



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

## ديمقراطية مكان العمل كمتغير تفاعلي بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في  
كليات جامعة القادسية

رسالة ماجستير مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

قدمتها الطالبة

سناء سعد كاظم القرشي

بإشراف

أ.م.د. فاضل راضي غباش الغزالي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



(اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْحَيُّ الْقَيُّومُ لَا تَأْخُذُهُ سِنَّةٌ  
وَلَا نَوْمٌ لَهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَنْ  
ذَا الَّذِي يَشْفَعُ عِنْدَهُ إِلَّا بِإِذْنِهِ يَعْلَمُ مَا بَيْنَ  
أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ وَلَا يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِّنْ عِلْمِهِ  
إِلَّا بِمَا شَاءَ وَسِعَ كُرْسِيُّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَلَا  
يَئُودُهُ حِفْظُهُمَا وَهُوَ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سورة البقرة الآية (255)

## اقرار الاستاذ المشرف

اشهد بان اعداد الرسالة الموسومة بعنوان « ديمقراطية مكان العمل كمتغير تفاعلي بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي » والتي تقدمت بها الطالبة « سناء سعد كاظم القريشي » قد جرى تحت اشرافي في قسم ادارة الاعمال - كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال ولأجله وقعت.

التوقيع

الاستاذ المشرف: أ.م.د. فاضل راضي عباس الغزالي

التاريخ: 2019/ /

## توصية لجنة الدراسات العليا

بناء على توصية الاستاذ المشرف ارشح هذه الرسالة للمناقشة

أ.م.د. أسيل علي مزهر

رئيس قسم ادارة الاعمال

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

2019/ /

أ.م.د. أسيل علي مزهر

رئيس لجنة الدراسات العليا

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

2019/ /

## اقراء المقوم اللغوي

اشهد ان رسالة الماجستير الموسومة بعنوان «ديمقراطية مكان العمل كمتغير تفاعلي بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي» والمقدمة من قبل الطالبة «سناء سعد كاظم القريشي» الى كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية، قد جرى مراجعتها من الناحية اللغوية واصبحت بأسلوب علمي سليم وخالي من الاخطاء اللغوية. ولأجلة وقعت.



المقوم اللغوي

م. م. عبد الحسن شهيب احمد

٢٠١٩/ /

## اقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن اعضاء لجنة المناقشة اننا اطلعنا على الرسالة الموسومة بـ « ديمقراطية مكان العمل كمتغير تفاعلي بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي »، وقد ناقشنا الطالبة « سناء سعد كاظم القرشي » في محتوياتها وكل ما يتعلق بها بتاريخ ١٠ / ٢ / ٢٠١٩، ووجدنا انها جديرة لنيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال وبتقدير ( ممتاز )

رئيس لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور

احسان دهش جلاب

٢٠١٩ / /

الأستاذ المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

فاضل راضي غباش

٢٠١٩ / /

عضو لجنة المناقشة

الاستاذ المساعد الدكتور

هادي عبد الوهاب عبد الامام

٢٠١٩ / /

عضو لجنة المناقشة

الاستاذ المساعد الدكتورة

زينب عبد الرزاق عبود

٢٠١٩ / /

## مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية على قرار لجنة المناقشة.

العميد

أ.م.د. علي جواد كاظم

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية

٢٠١٩ / /



# الإهداء

الى القلب الحنون والمفعم بالحب والرعاية الابوية ....

﴿ والدي الغالي ﴾

الى من غمرتني بحبها وحنانها ودعائها .... ﴿ والدتي الغالية ﴾

الى من كان سندي وشريك طموحاتي .... ﴿ زوجي العزيز ﴾

الى من ساندوني بحياتي وأحبائي .... ﴿ أخوتي واخواتي ﴾

الى أستاذي المشرف الدكتور فاضل راضي .... ﴿ عرفانا وامتنانا ﴾

الى كل من علمني حرفا ودعمني .... ﴿ تقديراً واحتراماً ﴾

أهدي جهدي المتواضع لكم جميعاً

الباحثة

# شكر وامتنان

الحمد لله الواحد الأحد ، العليم الذي لا ينسى من ذكره وشكره  
ولا يخيب من دعاه أحمده وأشكره أولاً" واخيراً" على ما أعانني  
ويسر لي العسير ووفقني بإتمام هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على  
نبينا محمد وعلى أهل بيته الطيبين الطاهرين.

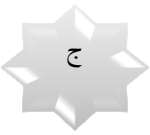
واتقدم بالشكر والامتنان والثناء للأستاذ الدكتور فاضل راضي غباش المشرف  
فلولا جهوده وتوجيهاته وملاحظاته القيمة التي قدمها لما تم هذا العمل الذي امامكم  
اليوم. كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان لجميع أساتذتنا الكرام لما قدموه لنا  
من حصيلة فكرهم لينيروا دروبنا .

اضافة الى ذلك أتقدم بالشكر والعرفان والامتنان للدكتورة أسيل علي مزهر رئيس  
قسم إدارة الأعمال، والدكتور أحسان دهش جلاب، والدكتور عامر العطوي،  
والدكتور حسين فلاح ولجميع اساتذة ومنتسبي قسم دارة الأعمال لمساعدتي ودعمهم  
وتشجيعهم الدائم لي .

كما أتقدم بالشكر والامتنان للسادة الافاضل المقوم اللغوي والمقوم العلمي على  
جهودهم الكريمة. و أتقدم بالشكر والعرفان والامتنان الى السادة رئيس وأعضاء لجنة  
المناقشة لقبولهم مناقشة رسالتي فجزاهم الله خير الجزاء.

الباحثة



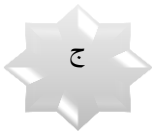


## المستخلص

استهدفت الدراسة تقصي امكانية توظيف سلوكيات القيادة الحقيقية في ميدان تعزيز التميز التنظيمي ، فضلا عن الدور الذي توديه ديمقراطية مكان العمل للعاملين من اجل تعزيز تلك العلاقة 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 والديمقراطية في مكان العمل، الامر الذي ادى الى ضرورة استعمال الاداة المناسبة من اجل تحقيق هدف الدراسة، لذلك استعملت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات حول عينة الدراسة الصالحة للتحليل وهي (244) تدريسية 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 النتائج المستخرجة فقد توصلت الدراسة الى ان هناك قدرات قيادية لها القدرة على توجيه نفسها واتخاذ القرارات الصعبة بشكل عام وجوهري فضلا عن وجود علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة الحقيقية وديمقراطية مكان العمل والتميز التنظيمي ، فضلا عن وجود علاقة تأثير (تفاعلية) للقيادة الحقيقية مع التميز التنظيمي من خلال ديمقراطية مكان العمل، واخيراً فقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات لعل ابرزها ان القيادات تنسم بتوفر الوصف الدقيق الا انها تعاني من البحث والاستجابة لردود الفعل التي يمكن ان تساهم بتحسين التفاعل مع الاخرين .

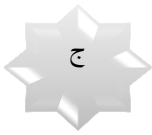
**الكلمات الدالة:-** القيادة الحقيقية، ديمقراطية مكان العمل ، التميز التنظيمي .





## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الإهداء
ب	شكر وامتنان
ت	المستخلص
ث	قائمة المحتويات
ح-خ	قائمة الجداول
د-ذ	قائمة الأشكال
ذ	قائمة الملاحق
2-1	المقدمة
30-3	الفصل الأول: - بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية الدراسة
16-4	المبحث الأول: بعض الاسهامات المعرفية السابقة
30-17	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
92-31	الفصل الثاني: -الجانب النظري للدراسة
49-31	المبحث الأول: القيادة الحقيقية أولاً: مفهوم القيادة الحقيقية ثانياً: أهمية القيادة الحقيقية ثالثاً: صفات القائد الحقيقي رابعاً: نماذج القيادة الحقيقية خامساً: أبعاد القيادة الحقيقية
65-50	المبحث الثاني: ديمقراطية مكان العمل أولاً: مفهوم ديمقراطية مكان العمل ثانياً: أهمية ديمقراطية مكان العمل ثالثاً: خصائص ديمقراطية مكان العمل رابعاً: أبعاد ديمقراطية مكان العمل
74-66	المبحث الثالث: التميز التنظيمي أولاً: مفهوم التميز التنظيمي ثانياً: أهمية التميز التنظيمي ثالثاً: أهداف التميز التنظيمي رابعاً: أبعاد التميز التنظيمي
76-75	المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة
130-77	الفصل الثالث: -الجانب التطبيقي للدراسة
94-78	المبحث الأول: اختبار وقياس اداة الدراسة
101-95	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
130-102	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها
134-131	الفصل الرابع: -الاستنتاجات والتوصيات



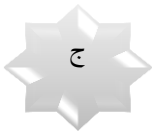
133-132	المبحث الأول: الاستنتاجات
134	المبحث الثاني: التوصيات
173-136	المصادر والمراجع
-----	الملاحق
b	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية

### قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	ت
4	دراسات سابقة تتعلق بالقيادة الحقيقية	1
8	دراسات سابقة تتعلق بالتميز التنظيمي	2
12	دراسات سابقة تتعلق بديمقراطية مكان العمل	3
23	توزيع الاستثمارات	4
24	توزيع العينة بحسب البيانات الديمغرافية	5
27	محاوير الاستبانة ومقاييسها	6
32	مجموعة من وجهات النظر حول مفهوم القيادة الحقيقية	7
51	اراء مجموعة من الباحثين والاكاديميين حول مفهوم ديمقراطية مكان العمل	8
66	مفهوم التميز التنظيمي لآراء مجموعة من الباحثين	9
78	معامل الثبات	10
79	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ضمن متغير القيادة الحقيقية	11
80	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ضمن متغير ديمقراطية مكان العمل	12
81	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ضمن متغير التميز التنظيمي	13
82	اختبار ( Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ) لكفاية حجم العينة لمتغير القيادة الحقيقية	14
82	القيم المميزة للعوامل والتباين المفسر لبيانات متغير القيادة الحقيقية	15
83	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبيانات متغير القيادة الحقيقية	16
83	اختبار ( Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy )	17



	(Adequacy). لكفاية حجم العينة لمتغير ديمقراطية مكان العمل	
18	القيم المميزة للعوامل والتباين المفسر لبيانات متغير ديمقراطية مكان العمل	84
19	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبيانات متغير ديمقراطية مكان العمل	84
20	اختبار ( Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy). لكفاية حجم العينة لمتغير التميز التنظيمي	84
21	القيم المميزة للعوامل والتباين المفسر لبيانات متغير التميز التنظيمي	85
22	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبيانات متغير التميز التنظيمي	85
23	نتائج التحليل العاملي لبيانات متغير القيادة الحقيقية	86
24	نتائج التحليل العاملي لبيانات متغير ديمقراطية مكان العمل	87
25	نتائج التحليل العاملي لبيانات متغير التميز التنظيمي	89
26	درجات الموافقة	90
27	نتائج التحليل الوصفي لبيانات متغير القيادة الحقيقية	92
28	نتائج التحليل الوصفي لبيانات متغير ديمقراطية مكان العمل	94
29	نتائج التحليل الوصفي لبيانات متغير التميز التنظيمي	96
30	نتائج معامل الارتباط بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي	99
31	نتائج معامل الارتباط بين ديمقراطية مكان العمل والتميز التنظيمي	102
32	نتائج معامل الارتباط بين القيادة الحقيقية وديمقراطية مكان العمل	105
33	خلاصة نماذج التأثير الخطي	116
34	نتائج تحليل التباين للنماذج	117
35	معاملات النماذج	117
36	التأثير التفاعلي المعدل لمتغير ديمقراطية مكان العمل بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي	119
37	التأثير التفاعلي المعدل لمتغير ديمقراطية مكان العمل بين الوعي الذاتي والتميز التنظيمي	120
38	التأثير التفاعلي المعدل لمتغير ديمقراطية مكان العمل بين المنظور الاخلاقي الداخلي والتميز التنظيمي	122
39	التأثير التفاعلي لمتغير ديمقراطية مكان العمل بين الشفافية العلائقية والتميز التنظيمي	123

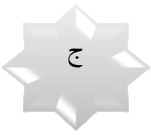


124	التأثير التفاعلي لمتغير ديمقراطية مكان العمل بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والتميز التنظيمي	40
-----	--	----

### قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال	ت
20	المخطط الفرضي للدراسة	1
25	توزيع العينة حسب العمر	2
25	توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي	3
26	توزيع افراد العينة حسب التحصيل العلمي	4
26	توزيع العينة حسب اللقب العلمي	5
39	انموذج القيادة الحقيقية وفقاً لرأي (George,2003)	6
41	انموذج القيادة الحقيقية وفقاً لرأي (Klenke,2007)	7
43	انموذج القيادة الحقيقية وفقاً لرأي (Walumbwa,2010)	8
44	انموذج القيادة الحقيقية وفقاً لرأي (Lloyd-Walker&Walker,2011)	9
45	ابعاد القيادة الحقيقية	10
86	الانموذج الهيكلي لبيانات متغير القيادة الحقيقية	11
87	الانموذج الهيكلي لبيانات متغير ديمقراطية مكان العمل	12
88	الانموذج الهيكلي لبيانات متغير التميز التنظيمي	13
110	انموذج علاقات التأثير المتعدد بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي	14
114	انموذج علاقات التأثير المتعدد بين ديمقراطية مكان العمل والتميز التنظيمي	15
116	انموذج تأثير القيادة الحقيقية في التميز التنظيمي بوجود ديمقراطية مكان العمل كمتغير تفاعلي	16
119	انموذج العلاقة التفاعلية بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي	17
120	اتجاه العلاقة التفاعلية بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي	18
121	انموذج العلاقة التفاعلية بين الوعي الذاتي والتميز التنظيمي	19
122	انموذج العلاقة التفاعلية بين المنظور الاخلاقي الداخلي والتميز التنظيمي	20
123	انموذج العلاقة التفاعلية بين الشفافية العلائقية والتميز التنظيمي	21





124	أتجاه العلاقة التفاعلية بين الشفافية العلنئقية والتميز التنظيمي	22
125	أنموذج العلاقة التفاعلية بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والتميز التنظيمي	23
125	أتجاه العلاقة التفاعلية بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والتميز التنظيمي	24

### قائمة الملاحق

الملاحق	ت
أسماء السادة ألمحكمين	1
أستمارة الاستبيان	2

## المقدمة Introduction

تتسم البيئة العامة للمنظمات التعليمية بمجموعة من التغيرات المتسارعة في الوقت الحالي والمعاصر، الامر الذي اصبح يحتم على المنظمات التعليمية ان تتكيف وتتطور وتستمر بما يتناسب مع تبعات هذا التغيير، اذ لم يعد من السهل ان تحقق القيادة التعليمية الحقيقية المخرجات المنشودة دون ان تطور ذاتها من اجل مواكبة التغييرات البيئية.

ونظرا لهذه التطورات في ظل بيئة 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، والديمقراطية في مكان العمل. ولعل الاسباب التي تقف وراء اهتمام المنظمات التعليمية بالقيادة الحقيقية، والتي 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، كونها تعمل على خلق نوع من الديمقراطية في العمل الذي يتيح امام العاملين فتح بوابة الابداع والابتكار امام العالم الخارجي، فالديمقراطية في مكان العمل تمثل السلطة والصلاحيات التي تمنح للعاملين من اجل مزاوله اعمالهم بكل حرية واستقلالية، الامر الذي يؤدي الى تحقيق التميز التنظيمي في المعرفة والمهارات والقابليات، والعمليات التعليمية الداخلية، التي تخلق نتائج طيبة تنعكس بشكل ايجابي على المنظمات التعليمية. وهذه الدراسة تناولت ثلاثة متغيرات لم يسبق اختبارها في البيئة العربية والعالمية وهي اول دراسة تتناول العلاقة بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي من خلال المتغير التفاعلي ديمقراطية مكان العمل. وتعد هذه الدراسة مرجعا" للأكاديميين والباحثين في موضوع القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي وديمقراطية مكان العمل .

وعليه جاءت الدراسة الحالية لتسليط الضوء على الطرائق والاساليب التي يمكن من خلالها تعزيز القيادة الحقيقية التي تتمثل بـ (الوعي الذاتي، والشفافية العلائقية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والمنظور الاخلاقي الداخلي) من خلال الديمقراطية في مكان العمل والتي تتمثل بـ (نظام رقابة لامركزي، والجماعات المستقلة، ونظام الانتقاد، والعدالة التنظيمية، والتبادل الحر

للمعلومات, وحقوق الافراد) من اجل تحقيق التميز التنظيمي والذي ينعكس في (تميز القيادة, وتميز الخدمة والابداع , وتميز المعرفة).

ومن اجل تحقيق هدف الدراسة فقد جرى تقسيمها على اربعة فصول, يتضمن الفصل الاول منها مبحثين, تناول المبحث الاول عرض للاسهامات المعرفية السابقة ذات صلة بموضوع متغيرات الدراسة. بينما المبحث الثاني يتضمن المنهجية العلمية التي تتمثل بمشكلة واهداف واهمية الدراسة, ووضع فرضيات ومخطط الدراسة, وتحديد الطرائق والاساليب التي تدخل في الجانب التطبيقي لها.

بينما أشتمل **الفصل الثاني** على اربعة مباحث قسمت بواقع اربعة مباحث, تشكل المبحث الاول في القيادة الحقيقية, بينما المبحث الثاني تمحور في الديمقراطية في مكان العمل, وكان المبحث الثالث يتمثل في التميز التنظيمي, في حين المبحث الرابع يتمحور في العلاقة بين القيادة الحقيقية, والديمقراطية في مكان العمل, والتميز التنظيمي.

في حين خصص **الفصل الثالث** الى الجانب التطبيقي والذي يتمثل بواقع ثلاثة مباحث رئيسة, تضمن المبحث الاول/ اختبار وقياس اداة الدراسة, في حين المبحث الثاني تمثل في التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة, وعليه فالمبحث الثالث تمحور في اختبار فرضيات الدراسة.

أما **الفصل الرابع** فقد عكس النتائج التي توصلت اليها الدراسة, والتوصيات التي افرزتها الدراسة, وقد انعكس في مبحثين, خصص المبحث الاول للاستنتاجات, بينما تضمن المبحث الثاني التوصيات.

# الفصل الاول

الاسهامات المعرفية السابقة  
ومنهجية الدراسة

المبحث الاول:- الاسهامات المعرفية السابقة

المبحث الثاني:- منهجية الدراسة



## المبحث الأول

## الإسهامات المعرفية السابقة

## توطئة

إن غاية المبحث الحالي هو التطرق لمجموعة من الدراسات التي تمخضت في مضمونها دراسة موضوع القيادة الحقيقية، والتميز التنظيمي، وديمقراطية مكان العمل، الأمر الذي يمكن من خلاله تحديد المعوقات والقضايا التي وقفت عندها الدراسات السابقة، وفي نهاية المطاف سوف يتم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة وكما يأتي:-

أولاً: - بعض الإسهامات المعرفية السابقة للقيادة الحقيقية

الجدول (1) الإسهامات المعرفية السابقة التي تتعلق بالقيادة الحقيقية

الدراسة 1	Walumbwa et al., 2008
عنوان الدراسة	Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure
هدف الدراسة	القيادة الحقيقية: تطوير وتحقيق المقاييس المستندة على نظرية القيادة - اختبار المقياس القائم على نظرية القيادة الحقيقية باستعمال خمسة عينات منفصلة.
عينة الدراسة	خمسة عينات منفصلة تم الحصول عليها من الصين، وكينيا، والولايات المتحدة.
مقياس الدراسة	تم استعمال مقياس القيادة الحقيقية (ALQ) الذي يشتمل على الوعي الذاتي للقائد، والشفافية العلائقية، والمنظور الاخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة.
الأساليب الإحصائية	معادلة النمذجة الهيكلية، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط
أهم نتائج الدراسة	كشفت الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة الحقيقية والاداء المقنن من قبل المشرفين، فضلا عن مناقشة الاثار المترتبة على ذلك.
الدراسة 2	الحجار, 2017
عنوان الدراسة	درجة ممارسة القيادة الحقيقية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات

<p>التعرف على مفاهيم وخصائص القيادة الحقيقية، فضلا عن الكشف عن درجة ممارسة مديري المدرسة الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الحقيقية وعلاقتها ببعض المتغيرات.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم استعمال مقياس ( Walumbwa et al., 2008 ; Maureen ) Sinclair,2010) لقياس القيادة الحقيقية، والذي يتكون من ستة ابعاد رئيسة هي ( الوعي الذاتي، والمنظور الاخلاقي الذاتي، والشفافية العلائقية، والمعالجة المتوازنة، والحب، والانضباط الذاتي).</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>تكونت عينة الدراسة من (90) مديرا" ومديرة و(474) معلما" ومعلمة .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الفا كرونباخ، والوزن النسبي،</p>	<p>الأساليب الإحصائية</p>
<p>- ان درجة ممارسة المديرين للقيادة الحقيقية كانت متوسطة. - وجود فروق فردية ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين والمديرين للقيادة الحقيقية ولصالح المديرين. - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات المديرين للقيادة الحقيقية لديهم تعزى لمتغيرات النوع وسنوات الخدمة.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>البغدادي والحدراوي، 2015</p>	<p>الدراسة 3</p>
<p>دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي: دراسة تطبيقية وفق نظرية تعدد المستويات في عدد من الجامعات العراقية الحكومية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>- التعرف على الاطر المفاهيمية لمتغيري الدراسة القيادة الحقيقية والتجديد الاستراتيجي وابعادهما المختلفة. - اختبار علاقات الارتباط والتأثير المتشابكة بين القيادة الحقيقية والتجديد الاستراتيجي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>شملت العينة (90) كلية موزعة على ست جامعات عراقية .</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>تم استعمال مقياس (Pettigrew,1988;Mintzberg,1990) لقياس القيادة الحقيقية والذي يتكون من اربعة ابعاد رئيسة هي الوعي الذاتي، الشفافية العلائقية، ،</p>	<p>مقياس الدراسة</p>

المنظور الاخلاقي الداخلي ، المعالجة المتوازنة للمعلومات).	
معامل الفا كرونباخ, والوسط الحسابي الموزون, والانحراف المعياري, والاهمية النسبية, ومعامل الارتباط, ومعامل الانحدار, وقيمة F, وقيمة T	الأساليب الإحصائية
ان القيادة الحقيقية تؤثر في التجديد الاستراتيجي.	أهم نتائج الدراسة
<b>Laschinger et al.,2012</b>	الدراسة 4
The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study تأثير القيادة الحقيقية على خبرات الممرضات حديثي التخرج في زميل مكان العمل والاحتراق الوظيفي ونتائج الاحتفاظ: دراسة مقطعية.	عنوان الدراسة
اختبار انموذج يربط القيادة الحقيقية بتجارب الخريجين الجدد في زميل مكان العمل الاحتراق الوظيفي .	هدف الدراسة
تتألف عينة الدراسة من (342) ممرضة متخرجة حديثا في مستشفيات الرعاية الصحية في اونتاريو.	عينة الدراسة
تم استعمال مقياس (Avolio et al., 2007) لقياس القيادة الحقيقية والذي يتكون من اربعة مقاييس اساس هي (الشفافية العلائقية, والمنظور الاخلاقي, والمعالجة المتوازنة, والوعي الذاتي).	مقياس الدراسة
تم استعمال مقياس تحليل المسار لمعادلة النمذجة الهيكلية.	الأساليب الإحصائية
- اسهام القيادة الحقيقية في خلق بيئات عمل داعمة. - ان استعمال اسلوب القيادة الحقيقية يقلل من احتمالية وجود حزازية بين الثقافات المختلفة في مكان العمل, الامر الذي يسهم في زيادة قوة عاملة التمريض ويحقق الرضا الوظيفي لهن.	أهم نتائج الدراسة
<b>Laschinger et al.,2013</b>	الدراسة 5

Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses القيادة الحقيقية والتمكين والاحتراق الوظيفي: مقارنة في الخريجين الجدد والمرمضات من ذوي الخبرة	عنوان الدراسة
دراسة تأثير القيادة الحقيقية والتمكين في الاحتراق العاطفي ومقارنة الخريجين الجدد ومرمضات الرعاية من ذوي الخبرة.	هدف الدراسة
تتألف عينة البحث من (10) جامعات حكومية في تركيا، والتي شملت (848) من الخريجات الممرضات.	عينة الدراسة
اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.	مقياس الدراسة
معامل الانحدار، ومعامل الارتباط، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري.	الأساليب الإحصائية
ان القيادة الحقيقية لقادة التمريض مهمة للممرضات كونها ترفع من مستوى الخبرة، والاسهام بتخفيض الانهاك العاطفي والنفسي.	أهم نتائج الدراسة
<b>Regan et al., 2016</b>	الدراسة 6
The influence of empowerment, authentic leadership, and professional practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration تأثير التمكين والقيادة الحقيقية وبيئات ممارسة المهنة في التعاون المهني المدرك لدى الممرضات .	عنوان الدراسة
الكشف عن تأثير هيكلية التمكين والقيادة الحقيقية وبيئات الممارسة المهنية في تصورات الممرضات من ذوي الخبرة التعاونية المشتركة.	هدف الدراسة
تم استعمال عينة عشوائية من الممرضات المتمرسات ذوات الخبرة والبالغ عددهن (220) في اونتاريو.	عينة الدراسة
تم استعمال تصميم تنبؤي لاختبار علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة.	مقياس الدراسة
معامل الانحدار الهرمي، ومعادلة النمذجة الهيكلية.	الأساليب الإحصائية
وجود تأثير للتمكين والقيادة الحقيقية وبيئات الممارسة المهنية في التعاون بين	أهم نتائج الدراسة



المدرين .	
<b>Wang&amp;Hsieh,2013</b>	الدراسة 7
The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement تأثير القيادة الحقيقية على ثقة العاملين وانخراطهم	عنوان الدراسة
دراسة تأثير القيادة الحقيقية على ثقة العاملين وانخراطهم	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة بـ (386) منتسب الى شركة الخدمات في تايوان.	عينة الدراسة
تم استعمال مقياس (Walumbwa et al., 2008) لقياس القيادة الحقيقية.	مقياس الدراسة
معامل الانحدار الهرمي. ومعامل الارتباط, والمنهج الوصفي.	الأساليب الإحصائية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود تأثير للقيادة الحقيقية في مشاركة العاملين.</li> <li>- وجود ارتباط معنوي بين الثقة بالعاملين ومشاركة العاملين.</li> <li>- وجود تأثير مباشر للقيادة الحقيقية في مشاركة العاملين من خلال الدور الوسيط للثقة بالعاملين.</li> </ul>	أهم نتائج الدراسة

ثانيا: - بعض الاسهامات المعرفية السابقة للتميز التنظيمي

الجدول (2) الاسهامات المعرفية السابقة للتميز التنظيمي

الزبيدي والمشهداني,2016	الدراسة 1
دور راس المال البشري والاداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي: بحث ميداني في وزارة النفط العراقية	عنوان الدراسة
امكانية تحقيق التفوق (التميز) التنظيمي من خلال رأس المال البشري وبناء ثقافة الاداء المتميز للعاملين	هدف الدراسة
تم اعتماد دراسة (كردي,2011 ; Abu Hallaweh,2008)	عينة الدراسة
مركز وزارة النفط في بغداد	مقياس الدراسة

معامل الارتباط, ومعامل الانحدار, والمتوسط الحسابي, والانحراف المعياري	الأساليب الإحصائية
ان راس المال البشري يزداد تأثيره في التفوق التنظيمي بتوسط الاداء المتميز للعاملين	أهم نتائج الدراسة
<b>سعيد والنصراوي, 2016</b>	الدراسة 2
ادارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق المنظمي: بحث استطلاعي لاراء عينة من المديرين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية/ بابل	عنوان الدراسة
قياس علاقة الارتباط والاثر بين متغيرات البحث	هدف الدراسة
شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية	مقياس الدراسة
تم استعمال مقياس (النقار, 2007) والذي يتكون من ثلاثة ابعاد رئيسة هي ( مشاركة العاملين, وادارة العمليات, وادارة المعرفة).	عينة الدراسة
التوزيع التكراري والنسب المئوية, والوسط الحسابي, والانحراف المعياري, ومعامل الاختلاف, ومعامل الفا كرونباخ, ومعامل الارتباط البسيط, ومعامل الانحدار الخطي البسيط.	الأساليب الإحصائية
ان ادارة الالتزام العالي له تأثير ايجابي في التفوق التنظيمي, وهذا ما يدعم الصياغة الاحصائية	أهم نتائج الدراسة
<b>الطائي والقيسي, 2016</b>	الدراسة 3
انعكاس ممارسات ادارة الاداء في التميز التنظيمي: بحث ميداني في وزارة المالية- الهيئة العامة للضرائب	عنوان الدراسة
الكشف عن مدى اسهام ادارة الاداء في تحقيق التميز التنظيمي في احدى تشكيلات وزارة المالية (الهيئة العامة للضرائب)	هدف الدراسة
الهيئة العامة للضرائب في وزارة المالية.	عينة الدراسة
اعداد الباحث بالاعتماد على مجموعة من الادبيات والرسائل الجامعية والبحوث العملية, فضلا عن التحري من خلال المقابلات عن الابعاد ذات العلاقة بموضوع البحث في ضوع المتغيرات التأثيرية والمستجيبة.	مقياس الدراسة
النسبة المئوية, والوسط الحسابي, والانحراف المعياري, ومعامل ارتباط بيرسون, ومعامل الانحدار البسيط.	الأساليب الإحصائية

<p>- وجود تأثير كبير لممارسات ادارة الاداء في التميز التنظيمي في عينة البحث.</p> <p>- ان هناك علاقات ارتباطية بين ابعاد ادارة الاداء (تخطيط الاداء, وتقييم الاداء, وتحسين الاداء, والتغذية العكسية) مما يؤكد تماسك هذه الابعاد مع بعضها بعضاً.</p> <p>- وجود علاقات ارتباطية بين ابعاد التميز التنظيمي ( تميز القيادة, وتميز المرؤوسين, والتميز الاستراتيجي, وتميز الثقافة التنظيمية) مع بعضها بعضاً مما يؤكد تجانس هذه الابعاد.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p><b>Zhao,2000</b></p>	<p>الدراسة 4</p>
<p>Inter-organizational Excellence: A TQM Approach التميز التنظيمي بين منظمات الاعمال: مدخل الى إدارة الجودة الشاملة</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>الكشف عن العلاقة بين التميز التنظيمي وادارة الجودة الشاملة</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>دراسة مجموعة من المواقع والتي تتالف من (40) موقعا في انحاء استراليا.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>استعمال برنامج (CRC) الاسترالي لتوضيح التنسيق والتعاون بين المنظمات.</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>مخرجات برنامج (CRC) الاسترالي</p>	<p>الأساليب الإحصائية</p>
<p>اقترح مجموعة من المعايير التي تتعلق بالتميز التنظيمي من خلال مدخل اداء الجودة الشاملة.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p><b>Spoelstra,2009</b></p>	<p>الدراسة 5</p>
<p>Organizational excellence: on blinding visions in organizations التميز التنظيمي: غموض الرؤية في المنظمات</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>الكشف عن اسهامات التميز التنظيمي في منظمات الاعمال</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>دراسة لاراء عينة في ورشة عمل شركة Essex</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>تم اعتماد مقياس (Saramago,2005) للتميز التنظيمي والذي يتكون من ( التميز في القيادة, والتميز في المنتجات, وتميز العاملين</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>المنهج التحليلي الوصفي</p>	<p>الأساليب الإحصائية</p>

الاسهام بتقديم مجموعة من الرؤى المختلفة داخل او خارج المنظمة.	أهم نتائج الدراسة
<b>Al-Rawashdeh,2012</b>	الدراسة 6
The impact of management by walking around (MBWA) on achieving organizational excellence among employees in Arab potash company أثر الإدارة في مكان العمل (MBWA) في تحقيق التميز التنظيمي بين العاملين في شركة البوتاس العربية	عنوان الدراسة
دراسة اثر الادارة في مكان العمل في التميز التنظيمي	هدف الدراسة
تكونت عينة الدراسة من (183) مستجيب في شركة البوتاس العربية.	عينة الدراسة
تم استعمال مقياس (Majali, 2009; Aldalaain, 2010) لقياس التميز التنظيمي المكون من ( اكتشاف الحقائق, وتحسين نقاط التواصل, والتحفيز, والتطوير والابتكار, وردود الافعال لدى العاملين).	مقياس الدراسة
المنهج الوصفي , ومعامل الارتباط, ومعامل الانحدار, ومعامل التحديد $R^2$	الأساليب الإحصائية
وجود تأثير لعوامل الادارة في مكان العمل في التميز التنظيمي الامر الذي فسر (56.9%) من الاختلاف الحاصل في التميز التنظيمي.	أهم نتائج الدراسة
<b>Hashemy et al.,2016</b>	الدراسة 7
Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University hospitals توضيح علاقة تمكين الموارد البشرية والتميز التنظيمي بين العاملين في حالات الطوارئ لمستشفيات جامعة جيلان	عنوان الدراسة
دراسة العلاقة بين تمكين الموارد البشرية والتميز التنظيمي للعاملين.	هدف الدراسة
تتألف عينة الدراسة من العاملين في وحدات الطوارئ في مستشفيات جامعة جيلان والبالغ عددهم (195)	عينة الدراسة

مقياس الدراسة	اعداد مجموعة من الاساتذة في جامعة جيلان
الأساليب الإحصائية	تم استعمال معادلة النمذجة الهيكلية في برنامج (AMOS 22), ومعامل الارتباط.
أهم نتائج الدراسة	وجود علاقة ايجابية وهامة بين تمكين الموارد البشرية والتميز التنظيمي

ثالثاً:- بعض الاسهامات المعرفية السابقة لديمقراطية مكان العمل

الجدول (3) دراسات سابقة تتعلق بديمقراطية مكان العمل

الدراسة 1	محمد , 2016
عنوان الدراسة	دور الديمقراطية في مكان العمل في تحقيق الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة (انموذجا)
هدف الدراسة	قياس العلاقة بين الديمقراطية في مكان العمل و الانتماء التنظيمي.
عينة الدراسة	عينة من المنتسبين في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة والتي تضمنت (280) عامل.
مقياس الدراسة	تم بناء استمارة الاستبانة على حسب انموذج (Tannenbaum,1961:70), والذي تكون من التمكين, والشفافية, والعدالة, والمساواة, وممارسة النشاط النقابي, والسلوك الديمقراطي للفائدة الاداريين.
الأساليب الإحصائية	التكرارات, والنسبة المئوية, ومعامل كرونباخ الفا, ومعامل الارتباط, ومعامل الانحدار, والوسط الحسابي, والانحراف المعياري, واختبار F, واختبار T.
أهم نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود علاقة بين الديمقراطية في مكان العمل والانتماء التنظيمي.</li> <li>- وجود فروق بين الديمقراطية في مكان العمل والانتماء التنظيمي.</li> <li>- وجود علاقة تأثير للديمقراطية التنظيمية في الانتماء التنظيمي</li> </ul>
الدراسة 2	Collom,2003
عنوان الدراسة	Two classes and one vision? Managers' and workers' attitudes

toward workplace democracy	
فئتان ورؤية واحدة؟ اتجاهات المدراء والعاملين نحو الديمقراطية في مكان العمل	
استعمال الديمقراطية في مكان العمل كوسيلة لتمكين العاملين لتحسين الانتاجية والجودة في العمل.	هدف الدراسة
Hout, Wright, & Sanchez Jankowski, 1996; see ) تم استعمال مقياس (Wright, 1989	مقياس الدراسة
مجموعة من المدراء والعاملين في الشركات الامريكية الموزعة على (48) ولاية.	عينة الدراسة
تحليل الانحدار البسيط والمتعدد, معامل الارتباط, والوسط الحسابي, والانحراف المعياري.	الأساليب الإحصائية
ان العامل الامريكي يشجع على تمكينه ومنحة الصلاحيات والسلطة في المشاركة في صنع القرار في مكان العمل.	أهم نتائج الدراسة
<b>Weber et al.,2009</b>	<b>الدراسة 3</b>
The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations	عنوان الدراسة
تأثير الديمقراطية في مكان العمل على المناخ الاجتماعي والأخلاقي للموظفين والتوجهات السلوكية الاجتماعية	
الكشف عن تأثير ديمقراطية التنظيمية في المناخ الاجتماعي والأخلاقي للعاملين.	هدف الدراسة
تتمثل عينة البحث (22) شركة في النمسا, وشمال ايطاليا, وجنوب المانيا.	عينة الدراسة
تم استعمال مقياس (IDE International Research Group, 1981:52)	مقياس الدراسة
لقياس الديمقراطية في مكان العمل	
معادلة النمذجة الهيكلية, والوسط الحسابي, والانحراف المعياري, ومعامل الارتباط, ومعامل التأثير.	الأساليب الإحصائية
- ان مدى مشاركة العاملين في اشكال الديمقراطية في مكان العمل يرتبط	أهم نتائج الدراسة

<p>بصنع القرار بشكل ايجابي بالمناخ الاجتماعي والاخلاقي للشركة.</p> <p>- ان المناخ الاجتماعي والاخلاقي يرتبط ارتباطا ايجابيا بالتوظيف والالتزام التنظيمي.</p> <p>- اثر المشاركة في صنع القرار على الالتزام التنظيمي يتم بواسطة المناخ الاجتماعي والاخلاقي.</p>	
<p><b>Unterrainer et al.,2011</b></p>	<p>الدراسة 4</p>
<p>Structurally anchored organizational democracy</p> <p>الديمقراطية في مكان العمل كمرتكز هيكلية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>دراسة الديمقراطية في مكان العمل على مستوى الفرد, ومستوى المنظمة.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تتألف عينة الدراسة من (33) مؤسسة موزعة على (النمسا, والمانيا, واسرائيل, وايطاليا)</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>تم استعمال مجموعة مختلفة لقياس الديمقراطية في مكان العمل وكما يأتي:-</p> <p>تم استعمال مقياس (IDE, 1981; Tannenbaum et al., 1974) على اساس المستوى الفردي.</p> <p>تم استعمال مقياس (Carter, 2006) على اساس مستوى المنظمة.</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>تحليل الانحدار, ومعامل الارتباط, والوسط الحسابي, والانحراف المعياري.</p>	<p>الأساليب الإحصائية</p>
<p>- وجود علاقة تأثير بين الديمقراطية في مكان العمل والمشاركة الفردية والالتزام العاطفي والاخلاقي للعاملين.</p> <p>- وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الديمقراطية في مكان العمل والالتزام العاطفي.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p><b>Wuestewald&amp;Steinheider,2012</b></p>	<p>الدراسة 5</p>
<p>Police managerial perceptions of organizational democracy: A matter of style and substance</p> <p>التصورات الادارية للشرطة ضمن الديمقراطية في مكان العمل: دراسة وفق الاسلوب والمضمون</p>	<p>عنوان الدراسة</p>



قياس علاقة الديمقراطية في مكان العمل في المتغيرات الأخرى	هدف الدراسة
تتألف عينة الدراسة من مجموعة من المنتسبين في شرطة الضواحي في جنوب غرب الولايات المتحدة في عام 2003-2005.	عينة الدراسة
تم استعمال مقياس (Steinheider et al., 2006) الذي هو عبارة عن مجموعة من الاسئلة التي يتم طرحها على المستجيبين على شكل مقابلات شخصية.	مقياس الدراسة
تم اتباع المنهج التحليلي الكمي.	الأساليب الإحصائية
ان هنالك اهمية للقيادة التنفيذية وادوار محددة بوضوح ضمن الحدود الهيكلية للديمقراطية التنظيمية.	أهم نتائج الدراسة

#### ❖ مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة والتي يمكن تلخيصها في ما يأتي :-

- 1) كانت المنطلق الاساس الذي تركزت عليه منهجية الدراسة الحالية من خلال ماقدمته من مبررات علمية لاختبار الفرضيات .
- 2) مكنت من الاهتمام للعديد من المصادر العلمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة سواء مايتعلق بالكتب العلمية اوالبحوث ورسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه لبناء واعداد الجانب النظري.
- 3) التعرف على اتجاهات العلاقات بين متغيرات الدراسة الحالية في ضوء الاسهامات النظرية التي قدمتها هذه الدراسات .
- 4) قدمت الدراسات السابقة تصورا " واضحا" عن الادوات والوسائل الاحصائية التي يمكن استخدامها لغرض جمع البيانات الخاصة بالدراسة .
- 5) الاستفادة من المقاييس المستعملة في هذه الدراسات .

