

أثر تفويض السلطة في تعزيز الأداء المتميز

بحث ميداني لأراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض

الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة

The effect of delegation of authority in promoting excellence performance

أ.م.د. حسام حسين شيا

Ass.Prof.Dr. Hossam Hussein
Shiaa

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء

Economics and Administration
College – Karbala University

[hussam. h@ uokerblala.edu.iq](mailto:hussam.h@uokerblala.edu.iq)

علي غازي عبد زيد كريم الحسناوي

Ali Ghazi Abdel Zaid Karim Al-
Hasnawi

كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء

Economics and Administration
College – Karbala University

ali.gh@s.uokerbala.edu.iq

* بحث مستل من رسالة ماجستير.

الملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الأثر الذي يحدثه تفويض السلطة (متغير مستقل) في الأداء المتميز (متغير معتمد) في الجامعات والكليات عينة البحث، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وعرض معلومات البحث فقد تم اختيار (عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية بمحافظة كربلاء المقدسة) بوصفها ميدان للدراسة، إذ تعد من أهم المنظمات الخدمية والاستثمارية في محافظة كربلاء المقدسة، وكان حجم المجتمع (٦٥٠) تدريسيًا في حين تم استقصاء آراء عينة بلغ حجمها (٢٤٠) وفق القاب علمية متنوعة، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لغرض اختبار علاقات الارتباط والتأثير والتحليل العائلي التوكيدي واستخدم برنامج (Spss v.25)، خلال النتائج التي ظهرت في الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء تمنح صلاحيات واسعة للموظفين ومن ثم مساعدتهم في اتخاذ القرارات الخاصة والهامة، بالإضافة إلى إعطائهم المرونة والحرية المناسبة في العمل، وذلك لتحقيق الأهداف التي تُرغب هذه الجامعات والكليات الأهلية في الوصول إليها واستغلال كل ما يؤدي إلى ارتفاع الأداء المتميز، وعليه لابد من استغلال مفاهيم تفويض السلطة في الجامعات المذكورة على النحو الذي يسهم برفع مستوى الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: تفويض السلطة، الأداء المتميز.

Abstract

This research aims to identify the effect of the delegation of authority (an independent variable) on the excellence performance (a dependent variable) in the universities and colleges of the research sample. The analytical descriptive approach was relied upon in collecting and presenting the study information. A sample of faculty members in some private universities and colleges in the holy governorate of Karbala was chosen as a field for study, as it is considered one of the most important service and investment organizations in the holy governorate of Karbala, as the size of the community was (650). teaching, while a sample of (240) opinions were surveyed according to various scientific titles. A set of statistical methods were used for the purpose of testing correlation and influence relationships and confirmatory factor analysis, and the program (Spss v.25) was used, through the results that showed that private universities and colleges in Karbala grant wide powers to employees and thus help them in making special and important decisions, as well as giving them flexibility and freedom. The occasion at work, in order to achieve the goals that these universities and private colleges wish to reach and to exploit everything that leads to high performance. Therefore, the concepts of delegation of authority in the mentioned universities must be exploited in a way that contributes to raising the level of excellence performance.

key words: Delegation of authority, Outstanding performance.

المقدمة

حظي موضوع تفويض السلطة باهتمام الكتاب والباحثين في العديد من الميادين، ومنها السلوك التنظيمي وإدارة المنظمات لعقود عدة، فتفويض السلطة أحد الظواهر المعقدة والمتعددة الأوجه التي ركز عليها السلوك التنظيمي النفس وظهرت الكثير من النظريات والنماذج، وأن التركيز على نمط تفويض السلطة بدأ يزيد بشكل كبير نظراً لأهميتها في زيادة قدرات المنظمات على التعامل مع التحديات التي تواجهها ويضمن نمط تفويض السلطة تحفيز واستثمار الطاقات التي ترمي إلى تحسين الأداء الوظيفي ومن ثم زيادة القدرة على المنافسة مع المنظمات الأخرى، حيث تسعى إلى زيادة وعي المرؤوسين باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بأدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية، ومن ثم ستدفعهم إلى تقديم كل ما لديهم من جهد لغرض تنفيذ ما هو مطلوب منهم رسمياً، بل أكثر من ذلك إلى الاجتهاد والمثابرة والإبداع من أجل ضمان نجاح المنظمة واستمرارها.

منهجية البحث

منهجية البحث تشكل الركائز الأساس الهامة التي يبنى عليها البحث العلمي، التي تربط بين المعرفة الأكاديمية وتجسيدها في المجال العملي، ومن الضروري توجيه الاهتمام فيها، إذ تساعد المعنيين في الفكر الإداري والمهني والإلمام بالكيفية التي سيتم

عن طريقها تنفيذ البحث وتحقيق الوصول إلى أهدافها كما تقدم إيضاحاً لمتغيرات البحث ومقاييسها المتبعة ونوع المنهج الذي تتبناه وحدودها ومجتمعها واختيار عينتها والأدوات المتبعة في جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجات الإحصائية، وتتضمن منهجية البحث الآتي:

أولاً: مشكلة البحث

تكمن المشكلة في انخفاض تبني تفويض السلطة، إضافة إلى أن هناك فجوة في مجموعة الأدبيات في كيفية إدارة وتأثير تفويض السلطة على الموظفين، وهذا قاد الباحث إلى أن هنالك ضرورة بحثية لدراسة هذه المتغيرات، ولقد حاول البحث الحالي استكشاف واقع الأداء الخاص بالكليات والجامعات الأهلية في كربلاء عن طريق الخوض في ماهية تفويض السلطة واستخدام ميزة التميز في الأداء التي تعتمد عليها تلك الجامعات والكليات في منظومة عملها، كل ما سبق من ملاحظات، واستفسار ومقابلات عن مدى ادراك متغيرات البحث في الكليات الأهلية بالإمكان صياغتها عن طريق التساؤلات الآتية:-

١. ما مستوى توفر سلوك تفويض السلطة والأداء المتميز في الجامعات والكليات قيد البحث؟
٢. ما طبيعة علاقة الارتباط بين تفويض السلطة وأبعاد الأداء المتميز في الجامعات والكليات الأهلية عينة البحث؟
٣. ما مستوى التأثير بين تفويض السلطة في تعزيز الأداء المتميز في الجامعات والكليات الأهلية قيد البحث؟

