

تأثير القيادة الهجينة على الأداء التنظيمي دراسة وصفية تحليلية في جامعة الكوت الأهلية

زهراء مهدي ياسر¹ ، أ.د. كريم جابر ضاحي²

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الهجينة على الأداء التنظيمي في جامعة الكوت الأهلية من خلال دراسة وصفية تحليلية. اعتمدت الدراسة على استبيان لجمع البيانات، وشملت عينة مكونة من 204 من القادة الإداريين وأعضاء هيئة التدريس. استخدم برنامج SPSS لتقييم العلاقة المباشرة بين متغيرات البحث. افترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الهجينة والأداء التنظيمي. أظهرت النتائج أن معدل تطبيق القيادة الهجينة، بأبعادها المختلفة، كان متوسطاً إلى مرتفع نسبياً. سجلت القيادة التبادلية 3.78، بينما سجلت القيادة التحويلية 4.12. يُبرز هذا أهمية تطبيق أنماط القيادة المختلفة لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق التميز في بيئات متنوعة. بناءً على هذه النتائج، يوصي الباحث بالحفاظ على النتائج الإيجابية المحققة من خلال تطوير القيادة لاستراتيجيات واضحة لدعم الموظفين. تُقدم هذه الدراسة إطاراً علمياً يُمكن استخدامه في بناء نماذج نظرية مستقبلية

الكلمات المفتاحية: القيادة الهجينة، الأداء، جامعة الكوت

The Impact of Hybrid Leadership on Organizational Performance: A Descriptive Analytical Study at Al-Kut Private University

Zahraa Mahdi Yasser¹ , Prof. Dr. Karim Jaber Dahy²

Abstract

This research aims to analyze the impact of hybrid leadership on organizational performance at Al-Kut Private University through a descriptive-analytical study. The research relied on a questionnaire to collect data, and the sample consisted of 204 administrative leaders and faculty members. The SPSS program was used to assess the direct relationship between the research variables. The main hypothesis was that there is a positive relationship between hybrid leadership and organizational performance. The results showed that the rate of hybrid leadership practice, across its dimensions, was moderate to relatively high. Transactional leadership scored 3.78, while transformational leadership scored 4.12. This highlights the importance of practicing leadership styles to enhance organizational performance and achieve excellence in diverse environments. Based on these findings, the researcher recommends maintaining the positive results achieved by having leadership develop clear strategies to support employees. This study provides a scientific framework that can be used in building future theoretical models.

Keywords: Hybrid Leadership, Performance, Al-Kut University

المقدمة

العمل في بيئات حقيقية وافتراسية في نفس الوقت [2] كما لم تعد الأساليب القيادية التقليدية وحدها قادرة على تلبية متطلبات العصر الحديث الأمر الذي أدى إلى ظهور أنماط قيادية حديثة وملامحة من أبرزها القيادة التحويلية، التبادلية، المتساهلة، الديمقراطية، الموقفية والقيادة الاستبدادية ليقوم القائد بأختيار النمط القيادي بما يتلائم مع طبيعة المواقف التنظيمية وبما ينسجم مع متطلبات العاملين وكما يجب ان يكون القادة قادرين على توجيه وإلهام وتحفيز مروضيهم

شهدت القيادة الهجينة في الوقت الحالي أهمية كبيرة لما لها من دور أساسي في توجيه سلوك الأفراد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات في بيئات عمل تتميز بالتعقيد والتغير المستمر [1]. إذ ظهر مفهوم القيادة الهجينة بشكل واسع مع التغيرات الرقمية وتحول اساليب العمل الى انماط العمل المرن والعمل عن بُعد إذ أصبح القائد مُلزم بالحفاظ على مستوى عالي من التواصل والتنسيق، الثقافة التنظيمية، والتحفيز كما يجب عليه إدارة فرق

استغلال المنظمة لكل ماتملكه من موارد مالية وبشرية وإمكانيات مادية ومعلوماتية تمكنها من تحقيق ادائها العالي حتى تسهم في تكوين منتجات وخدمات متميزة تحقق لها الاستدامة في البيئة التي تعمل فيها في حين يعرفه البعض بأنه استراتيجية كاملة للأنشطة الأخلاقية لمنظمة ما، كي تصبح داعمة للبيئة الطبيعية ومُلبية لرضا المستفيدين وموالية للمجتمع والاقتصاد [8] وبالتالي بينت بعض الأدبيات الحديثة أن للقيادة تأثيراً معنوياً على أداء المنظمات في مجالات [4] علاوة على ذلك يبقى البحث في العلاقة بين القيادة الهجينة وتأثيرها على الأداء التنظيمي في مجال التعليم الجامعي الأهلي لاسيما جامعة الكوت، محدوداً إذ تتميز بيئات العمل الجامعية بتغيرات تنظيمية فريدة تتمثل بالتفاعل بين العمداء ومعاونو العمداء والإداريين وأعضاء هيئة التدريس، والحاجة إلى مقاومة التغيير، وتحسين الأداء الإداري و الأكاديمي على حد سواء وهذا يُعد فجوة معرفية تشكل عدم وضوح كيفية تنفيذ الأساليب القيادية الهجينة لتحسين الأداء التنظيمي بما فيها كفاءة العمليات التشغيلية وجودة الخدمات التعليمية ومن هنا تنبثق مجموعة من التسؤلات الرئيسية والفرعية وهي كالتالي

هل هناك علاقة تأثير بين القيادة الهجينة، بأبعادها المختلفة (التحويلية، التبادلية، الديمقراطية، الاستبدادية، الظرفية، عدم التدخل، المتساهلة)، على الأداء التنظيمي في جامعة الكوت الأهلية

- 1- ما هو مستوى ممارسة القيادة الهجينة من قبل القيادات الإدارية في جامعة الكوت الأهلية؟
- 2- ماهو مستوى الاداء التنظيمي والمتمثل ب(البعد المالي ، بعد العمليات الداخلية ،بعد التعلم والنمو،بعد العملاء) في جامعة الكوت الأهلية ؟
- 3- ما مدى تأثير القيادة الهجينة على الأداء التنظيمي في جامعة الكوت الأهلية ؟

أهمية البحث

تنبثق أهمية هذه الدراسة من الدور الفعال الذي تلعبه القيادة الهجينة في تنمية الأداء التنظيمي داخل المنظمات التعليمية المعاصرة، لا سيما في الجامعات الأهلية مثل جامعة الكوت. ويستند تحقيق التميز المنظمي في هذه الجامعات بشكل كبير على قدرة القيادة للتكيف مع المواقف والتحديات البيئية المختلفة كما تبرز أهمية الدراسة في كونها:

- 1- تقدم إطار نظري يهدف الى ردم الفجوة المعرفية حول أثر القيادة الهجينة على الأداء التنظيمي في السياق الجامعي الأهلي في العراق، إذ أن اغلب الدراسات السابقة اكدت على

حتى يصبح المرؤوسون خبراء ومتمكنين في إدارة المعرفة. [3] وقد أكدت الدراسات الحديثة على أن القيادة لها تأثير واضح في الأداء التنظيمي إذ تُعد القيادة الهجينة من العوامل الأساسية التي تسهم في تحقيق الأداء التنظيمي ويمكن تعريف الاداء التنظيمي بأنه المقياس الرئيس لمدى إمكانية المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والتقنية والمادية بكفاءة وفاعلية لتنفيذ أهدافها الاستراتيجية في بيئات عمل تتميز بالتنافسية بالديناميكية المرتفعة [4]بالإضافة الى ذلك تسهم القيادة الهجينة في تعزيز قدرة المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية وتحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ التوازن بين انجاز المهام وتحقيق الاهداف من جانب والتركيز على النواحي الإنسانية للعاملين من جانب آخر. كما تسهم الممارسات القيادية الإيجابية في رفع الروح المعنوية بين أعضاء الفريق وتعزيز ديناميكيات الفريق وتحسين عملية صنع القرار لاسيما في البيئات الديناميكية إذ لا يستطيع أي فرد بمفرده اتخاذ القرار الأمثل بسبب نقص الخبرات اللازمة [5] يُعد موضوع القيادة ظاهرة جوهرية في عملية إدارة المعرفة إذ تُلهم القيادة الهجينة أتباعها وتُحقق الأداء التنظيمي المستدام بما يفوق التوقعات [6]. وانطلاقاً مما سبق جاءت هذه الدراسة لتوجيه الضوء على علاقة القيادة الهجينة بالأداء التنظيمي و سدّ الثغرات العلمية والعملية المعينة في الدراسات السابقة .

المبحث الأول: منهجية البحث

مشكلة البحث

تميزت بيئة المنظمات التعليمية الحديثة بتغيرات متسارعة لاسيما الجامعات الأهلية الأمر الذي استدعى الحاجة الى تبني أنماط قيادية تتسم بالمرونة والأنسجام مع متطلبات بيئة العمل المعاصرة ،ففي الوقت الذي لاتستطيع الممارسات القيادية التقليدية التعامل مع التعقيد التنظيمي والتغيرات الديناميكية العالية توصلت الادبيات الحديثة الى أن القيادة الهجينة التي تتألف من أنماط قيادية متنوعة تتناسب مع متطلبات المواقف المختلفة والتكيف مع التغيرات البيئية وتعزيز القدرات التنظيمية لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بما يتلائم مع الضغوط البيئية والتنافسية [1] كما يمكن تعريف القيادة الهجينة (Hybrid leadership) بأنها أسلوب قيادي يجمع أكثر من نمط قيادي في وقت واحد واختيار القيادة المناسبة لكل موقف بما يتلائم مع متطلبات الأداء التنظيمي والتوافق مع التحولات المتسارعة في بيئة الاعمال وتتألف القيادة الهجينة من (القيادة التحويلية ، التبادلية، الاستبدادية، الديمقراطية، الموقفية، القيادة المتساهلة) [7] كمايمكن تعريف الاداء التنظيمي (Organizational performance) بأنه "

- القيادة التحويلية أو التبادلية في بيئات تعليمية مختلفة، مع قلة الدراسات التطبيقية في الجامعات الأهلية العراقية. كما تساهم في تعزيز الأدبيات البحثية المستقبلية
- 2- تُسهم في تحديد الممارسات القيادية الأكثر تأثيراً على الأداء التنظيمي في جامعة الكوت الأهلية بما يعزز من تحسين الكفاءة التشغيلية، جودة التعليم، الابتكار الأكاديمي، ورضا العاملين وأعضاء هيئة التدريس.
- 3- كما تدعم الأداء العام للجامعة وهذا له دور إيجابي على جودة التعليم، مخرجات الطلبة، والأرتقاء بالسمعة المؤسسية للجامعة على المستوى المحلي والإقليمي بالإضافة الى ذلك تسهم في تبني ثقافة قيادية مرنة قادرة على مواجهة التغيرات البيئية المستقبلية في التعليم الجامعي الأهلي .

