

**دور العلاقة بين القادة والمرؤوسين في تحسين وتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- دراسة حالة المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بمجمع سوناتراك بحاسي مسعود -**

**The Role of the Relationship Between Leaders and their Subordinates to Improve and
Develop the Performance of Algerian Economic Institution - Case Study Régional Directorate
of the Sonatrach Compound Production Section of Hassi Messaoud -**

عبد الرحيم بوخلخال (*)
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
الشيخ الداوي (**)
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة الجزائر 3 - الجزائر

Abderrahim BOUKHELKHAL (*)
Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences
Kasdi MERBAH University, Ouargla; Algeria
Cheikh DAOUI (**)
Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences
Algiers 3 University - Algiers; Algeria

تقدم للنشر في: 2017.10.01 & قبل للنشر في: 2017.12.31

Received: 01.10.2017 & Accepted: 31.12.2017

ملخص : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه علاقة القادة بالمرؤوسين في تحسين وتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث استخدمنا فيها المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات. وقد شمل مجتمع الدراسة القيادات (العليا والوسطى والدنيا) في مؤسسة سوناتراك (المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي مسعود)، حيث اخترنا عينة عشوائية بسيطة مكونة من 50 قائدا من المستويات المختلفة بالمؤسسة، وقد تم جمع البيانات الميدانية من خلال تطوير استبيان لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القادة وعلاقتهم بالمرؤوسين وتحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، ومن خلال الاستنتاجات المتوصل إليها تم اقتراح جملة من التوصيات.

الكلمات المفتاح : قيادة، مرؤوسين، أداء، تحسين الأداء.

تصنيف JEL: M12، O15.

Abstract : This study aimed to know the role played of the relationship between leaders and subordinates to improve and develop the performance of Algerian economic Institution. we used the analytic and descriptive method to collect and to analyze the data. the sample contained (the higher, middle and the lower leaders) of "SONATRACH" (the regional department of production section) in Hassi Messoud. we chose a random sample that consists of 50 leaders from different levels within the institution. and field data were collected filed information through development of a questionnaire to measure the objectives of the study and testing to infuse more clarity. the results of this study has concluded that that that there is a correlation with statistical significance at the level of significance of ($\alpha \leq 0.05$) between the leaders and their relationship with the subordinates and improve the performance of the association of the study. throughout the conclusions reached were the proposal of recommendations.

Keywords : Leadership, Subordinates, Performance, Improving the Performance .

Jel Classification Codes : M12, O15.

I. تمهيد:

لقد حظي موضوع القيادة بالكثير من الدراسة من قبل الباحثين في مجال السلوك الإنساني ومجال الإدارة، فأفضل الطرق لتشجيع الصراحة والانفتاح في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هو القدوة الحسنة، فالمسألة المحورية للعلاقة الإنسانية هي مسألة القيادة، وترتبط تنمية الموارد البشرية في المؤسسة بوجود قيادة فعالة يحكمها قائد فعال قادر على استخدامها الاستخدام الأمثل، وهو الشيء الذي تسعى إليه مختلف المؤسسات في بلادنا، من خلال إيجاد قيادة رشيدة تديرها إدارة جيدة تؤدي إلى نجاحها ورفع أداؤها باعتبار هذا الأخير الهدف المنشود والأسمى لأي مؤسسة، خاصة بعد صدور قانون استقلالية المؤسسات والانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق ومن التركيز على المؤسسات العمومية إلى المؤسسات الخاصة وبالتالي تغيرت طبيعة القيادة فيها وعلاقة القادة بالمرؤوسين.

- إشكالية البحث: من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى تساهم العلاقة بين القادة والمرؤوسين في تحسين وتطوير الأداء بالمديرية الجهوية لقسم الإنتاج - سوناتراك - حاسي مسعود؟

على ضوء هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى العلاقة بين القادة والمرؤوسين بالمديرية الجهوية لقسم الإنتاج؟

- ◀ ما هو مستوى تحسين وتطوير الأداء بالمديرية الجهوية لقسم الإنتاج؟
- ◀ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين علاقة القادة بمروسيهم وتحسين وتطوير الأداء بالمديرية الجهوية لقسم الإنتاج؟
- ◀ هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين علاقة القادة بمروسيهم وتحسين وتطوير الأداء بالمديرية الجهوية لقسم الإنتاج؟
- ◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول تحسين الأداء تعزي لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، ... الخ) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟
- **فرضيات الدراسة:** للإجابة عن هذه الأسئلة الفرعية يمكننا أن نضع الفرضيات التالية:
 - توجد علاقة قوية بين القادة والمروسين بالمديرية الجهوية لقسم الإنتاج؟
 - يوجد مستوى عال من تحسين وتطوير الأداء بالمديرية الجهوية لقسم الإنتاج؟
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين علاقة القادة بمروسيهم وتحسين وتطوير الأداء بالمديرية الجهوية لقسم الإنتاج؟
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين علاقة القادة بمروسيهم وتحسين وتطوير الأداء بالمديرية الجهوية لقسم الإنتاج؟
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول تحسين الأداء تعزي لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، ... الخ)؟
- **أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:
 - معرفة مستوى العلاقة بين القادة والمروسين في المؤسسة محل الدراسة؛
 - تسليط الضوء على أهمية هذه العلاقة في المؤسسات الاقتصادية ولفت انتباه القادة إليها؛
 - معرفة مستوى علاقة القادة بالمروسين من جهة وتحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة من جهة أخرى.

- **أهمية الدراسة:** تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تناولت موضوعا مهما لم يتطرق إليه الكثير من الباحثين ألا وهو العلاقة التي تربط القادة بالمروسين وربطها كذلك بموضوع مهم ألا وهو تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية، والذي يعد مطمح كل المؤسسات وهدفها المنشود.