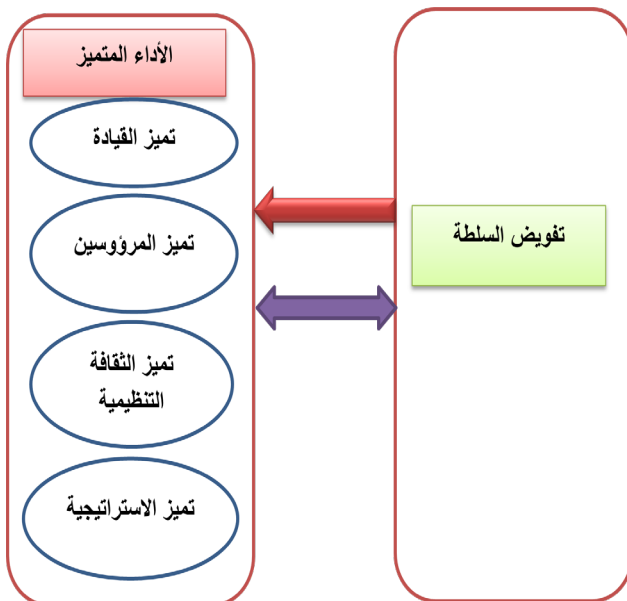
(الارتباط والتأثير) بين متغيرات البحث والتحقيق من مدى سريان المخطط، إضافة إلى ما سبق فإن البحث يهدف أيضاً إلى تحقيق ما يأتي:

١. استكشاف التصورات الميدانية لعينة البحث عن تفويض السلطة في جامعاتهم وكلياتهم.
٢. الوقوف على مدى استشعار أفراد العينة قيد البحث للأداء المتميز خلال أبعاده الفرعية.
٣. اختبار وتفسير طبيعة واتجاه علاقات الارتباط والتأثير بين تفويض السلطة والأداء المتميز.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يقدم المخطط الفرضي للبحث صورة لعلاقات الارتباط والتأثير في المستوى الكلي لمتغيرات البحث، المتغير الرئيس الأول والمتمثل تفويض السلطة (متغير مستقل) أما المتغير التابع في البحث فهو الأداء المتميز، ويضم أربعة أبعاد هي (تميز القيادة / تميز المرؤوسين / تميز الثقافة التنظيمية / تميز الاستراتيجية).

شكل (١) المخطط الفرضي للبحث



٤. هل يسهم تفويض السلطة في تعزيز الأداء المتميز من وجهة نظر عينة البحث؟

ثانياً: أهمية البحث

بشكل عام تنبع أهمية أي بحث في الحقل الإداري في مدى انعكاس هذه المفاهيم في تشخيص معالجة وتطوير حلول لمشاكل تعاني منها المنظمات، وعليه تتجسد الأهمية النظرية والميدانية للدراسة في ضوء النقاط الآتية:

١. على مستوى المتغيرات، يُعدّ مفهوم تفويض السلطة، والأداء المتميز متغيرات هامة في الفكر الإداري والتنظيمي، لذلك يقدم البحث محاولة جديدة في تعزيز هذه المفاهيم، ويشكل أثراً فكرياً لهذه الموضوعات إضافة إلى تداخلها في أكثر من مجال.
٢. على مستوى مجتمع البحث، اختبار التفاعل بين متغيرات البحث يشكل اسهام فعال يساعد المنظمات قيد البحث في بناء برنامج يتبنى هكذا نوع من المتغيرات لزيادة فاعلية التطبيقات الإدارية في المنظمات.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق المفهوم، الأهمية، والأبعاد، وأيضاً التعرف على واقع متغيرات البحث في الجامعات والكليات الأهلية قيد البحث ومدى اتفاق وجوده مع طرح الباحثين في حقل السلوك التنظيمي والخروج منها بصيغ ودلالات تتفق مع أهداف البحث، وبناء مخطط يصف شكل العلاقة

خامسا : فرضيات للبحث

الفرضية الرئيسة الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفويض السلطة والأداء المتميز).

الفرضية الرئيسة الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة في الأداء المتميز).

سادسا : مجتمع البحث وعينته

١. ضمت التدريسين بمختلف الألقاب العلمية ٣. خصائص عينة البحث:

الجدول (١) خصائص عينة البحث

ت	البيان	التصنيف	العدد	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
١	النوع الاجتماعي	ذكر	١٨٠	٧٥ %	٢٤٠	١٠٠ %
		انثى	٦٠	٢٥ %		
٢	الحالة الاجتماعية	أعزب	٥٠	٢١ %	٢٤٠	١٠٠ %
		متزوج	١٩٠	٧٩ %		
		أرمل	٠	٠ %		
		مطلق	٠	٠ %		
٣	العمر	أقل من ٣٠ سنة	٢٤	١٠ %	٢٤٠	١٠٠ %
		٣٠ - وأقل من ٤٠ سنة	٧٥	٣١ %		
		٤٠ - وأقل من ٥٠ سنة	١١١	٤٦ %		
		٥٠ - وأقل من ٦٠ سنة	٣٠	١٣ %		
٤	التحصيل العلمي	ماجستير	٩٦	٤٠ %	٢٤٠	١٠٠ %
		دكتوراه	١٤٤	٦٠ %		
٥	اللقب العلمي	مدرس مساعد	٨٥	٣٥ %	٢٤٠	١٠٠ %
		مدرس	٧٥	٣١ %		
		استاذ مساعد	٤٥	١٩ %		
		استاذ	٣٥	١٥ %		
٦	سنوات الخدمة في الكلية	أقل من ١ سنة	٣٥	١٤,٥ %	٢٤٠	١٠٠ %
		١ - وأقل من ٥ سنة	٦٥	٢٧ %		
		٥ - وأقل من ١٠ سنة	٩٠	٣٧,٥ %		
		١٠ سنة فأكثر	٥٠	٢١ %		

سابعاً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

من أجل تحليل البيانات ومعالجتها واختبار مدى صلاحية فرضيات البحث اعتمد الباحث على استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرامج الإحصائية (SPSS V. 23 Amos V. 23; Microsoft Excel 2010) وبما يتناسب وطبيعة البيانات المجموعة وملائمتها لها، وعلى هذا الأساس فأن البحث الحالي يستلزم الأدوات الآتية:

أ. أدوات الصدق والثبات، وتمثل بالآتي:

١. اختبار التوزيع الطبيعي: لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد أدوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.

٢. التحليل العاملي التوكيدي: لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.

٣. كرونباخ ألفا: للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد أو تداخل.

ب. الأدوات الإحصائية الوصفية، وتمثل بالآتي:

١. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.

٢. الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.

٣. معامل الاختلاف النسبي: لتحديد مدى تجانس إجابات العينة.

