

القيادة الفائقة وتأثيرها في الأداء المتفوق من خلال الإلهام في مكان العمل: دراسة تطبيقية في جامعة الكفيل الأهلية

محمد نبيل هادي الحبوبي

قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الكوفة
جمهورية العراق

أ.م.د. قيس إبراهيم حسين

قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد
الجامعة العراقية
جمهورية العراق

أ.د. علي رزاق جواد العابدي

قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الكوفة
جمهورية العراق

الملخص

تسعى منظمات الأعمال اليوم إلى تحرير جميع الطاقات الكامنة للأفراد العاملين من أجل الوصول إلى الأداء المتفوق، وقد أظهرت الأدبيات الحديثة أن هذا الهدف يصعب بلوغه ما لم تكن هناك قيادة غير تقليدية قادرة على إلهام العاملين في المنظمة، إذ أن للإلهام في مكان العمل دور حيوي في تمكين العاملين في تجاوز تحديات وعقبات العمل نحو الوصول إلى الأداء المتفوق. ولقد هدفت الدراسة الحالية إلى البحث في دور القيادة الفائقة في تعزيز الأداء المتفوق من خلال التأثير الوسيط للإلهام في مكان العمل، وقد اعتمدت الدراسة منهجاً كمياً معتمداً على الاستبيان الذي تم توزيعه إلى موظفي جامعة الكفيل البالغ عددهم (105) موظف، وقد تم استرجاع (88) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وباستخدام نموذج المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM فقد تم التوصل إلى وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الفائقة في كل من الإلهام في مكان العمل والأداء الفائق، فضلاً عن ذلك فقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي غير مباشر (وسيط) للقيادة الفائقة في الأداء المتفوق من خلال التأثير الوسيط للإلهام في مكان العمل، وقد استنتجت الدراسة أهمية تطوير ممارسات القيادة الفائقة وتوفير ثقافة تعزز الإلهام في مكان العمل لكي ينعكس ذلك إيجابياً على الأداء المتفوق. الكلمات المفتاحية: القيادة الفائقة، الإلهام في مكان العمل، الأداء المتفوق.

أولاً - الجانب المنهجي للبحث

مشكلة البحث

تعمل المنظمات التعليمية في العراق في بيئة تنافسية تصاحبها ظروف عدم التأكد نتيجة التوترات السياسية التي تعيشها منطقة الشرق الأوسط والتي ألقَتْ بظلالها على بيئة التعليم العالي، نتيجة لذلك فإن الجامعات العراقية بحاجة ماسة إلى تسخير كافة طاقاتها للوصول إلى الأداء المتفوق، لغرض الوصول إلى الأداء المتفوق فإن أدبيات الموارد البشرية أشارت إلى أن للقائد الدور الأكبر في تحفيز الموظفين نحو تحرير كافة قدراتهم الكامنة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة (Georgianna, 2015). كذلك فإن البحث الحالي يسلط الضوء على الدور الذي يلعبه الإلهام في مكان العمل في تحفيز الموظفين للوصول إلى الأداء المتفوق. بناءً على ما سبق فإن البحث الحالي يطرح التساؤلات الرئيسة الآتية (هل هناك تأثير لممارسات القيادة الفائقة في تحقيق الأداء المتفوق لجامعة الكفيل الأهلية من خلال الإلهام في مكان العمل؟)، ومن خلال هذا التساؤل تنبع عدة تساؤلات، كما يلي:-

- 1- ما مستوى توافر متغيرات البحث في جامعة الكفيل الأهلية قيد البحث؟
- 2- ما مدى تأثير القيادة الفائقة في الأداء المتفوق لجامعة الكفيل الأهلية؟
- 3- ما مدى تأثير القيادة الفائقة في الإلهام في مكان العمل لجامعة الكفيل الأهلية؟
- 4- ما مدة تأثير الإلهام في مكان العمل في الأداء المتفوق لجامعة الكفيل الأهلية؟

* تم استلام البحث في مايو 2019، وقبل للنشر في يونيو 2019، وتم نشره في ديسمبر 2021.

© المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2021، ص ص 211-222، (معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2021.206976

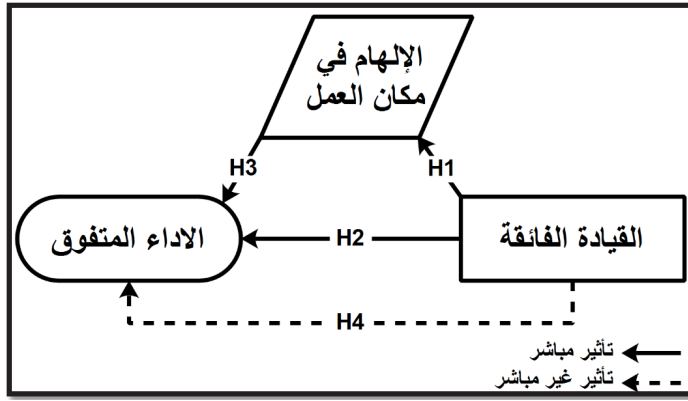
أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى ما يلي:

- 1- تحديد تأثير القيادة الفائقة في الإلهام في مكان العمل.
- 2- تحديد تأثير القيادة الفائقة في الأداء المتفوق
- 3- تحديد تأثير الإلهام في مكان العمل في الأداء المتفوق
- 4- تحديد تأثير القيادة الفائقة في الأداء المتفوق من خلال الإلهام في مكان العمل.

أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال ما تشكله القيادة الفائقة من عنصر أساسي لتحرير الطاقات الكامنة للموظفين للوصول إلى الأداء المتفوق. ووفقاً للاطلاع على الدراسات السابقة، فإن هذه الدراسة هي الأولى التي تتناول هذه المتغيرات مجتمعة، وبالتالي فإن هذا البحث يسعى لردم هذه الفجوة المعرفية، وكذلك اختبار متغيراتها ومقاييسها في بيئة الشرق الأوسط وبالتحديد في بيئة التعليم العالي.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المخطط الفرضي للبحث

ويتضمن ثلاثة متغيرات أساسية، هي: (1) القيادة الفائقة (متغير مستقل)؛ (2) الإلهام في مكان العمل (متغير وسيط)؛ (3) الأداء المتفوق (متغير تابع). ويعرض شكل (1) هذا المخطط.