## ميزة الدراسة الحالية

اهم ما يميز الدراسة الحالية هو انها تناولت ثلاثة متغيرات لم يسبق ان جرى اختبارها في البيئة العربية والعالمية على حد علم الباحثة بأنها اول دراسة تتناول العلاقة بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي من خلال استخدام ديمقراطية مكان العمل (كمتغير تفاعلي) ، وحاولت الدراسة الحالية تقديم توجهات اكثر شمولاً لموضوع القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي. فضلاً عن اختلاف موقع وعينة البحث التي تم التطرق اليها وايضاً" تعد هذه الدراسة مرجعاً للاكاديمين والباحثين في موضوع القيادة الحقيقية ، والتميز التنظيمي ، والديمقراطية في مكان العمل . وبناء قاعدة معرفية في العلوم العلمية من خلال قياس طبيعة علاقة الاثر التفاعلي بين القيادة الحقيقية ، والتميز التنظيمي ، وديمقراطية مكان العمل .

## المبحث الثاني

## المنهجية العلمية للدراسة

توطئة

بعد النظر الى مجموعة من الدراسات الخاصة بهذه الدراسة فانه يتطلب وضع اطار عمل تسيير عليه من اجل تحديد مشكلة واهمية واهداف الدراسة الحالية, وهذا ما سوف يتم التطرق اليه في الاتي:-

## أولاً: مشكلة الدراسة :-

ان اغلب منظمات الاعمال تسعى الى تحقيق التميز التنظيمي من اجل الارتقاء بمستويات المنتسبين لديها, الامر الذي يتطلب منها استعمال قيادات حقيقية سامية وكفيلة بتحقيق التميز التنظيمي, ومن جهة اخرى فان ذلك يتطلب ايضا تحقيق نوع معين من الديمقراطية في العمل من اجل اكساب العاملين درجة من الحرية والاستقلالية في اداء الاعمال من دون ممارسة الضغوط على العاملين في العمل, الامر الذي يؤدي في نهاية المطاف الى تحقيق التميز التنظيمي للمنظمة, فضلا عن اكساب المنظمة درجة عالية من الميزة التنافسية المستدامة في اطار بيئة الاعمال, وهنا تظهر تساؤلات الدراسة التي تعبر عن المشكلة وهي :-

- 1) هل هناك تصور واضح لدى القيادة الحقيقية وابعادها في الجامعة المبحوثة ؟
- 2) ما مستوى امتلاك العينة المستهدفة لسلوكيات القيادة الحقيقية التي تتميز بالمعرفة والمهارة اللازمة لتحقيق الاهداف والغايات التي تسعى العينة الى تحقيقها؟
- 3) هل يدرك قادة العينة المبحوثة اهمية ديمقراطية مكان العمل وابعادها ؟
- 4) ما مدى ادراك العينة المبحوثة لاهمية التميز التنظيمي وضرورة تحقيقه؟
- 5) هل توجد محاولات من العينة المبحوثة لتنفيذ أنشطة التميز التنظيمي؟
- 6) هل تؤثر القيادة الحقيقية في التميز التنظيمي من خلال توفر ديمقراطية مكان العمل ؟

ثانياً: أهمية الدراسة

### (1) الأهمية النظرية

الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال تطرقها لمجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع القيادة الحقيقية، وديمقراطية مكان العمل، والتميز التنظيمي في عينة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القادسية، فضلاً عن أن هذه الدراسة عملت على تقديم مجموعة من الإرشادات التي يمكن من خلالها زيادة وتحقيق التميز التنظيمي للعينة المبحوثة.

### (2) الأهمية العملية (الميدانية)

يمكن تحديد وتوصيف الأهمية العملية للدراسة الحالية في مجموعة من النقاط المهمة، ولعل أبرزها يلخص في الآتي:-

- 1- استهدفت الدراسة أهميتها من أهمية المجتمع المبحوث فضلاً عن العينة المستهدفة والتي تقع على عاتقها توفير الدعم اللازم لتحقيق التميز التنظيمي ،
- 2- ضرورة تعرف عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة (القيادة الحقيقية ، ديمقراطية مكان العمل ، التميز التنظيمي ) أفكاراً واهدافاً وتطبيقاً .
- 3- تسهم الدراسة في تأشير المعوقات التي تحول دون تحقيق التميز التنظيمي في جامعة القادسية (عينة البحث)

### ثالثاً:- هدف الدراسة

يتجسد هدف الدراسة في اختبار توظيف سلوكيات القيادة الحقيقية لتعزيز التميز التنظيمي من خلال الدور التفاعلي لديمقراطية مكان العمل في المنظمات التعليمية ومنها تنبثق أهداف فرعية هي :

- (1) تحديد مستوى امتلاك القيادات الحقيقية للعينة المبحوثة للاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق التميز التنظيمي.
- (2) الكشف عن مدى توفر قيادات حقيقية لدى المنظمات التعليمية في كليات جامعة القادسية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية ..

- (3) الكشف عن مدى انخراط أعضاء الهيئات التدريسية في كليات الجامعة في تعزيز التميز التنظيمي .
- (4) التعرف على مستوى توفر ديمقراطية مكان العمل لدى اعضاء الهيئات التدريسية في كليات الجامعة .
- (5) تحديد طبيعة ونوع علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الحقيقية, وديمقراطية مكان العمل, والتميز التنظيمي.
- (6) اختبار التأثير التفاعلي (المعدل) لديمقراطية مكان العمل في العلاقة بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي .

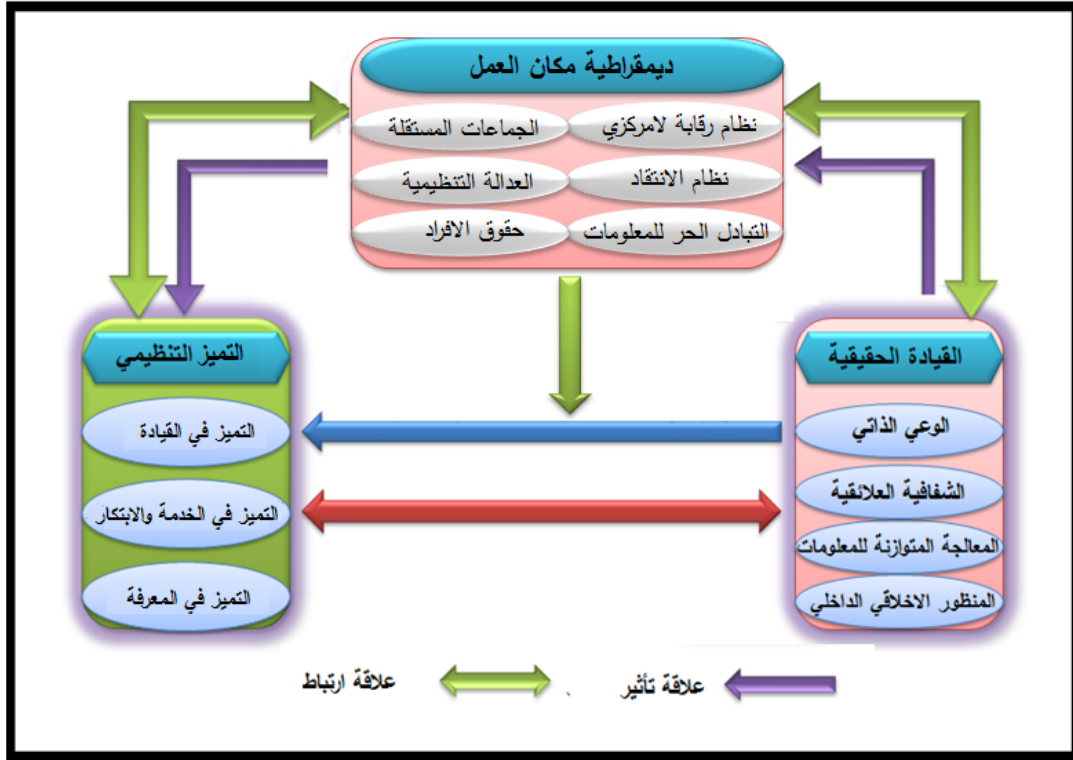
#### رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

بعد مراجعة الدراسات السابقة والتطرق الى المنهجية العلمية فيها والتي حددت مشكلة واهمية واهداف الدراسة, فان الخطوة التالية تتمثل في اعداد مخطط فرضي يعبر عن الدراسة, فالشكل (1) يوضح متغيرات الدراسة والتي تتضمن الاتي:-

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).

3- المتغير التفاعلي:- وينحصر بديمقراطية مكان العمل والتي تشمل ستة ابعاد هي (نظام رقابة لامركزي, والجماعات المستقلة, ونظام الانتقاد, والعدالة التنظيمية, والتبادل الحر للمعلومات, وحقوق الافراد).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثة

خامساً: فرضيات الدراسة :

• فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي. ومنها تتبثق الفرضيات الفرعية الآتية :-

الفرضية الفرعية الاولى: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي والتميز التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المنظور الاخلاقي الداخلي والتميز التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشفافية العلائقية والتميز التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والتميز التنظيمي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ديمقراطية مكان العمل والتميز التنظيمي. ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية :-

الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام رقابة لامركزي والتميز التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظام النقد والتميز التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التبادل الحر للمعلومات والتميز التنظيمي.

الفرضية الفرعية الخامسة: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الجماعات المستقلة والتميز التنظيمي.

الفرضية الفرعية السادسة: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحقوق الفردية والتميز التنظيمي.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحقيقية وديمقراطية مكان العمل. ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية :-

الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي وديمقراطية مكان العمل.

الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المنظور الأخلاقي الداخلي وديمقراطية مكان العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشفافية العلائقية وديمقراطية مكان العمل.

الفرضية الفرعية الرابعة: هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المعالجة المتوازنة للمعلومات وديمقراطية مكان العمل.

### فرضيات التأثير

**الفرضية الرئيسية الرابعة :** تؤثر القيادة الحقيقية معنويا" في التميز التنظيمي.

ومنها تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية :-

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر الوعي الذاتي معنويا" في التميز التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر المنظور الاخلاقي الداخلي معنويا" في التميز التنظيمي.  
 الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر الشفافية العلائقية معنويا" في التميز التنظيمي.  
 الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر المعالجة المتوازنة للمعلومات معنويا" في التميز التنظيمي.  
 الفرضية الرئيسة الخامسة

الفرضية الرئيسة الخامسة: تؤثر ديمقراطية مكان العمل معنويا في التميز التنظيمي.  
 الفرضية الفرعية الاولى: يؤثر نظام رقابة لامركزي معنويا في التميز التنظيمي.  
 الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر نظام النقد معنويا في التميز التنظيمي.  
 الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر العدالة التنظيمية معنويا في التميز التنظيمي.  
 الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر تبادل حر للمعلومات معنويا في التميز التنظيمي.  
 الفرضية الفرعية الخامسة: تؤثر الجماعات المستقلة معنويا في التميز التنظيمي.  
 الفرضية الفرعية السادسة: تؤثر الحقوق الفردية معنويا في التميز التنظيمي.

الفرضية الرئيسة السادسة: تؤثر ديمقراطية مكان العمل معنويا في العلاقة بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي.  
 الفرضية الفرعية الاولى: تؤثر ديمقراطية مكان العمل معنويا في العلاقة بين الوعي الذاتي والتميز التنظيمي.  
 الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر ديمقراطية مكان العمل معنويا في العلاقة بين المنظور الاخلاقي الداخلي والتميز التنظيمي.  
 الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر ديمقراطية مكان العمل معنويا في العلاقة بين الشفافية العلائقية والتميز التنظيمي.  
 الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر ديمقراطية مكان العمل معنويا في العلاقة بين نظام المعالجة المتوازنة للمعلومات والتميز التنظيمي.

سابعاً: مجتمع عينة الدراسة :

(1) وصف مجتمع الدراسة :

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



وتم توزيع (325) استثماراً واسترجاع (275) منها وهي تمثل (85.5%) من المجتمع الكلي ، وكان عدد الاستثمارات الجاهزة (267) استثماراً ، فقد تم توزيع الاستثمارات واسترجاعها وفق الجدول (4).

الجدول (4) توزيع الاستثمارات

الاستثمارات الجاهزة	الاستثمارات غير الصالحة	النسبة المئوية	الاستثمارات غير المسترجعة	النسبة المئوية	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الموزعة	العينة المطلوبة
267	11	14.4%	47	85.5%	278	325	244

وبالاعتماد على طريقة احتساب العينة ل (Moore,2003) كالآتي:

$$(1) \quad n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:  $\pm 0.05$ )

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2) \text{ المُعْطَل}$$

حيث N تمثل حجم المجتمع، وباستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left( \frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

ويكون حجم العينة المعدل كالآتي :

$$n = \frac{384 * 651}{651 + 384 - 1} = 240.86 \sim 241$$

## (2) وصف عينة الدراسة .

من خلال تحليل بيانات الجزء الاول من الاستبانة والمتعلق بالبيانات الديمغرافية والذي عكسته نتائج الجدول (5).

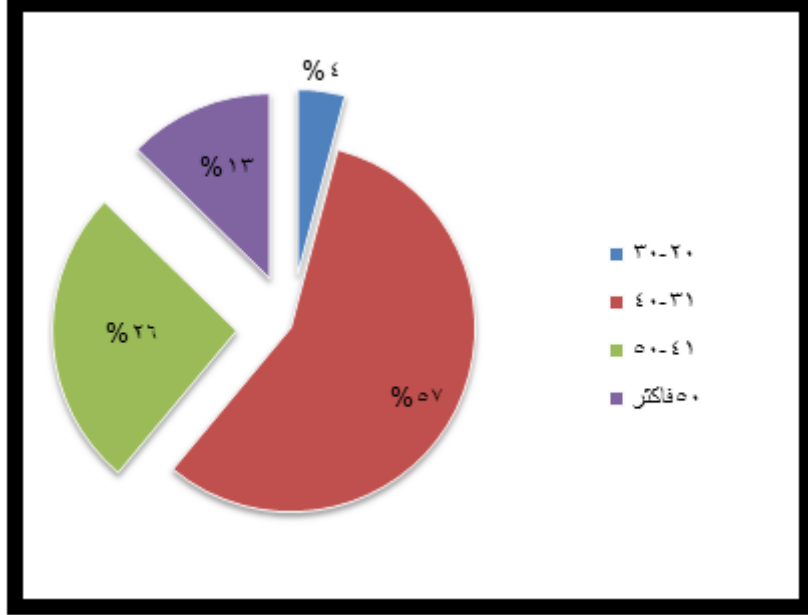
## الجدول (5)

توزيع العينة حسب البيانات الديمغرافية

النسبة %	العدد	العامل	المعيار
4.10	10	20-30	العمر
56.97	139	31-40	
26.23	64	14-50	
12.70	31	50فاكثر	
71.72	175	ذكر	النوع الاجتماعي
28.28	69	انثى	
44.26	108	ماجستير او مايعادلها	التحصيل العلمي
55.74	136	دكتوراه او مايعادلها	
25.82	63	مدرس مساعد	اللقب العلمي
32.38	79	مدرس	
35.25	86	استاذ مساعد	
6.56	16	استاذ	

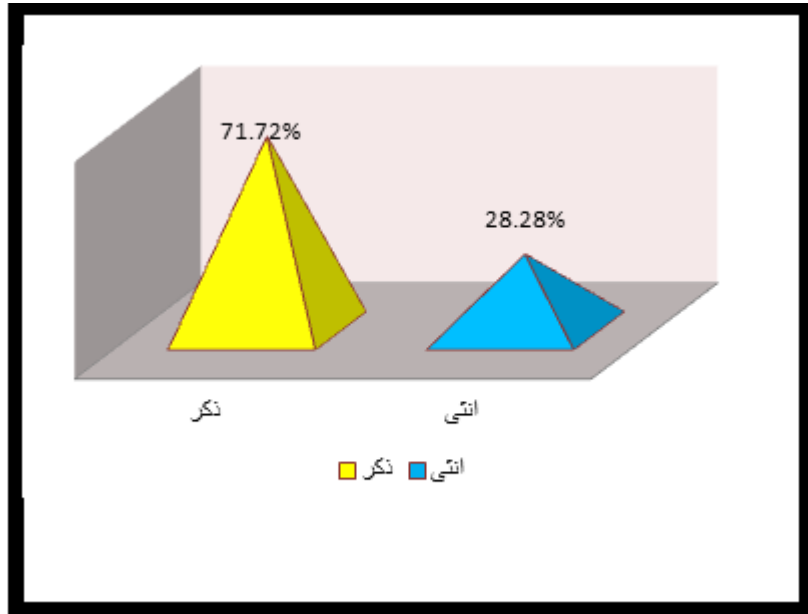
اسفرت نتائج الجدول (5) عن مجموعة من النقاط المهمة هي:-

(1) العمر : سجلت نسبة الفئة العمرية (31-40) كأكبر فئة عمرية ضمن افراد العينة بنسبة (56.97%) ، وتلتها الفئة (41-50) بنسبة (26.23%) ، ثم الفئة ( 50فاكثر) بنسبة (12.70%) ، في حين جاءت الفئة (20-30) بنسبة صغيرة بلغت (4.10%) ، وهذا يؤشر على ان غالبية افراد العينة هم من الشباب وهذا ما توضح من الاجابات المفترضة على الاستبانة.



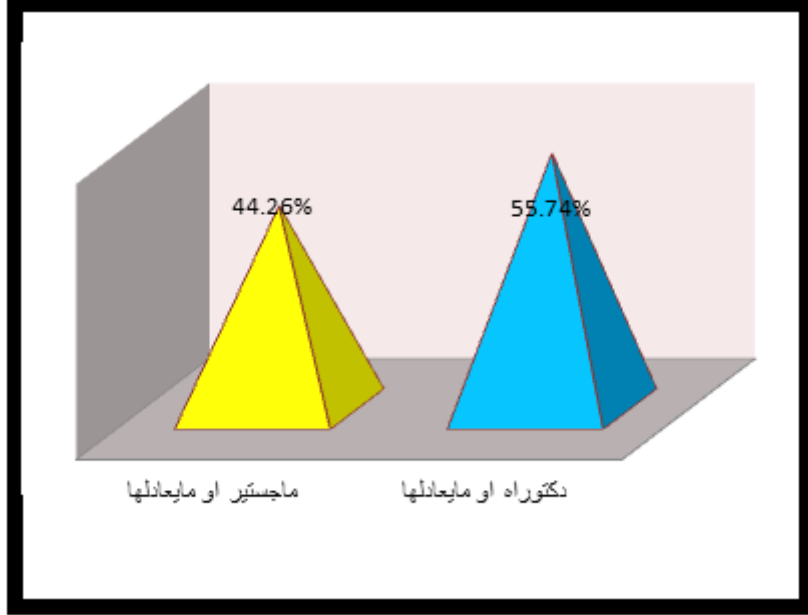
الشكل (2) توزيع العينة بحسب العمر

(2) النوع الاجتماعي : اتضح بان نسبة الذكور كانت اكثر من الاناث إذ كانت نسبتهم (71.72%) مقابل (28.28%) للاناث وهذا يشير الى ان الصفة الغالبة لأفراد العينة هي من فئة الذكور.



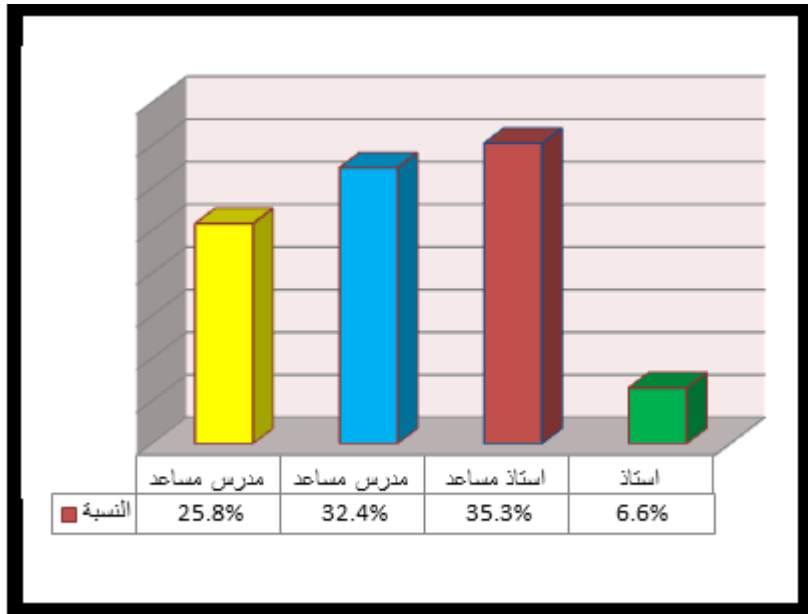
الشكل (3) توزيع العينة بحسب النوع الاجتماعي

(3) التحصيل العلمي : اتضح بان اغلب افراد العينة هم من حملة شهادة الدكتوراه بنسبة (55.74%) ، مع وجود (44.26%) من حملة الماجستير.



الشكل (4) توزيع العينة بحسب التحصيل العلمي

(4) اللقب العلمي : كانت اكثر النسب ضمن افراد العينة هم من حملة اللقب العلمي (استاذ مساعد) بلغت نسبتهم (35.25%) وهي نسبة مقارنة مع اللقب العلمي (مدرس) الذي سجل نسبة (32.38%) ، في حين كانت نسبة اللقب العلمي مدرس مساعد (25.28) ، وان نسبة حملة الاستاذية لاتزيد عن (6.56%) .



الشكل (5) توزيع العينة بحسب اللقب العلمي

ثامناً: ادوات جمع البيانات والمعلومات

أولاً - الكتب, والمجلات, والبحوث العلمية بنوعها العربية والاجنبية, فضلا عن الشبكة العنكبوتية (الانترنت).

ثانياً " اداة الاستبانة: - ان الاداة الرئيسة التي اعتمدها الباحثة من اجل سحب البيانات وتجميع المعلومات حول العينة المبحوثة هي اداة الاستبانة, والجدول (6) يوضح محاور الاستبانة ومقاييسها. واعتمدت الباحثة على تدرج (Likert) خماسي الدرجات كونه الأكثر شيوعا واستعمالا في العلوم الإدارية والاجتماعية.

الجدول (6) محاور الاستبانة ومقاييسها

المحاور	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	المصادر
المحور الاول	القيادة الحقيقية	الوعي الذاتي	4	Walumbwa,2008
		الشفافية العلائقية	5	
		المعالجة المتوازنة للمعلومات	3	
		المنظور الاخلاقي الداخلي	4	
المجموع			16	
المحور الثاني	التميز التنظيمي	تميز القيادة	3	Al Shobaki et al.,2016
		تميز الخدمة والابداع	3	
		تميز المعرفة	3	
المجموع			9	
المحور الثالث	ديمقراطية مكان العمل	نظام رقابة لامركزي	3	Safari et al.,2018
		نظام النقد	3	
		العدالة التنظيمية	3	
		التبادل الحر للمعلومات	3	
		الجماعات المستقلة	3	
		حقوق الافراد	3	
المجموع			18	
المجموع الكلي			43	

**تاسعاً: - الأساليب الإحصائية .**

- لتحليل البيانات وتبويبها واختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS وبرنامج AMOS 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 الدراسة.
  - 7- تحليل التوزيع الطبيعي: - للتحقق من وجود توزيع طبيعي للبيانات المسحوبة من مجتمع عينة الدراسة وذلك باعتماد مجموعة من الاختبارات الإحصائية كاختبار الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis).

**عاشراً: - الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:****1- الحدود الزمانية:**

امتدت الفترة الزمنية للدراسة من 2017/10/1 وحتى شهر 2018/12/1.

**2- الحدود المكانية:**

يتمثل موقع مجتمع الدراسة جامعة القادسية في محافظة القادسية.

**احد عشر: - التعريفات الاجرائية**

- 1) القيادة الحقيقية: هي نمط قيادي يسعى الى تنمية القدرات النفسية الايجابية والوعي الذاتي والمنظور الاخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية العلائقية لكل من القادة والمرؤوسين.
- الوعي الذاتي: يشير الى مدى امتلاك القائد للمعرفة الدقيقة وأظهارها للتأثير على الاخرين.

**الشفافية العلائقية** : تشير الى سلوكيات القائد التي تشجع العلاقات الايجابية من خلال المشاركة الفعلية للمعلومات والتعبير عن الافكار والمشاعر الحقيقية للقائد.  
**المنظور الاخلاقي الداخلي** : يشير الى القدرة على الاسترشاد بالمعايير الاخلاقية الداخلية لتنظيم السلوك الذاتي.

**المعالجة المتوازنة للمعلومات**: هي قدرة القائد الحقيقية التي يمكن من خلالها تحليل وتبويب البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوعية قبل اتخاذ القرار .

**(2) التميز التنظيمي** : يشير الى المستوى العالي من الاداء الذي يقوم به الافراد للوصول الى المعارف والقدرات القيادية والابداعية التي يمتلكونها .

**تميز القيادة** : يشير الى مجموعة من القدرات والقابليات التنظيمية التي تقوم بها الادارة العليا من اجل تقديم رؤيا ورسالة واضحة .

**تميز الخدمة والابداع** : يشير الى محصلة من الطرائق والاساليب التي تستعملها المنظمة من اجل تطوير خدماتها.

**تميز المعرفة** : مجموعة من وجهات النظر والمهارات والمعلومات والخبرات المتفاعلة من اجل ضمان التحسين المستمر .

**(3) ديمقراطية مكان العمل** : وهي عملية اتخاذ القرار التشاركي بين العاملين وقادتهم وذلك للوصول الى اهدافهم واهداف المنظمة التي يسعون لتحقيقها.

**نظام الرقابة اللامركزي**: مفهوم يشير الى النظام الموجه نحو المنظمة من اجل ادارة العاملين لديها، وادارة عملياتها الداخلية، وخدماتها التي تقدمها، بشكل يمكن المنظمة من توزيع المسؤولية والصلاحيات بشكل منتظم وعادل.

**الجماعة المستقلة**: مفهوم يشير الى فرق العمل المستقلة ذاتياً والتي تعمل على تطوير مهارات وقابليات العاملين و زيادة الابداع والابتكار في خلق منتجات جديدة للمنظمة.

**نظام النقد**: مفهوم يشير الى ذلك النظام الذي ينتقد المنظمات نتيجة عدم منح العاملين حرية التعبير عن آراءهم.

**العدالة التنظيمية**: انها ذلك النظام المدرك الذي يحقق العدالة والانصاف للعاملين وتحسين العلاقات بينهم.

**التبادل الحر للمعلومات**: مفهوم يشير الى الجهود المعرفية التي يتم تبادلها بين الافراد والمجموعات والمنظمات بمختلف انواعها الخدمية والصناعية منها، الامر الذي يؤدي الى تدفق المعلومات والمعرفة بشكل اكثر سلاسة وسرعة، فضلا عن زيادة الابداع والابتكار التنظيمي.

**حقوق الافراد:** مفهوم يعبر عن حقوق الافراد واحترام شخصهم وسلوكياتهم ومبادئهم وآرائهم في المنظمة.



# الفصل الثاني

## الجانب النظري

المبحث الاول : القيادة الحقيقية

المبحث الثاني : ديمقراطية مكان العمل

المبحث الثالث : التميز التنظيمي

المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة

## المبحث الاول

## القيادة الحقيقية (Authentic leadership)

## أولاً : مفهوم القيادة الحقيقية

ظهر مفهوم القيادة الحقيقية لأول مرة في التسعينيات في مجالات علم الاجتماع والتعليم (Ladkin&Taylor,2010:68 ; Chan et al.,2005:5). فالقيادة تشير الى جودة سلوكيات الافراد العاملين في المنظمة الذين يواجهون قادتهم او انشطتهم وفق جهد منظم (Novicevic et al.,2006:69 ; Barnard,1948:83). اما الحقيقية فهي عبارة عن مزيج معقد من الحالات النفسية ذات اختلاف فردي لا تعكس فقط الوعي الذاتي لدوافع المرء والمعرفة الذاتية غير المتحيزة ذاتياً ، بل أيضاً تقرير المصير للخيارات السلوكية والعلائقية، ومعالجة حقيقة الفرد والشفافية العلائقية (Kernis,2003:86). فالقيادة الحقيقية تعد من المفاهيم الجديدة في الوقت الحالي، فضلا "ان القيادات الحقيقية هي ممن تسعى لوضع رؤيا ورسالة واضحة لاهداف المنظمة وتوزيع للمسؤوليات والصلاحيات على العاملين وتوجيه العاملين داخل المنظمة وتطوير معارف ومهارات العاملين من خلال تدريبهم وزيادة خبراتهم . لكون القيادة الحقيقية تعبر عن الفلسفة التاريخية الايجابية للقائد. 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، وعليه يمكن من خلال الجدول (7) توضيح ما تيسر الحصول عليه من وجهات نظر بعض الكتاب والممارسين الاكاديميين حول مفهوم القيادة الحقيقية.

الجدول (7) مجموعة من وجهات النظر حول مفهوم القيادة الحقيقية

ت	الباحث	المفهوم
1	Carey,1992:217	ألتفوق الذاتي الذي يأتي فقط من الوعي الذاتي الحقيقي وهو نتاج للتفكير والتأمل الذي يقوم به القائد الحقيقي.
2	May et al.,2003:247	مفهوم يعبر عن الجذور التاريخية والاسس النظرية لاي شكل ايجابي من اشكال القيادة .
3	Luthans & Avolio, 2003:243	عملية تتسم بالثقة, والتفائل, والمرونة, والمعنوية/الاخلاق, و الموجهة نحو المستقبل, من اجل تطوير سلوكيات الافراد العاملين
4	Douglas et al,2003:248	ربط للرغبات الداخلية والتوقعات والقيم للطريقة التي يتصرف بها القائد كل يوم
5	George,2003:1	وسيلة لبناء العاملين والمنظمات القادرة على تقديم اسهامات ايجابية للعالم.
6	Ilies et al.,2005:376	عملية تجمع بين قدرات القائد الإيجابي والسياق التنظيمي المتطور للغاية, فعملية القيادة الحقيقية تؤثر ايجابيا على الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية, من جانب كل من القائد والتابعين, ويحفز النمو الشخصي الإيجابي والتنمية الذاتية للأفراد العاملين.

<p>ذلك النوع الذي يعكس كيف القادة يفكرون ويتصرفون وينظر إليهم الآخرون على أنهم مدركون لقيمهم / وجهات نظرهم الأخلاقية / أخلاقهم ، ومعارفهم.</p>	<p>Cooper et al.,2005:478</p>	<p>7</p>
<p>القادة الذين يتميزون بمعرفة ذاتية ونقطة شخصية، مما يعكس الوضوح حول قيمهم وقناعاتهم، فضلا عن انها تحدد بقوة دورهم القيادي، وتعمل على أساس قيمها وقناعاتها.</p>	<p>Shamir&amp;Eilam,2005:396</p>	<p>8</p>
<p>مدى استجابة القادة للاقلية التنظيمية من أجل المساواة والتعرف على الجوانب الدافعة للعمل والتحرك نحو خلق قوة عاملة أكثر نشاطا" ومشاركة</p>	<p>Chan et al.,2005:35</p>	<p>9</p>
<p>قابلية القادة على معرفة أنفسهم واستخدام هذه المعرفة والتعلم من أجل تطوير الاتباع أي انها ليست فقط سلوكيات مرتبطة بالقيادة</p>	<p>Slawinski&amp;Mazutis,2007:665</p>	<p>10</p>
<p>تطور للعلاقات الصادقة والمفتوحة والاسهام في بناء الشفافية في العلاقات بين القادة والمرؤوسين وتعزز من المعايير الاخلاقية العالية التي تواجه سلوك القادة</p>	<p>George et al ,2007:2</p>	<p>11</p>
<p>أولئك القادة الذين يدركون بعمق كيف يفكرون ويتصرفون وينظرون إلى الآخرين على أنهم مرتكز اساس من اجل تحقيق قيمهم الخاصة , وقيم الآخرين</p>	<p>Yammarino et al,2008:694</p>	<p>12</p>

<p>/ الروح المعنوية , و توضيح وجهات النظر, وتعزيز المعرفة, و كشف نقاط القوة, من اجل ان تكون المنظمة الام على بيئة من السياق الذي تعمل فيه, فضلا عن كون هولاء القادة واثقون، ومتفائلون، ومرنون، وذوي أخلاق عالية</p>		
<p>نمط سلوك القائد الذي يستند على تعزيز كل القدرات النفسية الايجابية والمناخ الاخلاقي الايجابي وتعزيز الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية في العمل مع التابعين</p>	Walumbwa et al.,2008:94	13
<p>سلوك القائد الشفاف والأخلاقي الذي يشجع الانفتاح في تبادل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مع قبول المدخلات من أولئك الذين يتبعون"</p>	Avolio et al.,2009:424	14
<p>السلوك الذي يعزز العلاقات الايجابية بين القادة والعاملين في العمل مما يؤدي الى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحقيق الرضا عن العمل</p>	Giallonardo et al.,2010:994	15
<p>الصفات التي تتعلق بالذات الحقيقية أو النواة الداخلية والتخلي عن تلك الصفات الذاتية الزائفة أو غير الحقيقية.</p>	Ford &Harding,2011:465	16
<p>العملية الغير معيقة للذات الحقيقية أو السياسية في</p>	Leroy et al,2012:258	17

منظمات الاعمال		
العملية التي توجه بوساطة القدرات النفسية الإيجابية والسياس التنظيمي المتطور للغاية، مما يؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي والسلوك الإيجابي الذاتي التنظيمي من جانب القادة والمرتبطين، مما يعزز التنمية الذاتية الإيجابية	Azanza et al.,2013:46	18
نمط من السلوك القيادي الشفاف والأخلاقي الذي يشجع الانفتاح في تقاسم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مع قبول المدخلات من أولئك الذين يتبعون القائد	Laschinger et al.,2013:543	19
عملية يدرك بها القادة بعمق كيف يفكرون ويتصرفون، في السياق الذي يعملون فيه، وينظر إليهم الآخرون على أنهم مدركون لقيمهم الخاصة / وجهات نظرهم الأخلاقية ، ومعارفهم ، ونقاط قوتهم.	Erkutlu&Chafra,2013:830	20
تعزز اداء الفريق من خلال تحفيز عملية تنظيم فريق معين، الامر الذي سوف يعزز تطوير فريق التنظيم الذاتي	Lyubovnikova et al.,2017:63	21
اسلوب سلوك القائد الذي يعتمد ويعزز كل من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي،	Bandura&Kavussanu:2018:1	22

<p>لتعزيز الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية العلائقية من جانب القادة الذين يعملون مع أتباعهم، وتعزيز التمية الذاتية الإيجابية.</p>	
---	--

وعليه يمكن القول ان القيادة الحقيقية : هي نمط قيادي يسعى الى تنمية القدرات النفسية الايجابية والوعي الذاتي والمنظور الاخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية العلائقية لكل من القادة والمروسيين.

❖ اهمية القيادة الحقيقية:

تكم اهمية القيادة الحقيقية في النقاط الاتية:-

Gardner et al.,2011:1122, Luthans&Avolio,2003: 243,  
Avolio&Gardner,2005:321, Wang&Hsieh,2013:614, Regan et  
al.,2016:54, Erkutlu&Chafra,2013:829 ; Azanza et al.,2013:46 ; Černe  
et al.,2014:457 ; Peus et al.,2012:333, Černe et al.,2013:64)

- 1) كونها تمثل نمط سلوكي يستند على الحالة النفسية للعاملين .
- 2) تطوير معرفة الذات والوعي الذاتي وتشتت التعرف، والإقرار بأهمية البوصلة الأخلاقية والمعايير الأخلاقية العالية لتوجيه سلوك القيادة .
- 3) قبول المسؤولية الشخصية والتنظيمية للاعمال والنتائج والاطاء وعدم استغلال المروسيين
- 4) تمارس دورا حيويا في معالجة المشاكل التنظيمية والمجتمعية .
- 5) زيادة التعاون بين اعضاء الفريق الواحد .
- 6) احدى المؤشرات المهمة التي يمكن من خلالها قياس الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .

(7) تعزز ثقة العاملين بأنفسهم, وزيادة الامان العاطفي, وزيادة الابداع والابتكار في العمل.

### ثانياً " - صفات القائد الحقيقي

يتميز القائد الحقيقي بمجموعة من الصفات المهمة, والتي يمكن ابرازها في النقاط الآتية:-

(1 Ford&Harding,2011:463, Whitehead,2009:850, Kerfoot,2006:595

Cooper et al.,2005:478, Avolio et al.,2004:4, George et al.,2007:129,

.(Hassan&Ahmed,2011:156).

(2 مؤثر : اي يتميز باتخاذ قرارات ادارية تؤثر على العاملين .

(3 التواضع: اي يكون القائد الحقيقي على علم بالتطورات التي تحتاجها المنظمة ويسعى الى

تحقيق رفاهية الآخرين.

(4 يشجع العاملين على زيادة روح الجماعة والثقة فيما بينهم من خلال بناء الإطار الأخلاقي

والمعنوي.

(5 ملتزم بتحقيق النجاح التنظيمي في إطار بناء القيم الاجتماعية.

(6 النزاهة, والشخصية المؤثرة, والرغبة في خدمة الآخرين.

(7 يتميز بالثقة, ومتفائل, ومرن, وذو طابع أخلاقي عالٍ .

(8 يمتلك شغفاً وطموحاً عالي المستوى من اجل تحقيق الاغراض والقيم المهمة .

(9 شخصيته مرموقة, وتتميز بالموثوقية, والمصداقية, وتعبّر عن الحقيقة .

### ثالثاً " - نماذج القيادة الحقيقية

هنالك مجموعة من النماذج المهمة التي تعبّر عن القيادة الحقيقية وهي كما يأتي:-

(1 انموذج (George,2003)



يعبر هذا الانموذج عن الابعاد السلوكية الجوهرية للقائد الحقيقي, اذ تتمثل هذه الصفات في الخبرات, والفهم, والقيم, وممارسة القيم الثابتة, والقيادة بالقلب, وتشخيص العلاقات المترابطة, والانضباط الذاتي للعاملين, وان اكتساب القائد الحقيقي هذه الصفات يتم بالتعاقب اي وفق مجموعة من المراحل, خلال دورة حياته التنظيمية (George,2003:18).



الشكل (6) انموذج القيادة الحقيقية وفقاً لرأي (George,2003)

**Source:** George, B. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. John Wiley & Sons,p18.

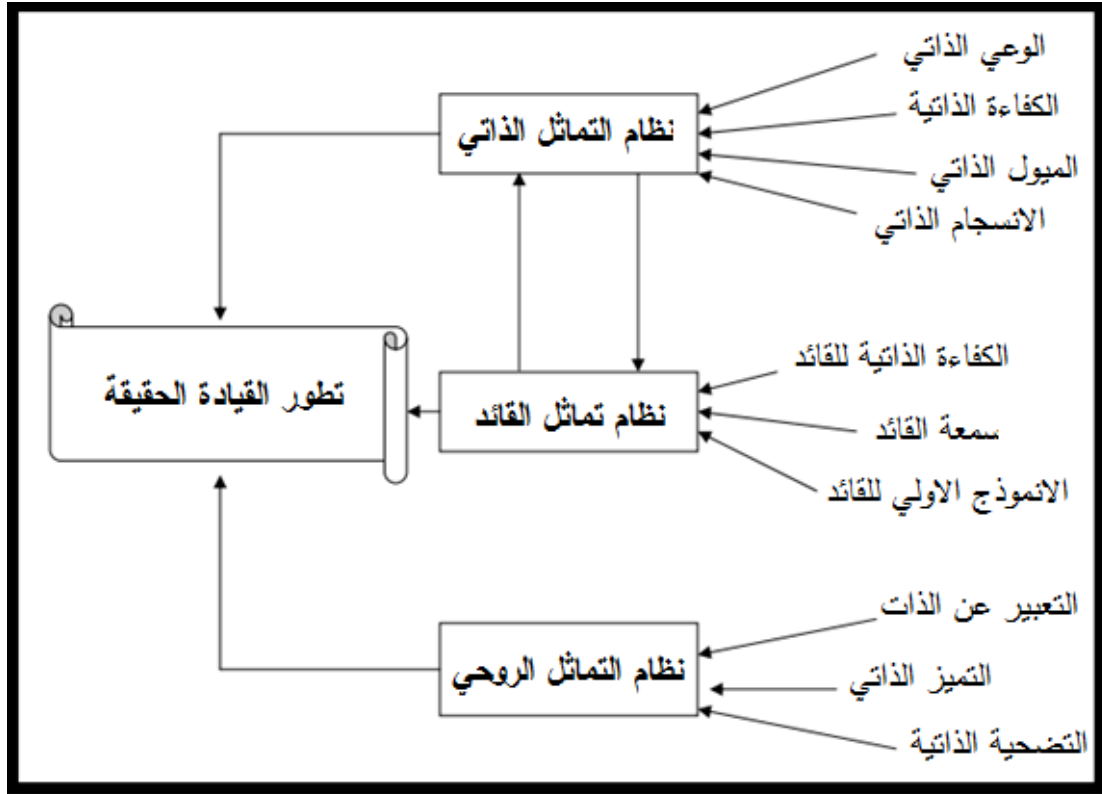
## (2) انموذج (Klenke,2007)

ان حجر الزاوية القائم عليه هذا الانموذج هو التماثل الذي يعبر عن المقارنة بين نظم التماثل الفرعية التي تتضمن المورد المعرفي, والفاعلية, وبموجب هذا الانموذج فان القيادة الحقيقية تعبر عن التماثل الذي يحدث في المنظمة والقائم على جوهر التماثل الحقيقي والذي يقوم على ثلاثة مبادئ اساس (Klenke,2005:155), هي

1) نظم التماثل الذاتي: يعبر هذا النظام عن الوعي الذاتي, والكفاءة الذاتية, والميول الذاتية تجاه الاخرين, والانسجام الذاتي مع الاخرين.

2) نظم تماثل القائد: يشير هذا النظام الى الكفاءة الذاتية للقائد التي يتمتع بها من اجل ادارة امور الاخرين, وسمعة القائد مقارنة بالقيادة الاخرين, والانموذج الاولي للقائد اي يعبر عن الاخلاق الاولية للقائد (Parameshwar,2005:689).

3) نظم التماثل الروحي: يرتكز هذا النظام على ثلاث نقاط تتمثل في التعبير عن الذات اي التعبير عن الرأي بكل صراحة, والتمييز الذاتي اي اكتساب ميزات فريدة تميزنا عن الاخرين, و التضحية الذاتية اذ لا بد من التضحية من اجل تحقيق الاهداف التي نسعى الى تحقيقها (Klenke,2007:86).



الشكل (7) انموذج القيادة الحقيقية وفقاً لرأي (Klenke,2007)

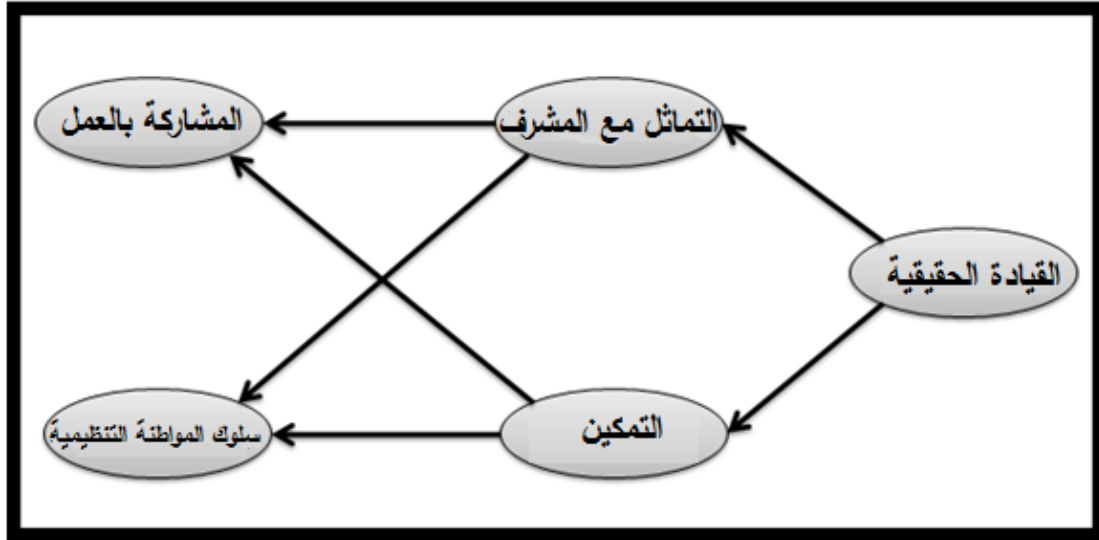
**Source:** Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. International journal of leadership studies, 3(1), p87.

### (3) انموذج (Walumbwa,2010)

يعبر هذا الانموذج عن البنية الاساس للقيادة الحقيقية, اذ يرى (Kernis&Goldman,2005:31) ان مكونات القيادة الحقيقية الاربعة والمتمثلة بـ (الوعي الذاتي, والشفافية العلائقية, والمنظور الأخلاقي الداخلي, والمعالجة المتوازنة) هي عبارة عن متغيرات متفاعلة مع بعضها البعض بشكل ايجابي, اذ انها تتفاعل بشكل ايجابي مع التمكين النفسي, ورضا العاملين, واحترام الذات. ويعتقد (Kernis,2003:5) ان الوعي الذاتي يعمل على

قياس الرفاهية النفسية للعاملين, بينما الشفافية العلائقية تقيس رضا العاملين, والمعالجة المتوازنة للمعلومات مرتبطة بالرضا عن حياة العمل, وبالتالي فان هذه المؤشرات الاربعة يتعين النظر اليها كموارد اساسية في بناء القيادة الحقيقية (Walumbwa,2010:902). فعلاقة القيادة الحقيقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تكمن في كونها تركز على سلوكيات العاملين, وقياس محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين والتي تتمثل في الفروقات الفردية, وخصائص المنظمة والوظيفة التي يعمل بها الموظف, وقياس السلوكيات القيادية ( Organ et al.,2000:513 ; Podsakoff et al.,2006:4), اذ ان القيادة الحقيقية تؤكد على ان القائد الحقيقي يدعم السلوك البيئي العادل والمفتوح, الامر الذي سوف يساعد العاملين على المشاركة في بيئة العمل التنظيمية (Brown et al.,2005:118). بينما علاقة القيادة الحقيقية في المشاركة بالعمل تعني ان المشاركة في العمل تكسب المنظمة المزيد من السمعة الجيدة المتعلقة بالشخصية الاستباقية (Macy&Schneider,2008:3), وتكسيبها حالة من الالتزام والمزاج والعواطف الجيدة, فضلا عن زيادة اداء العاملين وتحسين سلوكياتهم ( Dalal et al.,2008:53 ; Saks,2008:40 ; Harter & Schmidt, 2008: 37 ; Harter et al.,2002:268 ; Schaufeli & Bakker, 2004:295). وتعتبر علاقة القيادة الحقيقية مع التماثل, عن التماثل مع الافراد العاملين والمجموعات الاخرى كون ان التماثل يعبر عن حالة معينة او عملية معينة (van Knippenberg et al.,2004: 825), فضلا عن ان التماثل كحالة يعد جزءا من تماثل الفرد المستمد مباشرة من ارتباطه بكيان المنظمة, بينما التماثل كعملية فانه يشير الى التماثل مع بعض الكيانات والمتمثلة بمجموعات العمل في المنظمة ( Kreiner et al.,2006:1031).

أما التمكين فانه يعبر عن الحالة التي يمكن من خلالها التأثير على العاملين (George,2003:1), اذ يعبر عن التمكين كونه عبارة عن حالة نفسية تتمثل في اربعة مدركات اساس هي ( الكفاءة, والتأثير, وقيمة الهدف, واتخاذ القرار بالاستناد على معايير الافراد) (Spreitzer,1995:1443).



الشكل (8) انموذج القيادة الحقيقية وفقاً لرأي (Walumbwa,2010)

**Source:** Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). " Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors": The Leadership Quarterly 21,p 902.

#### (4) انموذج (Lloyd-Walker&Walker,2011)

يعتمد هذا الانموذج على نمو القابليات لدى الافراد العاملين, اذ ان المبدأ الاساس لهذا الانموذج هو الاسهام الكبير الذي يحدثه في تطوير راس المال الاجتماعي, وإدارة المعرفة داخل المنظمة, فضلاً عن ان هذا الانموذج يعد من الاسس والمرتكزات المفاهيمية التي تصف الممارسات

المهمة التي تؤدي الى زيادة نمو المنظمة من خلال اعتماد ثلاثة ابعاد سلوكية قادرة على تحقيق النضج التنظيمي وهي الثقة، والقيم المشتركة، والالتزام العاطفي (Lloyd-Walker, 2011:393). اي يمكن القول ان هذه السلوكيات تعد حجر الزاوية الذي تقوم عليه اي منظمة من اجل النمو والنضج في عالم الاعمال، ويتم من خلال هذه السلوكيات الثلاثة تطوير واسناد القيادة الحقيقية للمنظمة.

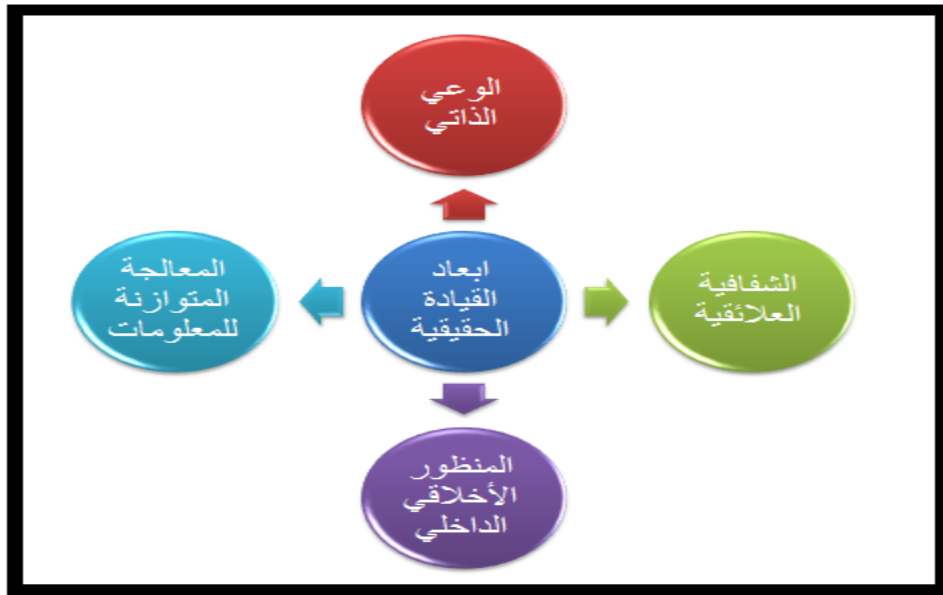


الشكل (9) انموذج القيادة الحقيقية وفقاً لرأي (Lloyd-Walker&Walker,2011)

**Source:** Lloyd-Walker.B&Walker.D,2011 " Authentic leadership for 21st century project delivery International Journal of Project Management,

## ❖ ابعاد القيادة الحقيقية

هنالك اربعة ابعاد رئيسة من خلالها يمكن قياس القيادة الحقيقية, انظر الشكل (10), وهي كما يأتي:- (Avolio et al,2004 ; Cooper&Nelson,2006 ; Avolio&Gardner,2005 ; Gardner et al ,2005 ; Ilies et al ,2005 ; Walumbwa,2008 ; (Wang&Hsieh,2013 ; Laschinger,2013



الشكل (10) ابعاد القيادة الحقيقية

المصدر:- اعداد الباحث بالاعتماد على مجموعة من الادبيات

### 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). بينما صرح (valsania et al 2012:562) 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". وأشار (May et al,2003:248) الى ان الوعي الذاتي يعد مورداً من موارد القيادة الحقيقية والذي يشير إلى وعي الافراد العاملين بالخصائص الشخصية والقيم والدوافع والعواطف والإدراك والثقة بالقائد من اجل تحسين سلوكياتهم في العمل (Patterson,1999:8), فضلاً عن ان الوعي الذاتي يشمل معرفة الجوانب الذاتية المتناقضة، ودور هذه التناقضات في التأثير على أفكار الفرد وعواطفه وتصرفاته وسلوكياته. وعلى وجه التحديد فيما يتعلق بالقيادة الحقيقية. وتطرق (Clutterbuck&Hirst,2002:351) الى انه يجب على القادة تطوير وعيهم بأنفسهم وأن يصبحوا قدوة للتواصل في المنظمة لأن الثقة تعتمد بشكل كبير على اتساق كل من التواصل والعمل، وهي الالتصاق العاطفي الذي يربط بين الأتباع والقادة معاً. ويعتقد (Leroy et al,2012:258) ان الوعي الذاتي يشير الى اظهار السلوكيات التي تشير إلى أن القادة يدركون الاحتياجات الشخصية والأفضليات والدوافع والرغبات. ويشير (Wong&Cummings,2009:523) الى الوعي الذاتي كونه يتمثل في فهم نقاط القوة والضعف والقيود الخاصة بالعاملين (Kernis,2003:2 ; Caza et al.,2010:55)، وفهم كيف تؤثر هذه النقاط على الآخرين, اذ يعتقد أن القادة الحقيقيين الذين يجسدون هذه السلوكيات يبنون ثقافات الثقة والاحترام ويساهمون في بيئات عمل أكثر صحة. وصرح (Silvia&Duval,2001:230) فإن الوعي الذاتي يحدث عندما يدرك الأفراد وجودهم وما يشكل ذلك الوجود ضمن السياق الذي يعملون فيه مع مرور الوقت. ويرى (Hall,2004:177) بأن مفتاح فهم نمو الوعي الذاتي هي الخبرات التي يمتلكها العاملون في المنظمة.



اي يمكن القول ان الوعي الذاتي : يشير الى مدى امتلاك القائد للمعرفة الدقيقة واطهارها للتأثير على الاخرين

### 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 فلكي يستطيع القادة في المنظمة تكوين علاقات يتعين أن تكون هذه العلاقات حقيقية وليست كاذبة في علاقات المرء مع الآخرين (Goldman&Kernis,2002:19). وبين (Blau,1964:4) انه لا يمكن تطوير الشفافية العلائقية في غياب الثقة, اذ ان ثقة العاملين في قائدهم مرتبطة بمواقفهم وسلوكياتهم الايجابية (Avolio et al.,2004:802), فضلا عن انه عندما تكون الثقة في القيادة في وضع جيد, فإن القادة الحقيقيون يوجهون أعمالهم من خلال القيم النهائية. وهذا يعني أنه عندما ينعكس الموظفون مع المشرفين عليهم, فإنهم يتقون بمشرفيهم ويكونون على استعداد للمشاركة في عملهم (Dirks&Ferrin,2002:611). و اشار ( Leroy et al,2012:258) الى ان الشفافية العلائقية تشير الى تقديم الذات الحقيقية للقادة وعواطفهم الحقيقية وأفكارهم تجاه أتباعهم. بينما ( Wong et al,2009:523 ; Wong et al.,2013:948) ينظر الى الشفافية العلائقية بانها تعزز مستوى الانفتاح مع الآخرين من اجل توفير فرصة للتواصل مع أفكارهم وتحدياتهم وآرائهم. ويعتقد (Gergen,1991:5) ان الشفافية العلائقية تنطوي على تمثيل حقيقي للذات للآخرين.

اي يمكن التعويل على ان الشفافية العلائقية : تشير الى سلوكيات القائد التي تشجع العلاقات الايجابية من خلال المشاركة الفعلية للمعلومات والتعبير عن الافكار والمشاعر الحقيقية للقائد.

### 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), هو ذلك السلوك الذي ينسجم مع قيم الفرد، والتفضيلات، والاحتياجات بدلا من اتباع سلوك معين لمجرد إرضاء الآخرين أو لتحقيق المكافآت أو تجنب العقوبة (Ilies et al.,2005:380). ويرى ( Norman et al.,2007:1 ; George&Sims,2010:350) ان المستوى الاخلاقي للقائد هو الذي يحدد القدرات النفسية الايجابية للعاملين الذين يرأسهم, اذ ان اخلاق القائد هي التي تحدد مستوى الثقة مع العاملين فبدون التعاطف والاخلاق لا يوجد هنالك ثقة للعاملين بقائدهم. 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. وبين (Worline&Quinn,2003:1) ان المنظور الأخلاقي الداخلي يشير إلى التنظيم الذاتي وتقرير المصير ، بدلاً من التصرف فقط وفقاً للمتطلبات الظرفية.

وعليه يمكن القول ان المنظور الاخلاقي الداخلي: يشير الى القدرة على الاسترشاد بالمعايير الاخلاقية الداخلية المستخدمة لتنظيم السلوك الذاتي.

### (2) المعالجة المتوازنة للمعلومات (Balanced processing for information)

يشير هذا البعد إلى تحليل ومعالجة المعلومات ذات الصلة بالذات ( Sagnak& Rego et al.,2014:200 ; Kuruoz,2016:447), وهي تتطوي على إنكار تشويه،

المبالغة ، تجاهل المعرفة الخاصة، والتجارب الداخلية، والمعلومات التقييمية الخارجية ( Kernis, 2003:14). ويعتقد (Ilies et al.,2005:378) ان المعالجة المتوازنة تشير في الاساس الى السلامة والطابع الشخصي ، وشخصية ونزاهة الافراد العاملين التي لا تتأثر فقط بالقرارات والاجراءات التي يتخذها القادة ولكن تتأثر برفاهية الافراد العاملين ايضا. وأشار ( Leroy et al,2012:258) الى ان المعالجة المتوازنة تشير إلى سلوك القائد الذي يظهر أن القادة يحاولون تحليل البيانات ذات الصلة قبل التوصل إلى القرار وأن القادة لا يخشون التماس آراء معارضة من التابعين. وينظر (Regan et al.,2016:55) الى ان القادة الموثوق بهم يعملون باستعمال المعالجة المتوازنة للمعلومات من خلال جمع الآراء ووجهات النظر الكافية من الآخرين قبل اتخاذ قرارات مهمة. ويشير (Caza et al.,2010:55) الى المعالجة المتوازنة للمعلومات كونها تتضمن جمع واستعمال المعلومات الموضوعية ذات الصلة، ولا سيما تلك التي تتحدى معتقدات العاملين السابقة.

ومما تقدم اعلاه يمكن القول ان المعالجة المتوازنة للمعلومات : تشير الى القدرة على تحليل البيانات ذات الصلة بموضوعية قبل اتخاذ القرار.

## المبحث الثاني

## ديمقراطية مكان العمل (Workplace democracy)

## اولا " - مفهوم ديمقراطية مكان العمل

يعد موضوع الديمقراطية في مكان العمل من الموضوعات المهمة التي يتم من خلالها الخروج من الركود الاقتصادي في اي منظمة من منظمات الاعمال, اذ ظهر موضوع ديمقراطية مكان العمل تحت اسم الديمقراطية الصناعية (Vliet,2013:13). في مطلع السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين (Dahl,1985:25), اذ انه في مطلع التسعينيات جذب اهتمام العاملين والعلماء على حد سواء كونه يعمل على تكيف المنظمات وحل الازمات التي تجتاحها نتيجة التهديدات التي تتعرض لها (González-Ricoy,2014:232).فضلا" عن ان ديمقراطية مكان العمل تعمل على تعزيز وتطوير اداء العاملين وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمة وزيادة قدرة القائد على اقناع الاخرين والتأثير عليهم وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم ومنح العاملين حرية التعبير عن الرأي وزيادة التفاؤل والمرونة في مكان العمل ومنح العاملين السلطة المناسبة في مكان العمل.

ومن هذا المنطلق فان مفهوم الديمقراطية في مكان العمل يمكن توضيحه في الجدول (8) الذي يوضح مجموعة من المفاهيم حول ديمقراطية مكان العمل لاراء مجموعة من الباحثين والكتاب والاكاديميين.

الجدول (8) آراء مجموعة من الباحثين والاكاديميين حول مفهوم ديمقراطية مكان العمل

ت	الباحث	المفهوم
1	Poole,1986:1	ممارسة السلطة من قبل العاملين أو ممثليهم على المشاركة في القرارات في أماكن عملهم
2	Hoff et al.,1991:1	العملية التي تعمل على تعزيز تطور المناخ الاخلاقي للعاملين في العمل والذي بدوره يؤدي الى تعزيز رغبة العاملين في الاسهام بالمصلحة العامة.
3	Weber,1999:270	المشاركة الواسعة والمستمرة للعاملين والمدعومة هيكليا في صنع القرار في مكان العمل
4	Collom,2001:71-72	مجموعة من الخصائص المتميزة التي تضمن للعاملين حق تحقيق مبدأ المساواة في العمل, وحق المشاركة في اتخاذ القرارات
5	Kruse,2002:65	مفهوم يقوم على اضافة الطابع المؤسسي على مشاركة العاملين ومراقبة الطرائق التي يستعملونها من اجل ممارسة الديمقراطية
6	Collom,2003:62	وسيلة لتمكين العاملين والادارة من اجل تحسين الانتاجية التنظيمية والجودة.
7	Dow,2003:10-11	نظام اقتصادي يحافظ فيه موردوا العمل على السلطة النهائية داخل المنظمات ويتحكمون في أنشطة الإنتاج.
8	Harrison&Freeman,	اي عمل او هيكل او عملية تزيد من قوة مجموعات العمل من اجل

التأثير على القرارات والانشطة في المنظمة	2004:49	
زيادة مشاركة العاملين ورضاهم, وزيادة الابتكار العالي, والالتزام تجاه اصحاب المصالح, وتعزيز الاداء التنظيمي.	Harrison&Freeman, 2004:49	9
مجموعة متنوعة من المتطلبات الشخصية أو الهيكلية التي ترتبط بعملية اتخاذ القرارات التنظيمية وبمصالح الموظفين وقياس مدى تأثيرها على مختلف المستويات التنظيمية.	Petersson&Spängs ,2006:11	10
مشاركة العاملين المستمرة في قرارات المنظمة والاسهام في المشاركة العامة في العملية السياسية الديمقراطية الاوسع	Foley&Polanyi,200 6:174	11
مجموعة من المبادئ التي تضمن امتلاك العاملين لحقوق وامتيازات ديمقراطية في أماكن عملهم	Hatcher,2007:1	12
هي شكل من اشكال المشاركة على المستوى الوظيفي في القيادة التي يتم تقاسمها بين زملاء العمل	Weber et al.,2008:172	13
وسيلة يمنح للعاملين فيها الحق في المشاركة بمصادقية اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم المهنية في العمل والتأثير فيها.	Lansbury,2009:59 9	14
أشكال المشاركة الموضوعية للعاملين المدعومة بنيوياً، بما في ذلك التشاور المباشر أو التمثيلي المشترك، وتقرير المصير	Weber et al.,2009:1127	15
احدى المصادر الاساس التي تستعملها المنظمة من اجل تحقيق مزيدا من الارباح	Hoffman&Ford,201 0:82	16
المشاركة الراسخة هيكلية والمنظمة على شكل قواعد ومبادئ وادوار	Unterrainer et	17

مكتوبة تبرر تأثير العاملين الجوهري على القرارات التكتيكية والاستراتيجية من خلال الاستشارة المباشرة أو التمثيلية المشتركة، وتحديد المصادقية، أو تقرير المصير.	al.,2011:119	
مزيج انتقائي طبيعي من الفلسفات, والنظريات "جماعية عقلانية" تستمد السلطة الشرعية من إجماع اراء القادة	Clarke,2011:419	18
شكل من اشكال مشاركة العاملين بدرجة السيطرة الحقيقية على اعداد الاهداف التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي	Wuestewald&Stein heider,2012:45	19
مشاركة العاملين في المنافسة والانسجام والفوضى التنظيمية	Bean et al.,2013:259	20
شكل من أشكال التنظيم الإداري الذي يتمتع فيه العاملون بحقوق التحكم في إدارة المنظمة.	González- Ricoy,2014:233	21
احدى الموارد التنظيمية التي يمكن من خلالها تحقيق المثل الديمقراطي للعاملين والمتمثل في الاستقلالية الذاتية, والحرية, والمشاركة في القرارات, وفي جميع المسائل ذات الصلة والتي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين.	Pausch,2014:2	22

ومما تقدم يمكن القول ان ديمقراطية مكان العمل : هي عملية اتخاذ القرار التشاركي بين

العاملين وقادتهم وذلك للوصول الى اهدافهم واهداف المنظمة التي يسعون لتحقيقها.

#### ❖ اهمية ديمقراطية مكان العمل

تكمن اهمية ديمقراطية مكان العمل في النقاط التالية:-

Yildiz&Radtke,2015:20, Unterrainer et al.,2011:119 ; Wegge et al.,2010:155, Collom,2003:62, Derber&Schwartz,1983:61, Halaby&Weakliem,1989:549, Edwards,1979:1, Heckscher,1980:77, Dachler&Wilpert,1978:5 ; Fairris,1997:2, Poole,2001:490, Wilkinson et al.,2010:3 ; Heller et al.,1998:2, Fantasia et al.,1998:469 ; Grenier,1988:5) .

- (1) تعزيز حقوق العاملين وقابليات تحديد المصداقية والمشاركة التنظيمية
- (2) تساعد على التأكيد على جوانب مثل التعاون والمساواة ، وتأثير العمال ، والإنصاف ، والشفافية ، والعدالة الإجرائية داخل المنظمة
- (3) تسلط الضوء على الديناميكيات التي تتعلق بالقوة داخل المنظمة، والمصالح المتضاربة، وتحديد النزاعات التنظيمية .
- (4) اضعاف الطابع المؤسسي على مدى تأثير العاملين على ممارسة اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بالقضايا التكتيكية والاستراتيجية في المنظمة.
- (5) محافظة العاملين على حصة من راس المال الخاص بمنظمتهم ومنح العاملين الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية .
- (6) وسيلة لتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين
- (7) وسيلة لتوجيه القيمة المعرفية للعاملين نحو زيادة الانتاجية والكفاءة.
- (8) استعمال الديمقراطية في مكان العمل كخطة تكتيكية لتنظيم العمل والحد من التضامن العمالي .



- (9) منح العاملين أو ممثليهم الفرصة للتأثير على اتخاذ القرارات التنظيمية في أماكن عملهم .
- (10) زيادة الرضا الوظيفي للعاملين, وتحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية, وتحسين العلاقات بين العاملين والادارة, وانخفاض معدل دوران العمل والتغيب, وتحسين التعلم التنظيمي, وزيادة الاداء التنظيمي .

### ثانياً - خصائص ديمقراطية مكان العمل:

هنالك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الديمقراطية في مكان العمل, وهي:-

- ( ) ; Dahl,1985:95 ; Mason,1982:102 ; Luhman,2006:168
- ; Harrison&Freeman,2004:50-51 ; Markowitz,1996:89-90
- (Grady,1990:146-147)

- (1) حرية التعبير عن الرأي.
- (2) الاعمال الهادفة.
- (3) ترشيح الاعمال الادارية.
- (4) زيادة السيطرة على العاملين وعلى الوظائف التي تؤثر عليهم.
- (5) تحسين الثقة بين العاملين وتقليل الخوف.
- (6) تعزيز تدفق المعلومات.
- (7) مشاركة العاملين في تصميم الوظائف ومتطلبات العمل وتحسين الجودة.
- (8) تحديد الهياكل التنظيمية القائمة على توزيع فرق العمل
- (9) زيادة السلطة على العاملين, وزيادة المسؤولية في اتخاذ القرارات.
- (10) انخفاض القرارات غير الصحيحة.

## ثالثا " - أبعاد ديمقراطية مكان العمل:

هنالك مجموعة من الأبعاد التي تقيس ديمقراطية مكان العمل, ولعل أبرزها الآتي:-

**(1) نظام رقابة لامركزي**

لقد ازدادت أنظمة اللامركزية منذ ان تم طرحها لأول مرة في عام 1977. ومنذ ذلك الحين تفاعلت هذه الأنظمة وتطبيقاتها مع الأسواق المتطورة والعلوم والتقنيات. إذ يمكن تقسيم الأنظمة اللامركزية على مجموعة من الأنظمة المهمة وهي:

- النظام اللامركزي الموجه نحو العمليات:- هو ذلك النظام الذي يعتمد على ادارة العمليات التي تقوم بها المنظمة بشكل لا مركزي.
- النظام اللامركزي الموجه نحو الخدمات:- وهو ذلك النظام الذي يقوم على ادارة الخدمات التي تقدمها المنظمة بشكل لا مركزي.
- النظام اللامركزي الموجه نحو شخصية الافراد:- هو ذلك النظام الذي لا يكون تحت سيطرة المنظمة كون ان شخصية الافراد العاملين تتعلق بهم, اذ ان القاعدة الاساس التي تتحكم بشخصية الافراد العاملين لدى المنظمة هي الافراد العاملين انفسهم(Mori&Shiibashi,2009:445).

وبالتالي فان النظام اللامركزي يتمحور في توزيع المسؤوليات والصلاحيات التي تقع على اساس مجموعة من المستويات المتمثلة بالمستوى الافقي, والعمودي, والجغرافي في المنظمة (الكبيسي, 1980 : 40). وورد (White,2003:43) ان النظام اللامركزي يتمثل في نقل الصلاحيات والتشريعات القانونية والقضائية والادارية بين العاملين وبين مستويات المنظمة. وعلى السياق نفسه يرى (Angell, 2001:139) ان النظام اللامركزي هو عبارة عن مجموعة من المسؤوليات والصلاحيات التي تهدف الى نقل, وتفويض, وتخويل, ادارة مصادر السلطة بمختلف مستوياتها

العليا والدنيا منها. ويشير (Iftikhar&Weyns,2012:1208) الى النظام اللامركزي كونه يمثل مجموعة من التحديات المهمة التي تقوم عليها انظمة التكيف الذاتية والتي توفر مجموعة من الضمانات حول خصائص الجودة المطلوبة في وقت العمل, فضلا عن دعم المديرين بشكل يمنحهم افاق عميقة من التفكير في الجوانب الهيكلية من اجل التكيف الذاتي, فضلا عن ذلك فان النظام اللامركزي يوفر مجموعة من الصفات المميزة للعمل من خلال خلق نوع من الخصائص السلوكية للأفراد العاملين من اجل خلق مجموعة من الطرائق المتنوعة من اجل التكيف مع الآخرين.

وعليه يمكن القول ان مفهوم نظام الرقابة اللامركزي : يشير الى تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين داخل المنظمة وادارة عملياتها الداخلية, وخدماتها التي تقدمها, بشكل يمكن المنظمة من تحقيق اهداف العاملين واهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها.

## (2) الجماعات المستقلة

تمثل الجماعات المستقلة نوع من انواع فرق العمل, اذ ان بناء جماعات مستقلة ذاتيا في المنظمة وذات مهارات متنوعة امر بالغ الاهمية, اذ يمكن من خلال هذه الجماعات المستقلة تطوير منتجات جديدة, فضلا عن استقطاب الزبائن الجدد والمحافظة عليهم من اجل استهلاك المنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها (66 : 2003 , Kotlor). وتوصل (Johnsen&Johnsen,1991:23 ; Hoffman,2013:5) ان الجماعات المستقلة تعبر عن علاقة الثقة بين المنظمة والافراد العاملين فيها من اجل تحقيق الاهداف التي تسعى الى تحقيقها الان وفي المستقبل. وأشار (Carrol&McCrackin,1998:46) الى ان مقدرة الجماعات المستقلة تكمن في العمل كفريق قادر على تحديد القابليات والخصائص المهمة الخاصة

بالمنظمة كوحدة عمل هادفة الى التميز في اداء المهام بمختلف انواعها, وتحديد الاهداف المادية وغير المادية, وتحديد القواعد والادوار التي تقوم بها المنظمة من اجل معالجة وحل المشاكل التي تقف في تحقيق طموحها, وخلق نوع معين من تبادل المعرفة والتعاون بين العاملين انفسهم من اجل اداء المهام والقيام بالعمليات التنظيمية على اكمل وجه. وصرح (Anttila , 2014 : 3) ان العمل كجماعات مستقلة يكون ضمن مجموعة من القوانين الكفيلة باداء الاعمال المطلوبة بسرعة فائقة مقارنة بالعمل الفردي, فالعمل كجماعات مستقلة يمنح المنظمة الافضلية في اداء مهامها مقارن بالمنظمات التي تعمل بشكل فردي. وتوصل (Sydänmaanlakka, 2003 : 78) الى ان العمل بجماعات مستقلة يعطي الاولوية للأفراد العاملين بالعمل بحرية في مكان العمل, الامر الذي يتيح امام العاملين احداث تغيير في المنظمة وفي منتجاتها من خلال تحفيز عملية الابداع والابتكار في العمل, فضلا عن القيام بمجموعة مختلفة من المهام التنظيمية في آن واحد.

**يمكن القول ان مفهوم الجماعة المستقلة :** يشير الى فرق العمل المستقلة ذاتياً والتي تعمل على تطوير مهارات وقابليات العاملين و زيادة الابداع والابتكار في خلق منتجات جديدة للمنظمة, الامر الذي يعمل على زيادة اقبال وعدد المستهلكين والزبائن على منتجات المنظمة.

