

كلية الإدارة
ماجستير إدارة الأعمال

2024 - 2023

أثر القيادة الفعالة في تحقيق الأداء المتميز

" دراسة تطبيقية على العاملين في مدارس القطاع العام بالمملكة العربية السعودية "

**Impact of effective leadership in achieving outstanding
performance**

" Applied study for school workers Public Sector kingdom of Saudi Arabia "

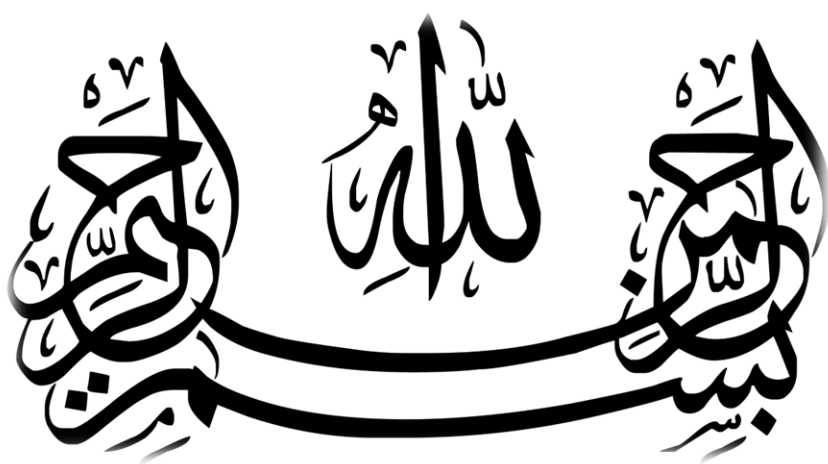
إعداد الطالبة

لطيفة عبدالرزاق المطيري

232001707

مشرف المقرر

د / الفيصل عبد الحميد محمد حسن



إهداء وشكر وتقدير

يقول الله تعالى في كتابه الكريم :

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ). [التوبة : 105]

نهدي شكرنا وتقديرنا في هذا البحث إلى الأبرار الكرام، فهم أولى الناس بالعرفان لما لهما من الفضل ما يبلغ

عنان السماء ونهديهما خلاصة النجاح.

نشكر كل من كان له بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب من الأهل والأصدقاء.

نشكر جميع أساتذتنا والإداريين الأفاضل ممن لم يتوانوا في مد يد العون لنا وللزملاء.

نشكر كل من تعاون معنا لإخراج هذا البحث سواء بمعلومة بالمشاركة بالاستبيان أو مقابلة.

وأخيراً نشكر صاحب راية الجامعة الذكية للجميع من تبني مبدأ المجتمع التعليمي التعاوني، وتقديم العلم

مقابل العمل لتنمية وبناء المجتمعات.

ونهدي هذا البحث لكل القياديين المؤثرين في بيئة العمل وكل من يحرص على تحسينها ويؤمن بأهميتها ،

ونهديه إلى جميع الزملاء والباحثين والمهتمين في هذا المجال.

الباحث...

قائمة المحتويات:

الجزء الاول: التمهيد

البسمة.....	II
الاهداء و شكر وتقدير.....	III
قائمة المحتويات.....	IV
قائمة الجداول.....	VI
قائمة الأشكال.....	VI
المقدمة.....	أ

الجزء الثاني: الاطار النظري للدراسة

1.1 مشكلة الدراسة:	1
1.2 أهداف الدراسة:	1
1.3 أهمية الدراسة:	2
1.4 فرضيات الدراسة:-	2
الفصل الثاني: المتغيرات الأولى للدراسة:	4
تمهيدي:	4
2.1 مفهوم القيادة:	4
2.2 أهمية القيادة الادارية:	5
2.3 أهمية دراسة سلوك القيادة:	6
2.4 وظائف القيادة الادارية:	7
2.5 القيادة تنمية وروح التعاون:	7
2.6 ملامح القيادة الفعالة:	8
2.7 أنماط وأساليب القيادة :	8
الفصل الثالث: المتغيرات الثانية للدراسة (الأداء التميز):	14
3.1 تمهيد:	14
3.2 مفهوم الأداء والتميز:	14
3.3 تعريف الأداء المتميز:	14
3.4 المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز:	16
3.5 نماذج عن الأداء المتميز:	14
2-الدراسات السابقة:	19

الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

23	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية:
23	4.1 منهجية الدراسة:
24	4.4 حدود الدراسة:
24	4.5 الإطار المنهجي:
24	4.5.1 تمهيد:
24	4.5.2 مجتمع وعينة الدراسة:
24	4.5.3 أداة الدراسة الميدانية:
24	القسم الاول : البيانات الشخصية:
25	القسم الثاني: متغيرات الدراسة :
25	4.5.4 صدق وثبات أداة الدراسة:
26	4.5.5 مقاييس وأساليب التحليل الإحصائي:
27	4.5.6 أساليب التحليل الإحصائي:
28	4.5.7 خصائص عينة الدراسة:
28	الجنس :
29	العمر :
30	المستوى التعليمي :
33	الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية:
33	5.1 الدراسة الوصفية والتحليلية لإجابات أفراد عينة الدراسة:
33	5.2 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن القيادة الفعالة و الأداء المتميز:
38	5.3 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة لأبعاد الأداء المتميز:
40	5.4 التحليل الوصفي لأبعاد أثر القيادة الفعالة و الأداء المتميز:
41	5.5 اختبار الفرضيات:
44	الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح:
44	6.1 النتائج:
45	6.2 التوصيات والتصور المقترح:
الجزء الرابع: : الملاحق الدراسة	
46	قائمة المصادر والمراجع:
49	الملاحق الدراسة:
53	الملخص العربي والانجليزي

قائمة الجداول:

جدول (1) معاميل ثبات اداة الدراسة.....	25
جدول رقم (2) يوضح مقياس ليكرت الخماسي.....	26
جدول رقم (3) يوضح ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.....	27
جدول رقم (4) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس.....	28
جدول رقم (5) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر.....	29
جدول رقم (6) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....	30
جدول رقم (7) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....	31
جدول رقم (8) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.....	32
جدول رقم (9) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول بعد المتطلبات الرؤية الواضحة.....	34
جدول رقم (10) نتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول محور المتطلبات التواصل الفعال.....	35
جدول رقم (11) نتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول محور المتطلبات التحفيز.....	36
جدول رقم (12) نتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول محور المتطلبات اتخاذ القرارات.....	37
جدول (13) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول الأداء المتميز.....	38
جدول رقم (14) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول القيادة الفعالة و الأداء المتميز.....	40
جدول رقم (15) يوضح قيم معامل الارتباط بين عناصر القيادة الفعالة و الأداء المتميز.....	41
جدول رقم (16) أهم نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة دور ا القيادة الفعالة و الأداء المتميز.....	42

قائمة الاشكال

شكل رقم (1) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب النوع الجنس.....	28
الشكل رقم (2) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر.....	29
الشكل رقم (3) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....	30
الشكل رقم (4) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....	31
الشكل رقم (5) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي.....	32

1-المقدمة:

ويتوقف نجاح أي منظمة على عدة عوامل. أحد العوامل الرئيسية هو القيادة. بغض النظر عن مدى ثراء المنظمة من حيث التمويل والموارد البشرية والمادية، إذا كان الأشخاص المعينون لتنسيق شؤون المؤسسة غير أكفاء من الناحية الإدارية، فلن تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المعلنة (أكيني، 2009 ؛ Enikanselu, 2007; Graham, 1995). الأداء التنظيمي والكفاءة القيادية عنصران ينتميان إلى نفس العناصر. الأسرة.

وكذلك لكل نشاط هدف أو أهداف توجه الجهود للحصول عليها وهذه الأهداف ليست فردية أو متصلة بفرد معين بل متصلة بالنشاط وبالجماعة والمؤسسة ومن ثم يجب أن يكون هنالك من يعمل على قيادة الجماعة سعياً لتحقيق الأهداف، ويتوقف نجاح الإدارة على القيادة وذلك لأن القائد يلعب دور هام في تحديد الأهداف ورسم الطرق وتحديد الوسائل المحققة لها. ولا نعني بالقيادة مدير بعينه بل كل الأفراد علي كل المستويات الإدارية بل قد يكون فرد يلتف حوله الأفراد ويثقون برأيه (عامر ، 2010 ، ص142) .

والقيادة تظهر داخل الجماعات والجماعة هي المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة والقيادة تتضمن التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة ويمكن أن تكون الجماعة عبارة عن منسوبي المنظمة بأسرها. فالأفراد الذين تكون القيادة موجهة إليهم فسوف يطلق عليهم مصطلح التابعين (المكاوي، 2012، ص 12) .

في ظل ما تقدم أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسة ومن خلال قيادتها الإدارية تصورا حديثا، يمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية انطلاقا من أداء متميز يكون نتاج فلسفة ابتكارية تتحلى بها تلك القيادة الإدارية والمعروف أن هذه ويجدر بالمؤسسة أن تعي أن التسويق يولى أهمية قصوى للزبون إلى حد تلقيبه بالملك أو سيد القرار، هنا يتعين على التوليفة الأخيرة والتي جمعت بين القيادة والإدارة تتسم بالتغير، حيث أصبحت فرصة البقاء مقترنة بمدى سرعة المؤسسة في فهم قواعد المنافسة والانسجام مع ما يفرضه السوق من معطيات، وما يتطلبه ذلك من القيادة الفعالة وكذا أداء متميز هذا المؤسسة الذكية أن تعمل من خلال كفاءتها الإدارية من قياديين ومسؤولين في تفعيل خاصية القيادة الفعالة مما يصعب على أدائها الكلي قدرا معتبرا من التميز.

ومن جهة أخرى نجد أن تحقيق الأداء المتميز للعاملين بالإدارة أو المؤسسات التعليمية بصفة عامة من الغايات المنشودة التي تعمل جل المؤسسات علي الوصول الي ذلك التميز في أداء مواردها ذلك كونه حالة من الإبداع

الإداري والتفوق التنظيمي يسمح بتحقيق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات والمهام في المؤسسة، مما ينتج عنه نتائج وإنجازات هامة وهذا ما جعل من القيادة الفعالة العمل على الاستخدام الأمثل للقيادة الفعالة والتعجيل برسم استراتيجيات وظائفها وممارساتها المستقبلية، والتي من أهمها تصميم برامج تعليم القيادة الفعالة كيفية التوصل إلى الأداء المتميز وتدريبهم لتحسين الأداء الحالي للرفق به إلى التميز وبرامج للتكوين والتقييم لتأهيلهم لوظائف المستقبل وإجراءات خاصة بالمكافآت والتعويضات لقيامهم بإنجاز الأعمال على أكمل وجه وأفضل أداء.

ومما سبق يتضح أهمية دراسة أثر القيادة الفعالة في تحقيق الأداء المتميز، حيث تلعب المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية ولعل أهمها المدارس في السعودية دورا هاما في تطوير أساليب عملها الإدارية بطريقة القيادة الفعالة وتوفير الدعم الكافي للأفراد العاملين من أجل تحقيق التميز في أداء العاملين. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر توظيف القيادة الفعالة في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في المدارس بالقطاع التعليمي العام في المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها:

1.1 مشكلة الدراسة:

القيادة الإدارية تعتمد بدرجة كبيرة على مقدار التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه وأن هذا التأثير يعتمد على مجموعة من الخصائص والسمات التي يتمتع بها القائد وأن هذه السمات تعتمد بالدرجة الأولى على نوعية الحالة التي يمر بها القائد بحيث يستخدم السمعة التي تتناسب مع متطلبات هذه الحالة، فهل جميع القادة يتساوون في مقدار التأثير الذي يمارسونه على مرؤوسيه، وبما لا يدع مجال للشك بأن هناك تبايناً واختلافاً في هذه الأساليب التأثيرية بحيث لا تجد فائدين متساويين في مقدار التأثير وذلك بشكل أو بآخر يؤثر على إنتاجية العاملين وبالأخص على تحقيق الأداء المتميز ككل. (بوختان، 2008)، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

إلى أي مدى تؤثر القيادة الفعالة في تحقيق الأداء المتميز؟ ويمكن تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تؤثر الأساليب القيادية في تحقيق الأداء المتميز؟
2. ما تأثير الصفات القيادية في تحقيق الأداء المتميز؟
3. هل للمهارات القيادية تأثير في تحقيق الأداء المتميز؟

1.2 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الآتي:-

1. التعرف على تأثير القيادة الفعالة في تحقيق الأداء المتميز.
2. الكشف عن الأنماط والأساليب القيادية المتبعة في تحقيق الأداء المتميز.
3. بيان الصفات والمهارات اللازمة للقائد لتحقيق الأداء المتميز على مستوى الأفراد والمنظمة.

1.3 أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

4.1 الأهمية الشخصية:

هذا العمل جزء مشروط من اجل إنهاء مرحلة الماجستير من جهة، ومن جهة أخرى اهتماماً ورغبة في دراسة

هذا الموضوع.

4.2 الأهمية النظرية العلمية:

تبرز الدراسة وقع القيادة وانعكاسها على تحقيق الأداء المتميز في المنظمة محل الدراسة والأساليب القيادية التي تؤثر في تحقيق الأداء المتميز.

كما تعتبر ترشد القادة الإداريين بالمنظمة على إتباع سلوك قيادي رشيد لتحسين العملية الأداء المتميز.

