

تنوع الأدوار القيادية في إطار نظرية التعقيد السلوكي وتأثيره في فاعلية القيادة

The diversity of leadership roles in the context of behavioral complexity theory and its impact on leadership effectiveness

الأستاذ الدكتور

صالح عبد الرضا رشيد

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية

Saleh Abdul Rida Rashid

Faculty of Management and Economics, University of Qadisiyah

الأستاذ الدكتور

عامر علي حسين العطوي

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى

Amer Ali Hussein Al Atawi

Faculty of Management and Economics, Muthanna University

الباحث، صدام كاظم الخزاعي

المعهد التقني في الديوانية، جامعة الفرات الاوسط التقنية

Saddam Kadhim Al Khozai

Technical Institute in Diwaniyah, Al-Furat Technical Middle University

المستخلص

يسعى هذا البحث الى اختبار طبيعة العلاقة الكامنة بين الأدوار القيادية المتنوعة وفاعلية القيادة وفق منظور نظرية التعقيد السلوكي (Leadership complexity). وقد تم اختيار الكادر التدريسي في كليات جامعة القادسية من اجل اختبار فرضيات البحث والتحقق من الأهداف. اذ قام الباحثون بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة من التدريسيين بلغ عددهم (١٦٥) فرداً موزعين على الكليات المختلفة للجامعة. ويتكون متغير التعقيد السلوكي من بعدين هما بعد الذخيرة السلوكية وبعد التمايز السلوكي اما متغير فاعلية القيادة فهو متغير أحادي البعد. ويفترض البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة بين التعقيد السلوكي وفاعلية القيادة، اي ان القيادات التعليمية التي تستخدم تشكيلة متنوعة ومتميزة من الادوار سوف تحقق اعلى مستوى

من الفاعلية. وقد استخدمت مجموعة من الأدوات الإحصائية المختلفة من أجل عرض الوصف الإحصائي واختبار الفرضيات والتي تتمثل بالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط، والتحليل العاملي التوكيدي، ونمذجة المعادلة الهيكلية. وقد أظهرت النتائج صحة فرضيات البحث وفي ضوءها صيغت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الهادفة.

الكلمات المفتاحية: ادوار القيادة، التعقيد السلوكي، الذخيرة السلوكية، التمايز السلوكي، فاعلية القيادة

The diversity of leadership roles within the Framework of behavioral complexity theory and its impact on leadership effectiveness

Prof. Dr. Saleh A. Rashid

College of Administration and Economics / University of Qadisiyah

Prof. Dr. Amer Ali Hussein Al-Atwi

College of Administration and Economics / Al-Muthanna University

Researcher / Saddam Kadhimi Al-Khuzai

Technical Institute in Diwaniya / Middle Euphrates Technical University

This research aims to examine the nature of the relationship between the various leadership roles and the effectiveness of leadership according to the perspective of the theory of behavioral complexity. The faculty at the University of Qadisiyah was selected to test the hypotheses of research and to verify the objectives. The authors distributed the questionnaire to a sample of (165) individuals working at different faculties of the university. The

behavioral complexity variable consists of two dimensions, behavioral repertoire and behavioral differentiation. The variable of leadership effectiveness is treated as a single dimension variable.

The study hypothesized that there is a positive relationship between the behavioral complexity and leadership effectiveness , In other words , the educational leaders who use a variety of different roles will achieve the highest level of effectiveness. A variety of statistical tools were used to present the statistical description and hypothesis test, namely mean, standard deviation, simple correlation coefficient, and confirmatory factor analysis , and structural equation modeling. The results reflected the validity of the research hypotheses , and in light of that a set of conclusions . and recommendations were formulated

Keywords: leadership roles, behavioral complexity, behavioral repertoire, behavioral differentiation, leadership effectiveness

المقدمة :

بدءاً من نهاية القرن العشرين واستمراراً في السنوات الاولى من القرن الحادي والعشرين تنقل الباحثون في موضوع القيادة ما بين النماذج التي إما أن تصف ما يبدو عليه القادة الناجحون مثلاً أو التحقق في السلوكيات والسياقات المرتبطة بالأفراد والمنظمات لوصف القيادة بأنها فاعلة أم لا . ومن الواضح أن أي دراسة منهجية للقيادة يجب أن تتضمن فحص مستويات متعددة من التوجهات الفردية والجماعية في العمل ، إذ برز في أدب القيادة خلال العقد الماضي صورة من التعقيد المستمر الذي يظهر ليس فقط فيما يدرك حول الموضوعات أو الحالات أو الافراد (معرفة وتأثير) ، ولكن أيضاً في كيفية بناء تلك الادراكات (العملية) ، وما تعني من حيث الردود الخارجية (السلوك) ، فأغلب الدراسات المرتبطة بالقيادة تنتهي عند النقطة ذاتها ألا وهي تحديد ما الذي يجعل فرداً معيناً كقائد أكثر فاعلية من بقية الافراد ، وبالنظر الى ان جميع المنظمات تعمل في بيئات ديناميكية تتقلبا بين الاستقرار والتغير فان النظريات المعاصرة في القيادة بدأت تعترف بدور التعقيد السلوكي للقادة في تحقيق فاعلية القيادة . وتأتي الدراسة الحالية في هذا السياق حيث جاءت لتختبر مدى تأثير التعقيد السلوكي للقادة في تحقيق فاعلية القيادة لعينة من القيادات التعليمية في كليات جامعة القادسية من خلال أربعة مباحث خصص الأول منها لمنهجية البحث ن فيما تناول المحث الثاني لأستعراض الجانب النظري ، أما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه للجانب العملي في حين جاء المبحث الرابع لعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول : منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

شهدت بيئات الاعمال المعاصرة تغيرات كبيرة جعلتها اكثر اندماجاً ، وأشد تنافساً ، وتسير بخطى متسارعة ، كما اصبحت العمليات التنظيمية الداخلية اكثر تعقيداً ، والمطالب أكثر تناقضاً يجعل من الاستجابة لمثل هذه التحديات محدداً أساسياً لنجاح المنظمة وتحديد مستقبلها . وبما أن بيئة التعليم العالي هي واحدة من اكثر البيئات تعرضاً للتناقضات بفعل العولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة وظهور اقتصاد المعرفة ، فإن هناك حاجة ماسة لوجود قيادة تمتلك ما يكفي من التعقيد السلوكي الذي يمكنها من ادارة تلك التناقضات للتأثير في مخرجاتها التنظيمية . ومن هنا تتجسد مشكلة البحث في إثارة تساؤل جوهري حول طبيعة العلاقة والتأثير بين التعقيد السلوكي للقادة (الذخيرة السلوكية والتميز السلوكي) في إطار القيم المتنافسة الذي طرحه (Quinn , 1988) وفاعلية القيادة في ميدان تعزيز الاداء العام للمنظمة وإحداث التغيير الضروري للاستجابة للمطالب المتناقضة للبيئة .

ثانياً : تساؤلات البحث

- ١ . ما مستوى التعقيد السلوكي لدى القيادات الادارية في كليات جامعة القادسية ؟
- ٢ . هل تتوفر خصائص القيادة الفاعلة لدى القيادات الادارية في الكليات المبحوثة ؟
- ٣ . هل يؤثر التعقيد السلوكي للقادة في فاعلية القيادة ؟

ثالثاً : أهمية البحث

يمكن ابراز اهمية البحث في النقاط الآتية :

- تناولها بالوصف والتحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرين لم يندلج اليهما الكافي من لدن الباحثين على صعيد البيئتين العراقية والعربية على حد سواء ، وهما التعقيد السلوكي للقادة وفاعلية القيادة .

- تطوير وترسيخ الاعتقاد بالقيادات الادارية في الكليات عينة البحث بأهمية امتلاكهم الذخيرة السلوكية الضرورية لإدارة الطلبات المتناقضة لمختلف الاطراف التي تتعامل معها لضمان فاعليتهم في تحقيق الاهداف المنشودة .

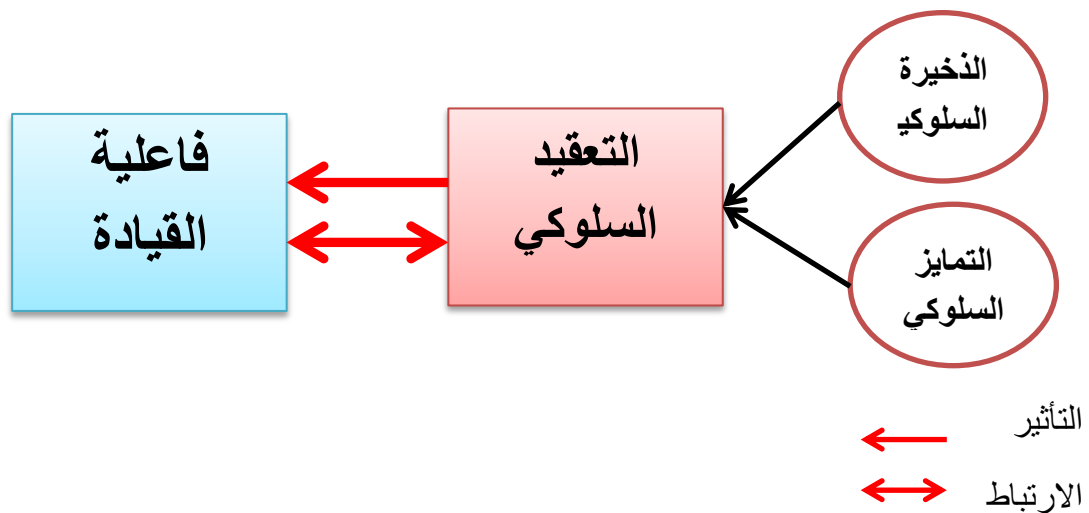
رابعاً : اهداف البحث

يتجسد الهدف الرئيس للبحث في تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين التعقيد السلوكي للقادة في إطار القيم المتنافسة وفاعلية القيادة ، وتنبثق منه عدد من الاهداف الفرعية :

١. الكشف عن مستوى التعقيد السلوكي لدى القيادات التعليمية في الكليات المبحوثة من خلال فحص الذخيرة السلوكية لتلك القيادات والوقوف على الأدوار الفعلية التي يمارسونها أثناء عملهم ، والتحقق من قابليتهم على التمييز السلوكي باختيار الأدوار المناسبة في المواقف المناسبة .

