

برنامج الدكتوراة

الباحثة / عبير

مادة القضايا البحثية

بإشراف د. دعاء محمد





المهمة السابعة

كتابة النتائج

بيانات عن الرسالة الاساسية

- إعداد: الباحثة/ مسعود الحسن وآخرون
- مذكر ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي شعبة علوم
التيسير تخصص إدارة أعمال
- بيانات النشر:
- الناشر العلم الاقتصادية التجارية جامعة أحمد دراية
- سنة النشر 2022م

➤ عنوان الدراسة "أثر أنماط القيادة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - الجزائر

قواعد صياغة نتائج الدراسة:

ابد أن يلتزم الباحث بقواعد خاصة بعملية الوصول وكتابة نتائج الدراسة،
وأهم هذه القواعد ما يلي:

- الاختصار في مضمون النتائج ولكن بالشكل الذي يضمن وصول الفكرة كاملة لكل نتيجة.
- عدم التشتت عما ورد في عناصر البحث، على سبيل المثال عدم الحديث بالنسبة للفرضيات إلا عن تلك التي تم تحديدها في الخطة.
- الترتيب في عرض المعلومات في قائمة النتائج. ان الترتيب في طريقة الكتابة، يعتبر ذلك ترتيب تسلسلي يخاطب العقل.

قواعد صياغة نتائج الدراسة:

ابد أن يلتزم الباحث بقواعد خاصة بعملية الوصول وكتابة نتائج الدراسة،
وأهم هذه القواعد ما يلي:

- عدم التأويل أو التهويل، بمعنى عدم فرض نتائج غير مبنية على الأدلة والبراهين، و كذلك عدم تضخيم النتائج وإعطائها تعميمات واسعة.
- ننصح أن تستخدم أسلوب الفعل المضارع لا الماضي. وذلك لأنه يعطي القارئ شعور بالاستمرارية

نتائج الدراسة الاساسية

توجد للدراسة 4 نتائج أساسية للدراسة يمكن ايجازها فيما يلي:

□ وجود علاقة ارتباطية بين ابعاد أنماط القيادة (النمط الديمقراطي

و النمط الاوتوقراطي والنمط الحر) والأداء الاستراتيجي

□ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق أنماط

القيادة تعزي للمتغيرات الديموغرافية (السن والعمر والمؤهل

والخبرة والوظيفية)

نتائج الدراسة الاساسية

توجد للدراسة 4 نتائج أساسية للدراسة يمكن ايجازها فيما يلي:

□ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق الأداء الاستراتيجي تعزي

للمتغيرات الديموغرافية (السن والعمر والمؤهل والخبرة والوظيفية)

□ يوجد اثر دال إحصائيا بين أنماط القيادة والأداء الاستراتيجي بمؤسسة سونلغاز

لتوزيع الكهرباء عند مستوى المعنوية 5% حيث تم الوصول الي ذلك من خلال

اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط بين ابعاد أنماط القيادة والأداء

الاستراتيجي باستثناء النمط الحر

التعليق علي نتائج الدراسة الاساسية

➤ تناولت الدراسة العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل والتي تتمثل في

أنماط القيادة علي مرحلتين علاقتها بالمتغير التابع ومن ناحية اخري تأثير

تلك الأنماط بالمتغيرات الديموغرافية

➤ تناولت الدراسة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الديموغرافية

لعينة الدراسة المتمثلة في (العمر والسن والنوع والوظيفية والخبرة)

➤ تناولت النتائج العلاقة بين المتغير المستقل والتابع ولكن بعد استبعاد

النمط الحر من تلك العلاقة

التعليق علي نتائج الدراسة الاساسية

- تم تناول نتائج الدراسة بشيء من التفصيل لبيان اثر العلاقات بين المتغيرات بعضها البعض لتوضح امدى أهمية النتائج التي توصل اليها البحث
- ظهرت إمكانيات الباحث في تحليل وتفسير النتائج وقدرته علي شرحها بأسلوب علمي مبسط للقارئ العادي
- ظهرت إمكانيات الباحث في استنتاج المؤشرات والأدلة التي تدعم وجهة نظره حول مشكلة الدراسة وما توصل اليه من نتائج
- مهارة الباحث في تقديم المبررات والبراهين في تناوله لنتائج الدراسة

بيانات عن الرسالة الثانية

- إعداد: الباحثة/ بن احمد أسية
- بيانات النشر:
- الناشر مجلة إدارة العلوم الاقتصادية
- سنة النشر 2015م

➤ عنوان الدراسة "اثر-القيادة-الاستراتيجية-على-اداء-الموظفين-الاداريين-في-جامعة-آل-البيت-دراسة-ميدانية"

نتائج الدراسة الثانية

توجد للدراسة 4 نتائج أساسية للدراسة يمكن إيجازها فيما

يلي:

1. توصلت الدراسة الي وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه

الاستراتيجي علي اداء الموظفين الإداريين

2. عدم تأثير القيادة التحويلية علي اداء الموظفين وذلك بسبب

وجودها المتدني في المستويات القيادية

نتائج الدراسة الثانية

توجد للدراسة 4 نتائج أساسية للدراسة يمكن ايجازها فيما

يلي:

3- درجة المحافظة علي الثقافة التنظيمية متوسطة بسبب

طبيعة العمل في مختلف مستويات الإدارة في الجامعة

4- درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاءت بدرجة متوسطة حيث

لوحظ من خلال الدراسة ان الإدارة تهتم بالابتكار والتجديد

التعليق علي نتائج الدراسة الاساسية

➤ في تلك الدراسة نجد مدى ارتباط نتائج الدراسة الحالية مع أسئلة الدراسة

وفرضياتها

➤ تم عرضا النتائج بشيء من التفصيل لدعم فكرة ووجهة نظر الباحث

➤ تم صياغة نتائج الدراسة بصورة تجعلها قابلة للقياس وإمكانية التحقيق

والاستفادة منها في معالجة المشكلة الحالية وإيجاد الحلول المناسبة

➤ ثم صياغة النتائج بلغة سهلة مع مراعاة عدم التكرار في المعلومات

الخاصة بتلك النتائج

ختامها

• من أكثر الأمور التي تتم ملاحظتها في تحكيم نتائج الدراسة هي تمسك الباحث بآرائه وتوقعاته، وتسخير المادة العلمية لتوافقها تماماً، مما يجعل الخطأ في النتائج وعدم دقتها واضحاً

.....

Thank you

.....



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي
شعبة : علوم التسيير
تخصص: ادارة اعمال
العنوان:

أثر أنماط القيادة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز -بأدرار -

إعداد الطلبة:

➤ مسعودي الحسن

➤ حمداوي خالد

قيمت من طرف اللجنة التالية أسماؤهم

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د/ بشرى عبد الغاني	استاذ التعليم العالي	رئيسا
د/ حروشي جلول	استاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
د/ بلبالي عبد السلام	استاذ محاضر بـ	مشرف مساعد
د/ محمودي حسين	استاذ التعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذة(ة): حروشي جلول

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : اثر أنماط القيادة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة
سونغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار

من إنجاز :

الطالب(ة) مسعودي الحسن

الطالب(ة) حمداوي خالد

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة : 2022/06/01

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. ويامكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

امضاء المشرف:

ادرار في : 1.2. JUN. 2022

مساعد رئيس القسم:



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا))

صدق الله العظيم

إهداء

ان الحمد لله نحمده سبحانه وتعالى حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه، فقد سدّد الخطى وشرح الصدر ويسر الامر فله الحمد كله وله الفضل كله ، والصلاة والسلام على اشرف المرسلين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم النبي الامين.

إلى من سهرت على تربيّتي
إلى من كانت كل كلماتها سنداً في هذه الحياة
إلى من الجنة تحت أقدامها
إلى أمي الحبيبة والغالية على قلبي بارك الله في عمرها وأوصلها إلى مقامه الكريم
إلى من انحنى ظهره ليستقيم ظهري
إلى من جف عرق جبينه لي جلب لي لقمة عيش حلال
إلى من كانت كلماته حزاماً أربط أوجاعي وآلامي
إلى أبي الحبيب والغالي حفظه الله وبارك في عمره وأصله إلى مقامه الكريم
أهديكم عملي هذا آمله من الله عز وجل أن يوفّقني في دراستي وحياتي العملية وفي حياتي الاجتماعية وأن يرزقني الخير حيثما كان أهدي هذا العمل إلى كل عائلة مسعودي وإلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد.

مسعودي الحسن

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا إلى إتمام هذا العمل المتواضع والله الفضل جميعا والصلاة والسلام على
رسول الله

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم النبي الامين.

اهدي هذا العمل إلى...

الوالدان الكريمان حفظهما الله وبارك في عمرهما

والى أخي وأختي حفظهما الله وكل أفراد العائلة الكريمة

والى كل الأصدقاء ومن كانوا برفقتي طوال دراستي في الجامعة

والى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي

وأسال الله أن يكون هذا العمل خالص لوجه الله والحمد لله رب العالمين.

حمداوي خالد

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا ونبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آليه وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد..

فإني اشكر الله تعالى على فضله ومنه وكرمه حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل المتواضع بفضله، فله الحمد أولاً وآخر.

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "**بلبالي عبد السلام**" لما أولاه لنا من اهتمام ومتابعة وتوجيه وتقديم نصائح قيمة طيلة فترة إعداد هذا العمل المتواضع فجزاه الله عنا خير الجزاء، وأمدّه بالصحة والعافية وبارك في علمه وعمله. كما نتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين رافقونا طيلة سنوات الدراسة فنسال الله أن يبارك في علمهم وعملهم.

والشكر موصول إلى جميع عمال شركة الكهرباء والغاز بإدراار على التسهيلات والمساعدة المقدمة من طرفهم.

وفي الأخير نشكر جميع من أمدنا بيد العون في سبيل انجاز هذا العمل المتواضع والحمد لله رب العالمين.

الحسن – خالد

فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
اية قرآنية	--
إهداء	--
شكر وعرفان	--
فهرس المحتويات	II-I
قائمة الجداول	IV-III
قائمة الاشكال والرسوم التوضيحية	V
قائمة الملاحق	VI
مقدمة	أ-د
الفصل الاول: الادبيات النظرية لدراسة انماط القيادة والاداء الاستراتيجي	
تمهيد	02
المبحث الاول : الادبيات النظرية لا نماط القيادة والاداء الاستراتيجي	03
المطلب الاول: مدخل عام حول القيادة الادارية وانماطها	03
المطلب الثاني: مدخل عام حول الأداء الاستراتيجي	16
المبحث الثاني: الأبحاث والدراسات السابقة	29
المطلب الاول: الدراسات السابقة	29
المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	38
خلاصة الفصل	40
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - بأدرار -	
تمهيد	43
المبحث الاول: طريقة والأدوات والنموذج المستخدم في الدراسة الميدانية.	44
المطلب الاول: طريقة وأدوات إجراء الدراسة الميدانية	44
أولاً: مجتمع الدراسة	44
ثانياً: وحدة الدراسة	45
ثالثاً: عينة الدراسة	45
رابعاً: متغيرات ونموذج الدراسة	46
مطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية	47
أولاً: تصميم أداة الدراسة	47
ثانياً: صدق وثبات الدراسة	49
ثالثاً: البرامج المستخدمة في معالجة البيانات والأدوات	54

54	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المتعلقة بالدراسة الداخلية
54	المطلب الاول: عرض نتائج الدراسة
54	اولا: عرض وتحليل نتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة
58	ثانيا: عرض وتحليل نتائج المتعلقة بتصورات واستجابة افراد غينة الدراسة
63	مطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المتعلقة باختبار الفرضيات
63	اولا: اختبار التوزيع الطبيعي
63	ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة
68	خلاصة الفصل
	خاتمة
78-74	قائمة المصادر والمراجع
83-80	الملاحق
--	الملخص

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	البيان	الصفحة
(01-01)	الشبكة الادارية	10
(01-02)	أوجه المقارنة بين انماط القيادة الادارية	15
(01-03)	أهم مقاييس الفاعلية في مؤسسة الاقتصادية	20
(01-04)	أصحاب المصالح والحقوق	25
(01-05)	يوضح أوجه اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	39
(02-01)	يوضح توزيع العينة	46
(02-02)	مقياس ليكرت الخماسي	48
(02-03)	درجة ليكرت الخماسي	49
(02-04)	نتائج معامل الارتباط Pearson لعبارات نمط الديمقراطية	49
(02-05)	نتائج معامل الارتباط Pearson لعبارات نمط الاوتوقراطي	50
(02-06)	نتائج معامل الارتباط Pearson لعبارات نمط الحر	50
(02-07)	نتائج معامل الارتباط Pearson لمحور ابعاد المالي	51
(02-08)	نتائج معامل الارتباط Pearson لمحور لعد الزبائن	51
(02-09)	نتائج معامل الارتباط Pearson لمحور بعد العمليات الداخلية	52
(02-10)	نتائج معامل الارتباط Pearson لمحور بعد التعلم والنمو	52
(02-11)	نتائج معامل الفاكرونباخ لمتغيري الدراسة وعبارات استبانة	53
(02-12)	الادوات الاحصائية الاستدلالية والوصفية لأداة الدراسة	54
(02-13)	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير النوع	55
(02-14)	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	55
(02-15)	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	56
(02-16)	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير مسمى الوظيفي	57
(02-17)	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	57
(02-18)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور انماط القيادة نمط الديمقراطية	58
(02-19)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور انماط القيادة نمط الاوتوقراطي	59
(02-20)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور انماط القيادة نمط الحر	59
(02-21)	استجابة افراد الدراسة لبعاد المالي في المتوسطات الموافقة	60
(02-22)	استجابة افراد الدراسة لبعاد الزبائن في المتوسطات الموافقة	60

قائمة الجداول

62	استجابة افراد الدراسة لبعء العمليات الداخلية في المتوسطات الموافقة	(02-23)
62	استجابة افراد الدراسة لبعء التعلم والنمو في المتوسطات الموافقة	(02-24)
63	اختبار التوزيع الطبيعي Smirnov- Test kolmogorov	(02-25)
64	معامل الارتباط بيرسون لأبعاد انماط القيادة والاداء الاستراتيجي	(02-26)
64	نتائج تحليل التباين الاحادي one wey anva في تصورات المبحوثين لمستوى انماط القيادة تعزي لمغيرات الديمقراطية	(02-27)
65	نتائج تحليل التباين الاحادي one wey anva في تصورات المبحوثين لمستوى الاداء الاستراتيجي تعزي لمغيرات الديمقراطية	(02-28)
66	معامل الانحدار الخطي البسيط بين انماط القيادة والاداء الاستراتيجي	(02-29)

قائمة الاشكال

الرقم	البيان	الصفحة
(01-01)	الاداء من المنظور الكفاءة والفعالية	21
(02-01)	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بأدرار	45
(02-02)	نموذج الدراسة	46
(02-03)	يوضح توزيع العينة حسب النوع (ذكر - انثى)	55
(02-04)	يوضح توزيع العينة حسب العمر	56
(02-05)	يوضح توزيع العينة حسب المؤهلات العلمية	56
(02-06)	يوضح توزيع العينة حسب المسمى الوظيفة	57
(02-07)	يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	58

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
83-80	استمارة الدراسة	ملحق رقم (01)

مقدمة

مقدمة

مما لا شك أن نجاح وتقدم المؤسسات في عصرنا الحديث سواء ان كانت عامة أو خاصة تواجه تحديات كبيرة بسبب التغيرات السريعة في بيئتها والتقدم الصناعي والتكنولوجي في مختلف المجالات، مما يتحتم على هذه المؤسسات مواجهة هذه التحديات، وهذا يستدعي امتلاكها قدرات تمكنها من تطوير حلول وأفكار وأراء من أجل مواكبة هذه المتغيرات وتحقيق النمو والتطور .

