



The impact of super-leadership in improving the performance of employees through the development of creative abilities

Haider Mohammed Jasim^{*a} & Osamah Hawee Azeez^b & Jasim Mohammed Kareem^c

a Al-Muthanna University/ College of Economics and Administration / Department of Business Administration.

b Al-Muthanna University/ College of Economics and Administration / Department of Business Administration.

c Al-Muthanna University/ College of Economics and Administration / Department of Business Administration.

Abstract

The aim of this research is mainly to focus on improving employees' performance through utilizing superior leadership styles and developing the creative abilities of employees. In addition, it identifies the impact of the research variables superior leadership and creative abilities on the performance of employees. To achieve the study's objectives, the researchers utilized the descriptive analytical method by preparing a survey list (questionnaire form) prepared scientifically. This form was distributed to (employees, department managers, assistant managers, and consultants) at the Muthanna Cement Company. A total of 170 questionnaires were distributed and completed. It was fully recovered, and the necessary statistical analyses were performed to verify the study hypotheses.

This study reached a set of results, the most significant is the positive impact of superior leadership on the performance of employees and the positive role achieved by developing creative capabilities in improving the performance of workers in cement factories in Muthanna. Therefore, this study recommends the need for cement factories in Muthanna to study the market and the internal and external factors affecting the performance of employees, as well as the need for the Board of Directors to hold specialized training courses and workshops in the industrial sector and hold conferences and scientific seminars to introduce the extent and importance of using the superior leadership method in improving and raising the performance of employees.

Information

Received: 15/9/2023

Revised: 21/10/2023

Accepted: 25/10/2023

Published: 31/12/2023

Keywords:

superior leadership
dimensions of superior leadership
creative capabilities
improving employee performance
dimensions of employee performance

دور القيادة الفائقة في تحسين اداء العاملين الدور الوسيط لتنمية القدرات الابداعية: دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في معامل اسمنت المثنى

حيدر محمد جاسم^{*} و اسامة هاوي عزيز^ب و جاسم محمد كريم^ج

a جامعة المثنى/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال.

b جامعة المثنى/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال.

c جامعة المثنى/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال.

الملخص

هدف هذا البحث بشكل رئيسي الى تسليط الضوء على تحسين أداء العاملين من خلال استخدام أسلوب القيادة الفائقة وتنمية القدرات الابداعية للعاملين ، إضافة الى التعرف على أثر متغيرات البحث القيادة الفائقة و القدرات الابداعية على أداء العاملين . ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد قائمة الاستقصاء (استمارة الاستبيان) معدة بشكل علمي، حيث وزعت هذه الاستمارة على (العاملين، مدراء الاقسام ، معاونين المدراء وكذلك المستشارين) في شركة أسمنت المثنى ، وتم توزيع (170) استمارة وتم استرجعها بالكامل ، وقد تم إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة باستخدام البرامج (Amos ، spss) لتحقق من فرضيات الدراسة.

* Corresponding author: E-mail addresses: haider.mohammed@mu.edu.iq.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ان هناك تأثير ايجابي من قبل القيادة الفائقة على أداء العاملين ، وكذلك الدور الايجابي الذي تحققه تنمية القدرات الابداعية في تحسين أداء العاملين في معامل الاسمنت في المثنى. لذا توصي الدراسة بضرورة قيام معامل الاسمنت في المثنى بدراسة السوق والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في رفع أداء العاملين ، وكذلك ضرورة قيام مجلس الادارة بإقامة دورات تدريبية متخصصة وورش العمل في القطاع الصناعي وإقامة المؤتمرات والندوات العلمية للتعريف بمدى وأهمية استخدام أسلوب القيادة الفائقة ، أبعاد القيادة الفائقة ، القدرات الابداعية ، تحسين أداء العاملين ، ابعاد أداء العاملين.

المقدمة

تركز الدراسات الادارية الحديثة بصورة عامة والموارد البشرية بصورة خاصة على أهمية أداء العاملين في تحسين كفاءة وفعالية المنظمة في سبيل تحقيق اهدافها ، حيث ان تحسين أداء العاملين في المنظمة يؤثر بشكل ايجابي على أستقرارها واكتسابها الى ميزة تنافسية مستدامة بين المنافسين . لذلك تعتمد المنظمات الى استخدام أساليب إدارية حديثة لتطوير كوارها الوظيفية وتنمية قدراتهم الابداعية ، اضافة الى إعطاء الحرية والمساحة في المشاركة في التخطيط واتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات. وبناء على ذلك تطرق البحث الى دراسة تحسين الاداء للعاملين وتطوير مهاراتهم الابداعية من خلال أسلوب أداري حديث ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة . اضافة الى دراسة العلاقة والتأثير لمتغيرات الدراسة من خلال التحليلات الاحصائية. لذلك تسعى المنظمات الى أسلوب أداري يحث لمشاركة القيادة مع المرؤوسين وتحفيزهم من اجل الوصول الى الاداء الافضل ، اضافة الى التركيز على الهياكل المسطحة في المنظمة وتمكين الموظفين لتحسين الأداء. وهو مايعرف بالقيادة الفائقة . (Manz et al., 1990:37).

حيث ضم هيكل البحث عدد من الفصول تمثل الفصل الاول بمنهجية الدراسة والفصل الثاني ضم الجانب النظري، اما الفصل الثالث يشمل الجانب العملي ،الفصل الرابع يشمل الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت لها الدراسة . بالاضافة الى المصادر.

مشكلة الدراسة

تعمل الشركات في سوق العمل في ظل منافسة شديدة ، لذلك تحتاج الشركات الى تسخير كافة الطاقات البشرية من اجل الوصول الى الاداء الافضل للعاملين. وذلك من خلال استخدام أسلوب قيادة متطور والذي يعمل على تحفيز العاملين من اجل تحقيق اهداف المنظمة . وهنا تبرز مشكلة الدراسة والتي تتمحور في السؤال الاتي (هل هناك تأثير على تحفيز وتحسين أداء العاملين من خلال أسلوب القيادة الفائقة والدور الوسيط للقدرات الابداعية في معامل الاسمنت في المثنى) وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة المشكلة بالأسئلة الآتية :-

-هل للمتغير الوسيط القدرات الابداعية (الابتكار والاصالة الفكرية) تأثير على تحسين أداء العاملين في معامل الاسمنت في المثنى ؟
-هل توجد علاقة ارتباط وتأثير للقدرات الابداعية على أداء العاملين ؟ وكذلك المتغيرات الأخرى؟

-هل معامل الاسمنت في المثنى لديها معرفة مسبقة بأهمية أداء العاملين والعوامل المؤثرة لتطويرها ؟

أهداف البحث

● تعريف وتقيف معامل الاسمنت في المثنى بأهمية أداء العاملين في الشركة .

● قياس وايضاح تأثير أسلوب القيادة الفائقة من خلال الدور الوسيط للقدرات الابداعية على أداء العاملين .

● تعريف وتفسير متغيرات الدراسة للباحثين والمهتمين .

● قياس وتحديد العلاقة الترابطية بين متغيرات البحث .

أهمية البحث:

● **الاهمية العلمية :** توفير أطار نظري لمتغيرات الدراسة ، اضافة الى الاهمية الميدانية للأداء العاملين في شركة أسمنت المثنى والذي يكون مرجع للباحثين في هذا المجال.

● **الاهمية العملية :** قياس تأثير القيادة الفائقة من خلال الدور الوسيط القدرات الابداعية على أداء العاملين في معامل الاسمنت في المثنى ، وكذلك قياس تأثير والعلاقة الترابطية لمتغيرات الدراسة .

فرضيات البحث:

يستند البحث إلى فرضيتين رئيسيتين هما:-

- **الفرضية الرئيسية الأولى تتمثل في الاتي:-**

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفائقة وأداء العاملين .

H0: لا توجد علاقة ارتباط بين المتغير الاول (القيادة الفائقة) والمتغير الثالث (أداء العاملين). مقابل الفرضية البديلة .

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القدرات الابداعية و أداء العاملين.

H0: لا توجد علاقة ارتباط بين المتغير الثاني (القدرات الابداعية) والمتغير الثالث (أداء العاملين) مقابل الفرضية البديلة .

ج. توجد علاقة ارتباط مشتركة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفائقة والقدرات الابداعية .

H0: لا توجد علاقة ارتباط بين المتغير الأول (القيادة الفائقة) والمتغير الثاني (القدرات الابداعية) مقابل الفرضية البديلة التالية.

- **الفرضية الرئيسية الثانية وتتمثل في الاتي:**

أ. تؤثر القيادة الفائقة في القدرات الابداعية.

H0: لا يوجد اثر للمتغير الاول (القيادة الفائقة) على المتغير الثاني (القدرات الابداعية). مقابل الفرضية البديلة .

ب. تؤثر القيادة الفائقة في أداء العاملين .

H0: لا يوجد اثر للمتغير الأول (القيادة الفائقة) على المتغير الثالث (أداء العاملين). مقابل الفرضية البديلة .