فرضيات البحث

وفقاً لـ (Bum & Lee, 2018: 40) فإن نظرية القيادة الفائقة تتجاوز القيادة التقليدية من خلال كونها لا تعتمد

على القائد لوحده لقيادة المنظمة، بل تعمل على إلهام وتحفيز الاتباع نحو الوصول إلى أعلى درجات الأداء. فضلاً عن ذلك فقد أشار Straume & Vit- (tersø, 2012: 390) إلى أن للإلهام في مكان العمل دور جوهري في مساعدة الموظفين على تجاوز تحديات بيئة الأعمال وضمان الحصول على الأداء الأفضل للمهام الموكلين إليها. وبناءً على ما سبق فإنه الدراسة الحالية تضع الفرضيات الأربعة التالية:

- 1- H1 يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الفائقة في الإلهام في مكان العمل.
- 2- H2 يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الفائقة في الأداء المتفوق.
- 3- H3 يوجد تأثير معنوي إيجابي للإلهام في مكان العمل في الأداء المتفوق.
- 4- H4 يوجد تأثير غير مباشر معنوي إيجابي للقيادة الفائقة في الأداء المتفوق من خلال الإلهام في مكان العمل.

مجتمع البحث وعينته

اشتمل مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الكفيل والبالغ عددهم (105) موظف، وتم اعتماد أسلوب الحصر الشامل في تحديد العينة، حيث تم توزيع الاستبانات على كافة مجتمع الدراسة وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 88 استبانة. ويستعرض جدول (1) وصف عينة المستجيبين.

جدول رقم (1)
وصف عينة المستجيبين

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة
1 النوع الاجتماعي	ذكر	51	0.57
	أنثى	37	0.42
2 العمر	25-21	19	0.21
	30-26	18	0.20
	35-31	22	0.25
3 مستوى التعليم	41 فأكثر	17	0.19
	بكالوريوس	62	0.70
6 سنوات الخبرة في المنظمة	دبلوم عالي	12	0.13
	ماجستير	14	0.15
	أقل من سنة	12	0.13
6 سنوات الخبرة في المنظمة	3-1	28	0.31
	6-4	35	0.397727
المجموع لكل متغير	9-7	8	0.090909
	10 فأكثر	5	0.056818
		88	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

مقاييس البحث

اعتمد البحث على مقاييس لدراسات سابقة لغرض قياس متغيراته الرئيسة، وفيما يلي المقاييس المعتمدة لمتغيرات البحث:

- 1- القيادة الفائقة: تم استخدام مقياس (Georgianna, 2015) لغرض قياس القيادة الفائقة، يتألف المقياس من بُعدين، هما: (أ) دعم إرشادي وتواصل Coaching and Communicative Support والذي يتضمن 12 فقرة. (ب) تيسير الاستقلالية الشخصية والمسئولية Facilitation of Personal Autonomy and Responsibility والتي تتضمن 6 فقرات.
- 2- الإلهام في مكان العمل: تم توظيف مقياس (Jones et al., 2014) لقياس الإلهام في مكان العمل والذي يتألف من خمسة أبعاد: (1) التركيز الذاتي Self-focus؛ (2) التركيز على الآخرين Others-focus؛ (3) التركيز على الإنجاز Achievement-focus؛ (4) التركيز الاجتماعي Prosocial-focus؛ (5) التركيز الخارجي External-focus، وقد اشتمل المقياس على 25 فقرة.
- 3- الأداء المتفوق: اعتمد البحث على مقياس (Gould-Williams, 2012) لغرض قياس الأداء المتفوق، وقد تألف المقياس من خمسة فقرات.

ثانياً - الجانب النظري للبحث:

القيادة الفائقة

تواجه منظمات الأعمال اليوم بيئة أعمال تتسم بعدم التأكد تصاحبها حاجة المنظمات الماسة لتعزيز أداء الموظفين وتحقيق رؤية المنظمة، لذا فقد برز أنموذج قيادة لمقابلة متطلبات الأعمال في القرن الحادي والعشرين وهو أنموذج القيادة الفائقة (Suci, 2013: 362). إذ قام (Manz et al., 1990) بتطوير مصطلح «القيادة الفائقة Super Leadership» بهدف وصف نقل القوة التي عادة ما يتم تعيينها من قبل أعضاء التنظيم في مناصب القيادة ورتب الإدارة إلى التابعين (Müller et al., 2013: 805).

لقد برزت نظرية القيادة الفائقة من خلال الاعتقاد السائد بأن القيادة التقليدية تعتمد بشكل كامل على القائد لوحده لقيادة منظمة محدودة في بيئة سريعة التغير، وبناءً على ذلك فإن هدف القيادة الفائقة هو أن قائد المجموعة يحفز الأتباع في عملية تحقيق أهدافهم ويساعدهم على الحكم والتصرف بشكل مستقل. إذ يعمل القائد الفائق على أن الأتباع يتصرفون كعامل رئيس في عملية تحقيق هدف المنظمة، وعندما يتم تعزيز سلوك القادة الفائقين فإن الأتباع يصبحون العوامل الأساسية للمنظمة ويتطورون إلى قادة ذاتيين فعالين بدلاً من اتباع الأوامر بسبب الضغط أو السلوك المحسوب (Bum & Lee, 2018: 40). ويعرض جدول (2) الفرق بين القائد الفائق وبقيه الأنواع الكلاسيكية للقادة.