٢. تحديد مستوى فاعلية القيادات التعليمية في الكليات المبحوثة .

خامساً : المخطط الفرضي للبحث



الشكل (١)

المخطط الفرضي للبحث

وبالاعتماد على المخطط الفرضي أعلاه يمكن صياغة فرضيات البحث الآتي :

الفرضية الرئيسة الاولى: "توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التعقيد السلوكي ومتغير فاعلية القيادة" . وتنفرع منها فرضيتان فرعيتان هما :

١. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذخيرة السلوكية ومتغير فاعلية القيادة

٢. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التمايز السلوكي ومتغير فاعلية القيادة

الفرضية الرئيسة الثانية: "يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتعقيد السلوكي كمتغير كلي مستقل في فاعلية القيادة بوصفه متغيراً كلياً تابعاً".

سادساً : مجتمع وعينة البحث

استهدف البحث التدريسيين في كليات جامعة القادسية والبالغ عددهم بحدود (١٣٦٥) تدريسياً ، وقد تم توزيع (١٨٠) إستبانة أعيد منها (١٦٥) جميعها صالحة للتحليل إذ بلغت نسبة الاستجابة حوالي (٩٢%) ، وكما موضح بالجدول (١) :-

الجدول (١)

وصف عينة البحث

الموزع	القسم	ت	الكلية
٤	الرياضيات	١	كلية التربية
٣	الكيمياء	٢	
٥	العربي	٣	
٦	علوم الحياة	٤	
٦	التاريخ	٥	
٤	علم النفس	٦	
٣	الفيزياء	٧	
٣	الانكليزي	٨	
٧	ادارة الاعمال	١	كلية الادارة والاقتصاد
٣	الاحصاء	٢	
٦	الاقتصاد	٣	
٣	المحاسبة	٤	
٥	العلوم المالية والمصرفية	٥	
٣	العربي	١	
٤	الجغرافية	٢	

٢	علم الاجتماع	٣	كلية الآداب
٢	علم النفس	٤	
٢	الأثار	٥	
٣	الجراحة والتوليد	١	
٢	الطب الباطني	٢	
٣	الفلسفه والادوية	٣	
٢	الصحة العامة	٤	كلية الطب البيطري
٢	امراض الدواجن والاسماك	٥	
		٦	
٤	فرع العلوم الفردية	١	كلية التربية البدنية
٣	فرع العلوم الفرقيه	٢	
٢	فرع العلوم النظرية	٣	والرياضية
٥	علوم الحياة	١	
٣	الكيمياء	٢	كلية علوم الحياة
٢	البيئة	٣	
٣	الخاص	١	كلية القانون
		٢	
٣	المدني	١	
٤	الميكانيكي	٢	
٢	الكيمائي	٣	كلية الهندسة
٤	الطرق والجسور	٤	
٣	المواد	٥	
٢	علوم الحاسوب	١	
٣	الوسائط المتعددة	٢	كلية علوم الحاسوب وتكنولوجيا
٢	الرياضيات	٣	المعلومات
٢	الرياضيات الطبية	٤	

٥		
١	علوم التربة	٧
٢	البستنة	٣
٣	الثروة الحيوانية	٤
١	العلاج التحفظي	٢
٢	العلوم الأساسية	٣
١	التربية الرياضية	٢
٢	الارشاد النفسي	٢
١	التقنيات الطبية	٢
٢	التقنيات الزراعية	٢
١	التربية الفنية	٣
٢	المسرح	١
١	الاثار	٣
٢	الدراسات المسمارية	٢
المجموع		١٦٥
		٥٢

سابعاً: مقاييس البحث

إعتمدالبحثعددً من المقاييس المستخدمة في دراسات سابقة وذات مصداقية عالية ، يوضحها الجدول (٢) والذي يظهر مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات ونوع المقياس وتدرجه ، فضلاً عن الترميز الخاص بكل متغير من متغيرات البحث وأبعاده الفرعية.

الجدول (٢)

مقاييس وترميز الاستبانة

المتغير	الابعاد	عدد الفقرات	الرمز	المصدر	نوع المقياس وتدرجه
---------	---------	-------------	-------	--------	--------------------

التعقيد السلوكي	الذخيرة السلوكية	١٥	BehRep	Hooijberg, 1996	(ليكرت الخماسي)
BehCom)	التمايز السلوكي	٥	BehDif	Wu , 2010	(1) لا اتفق جداً- (5) اتفق جداً
فاعلية القيادة	احادي البعد	٨	EffLea	Lawrence et al. , 2009	(ليكرت الخماسي)
					(1) لا اتفق جداً- (5) اتفق جداً

المبحث الثاني : الجانب النظري للبحث

أولاً : التعقيد السلوكي

١. مفهوم واهمية التعقيد السلوكي

شهد منتصف التسعينات من القرن الماضي انبثاق المدرسة الحديثة في التفكير والتي تؤكد على حقيقة ان السياقات التنظيمية أصبحت معقدة على نحو متزايد ، مما يتطلب من القادة العمل على تحقيق التوازن في مواجهة حالات التناقضات تعيشتها المنظمات ، كما هو الحال في تحقيق التوازن بين التوجه نحو المهمة أو العلاقات، الاستقرار أو المرونة ، التركيز على القواعد والاجراءات مقابل مراعاة المشاعر والعواطف (Davis , 2004). وعلى وفق مبادئ هذه المدرسة فان القادة الفاعلين هم الذين يمتلكون ما يكفي من التعقيد السلوكي والمعرفي الذي يمكنهم من الاستجابة بطريق مناسبة الى مدى واسع من المواقف أو الحالات التي قد تتطلب سلوكيات متضادة أو متناقضة ؛ (Halevi , 2009 ; Denison et al., 1995 ; 2008). ويقصد بالتعقيد السلوكي من وجهة نظر (Hooijberg & Quinn , 1992) على أنه القدرة على اظهار سلوكيات متضادة او متناقضة على وفق ما يتناسب والحالة المحددة (Lawrence et al. 2003). وعرفه نفس الباحثين على أنه قدرة القادة على الانخراط في ذخيرة واسعة من السلوكيات التي تمكنهم من الاستمرارية وقيادة التغيير (Conway et al. , 2006)، فيما أشارت له (Lawrence et al. , 2009) على انه عبارة عن مجموعة من السلوكيات المتميزة او المتنافسة (Musallam , 2011). ويرى (Wu et al., 2010) بأنه القابلية على اداء أدوار متعددة تتطلب سلوكيات متنوعة أو حتى متنافسة (Wu et al. , 2010) ، في حين عرفه (Davis , 2012) بأنه قابلية القائد على امتلاك ادوار قيادية متعددة واداء تلك الادوار حسبما يتطلب الموقف. ويتفق الباحثون مع وجهة نظر كل من (رشيد والعطوي ، ٢٠١٢) بأن التعقيد السلوكي يصف قابلية القائد على اداء تشكيلة واسعة

من الأدوار القيادية المتعددة والمتناقضة بشكل متزامن مع وجود إمكانية التعديل والتبديل في أداء تلك الأدوار وفقاً لمتطلبات الحالة .

وقد تبرز أهمية التعقيد السلوكي فيما اثبتته بعض الدراسات ومنها دراسة كل من (Losada , 1999 ; Uhl-Biem & Marion , 2008 ; Shipton & Armstrong , West & Dawson , 2008) والتي بينت ان التعقيد السلوكي للقادة يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الفريق ، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف ، والابداع ، وتحسين جودة المخرجات (Weberg , 2013) .