ج. تؤثر القدرات الابداعية في أداء العاملين.

H0: لا يوجد اثر للمتغير الثاني (القدرات الابداعية) على المتغير الثالث (أداء العاملين). مقابل الفرضية البديلة .

ج. تؤثر القدرات الابداعية في أداء العاملين.

H0: لا يوجد اثر للمتغير الثاني (القدرات الابداعية) على المتغير الثالث (أداء العاملين).

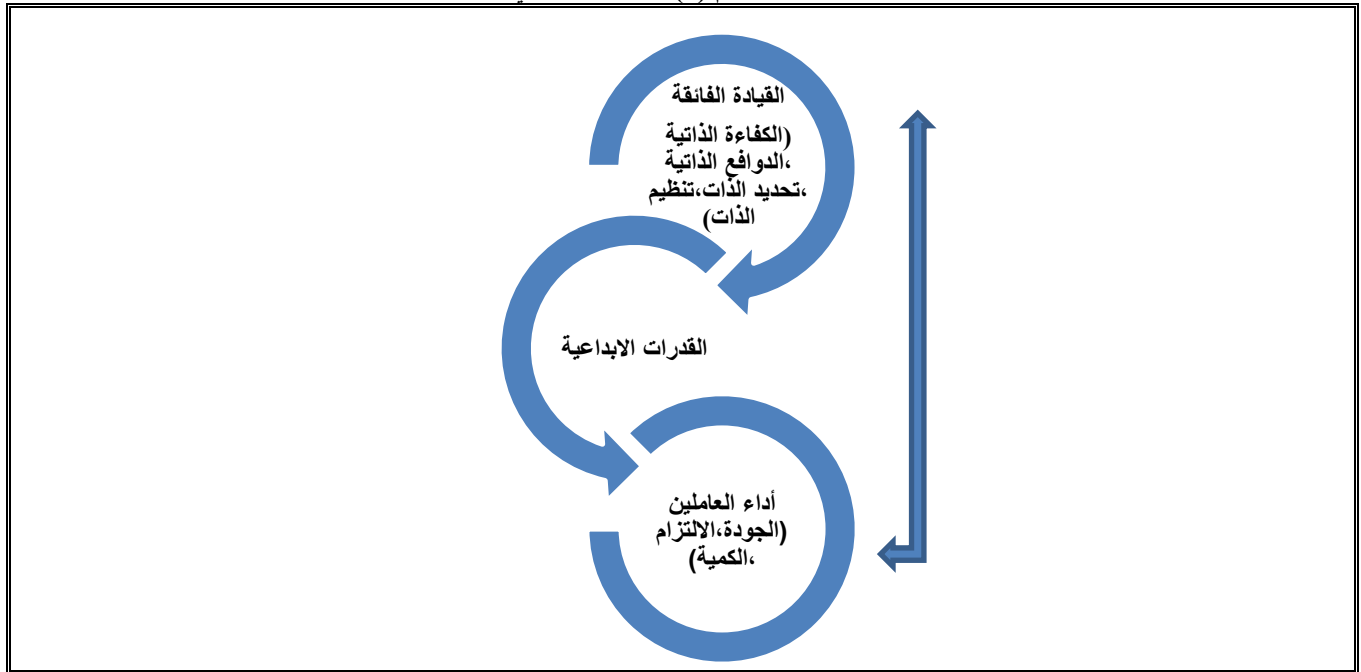
مقابل الفرضية البديلة التالية.

مقابل الفرضية البديلة .
د. تؤثر القيادة الفائقة والقدرات الابداعية مجتمعة في أداء العاملين.

النموذج الافتراضي للدراسة:

H0: لا يوجد اثر للمتغير الاول والمتغير الثاني على المتغير الثالث.

شكل رقم (1) المخطط الفرضي



تأثير مباشر :
علاقة ارتباط :
←
⇔

ويرى (Fairhurst & Uhl-Bien,2012:1043) بأن القيادة الفائقة هي عملية أستثمار في الافراد التابعين من خلال تشجيع القدرات الداخلية للافراد والمتمثلة بالمكون الداخلي للافراد من خلال تنظيم الذات والتحكم الذاتي من اجل توجيه الطاقات الفردية نحو تحقيق الاهداف المشتركة .

كما يرى (youn ,2012:57) القيادة الفائقة هو أسلوب اداري يهدف الى جعل القادة يملكون المعرفة والخبرة والابداع الفكري من خلال تشجيع الافراد العاملين (المرؤوسين) على المشاركة في القيادة والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة ، اضافة الى تنمية روح الابداع والابتكار الفكري لحل المشكلات ومواجهة الازمات . وبالتالي أسلوب القيادة الفائقة هو أسلوب يسعى الى بناء قادة في المستقبل يتمتعون بالقيادة الذاتية والشعور بالانتماء التنظيمي .

أما (Müller et al., 2013:805) يرى بأن أسلوب القيادة الفائقة هو أسلوب اداري من خلاله يمكن نقل المسؤولية والقيادة من قبل القادة الى المرؤوسين بعد التأكد من مقدرتهم على التمتع بالخبرة والمعرفة والقيادة الذاتية والتحكم بالأمر بطريقة احترافية وابداعية.

كما اشارة (Georgianna et al., 2016 928) الى ان مفهوم القيادة الفائقة هو عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات الادارية والتي تركز على الافكار والسلوكيات والمشاعر للافراد في المنظمة والتي تهدف الى توجيههم نحو تحقيق القيادة الذاتية والاستقلالية داخل المنظمة ، من اجل أنجاز الاهداف المخططة.

ايضا يعرف (Bum & Lee, 2018:39) القيادة الفائقة بأنها من الاساليب الادارية التي تصنع من الافراد التابعين (المرؤوسين) قادة

حدود البحث:

تتمثل بأربعة حدود رئيسة وهي:

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الجانب العملي من البحث في معامل الاسمنت في المثنى .
- **الحدود البشرية:** ضمت عينة البحث الافراد في الإدارة العليا والوسطى والعاملين متمثلة (بالمدير العام، معاون المدير العام، وبعضاً من أعضاء مجلس الإدارة، مديري الأقسام، ومسؤولي الشعب ، والعاملين) وبلغ حجم العينة ككل (170) موظفاً.
- **الحدود الزمانية:** تمثلت الحدود الزمانية للبحث للمدة الواقعة من 2023/1/15 ولغاية 2023 /7 /15، والتي بدأت من تحديد المشكلة وانتهاءً بالتحليل الاحصائي واستخراج النتائج.
- **الحدود البحثية :** تتمثل الحدود البحثية في الدراسة حول مصطلحات البحث (القيادة الفائقة ، القدرات الابداعية ، أداء العاملين) .

الإطار النظري

أولاً: القيادة الفائقة

1. مفهوم القيادة الفائقة :

ان منظمات الأعمال اليوم تعمل في بيئة تتسم بعدم التأكد وتمتاز بمنافسة شديدة من قبل المنافسين ، لذلك تبرز الحاجة لتعزيز أداء الموظفين وتحقيق رؤية المنظمة، لذا فقد برز أسلوب قيادة جديد يلبي متطلبات الأعمال في العصر الحديث. وهو أسلوب القيادة الفائقة ، حيث تم تعريف القيادة الفائقة من قبل عدد من الباحثين ومنهم :

ذلك الجهد يساعد في إشباع احتياج الفرد ، كما يمكن تحديد سلوك الفرد بالاعتماد على دوافعه الذاتية . (Amiot & Sansfaçon, 2011:105).

ويمكن ان يعبر عن الدوافع الذاتية بأنها مجموعة من القوى الدافعة في الشخصية للأفراد، والتي تخلق الرغبة للإنجاز عمل معين ، يحقق رضا للفرد ويخلق الشعور بالذات ، ويتم ذلك من خلال مجموعة من السلوكيات والتي تعكس شخصية الفرد . (Fernet,2013: 72).

أن الأفراد الذين يظهرون الدقة في السلوك بمكان العمل ولديهم الرغبة بشكل خاص اتجاه انجاز العمل ، تظهر مستويات الإبداع لديهم مرتفعة. إلى جانب ذلك ، يتحسن الإبداع بالتأثير الإيجابي حينما يدرك الفرد أن المهمة في العمل هي فرصة للتطور وليست تهديداً . (Hodgins,117:2008).

ج. **تحديد الذات** : يعني ان يكون للشخص الحرية والاستقلالية لتوجيه حياته واختياره أين يعيش ، ومع من يقضي الوقت ، وماذا يفعل. بمعنى امتلاك الموارد اللازمة لخلق حياة جيدة واتخاذ قرارات مسؤولة. هذا يعني أيضاً الاختيار من أين ومتى وكيف تحصل على المساعدة في حل المشاكل المحتملة (Cook et al,2006:13).

