

القيادة الإدارية محرك للأداء الفعال بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة
سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط -)
Administrative leadership generator of effective performance in
economic company (Sonelghaz Case Study – L.D.U)

كيرد عمار جامعة غرداية Oeco017@yahoo.com
تاريخ الإرسال: 2017/11/20 تاريخ القبول: 2018/04/25 تاريخ النشر: 2018/12

ملخص الدراسة

تعد القيادة الإدارية الفعالة عنصرا مهما في المؤسسة ومحركا أساسيا لنشاطها بحيث تضمن استقرارها وبقائها. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين، وقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي بصفة عامة كما اثبتت:

- وجود علاقة ايجابية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها ومستوى الأداء الوظيفي .
 - وجود علاقة طردية موجبة بين نمط الاشراف السائد وارتفاع مستوى الأداء.
 - وجود علاقة طردية موجبة بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
 - وجود علاقة ايجابية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي .
- الكلمات المفتاحية:** الادارة ، القيادة ، أنماط القيادة، الأداء الوظيفي.

Abstract

- Effective administrative leadership is an important element in the organization and a key driver of its activity to ensure its stability and survival. This study aimed to determine the impact of leadership on the staff performance, it reached the general conclusion that the level of job performance is good and there is a positive relationship between:
 - leadership dimensions and the increase level of job performance
 - leadership styles and the increase level of job performance.
 - work group and the increase level of job performance.
 - motivation and the increase level of job performance.
- Key words :** management, leadership, leadership styles, job performance.

I- مقدمة

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية وتأثيراتها على مختلف النواحي الاقتصادية، السياسية والسوسولوجية ، واتفقت هذه الدراسات فيما بينها على نقاط واختلفت في أخرى ، إلا أنها أجمعت على أمر واحد هو ذلك الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء كان هذا الأثر ايجابيا أم سلبيا على الفرد والمؤسسة وعلى المجتمع ككل. والقيادة في آخر المطاف تقاس بنتائجها، وهي احد الأمرين إما أن تكون قيادة رديئة تهدر الموارد وتعطل المصالح وتضيع الكفاءات وتختزل الأهداف، حتى لا يبقى من الأهداف إلا ما يحقق المصالح الشخصية للقائد، وإما أن تكون قيادة ناجحة-ممثلة لصورة القائد الناجح- تستثمر في الموارد وتنمي الكفاءات وتحقق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الأفراد للعمل كفريق واحد لضمان البقاء للمؤسسة ، وذلك في ظل منافسة حادة وفي بيئة بعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير.

I-1 إشكالية البحث: ان القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وأن نجاح القائد يتوقف أساسا على نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لديهم. كما ان التقييم المستمر والسليم لأداء الأفراد، وإتباع مناهج تحسين وتطوير الأداء، تعد اهم الأسباب للحصول على هذا الأداء المتميز ، وهذه الدراسة محاولة لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الادارية بابعاده الثلاث(الاشراف، بناء فريق العمل، الرضا عن الحوافز)، وبين المتغير التابع المتمثل في الاداء الوظيفي. ومما سبق فإن الإشكالية الرئيسية للبحث نطرحها في السؤال الجوهرى التالي:

"ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط؟". وهذا السؤال الجوهرى يتفرع إلى عدة أسئلة فرعية: - ما هي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية ؟ - ما هي طبيعة الاداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه؟

- ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الاداري للتأثير على أداء أفراد المؤسسة؟.

I-2 الفرضيات

الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين القيادة الإدارية ومستوى الاداء.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف وارتفاع مستوى الأداء.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الاداء.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الاداء الوظيفي.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة الادارية على الاداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية .

II الاطار النظري

II-1 القيادة عبر المدارس الإدارية: ان كثيرا من مدارس الفكر الاداري قدمت إسهامات في مجال القيادة ، فالمدرسة العلمية للإدارة لـ " فرديريك تايلور" الذي قدم توجيهات متعلقة بالقيادة الإدارية من خلال عرضه لأدوار المدير¹ ، كما أشار تايلور إلى أهمية الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية²؛ اما المدرسة العملية للإدارة فالقيادة عند مؤسسها "هنري فايول" هي

¹ محمد قاسمي القريوني، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل ، عمان ، 2006 ، ص ص 52-56 .

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 3، دار الثقافة، عمان، 1999 ، ص 58.

"الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة"¹؛ اما في المدرسة البيروقراطية لرائدها "ماكس فيبر" فقد أعطى ثلاث نماذج أساسية للسلطة، نموذج السلطة التقليدية: ترتكز سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية العادات والتقاليد وفائهم لها²، نموذج السلطة الكاريزمية: سلطة القائد تقوم على إيمان المرؤوسين بان له صفات ومميزات شخصية تميزه عن الآخرين و تضمن له ولاء وإذعان التابعين³. وبالنسبة للسلطة الشرعية: فتكون سلطة القائد في هذه الحالة نابعة من مركزه القيادي الوظيفي الرسمي⁴؛ اما مدرسة العلاقات الإنسانية لمؤسسها "جورج التون مايو" عالجت الجوانب الإنسانية التي تضمن التوازن الاجتماعي، وتحقق للمرؤوسين الرضا، كالا احترام والتقدير⁵، من بين أساسياتها ان الفرد عبارة عن كائن مزود بمشاعر وقيم تُفعل في مكان العمل؛ ولفهم مشاكل سير العمل في المؤسسة، يجب اختبار تأثير هذه المشاكل على الفرد؛ وان ما وراء الهيكل الرسمي للمؤسسة، هناك هيكل غير رسمي الذي هو نتاج التفاعل الاجتماعي بين أعضاء فريق العمل⁶، والى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين... و أن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء⁷.