٢. ابعاد التعقيد السلوكي

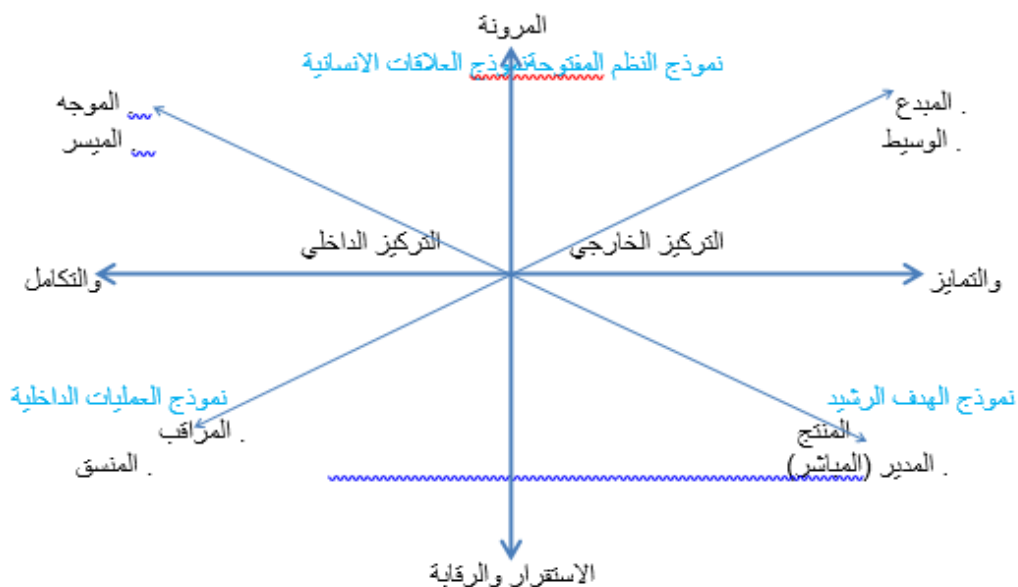
ميز العديد من الباحثين ومنهم (Denison et al. , 1995 ; Hart & Quinn , 1993 ; Hooijberg , 1996 ; Hooijberg & Hunt , 1997) بين اثنين من المكونات الرئيسة للتعقيد السلوكي هما الذخيرة السلوكية والتمييز السلوكي، اذ تشير الذخيرة السلوكية الى مجموعة من الادوار القيادية التي يمكن للقادة الاداريين من ادائها أو القيام بها ، ويرى (Hooijberg , 1996) أن الذخيرة السلوكية عبارة عن القابلية على أداء الادوار والسلوكيات المتعددة التي تتطلبها السياقات البيئية أو التنظيمية، اما (Hooijberg et al. , 1997) فقد عرفوا الذخيرة السلوكية على أنها مجموعة من الادوار القيادية التي يمكن للقائد الاداري من تأديتها، في حين يشير التمييز السلوكي الى قابلية القادة الاداريين على أداء الادوار القيادية بشكل مختلف اعتماداً على الموقف أو الحالة التنظيمية (Carmeli & Halevi , 2009 ; Halevi , 2008) ، وهو قابلية القادة الاداريين على أداء الادوار القيادية التي لديهم في الذخيرة السلوكية بشكل مختلف (أكثر تكيفاً ، أكثر مرونة ، أكثر ملائمة) تبعاً للوضع التنظيمي ، وهو القابلية على التحول من دور الى دور آخر في الاوقات المناسبة للتعامل مع التناقضات التي يتطلبها موقف ما (Wu, et al. , 2010) وبهذا فان الذخيرة السلوكية تعكس تعدد الادوار القيادية ، بينما يعكس التمييز السلوكي نوعية الجهد الذي يبذل لأداء دور معين (Dood , 2009 ; Wu & Hartley , 2010) . وقد اكدت دراسات حديثة ومنها دراسة (Stid & Bradach , 2008) على حاجة المدراء التنفيذيين الى ذخيرة سلوكية واسعة بهدف الاستجابة للتحديات التي تواجه القائد اثناء العمل في الدور المزدوج (McKeon , 2012) . كما أصبحت الحاجة الى التمييز السلوكي اليوم أكثر أهمية ، خاصة وأن القادة أصبحوا منخرطين في العديد من الأنشطة الدولية والعالمية (السعيد ، ٢٠١٤ ؛ الغزالي والخزاعي ، ٢٠١٦) .

مما سبق يمكن القول أن الذخيرة السلوكية هي عبارة عن تشكيلة متنوعة من الادوار القيادية التي يمكن للقادة استخدامها في أداء مهامهم القيادية ، أما التمييز السلوكي فهو عبارة عن استخدام الدور المناسب في الوقت المناسب بما يتناسب والموقف أو الحالة المحددة .

وعلى وفق هذا المفهوم فان فاعلية القيادة يمكن تحقيقها فقط في ظل قيادة غير مقيدة بنمط قيادي واحد ، إنما في ظل مجموعة من الادوار القيادية التي يمكن توظيفها لتلبية المتطلبات المتنافسة

او المتناقضة أحيانا. وقد طور (Quinn , 1984) هذه الفكرة في إطار اطلق عليه إطار القيم المتنافسة (Competing Values Framework) وعمل على توظيفه لتطوير نظرية للقيادة تؤكد على أن القادة الذين يمتلكون ذخيرة سلوكية واسعة سوف يكونون قادرين على ممارسة أدوار قيادية أكثر بما يسمح لهم أن يكونوا فاعلين أكثر (Hooijberg & Choi , 1995; Denison , et al., 2001).

ويسلط إطار القيم المتنافسة بوصفه واحداً من الأطر الأربعين الأكثر أهمية في تاريخ إدارة الأعمال الضوء على الطبيعة المتناقضة في البيئات التنظيمية وتعقيد الخيارات التي تواجه المديرين عند الاستجابة للحالات المتنافسة (Belasen & Frank , 2011; Marandi & Abdi , 2012), وكان ظهوره في بداية الامر في الابحاث التي اجريت لتحديد المؤشرات الرئيسة لفاعلية المنظمات، اذ وضع (Campbell et al., 1974) قائمة من تسعة وثلاثين مؤشراً اعتقدوا أنها شاملة لقياس الفاعلية التنظيمية، إلا أن كثرة تلك المؤشرات دفع (Quinn , 1981) لإجراء التحليل الاحصائي لها والذي نتج عنه ظهور بعدين رئيسيين يركز أحدهما على المرونة وحرية التصرف في أحد جوانبه فيما يركز في الجانب الآخر على الاستقرار والرقابة، أما البعد الثاني فيركز في جانبه الاول على التوجه الداخلي (رفاهية العاملين)، أما الجانب الثاني فيركز على التوجه الخارجي للعمليات (رفاهية المنظمة) (Riggs & Hughey , 2011; Cameron & Quinn , 2006; Melo et al. , 2014). ويقع ضمن هذين البعدين أربعة خلايا رئيسة تمثل النماذج الشائعة لقياس الفاعلية التنظيمية وهي العلاقات الانسانية، والرقابة الداخلية، والانظمة المفتوحة، والهدف الرشيد (Brooks , 2007; Sanderson , 2006)، وفي كل خلية منها دورين يصفان السلوك الذي يجسده القائد ويتنافس كل منهما مع الدور المقابل له في الخلية ليصبح عدد الادوار القيادية في النموذج ثمانية أدوار وكما يتضح في الشكل (٢).



شكل (٢)

نموذج القيم المتنافسة

Sourse (Morais ,Luis F.&Graca , Luis M. , (2013) , A glance at the competing values framework of Quinn and the Miles & Snow strategic models: Case studies in health organizations , . Revista Portuguesa SaudePublica , 31 (12) , p.131

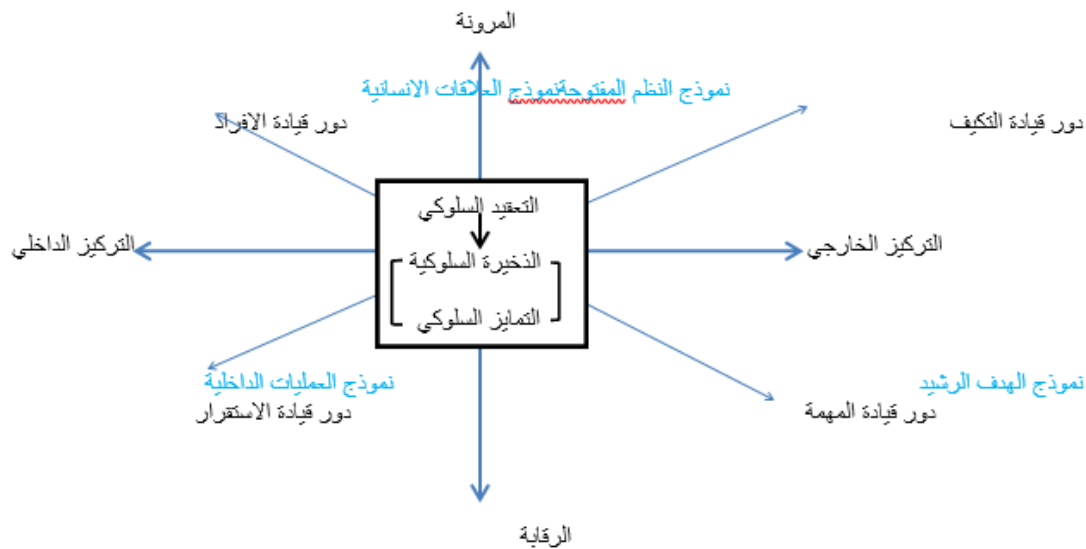
وقد عمل (Hooijberg , 1996) على دمج الادوار الثمانية المشار اليها في أربعة أدوار رئيسة وهي (العطوي ، ٢٠١٢):

- دور قيادة التكيف :ويتجه اهتمام القائد في هذا الدور صوب المرونة والتركيز على البيئة الخارجية للمنظمة وتعزيز الابداع فيها والعمل على توفير الموارد الضرورية لاستمرار عملها . ويتصف القادة في هذا الدور بتشجيع التغيير وتسهيله ولديهم رؤية واضحة عن مستقبل المنظمة ، فضلاً عن امتلاكهم شبكة واسعة من الاتصالات الخارجية .

- دور قيادة المهمة :ويركز القائد على ممارسة الرقابة على عمل المنظمة والتوجه نحو البيئة الخارجية وصياغة أهداف المنظمة وتوضيحها والتأكد من تحقيقها . ويحرص القادة في هذا الدور على تحفيز السلوكيات التي تثمر في انجاز المهمة المنشودة .

- دور قيادة الاستقرار : ويتمحور جهد القائد عند ممارسة هذا الدور حول الرقابة والبيئة الداخلية للمنظمة ومتابعة وتنسيق العمل فيها والعمل على حل المشكلات وخلق الاحساس بمعنى الاستقرار والاستمرار في العمل .

