

أثر الأنماط القيادية الحديثة في تحقيق الأداء المتميز (مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بغزة)

د. حسن عاطف أبو ناصر *

د. عماد حمدي الحطاب *

الملخص

هدفت الدراسة للكشف عن أثر الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بغزة في تحقيق الأداء المتميز، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات حول الدراسة، وتكونت مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي، وعددهم (120) موظف، استخدم الباحثان أسلوب المسح الشامل لصغر حجم المجتمع، وقد تم استرداد (101) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن درجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بغزة للأنماط القيادية (الناعمة والتحويلية والخادمة والأخلاقية والاستراتيجية) جاء بدرجة كبيرة، وبنسبة 80.59%، أن مستوى الأداء المتميز في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة، جاء بدرجة كبيرة جداً، وبنسبة 84.77%، أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بغزة للأنماط القيادية السائدة وهي الناعمة والتحويلية والخادمة والأخلاقية والاستراتيجية بين مستوى الأداء المتميز فيها، وبلغ معامل الارتباط (0.70)، أظهرت الدراسة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لدرجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بغزة لنمطين قياديين (القيادة الخادمة، والقيادة التحويلية) في مستوى الأداء المتميز فيها، وأن نسبة 48.0% من التغيير في مستوى الأداء المتميز، يعود لتطبيق نمط القيادة الخادمة، والقيادة التحويلية معاً وأظهرت الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ حول الأنماط القيادية وحول مستوى الأداء المتميز في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بغزة، تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة) في حين وجدت فروق تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، كان من أهم توصيات الدراسة: زيادة مشاركة قيادة مؤسسة تامر في مناسبات المرؤوسين الاجتماعية، وتنظيم ذلك ضمن قواعد اجتماعية واضحة، تنظيم وبناء خطة توازن بين الاحتياجات المرحلية والرؤية المستقبلية للمؤسسة، وضرة قيام القادة بتشكيل فرق عمل وإعطاء كل فريق ما يلزم من صلاحيات حسب تخصصه، ضرورة تطوير نظام تقييم للأداء الوظيفي للعاملين من أجل تحديد مواطن الضعف والقوة لدى كل موظف لتخصيص برامج تدريبية تساهم في تطوير أداء الموظفين.

الكلمات المفتاحية: (القيادة، القيادة الناعمة، القيادة التحويلية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة الاستراتيجية، الأداء المتميز)

د. حسن أبو ناصر - أستاذ مساعد في إدارة الأعمال/كلية العلوم الإدارية والمالية - جامعة غزة h.n1981@hotmail.com

د. عماد حمدي الحطاب - مدير مكتبة حيدر عبد الشافي العامة

Effect of Modern leadership Styles on Achieving Distinguished performance (Tamer Institute Community Education – Gaza)

The study aimed to reveal the impact of the prevailing leadership styles in the Tamer Institute for Community Education in Gaza in achieving outstanding performance. The descriptive analytical approach, the questionnaire was used as a tool for collecting data about the study, and the study sample consisted of all members of the study community who are employees of the Tamer Foundation for Community Education and their number is (120) Individual, the researchers used the comprehensive survey method, and (101) questionnaires were retrieved.

The study showed several results, the most important of which are: that the degree of leadership patterns of the Tamer Foundation for Community Education in Gaza practiced leadership patterns came to a large degree, with a rate of 80.59%, that the level of outstanding performance in the Tamer Foundation for Community Education in the Gaza Strip came to a very large degree, with a rate of 84.77 %, the study showed that there is a direct, medium, statistically significant relationship at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the degree of leadership practice of the Tamer Foundation for Community Education in Gaza for leadership styles and the level of outstanding performance in it, and the correlation coefficient reached (0.70), the study showed that there is a statistically significant effect At the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for the degree of practice of leadership of the Tamer Foundation for Community Learning in Gaza for two leadership styles (servant leadership and transformational leadership) in the level of outstanding performance in it, and that 48.0% of the level of outstanding performance, and the study showed that there are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for the level of outstanding performance in the Tamer Institution for Community Education in Gaza, due to the variable (gender, age, job title), while differences were found due to the variable (years of experience, educational qualification), one of the most important recommendations of the study: Increasing the participation of the Tamer Foundation leadership in a Social events of subordinates, organizing this within clear social rules, organizing and building a plan that balances the interim needs and the future vision of the institution, and the need for leaders to form work teams and give each team the necessary powers according to its specialization, the need to develop a job performance evaluation system for employees in order to identify weaknesses And the strength of each employee to allocate training programs that contribute to the development of employee performance..

Keywords: (Leadership, Soft Leadership, Transformational Leadership, Servant Leadership, Ethical Leadership, Strategic Leadership, Outstanding Performance

المقدمة:

نحو خلق التغيير الإستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة (جاد الرب، 2012: 3)، مما يعزز ضرورة التمييز بين الأنماط القيادية واختيار النمط المناسب المساعد على إحداث التغيير داخل المنظمة المعاصرة من أجل تحقيق أهداف محددة.

لقد اختلف الباحثين في تحديد عوامل تحقيق الأداء المتميز في المنظمات، كونه يتصف بالديناميكية نظرًا لتغير مواقف وظروف المنظمات وتطورها بسبب تغير ظروف بيئتها الخارجية والداخلية وعواملها، فالأداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو ضرورة حتمية فرضتها العديد من المتغيرات الخارجية (السلمي، 2002: 12).

وتظهر حاجة المؤسسة إلى التميز والإبداع عندما يدرك متخذو القرار فيها أن هناك تفاوتًا بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب فيه، وهذا التفاوت يحث القيادة على دراسة تبني أسلوب جديد، وعادة فإن الظروف التي تلزم الحاجة إلى التميز والإبداع تفرضها التغيرات في بيئة العمل (العميان، 2012: 390).

إن مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي في فلسطين تواجه العديد من القضايا والمشكلات كغيرها من المؤسسات الشبيهة التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن الوصول بالإداء للتميز، وما زالت تعمل، على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتميزة، وتعميق النسيج المجتمعي في أصعدة مختلفة، وسنتناول في هذه الدراسة أثر الأنماط القيادية في تحقيق الأداء المتميز من خلال التعرف على الأنماط الحديثة الفعالة المتبعة وأساليبها في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة.

لقد مضت على الإدارة عقود عديدة كانت تؤمن فيها بأن التقدم التنظيمي يعتمد على ما يمتلكه المديرون من خصائص قيادية فاعلة قادرة على عملية التغيير بكل كفاءة وفاعلية، ولا تزال نظرية القيادة التي تركز على الخصائص الشخصية تؤكد، وتعتمد هذا النهج وتبناه، وكذلك النظريات التي ركزت على السلوك القيادي بعده سلوكًا مكتسبًا بالإمكان تعلمه وتدريب المديرين على كيفية أداء الممارسات الصحيحة؛ ومع ذلك، الوصول بالمؤسسة إلى مرتبة النجاح والمحافظة على استمراريتها ما عاد بالإمكان تحقيقه بالتركيز على المديرين فقط، برغم إيماننا بأهمية دورهم الأساس في تحقيق النجاح والتميز، وإن لرضا العاملين على السلوك القيادي لمديريهم المباشر تأثيرًا على مستويات إخلاصهم ولائهم وأدائهم في المنظمة. وقد شهدت السنوات الأخيرة نماذج جديدة للقيادة لمواكبة التغيرات السريعة التي شهدتها بيئة الأعمال، ومن هنا برزت الأنماط القيادية الحديثة (القيادة الناعمة، القيادة التحولية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة الاستراتيجية)، حيث تعبر القيادة الناعمة عن فن التعامل مع الآخرين تعاملًا لائقًا، والقيادة التحولية تسعى دائمًا إلى إحداث تغييرات جذرية في معتقدات العاملين واتجاهاتهم، ومن جهة أخرى القيادة الخادمة تنبثق من الرغبة في مساعدة الآخرين وجعلهم من الأولويات، وتعمل على بناء مؤسسات أفضل عبر فلسفة ومجموعة من الممارسات تؤدي إلى العدالة بين الأفراد والعناية بهم، وتركز القيادة الأخلاقية على مجموعة السلوكيات والأفعال التي يؤديها القائد، مستخدما في ذلك الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية، وتركز القيادة الاستراتيجية على تطوير رؤية والتصور المستقبلي للمؤسسة وتمكنها من التكيف أو الاستمرار في المنافسة ودعم الآخرين

أولاً - مشكلة الدراسة:

تؤثر الأنماط القيادية تأثيرًا كبيرًا في العمل الإداري في المؤسسات في مجالاته متعددة، وهناك دعوات من الباحثين لتوسيع نطاق تنمية القيادة على أساس الاعتقاد بأنه لا يوجد نوع واحد من القيادة يمكن أن يناسب جميع المواقف (Wright، 2017؛ Yuki، 2013)، ومن خلال علاقة الباحثان مع المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ومن خلال الدراسة الاستكشافية التي تم إجراؤها، ومشاهداتها لواقع عملها، شعروا بأن قيادة هذه المؤسسات لا تولي اهتماماً كافياً والمطلوب للتميز في الأداء وأن هناك ضعف وقصور لعدة أسباب منها ما يتعلق بالموظف نفسه، ومنها ما يتعلق بقيادة المؤسسة، وهذا قد ينعكس ويؤثر على تطوير العمل فيها، وعلى تقديم خدماتها بمستوى عالٍ من الكفاءة للفئات المستهدفة؛ ولأن المجتمع الفلسطيني بحاجة ماسة إلى المؤسسات الأهلية نظرًا للدور الذي تؤديه، وقد تتجاوز هذه المؤسسات دورها التكميلي، وتنافس القطاع الحكومي لتلبية متطلبات التنمية للمجتمع الفلسطيني، ولكي تحقق هذه المؤسسات دورها تحقيقاً متكاملًا تحتاج إلى التميز في الأداء، وبضوء التراكم المعرفي للمتغيرات الرئيسية المتمثلة بالأنماط القيادية التي تحتاج أيضًا إلى فهم التأثير الدقيق لصفات القيادة الجيدة على المرؤوسين وتقييم المستويات الدقيقة للضغط التي يمكن أن تكون ضار لأولئك المرؤوسين، والأداء المتميز لسد هذه الفجوة وتوسيع المعرفة في تطوير الأداء في المؤسسات وتصرفات القيادة من خلال إيجاد علاقة الترابط والتأثير فيما بينها والتي تمثل معضلة فكرية تحتاج إلى دراسة، وبحث علمي، وتأسيساً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تكمن في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة تامر

