

القيادة الإدارية وأثرها على الأداء

أ. كيرد عمار

طالب دكتوراه

جامعة البويرة - الجزائر

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط -، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع 100 نسخة من الاستبيان استرجع منها 77 نسخة تم استبعاد 13 نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقيت 64 نسخة قابلة للدراسة، حيث أجري عليها التحليل الإحصائي لتحصيل البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة، كما تم استخدام برنامج ال (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي؛
- تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف (النمط الديمقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛
- تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛
- تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي؛
- تبين أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة)؛
- ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي.

Abstract

This study aimed to determine the impact of the leadership with its three dimensions (leadership style, group of work and motivation) on the staff performance in the **SONELGAZ Company -distribution department- in LAGHOUAT**. The study aimed also to determine the effect of the personal variables (sex, age, level of education, and years of experience), on the responses of the employees regarding the leadership and its influence on the staff performance. A descriptive analytical approach was used, and to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire as the basic research tool. The questionnaire was distributed to the study random sample that reached (100) questionnaire, (77) Questionnaires were returned, (13) of them was non-valid; only (64) questionnaires were valid for statistical analysis. The data collected were analyzed using (SPSS).

The study reached the following conclusions:

- The study prove the truth of the general hypotheses, and concluded the existence of a positive statistical relationship between leadership axe with its three dimensions (leadership style, group of work and motivation) and the increase level of job performance in the SONELGAZ company distribution department -in Laghouat.
- The study concluded the existence of a positive statistical relationship between to the leadership styles (the democratic pattern) and the increase level of job performance.
- The study concluded the existence of a positive statistical relationship between group of work and the increase level of job performance.
- The study concluded the existence of a positive statistical relationship between motivation and the increase level of job performance.
- It appears that there was no statistically significant differences in trends samples about their response of the leadership and its influence on the staff performance, depending on the following variables (age, sex, level of education, and the years of experience).
- The study also concluded that in general the level of job performance is good.

مقدمة

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية وتأثيراتها على مختلف النواحي الاقتصادية، السياسية و السوسولوجية، 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 الفاشل، وإما أن تكون قيادة ناجحة -مثلة لصورة القائد الناجح- تستثمر في الموارد وتنمي الكفاءات و تحقق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الأفراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة، وذلك في ظل منافسة حادة وفي بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير.

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 خصائصه و سماته الشخصية التي تحدد نوع النمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مرؤوسيه لتحسين مستوى الأداء لديهم. كما أصبح جليا الان أن تقدم المجتمعات والدول ما هو إلا نتيجة طبيعية لجهود هذه القيادة الإدارية الواعية والمسؤولة في تحسين ورفع مستوى الأداء لدى أفرادها، فالربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، والتقييم المستمر والسليم لأداء الأفراد، وإتباع مناهج تحسين وتطوير الأداء، تعد اهم الأسباب للحصول على هذا الأداء المتميز المحقق للأهداف.

ومما سبق فإن مشكلة البحث تكمن في الإشكالية الرئيسية التي نطرحها في شكل 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 الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه، وما اهم سبل تحسينه ؟

- ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟

ثانيا: الفرضيات

الفرضية العامة: توجد علاقة إرتباطية ايجابية بين القيادة الإدارية ومستوى اداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز .

الفرضيات الجزئية: - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء

الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة).

الإطار النظري:

1- القيادة عبر المدارس الإدارية: ان كثيرا من مدارس الفكر الإداري قدمت إسهامات في مجال القيادة، فالمدرسة العلمية للإدارة

لـ " فردريك 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 الإنتاجية.² اما المدرسة العملية للإدارة

فالقيادة عند مؤسسها "هنري فايول" هي "الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة"³. اما في المدرسة البيروقراطية لرائدها "ماكس

فيبر" فقد أعطى ثلاث نماذج أساسية للسلطة نموذج السلطة التقليدية: تركز سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية العادات

والتقاليد ووفائهم لها⁴. و نموذج السلطة الكاريزمية: فان سلطة القائد تقوم على إيمان المرؤوسين بان له صفات ومميزات شخصية