### (3) نظام النقد

ان ديمقراطية مكان العمل تعد من الانظمة المهمة التي تضمن حقوق العاملين, الان الانظمة التي تنتقد هذا النظام تكاثرت وخاصة في الجهات الفاعلية للنظام العالمي الاقتصادي, اذ ينظر اليها بوصفها انظمة غير عادلة وغير ديمقراطية (Van Aelst et al.,2002:456), فالإعلانات الاجتماعية التي تقوم بها المنظمات من اجل الحصول على مزيد. من الاهتمام تجاه

التواصل الاجتماعي الذي تستعمل لنشر منتجاتها وتجميع مصالحها تتعرض الى الانتقادات القاسية (Pausch,2014:12).

وعليه يمكن القول ان نظام النقد : يشير الى ذلك النظام الذي ينتقد المنظمات نتيجة عدم منح العاملين حرية التعبير عن الرأي وعدم منحهم الحوافز والمكافآت المادية التي تصب في حقوقهم نتيجة الجهد الاضافي المبذول.

#### 4) العدالة التنظيمية

تشير العدالة التنظيمية الى ادراك العاملين للعدالة في المنظمة ( Terzi et al.,2017:488 ; ) أي ان العدالة التنظيمية تمثل العدالة المدركة من قبل الافراد للتبادلات (المدخلات, والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقات السائدة في المنظمة والتي تضمن علاقات الفرد مع مدراءه, والموظفين وزملائه برتبة العمل نفسها, وبعلاقته مع المنظمة كنظام اجتماعي, فضلا عن احساس الفرد بالعدالة في المنظمة وردة الفعل السلوكية لهذا الاحساس (الكعبي, 2017: 166). وبالتالي فانه من المرجح جداً أنه إذا وفرت المنظمة مستوى عال من دعم العمل والأسرة. سوف يدرك الموظفون أن المنظمة تراعي رفايتهم وتدعمهم كثيراً (Shanock&Eisenberger,2006:689). وفي السياق نفسه يرى (نوح, 2013: 9) ان العدالة التنظيمية تشير الى العدالة المدركة من قبل الافراد للتبادلات التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الموظف مع مدراءه والموظفين وزملائه برتبة العمل نفسها وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي. ويرى ( Eigen&Litwin,2014:175 ; Greenberg,1990:402 ; نبيلة, 2017: 14 ) ان هنالك ثلاثة انواع رئيسة للعدالة التنظيمية هي:

• العدالة التوزيعية:- تشير الى النزاهة الواضحة للنتائج التي يحصل عليها الموظفون. إذ إن شعور الموظفين بعدم الإنصاف (العدالة التوزيعية) يرتبط بعدم الرضى عن نتائج مثل الدفع والترقية (DeConinck,2010:1350). أي بمعنى اخر انها تمثل مخرجات الفرد والتي تتعكس على شكل اجور, وترقية, وحوافز مادية ومعنوية, مقابل الجهود التي يبذلونها في العمل المطلوب منهم. وأشار (Cohen,1987:21 ; Folger&Cropanzano,1998:5) الى ان العدالة التوزيعية تعني ادراك العاملين المتعلق بما اذا كانت المكاسب التي يحققونها والمتمثلة بالمسؤوليات, والخدمات, وفرص, والجوائز, تتناسب مع ادائهم او لا.

• العدالة الاجرائية:- تمثل اجراءات يهدف من خلالها زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات والسعي لتقليل الانحياز والاطفاء في القرارات التي يتم اتخاذها (نبيلة, 2017: 14). وصرح (العنزي, 2014: 25) ان العدالة الاجرائية تشير الى مدى تحري المنظمة للعدالة في طرق واساليب توزيع الموارد بين الموظفين, فتوخي العدالة في توزيع الموارد داخل المنظمة له تأثير تراكمي قوي على مستوى الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين, نظراً لان هذا النوع من العدالة يتعلق بمستوى رفاهية الموظفين. وتشمل العدالة الاجرائية مجموعة من المحددات التي تمس مصالح الموظفين مثل مدى اتباع القواعد الرسمية والسياسات التنظيمية خاصة فيما يتعلق بالقرارات التي تتعلق بالموظفين كاستشارتهم قبل اتخاذ القرار وتوفير جو من الشفافية عند اتخاذ القرارات. وصرح (Folger&Konovsky,1989:117) ان العدالة الاجرائية تتعلق بادراك العاملين للطرائق المستعملة في توزيع الجوائز والمكافآت في المنظمة.

واضاف (DeConinck,2010:1350) الى ان العدالة الإجرائية تشير إلى العملية والإجراءات التي يتم من خلالها اتخاذ قرارات التخصيص. أحد الجوانب الرئيسية للعدالة الإجرائية هو السماح للمشاركين بإدخال أو صوت في النتيجة. وهكذا ، حتى إذا كانت النتيجة غير

مرضية للمشاركين ، فإن السماح بصوت في العملية يمكن أن يخفف من بعض عدم الرضا. وعلى النقيض من العدالة التوزيعية ، التي ترتبط بنتيجة محددة مثل الأجور ، فإن العدالة الإجرائية ترتبط أكثر بالنتائج التنظيمية مثل الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

وأشار بدوره (Rhoades&Eisenberger,2002:700) الى ان العدالة الاجرائية تتعلق بنزاهة الطرق المستعملة لتحديد توزيع الموارد بين الموظفين, إذ إن لتكرار حالات الإنصاف (العدالة) في القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد تأثيراً تراكمياً قوياً على الدعم التنظيمي المدرك من خلال الإشارة إلى وجود قلق على رفاهية الموظفين. فالتمييز بين الجوانب الهيكلية والاجتماعية للعدالة الإجرائية. إذ إن المحددات الهيكلية تتضمن القواعد والسياسات الرسمية المتعلقة بالقرارات التي تؤثر على الموظفين ، بما في ذلك الإشعار الكافي قبل تنفيذ القرارات ، واستلام المعلومات الدقيقة ، والصوت (أي إدخال الموظف في عملية اتخاذ القرار). اما الجوانب الاجتماعية للعدالة الإجرائية ، والتي تسمى أحيانا العدالة التفاعلية لأنها تنطوي على جودة المعاملة بين الأشخاص في تخصيص الموارد. وتشمل الجوانب الاجتماعية معاملة الموظفين بكرامة واحترام وتزويد الموظفين بالمعلومات المتعلقة بكيفية تحديد النتائج.

• العدالة المعاملاتية (التفاعلية):- هي كل ما يخص عليه العامل من مخرجات في عمله على شكل اجور, وترقية, وحوافز مقابل جهودهم التي يبذلونها في العمل. وصرح (DeConinck,2010 :1350) ان العدالة التفاعلية تمثل المعاملة الشخصية للعاملين في العمل أو مستوى الإنصاف المتصور من اجل ضمان كيفية معاملة الموظفين لادائهم في المنظمة. وعلى هذا النقيض تنطوي العدالة التفاعلية على جوانب مهمة أقل رسمية من الحالة التفاعلية. الا ان التباين الرئيس بين العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية يتمحور في محور العدالة أو التظلم المدركين. اما فيما يتعلق بالعدالة الإجرائية فانه يتم توجيه تصورات العاملين

وتظلمهم باتجاه المنظمة. ويشير (الزهرة و احمد, 2016: 308) ان العدالة التفاعلية تتمثل في قدرة ادراك العاملين للعدالة التي يتم معاملتهم بها ويتم ذلك من خلال تطبيق الاجراءات التي تتبعها المنظمة, وفضلا" عن هذا فانه يتم تحديد مفاهيم العدالة واحترام الذات بين المصدر والمتلقي من خلال عملية الاتصال التي توفرها المنظمة. ويرى (Skarlicki&Folger,1997:434) ان العدالة التفاعلية تمثل نوعية ادراك العاملين للحالة التفاعلية فيما بينهم اثناء الانشطة التنظيمية المشتركة التي يؤدونها معا.

يمكن التعبير عن العدالة التنظيمية : انها ذلك النظام المدرك الذي يحقق العدالة والانصاف للعاملين وتحسين العلاقات بينهم.

#### 5) التبادل الحر للمعلومات

ان التحقق من دقة تبادل المعلومات امر بالغ الاهمية, اذ يتعين على الادارة تحديد الدور الذي تسهم به المعلومات التي يتم تبادلها مع المنظمات الاخرى, الامر الذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة والادارة, فضلا عن تحديد الحدود التي يتم بموجبها اتخاذ القرارات التي يقوم عليها العاملون, وبالتالي فان تبادل الإدارة المعلومات المتعلقة بقضايا المنظمة يتضمن توضيح رؤية المنظمة وقيمها، وتوضيح الأولويات ، وتبادل بعض المعلومات الحساسة، وتحديد قائمة الحقائق والمتطلبات التي يحتاجها الافراد واحتياجاتهم، من اجل تبادل المعلومات الجيدة دون السيئة، وعرض الأخطاء بشكل إيجابي من اجل معالجتها قدر الامكان, وتعليم اتخاذ القرارات ومهارات حل المشكلات التي تساعد العاملين على فهم الحاجة إلى التغيير (Ramesh&Kumar,2014:1242). وينظر (الشريف و حياة, 2016: 496) الى ان تبادل المعلومات والمعرفة امر مهم كونه يتضمن عملية نقل المعرفة الصريحة بين الافراد والمجموعات والمنظمات, الامر الذي يعزز مكانة المنظمة بين المنظمات الاخرى, فالمشاركة بالمعرفة وتبادلها



سوف يؤدي الى نتائج طيبة مع المنظمات الاخرى، فضلا عن هذا فان المعرفة تعد من المرتكزات الاساس في كونها مورد استراتيجي يعزز قدرة المنظمة على المنافسة مع المنظمات الاخرى.

وعلى السياق نفسه يشير (Ralph,2003:10) الى ان تبادل المعلومات والمعرفة يتمحور في ان تستحوذ المنظمة على المعرفة القيمة وتربطها ، مما يجعلها متاحة للاستعمال من قبل الموظفين، الامر الذي سوف يعزز عملية تبادل المعرفة إلى شكل يسهل الوصول إليه وعملية الوصول إلى المعرفة المحددة. وصرح (Davenport&Prusak,1998:1) ان تبادل المعلومات بصورة حرة يمثل العملية التي تقوم بها المنظمة من اجل نقل المعرفة من شخص إلى آخر، ومن الأفراد إلى المجموعات، أو من مجموعة إلى أخرى. وينظر (Chen&Huang,2009:104) الى ان التبادل الحر للمعلومات ينطوي على تبادل المعرفة بين اعضاء المنظمة، الامر الذي يؤدي الى تدفق المعلومات والمعرفة بشكل اكثر سلاسة واسرع، الامر الذي يؤدي بدوره الى الاستجابة على ردود الافعال التي تهدد المنظمة واتخاذ القرارات الادارية بسرعة عالية. ويرى (Zheng,2005:45) ان المنظمات لكي تكون فاعلة يتعين عليها تبادل المعلومات فيما بينها، الامر الذي يمكنها من زيادة سرعة التطور في اجراءاتها وانظمتها وزيادة الابداع الاداري بشكل افضل.

وعليه يمكن التعويل ان التبادل الحر للمعلومات : يشير الى الجهود المعرفية التي يتم تبادلها بين الافراد والمجموعات والمنظمات بمختلف انواعها الخدمية والصناعية منها، الامر الذي يؤدي الى تدفق المعلومات والمعرفة بشكل اكثر سلاسة وسرعة، فضلا عن زيادة الابداع والابتكار التنظيمي.

## (6) حقوق الافراد

يقصد بالحقوق الفردية هي حق الفرد العامل في احترام خصوصيته من الافراد الاخرين والمنظمات, ولديه الحق في التعبير عن رأيه في نشر افكاره كيفما يشاء دون تدخل من طرف اخر حول اي مشكلة او موضوع يرغب في طرحه ومناقشته (نوشي والربيعي, 2017: 41).

وبالتالي فان حقوق الافراد في الانخراط بين اعضاء المنظمة امر بالغ الاهمية, اذ ان بناء علاقات طيبة مع العاملين امر مهم, اذ يمكن من خلاله خلق ميزة تنافسية مستدامة بالاستناد على التدريب وتحسين الاداء والتطوير, الامر الذي يؤدي بدوره الى تحسين الوضع التنافسي للمنظمة (Firooz,2012:674 ; Zareei et al., 2014:7). إذ إن الافراد العاملين هم الاساس في كل منظمة, وبالتالي يتعين على منظمات الاعمال الاهتمام بهذا المورد بوصفه حجر الزاوية الاساس الذي يمكن من خلاله تيسير العمليات واداء الاعمال بكل يسر وسهولة, ومن جهة اخرى فان اصحاب الاعمال في حاجة ماسة الى العاملين, اذ يمكن من خلالهم تبادل وجهات النظر والموارد واداء الممارسات التي تساعد على تحقيق اهداف المنظمة واهدافهم بشكل اساس (Xesha,2014:313). كما ان توطيد العلاقة مع العاملين يقتصر على التفاعل بين المنظمة والعاملين انفسهم, الامر الذي يؤدي بدوره سواء بشكل رسمي او غير الرسمي الى بناء علاقات جيدة مع المنظمة, ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الادارية, وتعزيز نقاط الاتصال مع العاملين, وتطوير العلاقات الصناعية والانتاجية معهم (Odhong&Omolo,2014:147). ويرى (Hong,2001:254) ان حقوق الافراد تركز على استحقاقات الفرد من المنظمة نفسها, مقابل الواجبات والالتزامات التي يبذلونها والتي تستند الى مسؤوليات الفرد تجاه المنظمة. وفي السياق نفسه اشار (Calabresi&Agudo,2008:12) الى ان حقوق الافراد تشير الى تلك الحقوق المتجذرة في تاريخ المنظمة والتي توجه المنظمة

باتجاه حماية حقوق الافراد العاملين لديها وتحقيق غاياتهم ورغباتهم والمتضمنة في احترامهم, والاعتراف بجهودهم المبذولة في المنظمة.

يمكن ان نطلق على مفهوم حقوق الافراد : بانه حق التعبير عن اراءهم واحترام شخصهم وسلوكياتهم ومبادئهم وآرائهم في المنظمة, فضلا عن بناء العلاقات الطيبة معهم من اجل الوصول للتميز التنظيمي .

## المبحث الثالث

## التميز التنظيمي Organizational Excellence

## اولاً - مفهوم التميز التنظيمي

ان التميز اعلى درجة من التقييم, اذ يتم استعماله للتعبير عن أعلى مرتبة لإنجازات العاملين او المنظمات, اذ ان كلمة التميز تتعلق بالمنظمة, فضلاً عن ان التميز التنظيمي يعمل على تمكين العاملين وتقديم اداء جيد والعمل على دعم اداء فريق العمل وزيادة الامن الوظيفي وزيادة الابداع التنظيمي وتحسين الانتاجية وتطوير الخدمات المقدمة وتحقيق اهداف المنظمة . الا ان الكلمتين تؤديان الى المعنى نفسه, الامر الذي يؤدي الى خلق ما يسمى بالتميز التنظيمي الذي يعد اكثر شيوعاً لدى القطاع العام, بينما في القطاع الخاص فانه يطلق عليه التميز في العمل ( ; Hadrawi et al.,2018:35 ; Dahlgaard-Park,2009:5 ; McAdam,2000:305).

اذ ان موضوع التميز التنظيمي يعد من مفاهيم الفكر الاداري الحديثة, كونه يحث منظمات الاعمال على ضرورة تميز المنظمات بامتلاك راس مال فكري عالي المستوى, فضلاً عن تميزها في جودة الخدمة المقدمة (Al-Lozi et al.,2017:17). وبالتالي فانه يعد مفهومًا مهمًا للمنظمات بشتى انواعها الخاصة او العامة الصناعية منها او الخدمية, الا ان وضع مفهوم موحد يعبر عن هذا الموضوع يعد امراً في غاية التعقيد, وعليه فان الجدول (9) يعبر عن اهم المفاهيم التي طرحها الباحثون حول التميز التنظيمي, والتي تعبر عن المفاهيم التي تيسر للباحثة الحصول عليها.

## الجدول (9) مفهوم التميز التنظيمي لآراء مجموعة من الباحثين

ت	الباحث	المفهوم
1	Shelton et al.,2002:47	يعبر عن الربحية أو الحصة السوقية أو رضا الزبون / الموظف أو ابتكار المنتج، وعادة ما يسعى إليه القادة
2	Al-Rawashdeh,2012:	تعزيز قدرة العاملين على ابداع وابتكار افكار واساليب جديدة لاداء العمل

	523	
مجموعة من القيم والاستراتيجيات القيادية للتطور والمهارة التي يكون فيها مفتاح التميز التنظيمي هو تميز القيادة	Kazemi et al.,2012:108	4
مصدر رئيس لتحقيق التميز والتفوق في الاداء التنظيمي	Al-Dhaafri et al,2013:68	5
اقصى مستوى من الاداء الذي يمكن ان تصل اليه المنظمة, من خلال توحيد جهود العاملين بتزويدهم بالمزيد من المعارف والمهارات في القيادة والابتكارات المختلفة	Leslie et al, 2015:265	6
تسخير كل ما تمتلكه المنظمة من قابليات, ومعرفة وخبرات بالاعتماد على الافراد العاملين واستعمالها من اجل بناء موقع جيد في السوق وكسب ميزة تنافسية.	العزاوي وهاشم,2015: 132	7
نمط فلسفي يتضمن مجموعة من مؤشرات الاداء المالي والتشغيلي ومجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية والمعرفة العالية التي يتمتع بها الافراد العاملين في المنظمة والتي يتم توجيهها نحو تحقيق نتائج تتفوق بها على المنافسين من خلال استثمار الفرص المتاحة عبر التخطيط الاستراتيجي الفاعل من اجل خلق قيمة على مستوى المنظمة.	حافظ عبدالوهاب,2016: 144	9
الطرائق الشاملة للعمل والذي يوازي بين مخاوف اصحاب المصالح ويزيد من احتمال النجاح التنظيمي على المدى البعيد, من خلال العمليات التشغيلية والزبائن والعلاقات المالية والاداء المتميز في السوق.	سعيد والنصراوي,2016: 208	10
قدرات فكرية ومعرفية عالية يمتلكها القائد الاداري والتي تمكنهم من توظيف تلك القدرات في مجال تخصصهم بالعمل وبما يسهم في تحقيق اهداف المنظمة والتفوق على المنظمات الاخرى.	خلف,2016: 137	11
الطرائق الاجمالية للعمل التي تؤدي الى تحقيق الرضا المتوازن لكل من ( المتعاملين مع المنظمة, والموظفين, والمجتمع) وبالتالي زيادة امكانية النجاح طويل الامد في العمل.	الزبيدي والمشهداني,2016: 278	12
تركيز منظمة ما على إنشاء مجموعة قياسية من العناصر التنظيمية	Islam et	13

التي تقدم النتائج المتميزة معًا. وقد تم تحديد هذه العناصر التنظيمية من خلال عدة نماذج ، تغطي مفاهيم مثل ، إدارة عملية القيادة ، التركيز على الزبائن ، والاستراتيجية	al.,2017:39	
التوجه المنظمي الشامل الذي عبر عن مدى أهمية استثمار الفرص المهمة باستعمال التخطيط الاستراتيجي الفاعل الذي يعمل على تعزيز رؤية المنظمة من اجل تحديد الطرائق التي يمكن من خلالها تحقيق اهدافها.	Al- Adaileh,2017:87	14
حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات عالية من الأداء الاستثنائي وتنفيذ الإنتاج للتسويق والعمليات المالية وغيرها في المنظمة	Al Shobakib et al,2017:22	15
مدخل شامل من الممارسات والاساليب التي تتسم بالأبداع والتميز من خلال الاستغلال الامثل للموارد المتاحة والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، واحداث التغيرات المطلوبة للوصول الى الاداء الجيد الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات في مجال عملها.	العزاوي ومحسن,2017: 289	16
قدرة المنظمة على توفير الفرص التطويري وخلق الظروف التي تحفز وتصحح وتواجه مشاكل الاداء بفاعلية وكفاءة عالية.	حسين ودانوك,2017: 183	17
الحالة المثالية التي تسعى المنظمات الى بلوغها والمحافظة عليها من خلال استثمار الفرص الحاسمة بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب قيام المنظمة بإجراءات استثنائية طويلة الأمد تساعد على التكيف مع مختلف المتغيرات البيئية.	الحدراوي واخرون,2018: 193	18
قدرة الادارة العليا على تحريك المنظمة في الشكل الذي يحقق استراتيجية المنظمة ويرضي حاجات ورغبات كل اصحاب المصالح في المنظمة ( الزبائن, والعاملين, والمجتمع, والحكومة), فضلا عن عمليات التطوير المستقبلية للمنظمة والمجتمع الذي تنتمي اليه.	عبدالله,2018: 255	19
مرحلة الوصول الى مستوى الاداء العام الامثل من خلال عنصرين اساسيتين هما التزام المنظمة بمعايير عالية تعمل على تطوير	العبادي وحمدالله,2018: 154	20

مواردها وعملياتها وانشطتها المختلفة, فضلا عن مجمل الادوار والممارسات المتنوعة في جميع مستويات الادارة التي تعمل على تحقيق النجاح والنمو والاستدامة التنظيمية.		
جهود تنظيمية مخططة تهدف لانجاز اهداف المنظمة واستراتيجياتها وعملياتها لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة لها في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة والعاملين من ذوي القدرة على الابداع.	احمد, 2018: 318	21
جهود ادارية تنظيمية مخططة لتمييز المنظمة من خلال التطوير والتحسين المستمر في مختلف الجوانب التنظيمية والقدرة على تنفيذ انشطتها وتطوير امكانياتها وتنسيق الجهود والاعمال, مما يسهم في تحقيق اهداف المنظمة والمجتمع باكماله من خلال توفير قيادة كفوءة وعاملين اكفاء مبنكرين وثقافة تنظيمي متميزة مع استثمار فرص النمو للمنظمة بما يحقق النجاح الشامل المستدام طويل الامد.	الشلمة والصراف, 2018: 93	22
الظواهر او الاحداث المشرقة التي تمر بها المنظمة والتي تحقق لها الكثير من الارباح وتحقيق الاعتماد على الذات	Hadrawi et al., 2018:38	23

مما تقدم يلاحظ الاتي :-

- (1) يعكس التميز التنظيمي ربحية المنظمة وحصتها السوقية.
  - (2) يحقق رضا الزبون تجاه المنتجات المطروحة في الاسواق.
  - (3) يعبر عن الابداع والابتكار التنظيمي.
  - (4) زيادة الحصة السوقية للمنظمة وكسب ميزة تنافسية جديدة.
  - (5) احداث تغييرات تنظيمية.
  - (6) توفير المزيد من فرص التطور في الاداء.
- وعليه يمكن القول بأن التميز التنظيمي:- هو محصلة من السلوكيات والقدرات والمهارات والمعرفة الفكرية للعاملين والتي يتم توجيهها بشكل يحقق من خلاله استثمار للفرص والافكار الابداعية لتحقيق اهداف العاملين واهداف المنظمة.

**اهمية التميز التنظيمي**

تكم اهمية التميز التنظيمي في النقاط الاتية:-

(Nenadal et at.,2018:48, الشملة والصراف,2018: 93 ,الجنابي وعامر,2012: 133)

- 1) عاملا اساس لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها.
- 2) الاهتمام بالابتكار والابداع على مستوى المنظمة .
- 3) تطوير الموارد البشرية والارتقاء بمبادئها الاساس, من خلال تطوير القدرات والقابليات الشخصية والعلاقات بين العاملين.
- 4) تعزيز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية, اذ يعمل على توجيهها نحو التركيز على العمليات الاجرائية والخدمات الى كونها موردا لها تأثير كبير ودور استراتيجي في تحقيق نتائج المنظمة .
- 5) التميز التنظيمي يرتبط مباشرة باستراتيجية المنظمة واهدافها, مما يؤدي الى تكوين قيم ورؤية مستقبلية للمنظمة.
- 6) يتفاعل التميز مع الموارد الداخلية والمتمثلة بالموارد البشرية والانشطة والاستراتيجيات.
- 7) يركز التميز على الزبائن ويحقق حالة من التوازن بين حاجات المنظمة والعاملين والمجتمع بصورة شاملة وكلية.
- 8) يركز على الاداء الذي يفوق المتوقع والمخطط, كما ان المنافع تظهر في الامد الطويل والتركيز هنا على التطوير الاداري .
- 9) التميز يتحقق من خلال الموارد البشرية اصحاب المعرفة والخبرة واصحاب المهارة عن طريق استثمار افكارهم وقدراتهم المعرفية .

**ثانيا - اهداف التميز التنظيمي**

هنالك مجموعة من الاهداف التي تتميز بها المنظمة بين المنظمات الاخرى وهي كما يأتي:-

(حافظ و عبدالوهاب,2016: 144 , Ringrose,2013:445).

- 1) الاتجاه نحو خلق قيمة مضافة على مستوى المنظمة.
- 2) تركيز جهود العاملين في المنظمة من اجل كسب رضا الزبائن ومنحهم قيمة مضافة.



- (3) التحسين المستمر لادارة المنظمة:- ويشير الى توجيه المعرفة الجماعية والمهارات والإبداع لأصحاب المصلحة لمواصلة التحسين دون توقف.
- (4) الاهتمام بمجموعات العمل داخل المنظمة لتحقيق التناسق والاستدامة والاتصال الفاعل بينها.
- (5) تطوير ومشاركة الموارد البشرية.
- (6) الاهتمام بادارة الفريق لزيادة المشاركة ولكي يفهمها العاملون.
- (7) ممارسات الادارة تكون موجهة نحو المستقبل .

### ثالثاً - أبعاد التميز التنظيمي:

هنالك ثلاثة ابعاد رئيسة تركز معظم المنظمات من خلالها على قياس مستوى التميز التنظيمي الذي وصلت اليه، وعليه قام (Al Shobaki et al.,2016) بتحديد ثلاثة ابعاد رئيسه هي:-

#### 1) تميز القيادة (Leadership Excellence)

يشير هذا البعد الى قدرة الادارة العليا على تقديم رؤية ورسالة وقيم معنوية واضحة ومحددة للجميع، فضلا عن قابليتهم على تحفيز ومشاركة العاملين بافكارهم من خلال ايجاد وخلق بيئة عمل مناسبة تتقبل التغيير والتعلم وصولا الى تحقيق التميز التنظيمي (العبادي وحمدالله،2018: 154). الى ان التميز في القيادة يعد من اهم الركائز الاساس التي تقوم عليها الادارة الحديثة، اذ ان الادارة المعاصرة تتطلب القدرات الفائقة للقائد من اجل ان تكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة. وتوصل ( 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. إذ إن التميز القيادي يعرف بوصفه قدرة القادة على استغلال الموارد المادية والبشرية ، ويقاس إلى الحد الذي يستطيع فيه الموظفون تحقيق التميز القيادي في المنظمة. وصرح (حسين ودانوك،2017: 184) ان تميز القيادة يشير الى قدرة القيادة على التأثير في سلوك الاخرين لتحقيق اهداف تحترم حريتهم ووجهات نظرهم احتراما" كاملا"، وتمكن المجموعة من المشاركة معا" في عملية التنمية والتبادل والانتقال الى رؤية النجاح المستدام.

ويعتقد (Al Shobaki&Naser,2016:70 ; Naser& Al Shobaki,2017:12) ان التميز في القيادة يعد من أهم الركائز التي تقوم عليها الإدارة الحديثة، لتكون قادرة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة والتكنولوجيا . بينما صرح

, Rutsaert ; et al,2014:86, Hsu et al, 2014:44, Grover&Saeed,2004:24, Grawe et al,2009:283 ; Press et al,2014:104, سعيد, Ferraresi et al.,2012:689, Zhou&Li,2007:564, Nasir,2013:7 والنصراوي,2016: 212) الى ان التميز القيادي يشير الى:-

\*التوجه الاستراتيجي:- ويشير الى كونه احد الطرائق المهمة التي تعمل على دمج تشخيص وتقييم المنظمة للقرارات الاستراتيجية وتخطيط العمل . ان التوجه الاستراتيجي يمثل احدى الاستراتيجيات المهمة التي تقوم المنظمة من خلالها بتخصيص الموارد والسلوكيات اللازمة من اجل الاداء المتفوق. وان اهمية التوجه الاستراتيجي تكمن في الاتي:-

\*تخفيض التكاليف وتحقيق التمايز التنظيمي كوسيلة لأحداث التغيير في المواقف المنظمة تجاه المنافسين والموردين .

\*جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة .

\*حجر الزاوية الاساس في تحقيق النجاح على الامد الطويل .

\*يخلق قدرة واداء فريد ومتفوق للمنظمة مقارنة بالمنظمات الاخرى .

\*يؤدي الى خلق نوع معين من الاداء المتفوق لمنظمات الاعمال .

**يمكن القول إن تميز القيادة :** يشير الى مجموعة من القدرات والقابليات التنظيمية التي تقوم بها الادارة العليا من اجل تقديم رؤية ورسالة واضحة تعمل على استثمار الفرص التنظيمية, ومعالجة الازمات من خلال تطوير قدرة القادة على استثمار الموارد المادية والبشرية بشكل امثل.

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

إن لجوء الزبائن الى المنافسين هو اشارة الى ان المنظمة تعاني من خطأ في الطريقة التي تقدم بها الخدمات والمنتجات التي تمتلكها, وعليه فان هناك اعراض تؤدي الى وضع خطة عمل من اجل تصحيح الازمات والعيوب (العابدي,2017: 160). وأشار ( Al-Lozi et al.,2017:17) الى التميز في الخدمة والابداع تعبر عن أداء الأنشطة التي تقدمها المنظمة

للزبائن، فضلا عن التميز في تقديم الخدمات يعكس قابلية المنظمة على توفير خدمات ممتازة للزبائن ، وذلك لضمان استمرارية تعاملاتهم معهم.

وقد حدد (احمد،2018: 319) مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير الية التميز في الخدمات للمستفيدين منها وهي كما يأتي:

- وضع المستفيد بالدرجة الاولى وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعاته كما تشمل محاولة فهم رغباتهم لتقديمها بالوجه الامثل.
  - بناء علاقات طويلة الامد من خلال توفير المساعدة للمستفيدين.
  - العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للزبائن.
- وعليه يمكن التعويل على تميز الخدمة والابداع : يشير الى محصلة من الطرائق والاساليب التي تستعملها المنظمة من اجل تطوير خدماتها .

#### تميز المعرفة (Knowledge excellence)

يركز هذا البعد على تكوين القيمة لجميع أصحاب المصلحة، والاهتمام بالتقييم ، والتحسين المستمر، والتعلم التنظيمي. والرشاقة والمرونة والكفاءة التشغيلية، وتقليل وقت انجاز العملية، ويهتم أيضا بكيفية تصميم الخدمات الجديدة التي تلبي احتياجات وتطلعات الزبائن، والاهتمام برصد ومراقبة مستويات الأداء بالنسبة للمنظمات المنافسة وغيرها من المنظمات التي تقدم منتجات وخدمات مماثلة (الحدراوي واخرون،2018: 194). واوضح (العابدي،2017: 160) ان الصفات التي تتميز بها المعرفة عن الموارد الاخرى في المنظمة في الصفات غير الملموسة، التي يكون من الصعب قياسها. وأشار (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. واكد (Bollinger & Smith, 2000:9) ان هناك العديد من الصفات التي تميز المعرفة عن الموارد الأخرى للمنظمة، وهذه الصفات غير الملموسة، وضبابية وصعبة القياس، وحيوية، واستخدام متزايد، ويمكن استخدامها في عمليات مختلفة في الوقت نفسه، تتجسد في الأفراد الذين لديهم واسعة النطاق، تأثير على المنظمة، ويمكن استخدامه لفترة طويلة.

وتطرق (Hijazi&Al-hroot, 2013:63-65) الى ان تميز المعرفة هي صفات تميز المعرفة عن الموارد الاخرى للمنظمة وهي الصفات الغير ملموسة والتي يصعب قياسها وتقليدها والتميز في الصفات الغير ملموسة هي الخبرات والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملين ، فضلا عن براءات الاختراع والتي من خلالها تتمكن المنظمات من الوصول للميزة التنافسية بين المنظمات الاخرى (Nevo&Chan,2007:584) ان المعرفة تمثل مجموعة من السياسات والاستراتيجيات والتقنيات التي تهدف إلى دعم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تحسين الظروف المطلوبة لتحسين الكفاءة والابتكار والتعاون بين الموظفين.وعلى السياق نفسه ( Naser& Al Shobaki,2017:12) ان هنالك العديد من الصفات التي تميز المعرفة عن الموارد الأخرى للمنظمة ، وهذه الصفات مثل غير ملموس ، ضبابي ، يصعب قياسها ، وحيوية ، وتستخدم بشكل متزايد ويمكن استخدامها في عمليات مختلفة في الوقت نفسه ، وتجسد في الأفراد ، ومع تأثير واسع النطاق على المنظمة ، ويمكن استخدامه لفترة طويلة. فالمنظمة هي أول وأهم جانب تهتم به هو إدارة المعرفة. ويرى (Al Shobaki et al.,2017:43) ان التميز في المعرفة يشمل (إدارة المعرفة ، التعليم المستمر ، البحث العلمي ، الثقافة المؤسسية).

**يمكن القول ان تميز المعرفة :** مجموعة من الصفات الغير ملموسة والتي لايمكن قياسها وتقليدها وتوجد في افراد لديهم تأثير واسع على المنظمة ويمكن استخدامها لمدة طويلة.

## المبحث الرابع

## العلاقة بين متغيرات الدراسة

## العلاقة بين القيادة الحقيقية وديمقراطية مكان العمل والتميز التنظيمي

ان الديمقراطية هي عبارة عن مفهوم يحاول الافراد العاملين من خلاله تحقيق توزيع المسؤولية الفردية فيما بينهم, اذ ان الديمقراطية في مكان العمل تعمل على تعزيز وتطوير اداء العاملين لتحقيق التميز التنظيمي للمنظمة (Hoff et al.,1991:1), بينما القيادة الحقيقية الجيدة تؤدي في نهاية المطاف الى بناء المنظمة من خلال وضع رؤيا ورسالة المنظمة وتوزيع المسؤولية على العاملين بعدالة وتطوير معارف ومهارات العاملين من خلال تدريبهم لتمكين العاملين من التميز في اداهم داخل المنظمة , كون إن القيادة الحقيقية تعبر عن الفلسفة التاريخية الايجابية لأي شكل من اشكال القادة (May et al.,2003:247), فالقائد الجيد يعمل على توجيه العاملين في المنظمة من خلال تعزيز الديمقراطية في مكان العمل من اجل زيادة مشاركة العاملين بدرجة عالية (Wuestewald&Steinheider,2012:45), الامر الذي يؤدي الى زيادة التميز التنظيمي (Luthans&Avolio,2003:243), الامر الذي بدوره يؤدي الى تميز القادة الحقيقيين و العاملين في اداهم, ومعرفتهم, ومهاراتهم, وشخصهم, مما ينعكس على القادة الحقيقيين من خلال وضوح رؤيتهم ورسالاتهم التي يهدفون الى تحقيقها من خلال ديمقراطية مكان العمل التي تعزز قدرتهم على اقناع الاخرين (Shamir&Eilam,2005:396), فاستراتيجية القادة الحقيقيين التي تعمل على زيادة التميز التنظيمي تكمن في زيادة ديمقراطية مكان العمل التي تعد وسيلة لتمكين العاملين (Collom,2003:62), من اجل تعزيز ودعم اداء فرق العمل من خلال تحفيز وتطوير اداء

العاملين, وتعزيز ثقّتهم, وزيادة الامن الوظيفي, وزيادة الابداع التنظيمي, وتحسين الانتاجية التنظيمية والجودة ( Lyubovnikova et al.,2017:63 ; Černe et al.,2013:64 )  
وعليه فانه يمكن القول ان العلاقة بين ديمقراطية مكان العمل, والقيادة الحقيقية, والتميز التنظيمي يكمن في إن احدهما مكملة للأخرى, اذ ان القيادة الحقيقية تحقق التميز التنظيمي لمنظماتها من خلال ممارسة الديمقراطية في مكان العمل لتعزيز اداء العاملين , الامر الذي يصب في نهاية المطاف من اجل تحقيق التميز التنظيمي.

# الفصل الثالث

## الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الاول : اختبار وقياس اداة الدراسة

المبحث الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

## المبحث الأول

### اختبار وقياس أداة الدراسة

#### أولاً/ الاختبارات التمهيدية للبيانات

من أجل إجراء الاستعدادات الإحصائية للبيانات يتوجب إجراء اختبارات الصدق والثبات للبيانات ولأداة القياس وكالاتي :

#### 1 / الصدق الظاهري للأداة

للتعرف على الصدق الظاهري ومدى ملائمة أداة القياس لقياس الذي وضعت من أجل قياسه يتطلب عرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين (الملحق رقم 1) ، وبناءً على ما قدموه من ملاحظات وتعديلات تم التوصل للاستبانة بصيغتها النهائية.

#### 2 / ثبات الاستبانة

يشير الثبات إلى التأكد من أن الإجابة تكون الإجابة نفسها في حالة إعادة تكرار تطبيقها على العينة نفسها في وقت مختلف ، ومن أجل القيام بالاختبار تم اعتماد معامل كرونباخ الفا ، والذي تشير إليه الدراسات بأنه يكون مقبولاً بالقيم أكبر من 0.70 ، وبعد إجراء تطبيق الاختبار اتضح بأن جميع المحاور أعطت نتائج مقبولة على أفراد ومجموعة وكما موضح في الجدول (10).

#### الجدول (10)

##### معامل الثبات

معامل الثبات	الرمز	عدد الفقرات	المحور
0.820	X	16	القيادة الحقيقية
0.804	Z	18	ديمقراطية مكان العمل
0.802	Y	9	التميز التنظيمي
0.894	جميع محاور الاستبانة		

المصدر / الاعتماد على نتائج برنامج كرونباخ الفا



**ثانياً / اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات**

للتعرف على طبيعة البيانات وفيما اذا كانت تتبع التوزيع الاحتمالي او الطبيعي من عدمه يتم اجراء الاختبار بالاعتماد على قيم معاملات التقلطح والالتواء ، وان القيم المقبولة لهما تشترط ان تكون القيم محصورة بين (-2,+2) وكالاتي :

**(1) التوزيع الطبيعي لبيانات متغير القيادة الحقيقية**

من الجدول (11) تشير نتائج اختبار التوزيع الاحتمالي للبيانات ضمن متغير القيادة الحقيقية ، ويتكون هذا المتغير من ست عشرة فقرة ، وتشير نتائج معامل الالتواء (Skewness)، ومعامل التقلطح (Kurtosis) الى انها ضمن منطقة القبول (-2,+2) ، اي ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، وبالتالي يمكن اعتمادها.