4.3 الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال الدراسة الميدانية التي سيتم تطبيقها على القطاع العام التعليمي-بالمملكة العربية السعودية، كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على القطاع التعليمي في مجالات القيادة الفعالة وأثره على تحقيق الاداء المتميز، ما يعطينا نتائج واقعية القيادة الفعالة ، وتنفيذ التوصيات المقترحة حسب نتائج الدراسة من قبل صناع القرار والمسؤولين بالقطاع العام ، وتحليل بعض العناصر الأداء المتميز .

1.4 فرضيات الدراسة:

- تسعى الدراسة في مشكلتها و مراجعة الدراسات ذات العلاقة لاختبار صحة الفروض الرئيسية التالية:-
- انه توجد علاقة بين القيادة الفعالة وأثره على تحقيق الاداء المتميز على العاملين في المدارس القطاع العام -بالمملكة العربية السعودية، المتمثلة في الفروض الفرعية الآتية:
1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 <$) لمستوى القيادة الفعالة لدى العاملين في المدارس بالقطاع العام بالمملكة العربية السعودية.
 2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 <$) لمستوى الأداء المتميز على العاملين في المدارس بالقطاع العام - المملكة العربية السعودية.
 3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 <$) لأثر القيادة الفعالة على تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين في المدارس بالقطاع العام بالمملكة العربية السعودية.

الجزء الثاني:

الإطار النظري للدراسة

القيادة الفعالة

الأداء المتميز

الفصل الثاني: المتغيرات الأولى للدراسة:

تمهيدي:

تعتبر القيادة عملية معقدة ولهذا عرفت تنظير من جميع الجوانب الانسانية وألها تتعلق بأهمية القائد في المؤسسات والتنظيمات بصفة عامة وبمدى فعالية القائد وتأثيره على سلوك الاتباع لتحقيق الاهداف بصفة خاصة، فهي عملية تنسيق وتوجيه الافراد والجماعات نحو تحقيق أهداف المؤسسة وهي تمثل المحور الاساسي للمؤسسة وأخذ موضوع القيادة اهتمام العديد من الباحثين، وهذا ما أدى لتطور المعرفة حول موضوع القيادة ودورها في التنظيم.

وبناء على هذا حاولنا أن نقدم تحليل حول أهمية القيادة ووظائفها وخصائص القائد وأهم أنواعها وعناصرها وأهم الاتجاهات النظرية لها.

2.1 مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة إحدى الوظائف الإدارية المشتقة والمكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير ولقد اختلفت وجهات النظر في تعريف القيادة ومن هذه التعريفات:

وتعرف "بأنها القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة" (إسماعيل، 2009).

يلاحظ الباحث على أن التعريف ركز على أن القيادة هي توجيه لأنشطة جماعة ما بغرض انجاز أهداف المنظمة، القيادة هي استخدام القوة أو النفوذ بالتأثير في سلوك الآخرين وقد يكون مصدر هذه القوة أو النفوذ الخصائص الشخصية للقائد أو موقعه داخل المنظمة.

وعرفت بأنها "عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيراً مقصوداً على الآخرين لغرض إرشادهم، أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أو في منظمة ما بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية" (المخلافي، 2009)

يلاحظ الباحث أن هذا التعريف ركز على أن القيادة عملية التأثير على الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف.

وكذلك عرفت بأنه "قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم ويقدم الاتجاه أو الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة، أي أن القيادة الإدارية هي عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه" وتتكون عملية القيادة من أربعة مراحل تستخدم عملية التأثير هي: (قنديل، 2013).

- مرحلة توزيع المهام وتشمل نشاطات التخطيط والتوجيه للتعليمات.
- مرحلة التنفيذ وتشمل نشاطات التوجيه والرقابة والتعويض وتدعيم أداء المرؤوسين
- مرحلة التقويم وتشمل رقابة وتقويم العمل.
- مرحلة التحفيز وتشمل تقديم المكافأة والمعلومات المرتدة حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المحددة والمخططة لها القيادة الإدارية تتمثل بمجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادراً على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم.

وعلى الرغم من التعاريف العديدة لمفهوم القيادة إلا أن هناك عدة عناصر أساسية لظاهرة القيادة يمكن تحديدها بما يأتي:

✓ إن القيادة عبارة عن عملية إن القيادة تتضمن التأثير.

✓ إن القيادة تنشأ داخل الجماعة.

✓ إن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه.

2.2 أهمية القيادة الادارية:

أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الفعالة تبرز لنا بصورة واضحة عندما نلاحظ وحدة إدارية ما كانت تعاني حالة من الفشل والاضطراب تحت رئاسة رئيس معين لا تتوافر فيه صفات القائد المناسب وعندما استبدل الرئيس برئيس جديد تتوافر فيه هذه الصفات تحولت حاله الوحدة إلى النجاح والانتظام على الرغم من

بقاء التنظيم الإداري كما هو وعلى الرغم من عدم أحداث أي تغيير في أشخاص العاملين بالوحدة المذكورة

فيها عدا شخص المدير (محمود، 1986).

من أهم النقاط التي توضح أهمية القيادة كما وردتها الدكتور مدني العقلاني : (إسماعيل، 2010)

1. تحويل الأهداف إلى واقع .
2. القيام بعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق و رقابة .
3. تحول عناصر الإنتاج إلى عنصر فعال
4. نتعامل مع البيئة الخارجية وتطوعها
5. تحفيز الأفراد ودفعهم لزيادة إنتاجياتهم .

ولا غرابة أن نجد المشروعات الناجحة تحقق أموالا طائلة على رجال الأعمال وتعمل على تنمية قدراتهم باستمرار كما توافر لهم الحياة الكريمة بل المترفة وفلسفتها في ذلك أن المدير الناجح يستطيع أن يسرد إضعاف ما ينفق في المشروع برجال الإدارة سمه من السمات التي لازمت التطور الصناعي الياباني خلال النصف الثاني من القرن المنصرم. فالاهتمام بالقياديين وتدريبهم وتنمية قدراتهم بل وتثقيفهم والترويج عنهم سمة من سمات المجتمع المتطور في مجال الإدارة.

2.3 أهمية دراسة سلوك القيادة:

لا شك أن أهمية القيادة يستدعي متأنية لسلوك القيادة من قبل المختصين، بحيث يمكن للباحث أن يتعمق في سلوكيات الإدارة وربطها بالجوانب المتعلقة بشخصية الفرد من جهة وبالنظم والمناخ السائد في المنظمة من جهة أخرى وبالتالي فإن الجوانب المختلفة بالموضوع سواء كانت شخصية أم مناخية تنظيمية فإنها حتماً ستكون مؤشرات السلوكيات الإدارية أو القيادة.

ومن خلال التجربة المتكررة والتحليل يمكن استنباط السلوك المناسب للقيادة الإدارية واستخلاص مؤشرات لانتهاج مبادئ وطرق أكثر فعالية للسلوك القيادي، وهنالك اتجاهات أساسية لدراسة السلوك القيادي هي:

1. اتجاه خصائص القائد باعتبار أن القيادة خاصية من خصائص الشخص القائد.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

2. اتجاه دراسة المواقف المختلفة التي تمر بها القيادة لاستنباط كيفية التصرف القيادي بحيث تعتمد هذه الطريقة على الموقف الذي يبرز سلوك القائد.

3. الاتجاه الحديث دراسة السلوك الإداري ونجده يجمع بين الاتجاهين السابقين بحيث يدرس خصائص القائد وسلوكياته في المواقف القيادية المختلفة. (إسماعيل).

2.4 وظائف القيادة الادارية:

تشمل وظيفة القائد المهام التالية:

1. القائد هو المسئول الأول عن أعمال إدارته وعن مدى نجاح الأفراد التابعين له أو فشلهم في انجاز الأعمال الموكلة لهم.
2. أن يخلق من مجموعته وحدة تشاركه وتساهم معه في تحقيق الأهداف وتساعد في اتخاذ قرارات أفضل.
3. أن يقوم بتزويد مجموعته بكل المعلومات والمعرفة والحقائق التي تزيد من خبرتهم وقدرتهم. أن يعرف متى يتخذ القرارات بنفسه دون اللجوء المرؤوسيه ومتى يستشيرهم ومتى يشرك المجموعة في مواقف معينة كما يحتفظ بسيطرته على أفراد مجموعته.
4. أن يحل مشاكل مجموعته داخلها وبالمجموعة نفسها ويعرف ضرورة مناقشة مرؤوسيه بصورة جماعية.
5. أن يكون اللسان المعبر عن أهداف المجموعة وجهة نظرها.
6. أن ينمي الشعور بالمسئولية بين أفراد مجموعته التابعة له.
7. أن يكون هو الذي يوجه المجموعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعة.

2.5 القيادة تنمية وروح التعاون:

إذا كانت القيادة لا تعتمد على السلطة الرسمية وإعطاء الأوامر لتحقيق الأهداف وإنما على التأثير والإقناع بالأهداف لابد من توفر روح التعاون بين أعضاء التنظيم والتعاون الاختياري بمعنى رغبة المرؤوسين اختياريًا في إطاعة القائد والتعاون معه وحتى يتحقق التعاون على القائد أن يعمل على:

1. إظهار روح الصداقة في العمل.
2. مساعدة المرؤوسين ومراعاة الجانب الإنساني والشعور بمشاكلهم والعمل على حلها.
3. احترام العدالة والمساواة عند تعامله مع العاملين.

4. إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

5. التفاهم وعدم الاعتماد على السلطة الرسمية فقط في تسيير العمل بالمنظمة. (اسماعيل، 2009).

2.6 ملامح القيادة الفاعلة:

يسعى الباحثون والخبراء الأوائل إلى معرفة الصفات والسمات الشخصية التي تميز القادة عن غيرهم ولهذا الغرض

أجريت العديد من الدراسات لتحديد هذه السمات وهي: (المقلي، 2006).

1. القدرة الإشرافية: إن القدرة الإشرافية هي أكثر ملامح القيادة وأصدقها ارتباطاً ولكن تعمل المنظمة

بكفاءة فإن أجزائها الإنسانية يجب أن تعمل معاً بأسلوب متكامل وهذا التكامل يجب الوصول إليه

بالقيادة والتوجيه النابعين من القائد الإداري ولكي يكون القائد فعال لا بد من أن يكون لديه المقدرة

كمشرف على تكوين فهم متكامل للمنشأة أو الإدارة التي يقودها حتى يمكنه من تقسيم وتنسيق العمل

بصورة الإنجاز المهام الموضوعة.

2. الذكاء: يعتبر ذكاء القائد والذي يحدد بقدرته على التعامل مع الأفكار والمعنويات والمفاهيم وقدرته على

تعلم أفكار وأساليب جديدة وإعطاء الأحكام الدقيقة العامل المهم الذي يجب توفره لدى القائد لكي يكون

فعالاً.

3. تطلع الشخص لمستويات عالية من الإنجاز: حاجة الفرد للإنجاز تعكس المدى الذي وصل إليه في تنقله

نحو تحقيق المهام بالنسبة لوظائف المستوى العالي في الأعمال الصناعية وتحقيق أعمال التحدي فقد

أثبتت الدراسة أن القادة الأكثر فعالية كانوا بشكل عام على درجة عالية من الانجاز ويتطلعون إلى تحقيق

مستويات أداء أعلى لإنجاز الأعمال التي فيها الكثير من التحدي.

4. تأكيد الذات: أثبتت الدراسة أن القادة الفعالين يتمتعون بثقة أكبر في قدراتهم من القادة الأقل فاعلية

وكذا يتمتعون بسعيهم لتأكيد الذات.

5. التركيز على الحاجات العليا لتحقيق الذات: فقد أثبتت أن القادة الأكثر فعالية يكون لديهم حاجة أعلى

لتحقيق الذات وهذا ما يجعلهم يجدون أنفسهم في الموقع الذي تؤهلهم إمكاناتهم وقدراتهم ليكونوا فيه.

6. الحسم (سرعة اتخاذ القرار): إن الحسم من الملامح التي تميز القادة الأكثر نجاحاً ففي جانب واحد

يوجد أولئك المدراء الذين تتوفر لديهم المقدرة على سرعة اتخاذ القرار والثقة بالنفس وعلى الجانب الآخر

يوجد المدبرون الذين يتميزون بالحرص والحذر والتدقيق في الأمور وبالتالي البطء في اتخاذ القرار المجموعة الأولى تمثل القيادة الفعالة بينما تمثل المجموعة الثانية القيادة الأقل فعالية.

2.7 أنماط وأساليب القيادة الإدارية

تتمثل القيادة في قدرة الشخص في التأثير على الآخرين من أجل كسب تعاونهم وحفزهم بغية تحقيق أهداف معينة ولهذا فإن هنالك عدد من أنواع القيادة التي يمكن استخدامها ويمكن تصنيفها إلى:

2.7.1 القيادة الأوتوقراطية:

يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه حيث كانت القوة ضرباً من ضروب الحياة، يتميز هذا النوع بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له ويستغل القائد الاستبدادي سلطته ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفق إرادته وأهوائه متبعاً في كثير من الأحيان أساليب التهديد والتخويف، فالقائد من هذا النوع لا يكثر عادة بالتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم فهو الذي يختار الأهداف ويقوم بتحديداتها واختيار سبل تحقيقها من غير أن يكون لأتباعه رأي فعال (النمر (2011).

وقد دلت دراسات علم النفس والاجتماع أن القيادة الاستبدادية ترفع من شأن معتنقها على حساب ومصلحة الآخرين وغالباً ما ينسب القائد كل نجاح لنفسه ولجهوده بينما يلقي بالملائمة عند الفشل على أتباعه ويتصف القائد الأوتوقراطي بحبه للإشراف المباشر على مرؤوسيه ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات بسبب تشككه بهم (المغربي، 2012).