وبحيث تعتبر وظيفة القيادة من الوظائف المهمة في المنظمة وتمثل عامل أساسي في ضبط السلوك التنظيمي والإنساني، فهي تؤثر على توجهات الأفراد النفسية والأداء الوظيفي ورضاهم عن العمل، حيث يعمل القائد الإداري على استغلال مهارات العمال وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة البعيدة وقصيرة المدى بفعالية وكفاءة عالية. ويتوقف نجاح أي مؤسسة على مدى تحقيق الأهداف المخطط لها بأقل التكاليف ويلعب القادة الإداريين دور مهم في عملية اتخاذ القرارات التي تمكن المؤسسة من التطور والنمو ويختلف دور كل قائد باختلاف النمط الذي يمارسه القائد في المؤسسة، ومع تعدد الأنماط القيادية يبرز اختلاف التأثير على أداء المرؤوسين والأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

كما ان الأداء يعتبر من الموضوعات الهامة التي تثير انشغالات الباحثين والمسيرين في المؤسسة، وذلك لتعقيد الحاصل في بيئة الأعمال وتطور أساليب قياس الأداء، الأمر الذي يفرض على المؤسسة تبني نموذج أداء ملائم مع تنفيذ استراتيجيتها، ويعد قياس الأداء خطوة أساسية تطلعوا من خلالها المؤسسة تقييم أنشطتها أو الأهداف الاستراتيجية المخطط لها و المحققة حالياً، حيث تسمح عملية قياس الأداء من معرفة نقاط القوة وتطويرها ونقاط الضعف ومعالجتها، حيث تكون عامل رئيسي في دراسة المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحسين الأداء الاستراتيجي بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية، مما يدفع مؤسسة لضمان حصولها على كوادر وموارد بشرية ذات كفاءة ومهارات عالية وقيادة إدارية فعالة، تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة التي تخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتضمن بقائها واستمرارها.

ومن خلال ما سبق يمكن ان نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير انماط القيادة على الاداء الاستراتيجي بمؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بأدرار - ؟

والى تبسيط الاشكالية نطرح مجموعة من الاسئلة الفرعية:

- ماهية انماط القيادة. وما الفرق بينهما ؟
- ما هو مفهوم الأداء الاستراتيجي ؟
- فيما تتمثل علاقة انماط القيادة بالأداء الاستراتيجي؟

1/ فرضيات الدراسة: ونظرا لأهمية الموضوع وتعدد جوانبه يمكن صياغة فرضيات التالية لخدمة موضوعنا:

❖ **الفرضية الرئيسية الاولى:** لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول تطبيق انماط القيادة عند مستوى معنوية 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز- بأدرار-.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول تطبيق الاداء الاستراتيجي عند مستوى معنوية 0.05 تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - بأدرار-.

❖ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة اثر ذات دلالة احصائية بين انماط والاداء الاستراتيجي بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز- بأدرار- عند مستوى دلالة 0.05.

2/ **أهمية الدراسة:** يستمد البحث أهميته من موضوع القيادة والانماط المتبعة وربطها بأبعاد الاداء الاستراتيجي لتحقيق أهداف المؤسسة ويمكن تلخيص هذه الأهمية كالآتي :

- تنبع أهمية الدراسة الحالية من تناولها لموضوعين مهمين وهما القيادة الادارية والاداء الاستراتيجي، حيث تعتبر القيادة الادارية من الركائز الاساسية لنجاح المنظمات واستمراريتها خاصة في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات والتطورات المستمرة؛
- تكمن أهميته هذه الدراسة في تناولها لثلاثة انماط وهما (ديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) التي نالت اهتمام العديد من الباحثين في مجال علم الادارة؛
- سعي المؤسسة باستمرار نحو التقدم وتحسين مستوى أدائها بما يخدم كل الاطراف التي تتفاعل معها.

3/ **أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- ✓ تقديم إطار مفاهيمي يوضح القيادة الإدارية والاداء الاستراتيجي؛
- ✓ التعرف على مستوى انماط القيادة الادارية (ديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) بالمؤسسة؛
- ✓ ابراز طبيعة العلاقة بين انماط القيادة الادارية (ديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) والاداء الاستراتيجي؛
- ✓ تحليل اثر كل من أنماط القيادة (ديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) على الأداء الاستراتيجي؛

خروج بالعديد من المقترحات والتوصيات على ضوء نتائج الميدانية المتواصل اليها.

4/ دوافع اختيار موضوع الدراسة: أن الأسباب والدوافع الهامة التي قادتنا إلى اختيار هذا الموضوع هي :

■ **أسباب الذاتية:**

- الميل الشخصي والرغبة الذاتية في معالجة ودراسة الموضوع باعتباره من أهم المواضيع التي تساهم وبشكل فعال في استمرارية ونجاح المؤسسات؛
- ارتباط هذا الموضوع مباشرة مع التخصص العلمي.

■ **أسباب الموضوعية:**

- محاولة معرفة مدى تأثير أنماط القيادة على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- محاولة تحديد مدى العلاقة بين نمط القيادة والأداء الاستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة؛
- معرفة نمط القيادة السائد بالمؤسسة محل الدراسة.

5/ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اشتملت الدراسة على عينة من العمال الإداريين (موظفين، رؤساء المصالح والأقسام) بالمؤسسة محل الدراسة.
- **الحدود الزمانية:** استغرقت مدة البحث الميداني الفصل الثاني من الموسم الجامعي 2022/2021، شملت توزيع استبانة على عينة الدراسة وجمعها وتحليل النتائج. بتاريخ من 2022/03/23 الى 2022/03/26.
- **الحدود المكانية:** مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - بأدرار -

6/ المنهج المتبع: تم اعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة وتشمل ذلك نظريات القيادة وأنماط القيادة التي توصلت لها هذه المؤسسة، أما في جانب التطبيق فتم استعمال أسلوب دراسة حالة بالاستعمال المنهج الكمي.

7/ صعوبات الدراسة: ليس هناك عمل علمي يخلو من قلة الصعوبات، حيث عند إعدادنا لهذه الدراسة اعترضتنا مجموعة من الصعوبات نذكر منها:

✓ **الجانب النظري:** حظي المتغير الدراسة أنماط القيادة وكذا الأداء الاستراتيجي اهتمام كبير، وافراز كما هائلا من الدراسات والتحليل من طرف مفكري العلوم الاقتصادية والعلوم الانسانية والإدارية، هذا التشعب أوجد لنا صعوبة في طرح الموضوع بجميع أبعاد سواء ان كانت انسانية او اجتماعية او إدارية وذلك كي لا يغلب أو يطفئ بعد على بعد آخر في الدراسة.

✓ **الجانب التطبيقي :** الصعوبة التي وجهتنا خلال هذه الدراسة اثناء توزيع وجمع الاستبيان هي كيفية التعامل مع نوعين من الفئتين أولهما أصحاب الحذر المفرط الذين لديهم خوف من تقديم اي معلومة على الرغم من التأكيد لهم على الحفاظ على السرية

المعلومات المقدمة، والنوع الآخر هم من يعتبرون انه هذا النوع من الدراسات ما هو الا هدر للوقت والجهد ولا فائدة منه.

8/ تقسيمات هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث الى فصلين الأول نظري والثاني تطبيقي كما يلي:

- ✓ **الفصل الاول:** تناولت الادبيات النظرية للقيادة والأداء الاستراتيجي وتم تقسيمه الى مبحثين، حيث تطرقنا في المبحث الاول: الأدبيات النظرية لأنماط القيادة والأداء الاستراتيجي، وفي المبحث الثاني: استعرض فيه الادبيات التطبيقية للقيادة والاداء الاستراتيجي (الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة)
- ✓ **الفصل الثاني:** تناولت الدراسة الميدانية للموضوع (الاطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة البحث وادوات جمع البيانات) وفي الاخير تحليل نتائج الدراسة.

**الفصل الاول : الأدبيات النظرية
لأنماط القيادة والأداء الاستراتيجي**

تمهيد :

تعد القيادة احد العناصر النادرة التي تم تناولها بشكل كبير من قبل الباحثين والكتاب والفلاسفة ورواد الفكر الإداري المعاصر، ويعد محورا مهما تركز عليه المنشآت الخاصة والعامة في إدارة شؤونها وتسيير أعمالها، ويعود ظهور القيادة الإدارية الى تكوينات البشرية على مستوى الأسرة لإدارة شؤونهم الأسرية والعائلية، أو على مستوى القبيلة وقيادتها نحو الاستقرار والبقاء وبناء العلاقات مع الغير، أو على مستوى الدولة لإدارة الشؤون المختلفة للدولة وقيادتها نحو بناء مجتمع قوي متميز قادر على مجابهة صعاب والتحديات وتحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

كما تعد القيادة الإدارية محرك الرئيسي والقلب النابض لأي مؤسسة تسعى لفرض نفسها في الاقتصاد السوق وعصر المنافسة، بحيث تعتبر ركيزة الأساسية فيها ومن خلالها يكتب لها النجاح أو الفشل، وتشكل المحرك الأساسي لكافة العمليات التي تقوم المؤسسة بتنفيذها، فالقيادة بالنسبة للمؤسسة يمكن تشبيهها بالدماغ الانسان حيث تقوم بتوحيد عمليات ورد الفعل وتنسيقها وفقا للظروف المحيطة فهي متأثرة ومأثرة بالبيئة التي تعمل بها.

ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الاول : المداخل النظرية لدراسة القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: الابحاث والدراسات السابقة.

المبحث الأول: المداخل النظرية لدراسة القيادة الإدارية

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين حيث يرجع ذلك الى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية، لتحقيق الفعالية والوصول الى الأهداف المؤسسة، فأننا نهدف من خلال هذا المبحث الى الاطلاع بأهم ما يتعلق بالقيادة الإدارية من مفاهيم وذلك بالتطرق الى مفهومها، مروراً الى عناصرها، ثم أهم نظرياتها وصولاً الى أبرز أنماطها وأخيراً العوامل المؤثرة فيها. ومن خلال هذا المبحث سنخرج على مفهوم القيادة الادارية والاداء الاستراتيجي.

المطلب الأول: عموميات حول القيادة الإدارية وأنماطها

أولاً: ماهية القيادة الإدارية

1/ مفهوم القيادة

- * **القيادة لغة :** كما قال ابن منظور: "القوم" نقيض السوق ، يقود الدابة من امامها، ويسوقها من خلفها، فالقوم من الامام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة.¹
- * **القيادة اصطلاحاً:** اما اصطلاحاً فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات علم الإدارة والاجتماع، ويشير الى معنى القيادة بأنها: السمات والصفات التي من الممكن ان يتحلى بها القائد، ومن بينها نذكر ما يلي:
- * **عرفت القيادة على انها:** عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول الى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة.²
- * **عرفها ليكرث ان القيادة بأنها:** القدرة على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.³
- * **يعرفها Gibson ان القيادة هي** عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة لأثارة الافراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة.⁴

1- كيرد عمار ، تأثير القيادة الادارية على الاداء العاملين في مؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، تخصص ادارة اعمال ، جامعة ألكلي محند اولحاج- البويرة، سنة 2014-2015 ص07.

2- بشير العلاق ، القيادة الادارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الاردن- عمان، ط العربية 2010، ص14.

3- محمود عياصرة، القيادة الرقابة الاتصال الاداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن ص139.

4- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الاردن، ط3، 1429هـ-2009م، ص196.

* ان القيادة هي: ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم الى تحقيق أهداف التنظيم.¹

* يعرف ولمان (WOLMAN) القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً.²
وفي ضوء التعاريف السابقة بأن القيادة هي: القدرة على توجيه الآخرين عن طريق التأثير فيهم وكسب ولائهم وتجاوبهم واحترامهم واندفاعهم للتعاون فيما بينهم، لتحقيق الأهداف المسطرة.

2/ القيادة الإدارية

* وتعرف القيادة الإدارية بأنها: النشاط الذي يمارسه القائد الأجدر في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والاشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والتأثر فيهم بغية تحقيق هدف معين.³

* وتعرف بأنها: القدرة التأثيرية التي يمتلكها شخص ما في التأثير على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق الأهداف، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على القيادة افراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً.⁴

* ويعرفها (ففرن وبرتوش) (Pfifrer & Perthus) بأنها: نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة.⁵
* يعرفها (كونتز وادونيل) بأنها: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.⁶

ويجتمع الكثير من الباحثين بأن القيادة الإدارية هي: توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة الى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك الا من خلال انقياد افراد الجماعة طواعية للقائد الإداري وذلك لما يتمتع به من خصائص ومميزات وقدرات التي تساعده على التأثير في الجماعة.

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية حيث تكمن أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية:

- 1- هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية، دار النشر والتوزيع الاردن-عمان، ط2010، ص149.
- 2- طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الأداء، دار غريب القاهرة ،مصر، ط1993 ص34.
- 3- زيد منير، القيادة ودورها في عملية الادارية، دار البداية عمان، الاردن، ط 1429هـ، 2008م، ص25.
- 4- خضير كاظم الفريجات، السلوك التنظيمي، اثرء للنشر والتوزيع عمان ، ط2009، ص237.
- 5- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة ، ط2005 ص215.
- 6- صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص215.

- العمل على روح التعاون والانسجام بين أداء الجماعات التي يتكون منها المجتمع¹؛
- تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة، كما ان كل الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم لمواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة؛
- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان²؛
- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية³؛
- تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المرسومة لها.

ثالثاً: عناصر القيادة الإدارية: للقيادة الإدارية عدة عناصر يمكن تلخيصها في نقاط التالية:

1-3/ وجود جماعة من الناس: ويعرفها (سميث) "Smith" من أنها وحدة تتألف من مجموعة من الافراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل، ويعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم.