للتعليم المجتمعي بقطاع غزة في تحقيق الأداء المتميز فيها؟

يتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

1- ما درجة ممارسة الأنماط القيادية السائدة لدى مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها؟

2- ما مستوى الأداء المتميز في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها؟

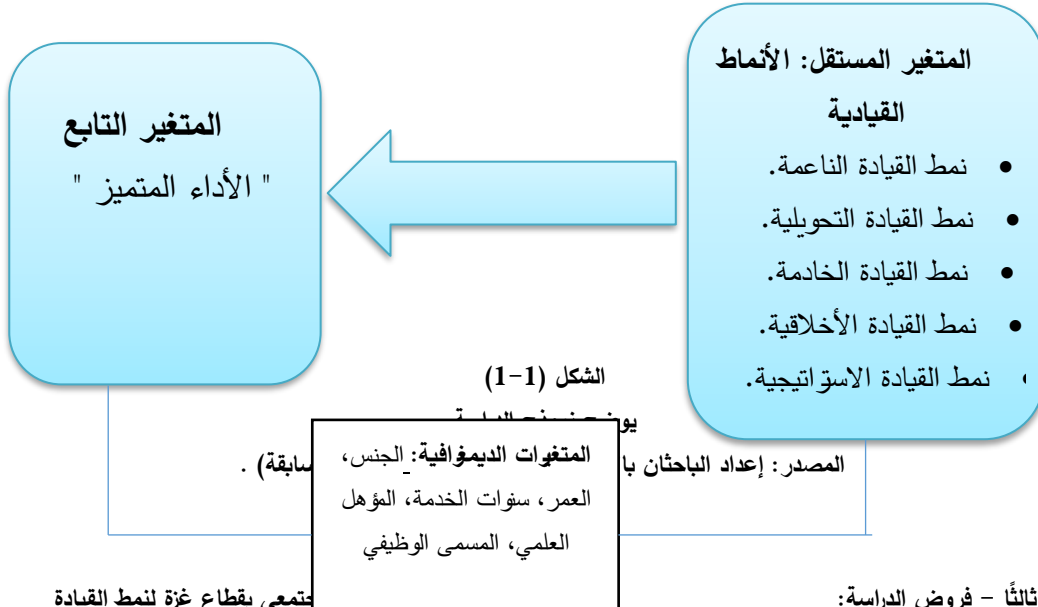
3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الأنماط القيادية السائدة وممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة ومستوى الأداء المتميز فيها؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة للأنماط القيادية في مستوى الأداء المتميز فيها؟

5- هل توجد فروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة حول الأنماط القيادية السائدة ومستوى الأداء المتميز في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة تعزى لمتغير: (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟

ثانيًا - متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الأنماط القيادية: (القيادة الناعمة، القيادة التحويلية، القيادة الخادمة، القيادة الأخلاقية، القيادة الاستراتيجية) وهي الأبعاد الأكثر تداول في الدراسات السابقة والتي تتناسب مع المؤسسة المبحوثة، والمتغير التابع: الأداء المتميز.



ثالثاً - فروض الدراسة:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة الأنماط القيادية الساندة في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة ومستوى الأداء المتميز فيها.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة لنمط القيادة الخادمة ومستوى الأداء المتميز.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة لنمط القيادة الأخلاقية ومستوى الأداء المتميز.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة قيادة مؤسسة

التحويلية ومستوى الأداء المتميز.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة لنمط القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المتميز.

5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة لنمط القيادة الناعمة ومستوى الأداء المتميز.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ممارسة الأنماط القيادية الساندة في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة في مستوى الأداء المتميز فيها.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة الأنماط القيادية الساندة

من أجل تقديم معلومات للمسؤولين وتساعد في اختيار النمط القيادي الملائم الذي يحفز الموارد البشرية ويدفعهم نحو التميز، ويؤثر كذلك على إيجابيات الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة مما ينعكس إيجابياً في تطوير الأعمال والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتنبتق أهمية الدراسة التطبيقية من أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المؤسسة واستمرارها، حيث إنها تحتاج في ظل التحديات والتغيرات المتلاحقة إلى قادة مبادرين ومشجعين على التميز من أجل مواكبة هذه التغيرات التي تستلزم نمطاً معيناً من القيادة لتحقيق ذلك، وهدفنا هو الكشف عنه من خلال الدراسة البحثية.

سادساً - حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة بالمجالات الآتية:

- الحدود الموضوعية: تحددت الدراسة بدراسة موضوع أثر الأنماط القيادية (القيادة الناعمة، التحويلية، الخادمة، الأخلاقية، الاستراتيجية) في تحقيق الأداء المتميز، وذلك بالتركيز على المتغيرات السابقة الذكر فقط في نموذج الدراسة.
- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة القيادات الإدارية والعاملين (مدير، منسق برامج، منشط، منسق، ميسر).
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة خلال العام 2022م.

الإطار النظري للدراسة

أولاً - أنماط القيادة:

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة ولا سيما في المستويات العليا والمتوسطة مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية، وتراكم

في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة ومستوى الأداء المتميز تعزى لمتغير: (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

رابعاً- أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة فيما يأتي:

- 1- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة، وأهميتها فيما يتعلق بموضوع الدراسة.
- 2- التعرف على مستوى الأداء المتميز في المؤسسة عينة الدراسة.
- 3- بيان طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة.
- 4- الكشف عن أثر الأنماط القيادية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة.
- 5- التعرف على الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الأنماط القيادية وحول التميز في الأداء.

خامساً- أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناقشه والذي تناول أثر الأنماط القيادية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بغزة، من الدراسات القليلة - في حدود علم الباحثان - التي تبحث في هذا الموضوع في مؤسسة تخدم المجتمع في عدة مجالات، وكذلك الاستفادة من النتائج التي توضح في كثير من الأحيان مظاهر القصور أو العلل في موضوع الدراسة، وتعتبر الدراسة في هذا المجال مرجع هام للباحثين في موضوع الدراسة، وتظهر هذه الأهمية من خلال الفوائد التي ستعود على مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة.

وأيضاً تسعى للوقوف على نمط القيادة المستخدم في المؤسسة وأثره في تحقيق الأداء المتميز

بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة (المنيف، 2011: 20).

مما سبق يتبين أن القيادة باعتبارها عملية خلق ظروف عمل مواتية لتحقيق الأهداف من خلال مساهمات الآخرين والجهود المشتركة للأشخاص ذات الصلة داخل وخارج المنظمة، والعنصر الثالث هو الرؤية لكيفية الموجهة نحو المستقبل والنجاح، فالقيادة ليست ملكية يملكها شخص ولكنها عملية، تتضمن شكلاً خاصاً من أشكال التأثير يسمى الدافع لخلق تعاون لتحقيق الهدف التنظيمي مشترك الهدف أو النتائج المرجوة.

لا شك أن المهارة القيادية لها تأثير على مستوى الأداء العام في المؤسسة، لكون القائد الفاعل هو الذي يحرك الجهود، ويوجه ويتابع الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز أهمية القيادة فيما يأتي: العلاق، (2010، 53)

- 1- من دون القيادة يفقد التخطيط والرقابة والتنظيم التأثير في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- القيادة البوتقة التي تنصهر داخلها المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات كافة.
- 3- قدرة السيطرة على: مشكلات العمل، وحلها، وحسم الخلاف، والترجيح بين الآراء.
- 4- الأفراد يأخذون من القائد قدوة لهم.
- 5- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

ومما سبق يبين الباحثان أنه من دون القيادة يصعب على المؤسسة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة.

المعرفة وتسارعها، وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري، ولذلك أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد اعتماداً أساسياً على فاعليته في إدارة التغيير في المواقف والسياقات والثقافة وبيئة العمل والقوانين الجديدة واللوائح، ووفرة المعلومات، والتعقيدات التنظيمية والتطورات النفسية والاجتماعية كل ذلك كان لها تأثير بشكل ملحوظ على مفهوم وأساليب ونظريات القيادة مما يجعلها تتناسب مع الديناميكيات التنظيمية المتغيرة.

مفهوم وأهمية القيادة

تعدُّ القيادة من الوظائف الرئيسة المعنية بعمليات: التوجيه، والتطوير، والتحديث في أداء المؤسسات وعنصرًا مهمًا لتفعيل قدرة المؤسسات على أداء دورها وتحقيق أهدافها. ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً مهمًا في معرفة نوع الجهود المبذولة: لتحسين الأداء، وتطوير المؤسسات، والموارد البشرية (أبو النصر، 2012: 9).

فالقيادة ظاهرة مركبة ثلاثية الأبعاد حيث إنها تتشكل في عملياتها وتأثيرها من القائد - المرؤوسين - الموقف" (نجم، 2012: 31)، وكذلك هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة" (الحري، 2012: 99)، أنها هي التي توجه الأفراد وتفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية التي تهمهم في مجال العمل، كما أنها تعمل على وضع البرامج الزمنية الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة" (جاد الرب، 2012: 13)، وأن القيادة نشاطٌ إيجابيٌّ يؤديه شخص بقرار رسمي تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية؛ ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة

الاتجاهات الحديثة لأنماط القيادة:
النمط القيادي هو أسلوب القائد وطريقته في عملية التأثير على الموظفين من أجل الوصول إلى رؤية وأهداف مشتركة تجاه الأعمال المطلوب أداؤها، وكيفية إنجازها بفاعلية، فهو عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق تلك الأهداف، وكذلك هو تعبير عن سلوك القائد الناجح تجاه أطراف الجماعة وعناصر الموقف الذي تواجهه القائد جميعها.
نمط القيادة الناعمة:
إن القيادة الناعمة هي تلك المهارات الأساسية (الاتصال والتواصل، وإدارة الوقت، والقيادة، والعمل ضمن الفريق، والتخطيط، والتفاوض، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات) التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الآخرين، وعرض أفكاره عرضاً مقنعاً ولبقاً، وقدرته على الاتصال والتواصل، واستخدام السلوكيات القيادية، والمبادرة، والتفاعل مع الفئة المستهدفة، والعمل ضمن فريق عمل مشترك.
وقد عرفها (Rahman et al, 2016:101) بأنها مفهوم يؤكد على اعتماد أدوات مثل الاقناع والرؤية والاتصالات والذكاء العاطفي والتحفيز والتعاون لإنجاز المهام على نحو فعال. فالقيادة الناعمة هي ليس قيادة مستسلمة أو قيادة بطيئة أو عمياء لكنها قيادة حازمة حيث يعتمد فيها القائد على سهولة الاتصالات بثقة عالية ومتعاونين معاً لتنفيذ المهام بل هو مزيج من القيادة (عجيل، 2019: 41).
ويستنتج الباحثان أن القيادة الناعمة هي القدرة على التعامل مع الآخرين تعاملًا لائقًا من خلال