جدول رقم (2)

أنواع القادة في المنظمات

المجال	الرجل العظيم Strong Man	القائد الإجراني Transactor	البطل الرؤيوي Visionary Hero	القائد الفائق Super Leader
التركيز	الأوامر	المكافآت	الرؤى	القيادة الذاتية
نوع السلطة	ناבעة من المنصب الوظيفي	ناבעة من سلطة منح المكافآت	علائقية / إلهاميه	مشتركة
مصدر حكمة وسلطة القائد	القائد نفسه. انضباط مستند على خوف	القائد نفسه. انضباط محسوب.	القائد نفسه	من التابعين (قيادة ذاتية) ومن القائد نفسه
استجابة التابعين	---	---	التزام عاطفي مستند على رؤية القائد	التزام مستند على الملكية النفسية. الوصول إلى قيادة ذاتية فعالة.
سلوكيات القائد	توجيه الأوامر. تخصيص الأهداف. التخويف. التوبيخ.	وضع أهداف بشكل تفاعلي. مكافأة الأفراد. توبيخ الأفراد.	إيصال رؤية القائد. تركيز على قيم القائد. الوعظ. الإقناع الملهم.	خلق أنماط تفكير إبداعية. تطوير قيادة ذاتية من خلال المكافآت والنقد البناء. تطوير فرق القيادة الذاتية. إنشاء ثقافة القيادة الذاتية.

Source: 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, p. 58.

وفقا للجدول (2) فإن النظرة الأخيرة للقيادة هي القيادة الفائقة، إذ يصبح القادة يملكون قوة وحكمة العديد من الأشخاص من خلال المساعدة على إطلاق قدرات الأتباع (القادة الذاتيين) الذين يحيطون بهم، ويسعى أنموذج القيادة هذا إلى تشجيع الأتباع على أن يصبحوا قادة لذاتهم، وتنصب أولية القيادة هي التواصل فيما وراء الموقف والقوة. إذ يشجع القادة التابعين على تحقيق إنجازاتهم وتزويدهم بالمهارات اللازمة للمهام الفردية. هذه الأساليب سوف تؤدي إلى تطوير القيادة الذاتية ومن ثم سوف تكون مساهماتهم مفيدة جدًا للمنظمة (Youn, 2012: 57).

يعرف (Bum & Lee, 2018: 40) القيادة الفائقة على أنها القيادة التي تجعل من الإتياع قادة لأنفسهم يفكرون ويتصرفون بذاتهم بدلا من أن يكونوا مستجيبين للآخرين. يمكن أن ينظر إلى القادة الذين يظهرون سلوكيات القيادة الفائقة على أنهم مدربون مفيدون، وميسرون للتواصل إذ إن التدريب ودعم التواصل يُعدان بُعداً متميزا للقيادة الفائقة في فرق العمل المستقلة، وكذلك في أوضاع العمل الأكثر مركزية، وتُمارس القيادة الفائقة ضمن فرق تنظيم المشروعات وكذلك في الشركات التي يقودها رجال أعمال منفردين (Georgianna et al., 2016: 928). إذ يشجع القادة الفائقين المرؤوسين على الانخراط في الأنواع التالية من السلوكيات القيادية: (1) المراقبة الذاتية والتقييم، (2) تحديد الأهداف الذاتية، (3) التعزيز الذاتي، (4) مكافأة النفس والعقاب، (5) بروفة (6) التوقع الذاتي (Schnake et al., 1993: 354).

ووفقاً لمقياس (Georgianna, 2015: 2-4)، فإن القيادة الفائقة تتألف من بُعدين هما:-

- 1- الدعم الإرشادي والتواصل **Coaching and Communicative Support**: يشير هذا البُعد إلى العلاقة بين القائد والعاملين من خلال مجموعة المشاعر والمواقف التي يحملها بعضهم لبعض عن طريق تواصلهم وتقديم جميع الاستشارات التي يحتاجها العاملون وتقديم يد المساعدة فيما بين العاملين لتحقيق أهداف المهام المناط بهم.
- 2- تيسير الاستقلالية الشخصية والمسئولية **Facilitation of Personal Autonomy and Responsibility**: ويشير هذا البُعد إلى الانفتاح على الآخر بالشكل الذي يعزز من عملية اتخاذ القرارات المشتركة، وبالتالي فإن المشرفين يسمحون للمرؤوسين في اتخاذ القرارات ضمن نطاق عملهم، وبالتالي فإن هذا سوف يمنح المرؤوسين المساحة الكافية لهم في إنجاز أعمالهم بأسلوبهم الخاص.

الإلهام في مكان العمل

ينطوي الإلهام على الحافز وعلى تنشيط وتوجيه السلوك، ويتم استلهام الإلهام بدلاً من الشروع مباشرة من خلال فعل إرادة أو الناشئة دون سبب واضح. والإلهام ينطوي على تجاوز الانشغالات أو التعقيدات العادية للوكالة البشرية، يتم اقتراح هذه الخصائص في التعريف وقد تم تحديدها صراحة أو ضمنا من قبل المنظرين عبر التخصصات. ويستخدم مصطلح المحفز Trigger للإشارة إلى عنصر التحفيز الذي يستلهم الإلهام (على سبيل المثال، الشخص أو الفكرة) والهدف للإشارة إلى الكائن الذي يتم توجيه الحافز الناتج إليه (على سبيل المثال، هدف ذاتي، أو هدف شخصي، أو منتج مبتكر) (Thrash & Elliot, 2003: 871). ويُعرف (Jones et al., 2014: 2) الإلهام بأنه شعور مرتبط بدافعية نحو إدراك فكرة أو استحضارها.

يمثل إلهام الرؤية إيماناً إيجابياً قوياً بالرؤية التنظيمية والتعلق الوجداني بها. ويشمل إلهام الرؤية أن يرى أعضاء المنظمة روابط قوية بين مفاهيمهم الذاتية (والقيم التي يجسدونها) والقيم والمخرجات التي تتضمن في الرؤية التنظيمية (James & Lahti, 2011: 109). الإلهام له وظائف متميزة في تنظيم السلوك، على سبيل المثال فإن المواقف الصعبة ترتبط بقوة بفكرة وجود حياة ذات معنى وواقعية، إذ يعمل الإلهام في المنظمات عادة وسط التحدي والنكسات والطلبات الصعبة. وبالتالي، يبدو تعقيد الحالة التي نواجهها مؤشراً مهماً للإلهام الذي يساعد الموظفين في تجاوز التحديات التي يواجهونها في مكان العمل (Straume & Vittersø, 2012: 390).