وبقدر ما يتعلق الأمر بتحديد الذات للموظفين ، تساعد الاستراتيجيات التي تركز على السلوك على تحسين الذات وتطور أدائهم الفردي أثناء تحديد المهمة ، ليكونوا قادرين على توجيه سلوكهم نحو إنجاز المهمة.

باستخدام الملاحظة الذاتية ، وتحديد الأهداف والغايات شخصياً ، و الإدارة عن طريق الإدراك الذاتي ؛ باستخدام العقاب الذاتي والتوجيه الذاتي كنهج أو تقنية. (Neck & Houghton,2006:270)

د. **تنظيم الذات**: التنظيم الذاتي يشير إلى المشاعر الداخلية والعقلية وإجراءات مدروسة وشخصية لإنجازها أهداف شخصية (Zimmerman,2000:232). وكما يوضح في دراسة (Shalley,2000:215) ، تنظيم الذات يشمل:

- تحديد أهداف التعلم
 - -التركيز على التعليمات
 - استخدام استراتيجيات فعالة لتنظيم الأفكار
 - استخدام الموارد بشكل فعال
 - مراقبة الأداء
 - إدارة الوقت بشكل فعال
 - تنمية معتقدات إيجابية حول قدرات الفرد.
- وهذه الخطوات في النهاية يمكن أن تحسّن الأداء الإبداعي من خلال السلوك المنظم ذاتياً .

3. أهمية القيادة الفانقة :

تواجه المنظمات بيئة الأعمال التي تتسم بعدم التأكد ، لذلك برزت الحاجة الى أسلوب القيادة الفانقة وما تحققت من أهمية للمنظمات ، والتي يمكن توضيحها بالتالي: (Bum & Lee, 2018: 37 ، Georgianna et al, 2016: 928).

- تحفيز الاتباع وتطوير قدراتهم من أجل قيادة حكيمة ورشيده للمنظمة .
- المساهمة في خلق قادة ذاتين فعالين في المنظمة.
- خلق أسلوب تفكيري أبداعي للقيادة في المنظمة .

قادرين على قيادة انفسهم يفكرون ويتصرفون في المواقف دون الرجوع الى الاخرين ، وذلك لما يمتلكون من تدريب ومهارة ومعرفة تأهلهم للقيادة . وبالنتيجة ان أسلوب القيادة الفانقة يهدف الى صنع القادة المدربين والموهبين في المنظمة .

ومن خلال التعاريف اعلى يرى الباحثون ان أسلوب القيادة الفانقة يمكن اي يعرف بأنه أسلوب أداري يمكن الافراد العاملين من تحقيق الاستقلالية الذاتية و الحرية في اتخاذ القرارات وذلك من خلال الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة والتي تهدف الى بناء قادة متميزين يمتلكون المهارة والمعرفة والقدرة على مواجهة المواقف المختلفة ، اضافة الى الشعور بالمسؤولية القيادية اتجاه المرؤوسين والعمل على تهيأتهم من اجل القيادة المستقبلية .

2. أبعاد القيادة الفانقة :

لقد اختلف العديد من الباحثين في تحديد ابعاد القيادة الفانقة فمنهم من يرى ان الابعاد تتمحور حول ضبط النفس ، التنظيم الذاتي العاطفي . وقال اخرون ان الابعاد هي لا تشمل فقط العمليات الذاتية والنفسية ولكن تشمل الخبرة العاطفية والارادة ، بالاضافة الى الجانب الفسيولوجي. واخرون يرون ان الابعاد تشمل الالهام ، والكاريزما ، التحفيز ، التركيز العاطفي عند القادة والمرؤوسين. اضافة الى الالتزام النفسي ، الرضا، والفاعلية ، التماسك ، اضافة الى سلوكيات التمكين (MÜLLER,2013 ، Bum & Lee, 2018 ، Fernet,2013).

وبالاتفاق مع (Jhanzeb and Bakhtiar, 2012:388) ويرى ان ابعاد القيادة الفانقة تكون : الكفاءة الذاتية ،الدوافع الذاتية ،تحديد الذات ، تنظيم الذات . وهنا يرى الباحثين ان هذه الابعاد هي الاقرب الى تمثيل القيادة الفانقة ، لما تمثله من شمول ابعاد القيادة الفانقة التي تم ذكرها سابقا . وهنا سيتم التطرق الى هذه الابعاد كالتالي:

أ. **الكفاءة الذاتية** : تُعرّف الكفاءة الذاتية على أنها اعتقاد راسخ بشأن وجود القدرة على إعطاء الأداء المطلوب في نهاية المطاف ويؤثر ذلك على الاداء العام للأفراد. حيث ان الكفاءة الذاتية تكشف عن المشاعر ،التفكير والمحفزات للناس. وتساعد استراتيجية القيادة الفانقة في تطوير الكفاءة الذاتية وتشحذ عمليات التنظيم التي تؤثر في النهاية على الأداء الوظيفي (Georgianna, 2015:2).

كما ويرى (Andressen, & Konrad,2007: 117) ، فإن تأثير الكفاءة الذاتية على أداء مهمة فردية يكون كبير إلى حد ما ؛ ورغم ان تطور الكفاءة الذاتية يكون بمرور الوقت وعبر زيادة الخبرة للأفراد.حيث ان الأشخاص ذوي الكفاءة الذاتية العالية هم أكثر من يتغلب على الصعوبات من خلال المبادرة الذاتية للتغيير ، و أكثر توجهاً نحو الهدف وأكثر ثباتاً في تحقيق أهدافهم .

فإن الشعور المرتفع للفرد بالكفاءة الذاتية يؤدي الى اختيار اهداف ذات قيمة عالية، وكما يؤدي الى استثمار جيد للوقت والمعرفة وتعلم أشياء جديدة، وتوجيه الجهود الكبيرة لتحقيق الاهداف والثقة في المقدرة على تحقيق الاهداف. (Bird, 2002:25).

وبالتالي، يمكننا القول بأن الكفاءة الذاتية هي مفتاح المعرفة الفردية وتعزيز المهارات وتمكين الافراد من الإبداع.

ب. **الدوافع الذاتية** :وهي الرغبة للفرد في إظهار الجهد الازم لتحقيق هدف محدد ، بحيث أن

• توجيه المنظمة لنشر الثقافة القيادية الذاتية .

ثانيا: القدرات الابداعية

1. مفهوم القدرات الابداعية :

تشهد منظمات الاعمال منافسة شديدة في سوق العمل ، ومن اجل المحافظة على موقعها وحصتها السوقية ، تسعى الشركات الى التميز من خلال الابتكار والابداع في مجال عملها . ومن هنا ظهر الاهتمام بالقدرات الابداعية باعتبارها أحد مصادر الشركات الغير ملموسة . فقد ظهرت الكثير من التعاريف لمفهوم القدرات الابداعية ومنها :
فقد عرفها الحسنية " هو نشاط عقلي معقد يهدف الى البحث عن الحلول والحصول على نتائج تكون مبتكرة وغير مكررة وتمتاز بالاصالة الفكرية " . (الحسنية، 2009: 122) .

ويرى العتيبي " وهي المقدرة التي يمتلكها الافراد على انتاج الافكار الاصلية غير العادية والتي تمتلك المرونة والاستجابة الى الموقف المختلفة " (العتيبي ، 2007 : 29).

كما تعرف القدرات الابداعية في الإدارة بأنها إنشاء الأساليب أو الأفكار التي يتقبلها الموظفون في المنظمة والتي تساعد بتحفيزهم على استثمار طاقاتهم ومواهبهم في تحقيق أهداف المنظمة. (الخالدي، 2011 : 197).

وايضا تعرف بأنها " مقدرات فكرية تتميز بالحدثة والابتكار تنبثق من التجربة والإلمام الإداري الذي يدرك حقيقة المنظمة ويستند إلى معلومات شاملة حول مختلف أجزاء المنظمة وتحليلها الذي يتطلبه أن تكون مبدعاً للوصول إلى أشياء جديدة ومفيدة. (جمعة ونوري، 2011: 299).

بناءً على ما سبق ، يمكن تعريف القدرات الإبداعية من وجهة نظر الباحثين ، بأنها هي مهارات التفكير الإبداعي التي تجعل الإنسان أكثر حلاً للمشكلات وأوجه القصور والتغيرات في مجال العمل ، وإيجاد الحلول والتنبؤ وصياغة الاقتراحات. واختبارها وتعديلها لتحقيق نتائج جديدة، والتي يمكن نقلها للأفراد الآخرين.

2. أهمية القدرات الابداعية :

تعتبر القدرات الابداعية أحد مصادر الشركات التي تساهم في تطورها وتبرز أهميتها بالاتي : (الناصر وحسين، 2018: 144)، (سلطاني ، 2014 : 70).

• تساهم في اكتشاف القدرات الفردية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة .

• تلبي حاجة المنظمات وتساهم في زيادة قدرتها التنافسية وتقديم منتجاتها بشكل أفضل ، كما تساعد المنظمة للتكيف مع التغيرات البيئية .