دمج الجوانب العقلية والعاطفية في عملية تكاملية تشاركية علائقية لتحقيق الأهداف بفاعلية"،
نمط القيادة التحويلية:
الاهتمام بأسلوب القيادة التحويلية جاء لدورها الرئيسي في إجراء التغييرات التنظيمية وسعيها المستمر لتعزيز شعور المسؤولين من خلال مناقشة الأفكار والقيم الأخلاقية مثل العدالة والمساواة والحرية.
ويرتكز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المؤسسات؛ لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية (الغامدي، 2012: 72)، وهي تلك القيادة التي تتمتع بمستوى عالي من السلوك الأخلاقي والقيم النبيلة، حيث تعمل على استثارة التابعين وتحول اهتماماتهم الذاتية لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية وهي تعتمد في ذلك على مزيج من الكاريزما والقدرة على إلهام الآخرين وإثارة حماسهم ودفنهم وتمكينهم من أجل تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية (قوال، 2021: 263)
يلاحظ الباحثان أن القيادة التحويلية هي عبارة عن أسلوب لتحفيز التابعين والتأثير في اتجاهات العاملين وآرائهم وجعلهم جزءاً من منظومة العمل لرفع مستوى أدائهم من خلال قدرة القائد على الاتصال وإعطاء الرعاية ويركز على القيم الأخلاقية العليا: كالحرية، والعدالة، والمساواة، والإخلاص، والعمل بروح الفريق الواحد، وضمان تماسك الجماعة من خلال بناء الثقة والاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين.

إن القيادة الأخلاقية القدرة على التغيير والتأثير في قيم الشخص وسلوكه وقناعاته وعقائده ليكون مثلاً لائقاً للموظفين (Chifulumnanya, 2018: 40)، وهي الوظيفة السلوكية التي يحاول القائد التأثير على سلوكيات الآخرين من أجل تحقيق أهدافه وإنشاء سلوك تنظيمي داعم للسلوكيات الأخلاقية المستدامة، وقد ينظر إلى القادة الأخلاقيين على أنهم عادلون ومبدئيون في صناعة القرار ويتصرفون أخلاقياً في حياتهم الشخصية والمهنية والعاملين في المنظمة (kara bey, 2018: 203). فالقيادة الأخلاقية أنها لثبات الملائم للسلوك المعياري من خلال العمل الشخص والعلاقات الشخصية والترويج لها لتعزيز الاتصال ثنائي الاتجاه اتخاذ القرار ويتضمن ذلك دورين للقائد الأخلاقي، الشخص المعنوي والمدير الأخلاقي، فالشخص المعنوي في القيم الأخلاقية للقائد نفسه، أما القائد الأخلاقي يشير إلى الأنشطة التي يقوم لغرس القيم الأخلاقية للاتباع (Shakeel et al, 2019: 614).

ويبين الباحثان مما سبق إن القيادة الأخلاقية هي مجموعة من السلوكيات التي يؤديها القائد مثل الأفعال والمبادئ والقيم والنزاهة والعدالة والشفافية وتوجيه السلوك والاهتمام بالاستدامة ووضوح الدور واحترام القوانين والأنظمة القائمة في المؤسسة والعلاقات متبادلة مع الاتباع لتحقيق الأهداف التنظيمية.

نمط القيادة الاستراتيجية تعبر القيادة الاستراتيجية عن واقع وطموحات مستقبلية تهدف في المقام الأول إلى تسليط الضوء

نمط القيادة الخادمة

القيادة الخادمة هي الفلسفة العملية النابعة عن الغيرة لمساندة الأفراد الذين لديهم حب الخدمة أولاً، ثم تأتي القيادة بعد ذلك كأسلوب لأداء الخدمة للأشخاص والمؤسسات (الحبسية، 2012: 59).

إن المفهوم الجوهري للقيادة الخادمة؛ يكمن في إثارة الآخرين على النفس، إذ يهتم القادة بالآخرين الذين يعملون لديهم، وتبدأ القيادة الخادمة بتكريس الجهد الواعي لتأسيس العلاقات العميقة مع العاملين في المؤسسة، ويشمل هذا الإصغاء للعاملين والتعاطف معهم، والحرص على نماذجهم من خلال المؤسسة التي يعملون فيها (النشاش، 2015: 357).

ويشير مفهوم القيادة الخادمة إلى العلاقة المؤثرة التي تربط بين القادة والعاملين، فهي قيادة فاعلة تنبثق من الرغبة في مساعدة الآخرين وجعلهم من الأولويات، وتعمل على بناء مؤسسات أفضل عبر فلسفة ومجموعة من الممارسات تؤدي إلى العدالة بين الأفراد والعناية بهم (الشايح، 2019: 100).

ومما سبق يستنتج الباحثان إن القيادة الخادمة هي منهج موجه نحو خدمة الآخرين وتقاسم السلطة وتعزيز العمل الجماعي داخل وخارج بيئة العمل، وإظهار التزام بوضع احتياجات أتباعهم قبل احتياجاتهم الشخصية. نمط القيادة الأخلاقية:

يتفاعل فيها ثلاثة أطراف رئيسية: القائد وأتباعه والظروف، ولكن يكون هذا التفاعل في القيادة الأخلاقية وفق اعتبارات أخلاقية قيمية تعاونية تشاركية.

إن التميز ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق رضا المتعاملين مع المنظمة والمجتمع كله، فقبل أن يكون التميز بَعْدَه الأداء الأحسن وسيلة لكسب الربح، فهو أداة لكسب احترام الغير ورضاهم.

فالإداء المتميز هو عبارة عن مجموعة من المهارات والخبرات والقدرات التي يتصف بها الأفراد المنتمون إلى المنظمة بغية استغلالها، تساهم في الوصول إلى الأهداف المرغوب فيها، وتضعهم في خانة المتفوقين على منافسيهم بأفكارهم وابتكاراتهم ومنتجاتهم وكذا سلوكياتهم (زايد، 2013: 7). وهو الأداء الكفوء والفعال، والذي يتم التوصل إليه نتيجة لتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة" (Ab Hamid, et.al., 2015: 47)، وهو إطار التقييم الذاتي لقياس نقاط القوة ومجالات التحسين في جميع أنشطة المنظمة، إذ يركز على ما تفعله المنظمة، أو ما يمكن أن تفعل، لتوفير خدمة ممتازة للمستخدمين لخدماتها (Jankalova, 2014: 547).

ومما سبق يبين الباحثان بأن الإداء المتميز هو مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل ناتج الأفكار الخلاقة والعمل المبدع وترابط مجموعة من المتغيرات مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف المرسومة في المنظمة بكفاءة وفعالية وفي إطار السياسة العامة للمنظمة.

استراتيجيات الأداء المتميز:

تساعد الاستراتيجيات القادة على تحقيق النجاح من خلال البحوث العملية للوصول إلى كفاءة غير عادية، ونتائج غير متوقعة، وأداء أكثر إيجابية، وفيما يلي بعض استراتيجيات القيادة التي حققت مستويات متميزة من الأداء فاقت كل التوقعات، ومن

على مجالات النمو والتطوير بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت وجهد وتكلفة من خلال توافي السلبيات، والعمل في نظام مفتوح يدعم المشاركة البناءة والحوار، ويحقق عناصر الكفاءة والفاعلية من خلال حسن ترشيد موارد المنظمة واستخدامها، والعمل على التطوير المستمر، ودعم التعلم التنظيمي للأفراد والجماعات. (المغربي، 2015)

فالقيادة الاستراتيجية هي القدرة على استشراف المستقبل برؤية واضحة وأكثر ابداعاً في تجسيدها من خلال استغلال واستثمار الفرص الخارجية من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية (Thabit, 2013: 10)، ويرى آخر أن فهي القيادة القادرة على تكوين تصور استراتيجي واضح مبني على اهداف وغايات استراتيجية وفق ثقافة تنظيمية قادرة على تطوير المورد البشري والذي يمتاز بالابتكار والمرونة والقيم والاخلاق التي تعمل على التغيير المستمر ويؤدي إلى تميز وتفرد (AL Zahrani , 2018: 208) يرى الباحثان أن القيادة الاستراتيجية هي قدرة القائد الأعلى المتمرس الذي لديه الحكمة والرؤية الواضحة على ممارسة الإبداع وتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات في بيئة متقلبة وغير مؤكدة ومعقدة وغامضة والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق التنافس والأهداف الاستراتيجية من خلال الانتقال من المؤلف إلى فن الممكن.

ثانياً: الأداء المتميز

مما لا شك فيه أن التميز في الأداء يتوقف على القدرة على الإبداع، والليونة، والجودة، والتطور، وهي متطلبات حققتها المهارات، وأصبحت عاملاً تميز فيها ودعمها أساسية لمواجهة التحديات، والوصول إلى الأهداف الإستراتيجية التي قامت من أجلها بكفاءة وفاعلية. فالأداء هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة لأهداف المخططة بكفاءة وفعالية (المجالي، 2012 : 30).

4. أنظمة التفكير وعمليات التعلم المستمر: يجب على جميع العاملين أن ينشطوا في نظام يعمل على تحسين المخرجات، كما لا بد من وجود عملية تحسين مستمرة، وابتكار يعتمد على عملية التعلم المستمر.

5. استخدام البيانات بكفاءة: يجب استخدام البيانات والمعرفة لتحسين اتخاذ القرارات.

6. تأثير المجموعة: تزود المجموعة المنظمات بالقيم من خلال نشاطاتهم لتأمين الوضوح والأمن لمجتمع مزدهر.

القيم الأساسية: هي أحد المبادئ الأساسية غير الملموسة للأداء المتميز، وهي القيم التنظيمية التي تُعد الأهم، والتي يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين في المنظمة.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (علي، 2022) إلى معرفة مدى مساهمة وتأثير القيادة التحويلية في سلوك المواطنة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها وجود علاقة ارتباط قوية وذات دالة احصائية بين القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

بينما دراسة (الفتلاوي ونعمة، 2022) هدفت إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام والشعب الإداريين والفنيين في تحقيق خفة حركة القوى العاملة لموظفي دائرة صحة كربلاء، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة بلغت (291) من الموظفين

المثير للاهتمام أن هذه الاستراتيجيات عادة ما تكون أقل شيوعاً في مؤسسات أخرى، وأهم ثلاث استراتيجيات هي: (حسنا، 2011، ص: 58).