وتوجد ثلاث خصائص أساسية لحالة الإلهام وهي: السمو Transcendence، والاستحضار Evocation، والدافع Motivation. إذ يشير السمو إلى حقيقة أن الإلهام يوجه المرء نحو شيء أفضل أو أكثر أهمية من اهتمامات المرء العادية؛ ويرى المرء احتمالات أفضل. ويشير الاستحضار إلى حقيقة أن الإلهام يتم استحضاره وعدم رغبته؛ إذ لا يشعر المرء بالمسئولية المباشرة عن أن يصبح مصدر إلهام. وأخيراً، فإن الإلهام ينطوي على حافز (دافع) للتعبير عن أو إيضاح ما تم الحصول عليه حديثاً. ويحدد هذا المفهوم ثلاثي الأبعاد الخصائص الرسمية للإلهام. وتكمن قيمة هذا المتغير في قدرته على دمج الظواهر المتنوعة (على سبيل المثال، الإبداعي والعلاقات الشخصية) في مكان العمل لغرض تحقيق أهداف المنظمة (Thrash & Elliot, 2004: 957).

ووفقاً لـ (Jones et al., 2014: 6-7) فإن الإلهام في مكان العمل يتضمن خمسة أبعاد جوهرية، كما يلي:

- 1- التركيز الذاتي **Self-focus**: يعرف بأنه شعور الموظف بالإلهام النابع عن الرضا عن النفس وعن عمله وكذلك تجعله يشعر بالسلام والأمان الداخلي كما يكون مركزاً على أهدافه في الحياة لذلك يعتبر تطوير للذات والارتقاء بها.
- 2- التركيز على الآخرين **Others-focus**: ببساطة توجيه العقل والانتباه لمتابعة ما يقال أو يجري حولنا، والتي تختلف من شخص إلى شخص ومن موقف إلى آخر سعياً لاستحصال الإلهام من خلال ملاحظة عمل الآخرين.
- 3- التركيز على الإنجاز **Achievement-focus**: هو المقدرة الذهنية الارتباط الوثيق بين التفكير والتركيز، فكلمة كان تفكير الإنسان إيجابياً أصبح مدفوعاً برغبة قوية في إصلاح ذاته وإرشادها نحو تعليل التصرفات، حينئذ نكتشف أسباب الفشل وعوامل التغيير ودور وجود دوافع التركيز كالتأني والدقة والتحليل والتنظيم في إنجاز الأمور وتجاوز المهام الصعبة.
- 4- التركيز الاجتماعي **Prosocial-focus**: يهدف التركيز الاجتماعي إلى السعي وراء إقرار العدالة الاجتماعية وتحسين الظروف الحياتية ودعم كافة السبل والإمكانات التي توفر الرفاهية والرخاء لكل فرد وعائلة وجماعة في المجتمع.
- 5- التركيز الخارجي **External-focus**: أننا غالباً ما نشعر بالتوتر أكثر عندما نحتاج إلى التركيز الخارجي، فالأمر مرتبط ببعضه، وبدلاً من ذلك فإنّ التدرّب على تصفية ذهن من الضغوط، مثل التأمل الذي يُعلّمنا كيفية عدم الانجراف مع الضغوط النفسانية أو الانفعالات الشديدة عن طريق زيادة إدراكنا لما نقوم به وما نفكر فيه.

الأداء المتفوق

تحاول جميع المنظمات البقاء على قيد الحياة وتحقيق أداء أعمال متفوق في أسواقها التنافسية، يمكن تحقيق نجاح المنظمات من خلال التفكير في كل من قدراتها الداخلية وموقعها الخارجي، ويمكن للمنظمة تحقيق أداء أعمال متفوق فقط إذا كان بإمكانها توفير المنتجات التي سيدفع العملاء لها أكثر مقابل ما يكلف المنظمة لتوفيرها. وهذا يعني أن المنظمة يجب أن تكون قادرة على خلق قيمة لعملائها (Aghazadeh, 2015: 126).

يمكن التمييز بين الأداء المتفوق ودون المتوسط في جميع المجالات من خلال العناصر الأساسية الثلاثة وهي «الأداء العام والقيادة والإدارة» (Young & Dulewicz, 2009: 804). إذ تقترح نظرية مزايا الموارد، وإدارة رأس المال الاجتماعي وإدارة المعرفة طرقاً داخل المنظمة لتحسين قدرتها وتحقيق الأداء المتفوق (Hoffman et al., 2005: 93). إذ يجب على المدراء إنشاء قوة عاملة تتمتع بقدرات كاملة حيث يشارك الموظفون بفعالية في صنع القرار، ووضع خطط لخدمة العملاء المتميزة والتحسين المستمر، ومشاركة الفوائد المالية الناتجة عن جهودهم (Collins, 2010: 20).

ينشأ الأداء المتفوق عندما يقوم العمال الموهوبون بتسخير واستثمار طاقاتهم دون تحفظ واستثمار مواهبهم بطريقة منظمة ومثمرة بشكل مثالي، إذ إن الأداء المتفوق هو نتاج القيادة المتفانية، والتخطيط الدقيق، والتنفيذ المنظم، وبيئة الدعم (Adebi, 2010). ومما سبق يمكن تعريف الأداء المتفوق على أنه «تحقيق أقصى مستويات الأداء من خلال تسخير الأفراد العاملين لكافة طاقاتهم في مكان العمل».

ومن أجل الوصول إلى الأداء المتفوق فإنه يجب أن تكون المنظمات قادرة على الاستفادة من أفضل الفرص المتاحة في لحظات مختلفة من الزمن، إذ إن الميزة التنافسية لهذه الشركات تأتي من الاستغلال الفعال للفرص العابرة التي لا يتوقعها المنافسون بسهولة. ومن المحتمل أن تشمل الفرص العابرة الفرص المتفرقة، التي تأتي بشكل غير متوقع ولكن يمكن أن تخلق تأثيراً كبيراً على الأداء إذا نجحت الشركات في الاستفادة من رأس المال. من المهم أن تكون الشركات قادرة على التعامل مع عدم اليقين الذي يصاحب الفرص العابرة. ومن الأهمية بمكان - في بيئة أعمال تنافسية بشكل متزايد - أن تكون الشركات قادرة على توقع إمكانات السوق لأنها تبحث عن فرص لإنشاء تغييرات تنظيمية يمكنها تحسين أداؤها (Koh et al., 2009: 22-23).