- دور قيادة الافراد : ويتصف هذا الدور بالتوجه نحو المرونة والتركيز على البيئة الداخلية للمنظمة ومتابعة عمل الافراد العاملين وتعزيز العمل الفرقي فيها . ويحرص القادة الذين يمارسون هذا الدور على تبادل الآراء وتحقيق الاجماع الاستراتيجي ، فضلاً عن الاهتمام باحتياجات العاملين وتطوير مهاراتهم وضمان العدالة فيما بينهم . والشكل (٣) يوضح نموذج (Quinn , 1988) المعدل من قبل (Hooijberg , 1996)



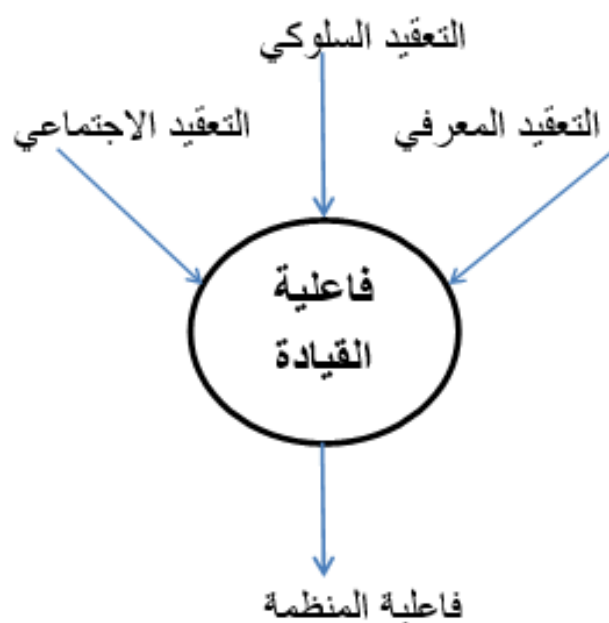
الشكل (٣)

نموذج القيم المتنافسة المعدل من قبل (Hooijberg , 1996)

Source (Hooijberg, R. (1996). A multidirectional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity. Human Relations, 49(7), p. 92)

ثانياً : فاعلية القيادة

يقصد بالفاعلية بشكل عام المدى الذي تتحقق فيه الاهداف ، وقد يكون هذا المدى ضيق النطاق أو واسعاً، فقد يكون محدداً كزيادة حجم الانتاج من منتج معين ، أو أن تكون نتائجه عامة جداً كما هو الحال في تحسين البيئة أو مستوى معيشة مجتمع ما (Productivity Commission , 2013). ويعتقد (Bartuseviciene&Sakalyte , 2013) أن الفاعلية التنظيمية منظور واسع جداً يأخذ في الاعتبار مؤشرات عديدة كالجودة ، وخلق القيمة ، ورضا العاملين ، والتفاعل الحاصل مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية. أما فاعلية القيادة فهي متغير مركب من التعقيد السلوكي والتعقيد الاجتماعي والتعقيد المعرفي تؤثر في النهاية في فاعلية المنظمة. ويقصد بالتعقيد الاجتماعي القدرة على التمييز بين الجوانب الشخصية والعلاقاتية للحالة الاجتماعية وتكاملهما بطريقة تؤدي الى زيادة الفهم والادراك لتلك الحالة (Davis , 2012)، أما التعقيد المعرفي فيقصد به الدرجة التي يمكن للفرد فيها أن يميز بين البنى المختلفة في البيئة (Chapman et al. , 2012) . والشكل (٤) يوضح العلاقة بين المفاهيم المذكورة .



الشكل (٤)

العلاقة بين فاعلية القيادة وكلاً من التعقيد السلوكي والمعرفي والاجتماعي

Source : (Davis , Scott W. ,(2012) , The Relationship between Superintendent Effectiveness and Standardized Test Results Via The Leaderplex Model ,A Dissertation Submitted to the Faculty of .Texas Tech University

وقد اختلف الباحثون في اعطاء تعريف شامل لفاعلية القيادة ، فقد عرفها (Cherulnik et al. , 2001) على انها الكيفية الجيدة التي يؤدي فيها القائد وظائفه (Visser , 2013) ، اما (Yukl , 2006) فقد عرف فاعلية القيادة على انها التعبئة والتأثير على الاتباع لتوجيههم في الاتجاه الصحيح (Kalshoven&Hartog , 2009) ، في حين وصف (Dodd , 2009) فاعلية القيادة بأنها المدى الذي يدرك فيه العاملون تلبية معايير الاداء من قبل القادة من خلال مقارنة ايجابية مع اقرانهم ، او ادائهم كنموذج للدور الممتاز ، او من خلال نجاحاتهم ، او قدرتهم في التأثير على التغيير ، او الفاعلية بشكل عام في دورهم كقادة اداريين . وقد ركز بعض الباحثين على دور العلاقات الانسانية كأساس لتحقيق الفاعلية، اما البعض الاخر فقد اشترط اداء جميع الادوار القيادية كأساس للفاعلية ، وهذا ما أكدته (Melo et al. , 2014) بالقول أن القائد الفاعل هو الذي يمارس الأدوار القيادية الموجودة في الذخيرة السلوكية في وقت واحد لمواجهة التناقضات .

وتتفق البحث الحالية مع ما ذهب اليه (Melo et al. , 2014) في تعريف فاعلية القيادة على انها انعكاس لقدرة القائد على اداء جميع الادوار القيادية التي تضمنها نموذج القيم المتنافسة وبصورة متميزة وفقاً لما يتطلبه ظرف ما او حالة معينة.

٢. مؤشرات قياس فاعلية القيادة

أ. الاداء العام

يمثل الاداء محور اهتمام منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها ، فهو حصيلة مختلف الأنشطة التي تؤديها المنظمة خلال فترة زمنية محددة . وقد تباينت آراء الدارسين والباحثين حول مفهوم الاداء . فمنهم من يرى انه انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة على الأمد الطويل (Robins & Wiersema , 1995)، ومنهم من يعتقد انه انعكاس للطريقة التي تستثمر فيها المنظمة مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها (رشيد وآخرون ، ٢٠٠٩) .

وقد شهدت السنوات الاخيرة اهتماماً متزايداً من الباحثين لتحديد مفهوم الاداء ، إذ يرى بعضهم جوب التفريق بين العمل (أي السلوك) من جانب ، والمخرجات أو النتائج من جانب اخر . ويشير الجانب السلوكي الى ما يفعله العامل اثناء العمل (مثلاً تجميع اجزاء محرك السيارة) وبالتالي يعرف الاداء على أنه السلوك الذي يحقق النتائج ، مع ملاحظة ان ليس كل السلوكيات تندرج تحت مفهوم الاداء ، لكن فقط تلك السلوكيات المرتبطة بالاهداف التنظيمية ، بينما يشير جانب المخرجات الى نتيجة سلوك العامل (المحركات التي تم تجميعها) وهنا يعرف الاداء على انه النتائج النهائية لأنشطة المنظمة والتي تعبر عن كيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق الاهداف المرجوة (Myer , 2002 ; Sonnentag , 2002 ، فيما يرى البعض الآخر ومنهم (Brumbach , 1988) أن الاداء يعني كلاً من السلوكيات والنتائج ، فالسلوكيات تنبثق من الشخص المؤدي وتحويل الاداء من التجريد الى العمل ، وكوسيلة لتحقيق النتائج فهي مخرجات ايضاً في حد ذاتها، وان مفهوم الاداء هذا يؤدي الى إستنتاج مفاده انه عند تقييم او مكافأة اداء الافراد ينبغي الاخذ بنظر الاعتبار عددا من العوامل بما في ذلك المخرجات (النتائج) والمدخلات (السلوك) (, Armstrong & Taylor , 2014) .

ب. قيادة التغيير

التغيير هو الحقيقة الثابتة التي تعيشها بيئة الاعمال في الوقت الحاضر ، وهو أمر يفرض ضغوطاً متزايدة على المنظمات أن تبحث عن الفرص التي يوفرها ذلك التغيير لأحداث التغيير فيها بطريقة مريحة وإلا فانها ستكون مجبرة عليه لضمان موائمتها مع البيئة التي تعمل فيها . إن بعض التغييرات التي تجريها المنظمة تمثل استجابة منها لمتطلبات بيئتها ، بينما يعكس البعض الآخر محاولات استباقية لأقتناص الفرص واستثمارها لصالحها ، وفي كلتا الحالتين فان عليها

أن تكون جاهزة للتغيير للانتقال من الحالة الحالية التي هي عليها الى الحالة المرغوبة لضمان فاعليتها في تحقيق أهدافها المنشودة . ويشير العديد من الباحثين ومنهم (Kotter , 1990) الى أن العنصر الأكثر أهمية في عملية التغيير هو القيادة فهي ، كما وصفها (Gilley , 2005 ; Pfeffer , 2005) بانها العامل الحاسم في تمكين وتوجيه جهود التغيير داخل المنظمة ، فعندما تقع المنظمة تحت ضغوطات التغيير تصبح مهمة القادة خلق التغيير وادارته بالطريقة المناسبة، وإن الاشخاص الذين يتولون قيادة التغيير يجب أن تكون لديهم الرؤية بما فيه الكفاية ليكونوا واضحين ، والصلابة بما فيه الكفاية ليكونوا حاسمين في عملية التغيير (Hesselbein & Goldsmith , 2006) .