**الجدول (11)**

نتائج اختبار التوزيع الاحتمالي للبيانات ضمن متغير القيادة الحقيقية

Variable	min	max	skew	kurtosis
q16	1.000	5.000	-.536	-.361
q15	1.000	5.000	-.991	.694
q14	1.000	5.000	-.057	-.699
q13	1.000	5.000	-.777	-.072
q12	1.000	5.000	-.611	-.382
q11	1.000	5.000	-.917	1.125
q10	1.000	5.000	-.408	-.497
q9	1.000	5.000	-1.114	.340
q8	1.000	5.000	-.672	.295
q7	1.000	5.000	-1.104	1.356
q6	1.000	5.000	-.723	.488
q5	1.000	5.000	-.843	.238
q4	1.000	5.000	-.804	.331
q3	1.000	5.000	-.681	.128
q2	1.000	5.000	-.729	-.091
q1	1.000	5.000	-1.117	1.213
Muhivariate				53.601

المصدر // الاعتماد على نتائج برنامج SPSS

**(2) التوزيع الطبيعي لبيانات متغير ديمقراطية مكان العمل**

من الجدول (12) تشير اختبار نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات متغير ديمقراطية مكان العمل ، والذي يتكون من ثمان عشرة فقرة بان معامل الالتواء (Skewness) ، ومعامل التفلطح (Kurtosis) الى انها ضمن منطقة القبول ، ، اي ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، وبالتالي يمكن اعتمادها.

**الجدول (12)**

نتائج اختبار التوزيع الاحتمالي للبيانات ضمن متغير ديمقراطية مكان العمل

Variable	min	max	skew	kurtosis
z18	1.000	5.000	-.859	.983
z17	1.000	5.000	-.551	-.009
z16	1.000	5.000	-1.145	.846
z15	1.000	5.000	-1.114	2.388
z14	2.000	5.000	-.235	-.246
z13	1.000	5.000	-.364	-.510
z12	1.000	5.000	-.067	-.687
z11	1.000	5.000	-.820	.338
z10	1.000	5.000	-1.099	1.992
z9	1.000	5.000	-.602	.549
z8	1.000	5.000	-.595	.384
z7	1.000	5.000	-.549	-.249
z6	1.000	5.000	-.418	-.050
z5	1.000	5.000	-.888	.928
z4	1.000	5.000	-.959	.913
z3	2.000	5.000	-.416	-.580
z2	1.000	5.000	-.586	.434
z1	2.000	5.000	-.373	-.651
Muhivariate				51.523

المصدر : بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

**(3) التوزيع الطبيعي لبيانات متغير التميز التنظيمي**

من الجدول (13) تشير نتائج اختبار التوزيع الاحتمالي للبيانات ضمن متغير القيادة الحقيقية ، ويتكون هذا المتغير من تسع فقرات ، وتشير نتائج معامل الالتواء (Skewness) ، ومعامل التفلطح (Kurtosis) الى انها ضمن منطقة القبول، اي ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، وبالتالي يمكن اعتمادها.

## الجدول (13)

نتائج اختبار التوزيع الاحتمالي للبيانات ضمن متغير التميز التنظيمي

Variable	min	max	skew	kurtosis
y9	1.000	5.000	-.735	.236
y8	1.000	5.000	-1.105	2.216
y7	1.000	5.000	-1.126	1.388
y6	1.000	5.000	-.778	1.655
y5	1.000	5.000	-.812	2.059
y4	1.000	5.000	-.918	2.565
y3	1.000	5.000	-1.197	2.649
y2	1.000	5.000	-1.162	3.588
y1	1.000	5.000	-.794	.880
Muhivariate				20.183

## ثالثاً / التحليل العاملي الاستكشافي

من اجل التعرف على مدى تبعية الفقرات للبعد الموضوع لقياسه يتم اجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) واستخلاص الفقرات للبعد التابعة له ، ويشترط فيه ان تكون الابعاد مشبعة بنسبة (0.40) فاكثر لقبول تشبع الفقرات لابعادها ، ويشترط التحليل العاملي الاستكشافي اختبار كفاية حجم العينة وان تكون قيمتها اكبر من (0.70) واستخلاص العوامل والتباين التراكمي.

## 1) التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير القيادة الحقيقية

تشير نتائج الجدول (14) الى ان حجم العينة باختبار الكفاية هو مقبول فقد سجل قيمة (0.766) ، وان هذه القيمة هي قيمة معنوية لكونها تقع ضمن مدى المقبولية (0-1) وكلما كانت قريبة من الواحد الصحيح كان افضل .اما اختبار Bartlett's هو اختبار لاثبات ان مصفوفة الارتباطات هي مصفوفة الوحدة وبالتالي فإن الاختبار معنوي عند مستوى المعنوية (0.05).

## الجدول (14)

اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy). لكفاية حجم

العينة لمتغير القيادة الحقيقية

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.766
Bartlett's Test of Sphericity	Chi-Square	1147.268
	درجة الحرية	120
	مستوى الدلالة	0.000

كما ان قيم تفسير التباين ضمن الجدول (15) تشير الى قيم مقبولة إذ إنها تفسر (56.29%) من قيمة التباين الكلي ويتم الاعتماد على معنوية مربع كلي لغرض معرفة علاقات الارتباط بين المتغيرات معنوية.

## الجدول (15)

القيم المميزة للعوامل والتباين المفسر لبيانات متغير القيادة الحقيقية

العناصر	القيم الاولية			مجموع مربعات التباين المفسرة			مجموع المربعات بعد التدوير		
	الكلي	نسبة التباين	التباين التراكمي	الكلي	نسبة التباين	التباين التراكمي	الكلي	نسبة التباين	التباين التراكمي
1	4.508	28.175	28.175	4.508	28.175	28.175	2.505	15.659	15.659
2	1.679	10.496	38.671	1.679	10.496	38.671	2.496	15.597	31.257
3	1.568	9.797	48.469	1.568	9.797	48.469	2.334	14.589	45.845
4	1.252	7.825	56.293	1.252	7.825	56.293	1.672	10.448	56.293

وبعد استخلاص الفقرات والعوامل تكون مصفوفة التدوير قادرة على تمثيلها وتكون العناصر

للقياس كما في الجدول (16)

## الجدول (16)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبيانات متغير القيادة الحقيقية

العناصر				
	X1	X2	X3	X4
1	0.773	0.818	0.780	
2	0.615	0.649	0.665	0.513
3	0.564	0.615	0.548	
4	0.553	0.546	0.473	
5			0.452	

## 2) التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير ديمقراطية مكان العمل

تشير نتائج الجدول (17) الى ان تشبع فقرات المقياس وان حجم العينة باختبار الكفاية هو مقبول فقد سجل قيمة (0.710) ، وان هذه القيمة هي قيمة معنوية لكونها تقع ضمن مدى المقبولية (0-1) وكلما كانت قريبة من الواحد الصحيح كان افضل .اما اختبار Bartlett's هو اختبار لاثبات ان مصفوفة الارتباطات هي مصفوفة الوحدة وبالتالي فإن الاختبار معنوي عند مستوى المعنوية (0.05).

## الجدول (17)

اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy). لكفاية حجم

العينة لمتغير ديمقراطية مكان العمل

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.710
Bartlett's Test of Sphericity	Chi-Square	1324.086
	درجة الحرية	153
	مستوى الدلالة	0.000

كما ان قيم تفسير التباين ضمن الجدول (18) تشير الى قيم مقبولة إذ إنها تفسر (65.236%) من قيمة التباين الكلي يتم الاعتماد على معنوية مربع كلي لغرض معرفة علاقات الارتباط بين المتغيرات معنوية.

## الجدول (18)

القيم المميزة للعوامل والتباين المفسر لبيانات متغير ديمقراطية مكان العمل

العناصر	القيم الأولية			مجموع مربعات التشعبات المفسرة			مجموع المربعات بعد التدوير		
	الكلي	نسبة التباين	التباين التراكمي	الكلي	نسبة التباين	التباين التراكمي	الكلي	نسبة التباين	التباين التراكمي
1	4.464	24.800	24.800	4.464	24.800	24.800	3.006	16.698	16.698
2	2.088	11.601	36.401	2.088	11.601	36.401	2.142	11.903	28.601
3	1.610	8.943	45.343	1.610	8.943	45.343	1.981	11.008	39.609
4	1.368	7.598	52.942	1.368	7.598	52.942	1.788	9.932	49.541
5	1.221	6.783	59.725	1.221	6.783	59.725	1.414	7.856	57.397
6	.992	5.511	65.236	.992	5.511	65.236	1.411	7.839	65.236

وبعد استخلاص الفقرات والعوامل تكون مصفوفة التدوير قادرة على تمثيلها وتكون العناصر

للقياس كما في الجدول (19)

## الجدول (19)

نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبيانات متغير ديمقراطية مكان العمل

العناصر						
	M1	M2	M3	M4	M5	M6
1	0.844	0.564	0.843	0.749	0.454	
2	0.724	0.716	0.630	0.689	0.741	0.693
3	0.598	0.641	0.558	0.399	0.626	

## (3) التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير التميز التنظيمي

تشير نتائج الجدول (20) الى ان حجم العينة باختبار الكفاية هو مقبول فقد سجل قيمة

(0.806) ، وان هذه القيمة هي قيمة معنوية لكونها تقع ضمن مدى المقبولية (0-1) وكلما

كانت قريبة من الواحد الصحيح كان افضل .اما اختبار Bartlett's هو اختبار لاثبات ان

مصفوفة الارتباطات هي مصفوفة الوحدة وبالتالي فإن الاختبار معنوي عند مستوى المعنوية

.(0.05)

## الجدول (20)

اختبار (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy). لكفاية حجم

العينة لمتغير التمييز التنظيمي

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.806
Bartlett's Test of Sphericity	Chi-Square	572.562
	درجة الحرية	36
	مستوى الدلالة	0.000

كما ان قيم تفسير التباين ضمن الجدول (21) تشير الى قيم مقبولة إذ إنها تفسر (63.080%)

من قيمة التباين الكلي .

## الجدول (21)

القيم المميزة للعوامل والتباين المفسر لبيانات متغير التمييز التنظيمي

العناصر	القيم الاولية			مجموع مربعات التباين المفسرة			مجموع المربعات بعد التدوير		
	الكلية	نسبة التباين	التباين التراكمي	الكلية	نسبة التباين	التباين التراكمي	الكلية	نسبة التباين	التباين التراكمي
1	3.520	39.107	39.107	3.520	39.107	39.107	2.175	24.171	24.171
2	1.283	14.257	53.364	1.283	14.257	53.364	2.114	23.486	47.657
3	.875	9.717	63.080	.875	9.717	63.080	1.388	15.423	63.080

وبعد استخلاص الفقرات والعوامل تكون مصفوفة التدوير قادرة على تمثيلها وتكون العناصر

للقياس كما في الجدول (22)

## الجدول (22)

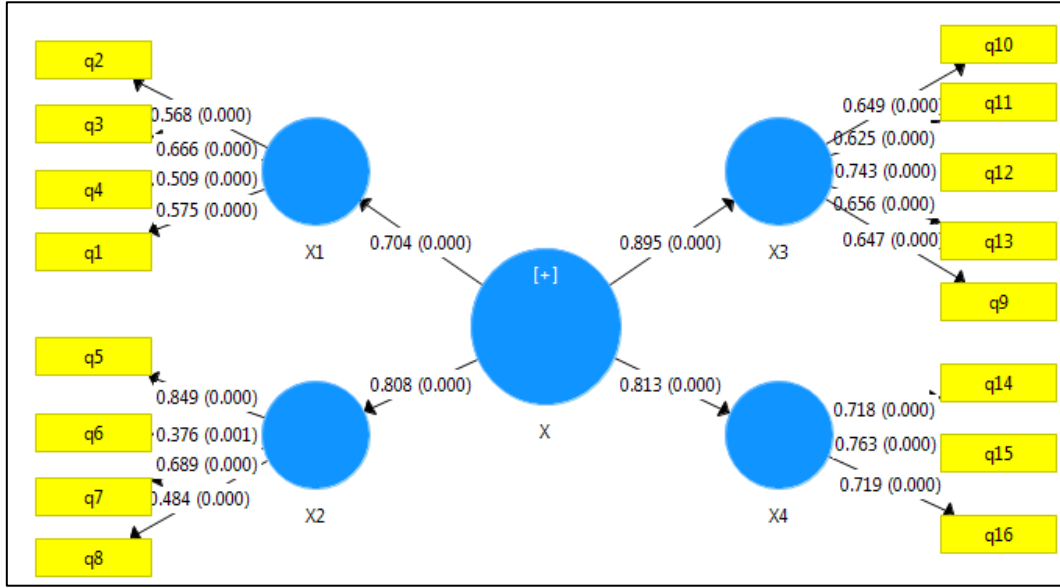
نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبيانات متغير التمييز التنظيمي

العناصر			
	Y1	Y2	Y3
1	0.808	0.830	
2	0.749	0.736	0.626
3	0.662	0.727	

رابعاً / التحليل العاملي التوكيدي للبيانات

### (1) التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للبيانات ضمن متغير القيادة الحقيقية

تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للبيانات ضمن متغير القيادة الحقيقية ضمن الجدول (23) والشكل (11)، بان نتائج التحليل قد سجلت قيم مقبولة والتي تشترط ان تكون القيم اكبر من (0.50) كذلك فان التشعبات للابعاد والفرقات جاءت معنوية ، ومن هنا يكون النموذج مطابق لمعايير القبول .



الشكل (11) الانموذج الهيكلي لمتغير القيادة الحقيقية

### الجدول (23)

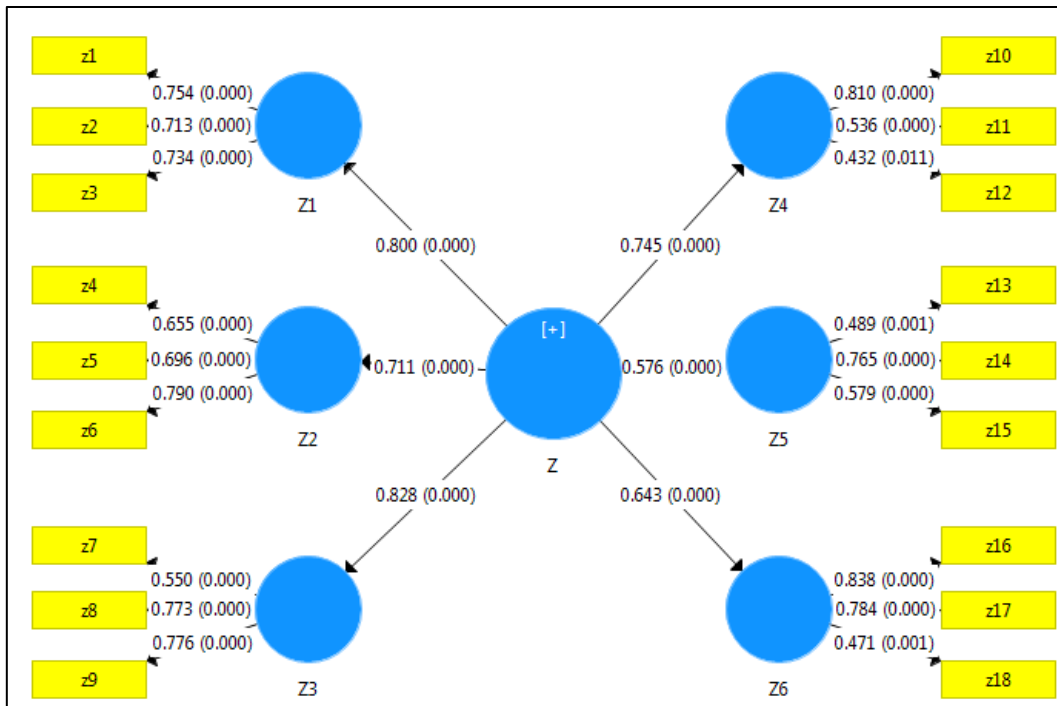
نتائج التحليل العاملي التوكيدي لبيانات متغير القيادة الحقيقية

المسار Path	التشعب O	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري STDEV	اختبار (T)	مستوى الدلالة P
q1 <- X1	0.575	0.582	0.088	6.531	0.000
q2 <- X1	0.568	0.549	0.116	4.896	0.000
q3 <- X1	0.666	0.668	0.065	10.214	0.000
q4 <- X1	0.509	0.487	0.130	3.925	0.000
q5 <- X2	0.849	0.848	0.023	37.192	0.000
q6 <- X2	0.376	0.366	0.113	3.332	0.001
q7 <- X2	0.689	0.683	0.065	10.605	0.000
q8 <- X2	0.484	0.482	0.084	5.766	0.000
q9 <- X3	0.647	0.644	0.049	13.093	0.000
q10 <- X3	0.649	0.651	0.054	12.099	0.000
q11 <- X3	0.625	0.623	0.058	10.687	0.000



q12 <- X3	0.743	0.746	0.034	21.773	0.000
q13 <- X3	0.656	0.652	0.049	13.474	0.000
q14 <- X4	0.718	0.718	0.045	16.012	0.000
q15 <- X4	0.763	0.763	0.036	20.965	0.000
q16 <- X4	0.719	0.718	0.045	16.017	0.000

(2) التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للبيانات ضمن متغير ديمقراطية مكان العمل  
 تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للبيانات ضمن متغير ديمقراطية مكان العمل  
 ضمن الجدول (24) والشكل (12)، بان نتائج التحليل قد سجلت قيم مقبولة والتي تشترط ان  
 تكون القيم اكبر من (0.50) كذلك فان التشبعات للابعاد والفقرات جاءت معنوية ، ومن هنا  
 يكون النموذج مطابق لمعايير القبول .



الشكل (12)

الانموذج الهيكلي لمتغير ديمقراطية مكان العمل

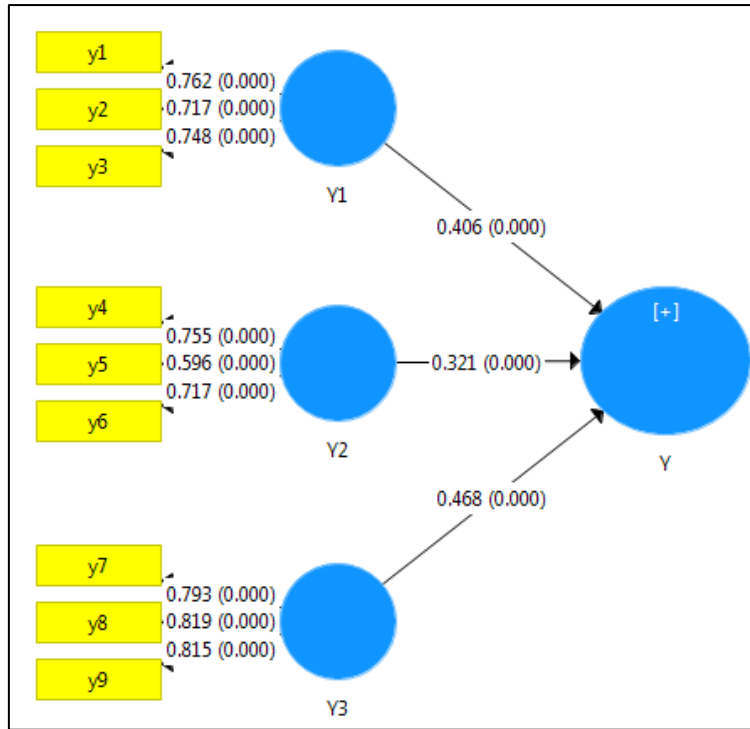
## الجدول (24)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي لبيانات متغير ديمقراطية مكان العمل

المسار Path	التشبع O	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري STDEV	اختبار (T)	مستوى الدلالة P
z1 <- Z1	0.754	0.757	0.033	23.144	0.000
z2 <- Z1	0.713	0.712	0.041	17.576	0.000
z3 <- Z1	0.734	0.733	0.046	16.026	0.000
z4 <- Z2	0.655	0.655	0.060	10.933	0.000
z5 <- Z2	0.696	0.686	0.069	10.028	0.000
z6 <- Z2	0.790	0.791	0.028	28.509	0.000
z7 <- Z3	0.550	0.538	0.088	6.275	0.000
z8 <- Z3	0.773	0.775	0.035	22.387	0.000
z9 <- Z3	0.776	0.773	0.033	23.697	0.000
z10 <- Z4	0.810	0.816	0.069	11.747	0.000
z11 <- Z4	0.536	0.505	0.133	4.023	0.000
z12 <- Z4	0.432	0.406	0.170	2.543	0.011
z13 <- Z5	0.489	0.467	0.147	3.340	0.001
z14 <- Z5	0.765	0.768	0.089	8.600	0.000
z15 <- Z5	0.579	0.551	0.137	4.235	0.000
z16 <- Z6	0.838	0.836	0.026	31.987	0.000
z17 <- Z6	0.784	0.779	0.047	16.577	0.000
z18 <- Z6	0.471	0.456	0.139	3.379	0.001

## 3) التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للبيانات ضمن متغير التميز التنظيمي

تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للبيانات ضمن متغير التميز التنظيمي ضمن الجدول (25) والشكل (13)، بان نتائج التحليل قد سجلت قيم مقبولة والتي تشترط ان تكون القيم اكبر من (0.50) كذلك فان التشعبات للابعاد والفقرات جاءت معنوية ، ومن هنا يكون النموذج مطابق لمعايير القبول .



الشكل (13) الانموذج الهيكلي لمتغير التميز التنظيمي

## الجدول (25)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي لبيانات متغير التميز التنظيمي

المسار Path	التشبع O	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري STDEV	اختبار (T)	مستوى الدلالة P
y1 <- Y1	0.762	0.755	0.046	16.637	0.000
y2 <- Y1	0.717	0.716	0.045	16.007	0.000
y3 <- Y1	0.748	0.742	0.054	13.830	0.000
y4 <- Y2	0.755	0.747	0.052	14.532	0.000
y5 <- Y2	0.596	0.578	0.118	5.038	0.000
y6 <- Y2	0.717	0.718	0.051	13.967	0.000
y7 <- Y3	0.793	0.789	0.039	20.481	0.000
y8 <- Y3	0.819	0.818	0.030	27.652	0.000
y9 <- Y3	0.815	0.816	0.026	31.305	0.000

## المبحث الثاني

### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

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) وان الاجابات المرتفعة تكون متجهة نحو الايجابية ، والاجابات منخفضة القراءة تكون اجاباتها متجهة نحو الراي السلبي حول فقرات الدراسة ، ويوضح الجدول (26) قيم تدرجات المقياس والفئات المقابلة لها من الاوساط الحسابية الموزونة ودرجات الموافقة.

#### الجدول (26)

#### درجات الموافقة

الوزن النسبي		المتوسط		درجة الموافقة
الى	من	الى	من	
اقل من 36.00	20.00	اقل من 1.80	1.00	قليلة جدا
اقل من 52.00	36.00	اقل من 2.60	1.80	قليلة
اقل من 68.00	52.00	اقل من 3.40	2.60	متوسطة
اقل من 84.00	68.00	اقل من 4.20	3.40	كبيرة
100.00	84.00	5.00	4.20	كبيرة جدا

#### المصدر // الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### اولا / التحليل الوصفي لبيانات متغير القيادة الحقيقية

تشير النتائج التحليلية ضمن الجدول (27) ، 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 :

#### 1) الوعي الذاتي

تشير النتائج التحليلية الوصفية في الجدول (27) ان التوجه هو توجه ايجابي حول هذا البعد فقد كانت نسبة الاهمية النسبية (78.79%) ، بوسط حسابي موزون بلغ (3.94) وانحراف معياري بلغ (0.953) ، كما ان اكثر الفقرات التي دعمت ايجابية هذا البعد هي الفقرة (2) والتي نصت

على (الوصف الدقيق لكيفية رؤية الآخرين لقدراتها القيادية) ، فقد كانت قيمة أهميتها النسبية (80%) ، وان اصغر الفقرات ايجابية هي الفقرة (1) والتي نصت على (البحث عن ردود الافعال من أجل تحسين عملية التفاعل مع الاخرين) فقد سجلت قيمه اهميه نسبيه بلغت (76.64%) .

### (2) المنظور الاخلاقي الداخلي

اسفرت النتائج الوصفية على ان ايجابية هذا البعد باهمية نسبية بلغت (80.27%) ووسط حسابي وانحراف معياري بلغ (4.01) (0.974) على التوالي ، كما ان اكثر الفقرات التي دعمت ايجابية هذا البعد هي الفقرة (7) والتي نصت على (أمتلك القدرة على توجيه نفسه من خلال قيمه ومعايير الشخصية) ، فقد كانت قيمة أهميتها النسبية (82.46%) ، وان اصغر الفقرات ايجابية هي الفقرة (6) والتي نصت على (أخذ القرارات بناء على قيمه الجوهرية) فقد سجلت قيمة اهمية نسبية بلغت (78.44%) .

### (3) الشفافية العلائقية

تشير النتائج التحليلية الوصفية في الجدول (27) ان التوجه هو توجه ايجابي حول هذا البعد فقد كانت نسبة الاهمية النسبية (75.08%) ووسط حسابي وانحراف معياري بلغ (3.75) (1.029) على التوالي ، ، كما ان اكثر الفقرات التي دعمت ايجابية هذا البعد هي الفقرة (10) والتي نصت على (الاعتراف بالخطأ عندما يحدث) ، فقد كانت قيمة أهميتها النسبية (78.11%) ، وان اصغر الفقرات ايجابية هي الفقرة (9) والتي نصت على (الاهتمام بمشاركة المعلومات مع المرؤوسين) فقد سجلت قيمة اهمية نسبية بلغت (67.70%) .

### (4) المعالجة المتوازنة للمعلومات

اسفرت النتائج الوصفية على ان ايجابية هذا البعد باهمية نسبية بلغت (78.39%) ووسط حسابي وانحراف معياري بلغ (3.92) (0.923) على التوالي ، ، كما ان اكثر الفقرات التي دعمت ايجابية هذا البعد هي الفقرة (14) والتي نصت على (الأخذ بالحسبان الاعتبارات الايجابية والسلبية حول نفسه ونمط ادارته) ، فقد كانت قيمة أهميتها النسبية (80.66%) ، وان اصغر الفقرات ايجابية هي الفقرة (16) والتي نصت على (الاصغاء بعناية الى وجهات النظر المختلفة قبل التوصل الى النتائج) فقد سجلت قيمة اهمية نسبية بلغت (75.49%) .

## الجدول (27)

نتائج التحليل الوصفي لبيانات متغير القيادة الحقيقية

الفقرات	اتفق جدا	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق جدا	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	79.62	2
q4	80	95	51	13	5	3.95	0.967	79.02	3
الثاني						3.94	0.953	78.82	
الوعي الذاتي									
q5	76	116	30	21	1	4.00	0.905	80.08	2
q6	60	123	45	14	2	3.92	0.855	78.44	4
q7	96	98	39	6	5	4.12	0.908	82.46	1
q8	112	66	36	15	15	4.00	1.188	80.08	3
الاول						4.01	0.974	80.27	
المنظور الاخلاقي الداخلي									
q9	49	65	85	21	24	3.39	1.186	67.70	5
q10	62	118	49	9	6	3.91	0.905	78.11	1
q11	79	76	59	23	7	3.81	1.081	76.15	4
q12	68	109	34	29	4	3.85	1.012	77.05	2
q13	60	88	89	6	1	3.82	0.846	76.39	3
الرابع						3.75	1.029	75.08	
الشفافية العلائقية									
q14	82	112	29	18	3	4.03	0.929	80.66	1
q15	76	97	55	15	1	3.95	0.906	79.02	2
q16	55	105	58	26	0	3.77	0.918	75.49	3
الثالث						3.92	0.923	78.39	
المعالجة المتوازنة للمعلومات									
القيادة الحقيقية									
						3.90	0.982	77.93	

ثانيا / التحليل الوصفي لابعاد وفقرات متغير ديمقراطية مكان العمل

تشير النتائج التحليلية للتحليل الوصفي بالجدول (28) لبيانات متغير ديمقراطية مكان العمل انه ذو توجه ايجابي عام ، إذ كان مستوى الاهمية النسبية (79.85%) ، بوسط حسابي موزون (3.99) ، وانحراف معياري بلغ (0.872) ، كما ان الابعاد الفرعية كانت نتائجها كالاتي :

**(1) نظام رقابة لامركزي**

تشير النتائج التحليلية الوصفية في الجدول (28) ان التوجه هو توجه ايجابي حول هذا البعد فقد كانت نسبة الاهمية النسبية (78.23%) ، بوسط حسابي موزون بلغ (3.91) وانحراف معياري بلغ (0.857) ، كما ان اكثر الفقرات التي دعمت ايجابية هذا البعد هي الفقرة (2) والتي نصت على (تسود الحرية أجواء الكلية) ، فقد كانت قيمة اهميتها النسبية (80.08) ، وان اصغر الفقرات ايجابية هي الفقرة (1) والتي نصت على (يمتلك المنتسبون في الكلية رقابة حقيقية على تحديد اهدافها) فقد سجلت قيمة اهمية نسبية بلغت (75.49%) .

**(2) نظام النقد**

اسفرت النتائج الوصفية على ان ايجابية هذا البعد باهمية نسبية بلغت (80.19%) ووسط حسابي وانحراف معياري بلغ (4.01) (0.846) على التوالي ، كما ان اكثر الفقرات التي دعمت ايجابية هذا البعد هي الفقرة (4) والتي نصت على (للكلية نظام رسمي يتصف بالفاعلية) ، فقد كانت قيمة اهميتها النسبية (83.03%) ، وان اصغر الفقرات ايجابية هي الفقرة (6) والتي نصت على (هناك نظم لتعزيز الشفافية والمسائلة في الادارة) فقد سجلت قيمة اهمية نسبية بلغت (77.38%) .

**(3) العدالة التنظيمية**

تشير النتائج التحليلية الوصفية في الجدول (28) ان التوجه هو توجه ايجابي حول هذا البعد فقد كانت نسبة الاهمية النسبية (77.87%) ، بوسط حسابي موزون بلغ (3.89) وانحراف معياري بلغ (0.924) ، كما ان اكثر الفقرات التي دعمت ايجابية هذا البعد هي الفقرة (9) والتي نصت على (هناك عدالة على صعيد النتائج والعمليات) ، فقد كانت قيمة اهميتها النسبية (79.18%) ، وان اصغر الفقرات ايجابية هي الفقرة (7) والتي نصت على (توجد في الكلية فرص متساوية (عادلة) للتوظيف) فقد سجلت قيمة اهمية نسبية بلغت (75.25%) .

**(4) التبادل الحر للمعلومات**

اسفرت النتائج الوصفية على ان ايجابية هذا البعد باهمية نسبية بلغت (81.91%) ووسط حسابي وانحراف معياري بلغ (4.10) (0.825) على التوالي ، كما ان اكثر الفقرات التي دعمت ايجابية هذا البعد هي الفقرة (10) والتي نصت على (توجد قنوات اتصال مفتوحة في الكلية) ، فقد كانت قيمة اهميتها النسبية (85.41%) ، وان اصغر الفقرات ايجابية هي الفقرة

(12) والتي نصت على (للكلية تقارير سنوية ونشرات دورية بشكل مستمر) فقد سجلت قيمة اهمية نسبية بلغت (77.38%) .

#### 5) الجماعات المستقلة

تشير النتائج التحليلية الوصفية في الجدول (28) ان التوجه هو توجه ايجابي حول هذا البعد فقد كانت نسبة الاهمية النسبية (83.03%) ، بوسط حسابي موزون بلغ (4.15) وانحراف معياري بلغ (0.747) ، كما ان اكثر الفقرات التي دعمت ايجابية هذا البعد هي الفقرة (15) والتي نصت على (حق الانتماء لنقابة الاكاديمين مكفول للجميع) ، فقد كانت قيمة اهميتها النسبية (87.62%) ، وان اصغر الفقرات ايجابية هي الفقرة (13) والتي نصت على (توجد نقابة للاكاديمين تمارس أعمالها في الكلية) فقد سجلت قيمة اهمية نسبية بلغت (80.25%) .

#### 6) الحقوق الفردية

اسفرت النتائج الوصفية على ان ايجابية هذا البعد بأهمية نسبية بلغت (77.90%) ووسط حسابي وانحراف معياري بلغ (3.89) (0.982) على التوالي ، كما ان اكثر الفقرات التي دعمت ايجابية هذا البعد هي الفقرة (16) والتي نصت على (يملك المنتسبون حرية في التعبير عن آراءهم وافكارهم الخاصة) ، فقد كانت قيمة اهميتها النسبية (79.26%) ، وان اصغر الفقرات ايجابية هي الفقرة (17) والتي نصت على (يمكن للمنتسبين الاضراب عن العمل متى ما اقتضى الامر) فقد سجلت قيمة اهمية نسبية بلغت (76.89%) .

الجدول (28) نتائج التحليل الوصفي لبيانات متغير ديمقراطية مكان العمل

الفقرات	تتفق بشكل كثير	تتفق بشكل متوسط	لا تتفق بشكل كثير	لا تتفق بشكل متوسط	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	ترتيب الاهمية
Z1	55	105	58	26	0	3.77	75.49	3
Z2	64	126	46	7	1	4.00	80.08	1
Z3	72	105	57	13	0	3.96	79.11	2
الرابع	نظام رقابة لامركزي							
Z4	89	116	27	11	1	4.15	83.03	1
Z5	68	127	34	13	2	4.01	80.16	2
Z6	60	105	68	9	2	3.87	77.38	3
الثالث	نظام النقد							
Z7	72	75	72	17	8	3.76	75.25	3



2	79.17	0.855	3.96	3	5	61	105	70	Z8
1	79.18	0.835	3.96	3	4	60	110	67	Z9
السادس	77.87	0.924	3.89	العدالة التنظيمية					
1	85.41	0.732	4.27	1	6	17	122	98	Z10
2	82.95	0.867	4.15	2	6	46	90	100	Z11
3	77.38	0.821	3.87	1	3	85	93	62	Z12
الثاني	81.91	0.825	4.10	تبادل حر للمعلومات					
3	80.25	0.834	4.01	1	4	65	95	79	Z13
2	81.23	0.673	4.06	0	2	42	139	61	Z14
1	87.62	0.671	4.38	1	2	14	113	114	Z15
الاول	83.03	0.747	4.15	الجماعات المستقلة					
1	79.26	1.044	3.96	9	20	23	111	81	Z16
3	76.89	0.960	3.84	5	11	71	87	70	Z17
2	77.54	0.939	3.88	8	5	61	105	65	Z18
الخامس	77.90	0.982	3.89	الحقوق الفردية					
	79.85	0.872	3.99	ديمقراطية مكان العمل					

### ثالثا / التحليل الوصفي لابعاد وفقرات متغير التميز التنظيمي

يتضح من نتائج التحليل الوصفي ضمن الجدول (29) ان بيانات متغير التميز التنظيمي انه ذو توجه ايجابي عام ، إذ كان مستوى الاهمية النسبية (84.90%) ، بوسط حسابي موزون (4.24) ، وانحراف معياري بلغ (0.725) ، كما ان الابعاد الفرعية كانت نتائجها كالاتي :

#### (1) تميز القيادة

تشير النتائج التحليلية الوصفية في الجدول (29) ان التوجه هو توجه ايجابي حول هذا البعد فقد كانت نسبة الاهمية النسبية (85.08%) ، بوسط حسابي موزون بلغ (4.25) وانحراف معياري بلغ (0.708) ، كما ان اكثر الفقرات التي دعمت ايجابية هذا البعد هي الفقرة (2) والتي نصت على (ملتزم بالقواعد والسياسات الرسمية ويحافظ عليها) ، فقد كانت قيمة اهميتها النسبية (86.64%) ، وان اصغر الفقرات ايجابية هي الفقرة (3) والتي نصت على (يمتلك القدرة على أنجاز اهداف الكلية) فقد سجلت قيمة اهمية نسبية بلغت (83.11%) .

#### (2) تميز الخدمة والابداع

اسفرت النتائج الوصفية على ان ايجابية هذا البعد باهمية نسبية بلغت (85.98%) ووسط حسابي وانحراف معياري بلغ (4.34) (0.632) على التوالي ، ، كما ان اكثر الفقرات التي

دعمت ايجابية هذا البعد هي الفقرة (4) والتي نصت على (يهتم بالتطورات الجديدة في مجال الخدمة التعليمية) ، فقد كانت قيمة اهميتها النسبية (86.89%) ، وان اصغر الفقرات ايجابية هي الفقرة (6) والتي نصت على (يمتلك خبرة وموهبة قيادية في مجال الابداعات العلمية) فقد سجلت قيمة اهمية نسبية بلغت (85.33%) .

### 3) تميز المعرفة

تشير النتائج التحليلية الوصفية في الجدول (29) ان التوجه هو توجه ايجابي حول هذا البعد فقد كانت نسبة الاهمية النسبية (83.63%) ، بوسط حسابي موزون بلغ (4.18) وانحراف معياري بلغ (0.804) ، كما ان اكثر الفقرات التي دعمت ايجابية هذا البعد هي الفقرة (8) والتي نصت على (يعمل على توفير المعرفة المناسبة في الوقت المناسب وللأشخاص العاملين لمواكبة التطورات) ، فقد كانت قيمة اهميتها النسبية (84.75%) ، وان اصغر الفقرات ايجابية هي الفقرة (9) والتي نصت على (يسعى الى إقامة علاقات شراكة في المجالات العلمية لغرض تبادل المعرفة) فقد سجلت قيمة اهمية نسبية بلغت (81.64%) .