- **المنهج المتبع:** قصد معالجة هذا الموضوع والوقوف على مختلف عناصره والربط بين متغيراته وللإجابة على الإشكالية الموضوعية اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب هذا النوع من الدراسات الاجتماعية، فمن خلال المنهج الوصفي قمنا بوصف متغيرات الدراسة وتأصيلها نظريا، أما من خلال المنهج التحليلي فقد قمنا بمحاولة إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال تحليل البيانات والجداول الإحصائية.

- **الدراسات السابقة:** سنتناول في هذا الجزء أهم الدراسات التي ربطت بين المتغيرين، وذلك على النحو التالي:

◀ دراسة عبد اللطيف مصلح محمد عايض¹ بعنوان: "دور القيادة الإدارية في مستشفى العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه" هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، و مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى، كما هدفت إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين حول مستوى دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومستوى تطبيقها في المستشفى تعزي لكل من المتغيرات الشخصية والوظيفية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات، كما قام بإسقاط دراسته على عينة عشوائية طبقية تقدر بـ 200 مفردة كما اعتمد على أداة الاستبيان في جمع المعلومات واستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليلها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين دور القيادة الإدارية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا؛

◀ دراسة كيرد عمار،² بعنوان: "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- مديريةية التوزيع بالأغواط -" هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أثر القيادة الإدارية على مستوى أداء المروسين، إذ تم دراسة الموضوع في إحدى المؤسسات الاقتصادية والمتمثلة في مديريةية التوزيع بالأغواط التابعة لمؤسسة سونلغاز، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بإسقاط دراسته على عينة تقدر بـ 64 عاملا، وقد تم استخدام الاستبيان لغرض جمع المعلومات واستخدم برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف السائد (النمط الديموقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع بالأغواط - كما توصلت الدراسة إلى نتيجة هي ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي لدى المؤسسة؛

◀ دراسة محمد بن خميس بن ناصر الكواري³ والمعنونة بـ: " القيادة ادارية ودورها في تطوير الأداء الاداري بالهيئات الدبلوماسية - دراسة حالة: وزارتي الخارجية القطرية والخارجية السودانية في الفترة من 2004-2008"، هدفت الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين القيادة الإدارية الفعالة وتطوير الأداء الإداري بالهيئات الدبلوماسية، وقد استخدم الباحث لهذا الغرض المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في وزارة الخارجية القطرية - والخارجية السودانية وعلى بعض السفارات العربية في السودان، كما استخدم لهذا الغرض

الاستبيان وبرنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أنه تنوع الأهداف التي تطمح الهيئات الدبلوماسية إلى تحقيقها عند تطويرها للبرامج المتعلقة بالقيادة الإداريين الناجحين، وإلى إيمان الإدارة العليا بالهيئات الدبلوماسية بأهمية تبني نمط القيادة الناجحة لتفعيل العمل الدبلوماسي وتطويره حتى يتوافق مع المتطلبات العالمية للدبلوماسية؛

← دراسة سناء محمد عيسى عيسى،⁴ والمعنونة بـ: " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة "، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في غزة، حيث قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وقامت بالاعتماد على الاستبيان وبإسقاط دراستها على عينة تقدر بـ 110 مديراً ومديرة، كما استخدمت برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من (60%)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في تقديرات المدراء لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص؛

← دراسة سميرة صالح،⁵ تحت عنوان: " أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين : دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية)"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب القيادة السائد في المحطات المدروسة ومدى تأثير الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد، وتم إسقاط الموضوع على إحدى المؤسسات الاقتصادية العمومية والمتمثلة في مؤسسة سوناطراك Sonatrach شعبة النقل بواسطة الأنايب، المديرية الجهوية بجاية، ولقد استخدمت في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أسلوب الملاحظة والمقابلة والاستبيان، وبلغ حجم العينة المدروسة 19 قائداً، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة الإدارية السائد في مقر المديرية الجهوية بجاية هو أسلوب القيادة متوسط الاهتمام بالعمل وبالمرؤوسين، كما توصلت إلى تأثير الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائد مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائد في المحطة وبين مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة؛

← دراسة Straiter،⁶ والمعنونة بـ " ثقة المشرفين بالمرؤوسين وبنظمتهم وتأثيرها على الرضا والالتزام التنظيمي"، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر ثقة المشرفين بمرؤوسيهن وبنظمتهم في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على إحدى شركات الأدوية على عينة 117 مديراً للمبيعات واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت إلى أن العلاقة بين ثقة المشرف بالمنظمة والالتزام التنظيمي أقوى من ثقة المشرف بالمرؤوسين والالتزام التنظيمي الشعوري؛

← دراسة Taborda, Carlos, G،⁷ بعنوان: " القيادة وفريق العمل والتمكين"، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف والكشف عن أهمية واقع القيادة التحويلية وفريق العمل والتمكين في الإدارة الحديثة وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين هو وسيلة التي تستند إليها القيادة لتطوير أداء العاملين، وهناك مساهمة الثقافة التنظيمية في تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم؛

ما نخلص إليه من هذه الدراسات هو أنها أجريت في بيئات عربية ووطنية، كما أن كل الباحثين قد اعتمدوا في دراساتهم على المنهج الوصفي التحليلي الملائم لهذا النوع من البحوث، كما اتخذوا من الاستبيان أداة أساسية في الحصول على المعلومات وتجميعها، وهو الحال نفسه مع دراستنا هذه، أما عن القطاعات المدروسة فقد تنوعت بين صناعية وتعليمية ودبلوماسية.

أما عن الاختلافات بين هذه الدراسة والدراسات السابقة فيتمثل في أن هذه الأخيرة قد أجريت في بيئة محلية (حاسي مسعود ولاية ورقلة) وهي حديثة بالمقارنة مع بقية الدراسات (2017)، كما أنها أجريت في قطاع مهم وهو قطاع المحروقات.