٤. الأهمية النسبية: لتحديد شدة الإجابات

ومستوى أهميتها النسبية ميدانياً.

ج. الأدوات الإحصائية التحليلية، وتمثل بالآتي:

١. معامل ارتباط (Pearson): يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين.

٢. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling): تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات.

الجانب النظري للبحث**(تفويض السلطة)****أولاً: مفهوم تفويض السلطة**

يرى (Darwish & Al-shammari, 2010:52) أن تفويض السلطة في الأعمال الإدارية نشأ نتيجة لزيادة الوظائف والمسؤوليات التي يقوم بها كبار المسؤولين الإداريين وصناع القرار في المنظمات والشركات، ومن ثم فقد أصبح من الصعب على المديرين وكبار المسؤولين أداء جميع الوظائف والقيام بجميع المسؤوليات بأنفسهم حتى لو كان لديهم مستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة كما أن تفويض السلطة يعطي كبار المديرين فرصة للتعامل مع مهام العمل الأكثر جدية بما في ذلك القرارات الإدارية التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

وبين (Zhang et al, 2017:3) أن تفويض بعض السلطة للموظفين والاحتفاظ بالسيطرة الشاملة تُعدّ وسائلاً حديثة لتحقيق النجاح التنظيمي، وأن التفويض هو نقل المسؤولية إلى المرؤوسين لأداء مهمة محددة أو لصنع القرارات في مجال نشاط عام

يشير (colombe et al، 2021:1-2) في سياق الابتكار المفتوح إلى أن المنظمات التي تشارك في الابتكار المفتوح تميل إلى تفويض السلطة على قرارات الابتكار حيث يؤكد على مزايا التفويض الكبير للسلطة على قرارات الابتكار، ويسمح التفويض اتخاذ القرار للموظفين بالاستفادة من معلوماتهم الشخصية والروابط الاجتماعية لتحديد مصادر المعرفة الخارجية ذات الصلة ولإدخال هذه المعرفة إلى مصادر داخلية، وأن التفويض الناجح الذي يراها الموظفون يؤدي إلى التزام تنظيمي أكبر ورغبة في البقاء مع المنظمة وهي إحدى وسائل مكافحة دوران الموظفين.

ثالثاً: مقياس تفويض السلطة

من اطلاع الباحث على أدبيات الدراسات السابقة المتناولة موضوع تفويض السلطة، وحسب (الشمري واللقان، ٢٠١٨:٧٠) (معمري، ٢٠١٩:١٦٨) (الشمالي، ٢٠٢٠:٣٦) التي تنسجم مع تطبيق هذا البحث.

الأداء المتميز

أولاً: مفهوم الأداء المتميز

أشار (3Shamia et al.2018) إلى أن الأداء المتميز يشير إلى قدرة المنظمة لتحقيق نتائج غير مسبقة بالاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف السليمة والتخطيط والتقييم المستمر ناهيك عن دور الالتزام بهذا المفهوم سيؤدي إلى نجاح التنظيم في أكثر

ومحدد، كما أن تفويض المسؤولية يمكن أن يكون فعالاً فقط إذا كان الشخص الذي يتم تفويضه له القدرة الكاملة لتحمل مسؤوليته حتى الوصول إلى نتيجة منطقية، ولكي يكون التفويض فعالاً يجب أن تأتي معها السلطة، لذلك فأن مبدأ المنظمة يؤكد ذلك التفويض الفعال الذي يتوقف على الافتراض الكلاسيكي بأن لا ينبغي للمرء أن يكون مثقلاً بالأعباء ومن ثم ينبغي للمسؤوليات دفعها إلى أسفل الخط قدر الإمكان بما يتفق مع مهارة الموظف.

ثانياً: أهمية تفويض السلطة

يرى (Ali et al:2021) أن تفويض الصلاحيات يسهم بشكل فعال في تنمية مهارات القيادة البشرية وتعزيز العلاقات الإنسانية، ورفع مستوى إدارة الوقت ومهارات الإدارة كما أن زيادة تفويض الصلاحيات يعطي زيادة في الثقة لاستكمال العمل التدريبي وتحقيق النتائج والإنجازات الطيبة حيث يهدف أيضاً إلى تشجيع الاستخدام المناسب والفعال للموارد البشرية والمالية وإنشاء مؤسسات أكثر مرونة واستجابة ومن ثم تعزيز الأداء بشكل عام، كما أنه ينطوي على تنمية قدرات وإمكانيات القادة، ولا سيما القيادات الوسطى والمباشرة، ولا يمكن القيام بذلك إلا خلال تفويض الصلاحيات، حيث تتضمن القيادة الفعالة عملية التأثير على أنشطة الآخرين تجاه تحديد وتحقيق الهدف، إضافة إلى أن القادة الناجحون هم عادة المفوضين ذوي الخبرة للسلطة وهم أيضاً يقدرون أن تمكين المرؤوسين من اتخاذ القرارات أمراً جيداً لأداة تحفيزية.

ثانياً: أهمية الأداء المتميز

من مجال بما في ذلك الأفراد والعلاقات مع المنافسين.

وفي السياق ذاته أشار (Tallon et al.2019:220) إلى تحقيق التميز في الأداء، ويجب على المنظمات اتخاذ مجموعة من التدابير مع تطوير الاستراتيجيات التي تمكنهم من ذلك عن طريق المرونة والرشاقة التنظيمية لتحسين وتنويع خدماتهم بما يتناسب مع التطلعات والرغبات لعملائهم وتحديد القيمة المتصورة من جانبهم على أمل تمييزهم في تقديم الأداء للوصول إلى درجة الامتياز.

وقد قدّم بعض الباحثين والكتاب تعاريف عدة تجسد مفهوم الأداء المتميز وكما موضح أدناه.

وفقاً (Ghali et al,2018:48) يعد التميز في تقديم الأداء من أكثر الأفكار الإدارية تقدماً ويعد أيضاً مفهوم الإدارة الحديث هاماً لتحقيق الأهداف الهامة لمنظمات الأعمال، بالمقابل فإن التميز في الأداء هو القدرة على تقديم الخدمات إلى الآخرين بشكل مبتكر يتميز عن المنافسين الآخرين وهو عملية ديناميكية تسعى إلى تحسين أداء المنظمة ورفع مستوى جودتها وأن الشركات تسعى باستمرار إلى أساليب فعالة لإثراء إدارتها خلال الكفاءات والقدرات، مثل إدارة الجودة الشاملة، تخطيط موارد المؤسسات من بين هذه الأساليب المختلفة، كانت إدارة الجودة الشاملة النهج الأكثر شيوعاً في العقدين الماضيين.