تميزه عن الآخرين و تضمن له ولاء وإذعان التابعين⁵. وبالنسبة للسلطة الشرعية فتكون سلطة القائد في هذه الحالة نابعة من مركزه

القيادي الوظيفي الرسمي⁶. اما مدرسة العلاقات الإنسانية لمؤسسها "جورج التون مايو" عاجلت الجوانب الإنسانية التي تضمن

التوازن الاجتماعي، وتحقق للمرؤوسين الرضا، كاحترام والتقدير⁷، 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 العمل⁸؛ والى أن يتعاطفوا بصورة

أفضل مع العاملين... و أن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء⁹.

2-تعريف القيادة: عرفها ستوغديل انها "عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف".¹⁰ ويرى تيد بأنها " القدرة على

التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين.¹¹ اما نيومان فيقول ان القيادة هي "القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها

بشكل يدفعها الى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف".¹² ويعرفها هانت وآخرون بأنها" نوع من تأثير العلاقات الشخصية

بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه"¹³

والقيادة الإدارية ما هي الا امتداد لتعريف القيادة بشكلها العام، الا انها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الادارة، وتعرف

بأنها" النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ واصدار الاوامر والاشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية

وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين¹⁴، ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بأنها "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"¹⁵. وتعني أيضا "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 بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة باقصى فعالية ممكنة"¹⁶.

بناء على ما سبق من تعاريف فان التعريف الاجرائي للقيادة الادارية انها عملية اتصالية بين المدير (القائد) وجماعة تابعة له (المرؤوسين)، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة. ويمكن ان نجمل مكونات العملية القيادية مما سبق من تعريفات في ما يلي:

أولاً: القائد: يعتبر اهم متغير في العملية القيادية، وهو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة¹⁷، وليستطيع القائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم ليحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة دائمة التغيير، لا بد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده في ذلك، والمتمثلة في ما يلي:

أ- المهارات الفنية: وهي 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 المطلوب¹⁸.

ب- المهارات الإنسانية: وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم؛ من بينها¹⁹: مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين؛ مهارة الاتصال الجيد والإصغاء المتمعن لمرؤوسيه؛ مهارة بناء فرق العمل وتقوية الروابط الإنسانية بينها.

ت- المهارات الفكرية: وتشمل قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وهي²⁰: 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، منها²¹ الانجاز: القائد الفعال تكون له القدرة على انجاز الأولويات؛ الشجاعة: القائد الجريء يعتمد عنصر المخاطرة بهدف انجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك؛ الإتقان.

ثانياً: الأتباع (المرؤوسين) هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم. ماذا ينتظر المرؤوسون من القائد؟ خلص جيمس كوزي و باري بوسنر الى أن المرؤوسين ينتظرون من القادة²²: الصدق-الكفاءة- التوجه الى المستقبل- التحفيز

ثالثاً: عملية التأثير وهو التأثير الذي يمارسه القائد على موظفيه ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه الرسمية والغير رسمية كما يلي:

أ- المصادر الرسمية للتأثير: أساسها المركز الوظيفي للقائد وتتمثل في: القوة الشرعية: قوة تنجم عن الحق القانوني²³. قوة منح المكافأة: مصدرها توقع الحصول على مكافأة مادية او معنوية. القوة القسرية: أساسها الخوف من العقاب المادي أو المعنوي²⁴.

ب- المصادر غير الرسمية للتأثير: أساسها شخصية القائد وما يتمتع به من قدرات ومؤهلات فردية تسمح له بالتأثير على الآخرين

وهي قوة الخبرة، القوة المرجعية، قوة الإقناع

رابعاً : الموقف يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك. ويتكون الموقف من العناصر التالية²⁵: فريق العمل، طبيعة المشكلة المراد حلها، القيد الزمني، ظروف المنظمة (بيئة العمل).

3- أنماط القيادة الإدارية

أكثر التقسيمات شيوعاً، يقسم القادة بناء على أسلوب القائد وطريقته في التأثير، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي : النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي والنمط الحر.