• تشجع الافراد للدخول في التحديات مع الآخرين من أجل تحقيق التميز .

• أستغلال الطاقات البشرية بما يحقق التجديد والتطوير للنظام العمل والتكيف لمواجهة التغيرات المحيطة بالمنظمة .

• تساعد في زيادة الرضى الوظيفي للعاملين وتحقيق الذات من خلال الانجاز في العمل.

ثالثا: مفهوم أداء العاملين

نظرا لما يعتبره الأداء من المفاهيم التي تلقى اهتمام كبير من الدراسات الادارية بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص ، وما يشكله هذا المفهوم من أهمية للفرد والمنظمة . فقد تناول العديد من الباحثين مفهوم الاداء ، فلقد أشارة كل من (Tabiu & Nura, 2013,)

p 248 ، بلال ، 2010: 21) أن الاداء للعاملين يمثل مجموعة النتائج السلوكية والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، عن طريق استخدام الموارد المتاحة ، مع توفر المتغيرات الاخرى مثل العلاقات الداخلية الجيدة والالتزام الوظيفي وتوفر البيئة المناسبة للعمل .

كما يرى (Mubbsher et.al., 2012, p 69) بأن الاداء هو مجموع واجبات العاملين الموكلة اليهم من قبل الادارة في ضوء توفر بعض المعايير : (الكفاءة ، الفاعلية ، الالتزام ، القدرة و الرغبة للعمل . كما عرف (غازي ، 2013: 36) بأنه مجموع القدرات والمهارات التي يمتلكها العاملين والتي تأهلهم الى أداء الواجبات والمهام داخل المنظمة من خلال توفير الدافع لهم .

وايضا يرى (Korschun, et al., 2014, p 20) بأن الاداء هو العمليات والتحسينات المستمر للعملية الانتاجية من اجل الحصول على مخرجات بكفاء وفاعلية من خلال الفرق الجماعية في المنظمة.

ومن التعاريف اعلاه ، يرى الباحثين ان الاداء يمكن ان يعرف على انه مجموع المهارات والقدرات والدوافع التي يمتلكها العاملين ، والتي تساعدهم على أداء المهام بكفاءة وفاعلية داخل وخارج المنظمة ، إضافة الى تقديم الافكار الجديدة والمشاركة في تحقيق الاهداف .

❖ **أبعاد أداء العاملين :**

تشير الدراسات السابقة الى اغلب الباحثين الى ان ابعاد الاداء يمكن ان تتمحور بالاتي :حيث أشارة كل من (محمد ماهر ، 2017 : 115 et.al., Blyton, 2017: 826، Ramdhani&et.al. 2017: 103).

ايضا يمكن ان تكون :

- **جودة الاداء** : ويقصد بها درجة الدقة والالتقان في العمل والجهد المبذول من اجل تحقيق المهام الموكلة ، ومطابقة المواصفات المحددة من قبل الادارة أو معايير الجودة من اجل الوصول الى مخرجات خالية من الاخطاء وبجودة عالية . (Blyton, et.al., 2017: 170).

- **الالتزام** : يعبر عن طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ، من خلال التزام الفرد بالقوانين وواجبات العمل و مواعيد الانجاز والشعور بالسؤولية الوظيفية ، وبعبارة أخرى يعتبر استثمار من قبل الفرد والمنظمة من خلال العلاقة التعاقدية بينهما وما ينتج عنها من سلوك ايجابي للفرد اتجاه المنظمة . (محمد ماهر ، 2017 : 115) .

- **الكمية** : يشير الى كمية الاعمال التي يستطيع الفرد أنجازها خلال فترة زمنية معينة بكفاءة وفاعلية من خلال قدراته البدنية والعقلية في ظل الظروف المناسبة للعمل . ويمكن تحديد الاعمال المطلوب انجازها من الفرد بناء على ما يمتلكه من خبرات ومهارات والظروف المناسبة للعمل . (محمد علي، 2016 : 103 ، Ramdhani, et.al., 2017: 826).

الجانب العملي

1. اختبار الثبات للمقياس للبحث:

من اشهر اختبارات الثبات والاكثر استخداما هو اختبار كورباخ الفا حيث يعتبر اختبار كرونباخ ألفا مقياسا ومؤشرا لثبات الاختبار مثل قياس ثبات الاستبانة. وإن جل الباحثين يعطون أهمية كبرى للمصادقية والثبات في دراساتهم لأن هذين العنصرين يؤثران بصورة كبيرة في

نتائج البحث. فكلما كانت مصداقية ودرجة ثبات البحث مرتفعة، كلما تمكن الباحث من تدقيق نتائج بحثه وتأكيداتها وبالتالي تعميمها. يعتمد المقياس المستخدمة في البحث اذا كان مقدار قيمة كورباخ الفا 0.70 في البحوث الادارية، وكلما كانت القيمة اكبر يدل على ثبات المقياس ، ونلاحظ من الجدول (1) ان قيمة الاختبار لمتغير القيادة

الفائقة هي (0.901) ، ومتغير القدرات الابداعية (0.840) في جين كانت القيمة لمتغير أداء العاملين (0.880) ، وهي قيمة كلها اكبر من 0.70 وهذا يدل على ثبات مقياس البحث وان نتائج التي ستظهر من تحليل البيانات ستكون اكثر واقعية ودقة.

جدول(1) اختبار الثبات للمقياس للبحث

ت	المتغيرات الرئيسية	قيمة كرونباخ الفا
1	القيادة الفائقة	0.901
2	القدرات الابداعية	0.840
3	أداء العاملين	0.880

المصدر: اعداد الباحثون اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

2. اختبار الصدق البنائي (تحليل العامل التوكيدي): في سبيل التحقق من الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة الحالية سيتم الاعتماد على التحليل العامل التوكيدي، ويعد هذا التحليل احد انواع التحليل المعتمدة في نمذجة المعادلات الهيكلية والتي تهدف الى التحقق من الصدق الهيكلية لمتغيرات الدراسة ومدى توافقها مع البيانات التي تم جمعها. ومن اجل التأكد من النموذج الهيكلية المقترض

بالاعتماد على النتائج التحليل العامل التوكيدي سيتم المقارن بالاعتماد على معيارين هما:
أ. التقديرات المعيارية: والتي تمثل مسارات قيم الارتباط بين المتغيرات الكامنة بمتغيرات غير ملحوظة، ويتم مراعاة هذه القيم بحث يجب ان تتجاوز نسبة(40%) حتى يتم قبولها وتكون فعالة.
ب. مؤشرات ملائمة النموذج: يحدد الجدول (2) أهم المؤشرات نموذج الهيكلية المستخدم في تحليل العوامل المؤكدة.

جدول(2) قيم مؤشرات مطابقة النموذج

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df	CMIN/DF < 5
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	CFI > 0.90
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	IFI > 0.90
4	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	TLI > 0.90
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA < 0.08

Source: (Abbas & Khali,2016)

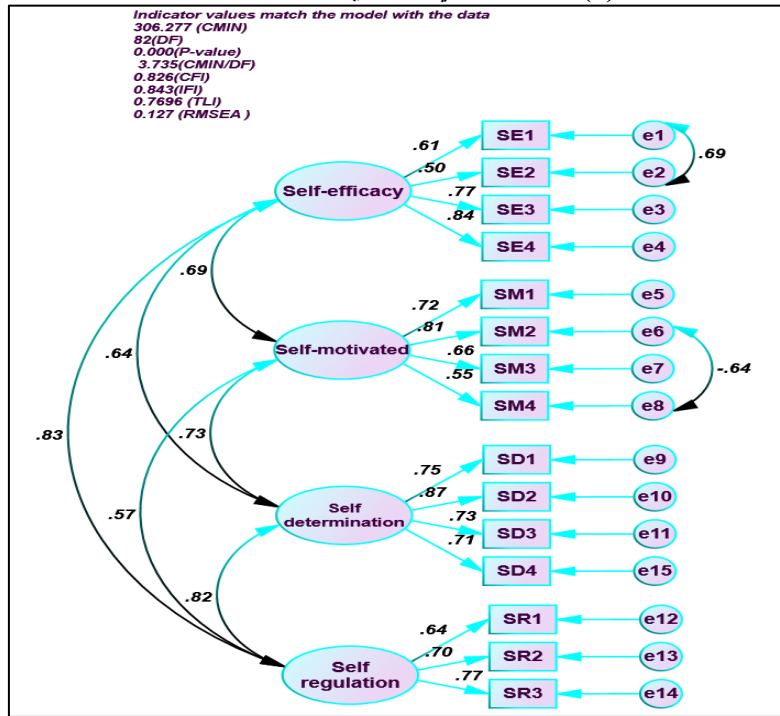
❖ تحليل العامل التوكيدي لمتغير القيادة الفائقة: يتضح من الشكل (2) والجدول (3) أن متغير القيادة الفائقة يقاس بـ (15) فقرة موزعة على (4) بعد فرعي، وعند مقارنه قيم التقديرات المعايير نجد أنها تتجاوز نسبة (0.40). تظهر هذه القيم على الأسهم التي تربط المتغيرات بفرقاتها وجميعها نسب معنويات وكما يوضحها الجدول(3) وان النسبة الحرجة كلها كانت اكبر من قيمة (2.56) وهذا يدل على ان قيمة الاوزان الانحداريه معنوية عند نسبة (0.01). اما في

ما يتعلق بمؤشرات ملائمة النموذج ، تظهر النتائج أنها جميعاً مطابقة لقاعدة القبول المحددة لها ، وقيمها كما في الجدول (3). ونتيجة لذلك يكتسب النموذج الهيكلية مستوى عاليًا من الملاءمة ، مما يدل على أن متغير القيادة الفائقة هو المتغير الذي يقاس بـ (4) أبعاد مترابطة تم قياسها بـ(15) عنصرًا. علما انه تم اجراء مؤشرين من مؤشرات التعديل التي يوصي بها برنامج AMOS.