جدول (٢) بعض مفاهيم الأداء المتميز من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

ت	الكاتب	المفهوم
١	(Pinar&Girard,2008:31)	يعرف الأداء المتميز بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشترك يسودها وضوح الهدف والحرص على كفاية الأداء.
٢	(Noe et al,2009:329)	هو الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المنافسة لتحقيق أهداف المنظمة وديمومتها والحفاظ على ميزاتها التنافسية.
٣	(43: 2015, Arfman)	الأداء المتميز: هو وصف توجه وثقافة المنظمة نحو تحقيق الرضا لأصحاب المصالح المرتبطين بها على أساس العلاقة التبادلية التفاعلية وبإسناد ودعم قيادة إدارية متميزة ومستقلة لقدرات الموظفين داخل المنظمة.
٤	(Radhi&dekhil,2016:92)	بأنه مقياس يقاس به قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار وتحقيق التوازن بين رضا المصالح وبين تحقيق الأهداف المنشودة.
٥	(Muslim&Bahtiar,2021:114)	يعدّ الأداء المتميز من أهم المؤشرات القياس للتقدم والنجاح والانجاز والتطوير والقدرة التنافسية لأي منظمة.

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى المصادر الواردة في الجدول.

١ - تميز القيادة:

أكد (Tuyet et al,2022:162) على أن المتطلبات الأساس لنجاح القيادة المتميزة في المنظمة هو الإيمان بضرورة القيادة من قبل جميع الأعضاء، والإيمان بكيفية توزيع الأدوار والمسؤوليات للموظفين حيث أن التوجيهات من قبل القائد والاستجابات من قبل الموظفين دلالة على الرضا الوظيفي، وخلال القيادة يمكن تشجيع الموظفين وإلهامهم وتحفيزهم على الابتكار وقبول التغييرات ومواجهة المزيد من التحديات والمساهمة في تطوير المنظمة لتحقيق الأداء المتميز، كما يجعل القادة الموظفين يتصورون أهداف ورسالة المنظمة، ويغرسون قيم المنظمة ويكسبون الاحترام والثقة حيث تؤدي القدرة والخبرة والمعرفة دوراً هاماً في القيادة للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة ويتم توصيل التوقعات والنوايا الهامة للقادة بطريقة سهلة للغاية إلى الأتباع.

ويشرح (Watson & Ripley,2013:22) أن الإنجاز والقوة والانتفاء تعد مصدراً تحفيزياً لقبول القيادة وزيادة الأدوار في المنظمات التطوعية وقد تستفيد المنظمات من تطوير المهارات الإدارية للموظفين وزيادة القدرة لممارسة المهارات القيادية وصقلها من أجل تقوية مهارات الموظف وزيادة مستوى الثقة للاستخدام داخل المنظمات؛ لذا يمكن النظر إلى القيادة على أنها حاضنة لمهارات إدارية تستخدم باستمرار.

٢ - تميز المرؤوسين:

أكد (Odinokova et al.2018:2) على أن المنظمات تواجه التحدي المتمثل في تحديد سمات الأشكال

بالمقابل بين (Nafei et al.2012:19) أن الأداء المتميز يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المنظمات في البيئات التنافسية، لذا أصبح لزاماً عليها المطالبة بالعمل المبدع والرغبة في تحقيق الاتقان وتحقيق أفضل النتائج خلال مشاركة جميع الموظفين في عملية التحسين المستمر والتحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب المبتكرة القائمة على المعرفة والتفوق على المنافسين وتحقيق الأهداف والكفاءة والفاعلية وصولاً إلى نجاح استراتيجياتها والارتقاء بالموقع التنافسي.

ثالثاً: مقياس الأداء المتميز وأبعاده

لقد اختلفت أبعاد الأداء المتميز ومقاييسه حسب الدراسات والأبحاث المقدمة وحسب بيئة العمل المعتمدة إضافة إلى أن هذه الاختلافات قد تجسدت في تقديم هذه الأبعاد من قبل الكتاب والباحثين، فقد تبنى بعضهم (Saunders et al.2009) أبعاداً عدة، منها (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، تركيز السوق والزبون، تركيز الموارد البشرية، المعلومات والتحليل، إدارة العمليات)، بالمقابل استخدم (Evans,2010) الأبعاد الآتية (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة المعرفة، تركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات) و كما تقدم فإن الباحث قد تبنى الأبعاد الآتية لتحقيق الغرض من البحث ولأن هذه الأبعاد تنسجم مع بيئة العمل في المنظمات العراقية وهي: (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الاستراتيجية) وحسب (Qawasmeh,2013:6).

عملية من السلوكيات والقيم والمعتقدات والعادات التي توجه سلوكيات الموظفين في المنظمة ولها تأثير كبير على أساليب القيادة حيث تمكن القادة من النظر إلى سلوكيات الموظفين وتعلمهم كيفية التصرف، إذ تعدّ الثقافة التنظيمية أحد أهم المحددات لسلوك العمل المبتكر وتمكن القادة في المنظمات في الحصول على ميزة تنافسية حيث تعمل كالغراء لربط الموظفين بالمنظمة معاً لإنتاج سلوك عمل إيجابي ومبتكر ويخلق جواً يتحدى التفكير والأفكار مما يؤدي إلى بيئة عمل إبداعية وموجه نحو النتائج الصعبة.

وأكد (Hareth et al.2021:3) على أن الثقافة التنظيمية هي إحدى أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير مؤخراً مع تحديات العصر الحديث وتشمل الثقافة التنظيمية منظورا متعدد التخصصات، حيث تشير إلى ترتيب القنوات أو المعتقدات التي يتخذها الأفراد داخل المنظمة والتي تؤثر على تصوراتهم وقراراتهم حيث تمثل الثقافة مزيجاً من الصفات والمعايير والتصرفات والخطط المباشرة التي تحدد الهوية الداخلية للمنظمة، وتؤثر على القرارات التي يتخذها الموظفون.

٤- تميز الاستراتيجية:

يرى (Gupta&Bose،2019:867) أن أهمية التميز الاستراتيجي تبرز باعتباره عملية اكتساب المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف العمل المقصودة، وإجراء التعديلات المناسبة على الاستراتيجية الحالية أو تطوير استراتيجيات جديدة، كما يساعد في تحويل المعلومات المتمثلة خلال الخبرات التنظيمية في المعرفة

الجديدة للقيادة، وفهم كيف يمكننا تحديد واختيار الأفراد ذوي القدرة على النجاح في العصر الحديث لبيئة المنظمات القائمة بشكل متزايد على القدرة في تحديد المهارات المطلوبة وتجنيد الأفراد الأنسب للنجاح في أماكن العمل المتغيرة.