1.3 نمط القيادة الأوتوقراطي هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكاً تسلطياً 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 المنظمة²⁶. ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئ للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حباً في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته²⁷. 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 الإنسانية²⁸.

2.3 نمط القيادة الديمقراطي: أخذت المجتمعات التقليدية بالنظام الديمقراطي الذي يقوم عندهم على ما يسمى بالمكانة القانونية، والمقصود بها أن واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه، والزواج نحو زوجته، والأب نحو ابنه، لا تمارس بطريقة تعسفية استبدادية، أو من جانب واحد فقط، لكنها تجرى طبقاً 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 مراعاتها²⁹. ويرى أوين أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلاً لدى المرؤوسين، وأن هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة³⁰. ويقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي : العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة.

3.3 القيادة الحرة أو الفوضوية: ويطلق عليها أيضاً 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.

4- الأداء الوظيفي وسبل تحسينه:

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانيتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية وضمان استمرارية المؤسسة وبقائها. ونذكر في ما يلي بعض التعاريف للأداء.

1.4 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، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد³¹. أما عاشور فيعرف الأداء على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. ويعرف كلاود بلانش اليغر وآخرون الأداء بأنه "مجموع المؤشرات (عادة) في شكل ارقام، الخاصة بنتائج شخص معين، والتي بإمكانها توضيح الانجاز الأمثل".³² أما غربي فيرى أن "الأداء هو الفعل، بمعنى أن الأداء عبارة عن عملية processus وليس عن نتيجة في لحظة ما في الزمن"³³. ويرى مصطفى عشوي "أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"³⁴. ويعرف الأداء أيضاً بأنه "القدرة على التكيف مع البيئة والإستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن إستغلال الموارد المتاحة"³⁵. 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 أجل مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة"

2- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

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، لذلك لها تأثير هام على الأداء الوظيفي³⁶.

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 للمهام³⁷.

العوامل الاجتماعية: تتمثل في ما عبرت عنه حركة العلاقات الإنسانية، ولعل من أهمها الاعتراف بقيمة الشخص، والمجموعة، والنمط القيادي السلوكي، وتأثير ذلك في تحفيز ودفع الفرد³⁸.

الدافعية: مرتبطة بالدوافع، ودوافع الفرد هي عناصر تكمن داخله تؤثر عليه أو ترتبط بحاجاته المطلوب إشباعها (وأولوياتها)، ومن ثم على أهدافه في العمل والحياة، ثم تحركه نحو نشاط وسلوك واتجاهات مهينة ومحددة.³⁹

3.4- سبل تحسين الأداء:

تسعى المؤسسات إلى وضع أسلوب محدد وواضح بهدف تحسين الأداء، ومن بين الأساليب المتبعة في تحسين الأداء نذكر:

أ- **أسلوب التخطيط المرن للموارد البشرية:** 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 الموارد".⁴⁰ ومبادئه الأساسية هي⁴¹: أن الفرد (المورد البشري) هو أهم العناصر في المؤسسة؛ أن الموارد البشرية هي في الأساس طاقة ذهنية قادرة على الابتكار والإبداع؛ أن الموارد البشرية المتمثلة في الجماعات والفرق التي تمارس العمل شريك في المسؤولية؛ أن 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 (الحقق للأهداف). فإدارة الموارد البشرية

قضيتها الأساسية العمل على تحقيق التوافق المستمر بين متطلبات أداء العمل وبين قدرات وأنماط سلوك العمل للقوى البشرية .

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 الى ما يلي⁴² :
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. وهناك من المؤسسات من رأت ان الطريقة الأنجع لتحسين اداء أفرادها هو اعتمادها على خصائص العاملين المتفوقين لديها او ما يعرف "بنموذج الجدارة" .

ب- نموذج الجدارة لتحسين الأداء

تعريف الجدارة : يعرف كل من لوسيا و ليسينغر 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"⁴³. وفي مؤتمر بجوهانسبرج عام 1995 تم تعريف (الجدارة) بأنها " السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية التي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء حارقة وقياسية، تفوق المعدلات الحالية، أي أن معايير الجدارة تميز بين الموظفين الخارقين والموظفين العاديين"⁴⁴. أما 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"⁴⁵. 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.