الجدول(3)معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الفانقة

Path	Estimate	S.E.	C.R.	P
SE1 <--- F1	1.000			
SE2 <--- F1	.734	.077	9.561	***
SE3 <--- F1	1.040	.136	7.631	***
SE4 <--- F1	1.230	.154	8.000	***
SM1 <--- F2	1.000			
SM2 <--- F2	1.116	.122	9.181	***
SM3 <--- F2	.935	.115	8.148	***
SM4 <--- F2	.866	.140	6.172	***
SD1 <--- F3	1.000			
SD2 <--- F3	1.205	.108	11.134	***
SD3 <--- F3	.925	.100	9.288	***
SR1 <--- F4	1.000			
SR2 <--- F4	1.092	.147	7.446	***
SR3 <--- F4	1.018	.128	7.969	***
SD4 <--- F3	.883	.097	9.098	***

الشكل (2) التحليل العائلي التوكيدي لمتغير القيادة الفانقة



❖ التحليل العائلي التوكيدي لمتغير القدرات الابداعية:

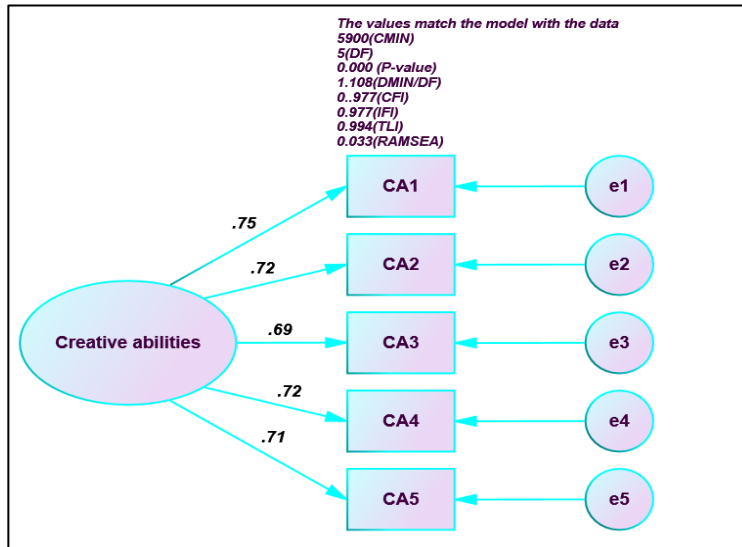
الانحداريه معنوية عند نسبة (0.01). اما في ما يتعلق بمؤشرات ملائمة النموذج ، تظهر النتائج أنها جميعًا مطابقة لقاعدة القبول المحددة لها ، وقيمتها كما في الجدول (4). ونتيجة لذلك يكتسب النموذج الهيكلي مستوى عاليًا من الملائمة ، مما يدل على أن متغير القدرات الابداعية هو المتغير الذي يقاس بـ(5) عناصر.

يتضح من الشكل(3) والجدول(4) أن متغير القدرات الابداعية يقاس بـ (5) فقرة. وعند مقارنه قيم التقديرات المعايير نجد أنها تتجاوز نسبة (0.40). تظهر هذه القيم على الأسهم التي تربط المتغيرات بفقراتها وجميعها نسب معنويات وكما يوضحها الجدول(4) وان النسبة الحرجة كلها كانت اكبر من قيمة (2.56) وهذا يدل على ان قيمة الازان

الجدول(4)معلومات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير القدرات الابداعية

Path	Estimate	S.E.	C.R.	P
CA1 <--- F1	1.000			
CA2 <--- F1	.956	.111	8.617	***
CA3 <--- F1	1.036	.125	8.298	***
CA4 <--- F1	.901	.105	8.583	***
CA5 <--- F1	.890	.105	8.454	***

الشكل(3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القدرات الابداعية



قيمة الاوزان الانحداريه معنوية عند نسبة (0.01). اما في ما يتعلق بمؤشرات ملائمة النموذج ، تظهر النتائج أنها جميعًا مطابقة لقاعدة القبول المحددة لها ، وقيمتها كما في الجدول (5). ونتيجة لذلك يكتسب النموذج الهيكلي مستوى عاليًا من الملاءمة ، مما يدل على أن متغير اداء العاملين هو المتغير الذي يقاس بـ (3) أبعاد مترابطة تم قياسها بـ(9) عناصر.

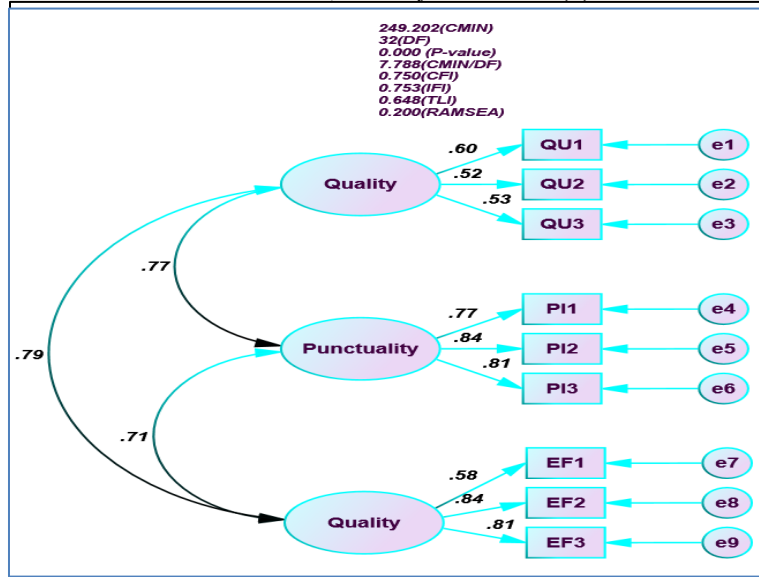
❖ التحليل العاملي التوكيدي لمتغير اداء العاملين:

يتضح من الشكل(4) والجدول(5) أن متغير اداء العاملين يقاس بـ (9) فقرة موزعة على (3) بعد فرعي، وعند مقارنه قيم التقديرات المعايير نجد أنها تتجاوز نسبة (0.40). تظهر هذه القيم على الأسهم التي تربط المتغيرات بفقراتها وجميعها نسب معنويات وكما يوضحها الجدول(5) وان النسبة الحرجة كلها كانت اكبر من قيمة (2.56) وهذا يدل على ان

الجدول(5)معلومات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير اداء العاملين

Path	Estimate	S.E.	C.R.	P
QU1 <--- F1	1.000			
QU2 <--- F1	.838	.164	5.113	***
QU3 <--- F1	.884	.171	5.168	***
PI1 <--- F2	1.000			
PI2 <--- F2	1.386	.131	10.572	***
PI3 <--- F2	1.192	.116	10.305	***
EF1 <--- F3	1.000			
EF2 <--- F3	1.338	.180	7.417	***
EF3 <--- F3	1.147	.156	7.353	***

الشكل (4) التحليل العامل التوكيدي لمتغير اداء العاملين



حيث يوضح الجدول (6) ان قيمة معامل الارتباط بين جميع فقرات مع الابعاد تتراوح ما بين (0.303 – 0.818) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الفقرات وابعادها عند مستوى معنوية 0.01 , ومن جهة اخرى تتراوح معامل الارتباط بين جميع الفقرات والمتغير الرئيسي ما بين (0.329 – 0.876) وكذلك فان هذه النتائج تدل على علاقة الارتباط بين الفقرة والمتغير عند مستوى معنوية 0.01. وبهذا اصبح المقياس يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقراته وابعادها وبين الفقرات والمتغيرات.

ج. اختبار الاتساق الداخلي :

سعى الباحثون الى اختبار معامل الارتباط (Pearson) من اجل تحديد الاتساق الداخلي بين متغيرات البحث وابعادها الفرعية من جهة وبين فقراتها من جهة اخرى والذي يستخدم لتحديد مستوى الارتباطات المعنوية بين تلك المتغيرات والابعاد وفقراتها ، وهذه الارتباطات المعنوية تضيف قوة ودقة وثبات اكبر للمقياس المعتمد من قبل الباحثون.