وقال (Obeng et al.2021:2): إن الاستخدام الفعال لرأس المال البشري هام لأداء الوظيفة، إضافة إلى أن مناهج رأس المال البشري لها أهمية بالغة للتغلب على المنافسة الشديدة، وخلق أداء تنظيمي عالٍ. وأن عملية اكتساب واستخدام المهارات يمكن الموظفين من الإسهام في الأداء التنظيمي، حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، ممارسات عمل عالية الأداء لتعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية المتمثلة ببناء قوة عاملة مدربة تدريباً عالياً ورشيقة ومتحفزة للسماح للمنظمات بأن تصبح فعالة من حيث التكلفة والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء.

ووفقاً (Ahmad&Raja،2021:169) نجد أن الموظفين ذا الكفاءة العالية والفعالة في منظمات الأعمال يمكن جعلها منظمات ناجحة عن طريق اتخاذ الموظفين بعض القرارات المتعلقة في الوظيفة والالتزام بمسؤولياتها ومواجهة التحديات التي تواجه هذه المنظمات؛ لأنهم السبب الرئيس الذي يعطي الميزة التنافسية التي يتفوق بها الموظفون المقتنعون والمتزمون بشكل أفضل في الوظيفة وتقدم أداء عالياً.

٣- تميز الثقافة التنظيمية:

يرى (Khan et al.2020:6) أن الثقافة التنظيمية هي

التي تناسب مع مدرج (Likert) الخماسي المعتمد في تحديد إجابات أفراد العينة، وتتمثل بـ (منخفض جداً ١-٨٠، ١؛ منخفض ١٨١-٦٠، ٢؛ معتدل ٦١-٢٠، ٣؛ مرتفع ٢١-٤٠، ٤؛ مرتفع جداً ٤١-٥٠، ٥) (Dewberry, 2004: 15)، وقيم الانحراف المعياري، ومستوى الإجابة والأهمية النسبية، والأهمية الترتيبية للفقرات، استناداً إلى برامج التحليل الإحصائي المناسبة على النحو الآتي:

الوصف والتحليل والتفسير لمتغير تفويض السلطة:

يبين الجدول (٣) استجابات عينة البحث وتحليلها وتفسيرها حول بُعد تفويض السلطة الذي تم قياسه بخمس فقرات (De1-De5)، فقد بلغ وسط الاستجابات الحسابي الموزون لبُعد تفويض السلطة اجمالاً (٣,٧٥١) في حين كان نسبة انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (9223). وضمن مستوى أهمية نسبية (٧٥٪)، وهذا يدل على أن اتفاق أفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد أن التدريسين في الكليات عينة البحث يهتمون جداً بأن يكون لديهم تفويض من قبل الإدارة بهدف انجاز المهام التي يكلفون بها لتحقيق أهداف كلياتهم

وقد حصلت الفقرة (٤) التي محتواها (أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي) على القيمة الأعلى للوسط الحسابي التي بلغت (3.8208)، وقد كان انحرافها عن وسطها الحسابي يبلغ (9447). وضمن مستوى أهمية بلغت

الاستراتيجية والتفسير والتوزيع والتنفيذ، بالمقابل يجب أن توضع الاستراتيجيات الفعالة لتتناغم مع المسؤوليات الاجتماعية وحماية البيئة وتطوير مفاهيم جديدة موفرة للطاقة وبأقل تأثير بيئي.

وقال (Mahmoud, 2021:1177): إن التميز الاستراتيجي يلعب دوراً فاعلاً في تحقيق التميز في أداء المنظمة خلال قدرتها على تحويل المنظمة من حالة التفكك والانحدار إلى الريادة والتميز، ويعتمد الأداء المتميز على تحديد الاتجاه والتميز الاستراتيجي في بناء أساس سليم ومتين لجميع مكوناتها لتحقيق أهداف المنظمة ويسمح لها بإجراء التحليل التنظيمي والتحديث بشكل منتظم، بهدف تحقيق التميز في الأداء خلال التركيز على دعم مهارات وقدرات الموارد البشرية لأنها مصدر الإبداع والابتكار.

الجانب التطبيقي للدراسة

يهتم هذا الجانب بعملية التأكد من مدى دقة ومصداقية وثبات المقياس المستخدم في عكس الظواهر المراد دراستها في بيئة التطبيق (الجامعات والكليات الأهلية: جامعة أهل البيت وجامعة وارث الأنبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة) إذ اعتمد الباحث الاستبانة كأداة (مقياس) رئيسة في عملية جمع البيانات التي تخص متغيرات البحث الحالي، إذ يتم تحديد الوسط الحسابي الموزون (لغرض تحديد مستوى الاتفاق حول الفقرات بناء على الوسط الحسابي فان الباحث سيستخدم الفئات الخمس الآتية

(تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الاستراتيجية)، ويعرض الجدول رقم (٢) المصفوفة الخاصة بعلاقات الارتباط ما بين متغير القيادة التشاركية وأبعاده ومتغير الأداء المتميز، وليبيان تفاصيل متضمنات الجدول فإن حرف (n) يبين حجم العينة المختبرة، ومختصر (2-tailed) يبين أن الاختبار كان باتجاهين في حين يمكن معرفة معنوية الاختبار خلال مختصر (Sig.) الذي يمثل نتيجة المقارنة بين (t) التي يحسبها البرنامج مع التي

(٧٦٪)، وهذا يبين أن الاتفاق كان مرتفعاً حول هذه الفقرة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي في الفقرة (٥) (٢٢٢٥, ٣) وهو الأقل لمحتواها (تتابع القيادات مدى التزام الموظفين بالمهام المفوضة لهم). وبمستوى انحراف معياري عن الوسط مقداره (٩٦٨٦). وضمن مستوى أهمية تقدر بـ (٧٣٪)، وهذا يعطي فيها لمستوى اتفاق مرتفع حول هذه الفقرة.