- هذا الهدف الرئيسي يتفرع مجموعة من الاهداف الفرعية:
- 1- تحديد مستوى ممارسة القيادة الهجينة وأبعادها المختلفة (التحويلية، التبادلية، الديمقراطية، الاستبدادية، الظرفية، عدم التدخل، المتساهلة) لدى القيادات الإدارية في جامعة الكوت الأهلية
- 2- التعرف على مستوى الأداء التنظيمي في جامعة الكوت الأهلية عبر أبعاده الأربعة: (المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والعلماء) لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الجامعي
- 3- تحليل أثر القيادة الهجينة، بما في ذلك أبعادها المختلفة (التحويلية، التبادلية، الديمقراطية، الاستبدادية، الموقفية، المتساهلة)، على الأداء التنظيمي في جامعة الكوت الأهلية

أهداف البحث

مقياس البحث: قام الباحث بتكييف المقياس لينسجم مع البيئة التنظيمية للجامعات الأهلية، من خلال عرضه على الخبراء للتحقق من صدقه الظاهري. وكما موضح في الجدول (1)

الهدف الاساسي للدراسة الحالية هو التعرف على مستوى التأثير بين القيادة الهجينة والاداء التنظيمي في جامعة الكوت الأهلية ومن

جدول (1): يبين مقياس البحث

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	الفقرات	المصدر
1- المتغير المستقل Independent Variabl: أ- القيادة الهجينة Hybrid Leadership:	القيادة التبادلية Transactional Leadership	3	[9]
	القيادة الديمقراطية Democratic Leadership	3	
	القيادة الاستبدادية Autocratic Leadership	3	
	القيادة الموقفية Situational Leadership	12	
	القيادة التحويلية Transformational Leadership	3	
	القيادة المتساهلة Laissez-Faire Leadership	3	
2- المتغير التابع : Dependent	البعد المالي Financial Perspective	6	[10]

	6	بعد العملاء Customer Perspective	Variable ب-الأداء التنظيمي: (Organizational Performance)
	6	بعد العمليات الداخلية Internal Business Processes	
	6	بعد التعلم والنمو Learning&Growth	

المصدر: من أعداد الباحثة بالأعتماد على الأدبيات السابقة

منهجية البحث

تستند الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الأنسب للبحوث التي تهدف إلى وصف الظواهر الإدارية كما اعتمد البحث الحالي على الاستبانة بوصفها الأداة الأساسية لجمع البيانات الميدانية لما تمتاز به من قدرة للحصول على بيانات كمية دقيقة تتسجم مع طبيعة أهداف البحث ومتغيراته. وقد تم بناء الاستبانة بالاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث واعتمد البحث على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابات أفراد العينة

مجتمع البحث

أ - تُعتبر جامعة الكويت الأهلية إحدى الجامعات الأهلية التي تأسست لخدمة المجتمع المحلي والارتقاء بالبحث العلمي. ومنذ نشأتها، حرصت الجامعة على بناء بيئة أكاديمية داعمة تشجع على التطوير الإداري والسلوكي، مما يجعلها ميداناً مناسباً لدراسة

قضايا تتعلق بالقيادة الهجينة والأداء، يتألف مجتمع الدراسة من (العمداء - معاونو العمداء - رؤساء الأقسام - ومسؤولي الشعب الإدارية في - التدريسيين) هؤلاء يُعدّون الأقرب إلى العمليات التنظيمية وممارسات اتخاذ القرار ويشكلون فئة قيادية تتمتع بمستوى عالي من الوعي، الإدراك والثقافة التنظيمية.

ب- وصف أفراد العينة

تم استخدام معادلة سلوفين (Slovin) لتحديد حجم العينة ويتم اسلاعتماد عليها عندما يكون حجم المجتمع معلوم ولا تتوافر معلومات كافية عن تباين المجتمع، وتعد من الأساليب البسيطة والشائعة في البحوث وتعتمد هذه المعادلة على تحديد هامش الخطأ المقبول للوصول إلى حجم عينة يمثل المجتمع بدرجة مناسبة من الدقة الإحصائية [11] وبما أن حجم المجتمع والبالغ (420) معلوم وتباين المجتمع غير معروف تم استخدام معادلة سلوفين لتحديد حجم العينة في هذه الدراسة علماً أن هامش الخطأ الذي تم الاعتماد عليه هو (0.05) حسب المعادلة التالية.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad (1)$$

$$n = \frac{420}{1 + 420(0.05)^2} \approx 204 \quad (2)$$

وكما موضح في الجدول (2).

جدول (2): يوضح البيانات الديموغرافية لوصف خصائص عينة الجامعة المبحوثة

النسبة %	العدد	الفئة
المنصب الإداري		
0.5	1	عميد
1.0	2	معاون عميد
4.9	10	رئيس قسم

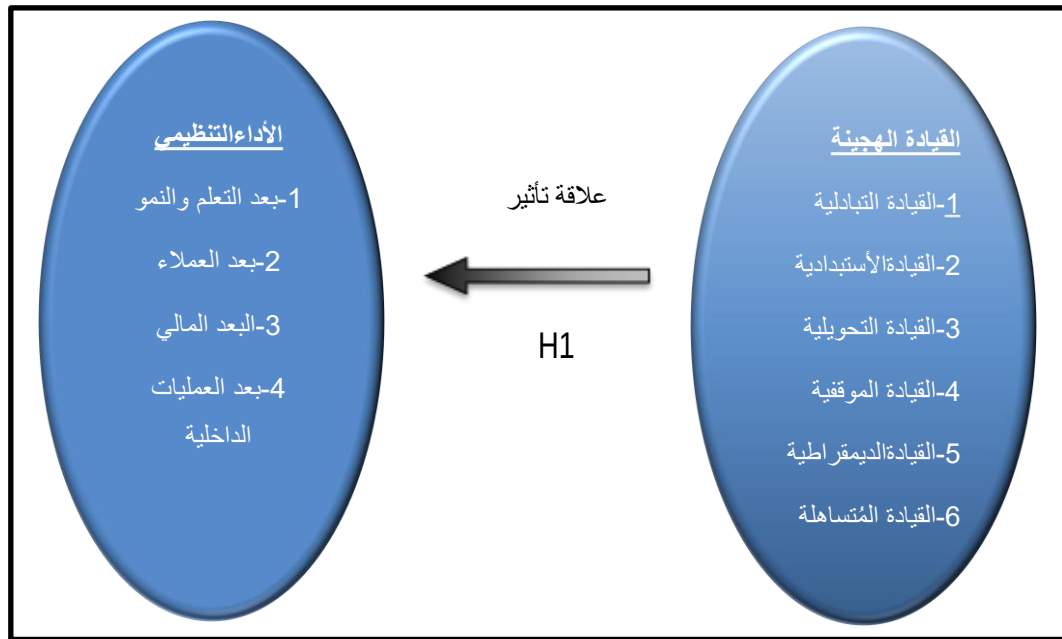
3.9	8	مسؤول شعبة
10.8	22	مسؤول وحدة إدارية
78.9	161	تدريسي
100%	204	المجموع
الجنس		
النسبة %	العدد	الفئة
64.7	132	ذكر
35.3	72	أنثى
100%	204	المجموع
الفئة العمر		
النسبة %	العدد	الفئة
10.8	22	أقل من 30 سنة
31.4	64	30-39 سنة
34.3	70	40-49 سنة
23.5	48	50 سنة فأكثر
100%	204	المجموع
التحصيل الدراسي		
النسبة %	العدد	الفئة
26.5	54	بكالوريوس
38.2	78	ماجستير
35.3	72	دكتوراه
100%	204	المجموع
سنوات الخدمة		
النسبة %	العدد	الفئة
14.7	30	أقل من 5 سنوات
28.4	58	5-10 سنوات
30.4	62	11-15 سنة
26.5	54	أكثر من 15 سنة
100%	204	المجموع

المصدر: أعداد الباحثة بالأعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V29)

المتغيرين للبحث الحالي وكما وكما موضح في الشكل (1)

المخطط الفرضي للبحث : تم بناء المخطط الحالي بالأعتماد على

تساؤلات البحث وأهدافه أنفة الذكر وهو يفسر علاقة التأثير بين



الشكل (1): يوضح المخطط الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثة بالأعتماد على الأدبيات السابقة

فرضيات البحث

انطلاقاً من المخطط الفرضي الذي يعرض متغيرات الدراسة ، افترضت الباحثة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والتي نشأت منها مجموعة من الفرضيات الفرعية المتعلقة بعلاقة التأثير وهي كما يأتي :

الفرضية الرئيسية (H1): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الهجينة بأبعادها والاداء التنظيمي بأبعاده. وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد (القيادة التحويلية) والاداء التنظيمي بأبعاده الأربعة (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية).