ثالثاً- الجانب العملي للبحث

اعتمد البحث التحليل الوصفي بما يتضمنه من مقاييس النزعة المركزية والتشتت باستخدام برنامج SPSS، كما تم استخدام نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) Partial Least Squares من خلال برنامج Smart PLS و SPSS.

ترميز فقرات الاستبيان

تُعد عملية ترميز الفقرات هي الخطوة الأولى في التحليل الإحصائي، ويعرض جدول (3) فقرات الاستبيان، فضلاً عن ترميز كافة المتغيرات والأبعاد والفقرات، وكما يلي:

جدول رقم (3)

فقرات المقياس وترميزها

الترميز	الفقرة	ت	البعد	المتغير
CC1	يعمل مشرفي في العمل على تشجيع الموظفين اختيار المهام التي يجذبون إليها.	1	الدعم الإرشادي والتواصلي CC	القيادة الفائقة SL
CC2	يلقى مشرفي في العمل بإيجابية عندما يعمل الموظفين بنشاط.	2		
CC3	يشجع مشرفي في العمل الموظفين على أن يشعروا بالفخر عند إنجازهم للمهام.	3		
CC4	يدعم مشرفي في العمل أساليب الموظفين في معالجة المهام الجديدة الموكلة لهم.	4		
CC5	يشجع مشرفي في العمل الموظفين على إخباره بالمهام التي يودون إنجازها.	5		
CC6	يسأل مشرفي في العمل الموظفين عما تعلموه من أخطائهم.	6		
CC7	يخبر مشرفي في العمل الموظفين عن نتائج قراراتهم.	7		
CC8	يزود مشرفي في العمل الموظفين بالتغذية العكسية لكي يدعمهم في تحقيق أهداف العمل.	8		
CC9	يركز مشرفي في العمل على أهمية تشخيص مقدرات الأفراد العاملين.	9		
CC10	يشجع مشرفي في العمل الموظفين على التركيز على الفرص من أجل تجاوز نقاط الضعف.	10		
CC11	يتحدث مشرفي في العمل عن المعوقات المحتملة عندما يضع أهداف الأداء.	11		
CC12	ينصح مشرفي في العمل بالاحتفال عند تحقيق الأهداف على المدى المتوسط.	12		
AR1	يسمح مشرفي في العمل للموظفين في اتخاذ القرارات في نطاق عملهم.	13	تيسير الاستقلالية الشخصية والمسئولية AR	
AR2	يلقى مشرفي في العمل بإيجابية عندما يأخذ الموظف بزمام المبادرة.	14		
AR3	يمنح مشرفي في العمل المساحة الكافية للموظف في إنجاز العمل بأسلوبه.	15		
AR4	يمنح مشرفي في العمل الفرص للموظفين في التعلم وتجربة أساليب جديدة.	16		
AR5	يرحب مشرفي في العمل بتحمل الموظفين للمسئولية في نطاق عملهم.	17		
AR6	يمدح مشرفي في العمل الموظفين عند تجازهم للعقبات نحو تحقيق الهدف.	18		
SF1	عادة ما اشعر بالإلهام الناجم عن عملي.	1	التركيز الذاتي SF	
SF2	عادة ما يراودني الهام ذاتي أثناء العمل.	2		
SF3	اشعر بالإلهام نتيجة أفكارى ومنجزاتي.	3		
SF4	اشعر بالإلهام عند ملاحظة شئون حياتي الخاصة.	4		
SF5	عادة ما يراودني شعور بالإلهام.	5		
SF6	ينشأ شعور الإلهام من داخل الفرد.	6		
SF7	عادة ما اشعر بالإلهام عندما أكون وحيداً	7		
SF8	اشعر بالإلهام عندما أفكر باني شخص مستقل.	8		
SF9	لكي اشعر بالإلهام فاني أفكر في نقاط قوتي.	9		
OF1	اشعر بالإلهام من أفكار وإنجازات زملائي في العمل.	10	التركيز الآخرين OF	الإلهام في مكان العمل WI
OF2	اشعر بالإلهام من قبل زملائي في العمل.	11		
OF3	اشعر بالإلهام عند ملاحظة حياة زملائي في العمل.	12		
OF4	عادة ما اشعر بالإلهام من قبل زملائي في العمل.	13		
AF1	عندما اشعر بالإلهام فإنني اندفع نحو تحقيق الأهداف.	14	التركيز الإنجاز AF	
AF2	عندما اشعر بالإلهام فإن ذلك يحفزني للسعي في تحقيق أهدافي.	15		
AF3	شعوري بالإلهام يولد في داخلي رغبة قوية نحو تحسين ذاتي.	16		
AF4	اشعر بالحماس عندما يراودني الإلهام أثناء العمل.	17		
AF5	اشعر بالفخر عندما يراودني الإلهام أثناء العمل.	18		
PF1	عندما اشعر بالإلهام أثناء العمل فإنني أتعاطف مع زملاء العمل.	19	التركيز الاجتماعي PF	
PF2	عندما اشعر بالإلهام أثناء العمل فإنني اشعر بالمودة تجاه زملاء العمل	20		
PF3	عندما اشعر بالإلهام فإنه تتولد لدى رغبة قوية في مساعدة الآخرين.	21		
EF1	لكي افهم سبب شعوري بالإلهام فاني أفكر في الظروف والأفراد من حولي.	22	التركيز الخارجي EF	
EF2	اشعر بالإلهام عندما أفكر باني جزء من مجموعة العمل.	23		
EF3	يتولد لدى شعور الإلهام من أشياء خارج نطاق الذات.	24		
EF4	عادة ما أشعر بالإلهام عندما أكون بين مجموعة العمل.	25		

الترميز	الفقرة	ت	البعد	المتغير
SP1	تقدم المنظمة خدمات ممتازة لزيائنها.	1		
SP2	تقدم المنظمة قيمة ممتازة مقابل الأموال التي تحصل عليها.	2		
SP3	لا توجد أسباب لزيائن المنظمة في التذكر وتقديم الشكاوى.	3		الأداء المتفوق SP
SP4	تتسبب المنظمة في هدر الكثير من الموارد (R).	4		
SP5	بشكل مجمل فاني اعتقد إن المنظمة تقدم أداء متفوق.	5		

المصدر: إعداد الباحثون وفقاً لأدبيات البحث.