الجدول (٣) التحليل الوصفي للاستجابات حول بعد تفويض السلطة

الفرق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
يلتزم الموظفون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تمكينهم.	3.7583	.96807	مرتفع	.75	4
يمنح القائد الصلاحيات للموظفين من ذوي الخبرة والمهارة.	3.7625	.89970	مرتفع	.75	3
تثق القيادة في قدرات الموظفين في اداء المهام الموكلة لهم.	3.7917	.83236	مرتفع	.76	2
أمارس صلاحياتي اثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي.	3.8208	.94470	مرتفع	.76	1
تتابع القيادات مدى التزام الموظفين بالمهام المفوضة لهم.	3.6250	.96865	مرتفع	.73	5
المعدل للبعد	3.751	.9223	مرتفع	.75	

المصدر: إعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (Microsoft Excel SPSS).

هي محسوبة بالجدول الإحصائية دون أن يظهر قيمة الناتج، وإنما يستدل على المعنوية باعتماد علامة (**). سيتم النظر الى قيمة معاملات الارتباط إلى خمس فئات أساس وكما يتضح في الجدول (٣):

جدول (٤) تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معاملات الارتباط
١	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
٢	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
٣	ضعيفة إيجابية أو سلبية	$\pm (0.30 - 0.00)$

أ. فرضيات البحث

أولاً. الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (تفويض السلطة) ومتغير (الأداء المتميز).

إذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للوقوف على مدى تحقق الفرضية أعلاه (التحقق من طبيعة الارتباط بين متغير (تفويض السلطة) ومتغير (الأداء المتميز) متمثلاً بأبعاده

جدول (٥) مصفوفة معاملات الارتباط بين تفويض

السلطة ومتغير الأداء المتميز

الاداء	تفويض	السلطة
	Pearson Correlation	1
تفويض		.462**
	Sig. (2-tailed)	.000
السلطة		
	N	240

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

بناءً على ما تقدّم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير تفويض السلطة ومتغير الأداء المتميز بوجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين المتغيرين تعكس العلاقة المعنوية ومدى توافر تفويض السلطة مما يؤثر انعكاساً طردياً بنسبة قوية جداً لظهور التميز بالأداء في الكليات الأهلية في كربلاء (الوارث، وأهل البيت، والصفوة، والزهراوي، والزهراء) عينة البحث.

ثانياً. الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتفويض السلطة في الأداء المتميز.

سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد التي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تفويض السلطة في الأداء المتميز على الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء وهي (جامعة أهل البيت وجامعة الوارث الأنبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة)) خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديلاً أفضل من لتحليل المسار، والانحدار

٤	قوية إيجابية أو سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
٥	قوية جداً إيجابية أو سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

المصدر: إعداد الباحث باعتماد (Saunders, et al. 2009: 459)

يهدف قبول الفرضية الرئيسة الأولى أعلاه من عدم قبولها قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (Sig. 2-tailed) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير تفويض السلطة (المستقل) ومتغير الأداء المتميز، إذ يبيّن الجدول (٣) أن هناك تلازماً بنسبة قوية بين توافر (تفويض السلطة) والمتغير المعتمد (الأداء المتميز)، فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (**.462). وهي علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية استناداً إلى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (١٪) أي بمستوى ثقة بالنتيجة (٩٩٪)، إذ تفسر هذه النتيجة أن توافر مستوى تفويض السلطة سواء أكان من قبل القيادات في أم في قيام الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء وهي (جامعة أهل البيت وجامعة وارث الأنبياء وجامعة الزهراء للبنات وكلية الزهراوي الجامعة وكلية الصفوة الجامعة) بتوفير مناخ إيجابي يساعد على توافر فهم لضرورة تفويض السلطة سيؤدي حتماً إلى وجود نسبة جيدة من الأداء المتميز، وبناءً على ما سبق فإن النتائج أعلاه تقدّم دعماً لقبول تحقق الفرضية الرئيسة الأولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (تفويض السلطة) بأبعاده ومتغير (الأداء المتميز) ضمن حيز الجامعات والكليات الأهلية في كربلاء.

القائد والموظفين مما يساعد على تحقيق أهداف هذه الجامعات والكليات.

٢. كشفت نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بنمذجة المعادلة وجود أثر معنوي لتفويض السلطة في الأداء المتميز مما يدل على أن تفويض السلطة يسهم بشكل مباشر في تجسيد ركائز الأداء المتميز لدى الموظفين في هذه الجامعات والكليات المبحوثة.

٣. بيّنت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير تفويض السلطة في الأداء المتميز التي كانت واضحة خلال التفسيرات العالية لمتغير تفويض السلطة على التغيرات التي تحصل في متغير الاداء المتميز.

٤. شكل بعد (تميز القيادة) أعلى نسبة استجابة وفق آراء عينة البحث في الجامعات والكليات الأهلية

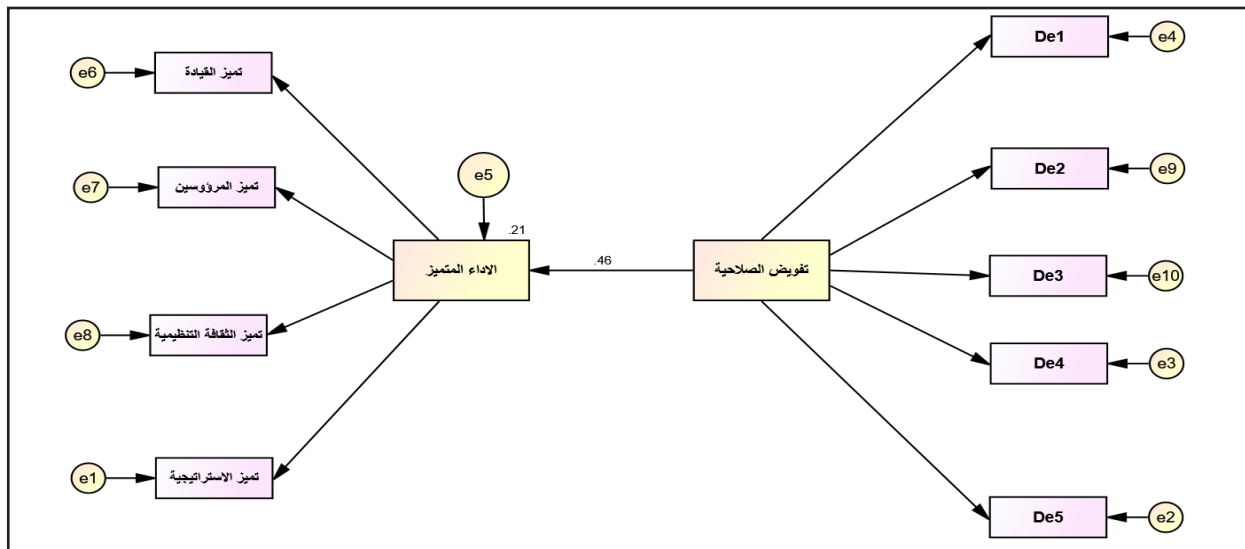
المتعدد، وتحليل السلسلة الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الإحصائية فقط، وإنما تستخرج مدى ملاءمة البيانات للنموذج المقترح للدراسة في ضوء عدد من المؤشرات الإحصائية، ويهدف اجراء الاختبار تم تصميم الشكل (١) وجدول (٥) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات كما موضح في أدناه.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. يتضح خلال البرامج الإحصائية المستخدمة (Amos V23) (Spss.V.25) أن عينة البحث في هذه الجامعات تمتلك تفويض السلطة تسهم في خلق جو من الاحترام والتعاون المتبادل بين