الآثار السلوكية للنمط الأوتوقراطي:

يضاير القائد إلى استخدام هذا الأسلوب عندما يواجه في الحياة العملية بالحالات التالية:

1. الحالات الطارئة التي يمر فيها التنظيم والتي تتطلب نوع من الحزم والشدة في التصدي لها إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع من السلوك وأن التهاون فيه قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين.
2. الحالات التي يواجه فيها القائد بأنواع من المرؤوسين لا يتلاءم معهم إلا هذا الأسلوب.

3. الحالات التي يكون فيها القائد من النوع ذي الميول العدوانية نتيجة لطرق التربية التي تلقاها والظروف المحيطة بالأسرة التي عاش كنفها.

4. الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين للمعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل. هذه أهم المجالات التي يمكن تحقيقها من تطبيق النمط الأوتوقراطي، ومن أهم الآثار السلبية لهذا النمط:

- إن استخدام هذا الأسلوب يترك في نفسية العاملين اللجوء إلى الاعتماد الدائم على القائد وأنه هو الذي يجب أن يتصرف في جميع الأمور مما يجعل موقفهم ضعيفاً في التغلب على المشكلات التي يواجهونها.
- إن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين، فالمرؤوس لا يريد من التنظيم الدخل المادي فقط بل إنه يريد أن يحقق نوع من الرضا النفسي والاجتماعي في العمل الذي يقوم به وأن حرمانه من ذلك سيؤدي إلى نتائج عكسية على الفرد والتنظيم.
- إن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين فإصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يتيح الفرصة أمام المرؤوسين في الاستفادة مما لديهم من مهارات ابتكارية وإبداعية (النمر، 2011).

2.7.2 القيادة الحرة "قيادة عدم التدخل":

بينما تتميز القيادة الأوتوقراطية بتسلط القائد على زمام الأمور وإرغام أتباعه في تنفيذ إراداته وأهوائه فإن قيادة عدم التدخل تميل إلى العكس تماماً فالقائد هنا يترك لأتباعه " الحبل على غارب" في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ ويعود أصل هذه القيادة إلى الوضع الاقتصادي في أوروبا في نهاية القرون الوسطى ومقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية إلا بمقدار ما يكون ذلك ضرورياً لصيانة الأمن وحقوق الملكية الشخصية. ثم انتقلت تلك الفكرة إلى القيادة الإدارية في المؤسسات الخاصة وهنا أصبح القائد يلعب دور الوسيط ويتصف بالسلبية والتسامح والوداد تجاه أتباعه إلى درجة التخلي عن دوره في اتخاذ القرارات (المغربي، 2012).

تتسم القيادة الفوضوية على اعتماد أسلوب الحرية من خلال تنازل القائد دوره في سلطة اتخاذ القرارات ويصبح دوره بحكم المستشار إذ تعطي الحرية المطلقة لكل فرد في أداء مهماته وبتنظيم مجربات عمله دون أي تدخل من القائد، إذ أن القائد يفقد الدور الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد واتخاذ القرارات في تنظيم نشاطاتهم وأداء مهامهم ولذا فإن هذا النمط القيادي يتسم بالصفات التالية:

- أ- إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين أو العاملين في انجاز المهام المناط بهم دون أدنى تدخل من القائد.
- ب- عدم إعطاء العاملين أية معلومات إلا حينما يطلبها القائد وغالباً ما تكون محدودة.
- ت- عدم الإسهام أو المشاركة مع العاملين في أداء مهام عملهم أو تقديم التوجيهات أو الإرشادات لهم.
- ث- عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جداً ولذا يبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف الإنتاجية.

- ج- ضعف العلاقات القائمة بين الأفراد وانحسار سبل الاتصالات الفعالة بينهم.
- ح- ضعف التماسك وانعدام الروح الاجتماعية بينهم وهبوط الروح المعنوية وعدم الثقة والتعاون في انجاز المهام والأنشطة المطلوبة (حمود ، واللوزي ، 2008)

الآثار المترتبة على قيادة عدم التدخل . (عارف ، 2010).

- أ- يخلق نوع من الفوضى والإرباك في اتخاذ القرارات.
- ب- يخلق نوع من اللامبالاة وإضاعة الوقت.
- ت- نشأة نتيجة للاستبداد في العصور الوسطى وقد جاءت كرد فعل على القيادة الدكتاتورية لأن أعلى قدر من الإنتاج يكون في القيادة الديمقراطية وقل إنتاج في الحرة.

2.7.3 القيادة الديمقراطية:

تنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل حفزهم على التعاون لذلك فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دور فعال في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقتهم الكامنة. أما الجماعات التي استخدمت القيادة الديمقراطية فقد أثبتت اعتماد أفرادها بعضهم على

بعض أثناء العمل وكان تضامنهم يدور حول انجاز العمل المطلوب بدلاً من الاستياء والثورة كما قاموا بالمبادرة بتقديم عدد من النشاطات.

فقد كانت قيادة عدم التدخل تشارك القيادة الأتوقراطية أحياناً والقيادة الديمقراطية أحياناً أخرى وبشكل عام فقد دلت هذه الدراسة بصورة واضحة على:

- أفضلية القيادة الديمقراطية على غيرها في تخفيض حدة العداوة والبغضاء بين المرؤوسين.
- القيادة الديمقراطية تخلق جواً من العمل يساعد على تنمية ملكة الابتكار والمبادرة ويقلل الاعتماد على القائد ويطلق قدرات المرؤوسين وطاقتهم ويساعد في تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة (المغربي، 2012).
- يرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي:
 - نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في وضع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.
 - نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويفوض مرؤوسيه لاتخاذ القرار في ذلك الإطار.
 - نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
 - نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.
 - نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره يستقبل أي قرار يكون مقبولاً عليه من قبل المرؤوسين. (نواف، 1995)

يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الايجابية التالية:

- إن نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي من شأنها تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد ومرؤوسيه.
- إن الأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه القائد والحد من أسلوب إيقاع العقاب إلا في أضيق الحدود سيؤدي إلى نوع من الأمن والاستقرار في نفسية المرؤوسين ويدفعهم إلى مزيد من الإنتاج.
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم وأن بإمكانهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم فهذا سيؤدي إلى إقدام المرؤوسين إلى الاستقلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل مما يساعد على تنمية هذه المواهب والقدرات.
- إن أسلوب التعامل في النمط الديمقراطي يزيد من عامل الانتماء للتنظيم فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القادة نحوه وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية كل ذلك سيزيد من انتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم.
- يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة التماسك بين أعضاء التنظيم. (النمر، 2011).

الفصل الثالث: المتغيرات الثانية للدراسة:

3.1 تمهيد:

إذا كان للمؤسسة لغة تتحدث بها فهي بلا شك لغة التميز، التميز هو الشاغل الأول والأخير للممارسين الأكاديميين العاملين في مجال الإدارة، والتميز ليس له حدود أو موانع فالتميز نمط فكر إداري يمكن أن يحدث في المؤسسة الصغيرة أو الكبيرة، مؤسسة تقدم خدمة أو تصنع سلعة، مؤسسة حكومية أو غير حكومية (بلهادي، 2008، ص 131)

3.2 مفهوم الأداء والتميز:

أ- مفهوم الأداء: إن مصطلح الأداء يعني تأدية أو القيام بفعل جهد من أجل هدف معين، حيث يعرف بأنه: كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالجيد، غير الكفاء أو الأمثل، والأداء هو مفهوم شامل وهام بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وتباين أنشطتها. (زروق وعرابة، 2014، ص 125)

- حسب Lorino. فالأداء هو: القدرة على الإنتاج بفعالية باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية أجل سعر بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي. (Lorino, 1991, p 56)

- ويرى R.Brosquet أنه العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة. (1989, Brosquet, p11)

- ويعرف الأداء بأنه الدرجة التي تحقق فيها الوحدة الاقتصادية أهداف الأداء. (خزار، وآخرون، 2019، ص 44)

- يتمثل الأداء في الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة. (زروقي ولحول، 2010، ص 13)،

ومن الواضح أن مصطلح الأداء ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني والتي تحمل تفسيرات واسعة، أو كما يسميها Bourguignon Annick بالكلمات الحقائقية أو الكلمات الأسفنجية (ياسع

2011، ص 79)

ب- مفهوم التميز: التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى من هذا المنطلق فإن التميز يشير إلى بعدين أساسيين في الإدارة الحديثة (غوالي وعلماوي 2011، ص 290):

- البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

- البعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما .

ولكي تحقق المؤسسة التميز عن منافسيها يتعين عليها كسب خاصية فريدة يريدها المستهلكون ويصعب محاكاتها وتقليدها من قبل المنافسين، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها موارد المؤسسة المختلفة المالية، البشرية التنظيمية المعلوماتية ومهاراتها المتفوقة التي تؤدي إلى تنوع المنتجات وجودتها والتقدم التقني، صورة مقبولة لدى المستهلكين، تنوع الخدمات، وهو ما يمكن التعبير عنه وفق المعادلة التالية (شوكال وآخرون، 2010، ص 7):

التميز- القيادة + الموارد البشرية + الإدارة الإستراتيجية + المستهلك السوق.

3.3 تعريف الأداء المتميز:

يستند مفهوم الأداء المتميز إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي حيث يرى المؤسسة على أنها وحدة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك ألياتها لتكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة.

التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ولقد استعمل مفهوم التمييز للتعبير عن الأداء، كما وجد له صدى كبير في تقارير الجودة الشاملة، وعليه يمكن تعريف الأداء المتميز على النحو التالي (فليسي، 2012، ص 70):

- التعرف الأول: عرف الأداء المتميز بأنه "مستوى مرتفع للإتقان"
- التعريف الثاني : يعرفه (Mirabile) على أنه "مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز"
- التعريف الثالث: إن التميز في الأداء هو "هيئة توافر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القادة، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق في الأداء"
- التعريف الرابع: يعرف (Maxwell) الأداء المتميز بأنه "ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وهو بذلك يتماشى مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة"
- التعريف الخامس: ويمكن أن تعرفه بأنه "قدرة المؤسسة على تجديد وتغيير على المدى الطويل في المستقبل أداء مرضى في مجالات النمو والربح"

3.4 المتطلبات الرئيسية للأداء المتميز :

تشير نتائج بعض الدراسات إلى قدرة التنظيم على تحقيق الملائمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الإستراتيجية التي تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم ومن بين هذه الدراسات التي شملت الاستطلاع لآراء 1500 مسئول في كبريات الشركات الأمريكية على أن الإدارة الإستراتيجية أحد محددات الأداء المتميز والمرتفع وأنها تساعد على تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية. (بومدين، 2006، ص 127)

من خلال المعلومات السابقة يتبين لنا أن تحقيق الأداء المتميز يتطلب توافر مجموعة من المقومات تتمثل فيما يلي:

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظيراتها المستقبلية، ويضم العناصر التالية:
- رسالة المؤسسة وتشمل المبرر من وجودها، معبر عنه بالنتائج التي تعمل على تحقيقها على المدى الطويل.

- الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي. الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً لتخطيط عملياتها وتحديد مواردها.
- آلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها.
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وتوجه القائمين بمسؤوليات، إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات، بالإضافة قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط.
- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية إذ يتخذ
- الأداء المتميز " التنظيم على أساس العمليات كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك العلاقات. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات لتحليل العمليات وأسس تحديد المواصفات وشروط الجودة معدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.
- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن القواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرارات.
- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين القواعد وآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداؤها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
- نظام إدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات وتحديد العمل والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات بالموازنات مع وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي

وأداء المجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.

3.5 نماذج عن الأداء المتميز:

إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تفتقده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحرافات، ظهرت على الساحة الإدارية في السنوات الأخيرة نماذج تحاول أن تحصر أهم عناصر الأداء المتميز ومقومات تحقيقه في المنظمات المختلفة أو تضع الآليات المساعدة للإدارة في استيفاء الشروط والمقومات وامتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلى مستوى الأداء المتميز " ويأتي في مقدمة تلك النماذج الثلاثة هي:

- النموذج الأوروبي هو النموذج الذي طوره ويقوم على تحديثه ونشر تقنياته الاتحاد الأوروبي إدارة الجودة EFQM كما توجه مسابقة تتقدم إليها المنظمات المختلفة للحصول على جائزة التميز .
- النموذج الأمريكي: نموذج Baldrige ويحصر أيضا عناصر التميز في الأداء على مستوى المؤسسة ويبين مقومات وشروط اكتسابها. ويقدم مقاييس للتعرف على مستوى ما تحققه مؤسسة معينة من تلك العناصر، ويتوج النموذج الأمريكي أيضا بمسابقة سنوية تتقدم لها المنظمات من أجل الحصول على جائزة بالدرج للجودة.
- النموذج الياباني للتميز والمبني على مفهوم تحسين الأداء Kaizen والذي يحدد شروط ومقومات ومعايير قياس تميز المنظمات.