تصميم نماذج الجدارة الوظيفية: كثيرا ما تختلف دراسات وبرامج الجدارة الوظيفية من شركة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى، وذلك تبعا لرؤية الإدارة وتوقعاتها لمستقبل كل موقع (وظيفة) على خريطة التنظيم (الميكال التنظيمي). وهذه الخطوات العملية هي⁴⁶:

– **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 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 الزعماء لها مصداقية معيارية عالية بمعنى 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 (مثل الاعتماد على شهرة الشخص بدلا من أدائه) فان النموذج سوف يحدد الجدارات الخاطئة.

– **الخطوة الثانية التعرف على العينة المعيارية:** تعتبر المعايير المادية والترشيحات والتقديرات التي يتم جمعها في الخطوة الأولى مهمة جدا في التعرف على عينة معيارية جيدة من ذوى الأداء المتفوق.

– **الخطوة الثالثة جمع البيانات:** يتم جمع البيانات وفقا لنوع نموذج الجدارة المستخدم أي ما يتناسب والوظيفة المراد تحسينها، وتستخدم هذه البيانات 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 بصلاحيّة نموذج الجدارة فانه من الممكن استخدامه بطرق مختلفة حيث يمكن استخدام بيانات الجدارة في تصميم مقابلات الاختيارات والاختبارات ومراكز التقييم للاختيار والمسار الوظيفي وتقييم الأداء والتخطيط والتدريب والتطوير ونظم المعلومات الإدارية.
- 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 في⁴⁷:
- الاختيار والتعيين: حيث تعتمد القرارات على بيانات أكثر تعلقاً بإمكانيات النجاح الفعلية للموظف من الطرق التقليدية السابقة.
- الترقية والمسارات الوظيفية: يساعد مدخل الجدارة المدير على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استناداً على بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة وبالتالي يُرقى إلى المنصب من هو أقدر على العطاء فيه.
- التدريب والتطوير: يوضح مدخل الجدارة الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلاً من مهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة. وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة.
- إدارة الأداء: تقلل بيانات الجدارة إلى حد كبير الجدل حول تقييم الأداء وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدرج تسلسلي يصعب الجدل حوله.
- وبصفة عامة يمكن تحديد أثر تميز الأداء الوظيفي (أثر الجدارة) على أداء المؤسسة في زيادة قدرتها التنافسية، إذ إن الحاجة إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمات لم تعد محل جدال، وتشير نتائج الدراسات في هذا المجال إلى أن استخدام نماذج الجدارة يرتبط بشكل مباشر بتحسين قدرات المنظمة التنافسية⁴⁸.

ج- الإدارة بالأهداف

- 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".⁴⁹ وتعرف أيضاً على أنها النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهايات، وتعمل في أدنى مستوى إداري حتى تصل إلى أعلى مستوى⁵⁰. والأهداف هي كما يقول سايمون مجموعة من القيود التي تفرضها ظروف معينة على متخذي القرارات، والتي يجب مراعاتها والوفاء بها عند الاختيار من بين البدائل⁵¹. وتتضح الأهمية القصوى للأهداف في العمل الإداري، بل في كل أنواع النشاط الإنساني، ذلك بأنها تقوم بدورين أساسيين في إرشاد القائمين بالعمل: - أنها توجه وترشد الأداء إلى الاتجاهات الصحيحة. - أنها تساعد في تقييم الأداء والتأكد من مسار العمل في الاتجاهات السليمة⁵².
- دور الإدارة بالأهداف في تحسين مستوى الأداء الوظيفي: يظهر دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تحسين مستوى أداء الأفراد

والمؤسسة من خلال⁵³ 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.