الشكل (٢) اختبار مسار التأثير المباشر للفرضية الرئيسية الأولى



جدول (٥) الأوزان الانحدارية لاختبار مسار فرضية التأثير المباشر لبعد تفويض السلطة والأداء المتميز

معنوية القيم	النسبة الحرجة	خطأ القياس	القيم اللامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات	المسار	المتغيرات
***	8.049	.041	.333	.462	تفويض السلطة	<---	الأداء المتميز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.23

بين الأقسام إضافة إلى تعاون منظم لتبادل الأفكار وتعلم أشياء جديدة وتكون الاستراتيجية شاملة وقابلة للتطبيق في بيئة العمل الخاصة. بالنسبة للقيادات العليا في الكليات عينة الدراسة الأخذ بعين الاعتبار منح الموظفين الاستقلالية والحرية بالعمل التي من شأنها تعمل على تشجيع الموظفين في تحديد جدولهم الزمني ومستوى المسؤولية التي يتعاملون مع كل وظيفة على أنها فرصة لإحداث انطباع رائع وتحسين خدماتهم بخصوص تقديم الأداء المتميز.

المصادر

أولاً: المصادر العربية:

- (١) الشمري، سامي عواد، واللوقان، محمد فهاد (٢٠١٨)، واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (٣)، مصر، (٥٧-١١٣).
- (٢) معمري، محمد (٢٠١٩) دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين- دراسة ميدانية في مستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوة بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، علم الاجتماع، كلية علوم الاجتماع، جامعة محمد خضير - بسكرة، جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- (٣) الشامي، هيا موسى (٢٠٢٠)، برنامج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال غزة في ضوء القيادة التشاركية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى - غزة، فلسطين.

في كربلاء مقارنة بباقي الأبعاد، مما يؤكد أن التدريسين في الكليات عينة البحث يعتقدون أن إدارة كلياتهم قادرة على تحقيق الفاعلية التنظيمية وتوفير فرص جيدة للتعلم والتطوير في بيئة العمل.

ثانياً: التوصيات

١. اهتمام القيادة العليا في الكليات عينة الدراسة بإعطاء بعض الصلاحيات للموظفين ومن ثم التمتع بحرية أكبر في العمل بشكل مستقل وتجربة مجموعة من النتائج الإيجابية مثل ارتفاع الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي والسلوك الإبداعي وأداء المهمة وتقليل الرقابة والاتصال.
٢. تعزيز تحقيق الأهداف العامة للكليات عينة البحث والتركيز بشكل أساسي على توفير الوحدة وتطوير الدافع الجوهرية للموظفين، والتضحية بأنفسهم لخدمة الآخرين وتحقيق المكاسب وزيادة ثقة بالموظفين.
٣. ضرورة اهتمام الكليات عينة الدراسة بالبرامج التدريبية والتطويرية عن طريق تنظيم البرامج التدريبية للموظفين أثناء العمل لتحسين مهاراتهم ومن ثم خلق روح المنافسة والولاء التنظيمي، وأن التدريب في هذا الاتجاه أثناء العمل يمكن الموظفين من التعامل مع المستقبل والاطلاع على كل ما هو جديد خلال الدورات الداخلية والخارجية والاطلاع على التطور التكنولوجي.
٤. اهتمام الكليات عينة البحث بوضع استراتيجية شاملة من شأنها تقاسم المعرفة ونشر المعلومات

and Organizational Citizenship Behavior، (1-16).

11- Mahmoud، Abu joma.(2021). Strategic Management and Its Effect on Achieving Excellence among Leaders Working in Al-Quds Insurance Company، (1172-1184).

12- muslim،D؛ and Bahtiar،M.(2021).The mediating role of organizational excellence between total quality management practices and sustainability:A preliminary،(112-118).

13- Nafei، Wageeh A. ؛ Belal A. Kaifi ؛ Nile M. Khan-far.(2012). “Organizational learning as an approach to achieve outstanding performance “ an applied study on Al-Taif University، Kingdom of Saudi Arabia’، Advances in Management & Applied Economics، vol.(2)، N.(4)، (13-40).

14- Noe، R،A Hollen beck، J. R and wright، p.m. (2009). human resource management gaining competitive advantage، sixth edition me Graw – hill /Irwin.

15- Obeng، A. F.، Zhu، Y.، Quansah، P. E.، Ntarmah، A. H.، and Cobbinah، E. (2021). High-Performance Work Practices and Turnover Intention: Investigating the Mediating Role of Employee Morale and the Moderating Role of Psychological Capital،(1-22).

16- Odinkova، T.، Bozhinova، M.، and Petrova، M. (2018). Promotion of Innovative Entrepreneurship Under Sustainable Development. E3S Web Conferences، Volume 41، International Innovative Mining Symposium، Kemerovo، Russian Federation،(1-6).

17- Pinar، M.،and Girard، T. (2008). “Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance: An exploratory study of Turkish 132- firms”، The SAM Advanced Management Journal، 73 (1)، (29-45).

18- Qawasmeh، Farid Mohammad،Darqal، Nadeen. Qawasmeh، and Israa Farid. (2013).” The Role of Organization Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study”، nternational Journal of Economics and Management Sciences،(5-19).

19- Radhi،Jawad M.،and Dekhil،Zena K. (2016). The Effect of Strategic Human Resources Management Roles on Excellent Performance:An Analytical Study

ثانياً: المصادر الأجنبية:

1-Ahmad، M. R.، and Raja، R. (2021). Employee Job Satisfaction and Business Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. Vision: The Journal of Business Perspective، 25(2)،168–179(.

2- Ali، A.H.، Jafer، S. M.، and Abbas، H. A. (2021). Delegation of authority and impact on the development of administrative skills of staff in the student activities section، (73-76).