II-2 تعريف القيادة: عرفها ستوغديل انها "عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف"⁸، ويرى تيد بانها " القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين⁹ معين⁹، اما نيومان فيقول ان القيادة هي "القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها الى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف"¹⁰، ويعرفها هانت بأنها "نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه"¹¹.

والقيادة الإدارية ما هي الا امتداد لتعريف القيادة بشكلها العام، الا انها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الادارة، وتعرف بانها "النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ واصدار الاوامر والاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"¹²، وتعني ايضا "مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من انواع السلطة او القوة او المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم

¹ نفس المرجع، ص 74.

² حسين عبد الحميد احمد شروان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010، ص 44.

³ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-44.

⁴ صبحي جبير العتيبي، تطور الفكر والاساليب في الادارة، عمان، دار وائل للنشر، 2007، ص 26.

⁵ Dimitri weiss, les relations du travail, 4ème édition, Dunod, paris, 1978, p10.

⁶ Rouleau Linda, Théories des organisations..., l'université du Québec, canada, 2007, P22.

⁷ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي.. الاعمال، ط4، دار وائل للنشر، الاردن، 2008، ص 45.

⁸ سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 146.

⁹ منحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007، ص 319.

¹⁰ محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005، ص 227.

¹¹ James.G.Hunt et autre, comportement humain et organisation, tra Claire De Billy, 2^{ème} édition, vilage mondial, France, 2002, p 361.

¹² عمر محمود غابيين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 130.

بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة¹. بناء على ما سبق من تعاريف فان التعريف الاجرائي للقيادة الادارية هو انها عملية اتصالية بين المدير (القائد) وجماعة تابعة له (المرووسين)، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة.

II-3-3 مكونات القيادة الادارية: ويمكن ان نجمل مكونات العملية القيادية في ما يلي:
II-3-1 القائد: يعتبر اهم متغير في العملية القيادية، وهو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعد في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة²، وليستطيع القائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم ليحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة دائمة التغيير، لا بد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعد في ذلك، والمتمثلة في ما يلي:

أ - **المهارات الفنية:** القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة؛ وترتكز على طرق وأساليب العمل؛ وامتلاكها من شأنه ان يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو الإنجاز المطلوب³.

ب - **المهارات الإنسانية:** القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم، من بينها⁴: مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين؛ مهارة الاتصال الجيد والإصغاء المتمعن لمرووسيه؛ مهارة بناء فرق العمل وتقوية الروابط الإنسانية.

ت - **المهارات الفكرية:** وتشمل قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وهي⁵: القدرة على تحديد الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق؛ القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة؛ امتلاك الرؤية والقدرة على التوقع.

ث - **المهارات الشخصية:** ترتبط بشخص القائد، منها⁶ الانجاز: القائد الفعال تكون له القدرة القدرة على انجاز الأولويات؛ الشجاعة: القائد الجريء يعتمد عنصر المخاطرة بهدف انجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك؛ الإلتقان.

II-3-2: الأتباع هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم. ماذا ينتظر المرووسون من القائد؟ **خلص جيمس كوزي** و **باري بوسنر** الى أن المرووسين ينتظرون من القادة⁷: الصدق-الكفاءة- التوجه الى المستقبل-التحفيز.

II-3-3: عملية التأثير وسائلها هي مصادر القوة الرسمية والغير رسمية كما يلي:
أ - **المصادر الرسمية للتأثير:** أساسها المركز الوظيفي وهي: **القوة الشرعية:** قوة تنجم عن الحق القانوني⁸؛ **قوة منح المكافأة:** مصدرها توقع الحصول على مكافأة مادية او معنوية؛ **القوة القسرية:** أساسها الخوف من العقاب المادي أو المعنوي⁹.
ب - **المصادر غير الرسمية للتأثير:** أساسها شخصية القائد وما يتمتع به من قدرات ومؤهلات فردية مؤثرة وهي **قوة الخبرة، القوة المرجعية، قوة الإقناع.**

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، ص 181.

² علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وادارة الابتكار، ط1، دار الفكر، الاردن، 2010، ص 16.

³ موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم، ادارة الاعمال، دار اثناء للنشر، الاردن، 2008 ص 302.

⁴ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 71.

⁵ المنظمة العربية للتنمية الادارية، تنمية المهارات الابداعية لقادة المنظمات ..، 2010، ص 50.

⁶ زيد عبودي، الادارة بالاهداف، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص ص 27-28.

⁷ Alain Duluc, Leadership et confiance, DUNOD, Paris, 2003, P P 76-77.

⁸ سعيد يسن عامر، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 198، ص 300.

⁹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 258.

II-3-4: الموقف يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك، ويتكون من¹: فريق العمل، طبيعة المشكلة المراد حلها، القيد الزمني، بيئة العمل.

III- أنماط القيادة الإدارية

III-1 نمط القيادة الأوتوقراطي يملك فيه القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة². ويستند إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه، يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير، وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، لذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته³. وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية، لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية⁴.

III-2 نمط القيادة الديمقراطي: أخذت المجتمعات التقليدية بالنظام الديمقراطي الذي يقوم عندهم على ما يسمى بالمكانة القانونية، والمقصود بها أن واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه، والزوج نحو زوجته، والأب نحو ابنه، لا تمارس بطريقة تعسفية استبدادية، أو من جانب واحد فقط، لكنها تجرى طبقا لقواعد محددة ومنظمة تنصب على خدمات وقيود متبادلة؛ ويطلق على هذا النمط القيادي اسم النمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية "النفسية" والاجتماعية للتابعين ووجوب مراعاتها⁵. ويرى **اوين** ان نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلا لدى المرؤوسين، وان هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة⁶، ويقوم على: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة.