أ- التركيز على الأداء الإيجابي الناجح الذي يفوق معايير الأداء العادية.

ب- تدعيم الاتجاه نحو نقاط القوة بدلاً من نقاط الضعف، والتفاؤل بدلاً من التشاؤم، والنقد الإيجابي والدعم بدلاً من النقد السلبي الهدام.

ج- التركيز على الفضيلة، وفلسفة السعادة، وتحقيق أفضل الظروف الإنسانية اللازمة للعمل.

بالإضافة إلى ما سبق فإن الاستراتيجية التي تتبنى الاتجاه الإيجابي تحيي وتنشط كل من: الأفراد والمؤسسات على حد سواء.

مقومات الأداء المتميز:

يتفق كلاً من (الرويشدي، 2009: 29؛ الفتلاوي، 2012: 90؛ لطيف وبدوي، 2018: 97) أنه لتحقيق أفضل تصور لمضامين الأداء المتميز يتطلب تسليط الضوء على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن يؤدي الالتزام بها إلى تحقيق التميز في الأداء، ومنها الآتي:

1. الخطط المتفق عليها: إن الاشتراك في الخطط يسهل عملية ترجمتها إلى الواقع.
2. التركيز على الزبون: إذ يجب تفهم قيم العمل الآن، ومستقبلاً، وتأثيرها في توجهات المنظمة في الاستراتيجيات والنشاطات.
3. تحسين العمليات: ويقصد به الرقابة المستمرة لكل مراحل العمليات دون توقف، فضلاً عن التطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم المنتج بشكل يواكب تغير متطلبات الزبون.

كبيرة ، وبدرجة موافقة كبيرة، وتصدرت مهارة اتخاذ القرار المرتبة الأولى بين المهارات لتبلغ وزناً نسبياً وبدرجة موافقة كبيرة، بينما حصلت مهارة إدارة الأزمات على المرتبة السادسة بدرجة موافقة كبيرة، حاز محور التميز المؤسسي على درجة موافقة كبيرة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية الناعمة لدى القيادات الإدارية والتميز المؤسسي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية.

وبينت دراسة (سويطي، 2020) دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطبيق ذلك في وزارة الصحة الفلسطينية وفق عينة طبقية عشوائية بلغت (123) مبحوثاً ومبحوثة، وتم استرجاع (104) استبانة بنسبة (85%) صلحت للتحليل الإحصائي. وخرجت الدراسة بنتيجة وهي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال البشري، بتحقيق الأداء المتميز للعاملين في الوزارة، وأن الدرجة الكلية لمستوى رأس المال البشري في الوزارة بعناصره الأربعة (لتدريب، والمعرفة، والخدمة، والمهارات) جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.60)، وجاءت الدرجة الكلية لمستوى أداء العاملين في الوزارة أيضاً بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره (3.53).

هدفت دراسة (عبيد ومحمد، 2020) لبيان انعكاس إدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين الأداء المتميز من خلال دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين العاملين في هيئة البحث والتطوير الصناعي/ وزارة الصناعة والمعادن، استخدمت الدراسة المنهج

العاملين في دائرة صحة كربلاء وتوصلت الدراسة الى مجموعة نتائج أهمها توافر سلوك القيادة الأخلاقية لدى إدارة دائرة صحة كربلاء، وتسهم القيادة الأخلاقية في تعزيز خفة حركة القوى العاملة بمستوى ضعيف فضال عن انخفاض قدرة تفسير القيادة الأخلاقية للتغيرات التي تحصل في خفة حركة القوى العاملة مما يؤثر وجود ضعف في قدرة الإدارة على توظيف خصائص القيادة الأخلاقية لتنعكس في مجال العمل الذي يدركه الأفراد.

أما دراسة (عصمي ومحميد، 2022) هدفت للتعرف على دور قدرات القيادة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات دراسة تحليلية آراء عينة من القيادات في شركة مصافي الشمال مصفى الصمود/بيجي، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة بلغت (81) ظهرت النتائج وجود علاقة طردية وارتباط جيد ومعنوي بين القدرات الاستراتيجية وأبعاد إدارة الأزمات.

وسعت دراسة الزيان (2020) إلى تعرف المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية والتميز المؤسسي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد صممت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدام أسلوب المسح الشامل لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة التي بلغت (230) فرد، من العاملين والقيادات من ذوي الوظائف الإشرافية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في محافظات غزة، وقد بلغت الاستبانات المستردة (186) استبانة توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: حازت المهارات الناعمة على درجة

هدفت دراسة Santosa وآخرين (Santosa et al, 2018) إلى تحديد أثر القيادة الخادمة والثقافة التنظيمية المدرسية على أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية العليا بمدينة بادانغ، ولتحقيق الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية العليا جميعها، وتكونت عينة الدراسة من: (292) معلم، واعتمدت الاستبانة أداة للدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها: أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي وكبير على أداء المعلمين في المدارس الثانوية العليا الحكومية، وأن الثقافة التنظيمية لها أثر إيجابي وكبير على أداء المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية العليا في مدينة بادانغ. بينما دراسة (الطيف وبدوي، 2018) هدفت لبيان دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز من خلال تحديد العلاقات والفروق بين متغير القيادة التحويلية المتمثلة بأبعادها ومتغير الأداء المتميز المتمثلة بمتطلباته وهي (التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، إدارة العمليات) في جامعتي تكريت وكركوك، وجرى اختيار عينة من معاونين ورؤساء الأقسام على مستوى الجامعتين وبلغ عددهم (60) من جامعة تكريت، و(43) من جامعة كركوك، وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات منها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز على مستوى الجامعتين المبحوثين، وكذلك يساعد تبني المنظمات لأنموذج القيادة التحويلية في تحفيز

الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبيان كإدارة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 150 مديراً ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي إن هناك علاقة ارتباط وتأثير إيجابية بين إدارة المعرفة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء المتميز في المنظمة المبحوثة.

وقام كل من (رشيد وآخرون، 2019) بدراسة دور أخلاقيات العمل في تحقيق التميز المؤسسي/دراسة تطبيقية على جامعة تكريت، وقد اعتمد الباحثون في بحثهم على المنهج الوصفي التحليلي، واقتصر مجتمع الدراسة على العاملين في جامعة تكريت، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة (69) فرداً، وللحصول على آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة بواسطة قائمة الاستبيان المكونة من (27) فقرة، وكانت نسبة استجابة المستقضي منهم (100%)، حيث اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين أبعاد أخلاقيات العمل وأبعاد التميز المؤسسي أي أنه كلما ارتفع مستوى أخلاقيات العمل لدى الفرد ارتفعت نسبة التميز المؤسسي في الجامعة محل الدراسة.

بينما دراسة (السكر، 2019) هدفت إلى تعرف أثر القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الباحثة على المنهج الكمي، وأظهرت النتائج: وجود مستوى متوسط في ممارسة القادة في الملكية الأردنية سلوكيات القيادة الخادمة، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي المتميز في الملكية الأردنية، وأظهرت النتائج أن القيادة الخادمة تؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي، وفي حين يؤثر بعد التعامل الأخلاقي تأثيراً سلبياً على الأداء الوظيفي.

تكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك جميعهم، وبلغ حجم عينة الدراسة (111) عضو هيئة تدريس من جامعة تبوك اختيروا باستخدام العينة الطبقية العشوائية من مجمل المجتمع البالغ قوامه (761) عضو هيئة تدريس؛ ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحثان استبانتيّن لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، وهي: هناك أثر للقيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومشرفاته على سلوك الصمت التنظيمي "لدى أعضاء هيئة التدريس بنسبة 83% كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الأخلاقية والصمت التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومشرفاته، كان مرتفعاً حيث أظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً بين كل من: "القيادة الأخلاقية" وبين "سلوك الصمت التنظيمي" حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة قليلة وفق ارتباط بيرسون، أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند استجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية ومشرفاته وسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغير الرتبة العلمية، بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند إجابات أفراد الدراسة عن متغير القيادة الأخلاقية وسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الجنس حيث جاءت لمصلحة فئة (نكر)، ومتغير التخصص حيث جاءت لمصلحة فئة (نظري).

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

عاملها لبذل المزيد من الجهود من أجل التكيف وتوليد القيمة والبقاء .

هدفت دراسة (اللوحي؛ أبو حجير، 2017) إلى تعرف القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني حيث طُبقت الدراسة على كلية فلسطين التقنية نموذجاً للتعليم التقني، وطُبقت على الإداريين والأكاديميين والمقدر عددهم ب (177) موظف وموظفة حيث استخدم أسلوب المسح الشامل، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية في جمع البيانات، وبيّنت أهم نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الاستراتيجية في كلية فلسطين التقنية جاء بوزن نسبي (76.138%)، وهي نسبة مرتفعة، وإن مستوى التميز المؤسسي جاء بنسبة (76.32%)، وهذا يعني وجود موافقة بدرجة كبيرة. كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، حيث بلغ مستوى الارتباط (745)، إضافة إلى المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) يؤثر على المتغير التابع (التميز المؤسسي) بنسبة 55.2%، بينما نسبة 44.8% تعود لمتغيرات أخرى، كما أتضح عدم وجود فروق في وجهات نظر العينة المبحوثة تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) حول دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني.

وكشفت (دراسة القرني؛ والزايدي، 2016) عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث

انطلاقاً من طبيعة البحث، والأهداف التي يسعى إليها؛ تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي حيث يعتبر من المناهج شائع الاستخدام في البحوث والدراسات الإنسانية، الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، لأنه المنهج الأنسب الذي يحقق أهداف البحث بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية، فهو يقوم على الرصد والمتابعة الدقيقة لظاهرة أو حدث معين، من خلال جمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها، وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع (المحمودي، 2019: 46).

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يتم دراسته، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من العاملين في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي في غزة والبالغ عددهم (120) موظف، حسب الأرقام التي حصل عليها الباحثان من مدير المؤسسة في مقابلة شخصية بتاريخ 2021/9/20، والجدول التالي يوضح طبيعة عمل مجتمع الدراسة وأعدادهم:

جدول (1): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئة الوظيفية

العدد	المسمى الوظيفي	م
1	مدير	1
4	منسق برامج	2
40	منشط	3
10	منسق	4
10	ميسر	5
55	أمين مكتبة	6
120	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً على الأرقام الصارة عن مدير المؤسسة خلال مقابلة بتاريخ 2021/12/20م.