الجدول (29) نتائج التحليل الوصفي لبيانات متغير التميز التنظيمي

الفقرات	تفوق 1-4	تفوق 1-3	متوسط 1-3	لا اتفق 1-2	لا اتفق 1-1	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	2	0	4.33	0.667	86.64	1
Y3	73	149	10	11	1	4.16	0.732	83.11	3
الثاني					4.25	0.708	85.08	تميز القيادة	
Y4	101	129	12	1	1	4.34	0.632	86.89	1
Y5	92	133	17	1	1	4.29	0.648	85.74	2
Y6	91	130	21	1	1	4.27	0.666	85.33	3
الاول					4.30	0.649	85.98	تميز الخدمة والابداع	
Y7	104	103	27	8	2	4.23	0.833	84.51	2
Y8	90	131	15	7	1	4.24	0.726	84.75	1
Y9	84	108	41	10	1	4.08	0.842	81.64	3
الثالث					4.18	0.804	83.63	تميز المعرفة	
					4.24	0.725	84.90	التميز التنظيمي	

## المبحث الثالث

### اختبار فرضيات الدراسة

#### أولاً:- اختبار علاقات الارتباط

تم اجراء تحليل الارتباط لبيانات الدراسة وذلك من اجل الوقوف على قيمة الارتباطات البينية بين المتغيرات قبل المضي في اجراء تحليل التأثير بينها ، وكلما اقتربت درجة الارتباط من الواحد الصحيح فانه يعني ان درجة الارتباط قوية ، واذا ابتعدت عن الواحد الصحيح واقتربت من الصفر فان ذلك يشير الى ضعف العلاقة بين المتغيرات ، وتشير الدراسات ان العلاقات بشكل عام تكون ضعيفة في حالة كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ، وان العلاقة الارتباطية اذا كانت القيمة بين (0.30-0.70) ، وتكون العلاقة قوية في حالة قيمة الارتباط اكبر من (0.70) (McGuigan,2008).

#### 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 (30) 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

وفيما يخص الفرضيات الفرعية كانت النتائج كالآتي :

**الفرضية الفرعية الاولى**

H0 :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي والتميز التنظيمي.  
H1 :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي والتميز التنظيمي .  
من مراجعة قيم التحليل في جدول (30) نستنتج ان هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الذاتي والتميز التنظيمي ، فقد بلغت قيمه الارتباط العام (0.78) ، والارتباط معنوي بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) التي سجلت قيمة معنوية ، وان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية ، وبالنسبة لعلاقات الأبعاد فان العلاقات معنوية بين (الوعي الذاتي-التميز في الخدمة والابداع) بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) وقيمته احصاءه (T) المحسوبة إذ سجلت قيمة اعلى من القيمة المجدولة تحت مستوى الدلالة ودرجات الحرية المعتمدة للدراسة ، هذا يعني وجود علاقة ارتباط بين الوعي الذاتي والتميز التنظيمي .

**الفرضية الفرعية الثانية**

H0 :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظور الاخلاقي الداخلي والتميز التنظيمي.  
H1 :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظور الاخلاقي الداخلي والتميز التنظيمي .  
تؤشر نتائج جدول (30) بوجود علاقة ارتباط معنوية بين المنظور الاخلاقي الداخلي والتميز التنظيمي ، وقد سجل الارتباط بشكل عام (0.81) ، وهذه القراءة معنوية باعتماد الدلالة (P) التي كانت معنوية ، كما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية ، وبالنسبة لعلاقات الابعاد كانت العلاقات معنوية بينها تبعا لقيمة المعنوية (P) وقيمة (T) المحتسبة التي سجلت قيمة اكبر من القراءة المجدولة عند مستوى معنوية الدراسة ودرجة الحرية المعتمدة للدراسة، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين المنظور الاخلاقي الداخلي والتميز التنظيمي .

**الفرضية الفرعية الثالثة**

H0 :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشفافية العلائقية والتميز التنظيمي.  
H1 :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشفافية العلائقية والتميز التنظيمي .  
من مراجعة قيم التحليل في جدول (30) نستنتج ان هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الشفافية العلائقية والتميز التنظيمي ، فقد بلغت قيمه الارتباط العام (0.80) ، والارتباط معنوي بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) التي سجلت قيمة معنوية ، وان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية ، وبالنسبة لعلاقات الأبعاد فان العلاقات معنوية بينها بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) وقيمة احصاءه (T) المحسوبة إذ سجلت قيمة اعلى من القيمة المجدولة تحت

مستوى الدلالة ودرجات الحرية المعتمدة للدراسة ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين الشفافية العلائقية والتميز التنظيمي .

#### الفرضية الفرعية الرابعة

H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والتميز التنظيمي.

H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والتميز التنظيمي .  
تؤشر نتائج جدول (30) بوجود علاقة ارتباط معنوية بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والتميز

التنظيمي ، وقد سجل الارتباط بشكل عام (0.77) ، وهذه القراءة معنوية باعتماد الدلالة (P) التي كانت معنوية ، كما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية ، وبالنسبة لعلاقات الابعاد كانت العلاقات معنوية بينها تبعا لقيمة المعنوية (P) وقيمة (T) المحتسبة التي سجلت قيمة اكبر من القراءه المجدولة عند مستوى معنوية الدراسة ودرجة الحرية المعتمدة للدراسة، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والتميز التنظيمي.

#### الجدول (30)

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	P	
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

$$T (0.05) = 1.64$$

$$T (0.01) = 2.33$$

**الفرضية الرئيسية الثانية**

H0 :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ديمقراطية مكان العمل والتميز التنظيمي.  
H1 :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ديمقراطية مكان العمل والتميز التنظيمي .  
لاجراء اختبار العلاقة سيتم الاعتماد على معامل الارتباط البسيط ، وتؤشر نتائج جدول (31) الى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين بلغا (0.75) ، وان هذا الارتباط هو ارتباط معنوي فقد بلغت قيمة (t) قيمة اكبر من القراءة 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 العلاقات معنوية بين الابعاد، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين ديمقراطية مكان العمل والتميز التنظيمي.

وفيما يخص الفرضيات الفرعية كانت النتائج كالآتي :

**الفرضية الفرعية الاولى**

H0 :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة اللامركزي والتميز التنظيمي.  
H1 :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة اللامركزي والتميز التنظيمي .  
من مراجعة قيم التحليل في جدول (31) نستنتج ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين نظام الرقابة اللامركزي والتميز التنظيمي ، فقد بلغت قيمه الارتباط العام (0.83) ، والارتباط معنوي بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) التي سجلت قيمة معنوية ، وان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية ، وبالنسبة لعلاقات الأبعاد فان العلاقات معنوية بينها بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) وقيمته احصاءه (T) المحسوبة إذ سجلت قيمة اعلى من القيمة المجدولة تحت مستوى الدلالة ودرجات الحرية المعتمدة للدراسة، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين نظام الرقابة اللامركزي والتميز التنظيمي .

**الفرضية الفرعية الثانية**

H0 :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام النقد والتميز التنظيمي.  
H1 :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظام النقد والتميز التنظيمي .  
تؤشر نتائج جدول (31) لوجود علاقة ارتباط معنوية بين نظام النقد والتميز التنظيمي ، وقد سجل الارتباط بشكل عام (0.83) ، وهذه القراءة معنوية باعتماد الدلالة (P) التي كانت معنوية ، كما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية، وبالنسبة لعلاقات الابعاد كانت العلاقات معنوية بينها تبعا لقيمة المعنوية (P) وقيمة (T) المحسوبة التي سجلت قيمة اكبر من القراءة

المجدولة عند مستوى معنوية الدراسة ودرجة الحرية المعتمدة للدراسة، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين نظام النقد والتميز التنظيمي.

### الفرضية الفرعية الثالثة

H0 -: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي.  
H1 -: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي .  
من مراجعة قيم التحليل في جدول (31) نستنتج ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي ، فقد بلغت قيمه الارتباط العام (0.81) ، والارتباط معنوي بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) التي سجلت قيمة معنوية ، وان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية ، وبالنسبة لعلاقات الأبعاد فان العلاقات معنوية بينها بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) وقيمة احصاءه (T) المحسوبة إذ سجلت قيمة اعلى من القيمة المجدولة تحت مستوى الدلالة ودرجات الحرية المعتمدة للدراسة، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي.

### الفرضية الفرعية الرابعة

H0 -: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التبادل الحر للمعلومات والتميز التنظيمي.  
H1 -: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التبادل الحر للمعلومات والتميز التنظيمي .  
تؤشر نتائج جدول (31) عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين التبادل الحر للمعلومات والتميز التنظيمي ، وقد سجل الارتباط بشكل عام (0.80) ، وهذه القراءة معنوية باعتماد الدلالة (P) التي كانت معنوية ، كما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية ، وبالنسبة لعلاقات الأبعاد كانت العلاقات معنوية بينها تبعا لقيمة المعنوية (P) وقيمة (T) المحسوبة التي سجلت قيمة اكبر من القراءة المجدولة عند مستوى معنوية الدراسة ودرجة الحرية المعتمدة للدراسة ، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين التبادل الحر للمعلومات والتميز التنظيمي.

### الفرضية الفرعية الخامسة

H0 -: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الجماعات المستقلة والتميز التنظيمي.  
H1 -: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الجماعات المستقلة والتميز التنظيمي .  
من مراجعة قيم التحليل في جدول (31) نستنتج ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين الجماعات المستقلة والتميز التنظيمي ، فقد بلغت قيمه الارتباط العام (0.76) ، والارتباط معنوي بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) التي سجلت قيمة معنوية ، وان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية ، وبالنسبة لعلاقات الأبعاد فان العلاقات معنوية بينها بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) وقيمته احصاءه (T) المحسوبة إذ سجلت قيمة اعلى من القيمة المجدولة تحت

مستوى الدلال' ودرجات الحرية المعتمدة للدراسة، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين الجماعات المستقلة والتميز التنظيمي.

### الفرضية الفرعية السادسة

H0 -: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحقوق الفردية والتميز التنظيمي.  
H1 -: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحقوق الفردية والتميز التنظيمي .  
تؤشر نتائج جدول (31) بوجود علاقة ارتباط معنوية بين الحقوق الفردية التميز التنظيمي ، وقد سجل الارتباط بشكل عام (0.78) ، وهذه القراءة معنوية باعتماد الدلالة (P) التي كانت معنوية ، كما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية ، وبالنسبة لعلاقات الابعاد كانت العلاقات معنوية بينها تبعا لقيمة المعنوية (P) وقيمة (T) المحتسبة التي سجلت قيمة اكبر من القراءة المجدولة عند مستوى معنوية الدراسة ودرجة الحرية المعتمدة للدراسة، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين الحقوق الفردية والتميز التنظيمي.

### الجدول (31)

نتائج معامل الارتباط بين ديمقراطية مكان العمل والتميز التنظيمي

التميز التنظيمي		التميز في المعرفة		التميز في الخدمة والابداع		التميز في القيادة		الابعاد والمتغيرات
r	P	r	P	r	P	r	P	
0.83	0.000	0.197	0.002	0.294	0.000	0.308	0.000	نظام رقابة لامركزي
5.120		3.124		4.788		5.029		T
0.83	0.000	0.363	0.000	0.489	0.000	0.248	0.000	نظام النقد
7.494		6.056		8.712		3.988		T
0.81	0.000	0.248	0.000	0.512	0.000	0.298	0.000	العدالة التنظيمية
6.913		3.990		9.269		4.858		T
0.80	0.000	0.119	0.063	0.445	0.000	0.251	0.000	التبادل الحر للمعلومات
(4.953)		(1.869)		(7.726)		(4.037)		T
0.76	0.000	0.325	0.000	0.320	0.000	0.329	0.000	الجماعات المستقلة
(6.611)		(5.342)		(5.256)		(5.419)		T
0.78	0.004	0.001	0.988	0.268	0.000	0.238	0.000	الحقوق الفردية
(2.886)		(0.015)		(4.330)		(3.807)		T



0.75	0.000	0.293	0.000	0.559	0.000	0.406	0.000	ديمقراطية مكان العمل
(8.629)		(4.766)		(10.484)		(6.901)		T

$$T(0.05) = 1.64$$

$$T(0.01) = 2.33$$

### الفرضية الرئيسية الثالثة

H0 :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الحقيقية وديمقراطية مكان العمل.  
H1 :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الحقيقية وديمقراطية مكان العمل .  
من اجل اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات سيتم الاعتماد على معامل الارتباط البسيط وتؤشر نتائج جدول (32) الى ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين بلغا (0.70) ، وان هذا الارتباط هو ارتباط معنوي فقد بلغت قيمة (T) قيمة اكبر من القراءة المجدولة المقابلة لمستوى المعنوية ودرجة الحرية للدراسة ، ويدعمها قيمة (P) التي جاءت ضمن القيمة المقبولة والتي تشترط ان تكون قيمتها اصغر من (0.05). وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين القيادة الحقيقية وديمقراطية مكان العمل .

وفيما يخص الفرضيات الفرعية كانت النتائج كالاتي :

### الفرضية الفرعية الاولى

H0 :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي وديمقراطية مكان العمل.  
H1 :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي وديمقراطية مكان العمل .  
من مراجعة قيم التحليل في جدول (32) نستنتج ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين الوعي الذاتي وديمقراطية مكان العمل ، فقد بلغت قيمه الارتباط العام (0.75) ، والارتباط معنوي بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) التي سجلت قيمة معنوية ، وان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية ، وبالنسبة لعلاقات الأبعاد فان العلاقات معنوية بينها بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) وقيمه احصاءه (T) المحسوبة إذ سجلت قيمة اعلى من القيمة المجدولة تحت مستوى الدلالة ودرجات الحرية المعتمدة للدراسة، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين الوعي الذاتي وديمقراطية مكان العمل .

### الفرضية الفرعية الثانية

H0 :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظور الاخلاقي الداخلي وديمقراطية مكان العمل.  
H1 :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنظور الاخلاقي الداخلي وديمقراطية مكان العمل .

تؤشر نتائج جدول (32) بوجود علاقة ارتباط معنوية بين المنظور الاخلاقي الداخلي وديمقراطية مكان العمل ، وقد سجل الارتباط بشكل عام (0.73) ، وهذه القراءة معنوية باعتماد الدلالة (P) التي كانت معنوية ، كما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية ، وبالنسبة لعلاقات الابعاد كانت العلاقات معنوية بينها تبعا لقيمة المعنوية (P) وقيمة (T) المحتسبة التي سجلت قيمة اكبر من القراءة المجدولة عند مستوى معنوية الدراسة ودرجة الحرية المعتمدة للدراسة، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين المنظور الاخلاقي الداخلي وديمقراطية مكان العمل.

#### الفرضية الفرعية الثالثة

H0 :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشفافية العلائقية وديمقراطية مكان العمل.  
H1 :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشفافية العلائقية وديمقراطية مكان العمل .  
من مراجعة قيم التحليل في جدول (32) نستنتج ان هناك علاقة ارتباط معنوية بين الشفافية العلائقية وديمقراطية مكان العمل ، فقد بلغت قيمه الارتباط العام (0.71) ، والارتباط معنوي بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) التي سجلت قيمة معنوية ، وان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية ، وبالنسبة لعلاقات الأبعاد فان العلاقات معنوية بينها بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P) وقيمته احصاءه (T) المحسوبة إذ سجلت قيمة اعلى من القيمة المجدولة تحت مستوى الدلالة ودرجات الحرية المعتمدة للدراسة، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين الشفافية العلائقية وديمقراطية مكان العمل.

#### الفرضية الفرعية الرابعة

H0 :- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة للمعلومات وديمقراطية مكان العمل.  
H1 :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة للمعلومات وديمقراطية مكان العمل .  
تؤشر نتائج جدول (32) وجود علاقة ارتباط معنوية بين المعالجة المتوازنة للمعلومات وديمقراطية مكان العمل ، وقد سجل الارتباط بشكل عام (0.90) ، وهذه القراءة معنوية باعتماد الدلالة (P) التي كانت معنوية ، كما ان قيمة (T) المحسوبة اكبر من الجدولية، وبالنسبة لعلاقات الابعاد كانت العلاقات معنوية بينها تبعا لقيمة المعنوية (P) وقيمة (T) المحتسبة التي سجلت قيمة اكبر من القراءة المجدولة عند مستوى معنوية الدراسة ودرجة الحرية المعتمدة للدراسة، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين المعالجة المتوازنة للمعلومات وديمقراطية مكان العمل.

## الجدول (32)

نتائج معامل الارتباط بين القيادة الحقيقية وديمقراطية مكان العمل

القيادة الحقيقية		المعالجة المتوازنة للمعلومات		الشفافية العلائقية		المنظور الاخلاقي الداخلي		الوعي الذاتي		الابعاد والمتغيرات
r	P	r	P	r	P	r	P	r	P	
0.386	0.000	0.328	0.000	0.229	0.000	0.344	0.000	0.366	0.000	نظام رقابة لامركزي
(6.515)		(5.369)		(3.659)		(5.692)		(6.108)		T
0.574	0.000	0.555	0.000	0.510	0.000	0.412	0.000	0.343	0.000	نظام النقد
(10.910)		(10.386)		(9.226)		(7.034)		(5.689)		T
0.312	0.000	0.320	0.000	0.401	0.000	0.302	0.000	0.321	0.000	العدالة التنظيمية
(10.554)		(9.189)		(10.462)		(6.813)		(4.923)		T
0.561	0.000	0.509	0.000	0.558	0.000	0.401	0.000	0.302	0.000	التبادل الحر للمعلومات
(5.637)		(3.795)		(4.861)		(5.069)		(4.063)		T
0.341	0.000	0.237	0.000	0.298	0.000	0.310	0.000	0.353	0.000	الجماعات المستقلة
(5.054)		(4.026)		(4.818)		(5.033)		(2.000)		T
0.309	0.000	0.251	0.000	0.296	0.000	0.308	0.000	0.128	0.047	الحقوق الفردية
(8.079)		(9.059)		(3.889)		(3.019)		(7.145)		T
0.70	0.000	0.90	0.000	0.71	0.000	0.73	0.000	0.75	0.000	ديمقراطية مكان العمل
(12.908)		(9.163)		(9.343)		(10.626)		(8.341)		T

**ثانياً:- اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات**

من اجل التعرف على علاقات التأثير بين المتغيرات والذي افترضته الفرضية الرابعة والتي تنص على ان هنالك علاقة تأثير معنوية بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي ، يتم اللجوء الى اسلوب تحليل الانحدار .

**❖ الفرضية الرئيسية الرابعة**

(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 اكبر من الجدولة المقابلة لمستوى المعنوية ودرجة الحرية للدراسة. وهذا يعني وجود علاقة تأثير بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي .

اما على مستوى الفرضيات الفرعية فكانت النتائج كالاتي :

**✓ الفرضية الفرعية الاولى**

(H0) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي والتميز التنظيمي

(H1) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الوعي الذاتي والتميز التنظيمي

من خلال اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط تبين ان معادلة الانحدار

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1$$

$$Y=4.042+0.051x_1$$

$$F\text{-value} ( 0.987)$$

$$P\text{-value}(0.78)$$

، إذ بلغت قيمة الثابت للانحدار ( $\alpha=4.042$ ) وقيمة معامل ميل الانحدار ( $\beta=0.051$ ) وان قيمة F غير معنوية بالاعتماد على قيمة (P-value). وهذا يعني لاتوجد علاقة تأثير بين الوعي الذاتي والتميز التنظيمي .

#### ✓ الفرضية الفرعية الثانية

(H0) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المنظور الاخلاقي والتميز التنظيمي

(H1) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المنظور الاخلاقي والتميز التنظيمي

من خلال اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط تبين ان معادلة الانحدار

$$Y = \alpha + \beta_1 X_2$$

$$Y=3.597+0.164X_2$$

$$F\text{-value (10.580)}$$

$$P\text{-value(0.001)}$$

، إذ بلغت قيمة الثابت للانحدار ( $\alpha=3.597$ ) وقيمة معامل ميل الانحدار ( $\beta=0.164$ ) وان قيمة F معنوية بالاعتماد على قيمة (P-value) و ان النموذج معنوي حيث كانت نتيجة احصاءه اكبر من الجدولة المقابلة لمستوى المعنوية ودرجة الحرية للدراسة. وهذا يعني وجود علاقة تأثير بين المنظور الاخلاقي الداخلي والتميز التنظيمي.

#### الفرضية الفرعية الثالثة

(H0) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الشفافية العلائقية والتميز التنظيمي

(H1) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الشفافية العلائقية والتميز التنظيمي

من خلال اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط تبين ان معادلة الانحدار

$$Y = \alpha + \beta_1 X_3$$

$$Y=3.808+0.115X_3$$

$$F\text{-value (8.475)}$$

$$P\text{-value(0.004)}$$

، إذ بلغت قيمة الثابت للانحدار ( $\alpha=3.808$ ) وقيمة معامل ميل الانحدار ( $\beta=0.115$ ) وان قيمة F معنوية بالاعتماد على قيمة (P-value) و ان النموذج معنوي حيث كانت نتيجة احصاءه اكبر من الجدولة المقابلة لمستوى المعنوية ودرجة الحرية للدراسة. وهذا يعني وجود علاقة تأثير بين الشفافية العلائقية والتميز التنظيمي.

#### الفرضية الفرعية الرابعة

(H0) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة والتميز التنظيمي

(H1) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المعالجة المتوازنة والتميز التنظيمي

من خلال اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط تبين ان معادلة الانحدار

$$Y = \alpha + \beta_1 X_4$$

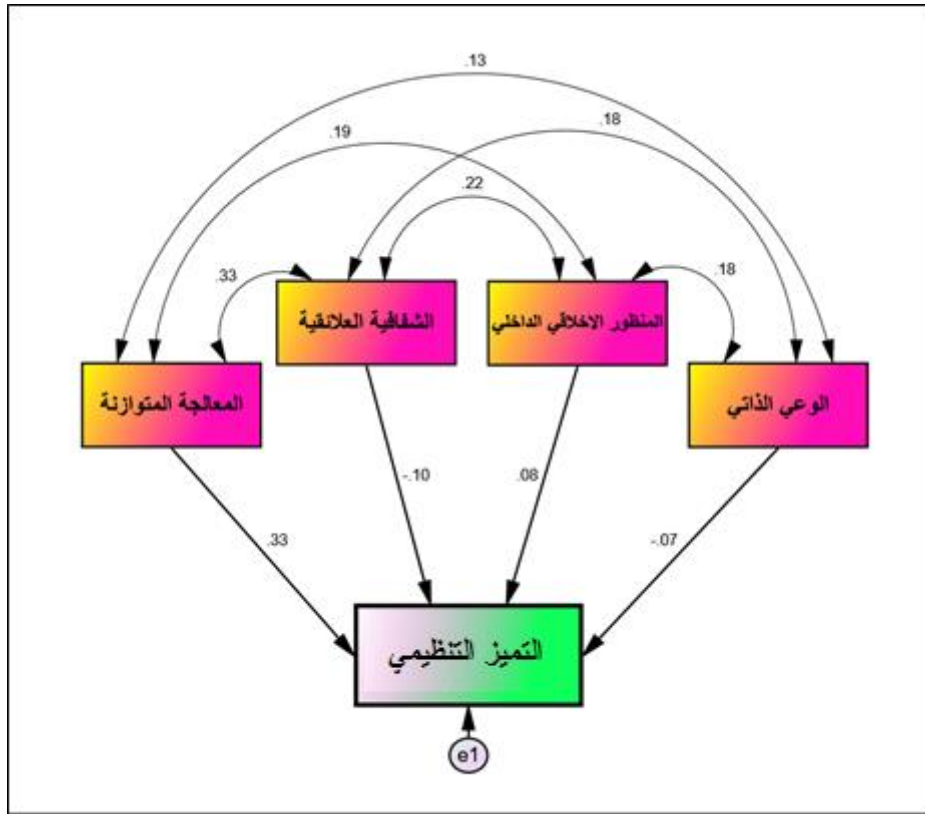
$$Y=3.203+0.265X_4$$

$$F\text{-value (42.712)}$$

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

إذ بلغت قيمة الثابت للانحدار ( $\alpha=3.203$ ) وقيمة معامل ميل الانحدار ( $\beta=0.265$ ) وان قيمة F معنوية بالاعتماد على قيمة (P-value) و ان النموذج معنوي حيث كانت نتيجة احصاءه اكبر من الجدولة المقابلة لمستوى المعنوية ودرجة الحرية للدراسة. وهذا يعني وجود علاقة تأثير بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والتميز التنظيمي.

والشكل (14) يوضح علاقات التأثير المتعدد بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي .



الشكل (14)

انموذج علاقات التأثير المتعدد بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي

### ❖ الفرضية الرئيسية الخامسة

(H0) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ديمقراطية مكان العمل والتميز التنظيمي

(H1) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ديمقراطية مكان العمل والتميز التنظيمي

من خلال اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط تبين ان معادلة الانحدار

$$Y = \alpha + \beta Z$$

$$Y = 2.175 + 0.518Z$$

$$F\text{-value} (74.461)$$

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

، إذ بلغت قيمة الثابت للانحدار ( $\alpha=2.175$ ) وقيمة معامل ميل الانحدار ( $\beta=0.518$ ) وان

قيمة F معنوية بالاعتماد على قيمة (P-value) و ان النموذج معنوي حيث كانت نتيجة

احصاءه اكبر من المجدولة المقابلة لمستوى المعنوية ودرجة الحرية للدراسة. وهذا يعني وجود علاقة تأثير بين ديمقراطية مكان العمل والتميز التنظيمي .  
اما على مستوى الفرضيات الفرعية فكانت النتائج كالاتي :

### الفرضية الفرعية الاولى

(H0) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة اللامركزي والتميز التنظيمي

(H1) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة اللامركزي والتميز التنظيمي

من خلال اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط تبين ان معادلة الانحدار

$$Y = \alpha + \beta Z1$$

$$Y=3.519+0.184 Z1$$

$$F\text{-value}( 26.212)$$

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

، إذ بلغت قيمة الثابت للانحدار ( $\alpha=3.519$ ) وقيمة معامل ميل الانحدار ( $\beta=0.184$ ) وان قيمة F معنوية بالاعتماد على قيمة (P-value) و ان النموذج معنوي حيث كانت نتيجة احصاءه اكبر من المجدولة المقابلة لمستوى المعنوية ودرجة الحرية للدراسة. وهذا يعني وجود علاقة تأثير بين نظام الرقابة اللامركزي والتميز التنظيمي .

### الفرضية الفرعية الثانية

(H0) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نظام النقد والتميز التنظيمي

(H1) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين نظام النقد والتميز التنظيمي

من خلال اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط تبين ان معادلة الانحدار

$$Y = \alpha + \beta Z2$$

$$Y=2.946+0.324 Z1$$

$$F\text{- value}( 56.159)$$

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

، إذ بلغت قيمة الثابت للانحدار ( $\alpha=3.519$ ) وقيمة معامل ميل الانحدار ( $\beta=0.184$ ) وان قيمة F معنوية بالاعتماد على قيمة (P-value) و ان النموذج معنوي حيث كانت نتيجة



احصاءه اكبر من المجدولة المقابلة لمستوى المعنوية ودرجة الحرية للدراسة. وهذا يعني وجود علاقة تأثير بين نظام النقد والتميز التنظيمي .

### الفرضية الفرعية الثالثة

(H0) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي

(H1) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي

من خلال اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط تبين ان معادلة الانحدار

$$Y = \alpha + \beta_1 Z_3$$

$$Y=3.137+0.285 Z_3$$

$$F\text{-value} ( 47.795)$$

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

، إذ بلغت قيمة الثابت للانحدار ( $\alpha=3.137$ ) وقيمة معامل ميل الانحدار ( $\beta=0.285$ ) وان قيمة F معنوية بالاعتماد على قيمة (P-value) و ان النموذج معنوي حيث كانت نتيجة احصاءه اكبر من المجدولة المقابلة لمستوى المعنوية ودرجة الحرية للدراسة. وهذا يعني وجود علاقة تأثير بين العدالة التنظيمية والتميز التنظيمي .

### الفرضية الفرعية الرابعة

(H0) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التبادل الحر للمعلومات والتميز التنظيمي

(H1) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التبادل الحر للمعلومات والتميز التنظيمي

من خلال اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط تبين ان معادلة الانحدار

$$Y = \alpha + \beta_1 Z_4$$

$$Y=3.147+0.268 Z_4$$

$$F\text{-value} ( 24.527)$$

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

، إذ بلغت قيمة الثابت للانحدار ( $\alpha=3.147$ ) وقيمة معامل ميل الانحدار ( $\beta=0.268$ ) وان قيمة F معنوية بالاعتماد على قيمة (P-value) و ان النموذج معنوي حيث كانت نتيجة احصاءه اكبر من المجدولة المقابلة لمستوى المعنوية ودرجة الحرية للدراسة. وهذا يعني وجود علاقة تأثير بين التبادل الحر للمعلومات والتميز التنظيمي .

الفرضية الفرعية الخامسة

(H0) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الجماعات المستقلة والتميز التنظيمي

(H1) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الجماعات المستقلة والتميز التنظيمي

من خلال اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط تبين ان معادلة الانحدار

$$Y = \alpha + \beta_1 Z_5$$

$$Y=2.674+0.378 Z_5$$

$$F\text{-value} ( 43.704)$$

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

، إذ بلغت قيمة الثابت للانحدار ( $\alpha=2.175$ ) وقيمة معامل ميل الانحدار ( $\beta=0.518$ ) وان قيمة F معنوية بالاعتماد على قيمة (P-value) و ان النموذج معنوي حيث كانت نتيجة احصاءه اكبر من الجدولة المقابلة لمستوى المعنوية ودرجة الحرية للدراسة. وهذا يعني وجود علاقة تأثير بين الجماعات المستقلة والتميز التنظيمي .

الفرضية الفرعية السادسة

(H0) : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحقوق الفردية والتميز التنظيمي

(H1) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحقوق الفردية والتميز التنظيمي

من خلال اعتماد نموذج الانحدار الخطي البسيط تبين ان معادلة الانحدار

$$Y = \alpha + \beta_1 Z_6$$

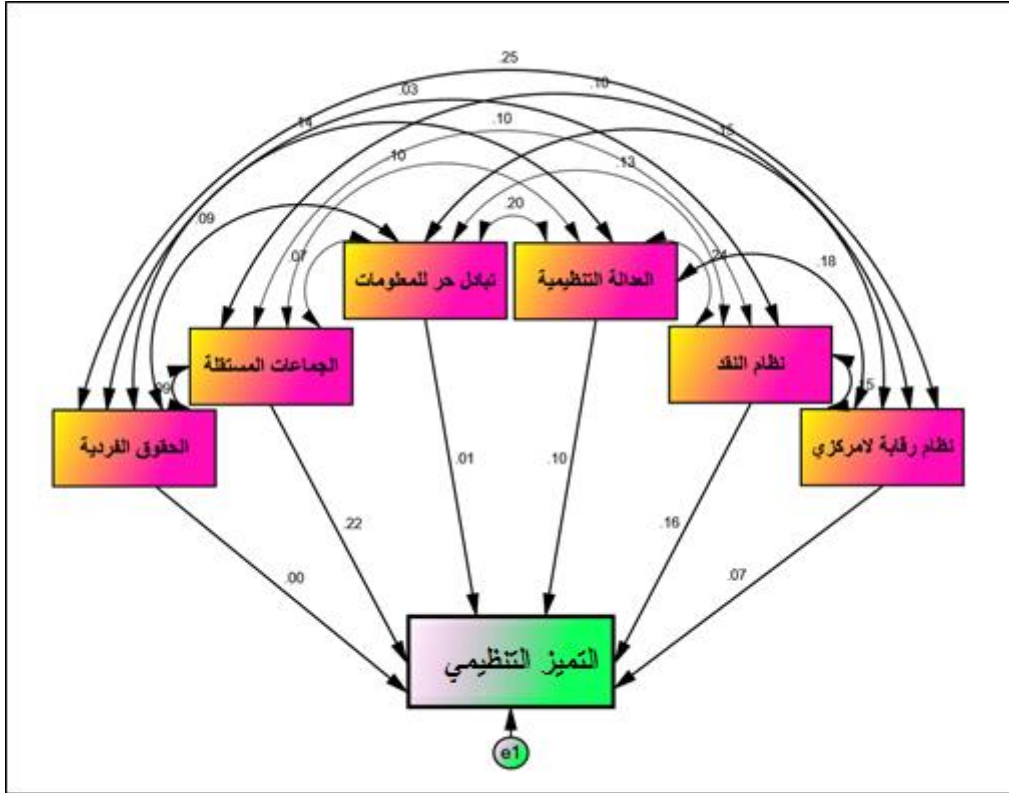
$$Y=3.795+0.116Z_6$$

$$F\text{-value} ( 8.330)$$

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

، إذ بلغت قيمة الثابت للانحدار ( $\alpha=3.795$ ) وقيمة معامل ميل الانحدار ( $\beta=0.116$ ) وان قيمة F معنوية بالاعتماد على قيمة (P-value) و ان النموذج معنوي حيث كانت نتيجة احصاءه اكبر من الجدولة المقابلة لمستوى المعنوية ودرجة الحرية للدراسة. وهذا يعني وجود علاقة تأثير بين الحقوق الفردية والتميز التنظيمي .

والشكل (15) يوضح علاقات التأثير المتعدد بين ديمقراطية مكان العمل والتميز التنظيمي



الشكل (15)

انموذج علاقات التأثير المتعدد بين ديمقراطية مكان العمل والتميز التنظيمي

### ثالثاً- اختبار علاقات التأثير التفاعلي بين المتغيرات

يختص هذا المبحث باختبار علاقة التأثير التفاعلي بين المتغيرات ، إذ إن العلاقة الملتفة او التفاعلية (Moderation) هي العلاقة التي توجد بين متغيرين احدهما مستقل والثاني معتمد ، وتعتمد هذه العلاقة على متغير تفاعلي يطلق عليه (Moderator) ويرمز له بالرمز (Z) ، وتشير الدراسات الى ان تقدير العلاقة التفاعلية يكون عبر التحليل الهرمي ( Aiken & West, 1991)، (Jaccard & Turrisi, 2003)، من اجل اختبار معنوية التأثيرات في العلاقة ، ومن هنا تكون شروط تحقق التفاعل طبقا لفرضيات التأثير التفاعلي ضمن فرضية التأثير غير المباشر.

### ❖ الفرضية الرئيسية السادسة

تشير هذه الفرضية الى وجود علاقة تأثير تفاعلي لمتغير ديمقراطية مكان العمل بين العلاقة بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي . ومن اجل اختبار هذه الفرضية يتوجب اختبار فرضياتها الاساسية كالآتي :

الفرضية 1 : يؤثر المتغير المستقل (القيادة الحقيقية) في المتغير التابع (التميز التنظيمي) .  
الفرضية 2 : يؤثر المتغير التفاعلي (ديمقراطية مكان العمل) في المتغير التابع (التميز التنظيمي) .

الفرضية 3 : يؤثر المتغير التفاعلي (ديمقراطية مكان العمل) في العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الحقيقية) والمتغير التابع (التميز التنظيمي).

ومن اجل التوصل الى العلاقة التفاعلية يتطلب تحقق هذه الفرضيات كليا او جزئيا ، وفي حالة تحقق الفرضية الثالثة معنويا وتحقق الفرضية الاولى معنويا يكون التفاعل جزئي ( Partial Moderation) . وعندما تتحقق الفرضية الثالثة بشكل معنوي وعدم معنوية الفرضية الاولى يكون التفاعل تام (Complete Moderation) .

من اجل اختبار الفرضية التفاعلية بالطريقة التجميعية يتم احتساب المعادلات الآتية :

$$\text{Model 1} \quad Y = \alpha + \beta_1 X + e$$

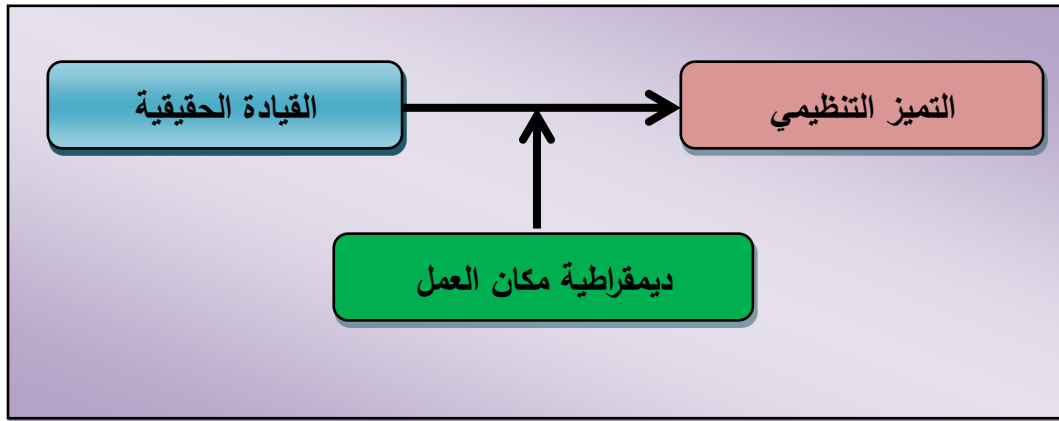
(القيادة الحقيقية) =  $\alpha + \beta_1$  (التميز التنظيمي)

$$\text{Model 2} \quad Y = \alpha + \beta_2 M + e$$

(ديمقراطية مكان العمل) =  $\alpha + \beta_2$  (التميز التنظيمي)

$$\text{Model 3} \quad Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 M + \beta_3 X.M + e$$

(ديمقراطية مكان العمل) + (القيادة الحقيقية) =  $\alpha + \beta_1$  (التميز التنظيمي)  
(ديمقراطية مكان العمل) (القيادة الحقيقية) =  $\beta_3$  + (مكان العمل)



الشكل (16)

انموذج تأثير القيادة الحقيقية في التميز التنظيمي بوجود ديمقراطية مكان العمل كمتغير تفاعلي

الجدول (33)

خلاصة النماذج للتأثير الخطي

Model	r	R <sup>2</sup>	AD R <sup>2</sup>	SE	Change Statistics				
					R <sup>2</sup> change	F <sup>change</sup>	DF1	DF2	Sig
1	.267 <sup>a</sup>	.071	.068	.43342	.071	18.625	1	242	.000
2	.488 <sup>b</sup>	.238	.232	.39336	.167	52.799	1	241	.000
3	.509 <sup>c</sup>	.259	.250	.38881	.021	6.675	1	240	.010
X : القيادة الحقيقية      Z : ديمقراطية مكان العمل      Y : التميز التنظيمي									

الجدول (34) نتائج تحليل التباين للنماذج

النموذج		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
1	Regression	3.499	1	3.499	18.625	.000 <sup>b</sup>
	Residual	45.461	242	.188		
	Total	48.960	243			
2	Regression	11.669	2	5.834	37.705	.000 <sup>c</sup>
	Residual	37.291	241	.155		
	Total	48.960	243			
3	Regression	12.678	3	4.226	27.954	.000 <sup>d</sup>
	Residual	36.282	240	.151		
	Total	48.960	243			

الجدول (35) معاملات النموذج

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	t	p	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3.310	.218	15.163	.000	
	X	.239	.055	.267	4.316	.000
2	(Constant)	2.231	.248	9.006	.000	
	X	-.064	.065	-.072	-.980	.328
	Z	.567	.078	.531	7.266	.000
3	(Constant)	-1.488	1.460	-1.019	.309	
	X	.902	.380	1.008	2.377	.018
	Z	1.585	.402	1.485	3.946	.000
	moderator	.262	.101	1.848	2.584	.010

ومن متابعة النماذج الثلاثة ضمن الجداول (33, 34, 35) لاختبار التأثير التفاعلي يتضح الاتي :

(1) عند مراجعة النموذج الاول يتضح بان قيمة  $(\beta)$  (0.239) وهي قيمة معنوية طبقا لمستوى الدلالة (P) ، وهذا يدل الى ان هناك تأثير لمتغير القيادة الحقيقية في التميز التنظيمي ، وان القيادة الحقيقية تفسر (7.1%) من قيمة التباينات الحاصلة في المتغير التابع التميز التنظيمي .