الفرضية الفرعية الثانية:توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد (القيادة التبادلية) والاداء التنظيمي بأبعاده الأربعة (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية).

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد (القيادة الاستبدادية) والاداء التنظيمي بأبعاده الأربعة (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية).

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد (القيادة الديمقراطية) والاداء التنظيمي بأبعاده الأربعة (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية).

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد (القيادة المتساهلة) والاداء التنظيمي بأبعاده الأربعة (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية).

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد (القيادة الموقفية) والاداء التنظيمي بأبعاده الأربعة (البعد المالي، بُعد العملاء، بُعد التعلم والنمو، بُعد العمليات الداخلية).

اختبار الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة :

تتعدد أنواع الصدق المستخدمة في البحوث العلمية ويعد الصدق الظاهري من أبرزها ويهدف إلى تشخيص مدى ملائمة فقرات الاستبانة لموضوع الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين، والحصول على آرائهم العلمية بشأنها[12] وقد تم عرض الاستبانة على عدد من أساتذة إدارة الأعمال وبلغت نسبة اتفاهم على فقراتها أكثر من (84%)، مما يدل على تمتعها بدرجة جيدة من الصدق الظاهري.كما تم اعتماد الصدق البنائي (Construct Validity) الذي يختبر مدى انسجام المقياس مع الإطار النظري الذي تم تصميم الاستبانة في ضوءه [12]، وقد جرى اختبار الصدق التقاربي باستخدام مؤشر Average Variance Extracted (AVE) الذي يشير إلى قدرة المتغير الكامن على تفسير (50%) أو أكثر من التباين في المؤشرات وهو الحد المقبول إحصائياً للدلالة على تحقق الصدق

الأحمال العاملية، وقد تم اعتماد الحد الأدنى المقبول ($CR \geq 0.70$) للدلالة على موثوقية المقياس ، أما فيما يخص الثبات، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات مقاييس البحث وموثوقية استجابات العينة، مع المعايير المنهجية في البحوث الإدارية و كما هو موضح في الجدول (3) ادناه:

التقاربي وتعد القيم التي تحقق الشرط ($AVE \geq 0.50$) دليل على صلاحية المقياس.تم اختبار الصدق المركب (Composite Reliability – CR) وهو مقياس يستخدم لتقدير الاتساق الداخلي لمجموعة البنود التي تقيس البعد نفسه، ويعد أكثر دقة من معامل كرونباخ ألفا في نماذج المعادلات الهيكلية، كونه يأخذ في الحسبان

جدول (3): يوضح اختبار صدق وثبات المقياس

الصدق = $\sqrt{CA}$	AVE	CR	CA	المتغير / البعد	ت
					أولاً: القيادة الهجينة
0.90	0.59	0.85	0.81	القيادة التبادلية	1
0.91	0.60	0.87	0.83	القيادة الديمقراطية	2
0.89	0.57	0.84	0.79	القيادة الاستبدادية	3
0.93	0.61	0.89	0.86	القيادة الظرفية	4
0.94	0.64	0.91	0.88	القيادة التحويلية	5
0.89	0.58	0.85	0.80	القيادة المتساهلة	6
0.94	0.62	0.91	0.89	اجمالي القيادة الهجينة	—
					ثانياً: الاداء التنظيمي
0.92	0.61	0.88	0.85	البعد المالي	10
0.93	0.62	0.89	0.86	العمليات الداخلية	11
0.92	0.60	0.87	0.84	بعد الزبائن	12
0.94	0.65	0.91	0.88	التعلم والنمو	13
0.95	0.64	0.92	0.90	اجمالي الاداء التنظيمي	—

المصدر: أعداد الباحثة بالأعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V29)

الصدق التقاربي، اذ يعد تجاوز قيمة AVE عن (0.50) مؤشر على أن المتغير الكامن يفسر أكثر من نصف التباين في مؤشرات البناء [14]. وبالاعتماد على معادلة الصدق = الجذر التربيعي للثبات فقد جاءت جميع قيم الصدق مرتفعة الأمر الذي يعكس سلامة البناء العاملي للمقاييس المستخدمة وصلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة، وأن الجمع بين مؤشرات الثبات والصدق يوفر دليل قوي على جودة أداة القياس وبناء النموذج في نماذج المعادلات الهيكلية [14]، واستناداً لذلك تعد أداة البحث صالحة

تشير نتائج جدول(3) الثبات والصدق إلى أن جميع قيم Cronbach's Alpha و Composite Reliability (CR) قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، إذ يعتبر أن قيم Cronbach's Alpha الأعلى من (0.70) مؤشر جيد على الاعتمادية في البحوث الاجتماعية والإدارية [14] كما تجاوزت قيم Average Variance Extracted (AVE) الحد المقبول (0.50) لجميع المتغيرات وأبعادها، وهو ما يؤكد تحقيق شرط

وموثوقة لاعتمادها في اختبار فرضيات البحث

المبحث الثاني

(مفهوم القيادة الهجينة)

يُعد مصطلح القيادة عنصراً رئيسياً في الإدارة التنظيمية الحديثة وله تأثير مباشر على الأداء العام للمنظمة كما يشكل مفهوم حديثاً نسبياً في مجال القيادة التنظيمية ولقد نال اهتماماً واسعاً في السنوات الأخيرة . إذ يدمج أسلوب القيادة بين أفضل نظريات القيادة التقليدية والحديثة ليتلائم مع بيئة الأعمال العقدة والمتغيرة باستمرار [15] علاوة على ذلك ، القائد الهجين له القدرة على اختيار القيادة المناسبة لمتطلبات أعضاء الفريق من أجل التوافق مع التحولات البيئية المستمرة لذا أصبح من الضروري أن يؤدي القادة أدوار مختلفة بما يشمل تنسيق وتسهيل سلوك العاملين في بيئة العمل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة و خطط تنظيمية معقدة [16] بالإضافة الى ذلك ، تجمع القيادة الهجين بين من الحس الاستراتيجي والذكاء العاطفي والأدراك المتقدم في المجالات التكنولوجية كما يتطلب من القائد تحديد ثقافات شاملة ووضع معايير شفافة إذ يحصل العاملون عن بُعد وفي مكان العمل على فرص متساوية في الحصول على المعلومات والتقدير والتطوير اللازم للتغلب على تعقيد العمل [17] وأستناداً على ماورد أعلاه ، يمكن تعريف القيادة الهجينة بأنها آليات أفعال مجموعة من العاملين ودفعهم نحو أنجاز هدف مشترك، والقائد هو مصدر إلهام العاملين وتحفيزهم والذي يمتلك مزيجاً من الخبرات والأماكنات والمهارات القيادية [18] كما تعرف القيادة الهجينة بأنها نهج قيادي يدمج بين مجموعة مختلفة من الأساليب والممارسات القيادية لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة [19] بالإضافة الى ذلك، أشارت بعض الأبحاث الحديثة الى وجود تحديات تنظيمية تمثلت بحاجة القيادة الفعالة في بيئات العمل الهجينة الى مستويات مرتفعة من المهارات والخبرات والمعارف وايضاً يجب ان تمتلك أماكنات تستطيع من خلالها جمع بيئة العمل عن بعد والبيئة الحقيقية في وحدة عمل متماسكة [20] إذ تغطي القيادة الهجينة مجالات أبعد من حدود المنظمة تتمثل بعوامل مجتمعية وبيئية ذات نطاق واسع ليمتد تأثير سياسات وقرارات القادة الهجينون على المستفيدين والمجتمعات والكوكب ويعملون على ادخال مبادئ المسؤولية الاجتماعية والاستدامة في أنشطتهم القيادية.[21]

أهمية القيادة الهجينة

تُعد القيادة الهجينة من الأساليب القيادية الراهنة التي اكتسبت أهمية كبيرة في ظل التطورات التنظيمية المتسارعة، لا سيما مع ظهور بيئات العمل الهجينة والمرنة . إذ تبرز أهميتها من خلال الجمع بين سلوكيات القيادة الهادفة الى تعزيز العلاقات الإنسانية وتلبية متطلبات العاملين النفسية والاجتماعية من جهة والموجهة نحو انجا الاهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية من جهة أخرى [15]. الى جانب ذلك فإن المنظمات التي تتميز بوجود الممارسات القيادية الهجينة تمكن القادة من امتلاك الامكانيات الادارية التكيفية للأنسجام مع التطورات التكنولوجية وتبني مؤهلات التعلم الثقافي [22] بالإضافة الى ذلك فإن العديد من الأبحاث الحديثة تشير الى ان القيادة الهجينة قادرة على تغيير عملية التفكير لدى العاملين واحداث الفرق في سلوكيات العاملين لاسيما من خلال ارتفاع مستوى مهارات التواصل والثقة بين اعضاء الفريق في بيئات العمل متعددة الجنسيات [23]أستناداً الى ما تقدم تكتسب القيادة الهجينة في إطار الجامعات الاهلية أهمية كبيرة إذ تُعد المهارات القيادية من القدرات الرئيسية في جامعة الكوت الأهلية إذ تساعد في بناء الشخصية وأكتساب والقدرات العالية والتهيؤ لأدوار القيادة المستقبلية [24]

ابعاد القيادة الهجينة

- 1- **القيادة التحويلية:** ظهرت هذه النظرية كواحدة من أكثر نظريات القيادة تأثيراً اذا تشير الى مدى قدرة القائد على تلبية الاحتياجات الفردية للعاملين .كما تركز على تشجيع الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة عن طريق الإلهام الذهني والسلوكي [25]
- 2- **القيادة التبادلية:** تُعرّف بأنها نهج قيادي يستند فيه القائد على تعيين الاهداف والمعايير والسياسات التنظيمية بشكل دقيق إذ يعتمد على مبدأ المشاركة بين القائد والمرووسين ومراقبة الأداء وتحديد المكافآت أو فرض العقوبات بناءً على مستوى انجاز الاهداف وتحقيق النتائج المطلوبة [26]
- 3- **القيادة الديمقراطية:** تشير الى اسلوب قيادي يركز على مدى مشاركة أعضاء الفريق في عملية صنع القرار وإتاحة الفرص للنقاش المفتوح والاختار بأراء الآخرين قبل عملية اتخاذ القرار النهائي، مع المحافظة على مهام القائد في التوجيه العام والإشراف على انجاز الاعمال [27]
- 4- **القيادة الموقفية:** وتعرف بالقيادة ظرفية و تشير الى تحسين الانماط القيادية وتوافق سلوك القائد مع التغيرات الناشئة في بيئة العمل وتلبية متطلبات الأتباع وهذا يستند الى

6- **القيادة المتساهلة (عدم التدخل):** وتسمى أيضاً بقيادة عدم التدخل (Laissez-faire Leadership)، هي نهج قيادي يتميز بعدم تدخل القائد في عمليات صنع القرار والإشراف المباشر مما يسمح للأفراد بالحصول على مستوى مرتفع من الحرية في تنظيم عملهم وأنجاز المهام المطلوبه دون توجيه مباشر من القائد. [30] وكما هو موضح في الشكل (2).