من خلال مراجعة الباحثان للدراسات السابقة وأهدافها، تبين أن بعض الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية بحثت في درجة توافرها وتحقيقها، وكذلك علاقتها ببعض المتغيرات، وبعضها ركز على نمط واحد فقط، دون دراسة باقي الأنماط في آن واحد، والدراسات التي تناولت الأداء المتميز، بحثت في درجة توافر الأداء المتميز عن القادة، وعلاقته ببعض المتغيرات. وفي حدود علم الباحثان، لم يجد دراسة تربط بين كافة الأنماط القيادية معاً، وتحقيق الأداء المتميز، لقياس أثر هذه الأنماط على تحقيق الأداء المتميز، ومن هنا، جاءت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة، لسد الفجوة البحثية في موضوع أثر الأنماط القيادية في تحقيق الأداء المتميز، وتعتبر الدراسة الأولى التي طبقت على مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي.

الطريقة والإجراءات
منهجية الدراسة:

وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة، قام الباحثان باستخدام أسلوب المسح الشامل، وذلك لتوفير البيانات كاملة عن مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي في قطاع غزة، وذلك لسهولة التواصل معهم والوصول إليهم، وصغر حجم مجتمع الدراسة، ولتقوية نتائج الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة (120) استبانة. والجدول التالي يوضح حجم عينة الدراسة التي تم توزيعها على المجتمع المستهدف، وكذلك نسبة الاستجابة كالتالي:

جدول (2): يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة

م	المسمى الوظيفي	عدد افراد المجتمع المستهدف	النسبة من المجتمع	حجم العينة/ الموزع	المسترد/عدد المستجيبين	نسبة الاستجابة
1	مدير	1	% 0.83	1	1	% 100
2	منسق برامج	4	% 3.33	4	4	% 100
3	منشط	40	% 33.33	40	39	% 97.5
4	منسق	10	% 8.33	10	10	% 100
5	ميسر	10	% 8.33	10	9	% 90.0
6	أمين/ة مكتبة	55	% 45.83	55	38	% 69.09
	المجموع	120	% 100	% 84.17	101	% 84.17

أداة الدراسة:

بعد اطلاع الباحثان على الأدب الإداري وعدد من الدراسات السابقة الخاصة بالأنماط القيادية والأداء المتميز، والأدوات المستخدمة فيها، قام بإعداد الاستبانة بما يتناسب مع الدراسة الحالية ويحقق أهدافها، إذا تتكون في صورته النهائية من (63) فقرة، موزعين على محورين، المحور الأول "الأنماط القيادية" (45) فقرة، موزعين على (5) مجالات وهي: القيادة الناعمة (9) فقرات القيادة التحويلية (9) فقرات، القيادة الخادمة (9) فقرات، القيادة الأخلاقية (9) فقرات، القيادة الاستراتيجية (9) فقرات، والمحور الثاني "الأداء المتميز" (18) فقرة، وتمثلت الاستبانة حسب الجدول التالي:

المصدر: من إعداد الباحثان.

ومن الجدول السابق يتبين أنه تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة المستهدف المتمثل بـ (مدير، منسق برامج، منشط، منسق، ميسر، أمين/ة مكتبة)، والبالغ (120) موظف، وقد تم استرداد (101) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات لم تستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، وهو ما يمثل نسبة استرداد (84.16%)، ويعتبر هذا العدد مقبولاً، ومناسباً لإجراء التحليل الإحصائي، والتحقق من الفرضيات، وكافياً لمثل هذه الدراسات مستند الباحثان في ذلك، إلى ما ورد في (Fraenkel & Wallen, Hyun,) 2011 بأن الحد الأدنى الذي يكون القبول به في الدراسات الوصفية هو (100) فرد، و(50) فرداً في الدراسات التي تبحث في العلاقة الارتباطية.

جدول (3): يوضح عدد فقرات الاستبانة حسب أقسام أداة الدراسة الرئيسية

عدد الفقرات	المجالات	المحاور
9	القيادة الناعمة	المحور الأول: الأنماط القيادية
9	القيادة التحويلية	
9	القيادة الخادمة	
9	القيادة الأخلاقية	
9	القيادة الاستراتيجية	
45	مجموع فقرات المحور الأول	
18	مجموع فقرات المحور الثاني	المحور الثاني: الأداء المتميز
63	المجموع الكلي لفقرات الاستبانة	

عليها وتعطي الإجابات أوزاناً رقمية، تمثل درجة الإجابة عن الفقرة، ويستفاد منها في التعبير عن مستوى انخفاض أو ارتفاع الموافقة على فقرات الاستبانة وبنودها وفق الجدول التالي:

تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):
استخدم الباحثان تدرج خماسي وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) لتصحيح أداة الدراسة، بحيث تعرض فقرات الاستبانة على مجتمع الدراسة، ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم

جدول (4): يوضح تصحيح أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

صدق الاستبانة:
صدق المحكمين "الصدق الظاهري":
تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، تألفت من (7) متخصصين في المجالات الأكاديمية والمهنية والإحصائية، لمعرفة مدى صدق الاستبانة من حيث المحتوى، وسلامة صياغة فقراتها مع مدى ملاءمتها، وذلك بغرض التأكد من تغطية الأهداف الأساسية للدراسة، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين وملاحظاتهم وقام بإجراء ما يلزم من حذف، وتعديل في ضوء المقترحات

يتضح من الجدول السابق أنه كلما انخفضت الدرجة الممنوحة للإجابة، كلما زادت درجة الرفض أو عدم الموافقة عليها، حيث إن الفقرة التي يتم الموافقة عليها بشدة تأخذ الدرجة (5)، والفقرة التي يتم الموافقة عليها بدرجة موافق تأخذ الدرجة (4)، أما الفقرة التي تكون نتيجة الإجابة عليها محايدة تأخذ الدرجة (3)، وفي حين أن الفقرة التي تكون الإجابة عليها بدرجة غير موافق تأخذ الدرجة (2)، وأخيراً الفقرة التي تتم الإجابة عليها بدرجة غير موافق بشدة تأخذ الدرجة (1)، وبذلك يكون كل تدرج له وزن نسبي 20%.

جدول (6): نتائج معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الأول

م	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية Sig
1	المجال الأول: القيادة الناعمة	0.88	0.00
2	المجال الثاني: القيادة التحويلية	0.88	0.00
3	المجال الثالث: القيادة الخادمة	0.88	0.00
4	المجال الرابع: القيادة الأخلاقية	0.87	0.00
5	المجال الخامس: القيادة الاستراتيجية	0.87	0.00

0.88)، وهذا يدل على أن مجالات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه. ثبات الاستبانة:

وقد تحقق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وطريقة التجزئة النصفية، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (7): نتائج معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية

م	المجال	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	
			معامل الارتباط بيرسون	التجزئة النصفية
1	المجال الأول: القيادة الناعمة	9	0.90	0.92
2	المجال الثاني: القيادة التحويلية	9	0.89	0.93
3	المجال الثالث: القيادة الخادمة	9	0.89	0.94
4	المجال الرابع: القيادة الأخلاقية	9	0.89	0.93
5	المجال الخامس: القيادة الاستراتيجية	9	0.86	0.90
	الانماط القيادية	45	0.97	0.98
	الأداء المتميز	18	0.90	0.95

المجالات، أن معامل الثبات في الجدول السابق مرتفع وهذا يدل على أن مجالات الاستبانة يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ من الملاحظ في الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات المحور الأول "الأنماط القيادية"، والدرجة الكلية للمحور الأول دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لجميع المجالات، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.87-

من الملاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لجميع مجالات الاستبانة يزيد عن 0.70، وهذا يدل على ثبات مرتفع لجميع

الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
 وصف عينة الدراسة وخصائصها الديموغرافية تبعاً لمتغيراتها (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

جدول (9): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصها الديموغرافية

النسبة %	التكرار	الفئة	البيانات الشخصية
37.62%	38	ذكر	الجنس
62.38%	63	أنثى	
%100	101	المجموع	
46.53%	47	20-أقل من 30 سنة	العمر
48.52%	49	30-أقل من 40 سنة	
3.96%	4	40-أقل من 50 سنة	
0.99%	1	50 سنة فأكثر	
%100	101	المجموع	
2.97%	3	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
88.12%	89	بكالوريوس	
8.91%	9	دراسات عليا	
%100	101	المجموع	
0.99%	1	مدير	المسمى الوظيفي
3.96%	4	منسق برامج	
38.62%	39	منشط	
9.90%	10	منسق	
8.91%	9	ميسر	
37.62%	38	أمين مكتبة	
%100	101	المجموع	
33.66%	34	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
49.50%	50	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	
13.86%	14	من 10 سنوات- أقل من 15 سنة	
2.97%	3	15 سنة فأكثر	
%100	101	المجموع	

نتائج تحليل فقرات أداة الاستبانة ومحاورها:
نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالمحور الأول:
"الأنماط القيادية":
الإجابة على السؤال الأول: والذي ينص على ما يلي:
ما درجة ممارسة الأنماط القيادية السائدة
في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة من
وجهة نظر العاملين فيها؟

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام
المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن
النسبي، واختبار واختبار (One Sample T
test)، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة
قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة لدى العاملين
في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة محل
الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل.