الجدول(6)الاتساق الداخلي بين الابعاد والفقرات التي تنتمي اليها

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	اتساق الفقرة مع البعد	اتساق الفقرة مع المتغير	مستوى المعنوية
الكفاءة الذاتية		SE1	.818**	.865**	.01
		SE2	.754**	.754**	.01
		SE3	.786**	.554**	.01
		SE4	.724**	.451**	.01
الدوافع الذاتية		SM1	.701**	.337**	.01
		SM2	.451**	.467**	.01
		SM3	.614**	.637**	.01
		SM4	.311**	.384**	.01
تقرير المصير		SD1	.654**	.667**	.01
		SD2	.548**	.664**	.01
		SD3	.356**	.358**	.01
		SD4	.497**	.876**	.01
التنظيم الذاتي		SR1	.327**	.667**	.01
		SR2	.637**	.387**	.01
		SR3	.513**	.621**	.01
القدرات الابداعية	احادي البعد	CA1	.581**	.580**	.01
		CA2	.635**	.435**	.01
		CA3	.537**	.337**	.01
		CA4	.489**	.689**	.01
		CA5	.334**	.354**	.01
أداء العاملين	الجودة	QU1	.463**	.463**	.01
		QU2	.311**	.511**	.01
		QU3	.529**	.329**	.01
الالتزام بالمواعيد		PI1	.587**	.412**	.01
		PI2	.353**	.511**	.01

.01	.417**	.564**	PI3	
.01	.691**	.367**	E1	
.01	.475**	.303**	E2	الكفاءة
.01	.613**	.410**	E3	
.01	.398**	.524**	E4	

د. اختبار فرضيات العلاقة: استعمل الباحثون اسلوب ارتباط بيرسون لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الاولى التي تتعلق بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الفائقة) والمتغير التابع (أداء العاملين) والمتغير الوسيط (القدرات الابداعية). وللحكم على قوة معامل الارتباط ، سيتم اعتماد التقييم الخاص بتقسيمه الى خمس فئات وحسب ما موضح في الجدول (7) :

الجدول (7) تفسير معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	ارتباط ضعيف جدا ايجابي او سلبي	±(0.10-0.00)
2	ارتباط ضعيف ايجابية او سلبية	±(0.39 - 0.10)
3	ارتباط متوسط ايجابي او سلبي	± (0.69-0.40)
4	ارتباط قوي ايجابي او سلبي	± (0.89-0.70)
5	ارتباط قوي جدا ايجابي او سلبي	± (1.00-0.90)

Source: Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: appropriate use and interpretation. *Anesthesia & analgesia*, 126(5), 1763-1768.

• اختبار الفرضية الاولى: 1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفائقة وأداء العاملين . يتبين من نتائج الجدول (8) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الفائقة ومتغير أداء العاملين ، حيث كانت نسبة الارتباط (**0.670) وهذا يؤكد اساس العلاقة والتأصر بين المتغيرين على مستوى (0.01) وهذا يدل على

الجدول (8) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الفائقة وأداء العاملين

الفائقة القيادة	Pearson Correlation	أداء العاملين
	Sig. (2-tailed)	.670**
	N	.000
		170
قبول الفرضية البديلة والتي تنص على توجد علاقة ارتباط بين المتغير الأول (القيادة الفائقة) والمتغير الثالث (أداء العاملين)		النتيجة (القرار)

المصدر: اعداد الباحثون اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

• اختبار الفرضية الثانية: يتضح من الجدول (9) ان معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متغير القدرات الابداعية ومتغير أداء العاملين (**0.104) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا ما تشير اليه الرموز (**مما يدل على

الجدول (9) مصفوفة معاملات الارتباط بين القدرات الابداعية وأداء العاملين

القدرات الابداعية	Pearson Correlation	أداء العاملين
	Sig. (1-tailed)	.104**
	N	0.00
		170
قبول الفرضية البديلة والتي تنص على توجد علاقة ارتباط بين المتغير الثاني (القدرات الابداعية) والمتغير الثالث (أداء العاملين) .		النتيجة (القرار)

المصدر: اعداد الباحثون اعتمادا على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

• اختبار الفرضية الثالثة: اذ يبين الجدول (10) تحقق علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وطردية الاتجاه بين متغير القيادة الفائقة ومتغير القدرات الابداعية اذ كان قيمة معامل الارتباط بيرسون (**0.735) وتشير الرموز (**مما يدل على ان هذه الارتباط كان عند مستوى معنوية 0.01 وهذا ما يوضحه الجدول من قيمة sig (0.000) وبناء على الجدول (7) فان قوة

الارتباط المتحقق كان ضمن مستوى علاقة ارتباط قوية بين متغير القيادة الفائقة والقدرات الابداعية. وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان تبني معامل السمات عينة البحث مفهوم القيادة الفائقة في العمل التصنيعي للصناعة التحويلية من حيث الاهتمام بدعم العاملين بالاهتمام بتقييم انفسهم

ووضع اهدافهم الخاصة بما ينسجم مع الاهداف التنظيمية وكذلك اعطائهم الدافع الذاتي للقيام بالأعمال الموكلة اليهم وتمكينهم من الحرية في التعامل مع المشاكل التي تحدث في موقع العمل، وهذا بدوره يؤدي الى تحسين قدراتهم الابداعية والاستفادة من افكارهم الغير تقليدية في العمل.

الجدول (10) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة الفائقة والقدرات الابداعية

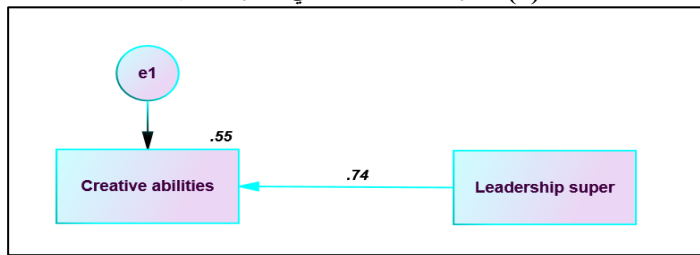
	Pearson Correlation	.735**
القيادة الفائقة	Sig. (1-tailed)	.000
	N	70
قبول الفرضية البديلة والتي تنص على H1: توجد علاقة ارتباط بين المتغير الأول (القيادة الفائقة) والمتغير الثاني (القدرات الابداعية).		النتيجة (القرار)

المصدر: اعداد الباحثون اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

اختبار فرضيات التأثير:

1. تؤثر القيادة الفائقة في القدرات الابداعية: يوضح الشكل (5) مقدار التأثير لمتغير القيادة الفائقة كمتغير مستقل في القدرات الابداعية كمتغير تابع على مستوى اجابات عينة البحث، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الفائقة في القدرات الابداعية، ويتضح ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.74) وهذا يشير الى ان متغير القيادة الفائقة يؤثر في متغير القدرات الابداعية بمقدار (74%) على مستوى معمل اسمنت المثنى عينة البحث . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من القيادة الفائقة في معمل اسمنت المثنى عينة البحث ستؤدي الى احداث تغير في القدرات الابداعية بمقدار (74%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (11) قد بلغت (14.264) وهي ذات معنوية عالية . كما يظهر من الشكل (5) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R²) قد بلغ (0.55) وهي التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل القيادة الفائقة في المتغير التابع القدرات الابداعية طبقاً لاجابات العينة على مستوى معمل اسمنت المثنى عينة البحث، في حين بلغت النسبة المكتملة (65%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في القدرات الابداعية لم تتضمنها الدراسة الحالية .

الشكل (5) تأثير القيادة الفائقة في القدرات الابداعية



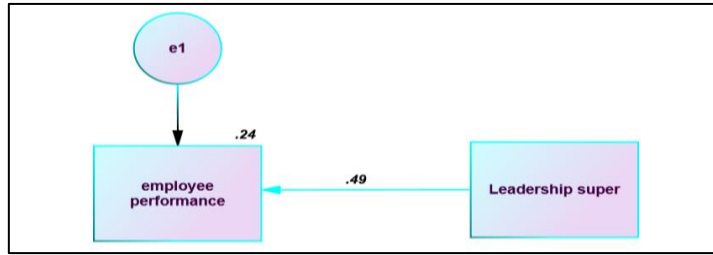
الجدول(11) مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الفائقة في القدرات الابداعية

Path	Estimate	S.E.	C.R.	P
CA <--- LS	.830	.058	14.264	***

2. تؤثر القيادة الفائقة في أداء العاملين : يوضح الشكل (6) مقدار التأثير لمتغير القيادة الفائقة كمتغير مستقل في أداء العاملين كمتغير تابع على مستوى اجابات عينة البحث، اذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الفائقة في أداء العاملين، ويتضح ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.49) وهذا يشير الى ان متغير القيادة الفائقة يؤثر في متغير أداء العاملين بمقدار (49%) على مستوى معمل اسمنت المثنى عينة البحث . وهذا يدل على ان تغير وحدة انحراف واحدة من القيادة الفائقة في معمل اسمنت المثنى عينة البحث ستؤدي الى احداث تغير في أداء العاملين بمقدار (49%) . وهذه القيمة دالة معنوياً بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (12) قد بلغت (7.285) وهي ذات معنوية عالية . كما يظهر من الشكل (6) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R²) قد بلغ (0.24) وهي التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل القيادة الفائقة في المتغير التابع أداء العاملين طبقاً لاجابات العينة على مستوى معمل اسمنت المثنى عينة البحث، في حين بلغت النسبة المكتملة (76%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في أداء العاملين لم تتضمنها الدراسة الحالية .