ويرى كرتش وكرتشفد (krech and crutchfield) ان هناك دعامتين يتركز عليهما الحكم على مجموعة من الافراد هما:

- ان يمارسوا وجودهم كجماعة بمعنى ان يعملوا ويستجيبوا كجماعة؛
 - ان يتفاعل هؤلاء الافراد مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً ونشطاً⁴.
- لا يمكن ان تكون قيادة دون ان يكون هناك من يقادون، وبما ان القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث الا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية اذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.⁵

2-3/ عملية التأثير: وهي العملية التي يمارسها القائد على رؤوسيه، التي يستخدمها لحفزهم على الإنتاج والعمل ومضاعفة الجهود فتتم عن طريق نشاط إيجابي يمارسه معهم. ومن العوامل الأساسية التي يجب على القائد العمل على تحقيقها لتوفير الأمن والطمأنينة للفرد في عمله. من أهم هذه العوامل التالية:

1- حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، الناشر مؤسسة شباب الجماعة، ط2010، ص87.

2- بشير العلاق، القيادة الادارية، دار اليازوري، عمان، الاردن، ط1، 2010، ص53.

3- قاسم شاهين برسيم العمري، انماط القيادة وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009م، ص17.

4- فريدة بن ابراهيم، علاقة انماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الاداء التنظيمي لدى اساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية على عينة من اساتذة التعليم الثانوي، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة محمد خضير-بسكرة، سنة 2014/2015، ص 46-49.

5- موسى عبد الناصر، انماط القيادة وفاعلية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة وحدة البريد الولائية - بسكرة، ص15.

- ✓ خلق الرضا والقبول في علاقته بمرؤوسيه، اذ لا يمكن ان يتحقق الاطمئنان للفرد الا اذ أحس أنه موضع رضا قائده؛
- ✓ توفير المعرفة للفرد بما يسمى " بالثقة المعرفية " أي ان الثقة التي تعتمد على توقع السلوك التي تظهر نتيجة لتاريخ من التفاعلات، تظهر حينما تتوفر معلومات كافية حول شخص ما لفهمه بشكل كاف، وتكون قادرا على التوقع الصحيح لسلوك المحتمل؛
- ✓ وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل، ويوفر نظام مستقر في علاقة الفرد بقائده وتطبيق أسس العدالة التنظيمية؛
- ✓ اشباع حاجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

3-3/ تحقيق الأهداف المشتركة: ويرى بعض الباحثين: ان الترابط بين الأهداف يعد من بين السمات الأساسية للجماعة، ويعرض فكرة تنص على ان الجماعة الاجتماعية توجد في حدود ما اذ كان الافراد الذين يؤلفونها يتابعون أهداف مترابطة فيما بينها.¹

تستهدف عملية التأثير في جماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة، ولكن هذه الأهداف متعددة فهناك أهداف خاصة بالجماعة وأهداف خاصة بالقائد، وأهداف خاصة بكل فرد من افرادها، خاصة بالتنظيم ككل بحيث نكتفي بهدفين أساسين وهما.²

- مدى اتساق الهدف المشترك مع الأهداف الشخصية للقائد والتابعين؛
- درجة تفقد محتوى وأبعاد الهدف المشترك .

رابعاً: مدخل السمات ونظرياته

يقوم هذا المدخل على العنصر الأساسي مفاده ان القادة يولدون ولا يصنعون، وسيتم التطرق الى مجموعة من النظريات نذكر منها:

1/ نظرية الرجل العظيم: تشير هذه النظرية الى ان القائد يولد ولا يصنع، يعني ان القائد يولد من اب قائد لأن لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة، وان السمات القيادية مورثة وليست مكتسبة فهم يحمل صفات قيادية، كقوة التأثير في الجماعة بماله من شخصية مؤثرة وقوية وبما يمتلك هذا الفرد القائد من مواهب وقدرات غير عادية.³

1- فريد بن ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص49.

2- سعيد محمد المصري، التنظيم والادارة معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية لنشر والتوزيع الإسكندرية - مصر، 1999، ص195، 194.

3- عزات كريم العدوان، العلاقة بين الخصائص القيادية وادارة الازمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2013، ص54.

يفترض الباحثون الذين يعتقدون بنظرية الرجل العظيم أو المرأة العظيمة ان هناك خصائص موروثة تحدد ما اذ سيكون الشخص قائدا، وتعد النظرية من ابسط المداخل في دراسة القيادة.¹ تقوم هذه النظرية على افتراض القائد بان التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية. "من اسمها، يولد القادة ولا يصنعون".²

من هنا نستخلص ان القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها افراد دون الآخرين، وانما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر، منها الظروف المحيطة بالجماعة وكذلك نوعية الجماعة ذاتها، وتعد الأفكار التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم انعكاسا لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة، وترتبط أيضا بكثير من الاساطير القديمة التي تعتقد بوجود القائد البطل الأسطورة الذي يكون نجاحه بسبب قوى غير طبيعة يهبها الله للقائد، وتتمثل هذه النظرية التفكير القديم للقيادة.³

2/ نظرية السمات: بدأت هذه النظريات من بداية القرن العشرين، واهتمت الدراسات بالقائد نفسه، وتركزت الدراسات حول اكتشاف هذه الخصائص والسمات، واتباع هذه الطريقة يفترضون ان الانسان يولد قائد، وقد تعددت وتنوعت كثيرا السمات التي اشارت اليها الدراسات المختلفة. ومن بين هذه السمات البدنية، طول القامة، الذكاء، حب السيطرة، النزاهة، الثقة بالنفس، الحيوية، النشاط، النضج العاطفي، الدافعية العالية لإنجاز، البصيرة النافذة، المبادرة، انكار الذات، الحسم وغيرها، ولكن هذه النظريات لم تصمد طويلا امام الانتقادات الكثيرة التي وجهت لها، ومن أهمها:

- أ- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها؛
- ب- عدم سهولة قياس الصفات المحددة، وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة؛
- ج- اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر؛
- د- عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة.

1- حنان ناصر العدوان، الانماط القيادية السائدة لدى المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية من وجهة نظرهم، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط 2013، ص15.

2- يسرى هادفي، مرجع سبق ذكره ، ص 715.

3- بنوناس صباح، اثر انماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خضير - بسكرة، سنة 2015-2016، ص 89.

ومن ذلك لا يمكن اغفال هذه النظريات لان السمات موجودة والناس يميلون دوما للنظر الى السمات كمعايير لتمييز القادة.¹

تقوم هذه النظرية على القواد يوالدون قوادا وانه يمكن للشخص الذي لا يملك صفات ان يصير قائد. فاملك والأمير والاقطاعي والراس مالي كل هؤلاء يولدون قوادا لان لديهم الصفات الوراثية ما يجعلهم اهلا لها، من اسمها؛ يولد الأشخاص ولديهم سمات وراثية تؤهل بعض السمات أصحابها لتبوء المناصب القيادية. ويمتلك الافراد القادرون على اعدد القادة الاكفاء مجموعة من السمات الفائقة.

وحدد Jenkins هذه السمات تشمل صنفين: سمات ناشئة (التي تعتمد بشدة على الوراثة) مثل الطول، والذكاء، الجاذبية، والثقة بالنفس، وسمات الفعلية (تعتمد على الخبرة أو التعلم) وتشمل الكاريزما كمكون أساسي للقيادة.²

3/ **نظرية السلوكية:** انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في حياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة هي ان الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، وان استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معا، أن المنظمة واحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال اشباع المتوازن الحاجات الافراد المادية والاجتماعية والذاتية، من اسمها؛ القادة يمكن صناعتهم ولا يولدون حيث تعتمد القيادة الناجحة على التحديد والتعلم والسلوك.³ كما توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعة اوهايو ومشجعان الى تحديد نمطين اساسين للسلوك القيادي هما: السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل، والسلوك القيادي الذي يهتم بمشاعر العاملين. ومن اهم هذه النظريات:

أ/ **دراسات جامعة ميتشغان:** اعتمدت مجموعة من الباحثين في جامعة ميتشغان برنامجا من الأبحاث المكثفة حول القيادة. وعلى ضوء ذلك: حيث توصلت الدراسة الى ان هناك نمطين اساسين للسلوك القيادي هما:⁴

- التوجه نحو العاملين (الاهتمام بالعمل / الإنتاج Production Job Orientation)

1- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

الاردن، ط 1429 هـ -2009م ص202

2- يسرى هادفي، مرجع سبق ذكره، ص 715

3- يسرى هادفي، مرجع سبق ذكره، ص716

4- وليد عبداللطيف نوفل الصيفي، الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة ، جامعة الازهر، غزة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات درجة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة ،فلسطين، 2015/2016، ص24.

- التوجه نحو العاملين (الاهتمام بالعامل Employee Orientation)

ان المدراء الذين يعتمدون سلوكيات تركيز على العمل، يولدون اهتماما عاليا لكيفية أداء العمل من قبل العاملين وتوضيح إجراءات العمل واهتمام عالي بمستوى الأداء.¹ اما المدراء الذين يستخدمون سلوكيات تركيز على العاملين فانهم يطورون مجاميع العمل ويهتمون برضا العاملين عن أعمالهم ان هذين الأسلوبين لسلوك القائد يمثلان نهايتين على خط مستقيم في طرفها الأول تركيز تام على العمل وفي الطرف الآخر تركيز تام على العاملين، وافترضوا ان سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام اكثر فاعلية من الأسلوب الاخر.

ب/ دراسة جامعة اوهايو: بدأت القيام بهذه الدراسات بعد الانتهاء من الحرب العالمية الثانية من قبل مجموعة من المختصين (شارتل وستوجد بال وفلايشمان) ShartLe Stogdill and

Fleishman.² حيث توصلت الدراسة الى ان هناك أربعة أنماط قيادية هي:³

- القائد الذي يهتم اهتماما عاليا بإنجاز المهمة وعلاقته مع مرؤوسيه؛
- القائد الذي يهتم بإنجاز المهمة على حساب علاقته بمرؤوسيه؛
- القائد الذي يهتم بعلاقاته على حساب انجاز المهمة؛
- القائد المهتم بدرجة ضعيفة بعلاقاته بالمهمة.

ومن ابرز نمطين للقيادة وهما نمط المدير المهتم بالهيكله ونمط المدير الذي يراعي المشاعر الإنسانية. - ويتصف نمط المدير بالهيكلية بما يلي:⁴

- توجيه المرؤوسين وتحديد ادوارهم؛
 - التحديد الدقيق للنظم والاتصالات وأساليب العمل؛
 - نقد الأداء المتدني؛
 - الضغط على المرؤوسين للحصول على الأداء الأفضل.
- اما بنسبة لنمط المدير يراعى المشاعر الإنسانية فيتصف بما يلي:
- يشمل مفاهيم الدعم والاهتمام بمساهماتهم.
 - الصدقة والثقة المتبادلة.
 - التشاور مع المرؤوسين وتبني مصالحهم.
 - جعل الاتصالات مفتوحة مع المرؤوسين.

1- خضير كاظم الفريجات ، مرجع سبق ذكره ص 244

2- خضير كاظم الفريجات ، مرجع سبق ذكره ص 245

3- وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، مرجع سبق ذكره ، ص 25

4- رباب فهمي، سلوك التنظيمي ، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ط2017 ص 207

ج/ نظرية الشبكة الادارية في القيادة (بليك و موتون) قام كل من بليك وموتون Black & Moton بدراسة القيادة على أساس أنها تركز على جانبين هما:¹

* الاهتمام الافراد العاملين

* الاهتمام بالعمل الانتاجية

وقد اقترح نموذج الشبكة الإدارية في القيادة حيث قسمنا انماط القيادة الاساسية الى خمسة أقسام وهي :

1- (1-1) القيادة الفقيرة حيث الاهتمام القليل الأفراد والعمل .

2- (1-9) القيادة المتسلطة يهتم هذا الشكل القيادي بالعمل بشكل كبير والاهتمام بالعاملين يكون بأدنى صورة .

3- (1-9) قيادة النادي الاجتماعي حيث الاهتمام الكبير بالعاملين والاهتمام القليل بالعمل مما يؤدي الى تكوين علاقات مرضية مليئة بالصدقة والاطمئنان.

4- (5-5) قيادة بحد الوسط يهتم هذا الشكل القيادي بكل من الافراد والعمل بشكل متوازن ولكن ليس بالاهتمام الذي يصل الى الحد الاعلى .

5- (9-9) قيادة الفريق يهتم هذا الشكل القيادي بكل من الافراد والعمل المتوازن وبالحد الاعلى من الاهتمام.

جدول رقم (01-01): الشبكة الادارية

(9-9)						(9-1)
قيادة						قيادة
الفريق						النادي
						الاجتماعي
			(5-5)			
			قيادة بحد			
			الوسط			
(1-9)						(1-1)

1- جميلة جاد الله ، الادارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان - الاردن ، ط 2000م 1420هـ ، ص 150

القيادة						القيادة
المتسلطة						الفقيرة

الاهتمام بالإنتاج

الاهتمام بالأفراد

المصدر: الادارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان- الاردن، ط 2000م 1420هـ، ص 151

4/ النظرية الموقفة

يرى كل من (Vilas et Roland) ان عملية تأثير القائد في المرؤوسين تمثل جوهر القيادة لانها تساعد في تخفيض حجم التغيرات العشوائية في سلوكهم، وإذا المدخلين السابقين في القيادة (مدخل السمات والمدخل السلوكي) يغزوا عملية التأثير السمات التي يتحلى بها القائد أو التأثير نمط سلوكه القيادي فان المدخلين السابقين قد فشلا ليس فقط في الحصول على نتائج بحثية قاطعة بل أيضا في شرح الكيفية التي تتم بها عملية تأثير القائد في التابعين، وفي ضوء القصور في نتائج الدراسات التي اجريت وفقا لنظريات السلوكية ظهر اتجاه جديد يقوم على فرضية ان اختيار نمط السلوك القيادي المناسب يتوقف على طبيعة وخصائص المواقف واطلق على هذا الاتجاه المدخل موقفي في القيادة. وهذه النظرية تعطينا مفهوما وظيفيا ديناميكيا للقيادة إذا حاولنا المواءمة بين نظرية السمات ونظرية الموقف لوجدنا: ¹

أولاً- ان هناك فعلا مقومات أساسية للقيادة - بعضها السمات يجب ان توفر في القائد؛

ثانياً- ان هناك مهارات مكتسبة تمكن الفرد من ان يصبح قائدا في بعض المواقف.