جدول (10): نتائج جميع مجالات المحور الأول "الأنماط القيادية"

م	الأنماط القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	المجال الأول: القيادة الناعمة	3.95	0.60	79.05%	4	كبيرة
2	المجال الثاني: القيادة التحويلية	4.05	0.60	80.90%	3	كبيرة
3	المجال الثالث: القيادة الخادمة	4.12	0.56	82.38%	1	كبيرة
4	المجال الرابع: القيادة الأخلاقية	3.94	0.61	78.86%	5	كبيرة
5	المجال الخامس: القيادة الاستراتيجية	4.09	0.65	81.74%	2	كبيرة
	الدرجة الكلية للاستبانة	4.03	0.53	80.59%		كبيرة

يتضح من جدول السابق أن:
1. المحور الأول "الأنماط القيادية" بدرجة
ممارسة كبيرة، وهذا يعني أن عينة الدراسة
ترى بأن درجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر
للتعليم المجتمعي بقطاع غزة للأنماط القيادية،
جاء بدرجة كبيرة، وبنسبة 80.59%.
2. جاء في المرتبة الأولى المجال الثالث: القيادة
الخادمة، بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف
معيارى (0.56)، ووزن نسبي (82.38%)،
وبدرجة ممارسة كبيرة، وهذا يعني أن أعلى
درجة ممارسة للأنماط القيادية لدى مؤسسة
تامر كان نمط القيادة الخادمة، وجاء بدرجة
كبيرة، وبنسبة 82.38%.
3. جاء في المرتبة الأخيرة المجال الرابع: القيادة
الأخلاقية، بمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف
معيارى (0.61)، ووزن نسبي (78.86%)،

ما مستوى الأداء المتميز في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها؟

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الخاص بالمتغير التابع "الأداء المتميز" ضمن هذه الدراسة ويتكون البعد من (18) فقرة، تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (11): نتائج المتوسط الحسابي والنسبي والانحراف المعياري واختبار (T) لكل فقرة من فقرات المحور الثاني "الأداء المتميز"

وبدرجة ممارسة كبيرة، وهذا يعني أن أقل درجة ممارسة للأنماط القيادية لدى مؤسسة تامر كان نمط القيادة الأخلاقية، وجاء بدرجة كبيرة، وبنسبة 78.86%. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الفتلاوي ونعمة، 2022) وبذلك يكون الباحثان قد أجاب على التساؤل الأول: ما درجة ممارسة الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها؟ كما تمكن من تحقيق الهدف الأول للدراسة: وهو التعرف على أنماط القيادة السائدة في المؤسسة. نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالمحور الثاني: "الأداء المتميز": الإجابة على السؤال الثاني والذي ينص على ما يلي:

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	يملك العاملون في المؤسسة مهارات متنوعة تساهم في تحقيق أهدافها.	4.37	0.61	87.33%	2	كبيرة جداً
2.	تسهم قدرات العاملين في المؤسسة في تحقيق الأداء المتميز.	4.37	0.63	87.33%	2	كبيرة جداً
3.	أحترم مواعيد العمل الرسمية داخل المؤسسة	4.31	0.69	86.14%	8	كبيرة جداً
4.	يملك العاملون في المؤسسة قدرات الإبداعية تساهم في إنجاز العمل	4.37	0.67	87.33%	2	كبيرة جداً
5.	أبادر بتقديم استشارات متنوعة لمتلقيين الخدمة من المؤسسة.	4.23	0.63	84.55%	13	كبيرة جداً
6.	يملك العاملون في المؤسسة قدرات تمكنهم من حل المشكلات.	4.18	0.67	83.56%	14	كبيرة
7.	أمتلك المهارات والقدرة اللازمة لاتخاذ القرارات	4.28	0.63	85.54%	10	كبيرة جداً

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
8	أستطيع التكيف والتأقلم مع أي تغييرات طارئة في المؤسسة	4.36	0.72	87.13%	5	كبيرة جداً
9	أرغب في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي	3.57	1.05	71.49%	18	كبيرة
10	أساهم في الأعمال التطوعية التي تنظمها وترعاها المؤسسة	4.31	0.73	86.14%	8	كبيرة جداً
11	أخطط جيداً لأداء المهام اليومية	4.35	0.61	86.93%	6	كبيرة جداً
12	أطور أدائي ومهارتي بشكل مستمر	4.41	0.59	88.12%	1	كبيرة جداً
13	اطلع على نتائج تقييم أدائي في العمل	4.24	0.68	84.75%	12	كبيرة جداً
14	انسق بشكل مستمر مع زملائي لتحقيق الجودة المطلوبة في العمل	4.35	0.64	86.93%	6	كبيرة جداً
15	يتمتع الرؤوسين بجدية كاملة في إنجاز مهامهم الموكلة إليهم	4.27	0.63	85.35%	11	كبيرة جداً
16	يقدر الرؤساء جهود المرؤوسين داخل المؤسسة	4.08	0.80	81.58%	17	كبيرة
17	يشعر العاملون بالثقة بأنفسهم وبرؤسائهم.	4.11	0.71	82.18%	16	كبيرة
18	يعد نظام تقييم الأداء حافزاً للعاملين لتطوير أدائهم الوظيفي وتحسينه	4.18	0.78	83.56%	14	كبيرة
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	4.24	0.47	84.77%		كبيرة جداً

من جدول (11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المحور الثاني "الأداء المتميز" دال إحصائياً حسب المحك المعتمد في الدراسة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (4.24)، وانحراف معياري (0.47)، وبوزن نسبي (84.77%) وبدرجة ممارسة كبيرة جداً، وهذا يعني أن عينة الدراسة ترى بأن مستوى الأداء

التميز في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة، جاء بدرجة كبيرة جداً، وبنسبة 84.77%. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (سويطي، 2020) التي بينت أنه يتوافر الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية بدرجة كبيرة، وكذلك دراسة (عبيد ومحمد، 2020) ودراسة (رشيد وآخرون، 2019).

كما تمكن من تحقيق الهدف الثاني للدراسة: وهو التعرف على مستوى الأداء المتميز في المؤسسة. نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج: الإجابة على السؤال الثالث الذي ينص على: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة للأنماط القيادية ومستوى الأداء المتميز فيها؟ وللإجابة على هذا السؤال تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة للأنماط القيادية ومستوى الأداء المتميز فيها". جدول (12): نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين

متغيرات الدراسة

المتغير التابع: الأداء المتميز		عدد المشاهدات	المتغير المستقل: أنماط القيادة
مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون		النمط
0.00	0.59	101	نمط القيادة الناعمة.
0.00	0.62		نمط القيادة التحويلية.
0.00	0.66		نمط القيادة الخادمة.
0.00	0.57		نمط القيادة الأخلاقية.
0.00	0.62		نمط القيادة الاستراتيجية.
0.00	0.70		الدرجة الكلية للمتغير المستقل أنماط القيادة

إحصائية بين الدرجة الكلية للأنماط القيادية بكافة أنماطها ومستوى الأداء المتميز، إذ جاءت العلاقة طردية موجبة في كافة الأنماط القيادية، ويشير ذلك إلى أن زيادة تطبيق الأنماط القيادية بأنماطها المتمثلة بـ (نمط القيادة الناعمة، نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الخادمة، نمط القيادة

2. جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (12) والتي تنص على "أطور أدائي ومهارتي بشكل مستمر"، بمتوسط حسابي (4.41)، وانحراف معياري (0.59)، وبوزن نسبي (88.12%)، وبدرجة ممارسة كبيرة جداً.

3. جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (9) والتي تنص على "أرغب في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي"، بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (1.05)، وبوزن نسبي (71.49%)، وبدرجة ممارسة كبيرة.

وبذلك يكون الباحثان قد أجاب على التساؤل الثاني: ما مستوى الأداء المتميز في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها؟

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين الأنماط القيادية بكافة أنماطها والأداء المتميز يساوي (0.70)، وأن القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0.000 < 0.05$)، وهي أقل من مستوى الدلالة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة

الأخلاقية، نمط القيادة الاستراتيجية) يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء المتميز.

وبناءً على نتائج التحليل نستنتج أن هناك "علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قيادة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة ولأنماط القيادة، وبين مستوى الأداء المتميز فيها" ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة نمط القيادة الناعمة وبين مستوى الأداء المتميز.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين نمط القيادة الناعمة والأداء المتميز يساوي (0.59)، وأن القيمة الاحتمالية ($\text{Sig}=0.000 < 0.05$)، وهي أقل من مستوى الدلالة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط (القيادة الناعمة) والأداء المتميز في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة، إذ جاءت العلاقة طردية موجبة، ويشير ذلك إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيق نمط (القيادة الناعمة) يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء المتميز.

وبناءً على نتائج التحليل نستنتج أن هناك "علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة لنمط القيادة الناعمة وبين مستوى الأداء المتميز". وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزيان (2020) التي بينت أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية الناعمة لدى القيادات الإدارية والتميز المؤسسي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة لنمط القيادة التحويلية وبين مستوى الأداء المتميز.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين نمط القيادة التحويلية والأداء المتميز يساوي (0.63)، وأن القيمة الاحتمالية ($\text{Sig}=0.000 < 0.05$)، وهي أقل من مستوى الدلالة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط (القيادة التحويلية) والأداء المتميز في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة، إذ جاءت العلاقة طردية موجبة، ويشير ذلك إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيق نمط (القيادة التحويلية) يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء المتميز.

وبناءً على نتائج التحليل نستنتج أن هناك "علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة لنمط القيادة التحويلية وبين مستوى الأداء المتميز". واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (لطيف وبدوي، 2018) التي استنتجت أنه يوجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات الأداء المتميز.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة لنمط القيادة الخادمة وبين مستوى الأداء المتميز.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين نمط القيادة الخادمة والأداء المتميز يساوي (0.66)، وأن القيمة الاحتمالية ($\text{Sig}=0.000 < 0.05$)، وهي أقل من مستوى الدلالة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة لنمط القيادة الاستراتيجية وبين مستوى الأداء المتميز.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين نمط القيادة الاستراتيجية والأداء المتميز يساوي (0.62)، وأن القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0.05 < 0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط (القيادة الاستراتيجية) والأداء المتميز في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي في قطاع غزة، إذ جاءت العلاقة طردية موجبة، ويشير ذلك إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيق نمط (القيادة الاستراتيجية) يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء المتميز.

وبناءً على نتائج التحليل نستنتج أن هناك "علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة لنمط القيادة الاستراتيجية وبين مستوى الأداء المتميز". واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (اللوحي، أبو حجر، 2017) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي.

وبذلك يكون الباحثان قد أجاب على التساؤل الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة للأنماط القيادية، وبين مستوى الأداء المتميز فيها؟

كما تمكن الباحثان من تحقيق الهدف الثالث للدراسة وهو: "تعرف طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة. الإجابة على السؤال الرابع الذي ينص على:

إحصائية بين نمط (القيادة الخادمة) والأداء المتميز في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي في قطاع غزة، إذ جاءت العلاقة طردية موجبة، ويشير ذلك إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيق نمط (القيادة الخادمة) يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء المتميز.

وبناءً على نتائج التحليل نستنتج أن هناك "علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة لنمط القيادة الخادمة وبين مستوى الأداء المتميز". واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (السكر، 2019) ودراسة (Santosa et al, 2018) التي توصلت أن القيادة الخادمة تؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء الوظيفي. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة لنمط القيادة الأخلاقية وبين مستوى الأداء المتميز.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين نمط القيادة الأخلاقية والأداء المتميز يساوي (0.57)، وأن القيمة الاحتمالية ($\text{Sig} = 0.05 < 0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط (القيادة الأخلاقية) والأداء المتميز في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي في قطاع غزة، إذ جاءت العلاقة طردية موجبة، ويشير ذلك إلى أن زيادة الاهتمام بتطبيق نمط (القيادة الأخلاقية) يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء المتميز.