واستناداً لما سبق فأنا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص (يوجد اثر للمتغير الأول (القيادة الفائقة) على المتغير الثاني (القدرات الابداعية)). لذلك على المعامل موضوع الدراسة الاسهام في تنمية أسلوب القيادة الفائقة لما يلعبه من دور ايجابي في تنمية القدرات الابداعية للعاملين وبالتالي الحصول على افكار مبتكرة ابداعية ترفع من أداء العاملين.

الشكل (6) تأثير القيادة الفائقة في اداء العاملين



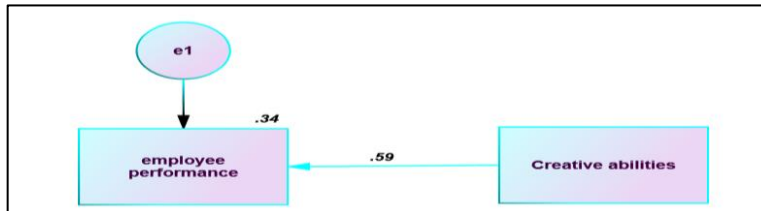
الجدول (12) مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الفائقة في اداء العاملين

Path	Estimate	S.E.	C.R.	P
EP <--- LS	.507	.070	7.285	***

على ان تغير وحدة انحراف واحدة من القدرات الابداعية في معمل اسمنت المثنى عينة البحث ستؤدي الى احداث تغير في اداء العاملين بمقدار (59%). وهذه القيمة دالة معنوية بسبب كون النسبة الحرجة (C.R.) وحسب الجدول (13) قد بلغت (9.386) وهي ذات معنوية عالية .

كما يظهر من الشكل (7) ان مقدار التفسير الذي يمثله معامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.34) وهي التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل القدرات الابداعية في المتغير التابع اداء العاملين طبقاً لاجابات العينة على مستوى معمل اسمنت المثنى عينة البحث، في حين بلغت النسبة المكتملة (66%) والتي توضح وجود عوامل أخرى تسهم في التغيرات الحاصلة في اداء العاملين لم تتضمنها الدراسة الحالية .

الشكل (7) تأثير القدرات الابداعية في اداء العاملين



الجدول (13) مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الفائقة في اداء العاملين

Path	Estimate	S.E.	C.R.	P
EP <--- CA	.541	.058	9.386	***

وتعتبر طريقة تحليل المسار من الأساليب الإحصائية الفعالة لتحليل البيانات, وتحديد اتجاه تأثير الارتباطات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات كما هو موضح في الشكل (8) والجدول (14). يوضح الشكل (8) وجود التأثير المباشر لمتغير القيادة الفائقة في اداء العاملين, إذ بلغت قيمة التأثير المباشر (0.124). كذلك يوجد تأثير غير مباشر للقيادة الفائقة على اداء العاملين بتوسط متغير القدرات الابداعية والبالغة قيمته (0.365), وهذا يدل على ان تغير بدرجة (1) بمتغير القيادة الفائقة يؤدي الى حدوث تغير بمقدار (0.365) بمتغير اداء العاملين بتوسط القدرات الابداعية وبلغ مجموع التأثير الكلي (المباشر وغير المباشر) للقيادة الفائقة في اداء العاملين (0.489).

نستنتج من المناقشة اعلاه رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد اثر للمتغير الأول (القيادة الفائقة) على المتغير الثالث (أداء العاملين)). والذي يفرض على معامل الاسمنت الاهتمام في أسلوب القيادة الفائقة لما له من تأثير على رفع أداء العاملين .

3. تؤثر القدرات الابداعية في أداء العاملين:

يوضح الشكل (7) مقدار التأثير لمتغير القدرات الابداعية كمتغير مستقل في اداء العاملين كمتغير تابع على مستوى اجابات عينة البحث، إذ يتبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القدرات الابداعية في اداء العاملين، ويتضح ان نسبة التأثير المعياري كانت (0.59) وهذا يشير الى ان متغير القدرات الابداعية يؤثر في متغير اداء العاملين بمقدار (59%) على مستوى معمل اسمنت المثنى عينة البحث . وهذا يدل

نستنتج من المناقشة اعلاه رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة والتي تنص على (يوجد اثر للمتغير الثاني(القدرات الابداعية) على المتغير الثالث (أداء العاملين)). من خلال خلق بيئة مناسبة للعاملين لزيادة الابتكار والابداع، ذلك سيؤدي الى رفع الاداء واختصار الوقت والجهد من اجل أداء افضل .

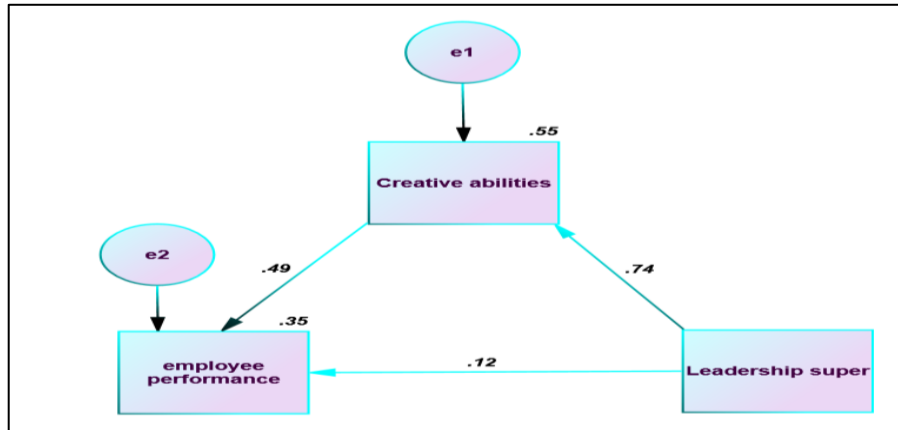
4. تؤثر القيادة الفائقة والقدرات الابداعية مجتمعاً في أداء العاملين:

سيتم استخدام طريقة تحليل المسار التي تهدف إلى الكشف عن التأثير المباشر بين المتغير المستقل (القيادة الفائقة) والمتغير التابع (اداء العاملين). ومن ناحية أخرى الارتباط غير المباشر من خلال المتغير الوسيط للقدرات الابداعية طبقاً لاجابات الافراد عينة البحث،

ما نسبته (35٪) من التغييرات التي حدثت في أداء العاملين. والنسبة الباقية والبالغة (65٪)، فهي تنتمي إلى متغيرات أخرى لم يتم ذكرها في البحث.

أما عن قيمة (R²) وهي قيمة التحديد والتي تفسر التغييرات التي يحدثها متغيرين القيادة الفائقة والقدرات الابداعية بمتغير أداء العاملين فقد بلغت (0.35) وهذا يعني أن القيادة الفائقة والقدرات الابداعية تفسر

الشكل (8) تأثير المشترك للقيادة الفائقة والقدرات الابداعية في أداء العاملين



الجدول (14) مسارات التأثير المباشر وغير مباشر للقيادة الفائقة والقدرات الابداعية في أداء العاملين

Paths	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	R ²
EP <--- LS		0.365	0.489	0.35
EP<---CA<---LS	0.124			

5- وجود علاقة ترابطية تكاملية بين متغيرات الدراسة في شركات الاسمنت في المثنى ، وهذا ماينعكس على تحسين الاداء، وهذا ماتم اثباته في فرضيات الدراسة .

❖ التوصيات:

1- تنمية القدرات الابداعية واعطاء الحرية في اتخاذ القرارات ينعكس بشكل ايجابي على تحسين الاداء للعاملين وبالتالي زيادة الانتاجية للشركات ، وهذا ما يتعين على شركات الاسمنت في المثنى اعتمادها .
2- أشرك العاملين بالدورات والمؤتمرات التعريفية والتنقيفية بأسلوب القيادة الفائقة وتنمية القدرات الابداعية ، يفترض ان يكون من أولويات خطط شركات الاسمنت في المثنى .

3- أشرك العاملين في اتخاذ القرارات الادارية وتنمية القدرات الابداعية من خلال التدريب والتأهيل واعطاء الثقة والحرية في العمل ، اضافة الى خلق ظروف عمل مناسبة لتنمية الابداع.