III-3 القيادة الحرة أو الفوضوية: ويطلق عليها أيضا القيادة الترسلية، والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة، ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. ويصلح هذا النوع من القيادة للجامعات والكليات ومراكز البحث العلمي، حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص والاستقلالية والثقة، والعلاقات عادة ما تكون أفقية.

IV الأداء الوظيفي وسبل تحسينه:

IV-1 تعرف الأداء الوظيفي: تعرف **راوية حسن** الأداء على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث ليس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"⁷، ويعرف **كلاود بلانش**

¹ عادل حسن، التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 2011، ص 328-329 (بتصرف).

² المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة، العراق، 2011، ص 45.

³ النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، 1997، ص 327.

⁴ معن محمود عيامرة، مروان محسن بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان،

2007، ص 153 (بتصرف).

⁵ عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي، ط1، دار النهضة العربية، السعودية،

2003، ص 526.

⁶ LaTasha M. Harris, The Relationship Between Leadership Styles of School

Principals and Teacher Retention, capella university, USA , 2008, p 29.

⁷ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 216.

البيغر وآخرون الأداء بأنه" مجموع المؤشرات(عادة) في شكل ارقام، الخاصة بنتائج شخص معين، والتي بإمكانها توضيح الانجاز الأمثل"¹، أما عربي فيرى ان "الأداء هو الفعل، بمعنى ان الأداء عبارة عن عملية processus وليس عن نتيجة في لحظة ما في الزمن"²، و يرى مصطفى عشوي " أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"³. ويعرف الأداء أيضا بأنه "القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن إستغلال الموارد المتاحة"⁴، من خلال ما سبق من تعاريف نقدم التعريف الإجرائي التالي: الأداء هو "مجموعة الأنشطة الرسمية المكونة للوظيفة (تنجز حسب متطلبات الوظيفة)، القابل للقياس(وفق معايير محددة)، التي يقوم بها الفرد بغية تحقيق أهداف المؤسسة بالاستغلال الأمثل لمواردها في ظل البيئة التي تعمل فيها، يقدم في شكل نتائج معبر عنها بالأرقام، من اجل مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة".

IV-2 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

IV-2-1 الظروف المادية للعمل: تتمثل في: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الحرارة، النظافة،.. وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، فتأثيرها هام على الأداء⁵.

IV-2-2 العوامل التقنية (الفنية): وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة وتضم نوع التكنولوجيا نوعية المنتج شكله نوعية المواد المستخدمة. يعبر البعض عن العوامل الفنية بالموارد، وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء، لأنه قد يوضع أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام⁶.

IV-2-3 العوامل الاجتماعية: أهمها الاعتراف بقيمة الشخص، والمجموعة، والنمط القيادي السلوكي، و تأثير ذلك في تحفيز ودفع الفرد⁷.

IV-2-4 الدافعية: مرتبطة بالدوافع، ودوافع الفرد هي عناصر تكمن داخله تؤثر عليه او ترتبط بحاجاته المطلوب إشباعها (وأولوياتها)، ومن ثم على أهدافه في العمل والحياة، ثم تحركه نحو نشاط وسلوك واتجاهات مهينة ومحددة⁸.

IV-3 سبل تحسين الأداء:

IV-3-1 أسلوب التخطيط المرن للموارد البشرية:

أ تعريفه: يشير تخطيط الموارد البشرية إلى تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة بالتنظيم، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية منها في ضوء هذا التحليل، مع التأكيد على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد⁹. و مبادئه الأساسية هي¹⁰: ان الفرد (المورد البشري) هو هو أهم العناصر في المؤسسة ؛ ان الموارد البشرية هي في الأساس طاقة ذهنية قادرة

¹ CLAUDE B. A et Al , gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel, 1^{er} édition , De Boeck ,Bruxelles , 2008,p127.

² عربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص138.

³ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص244.

⁴ علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، عين شمس، القاهرة، 1984، ص290.

⁵ إسماعيل محمد السيد، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997، ص71.

⁶ دفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات.. التفاعل الإيجابي، تر محمد محمود، بميك، القاهرة، 2001، ص241.

⁷ محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين..، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص262.

⁸ نفس المرجع ، ص 258.

⁹ محمد نبيل سعد، محمد جاب الله، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، ط

² مصر ، 2006، ص149 (بتصرف).

¹⁰ محمد نبيل سعد ، محمد جاب الله عمارة، مرجع سبق ذكره، ص138.

على الابتكار والإبداع؛ ان الموارد البشرية المتمثلة في الجماعات والفرق التي تمارس العمل شريك في المسؤولية؛ ان للقوى البشرية طاقات (قدرة محتملة تحتاج إلى اكتشاف وصقل وإعداد) ، وقدرات (مهارات قابلة للتوظيف وتحتاج إلى التدريب)، وأنماط سلوكية (سلوك فعلي "أداء") فالعمل يحتاج من العامل إلى قدرات متناسبة لكي يتحقق الأداء (سلوك العمل) الفعال (المحقق للأهداف)، فإدارة الموارد البشرية قضيتها الأساسية العمل على تحقيق التوافق المستمر بين متطلبات أداء العمل وبين قدرات وأنماط سلوك العمل للقوى البشرية .