الجانب التطبيقي

أداة الدراسة : طبيعة مشكلة الموضوع ونوع المعلومات التي يريد الباحث الوصول إليها عن طريق تحليل وتفسير البيانات، وبما أن هدف الدراسة هو الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي للعاملين، كل هذا جعل الباحث ملزم على استخدام المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار أنه المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في موظفي مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط - و تضم ثلاثة مقاطعات هي مقاطعة الأغواط، افلو و حاسي الرمل، بمجموع يد عاملة قدرت ب 322 عامل، وتم اعتبار جميع رؤساء الأقسام و رؤساء المصالح عبارة عن قادة، أما المرؤوسين فتمثلوا في الإطارات، أعوان التحكم و أعوان التنفيذ الذين كان عددهم كبيراً نسبياً 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 صدق المحكمين والاتساق الداخلي للأداة الذي بلغ (0.87) وكذا ثباتها بلغت قيمت ألفا كرونباخ 0.964، 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.

التحليل الوصفي لخصائص العينة

الجدول 01: التوزيع الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	المتغيرات الديموغرافية	
78	50	ذكر	الجنس
22	14	انثى	
100	64	المجموع	
13	8	أقل من 30 سنة	السن
64	41	من 30 إلى 40 سنة	
20	13	من 40 إلى 50 سنة	
3	2	أكثر من 50 سنة	
100	64	المجموع	

الإحصائي	17	11	ثانوي	المستوى التعليمي
	53	34	جامعي	
	3	2	ما بعد التدرج	
	27	17	اخر	
	100	64	المجموع	
التحليل لمعطيات عرض وتحليل القيادة الإدارية: الإدارية ثلاث	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	

تقدم وهي بعد الاشراف، بعد فريق العمل، بعد الرضا عن الحوافز، وكانت النتائج كما يلي:

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 تسيبي، ذلك نظرا لحساسية القطاع وأهميته، كون ان هذا النمط من القيادة يتسم في مجمله باللامبالاة والإهمال، مما يعطل مصالح المؤسسة والفرد والمجتمع. و بغرض التعرف على الأسلوب القيادي السائد، تم تفريغ 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 وبانحراف المعياري بين 0.854-1.111، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة تميل الى رفض محتوى العبارات الدالة على النمط الاوتوقراطي . اما بالنسبة للعبارات الدالة على النمط الديمقراطي تراوحت قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات بين 3.03 – 3.61 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف 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، فالها توحى بأن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي.

بعد فريق العمل: كانت نتائج استجابات بعد بناء فريق العمل بأهمية نسبية مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.22 وبانحراف 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.

بعد الرضا عن الحوافز بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.10 بأهمية نسبية مرتفعة وبانحراف المعياري إجمالي قدر ب 0.417، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة اتسمت بالرضا عموما على نظام عن الحوافز المقدمة لهم سواء كانت مادية او معنوية.

اختبار الفرضيات

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 الوظيفي

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%، وفي هذه الحالة النمط السائد هو النمط 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 إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.
- 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 الوظيفي"

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 بعد بناء فرق العمل ومستوى الأداء الوظيفي

المجال	معامل للارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة الاحتمالية (Sig.)
بعد 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 فهو يفسر بأن القيادة الإدارية تؤثر على ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي 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 جوهرية بين أداء العاملين وعدد مرات مشاركتهم بفرق العمل. وكنتيجه لما تقدم فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية ونصها "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي"

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 فهو 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، 2007)، أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الإنصاف في منح الحوافز والترقيات ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

- 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 الأداء 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 الأداء الوظيفي	.589	.347	.534	1.785	0.00**

**الارتباط دال إحصائيا 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) الأداء الوظيفي. بمعامل (β)، والمعادلة التالية توضح العلاقة بينهما.

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

الإجابة على الفرضية الجزئية الرابعة ونصها "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء 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 طبقا إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى)، استخدم الباحث اختبار (ت) للعينات المستقلة، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

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

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة	الدلالة الإحصائية	الفروق
محور القيادة	50	3,18	0,39241	2,433	,892	لا توجد
ذكر						

الادارية	انثى	14	2,88	0,42582		فروق
محور الاداء	ذكر	50	3,53	0,38272	1,838	لا توجد
	انثى	14	3,29	0,60774		فروق
الوظيفي					1,02	

يوضح جدول السابق 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 الأداء الوظيفي، من وجهة نظر العاملين تعود إلى متغير الجنس.