4- تشجيع القيادات الادارية بمعامل الاسمنت في المثنى الاشتراك بالدورات والمؤتمرات التأهيلية من اجل تطبيق الأساليب الادارية الحديثة وتنمية الثقافة الابداعية للعاملين وتبني الافكار المبتكرة في العمل .

5- حث الادارة العليا في معامل الاسمنت في المثنى على إنشاء أقسام داخل الشركة تختص بالبحث والتطوير والتأهيل والتدريب للقيادات والعاملين لمواكبة التطورات الادارية الحديثة .

المصادر

ابراهيم بدر الخالدي (2011)، معجم الادارة، الطبعة الاولى ، داراسامة للنشر، عمان، الاردن ، ص 197-244.
الناصر علاء حاكم وحسين حمودي (2018)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع لدى عمداء

استنادا للمناقشة اعلاه فأنتنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد اثر للقيادة الفائقة على أداء العاملين بوساطة القدرات الابداعية).

من خلال التفسيرات اعلاه نجد ان أسلوب القيادة الفائقة يؤثر بشكل مباشر على رفع أداء العاملين من خلال تنمية القدرات الابداعية للعاملين ، لذلك يعتبر أسلوب القيادة الفائقة من أساليب الادارة الناجحة للشركات بصورة عامة ومعامل الاسمنت بصورة خاصة ، وبناء على ما توصلت اليه الدراسة يتعين على معامل الاسمنت في المثنى بصورة خاصة والشركات بصورة عامة تنمية القدرات الابداعية للعاملين لما لها من اثر ايجابي في رفع الاداء وبالتالي تحسين العملية الانتاجية .

الاستنتاجات والتوصيات

❖ الاستنتاجات:

1- شركات الاسمنت في المثنى تسعى الى تثقيف ملاكاتها بأهمية تحسين الاداء للعاملين وتفسح المجال من اجل تطوير مهاراتهم الابداعية في سبيل تحقيق اهدافها التنظيمية .

2- تطوير وتحسين الاداء للعاملين يتأثر بشكل ايجابي بأسلوب القيادة الفائقة من خلال الدور الوسيط للقدرات الابداعية للعاملين ، وهذا ماتم التوصل اليه من خلال نتائج البحث .

3- تنمية القدرات الابداعية واعطاء المساحة للمشاركة في اتخاذ القرارات الادارية يساهم بشكل فعال في تحسين الاداء ورفع الانتاجية للشركات الاسمنت في المثنى.

4- تسعى القيادة الفائقة للمنظمة خلق قادة مستقبليين يمتلكون القدرة على الادارة الذاتية وتوجيه افراد المنظمة نحو تحقيق الاهداف بأسلوب أداري مبتكرة .

- Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017), Time work and Organization, p 170 .
- Bum, C. H. & Lee, K. (2018). "The Relationships between Professors' Super-Leadership, Self-Leadership, and Career Preparation Behavior in College Students", SPORT MONT, p 39,37.
- Cook JA, Petersen C, Jonikas JA (2006). Express yourself: Assessing a Self Determination in Your Life, Chicago. v 57. No. 10.p 13.
- Fairhurst, G. T., & Uhl-Bien, M. (2012), Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. The leadership quarterly, 23(6), p 1043-1062.
- Fernet, C. (2013). The role of work motivation in psycho- logical health, Canadian Psychology, 54, p 72-74.
- Georgianna, S.; Müller, G. F.; Schermelleh-Engel, K. & Petersen, B. (2016), Entrepreneurs' Job Satisfaction and Its Relationship to Super-Leadership and Self-Leadership. Journal of Research in Business, Economics and Management, 6 (3), p 928-940.
- Georgianna, S. (2015). "Assessing and Developing Entrepreneurs' Self-Leadership an Super-Leadership", Journal of Entrepren Organiz. Manag., 6(146), p 2.
- Georgianna, S.; Müller, G. F.; Schermelleh-Engel, K. & Petersen, B. (2016). Entrepreneurs' Job Satisfaction and Its Relationship to Super-Leadership and Self-Leadership. Journal of Research in Business, Economics and Management, 6 (3), p 928-940.
- Hodgins, H. S. (2008). Motivation, threshold for threat, and quieting the ego, Washington, American Psychological Association, (pp. 117-124).
- Jahanzeb Shah& and Bakhtiar Ali (2012), Super-leadership: An approach to maximize idea generation and creative potential for creative culture, African Journal of Business Management Vol. 6(1), pp. 388-401.
- Korschun, D., Bhattacharya, C. & Scott, D. (2014) Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, And the Job performance Of Frontline Employees, American Marketing Association, Journal of Marketing, Vol. 78, P 20 -37.
- الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد"، مجلة البحوث التربوية والنفسية، ع 56، ص144-164 .
- بلال مشعلي(2010)، دور برامج السلامة المهنية في تحسين اداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة فرحات عباس، ص 21.
- جمعة محمود حسن ، نوري حيدر شاكر(2011)، تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الابداع الاداري، داسة تطبيقية للقيادات العليا،الجامعة المستنصرية ، مجلة الادارة والاقتصاد ،ع90 ، ص299-319 .
- سليم ابراهيم الحسينية (2009)، الادارة بالابداع نحو منهج نظمي ، منشور المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر الجديدة ، القاهرة ، ص122 .
- عودة حسن غازي (2013)، أثر الحوافز في الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط، الاردن،ص36 .
- محمد رشيد سلطاني(2014)،المعارف الجماعية كمورد ستراتيجي وأثرها على نشاط الابداع في المؤسسة،رسالة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،ص70 .
- محمد زويد العتيبي(2007)، الطريق الى الابداع والتميز الاداري ،دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر ،ص29.
- محمد علي حسين (2006)، تأثير الذكاء الوجداني على سلوك واتجاهات وأداء العاملين، دراسة ميدانية ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، المجلد(20)، العدد(1)،كلية التجارة /جامعة سوهاج، مصر،ص 103-124 .
- محمد ماهر الحمار(2017) ، الالتزام التنظيمي وعلاقته بقيم العمل لدى اعضاء الهيئة التدريس بجامعة نجران، كلية التربية، جامعة نجران؛ معاهد القاهرة العليا، المقطم ، ص115-168 .
- Abbas, A. A. H., & Khali, H. H. (2016). Effect of the empowerment leaderships on job involvement reinforcement through a mediator role for strategic thinking skills, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 6(6), pp2222-6990.
- Amiot, C. E., & Sansfaçon, S. (2011), Motivations to identify with social groups: A look at their positive and negative consequences. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 15(2), p 105.
- Andressen, P., & Konradt, U. (2007). Measurement of self-leadership: A psychometric analysis of the German version of the Revised Self-leadership Questionnaire. Journal of Personnel Psychology, 6, p 117-128.
- Bird, B. (2002). Learning entrepreneurship: The self-direct learning approach. International Journal of Entrepreneurship Education 1(1), p 1-25.

- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: appropriate use and interpretation. *Anesthesia & analgesia*, 126(5), 1763-1768.
- Shalley CE, Gilson LL, Blum TC (2000). "Matching creativity requirements and the work environment: ' *Acad. Manage. J.*, (43): p 215-223.
- Tabiu, A. & Nura, A., 2013, Assessing the Effects of Human Resource Management (Hrm) Practices on Employee Job Performance: A Study of Usmanu Danfodiyo University Sokoto, *Journal Of Business Studies Quarterly*, Vol. 5, No. 2, Pp 247-260.
- Youn, H. J. (2012). Leadership Training Program for Shared Leadership Based on Super Leadership at Cheo-Eum Korean Presbyterian Church: A Study of Christian Leadership. Doctoral Dissertations, South Korea. p.57.
- Zimmerman B (2000): attaining self-regulation: A social cognitive perspective. *Handbook of Self-Regulation*, Burlington, MA: Elsevier Academic Press, p 232.
- Manz, C. C.; Sims, H. P. & Vella, C. M (1990). *Super Leadership: Leading Others to Lead Themselves*. Newbridge Communications, Incorporated. p 37.
- Mubbsher Munawar Khan, Zia-ur-Rehman, Muhammed Khyzer Bin (2012) *THE IMPACT OF EMPLOYEE COMMITMENT ON EMPLOYEE SATISFACTION ROLE EMPLOYEE AS A MODERATING VARIABLE*, haily college of commerce, Punjab university ,Pakistan, vol.1.no.2.p69 .
- Müller, I., & Ruggeri, T. (2013). *Rational extended thermodynamics* (Vol. 37). Springer Science & Business Media. P 805.
- Neck CP Houghton JD (2006). 'Two decades of Self-Leadership theory and research: Past developments, present trends and future possibilities', *Journal of Managerial Psychology*, 21, pp. 270-295.
- Ramdhani, A., & Ainissyifa, H. (2017), *Conceptual Framework of Corporate Culture Influenced on Employees Commitment to Organization*, v.11, p 826-830.