المبحث الثالث : الجانب العملي

يتضمن الجانب العملي للبحث ثلاث محاور أساسية هما اختبار صدق وثبات مقاييس البحث ومن ثم تقديم الوصف الإحصائي لمتغيري البحث (التعقيد السلوكي وفاعلية القيادة) وكذلك اختبار فرضيات البحث، وعلى النحو أدناه:

أولاً : أدوات قياس البحث

١. ترميز ووصف متغيرات البحث

يستخدم الترميز عادة لتسهيل قراءة المتغيرات والتعرف عليها عند إجراء الاختبارات الإحصائية ويوضح الجدول (٣) رموز جميع المتغيرات الخاصة بالبحث وكما موضح:

الجدول (٣)

الترميز والتوصيف

ت	اسم المتغير	نوع المتغير	الرمز	عدد الفقرات	المصدر	نوع المقياس وتدرجه
١	التعقيد السلوكي :	متعدد الأبعاد	BehCom	21	Hooijberg, 1996	(ليكرت الخماسي)
	١. الذخيرة السلوكية	البعد الأول	BehRep	16		(1) لا اتفق جداً-
	٢. التمايز السلوكي	البعد الثاني	BehDif	5	Wu, 2010	(5) اتفق جداً
٢	فاعلية القيادة	أحادي البعد	EffLea	6	Lawrence et al. 2009	(ليكرت الخماسي) (1) لا اتفق جداً- (5) اتفق جداً

٢. اختبار أداة قياس البحث

تمثل استمارة الاستبيان (Questionnaire) الأداة الأساسية لجمع بيانات البحث الحالية، والتي اعتمدت مقياس ليكرت (Likert) الخماسي من لا أتفق جداً - إلى - أتفق جداً، وبسبب الأهمية التي تحتلها أداة القياس في أي دراسة تعتمد المنهج التجريبي (Empirical Approach) فقد تطلب الأمر إجراء الاختبارات الآتية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي تم الحصول عليها.

أ. الصدق البنائي

تناول البحث في الفقرة الحالية التحقق من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس المستعملة من خلال استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) الذي يعد أحد تطبيقات معادلة النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling). وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد الإنموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variable) التي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو الداخلية، وتُمثل الفقرات الخاصة بكل بُعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام، حيث يفترض أن تكون العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة.

والهدف الأساس من إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) يتمثل في التحقق من سؤالين أساسيين هما : هل تتناسب بيانات العينة المبحوثة مع الإنموذج الفرضي للمقياس؟ هل يتكون المقياس فعلاً من الأبعاد (الذخيرة السلوكية والتمايز السلوكي وفاعلية القيادة) وأن الفقرات التي تتضمنها الأبعاد متسقة ومقبولة إحصائياً؟

وللإجابة عن ذلك يجب التحقق من مؤشرات جودة المطابقة بالإضافة إلى التحقق من قيم الأوزان (التشبعات) المعيارية الظاهرة على الأسهم حيث تعرف هذه القيم بمعاملات الصدق فكلما كانت أكبر من (٠.٥٠) دل على صدق العبارة والتي في ضوءها يتم قبول الإنموذج المفترض للبيانات أو رفضه وكما موضح في الجدول (٤)

الجدول (٤)

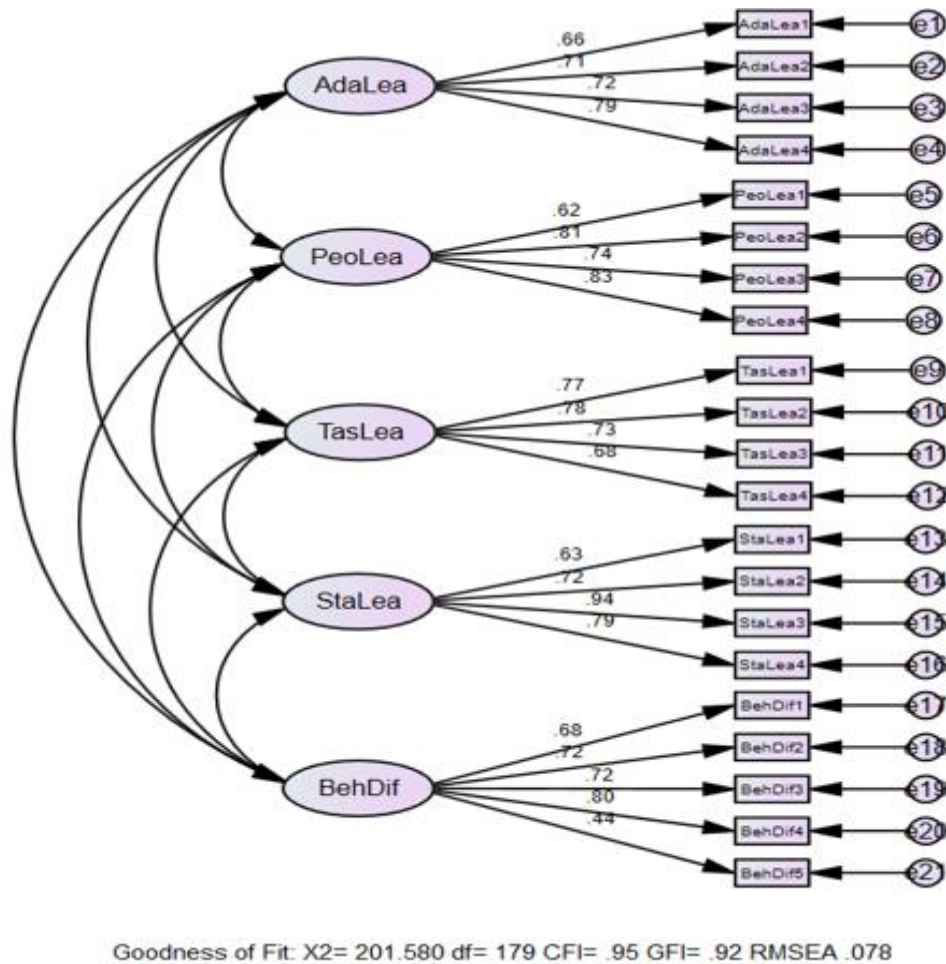
مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
١-	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	أقل من 5
٢-	حسن المطابقة <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	أكبر من 0.90
٤-	مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	أكبر من 0.95
٥-	■ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	بين 0.08-0.05
٦-	التشبعات المعيارية للفقرات <i>(Standardized Loading)</i>	التشبعات المقبولة 0.5 او اعلى

Source: (Hair, J., Anderson , R., Tatham, R. & Black, W. (2010),
Multivariate Data Analysis, 6th Edition, Pearson Education Inc.,
India)

□ الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التعقيد السلوكي

تفيد معاملات التشبع الظاهرة على الاسهم في الشكل (٥) بأن فقرات مقياس التعقيد السلوكي تتصف بالصدق لان قيمتها اكبر من (٠.٤٠). اما مؤشر صدق النسيج المفاهيمي فقد تحقق لان مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل تشير الى وجود مطابقة جيدة، لان جميع هذه المؤشرات كانت مقبولة اذ ما تم مقارنتها مع الجدول (٤). وعليه فأن مقياس التعقيد السلوكي يتكون من بعدين هما الذخيرة السلوكية (BehRep) الذي يضم اربع مؤشرات فرعية تتمثل بالادوار القيادية: دور قيادة الافراد (PeoLea)، ودور قيادة التكيف (AdaLea)، ودور قيادة الاستقرار (StaLea)، ودور قيادة المهمة (TasLea)، اما البعد الثاني فهو بعد التمييز السلوكي (BehDif). وما جاء يبرر الحكم بوجود صدق البناء التوكيدي لمقياس التعقيد السلوكي.

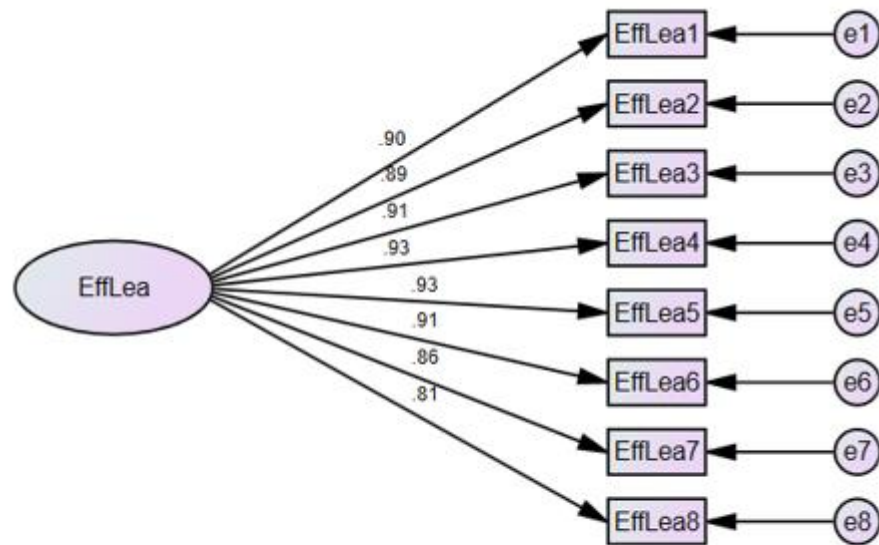


شكل (٥)

الصدق البنائي لمقياس التعقيد السلوكي

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس فاعلية القيادة □

تبين معاملات التشبع الظاهرة على الاسهم في الشكل (٦) بأن فقرات مقياس فاعلية القيادة تتصف بالصدق لان قيمتها اكبر من (٠.٤٠). اما مؤشر صدق النسيج المفاهيمي فقد تحقق لان مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في اسفل الشكل تشير الى وجود مطابقة مناسبة، لان جميع هذه المؤشرات كانت مقبولة اذ ما تم مقارنتها مع الجدول (٤) . وعليه فان مقياس فاعلية القيادة هو متغير احادي البعد وهذا يبرر الحكم بوجود صدق البناء التوكيدي لمقياس فاعلية القيادة.