وفيما يخص ما يميز هذه الدراسة عن غيرها فهو يتمثل في تناولها لعلاقة القائد بالمرؤوسين وعلاقتها بتحسين وتطوير الأداء وهو ما لم تتناوله بقية الدراسات،

1- مفهوم القيادة: يقال دوماً أن المنظمة الناجحة خلفها قيادة ناجحة، والقيادة كعملية لا كموقع وظيفي تعتمد للوصول إلى النتائج على تفاعل القائد مع جميع الأفراد ومجموعات العمل داخل المنظمة، فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يعطي وزناً هاماً للموقف الذي يقود فيه والظروف التي يعمل فيها.

1-1- تعريف القيادة: هناك عدة تعاريف للقيادة نذكر منها:

- "عرفها (باس Bass) بأنها القدرة على الإقناع والتفاعل وتبادل الأدوار والتأثير لتحقيق الأهداف."⁸

- "هي القدرة على التأثير في الآخرين، بحيث يقبلون قيادته بطوعية ودون إلزام قانوني، لا اعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن طموحاتهم."⁹

- "هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة، والتنسيق بين جهودهم، وتوجيههم التوجيه الصحيح لبلوغ غاياتهم."¹⁰

- كما عرفها (ليثود وآخرون **Leithwod and other**) بأنها "عملية تأثير اجتماعي يؤدي إلى تأثير متعدد من جانب فرد أو جماعة تجاه آخرين كي يتم بناء وتكوين الأنشطة والعلاقات في اطر جماعة المنظمة"¹¹

- "هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف ما منشود"¹²

- "هي القدرة على تحفيز الناس على الكفاح، لتحقيق أهداف مشتركة، للحصول على أداء فوق العادة من أفراد عاديين، وجعل الأشياء تحدث والنتائج تحصل"¹³

1-2- وظائف القيادة: هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة أهمها ما يلي:¹⁴

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل ذكرها وفهمها؛
- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك؛
- توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام؛
- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلافي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتيح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات؛
- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة؛
- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية سواء كانت سماوية أو عملا اجتماعيا أو نشاطا اقتصاديا أو مبدأ سياسيا؛
- تمثيل الجماعة رسميا والتعبير عنها أمام الغير وأمام غيرها من الجماعات بالإضافة إلى هذا التمثيل الرسمي فان القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصه.

2- مفهوم القائد:

1-2- تعريف القائد: هناك عدة تعاريف للقيادة نذكر منها:

- "هو من يكون له أكبر سلطات وأعظم تأثير في نفوس أفراد الجماعة"¹⁵
- "هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من القدرات والمهارات التي تساعده على التأثير في الآخرين ودفعمهم وتحفيزهم على تحقيق أهداف مشتركة"¹⁶
- "هو الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة".

2-2- أدوار القائد: إن القائد يقوم بعدة أدوار رئيسية تتمثل فيما يلي:

- **القائد كمعلم:** يقوم القائد بتوضيح أهداف المؤسسة، ومشاريعها، وأدوارها، وقواعدها، وأهدافها. فإحدى علامات ضعف القيادة هي جعل الموظفين بالمعلومات العامة عن سير أداء المؤسسة.
- **القائد كمرشد:** حيث يقوم القائد بتوجيه العاملين نحو إدارات العمل السليمة وحتى يكون مستعدا دائما لتقديم النصح والمساعدة لا بد أن يتوفر لديه أساليب التفكير الابتكاري.
- **القائد كمقيم:** يقوم القائد بتقييم أداء العاملين ليس بغرض تحديد الأخطاء ولكن لتحديد مواطن القوة والضعف في الأداء وتحديد مجالات التحسن المطلوب في حالة الأداء المتدني، وإزالة العقبات التي يواجهونها.
- **القائد منسق جهود العاملين:** حيث يعتمد التنسيق بين جهود العاملين على توطيد العمل الجماعي والتعاون بين العاملين على مساندة القائد وتدعيمه.

▪ **القائد كمتحدث باسم الجماعة:** يجب على القائد أن يكون حلقة وصل بين العاملين والإدارة العليا، وأن ينقل أفكارهم ومقترحاتهم إلى المستويات العليا، وأن يعمل على مساندة هذه الآراء والأفكار، وأن يخلق لديهم الإحساس بالثقة في قدراته كمتحدث باسمهم ومتكفلا باحتياجاتهم، ومساندا لهم، ومعبرا عن آرائهم أمام الإدارة العليا.

3- مفهوم الأداء: يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر عليه وتنوعها، لذا أصبح هناك اهتمام كبير به يستهدف بالأساس تدعيم وتكوين القدرات التنافسية، فأصبح مفهوم الأداء ضمن التفكير الاستراتيجي لأي مؤسسة قصد تحقيق أهدافها.

1-3- تعريف الأداء: تعددت تعاريف الأداء لدى العلماء والباحثين ولعل أهمها ما يلي:

- يرى عبد اللطيف خمخم أن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة Performare التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي الشكل لشيء ما. وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة Performance وأعطتها معناها¹⁷

- عرف على أنه " هو البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة"¹⁸

- "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة".¹⁹

- "عبارة عن النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها".²⁰

- "أنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها".²¹

- "كما عرف بصفة عامة على أنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها".²²

ومن التعاريف السابقة يمكننا إعطاء تعريف أشمل للأداء وهو: "قدرة المنظمة على استخدامها واستغلالها الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات، القصيرة، المتوسطة والطويلة".

3-2- العوامل المؤثرة في الأداء: إن العوامل المؤثرة على أداء الأفراد عديدة ومتنوعة وهذا ما جعل مهمة تحديدها والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية وخاصة إذا تعلق الأمر بمقدار التأثير وكثافته نظرا لترايط هذه العوامل فيما بينها، وفيما يلي بعض العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤثر على الأداء البشري نذكر من أهمها ما يلي:

■ **عدم مشاركة العاملين في الإدارة:** أي أن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة.