أمكانياتهم وقدراتهم واستعدادهم للأعمال المطلوبة دون التوجه الى نمط قيادي واحد ثابت في جميع الظروف. [28]

5- **القيادة الاستبدادية:** وتعرف بأنها أسلوب قيادي يشير الى تمركز سلطة الحكم واتخاذ القرار بالكامل لدى القائد مع عدم اشراك الأتباع في ذلك كما يحرص على تنفيذ الأوامر وانجاز الاعمال من قبل العاملين بدقة ودون مناقشة. [29]



الشكل (2) أبعاد القيادة الهجينة

المصدر: من أعداد الباحثة

المستمر للظهور بصورة أفضل عن منافسيها [33] بالإضافة الى ذلك مع وجود هذه المنافسة الشديدة والابتكارات المتنوعة تظهر أهمية مواءمة الأداء التنظيمي مع تحركات السوق وتوقعات المستفيدين من خلال التركيز على عوامل متعددة منها إدارة الأنشطة ، وكفاء الأعمال، والقيادة المرنة كما تشير الأدبيات الحديثة الى ان الأداء لايشمل فقط الجوانب المالية بل يشمل أيضاً الجوانب غير المالية على وجه الخصوص تلك التي تتعلق بالموارد البشرية والتكنولوجيا بسبب امتلاكها القدرة على تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف المنشودة [34]

أهمية الأداء التنظيمي

يساعد الأداء على تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمات والتكيف مع التحديات مما يحسن من قدرتها على المنافسة والاستدامة في بيئات العمل المعقدة لاسيما من خلال امتلاك المنظمة للمعرفة والتي تعتبر أحد العوامل المؤدية إلى الأداء الفعال من خلال التعلم المتبادل واكتشاف أفكار جديدة [35] كما يسهم الاداء بتقديم مؤشرات دقيقة من اجل صنع القرارات الاستراتيجية المبنية على معلومات دقيقة وموثوقة [36] فضلاً عن ذلك يعزز الاداء التنظيمي من كفاءة أداء العاملين اذ يقلل من الهدر ويعزز القيمة

مفهوم الأداء التنظيمي

يُعد الأداء التنظيمي عاملاً جوهرياً في بحوث الإدارة المعاصرة وقد تناولته معظم الأدبيات السابقة نتيجة شمولية هذا المفهوم وأهميته في تحقيق أهداف المنظمة وتقييمها وتحقيق استدامتها. وتبين النماذج الحديثة للأداء التنظيمي إلى أنه يشمل أبعاداً متنوعة من بينها الاداء المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو وبعد العملاء كما يمكن قياس الأداء التنظيمي على مستويات متفاوتة وتشمل المنظمة الأفراد والمجموعات [31] علاوة على ذلك ، تهدف المنظمات إلى التميز في أدائها نتيجة التحولات السريعة وغير المستقرة، والمنافسة العالمية ويُعرّف الأداء على أنه مجموعة متكاملة من العمليات والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف تنظيمية معينة كما يشير الى تفاعل سلوك العاملين داخل المنظمة من حيث الجهد والطاقة. ويُعد أيضاً آلية للكشف عن امكانية المنظمة لمواجهة التعقيدات البيئية الداخلية والخارجية وتعديل سياساتها الاستراتيجية بما ينسجم مع مواردها المتوافرة [32] فضلاً عن ذلك بدأت المنظمات اليوم تكافح من أجل البقاء والاستمرار في هذه البيئات الديناميكية المعقدة هذا الأمر جعل كل تركيز المنظمات يتمحور حول تحقيق الأداء المتميز مثل جودة الخدمات والتفرد الإداري وخدمة الزبائن والتطوير والتجديد

تبنى الأنشطة البحثية والمنح الدراسية وتحسين البنية التحتية وتوسيع نطاق الوصول إلى التعلم . [41]

2- بعد العملاء (Customer Perspective)

يشير إلى درجة رضا العملاء ومدى إمكانية المؤسسة على تلبية احتياجاتهم من خلال حصولهم على منتجات أو خدمات عالية الجودة ويتمثل بمؤشرات متعددة مثل ولاء العملاء وحصة السوق [42]

3- بعد العمليات الداخلية (Internal Processes Perspective)

يُعد هذا البعد من العوامل الجوهرية لقدرته على قياس الكفاءة والفعالية في العمليات والأنشطة اليومية و التي ينتج عنها إنتاج المنتجات أو الخدمات الفريدة [43]

4- بعد التعلم والنمو (Learning & Growth Perspective)

يركز هذا البعد على تنمية القدرات الفردية والمؤسسية، بما في ذلك تطوير أعضاء هيئة التدريس والقادة الإداريين وتبني تكنولوجيا الرقمية لدعم التعلم الحديث [44] وكما موضح في الشكل (3)

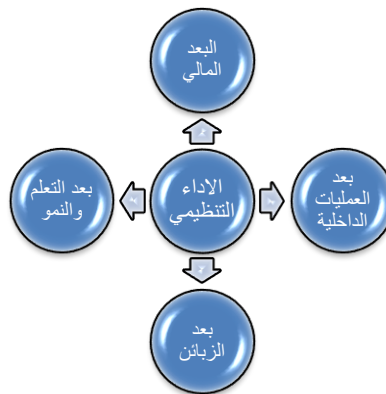
المضافة الناتجة عن الأنشطة التنظيمية [37] كما يحسن من السلوك الابتكاري للعاملين ومواكبة التغيرات التكنولوجية والتحول الرقمي من خلال قدرة العاملين على استيعاب التقنيات الحديثة [38] لأكتساب معارف تنظيمية متقدمة وشجيع العاملين من خلال تهيئة دورات تدريبية باستمرار [39] إلى جانب ذلك تعتبر هذه الممارسات والسياسات السبب الرئيسي للوصول إلى رضا العاملين وتعزيز المشاركة والتعاون وتنمية روح الفريق ورفع مستوى الالتزام والمساهمة في نجاح المنظمات [40]

أبعاد الأداء التنظيمي

تُعد بطاقة الاداء المتوازن أداة استراتيجية مناسبة لقياس فعالية الأداء التنظيمي من منظور متعدد الأبعاد إذ تتعدى القياسات المالية التقليدية لتشمل أيضاً عناصر غير مالية تسهم في تنمية قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية [41]

1- البعد المالي (Financial Perspective)

يركز على إمكانية المنظمة لتحقيق الأهداف المالية المطلوبة وتشمل ارتفاع مستوى الإيرادات، العائد على حق الاستثمار، وتعزيز الكفاءة المالية، ويُستخدم كمؤشر لنجاح المنظمات لا سيما



الشكل (3) أبعاد الأداء التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثة

الدراسات السابقة

توضح الادبيات الحديثة تطوراً واضحاً لدور القيادة الهجينة في تحسين الأداء التنظيمي، ويُنظر إليها كأسلوب قيادي يوازن بين مُستلزمات العمل التقليدية والتحديات الناشئة عن بيئات العمل المختلفة تناولت أغلب الأبحاث الأكاديمية علاقة القيادة الهجينة في أداء المنظمات لا سيما هناك دراسة توضح العلاقة بين القيادة الهجينة والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي في نيجيريا. وتشير

هذه الدراسة إلى أن تنفيذ القيادة الهجينة حقق نتائج إيجابية على مستوى الاداء التنظيمي [45] كما أقامت دراسة لتحليل العلاقة بين القيادة الهجينة وإبداع الموظفين في المنظمات الصينية وتوصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة الهجينة كان لها دور إيجابي على تنمية مهارات العاملين [46]، بالإضافة إلى ذلك في زمن جائحة كوفيد-19 لاحظ أن هناك تحولاً رقمياً وارتفاع المرونة في العمل كما ظهرت القيادة الهجينة كنهج أساسي للتحكم في فرق العمل التي تربط بين بيئات

العمل المختلفة وتأثيرها الفعال على إنتاجية ورفاهية العاملين ومع ذلك، فإن الصعوبات التي تشكل خطر بالغ الأهمية لا تزال قائمة ما فيها الكفاءات والمهارات الرقمية وتوافر ثقافة العمل.[47] علاوة على ذلك اشارت دراسة حديثة الى أن أساليب القيادة الإدارية لها تأثيراً واضحاً على أداء العاملين في المنظمات اذ توصلت النتائج الى أن أسلوب القيادة التفاعلي الذي يدفع العاملين للمشاركة في عملية صنع القرارات الجماعية يساهم في رفع مستوى رضا العاملين وتحسين مستوى الإنتاجية. كما تؤكد هذه النتائج على أهمية اختيار النمط القيادي الملائم لخصائص المنظمة واحتياجات العاملين لتحسين الاداء التنظيمي.[48] علاوة على ذلك بينت دراسة أجريت في الجامعات الأهلية بمدينة أربيل أن هناك علاقة أيجابية بين أبعاد القيادة الرشيدة (التحسين المستمر، التواصل، الحكمة) وبين التفوق التنظيمي اذ تساعد هذه الأبعاد في رفع مستوى المشاركة واتخاذ القرارات الفعالة مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء التنظيمي وتحسين جودة الخدمات و التكيف مع التحولات وتحقيق التميز التنظيمي .