جدول رقم (5)
نتائج التحليل الوصفي

Item	Mean	Standard Deviation	Min	Max
CC1	4.341	0.832	2	5
CC2	4.448	0.569	3	5
CC3	4.133	0.731	2	5
CC4	4.381	0.667	2	5
CC5	4.305	0.719	1	5
CC6	4.238	0.697	2	5
CC7	4.124	0.657	2	5
CC8	4.229	0.865	2	5
CC9	4.19	0.732	2	5
CC10	4.305	0.818	2	5
CC11	4.057	0.645	2	5
CC12	4.286	0.87	1	5
AR1	4.105	0.729	2	5
AR2	4.248	0.79	2	5
AR3	4.048	0.722	2	5
AR4	4.105	0.631	2	5
AR5	4.495	0.537	3	5
AR6	4.162	0.719	2	5
SF1	4.448	0.662	2	5
SF2	4.171	0.786	1	5
SF3	4.048	0.748	2	5
SF4	4.295	0.85	2	5
SF5	4.048	0.709	2	5
SF6	4.305	0.818	2	5
SF7	4.086	0.649	2	5
SF8	4.352	0.862	1	5
SF9	4.305	0.705	1	5
OF1	4.305	0.678	2	5
OF2	4.2	0.682	2	5
OF3	4.381	0.773	2	5
OF4	4.095	0.711	2	5
AF1	4.286	0.825	2	5
AF2	4.038	0.661	2	5
AF3	4.333	0.869	1	5
AF4	4.295	0.703	1	5
AF5	4.276	0.697	2	5
PF1	4.152	0.673	2	5
PF2	4.333	0.764	2	5
PF3	4.114	0.721	2	5
EF1	4.276	0.856	2	5
EF2	4.048	0.681	2	5
EF3	4.238	0.9	1	5
EF4	4.229	0.796	1	5
SP1	4.286	0.713	2	5
SP2	4.324	0.775	2	5
SP3	4.114	0.721	2	5
SP4	4.286	0.848	2	5
SP5	4.048	0.709	2	5

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (4)

اختبار التوزيع الطبيعي

Item	Kurtosis	Skewness
CC1	-0.695	-0.039
CC2	-0.305	-0.219
CC3	-0.514	0.463
CC4	-0.859	-0.235
CC5	-0.434	-0.628
CC6	-0.567	-0.566
CC7	-1.363	2.963
CC8	-0.565	0.102
CC9	-0.351	-0.352
CC10	-1.016	0.781
CC11	-0.217	-0.227
CC12	-1.068	2.371
AR1	-1.245	3.925
AR2	-0.515	-0.610
AR3	-0.830	0.814
AR4	-1.427	3.502
AR5	-0.633	1.396
AR6	-0.694	0.784
SF1	-0.805	0.756
SF2	-0.641	0.330
SF3	-0.458	-0.140
SF4	-0.859	0.675
SF5	-0.383	-0.803
SF6	-0.947	1.144
SF7	-0.506	-0.056
SF8	-0.779	0.824
SF9	-1.331	2.227
OF1	-0.527	-0.218
OF2	-0.762	0.399
OF3	-0.437	0.040
OF4	-0.675	-0.237
AF1	-0.405	-0.736
AF2	-0.481	-0.162
AF3	-0.344	-0.742
AF4	-0.463	-0.496
AF5	-0.283	-0.560
PF1	-0.530	0.724
PF2	-0.223	-0.671
PF3	-0.602	-0.101
EF1	-0.629	-0.103
EF2	-0.385	-0.578
EF3	-0.903	1.047
EF4	-0.731	0.737
SP1	-0.782	0.588
SP2	-0.627	0.245
SP3	-0.780	-0.120
SP4	-0.646	0.443
SP5	-0.481	-0.162

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

اختبار التوزيع الطبيعي

من خلال استخدام برنامج (SPSS) فإنه تم إجراء اختبار الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) لغرض اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، إذ إن القيم المقبولة لهما هو عندما تتراوح بين (+2.58) و(-2.58) وفقاً ل (Hair et al., 2017)، ويعرض الجدول (4) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات مقياس البحث، وكما يلي:

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يستهدف التحليل الوصفي تلخيص البيانات التي جمعها الباحثون وذلك من خلال مقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية، ويعرض الجدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة، والتي أظهرت تجاوز كافة الفقرات للوسط الفرضي البالغ (3) (عند استخدام تدرج ليكرت الخماسي)، وهذا يدل على انتشار كافة المتغيرات في المنظمة قيد البحث، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

تقييم أداة القياس

تشير تقييم أداة القياس إلى تقييم صدق وثبات المقاييس التي تم استخدامها في البحث، ويتم تقييم أداة القياس في أسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM وفقاً ل (Hair et al., 2017) من خلال أربعة معايير وكما يلي:

- أ- معامل كرونباخ ألفا: الحد الأدنى 0.7.
- ب- الثبات المركب: الحد الأدنى 0.6.
- ج- ثبات الفقرة (التشبعات): الحد الأدنى 0.7.
- د- متوسط التباين المستخلص (AVE): الحد الأدنى 0.5.