■ **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

■ **التسبب الإداري:** ويعني ضياع ساعات مهدورة من العمل غير منتجة يقضيها الموظف خارج نطاق العمل التي لها تأثير كبير في أداء الموظفين.²³

■ **الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل:** قد يؤثر على الأداء، فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل مما تحتاج أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

■ **نظام الحوافز:** تساهم الحوافز بمختلف أنواعها في تحفيز العاملين وترفع من كفاءة أدائهم وتزيد من درجة رضاهم على العمل.

■ **الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الرئيسية في رفع معدلات الأداء، فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين.

■ **التدريب الوظيفي:** وهو طريقة بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة العاملين في تنمية قدراتهم ومهاراتهم، وهو من العوامل المؤثرة إيجابا على الأداء.²⁴

■ **الاتصال التنظيمي:** يمكن القول أن موضوع الاتصال يؤدي دورا بالغ الأهمية في العمليات الإدارية ككل، حيث من خلاله تستطيع تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها.²⁵

3- تحسين وتطوير الأداء: في ظل الظروف الراهنة أصبح نجاح المؤسسة مرتبط بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، لذا فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية بطريقة تقنية ومنظمة أصبح حاجة ضرورية وضمانا لمنافسة قوية في عالم متغير.

3-1- مفهوم تحسين وتطوير الأداء: إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شاملة وعند اتخاذ إجراء أو قرار ما بشأن تحسين وتطوير الأداء يجب أن يبدأ من الجذور، وهذا أمر يديهي لأنه إذا قامت المؤسسة بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد، لذا فالحل المنطقي والمطلوب هو البدء من الأساس والبناء عليه، وبالتأكيد فإن البناء على أساس قوي ومتمين ما سينتج عنه سيكون حتما قوي ومتمين.

- عرف تحسين الأداء بأنه: " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى".²⁶

- " هو فكرة تقوم على معالجة القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والتحسين يحاول معالجة عيوب الأداء في المدى القصير والمتوسط".²⁷

3-2- خطوات تحسين الأداء: لتحسين الأداء في المؤسسة خمسة خطوات أساسية هي:

تحليل الأداء: يتم تحليل الأداء باختبار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

◀ **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من لمتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات

الذاتية الحاجات والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كتنوع المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.²⁸

« اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان تطبيقها في كل المستويات.

« التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة بوضع حيزا للتنفيذ، ثم يصمم نظام للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

« مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل؛ لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.²⁹

II. الطريقة والأدوات المستخدمة:

1 - الطريقة المتبعة: في هذا العنصر سوف نتطرق للطريقة والإجراءات المتبعة في هذه الدراسة.

1-1 - المنهج المستخدم: لإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لمعرفة العلاقة بين القائد والمرووسين وتطوير أداء المؤسسة.

2-1 - مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في كل القادة من المستويات العليا والمتوسطة من المواقع المختلفة التابعة للقسم الجهوي للإنتاج بحاسي مسعود والمتمثلة في المديرية العامة والمديريات الوظيفية الستة والمتمثلة في: مديرية الاستكشاف ومديرية الصيانة والمديرية التقنية ومديرية الامداد، مديرية الحقول (قطاع البرمة وقطاع مسدر وقطاع بئر بركين)، بالإضافة إلى الأقسام الستة والمتمثلة في (قسم الموارد البشرية والوسائل، قسم الإعلام الآلي، قسم التموين، قسم الأمن، قسم المحاسبة والمالية وقسم المعتمدية) أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 50 قائدا من مختلف المواقع بالمديرية، تم توزيع عليهم 50 استبياناً واسترجاعهم بنسبة 100%.

2- أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وثبات الأداة:

1-2 - أداة الدراسة: بغية الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة تطلب الأمر تصميم استبيان خصيصا لهذا الغرض، إذ تكون من ثلاثة أجزاء هي على التوالي:

■ المحور الأول: ويخص المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والتي تتمثل في الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة.

■ المحور الثاني: علاقة القادة بالمرووسين: وهو المتغير المستقل، يتضمن 12 فقرة تقيس أثر علاقة القادة بالمرووسين.

■ المحور الثالث: الأداء الوظيفي وهو المتغير التابع ويتضمن 10 فقرات تقيس تحسين وتطوير الأداء بقسم الإنتاج.

ولقد قمنا بوضع العبارات على أساس سلم ليكرت الثلاثي إذ وزعت درجاته على أساس: (1 لغير الموافق و2 للمحايد، 3 للموافق)

حيث: من 1 إلى 1.66 غير موافق

من 1.67 إلى 2.23 متوسط

من 2.24 إلى 3 موافق

2-2 - الأساليب الإحصائية المستخدمة: قام الباحثان باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة (20) لتحليل نتائج البحث الميداني. واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الاتساق الداخلي ألفا كرومباخ لمعرفة مدى ثبات أداة البحث.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لعينة البحث.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى استجابة أفراد العينة تجاه العبارات الخاصة بكل محور.
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة نوع العلاقة بين المتغيرات وقوتها.
- الانحدار الخطي البسيط وهو من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس العلاقة بين متغيرين.
- تحليل تباين خط الانحدار ويدرس مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية.

- اختبار T-test للمقارنة بين متوسطي مجموعتين مختلفتين.

- تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لاختبار تأثيرات المتغير المستقل على المتغير التابع.

3-2- ثبات الأداة: للتأكد من ثبات الاستبيان تم استخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرومباخ، حيث جاءت نتائجها كما يبينه الجدول رقم (1): بالنسبة للمحور الأول 0,816، والمحور الثاني 0,841، بينما بلغت نتيجة ألفا كرومباخ الإجمالية للمحورين 0,881، وهي كلها تفوق النسبة المقبولة والتي تقدر بـ 0,60 ومنه فالاستبيان يتمتع بالثبات اللازم.