ب - علاقة التخطيط المرن للموارد البشرية بتحسين مستوى الأداء الوظيفي: مما لا شك فيه ان المرونة أصبحت السمة المميزة لنجاح اي نشاط في العصر الحديث، والتطورات في بيئة العمل تفرض على مديري الموارد البشرية توفير درجات عالية من المرونة، خاصة عند تخطيط القوى العاملة في منظماتهم، وتهدف الى¹: جعل العمل اكثر مرونة؛ تحسين الاستفادة من الموظفين والقوى العاملة؛ تخفيض تكاليف العمل؛ المساعدة في تنفيذ الخطط بطريقة اكثر سهولة وتجنب الخطوات التي لا لزوم لها؛ زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء. وعليه فان استعمال المرونة في إدارة وتخطيط الموارد البشرية للمؤسسة يلعب دورا هاما في زيادة قدرة الأفراد على التكيف والعمل بفعالية في ظروف بيئية مختلفة ومتنوعة، ما يؤدي الى زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم وهذا ما يضمن الاستمرارية للمؤسسة.

IV-3-2 نموذج الجدارة لتحسين الأداء

أ تعريف الجدارة : يعرف كل من لوسيا و ليبسينغر نموذج الجدارة على أنه "وسيلة وصفية تحدد المهارات والمعارف والخصائص الشخصية والسلوكية اللازمة لأداء دور وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة داخل المنظمة بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية"². وفي مؤتمر بجوهانسبرج عام 1995 تم تعريف (الجدارة) بأنها "السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء خارقة وقياسية، تفوق المعدلات الحالية، أي أن معايير الجدارة تميز بين الموظفين الخارقين والموظفين العاديين"³، اما ميرابيل فيعرف الجدارة على "أنها مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز"، وتعرف ايضا على انها "خاصية ضمنية للشخص لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعا معياريا للوظيفة أو الحالة"⁴. وتعتبر الجدارات خواص ضمنية للشخص وتشير إلى طرق التصرف أو التفكير في المواقف المختلفة، اما العلاقة السببية فان الجدارة هي مسببة الأداء المتميز الذي يعتبر في الأخير معيارا مرجعيا للتقييم بين الأشخاص.

ب تصميم نماذج الجدارة الوظيفية: هذه الخطوات العملية هي⁵:

- الخطوة الأولى تحديد معايير فعالية الأداء : أن أول وأهم خطوة في تقييم الجدارة هي التعرف على المعيار أو القياسات التي تحدد الأداء المتفوق أو الفعال في الوظيفة محل الدراسة، وتشكل القياسات المادية للنتائج معيارا مثاليا مثل: بيانات المبيعات والأرباح

¹ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مصر، 2009 ، ص 458.

² عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية، جامعة مصر، مصر، 2003، ص 444 (بتصرف).

³ انتونيت لوسيا، ريتشارد لبيز نجر، نماذج الجدارة الوظيفية القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الادوات، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال السنة الثامنة - مجلة نصف شهرية تصدر عن: الشركة العربية للإعلان العالمي (شعاع) - العدد الثالث ، القاهرة، فبراير 2000، ص 2.

⁴ لايل م سبنسر الأصغر ، سيجان م سبنسر، الجدارة في العمل نماذج للأداء المتفوق، ترجمة اشرف فضيل عبد المجيد جمعة ، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1999، ص 23.

⁵ انتونيت لوسيا، ريتشارد لبيز نجر، مرجع سبق ذكره، ص 6

لمديري الأعمال أو براءة الاختراعات والمنشورات لعلماء الأبحاث، ذلك أن لكل فرد - وحتى المدير - تحيزهم الشخصي الذي يؤثر على جمع البيانات وتشويه الحقائق، فمن الممكن أن يدعى المدير أن فلاناً ليس ضعيف الأداء أو ممتاز الأداء بناء على اعتبارات شخصية لا علاقة لها بمستوى أدائه الحقيقي، فإذا لم تكن المعايير المادية متوفرة يمكن استخدام ترشيح الرؤساء والزعماء والمرؤوسين أو العملاء والزبائن، وتشير الأبحاث إلى أن تقديرات الزملاء لها مصداقية معيارية عالية ب،معنى إنها تنبئ عن النتائج المادية للأداء في الوظيفة؛ وتستخدم هذه الخطوة للتعرف على مجموعة واضحة من ذوى الأداء المتفوق ومجموعة مقارنة من ذوى الأداء المتوسط، ان تعريف معيار الفعالية نقصد به المعيار الصحيح للفعالية في الوظيفة، على درجة قصوى من الأهمية، فلذلك اذا استخدم المعيار الخاطئ (كالاعتماد على شهرة الشخص بدلاً من أدائه) فان النموذج سوف يحدد الجدارات الخاطئة.

- **الخطوة الثانية التعرف على العينة المعيارية:** تعتبر المعايير المادية والتقدير التي يتم جمعها مهمة في التعرف على عينة معيارية جيدة من ذوى الأداء المتفوق.

- **الخطوة الثالثة جمع البيانات:** يتم جمع البيانات وفقاً لنوع نموذج الجدارة المستخدم أي ما يتناسب والوظيفة المراد تحسينها، وتستخدم في إعداد نموذج الجدارة.

- **الخطوة الرابعة تحليل البيانات وتطوير نموذج الجدارة:** في هذه الخطوة يتم تحليل البيانات للتعرف على الجدارات الشخصية والمهارات التي تفرق بين ذوى الأداء المتفوق وذوى الأداء المتوسط، من الدوافع أو المهارات أو أى جدارات أخرى تظهر لدى المتفوقين ولا تظهر لدى المتوسطين لتكوين نموذج الجدارة.