جدول رقم (6)
نتائج اختبار أداة القياس

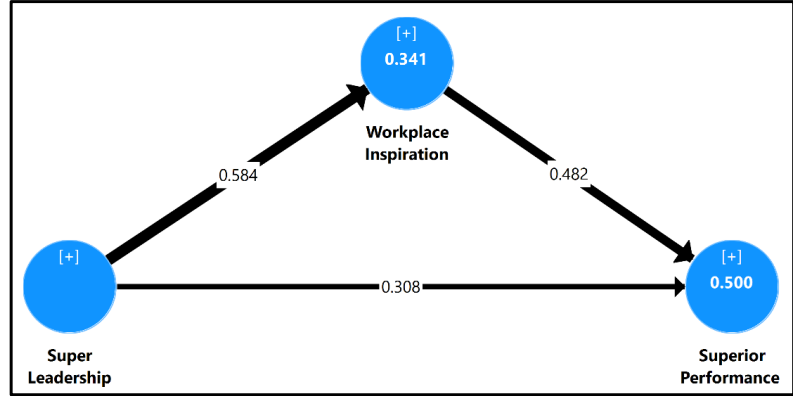
الفقرات	التشبعات	كرونباخ الثبات	الفا	المركب	AVE
CC1	0.737				
CC2	0.721				
CC3	0.585				
CC4	0.761				
CC5	0.791				
CC6	0.786				
CC7	0.718				
CC8	0.761				
CC9	0.976				
CC10	0.746				
CC11	0.762				
CC12	0.792				
AR1	0.765				
AR2	0.942				
AR3	0.775				
AR4	0.861				
AR5	0.798				
AR6	0.704				
SF1	0.738				
SF2	0.763				
SF3	0.698				
SF4	0.741				
SF5	0.802				
SF6	0.743				
SF7	0.871				
SF8	0.759				
SF9	0.712				
OF1	0.831				
OF2	0.776				
OF3	0.814				
OF4	0.782				
AF1	0.771				
AF2	0.764				
AF3	0.810				
AF4	0.717				
AF5	0.817				
PF1	0.788				
PF2	0.799				
PF3	0.738				
EF1	0.729				
EF2	0.843				
EF3	0.751				
EF4	0.735				
SP1	0.934				
SP2	0.714				
SP3	0.737				
SP4	0.747				
SP5	0.757				

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

ومن خلال استخدام برنامج (SmartPLS) فقد تم الحصول على نتائج اختبار أداة القياس والذي يعرض نتائج جدول (6)، والذي يظهر تحقيق كافة الفقرات والأبعاد والمتغيرات للحد الأدنى من المعايير الخاصة بتقييم أداة القياس وفقاً لـ (Hair et al., 2017).

اختبار الفرضيات

لغرض اختبار فرضيات البحث فقد تم استخدام برنامج (SmartPLS) لغرض بناء أنموذج المسار في الشكل (2) والذي يعرض نتائجه الجدول (7)، وكما يأتي:



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

شكل (2) أنموذج المسار لمتغيرات البحث

جدول رقم (7)
نتائج اختبار فرضيات البحث

الفرضية	المسار	معامل المسار	t Value	P Value	النتيجة	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
H1	SL → WI	0.584	6.513	0	قبول	0.333	0.341
H2	SL → SP	0.308	3.126	0.002	قبول		
H3	WI → SP	0.482	5.055	0	قبول	0.488	0.500
H4	SL → WI → SP	0.281	3.715	0	قبول		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

ويعرض الجدول (7) معاملات المسار التي تمثل حجم التأثير، والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة t عن (1.96) وأن تتجاوز قيمة P عن (0.05) وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017).

ولما كانت معاملات المسار تتجاوز الحد الأدنى من قيمة t و p فإنه يتم قبول هذه الفرضيات جميعاً، أما معامل التحديد فقد بلغ (50%) لمتغير الأداء المتفوق، وهذا يشير إلى إن متغيري القيادة الفائقة والإلهام في مكان العمل يفسران متغير الأداء المتفوق بنسبة (50%) وبقيّة النسبة هي عوامل لم يتناولها البحث.

رابعاً - الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1- أثبتت الجهود العلمية المتعلقة بموضوع البحث إن هناك فجوة معرفية في دراسة العلاقات البيئية لعناصر البحث، وهذا ما أعطى دافعاً للخوض في هذا الموضوع والوصول إلى نتائج لحل مشكلة البحث الحالي.

- 2- أظهرت نتائج التحليل الوصفي توافر متغيرات البحث المتمثلة بـ (القيادة الفائقة، والإلهام في مكان العمل، والأداء المتفوق) في جامعة الكفيل الأهلية من وجهة نظر العاملين فيها، وهذا يعزو إلى الإمكانية التي يتمتع بها القيادة العليا فيها والدعم اللامحدود لها في ترسيخ ثقافة العلم والمعرفة ولخدمة المجتمع.
- 3- تشير نتائج البحث إلى إن القيادة الفائقة ذات تأثير معنوي إيجابي على الأداء المتفوق، وهذا ما يثبت صحة فرضية البحث، مما يدل على إن تبني ممارسات القيادة الفائقة اتجاه العاملين في جامعة الكفيل الأهلية سوف يؤثر في تحقيق الأداء المتفوق.
- 4- تبين من نتائج البحث إلى إن القيادة المستندة على الإلهام تؤثر تأثيراً معنوياً وإيجابياً على الأداء المتفوق للعاملين في جامعة الكفيل الأهلية، وهذا ما يثبت صحة فرضية البحث، مما يدل على إن الإلهام في مكان العمل من قبل القادة في جامعة الكفيل الأهلية سوف يؤثر في تحقيق الأداء المتفوق وذلك من خلال إلهامهم لمشاعر العاملين وتركيزهم الذات وعلى الآخرين فضلاً عن التركيز الخارجي.
- 5- أتضح من نتائج البحث إن القيادة الفائقة ذات تأثير معنوي إيجابي على الأداء المتفوق من خلال الإلهام في مكان العمل، وهذا ما يثبت صحة فرضية البحث الرئيسة، أي كلما أنه كان هناك قيادة فائقة سوف ينعكس ذلك على الأداء المتفوق من خلال الدور الوسيط (غير المباشر) للإلهام في مكان العمل.