3- Arfman David. (2015). A new lean service model: The Value of Customer integration into Service Operations، A thesis submitted to in accordance with the requirements of the degree of Doctor of Business Administration in the Business School PHD، University of Gloucestershire.

4- Colombo، M. G.، Foss، N. J.، Lyngsie، J.، and Rossi Lamastra، C. (2021). What drives the delegation of innovation decisions? The roles of firm innovation strategy and the nature of external knowledge. Research Policy، 50(1)، (1-15).

5- Darwish، M.، and Al-Shammari، I. (2010). Delegation of Authority: The Best Way to Increase Work Efficiency: A Study of the Views of a Sample of Senior Managers in the Company for the Manufacture of Fertilizers- Central Region / Kufa. Journal of Management and Economics، 96، (51-82).

6- Evans،J.R.(2008).”Quality and Performance Excellence: Management and Strategy”،5th edition Mason،OH: Thomas South Western.

7- Ghali، B.، Habeeb، L.، and Hamzah، K. (2018). Self-Management and its relation to organizational excellence. International Journal of Engineering and Technology، 7(4)، (47-50).

8- Gupta، G.، and Bose، I. (2019). Strategic learning for digital market pioneering: Examining the transformation of Wish berry’s crowd funding model. Technological Forecasting and Social Change، 146، (865–876).

9- Hareth، A؛ Noor، A؛ Ali، S؛and Aamir، R.(2021). Proposed Model for Entrepreneurship، Organizational Culture and Job Satisfaction toward Organizational Performance in International Bank of Yemen،(1-9).

10- Khan، M. A.، Ismail، F. B.، Hussain، A.، & Alghazali، B. (2020). The Interplay of Leadership Styles، Innovative Work Behavior، Organizational Culture،

- of the Opinions of a Sample of the Top Leaderships in some of the Iraqi Universities,” *Al-Qadisiyah Journal of Administrative Sciences*, Vol.(18), No. (3), (81-113).
- 20- Saunders, Max, Mann, Rodin, and Smith, Robin. (2009). “Constructs and Systems: Connecting Strategy Development and Performance Excellence”, *Total Quality Management*, Vol. 20, No.2, (115 -128).
- 21- Shamia, M. J., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & Amuna, Y. M. A. (2018). Using the Asian Knowledge Model “APO” as a Determinant for Performance Excellence in Universities-Empirical Study at Al-Azhar University-Gaza.(1-19).
- 22- Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., and Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), (218-237).
- 23-Tuyet; M., Ashish; M., and Pawan; B. (2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership, (161-172).
- 24- Watson, K.W. and Ripley, R.A. (2013). “Sustainable legacy leadership: developmental partnerships”, *OD Practitioner*, Vol. 45 No. 3, pp. (19-24).
- 25- Zhou, W., Zhang, Y., and Shen, Y. (2017). How shared leadership and team personality composition interact to improve entrepreneurial team performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(3), (426-445).

اسئلة الاستبانة الخاصة بالبحث

أولاً: تفويض السلطة هو التنازل عن جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين.

بدائل الإجابة					الفقرات
أعلى بشدة	أعلى	محايد	أعلى	لا أعلى بشدة	
					١- يلتزم الموظفون بحدود الصلاحيات الممنوحة لهم عند تمكينهم.
					٢- يمنح القائد الصلاحيات للموظفين من ذوي الخبرة والمهارة.
					٣- تثق القيادة في قدرات الموظفين في أداء المهام الموكلة لهم.
					٤- أمارس صلاحياتي أثناء فترة التفويض دون تدخل من رؤسائي.
					٥- تتابع القيادات مدى التزام الموظفين بالمهام المفوضة لهم.

ثانياً: الأداء المتميز

١. تميز القيادة

بدائل الإجابة					الفقرات
أعلى بشدة	أعلى	محايد	أعلى	لا أعلى بشدة	
					٢١- القيادة في الجامعة قادرة بشكل كبير على تحقيق الفاعلية التنظيمية.
					٢٢- القيادة في الجامعة قادرة على توفير فرص التعلم والتطوير.
					٢٣- تقدر القيادات في الجامعة بشدة عملية الانفتاح وتتقبل التغير.
					٢٤- القيادات في الجامعة لديها القدرة على مواجهة الأزمات بشكل فعال.
					٢٥- تنفذ القيادة في الجامعة العمل خلال المشاركة وتفاعل الموظفين.

٢. تميز المرؤوسين

بدائل الإجابة					الفقرات
أعلى بشدة	أعلى	محايد	أعلى	لا أعلى بشدة	
					٢٦- يؤدي الموظفون بالجامعة واجباتهم بروح معنوية وحماس عالي.
					٢٧- يمتلك الموظفون في الجامعة قدرات عقلية ممتازة.
					٢٨- يتمتع الموظفون بالجامعة بإمكانات ابتكارية كافية.
					٢٩- يحقق الموظفون في الجامعة أهدافهم خلال المشاركة.
					٣٠- يخضع اختيار الموظفين الجدد في الجامعة لمعايير الخبرة والكفاءة والتأهيل.

٣. تميز الثقافة التنظيمية

الفقرات	بدائل الإجابة			
	أوفق بشدة	أوفق	محايد	لا أوفق
٣١- تنسجم قيم ومعتقدات الموظفين مع قيم وثقافة الجامعة.				
٣٢- توجد قيم مشتركة في الجامعة تؤمن بها الإدارة والموظفين.				
٣٣- توجه ثقافة الجامعة سلوك الموظفين نحو تقديم أداء عالٍ.				
٣٤- يقع على عاتق الموظفين مسؤولية كبيرة في إيجاد أساليب عمل متغيرة.				
٣٥- التغير النسبي في ثقافة المنظمة يتجه دائماً نحو السلبية. (R)				

٤. تميز الاستراتيجية

الفقرات	بدائل الإجابة			
	أوفق بشدة	أوفق	محايد	لا أوفق
٣٦- أهداف الجامعة وأهداف وأهدافها الاستراتيجية شاملة ومتكاملة.				
٣٧- تطور الجامعة الرسالة والأهداف وفقاً للتغيرات البيئية.				
٣٨- تدرك الجامعة أهمية تحقيق ارتباط قوي بين رؤيتها ورسالتها وأهدافها.				
٣٩- يتبنى المسؤولون في الجامعة ممارسة التفكير الاستراتيجي بمساعدة القيادة الاستراتيجية الفاعلة.				
٤٠- في الجامعة، توجد استراتيجية مؤسسية شاملة.				