- **الخطوة الخامسة التحقق من نموذج الجدارة:** يتم التحقق من نموذج الجدارة الناتج من الخطوة الرابعة، وذلك بتدريب مجموعة من الأفراد استخدام الجدارات والنظر فيما إذا كان هؤلاء الأشخاص يحققون فعلاً أداء أفضل في المستقبل أم لا.

- **الخطوة السادسة تجهيز تطبيقات نموذج الجدارة:** بمجرد الإقرار بصلاحيته نموذج الجدارة فإنه يستخدم بطرق مختلفة، حيث يمكن استخدام بيانات الجدارة في تصميم مقابلات الاختبارات والاختبارات ومراكز التقييم للاختيار والمسار الوظيفي وتقييم الأداء والتخطيط والتدريب والتطوير ونظم المعلومات الإدارية.

ت - العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء: هناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف ومستوى الأداء الذي يحققه للمؤسسة، وتظهر العلاقة جلياً بين الجدارة ومستوى الأداء في مجالات تطبيق نموذج الجدارة، حيث تبرز أهمية الجدارة في¹:

- **الاختيار والتعيين:** حيث تعتمد القرارات على بيانات أكثر تعلقاً بإمكانيات النجاح.

- **الترقية والمسارات الوظيفية:** استناداً على بيانات موثوقة في احتمالات النجاح .

- **التدريب والتطوير:** توجه جهود التدريب لسد الفجوة في الأداء.

- **إدارة الأداء:** وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدرج تسلسلي دقيق

3-3-IV الإدارة بالأهداف

أ - **مفهوم الإدارة بالأهداف:** الأهداف هي النهايات التي تسعى القيادة الإدارية إلى تحقيقها من خلال توجيه الجهد الجماعي للعاملين في المنظمة، وتعرف على أنها منهج وأسلوب في الإدارة يتمثل في تطبيق مبادئ وأسس ديناميكيات الجماعة في مجالات الإدارة، وله صور عدة، وهي تعرف بمصطلح " البرمجة لتحسين الأداء"². والأهداف هي كما يقول سايمون

¹ نفس المرجع، ص 5

² لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة ج4، ط4، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1989، ص 430.

مجموعة من القيود التي تفرضها ظروف معينة على متخذي القرارات، والتي يجب مراعاتها والوفاء بها عند الاختيار من بين البدائل¹. وتوضح الأهمية القصوى للأهداف في العمل الإداري، بل في كل أنواع النشاط الإنساني، ذلك بانها تقوم بدورين أساسيين في إرشاد القائمين بالعمل:- انها توجه وترشد الأداء إلى الاتجاهات الصحيحة- أنها تساعد في تقييم الأداء والتأكد من مسار العمل في الاتجاهات السليمة².

ب- دور الإدارة بالأهداف في تحسين مستوى الأداء الوظيفي: يظهر دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تحسن مستوى أداء الأفراد والمؤسسة من خلال³ الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل أقصى جهده لتحقيق هذه الأهداف، وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتاح لهم هذه الفرصة؛ كما يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، ويتم بالنسبة للحاضر والمستقبل، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.

V- الجانب التطبيقي

أداة الدراسة : بما ان هدف الدراسة هو الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الادارية والاداء الوظيفي للعاملين، كل هذا جعل الباحث ملزم على استخدام المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار انه المنهج الامثل لهذا النوع من الدراسة.

1-V مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في موظفي مؤسسة سونلغاز- مديريةية التوزيع بالأغواط - و تضم ثلاثة مقاطعات هي مقاطعة الاغواط ، افلو و حاسي الرمل ، بمجموع يد عاملة قدرت ب 322 عامل، وتم اعتبار جميع رؤساء الأقسام و رؤساء المصالح عبارة عن قادة، اما المرؤوسين فتمثلوا في الإطارات، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ الذين كان عددهم كبيرا نسبيا مقارنة بعدد القادة، وهو ما يمثل مجتمع الدراسة. تم اختيار عينة طبقية عشوائية مراعية للشروط العينة السليمة، فتكونت من 100 موظف، وقد تم توزيع 25 من الاستبيانات من أفراد العينة بغية التعرف على الاتساق الداخلي للأداة الذي بلغ (0.87) وكذا ثباتها بلغت قيمت ألفا كرونباخ 0.96، و بعد توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة تم استرجاع 64 استبانة قابلة للتفريغ بنسبة 64 % من مجموع الاستبيانات الموزعة، وهي تعتبر نسبة قابلة لتعميم النتائج.

2-V التحليل الوصفي لخصائص العينة

الجدول 01: التوزيع الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات الديموغرافية	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	50
	انثى	14
	المجموع	64
السن	أقل من 30 سنة	8
		13

¹ محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 210.

² على السلمي، الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق، درا غريب، القاهرة، 1999، ص 76.

³ محمد نبيل سعد سالم، محمد جاب الله عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 217.