التوصيات

- 1- على المنظمات عمومًا والمنظمات التعليمية خصوصًا تعزيز الإلهام في مكان العمل من خلال خلق الثقافة التي تمكن الأفراد العاملين من قيادة أنفسهم، وذلك عبر تحفيز الإدارة للأفراد العاملين نحو التركيز المتعدد التوجهات (تركيز ذاتي، وتركيز على الآخرين، وتركيز على الإنجاز، وتركيز اجتماعي، وتركيز خارجي).
- 2- يجب على الإدارات التعليمية الارتقاء في مستويات الأداء حتى تصل إلى الأداء المتفوق، وذلك لن يتحقق ما لم يتم توفير وسائل تساهم في إكساب الإدارة العليا ممارسات القيادة الفائقة المتمثلة في الدعم الإرشادي والتواصلي للأفراد العاملين، فضلاً عن منح الاستقلالية الشخصية وتمكين الأفراد العاملين من اتخاذ القرارات.
- 3- يجب أن تقوم الإدارات الجامعية برصد شامل للبيئة الداخلية والخارجية لما لها من آثار كبيرة في تحفيز أو تثبيط الإلهام في مكان العمل، وبالتالي يجب على الإدارة العليا أن تتكيف مع البيئة الخارجية بالنحو الذي يعزز الإلهام في مكان العمل والذي ينعكس إيجاباً على الأداء المتفوق.

المراجع

- Adeb, P. (2010). *Keys To Achieving Superior Performance*. Slideshare Presentation. Retrieved from <https://www.slideshare.net/padebi/keys-to-achieving-superior-performance-preview>.
- Aghazadeh, H. (2015). "Strategic Marketing Management: Achieving Superior Business Performance Through Intelligent Marketing Strategy", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 125-134.
- Bum, C. H. & Lee, K. (2018). "The Relationships between Professors' Super-Leadership, Self-Leadership, and Career Preparation Behavior in College Students", *SPORT MONT*, 39.
- Collins, D. (2010). "Designing ethical organizations for spiritual growth and superior performance: An organization systems approach", *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 7 (2), 95-117.
- Georgianna, S. (2015). "Assessing and Developing Entrepreneurs' Self-Leadership and Super-Leadership", *Journal of Entrepren Organiz. Manag.*, 4 (146), 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), 928-940.
- Gould-Williams, J. (2003). "The Importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: A Study of Public-sector Organizations", *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 28-54.
- Hair, J.; Hult., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. PLS-SEM. Los Angeles: Sage.
- Hoffman, J. J.; Hoelscher, M. L. & Sherif, K. (2005). "Social capital, knowledge management, and sustained superior performance", *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 93-100.
- James, K. & Lahti, K. (2011). "Organizational vision and system influences on employee inspiration and organizational performance", *Creativity and Innovation Management*, 20 (2), 108-120.
- Jones, S.; Dodd, A. & Gruber, J. (2014). "Development and validation of a new multidimensional measure of inspiration: associations with risk for bipolar disorder", *PLOS One*, 9 (3), e91669.
- Koh, H. T.; Hubbard, G. L.; Seet, P. S. & Tan, J. S. (2009). "External intelligence capability as a dynamic capability for achieving superior organizational performance", In: *23rd Australian and New Zealand Academy of Management Conference*, Melbourne, Australia.
- Manz, C. C.; Sims, H. P. & Vella, C. M. (1990). *Super Leadership: Leading Others to Lead Themselves*. Newbridge Communications, Incorporated.
- Schnake, M.; Dumler, M. P. & Cochran, D. S. (1993). "The relationship between" traditional" leadership," super" leadership, and organizational citizenship behavior", *Group & Organization Management*, 18 (3), 352-365.
- Straume, L. V. & Vittersø, J. (2012). "Happiness, Inspiration and the Fully Functioning Person: Separating Hedonic and Eudaimonic Well-being in the Workplace", *The Journal of Positive Psychology*, 7 (5), 387-398.
- Suci, R. P. (2013). "Analysis of Factors Super Leadership Performance and Effects on Employee At. Plantation Nusantara V., Riau", *Management*, 2 (5).
- Thrash, Todd & Elliot, A. J. (2003). "Inspiration as a Psychological Construct", *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (4), 871-889.

- Thrash ,Todd & Elliot, A. J. (2004). "Inspiration: Core Characteristics, Component Processes, Antecedents, and Function", *Journal of Personality and Social Psychology*, 87 (6), 957.
- 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.
- Young, M. & Dulewicz, V. (2009). "A study into leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy", *Journal of Management Development*, 28 (9), 794-820.

Superior Leadership and its Impact on Superior Performance Through Inspiration in the Workplace: An Applied Study at Al-Kafeel Private University

Prof. Dr. Ali Razzaq Chyad Alabedi

Faculty of Administration and Economics

University of Kufa, Iraq

alir.alabed@uokufa.edu.iq

Asst. Prof. Dr. Kais Ibrahim Hussein

Faculty of Administration and Economics

Al Iraqia University, Iraq

dr.kaisalzaydi@gmail.com

Mohammed Nabeel Hadi Al-Haboobi

Faculty of Administration and Economics

University of Kufa

ABSTRACT

Today business organizations seek to free up all the potentials of individuals working to achieve high performance. Recent literature has unveiled that this goal is difficult to achieve unless there is unconventional leadership capable of inspiring workers inside organization, workplace inspiration has a vital role in empowering workers in bypassing challenges and obstacles in order to achieve superior performance, The present study aimed to investigate the role of superior leadership in enhancing the superior performance through the intermediate effect of workplace inspiration.

The study adopted a quantitative approach based on the questionnaire which Was distributed to the employees of the University of the sponsor (105) employees, has been retrieved (88) questionnaire valid for statistical analysis. Using PLS-SEM modeling, there was a significant direct effect for superior leadership on both workplace inspiration and superior performance. In addition, there is a significant indirect effect (mediation) indirect effect for super leadership on superior performance through the intermediate effect of workplace inspiration.

The study concluded the importance of developing super leadership practices and providing a culture that fosters inspiration in the workplace to reflect positively on super performance.

Keywords: *Super Leadership, Workplace Inspiration, Superior Performance.*