الدراسات السابقة

هنالك العديد من الدراسات ذات صلة قوية بموضوع الدراسة والتي تناولت جوانب متعددة ومن أماكن مختلفة، ومن خلال مسح الدراسات السابقة وجد أن معظم الدراسات ركزت على أهمية تطبيق القيادة الفعالة ودورها في تحقيق الأداء المتميز ومدى استخدامها في المنظمات، وسنعرض فيما يلي بعض الدراسات التي أجريت:

أولاً :- الدراسات العربية:

دراسة بوكيوغلو ويلماز (2010)

هدفت دراسة بوكيوغلو ويلماز (2010) إلى استكشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين والسلوك القيادي لإدارة المدرسة. قام الباحثان بجمع البيانات من خلال مقياس استهدف عينة تضم 200 من الجهاز التعليمي في المدارس الابتدائية التركية، حيث تم جمع البيانات باستخدام مقياس سلوك القيادة ومقياس الالتزام التنظيمي هدف الباحثان أيضاً لتحديد العلاقة بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين تصورات المعلمين عن الالتزام التنظيمي وسلوك القيادة الداعم لإدارة المدرسة، كما كانت هناك علاقة سلبية متوسطة بين الالتزام التنظيمي وسلوك القيادة التوجيهية لإدارة المدرسة.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في أنها تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين والسلوك القيادي لإدارة المدرسة، وركزت دراسة الباحث على اثر القيادة الفعالة في تحقيق الأداء المتميز على العاملين في المدارس المملكة العربية السعودية.

دراسة (أبو حجير، 2014)

هدفت الدراسة للتعرف على ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التعرف على القيود التي تعيق تطبيق مهارات القيادة الإستراتيجية كلياً أو جزء منها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية مما يؤثر على فعالية إدارة المخاطر والأزمات.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، بلغ حجم العينة 193 مفردة، وقد كانت عينة طبقية عشوائية، توصلت الدراسة إلى أن الممارسات الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في إدارة المخاطر والأزمات كانت الأقل تطبيقاً من قبل القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وهي (التعلم المستمر، تنمية وتطوير رأس المال . البشري وتطبيق رقابة تنظيمية متوازنة) . ووجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية، كما أن متغيرات البيئة الخارجية تؤثر على ممارسات القيادة الإستراتيجية بنسبة 51%، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية ومتغيرات البيئة التنظيمية وأن متغيرات البيئة التنظيمية تؤثر على ممارسات القيادة الإستراتيجية بنسبة 46%. خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها الاهتمام برصد مؤشرات متغيرات البيئة الخارجية المختلفة مع التركيز على البيئة الاقتصادية والبيئة السياسية والقانونية إذ أنها وفقاً لنتائج الدراسة تمثل أكثر مصادر التهديدات الخارجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في أنها تناولت القيادة الإستراتيجية للمنشآت الحكومية الفلسطينية، وركزت دراسة الباحث على اثر القيادة الفعالة في تحقيق الأداء المتميز على العاملين في المدارس المملكة العربية السعودية.

دراسة (زغب (2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في مستشفيات مدينة نابلس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها من وجهة نظر موظفيها.

تم استخدام النهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة إلى وجود درجة استجابة قليلة في مجالات الدراسة، وفي الدرجة لكلية نحو دور القيادة الإدارية في مستشفيات مدينة نابلس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها من وجهة نظر موظفيها، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو دور القيادة الإدارية في مستشفيات مدينة نابلس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيرات نوع المستشفى، والجنس، والمؤهل الأكاديمي، وطبيعة العمل، بينما وجد هناك فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل..

أوصت الدراسة بالأخذ بعين الاعتبار أهمية تمكين العاملين بالمؤسسة لما يحققه من نتائج أفضل، وأعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وحفزهم لتحقيق الإبداع والعطاء المستمر.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في تناولها للقيادة الإدارية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، وركزت دراسة الباحث على أثر القيادة الفعالة في تحقيق الأداء المتميز على العاملين في المدارس المملكة العربية السعودية.

دراسة (موسي ومحمد (2017)

هدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية مختلف المهارات القيادية في تحسين الأداء، توضيح مدي تأثير القائد على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم جمع المعطيات وتبويبها وتصنيفها ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج المرجوة. وتكونت عينة الدراسة من (35) من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن أهم المهارات القيادية الإنسانية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل تتمثل في مشاركة الرئيس النجاحات مع مرؤوسيه، أن أهم المهارات الفنية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل تتمثل في قيام الرئيس بتقديم التوجيهات للمرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، حرص الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة والالتزام بأنظمة وقوانين العمل .

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها : أنه يجب على القادة أخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل، الحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤوسين وبث روح العمل الجماعي.

تناولت الدراسة أثر المهارات الإدارية على أداء العاملين، بينما ركزت دراسة الباحث على اثر القيادة الفعالة في تحقيق الأداء المتميز على العاملين في المدارس المملكة العربية السعودية.

دراسة (عيسى ، 2018)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين السمات والصفات القيادية والكفاءة، والتعرف على العلاقة بين المرونة والفاعلية، والعلاقة بين المثابرة والإبداع.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى حرص القائد على إدراك المشاكل وحلها بصورة سريعة يساعد في تطوير الأداء، وساعدت سرعة الاستجابة للقرارات الإدارية وتنفيذها في تطوير أداء العاملين، والتركيز على نقاط قوة وضعف العاملين ساهم في تطوير أداء الشركة بصورة أفضل. أوصت الدراسة بأن على القائد السعي لتطوير أساليب العمل والإجراءات المرنة حتى يساهم ذلك في تطوير أداء العاملين واهتمام القائد بالمثابرة على الإبداع والابتكار يساهم في تطوير أداء العاملين.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في أنها تناولت القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين بالتطبيق على شركة سين للغلال المحدودة بالسودان، بينما ركزت دراسة الباحث على اثر القيادة الفعالة في تحقيق الأداء المتميز على العاملين في المدارس، المملكة العربية السعودية.

دراسة (حمد النيل، 2019)

هدفت الدراسة إلى دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الرضا الوظيفي، والتعرف على أنماط القيادة الإدارية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع (60) استبانة على العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهراء المحدودة بالسودان. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : إن القيادة الإدارية الناجحة تعمل على إشراك العاملين في وضع خطط العمل وتساعد الأنماط القيادية في معرفة احتياجات العاملين. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها : أنه يجب على القائد الإداري تحقيق الأهداف بتفاني، العمل على مشاركة الرؤوسين في اتخاذ القرارات، وضرورة عمل القائد الإداري دون تميز بين الرؤوسين..

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في تناولها للقيادة الإدارية الناجحة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للشركة السودانية لتوزيع الكهراء ، وركزت دراسة الباحث على اثر القيادة الفعالة في تحقيق الأداء المتميز على العاملين في المدارس المملكة العربية السعودية.

ثانياً : الدراسات الاجنبية:

دراسة (Avolio, B. J., & Gardner, 2005)

في دراستهم حول القيادة الحقيقية، وجد أفوليو وغاردنر (2005) أن القادة الذين يظهرون الأصالة والشفافية في أفعالهم هم أكثر عرضة لإلهام الثقة والالتزام بين أتباعهم، مما يؤدي في النهاية إلى مستويات أعلى من الأداء داخل المنظمة.

دراسة (Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006)

أجرى باس وريجيو (2006) بحثًا مكثفًا حول القيادة التحويلية ووجدوا أن القادة القادرين على إلهام وتحفيز أتباعهم من خلال رؤية مشتركة وشعور بالهدف هم أكثر عرضة لتحقيق أداء متميز داخل فرقهم أو منظماتهم.

دراسة (Yukl, G. A. 2010)

سلط يوكل (2010) الضوء على أهمية القيادة الفعالة في تحقيق أداء متميز داخل المنظمات، والتأكيد على دور القادة في تحديد أهداف واضحة، وتوفير التوجيه والدعم لأعضاء فريقهم، وتعزيز بيئة عمل إيجابية تفضي إلى مستويات عالية من الإنتاجية.

دراسة (TryHighrise, 2023)

يوضح البحث الذي أجراه TryHighrise (2023) أن القيادة الفعالة تتجاوز مجرد التعليمات. إنه يعزز الإلهام ويحفز الموظفين على متابعة الأهداف التي تتجاوز المصالح الفردية. وهذا يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والميل إلى تجاوز معايير الأداء.

دراسة (Ascento, 2023)

تسلط الدراسات التي أجرتها Ascento (2023) الضوء على دور القيادة الفعالة في ضمان توافق الجميع نحو هدف مشترك والعمل على النحو الأمثل. يمكن تحقيق ذلك من خلال التفويض الاستراتيجي، وتعزيز بيئة تعاونية، وزيادة نقاط القوة الفردية داخل الفريق

دراسة (Sryahwa، 2023)

تؤكد منشورات (Sryahwa (2023 على الدور الحاسم الذي تلعبه القيادة الفعالة في تشكيل الاستراتيجيات التنظيمية ودفع عملية صنع القرار السليمة. يقوم القادة بتحليل المواقف المعقدة وتقييم النتائج المحتملة وتوجيه الفريق نحو تحقيق أهدافهم

دراسة ((Airswift، 2023)

تؤكد (Airswift (2023 على أهمية بيئة العمل الإيجابية لتحقيق أداء عالٍ. يقوم القادة الفعالون بتنمية هذه البيئة من خلال تعزيز التواصل المفتوح والثقة والاعتراف. يؤدي هذا في النهاية إلى قوة عاملة أكثر انخراطاً والتزاماً، وهو أمر بالغ الأهمية لتجاوز التوقعات.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

إثراء أو دعم الإطار النظري للدراسة، والمساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميته وتحديد منهجه، وبناء أداة الدراسة، والتأكد من عدم تكرار الدراسات السابقة، وتوفير المراجع الأجنبية والعربية المناسبة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ما اذا اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهجية المستخدمة، والمتغير المستقل، والاتفاق في بعض الأبعاد مثل القيادة الفعالة وأثره على تحقيق الأداء المتميز على العاملين في المدارس بالقطاع العام، أو اختلاف في أبعاد المتغير المستقل (الفجوة الدراسية)، وأبعاد المتغير التابع، واختلاف الزمان والمكان، واختلاف مجتمع الدراسة (القطاع التعليمي العام)، والأهداف، والأهمية، وبناءً على ما سبق يتضح ان أغلب الدراسات السابقة تناولت موضوع القيادة الفعالة بصورة شاملة باستثناء عدد قليل منها تناول دورها في تحقيق الأداء المتميز على العاملين في المدارس بالقطاع العام .

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية:

4.1 منهجية الدراسة:

اتباع الباحثون المنهج الوصفي لوصف متغيرات (اثر القيادة الفعالة و أثره على تحقيق الأداء المتميز على العاملين في المدارس بالقطاع العام) والتحليلي بهدف تحليل العلاقات بين المتغيرات المستقل بأبعاده والمتغير التابع بأبعاده، وسيتم ذلك بواسطة توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة .

4.2 مصادر المعلومات:

سوف يعتمد الباحثون على المصادر الأولية التي سيتم جمعها عن طريق تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ، ومن ثم سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات والمعطيات واختيار فرضيات البحث والمصادر الثانوية سوف يتم جمعها عن طريق اختيار وجمع العديد من الكتب والدراسات المتعلقة بموضوع البحث.

4.3 تصميم أداة الدراسة:

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة سوف يقوم الباحثون بتصميم استبانة يتم من خلالها دراسة دور القيادة الفعالة وأثره على تحقيق الأداء المتميز على العاملين في المدارس بالقطاع العام وتتألف استمارة الدراسة من ثلاث أقسام:

القسم الأول: خطاب موجه للمستجيبين يبين هدف الدراسة وعنوانها .

القسم الثاني: إستمارة البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي : العمر ، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي.

القسم الثالث: استمارة متغيرات الدراسة الأساسية وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة.

هيكل الدراسة:

سيتم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول، يحتوي الجزء الأول على الإطار العام للدراسة، ويتناول الجزء الثاني الإطار النظري للدراسة من حيث يتمثل في؛ الفصل الأول إشكالية الدراسة وأهميتها، وأيضاً، الفصل الثاني القيادة الفعالة والفصل الثالث الأداء المتميز ، ويبين الجزء الثالث منهجية البحث؛ ويتمثل من الفصل الرابع الإجراءات المنهجية و الفصل الخامس نتائج الدراسة الميدانية، و الفصل السادس يحتوي على مناقشة النتائج والتوصيات والخاتمة. أخيراً، الجزء الرابع الملاحق يحتوي على المراجع العربية والإنجليزية، ملاحق الدراسة و الملخص العربي + الملخص الإنجليزي.

4.4 حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية: -
الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة دور القيادة الفعالة وأثره على تحقيق الأداء المتميز على العاملين في المدارس بالقطاع العام - المملكة العربية السعودية.
الحدود المكانية: ستجري الدراسة الميدانية على القطاع التعليمي العام - المملكة العربية السعودية.
الحدود الزمانية: 1445هـ-2024م.

4.5 الإطار المنهجي

4.5.1 تمهيد:

ويهدف هذا الفصل إلى عرض خطوات تصميم الدراسة، وذلك من حيث طبيعة الدراسة، و مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة الميدانية، و المقاييس المستخدمة في الدراسة، وأساليب جمع البيانات، و أساليب التحليل الإحصائي، و أساليب اختبار الفرضيات لغرض تحقيق أهداف الدراسة.

4.5.2 مجتمع وعينة الدراسة:

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان دور القيادة الفعالة وأثره على تحقيق الأداء المتميز على العاملين في المدارس .
ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في (القطاع التعليمي العام) محل الدراسة ، وقد وزع الباحث الاستبانة الالكترونية على عدد (39) فرد .

4.5.3 أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة على وسيلة الاستبانة الالكترونية كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة قام الباحثون بتصميم استبيان تهدف الى قياس رأى أفراد العينة حول أثر القيادة الفعالة وأثره على تحقيق الأداء المتميز على العاملين في المدارس حيث تم التصميم على النحو التالي:

القسم الاول : البيانات الشخصية

هذا القسم اشتمل على البيانات والمعلومات العامة (المتغيرات الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة، حيث تضمن خمسة متغيرات هي (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي).

الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

القسم الثاني: متغيرات الدراسة :

يتضمن هذا القسم المعلومات الفنية لجوانب الدراسة، وينقسم إلى مجالين :

المجال الأول: القيادة الفعالة:

ويتضمن هذا المجال (24) فقرة تقيس مستوى تطبيق القيادة الفعالة موزعة على (4) محاور كالتالي:

المحور الأول: الرؤية الواضحة، ويتضمن هذا الجزء (6) فقرات تقيس مستوى الرؤية الواضحة.

المحور الثاني: التواصل الفعال، ويتضمن هذا الجزء (6) فقرات تقيس مستوى التواصل الفعال.

المحور الثالث: التحفيز، ويتضمن هذا الجزء (6) فقرات تقيس مستوى التحفيز.

المحور الرابع: اتخاذ القرارات، ويتضمن هذا الجزء (6) فقرات تقيس مستوى اتخاذ القرارات.

المجال الثاني: الأداء المتميز

ويتضمن هذا المجال (4) فقرات تقيس مستوى الأداء المتميز .

4.5.4 صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة :

ولغرض معرفة صدق الأداة التي استخدمت في جمع البيانات الأولية قام الباحثون بعرض الاستبانة في

صورتها الأولية – انظر ملحق رقم (1)، وذلك للتحقق من مدى صدق محتوى الاستبانة وملائمتها، ومناسبة كل

فقرة للمجال الذي تنتمي له، وأجريت التعديلات بالحذف لبعض الفقرات، وإعادة الصياغة لبعض من الفقرات،

في ضوء آراءهم وملاحظاتهم القيمة.

ثبات أداة الدراسة:

اجرى الباحثون اختبار الثبات بعد جمع البيانات باستخدام معامل (Cronbach's Alpha) للاتساق

الداخلي، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة (0.958) وهو معامل مناسب يجعل من الاستبانة

أداة مناسبة للبيانات التي تم جمعها بواسطتها، وكما هو موضح في الجدول (1).

جدول (1)معامل ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل Alpha Cronbach's
الرؤية الواضحة	6	0.957
التواصل الفعال	6	0.901
التحفيز	6	0.947
اتخاذ القرارات	6	0.922

الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

المحاور	عدد الفقرات	معامل Alpha Cronbach's
المحور الكلي: القيادة الفعالة	24	0.949
المحور الكلي: الأداء المتميز	4	0.919
جميع الفقرات	28	0.958

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول اعلاه نجد ان محور القيادة الفعالة حصل على نسبة معامل ثبات (0.949)، بينما حصل محور الأداء على نسبة معامل ثبات (0.919)، وحصل المحور الكلي لجميع الفقرات على نسبة ثبات (0.958)، وجميع هذه النسب تجعل من الاستبيان أداة موثوق الاعتماد عليها لأغراض البحث العلمي.

4.5.5 مقاييس وأساليب التحليل الإحصائي:

مقياس الاستبانة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الإستبانة للتعبير عن اراء افراد العينة حول فقرات المحاور والمجالات وقد تم ترميز هذا المقياس كما يلي:

جدول رقم (2) يوضح مقياس ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الموافقة	5	4	3	2	1

المصدر: محمودي، محمد بشير، قدة، & حمزة. (2021).

ولغرض تحليل البيانات المجمعة ميدانياً، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وتم ترميزها وفقاً لمقياس (ليكرت الخماسي)، واستخدم الرقم (3) كمتوسط فرضي للدراسة ويحتسب من الصيغة:

$$M = [1+2+3+4+5]/5 = 15/5 = 3$$

كما تم إيجاد المدى للمقياس وهو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس، أي أن المدى (4 = 1-5)، كما تم إيجاد طول الخلية وهو عبارة عن قسمة المدى على عدد فقرات المقياس ويساوي (0.80) أي أن طول الخلية = 0.80 = 5/4 = 1/0.80. ولمعرفة الحدود الحقيقية للمقياس تم إضافة طول الخلية إلى أدنى درجة في المقياس كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (3) يوضح ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الإستجابة	المتوسط المرجح الموزون	طول الفترة	مستوى التوافر
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79	0.80	منخفض جداً
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	0.80	منخفض
محايد	من 2.60 إلى 3.39	0.80	متوسط
موافق	من 3.40 إلى 4.19	0.80	عال
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00	0.80	عال جداً

المصدر: من إعداد الباحثين.

من الجدول (3) أعلاه يتضح الآتي:

إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (1-1.79) فهذا يشير إلى عدم توافر الفقرة تماماً – منخفض جداً للفقرة (غير موافق بشدة).

إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (2.59-1.80) فهذا يشير إلى توافر منخفض للفقرة (غير موافق).

إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (3.39-2.60) فهذا يشير إلى توافر متوسط للفقرة (محايد).

إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (4.19-3.40) فهذا يشير إلى توافر عال للفقرة (موافق).

إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى (5-4.20) فهذا يشير إلى توافر عال جداً للفقرة (موافق بشدة).

4.5.6 أساليب التحليل الإحصائي

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

في التحليل وكذلك استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما يلي:

مقياس الإحصاء الوصفي (Measures (Descriptive Statistics وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً

على النسب المئوية.

للإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية.

اختبار ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة.

اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع .

الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

4.5.7 خصائص عينة الدراسة:

يعرض هذا الجزء التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة المتمثلة بـ (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)، وذلك كما يلي:

الجنس:

تم سؤال الباحثين عن الجنس وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول رقم (4)

جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

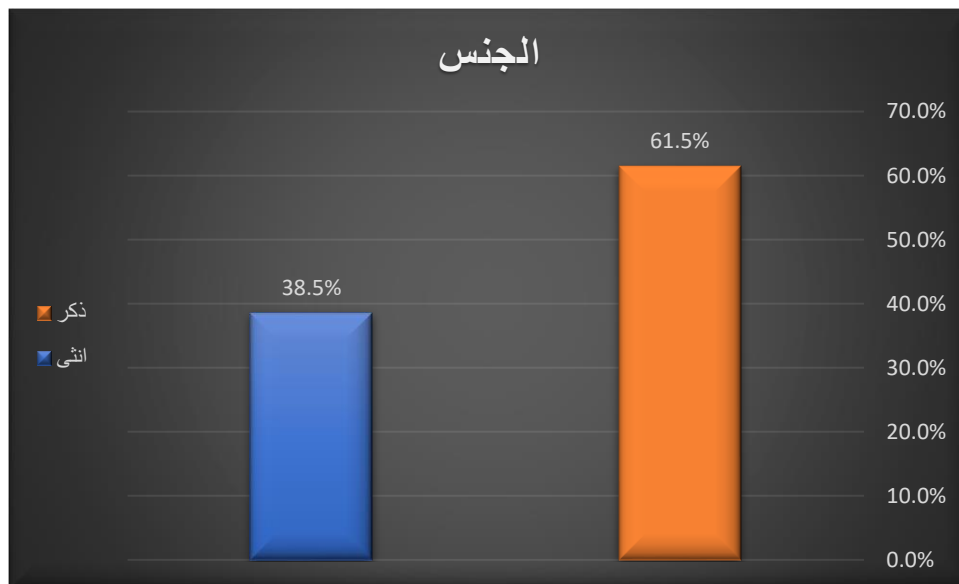
الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	24	61.5%
أنثى	15	38.5%
الإجمالي	39	100 %

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (4) يلاحظ أن نسبة (61.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة جنسهم ذكر وهي أعلى

فئة من فئات النوع المدروسة، ونسبة (38.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة نوعهم (أنثى).

رسم توضيحي رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الجنس



المصدر: من إعداد الباحثين

العمر:

تم سؤال المبحوثين عن أعمارهم وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول رقم (5)

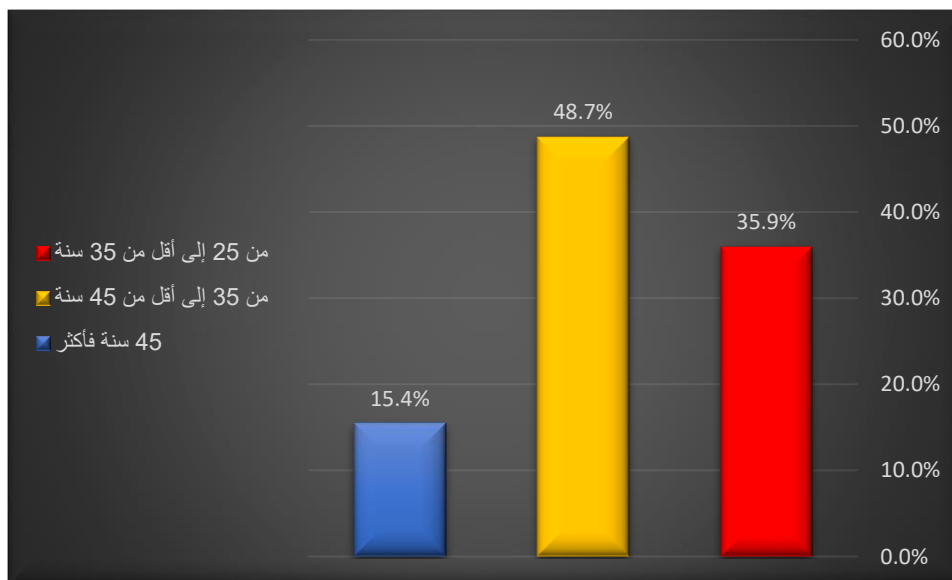
جدول رقم (5) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
من 25 إلى أقل من 35 سنة	14	35.9
من 35 إلى أقل من 45 سنة	19	48.7
45 سنة فأكثر	6	15.4
الإجمالي	39	100

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (5) يلاحظ أن نسبة (48.7%) من إجمالي افراد عينة الدراسة اعمارهم بين (من 35 إلى أقل من 45 سنة) وهي أعلى فئة من الفئات العمرية المدروسة، ونسبة (35.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة فئتهم العمرية (م من 25 إلى أقل من 35 سنة)، أما نسبة (15.4%) من اجمالي افراد عينة الدراسة اعمارهم (45 سنة فأكثر).

الشكل رقم (2) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحثين

الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

المستوى التعليمي :

تم سؤال المبحوثين عن مستوياتهم التعليمية وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول رقم (6)

جدول رقم (6) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية %
بكالوريوس	15	38.5
ماجستير	20	51.3
دكتوراه	4	10.3
الإجمالي	39	100 %

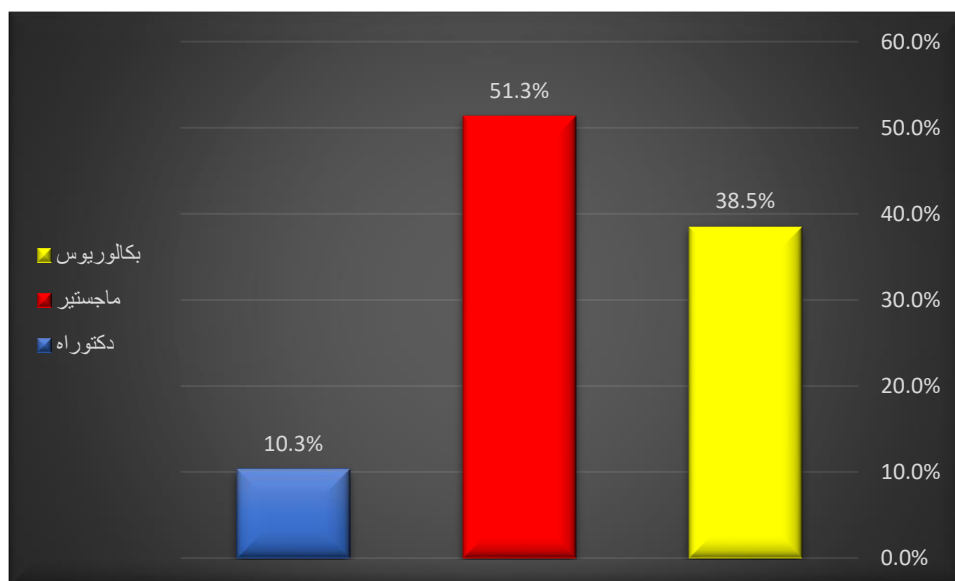
المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (6) يلاحظ أن نسبة (51.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل

(ماجستير) وهي أعلى فئة من الفئات التعليمية المدروسة، ونسبة (38.5%) من إجمالي افراد عينة الدراسة مؤهلهم

العلمي (بكالوريوس)، ونسبة (10.3%) من إجمالي افراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (دكتوراه).

الشكل رقم (3) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثين

الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

سنوات الخبرة:

تم سؤال المبحوثين عن سنوات الخبرة وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول رقم (7).