64	41	من 30 إلى 40 سنة	
20	13	من 40 إلى 50 سنة	
3	2	أكثر من 50 سنة	
100	64	المجموع	
17	11	ثانوي	المستوى التعليمي
53	34	جامعي	
3	2	ما بعد التخرج	
27	17	اخر	
100	64	المجموع	
17	11	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
14	9	من 5 إلى 10 سنوات	
47	30	من 10 إلى 20 سنة	
22	14	أكثر من 20 سنة	
100	64	المجموع	

V-3 التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان:

عرض وتحليل بيانات محور القيادة الإدارية: يضم محور القيادة الإدارية ثلاث ابعاد رئيسية كما تقدم وهي بعد الاشراف، بعد فريق العمل، بعد الرضا عن الحوافز، وكانت النتائج كما يلي:

V-3-1 بعد الاشراف: قد اقتصرنا في دراستنا على النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي لأنهما الأكثر شيوعا خاصة بالنسبة للقطاع الاقتصادي، حيث يسعى أصحابه إلى تحقيق الأرباح، وبالتالي لن يسمحوا بوجود نمط قيادي حر تسببي، ذلك نظرا لحساسية القطاع وأهميته، كون ان هذا النمط من القيادة يتسم في مجمله باللامبالاة والإهمال، مما يعطل مصالح المؤسسة والفرد. و بغرض التعرف على الأسلوب القيادي السائد، تم تفرغ معطيات الاستبيان في برنامج SPSS ، ونشير الى أن التحليل اعتمد سلم ليكرت الخماسي وجاءت النتائج كالتالي:

بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الأوتوقراطي تراوحت قيم المتوسط الحسابي لمعظم العبارات بين 2.50 – 2.67 بأهمية نسبية منخفضة و بانحراف المعياري بين 0.854- 1.111، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة تميل الى رفض محتوى العبارات الدالة على النمط الأوتوقراطي، اما بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الديمقراطي تراوحت قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات بين 3.03 – 3.61 بأهمية نسبية مرتفعة و بانحراف المعياري بين 0.821-1.041، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة تميل الى قبول محتوى العبارات الدالة على النمط الديمقراطي. مما سبق من تحليل لاستجابات افراد العينة حول بعد الاشراف ، فانها توجي بأن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي.

V-3-2 بعد فريق العمل: كانت نتائج استجابات بعد بناء فريق العمل بأهمية نسبية مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.22 و بانحراف المعياري إجمالي قدر ب 0.643، وهذا يدل على أن كلا من القائد "المدير" و المرؤوسين يدركون أهمية فريق العمل في نشاط المؤسسة، حيث تراوحت متوسطات العبارات بين 3.03 – 3.44، وهذا ما يتوافق مع نمط القيادة الديمقراطي.

V-3-3 بعد الرضا عن الحوافز بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.10 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف المعياري إجمالي قدره 0.417، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة اتسمت بالرضا عموماً على نظام عن الحوافز المقدمة لهم مادية أو معنوية.

V-4 اختبار الفرضيات

V-4-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى ونصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي". تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الأول نمط الإشراف من المحور الثاني (القيادة الادارية) و الذي تبين حسب نتيجة الدراسة ان نمط القيادة السائد هو النمط الديمقراطي، وفقرات المحور الثالث (الأداء الوظيفي)، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (02) معامل الارتباط بين نمط القيادة السائد(الديمقراطي) ومستوى الأداء

المجال	معامل للارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة الاحتمالية (Sig)
نمط القيادة السائد(الديمقراطي) ومستوى الأداء الوظيفي	.547	.299	0.00 **

****الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$**

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين نمط القيادي السائد وهو النمط الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي لدى عمال هذه المؤسسة يساوي 0.547، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ ، وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الادارية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة، أما معامل التحديد فكانت قيمته 0.3، وهذا يعني بأن القيادة الإدارية تؤثر باستعمالها لنمط الاشراف كوسيلة في التأثير على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 30%، و في هذه الحالة النمط السائد هو الديمقراطي. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التالية:

- دراسة (الشريف طلال، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مكة، 2004) التي تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء.

- دراسة (حسن محمود، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، 2010) أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي. ونتيجة لما تقدم فانه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى ونصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف الديمقراطي وارتفاع مستوى الأداء".

V-4-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية ونصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي". تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الثاني بناء فرق العمل من المحور الثاني (القيادة الادارية) ، وفقرات المحور الثالث (الأداء الوظيفي) ، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (03) معامل الارتباط بين بناء فرق العمل ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	معامل للارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة الاحتمالية (Sig)
بناء فرق العمل ومستوى الأداء الوظيفي	.511	.261	0.00 **

****الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$**

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد بناء فرق ومستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة يساوي **0.511**، وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي **0.00** وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد بناء فرق العمل ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة، أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته **0.26** وهذا يفسر بأن القيادة الإدارية تؤثر على ارتفاع مستوى الأداء بنسبة **26%** باستعمالها لوسيلة بناء فرق العمل.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج - دراسة (سالم بن بركة براك القيادي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين، **2010**) أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة جوهريّة بين أداء العاملين وعدد مرات مشاركتهم بفرق العمل. وكنتيجة لما تقدم فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية ونصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي".

V-4-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ونصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات البعد الثاني التحفيز من المحور الثاني (القيادة الإدارية)، وفقرات المحور الثالث (الأداء الوظيفي)، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (04) معامل الارتباط بين بعد التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	معامل للارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة الاحتمالية (Sig.)
بعد التحفيز ومستوى الأداء الوظيفي	.509	.259	0.00**

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين نظام التحفيز ومدى الرضا على الحوافز المقدمة ومستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة يساوي **0.509**، وأن القيمة الاحتمالية (**Sig.**) تساوي **0.00** وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.01$ ، وهذا فيه دلالة على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام التحفيز المستخدم في هذه المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المؤسسة. أما معامل التحديد الذي بلغت قيمته **0.26** وهذا يفسر بأن القيادة الإدارية تؤثر على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي بنسبة **26%** باستعمالها لوسيلة التحفيز.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التالية:

- دراسة (علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، **200**)، أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الإنصاف في منح الحوافز والترقيات ومستوى أداء العاملين.