(2) يشير النموذج الثاني الى وجود تأثير لمتغير ديمقراطية مكان العمل في التميز التنظيمي مع افتراض ثبات تأثير متغير القيادة الحقيقية ، فان قيمه  $(\beta)$  هي (0.567) وهي قيمة معنوية طبقا لمستوى الدلالة (P) . وان متغير ديمقراطية مكان العمل يفسر (23.8%) من قيمة التباينات الحاصلة في المتغير التابع التميز التنظيمي .

(3) يشير النموذج الثالث الى ان هناك تأثير تفاعلي لمتغير ديمقراطية مكان العمل في العلاقة بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي ، إذ سجلت قيمة  $(\beta)$  (0.262) ، وهي قيمه معنويه طبقا لمستوى الدلالة (P) . إذ إن وجود المتغير التفاعلي سبب تغييرا ايجابيا في القدرة التفسيرية للنموذج بلغت (18.8%) ، فقد زادت قيمة معامل التفسير من (0.071) ، الى (0.259) بعد ادخال المتغير التفاعلي في العلاقة .

خلاصة ماتقدم يتضح ان الفرضية الاولى قد كانت معنوية والفرضية الثالثة معنوية ايضا ، اي ان هنالك تأثير تفاعلي جزئي في العلاقة بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي ، اي ان متغير ديمقراطية مكان العمل قد سبب زيادة ايجابية في العلاقة بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي . وهذا يشير الى تحقق فرضية التأثير التفاعلي بطريقة التجميع.

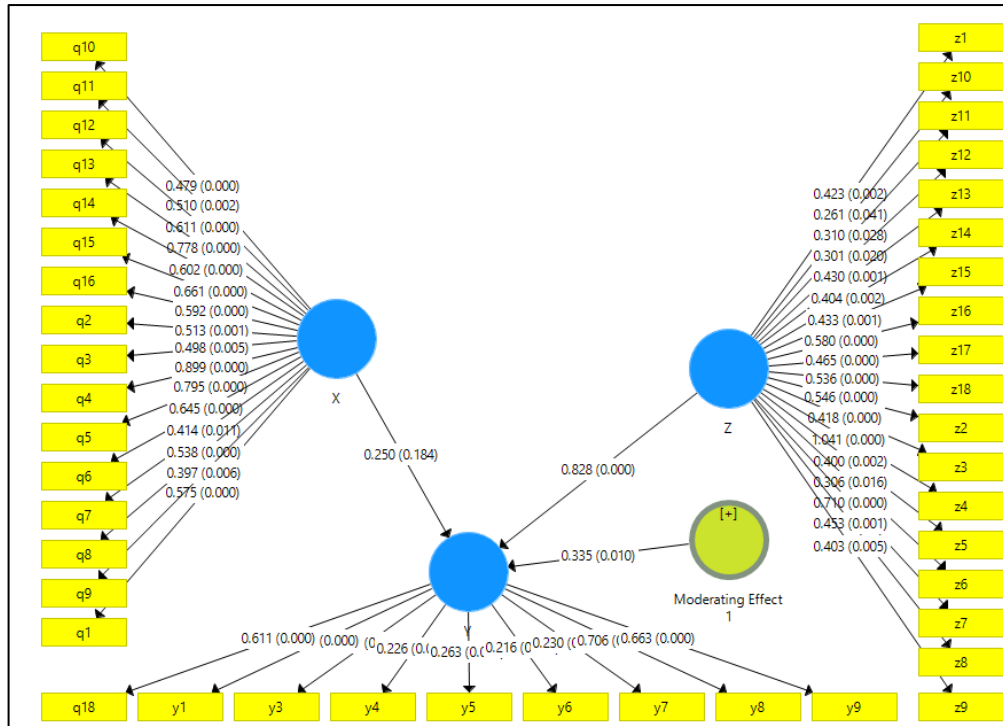
#### الفرضية الرئيسة السادسة

H0 :- لا تؤثر ديمقراطية مكان العمل معنويا" في العلاقة بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي..  
H1 :- تؤثر ديمقراطية مكان العمل معنويا" في العلاقة بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي .  
من ملاحظة القيم الواردة في الجدول (36) والشكل (17) ، يتضح وجود تأثير مباشر للمتغير القيادة الحقيقية في التميز التنظيمي ، فضلا" عن وجود تأثير معنوي لمتغير ديمقراطية مكان العمل في التميز التنظيمي إذ بلغت قيمة التأثير (0.867) وهي قيمة معنوية بالاستناد الى قيمة (T) التي جاءت ذات دلالة معنوية ، كما ان قيمة (P) جاءت قيمها معنوية ، اما ما يخص التأثير التفاعلي ، تشير النتائج الى وجود تأثير تفاعلي معدل للعلاقة بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي وقد بلغت قيمة التأثير التفاعلي (0.828) وهي قيمة معنوية فقد جاءت قيمة (T) معنوية ، فضلا" عن قيمة مستوى الدلالة (P) التي جاءت قيمتها ضمن الحد المسموح به والبالغ (0.05) ، أي انه يوجد دور تفاعلي معدل للعلاقة بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي.

#### الجدول (36)

التأثير التفاعلي المعدل لمتغير ديمقراطية مكان العمل بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي

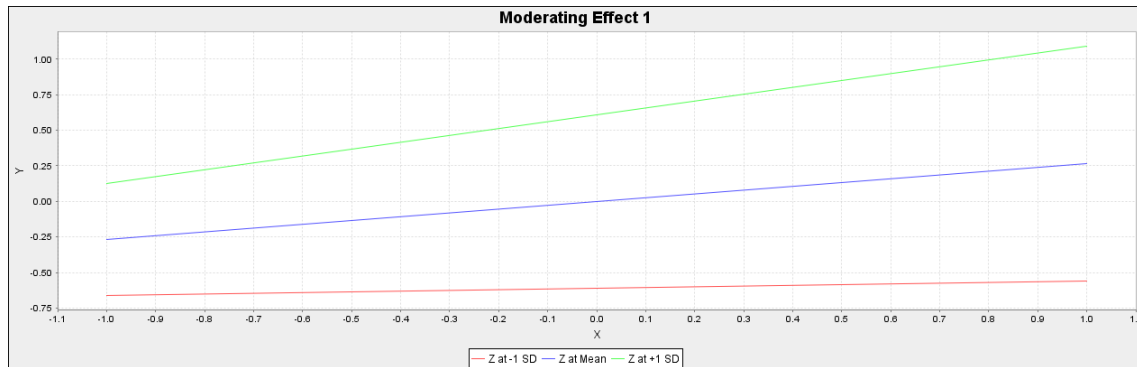
Path	Effect	Mean	STDEV	T	P
X--> Y	0.250	0.223	0.188	1.331	<b>0.184</b>
Z--> Y	0.867	0.906	0.169	5.141	<b>0.000</b>
Moderator	0.828	0.869	0.206	4.015	<b>0.000</b>



الشكل (17)

انموذج العلاقة التفاعلية بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي

ويشير الشكل (18) الى مقدار التغيير الايجابي الذي يحدثه المتغير التفاعلي في العلاقة بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي.



الشكل (18)

اتجاه العلاقة التفاعلية بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي

وفيما يخص العلاقات التفاعلية الخاصة بالابعاد تكون النتائج كالآتي:-

### الفرضية الفرعية الاولى

H0 :- لا تؤثر ديمقراطية مكان العمل معنويا" في العلاقة بين الوعي الذاتي والتميز التنظيمي..

H1 :- تؤثر ديمقراطية مكان العمل معنويا" في العلاقة بين الوعي الذاتي والتميز التنظيمي .

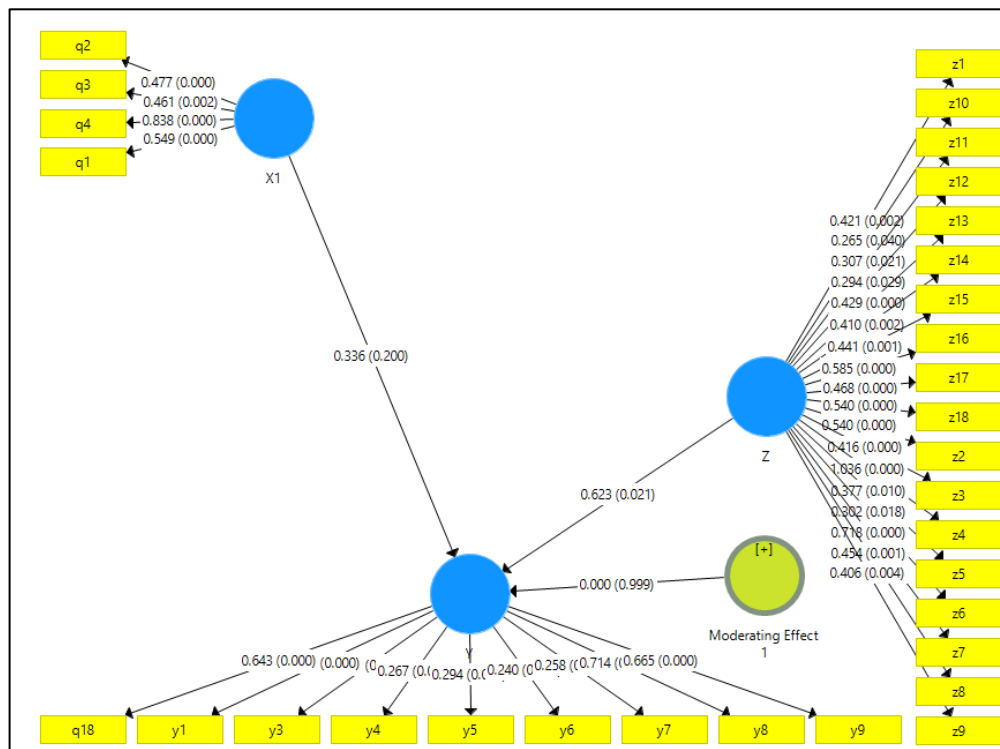


من متابعة القيم التحليلية ضمن الجدول (37) والشكل (19) ، يتضح وجود تأثير مباشر لمتغير الوعي الذاتي في التميز التنظيمي ، فضلا عن وجود تأثير معنوي لمتغير ديمقراطية مكان العمل في التميز التنظيمي ، بالاستناد الى قيمتي (T) و (P) التي جاءت قيمها معنوية ، اما التأثير التفاعلي ، تشير النتائج الى وجود تأثير تفاعلي للعلاقة بين الوعي الذاتي والتميز التنظيمي ، الا ان هذه العلاقة هي علاقة ذات دلالة معنوية فقد جاءت قيمة (T) معنوية ، فضلا عن قيمة مستوى الدلالة (P) التي جاءت قيمتها تتجاوز الحد المسموح به والبالغ (0.05) ، أي انه يوجد دور تفاعلي معدل للعلاقة بين الوعي الذاتي والتميز التنظيمي.

الجدول (37)

التأثير التفاعلي المعدل لمتغير ديمقراطية مكان العمل بين الوعي الذاتي والتميز التنظيمي

Path	Effect	Mean	STDEV	T	P
X1--> Y	0.336	0.312	0.249	1.349	<b>0.178</b>
Z--> Y	0.623	0.686	0.234	2.664	<b>0.008</b>
Moderator	0.001	0.021	0.167	0.001	<b>0.999</b>



الشكل (19)

انموذج العلاقة التفاعلية بين الوعي الذاتي والتميز التنظيمي

## الفرضية الفرعية الثانية

H0 :- لا تؤثر ديمقراطية مكان العمل معنويا" في العلاقة بين المنظور الاخلاقي الداخلي والتميز التنظيمي..

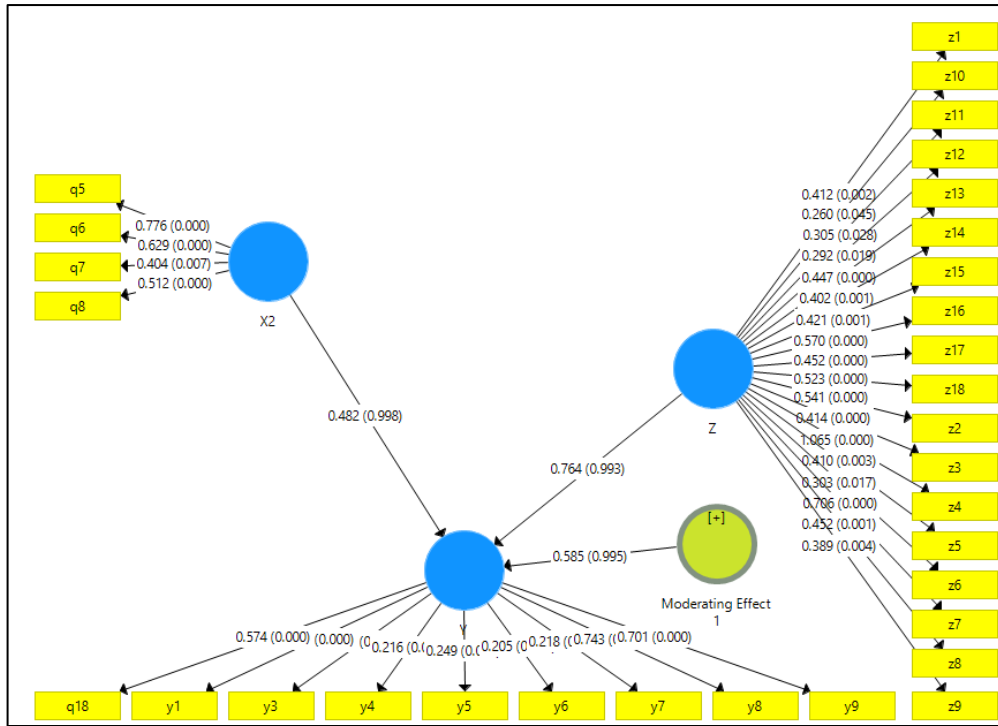
H1 :- تؤثر ديمقراطية مكان العمل معنويا" في العلاقة بين المنظور الاخلاقي الداخلي والتميز التنظيمي .

تشير النتائج التحليلية ضمن الجدول (38) والشكل (20) ، الى وجود تأثير مباشر لمتغير المنظور الاخلاقي الداخلي في التميز التنظيمي، فضلا" عن وجود تأثير معنوي لمتغير ديمقراطية مكان العمل في التميز التنظيمي ، اما ما يخص التأثير التفاعلي ، تشير النتائج الى وجود تأثير تفاعلي للعلاقة بين المنظور الاخلاقي الداخلي والتميز التنظيمي ، الا ان هذه العلاقة هي علاقة ذات دلالة معنوية فقد جاءت قيمة (T) معنوية ، فضلا" عن قيمة مستوى الدلالة (P) التي جاءت قيمتها تتجاوز الحد المسموح به والبالغ (0.05) ، أي انه يوجد دور تفاعلي معدل للعلاقة بين المنظور الاخلاقي الداخلي والتميز التنظيمي.

### الجدول (38)

التأثير التفاعلي المعدل لمتغير ديمقراطية مكان العمل بين المنظور الاخلاقي الداخلي والتميز التنظيمي

Path	Effect	Mean	STDEV	T	P
X2--> Y	0.482	0.865	11.892	0.041	<b>0.968</b>
Z--> Y	0.764	0.560	7.850	0.097	<b>0.923</b>
Moderator	0.585	0.753	4.941	0.118	<b>0.906</b>



الشكل (20)

انموذج العلاقة التفاعلية بين المنظور الاخلاقي الداخلي والتميز التنظيمي

### الفرضية الفرعية الثالثة

H0 -: لا تؤثر ديمقراطية مكان العمل معنويا" في العلاقة بين الشفافية العلائقية والتميز التنظيمي..

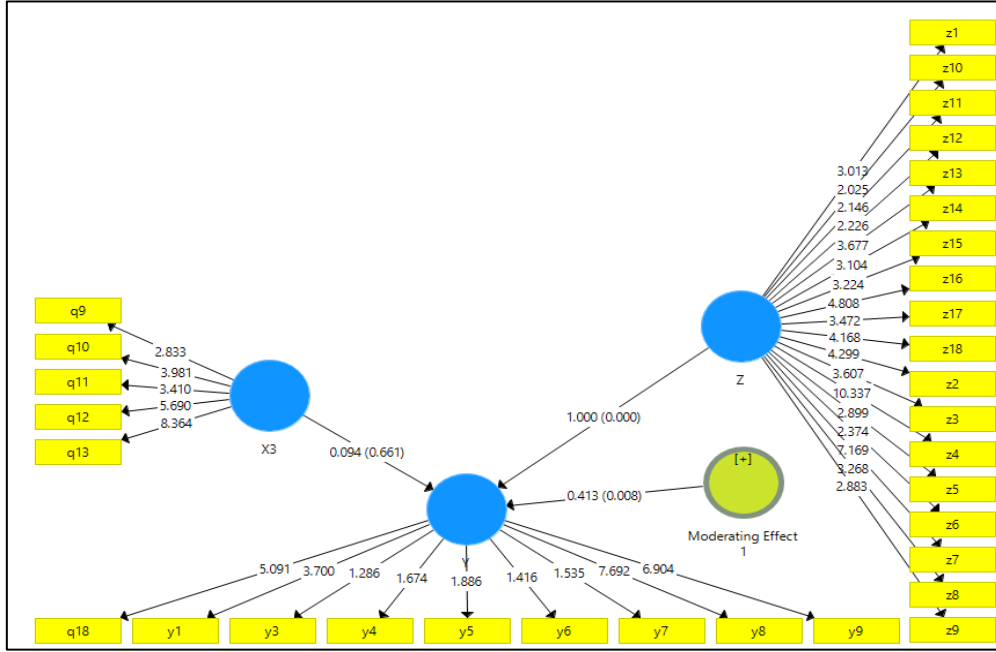
H1 -: تؤثر ديمقراطية مكان العمل معنويا" في العلاقة بين الشفافية العلائقية والتميز التنظيمي من متابعة القيم التحليلية ضمن الجدول (39) والشكل (21) ، الى وجود تأثير مباشر للمتغير الشفافية العلائقية في التميز التنظيمي ، فضلا" عن وجود تأثير معنوي لمتغير ديمقراطية مكان العمل في التميز التنظيمي إذ بلغت قيمة التأثير (0.999) وهي قيمة معنوية بالاستناد الى قيمة (T) التي جاءت ذات دلالة معنوية ، كما ان قيمة (P) جاءت قيمها معنوية ، اما ما يخص التأثير التفاعلي ، تشير النتائج الى وجود تأثير تفاعلي للعلاقة بين الشفافية العلائقية والتميز التنظيمي وقد بلغت قيمة التأثير التفاعلي (0.413) وهي قيمة معنوية إذ جاءت قيمة (T) معنوية ، فضلا" عن قيمة مستوى الدلالة (P) التي جاءت قيمتها ضمن الحد المسموح به والبالغ (0.05) ، أي انه يوجد دور تفاعلي معدل للعلاقة بين الشفافية العلائقية والتميز التنظيمي.

الجدول (39)

التأثير التفاعلي المعدل لمتغير ديمقراطية مكان العمل بين الشفافية العلائقية والتميز التنظيمي

Path	Effect	Mean	STDEV	T	P
X3--> Y	0.094	0.045	0.214	0.438	<b>0.661</b>

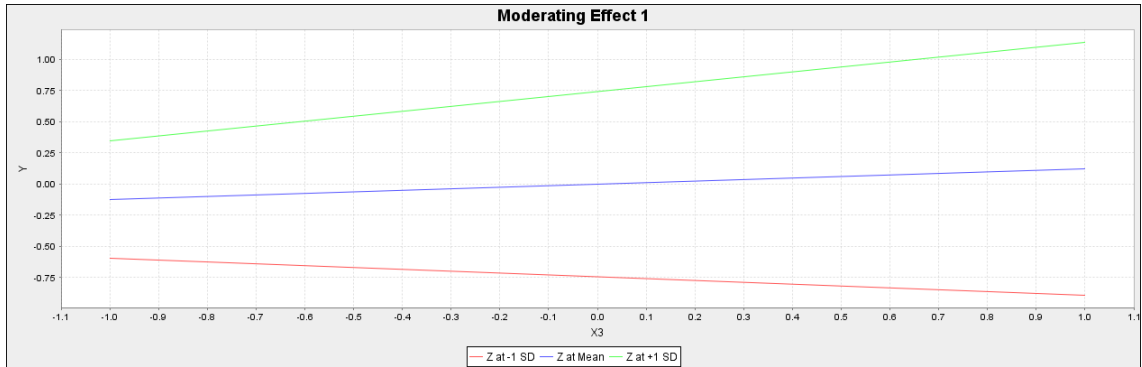
Z--> Y	0.999	1.002	0.205	4.871	<b>0.000</b>
Moderator	0.413	0.398	0.156	2.642	<b>0.008</b>



الشكل (21)

انموذج العلاقة التفاعلية بين الشفافية العلائقية والتميز التنظيمي

ويشير الشكل (22) الى مقدار التغيير الايجابي الذي يحدثه المتغير التفاعلي في العلاقة بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي.



الشكل (22)

اتجاه العلاقة التفاعلية بين الشفافية العلائقية والتميز التنظيمي

#### الفرضية الفرعية الرابعة

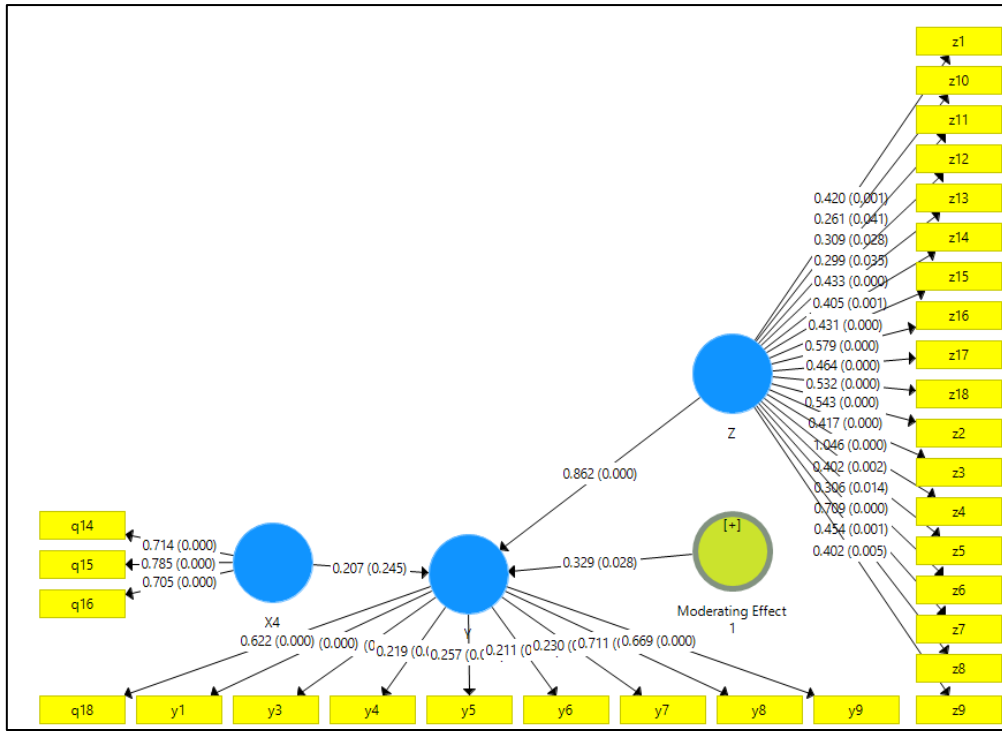
H0 :- لا تؤثر ديمقراطية مكان العمل معنويًا في العلاقة بين المعالجة المتوازنة والتميز التنظيمي.

H1 :- تؤثر ديمقراطية مكان العمل معنويًا في العلاقة بين المعالجة المتوازنة والتميز التنظيمي من متابعة القيم التحليلية ضمن الجدول (40) والشكل (23) ، الى وجود تأثير مباشر للمتغير المعالجة المتوازنة للمعلومات في التميز التنظيمي ، فضلا عن وجود تأثير معنوي لمتغير ديمقراطية مكان العمل في التميز التنظيمي إذ بلغت قيمة التأثير (0.862) وهي قيمة معنوية بالاستناد الى قيمة (T) التي جاءت ذات دلالة معنوية ، كما ان قيمة (P) جاءت قيمها معنوية ، اما ما يخص التأثير التفاعلي ، تشير النتائج الى وجود تأثير تفاعلي للعلاقة بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والتميز التنظيمي وقد بلغت قيمة التأثير التفاعلي (0.329) وهي قيمة معنوية إذ جاءت قيمة (T) معنوية ، فضلا عن قيمة مستوى الدلالة (P) التي جاءت قيمتها ضمن الحد المسموح به والبالغ (0.05) ، أي انه يوجد دور تفاعلي معدل للعلاقة بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والتميز التنظيمي.

#### الجدول (40)

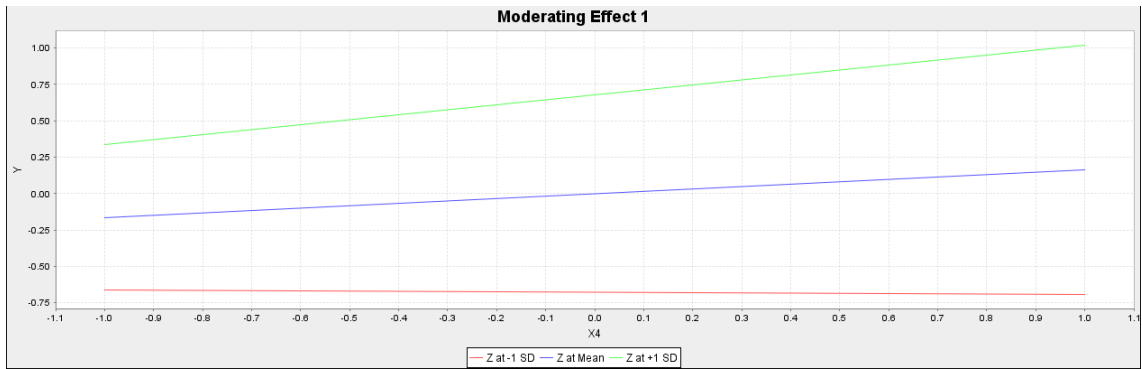
التأثير التفاعلي المعدل لمتغير ديمقراطية مكان العمل بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والتميز التنظيمي

Path	Effect	Mean	STDEV	T	P
X4--> Y	0.207	0.176	0.178	1.164	<b>0.245</b>
Z--> Y	0.862	0.897	0.146	5.909	<b>0.000</b>
Moderator	0.329	0.310	0.149	2.210	<b>0.028</b>



الشكل (23)

انموذج العلاقة التفاعلية بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والتميز التنظيمي ويشير الشكل (24) الى مقدار التغيير الايجابي الذي يحدثه المتغير التفاعلي في العلاقة بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي.



الشكل (24)

اتجاه العلاقة التفاعلية بين المعالجة المتوازنة للمعلومات والتميز التنظيمي

# الفصل الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات

## المبحث الاول

## الاستنتاجات

- 1) تشير النتائج الى ان القدرات القيادية تتسم بتوفر الوصف الدقيق ، الا انها تعاني بعض الشيء من البحث والاستجابة لردود الافعال التي يمكن ان تساهم بتحسين التفاعلات مع الاخرين.
- 2) ان القائد يمتلك القدرات على توجيه نفسه واتخاذ القرارات الصعبة ذات القيمة الجوهرية.
- 3) هنالك قدرات في الاهتمام بمشاركة المعلومات مع المرؤوسين مع وجود علاقة جيدة ومراعاة لمشاعرهم.
- 4) يتم الاعتماد بشكل مناسب على وجهات النظر المختلفة من اجل التوصل الى النتائج الدقيقة على الرغم مع عدم تحريف المعلومات التي يتم تجميعها.
- 5) هنالك قدرة على الرقابة الحقيقية الفاعلة في تحديد الاهداف مع مرونة النظام الرقابي.
- 6) يوجد قدرة نظام المساءلة والشفافية في التعاملات مع وجود نظام التعامل مع الشكاوى ومشاكل العمل .
- 7) هنالك فرص العدالة والمساواة في التعيين مع وجود عدالة العمليات .
- 8) توفر القنوات الاتصالية المفتوحة امام الجميع .
- 9) يوجد دور نقابة الاكاديميين وممارستها لأعمالها .
- 10) وجود مستوى من الحرية في بعض الممارسات الديمقراطية مثل الاضراب عن العمل وما يشابهها من أنشطة وممارسات ديمقراطية.
- 11) يهتم القائد بالتطورات العالمية مع وجود مستوى محايد لمن يمتلك خبرة وموهبة قيادية في مجال الابداعات العلمية.
- 12) توجد علاقات للشراكات العلمية بشكل واسع.
- 13) يوجد مستوى من المعلومات المناسبة في وقتها المناسب عند الحاجة اليها من قبل العاملين وبما يضمن مواكبة حركة التطور والتقدم العالمي.



14) تشير النتائج الى ان هنالك علاقة ايجابية بين القيادة الحقيقية وديمقراطية مكان العمل والتميز التنظيمي.

15) ان توفر ديمقراطية مكان العمل يشكل عنصرا تفاعليا" في تعزيز العلاقة بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي ، وعند ارتفاع مؤشر ديمقراطية مكان العمل سيزيد التأثير التفاعلي للقيادة الحقيقية في تحقيق التميز التنظيمي.

## المبحث الثاني

### التوصيات

- 1) التأكيد على الالتزام بتحسين العلاقات البينية من اجل المحافظة على التفاعلات الايجابية وتحسين مخرجاتها.
- 2) التركيز على اعتماد القرارات بشكل كبير على القيم الجوهرية لتكون القرارات اكثر دقة .
- 3) من المهم مشاركة المعلومات ومشاركتها مع المرؤوسيين لتحسين المخرجات النهائية وان تكون معتمدة على اساس سليم يتسم بالدقة العالية.
- 4) ضرورة الانصات والاستماع لوجهات النظر المتعددة سواء كانت ايجابية او سلبية وتدقيق المعلومات الواردة من خلالها وتوظيفها وعدم اهمالها.
- 5) الاعتماد على نظام رقابي علمي مدروس بشكل فاعل ومتابعة الحرية الممنوحة للمرؤوسيين.
- 6) توسيع نظام التعامل مع الشكاوى ومشاكل العمل واعتماده على الشفافية والمساءلة.
- 7) ايلاء العاملين اهمية اكثر وفق مبدأ العدالة في التعامل وعلى حساب الجدارة في العمل.
- 8) الاهتمام بدقة التقارير والنشرات السنوية وبشكل دوري مع اعتمادها على معلومات دقيقة ، وتقديمها في الوقت المناسب.
- 9) توسيع دور نقابة الاكاديميين واخذ الدور المناسب في ممارسة انشطتها طبقا للصلاحيات المخولة لها.
- 10) اعطاء العاملين المزيد من الحرية في ممارسة الانشطة التي يعتقدون بها من اجل تعزيز الانتماء الوظيفي لديهم.
- 11) السعي الى اطلاع القائد على التطورات العالمية ودعم الخبرات وتطوير المهارات من خلالها.
- 12) تقليد ومحاكاة التجارب العلمية العالمية الناجحة من خلال علاقات الشراكة والتبادل المعرفي.

# المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

- القران الكريم

## أولاً: -المصادر العربية

- الدوريات

- 1) احمد, جنان شهاب, 2018 " القابلية الامتصاصية للمعرفة: اداة الادارة في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية لاراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية لجامعة الفرات الاوسط التقنية" مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية, المجلد 10, العدد 3.
- 2) البغدادي, عادل هادي, والحدراوي, رافد حميد, 2015 " دور القيادة الحقيقية في تنفيذ أنشطة التجديد الاستراتيجي: دراسة تطبيقية وفق نظرية تعدد المستويات في عدد من الجامعات العراقية الحكومية" مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية, العدد 17.
- 3) الجنابي, محمد حسين, وعابر, سعد عبد, 2012 " أثر أخلاقيات العمل في التفوق التنظيمي: دراسة تطبيقية في الإدارة العامة وفروع مصرف الرشيد" المجلة العراقية للعلوم الادارية, المجلد 8, العدد 32.
- 4) حافظ, عبد الناصر علك, وعبدالوهاب, اثار عبدالحكيم, 2016 " متطلبات جودة التعليم العالي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنظيمي: دراسة ميدانية لجامعتي بغداد والنهرين" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 22, العدد 92.
- 5) الحجار, 2017 " درجة ممارسة القيادة الاصلية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات" مجلة جامعة الاقصى ( سلسلة العلوم الانسانية), المجلد الحادي والعشرون, العدد الثاني.

- (6) 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.
- (7) حسين, مظفر احمد, ودانوك, احمد عبدالله, 2017 " دور القدرات الجوهرية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في معمل اسمنت كركوك" مجلة الادارة والاقتصاد, السنة الاربعون, العدد مئة واحد عشر.
- (8) خلف, نصير قاسم, 2016 " المقدرات الجوهرية وعلاقتها بالتفوق التنظيمي لدى كلية التربية المدنية وعلوم الرياضة في العراق" مجلة علوم الرياضة, المجلد8, العدد26.
- (9) الزبيدي, غني دحام, والمشهداني, امانة عبدالكريم, 2016 " دور راس المال البشري والاداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي: بحث ميداني في وزارة النفط العراقية" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 14, العدد38.
- (10) الزهرة, عيسات/ احمد, جميل, 2016م " العدالة التنظيمية واثرها على التمكين الاداري فيا المؤسسات الجزائرية: دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة" المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية, العدد 7.
- (11) سعيد, هديل كاظم, والنصراوي, حيد غازي, 2016 " ادارة الالتزام العالي ودورها في تحقيق التفوق المنظمي: بحث استطلاعي لآراء عينة من المديرين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية/ بابل" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 22, العدد 89.
- (12) الشريف, عمر/ حياة, قمري, 2016 " دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الادوية" مجلة الاقتصاد الصناعي, العدد 11.

- (13) الشلمة, ميسون عبدالله, والصراف, سجي نذير, 2018 " المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى السلام" مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية, المجلد 1, العدد 41.
- (14) الطائي, علي حسون, والقيسي, سنان فاضل, 2016 " انعكاس ممارسات ادارة الاداء في التميز التنظيمي: بحث ميداني في وزارة المالية-الهيئة العامة للضرائب" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 22, العدد 87.
- (15) العابدي, علي رزاق, 2017 " المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 23, العدد 97.
- (16) العبادي, هاشم فوزي, وحمدالله, اسامة علاء, 2018 " تأثير ادوار مدير الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنظيمي" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 24, العدد 102.
- (17) عبدالله, حاتم علي, 2018 " فحص التفوق التنظيمي بطريقة تقييم الاداء المؤسسي: دراسة حالة في جامعة تكريت" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 24, العدد 102.
- (18) العزاوي وهاشم, 2015: 131 العزاوي, شفاء محمد, وهاشم, ولدان عبدالستار, 2015 " تأثير صناع المعرفة في التفوق المنظمي: بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 21, العدد 84.
- (19) العزاوي, شفاء محمد, ومحسن, زيد خضير, 2017 " التوجه الريادي وتأثيره في التفوق التنظيمي: بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد, مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 9, العدد 18.

(20) الكبيسي, عامر(1980)، "المركزية واللامركزية في الأدب الإداري"، مجلة التنمية الادارية, بغداد, العدد (14).

(21) الكعبي, حميد, 2017م " دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في كلية الرافدين الجامعة" مجلة الادارة والاقتصاد, المجلد 40, العدد 111.

(22) نوشي, زينة سعد, و الربيعي, بيرق حسين, 2017 " شبكات التواصل الاجتماعية وحرية التعبير عن الحقوق الفردية والتنوع الاجتماعي/ الفيسبوك نموذجا" مجلة الباحث الاعلامي, العدد38.