المبحث الثالث (الجانب العملي)

المقدمة

يهدف هذا الجانب من الدراسة إلى عرض وتحليل النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال البيانات التي تم جمعها عبر أداة الاستبانة الموزعة على عينة البحث بغرض تشخيص واقع القيادة

الهيئية ومستوى الأداء التنظيمي في الجامعة ، فضلاً عن اختبار طبيعة العلاقة التأثيرية بينهما، وقد تم الاعتماد على برنامج (SPSS.V29) في معالجة البيانات وتحليلها، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الملائمة لأهداف الدراسة وطبيعة متغيراتها، ويتضمن هذا الجانب، في مرحلته الأولى، استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل متغيري الدراسة من خلال الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، لما لهذه المؤشرات من أهمية في قياس مستوى استجابات أفراد العينة، وتحديد درجة تجانس آرائهم، وقد أتاح ذلك تكوين صورة واضحة عن مستوى ممارسة أنماط القيادة الهيئية، وكذلك تشخيص مستوى الأداء التنظيمي بأبعاده المختلفة. أما المرحلة الثانية من هذا الجانب فتتمثل في استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة سيما اختبار تأثير القيادة الهيئية في الأداء التنظيمي، بهدف تحديد مدى إسهام أنماط القيادة المختلفة في تحسين الأداء المؤسسي، ويسهم هذا التحليل في تفسير النتائج إحصائياً وربطها إدارياً بالواقع العملي للجامعة، بما يدعم استخلاص الاستنتاجات وتقديم التوصيات التي تسهم في تعزيز فاعلية القيادة وتحسين مستوى الأداء التنظيمي،

اولاً: اختبار الإحصاء الوصفي للمتغيرات بأبعادها الفرعية وكما موضح في الجدول (4).

الجدول (4) : يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للقيادة الهيئية

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف(%)	الترتيب
1	القيادة التبادلية	3.78	0.65	17.20	السادس
2	القيادة الديمقراطية	3.88	0.61	15.72	الخامس
3	القيادة الاستبدادية	4.03	0.60	14.88	الثالث
4	القيادة الظرفية	4.05	0.61	15.06	الثاني
5	القيادة التحويلية	4.12	0.55	13.35	الأول
6	القيادة المتساهلة	4.02	0.57	14.18	الرابع
—	إجمالي القيادة الهيئية	3.98	0.60	15.07	—

المصدر: من أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.29)

التي تراوحت بين (0.55-0.65)، ومعاملات الاختلاف التي بلغت (13.35%-17.20%)، وجود درجة مقبولة من التجانس في آراء أفراد العينة، مع تباين نسبي في مستوى الاتفاق بين الأبعاد.

تشير نتائج جدول (4) ان إجمالي أبعاد القيادة الهيئية إلى أن الأوساط الحسابية للأبعاد الستة تراوحت بين (3.78-4.12)، وهي قيم تعكس مستوى ممارسة متوسط مائل إلى الارتفاع لأنماط القيادة المختلفة في الجامعة كما يظهر من قيم الانحراف المعياري

وحصل بعد القيادة التحويلية على أعلى وسط حسابي بلغ (4.12)، بانحراف معياري منخفض نسبي (0.55)، ومعامل اختلاف بلغ (13.35%)، وجاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، مما يدل إحصائياً على وجود درجة عالية من الاتفاق والتجانس بين أفراد العينة حول هذا النمط القيادي، وتعكس هذه النتيجة وضوح ممارسات القيادة التحويلية في الكلية واعتمادها على تطوير قدرات الموظفين، وبناء العلاقات المهنية، وتحفيز الأفراد لتحقيق أداء متميز.

و جاء بعد القيادة التبادلية في المرتبة الأخيرة إذ سجل أدنى وسط حسابي بلغ (3.78)، مع انحراف معياري (0.65)، ومعامل اختلاف مرتفع نسبياً بلغ (17.20%)، وتشير هذه القيم إحصائي إلى وجود تباين أكبر في آراء أفراد العينة، مما يعكس ضعف نسبي في مستوى تطبيق هذا النمط القيادي سيما في جانب وضوح أنظمة الحوافز والمكافآت وربطها بالأداء.

و بقية الأبعاد فقد جاءت بين هذين الحدين، إذ سجلت القيادة الظرفية وسط حسابي (4.05) وجاءت في المرتبة الثانية، تلتها

القيادة الاستبدادية بوسط حسابي (4.03)، ثم القيادة المتساهلة بوسط حسابي (4.02)، في حين حلت القيادة الديمقراطية في المرتبة الخامسة بوسط حسابي (3.88)، وتشير هذه النتائج إحصائياً إلى تنوع أنماط القيادة الممارسة داخل الكلية مع ميل واضح نحو الأنماط الحديثة التي تجمع بين الحزم والمرونة والتأثير الإيجابي.

أما إجمالي القيادة الهجينة فقد بلغ وسطه الحسابي (3.98)، بانحراف معياري (0.60)، ومعامل اختلاف (15.07%)، وهو ما يشير إحصائياً إلى درجة مقبولة من التجانس في آراء أفراد العينة ومستوى ممارسة مرتفع نسبياً لهذا النمط القيادي، وتعكس هذه النتيجة أن جامعة واسط تعتمد مزيج متوازن من أنماط القيادة المختلفة، مع تركيز أكبر على القيادة التحويلية والظرفية، الأمر الذي يسهم في تعزيز فاعلية الإدارة الجامعية وتحسين الأداء المؤسسي، مع الحاجة إلى تطوير بعض ممارسات القيادة التبادلية والديمقراطية لتحقيق تكامل أكبر في تطبيق القيادة الهجينة. وكما موضح في الجدول (5)

الجدول (5) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للاداء التنظيمي

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف(%)	الترتيب
1	البعد المالي	4.09	0.58	14.10	الثالث
2	العمليات الداخلية	4.08	0.58	14.22	الرابع
3	بعد الزبائن	4.09	0.58	14.17	الثاني
4	التعلم والنمو	4.13	0.54	13.08	الأول
—	إجمالي الاداء التنظيمي	4.10	0.57	13.89	—

المصدر: من أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.29)

أفراد العينة، وتعكس هذه النتيجة اهتمام الجامعة بتنمية قدرات موظفيها وأعضاء هيئتها التدريسية ودعم التعلم المستمر وتشجيع الابتكار بما يسهم في تعزيز رأس المال البشري وتحقيق التطوير المؤسسي المستدام.

وجاء بعد العمليات الداخلية في المرتبة الأخيرة رغم تسجيله وسط حسابي مرتفع نسبياً بلغ (4.08)، بانحراف معياري (0.58)، ومعامل اختلاف (14.22%). وتشير هذه القيم إحصائياً إلى وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة، مما يعكس تفاوت في تقييم كفاءة بعض الإجراءات والعمليات الداخلية، ويشير إلى الحاجة لمزيد من التطوير في مجالات التحسين المستمر وقياس نتائج الأداء.

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن الأوساط الحسابية لأبعاد الأداء التنظيمي في الجامعة تراوحت بين (4.08-4.13)، وهي قيم مرتفعة نسبياً تعكس مستوى أداء تنظيمي جيد عبر مختلف الأبعاد، كما أن تقارب قيم الانحراف المعياري التي بلغت ما بين (0.54-0.58)، ومعاملات الاختلاف التي تراوحت بين (13.08%-14.22%)، يدل إحصائياً على وجود درجة مقبولة من التجانس في آراء أفراد العينة، مع تباين طفيف في مستوى الاتفاق بين الأبعاد.

حصل بعد التعلم والنمو على أعلى وسط حسابي بلغ (4.13)، وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.54)، ومعامل اختلاف بلغ (13.08%)، وجاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، مما يدل إحصائياً على وجود درجة عالية من الاتفاق والتجانس بين

التنظيمي المختلفة، مع تركيز واضح على التعلم والنمو بوصفه أساس داعم لبقية الأبعاد، الأمر الذي يسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل.