4-2- خصائص عينة الدراسة: لدراسة الخصائص الشخصية استخدمنا التكرارات والنسب المئوية إذ جاءت نتائجها كما هو مبين في الجدول رقم (2) والذي من خلاله نلاحظ أن: نسبة الذكور بلغت 84% من إجمالي العينة في حين بلغت نسبة النساء 16%، وهذا يرجع إلى هيمنة الذكور على المناصب القيادية في هذه المؤسسة. أما بالنسبة لعنصر السن فنجد أن أغلب أفراد العينة كانوا من فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 36% ثم تليها فئة 35-40 سنة بنسبة 18% وبعدها فئة 40-45 سنة بنسبة 16% ثم فئة 30-35 سنة بنسبة 12% وفي الأخير فئة 30-35 سنة وفئة أقل من 30 سنة بنسبة 10% و8% على التوالي، وهذا ما يدل على أن أكبر الأعمار هم من يمثلون أغلب القادة نسبة لخبرتهم.

وبالنسبة لعنصر الحالة الاجتماعية فإن أغلب أفراد العينة كانوا من المتزوجين ونسبة 64% وتليها فئة العزاب بنسبة 36%، و0% بالنسبة للوضعيات الأخرى وهذا ما يدل على عامل الاستقرار في الوضعية الاجتماعية للقادة مما يساهم في زيادة قدراتهم القيادية.

وبالنسبة للمؤهل العلمي فإن أغلب أفراد العينة من فئة الشهادات الجامعية بنسبة 74% ثم تليها فئة الثانوي بنسبة 18%، وفي الأخير فئة الدراسات العليا بنسبة 8%، وهذا كله يدل على أن غالبية القادة يتمتعون بمستوى تعليمي عالي مما يؤهلهم للقيادة ويزيد من قدراتهم القيادية.

فيما يخص الوظيفة الحالية نجد أن أغلب أفراد العينة من فئة نائب مدير بنسبة 42% ثم تأتي فئة المدير بنسبة 36% وفي الأخير فئة رئيس قسم بنسبة 22%، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة من القيادات العليا في المؤسسة مما يعطيهم أكبر قدر من القيادة والقدرة على التأثير.

أما عن عنصر سنوات الخبرة فنرى أن أغلب أفراد العينة من فئة أكثر من 20 سنة بنسبة 20% ثم تليها فئة 20-15 سنة بنسبة 11% وبعدها فئة 10-15 سنة بنسبة 16% ثم تأتي فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 12%، وفي الأخير تأتي فئة من 5-10 سنوات بنسبة 10%، وهذا كله يدل على أن للقادة خبرة كبيرة في مجال عملهم داخل المؤسسة مما يزيد من قدراتهم وحسن إدارتهم.

III. النتائج ومناقشتها:

1- اختبار وتحليل الفرضية الأولى: نصت هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة مقبولة بين القادة والمروسين بالمديرية الجهوية لقسم الإنتاج"، ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو مبين في الجدول رقم (3) والذي من خلاله نلاحظ أنه جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على: "يتعامل القائد مع الأفراد على نفس القدر من المساواة"، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,10 وانحراف معياري يقدر بـ 0,67، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة "تعتقد أن للمروسين دور كبير في نجاح عمل القائد"، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 1,78 وانحراف معياري يقدر بـ 0,70، وجاءت قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي المحور 1,9167 وانحراف معياري يقدر بـ 0,42291 وهذا ما يعني وجود علاقات ذات مستوى متوسط بين القائد والمروسين. مما يستوجب البحث عن كيفية تطويرها والارتقاء بها إلى مستويات أعلى لما في ذلك من أهمية بالنسبة للمؤسسة والعالمين بها. وهذا يعني تحقق الفرضية التي تقضي بوجود علاقة مقبولة بين القادة والمروسين.

2- اختبار وتحليل الفرضية الثانية: نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد مستوى عال من تطوير الأداء بالمديرية الجهوية لقسم الإنتاج"، ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو مبين في الجدول رقم (4) حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على: "الأداء الجيد للمؤسسة يرجع لقرارات الإدارة العليا وتطبيقاتها"، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,26 وانحراف معياري يقدر بـ 0,487، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارتان "يجب العمل على تطوير النظم والقوانين وتحديث الهياكل التنظيمية والابتكار في مجال الإدارة ووسائل وطرق البحث" و "يجب العمل على تطوير النظم والقوانين وتحديث الهياكل التنظيمية والابتكار في مجال الإدارة ووسائل وطرق البحث"، وذلك بمتوسط حسابي يقدر بـ 2,14 وانحراف معياري يقدر بـ 0,495، وجاءت قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي المحور 2,2140 وانحراف معياري يقدر بـ 0,33443 وهذا ما يعني وجود مستوى متوسط من تطوير الأداء في المؤسسة محل الدراسة وهذا غير كاف بالنسبة لمؤسسة كهذه المؤسسة التي تعتبر العمود الفقري للاقتصاد الوطني ونجاحها من نجاحه، مما يستدعي بدل مجهودات أكبر من أجل تطوير الأداء وتحسينه أكثر فأكثر. وهذا يعني عدم تحقق الفرضية القائلة بوجود مستوى عال من تحسين وتطوير الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

3- اختبار وتحليل الفرضية الثالثة: تنص هذه الفرضية على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين علاقة القائد بالمروسين وبين تحسين وتطوير أداء المؤسسة"، ولاختبار هذه الفرضية تم

استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة كما يوضح ذلك الجدول رقم (5) إذ بلغ معامل الارتباط بيرسون 0,613 وهو دال إحصائياً وموجب، مما يعني وجود علاقة طردية متوسطة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,01 بين علاقة القائد بالمرؤوسين وتحسين وتطوير الأداء، إذ بلغت درجة المعنوية 0,000 وهي أقل من 0,01 مما يؤكد ذلك.