وبناءً على نتائج التحليل نستنتج أن هناك "علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة لنمط القيادة الأخلاقية وبين مستوى الأداء المتميز".

(نمط القيادة الناعمة، نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الخادمة، نمط القيادة الأخلاقية، نمط القيادة الاستراتيجية)، على المتغير التابع (مستوى الأداء المتميز) باستخدام طريقة الاختبار التدريجي (Stepwise) لتحديد أفضل معادلة انحدار، ولمعرفة حجم التأثير فقد أشار (الشريفين، 2017: 140) بأن حجم الأثر في هذه حالة هو مربع الارتباط ($D=R^2$) "أي معامل التحديد"، ووفقاً لمعيار كوهين، فإن حجم الأثر يكون حسب التالي:

جدول (13): يوضح حجم الأثر حسب معامل التحديد

حجم التأثير	قيمة معامل التحديد ($D=R^2$)
صغير	$0.10 \leq R^2 \leq 0.29$
متوسط	$0.30 \leq R^2 \leq 0.49$
كبير	$R^2 \geq 0.50$

وتم استبعاد (3) أنماط قيادية وهي: (القيادة الناعمة، القيادة الأخلاقية، والقيادة الاستراتيجية)، لعدم وجود دلالة إحصائية لتأثير هذه الأنماط إذا اجتمعت مع باقي الأنماط القيادية على الأداء المتميز، وكانت نتائج اختبار تباين الانحدار الخطي المتعدد لأفضل نموذج للمتغيرات المستقلة التي تم اختيارها كالتالي:

جدول (14): نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) للنموذج الأفضل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة
Regression	11.005	2	5.503	47.11	0.00	دال
Residual	11.447	98	0.117			

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة للأنماط القيادية في مستوى الأداء المتميز فيها؟ وللإجابة على هذا السؤال تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة للأنماط القيادية في مستوى الأداء المتميز فيها".

لاختبار هذه الفرضية تم احتساب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة

وكانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة الاختيار التدريجي (Stepwise) حسب التالي:
أ) تحديد المتغيرات المستقلة التي تؤثر في المتغير التابع:
من خلال اختبار تحليل تباين الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA) باستخدام طريقة الاختيار التدريجي (Stepwise) تم تحديد (2) متغير مستقلة تؤثر على المتغير التابع وهذه المتغيرات المستقلة هي: النمط الثاني: القيادة التحويلية، النمط الثالث: القيادة الخادمة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	القيمة الاحتمالية Sig	مستوى الدلالة
Total	22.452	100				

(ب) حجم تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع:
من خلال ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Model Summary) تم تحديد حجم تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع حسب التالي:
جدول (15): ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Model Summary)

من خلال الجدول السابق يتضح أن القيمة الاحتمالية sig لاختبار تبيان الانحدار الخطي المتعدد بلغت (0.00) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5\%$)، وعليه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة للأنماط القيادية، على مستوى الأداء المتميز فيها".

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)
0.70	0.49	0.48

(ج) تأثير المتغيرات المستقلة التي تم اختيارها على المتغير التابع:
ولدراسة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، تم إيجاد جدول معاملات الانحدار الخطي المتعدد لنموذج الانحدار وكانت النتائج كالتالي:

من الملاحظ في الجدول السابق: أن معامل التحديد المعدل بلغ 0.48، وهذا يعني أن حجم تأثير المتغير المستقل (أنماط القيادة) على (مستوى الأداء المتميز) جاء متوسطاً، وأن 48.0% من مستوى الأداء المتميز، يعود لتطبيق الأنماط القيادية، وأن 52.0% من مستوى الأداء المتميز يعود لعوامل أخرى غير تطبيق الأنماط القيادية.

جدول (16): يوضح معاملات الانحدار الخطي المتعدد لأفضل نموذج

المتغير	قيمة معامل الانحدار	قيمة T	القيمة الاحتمالية sig
المقدار الثابت	1.677	6.301	.000
نمط القيادة التحويلية	.257	3.274	.001
نمط القيادة الخادمة	.370	4.434	.000

بمقدار وحدة واحدة سيعمل على زيادة الأداء المتميز بمقدار 0.257. بينما معامل الانحدار لنمط القيادة الخادمة = بمعامل انحدار 0.370، أي كل زيادة في

من خلال الجدول السابقة نستنتج أن: معامل الانحدار لنمط القيادة التحويلية = بمعامل انحدار 0.257، أي كل زيادة في القيادة التحويلية

مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة تعزى لمتغير: (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟ ولإجابة على السؤال الخامس تم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة لأنماط القيادة تعزى لمتغير: (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)".

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (ت) T-Test في حالات العينتين المستقلتين (Independent Samples T-Test) لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (الجنس)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات: (العمر - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفقاً للبيانات الديموغرافية.

القيادة الخادمة بمقدار وحدة واحدة سيعمل على زيادة الأداء المتميز بمقدار 0.370.

1. معادلة خط الانحدار المتعدد هي:

$$1.677 + 0.257X_2 + 0.370X_1$$

(نمط القيادة التحويلية)

وبناءً على نتائج التحليل نستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة لأنماط القيادة في زيادة مستوى الأداء المتميز فيها.

وبذلك يكون الباحثان قد أجاب على التساؤل الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة لأنماط القيادة لزيادة مستوى الأداء المتميز فيها؟

كما تمكن الباحثان من تحقيق الهدف الرابع للدراسة وهو: الكشف عن أثر الأنماط القيادية على الأداء المتميز في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة.

الإجابة على السؤال الخامس الذي ينص على:

هل توجد فروق بين متوسطات تقدير أفراد العينة حول الأنماط القيادية ومستوى الأداء المتميز في

جدول (17): نتائج اختبار T - لعينتين مستقلتين والتباين الأحادي - للبيانات الشخصية

مقياس	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	سنوات الخدمة	المسمى الوظيفي
الاختبار	اختبار (ت) T-Test	تحليل التباين الأحادي			
قيمة "F" المحسوبة	1.035	.784	4.585	2.430	1.612

0.178	0.70	0.012	0.506	0.15	قيمة "Sig."	الأنماط القيادية مجتمعة
غير دالة	غير دالة	دالة	غير دالة	غير دالة	مستوي الدلالة	
2.005	1.026	4.594	0.227	1.44	قيمة "F" المحسوبة	الأداء المتميز
0.100	0.385	0.012	0.878	0.76	قيمة "Sig."	
غير دالة	غير دالة	دالة	غير دالة	غير دالة	مستوي الدلالة	

2. كشفت الدراسة أن نمط القيادة الخادمة هو أعلى نمط تمارسه قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة، وجاء بدرجة كبيرة، وبنسبة 82.38%.

3. بينت الدراسة أن نمط القيادة الأخلاقية هو أقل نمط تمارسه قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة، وجاء بدرجة كبيرة، وبنسبة 78.86%.

4. توصلت الدراسة بأن درجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة لنمط القيادة التحويلية، جاء بدرجة كبيرة، وبنسبة 80.90%.

5. أظهرت الدراسة بأن درجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة لنمط القيادة الاستراتيجية، جاء بدرجة كبيرة، وبنسبة 81.74%.

6. أظهرت الدراسة بأن درجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة لنمط القيادة الناعمة، جاء بدرجة كبيرة، وبنسبة 79.05%.

وقد تبين من الجدول السابق أن قيمة "Sig." المحسوبة أكبر من "0.05" حول الأنماط القيادية وكذلك حول الأداء المتميز، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط التقديرات تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)، بينما قيمة "Sig." المحسوبة أقل من "0.05" تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 5\%$) لمتوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق الأنماط القيادية والأداء المتميز في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة، لصالح حملة (شهادة البكالوريوس) عن حملة (الشهادات العليا) في كافة الأنماط القيادية التي ظهرت فيها فروق، لصالح حملة (الدبلوم فأقل) عن حملة (الشهادات العليا)، وكذلك حملة (البكالوريوس) عن حملة (الشهادات العليا) في متغير الأداء المتميز.

النتائج والتوصيات

ملخص نتائج الدراسة:

1. أظهرت الدراسة أن درجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة للأنماط القيادية، جاء بدرجة كبيرة، وبنسبة 80.59%.

7. أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء المتميز في مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة، جاء بدرجة كبيرة جداً، وبنسبة 84.77%.
8. أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية كبيرة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة للأنماط القيادية، وبين مستوى الأداء المتميز فيها، وبلغ معامل الارتباط (0.70).
9. كشفت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة حول لأنماط القيادة والأداء المتميز تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي).
10. أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة حول لأنماط القيادة والأداء المتميز تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
11. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة لنمط القيادة الخادمة، والقيادة الأخلاقية، والقيادة التحويلية، القيادة الاستراتيجية، القيادة الناعمة وبين مستوى الأداء المتميز، وبلغ معامل الارتباط على التوالي (0.66، 0.57، 0.62، 0.62، 0.59).
12. أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة للأنماط القيادية في زيادة مستوى الأداء المتميز فيها.
13. أظهرت الدراسة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة قيادة مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي بقطاع غزة لنمطين قياديين (القيادة الخادمة، والقيادة التحويلية) إذا اجتمعا معاً، على مستوى الأداء المتميز فيها، وأن 48.0% من مستوى الأداء المتميز، يعود لتطبيق نمط القيادة الخادمة، والقيادة التحويلية معاً، وأن 52.0% من مستوى الأداء المتميز يعود لعوامل أخرى غير تطبيق النمطين.