Goodness of Fit: $\chi^2 = 56.468$ df= 20 CFI= .96 GFI= .94 RMSEA .080

شكل (٦)

الصدق البنائي لمقياس فاعلية القيادة

٢. اختبار ثبات مقياس البحث

في هذه الفقرة يحاول الباحثون اختبار ثبات الاستبانة من خلال استخدام مؤشر الفا اكرونباخ الذي تقع قيمته بين الصفر والواحد الصحيح ، فاذا كانت قيمة المعيار قريبة من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة ثبات ومصادقية اسئلة الاستبيان، ويقصد بالثبات المدى الذي يتصف به المقياس بخلوه من التحيز أو الأخطاء وهذا يضمن اتساق النتائج المستحصلة من القياس واستقرارها عبر فترات زمنية مختلفة ومنه يمكن تعميم النتائج من العينة المسحوبة الى المجتمع المدروس (Sekaran&Bougie, 2010). ولغرض التأكد من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالبحث الحالية اعتمد الباحثون برنامج (SPSS) لأظهار النتائج. ويظهر الجدول (٥) معاملات كرونباخ الفا لمتغيرات البحث والتي تراوحت بين (٠.٩٦٩ - ٠.٨٠١) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (٠.٧٥) (Nunnally& Bernstein, 1994)، والتي تدل على ان مقاييس أداة قياس البحث تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

الجدول (٥)

معاملات كرونباخ الفا لمقاييس البحث

المقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمقياس
التعقيد السلوكي		
أ. الذخيرة السلوكية	0.920	0.930
وظيفة قيادة الأفراد	0.834	
وظيفة قيادة الاستقرار	0.822	
وظيفة قيادة التكيف	0.813	
وظيفة قيادة المهمة	0.843	
ب. التمايز السلوكي	0.801	
فاعلية القيادة		0.969

ثانياً : الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث

من اجل بيان مستوى التعقيد السلوكي لدى القيادات التعليمية عينة البحث و كذلك الكشف عن مستوى فاعلية القيادة من وجهة نظر التدريسيين سوف يستخدم البحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية من خلال فقرتين، الفقرة الأولى تتناول متغير التعقيد السلوكي والثانية تركز على متغير فاعلية القيادة.

١. التعقيد السلوكي

يتكون متغير التعقيد السلوكي من بعدين هما الذخيرة السلوكية وبعد التمييز السلوكي. بالنسبة لبعد الذخيرة السلوكية فأن عملية قياسه تتضمن خطوتين. الخطوة الأولى تتمثل بتحديد معدل الأدوار الأربعة (دور قيادة الأفراد، وقيادة الاستقرار، وقيادة التكيف ، وقيادة المهمة)، اما الخطوة الثانية فأنها تتمثل بتحديد مستوى الذخيرة السلوكية من خلال أتباع طريقة (Smart, 2003) بعد استخراج المعدل العام للأدوار الأربعة. وقد حصلت مؤشرات قياس الذخيرة السلوكية (الأدوار الأربعة) على أوساط حسابية عامة بلغت (PeoLea=2.77; AdaLea=2.88; StaLea=4.18; TasLea=4.11) ،

ويتبين بأن مؤشر قيادة المهمة قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية اما مؤشر قيادة الافراد فقد حصل على ادنى متوسط. أما الانحرافات العامة لهذه الإبعاد فتشير الى تناسق إجابات عينة البحث حول فقرات مقاييس هذه المؤشرات. ومن اجل تحديد مستوى الذخيرة السلوكية لدى القيادات عينة البحث فقد اعتمدت طريقة (Smart, 2003) التي تتمثل بخطوتين، الخطوة الأولى يتم فيها تحديد المعدل العام لكل دور من الأدوار القيادية الأربعة، وفي الخطوة الثانية يتم مقارنة معدل كل دور من الأدوار الأربعة مع المعدل الفرضي (٣) لكل الأدوار وعلى النحو أدناه:

0 عدم وجود ذخيرة سلوكية (None): عندما يكون معدل كل دور من الأدوار الأربعة أقل من المعدل الفرضي (أي أقل من ٣).

0 ذخيرة سلوكية منخفضة (Low): عندما يكون معدل واحدة فقط من الأدوار أعلى من المعدل الفرضي.

0 ذخيرة سلوكية بسيطة (Modest) : عندما يكون معدل اثنان فقط من الأدوار أعلى من المعدل الفرضي.

0 ذخيرة سلوكية معتدلة (Moderat): عندما يكون معدل ثلاث من الأدوار أعلى من المعدل الفرضي.

0 ذخيرة سلوكية عالية (High): جميع الأدوار الأربعة يكون معدل كل منها أعلى من المعدل الفرضي.

وعليه فإن مستوى الذخيرة السلوكية للقادة عينة البحث هو ضمن فئة الذخيرة السلوكية البسيطة لان هنالك اثنان من الأدوار القيادية (قيادة الاستقرار وقيادة المهمة) قد حصلت على معدل أعلى من المعدل الفرضي (٣) اما دور قيادة التكيف وقيادة الافراد فقد حصلت على معدل أقل.

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لمتغير الذخيرة السلوكية

(N= 165)

ت	العبارة	Mean	S.D.	الأهمية النسبية
	دور قيادة التكيف			

	أبتكر افكار جديدة.	3.2424	.67310	
	أجرب المفاهيم والإجراءات الجديدة.	2.9697	.76847	
	احل المشكلات بطرق أبداعية وذكية.	3.0606	.86035	
	اروج بأسلوب مقنع الأفكار الجديدة للجهات العليا في العمل.	2.2848	.66080	
	المعدل	2.8893	.48401	
	دور قيادة المهمة			
	أتأكد دائماً بأن مجريات العمل تسير وفق الأهداف المرسومة	4.1515	.85971	
	أسعى لجعل وحدة العمل تحقق الأهداف المتوقعة.	4.0970	.96414	
	أوضح توجهات وأولويات وحدة العمل.	4.1758	.82604	
	اميل الى جعل ادوار العمل واضحة ومفهومة.	4.0364	.94927	
	المعدل	4.1152	.72808	
	دور قيادة الأفراد			
	أشجع لأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات	2.6000	.88896	
	اظهر التعاطف والاهتمام في التعامل مع المرؤوسين.	2.9152	.93317	
	اهتم بالمشكلات الشخصية لأي من المرؤوسين.	2.6242	.95860	
	اظهر الاختلافات بين الأفراد لاتشاور معهم من اجل حلها.	2.9697	.94627	

	المعدل	2.7773	.67231	
	دور قيادة الاستقرار			
	أُتنبأ بمشكلات العمل لتجنب الأزمات.	4.1455	.76712	
	أخلق شعور بالنظام داخل العمل.	4.3091	.71242	
	أُسعى للسيطرة على مجريات العمل بأحكام.	4.2061	.75302	
	أقارن السجلات والتقارير وماشابه ذلك للكشف عن حالات الاختلاف.	4.0848	.85115	
	المعدل	4.1864	.63717	
	المعدل العام	3.4920	.63039	

من جانب آخر حصل بعد التمييز السلوكي (BehDif) على وسط حسابي عام بلغ (BehDif= 4.1394) وبانحراف معياري عام بلغ (٠.٧٥١٥)، مما يشير الى انسجام الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. وخلاصة لما تقدم، فإن المعدل العام لمتغير التعقيد السلوكي بلغ (٣.١٠) وبانحراف معياري عام بلغ (٠.٧٥١٥). وقد حصل هذا المتغير على مستوى إجابة "معتدل" وكانت الأهمية النسبية لبعد الذخيرة السلوكية مقارنة مع البعد الآخر لمتغير التعقيد السلوكي في التسلسل الأول.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لمتغير التمايز السلوكي

(N= 165)

ت	العبارة	Mean	S.D.	الأهمية النسبية
1	أكيف سلوكي للعمل بفاعلية مع مختلف	4.4000	.64202	1

			الأفراد.	
2	اضبط توجهاتي لتكون متلائمة مع مختلف الأفراد.	4.0303	.69339	5
3	العب ادوار مختلفة في العمل مثل المنسق والموجه والمفاوض وغير ذلك .	4.0364	.85462	3
4	أتعامل مع كل الأشخاص بنمط سلوكي ثابت.	4.1939	.77221	2
5	عندما أتعامل مع مواقف مختلفة غالباً ما أمارس ادوار مختلفة.	4.0364	.79550	4
المعدل العام		4.1394	.7515	

ثانياً : فاعلية القيادة

يضم متغير فاعلية القيادة (٨) فقرات موزعة على بعد واحد. اذ يظهر من خلال الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لهذا المتغير، إذ يلاحظ أن الفقرة الرابعة التي تركز على النجاح المهني قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠٧٨٨) وبانحراف معياري عام بلغ (١.٠٢٤٠٣) يؤشر انسجام الإجابات الواردة. في حين حصلت الفقرة (٧) الخاصة بقيادة التغيير على أدنى متوسط حسابي بلغ (٣.٤٤٢٤) وبانحراف معياري عام بلغ (١.٢٨٠٠) يبين الاتفاق النسبي بين الإجابات. أما المعدل العام لمتغير فاعلية القيادة فقد حصل على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الفرضي بلغ (٣.٨٠٣٠) وبانحراف معياري عام بلغ (١.٧٥٠).

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية النسبية لمتغير فاعلية القيادة

(N= 165)

ت	العبارة	Mean	S.D.	الأهمية النسبية
---	---------	------	------	-----------------

1	يلبي معايير الأداء المهني	3.9212	1.19444	4
2	بالمقارنة مع أقرانه في المهنة	3.9758	1.15268	2
3	أدائه كنموذج للدور	3.8909	1.14241	5
4	النجاح المهني العام	4.0788	1.02403	1
5	الفاعلية الكلية كقائد	3.9515	1.14661	3
6	يتحمل جهود التغيير	3.5697	1.22586	6
7	قيادة التغيير	3.4424	1.28001	8
8	القدرة على التأثير	3.5939	1.23415	7
المعدل العام		3.8030	1.1750	

ثالثاً : اختبار الفرضيات

١. الفرضية الرئيسة الاولى:

"توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التعقيد السلوكي ومتغير فاعلية القيادة"

تم اعتماد معامل الارتباط البسيط (Person) لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (التعقيد السلوكي) والمتغير المعتمد (فاعلية القيادة). اذ يظهر الجدول (٩) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان الجدول (٩) يشير ايضاً الى حجم العينة (١٦٦) ونوع الاختبار (٢-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير الى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فاذا ظهر وجود علامة (**) على معامل الارتباط فان هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكالاتي :

* علاقة الارتباط منخفضة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من ٠.١٠

* علاقة الارتباط معتدلة : اذا كانت قيمة معامل الارتباط بين ٠.٣٠ - ٠.١٠ .