كما يمكن تأكيد ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05، حيث يبين الجدول رقم (6) الارتباط الخطي بين المتغيرين:

إذ من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط الخطي بين علاقة القائد بالمرؤوسين وبين تطوير وتحسين الأداء هو (61,30%) أي هناك ارتباط متوسط بينها، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (37,6%)، بمعنى أن (37,6%) من تطوير الأداء يعود للعلاقة بين القائد والمرؤوسين، والنسبة المتبقية (62,4%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

من خلال ما سبق نلاحظ تحقق الفرضية المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقة القادة بمرؤوسهم وتحسين وتطوير الأداء.

4- اختبار وتحليل الفرضية الرابعة: هذه الفرضية تنص على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين علاقة القادة بالمرؤوسين وتحسين وتطوير أداء المؤسسة"، لاختبار هذه الفرضية استخدمنا أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتبيان علاقة التأثير وكانت النتائج حسب الجدول رقم (7) كما يلي:

مجموع مربعات الانحدار 2,061 ومجموع مربعات البواقي هو 3,419 ومجموع المربعات الكلي 5,480، كما بلغ معدل مربعات الانحدار هو 2,061 ومعدل مربعات البواقي هو 0,071 وقيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 28,933، بينما بلغ مستوى الدلالة 0,000 وهو أقل من مستوى 0,05 فنرفضها، وبالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات والشكل رقم (1) يبين ذلك.

أما من خلال الجدول رقم (7) فيمكن تحديد مقطع خط الانحدار a (ميل خط الانحدار بالنسبة لعلاقة القائد بالمرؤوسين) وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + bx \quad \text{ومنه معادلة خط الانحدار هي:} \quad y = 1,285 + 0,485x$$

وعند دراسة Sig نجد أن القيمة مقبولة لأنها أقل من 0,05 وتحقق الفرضية ونستنتج أن علاقة القائد بالمرؤوسين تؤثر في تحسين وتطوير الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

5- تحليل واختبار الفرضية الخامسة: نصت هذه الفرضية على "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول تحسين وتطوير الأداء تعزى لمتغيراتهم الشخصية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية،... الخ)".

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار Test-t فيما يتعلق بالجنس واختبار تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA فيما يتعلق ببقية المتغيرات الأخرى، وجاءت النتائج كما هي بالجدولين (9) و (10):

فمن خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن قيمة T قد بلغت 1,412 ومستوى دلالتها Sig يساوي 0,164 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يعني عدم وجود فروق في إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس (أي عدم اختلاف إجابات الذكور عن الإناث) وهذا يعكس ما نصت عليه الفرضية.

أما من خلال الجدول رقم (10) فنلاحظ أن قيم Sig كلها جاءت أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق جوهرية في إجابات أفراد العينة تجاه تحسين وتطوير الأداء تبعاً لبقية المتغيرات الشخصية الأخرى وهذا ما يتوافق مع الفرضية.

IV. الخلاصة:

هدفنا من خلال هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العلاقة بين القادة ومرؤوسهم وانعكاس ذلك على أدائهم، فبعد أن تطرقنا للتأصيل النظري لكل من القيادة الإدارية والأداء حاولنا في الدراسة الميدانية الوقوف على العلاقة بين القادة بمرؤوسهم من جهة وعلاقة ذلك بتطوير وتحسين الأداء بالمديرية الجهوية لقسم الإنتاج لمؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود والتي من خلالها توصلنا إلى جملة من الاستنتاجات:

- أن هنالك علاقة متواضعة بين القادة والمرؤوسين في المؤسسة محل الدراسة وهي تحتاج إلى تطوير أكثر.
- هنالك مستوى متواضع من تطوير الأداء وتحسينه بالمقارنة مع الحجم الاقتصادي للمؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط طردية موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \geq 0,01$ بين علاقة القادة بمرؤوسهم وتطوير الأداء في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$ بين علاقة القادة بمرؤوسهم وتحسين وتطوير الأداء في المؤسسة محل الدراسة.
- كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0,05$ في إجابات أفراد العينة تجاه تحسين وتطوير الأداء بالمديرية الجهوية تعزى لمتغيراتهم الشخصية لأن قيم sig كانت كلها أكبر من 0,05.

- من خلال هذه النتائج يمكننا تقديم جملة من الاقتراحات لهذه المؤسسة هي كالتالي:
- ◀ الاهتمام أكثر بتطوير العلاقة بين القادة ومرؤوسيهما لما لذلك من أثر في تحسين علاقتهم بهم وتحفيزهم وحثهم على بذل مجهودات أكثر تعود بالنفع على المؤسسة والمرؤوسين في ذات الوقت.
 - ◀ يجب على القادة إبراز قوة شخصيتهم للتأثير في مرؤوسيهما وعدم التسلط في استخدام سلطتهم ونفوذهم.
 - ◀ إعطاء فرص أكثر للمرؤوسين للمساهمة في اتخاذ القرارات وزيادة درجة التمكين عندهم.
 - ◀ العمل على بذل مجهودات أكثر في مجال تطوير أداء المرؤوسين والعمل على تحسينه نظرا لأهمية هذه المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد الوطني.
 - ◀ الاهتمام أكثر بتطوير الأداء في مختلف المجالات والبحث عن السبل الكفيلة بذلك.
 - ◀ رفع مستوى الروح المعنوية للمرؤوسين وتشجيع إبداعاتهم وتحفيزهم على تقديم الأفضل.