5/ النظرية الوظيفية

ترتبط هذه النظرية القيادة بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، والتي تشمل ما يمكن أن يقوم به الجماعة من اعمال تساهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين النوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم. ولما كانت هذه الاعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن ان يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة. وبذلك فان القيادة في الضوء النظرية الوظيفية تحدد في الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبعا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف. وطبقا لذلك فان هذه النظرية تصلح أساسا لاختيار القادة والمدربين في مجال ادارة المؤسسات نظرا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها.

1- فاطنة فهيري ، اثر انماط القيادة الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيع العدالة التنظيمية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ادارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الزيان عاشور، سنة 2018/2019، ص26.

- والقيادة في ضوء هذه النظرية هي القيام بالوظائف التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها .
- وتتلخص اهم وظائف القائد في الجماعة فيما يلي :¹
- التخطيط : الاهداف القريبة المدى والبعيد المدى ؛
 - الأيديولوجية: وهنا ينظر الى القائد كأيدولوجي فهو كثير من الأحيان يعمل كمصدر افكار، ومعتقدات وقيم الأعضاء؛
 - الخبرة: وهنا ينظر الى القائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفة في الجماعة؛
 - الإدارة والتنفيذ: وتحريك التفاعل الاجتماعي واهداف الجماعة ومراقبة تنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف؛
 - الحكم والوساطة : وهنا يكون القائد حكما ووسيطا فيما قد ينشب من صراعات أو مشاحنات داخل الجماعة؛
 - الثواب والعقاب : حيث يكون القائد هو المصدر الثواب والعقاب وهذا يمكنه من المحافظة على الضبط في الجماعة؛

- نموذج يحتذى : ومثل أعلى للسلوك وقدوة حسنة بالنسبة لأعضاء الجماعة؛

- رمز الجماعة : واستمرارها في أداء مهمتها؛

6/ النظرية التفاعلية

يعرف على هذا المدخل أحيانا بالمدخل التكاملي أو التوافقي، والافتراض الأساسي لهذا المدخل هو ان التركيز على عنصر من عناصر القيادة (القائد أو المرؤوس أو الموقف)، ليس قادر على وضع مبادئ صلبة في تفسير القيادة ، وذلك لانها عملية تفاعلية بين عناصر المختلفة، كما يعتمد هذا المدخل في منطلقات على عملية التفاعل بين القائد والمرؤوس وفقا لمتغيرات مهمة في القيادة، تتمثل هذه التغيرات في أسلوب القائد وشخصيته ونشاطه في جماعة، وطبيعة المرؤوسين، وحاجاتهم ومشكلاتهم، نوع الجماعة نفسها، من حيث العلاقة بين افرادها وخصائصها وأهدافها وعملية التفاعل ما بين افرادها، المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.²

1- عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، ط2014 ، ص37-38

2- سهام موفق، دور القيادة الاستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، دراسة حالة جامعة محمد خيضر -بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البلرناوي)، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه لطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات 2014/2015م، ص 134.

ويطلق عليها أصحابها أيضا النظرية التوافقية حيث تقوم هذه النظرية أساسا على جمع بين نظريتي السمات والمواقف خلال المدخل التوافقي كما تعد ثمرة للتفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة.¹

7/ **نظرية تبادلية** : مع بداية التسعينيات من القرن العشرين، ظهرت النظرية التبادلية والتي تركز على عملية التبادل التي يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافز محددة لمؤوسيه في مقابل الحصول على مستويات معينة للأداء، وتؤكد هذه النظرية ان نجاح القيادة يعتمد على ضرورة وجود معايير وأسس محددة لهذا التبادل (kouzes & Posner 1995).²

حيث تقوم هذه النظرية على أساس عملية تبادل أو مبادلة بين القائد والأتباع، والتبادل على أساس توضيح المطلوب من المؤوسين والتعاطف معهم، والقائد التبادلي يدعم المؤوسين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب، حيث يتبع القائد هنا أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة، ويركز على النوع وعلى تحسين "الرضا الوظيفي"³

خامسا: الأنماط القيادة الإدارية :

تعريف النمط القيادي: لقد تعددت واختلفت الآراء حول مفهوم "النمط القيادي"، فيعرفه (زيارة) بأنه مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين معه باتجاه أهداف المنظمة"، كما أنه تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله".⁴ **الأنماط القيادية:** أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة الإدارية الي ثلاثة أنماط أساسية وهي: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة.⁵

1- سيف الدين جلال رشوان همد، اثر انماط القيادة على السلوك الابداعي للعاملين، دراسة عينة (البنوك السودانية)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال(MSC)، 1438هـ، 2016م ص14.

2- محمد احمد غالي، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي- دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، كلية التجارة، جامعة الاسلامية غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة ماجستير في ادارة اعمال، سنة 1436هـ 2015م، ص117.

3- محمد اكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج والتوزيع، الفني ج1، 1421هـ-2000م، ص35.

4- هناء محمد جلال الدين لطفي، الانماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام لمحافظة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي المعلمين في وجهة نظرهم، مدرس اصول التربية، كلية التربية شبين الكرم، جامعة المنوفية، مجلد07، العدد116، سنة 2018، ص57.

5- راضية يوسف، اثر ممارسة انماط القيادة الادارية على الالتزام العاملين من جهة نظريهم، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "برهمية مسعود ببوشقوف" مجلة التنمية الاقتصادية "جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي -الجزائر - المجلد(03)، عدد(05) جوان 2018، ص04.

1/1 القيادة الاوتوقراطية (المتسلطة أو الاستبدادية): يصفها (كشموله) بالقيادة الديكتاتورية والتي تتركز بواسطتها القرارات بيد شخص واحد يفترض ان دارجة معرفته أكبر من درجة معرفة الآخرين، وانه يعمل ما يجب عمله موجهها الى تحقيق الأهداف الي قررت من قبله، ويتميز القائد الاوتوقراطي بانه يحاول تركيز على السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام كل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على اطاعة مرؤوسيه لها. وغالبا ما ينسب القائد كل نجاح لنفسه وجهوده. والمديرين في هذا النمط عادة ما يخذون جميع القرارات بأنفسهم دون اشتراك مرؤوسيههم او حتى السماح لهم بالاعتراض او ابداء الراي، وعادة ما يتولون بأنفسهم وضع معايير الأداء وأساليب التنفيذ، وفيما يتعلق بنمط العلاقات، فان المديرين من هذا النوع غالبا ما يشعرون بقليل من الثقة في المرؤوسين، بينما يشعر المرؤوسون بكثير من الخوف من مديريهم والاحساس بأنهم من نوع مخالف لهم. ويمكن تقسيم النمط المستبد الى نوعين وهما:¹

أ- النمط الاستبدادي المستغل: يتخذ المدير كل القرارات، وعلى المرؤوسين طاعة الاوامر دون مناقشة، وأي تقصير ويستوجب توقيع العقوبات.

ب- النمط الاستبدادي العادل: يتخذ المدير كل القرارات، لكن يكون للمرؤوسين بعض الحرية في طريقة التي يؤدون بها أعمالهم ، طالما انهم يؤدونها وفق الاجراءات المحددة من قبل رؤسائهم.

2/1 القيادة الديمقراطية (التشاركية) : يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة ، وتفويض السلطة ، فهي تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على اشباعه لحاجتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم... الخ، وتعتمد كذلك على اشتراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى انهم قادرين بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها.²

3/1 القيادة الحرة (الفوضوية أو المنطلقة): في هذا النمط يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم لاعتقاده ان ذلك سيجعله محبوبا لديهم او لعدم قدرته على إدارة المجموعة ويتسم هذا الأسلوب بضعف العلاقات الودية بين القائد والمرؤوسين، كما يتسم العمل بعدم الجدية ويطلق عليها أحيانا القيادة الفوضوية أو القيادة عدم التدخل (نقيض القيادة الاوتوقراطية)، كما تتميز بضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في انجاز

1- محمود حسن الهواسي، مبادئ علم الادارة الحديثة، سنة 2014م، ص112

2- راضية يوسف، مرجع سبق ذكره، ص112.

المهام. وتتميز أيضا باتجاه القائد الى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله الى اسناد المهام بطريقة عامة وغير محددة لان في ذلك حرية للمرؤوس في ممارسة اعماله.¹

جدول رقم(02-01): أوجه المقارنة بين الأنماط القيادية.

القيادة الحرة (المتساهل)	الديمقراطي (المشارك)	الأوتوقراطية (الموجه)
الحرية الكاملة للجماعة الفرد في اتخاذ القرار مع المشاركة محدودة من القائد.	تقرر عبر موافقة القائد.	كل السياسات يقرها المدير.
يجهز القائد أدوات متنوعة مما يجعل واضحا بانه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور اخر في المناقشات العمل.	تتحدد في المناقشات المراحل الرئيسية لاهداف الجامعة والأساليب التي يحتاجها، القائد يقترح اكثر من البديل .	مراحل الفعاليات أساسها تحد كل مرة او لكل قضية من قبل المدير فالمراحل المستقبلية غير واضحة بشكل كبير.
عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفاق العمل.	الأعضاء احرار في اختيارهم من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة.	يحدد المدير عادة عمل الفرد والمهام وفريق العمل.
مشاركة نادرة في النشاطات مالم يسأل ذلك ولا يحاول الاطراء او الانتظار في سياق الاحداث.	القائد موضوعي او عقلاني واقعي في الاطراء والنقد ويحاول ان يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير في العمل.	القائد يميل للذات في اطراء او نقد عمل الاعضاء ويحتفظ عندما تظهر الجماعة استعداد نشيطا للمشاركة.

المصدر: ماهر محمد صالح، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان ط1، ص80

سادسا: أهمية النمط القيادي وتأثيراته:

تبرز أهمية النمط القيادي المعتمدة في المنظمة من قبل قياداتها ووظيفة القيادة أصلا ذلك ان مفهوم القيادة من وجهة النظر المعاصرة تنصرف الى كونها تمثل القدرة على توضيح الرؤى الاستراتيجية للمنظمة، وكذلك القدرة على حث الاخرين للأيمان بها واعتمادها هي بالأساس عملية التأثير على سلوك المرؤوسين في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة.

1- راضية يوسف، مرجع سبق ذكره، ص113

بناء على ذلك فان مدى تحقيق رؤية المنظمة واهدافها مبنيان على الطريقة أو المنظمة الذي يعتمد عليه قائد تلك المنظمة في تعامله أو أسلوبه مع المرؤوسين من حوله وفي الطريقة معالجته للمواقف المختلفة التي تمر بها المنظمة، كما تتضح أهمية النمط القيادي من خلال كونها العامل الأهم في التأثير على تقدم العمل والابداع في المنظمة في التأثير على تقدم العمل والابداع سميًا عندما يصبح الطرق العمل والفاعلية الإدارية هنا الدور الأكبر في ذلك.¹

المطلب الثاني: مدخل عام حول الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

يعتبر الأداء من الانشغالات الهامة للمديرين في المؤسسات وذلك يرجع لتعقيد والتطور المستمر لبيئة الأعمال ولهذا سنتطرق لمعرفة مفهوم الأداء ومكوناته وأنواعه ومؤشراته والأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

أولاً: مفهوم الأداء ومكوناته

1-1 مفهوم الأداء :

كلمة أداء تقابل اللفظية اللاتينية perform are والتي تعني إعطاء شكل كامل لشيء ما، وقد أخذت منها اللفظية الإنجليزية performance وهي تعني انجاز عمل ما أو الكيفية التي يحقق التنظيم أهدافه. وفي أدبيات التسيير يتفق جل المفكرين بأن الأداء مفهوم ديناميكي، ومعناه يتغير من فترة إلى أخرى، إلا أنه لا يخرج عن المعاني الثلاثة :

- الأداء هو النجاح : الأداء لا يوجد لذاته، بل دالة تعبر عن النجاح.

- الأداء هو نتاج عمل أي انه نتيجة.

- الأداء هو عمل إي مجموعة الأعمال المؤدية إلى نتيجة.²

• **وعرف الأداء حسب الأيزو** بأنه يشمل الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة وهي مستوى تحقيق الأنشطة المخططة وبلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة³

1- هديل كاظم سعيد واخرون ، دور انماط القيادة في التسيير التنظيمي ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، جامعة بغداد مجلد4، العدد7، 2011، ص251.

2- صوتية كبلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع سيدال لصناعة الأدوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر -بسكرة2000/2005 ص57.

3- صونية كيلاني، استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة باتنة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، 2015/2016 ص67.

- ويعرف أحمد سيد مصطفى: "على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.¹
- و يعرفها Jean: على أنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى أثار المؤسسة على البيئة الخارجية " ومن خلال التعريفين يمكن استنتاج أن الأداء هو القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة وبذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما وهما الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، والكفاءة المقترنة بتدني التكاليف ومطابقة المقاييس وفي ضوء هذا التحليل نصل إلى أن أحسن مفهوم يمكن إطلاقه على الأداء الأمثل والتميز الذي تستهدفه المؤسسة هو ذلك الأداء القادر علي إيجاد قيمة مقدمة للسوق بأقل تكلفة ممكنة.²
- ويعرف الأداء أيضا على أنه: "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة. ويعرفه كل من Miller et bromily بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكليف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية.³

1-2: مكونات الأداء :

إن تحسين الأداء يستوجب مكونات غاية كل مؤسسة اقتصادية وتماشيا مع التعريف السابق فإن مكوناته هي الإنتاجية، الكفاءة، الفعالية، القدرة التنافسية، والتي سوف نتطرق إلى أهم عناصرها على النحو التالي:⁴

1- الإنتاجية :

1- مزعش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم تجارية، 2012/2011 ص20.

2- صونيه كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 19.

3- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس -سطيف، 2012/2011، ص50.

4- صونيه كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص69-70.

أ- تعريف الإنتاجية هي: المقابل العربي لكلمة "productivity" في اللغة الإنجليزية و productivite في اللغة الفرنسية. تعتبر الإنتاجية مقياس للعلاقة بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها خلال فترة زمنية معينة، والعلاقة الآتية توضح ذلك :

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات (نتائج)}}{\text{المدخلات (الأرض، رأس المال، العمل، التنظيم)}}$$

ومن جهة أخرى يرى الباحث Mark الإنتاجية على أنها كفاءة استخدام الموارد لتحقيق مخرجات، من خلال التعريف نلاحظ التشابه أو التطابق بين مفهوم الإنتاجية والكفاءة ونجد أيضا تعريف للإنتاجية على أنها "قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد" من خلال هذا التعريف نجد التشابه بين تعريف الأداء والكفاءة والفعالية، وهذا الالتباس بين هذه المفاهيم يوضح الترابط بينها وهذا يفرض ضرورة ضبطها لإعطاء فكرة واضحة ومن هنا نستنتج العلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \text{الكفاءة} + \text{الفعالية} (*)$$

ويبقى التعريف الدقيق والواضح للإنتاجية حسب طبيعة البحث والزوايا التي يتناولها الباحث في دراسته. وبناء على ما سبق ذكره يمكن التمييز بين أنواع مختلفة للإنتاجية: الإنتاجية الكلية، الإنتاجية الجزئية، الإنتاجية المتوسطة، الإنتاجية الحدية.