– 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	F قيمة	الدلالة الإحصائية	الفروق
محور القيادة	بين المجموعات	,878	3	,293	1,762	,164	لا توجد
	داخل المجموعات	9,970	60	,166			فروق
محور الأداء الوظيفي	بين المجموعات	,333	3	,111	,541	,656	لا توجد
	داخل المجموعات	12,299	60	,205			فروق

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 عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

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

الوظيفي	داخل المجموعات	11,899	60	198,	فروق
---------	----------------	--------	----	------	------

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 الوظيفي، 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 الوظيفي.

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

الجدول (09) يوضح الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المستوى العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	الدلالة الإحصائية	الفروق
بين المجموعات	854,	3	285,	1,177	326,	لا توجد فروق
داخل المجموعات	14,502	60	242,			
محور الأداء الوظيفي	بين المجموعات	2,897	3	966,	16,0	لا توجد فروق
داخل المجموعات	9,735	60	162,	9521,		

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 الوظيفي، 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 يتفقون حول علاقة القيادة الإدارية بالأداء الوظيفي.

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، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، 2010) أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية 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 لمخاور الدراسة (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي، تماسك الجماعة) باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

خاتمة

للوصول إلى مدى التأثير الذي يتركه المتغير المستقل (القيادة الإدارية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) في المؤسسة وتفسيره، توصلت الدراسة الميدانية إلى أن القيادة الإدارية بوسائلها، (نمط الاشراف وفي هذه الحالة النمط القيادي السائد هو الديمقراطي، بناء فرق العمل الفعالة، إيجاد نظام مرضي للحوافز)، تؤثر إيجاباً على الاداء الوظيفي، وهذا من خلال تحليل استجابات أفراد العينة، حيث بلغت نسبة تأثير القيادة على الاداء 35%، والباقي 65% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في هذه الدراسة.

أما توصيات الدراسة لمؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط - فتقترح 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 أنه على القيادة الإدارية لمؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط - محاولة تحقيق التكامل في نظام الحوافز لديها بشقيه المادي والمعنوي، لأنه 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 أيضاً، 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، لأن أساس نشاط المؤسسة مبني على فرق العمل، ووجود فرق عمل متماسكة وفعالة يضمن الأداء الجيد للمؤسسة.

أما بالنسبة للباحثين، فإن 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 الاختلاف في حجم التأثير بين قطاعات الاقتصاد ان وجد.

اقتصرت هذه الدراسة على فحص العلاقة بين القيادة الإدارية ومتغير تابع وحيد فقط هو الأداء الوظيفي، لذا يوصي البحث على دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية مع متغيرات تابعة أخرى مثل:

- اثر القيادة الإدارية على الولاء التنظيمي للأفراد؛
- العدالة التنظيمية وأثرها على سلوك المرؤوسين؛

– نط القيادة وأثره على الالتزام التنظيمي للأفراد.

– وغيرها من المتغيرات التابعة التي لها علاقة بالقيادة الإدارية.

المراجع والمواضع:

- ¹ محمد قاسمي القريوني، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط3، دار وائل، عمان، 2006، ص ص 52-56.
- ² نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة، عمان، 1999، ص 58.
- ³ نفس المرجع، ص 74.
- ⁴ حسين عبد الحميد احمد شروان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010، ص 44.
- ⁵ نواف كنعان مرجع سبق ذكره، ص ص 42-44.
- ⁶ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والاساليب في الإدارة، عمان، دار وائل للنشر، 2007، ص 26.
- ⁷ Dimitri weiss , les relations du travail , 4ème edition , Dunod , paris , 1978 , p 10.
- ⁸ Rouleau Linda, Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines, et de l'avant-garde, presses de l'universite du Quebec, canada, 2007, P22.
- ⁹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط4، دار وائل للنشر، الاردن، 2008، ص 45.
- ¹⁰ سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 146.
- ¹¹ مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007، ص 319.
- ¹² محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005، ص 227.
- ¹³ James.G.Hunt et autre, comportement humain et organisation, tra Claire De Billy, 2^{ème} édition, vilage mondial, France , 2002, p 361.
- ¹⁴ عمر محمود غاين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، اثره للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 130.
- ¹⁵ حسين عبد الحميد احمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص 19.
- ¹⁶ عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، ص 181.
- ¹⁷ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية وادارة الابتكار، ط1، دار الفكر، الاردن، 2010، ص 16.
- ¹⁸ موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود، ادارة الاعمال، دار اثير للنشر، الاردن، 2008، ص 302.
- ¹⁹ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص 71.
- ²⁰ المنظمة العربية للتنمية الادارية، تنمية المهارات الابداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة، 2010، ص 50.
- ²¹ زيد عبودي، الادارة بالاهداف، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص ص 27-28.
- ²² Alain Duluc, Leadership et confiance , DUNOD, Paris, 2003, P P 76-77.
- ²³ سعيد يسن عامر، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص 300.
- ²⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 258.
- ²⁵ عادل حسن وآخرون، التنظيم وادارة الاعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 2011، ص ص 328-329 (بتصرف).
- ²⁶ المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للطباعة والنشر، العراق، 2011، ص 45.
- ²⁷ النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مكتبة الفرزدق، الرياض، 1997، ص 327.
- ²⁸ معن محمود عيامرة، مروان محسن بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2007، ص 153 (بتصرف).
- ²⁹ عبد الصمد الأغبري، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي، ط1، دار النهضة العربية، السعودية، 2003، ص 526.
- ³⁰ LaTasha M. Harris, The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention, capella university, USA , 2008, p 29.
- ³¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 216.
- ³² CLAUDE B. A et Al , gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel, 1^{er} édition , De Boeck ,Bruxelles , 2008, p127.

- ³³ غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 138.
- ³⁴ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 244.
- ³⁵ علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص 290.
- ³⁶ اسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997، ص 71.
- ³⁷ دفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات.. التفاعل الإيجابي، تر محمد محمود عبد العليم، عميك، القاهرة، 2001، ص 241.
- ³⁸ محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات، ط 1، دار الفكر العربى، القاهرة، 1993، ص 262.
- ³⁹ نفس المرجع، ص 258.
- ⁴⁰ محمد نبيل سعد، محمد جاب الله، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، ط 2، مصر، 2006، ص 149 (بتصرف).
- ⁴¹ محمد نبيل سعد، محمد جاب الله، عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 138.
- ⁴² سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء - الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية -، مصر، 2009، ص 458.
- ⁴³ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية -، جامعة مصر، مصر، 2003، ص 444 (بتصرف).
- ⁴⁴ انتونيت لوسيا، ريتشارد ليبزنج، نماذج الجدارة الوظيفية القياسات وتخطيط السياسات واستخدام الادوات، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال السنة الثامنة - مجلة نصف شهرية تصدر عن: الشركة العربية للإعلان العالمى (شعاع) - العدد الثالث، القاهرة، فبراير 2000، ص 2.
- ⁴⁵ لايل م سينسر الأصغر، سيجان م سينسر، الجدارة في العمل نماذج للأداء المتفوق، ترجمة اشرف فضيل عبد المجيد جمعة، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1999، ص 23.
- ⁴⁶ انتونيت لوسيا، ريتشارد ليبزنج، مرجع سبق ذكره، ص 6.
- ⁴⁷ انتونيت لوسيا، ريتشارد ليبزنج، مرجع سبق ذكره، ص 5.
- ⁴⁸ عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 477.
- ⁴⁹ لويس كامل مليكة، سيكولوجية الجماعات والقيادة ج 4، ط 4، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1989، ص 430.
- ⁵⁰ زيد منير عبوي، الإدارة بالاهداف، ط 1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص 35.
- ⁵¹ محمد نبيل سعد سالم، محمد جاب الله، عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 210.
- ⁵² على السلمي، الإدارة بالاهداف طريق المدير المتفوق، درا غريب، القاهرة، 1999، ص 76.
- ⁵³ محمد نبيل سعد سالم، محمد جاب الله، عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 217.