* علاقة الارتباط قوية : اذا كانت قيمة معامل الارتباط اعلى من ٠.٣٠ .

وتتفرع من هذه الفرضية فرضيتين فرعية هي :

١. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذخيرة السلوكية ومتغير فاعلية القيادة

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (٩) بان هنالك علاقات ارتباط قوية (لان قيمتها اكبر من ٠.٣٠) وذات دلالة معنوية عند مستوى (١ %) بين بعد الذخيرة السلوكية وفاعلية القيادة ،اذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذا البعد والمتغير المذكور (٠.٤٧٨). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (١) بشكل كامل .

٢. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذخيرة السلوكية ومتغير فاعلية القيادة

يعرض جدول مصفوفة الارتباط (٩) بان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (١ %) بين بعد التمايز السلوكي وفاعلية القيادة ،اذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذا البعد والمتغير المذكور (٠.٤٠٨). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (٢) بشكل كامل .

الجدول (٩)

مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد متغيرات البحث

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	المعنوية
الذخيرة السلوكية	فاعلية القيادة	.478**	.000
التمايز السلوكي	فاعلية القيادة	.408**	.000

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

ثانياً : الفرضية الرئيسية الثانية

" يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية للتعقيد السلوكي كمتغير كلي مستقل في فاعلية القيادة بوصفه متغيراً كلياً تابعاً "

تركز هذه الفرضية على علاقة التأثير بين أبعاد التعقيد السلوكي (الذخيرة السلوكية والتمايز السلوكي) ومتغير فاعلية القيادة، وكما يظهر من خلال الجدول (١٠) فإن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ($P < 0.05$, $\beta = 0.334$) بين بعد الذخيرة السلوكية ومتغير فاعلية القيادة. كما يعرض الجدول (١٠) نتائج العلاقة بين بعد التمايز السلوكي ومتغير فاعلية القيادة. وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد التمايز السلوكي سيكون له تأثير إيجابي في زيادة فاعلية الفريق. إذ تعرض النتائج بأن بعد التمايز السلوكي ($P < 0.01$, $\beta = 0.291$) له تأثير إيجابي ومعنوي عند مستوى (١ %). وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات البحث.

كما تشير نتائج الجدول (١٠) الى ان ابعاد التعقيد السلوكي (الذخيرة السلوكية والتمايز السلوكي) تساهم في تفسير (٣١ %) من التغيير الحاصل في فاعلية القيادة و(٦٩ %) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلة في النموذج الإحصائي. وكما تؤكد قيمة ($F = 35.575$, $P < 0.01$) على وجود الدلالة المعنوية في تفسير فاعلية القيادة من خلال مفهوم التعقيد السلوكي. وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعماً كاملاً اتجاه هذه الفرضية.

الجدول (١٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	B	T	Sig.	R ²	F
فاعلية القيادة						
الذخيرة السلوكية		.334**	4.216	.000	0.31	35.575**
التمايز السلوكي		.291**	3.671	.000		

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

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

يمكن بيان أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث من خلال النقاط أدناه:

١. أشارت نتائج الوصف الإحصائي للبيانات ان القيادات التعليمية عينة البحث توظف أكثر جهودها وأنشطتها على ادوار الاستقرار وادوار المهمة مع إعطاء القليل من الأهمية لأدوار التكيف وادوار الاهتمام بالأفراد العاملين. وهذا يدل على ان القيادات التعليمية عينة البحث توظف تركيزها على قضية تحقيق أهداف العمل وضمان الانتظام والالتزام بالتعليمات والإجراءات دون إعطاء الاهتمام الوافي بعملية الابتكار وحل المشكلات بطريقة إبداعية أو الاهتمام بالمشكلات الشخصية. ولعل من أهم المبررات وراء هذا النهج هو اعتبار الجهات العليا والجهات الرقابية لعملية تحقيق الأهداف والالتزام بالتعليمات والضوابط المعيار الجوهري في الحكم على نجاح القيادات في المؤسسات التعليمية.
٢. لوحظ بأن الأفراد عينة البحث لديهم تشكيلة بسيطة من السلوكيات والأدوار لأداء متطلبات العمل. أي أن القيادات التعليمية يقتصر عملها على ممارسة سلوكيات وأدوار محددة في التعامل مع المواقف والمروسين المختلفين في العمل دون أن تكون لديهم محفظة واسعة من السلوكيات تهتم بجوانب وصور متنوعة من حياة العمل. وهذا يدل على انخفاض مستوى الذخيرة السلوكية لديهم واعتمادهم على ادوار محددة في التعامل معالمتطلبات المتنوعة.
٣. على الرغم من أن البيانات قد أشارت الى ان القيادات عينة البحث لديها تشكيلة متواضعة من الأدوار التي يمارسونها في أداء مهام العمل ، إلا أن قابلياتهم على تكييف السلوك بفاعلية مع اختلاف الأفراد واختلاف المواقف كانت مرتفعة. وهذا يدل على وجود مستوى ضبط في التوجهات والتميز يتناسب مع طبيعة المواقف المختلفة ومع تنوع شخصية الأفراد الذين يتعاملون معهم.
٤. بينت النتائج الخاصة بالمتغير المعتمد بان أفراد عينة البحث يعتقدون بان القيادات التعليمية لديهم مستوى معتدل من الفاعلية. وهذا يشير الى وجود مستوى متوسط من القدرة على تحقيق الأداء العام وكذلك مستوى مقبول من القدرة على إدارة التغيير في الجامعة عينة البحث.
٥. أظهرت نتائج إختبار الفرضيات أن القيادات التعليمية التي لديها ذخيرة واسعة من الأدوار ولها القابلية على التمييز والضبط بما يتناسب مع المواقف المختلفة هي من أكثر القيادات فاعلية من حيث مستوى الأداء العام وكذلك من حيث مستوى القدرة على إدارة التغيير في بيئة العمل. وهذا يتفق مع نتائج دراسة Denison وزملاءه (١٩٩٥) التي تشير الى أن التعقيد السلوكي يزيد من مستوى فاعلية القيادة.

ثانياً : التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها البحث يمكن صياغة التوصيات أدناه:

١. ضرورة قيام عمادات الكليات عينة البحث بالعمل على توجيه وإرشاد القيادات التعليمية من رؤساء الأقسام العلمية والمعاونين للاهتمام بعملية ممارسة السلوكيات التي تشجع الابتكار والإبداع وكذلك السلوكيات التي تراعي الاحتياجات الشخصية للعاملين لما لها أهمية في تعزيز كفاءة وفاعلية العمل. وهذا يتطلب تخصيص برامج تدريبية محددة تهتم بتطوير القابليات القيادية وخاصة ما يتعلق منها بالابتكار والتعامل الاجتماعي مع الآخرين.

٢. من المهم أن تضع القيادات التعليمية عينة البحث بالاعتبار أهمية عدم الاعتماد على ممارسة ادوار وسلوكيات محددة دون أخرى بل يتطلب العمل على بناء تشكيلة متنوعة وواسعة من الأدوار المختلفة ، فكل فرد ولكل موقف هناك سلوك ودور ملائم.

٣. وفي نقطة ذات صلة بالنقطة أعلاه، فإن القيادات التعليمية عينة البحث يجب أن تنتبه الى أهمية امتلاك مهارة التمايز السلوكي في التعامل مع متطلبات العمل. وهذا يتطلب قدرة عالية من التمايز الاجتماعي والتكامل الاجتماعي. فالقدرة على قراءة واستشعار المواقف المختلفة والعمل على تجميع ما هو متشابه وتفريق ما هو مختلف عامل حاسم في رسم ملامح فاعلية العمل الإداري في المنظمات المعاصرة.

٤. من الضروري ان تأخذ عمادة الكليات عينة البحث بالحسبان وضع معايير جديدة في عملية تقييم أداء القيادات التعليمية من رؤساء الأقسام العلمية والمعاونين لها القدرة على تحفيزهم على ممارسة تشكيلة متنوعة من الأدوار دون التركيز على واحدة دون أخرى. فمن الأفضل أن تتضمن إستمارة تقييم الأداء محاور تركز على قدرة القيادات في التعامل مع أدوار المهمة وأدوار الاستقرار وكذلك أدوار التكيف وإدارة الأفراد.

٥. تعد فاعلية القيادة عنصرا جوهريا لتحقيق فاعلية المنظمة وزيادة كفاءتها، وعليه من المهم متابعة عملية تعزيز فاعلية القيادة سواء ما يتعلق منها بمستوى الأداء العام او التركيز على قدرة ادارة التغيير في مكان العمل ، وهذا يتطلب ليس فقط القياس والتشخيص الدوري بل يحتاج أيضا برامج تدريبية متخصصة.

المصادر

١. الغزالي ، فاضل راضي ، والخزاعي ، صدام كاظم ، (٢٠١٦) ،
التمايز السلوكي كإحدى القادة ودوره في التماثل لتنظيمي للحد من سلوكي العمال المنحرف،
دراسة تحليلية في الكلية الإسلامية الجامعة ، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (٦) ،
العدد (١) ، ص ٨-٢٣ .