توصيات الدراسة:

جدول (18): التوصيات وآليات مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة

التوصيات	آلية التطبيق (البرنامج)	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الإطار الزمني
1. زيادة مشاركة قيادة مؤسسة تامر في مناسبات المرؤوسين	• إعداد قائمة قواعد ومعايير للمشاركة.	• المدير العام. • مدير مكتب غزة.	شهر لإعداد القائمة،

الإطار الزمني	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آلية التطبيق (البرنامج)	التوصيات
وتطبيقها باستمرار.	• منسقي البرامج.	• توظيف مواقع التواصل الاجتماعي في التواصل مع العاملين ومشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية. • تنظيم جدول لزيارات وتعميمها.	الاجتماعية، وتنظيم ذلك ضمن قواعد اجتماعية واضحة.
بشكل مستمر	• منسقي البرامج	• تصميم نظام حوافز للعاملين خارج أوقات الدوام.	2. تحفيز العاملين في مؤسسة تامر على التطوع للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي عند الحاجة لذلك.
6شهور	• المدير العام • مدير مكتب غزة	• بناء شراكة مع الجامعات الفلسطينية للقيام بهذه الدراسات ضمن برامج الدراسات العليا.	3. إجراء دراسات وأبحاث تقدم تصورات مقترحة لتطوير الأنماط القيادية لدى مؤسسات المجتمع المحلي.
لقاء نصف سنوي	• المدير العام • مدير مكتب غزة • منسقي البرامج	• عقد لقاءات مفتوحة مع العاملين، بنقاش أهم الإنجازات والأعمال، والاحتفاء بالميز	4. العمل على تشجيع ورفع الروح المعنوية للعاملين وإشعارهم بأهميتهم وحيوية دورهم في إدارة المؤسسة ومشروعاتها....
شهر	• منسقي البرامج • والمشاريع • إدارة المؤسسة	• عقد ورش عمل لبناء الخطة بمشاركة كافة الأقسام	5. تنظيم وبناء خطة توازن بين الاحتياجات المرحلية والرؤية المستقبلية للمؤسسة....
بشكل مستمر	• المدير العام	• عقد لقاءات نقاش مفتوحة، لتعزيز الديمقراطية، والحصول على التغذية الراجعة حول أداء المؤسسة.	6. بناء علاقات قوية وشفافة بين القائد والعاملين في المؤسسة وذلك من أجل تعزيز ثقافة الديمقراطية.
شهر لبناء النظام، وتطبيق باستمرار	• المدير العام • مدير مكتب غزة	• بناء نظام حوافز، موضحاً فيه، قيمة الحافز، والأعمال المطلوب القيام بها للحصول على الحافز	7. تخصيص مكافآت أو علاوات للعاملين المبدعين والمثاليين...

التوصيات	آلية التطبيق (البرنامج)	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الإطار الزمني
8. توفير مناخ إيجابي وبيئية صحية للعمل من خلال تعزيز أسس المساواة والقيم الإيجابية.	<ul style="list-style-type: none"> تنظيم أنشطة ترفيهية للعاملين، وإتاحة فرص متساوية للعاملين لتقديم الأنشطة والأفكار 	<ul style="list-style-type: none"> منسقي البرامج والمشاريع 	مستمر
9. تطوير نظام تقييم للأداء الوظيفي للعاملين.	<ul style="list-style-type: none"> دراسة الأنظمة المعمول بها عالمياً في المؤسسات ذات العلاقة، وبناء نظام جديد قائم على إدارة الأداء وتطويره. 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العامة للمؤسسة منسقي البرامج والمشاريع 	3 شهور
10. يقوم منسقي البرامج والمشاريع بشرح وتوضيح رؤيا المؤسسة وقيمها وأهدافها للمرؤوسين	<ul style="list-style-type: none"> اجتماعات بين مديرو الأقسام والعاملين لتدارس الرؤية والأهداف، وتعزيزها في المجتمع 	<ul style="list-style-type: none"> منسقي البرامج والمشاريع 	مرتين سنوياً
11. إجراء دراسات علمية حول العوامل التي تؤثر على تطوير مستوى الأداء المتميز في المؤسسات الأهلية الفلسطينية خاصة التعليمية الثقافية.	<ul style="list-style-type: none"> بناء شراكة مع الجامعات الفلسطينية للقيام بهذه الدراسات ضمن برامج الدراسات العليا. 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العامة للمؤسسة 	6 شهور

المراجع:

المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت (2012)، قادة المستقبل، القيادة المتميزة الجديدة. ط 1. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة.
2. بيصار، عبد المطلب. (2018). أثر رأس المال الهيكل في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية" دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة". مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15.
3. جاد الرب، سيد محمد (2012) القيادة الاستراتيجية، ط 1، مطابع الدار الهندسية. القاهرة.
4. الحبسية، رضية (2012)، القيادة الأخلاقية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. الحريري، محمد (2012)، إدارة الموارد البشرية" عمان، دار البداية ناشرون وموزعون.
6. حسناء، حسن المجيد. (2011). القيادة الإيجابية واستراتيجيات الأداء المتميز، مجلة التنمية الإدارية، العدد (132).
7. رشيد، فراس حسن وحسين، سجاد خلف وأحمد، مزهر عبد الله. (2019). دور أخلاقيات العمل في تحقيق التميز المؤسسي/دراسة تطبيقية على جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(47): 59-70.
8. الرويشدي، حسام علي محيبس. (2009). اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتميز. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، العراق.
9. الزيان، مازن نوح. (2020). دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، " دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى - غزة.
10. السكر، هديل بسام. (2019). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الملكية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، المجلة التربوية المختصة، المجلد (8)، العدد (1).
11. السلمي، على (2002) إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة" دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
12. سويطي، شبلي إسماعيل. (2020). الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3): 21-45.
13. الشايح، علي صالح؛ المطيري، عواطف (2019)، الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات، رقاد للدراسات والأبحاث، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، الأردن، مجلد (5) عدد (2).
14. العاني، على فائق جميل والياس، سعد خضر والمندلاوي، مصطفى صلاح كمر. (2019). دور المقدرات الريادية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز: دراسة استطلاعية في الدائرة الإدارية لوزارة النفط العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 42(121): 275-294.
15. عبيد، فاطمة علاء الدين ومحمد، أثير عبد الله. (2020). انعكاس إدارة المعرفة الإستراتيجية في تحسين الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين العاملين في هيئة البحث والتطوير الصناعي/وزارة الصناعة والمعادن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26(122): 163-184.
16. عجبل، سامية هاني. (2019). القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (7)، العدد (25): 34-62.

17. عصمي، عمار احمد عبد ومحيميد، كفاح عباس. (2022). دور قدرات القيادة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات دراسة تحليلية آراء عينة من القيادات في شركة مصافي الشمال مصفى الصمود/بيجي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (57) الجزء الثاني: 380-395.
18. العلاق، بشير. (2010). القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن.
19. علي، فخري عبادي. (2022). لقيادة التحويلية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية آراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (57) الجزء الاول: 488-509.
20. العميان، محمود سلمان. (2012). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر- الطبعة الثالثة.
21. الغامدي، جمعان بن خلف (2012)، "ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
22. الفتلاوي، إيناس عباس يونس. (2012). أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة في الأداء المتميز - دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين في جامعة كربلاء. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء العراق.
23. الفتلاوي، ميثاق هاتف ونعمة، سارة حميد. (2022). تأثير القيادة الأخلاقية على خفة حركة القوى العاملة في دائرة صحة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (18)، العدد (71): 1-28.
24. القرني، عبد الله عالي؛ الزبيدي، أحمد بن محمد. (2016). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (170): الجزء الرابع.
25. قوال، فاطمة. (2021). القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد (12)، العدد (1): 260-271.
26. رامي إبراهيم موسى المغربي (2015) ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة
27. لطيف، خلف ناصر وبدوي، نسرين عبد الله. (2018). دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز دراسة مقارنة لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(2): 85-114.
28. اللوح، نبيل عبد شعبان؛ أبو حجير، طارق مفلح جمعة. (2017). دور القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني حيث تم تطبيق الدراسة على كلية فلسطين التقنية، دراسة مقدمة للمشاركة بمؤتمر العلمي الثاني، الاستدامة والبيئة الإبداعية في قطاع التعليم التقني، المحور الثاني التميز الإداري والبيئة الإبداعية.
29. محمد كايد محمد المجالي. (2012). أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
30. المحمودي، محمد سرحان علي. (2019). مناهج البحث العلمي، ط3، صنعاء: دار الكتب: الجمهورية اليمنية.
31. المنيف، إبراهيم. (2011). القيادة والإدارة"، إعداد القيادات الإدارية العربية، الناشر مجلة المدير، الرياض.
32. نجم عبود، نجم، (2012). القيادة وإدارة الابتكار" عمان: دار صفاء للنشر.

- Evaluate Research in Education, 8th ed, Published by McGraw-Hill, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc.,
7. Jankalova, Miriam. (2014). Methodical basis of the Business Excellence status assessment, 2nd World Conference on Business, Economics and Management, 109(1).
 8. Karabay Canan Nur, Zisan Duygu Aliogullari. (2018)." The Impact of Ethical Leadership on Members Creativity and Career Success: The Mediating Role of Leader- Member Exchange " journal of Business and management (RJBm), Vol. 5, ISSN. 3.
 9. Santosa, F., Syamsir, & Khaidir, A. (2018). Influence of servant leadership and school organizational culture on the performance of public senior high school teachers in Padang city. International Conferences on Education, Social Sciences and Technology, February 14th - 15th
 10. Shakeel Fahad, peter mathicu kruyen and Sandra van Thiel. (2019)." Ethical leadership a process: A conceptual proposition ", Redbud University public integrity ,21;6, pp.613- 624.
 11. Thabit, Raed Hamaad (2013). A Study of The Practice of The Deans of Colleges in Palestinian Universities for Strategic Leadership and their Relationship to Developing the Performance of Faculty Members. An
33. النشاش، فاطمة محمود والكيلاني، أنمار مصطفى. (2015) تطوير مدونة أخلاقية لقيادة الخدمية التربوية في الأردن. دراسات العلوم التربوية، المجلد (42)، العدد (2).
- المراجع الاجنبية
1. Ab Hamid, Mohd Rashid, Mokhtar Abdullah, Zainol Mustafa, & Nur Balqishanis binti Zaina Abidin. (2015). Conceptual framework of innovation excellence model for higher education institutions, Procedia - Social and Behavioral Sciences. 1(174).
 2. Abdul Rahman, et. al, (2016). Identifying the Dimensions for Culture.
 3. AL Zahrani, Ibrahim Hanash (2018). Strategic Leadership and Their Impact in the Development of Organizational Learning Capabilities "Study practice in the Umm Al Quora University. International Journal for Research in Education: Vol. 42: Iss. 2, .
 4. Chifulumnanya N, Mbonu, (2018). "Ethical Leadership in Organization: A Synthesis of Literature", IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS), Vol. 23, Issue 1, No. 9.
 5. David Sloan, Robert Buckham, Youngsu Lee, (2017) "Exploring differentiation of self and organizational commitment", Journal of Managerial Psychology, Vol. 32 Issue: 2, pp.193-206.
 6. Fraenkel, Jack R & Wallen, Norman E. & Hyun, Helen H. (2011). How to Design and

- Unpublished Master Thesis,
College of Education, Islamic
University, Gaza.
12. Wright, E. S. (2017). Dialogic development in the situational leadership style. *Performance Improvement*, 56(9), 27-31.
 13. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed), Global Edition, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow, Essex CM 20 2JE, England.