- دراسة (نادر حامد عبد الرازق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، **2010**)، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) وأداء الموظفين، كما أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز وأداء الموظفين.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة ونصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي".

بناء على ما سبق، فإن معامل التحديد بين متغيري الدراسة الرئيسيين بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي كما هو مبين:

الجدول (05) معامل الارتباط بين محور القيادة الادارية ومستوى الاداء الوظيفي

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة β من SPSS	قيمة الثابت A من SPSS	القيمة الاحتمالية (Sig.)
محور القيادة الادارية ومستوى الاداء	.589	.347	.534	1.785	0.00**

****الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$**

فمن خلال الجدول يتضح أن معامل التحديد الكلي للدراسة بلغت قيمته 0,35، أي أن ارتفاع مستوى الاداء الوظيفي بنسبة 35% تفسره القيادة الإدارية بوسائلها (نمط الاشراف السائد-الديمقراطي-، بناء فرق العمل، نظام التحفيز) في المؤسسة، و الباقي 65% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، وأنه كلما تغيرت قيمة(المتغير المستقل) القيادة الادارية بوحدة واحدة تؤدي إلى تغير(المتغير التابع) الاداء الوظيفي بمعامل (β)، والمعادلة التالية توضح العلاقة بينهما.

$$Y = 0.534(\text{القيادة الإدارية}) + 1.785$$

V-4-4 الإجابة على الفرضية الجزئية الرابعة ونصها " هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الاداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية):"

للإجابة على هذه الفرضية للمتغيرات الديموغرافية تم استعمال اختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي(ANOVA) و استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة .
- **الفروق حسب متغير الجنس:** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث طبقاً إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى)، استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة، يوضح الجدول التالي أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تأثير القيادة على الاداء من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير الجنس. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (06) يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير الجنس

الفروق	الدلالة الإحصائية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
لا توجد فروق	,892	2,433	0,39241	3,18	50	ذكر
			0,42582	2,88	14	انثى
لا توجد فروق	,102	1,838	0,38272	3,53	50	ذكر
			0,60774	3,29	14	انثى

- **الفروق حسب متغير السن:** تم استخدام اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي(ANOVA)، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (07) يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
بين المجموعات	,878	3	,293	1,762	,164	لا توجد فروق
داخل المجموعات	9,970	60	,166			
بين المجموعات	,333	3	,111	,541	,656	لا توجد فروق
داخل المجموعات	12,299	60	,205			

من الجدول السابق أنه باستخدام اختبار (F) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير السن، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية فإن لهم رؤية واحدة حول التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، ويرجع هذا إلى كون الكل يتفق على أن القائد "المدير" هو المسؤول الأول في المؤسسة وهو صاحب التأثير الأكبر على الأداء فيها، لذا فإن اختلاف العمر لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو علاقة القيادة بالأداء.

- الفروق حسب متغير سنوات الخبرة: تم استخدام اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (08) يوضح الفروق في إجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
بين المجموعات	1,537	3	,512	2,225	,095	لا توجد فروق
داخل المجموعات	13,819	60	,230			
بين المجموعات	,732	3	,244	1,231	,306	لا توجد فروق
داخل المجموعات	11,899	60	,198			

من الجدول نلاحظ أنه باستخدام اختبار (F) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الإدارية وتأثيرها على الأداء من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير سنوات الخبرة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات خبرتهم لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، ويرجع هذا إلى كون الكل يتفق على أنه إذا توفرت قيادة إدارية حكيمة ومؤهلة علمياً وعملياً فإنها ستحقق مستويات أداء أعلى وبذلك تتحقق أهداف الفرد والمؤسسة معاً، وهذا أمر لا يختلف عليه اثنان سواء أكانوا من ذوي الخبرة أم من حديثي عهد بالوظيفة، وفي هذا دلالة على أن عدد سنوات الخبرة لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة نحو علاقة القيادة الإدارية بالأداء.

- الفروق حسب متغير المستوى العلمي: تم استخدام اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والنتائج كالتالي:

الجدول (09) يوضح الفروق في إجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المستوى العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	الفروق
بين المجموعات	854,	3	285,	1,177	326,	لا توجد فروق
داخل المجموعات	14,502	60	242,			
بين المجموعات	2,897	3	966,	1,952	061,	لا توجد فروق
داخل المجموعات	9,735	60	162,			

تبين من خلال نتائج الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء من وجهة نظر العاملين تعود إلى المستوى التعليمي، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف مستواهم العلمي لديهم نفس التصور فيما يخص التأثير الذي تمارسه القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، ويرجع هذا إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة هم من حاملي الشهادات الجامعية، لذا فهم يتفوقون حول علاقة القيادة الإدارية بالأداء.

مما سبق فإننا نلاحظ أنه لا توجد هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي تعود إلى المتغيرات السن، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، أي عدم صحة الفرضية الرابعة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التالية:

- دراسة (حسن محمود، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، 2010) أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في استجابة الباحثين حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء تعزى إلى متغير: السن، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

- دراسة (سماتي حاتم، النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة، 2010) أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول استجاباتهم لمحاور الدراسة (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي، تماسك الجماعة) باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة).

IV- خاتمة

توصلت الدراسة الميدانية إلى أن القيادة الإدارية بوسائلها، (نمط الإشراف وفي هذه الحالة النمط القيادي السائد هو الديمقراطي، بناء فرق العمل الفعالة، إيجاد نظام مرضي للحوافز)، تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي، وهذا من خلال تحليل استجابات أفراد العينة، حيث بلغت نسبة تأثير القيادة على الأداء 35%، و الباقي 65% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في هذه الدراسة.