ب- مؤشرات قياس الإنتاجية : كما أشرنا فإن الإنتاجية يعبر عنها بالعلاقة بين المدخلات و المخرجات في المؤسسة، ويمكن التعبير عن الإنتاجية من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\Sigma \text{الانتاج}}{\Sigma \text{عوامل الانتاج}}$$

ج- قياس الإنتاجية :إن عملية قياس الإنتاجية في المؤسسة تساهم في عملية التحليل والمراقبة والتقييم مما سهل عملية تحسينها، ومقاييس الإنتاجية تتمثل فيما يلي:

* الإنتاجية الكلية : تشير إلى العلاقة الكمية بين الإنتاج وبين جميع عناصر الإنتاج التي ساهمت في إنتاجه خلال فترة زمنية محدد:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

* الإنتاجية الجزئية : تعبر الإنتاجية الجزئية عن العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، حسب الصيغة التالية:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{احد المدخلات (الآلات، المواد، العمل)}}$$

ومن أهم مقاييس الإنتاجية الجزئية ما يلي :¹

- إنتاجية العمل: تشير إلى النسبة بين المخرجات وعدد المشتغلين، أو عدد ساعات العمل:

$$\text{إنتاجية العمل} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{العمل}}$$

- إنتاجية المواد: تشير إلى النسبة بين المخرجات والمواد المستخدمة في الإنتاج:

$$\text{إنتاجية المواد} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{المواد الأولية}}$$

- إنتاجية الآلات: تشير إلى العلاقة بين قيمة الإنتاج وعدد ساعات تشغيل الماكينات والآلات:

$$\text{إنتاجية الآلات} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{عدد الآلات}}$$

- إنتاجية رأس المال: تشير إلى العلاقة بين قيمة الإنتاج وقيمة رأس المال المستثمر.

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{رأس المال}}$$

الإنتاجية المتوسطة: تعني الإنتاج الكلي بالنسبة للوحدة الواحدة من العامل الإنتاجي المتغير أو ناتج قسمة الإنتاج الكلي على العامل المتغير.

2/ الفعالية:

أ - **تعريف الفعالية:** إن مفهوم الفعالية مفهوم مركب ومعقد إلا أن هناك محاولات للوصول إلى مفهوم موحد، حيث يرتبط مفهوم الفعالية بمدى وآخرون أن الفعالية تعني Rosen و Zeweig تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة، وكما يرى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال زيادة المبيعات تحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية في هذه الحالة غير راشدة وغير فعالة اقتصاديا، لأنها لم تحسن استخدام مواردها، ولم تحقق أهدافها المسطرة بنجاح. ويمكن التعبير عن الفعالية من خلال العلاقة التالية:²

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المخططة}}{\text{الأهداف المحققة}}$$

ب- **مقاييس الفعالية:** تعددت وتباينت نماذج ومؤشرات قياس الفعالية داخل المؤسسة الاقتصادية بتعدد آراء وأفكار الباحثين حول مفهوم الفعالية، فكل باحث يكيف هذه المقاييس حسب موضوع دراسته وتماشيا مع موضوع بحثنا سنحاول تناول هذه المؤشرات مقاييس على النحو التالي:

1- صونيه كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 71.

2- صونية كيلاني، مرجع سابق، ص 72-78.

الجدول رقم(03-01): أهم مقاييس الفعالية في المؤسسة الاقتصادية.

المقاييس الاقتصادية	المقاييس السلوكية	المقاييس الوظيفية
وهي المقاييس للتعرف على مدى تحقيق الأهداف الاقتصادية على مستوى المؤسسة مثل: - معدل نمو الربح. - حجم المبيعات. - نسبة المرونة الخارجية. - نسبة المرونة الداخلية. معدل العائد على الاستثمار.	وهي مقاييس تختص بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المرتبطة بالنواحي الاجتماعية الخاصة بالبيئة والأفراد العاملين: - درجة رضا العاملين. - معدل الالتزام بالنظم البيئية	مقاييس تختص بمدى تحقيق الأهداف المرتبطة بكل وظيفة في المؤسسة: - التسويق فعالية تسويقية - الإنتاج - التمويل - الأفراد - البحث والتنمية

المصدر: عبد المالك مزهوده، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهومًا وقياسًا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم علوم التسيير، 2005/03، ص487

ج - مستويات الفعالية :هناك ثلاث مستويات للفعالية وهي :

أ- فعالية الإدارية : تتعلق الفعالية الإدارية بمدى قدرة الدائرة أو القسم لتحقيق الأهداف المسطرة أو الموضوعية مثل فعالية الدائرة للأرباح أو المبيعات.

ب- فعالية المجموعة: تركز على مدى تحقيق المجموعات وفرق العمل للأهداف الموضوعية لها.

ج- فعالية المؤسسة :تتعلق فعالية المؤسسة بقياس قدرتها على تحقيق كل الأهداف المخططة والنتائج المرغوبة

3/ الكفاءة :

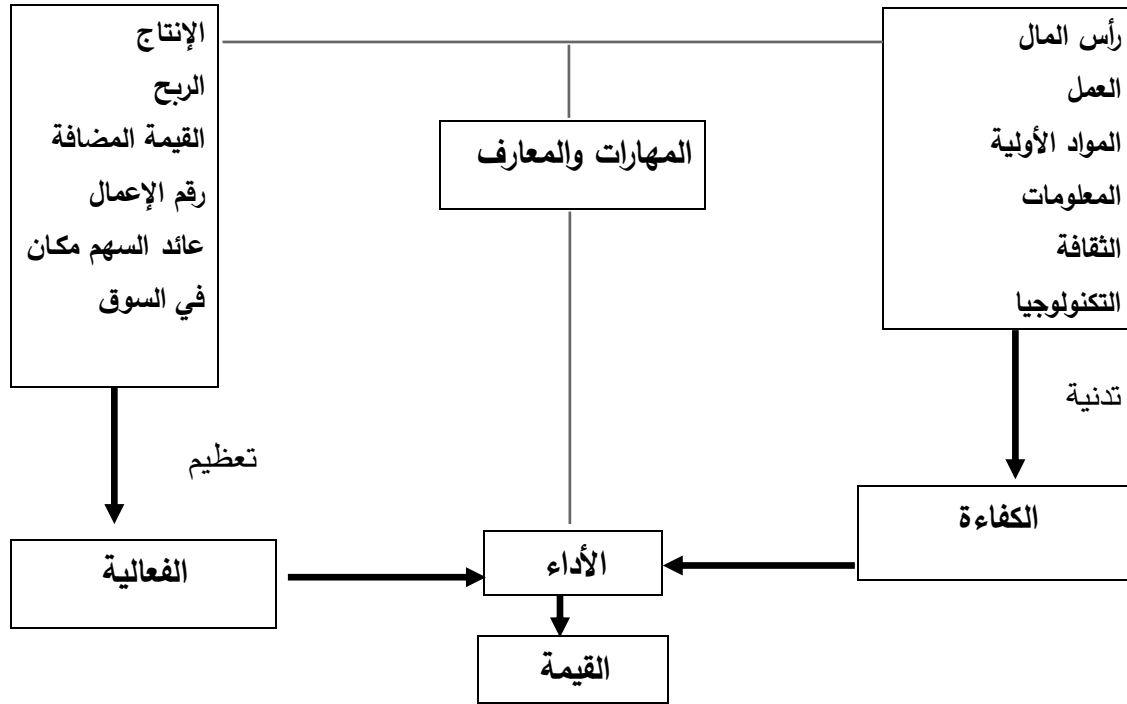
و يعرف أحمد سيد مصطفى الكفاءة: على أن القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة و ذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة، كذلك تعرف الكفاءة على أنها:¹

الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا و الأرباح في الحدود القصوى وهي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية.

العلاقة بين المخرجات و المدخلات و بالتالي فإن الكفاءة = قيمة المخرجات/قيمة.

1 - مزعش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص20.

الشكل رقم (01-01) : الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المالك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص 487.

ثانياً: أنواع الأداء ومؤشراته

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية تحديد المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه في التصنيف وبما أن الأداء مرتبط بمفهوم الأهداف فإنه يمكن الاعتماد على معيار الشمولية الذي تقسم من خلاله الأهداف إلى كلية وجزئية، وبالتالي يمكن تقسيم الأداء إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1-2- الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيق التعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة¹.

2-2- الأداء الجزئي:²

يتحقق هذا النوع من الأداء على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلفة، باختلاف المعيار لتقسيم أنشطة المؤسسة، حيث يمكن أن تقسم حسب المعيار الوظيفي

1- عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2010/2011، ص 65.

2- صونية كبلاني، مرجع سبق ذكره، ص 84-85.

إلى الأداء المالي، الأداء التسويقي، الأداء الإنتاجي، أداء وظيفته الأفراد...الخ. وفيما يلي محتوى كل نوع من أنواع الأداء الوظيفي في المؤسسة على النحو التالي:

أ/ الأداء المالي: يعكس هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق أكبر مردودية وتعظيم العائد على الاستثمار لخلق قيمة المساهمين ونقطة جدل المستثمرين جدد باستمرار، ومنح ثقة للمتعاملين مع المؤسسة مثل البنوك.

ب/ الأداء التسويقي: يحدد هذا الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف وظيفة التسويق بأكثر كفاءة وفعالية، من خلال زيادة مبيعاتها، رفع حصتها السوقية لمعظم المؤسسات الاقتصادية.

ج/ الأداء الإنتاجي: هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها زيادة الإنتاج كمية وجودة، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية.

د/ أداء وظيفة الأفراد الموارد البشرية: يعكس هذا الأداء قدرة المورد البشري في المؤسسة ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، باكتشاف المواهب البشرية ومحاولة تنمية كفاءتهم لضمان التميز وذلك بوضع الشخص في المكان المناسب وتحسين أداءهم باستمرار.

هـ/ الأداء التمويني: يعكس مدى كفاءة وفعالية وظيفة التموين إلى مدى قدرتها على تحقيق أهدافها التنموية للإمداد المؤسسة باحتياجاتها استمرار بالشروط المناسبة.

الكمية، الآجال، الأسعار، الجودة لضمان الاستمرار في عملياتها الإنتاجية. إضافة إلى معايير السابقة توجد أخرى مثل التقسيم حسب الطبيعة حيث يقسم الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء سياسي...الخ و حسب معيار المصدر حيث يقسم الأداء إلى أداء داخلي وأداء خارجي .

ثالثاً: مفهوم الأداء الاستراتيجي

يعد الأداء الاستراتيجي عنصراً أساسياً من عناصر العمل الإداري، وقد اختلف الباحثون في تعريف الأداء الاستراتيجي وقد عرف الأداء الاستراتيجي بأنه "العملية المنظمة التي تهتم بجمع البيانات بغرض تحديد درجة تحقق الأهداف واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، لمعالجة جوانب الضعف وتحقيق النمو السليم من خلال تعزيز جوانب القوة".

ويعرف الأداء الاستراتيجي بأنه " يمثل مدخلا تنظيميا لصياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المنظمة بالإضافة إلى التحسين المستمر من ضمنها الأطراف والمؤشرات والافتراضات المستقبلية التي تحسن من الاستراتيجية لاتخاذ قرارات سليمة ". فهو يمثل القدرة على تحقيق الأهداف طويلة

الأمد باعتماد الموارد المتاحة والمؤشرات المالية وغير المالية، وهنا الأداء الاستراتيجي سيؤثر بالممارسة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات المختلفة كفريق تنظيمي واحد".¹

رابعاً: طرق قياس الأداء الاستراتيجي

يعرف قياس الأداء: على أنه تقييم لاحق للنتائج المتحصل عليها ومن خلال هذا القياس يتم مقارنة المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي في مدة زمنية معينة بما هو مخطط لها.² وسنطرق لمداخل هذه المقاييس التي يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء الاستراتيجي وهي تتمثل وفق الآتي:

1-1/ المدخل المالي (Financial Approach): وفقاً لهذا المدخل يمكن لمنظمة استخدام مؤشرات مالية لقياس الأداء الاستراتيجي، فضل عن أنها توضح الصورة الحقيقية للمركز المالي لمنظمات الأعمال والتي يمكن تهيئتها ضمن نماذج تنبؤية لتحديد المركز المالي للمنظمات في فترات مستقبلية، إن أهم المؤشرات المالية لقياس الأداء الاستراتيجي هي (العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، والعائد على المساهمين والحصة السوقية الذي يعده Zeinthanl & Fry) مؤشرا مهما للأداء الاستراتيجي لسببين، الأول أن السوق يمثل الجزء من بيئة الأعمال وهو المصدر الرئيس للفرص والتهديدات في مرحلة صياغة الاستراتيجية، أما الثاني فهو مرتبط بمعدل الحصة السوقية والذي يرتبط بعوامل استراتيجية حرجية، كتقييم السوق وعدد المنافسين وتقسيم السوق.³

1-2/ المدخل الإدراكي (Cognitive Approach): وفقاً لهذا المدخل فإن الزبون وحده فقط هو القادر على تعريف نجاح للمزيج المعين للمنتج، حيث المزايا التنافسية موجودة في أذهان الزبائن، ولهذا فإن منظور الزبون هو الذي سيقدر ويحدد النجاح الإستراتيجي للمؤسسة، وهناك العديد من المؤشرات التي تصف تصورات وتطلعات الزبائن، لذلك فإن مؤشرا واحدا لوصف الميزة التنافسية المعقدة والمستندة على نشاطات مختلفة من النادر استخدامه عليه، فهناك حاجة لعدة مؤشرات لتحقيق ذلك وهي مزيج من مؤشرات كمية ونوعية تتأثر بشكل كبير بالعلوم المعرفية لذلك فإن المقابلات المعمقة مع الزبائن والمتمثلة بالقصص والحكايات التي يرويها

1- الخير عمارة محمد علي ، آدم يعقوب أبكر حماد . الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي "دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السودانية ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 04 ، العدد 02، ديسمبر 2020، ص32.

2- جعفري أسماء، العايب عبد الرحمن ، تأصيل نظري لأثر التدقيق الداخلي المتكامل على تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية ،المجلد 08 ،العدد 02 2017، ص155.

3- صفاء إدريس عبودي ، رياض أحمد محمد، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

الاستراتيجي في الشركة العامة لسمنت الشمالية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 1 العدد 41، 2018، ص 366.