ثانياً : اختبار فرضية البحث وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية
سيتم اختبار التأثير على وفق مصفوفة تارة الاختبار لاجمالي المتغير المستقل (القيادة الهجينة) في اجمالي المتغير التابع (الأداء التنظيمي) بابعاده، وتارة أخرى اختبار ابعاد المتغير المستقل في اجمالي المتغير التابع وكما موضح ادناه:

1- اختبار اجمالي المتغير المستقل في المتغير التابع بأبعاده وكما موضح في الجدول (6)

جدول (6): يوضح نتائج اختبار التأثير الخطي البسيط بين اجمالي القيادة الهجينة في الأداء التنظيمي بأبعاده

ت	المتغير المستقل	المتغير التابع	R	R ²	Beta	T	Sig.
1	القيادة الهجينة (إجمالي)	الأداء التنظيمي (إجمالي)	0.68	0.46	0.68	9.85	0.000
2	القيادة الهجينة (إجمالي)	البعد المالي	0.65	0.42	0.65	8.90	0.000
3	القيادة الهجينة (إجمالي)	بعد العمليات الداخلية	0.70	0.49	0.70	10.20	0.000
4	القيادة الهجينة (إجمالي)	بعد الزبائن	0.67	0.45	0.67	9.40	0.000
5	القيادة الهجينة (إجمالي)	بعد التعلم والنمو	0.72	0.52	0.72	11.10	0.000

المصدر: من أعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (SPSS V.29)

العمليات والإجراءات التنظيمية، ثم بعد الزبائن بقيمة ($R^2 = 0.45$) وهو تأثير قوي يعكس دور القيادة في تعزيز رضا المستفيدين وتحسين جودة الخدمات، وجاء البعد المالي بقيمة ($R^2 = 0.42$) وهو تأثير معنوي جيد لكنه أقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى كما أن قيم اختبار (t) المرتفعة، التي تراوحت بين (8.90 – 11.10)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.97)، وهذا يؤكد أن جميع علاقات التأثير بين القيادة الهجينة والأداء التنظيمي وأبعاده معنوية إحصائياً عند مستوى (0.05)، وهذه النتائج تؤكد أن القيادة الهجينة ذات تأثير مباشر في الأداء التنظيمي وأبعاده كافة، وأن تبني هذا النمط القيادي يسهم في تحقيق أداء مؤسسي متوازن ومستدام كما تدعم هذه النتائج التوجه نحو تعزيز ممارسات القيادة الهجينة داخل الجامعات بوصفها مدخل استراتيجي لتحسين التعلم والنمو ورفع كفاءة العمليات وتعزيز رضا المستفيدين وتحقيق كفاءة مالية أفضل.

2- اختبار اجمالي المتغير المستقل بابعاده في اجمالي المتغير التابع وكما موضح في الجدول (7)

أما **البعد المالي وبعد الزبائن** فقد سجلا وسطين حسابيين متقاربين بلغ كل منهما (4.09)، وبانحراف معياري (0.58)، ومعامل اختلاف (14.10%) و(14.17%) على التوالي، وجاء في المرتبتين الثانية والثالثة، وتعكس هذه النتائج إحصائياً مستوى اتفاق جيد بين أفراد العينة حول كفاءة إدارة الموارد المالية واهتمام الجامعة برضا الطلبة والمستفيدين.

أما **إجمالي الأداء التنظيمي** فقد بلغ وسطه الحسابي (4.10)، بانحراف معياري (0.57)، ومعامل اختلاف (13.89%)، وهو ما يشير إحصائياً إلى درجة عالية نسبياً من التجانس في آراء أفراد العينة ومستوى ممارسة مرتفع للأداء التنظيمي في جامعة واسط، تعكس هذه النتيجة أن الجامعة تحقق توازناً جيداً بين أبعاد الأداء

تشير نتائج الجدول (6) إلى وجود تأثير خطي إيجابي معنوي للقيادة الهجينة (إجمالي) في الأداء التنظيمي (إجمالي) وجميع أبعاده، إذ إن جميع قيم الدلالة الإحصائية (Sig.) تبلغ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) مما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول الفرضيات البديلة بوجود تأثير معنوي.

وعلى مستوى الأداء التنظيمي إجمالاً بلغ معامل الارتباط ($R = 0.68$)، وهو ما يشير إلى علاقة ارتباط قوية نسبياً بين القيادة الهجينة والأداء التنظيمي، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.46$)، مما يعني أن القيادة الهجينة تفسر نحو (46%) من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي في حين تعزى النسبة المتبقية (54%) إلى متغيرات أخرى لم يتناولها النموذج أما على مستوى الأبعاد فقد أظهرت النتائج ما يأتي

إن بعد التعلم والنمو سجل أعلى تأثير إذ بلغ ($R = 0.72$) و ($R^2 = 0.52$)، أي أن القيادة الهجينة تفسر (52%) من التغيرات في هذا البعد وهو ما يعكس قوة النموذج التفسيري وارتفاع التأثير الإحصائي، يليه بعد العمليات الداخلية بقيمة ($R^2 = 0.49$)، مما يدل على أن القيادة الهجينة تسهم بشكل كبير في تحسين كفاءة

الجدول (7): يوضح نتائج اختبار التأثير الخطي البسيط للقيادة الهجينة بأبعادها في إجمالي الأداء التنظيمي

ت	المتغير المستقل	R	R ²	Beta	t	Sig.
1	القيادة التبادلية	0.55	0.30	0.55	7.10	0.000
2	القيادة الديمقراطية	0.60	0.36	0.60	7.95	0.000
3	القيادة الاستبدادية	0.58	0.34	0.58	7.60	0.000
4	القيادة الظرفية	0.66	0.44	0.66	9.20	0.000
5	القيادة التحويلية	0.70	0.49	0.70	10.40	0.000
6	القيادة المتساهلة	0.57	0.33	0.57	7.45	0.000

المصدر من أعداد الباحثة بالأعداد على مخرجات (SPSS V.29)

الجامعات سيما في ظل التغيرات البيئية والتنظيمية المتسارعة. واستناداً لما ورد في الجدول (1) و الجدول (7) يتضح قبول الفرضية الرئيسة الأولى وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية

المبحث الرابع: الاستنتاجات

توصلت الباحثة استناداً إلى نتائج تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد متغير القيادة الهجينة والأداء التنظيمي في جامعة الكويت الاهلية ، وكما هو موضح أدناه في النقاط التالية:

- 1- أتضح أن بعد القيادة التبادلية لمتغير القيادة الهجينة يظهر بمستوى مرتفع نسبياً نتيجة قيام الكلية بتحديد مواعيد نهائية للأعمال ودمج الالتزام بها لتحقيق نتائج ايجابية أو سلبية بما يساعد في تحقيق الأهداف، كما أظهرت النتائج ان أنظمة الحوافز والمكافآت لا تزال بحاجة إلى تطوير وتحسين لتحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية .
- 2- تبين نتائج التحليل الأحصائي الى ان البعد الديمقراطي لمتغير القيادة الهجينة جاء بمستوى جيد نسبياً بسبب حرص الادارة على عقد أجتتماعات بأستمرار مع العاملين وتطلب آرائهم عند وضع السياسات كما تحتاج منح قدر أكبر من تفويض الصلاحيات لزيادة نسبة مشاركة الموظفين في القرارات التنظيمية المهمة
- 3- تشير نتائج البعد الاستبدادي لمتغير القيادة الهجينة ان مستوى ممارسته مرتفعة نسبياً وذلك نتيجة تركيز السلطة على عاتق القيادات العليا واتخاذ القرارات السريعة في الحالات الفورية وأشارت ايضاً الى ان عملية تفويض العاملين بمهام معينة تحتاج الى تعزيز لتحقيق مشاركة فاعلة .
- 4- تبين ان البعد الظرفي لمتغير القيادة الهجينة ظهر بمستوى مرتفع نسبياً ويتمثل بقدرة أستيعاب القادة لأفكار العاملين

تشير نتائج الجدول (7) إلى وجود تأثير معنوي إحصائي على مستوى الأبعاد ، اذ جاءت القيادة التحويلية في المرتبة الأولى في ما يتعلق بقوة التأثير وحقت أعلى قيمة ارتباط ($R = 0.70$) وأعلى معامل تحديد ($R^2 = 0.49$) ما يشير إلى قدرتها على تفسير 49% من التغير في الأداء التنظيمي، إضافة إلى أعلى قيمة ($Beta = 0.70$) وقيمة ($t = 10.40$) مما يعكس الدور البارز لهذا النمط القيادي في تحسين الأداء من خلال التحفيز تطوير القدرات وبناء الرؤية المشتركة.

كما أظهرت القيادة الظرفية تأثير قوي ، إذ بلغ معامل الارتباط ($R = 0.66$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.44$) وهو ما يدل على قدرتها على تفسير 44% من التغيرات في الأداء التنظيمي، وهذا يعكس فاعلية هذا النمط في التكيف مع ظروف العمل المختلفة واحتياجات الموظفين.

وسجلت القيادة الديمقراطية والقيادة الاستبدادية والقيادة المتساهلة تأثيرات إيجابية معنوية بدرجات متفاوتة، إذ تراوحت قيم (R^2) بين (0.33-0.36)، مما يعني أنها تفسر نسب متوسطة من التغير في الأداء التنظيمي، وتعكس هذه النتائج أن هذه الأنماط تسهم في تحسين الأداء، إلا أن تأثيرها أقل مقارنة بالقيادة التحويلية والظرفية.

أما القيادة التبادلية فقد حققت أقل قيمة تفسيرية نسبياً ($R^2 = 0.30$) ومع ذلك فإن تأثيرها مازال معنوي وإيجابي وهو ما يشير إلى أن الاعتماد على الحوافز والمكافآت يسهم في تحسين الأداء التنظيمي لكنه قد لا يكون كاف بمفرده لتحقيق مستويات عالية من الأداء دون دمج مع أنماط قيادية أكثر مرونة وتحفيز.

وتوضح هذه النتائج أن القيادة الهجينة التي تجمع بين أكثر من نمط قيادي تمتلك قدرة تفسيرية وتأثيرية أعلى في الأداء التنظيمي مقارنة بالأبعاد الفردية مما يدعم توجه الدراسة نحو اعتماد النمط القيادي الهجين مدخل فاعل لتحسين الأداء التنظيمي في بيئة

وتعزيز آليات الوصول إليها لتحقيق رضا العاملين والأرتقاء
مستوى أدائهم

التوصيات

سوف يتم عرض التوصيات المستندة إلى الاستنتاجات السابقة التي
يمكن الاستفادة منها في جامعة الكوت، والتي تعزز فعالية القيادة
الهيئية وتحسن الأداء التنظيمي، كما هو موضح أدناه:

1- ينبغي على إدارة الجامعة ان تحافظ على مستوى التزامها
بتحديد مواعيد نهائية للأنشطة ودمج الالتزام بها بالنتائج
الإيجابية أو السلبية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة
وتحسين أنظمة الحوافز والمكافآت لتشجيع الموظفين على
الالتزام وتحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية وذلك يتم من
خلال:

أ- وضع دليل محدد وصريح يشرح معايير الأداء والمكافآت
المرتبطة بها اذ يتوجب على ادارة الجامعة انشاء ورش عمل
دورية للعاملين لتعريفهم بسياسات التحفيز والمكافآت .