أما التوصيات لمؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط – فتتفرغ على المديرين والمسؤولين الإداريين المحافظة على استخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الاهتمام بمروسيهم والإصغاء الجيد لهم، كما تقترح عليهم التخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والأوامر بحذافيرها، واتباع أسلوب اللين في التعامل معهم.

وكذا ترى انه على القيادة الادارية لمؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط – محاولة تحقيق التكامل في نظام الحوافز لديها بشقيه المادي والمعنوي، لانه وحسب نتائج استجابات افراد العينة فان بعضهم يرون ان اجرهم لا يتلاءم مع العمل الذي يقومون به ، وانهم غير راضين على علاوات وتعويضات مخاطر العمل، لذا يجب على المؤسسة مراجعة نظام الأجور وتعويضات مخاطر العمل لديها.

كما تقترح هذه الدراسة أيضا، على المديرين والمسؤولين الإداريين لمؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بالأغواط –المحافظة على بناء فرق العمل عالية الأداء، وذلك بتشجيع أعضاء هذه الفرق وتيسير سبل وقنوات الاتصال معهم، لان أساس نشاط المؤسسة مبني على فرق العمل، ووجود فرق عمل متماسكة وفعالة يضمن الأداء الجيد للمؤسسة. أما بالنسبة للباحثين، فان البحث يوصي بأخذ عينات من مؤسسات اقتصادية مختلفة، كون أن هذا البحث استخدم عينة من مؤسسة اقتصادية واحدة، وذلك ليتسنى لنا المقارنة بين نتائج استجابة افراد هذه العينات.

افاق الدراسة:

توصي هذه الدراسة بعمل مقارنات بين المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي وغيرها من المؤسسات ذات الطابع الخدمي لمعرفة اختلاف حجم التأثير بين قطاعات الاقتصاد ان وجد. اقتصرت الدراسة على فحص العلاقة بين القيادة الإدارية ومتغير تابع وحيد فقط هو الأداء الوظيفي، لذا يوصي البحث على دراسة العلاقة مع متغيرات تابعة أخرى مثل:

- اثر القيادة الإدارية على الولاء التنظيمي للأفراد؛

- العدالة التنظيمية واثرها على سلوك المرؤوسين؛

- نمط القيادة واثره على الالتزام التنظيمي للأفراد.

وغيرها من المتغيرات التابعة التي لها علاقة بالقيادة الإدارية.

قائمة المراجع

1. اسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997.
2. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011.
3. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تنمية المهارات الابداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، 2010.
4. النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس و الوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، 1997.
5. انتونيت لوسيا، ريتشارد ليزنجر، نماذج الجدارة الوظيفية القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الأدوات، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال السنة الثامنة - مجلة نصف شهرية تصدر عن: الشركة العربية للإعلان العالمي (شعاع) - العدد الثالث ، القاهرة، فبراير 2000.
6. حسين عبد الحميد احمد شروان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2010.
7. حمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط4، دار وائل للنشر، الاردن، 2008.
8. دفيد ويتون، تيم كامبيرون، العلاقات..التفاعل الإيجابي، تر محمد محمود عبد العليم، بميك، القاهرة، 2001.
9. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
10. زيد عبودي، الإدارة بالاهداف، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007.
11. سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
12. سعيد يسن عامر، الاتصالات الادارية والمنخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986.
13. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء -الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية-، مصر، 2009.
14. صبحي جبير العتيبي، تطور الفكر والاساليب في الإدارة، عمان، دار وائل للنشر، 2007.
15. عادل حسن وآخرون، التنظيم وادارة الاعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 2011.
16. عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية-رؤية إستراتيجية-، جامعة مصر، مصر، 2003.
17. عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي و التنظيمي، ط1، دار النهضة العربية، السعودية، 2003.
18. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003.
19. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وادارة الابتكار، ط1، دار الفكر، الاردن، 2010.
20. على السلمي، الإدارة بالاهداف طريق المدير المتفوق، درا غريب، القاهرة، 1999.
21. علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، عين شمس، القاهرة، 1984 .
22. عمر محمود غابيين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، اثراء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
23. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
24. لايل م سبنسر الأصغر ، سيجان م سبنسر. الجدارة في العمل نماذج للأداء المتفوق، ترجمة اشرف فضيل عبد المجيد جمعة ، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1999.
25. لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة ج4، ط4، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1989.
26. محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005.

27. محمد قاسمي القريوني، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل، عمان، 2006.
28. محمد نبيل سعد، محمد جاب الله، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، ط 2، مصر، 2006.
29. محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات، ط1، دار الفكر العربى، القاهرة، 1993 .
30. مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية"الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007.
31. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
32. معن محمود عيامرة، مروان محسن بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2007.
33. موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم، ادارة الاعمال، دار اثراء للنشر، الاردن، 2008.
34. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط 3، دار الثقافة، عمان، 1999 .

35. Alain Duluc, Leadership et confiance ,DUNOD, Paris,2003.
36. CLAUDE B. A et Al , gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel, 1er édition , De Boeck ,Bruxelles , 2008.
37. Dimitri weiss, les relations du travail, 4ème édition ,Dunod,paris,1978.
38. James.G.Hunt et autre, comportement humain et organisation, tra Claire De Billy, 2 ème édition, vilage mondial, France , 2002.
39. LaTasha M. Harris, The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention, capella university, USA , 2008.
40. Rouleau Linda, Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines, et de l'avant-garde, presses de l'universite du Quebec, canada,2007.