- ملحق الجداول والأشكال البيانية:

الجدول رقم (1): معامل الاتساق الداخلي ألفا كرومباخ

المحاور	القائد وعلاقته بالمرؤوسين	تطوير الأداء	إجمالي المحاور
ألفا كرونباخ	0,816	0,841	0,881
عدد الفقرات	12	10	22

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات برنامج spss 20

جدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
1	الجنس	الذكور	42	84
		الإناث	08	16
المجموع				
50				
2	العمر	أقل من 30 سنة	04	08
		من 30 إلى 35 سنة	05	10
		من 35 إلى 40 سنة	09	18
		من 40 إلى 45 سنة	06	12
		من 45 إلى 50 سنة	08	16
		أكثر من 50 سنة	18	36
المجموع				
50				
3	الحالة الاجتماعية	متزوج	32	64
		أعزب	18	36
المجموع				
50				
4	المؤهل العلمي	ثانوي	09	18
		شهادة جامعية	37	74
		شهادة ما بعد التدرج	04	08
المجموع				
50				
5	الوظيفة الحالية	رئيس قسم	11	22
		نائب مدير	21	42
		مدير إدارة	18	36
المجموع				
50				
5	سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	06	12
		من 05 إلى أقل من 10 سنوات	05	10
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	08	16
		من 15 إلى أقل من 20 سنة	11	22
		أكثر من 20 سنة	20	40
المجموع				
50				

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى مخرجات برنامج spss 20

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول القائد وعلاقته بالمرؤوسين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يعمل القائد على تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم.	1.94	0.682	4	متوسط
2	يهتم القائد بإقامة علاقات إنسانية مع مرؤوسيه	1.82	0.774	7	متوسط
3	يهتم القائد بتنمية مهارات نوابه	1.82	0.774	7	متوسط
4	يحرص القائد على متابعة وتوجيه نوابه باستمرار	1.88	0.824	5	متوسط

5	يهتم القائد بالاراء التي يقدمها له نوابه	1.98	0.685	3	متوسط
6	يحاول القائد ان يساهم في حل المشاكل التي يعانيتها مروسيه	2.04	0.755	2	متوسط
7	يحرص القائد على شرح القوانين واللوائح لمروسيه	1.82	0.774	7	متوسط
8	يتعامل القائد مع الافراد على نفس القدر من المساواة	2.10	0.678	1	متوسط
9	يقوم القائد على بث الثقة في نفوس مروسيه	2.04	0.755	2	متوسط
10	يحرص القائد على بث جو من الود بين العاملين	1.94	0.767	4	متوسط
11	يشبع القائد ثقافة روح العمل كفريق بين العاملين	1.84	0.738	6	متوسط
12	تعتقد ان للمروسين دور كبير في نجاح عمل القائد	1.78	0.708	8	متوسط
	المتوسط العام للقائد وعلاقته بالمروسين	1.9167	0.42291	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20

جدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود حول تطوير الأداء

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	الاداء الجيد للمؤسسة يرجع لقرارات الإدارة العليا وتطبيقاتها	2,26	0,487	1	متوسط
2	يهتم القائد بوضع خطط ومشاريع لتطوير الأعمال وتبسيط إجراءاتها	2,22	0,545	3	متوسط
3	للمؤسسة سمعة جيدة في ادائها لدى متعاملها	2,24	0,517	2	متوسط
4	إن القيادة الإدارية في أي مؤسسة هي المحرك الأساسي لتطوير ادائها	2,18	0,596	4	متوسط
5	حتى يتحقق تطوير الاداء لا بد من تتوفر قيادات مدربة ومعدة جيدا وعلى وعي بالأساليب الحديثة في مجال العمل الإداري	2,24	0,476	2	متوسط
6	من المعوقات الرئيسية التي تعوق عملية التطوير هو سوء اختيار الكثير من القيادات الإدارية العليا	2,24	0,555	2	متوسط
7	إن الصف الثاني من القيادات هو حجر الأساس في كل تقدم لدى يجب الاهتمام به وتدريبه وإعداده	2,24	0,517	2	متوسط
8	يجب العمل على تطوير النظم والقوانين وتحديث الهياكل التنظيمية والابتكار في مجال الإدارة ووسائل وطرق البحث	2,14	0,495	5	متوسط
9	إن قيادة المؤسسات تعتبر عنصرا أساسيا وهاما في إنجاح جهود التطوير وفي إنجاح العمل	2,24	0,517	2	متوسط
10	تعتقد بوجود استراتيجيات واضحة لعملية التطوير	2,14	0,495	5	متوسط
	المتوسط العام تطوير الاداء	2,2140	0,33443	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20

الجدول رقم (5): نتائج اختبار معامل الارتباط بين علاقة القائد بالمروسين وتحسين وتطوير الأداء

الارتباط			
معامل الارتباط	تطوير الاداء	القائد وعلاقته بالمروسين	
	تطوير الاداء	1,000	,613**0
	القائد وعلاقته بالمروسين	,613**0	1,000
مستوى الدلالة	تطوير الاداء	.	,0000
	القائد وعلاقته بالمروسين	,0000	.
N	تطوير الاداء	50	50
	القائد وعلاقته بالمروسين	50	50

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20

جدول رقم (6): يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الخطة المعيارية	R المعدلة R ² ajusté	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
,266900	,3630	,376	,613 ^a 0	1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20

الجدول رقم (7): جدول تحليل تباين خط الانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجة حرية الانحدار	متوسط المربعات	F قيمة)	مستوى الدلالة.
مجموع مربعات الانحدار 1 مجموع مربعات البواقي المجموع المربعات الكلي	2,061	1	061,2	28,933	,000 ^b 0
	3,419	48	071,0		
	5,480	49			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20

الجدول رقم (8): قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients ^a						
متغيرات الانحدار	المعامل غير المعياري		المعامل المعياري	T	عند مستوى الدلالة 0.05	
	B	الخطا المعياري	Bêta			
1	(الثابت)	1,285	,177		7,262	,0000
	القائد وعلاقته بالمرووسين	,4850	,0900	,6130	5,379	,0000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20

الجدول رقم (9): الفروق في إجابات أفراد عينة البحث حول تطوير وتحسين الأداء تبعا لمتغير الجنس