ب- ربط الحوافز المالية والمعنوية بالنتائج بشكل دوري.
2- يتوجب على الجامعة دعم المستوى الجيد من عقد
الاجتماعات الدورية للعاملين وتعزيز عملية اشراكهم في
صنع القرارات المهمة وتشجيع التشاور المستمر. ويتم ذلك
من خلال

أ- تشكيل لجان عمل مخصصة تضم موظفين من مختلف
الأقسام للمشاركة في وضع السياسات.

ب- انشاء نظام استطلاعات رأي إلكترونية دورية لقياس رضا
الموظفين حول سياسات الجامعة وعقد اجتماعات مستمرة
لتشاور مع الموظفين حول القرارات التنظيمية المهمة

3- تقترح الباحثة بدعم ثقافة تفويض المهام بين القادة لمنح
مشاركة متساوية لجميع العاملين وتحمل جماعي للمسؤولية.
ويتم ذلك عن طريق ما يأتي

أ- تعيين مهام واضحة لكل عضو في الفريق مع توزيع
المسؤوليات بالتساوي أيضاً تدخل القيادة عند الضرورة
لضمان تنفيذ المهام بفعالية

ب- متابعة تقدم المهام المطلوبة عن طريق جداول زمنية
محددة.

4- يجب على الجامعة المبحوثة تطوير آليات لفهم نظام الحوافز
من قبل العاملين ورفع مستوى الرقابة مع دعم المستوى
الإيجابي القائم حول تبني المرونة في أساليب القيادة
التنظيمية. ويتم ذلك من خلال

وتطوير مهاراتهم للأنسجام مع المواقف المختلفة علاوة على
ذلك توضح الادارة رؤية الكلية وأهدافها وتحفيز العاملين
لتنفيذها وتقديم تغذية راجعة بشكل دوري عن أدائهم بالإضافة
الى ذلك ظهور الحاجة الى تفسير سياسات الحوافز وتشديد
الرقابة لضمان تنفيذ العاملين للأهداف المطلوبة.

5- أظهر البعد التحويلي لمتغير القيادة الهيئية مستوى مرتفعاً
نسبياً في نتائج التحليل الاحصائي وتتمثل بقدرة القيادات
الادارية على وضع استراتيجيات مستقبلية لتحسين مهارة و
كفاءة العاملين الى جانب التأثير الشخصي وبناء علاقات
مهنية تعاونية داخل بيئة العمل التنظيمية. بالإضافة الى ذلك
ظهرت الحاجة الى تحسين مستوى تبني القيادات لطرق
معالجة نقاط القوة والضعف لدى العاملين في المنظمة

6- وجد ان البعد المتساهل لمتغير القيادة الهيئية يتمثل بمستوى
ممارسة جيد نسبياً ويعكس أهتمام القيادات بتوظيف العاملين
من ذوي الخبرات والمهارات العالية لمساعدة المدراء في
عملية صنع القرارات فضلاً عن ذلك بعض القادة يكتفون فقط
بتدقيق التقارير دون متابعة مباشرة لتفاصيل العمل اليومي
لذلك يتطلب تحقيق أنسجام أفضل بين التدخل في الحالات
الضرورية والرقابة غير المباشرة

7- ثبين نتائج الدراسة ان البعد المالي لمتغير الاداء التنظيمي
يتمتع بمستوى ممارسة مرتفع نسبياً مما يدل على كفاءة
الجامعة بأجراء تقييم دوري لضمان الاستغلال الأمثل
للموارد المالية ووضع خطط مالية مدروسة وأدارة التكاليف
والعمليات .

8- تبعاً لما أسفرت عنه النتائج تبين ان بعدالعمليات الداخلية
لمتغير الاداء التنظيمي يظهر بمستوى مرتفع نسبياً للطلبة
والمستفيدين و أيضاً تعزيز ثقافة التحسين المستمر وتحفيز
الموظفين على اقتراح تحسينات للأنشطة اليومية المقدمة
للمستفيدين .

9- وجد ان بعد الزبائن لمتغير الاداء التنظيمي يبرز بمستوى
مرتفع نسبياً عبر اهتمام الجامعة بتعزيز رضا الطلبة
والمستفيدين لتحقيق سمعتها الأكاديمية غير أنها بحاجة الى
تعزيز الممارسات لمعالجة الشكاوى لضمان أستدامة رضا
المستفيدين.

10- أسفرت النتائج أن بعد التعلم والنمو يبدو أعلى مستوى
ممارسة لمتغير الاداء التنظيمي مما يعكس تركيز اهتمام
الجامعة على تطوير مهارات ومعارف العاملين وأعضاء
الهيئة التدريسية ودعم التعلم المستمر والابتكار. بالإضافة الى
ذلك تشير النتائج إلى الحاجة لتنويع أنظمة التطوير المهني

- أ- إنشاء مؤشرات أداء واضحة لكل شعبة وربطها بمكافآت الأداء. بالإضافة الى ذلك إقامة لقاءات متابعة دورية لتقييم أداء العاملين وتقديم التعليمات والضوابط التنظيمية المهمة
- ب- تحفيز القائد الهجين للتكيف مع المواقف المختلفة وتنفيذ الممارسات القيادية المناسبة.
- 5- توصي الباحثة بالمحافظة على ماتحقق من نتائج إيجابية تمثلت بوضع القيادة لأستراتيجيات عملية واضحة لدعم العاملين والأهتمام بتحسين نقاط القوة لدى أعضاء الفريق لتحقيق الأداء التنظيمي الفعال ويتم ذلك من خلال ما يأتي
- أ. منح الدعم والتحفيز والتوجيه الدائم للعاملين لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم. الى جانب انشاء برامج تدريب وتطوير معينة لكل عامل وفق تقييم متطلباته واحتياجاته
- ب. تنفيذ سياسة متابعة سنوية لتحديد أثر هذه البرامج على الأداء
- 6- يجب على الجامعة المبحوثة خلق توافق بين المتابعة غير المباشرة والرقابة المباشرة والضرورية في حالات معينة لضمان تحقيق جودة الأداء وأستدامة أهتمام القيادات بتوظيف العاملين من ذوي الخبرات والمهارات العالية ويتم ذلك من خلال
- أ- الرقابة المباشرة عند انحراف أداء العمل عن المستوى المطلوب وإنشاء خطط تقييم واضحة المعالم تدمج بين المتابعة الميدانية والإدارية
- ب- ضرورة اجراء مراجعة مستمرة للتقارير مع مراقبة مؤشرات أداء العمل
- 7- توصي الدراسة بالاعتماد على النتائج السابقة بضرورة المحافظة على مستوى الرقابة الدورية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المالية مع تحسين طرق ضبط النفقات للمحافظة على جودة الخدمات الأكاديمية والإدارية ويتم ذلك عن طريق ما يأتي
- أ- تنفيذ آليات مراجعة دورية للنفقات وتحليل الفجوات المالية وإقامة اجتماعات متابعة للرقابة على الاداء المالي وأخذ الاجراءات التصحيحية
- ب- يتم تقديم اراء ومقترحات للحد من الهدر المالي دون التأثير على جودة المنتجات والخدمات
- 8- يجب تعزيز استمرارية تقديم الخدمات الأكاديمية الجيدة من قبل إدارة التسجيل الا انها بحاجة الى الاهتمام بتسهيل إجراءات الخدمات المقدمة للطلبة والمستفيدين و أيضاً يجب تنمية ثقافة التحسين المستمر وتحفيز الموظفين على اقتراح تحسينات للعمليات اليومية ويتم ذلك من خلال اتباع الآليات التالية:
- أ- تأسيس منصة داخلية لتلقي اراء العاملين
- ب- متابعة تطبيق الاقتراحات وقياس نتائجها بشكل دوري لتقديم مكافآت رمزية للابتكارات
- 9- ينبغي ضمان استمرار أهتمام الجامعة بتحسين رضا الطلبة والمستفيدين للأرتقاء بسمعتها الأكاديمية بالإضافة الى ذلك أنها بحاجة الى تعزيز الممارسات للحد من الشكاوى عن طريق
- أ- بناء نظام إلكتروني لأستقبال الشكاوى ومعالجتها عن طريق إقامة اجتماعات تقييم دورية للبحث عن الحلول المناسبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- ب- تعيين مؤشرات زمنية للحد من الشكاوى وتقييم نتائجها.
- 10- يستلزم استمرارية الجامعة بسعيها لتطوير مهارات ومعارف وخبرات العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية وتعزيز التعلم المستمر والابتكار. بالإضافة الى ذلك يجب عليها تنويع أنظمة التطوير المهني والبحث عن الآليات المناسبة للوصول إليها وتحقيق رضا العاملين والأرتقاء بمستوى أدائهم عن طريق
- أ- وضع خطة أستراتيجية لتدريب العاملين بشكل سنوي شاملة لجميع العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية.
- ب- تقييم نتائج الانظمة التدريبية على مستوى أداء العاملين من خلال تحديد مؤشرات مسبقة.