الزبائن إيجاباً وسلباً إنما تمثل الجزء الأكبر في هذا المدخل، ويمنح الزبائن خلال هذه المقابلات الفرصة للتعبير عن خبراتهم وممارستهم وتطلعاتهم وذلك وفق رؤيتهم، وانطلق هذا المدخل من رؤية جديدة بعد أن أصبحت مؤشرات قياس الأداء الإستراتيجي التقليدية والمتمثلة بالمؤشرات المالية وأخرى غير مالية، تشير إلى أن الإستراتيجية المختارة تكون خاطئة، لذلك من الصعب معرفة ما.

يستوجب على المؤسسة القيام بإجراء تحور في مجموعة النشاطات المعقدة، وعند هذه النقطة تكون الحاجة ماسة إلى مؤشرات موجهة بالقرار تخص قياس الأداء الإستراتيجي.¹

ج- مدخل أصحاب المصالح : نظرية أصحاب المصلحة هي المفتاح لفهم هيكل وأبعاد المبادرات المجتمعية للشركة وأصحاب المصلحة هم المجموعات أو المنظمات التي تتأثر أو يمكن أن تؤثر على عمليات الشركة أو عمليات صنع القرار "قريمان".² وينطلق هذا المدخل وفقاً ل Atkinson أن نظم قياس الأداء المستندة على الطرق المحاسبية التقليدية غير مناسبة للمنظمات الحالية التي تغيرت فيها العلاقات مع العاملين والزبائن والموردين وكذلك مع أصحاب المصالح (Stakeholders) لذلك لابد من وضع مقاييس قادرة على تفهم العوامل غير الملموسة مثل الخدمات والابتكارات وعلاقات العاملين، حيث يعتبر مدخل المشارك أي قياس الأداء بطريقة المشارك قادراً على الإحاطة بقضايا التخطيط الاستراتيجي في الوقت الذي توجه فيه خيارات المنظمة التي تتبعها في التخطيط الاستراتيجي لتصميم نظام قياس الأداء، فقد قام (Atkinson & Ontario) بتعريف مجموعتين من أصحاب المصالح، الأولى المجموعة البيئية والتي تشمل الزبائن والمالكين والمجتمع والثانية مجموعة العمليات والتي تشمل العاملين والموردين، وأن مساهمة أصحاب المصالح في تحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة يتم من خلال عقود ظاهرة وكامنة بينهم وبين المنظمة وتعمل المنظمة على تقييم مدى تطابق خطتها مع التوقعات والتطلعات التي يتطلع إليها أصحاب المصالح ، ويلبي المدخل الحالي ما يأتي:³

- يقدم المساعدة على معرفة مدى قدرة المنظمة في الحصول على المساهمات المتوقعة من العاملين والموردين وكذلك العوائد من الزبائن.

1 - عمر بلجازية، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في

الجزائر، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، مجلد 5، عدد 2، تاريخ النشر 2019/12/17، ص161.

2- Yoon, Boreham and Chung, Yesun (The effects of corporate social responsibility on company performance: a stakeholder approach. Journal of Hospitality and Tourism Management, 37.2018, p 96.

3- احمد محمد احمد القبالي، أثر نكاه الأعمال على الأداء الاستراتيجي، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال ،كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية-الأردن 2014، ص38-39.

- يقدم المساعدة على معرفة مدى قدرة المنظمة على إعطاء كل مشارك ما يحتاجه، كي يستمر في المساهمة.

- وضع أطر تصميم وتنفيذ العمليات التي تساهم في الأهداف الثانوية.

جدول رقم (04-01): أصحاب المصالح والحقوق :

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياس الأداء على المدى القريب	قياس الأداء على المدى البعيد
المستهلكين	مبيعات (القيمة والحجم) المستهلكين الجدد عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها	النمو في المبيعات معدل دوران المستهلكين المقدرة على السيطرة على الأسعار
الجمهور	كلفة المواد الأولية زمن التسليم المخزون توفير المواد الأولية	معدلات النمو في كل من : كلفة المواد الأولية زمن التسليم المخزون أفكار المجهزين الجدد
المجتمع المالي (المساهمين)	العائد على السهم القيمة السوقية عدد القوائم التي توصي بشراء اسهم المنظمة العائد على حقوق الملكية	القدرة على إقناع السوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة النمو في العائد على حق الملكية الفكرية
المجتمع المالي (المساهمين)	العائد على السهم القيمة السوقية عدد القوائم التي توصي بشراء اسهم المنظمة العائد على حقوق الملكية	القدرة على إقناع السوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة النمو في العائد على حق الملكية الفكرية
الأفراد	عدد الاقتراحات * الإنتاجية عدد الشكاوى	عدد الترقيات من الداخل مدل الدوران
الجهات التشريعية	عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة	عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة

العلاقات مع الأعضاء والطاقي	مستوى التعاون في المواجهات التنافسية	
عدد الاجتماعات عدد الموجهات الغير ودية عدد مرات تكوين الإئتلافات عدد القضايا المرفوعة	عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوطات الجمعيات عدد مرات المطالبة بالمساعد من قبل الجمعيات	جمعيات حماية المستهلك
عدد اللقاءات عدد الموجهات الغير ودية عدد مرات تكوين الائتلاف عدد القضايا المرفوعة	عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة	المدافعون عن البيئة

المصدر : كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان لطباعة والتوزيع، فلسطين - قطاع غزة، 2018. ص 39-40.

د- مدخل قيم التنافس (approach values Competition): هذا المدخل يشمل أهداف المخرجات والحصول على الموارد وتطوير الموارد البشرية كأهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ويبين هذا المدخل أن معايير الأداء الاستراتيجي ومفهومه هي قيم الإدارة و إن القيم المتضادة تتواجد في الوقت نفسه، ويتوجب على المدراء تقرير أي قيم يرغبون في تبنيها ¹.

خامسا: نماذج قياس الأداء الاستراتيجي

1 / نموذج لجنة معايير المحاسبة الأمريكية: قامت لجنة معايير المحاسبة الأمريكية بوضع (4u) الذي يتضمن نمودجا شاملا لتقييم الأداء، وأوصلت فيه باختيار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب مع ظروفها واحتياجاتها الإستراتيجية التي تتبعها، يتكون هذا النموذج من ست مجموعات رئيسية لمؤشرات تقييم الأداء والمتمثلة بالآتي:²

1-5/ المؤشرات البيئية: يجب أن تكون المنظمة على علم تام بمسؤولياتها البيئية وذلك في نواحي عديدة مثل أسلوب استخدامها للمواد المحدودة وعمليات إعادة التدوير ودرجة الأمان والسلامة في عمليات المنظمة .

2-5/ مؤشرات السوق والزبون: أصبح رضا الزبون من أهم اهتمامات المنظمة ، سواء من حيث رضاه عن جودة السلعة أو الخدمة ،وسرعة تقديمها والحصول عليها في الوقت المناسب،

1- عمر بلجازية، مرجع سبق ذكره، ص 162.

2- صفاء إدريس عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 368.

والتكلفة المناسبة وبالتنوع الذي يرغبه،ولهذا يتوجب على المنظمات أن تحدد مؤشرات الأداء التي تقيس ما مدى رضا الزبون الحالي والمرتبب .

3-5/ المؤشرات التنافسية : على المنظمة أن تعرف أحوال منافسيها ودراساتها، وأن تعرف إجراءات سير عملهم واستثماراتهم وأساليب تمويلهم والعمالة التي يستخدمونها .

4-5/ مؤشرات التشغيل الداخلية : إشارة اللجنة إلى أهمية جودة الإجراءات الداخلية للعمل، إلا أنها تعد نقطة اتصال بين الموردين والزبائن، فهي تعمل على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات، فعلى المنظمة أن تحدد إجراءات العمل ذات الأهمية الكبيرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

5-5/ مؤشرات أداء الموارد البشرية : إن رضا العاملين لا يقل أهمية عن رضا الزبائن ، ويجب أن يشعر العاملين بالرضا لكي تستمر المنظمة وتحقق أهدافها الإستراتيجية، فلا بد من وضع مؤشرات لتقييم أداء الموارد البشرية كرفع الروح المعنوية ومدى الولاء للمنظمة.

6-5/ مؤشرات المالية : هناك العديد من المؤشرات المالية لقياس الأداء منها : معدل زيادة الإيرادات، والقيمة الاقتصادية المضافة، ومعدل العائد على الاستثمار، ومعدل العائد على المبيعات، ومعدل العائد على حقوق الملكية، وربحية المنتجات.

2- أنموذج (Altman): ويعد من المقاييس المركبة لقياس الأداء الإستراتيجي للمنظمة، وهو نموذج متعدد الأبعاد ويشير إلى أن حقيقة التميز بالأداء هي ظاهرة معقدة يتطلب أكثر من مقياس منفرد لتحديد قياسها . إذ تم استخدام الدالة (Z Factor) فإذا كانت هذه الدالة أقل من (1.8) يكون أداء المنظمة ضعيفا، أما إذا كان أكثر من (3) فإن الأداء الاستراتيجي للمنظمة جيد، في حين يتراوح الأداء المتوسط بين هاتين القيمتين.¹

3- النموذج المالي التقليدي : ويتضمن مقاييس القدرة على تحقيق الأرباح وهي :العائد على رأس المال المستثمر، ربحية السهم الواحد، العائد على حق الملكية، التدفق النقدي الحر، غير أن هذا النموذج لم يثبت الكفاءة المنتظرة باعتبار أن المقاييس السابقة لا يمكن الاعتماد عليها في ما يخص القيمة الاقتصادية للمنظمة، وعليه تستخدم معظم المنظمات نموذج اخر يُعنى بقيمة حاملي الأسهم.

1- محمود حسن جمعة، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة ديالى- العراق، ص49 .

4- نموذج المقارنة المرجعية: يعتمد هذا النموذج على تحديد العوامل التي تمكن المنظمات من تفعيل قدرتها التنافسية مقارنة بالمنافسين وفق عدد من المجالات المتمثلة في التركيز على الزبون، الجودة، الموارد و تحقيق القيمة.¹

5- أنموذج بطاقة الأداء المتوازن: وهي مجموعة من المقاييس التي تمنح كبار المديرين رؤية سريعة وشاملة للأعمال .تتضمن بطاقة الأداء المتوازن تدابير مالية توضح نتائج الإجراءات التي تم اتخاذها بالفعل .وهو يكمل الإجراءات المالية بالإجراءات التشغيلية المتعلقة برضا العملاء، والعمليات الداخلية ، وأنشطة الابتكار والتحسين الخاصة بالمؤسسة - وهي تدابير تشغيلية تشكل محركات للأداء المالي المستقبلي، تسمح بطاقة الأداء المتوازن للمديرين بالنظر إلى الأعمال من أربع وجهات نظر مهمة:²

أ/ وجهة نظر العميل : كيف يرانا العملاء؟

العديد من الشركات اليوم لديها مهمة مؤسسية تركز على العميل. "أن نكون رقم واحد في تقديم القيمة للعملاء" هو بيان مهمة نموذجي. وبالتالي ، أصبحت كيفية أداء الشركة من منظور عملائها أولوية للإدارة العليا . تتطلب بطاقة الأداء المتوازن من المديرين ترجمة بيان مهمتهم العامة بشأن خدمة العملاء إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهم العملاء حقا تنقسم اهتمامات العملاء إلى أربع فئات :الوقت والجودة والأداء والخدمة والتكلفة.

ب/ منظور الأعمال الداخلية: ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟

تعتبر التدابير القائمة على العملاء مهمة ، ولكن يجب ترجمتها إلى مقاييس لما يجب على الشركة القيام به داخليًا لتلبية توقعات عملائها .بعد كل شيء ، ينبع أداء العملاء الممتاز من العمليات والقرارات والإجراءات التي تحدث في جميع أنحاء المنظمة .يحتاج المديرون إلى التركيز على تلك العمليات الداخلية الهامة التي تمكنهم من تلبية احتياجات العملاء .يمنح الجزء الثاني من بطاقة الأداء المتوازن المديرين هذا المنظور الداخلي.

ج/ منظور الابتكار والتعلم: هل يمكننا الاستمرار في تحسين وخلق القيمة؟

تحدد مقاييس إجراءات العمل الداخلية والقائمة على العميل في بطاقة الأداء المتوازن المعلومات التي تعتبرها الشركة الأكثر أهمية للنجاح التنافسي .لكن أهداف النجاح تتغير باستمرار .تتطلب المنافسة العالمية الشديدة أن تقوم الشركات بإجراء تحسينات مستمرة على منتجاتها وعملياتها الحالية ولديها القدرة على تقديم منتجات جديدة تمامًا ذات قدرات موسعة. قدرة الشركة

1- حمزة رملي، مرجع سابق . ص 302

2- Robert S, Kaplan and David P, Norton, The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance, From the Magazine harvard business review (January–February 1992).

على الابتكار والتحسين ومعرفة الروابط المباشرة بقيمة الشركة .أي أنه فقط من خلال القدرة على إطلاق منتجات جديدة ، وخلق المزيد من القيمة للعملاء ، وتحسين كفاءات التشغيل باستمرار ، يمكن للشركة اختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات والهوامش - باختصار ، النمو وبالتالي زيادة قيمة المساهمين.

د/ المنظور المالي: يعد المنظور المالي أحد أهم محاور قياس وتقييم الأداء ، ويمثل نتاج هذا المنظور مقاييس موجبة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة.¹ و يمثل المنظور المالي " النتائج الملموسة للاستراتيجية باستخدام النتائج المالية التقليدية مثل القيمة الاقتصادية المضافة ، ونمو الإيرادات والتكاليف وهوامش الربح والتدفقات النقدية وصافي الدخل التشغيلي وما إلى ذلك.²

المبحث الثاني: الأبحاث والدراسات السابقة

المطلب الثاني: الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات السابقة: باللغة العربية

1/ دراسة اسماء منصور بعنوان(2021): الأنماط القيادة وعلاقتها بإدارة التغير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.³

هدفت الدراسة الى تعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وادارة التغير التنظيمي بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي، لتحقيق هدف الدراسة قامت بتصميم استبيان شمل (31) فقرة كاداة رئيسية لجمع البيانات من عينة البحث المكونة من (52) مستجوب، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختيار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS25)، وبعد اجراء عملية التحليل لبيانات البحث وفرضياته ثم توصلت الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها، سيادة النمط الديمقراطي في المؤسسة، كما ابرزت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وادارة التغير التنظيمي، وان إدارة التغير التنظيمي تتأثر بصورة جوهرية بالنمط الديمقراطي حيث ان 53.40% من التغير في إدارة.