النوع	عدد الحالات	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية	الاستنتاج
ذكور	42	2,2429	,335060	1,412	,1640	لا توجد فروق
إناث	08	2,0625	,306770			

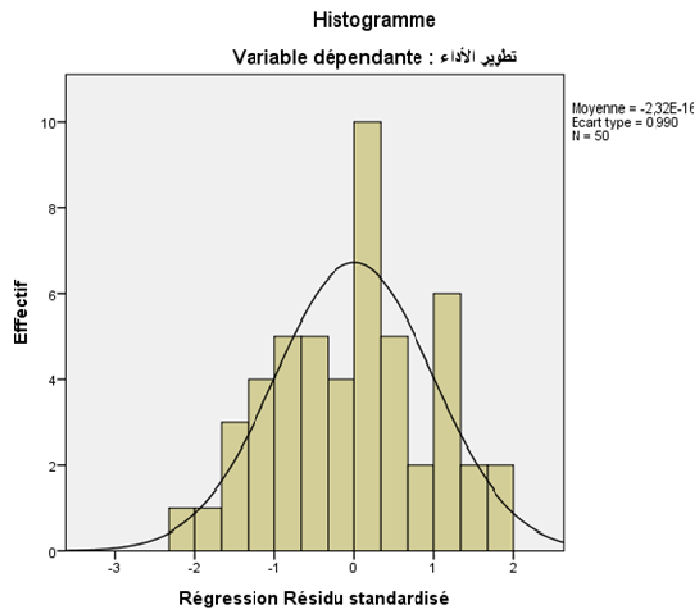
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20

الجدول رقم (10): الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير (السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) تجاه تحسين وتطوير الأداء

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
السن	داخل المجموعات	5	0,230	0,386	0,856
	خارج المجموعات	44	5,250		
	المجموع	49	5,480		
الحالة الاجتماعية	داخل المجموعات	1	0,036	0,321	0,573
	خارج المجموعات	48	5,444		
	المجموع	49	5,480		
المؤهل العلمي	داخل المجموعات	2	0,055	0,239	0,788
	خارج المجموعات	47	5,425		
	المجموع	49	5,480		
الوظيفة الحالية	داخل المجموعات	2	0,403	1,863	0,167
	خارج المجموعات	47	5,078		
	المجموع	49	5,480		
المؤهل العلمي	داخل المجموعات	4	0,502	1,136	0,352
	خارج المجموعات	45	4,978		
	المجموع	49	5,480		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20

الشكل رقم (1): يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من مخرجات برنامج spss

الإحالات والمراجع:

1. عبد اللطيف مصلح محمد عايض، دور القيادة الإدارية في مستشفى العلوم والتكنولوجيا في تطبيق ادرة الجودة الشاملة فيه، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، المجلد السادس، العدد (11)، 2013.
2. كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بالأغواط، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج: البويرة، الجزائر، 2015.
3. محمد بن خميس بن ناصر الكواري، القيادة ادارية ودورها في تطوير الأداء الاداري بالهيئات الدبلوماسية - دراسة حالة: وزارتي الخارجية القطرية والخارجية السودانية في الفترة من 2004-2008، رسالة ماجستير غير منشورة في أصول التربية قسم الإدارة العامة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان، 2010.
4. سناء محمد عيسى عيسى، دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في أصول التربية قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين، 2008.
5. سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرووسين : دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية)، رسالة ماجستير غير منشورة في تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر: باتنة، الجزائر، 2008.
6. Kristin L. Straiter, **The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their Organizations on Job Satisfaction and Organizational Commitment**, International Journal of Leadership Studies, Vol.13,N1, Virginia Beach,U.S.A, 2005.
7. Carlos, G, Taborda, **Leadership teamwork, and empowerment future management trends**. American Association of Cost Engineers, Cost Engineering (Feature). Vol. 42, Issue: 10, 2000.
8. Bernard Bass, **Handbook of leadership: A survey of Research**, free press: new York,1990 ,p8.
9. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة: عمان - الأردن، 2006، ص.60.
10. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرفقي الوظيفي، دار البازوري، عمان، الأردن، 2006، ص.35.
11. Kenneth Leithwood and other, **Changing Leadership for Changing Times**, (open university press: London, 1999), P.6.
12. معن محمد عياصرة، أحمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد: عمان، الأردن، 2007، ص.138.
13. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية: لبنان، 2005، ص.416.
14. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار السلامة، الأردن: 2008، ص.ص.103-204.
15. محمد شفيق، القيادة، ط1، دار النهضة، مصر، 2007، ص.18.
16. علاء محمد السيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر: الأردن، 2010، ص.16.
17. Abdellatif Khemakhem, **la dynamique du contrôle de gestion**, (Duno: Paris, 2 ed, 1976), P.310.
18. وائل محمد صبحي و طاهر محسن الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر: عمان، الأردن، 2009، ص.37.
19. عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: عمان، الأردن، 2001، ص.49.
20. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر: عمان، الأردن، 2009، ص.383.
21. عايذة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي: القاهرة، مصر، 1989، ص.35.
22. Martine Maadanie, Karim Said, **Management et pilotage de la performance**, (Hachette livre: Paris, 2009), P.28.
23. محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين، 2006، ص.40.
24. غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن - دراسة تطبيقية أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط: عمان، الأردن، 2013، ص.31.
25. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية: القاهرة 1998، ص.7.
26. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات - باتنة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس: سطيف، الجزائر، 2012، ص.54.
27. نبيل شنن، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية - تيندال المسيلة، مذكرة ماجستير منشورة في العلوم الاقتصادية غير، جامعة قاصدي مرباح: ورقلة، الجزائر، 2010، ص.13.
28. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، ط1، 2003، ص.ص.157-158.
29. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس: سطيف، الجزائر، 2012، ص.ص.58 - 59.