المصادر

- [1] Yukl G, Mahsud R, Prussia G, Hassan S. Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*. 2019;48(3):774–793. Doi:10.1108/PR-03-2018-01
- [2] Jeffery RK. How employee motivation, organizational culture, and leadership influence perceived organizational performance through job satisfaction. *American Journal of Management and Economics Innovations*. 2025;Open Access. Available from: <https://theamericanjournals.com/index.php/tajmei/article/view/5913>
- [3] Contreras F, Baykal E, Abid G. E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and

- International Journal of Organizational Leadership, 12(2), 198–215.
<https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60359>.
- [11] Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.). Wiley.
- [12] Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- [13] Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's Alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- [14] Saeed S, Daud S. Impact of hybrid leadership on company's performance. *Pakistan Journal of International Affairs*. 2023;6(2):414–426.
- [15] Coronado-Maldonado I, Benítez-Márquez MD. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*. 2023;9:e20356. Doi:10.1016/j.heliyon.2023.e2035
- [16] Sharma N, Gurram NT, Siddiqui MS, Soorya AMV, Jindal S, Kalita JP. Hybrid work leadership: Balancing productivity and employee well-being. *Vascular and Endovascular Review*. 2025;8(11s):417–424
- [17] الحمامي، مصطفى حسن كريم. القيادة الهجينة ودورها في الحد من التسكع الإلكتروني. *مجلة الكلية الإسلامية الجامعة*. 2025؛ العدد 82، الجزء 3
- [18] -Montaudon-Tomas, C. M., Pinto-López, I. N., & Amsler, A. (2022). Hybrid Leadership Styles Then and Now: Identifying Different Patterns. In *Leadership Strategies for the beyond: What we know and where do we go*. *Front Psychol*. 2020;11:590271
- [4] Alghamdi AA. Enhancing organizational commitment through shared leadership: insights from Saudi higher education. *Frontiers in Education*. 2024;9:1476709. Doi:10.3389/educ.2024.1476709.
- [5] -Kılıç M, Uludağ O. The effects of transformational leadership on organizational performance: testing the mediating effects of knowledge management. *Sustainability*. 2021;13(14):7981. Doi:10.3390/su13147981. Available from: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/14/7981>
- [6] Harahap MG, Hizbullah M, Lubis H. Leadership styles and their impact on organizational performance: a business management perspective. *Int J Econ Bus ManagAccount*. 2024;5(1):61.(70). Available from: <https://journal.multitechpublisher.com/index.php/ijebma/article/view/981>
- [7] Bøe M, Hognestad K. Knowledge development through hybrid leadership practices. *Tidsskrift for Nordisk Barnehegeforskning / Nordic Early Childhood Education Research Journal*. 2014;8(6):1–14
- [8] محمد أبوردن إيمان بشير، الشركاني عمر شمو حيدر. مساهمات القيادة التشاركية في تحقيق الأداء المنظمي المستدام: دراسة استطلاعية لأراء التدريسيين في عدد من كليات جامعة دهوك. *مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية*.
- [9] Van Sebenko, J. C. N. (2014). Hybrid leadership and organizational effectiveness in contemporary organizations. *Journal of Organizational Leadership Studies*, 8(2), 45–60.
- [10] Thuong, C. V., & Singh, H. (2023). The impact of a balanced scorecard on enterprise performance in Ho Chi Minh City, Vietnam.

- Olahraga. 2024;1(3):1–13.
doi:10.47134/jpo.v1i3.385.
- [26] Robbins SP, Coulter M. Management. 15th ed. Pearson; 2018. p. 320–32121-
- [27] Del Pino-Marchito A, Galán-García A, Plaza-Mejía MdLÁ. The Hersey and Blanchard's Situational Leadership Model Revisited: Its Role in Sustainable Organizational Development. World. 2025;6(2):63. doi:10.3390/world6020063 .
- [28] Sam R. Autocratic Leadership Style in HigherEducation Institutions: A Systematic Literature Review. Eur J Arts Humanit Soc Sci. 2024;1(6):88–96. doi:10.59324/ejahss.2024.1(6).10
- [29] Judge TA, Piccolo RF. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. J Appl Psychol. 2004;89(5):755–768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755
- [30] Moumin I. Organizational performance: A comprehensive literature review of modern models and approaches. International Journal of Entrepreneurship. 2024;28(4):1–5.
- [31] Sarwar MA, Khattak AN. Aspects and dimensions of organizational performance: A qualitative-exploratory literature review. Journal of Development and Social Sciences. 2024;5(3):587–595
- [32] جخدم م. الأداء التنظيمي وتأثيره على مواكبة التطورات العالمية. مجلة مينا للدراسات الاقتصادية. 2024;5(1):6–24
- [33] Bejarano-Chalá RA, García-Salirrosas EE, Villar-Guevara M. Toward a deeper understanding of organizational theory: an organizational performance scale for third-sector institutions in Latin America. Hybrid Workforce: Best Practices for Fostering Employee Safety and Significance (pp. 161-187). IGI Global.
- [19] Hopkins JC, Figaro KA. The great resignation: An argument for hybrid leadership. International Journal of Business and Management Research. 2021;9(4):393–400. doi:10.37391/IJBMR.090402.
- [20] Drayton, M. (2024). The Future of Hybrid: How to Make a Hybrid Company Where You Want to Work. In Leading Hybrid Organisations (pp. 172-188). Routledge.
- [21] Maimunah S, Marhana, Rahmi A. Synergy of hybrid leadership toward local and global values in international school management in Indonesia. Jurnal Edukasi dan Literasi Pendidikan. 2026;7.(1)
- [22] -Eitan T, Bronstein J. Servant dictators: the paradoxical leadership of social media administrators. Current Psychology. 2026;45:24. doi:10.1007/s12144-025-08866-w.
- [23] Hastuti L, Widiastuti, Ichsan M, Santi VM. Analysis of Esa Unggul University students' preferences for leadership seminars using conjoint analysis. Journal of General Education and Humanities. 2026;5(1):511–519. doi:10.58421/gehu.v5i1.928
- [24] Banks GC, McCauley KD, Gardner WL, Guler CE. A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. Leadership Quarterly. 2016;27(4):634–652. doi:10.1016/j.leaqua.2016.02.006.
- [25] Mohammed RA. Reciprocal Leadership Among Workers in the Directorate of the Iraqi Ministry of Youth and Sports from Their Point of View. Pubmedia Jurnal Pendidikan

- sustainable development. J Counc Psychol Educ Sci. 2022;7(2):1022–1038. Available from: <https://asjp.cerist.dz/en/article/202264>
- [41] -Miranda F, Hidayat MR. Pengukuran kinerja pada UD. Tahu Dua Saudara di Lapang dengan menggunakan model balanced scorecard. Jejak Digital. 2026;2(1):642–653. pISSN:3089-7742; eISSN:3089-7734. doi:10.63822/wwwss364.
- [42] Muda FP. Implementation of the balanced scorecard in higher education performance management: a comparative study between Indonesia and international cases. Klabat Journal of Management. 2026 Feb;7(1):1–22. doi:10.60090/kjm.v4i2.
- [43] Purwadhi, Widjaja YR, Lukas DC, Hapa M. Implementasi balanced scorecard sebagai alat pengukuran kinerja di rumah sakit: systematic literature review. EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi. 2025 Jan;4(2):3548–3549. ISSN:2828-5298.
- [44] Akpala, I. V. (2018). Adult and Non-Formal Education in Nigeria: From Access to Quality for National Development. Journal of Pristine, 14(1)
- [45] Liu, Y., Li, W., & Li, Y. (2020). Ambidexterity between low-cost strategy and CSR strategy: contingencies of competition and regulation. Asia Pacific Journal of Management, 37, 633-660..
- [46] -Avrillia S, Hakim L, Sulfia S, Anshori MI. Hybrid leadership and organizational performance: A literature review approach. Implementasi Manajemen & Kewirausahaan. 2025;5(1):14-30. doi:10.38156/imka.v5i1.540
- [47] سني فاطمة الزهراء. تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجانب - وكالة بسكرة [أطروحة
- Administrative Sciences. 2025;15(10):378. doi:10.3390/admsci1510037
- [34] Danko L, Crhová Z. Rethinking the Role of Knowledge Sharing on Organizational Performance in Knowledge-Intensive Business Services. J Knowl Econ. 2025;16:13873–13893. doi:10.1007/s13132-024-02354-5
- [35] Ramadania R, Hartijasti Y, Purmono B, Nur Haris DMZA. A Systematic Review on Digital Transformation and Organizational Performance in Higher Education. IJSustainable Dev Plan. 2024
- [36] Mousa KM, Ali Auso K, Gurler S. Strategic Planning and Organizational Performance: An Empirical Study on the Manufacturing Sector. Sustainability. 2024;16(15):6690. doi:10.3390/su16156690.
- [37] Arshad M, Qadir A, Ahmad W, et al. Enhancing organizational sustainable innovation performance through organizational readiness for big data analytics. Humanit Soc Sci Commun. 2024;11:950. doi:10.1057/s41599-024-03424-4.
- [38] Yakubu S, Tornyeva K. Analyzing the Impact of Learning and Growth Perspective Metrics on Organizational Performance Indicators and the Moderating Role of Management Support: Oil & Gas and Telecommunication Sectors in Ghana. Int J Res Innov Soc Sci. 2025 May 19.
- [39] -Gede DU, Huluka AT. Effects of employee engagement on organizational performance: case of public universities in Ethiopia. Futur Bus J. 2024;10:32. doi:10.1186/s43093-024-00315-7..
- [40] Al-Hadithi SH, Al-Mashhadani SS. Balanced Scorecard and its role in achieving

ماجستير]. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر – بسكرة،
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم
التسيير؛ 2017.

[48] عباس، ح. ر. س.، & محمد، ه. ز. (2025). دراسة
استطلاعية لأراء القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية
بمدينة أربيل: دور القيادة الرشيدة في تحقيق التفوق التنظيمي.
مجلة الإدارة والاقتصاد، 150(50)، 94-104