1 - عنتر محمد أحمد عبد العال، مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن-دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج، المجلة التربوية، المجلد 62، العدد(62)، 2019 ، ص 444.

2- E. Grigoroudis performance measurement in a Healthcare organisationA multiple criteria approach based on balanced scorecard, Omega. Volume 40, Number 1, January 2012.

3- اسماء منصور، الأنماط القيادة وعلاقتها بإدارة التغير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد(07)، عدد(01)، سنة 2021

2/ دراسة وسيلة واعر بعنوان (2020):تأثير القيادة الابوية على الأداء الموارد البشرية:

دراسة تطبيقه مقارنة بين الجزائر وماليزيا.¹

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر القيادة الإدارية الأبوية بأبعادها (القيادة الخيرة، القيادة الأخلاقية، القيادة المتسلطة) على أداء الموارد البشرية كدراسة تطبيقية مقارنة بين كل من جامعة باتنة 1 الجزائر وجامعة ترنجان بماليزيا وتتبع أهمية هذا البحث من عدم وجود دراسات عربية تناولت بين اثر القيادة الابوية على الأداء الموارد البشرية في كل من شرق اسيا والبيئة العربية، مما شكل إضافة جديدة للأدبيات التي تدرس هذا الموضوع ، ولقد تم في هذا الاطار الاعتماد على مقياس "Cheng Chou &Far" للقيادة الابوية الذي استخدم بكثرة في الدراسات الأجنبية بشرق اسيا، اما فيما يخص أداء الموارد البشرية فقد تم بناء مقياس جديد باعتماد على الأدب النظري.

ولقد توصلت الى ان مستوى ممارسة القيادة الابوية في جامعة باتنة 1 بالجزائر جاء متوسط مقارنة بجامعة ترنجان بماليزيا، بالإضافة الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الابوية على أداء الموارد البشرية في جامعة ترنجان بماليزيا أكثر من أثرها في جامعة باتنة 1 بالجزائر. التغيير التنظيمي يعود الى تأثير المتغير المستقل النمط الديمقراطي.

3/ احمد الأمين يوسفى بعنوان(2018): اثر الأنماط القيادية على أداء العاملين، دراسة حالة بمصنع عموري لصنع الاجر.²

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الأنماط القيادية (نمط القيادة التحويلية ، نمط القيادة التبادلية والنمط القيادة المتساهلة) على أداء العاملين في مصنع عموري للأجر بولاية الاغواط ، ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطويل النموذج وفقا لإشكاليته بالاستناد الى الدراسات السابقة في هذا المجال ، اذ تم توزيع استبانة على عينة قوامها (142) مفردة ، وتم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل بياناتها اذ اظهرت نتائج عدم وجود اثر ذو معنوية لنمط القيادة المتساهلة والأداء ، كذلك عدم وجود اثر ذو معنوية لنمط القيادة التحويلية والأداء في حين هناك اثر دلالة معنوية لنمط القيادة التبادلية على أداء العاملين ، كما توصلت الدراسة ضرورة إعطاء المزيد من العناية وتوضيح الدور الريادي للقيادة في المؤسسة، وذلك من خلال تزويد العاملين

1- وسيلة واعر، تأثير القيادة الابوية على الأداء الموارد البشرية، دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر وماليزيا ، مجلة الاستراتيجية والتنمية ، جامعة باتنة 01 الحاج لخضر (الجزائر) المجلد(10) عدد(04)، (2020).

2- احمد الأمين يوسفى، اثر الأنماط القيادية على أداء العاملين ، دراسة حالة بمصنع عموري لصنع الاجر ، مجلة اقتصاديات المال والاعمال ، جامعة عمار ثلجي، الاغواط، المجلد 02، العدد 01، سنة 2018.

في المصنع بالمعارف النظرية التي تبرز أهمية القيادة وانماطها لتحقيق اهداف المؤسسة، الاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي الى ارتفاع مستوى أداء العاملين.

4/ نور الدين مزهودة بعنوان(2017): إثر أنماط القيادة الادارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من جهة نظر الافراد العاملين.¹

تهدف هذه الدراسة الى ابراز اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تمثل عينة الدراسة في جميع الافراد بين العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، واعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم بموضوع الدراسة، وتحليلها واستقراء النتائج، لتحقيق اهداف الدراسة ثم تصميم الاستبيان الي شمل 41 فقرة لجمع المعلومات الأولية من مجتمع الدراسة، اذا تم معالجة 30 استمارة استبيان من مجموع 40 استمارة ثم توزيعها بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS 23، وذلك باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية ومعامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها اهتمام كبير بنمطي القيادة التحويلية والتبادلية، مع وجود اهتمام متوسط بسلوكيات المواطنة التنظيمية، لتنتهي الدراسة في الأخير الى وجود اختلاف على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب جهة الانتماء.

5/ بنوناس صباح بعنوان(2016): اثر انماط القيادة على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة قطاع البنكي لولاية بسكرة،جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة.²

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر انماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة، تم تحديد ثلاثة انماط من انماط القيادة هي نمط القيادة التحويلية التبادلية ونمط قيادة عدم التدخل، وتم استخدام الاستمارة كاداة لجمع البيانات، حيث قسمت الى ثلاثة أقسام، تمثل القسم الاول في الخصائص الشخصية والوظيفية، اما القسم الثاني وهو المتغير المسقل في الدراسة فتمثل في ثلاثة انماط هي نمط القيادة التحويلية فتم قياسها من خلال ثلاثة ابعاد هي (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، والنمط القيادة التبادلية فتم

1- نور الدين مزهودة، اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من جهة نظر الافراد العاملين، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر، المجلد 04، عدد(06)جوان 2017 .

2- بنوناس صباح، اثر انماط القيادة على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة قطاع البنكي لولاية بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2016.

قياسها من خلال ثلاثة ابعاد هي: (المكافاة المشروطة ، الادارة بالاستثناء النشطة والادارة بالاستثناء المساكنة)، ونمط قيادة عدم التدخل ، والقسم الاخير وهو المتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي ، فتم قياسه من خلال ثلاث ابعاد هي (الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري ، والالتزام الاستمراري) ، شملت الدراسة 137 مفردة ، ولتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (النسخة رقم 20

وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها :

1/ النمط القيادي الاكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي و يليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل .

2/ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي في قطاع البنكي لولاية بسكرة تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، عدد السنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية) عند مستوى الدلالة 0.05.

6/ دراسة كيرد عمار بعنوان (2015): تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز¹.

هدفت الدراسة الى التعرف على إثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع الاغواط كما هدفت الدراسة الى تحديد مدى تأثير التغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات خبرة) على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع 90 قابلة للدراسة كما تم استخدام برنامج SPSS التحليل بيانات الدراسة. ولقد توصلت الدراسة الى: تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي السائد ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

7/ وداد بالكرمي بعنوان (2013): إثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي دراسة حالة حول مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG².

تهدف هذه الدراسة الى معرفة إثر الأنماط القيادية (الديمقراطي، الاوتوقراطي، الحر) على الأداء الوظيفي (الرغبة؛ القدرة؛ فرص النمو والتقدم الوظيفي) لدى مؤسسة الجرارات الفلاحية بقسنطينة،

1- دراسة كيرد عمار ، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع الاغواط ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماجستير ، جامعة اكلو محند اولحاج - البويرة 2015.

2- وداد بالكرمي، اثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي دراسة حالة حول مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد40 ديسمبر، 2013.

وقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات لأجل تحقيق اهداف الدراسة والمتمثلة في التعرف على الأساليب والانماط القيادية المستخدمة من قبل القادة الموجهة لتحقيق الأداء. لقد توصلت الدراسة الى ان هناك تأثير للمتغير المستقل انماط القيادة الإدارية في المتغير التابع الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة >0.05 .

وعلى ضوء هذه النتائج نؤكد على تعزيز النمط الديمقراطي في المؤسسة، وخلق جو من التعاون بين الافراد وتحسين قدرة القادة في ادراه الموارد البشرية من خلال التأثير الإيجابي في سلوك المرؤوسين وتوجيهه نحو تحقيق الأداء.

8/ غازي فارحان أبو زيتون بعنوان (2013): أثر الانماط القيادية حسب نموذج شبكة القيادة لبليك وموتون في اختيار استراتيجيات الاعمال، دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية، مجلة العربية للإدارة،¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية حسب نموذج شبة القيادة الذي طوره كل من بليك وموتون (Blake & Mouton, 1978) وهي: النمط القيادي المتساهل، والقيادي المتشدد، والقيادي المعتدل، ونمط إدارة النادي الاجتماعي، ونمط إدارة الفريق - وذلك فياختيار استراتيجيات الأعمال المتبعة في شركات التأمين حسب تصنيف مايكل بورتر (Porter 1985) الذي صنفها إلى ثلاث استراتيجيات هي: استراتيجية القيادة بالتكلفة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز. ولتحقيق هذا الهدف، تم تطوير استبانة وزعت على عينة من 100 مدير شركة تأمين أردنية. وقد تم استرداد 79 استبانة صالحة (بنسبة استرداد = 79%) وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم، توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- 1- وجود أثر للأنماط القيادية حسب نموذج بليك وموتون في اختيار استراتيجية التمايز، حيث أظهرت الدراسة وجود أثر للنمط القيادي المتساهل، المعتدل، الاجتماعي ونمط قيادة الفريق في اختيار استراتيجية التمايز، بينما لم يظهر أثر للنمط المتشدد في اختيار استراتيجية التمايز.
- 2- وجود أثر للأنماط القيادية حسب نموذج بليك موتون في اختيار استراتيجية التركيز، حيث أظهرت الدراسة وجود هذا الأثر للأنماط القيادية: المتشدد، والمعتدل، والاجتماعي، وقيادة الفريق في اختيار استراتيجية التركيز.

1- غازي فارحان أبو زيتون، أثر الانماط القيادية حسب نموذج شبكة القيادة لبليك وموتون في اختيار استراتيجيات الاعمال، دراسة ميدانية على شركات التأمين الاردنية، مجلة العربية للإدارة، المجلد 33، العدد2، 2ديسمبر 2013.

9/ علي عباس دراسة بعنوان (2012) : تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات

التغيير، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية.¹

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية (أوتوقراطية، ديمقراطية، متساهل) بشأن عملية صنع القرار، ومدى مقاومة المرؤوسين وتنفيذ القرارات، وتحقيق الأهداف وتم إعداد استبانة الدراسة وتوزيعها على (119) موظفاً في شركة الكهرباء الوطنية. ووجدت نتائج الدراسة أن هناك أنماط مختلفة للقيادات الإدارية في الشركة، كما أظهرت النتائج أن الأسلوب للديمقراطية تأثير إيجابي مهم على عملية صنع القرار، والأسلوب المتساهل قليل الأهمية كان للأسلوب الاستبدادي تأثير سلبي.

وتوصلت الدراسة بما يلي: تعزيز النمط الديمقراطي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لسلوك النمطين الاوتوقراطي والمتساهل، مع تفعيل مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار والاهتمام بالوجهات عرض المرؤوسين.

10/ دراسة حسن محمود حسن ناصر بعنوان (2010): الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء

الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من جهة نظر العاملين.²

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في المنظمات الاهلية الفلسطينية والتعرف على الأداء الوظيفي وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية ما هدف الى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات خبرة، العمل، الجنس) ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية (مصرفاتها، عمرها الزمني، عدد الموظفين) على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم استبانة كأداة للدراسة وتكون مجتمع الدراسة 138 منظمة أهلية فلسطينية تعمل في قاع غزة، ثم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة فبلغت 340 من مديري ورؤساء اقسام وتم استرداد 291 استبانة.

1 - علي عباس ، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير ، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط الأردن ، مجلة الجامعية الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مجلد(20)، عدد(01)، سنة 2012.

2- حسن محمود حسن ناصر ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من جهة نظر العاملين ،قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير ، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2010.

ولقد توصلت الدراسة الى: ان النظم القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الاوتوقراطي، واخيرا النمط القيادي الحر.

ثانيا: الدراسات الاجنبية

Leadership styles and organizational commitment test on Malaysia manufacturing industry /1 May-Chiun دراسة بعنوان (2009):

أنماط القيادة والالتزام التنظيمي: اختبار على الصناعة التحويلية في ماليزيا. هدفت هذه الدراسة في أساليب القيادة والالتزام التنظيمي للموظفين في سياق ماليزيا. تم اختيار نوعين من أساليب القيادة وهما أساليب القيادة التحويلية والمعاملات كمحور للبحث للتحقيق في التأثير على الالتزام التنظيمي، هذا أمر ضروري لضمان الإدارة الناجحة للموظفين وكذلك لتحسين إنتاجية وإنجازات المنظمة، شارك مائة وستة وخمسون من المديرين التنفيذيين الماليزيين طوعية في هذه الدراسة. أشارت النتائج إلى أن العديد من أبعاد القيادة التحويلية والمعاملات لها علاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي ولكن التأثيرات أقوى بالنسبة لأسلوب قيادة المعاملات، الآثار المترتبة على النتائج، والقيود المحتملة للدراسة، واتجاهات البحوث المستقبلية مقترحة.

Modeling the Effect of Coaches' Leadership Styles on Athletes' Satisfaction and Commitment in Iranian Handball Pro League /2 Mohsen Hallajy دراسة بعنوان (2011):

تأثير الأساليب القيادية للمدربين على رضا الرياضيين والالتزامهم في الدوري الإيراني لكرة اليد للمحترفين.

هدفت هذه الدراسة الى تقديم نموذج للعلاقة لتأثير أنماط القيادة التحويلية والمعاملات للمدربين على رضا الرياضيين والالتزامهم في الدوري الإيراني لكرة اليد للمحترفين. تم قياس أسلوب قيادة المدربين من خلال استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) ، وتم قياس رضا اللاعبين من خلال استبيان رضا الرياضيين (ASQ) وتم قياس التزام اللاعبين بواسطة (SCMS)، تم توزيع هذه الاستبيانات على 218 رياضيًا بعد تحديد صلاحية عن طريق تحليل عامل التأكيد والموثوقية بواسطة معامل $\alpha = 0.95$ ، MLQ $\alpha = 0.95$ ، ASQ $\alpha = 0.90$ و

1- May-Chiun ،Leadership styles and organizational commitment: a test on Malaysia manufacturing industry ،Faculty of Economics and Business, University Malaysia Sarawak, African Journal of Marketing Management Vol، 1(6) 2009.

2 -Mohsen Hallajy، Modeling the Effect of Coaches' Leadership Styles on Athletes' Satisfaction and Commitment in Iranian Handball Pro League, Department of physical Education, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran World Applied Sciences Journal 14، (9)،(2011).