٢. السعيد ، صفاء سعدون ، (٢٠١٤) ، التعقيد السلوكي للقائد الاستراتيجي ودوره في تعزيز فاعلية فريق الإدارة العليا، دراسة تحليلية لآراء مجالس كليات بعض الجامعات العراقية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية .
٣. رشيد ، صالح عبد الرضا ، وحسين ، رونق كاظم ، وعبد الامير ، ماجدة ، (٢٠٠٩) ، تحليل العلاقة بين ممارسات ادارة المعرفة والاداء المنظمي ، بحث تطبيقي في كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، ٣-٤ / ٥ / ٢٠٠٩ ، ص ١-٢١ .
٤. رشيد ، صالح عبد الرضا ، و العطوي ، عامر علي ، (٢٠١٢) ، القيادة البارعة في المؤسسات التعليمية : الدور التفاعلي للتعقيد السلوكي والتعقيد المعرفي ، المؤتمر العلمي الدولي ، ١٥-١٧ ديسمبر ، جامعة الجنان ، طرابلس – لبنان .
٥. Armstrong M. & Taylor S. , (2014) , Human Resource Management Practice , Thirteenth edition , Print production managed by Jellyfish , Printed and bound in the UK by Ashford . Colour press Ltd
٦. Bartuseviciene , Ilona & Sakalyte , Evelina , (2013) , Organizational Assessment : Effectiveness vs. Efficiency , Social . Transformations in Contemporary Society, Vol. 1
٧. Belasen A. & Frank N. , (2012) , Women's Leadership : using The Competing Values Framework to Evaluate the Interactive Effects of Gender and Personality Traits on Leadership Roles , . International Journal of Leadership Studies, Vol. 7 , No. 2
٨. Brooks , Monica G. , (2007) , Organizational Leadership in Academic Libraries : Identifying Culture Types and Leadership Roles , Dissertation submitted to the Faculty of the Marshall University Graduate College in partial fulfillment of the requirements . for the degree of Doctor of Education in Educational Leadership
٩. Cameron , Kim S. & Quinn , Robert E. , (2006) , Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework , Revised Edition , Printed in the United States of America

- 287

- 257

٢٥. Meyer ,Mershall W. , (2002) , Rethinking Performance Measurement : Beyond the Balanced Scorecard , New York , First . Published

٢٦. Morais , Luis F. &Graca , Luis M. , (2013) , A glance at the competing values framework of Quinn and the Miles & Snow strategic models: Case studies in health organizations , . Revista Portuguesa SaudePublica , 31 (12) , p.131

٢٧. Musallam ,Naira , (2011) , Examining the Perceived Internal and External Effectiveness of NGOs in the Palestinian Territories : The Role of Complexity, Resilience, and Job Adaptability , Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor ofPhilosophy in the Graduate School of Arts and Sciences , . Columbia University

٢٨. Pfeffer , Jeffrey , (2005) , Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people, Academy . of management Exetive , Vol. 19 , No. 4

٢٩. Productivity Commission , (2013) , On efficiency and . effectiveness some definitions

٣٠. Riggs , Michael W. &Hughey , Aaron W. , (2011) , Competing values in the culinary arts and hospitality industry : Leadership roles and managerial competencies , Industry& Higher . Education , Vol. 25, No. 2, pp. 109–118

٣١. Sonnentag , Sabine , (2002) , Psychological Management of Individual Performance , Printed and bound in Great Britain by . Antony Rowe Ltd, Chippenham, Wiltshire

٣٢. Visser ,Victoria , (2013) , Leader Affect and Leadership Effectiveness : How leader affective displays influence follower outcomes , Thesisto obtain the degree of Doctor from theErasmus . University Rotterdam

Watt ,Willis M. , (2013) , Relational Communication: ٣٣
Principles for Effective Leadership , International Leadership
. Journal , Vol .5, No. 2

Weberg , Daniel R. , (2013) , Complexity Leadership Theory ٣٤
and Innovation : A New Framework for Innovation Leadership , A
Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for
. the Degree Doctor of Philosophy , Arizona State University

Wu ,Zhaohui , Steward , Michelle D. &Hartley , Janet L. , ٣٥
(2010) , Wearing many hats : Supply managers' behavioral
complexity and its impact on supplier relationships , Journal of
. Business Research , 63 ,pp.817–823

Wu ,Zhaohui& Hartley , Janet L. , (2010) , Wearing Multiple ٣٦
Hats -Supply Managers' Roles and Strategic Supplier
. Relationships , Journal of BusinessResearch , 63, 817 –823

الملاحق

م/ استبانة

..... حضرة الأستاذ الدكتور
المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم أداة قياس أعدت لإكمال متطلبات الدراسة الموسومة (تنوع الأدوار القيادية في إطار نظرية التعقيد السلوكي وتأثيره وفاعلية القيادة). ونود أن نبين بأنه لا يوجد حاجة لذكر الاسم ، حيث ستستخدم المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية والكتمان التام . ونرجو الإجابة عليها من قبلكم لما تمتلكونه من خبرة ومعرفة كونكم المعنيين في تحديد مستوى متغيرات الدراسة . تملؤنا الثقة بدقة استجاباتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج.

نثمن ونقيم سلفاً آراءكم وتعاونكم معنا .

أ.د. عامر علي العطوي

جامعة المثنى /كلية الادارة والاقتصاد

أ.د. صالح عبد الرضا رشيد

جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد

الباحث / صدام كاظم الخزاعي

جامعة انفرات الاوسط التقنية / المعهد التقني في ال

الجزء الأول

معلومات عامة

يرجى وضع علامة (✓) او املاً في المربع المناسب لكل فقرة .

١-النوع الاجتماعي : ☐ ذكر ☐ انثى

٢- العمر : ☐ ٣٠ سنة فأقل ☐ ٣١-٤٠ ☐ ٤١-٥٠

☐ ٥١-٦٠ ☐ اكثر من ٦٠

٣-عدد سنوات الخدمة : ☐ اقل من ٣ ☐ ٣-٧

☐ ١٠ فأكثر

٤- المؤهل العلمي : ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

القسم

٥ - الكلية

الجزء الثانيمتغيرات الدراسةأولاً : التعقيد السلوكي :

وهو القدرة على اظهار سلوكيات متناقضة او متضادة كما هو مناسب او ضروري (Lawrence et al. , 2003 : 3). ويضم بعدين هما :

١. الذخيرة السلوكية : وهي عبارة عن مجموعة من الادوار القيادية التي يمكن

للقادة الاداريين من ادائها او القيام بها (Carmeli&Halevi , 2009 : 210)

.

غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	الفقرات
رئيس القسم الذي اعمل معه :					
					١. يشجع الافراد على المشاركة في اتخاذ القرارات .
					٢. يظهر التعاطف والاهتمام في التعامل مع الموظفين.
					٣. يهتم بالمشكلات الشخصية لأي من الموظفين.
					٤. يظهر الاختلافات بين الافراد ليتشاور معهم من اجل حلها.
					٥. يتنبأ بمشكلات العمل لتجنب الازمات.
					٦. يخلق شعور بالنظام داخل العمل.
					٧. يسعى للسيطرة على مجريات العمل بأحكام.
					٨. يقارن السجلات والتقارير وماشابه ذلك للكشف عن حالات الاختلاف.
					٩. يبتكر افكار جديدة.
					١٠. يجرب المفاهيم والاجراءات الجديدة.
					١١. يحل المشكلات بطرق ابداعية وذكية.
					١٢. يروج بأسلوب مقنع الافكار الجديدة للجهات العليا في العمل.
					١٣. يتأكد دائماً بأن مجريات العمل تسير وفق الاهداف المرسومة .
					١٤. يسعى لجعل وحدة العمل تحقق الاهداف المتوقعة.
					١٥. يوضح توجهات وأولويات وحدة العمل.
					١٦. يميل الى جعل ادوار العمل واضحة ومفهومة.

٢ . التمايز السلوكي: وهو القدرة على التحول من دور الى دور اخر في الاوقات

المناسبة للتعامل مع التناقضات التي يتطلبها الموقف او الوضع (Wu et al. , 2010) .
818 (:) .

غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	الفقرات
رئيس القسم الذيا علمعة :					
					١. يكيفسلو كهمع جميعا أعضاء الهيئة التدريسية بطريقة فاعلة .
					٢. يضبطت وجهات تكون متلائمة مع كل أعضاء الهيئة التدريسية .
					٣. يؤيد اذواراً مختلفة في العمل كنسقو موجهو مفاوض .
					٤. يتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية بنمط سلو كيمرن .
					٥. غالباً ما يمارس اذواراً مختلفة عند التعامل مع عالم واقفاً مختلفة .

ثانياً :- فاعلية القيادة :

وهو المدى الذي يدرك فيه العاملون تلبية معايير الاداء من قبل القادة ، من خلال مقارنة ايجابية الى اقرانهم ، او اداءهم كنماذج للدور الممتاز ، او من خلال نجاحتهم ، او قدرتهم في التأثير على التغيير ، او الفاعلية بشكل عام في دورهم كقادة اداريين (Dodd , 2009 : 14) .

الفقرات	١	٢	٣	٤	٥
رئيس القسم الذيا علمعة :					
١. يلبي معايير الاداء المهني :	لا يلبي اً غالباً الم عايير				يلبي اً غالباً المعايير
٢. بالمقارنة مع اقرانهم في المهنة :	أسوأ من اقرانه				أفضل من اقرانه
٣. أداءه كنموذج للدور :	نموذج دور ضعيف				نموذج دور ممتاز
٤. النجاح المهني العام :	فشلمهني				نجاح مهني

٥. الفاعلية الكلية كقائد :	غير فاعل						فاعل
٦. يتحمل جهود التغيير :	يتبنى التغيير تال صغيرة والمتدرجة						يتبنى التغيير تالكبير قوالنو عية
٧. قيادة التغيير :	يركز على الو ضع الراهن						يقود نحو اتجا ها تجديد قوج ريئة
٨. القدرة على التأثير :	تأثير محدود						تأثير جوهري