#### - الرسائل والاطاريح

(1) العنزري, عامر, 2014م " الدعم التنظيمي المدرك ودوره في نقل اثر التدريب بادارة مرور منطقة الرياض" رسالة ماجستير منشورة, تخصص العلوم الادارية.

(2) محمد, عبدالقادر, 2016 " دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي- وكالة الجلفة (انموذجا)" اطروحة دكتوراه منشورة, جامعة محمد خيضر- بسكرة, كلية العلوم الاجتماعية والانسانية, قسم العلوم الاجتماعية.

(3) نبيلة, شهلي, 2017م " الدعم التنظيمي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة الحضنة للحليب بالمسيلة" رسالة ماجستير منشورة, تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

(4) نوح, علياء, 2013م " اثر الدعم التنظيمي في اداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب" رسالة ماجستير منشورة.

**A- Books:-**

- 1) Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- 2) Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organization manage what they know. Boston, MA: Harvard Business Review School Press.
- 3) Dess, G. G., Lumpkin, G.T., & Eisner, A. B. (2008): "Strategic Management creating competitive advantages" four edition. McGraw Hill.
- 4) Edwards, R. (1979). Contested terrain: The transformation of the workplace in the twentieth century. New York: Basic Books
- 5) Emery, F.E. & Thorsrud, E. (1976) Democracy at Work: The Norwegian Industrial Democracy Program, Martinus Nijhoff: Leiden.
- 6) Fairris, D. (1997). Shopfloor matters: Labor-management relations in twentieth century American manufacturing. London: Routledge.
- 7) George, B. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. John Wiley & Sons.
- 8) George, B., & Sims, P. (2007). True north: Discover your authentic leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.



- 9) Gergen, K.J. (1991), *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*, Basic Books, New York, NY.
- 10) Heckscher, C. C. (1996). *The new unionism: Employee involvement in the changing corporation*. Ithaca, NY: ILR.
- 11) Hoffman, M. F., & Ford, D. J. (2010). *Organizational rhetoric: Situations and strategies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 12) Hoffman.S.,(2013),."Defining Teamwork An Analysis of Group Dynamics in Sports"; Senior Thesis Haverford College Spring ;Advisor: Ben Le.
- 13) Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2005). *From thought and experience to behavior and interpersonal relationships: A multicomponent conceptualization of authenticity. On building, defending and regulating the self: A psychological perspective*.
- 14) Kotlor , Phili . (2003) , "marketing management" , 11<sup>th</sup> New Jersey-Prentice Hall
- 15) Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- 16) Parker, M.,&Slaughter, J. (1994).*Working smart: A union guide to participation programs and reengineering*. Detroit, MI: Labor Notes.

- 17) Patterson, F. (1999). Innovation Potential Predictor. Oxford: Oxford Psychologists Press.
- 18) Petersson, M., & Spängs, A. (2006). Semco & Freys: A multiple-case study of workplace democracy.
- 19) Poole, M. (1986) Towards a New Industrial Democracy: Workers' Participation in Industry, Routledge: London.
- 20) Arnould, Eric , Murray, Jeff ., & Strand, Katherine . (2014). Ideological challenges to changing strategic orientation in commodity agriculture. American Marketing Association.
- 21) Ross, I., Markey, R., & Gollan, P. (Eds.). (2002). Works Councils in Australia: Future Prospects and Possibilities. Federation Press.
- 22) Seligman, M. (2002). Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. New York7 Free Press.
- 23) White, Leonard D (2003) "Decentralization" The Encyclopedia of the Social Science, U.S.A,
- 24) Worline, M.C.&Quinn, R.W. (2003), "Courageous principled action", in Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (Eds), Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

**B- Journals& Periodicals& Researches:-**

- 1) Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2016). The Dimensions Of Organizational Excellence In The Palestinian Higher Education Institutions From The Perspective Of The Students.
- 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) Al-Adaileh, R. M. (2017). The Level of IT-business Strategic Alignment and Its Impact on Organizational Excellence: A Study of the Jordanian Mining Sector. International Review of Management and Marketing, 7(5), 85-92.
- 4) Al-Dhaafri, H. S., Yusoff, R. Z. B., & Al-Swidi, A. K. (2013). The effect of Al-Dhaafri, H. S., Yusoff, R. Z. B., & Al-Swidi, A. K. (2013). The effect of total quality management, enterprise resource planning and the entrepreneurial orientation on the organizational performance: The mediating role of the organizational excellence---A proposed research framework. International Journal of Business Administration, 4(1), 66.-85.
- 5) 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.
- 6) Al-Rawashdeh, E. T. (2012). The impact of management by walking around (MBWA) on achieving organizational excellence among

employees in Arab potash company. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(5), 523–528.

7) A. Tesser, J. V. Wood, & D. Stapel (Eds.), *On building, defending and regulating the self: a psychological perspective* (pp. 31–52).

8) Avolio B.J., Walumbwa F.O. & Weber T.J. (2009) Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology* 60, 421–449.

9) Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.

10) Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.

11) Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45–50.

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) Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408–437.

14) Bean, H., Lemon, L., & O'Connell, A. (2013). Organizational rhetoric, materiality, and the shape of organizational democracy. *Southern Communication Journal*, 78(3), 256–273.

15) Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of knowledge management*, 5(1), pp 8–18.

16) Breen, K. (2015). Freedom, republicanism, and workplace democracy. *Critical Review of International Social and Political Philosophy*, 18(4), 470–485.

17) Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.

18) 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?.

- 19) Carey, M. (1992). Transformational leadership and the fundamental option for self-transcendence. *Leadership Quarterly*, 3(2), 217-236.
- 20) Carroll, A. & McCrackin, J. (1998). "The competency-based strategies for selection and development." *Performance Improvement Quarterly*, Vol. (11), PP:45-63.
- 21) Caza, A., Bagozzi, R. P., Woolley, L., Levy, L., & Barker Caza, B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender, and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70.
- 22) Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian journal of management*, 39(3), 453-471.
- 23) Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
- 24) 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.

25) Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114.

26) Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., & Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 581–594.

27) Clarke, M. (2011). Organizational democracy, ethics and leadership: The mediating role of organizational politics. *Leadership*, 7(4), 415–433.

28) Clutterbuck, D., & Hirst, S. (2002). Leadership communication: A status report. *Journal of Communication Management*, 6, 351–354

29) Cohen, R. L. (1987). Distributive justice: Theory and research. *Social justice research*, 1(1), 19–40.

30) Collom, E. (2001). Clarifying the cross-class support for workplace democracy. *Berkeley Journal of Sociology*, 45, 71–98.

31) Collom, E. (2003). Two classes and one vision? Managers' and workers' attitudes toward workplace democracy. *Work and occupations*, 30(1), 62–96.

- 32) Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.
- 33) Dachler, H. P., & Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23, 1–39.
- 34) Dahlgard–Park, S. (2009). Decoding the code of excellence—for achieving sustainable excellence. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(1), 5–28.
- 35) Dalal, R. S., Brummel, B. J., Wee, S., & Thomas, L. L. (2008). Defining employee for productive research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 52–55.
- 36) DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349–1355.
- 37) Derber, C., & Schwartz, W. (1983). Toward a theory of worker participation. *Sociological Inquiry*, 53(1), 61–78.



- 38) Devaraj.S&Kohli.R, 2003 "Performance Impacts of Information technology: Is actual usage the missing link?" Management Science, Electronic ,Vol. 49, No. 3,pp. 273–289.
- 39) Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. Journal of Applied Psychology, 87, 611–628.
- 40) DOUGLAS R. MAY, ADRIAN Y.L. CHAN, TIMOTHY D. HODGES, BRUCE J. AVOLIO. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. Organizational Dynamics, 32, 247–260.
- 41) Ducasse, P. (2016) Democracy at Work: Happier and More Productive Workplaces Are Within Reach, CCPA Monitor, vol. 22, no. 5, pp. 32–33.
- 42) Eigen, Z. J., & Litwin, A. S. (2014). Justice or just between us? Empirical evidence of the trade-off between procedural and interactional justice in workplace dispute resolution. ILR Review, 67(1), 171–201.
- 43) Erkutlu, H., & Chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. Management Research Review, 36(9), 828–848.

- 44) Fantasia, R., Clawson, D., & Graham, G. (1988). A critical view of worker participation in American industry. *Work and Occupations*, 5(4), 468–488.
- 45) Fenton, T. L. (2012) Inspiring Democracy in the Workplace: From Fear-based to Freedom-centered Organizations, *Leader To Leader*, no. 64, pp. 57–63.
- 46) Ferraresi, Alex, Quandt, Carlos ., dos Santos, Silvio ., & Frega, Jose. (2012). Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. *Journal of knowledge management*, 16(5), 688–701.
- 47) Foley, J. R., & Polanyi, M. (2006). Workplace democracy: why bother? *Economic and Industrial Democracy*, 27, 173–191.
- 48) Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management (Vol. 7)*. Sage.
- 49) Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management journal*, 32(1), 115–130.
- 50) Ford, J., & Harding, N. (2011). The impossibility of the ‘true self’ of authentic leadership. *Leadership*, 7(4), 463–479.
- 51) 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.

52) GARDNER, William L., et al. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. The Leadership Quarterly, 22(6), 1120–1145.

53) George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. Harvard business review, 85(2), 129–135.

54) Giallonardo, L.M., Wong, C.A. and Iwasiw, C.L. (2010), “Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses’ work engagement and job satisfaction”, Journal of Nursing Management, Vol. 18 No. 8, pp. 993–1003.

55) 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, 18–20.

56) González-Ricoy, I. (2014). The republican case for workplace democracy. Social theory and practice, 232–254.

57) Grady, R.C. (1990). Workplace democracy and possessive Individualism. Journal of Politics, 52(1), 146–166.

- 58) Grawe, Scott, Chen,Haozhe., & Daugherty,Patricia. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(4), 282–300.
- 59) Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399–432.
- 60) Grover, Varun., & Saeed, Khawaja. A. (2004). Strategic orientation and performance of internet-based businesses. *Information Systems Journal*, 14(1), 23–42.
- 61) Hadrawi.H,Ghebash.F&Suhel.K,2018 " overlapping waves strategy and organization brilliance applied study in Iraqi higher education" *International Journal of Engineering Technology Research & Management*, Vol (01) \_Issue (12), 35–
- 62) Halaby, C. N., &Weakliem, D. L. (1989).Worker control and attachment to the firm. *American Journal of Sociology*, 95(3), 549–591.
- 63) Hall, D. T. (2004). Self-awareness, identity, and leader development. In *Leader development for transforming organizations* (pp. 173–196). Psychology Press.
- 64) Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (2004). Is organizational democracy worth the effort?. *The Academy of Management Executive* (1993–2005), 49–53.

- 65) Harrison, J. S., Freeman, R. E. (2004) Special Topic – Democracy in and Around Organizations. *Academy of Management Executive*, vol. 18, no. 3, pp. 49–53.
- 66) Harrison, J.S., & Freeman, R.E. (2004). Democracy in and around organizations: Is organizational democracy worth the effort? *Academy of Management Executive*, 18(3), 49–53.
- 67) Harter, J. K., & Schmidt, F. L. (2008). Conceptual versus empirical distinctions among constructs: implications for discriminant validity. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 36–39.
- 68) Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business–unit–level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta–analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279.
- 69) Hashemy, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omidi, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University hospitals. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 230, 6–13.
- 70) Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164–170.

- 71) Hatcher, T. (2007). Workplace Democracy: A Review of Literature and Implications for Human Resource Development. Online Submission.
- 72) Heckscher, C. (1980). Worker participation and management control. Journal of Social Reconstruction, 1(1), 77-102.
- 73) Hijazi, H. & Al-Hroot, H., 2013 "Measuring the Effect of the Perception of Knowledge Management on its Utilization in Public Sector in Jordan: A comparative Study to Determine the Change in the Utilization of Knowledge Management Between 2004 - 2013" Information and Knowledge Management, Vol.3, No.11. PP.63-74.
- 74) Hong, Y. Y., Ip, G., Chiu, C. Y., Morris, M. W., & Menon, T. (2001). Cultural identity and dynamic construction of the self: Collective duties and individual rights in Chinese and American cultures. Social Cognition, 19(3: Special issue), 251-268.
- 75) Hsieh, N. H. (2008). Survey article: Justice in production. Journal of Political Philosophy, 16(1), 72-100.
- 76) Hsu, Teresa., Tsai, Kuen., Hsieh, Ming., & Wang, Wei. (2014). Strategic orientation and new product performance: The roles of technological capability. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 31(1), 44-58.

- 77) Iftikhar, M. U., & Weyns, D. (2012). A case study on formal verification of self-adaptive behaviors in a decentralized system. arXiv preprint arXiv:1208.4635.
- 78) 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.
- 79) Islam, O. S., Ashi, M., Reda, F. M., & Zafar, A. (2017). Strategic Knowledge Management as a Driver for Organizational Excellence: A Case Study of Saudi Airlines. *International Journal of Modern Education and Computer Science*, 9(7), 38-49.
- 80) Johnson, D. & Johnson, F.(1991).," Joining Together: Group Theory & Group Skills", Prentice-Hall, London Journal, 4, 1031-1057.
- 81) 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.
- 82) Kerfoot, K. (2006). Authentic leadership. *Dermatology Nursing*, 18(6), 595-596.
- 83) Kernis, M. 2003. Optimal self-esteem and authenticity: Separating fantasy from reality, *Psychological Inquiry*, 14(1): 83-89.
- 84) Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.

- 85) Kernis, M.H. (2003), "Toward a conceptualization of optimal self-esteem", *Psychological Inquiry*, Vol. 14 No. 1, pp. 1–26.
- 86) Kernis, Michael. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
- 87) Klenke, K. (2005). The internal theatre of the authentic leader: Integrating cognitive, affective, conative and spiritual facets of authentic leadership. In W. Gardner, B. Avolio, & F. Walumba (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development: Vol. 3. Monographs in Leadership and Management* (pp. 155–182.
- 88) Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International journal of leadership studies*, 3(1), 68–97.
- 89) Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International journal of leadership studies*, 3(1), 68–97.
- 90) Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management*



- 91) Kruse, D. (2002). Research evidence on prevalence and effects of employee ownership. *Journal of Employee Ownership Law and Finance*, 14(4), 65–90.
- 92) Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64–74.
- 93) Lansbury, R. D. (2009). Workplace democracy and the global financial crisis. *Journal of Industrial Relations*, 51(5), 599–616.
- 94) Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses’ experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 49(10), 1266–1276.
- 95) Laschinger, Heather . Spence; WONG, Carol .; GRAU, (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of nursing management*, 21(3), 541–552.
- 96) Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and

work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697.

97) 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.

98) Leslie, S. J., Cimpian, A., Meyer, M., & Freeland, E. (2015). Expectations of brilliance underlie gender distributions across academic disciplines. *Science*, 347 (6219), 262-265.

99) Lloyd-Walker, B. & Walker, D. (2011) " Authentic leadership for 21st century project delivery" *international journal of project management*, 29, 393-400

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

101) Luhman, J.T. (2006). Theoretical postulations on organization democracy. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 168-185.

102) Luthans, & Avolio, (2003). Authentic leadership: A positive development approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. pp. 241-261

- 103) Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship (pp. 241–261 ).
- 104) 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.
- 105) Macy, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30 .
- 106) March.S&Smith.G,1995" Design and natural science research on information technology " *Decision Support Systems* 15, pp.251–266.
- 107) Markowitz, L. (1996). Employee participation at the workplace: Capitalist control or worker freedom? *Critical Sociology*, 22(1), 89–103.
- 108) May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
- 109) McAdam, R. (2000). Quality models in an SME context: a critical perspective using a grounded approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(3), 305–323.
- 110) Michie, S., & Gooty, J. (2005) Values, emotions and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly* 16 , 441–457.

- 111) Mori, K., & Shiibashi, A. (2009). Trend of autonomous decentralized system technologies and their application in IC card ticket system. *IEICE transactions on communications*, 92(2), 445–460.
- 112) Mount, M., Remus, R. and Johnson, E. (2006), “Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: the mediating effects of job satisfaction”, *Personnel Psychology*, Vol. 59 No. 3, pp. 591–622.
- 113) 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.
- 114) Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations. *64–2,47/22*.
- 115) Nevo, D., & Chan, Y. E. (2007). A Delphi study of knowledge management systems: Scope and requirements. *Information & Management*, 44(6), PP 583–597.
- 116) Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21, 350–364.

- 117) Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M., & Brown–Radford, J. A. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64–76.
- 118) Odhong.E&Omolo.J,2014 "An analysis of the factors affecting employee relations in the flower Industry in kenya, a case of waridi Ltd, athi river" *International Journal of Business and Social Science* Vol. 5, No.11,PP.147–160.
- 119) Parameshwar, S. (2005). Spiritual leadership through ego–transcendence; Exceptional responses to challenging circumstances. *Leadership Quarterly*, 16(5), 689–722.
- 120) Pausch, M. (2014). Workplace democracy: From a democratic ideal to a managerial tool and back. *The Innovation Journal*, 19(1), 1–19.
- 121) Peus, C., Wesche, J.S., Streicher, B., Braun, S. and Frey, D. (2012), “Authentic leadership: an empirical test of its antecedents, consequences and mediating mechanisms”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 107 No. 3, pp. 331–348.
- 122) Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the

theoretical and empirical literature and suggestions for future research.

Journal of Management, 26, 513–563.

123) Poole, M., Lansbury, R.D, & Wailes, N. (2001) ‘A comparative analysis of developments in industrial democracy’, Industrial Relations, 40(3): 490–525.

124) Rajalingam, Y., & Jauhar, J. (2015). A Study on the impact of empowerment on employee performance: The mediating role of appraisal. International Journal of Liberal Arts and Social Science, 3(1), 92–104.

125) Ralph, L. (2003). Knowledge management and training: Contradictory or complementary? Training Journal, June, 10–14.

126) Ramesh, R., & Kumar, K. S. (2014). Role of employee empowerment in organizational development. International Journal of scientific research and management (IJSRM), 2(8), 1241–1245 .

127) Ramesh, R., & Kumar, K. S. (2014). Role of employee empowerment in organizational development. International Journal of scientific research and management (IJSRM), 2(8), 1241–1245 .

128) Regan, S., Laschinger, H. K., & Wong, C. A. (2016). The influence of empowerment, authentic leadership, and professional

practice environments on nurses' perceived interprofessional collaboration. *Journal of nursing management*, 24(1), E54–E61.

129) 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.

130) Reisel, W., Probst, T., Chia, S., Maloles, C. and Konig, C. (2010), "The effects of job insecurity on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior and negative emotion of employees", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 40 No. 1, pp. 74–91.

131) Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, Vol. 87, No. 4, 698–714.

132) Ricoy, Í. G. (2010). Democratizar la empresa: un análisis desde la filosofía política. *Revista de estudios políticos*, (148), 45–69.

133) Ringrose, D. (2013). Development of an organizational excellence framework. *The TQM Journal*, 25(4), pp 441–452

134) Roozitalab, A., & Majidi, M. (2017). Factors affecting on improvement employee empowerment: Case study: Saipa Corporation. *International Review*, (1–2), 9–17.

- 135) Rothschild, J. (2000). Creating a just and democratic workplace: More engagement, less hierarchy. *Contemporary Sociology*, 29(1), 195–213.
- 136) Ruel.H, Bondarouk.T, Velde.M, 2007 "The Contribution of e-HRM to HRM effectiveness: results from a quantitative study in dutch ministry", *Employee Relation* ,Vol.(29), Issue(3), pp 280–291.
- 137) Rutsaert, Pieter, et al. (2014). Social media as a useful tool in food risk and benefit communication? A strategic orientation approach. *Food policy*, 46, 84–93.
- 138) Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and intrinsic motivation, social development and well being. *American Psychologist*, 55, 68 – 78.
- 139) Safari, A., Salehzadeh, R., & Ghaziasgar, E. (2018). Exploring the antecedents and consequences of organizational democracy. *The TQM Journal*, 30(1), 74–96.
- 140) Sag˘nak M& Kuruo˘ z M, 2016. Authentic leadership and altruism: the mediating role of meaningfulness. *Univ J Educ Res*, 5: 447–452.
- 141) Saks, A. M. (2008). The meaning and bleeding of employee engagement: how muddy is the water. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 40–43.



- 142) Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315 .
- 143) Schaufeli, W. B., Salanova, M., González–Romá, V., Bakker, A. B. (2002) The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, no. 1, pp. 71–92.
- 144) Shamir, Boas., & Eilam, Galit. (2005). “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395–417.
- 145) Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied psychology*, Vol. 91, No. 3, 689–695.
- 146) Shelton, C. D., Darling, J. R., & Walker, W. E. (2002). Foundations of organizational excellence: leadership values, strategies, and skills. *LTA*, 1(02), p46–63.
- 147) Silvia, P., & Duval, T. (2001). Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 230–241.

- 148) Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 434–443
- 149) Slawinski, N. A. T. A. L. I. E&Mazutis, D. A. I. N. A. (2007). The art of conversation: How authentic leaders influence organizational learning. *Learning Fusion*, 662–675.
- 150) Slinták, K. (2016) Proces formování poslání na základě hlubšího pochopení firemního účelu. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*, vol. 23, issue 38, pp. 129–141.
- 151) Spoelstra, S. (2009). Organizational brilliance: on blinding visions in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 22(4), 373–385.
- 152) Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465.
- 153) Terzi, A. R., Dülker, A. P., Altın, F., Çelik, F., Dalkıran, M., Yulcu, N. T., ... & Deniz, Ü. (2017). An Analysis of Organizational Justice and Organizational Identification Relation Based on Teachers' Perceptions. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 488–495.

- 154) Unterrainer, C., Palgi, M., Weber, W. G., Iwanowa, A., & Oesterreich, R. (2011). Structurally anchored organizational democracy. *Journal of Personnel Psychology*.
- 155) Van Aelst, P., & Walgrave, S. (2002). New media, new movements? The role of the internet in shaping the 'anti-globalization' movement. *Information, Communication & Society*, 5(4), 465-493.
- 156) van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: a review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15, 825-856.
- 157) Viggain, F. A. (2011) Phoenix Trucking – „I believe in Democracy Up to a Point“: Democratizing Management Hierarchies. *International Journal of Management and Innovation*, vol. 3, no. 1, pp. 1-31.
- 158) Vopalecký, A., & Durda, L. (2017). Principles of Workplace Democracy: Cases from The Czech Republic. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 5(1), 62-76.
- 159) Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). " Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors": *The Leadership Quarterly* 21, 901-914.

- 160) Walumbwa, Fred O., et al (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- 161) Wang, D. S., & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 613–624.
- 162) Weber, W. (1999). Organisationale Demokratie – Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits blosser Partizipation? *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53, 270–281.
- 163) Weber, W. G., Unterrainer, C., & Schmid, B. E. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of organizational behavior*, 30(8), 1127–1149.
- 164) Weber, W., Unterrainer, C., & Höge, T. (2008). Socio-moral atmosphere and prosocial and democratic value orientations in enterprises with different levels of structurally anchored participation. *German Journal of Human Resource Research/Zeitschrift für Personalforschung*, 22(2), 171–194.
- 165) Wegge, J., Jeppesen, H.-J., Weber, W. G., Pearce, C. L., Silva, S., Pundt, A., et al. (2010). Promoting work motivation in organizations:

Should employee involvement in organizational leadership become a new tool in the organizational psychologist's kit? *Journal of Personnel Psychology*, 9, 154–171.

166) Wilson, J. H. (2011) Freedom at Work: Psychological Empowerment and Self-Leadership. *International Journal of Business and Public Administration*, vol. 8, no. 1, pp. 106–124.

167) Wong C. & Cummings G. (2009) Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics?, *Journal of Health Organization and Management* 23 (5), 522–538.

168) Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69(4), 947–959.

169) Wuestewald, T., & Steinheider, B. (2012). Police managerial perceptions of organizational democracy: A matter of style and substance. *Police Practice and Research*, 13(1), 44–58.

170) Yammarino, Francis J., et al, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693–707.

171) Yazdani, N. (2010) Organizational Democracy and Organization Structure Link: Role of Strategic Leadership & Environmental Uncertainty, IBA Business Review, vol. 5, no. 2, pp. 51–74.

172) Yildiz, Ö., & Radtke, J. (2015). Energy cooperatives as a form of workplace democracy? A theoretical assessment. economic sociology\_the european electronic newsletter, 16(3), 17–24.

173) Zheng, W. (2005). The impact of organizational culture, structure, and strategy on knowledge management effectiveness and organizational effectiveness. Published Ph.D. diss., University of Minnesota, USA.

174) Zhou, Kevin & Li, Caroline. (2007). How does strategic orientation matter in Chinese firms?. Asia Pacific Journal of Management, 24(4), 447–466.

#### **C– Thesis & Dissertation:–**

1) Angell, Alan, Pamela Lowden, and Rosemary Thorp.( 2001).

"Decentralizing Development" Oxford and New York: Oxford University Press.

2) Anttila.E,2014 " Components of organizational Component: A case study consisting line managers from Finnish industrial company" Master's thesis, University of Tampere, School of Education.

- 3) Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004b). Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance. Working Paper, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska Lincoln.
- 4) Barnard, C. 1948. Organization and management. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 5) Bronfenbrenner, K., Friedman, S., Hurd, R. W., Oswald, R. A., & Seeber, R. L. (Eds.). (1998). Organizing to win: New research on union strategies. Cornell University Press.
- 6) Dahl, R.A. (1985). A preface to economic democracy. Berkeley: University of California Press.
- 7) Dow, G. K. (2003). Governing the firm: workers' control in theory and practice. Cambridge University Press.
- 8) Grenier, G. J. (1988). Inhuman relations: Quality circles and anti-unionism in American industry. Philadelphia: Temple University Press.
- 9) Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), Handbook of positive psychology. Oxford7 Oxford University Press.
- 10) Heller, F.A., Pusic, E., Strauss, G., & Wilpert, B. (1998). Organizational participation: Myth and reality. Oxford: University Press.

- 11) Mason, R.M. (1982). Participatory and workplace democracy: A theoretical development in critique of liberalism. Carbondale, Ill: Southern Illinois University Press.
- 12) Nasir, Wan Mohd. (2013). The relationship between strategic orientation and firm performance: evidence from small and medium enterprises in Malaysia (Doctoral dissertation, Victoria University
- 13) 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.
- 14) Vliet , Merijn V. D. , (2012) , " An Alternative Organizational Model : Workplace Democracy" , Master Thesis Strategic Management , Department of Organization & Strategy , Faculty of Economics and Business Administration , Tilburg University .
- 15) Wilkinson, A., Gollan, P., Marchington, M., & Lewin, D. (2010). The Oxford handbook of participation in organizations. New York, NY: Oxford University Press.



**D- internet:-**

- 1) Hajzler, T. (2017) Svobodná a zodpovědná firma: Jak pře/vybudovat firmu na principech svobody a zodpovědnosti. Available from www: <<https://www.tomashajzler.com/tema/svobodna-firma>>

الملاحق

## ملحق (1)

### اسماء السادة الخبراء المحكمين

### الذين تم استطلاع آرائهم بخصوص الاستبانة

ت	الاسم	الجامعة / الكلية
1	أ.د. احسان دهش جلاب	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد
2	أ.م.د. حسين حريجة غالي	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
3	أ.م.د. حاكم احسوني الميالي	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
4	أ.د. صلاح الدين الكبيسي	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
5	أ.د. عامر علي العطوي	جامعة المثنى / كلية الادارة والاقتصاد
6	أ.د. علي رزاق جواد العابدي	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
7	أ.م.د. علي موات السوداني	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
8	أ.د. ليث علي الحكيم	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
9	أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
10	أ.م.د. هاشم فوزي العبادي	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد

## ملحق (2)

### استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا / الماجستير

م // استمارة استبانة

تحية طيبة :-

تهدف الاستبانة التي بين أيديكم الحصول على البيانات التي تستخدم في انجاز البحث الموسوم (ديمقراطية مكان العمل كمتغير تفاعلي بين القيادة الحقيقية والتميز التنظيمي في كليات جامعة القادسية ) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص علوم ادارة الاعمال .وبما انكم المعنيون بالأمر، ولكونكم الاقدر من غيركم، نرجو منك الاجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية وتعاونكم معي سيظهر مدى أهتمامكم للوصول الى نتائج دقيقة وذلك دعماً للمسيرة العلمية.

وارجو التفضل بقراءة الملاحظات الاتية :-

\* ان اجابتم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً".

\* رأيكم الموضوعي الدقيق هو المطلوب اذ ليس هناك اجابات صحيحة او خاطئة .

\* ستجد امام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (اتفق تماماً" ، اتفق ، محايد ، لاتفق ،لاتفق تماماً")

نرجو منكم وضع علامة ( √ ) امام كل واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظركم.

\* نرجو الاجابة على جميع اسئلة الاستمارة .

\* الباحثة على استعداد تام للاجابة على استفساراتكم حول عبارات الاستبانة .

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق

الباحثة

المشرف

الماجستير/ سناء سعد كاظم القرشي

أ.م. الدكتور/ فاضل راضي غباش

جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد

جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

قسم ادارة الاعمال

المحور الاول

المعلومات العامة

(1) العمر

(2) الجنس

(3) الشهادة

(4) اللقب العلمي

المحور الثاني

متغيرات الدراسة

القيادة الحقيقية : هي نمط قيادي يسعى الى تنمية القدرات النفسية الايجابية والوعي الذاتي والمنظور الاخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية العلائقية لكل من القادة والمرؤوسين .

أ - الوعي الذاتي // يشير الى مدى أمتلاك القائد للمعرفة الدقيقة وأظهارها للتأثير على الاخرين

ت	تتميز جامعتنا بأن قادتها يسعون الى.....	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
1	البحث عن ردود الافعال من أجل تحسين عملية التفاعل مع الاخرين					
2	الوصف الدقيق لكيفية رؤية الآخرين لقدراتها القيادية					
3	أدراك الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفه وارهه حول القضايا المهمة					
4	أدراك الكيفية التي تؤثر من خلالها الاجراءات الخاصة على الاخرين					
ب- المنظور الاخلاقي الداخلي // يشير الى القدرة على الاسترشاد بالمعايير الاخلاقية الداخلية المستخدمة لتنظيم السلوك الذاتي .						
	تتميز جامعتنا بأن قادتها يسعون الى .....					
1	التأكيد على المعتقدات التي تتسجم مع طبيعة العمل					
2	أخذ القرارات بناء على قيمه الجوهرية					

					3	أمتلاك القدرة على توجيه نفسه من خلال قيمه ومعايره الشخصية
					4	أخذ القرارات الصعبة بناءاً على مستويات عالية من السلوك الاخلاقي
ج - الشفافية العلانية // تشير الى سلوكيات القائد التي تشجع العلاقات الايجابية من خلال المشاركة الفعلية للمعلومات والتعبير عن الافكار والمشاعر الحقيقية للقائد .						
						تتميز جامعتنا بان قادتها يسعون الى.....
					1	الاهتمام بمشاركة المعلومات مع المرؤوسين
					2	الاعتراف بالخطأ عندما يحدث
					3	تشجيع الجميع على التعبير عن أفكارهم
					4	قول الحقيقة حتى وان كانت صعبة
					5	أظهار المشاعر التي تتسجم مع مشاعر الاخرين
د - المعالجة المتوازنة للمعلومات: تشير الى القدرة على تحليل البيانات ذات الصلة بموضوعية قبل اتخاذ القرار.						
						تتميز جامعتنا بأن قادتها يسعون الى .....
					1	الأخذ بالحسبان الاعتبارات الايجابية والسلبية حول نفسه ونمط ادارته
					2	لا تحرف او تبالغ او تتجاهل المعلومات التي تم جمعها
					3	الاصغاء بعناية الى وجهات النظر المختلفة قبل التوصل الى النتائج

..... الملاحق .....

ثانياً:- ديمقراطية مكان العمل:- وهي عملية اتخاذ القرار التشاركي بين العاملين وقادتهم وذلك للوصول الى الاهداف التي يسعون لتحقيقها .

ت	العبارة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لاأتفق	لاأتفق تماماً
	أ- نظام رقابة لامركزي : يشير الى النظام الموجه نحو المنظمة من اجل ادارة العاملين وادارة عملياتها الداخلية وخدماتها التي تقدمها .					
1	يمتلك المنتسبين في الكلية رقابة حقيقية على تحديد اهدافها					
2	تسود الحرية أجواء الكلية					
3	تمتلك الكلية نظام رقابي مرن					
<b>ب - نظام النقد: وهو نظام ينتقد المنظمات نتيجة عدم منح العاملين حرية التعبير عن اراءهم .</b>						
1	للكلية نظام رسمي يتصف بالفاعلية					
2	توجد أليات واضحة للتعامل مع الشكاوى ومشاكل العمل في الكلية					
3	هناك نظم لتعزيز الشفافية والمساءلة في الادارة					
<b>ج- العدالة التنظيمية : وهي نظام مدرك لتحقيق العدالة والانصاف للعاملين وتحسين العلاقات بينهم.</b>						
1	توجد في الكلية فرص متساوية (عادلة) للتوظيف					
2	تعتمد الكلية على مبدأ الجدارة في العمل					
3	هناك عدالة على صعيد النتائج والعمليات					
<b>د- التبادل الحر للمعلومات : يشير الى الجهود المعرفية التي يتم تبادلها بين الافراد والمجموعات والمنظمات.</b>						
1	توجد قنوات اتصال مفتوحة في الكلية					
2	يتم مشاركة المعلومات بين المنتسبين في الكلية					
3	للكلية تقارير سنوية ونشرات دورية بشكل مستمر					



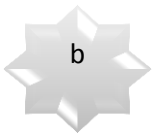
..... الملاحق .....

هـ- الجماعات المستقلة : وهي فرق العمل المستقلة ذاتيا" والتي تعمل على تطوير مهارات وقابليات العاملين وزيادة الابداع والابتكار.					
1					توجد نقابة للاكاديمين تمارس أعمالها في الكلية
2					يوجد ممثلين للتدريسين في مجالس الكليات
3					حق الانتماء لنقابة الاكاديمين مكفول للجميع
و- حقوق الافراد: وتشير الى التعبير عن حقوق العاملين واحترام شخصهم وسلوكياتهم واراءهم في المنظمة					
1					يمتلك المنتسبين حرية في التعبير عن آراءهم وافكارهم الخاصة
2					يمكن للمنتسبين الاضراب عن العمل متى ماأقتضى الامر
3					هناك حرية للمنتسبين اذا ماارادوا ترك العمل في الكلية

ثالثاً:- التميز التنظيمي // يشير الى المستوى العالي من الاداء الذي يقوم به الافراد للوصول الى المعارف والقدرات والمهارات القيادية والابداعية التي يمتلكونها .

أ- تميز القيادة:- يشير الى مجموعة من القدرات والقابليات التنظيمية التي تقوم بها الادارة العليا من اجل تقديم رؤيا ورسالة واضحة.

ت	العبرة	أففق تمام	أففق	محايد	لااتفق	لااتفق تماماً
	رئيسي في العمل .....					
1	متميز في شخصيته والتزامه وابداعه وتحقيق الاداء المتميز					
2	ملتزم بالقواعد والسياسات الرسمية ويحافظ عليها					
3	يمتلك القدرة على أنجاز اهداف الكلية					
ب - تميز الخدمة والابداع :- يشير الى محصلة من الطرائق والاساليب التي تستعملها المنظمة من اجل تطوير خدماتها . رئيسي في العمل .....						
1	يهتم بالتطورات الجديدة في مجال الخدمة التعليمية					
2	يعمل على تطوير الخدمة التعليمية من خلال التحسين المستمر بالبحث والتطوير					
3	يمتلك خبرة وموهبة قيادية في مجال الابداعات العلمية					
ج - تميز المعرفة :- مجموعة من وجهات النظر والمهارات والمعلومات والخبرات المتفاعلة من اجل ضمان التحسين المستمر. رئيسي في العمل .....						
1	يعمل على توفير المعرفة واستثمارها بشكل أمثل وصحيح					
2	يعمل على توفير المعرفة المناسبة في الوقت المناسب وللأشخاص العاملين لمواكبة التطورات					
3	يسعى الى إقامة علاقات شراكة في المجالات العلمية لغرض تبادل المعرفة					



..... **Abstract** .....

Abstract

The current study aimed to investigate the possibility of employing Authentic leadership behaviors in the field of enhancing Organizational excellence, as well as the role played by Workplace democracy for the employees in order to strengthen the relationship in the educational organizations to adapt, continue and develop with external environment variable (18) faculty in various scientific disciplines. In order to achieve the objective of the study, a group of faculty members were selected in the faculty of Al-Qadisiyah University in order to measure and demonstrate the correlation between authentic leadership, organizational excellence and relationship of the impact and the correlation between Authentic leadership, Organizational excellence & Workplace democracy which led to the need to use the appropriate tool to achieve the goal of the study. 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 down to test of extreme and abnormal values, it was found that the valid questionnaire for analysis are (244) questionnaire. In order to extract the results of correlation and impact and the results of the descriptive analysis, a set of methods and methods commonly used in administrative and statistical analysis. The study used the arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient, relative importance, regression coefficients, variance analysis. Build on the results extracted, the study found a relationship of significant correlation to Authentic leadership, Organizational excellence & Workplace democracy. 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 in the interaction with Workplace democracy in organizational excellence. Finally, the study came out with a set of recommendations, perhaps the most prominent of which is the relative weakness in providing the appropriate information in a timely manner when needed by the workers in a manner that ensures the pace of development and global progress.

**Key words:** - Authentic leadership, Workplace democracy &

Organizational excellence

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of AL- Qadisiyah

College of Administration and Economics

Business Administration Department



# **Workplace democracy As a interactive Variable between Authentic leadership & Organizational Excellence**

**An analytical study of the views of a sample of faculty members in  
the colleges of University AL-Qadisiyah**

A thesis

Submitted to The Council of the College of Administration and  
Economics , University AL-Qadisiya, In partial Fulfillment of  
Requirements for the

Master Degree in Business Administration

By

**Sanaa Saad Kadhim Al-Quraishi**

Supervised by

Asst. Prof. Dr.

**Fadel Radee Gabash Al-Ghazali**

**1440 H.D**

**2019 A.D**