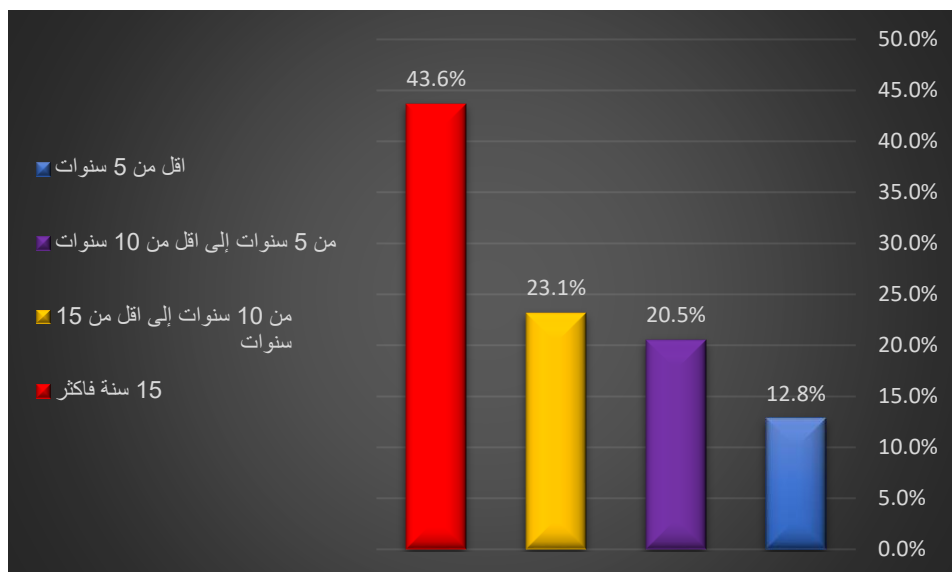
جدول رقم (7) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	5	12.8
من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات	8	20.5
من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنوات	9	23.1
15 سنة فأكثر	17	43.6
الإجمالي	39	100

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS .

من خلال الجدول رقم (7) يلاحظ أن نسبة (43.6%) من إجمالي افراد عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم (15 سنة فأكثر) وهي أعلى فئة من الخبرات المهنية المدروسة، ونسبة (23.1%) من إجمالي افراد عينة الدراسة لديهم خبرة (من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنوات)، بينما نسبة (20.5%) من إجمالي افراد عينة الدراسة لديهم خبرة (من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات)، بينما نسبة (12.8%) من إجمالي افراد عينة الدراسة لديهم خبرة (اقل من 5 سنوات).

الشكل رقم (4) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثين

الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

المستوى الوظيفي:

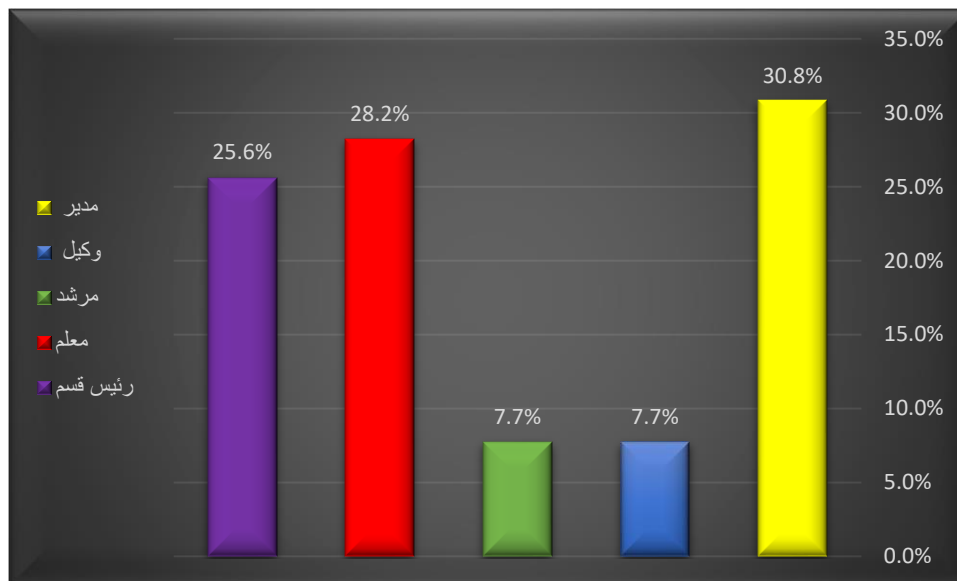
تم سؤال المبحوثين عن المستوى الوظيفي وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول رقم (8).
جدول رقم (8) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى الوظيفي
30.8	12	مدير
7.7	3	وكيل
7.7	3	مرشد
28.2	11	معلم
25.6	10	رئيس قسم
100	39	الإجمالي

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (8) يلاحظ أن نسبة (30.8%) من إجمالي افراد عينة الدراسة المستوى الوظيفي لديهم وظيفة (مدير) وهي أعلى فئة من المستويات الوظيفية المدروسة، ونسبة (28.2%) من اجمالي افراد عينة الدراسة لديهم وظيفة (معلم)، بينما نسبة (25.6%) من اجمالي افراد عينة الدراسة لديهم وظيفة (رئيس قسم)، ونسبة (7.7%) من اجمالي افراد عينة الدراسة لديهم وظيفة (وكيل و مرشد).

الشكل رقم (5) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثين

الفصل الخامس: نتائج الدراسة الميدانية:

5.1 الدراسة الوصفية والتحليلية لإجابات أفراد عينة الدراسة:

يتضمن هذا الجزء النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل البيانات الخاصة بإجابات أفراد عينة الدراسة حيث تم قياس وتحليل معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو قيم هذه المتغيرات. وقد تم قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة من خلال استخراج المتوسطات الحسابية لهذه الإجابات ومقارنتها بالمتوسط الفرضي الذي يمثل نقطة المنتصف على مقياس ليكرت المدرج ذو الخمس نقاط، ثم تحديد مستوى الدلالة باستخدام أسلوب (T Test)، كما تم استخراج الانحراف المعياري للمجالات والمتغيرات لمعرفة مدى تركيز وتشتت آراء أفراد العينة وذلك على النحو التالي:

5.2 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن أثر القيادة الفعالة على الأداء المتميز:

تم استخراج التحليل الوصفي أثر القيادة الفعالة على تحقيق الأداء المتميز كلا على حدة كما يلي:

المحور الأول: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة الفعالة

حيث كان تقسيم مكوناته كالتالي :

5.2.1 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة لبعد المتطلبات الرؤية الواضحة:

كانت النتائج التي تم التوصل إليها كما يوضحها الجدول رقم (9) لمتغيرات بعد المتطلبات الرؤية الواضحة ، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، حيث يلاحظ من بيانات الجدول رقم (9) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى المتطلبات الرؤية الواضحة (3.71)، وهذا يعنى أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة حول بعد المتطلبات الرؤية الواضحة تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (3.40-4.19) والذي يشير الى توافر عالي لبعد المتطلبات الرؤية الواضحة للعينة محل الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول بعد المتطلبات الرؤية الواضحة حيث بلغت قيمته (1.346).

الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

جدول رقم (9) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول بعد المتطلبات الرؤية الواضحة.

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوافر
1	يشارك المدير الموظفين في وضع خطط المدرسة ويسعى لتحقيقها بشكل جماعي.	3.82	1.254	1	عال
2	يُظهر المدير ثقة كبيرة في قدرة الموظفين على تحقيق أهداف المدرسة.	3.79	1.361	2	عال
3	يواكب المدير أحدث التطورات في مجال التعليم ويطبقها في المدرسة لضمان مواكبة العصر.	3.77	1.287	3	عال
4	يحدد المدير بوضوح أهداف المدرسة ورؤيتها للمستقبل.	3.67	1.475	4	عال
5	يُشجع المدير الموظفين على مشاركة أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين المدرسة.	3.67	1.364	4	عال
6	يلهم المدير الموظفين لتحقيق أهداف المدرسة من خلال تحفيزهم ودعمهم معنويًا وماديًا.	3.54	1.335	5	عال
المتوسط الحسابي العام		3.71	1.346		عال

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS * مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

من خلال الجدول رقم (9) يتضح ان تحليل الفقرات قد اوضح النتائج الاتية، حيث تم ترتيب فقرات المحور تنازليا وفقا لترتيبها بالنسبة للمتوسط الحسابي: حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.82-3.54). بمتوسط حسابي عام مقداره (3.71) على مقياس ليكرت الخماسي و الذي يشير إلى المستوى المرتفع للرؤية الواضحة. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يشارك المدير الموظفين في وضع خطط المدرسة ويسعى لتحقيقها بشكل جماعي." بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.71)، وانحراف معياري بلغ (1.254)، فيما حصلت الفقرة " يلهم المدير الموظفين لتحقيق أهداف المدرسة من خلال تحفيزهم ودعمهم معنويًا وماديًا." على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.54) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.71) وانحراف معياري (1.335).

5.2.2 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بعد المتطلبات التواصل الفعال:

كانت النتائج التي تم التوصل اليها كما يوضحها الجدول رقم (10) لمتغيرات بعد المتطلبات التواصل الفعال ، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة نحو هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، حيث يلاحظ من بيانات الجدول رقم (10) ما يلي:

الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد عينة الدراسة عن مستوى المتطلبات التواصل الفعال (4.01)، وهذا يعنى أن درجة إدراك افراد عينة الدراسة عن مستوى المتطلبات التواصل الفعال تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (3.40-4.19) والذي يشير الى توافر عالي لمستوى المتطلبات التواصل الفعال للعينة محل الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول مستوى المتطلبات التواصل الفعال حيث بلغت قيمته (1.066).

جدول رقم (10) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول محاور المتطلبات التواصل الفعال

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوافر
1	يقدم المدير تعليمات واضحة للموظفين ويضمن فهمهم لها من خلال شرحها وتوضيحها بشكل دقيق.	4.10	1.021	1	عال
2	يقدم المدير للموظفين معلومات كافية حول عملهم ومسؤولياتهم.	4.10	.912	1	عال
3	يتواصل المدير بانتظام مع الموظفين بشكل فعال وواضح من خلال مختلف القنوات المتاحة.	4.05	1.123	2	عال
4	ينصت المدير باهتمام لآراء الموظفين ويأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	4.03	1.038	3	عال
5	يُتيح المدير فرصًا للتعلّم والتطوير للموظفين لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.	4.00	.973	4	عال
6	يُشارك المدير الموظفين في عملية صنع القرار ويستمع لآرائهم.	3.77	1.327	5	عال
المتوسط الحسابي العام		4.01	1.066		عال

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS * مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

من خلال الجدول رقم (10) يتضح ان تحليل الفقرات قد اوضح النتائج الاتية، حيث تم ترتيب فقرات المحور تنازليا وفقا لترتيبها بالنسبة للوسط الحسابي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.10-3.77). بمتوسط حسابي عام مقداره (4.01) على مقياس ليكرت الخماسي و الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتواصل الفعال. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يقدم المدير تعليمات واضحة للموظفين ويضمن فهمهم لها من خلال شرحها وتوضيحها بشكل دقيق." بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.01)، وانحراف معياري بلغ (1.021)، فيما حصلت الفقرة " يُشارك المدير الموظفين في عملية صنع القرار ويستمع لآرائهم " على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.77) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.01) وانحراف معياري (1.327).

الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

2.2.3 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بعد المتطلبات التحفيز:

كانت النتائج التي تم التوصل إليها كما يوضحها الجدول رقم (11) لمتغيرات بعد المتطلبات التحفيز ، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة نحو هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، حيث يلاحظ من بيانات الجدول رقم (11) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد عينة الدراسة عن مستوى المتطلبات التحفيز (3.96)، وهذا يعنى أن درجة إدراك افراد عينة الدراسة عن مستوى المتطلبات التحفيز تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (3.40-4.19) والذي يشير الى توافر عالي لمستوى المتطلبات التحفيز للعينة محل الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول مستوى المتطلبات التحفيز حيث بلغت قيمته (1.128).

جدول رقم (11) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول محور المتطلبات التحفيز

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوافر
1	يدعم المدير الموظفين في عملهم ويقدم لهم المساعدة عند الحاجة لضمان سير العمل بكفاءة.	4.03	1.013	1	عال
2	يُشجع المدير الموظفين على التعاون مع بعضهم البعض وتحقيق العمل الجماعي.	4.03	1.203	1	عال
3	يعترف المدير بإنجازات الموظفين ويقدم لهم الشكر والتقدير بشكل علني ومعنوي.	4.03	1.088	1	عال
4	يخلق المدير بيئة عمل إيجابية وصحية تُحفز الموظفين على العمل بجد وتحقيق أفضل النتائج.	3.92	1.061	2	عال
5	يقدم المدير فرصًا للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم واكتساب خبرات جديدة.	3.92	1.156	2	عال
6	يكافئ المدير الموظفين على أدائهم المتميز بشكل عادل وموضوعي من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.	3.85	1.247	3	عال
المتوسط الحسابي العام		3.96	1.128		عال

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS * مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

من خلال الجدول رقم (11) يتضح ان تحليل الفقرات قد اوضح النتائج الاتية، حيث تم ترتيب فقرات المحور تنازليا وفقا لترتيبها بالنسبة للوسط الحسابي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.03-3.85). بمتوسط حسابي عام مقداره (3.96) على مقياس ليكرت الخماسي و الذي يشير إلى المستوى المرتفع

الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

للتحفيز. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يدعم المدير الموظفين في عملهم ويقدم لهم المساعدة عند الحاجة لضمان سير العمل بكفاءة." بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.96)، وانحراف معياري بلغ (1.013)، فيما حصلت الفقرة " يكافئ المدير الموظفين على أدائهم المتميز بشكل عادل وموضوعي من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية." على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.96) وانحراف معياري (1.247).

2.2.4 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول بعد المتطلبات اتخاذ القرارات:

كانت النتائج التي تم التوصل إليها كما يوضحها الجدول رقم (12) لمتغيرات بعد المتطلبات اتخاذ القرارات ، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، حيث يلاحظ من بيانات الجدول رقم (12) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى المتطلبات اتخاذ القرارات (3.91)، وهذا يعنى أن درجة إدراك أفراد عينة الدراسة عن مستوى المتطلبات اتخاذ القرارات تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (3.40-4.19) والذي يشير الى توافر عالي لمستوى المتطلبات اتخاذ القرارات للعينة محل الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول مستوى المتطلبات اتخاذ القرارات حيث بلغت قيمته (1.128) .

جدول رقم (12) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور المتطلبات اتخاذ القرارات

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوافر
1	يتحمل المدير مسؤولية قراراته ويُعالج أي أخطاء قد تحدث.	4.10	1.142	1	عال
2	يُتيح المدير للموظفين فرصة التعبير عن آرائهم	4.10	.968	1	عال
3	يتخذ المدير القرارات في الوقت المناسب ويضمن سرعة تنفيذها.	4.05	.972	2	عال
4	يتخذ المدير القرارات بشكل عادل ومسؤول بعد دراسة جميع جوانب الموضوع.	3.79	1.151	3	عال
5	يُشرح المدير للموظفين مبررات قراراته ويساعدهم على فهمها.	3.79	1.260	3	عال
6	يشارك المدير الموظفين في عملية اتخاذ القرار والاستفادة من أفكارهم وخبراتهم..	3.59	1.272	4	عال
المتوسط الحسابي العام		3.91	1.128		عال

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS * مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

من خلال الجدول رقم (12) يتضح ان تحليل الفقرات قد اوضح النتائج الاتية، حيث تم ترتيب فقرات المحور تنازلياً وفقاً لترتيبها بالنسبة للوسط الحسابي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.10-3.59). بمتوسط حسابي عام مقداره (3.91) على مقياس ليكرت الخماسي و الذي يشير إلى المستوى المرتفع لاتخاذ القرارات. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يتحمل المدير مسؤولية قراراته ويُعالج أي أخطاء قد تحدث " بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.91)، وانحراف معياري بلغ (1.142)، فيما حصلت الفقرة " يشارك المدير الموظفين في عملية اتخاذ القرار والاستفادة من أفكارهم وخبراتهم.." على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.59) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.91) وانحراف معياري (1.272).

5.3 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة لأبعاد الأداء المتميز:

ويتضمن هذا المجال (4) فقرة تقيس مستوى الأداء كالتالي :

كانت النتائج التي تم التوصل اليها كما يوضحها الجدول رقم (13) لبعد الأداء ، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة نحو هذا التوافر والانحرافات المعيارية لتلك الفقرات، حيث يلاحظ من بيانات الجدول رقم (13) ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد عينة الدراسة عن مستوى الأداء المتميز (3.76)، وهذا يعني أن درجة إدراك افراد عينة الدراسة عن الأداء المتميز تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية جداً" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (4.1-3.40) والذي يشير الى توافر عالي جداً لمستوى الأداء المتميز للعينة محل الدراسة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الأداء المتميز وتجانسها حول مستوى الأداء حيث بلغت قيمته (1.27).

جدول (13) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول أداء المتميز العاملين

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوافر
1	يلتزم الموظفون بقواعد وأنظمة المدرسة ويظهرون انضباطاً ومسؤولية.	3.87	1.321	1	عال
2	يسعى الموظفون لتحقيق أفضل النتائج في عملهم والتزامهم بأعلى معايير الجودة.	3.79	1.341	2	عال

الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التوافق
3	يبدل الموظفون قصارى جهدهم في عملهم ويظهرون سلوكًا إيجابيًا.	3.79	1.128	2	عال
4	يشعر الموظفون بالرضا عن عملهم ويُقدِّرون مساهماتهم في المدرسة.	3.56	1.314	3	عال
	المتوسط الحسابي العام	3.76	1.276		عال

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS * مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

من خلال الجدول رقم (13) يتضح ان تحليل الفقرات قد اوضح النتائج الاتية، حيث تم ترتيب فقرات

المحور تنازليا وفقا لترتيبها بالنسبة للوسط الحسابي:

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.56-3.87). بمتوسط حسابي عام مقداره (3.76)

على مقياس ليكرت الخماسي و الذي يشير إلى المستوى المرتفع أداء العاملين. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يلتزم

الموظفون بقواعد و أنظمة المدرسة ويظهرون انضباطاً ومسؤولية." بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وهو أعلى من

المتوسط الحسابي العام البالغ (3.76)، وانحراف معياري بلغ (1.32)، فيما حصلت الفقرة " يشعروا الموظفون

بالرضا عن عملهم ويُقدِّرون مساهماتهم في المدرسة." على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.56) وهو

أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.76) وانحراف معياري (1.314).

5.4 التحليل الوصفي لأبعاد أثر القيادة الفعالة و الأداء المتميز:

كانت النتائج التي تم التوصل إليها عن ابعاد أثر القيادة الفعالة و الأداء المتميز موضحة في الجدول(14) والذي يبين ابعاد أثر القيادة الفعالة و الأداء المتميز ، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة والانحرافات المعيارية لتلك الابعاد، حيث يلاحظ من بيانات الجدول رقم(14) ما يلي: بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد عينة الدراسة عن توافر القيادة الفعالة و الأداء المتميز (3.89, 3.76) على التوالي، وهذا يعنى أن درجة إدراك افراد عينة الدراسة عن توافر ابعاد أثر القيادة الفعالة و الأداء المتميز مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (3.40-4.1) والذي يشير الى توافر عال جداً ل القيادة الفعالة و الأداء المتميز ، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول أثر القيادة الفعالة و الأداء المتميز حيث بلغت قيمته (1.22، 1.16) على التوالي.

جدول رقم (14) التحليل الوصفي ونتائج قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة حول القيادة الفعالة و الأداء المتميز

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
المتغير المستقل			
1	1.165	3.89	(1) المحور الكلي: الإبداع الإداري
4	1.346	3.71	الرؤية الواضحة
1	1.066	4.01	التواصل الفعال
2	1.128	3.96	التحفيز
3	1.12	3.91	اتخاذ القرارات
المتغير التابع			
2	1.22	3.76	(2) المحور الكلي : الأداء
	1.192	3.82	جميع الفقرات

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية * مستوى الدلالة عند (P=0.05) 0.05

5.5 اختبار الفرضيات:

قام الباحثون بإجراء الاختبارات الاحصائية الخاصة بمعرفة مدى صحة الفرضيات التي تم وضعها للبحث لمعرفة أثر القيادة الفعالة و الأداء المتميز حيث استخدم الباحثون المتوسط الحسابي والانحراف المعياري اضافة الى اختبار معامل الارتباط والانحدار المتعدد لمعرفة نوع وقوة العلاقة عند مستوى دلالة (0.05) والتالي عرض لنتائج اختبار الفرضيات كالاتي :

الفرضية الرئيسية: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة على تحقيق الأداء المتميز), ويتفرع منها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات الرؤية الواضحة على تحقيق الأداء المتميز

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات التواصل الفعال على تحقيق الأداء المتميز

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات التحفيز على تحقيق الأداء المتميز

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتطلبات اتخاذ القرارات على تحقيق الأداء المتميز

لإتمام هدف الدراسة في معرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات فقد تم اختبار العلاقات بين الفقرات ومحاورها باستخدام البيانات المستخرجة من اختبار معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي المتعدد وكما هو مبين في الجدول رقم (15) وذلك لاختبار الفرضية التي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة على تحقيق الأداء المتميز).

ولغرض التحقق من نوع وطبيعة العلاقة بين إبعاد القيادة الفعالة (الرؤية الواضحة, التواصل الفعال, التحفيز, اتخاذ القرارات) بوصفها متغيرات مستقلة وبين الأداء المتميز بوصفه متغيراً تابعاً, تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط والانحدار المتعدد وذلك لمعرفة نوع وقوة العلاقة بين القيادة الفعالة على تحقيق الأداء المتميز وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (15) يوضح قيم معامل الارتباط بين عناصر القيادة الفعالة على تحقيق الأداء المتميز

المتغيرات المستقلة					
المتغير التابع	الرؤية الواضحة	التواصل الفعال	التحفيز	اتخاذ القرارات	القيادة الفعالة بصورة إجمالية
	.297	.816**	.641**	0.734**	0.760**
مستوى الدلالة sig	.066	<.001	<.001	<.001	<.001

المصدر: إعداد الباحثين بواسطة SPSS، ** ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) * ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)

الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

أذ تشير نتائج الجدول المعروض رقم (15) الى وجود علاقات ارتباط بين القيادة الفعالة و الأداء المتميز, حيث بلغت قيمة هذه العلاقة (0.760). وهي قيمة ارتباط مرتفعة بين المحورين وتؤكد قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين القيادة الفعالة و الأداء المتميز.

حيث يأتي أقوى الارتباطات بين القيادة الفعالة و الأداء المتميز بأبعادها من خلال البعد المتطلبات التواصل الفعال بمعامل (0.816) ويأتي بعدها الارتباط بعنصر المتطلبات اتخاذ القرارات، وكذلك يأتي بعدها الارتباط بعنصر المتطلبات التحفيز .

ولاختبار الفرض القائم على العلاقة بين أثر القيادة الفعالة بمتغيراته المختلفة (الرؤية الواضحة, التواصل الفعال, التحفيز, اتخاذ القرارات) على الأداء قام الباحثين باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة نوع وقوة العلاقة بين أثر عناصر القيادة الفعالة في تحقيق الأداء المتميز وذلك على النحو التالي: وفق النموذج $y=a+bx$ حيث إن:

y المتغير التابع وهو الأداء المتميز

x المتغير المستقل وهو القيادة الفعالة

a وهو عبارة عن ثابت الانحدار

b وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل ، و كانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (16):

جدول رقم (16) أهم نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة دور الإبداع الإداري في تحقيق الأداء

مستوى الدلالة sig	قيمة (f)	درجة الحرية	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	نموذج الانحدار الخطي المتعدد النموذج الكلي
0.001	20.067	4/38	0.702	0.838	
المتغيرات المستقلة					المتغير التابع
اتخاذ القرارات	التحفيز	التواصل الفعال	الرؤية الواضحة	ثابت الانحدار	
.204	.097	.878	-.079	.648	قيمة المعامل
.931	.561	3.86	-.745	1.208	قيمة T
.359	.57	0.001	.462	.236	المعنوية

المصدر: اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية بواسطة SPSS.

الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

من خلال الجدول رقم (16) نجد ان مستوى المعنوية للمتغيرات المستقلة لأبعاد القيادة الفعالة كلا على حده كانت كالتالي:

البعد المتطلبات الرؤية الواضحة لم يكن ذو تأثير معنوي في نموذج الانحدار عند مستوى معنوية (0.05).

البعد المتطلبات التواصل الفعال كان ذو تأثير معنوي في نموذج الانحدار عند مستوى معنوية (0.05).

البعد المتطلبات التحفيز لم يكن ذو تأثير معنوي في نموذج الانحدار عند مستوى معنوية (0.05).

البعد المتطلبات اتخاذ القرارات لم يكن ذو تأثير معنوي في نموذج الانحدار عند مستوى معنوية (0.05).

ويتضح من النتائج الإحصائية لقيمة النموذج الكلي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بالقيادة الفعالة في المتغير التابع و المتمثل في الأداء المتميز ، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.648). اي انه كلما زاد القيادة الفعالة بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي الى زيادة التأثير في الأداء المتميز العاملين بمقدار 0.64 من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.838) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي اي انه كلما زاد القيادة الفعالة تؤدي الى زيادة في الأداء المتميز والعكس صحيح، اما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار اعلاه في الجدول (16) والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته (0.702) مما يشير إلى أن 70% من التغيرات في القيادة الفعالة تعود إلى الأداء المتميز العاملين وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى) بينما نسبة 30% من التغيرات في القيادة الفعالة تعود الى عوامل أخرى، وبلغت مستوى دلالة sig (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي 0.05 وهذه النتائج نتوصل الى ان القيادة الفعالة له تأثير قوي وذو دلالة معنوية على الأداء المتميز وبالتالي نقبل الفرض الذي ينص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة والأداء المتميز).

الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح:

6.1 النتائج:

من خلال تحليل النتائج وتفسيرها في ضوء فرضيات المتغيرات القيادة الفعالة وأثره على تحقيق الأداء المتميز توصلنا إلى ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات افراد عينة الدراسة عن توافر أثر القيادة الفعالة وأثره على تحقيق الأداء المتميز (3.76، 3.89) على التوالي ، وهذا يعنى أن درجة إدراك افراد عينة الدراسة عن توافر ابعاد أثر القيادة الفعالة وأثره على تحقيق الأداء المتميز مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة عالية " حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس (3.20-4.40) والذي يشير الى توافر عال للقيادة الفعالة وأثره على تحقيق الأداء المتميز ، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام الى تقارب الآراء وتجانسها حول أثر القيادة الفعالة وأثره على تحقيق الأداء المتميز حيث بلغت قيمته (1.22, 1.16) على التوالي.

- قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وأثره على تحقيق الأداء المتميز على العاملين في المدارس القطاع العام عند مستوى معنوية (0.05).
- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الفعالة وأثره على تحقيق الأداء المتميز على العاملين في المدارس بالقطاع العام محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا الأثر يظهر جلياً في تأثير كل من (الرؤية الواضحة، التواصل الفعال، التحفيز، اتخاذ القرارات).
- تشير قيمة الارتباط ($R=0.838$) إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين محل الدراسة.
- كما فسر متغير القيادة الفعالة (702%) من التباين في مستوى تحقيق الأداء المتميز على العاملين بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

6.2 التوصيات والتصور المقترح:

في ظل النتائج المتوصل إليها في دراستنا والمتمثلة في علاقة استخدام الإبداع الإداري وأثره على أداء العاملين
تمكننا من تقديم مجموعة التوصيات التالية:

- توجيه الاهتمام نحو تطوير برامج تدريبية وورش عمل للمدراء والقادة التعليميين لتعزيز مهارات القيادة الفعالة وتحفيزهم على تطبيق أفضل الممارسات في إدارة المدارس.
- تشجيع التفاعل والتواصل المستمر بين الإدارة والمعلمين والطلاب لضمان فهم جميع الأطراف لأهداف المدرسة وكيفية تحقيقها من خلال قيادة فعالة.
- إنشاء آلية لتقدير أداء القادة التعليميين بشكل دوري وشفاف، مثلاً من خلال استخدام نظام تقييم أداء يستند إلى مؤشرات محددة.
- دعم الابتكار والإبداع في عملية التعليم من خلال تشجيع القادة التعليميين على اتخاذ مبادرات جديدة وتجارب مختلفة لتحسين جودة التعليم في المدارس.
- توفير الموارد اللازمة لتحسين بنية التحفيز في المؤسسات التعليمية، كإنشاء برامج حوافز مثيرة للاهتمام لتحفيز الموظفين على أداء أفضل.
- إجراء دراسات دورية حول رضا الموظفين في المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال استطلاع آرائهم حول كفاءة الإدارة وأثرها على أدائهم.

مراجع الدراسة العربية والأجنبية:

المراجع العربية

- إسماعيل، ذكي مكي (2009). أصول الإدارة والتنظيم، ط2، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة.
- إسماعيل، ذكي مكي (2010). مبادئ الإدارة العامة، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
- بلهادي، سعيدة (2008)، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميزين القادة والمرؤوسين، مذكرة ضمن متطلبات الماجستير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر.
- بوختان، سليمة. (2008) التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 اوت 1955.
- بومدين يوسف (2006). دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- حمود خضير كاظم واللوزي، موسى سلامة (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، عمان، إثراء للنشر والتوزيع.
- خزار لخضر، قندوسي طاوش و علامي خديجة (2012)، دور أدوات ضبط الجودة في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة"، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد 2، العدد 1
- زروق، محمد، والحاج عرابية (2014)، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد 01
- زروقي، إبراهيم، ولحول عبد القادر (2010) الجودة الشاملة غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات، ورقة مقدمة للملتقى الوطني الخامس حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر.
- شوكال عبد الكريم، وبراهيمي سمير، وزموري كمال (2010)، دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف الجزائر.

- عارف، حسين ناجي (2010). السلوك التنظيمي، الأردن دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- عامر، سامح عبد المطلب (2010). السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، القاهرة، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.
- غوالي محمد البشير، وأحمد علماوي (2011) إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الاداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية ، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر .
- فليسي، لندة (2012). واقع جودة الخدمات في المنظمات وجورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أمحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ضمن متطلبات الماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر .
- قنديل، سامح عامر. (2013). مبادئ وأخلاقيات الإدارة، القاهرة، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.
- المخلافي، محمد سرحان. (2009). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، الكويت، دار الفلاح للنشر.
- المغربي، كامل محمد (2012). السلوك التنظيمي سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الخرطوم ، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- المقلي، عمر أحمد عثمان (2006) إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، الخرطوم، دار الأصالة.
- المكاري، عاطف عبد الله. (2012). القيادة الإدارية، القاهرة، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.
- النمر، سعود بن محمد (2011) السلوك الإداري، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود.
- نواف، كنعان (1995) . القيادة الإدارية ، عمان مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ياسع، يسمينة (2011)، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، دراسة حلة شركة القطن الممتص (SOCOTHYD)، مذكرة ضمن متطلبات الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس الجزائر .

المراجع الأجنبية

- Airswift. (2023). The Impact of Good Leadership on Workplace Success.
<https://www.airswift.com/blog/empowering-management-success>
- Ascento. (2023). The Impact of Effective Leadership on Organisational Performance.
https://www.researchgate.net/publication/378993665_Impact_of_Effective_Leadership_on_Organisational_Performance_An_Empirical_Investigation
- 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.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Brosquet. R (1989), *Fondement de la performance humaine dans l'entreprise*, les éditions d'organisation, Paris, P11.
- Lorino. P (1991), *L'économiste et le manager*, ENAG, Alger, P56.
- Sryahwa Publications. (2023). The Impact of Effective Leadership on Organizational Performance.
https://www.researchgate.net/publication/378993665_Impact_of_Effective_Leadership_on_Organisational_Performance_An_Empirical_Investigation
- TryHighrise. (2023). Does Leadership Impact Organizational Performance?
<https://www.tryhighrise.com/>
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

الملاحق (1)

استبانة

عزيزي المشارك،

نحن طلاب دراسات عليا في السنة الأخيرة من كلية الإدارة قسم إدارة اعمال بجامعة "ميداوشن". اثرا لقيادة الفعالة في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية على العاملين في المدارس. حيث تهدف الدراسة تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير القيادة الفعالة على أداء العاملين في المدارس من خلال دراسة تطبيقية على عينة من الموظفين. ستُستخدم نتائج هذه الاستبانة في تحسين ممارسات القيادة في المدارس وتعزيز الأداء المتميز للموظفين.

ولفهم المؤثرات وتحليل المعلومات بشكل أفضل ، نود أن نطرح عليك بعض الأسئلة حول المعلومات ذات الصلة بمؤثرات جودة التخطيط الزمني في المشاريع الانشائية من خلال خمس محاور رئيسية . قد يستغرق هذا الاستطلاع من 5 إلى 8 دقائق. نشكركم على مشاركتكم

ملاحظة: سيتم الاحتفاظ بسرية أي معلومات يتم الحصول عليها واستخدامها للأغراض اكاديمية فقط

لكم خالص الشكر والتقدير

اشراف : د.وليد صديق

الجزء الاول: المعلومات الشخصية

يرجى التكرم بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- المؤهل العلمي:

☐ ثانوي فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3- العمر:

☐ أقل من 25 سنة. ☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة . ☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة

☐ 45 سنة فأكثر

5- سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 ☐ 15 سنة فأكثر

6- المستوى الوظيفي:

☐ مدير عام ☐ نائب مدير عام ☐ مدير اداره ☐ رئيس قسم

الجزء الثاني: المتغيرات الدراسية

يرجى وضع علامة (/) أمام الخيار المناسب لرائكم بحكم خبرتكم العلمية

الرقم	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	لا او افق	لا او افق بشده
المحور الاول : الرؤية الواضحة						
1	يحدد المدير بوضوح أهداف المدرسة ورؤيتها للمستقبل.					
2	يشارك المدير الموظفين في وضع خطط المدرسة ويسعى لتحقيقها بشكل جماعي.					
3	يواكب المدير أحدث التطورات في مجال التعليم ويطبقها في المدرسة لضمان مواكبة العصر.					
4	يلهم المدير الموظفين لتحقيق أهداف المدرسة من خلال تحفيزهم ودعمهم معنويًا وماديًا.					
5	يُظهر المدير ثقة كبيرة في قدرة الموظفين على تحقيق أهداف المدرسة.					
6	يُشجع المدير الموظفين على مشاركة أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين المدرسة.					
المحور الثاني: التواصل الفعال						
7	يتواصل المدير بانتظام مع الموظفين بشكل فعال وواضح من خلال مختلف القنوات المتاحة.					
8	ينصت المدير باهتمام لآراء الموظفين ويأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.					
9	يقدم المدير تعليمات واضحة للموظفين ويضمن فهمهم لها من خلال شرحها وتوضيحها بشكل دقيق.					
10	يُتيح المدير فرصًا للتعليم والتطوير للموظفين لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.					
11	يُشارك المدير الموظفين في عملية صنع القرار ويستمع لآرائهم.					
12	يُقدم المدير للموظفين معلومات كافية حول عملهم ومسؤولياتهم.					
المحور الثالث: التحفيز						
13	يعترف المدير بإنجازات الموظفين ويقدم لهم الشكر والتقدير بشكل علني ومعنوي.					
14	يكافئ المدير الموظفين على أدائهم المتميز بشكل عادل وموضوعي من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.					
15	يخلق المدير بيئة عمل إيجابية وصحية تُحفز الموظفين على العمل بجد وتحقيق أفضل النتائج.					

الرقم	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	لا او افق بشده	لا او افق بشده
16	يدعم المدير الموظفين في عملهم ويقدم لهم المساعدة عند الحاجة لضمان سير العمل بكفاءة.					
17	يُشجع المدير الموظفين على التعاون مع بعضهم البعض وتحقيق العمل الجماعي.					
18	يُقدم المدير فرصًا للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم واكتساب خبرات جديدة.					
المحور الثالث: اتخاذ القرارات						
19	يتخذ المدير القرارات بشكل عادل ومسؤول بعد دراسة جميع جوانب الموضوع.					
20	يشارك المدير الموظفين في عملية اتخاذ القرار والاستفادة من أفكارهم وخبراتهم.					
21	يتخذ المدير القرارات في الوقت المناسب ويضمن سرعة تنفيذها.					
22	يتحمل المدير مسؤولية قراراته ويُعالج أي أخطاء قد تحدث.					
23	يُشرح المدير للموظفين مبررات قراراته ويساعدهم على فهمها.					
24	يُتيح المدير للموظفين فرصة التعبير عن آرائهم					
البعد الخامس: الأداء المتميز						
25	يسعى الموظفون لتحقيق أفضل النتائج في عملهم والتزامهم بأعلى معايير الجودة.					
26	يبدل الموظفون قصارى جهدهم في عملهم ويُظهرون سلوكًا إيجابيًا.					
27	يشعر الموظفون بالرضا عن عملهم ويُقدِّرون مساهماتهم في المدرسة.					
28	يلتزم الموظفون بقواعد وأنظمة المدرسة ويُظهرون انضباطًا ومسؤولية.					

أثر القيادة الفعالة في تحقيق الأداء المتميز على العاملين في المدارس القطاع العام المملكة العربية السعودية

الملخص العربي:

هدفت دراستنا إلى التعرف على القيادة الفعالة وأثره على تحقيق الأداء المتميز في المدارس على العاملين في القطاع العام ، ويوضح هذا البحث الأهمية التي تحتلها القيادة الفعالة ومدى حاجة القطاع التعليمي العام لتسيير العمل الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج الاساليب الإحصائية وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع التعليمي العام ، تم توزيع 39 استبيان على القطاع التعليمي العام في المملكة العربية السعودية.

وتم التوصل إلى النتائج التالية :

- قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وأثره على تحقيق الأداء المتميز على العاملين في المدارس القطاع العام عند مستوى معنوية (0.05).
- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الفعالة وأثره على تحقيق الأداء المتميز على العاملين في المدارس بالقطاع العام محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا الأثر يظهر جليا في تأثير كل من (الرؤية الواضحة، التواصل الفعال، التحفيز، اتخاذ القرارات).
- تشير قيمة الارتباط ($R=0.838$) إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين محل الدراسة.
- كما فسر متغير القيادة الفعالة (702%) من التباين في مستوى تحقيق الأداء المتميز على العاملين بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

التوصيات :

- توجيه الاهتمام نحو تطوير برامج تدريبية وورش عمل للمدراء والقادة التعليميين لتعزيز مهارات القيادة الفعالة وتحفيزهم على تطبيق أفضل الممارسات في إدارة المدارس،
- تشجيع التفاعل والتواصل المستمر بين الإدارة والمعلمين والطلاب لضمان فهم جميع الأطراف لأهداف المدرسة وكيفية تحقيقها من خلال قيادة فعالة،

- إنشاء آلية لتقدير أداء القادة التعليميين بشكل دوري وشفاف، مثلاً من خلال استخدام نظام تقييم أداء يستند إلى مؤشرات محددة.
- دعم الابتكار والإبداع في عملية التعليم من خلال تشجيع القادة التعليميين على اتخاذ مبادرات جديدة وتجارب مختلفة لتحسين جودة التعليم في المدارس.
- توفير الموارد اللازمة لتحسين بنية التحفيز في المؤسسات التعليمية، كإنشاء برامج حوافز مثيرة للاهتمام لتحفيز الموظفين على أداء أفضل.

Impact of effective leadership in achieving outstanding performance on public sector school workers in Saudi Arabia

Abstract

Our study aims to recognize effective leadership and its impact on the achievement of outstanding performance in schools for public sector workers and this research illustrates the importance of effective leadership and the public education sector's need to manage administrative work, Achieving the objectives of the study, the methodology of statistical methods has been used and the school community is one of all workers in the public education sector 39 questionnaires were distributed to Saudi Arabia's public education sector.

Results:

- Acceptance of the main hypothesis: There is a statistically significant impact between effective leadership and its impact on achieving outstanding performance on public sector school workers at a moral level (0.05).
- Results showed that there is a statistically significant impact on effective leadership and its impact on the achievement of outstanding performance on school workers in the public sector in question at the indicative level (0.05). This effect is evident in the impact of both (clear vision and effective communication and motivation decision-making). The link value (0.838) indicates that there is a positive and strong correlation between the two variables under study.
- It also explained the effective leadership variable (702%) of the variability in the level of outstanding performance of workers based on the value of the R squar.

Recommendations:

- Focus attention on developing training programmes and workshops for managers and educational leaders to enhance effective leadership skills and motivate them to apply best practices in school management.
- Encourage continuous interaction and communication between management, teachers and students to ensure that all parties understand the school's goals and how to achieve them through effective leadership.

- Establish a mechanism to assess educational leaders' performance periodically and transparently, for example through the use of a performance appraisal system based on specific indicators.
- Provide resources to improve the incentive structure in educational institutions such as creating interesting incentive programs to motivate employees to perform better.