(SCMS)، تم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات ومن أجل تطبيق (SEM)، تم استخدام الانحدار أحادي المتغير والانحدار المتعدد المتغيرات للتنبؤ برضا الرياضيين والتزامهم من أساليب القيادة التحويلية للمدربين. تظهر النتائج أن القيادة التحويلية مع ($\beta = 0/66$) وقيادة المعاملات مع ($\beta = 0/19$) يمكن أن تتنبأ برضا الرياضيين. كما أن القيادة التحويلية مع ($\beta = 0/53$) والقيادة التبادلية مع ($\beta = 0/44$) يمكن أن تتنبأ بالتزام الرياضيين. يمكن للقيادة مع ($\beta = -0/31$) أن تتنبأ برضا الرياضيين ولا يمكنها التنبؤ بالتزام الرياضيين. يمكننا أن نشير إلى أن القيادة التحويلية أكثر من قيادة المعاملات يمكن أن تتنبأ برضا الرياضيين على والتزام. لذا تقترح النتائج على المدربين تحسين الخصائص التحويلية في أسلوب قيادتهم.

3/ Necati CEMALOĞLU دراسة بعنوان (2012): EXAMINING THE RELATIONSHIPS BETWEEN SCHOOL PRINCIPALS' TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLES AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT

فحص العلاقات بين أنماط القيادة التحويلية والمعاملات لمديري المدارس والتزام التنظيمي للمعلمين

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد العلاقات بين أنماط القيادة التحويلية والمعاملات لمديري المدارس والتزام التنظيمي للمعلمين شارك في الدراسة ما مجموعه 237 من معلمي المدارس الابتدائية العاملين في أنقرة تم استخدام "استبيان القيادة متعدد العوامل" الذي طوره باس وأفوليو (1995) و "استبيان الالتزام التنظيمي" الذي طوره ألين وماير (1990) لجمع البيانات أشارت النتائج إلى أن مديري المدارس كانوا أكثر عرضة لأداء أسلوب القيادة التحويلية من أساليب القيادة التبادلية كانت درجات التزام المعلمين هي الأعلى في التزام الاستمرارية كانت هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة التحويلية والمعاملات للمدربين والتزام التنظيمي للمعلمين أظهرت النتائج أيضًا أن الدافع عن طريق الإلهام والاعتبار الفردي ينبئ بالالتزام العاطفي بشكل كبير، في حين أن بُعد المكافأة العرضية لأنماط القيادة كان المتنبئ الوحيد المهم لاستمرار التزام المعلم، فإن الإدارة عن طريق الاستثناءات (السلبية) و "عدم التدخل" تنبأت بشكل كبير بالالتزام المعياري.

1- Necati CEMALOĞLU ، EXAMINING THE RELATIONSHIPS BETWEEN SCHOOL PRINCIPALS' TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLES AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT ، Gazi University, Gazi Faculty of Education, Department of Educational Sciences, The Online Journal Of New Horizons In Education ,Vol 2, Issue 2 ، (2012).

The Relationship of :Hahira Mohr Nassir /4 دراسة بعنوان (2014): Leadership Styles and organizational performance among IPTA

1.Academic Leaders in Klang Valley Area, Malaysia

علاقة أساليب القيادة والأداء التنظيمي بين القادة الأكاديميين IPTA في منطقة وادي كلانج ، ماليزيا

الغرض من هذه الدراسة هو فحص العلاقة بين أساليب القيادة والأداء التنظيمي بين القادة الأكاديميين في الجامعات الماليزية العامة (IPTA) في منطقة وادي كلانج. في السنوات الأخيرة ، تم تحديد أدوار القادة الأكاديميين على أنها حاسمة لنجاح أي مؤسسة أكاديمية للتعليم العالي ، هذه الدراسة عبارة عن بحث كمي وبحث الاختلافات الموجودة بين أنماط القيادة للقادة الأكاديميين والأداء التنظيمي. من المهم تطبيق أساليب القيادة المناسبة التي يمكن أن تعزز الأداء التنظيمي. تم توزيع 300 مجموعة من الاستبيانات وتم جمع 156 مجموعة فقط من الاستبيانات من أجل الحصول على نتيجة أفضل في المستقبل ، يوصى بأن يكون لديك عينة أكبر ، لتوسيع نطاق السكان إلى ما بعد القادة الأكاديميين باستخدام نهج نوعي كطريقة إضافية للدراسة. أشارت النتائج إلى أن جميع أساليب القيادة التي تمت مناقشتها حول القيادة التحويلية، وقيادة المعاملات وقيادة Laissez Faire كانت لها علاقة إيجابية وهامة مع الأداء التنظيمي. ومع ذلك، لم يكن هناك فرق كبير في الجنس بين القادة الأكاديميين الذكور والإناث تجاه ممارسات أساليب القيادة التي يتصورها القادة الأكاديميون.

Transformational Leadership and Team :Nicola /5 دراسة بعنوان (2018): Effectiveness: The Mediating Role of Affective Team Commitment

2.Effectiveness: The Mediating Role of Affective Team Commitment

القيادة التحويلية وفعالية الفريق: الدور الوسيط للالتزام الفريق الفعال
هدفت هذه الدراسة في آثار القيادة التحويلية على فعالية الفريق. على وجه الخصوص ، درسنا آثار القيادة التحويلية على ثلاثة معايير لفعالية الفريق: الجدوى ، وتحسين عملية الفريق ، وجودة تجربة المجموعة، بالإضافة إلى ذلك ، قمنا بفحص التأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على فعالية الفريق من خلال التزام الفريق العاطفي، تم مسح تسعين فريقاً يعملون في سياقات تنظيمية مختلفة في البرتغال. تم إجراء استبيانين مختلفين ، على التوالي ، لأعضاء الفريق وقادة الفريق. تم مسح أعضاء الفريق (العدد = 445) حول القيادة والالتزام الفريق وجودة تجربة المجموعة ،

1 - Hahira Mohr Nassir, 'The Relationship of Leadership Styles and organizational performance among IPTA Academic Leaders in Klang Valley Area, Malaysia', Business & Entrepreneurship Journal, vol.3, no.2,(2014).

2 -Nicola , 'Transformational Leadership and Team Effectiveness: The Mediating Role of Affective Team Commitment', University of Coimbra, Portugal, Vol 34, Num 3, (2018).

بينما طُلب من قادة الفريق (العدد = 90) تقييم قابلية الفريق وتحسين عملية الفريق. تم اختبار الفرضيات من خلال نموذج المعادلة الهيكلية كشفت النتائج أن التزام الفريق العاطفي يتوسط جزئيًا في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة تجربة المجموعة لم يتم دعم الدور الوسيط لالتزام الفريق العاطفي بين القيادة التحويلية وكلا من قابلية الفريق وتحسين عملية الفريق.

Marathi/6 دراسة بعنوان (2020): Effect of Motivation, Leadership, and

1.Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance

تأثير التحفيز والقيادة والثقافة التنظيمية على الرضا وأداء الموظف. هدفت هذه الدراسة الى طرق التجريبية في تأثير الدافع والقيادة والثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وأداء الموظف في Wahana Resources Ltd North Seram District Central Maluku Regency، إندونيسيا. يهدف هذا الفحص إلى أن يكون مراجعة نقدية للأكاديميين الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية (HRM). تكونت عينة الدراسة من 155 موظفًا تم اختيارهم باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية المتناسبة في الوقت نفسه ، تم جمع البيانات باستخدام استبيان ثم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية على عاموس. أظهرت نتائج تحليل البيانات أن دافع العمل والثقافة التنظيمية كان لهما تأثير إيجابي وهام على الأداء ، لكنهما لم يؤثران بشكل كبير على الرضا الوظيفي للموظف في حين أن القيادة لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي للموظف، إلا أنها لا تؤثر على الأداء أظهرت نتائج اختبار معامل التحديد أن الرضا الوظيفي يتأثر بنسبة 57.4٪ بمتغيرات الدافعية والقيادة والثقافة، بينما تتأثر متغيرات أداء الموظف بنسبة 73.5٪ بمتغيرات الدافع والقيادة والثقافة والرضا الوظيفي. العوامل الأخرى خارج هذه الدراسة تؤثر على الباقي. يجب تحسين الدافع والقيادة والثقافة التنظيمية للموظفين لزيادة الرضا الوظيفي بشكل ثابت، إذا زاد الرضا الوظيفي للموظف، سيزداد أداء الموظف أيضًا.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية والمهمة لانطلاقنا في دراسة موضوعنا محل الدراسة، كما ان هناك عدد من الباحثين قد تعرضوا الموضوع انماط القيادة بهدف الوصول الى ما تم التوصل اليه من الاستنتاجات والمقترحات يسرت الطريق أمامنا لإعداد خطة ومنهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة وبناء أداء وقياس اثر انماط القيادة على الاداء الاستراتيجي

1-Marathi، Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance، Faculty of Economics, Universitas Pattimura, Ambon, Indonesia Vol 7 No 8 ، (2020).

أولاً: اوجه الاختلاف

جدول رقم (05- 01): يوضح اوجه اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

عنصر التعليق	ما ركزت عليه الدراسات السابقة	ما ركزت عليه الدراسة الحالية
من حيث الموضوع	ركزت دراسات كل من دراسة {اسماء منصور، نور الدين مزهودة، جاسم محمد يوسف، -May Chiun..، بأثر انماط القيادة وعلاقتها بإدارة التغير التنظيمي، ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، الاستقرار الوظيفي ، الالتزام التنظيمي..} اما بالنسبة للأداء كل من دراسة {وسيلة واعر، احمد يوسف، وداد بالكرمي، Hahira Mohr Nassir..، بأثر انماط القيادة وعلاقتها بالأداء الموارد البشرية، اداء العاملين، الاداء الوظيفي، الاداء التنظيمي...}.	ركزت الدراسة الحالية على اثر انماط القيادة على الاداء الاستراتيجي، وذلك من خلال اطار نظري متعلق بأنماط القيادة والاداء الاستراتيجي ومجموعة من العناصر والعوامل المرتبطة بهما.
من حيث المنهج والادوات	استخدمت كل الدراسات المنهج الوصفي التحليلي كأداة رئيسة لجمع البيانات.	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات الأولية كما تم استخدام برنامج SPSS وبعض من الاختبارات الاحصائية لتحليل البيانات للوصول الى نتائج .
من حيث الزمان	اجريت الدراسات السابقة في فترة ما بين عام 2009 الى عام 2021.	هذه الدراسة اجريت عام 2022.
من حيث المكان	تنوعت اماكن الدراسات السابقة ما بين عدة دول منها: دراسات عربية { الوادي، باتنة، بسكرة، الاردن، غزة....} دراسات الاجنبية { ماليزيا، ايران، البرتغال، اندونيسيا...}	اجريت الدراسة في جنوب الجزائر على مستوى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار.
من حيث الدراسة	مؤسسة عمومية وتعليمية.	مؤسسة عمومية.

مصدر: من اعداد الطالبين

ثانياً: اوجه التشابه

- تشابه في الادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية من خلال توزيع الاستبيان على عينة الدراسة كأداة للحصول على المعلومات، الا انها تختلف بشأن بعض الجوانب من مثل احجام العينة وطرق اختيارها؛
- توافق في المنهج المتبع باعتباره ملائم ؛

- كل الدراسة السابقة والدراسة الحالية يشتركان في الجانب النظري للمتغيرين.

خلاصة الفصل:

استخلصنا في هذا الفصل وبعد توضيح اهم الاساسيات والركائز المتعلقة بعملية تقييم الاداء ان تقييم الاداء عملية منسجمة ومستمرة تهدف الى تقرير انجاز الفرد في العمل، وتوقعات تنميته في المستقبل، حيث تهدف برامج تقييم الاداء بشكل عام الى تحسين الانجاز عند الفرد، وهي واحدة من الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة تقوم على المبادئ والممارسات وخطوات مترابطة مكونة نظاما متكاملًا للتقييم، مما يؤدي غالبا اغفال جزء من هذا النظام الى قصور في نظام التقييم ككل وبالتالي عدم فعاليته.

وعليه فان لنمط القيادة اثر بالغ التأثير على مستوى اداء الاستراتيجي وذلك بتوجيه جهودهم الى تحقيق الاهداف المنشودة المسطرة وتبين ان النمط الديمقراطي للقيادة يعد ابلغها تأثيرا في سلوك وتوجهات الافراد والاكثر قبول لديهم ، والاكثر ملائمة لبناء فريق العمل متكامل ومنسجم الذي يعد وسيلة من وسائل القيادة الادارية في التأثير على الاداء وتحسينه من اجل الاستمرارية المؤسسة.

**الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمؤسسة
سونلغلز لتوزيع الكهرباء والغاز
-بأدرار-**

تمهيد

يعتبر الجانب التطبيقي مرحلة مهمة من مراحل البحث العلمي فمن خلاله يمكن الباحث من جمع المعلومات حول موضوع الدراسة والتأكد من صدق الفرضيات أو نفيها.

بعد التطرق في الفصل الاول الى كل من الاسس النظرية والإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم انماط القيادة والاداء الاستراتيجي، سنقوم في هذا الفصل الثاني التطبيقي بإسقاط ما تم دراسته نظريا على احدى المؤسسات ذات الاهمية في وطننا الجزائر.

حيث نسعى من خلال هذا الفصل نحو تحقيق الهدف الاساسي من هذه الدراسة والمتمثل في الكشف عن اثر انماط القيادة على الاداء الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز، بالإضافة الى الاجابة على الاشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات .

ومن اجل تحقيق ذلك في تقسيم هذا الفصل الى مبحثين :

❖ **المبحث الاول:** الطريقة والادوات والنموذج المستخدم في الدراسة الميدانية.

❖ **المبحث الثاني:** عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية.

المبحث الاول: الطريقة والأدوات والنموذج المستخدم في الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث الى الطريقة المعتمدة والادوات المستعملة في الدراسة الميدانية، حيث تم تقسيم هذا المبحث الى مطلبين، المطلب الاول سيتم التعرف فيه على طريقة اختيار العينة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات والمعلومات، أما المطلب الثالث فيضم الادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

المطلب الاول: طريقة وأدوات إجراء الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سنتناول المنهج المتبع ووصف مجتمع الدراسة ، بالإضافة الى القيام بتحديد العينة المختارة والتعرف بالأدوات المستخدمة والاساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل النتائج.

اولا: مجتمع الدراسة

1/ التعرف بمجتمع الدراسة: مؤسسة سونلغاز الكهرباء والغاز بأدرار

يتكون مجتمع دراستنا من مجموع العمال لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار، حيث تعد مديرية التوزيع بأدرار أحد ممثلي شركة سونلغاز على المستويين المحلي و الوطني حيث تعمل تحت وصاية المديرية العامة للتوزيع بوهران .

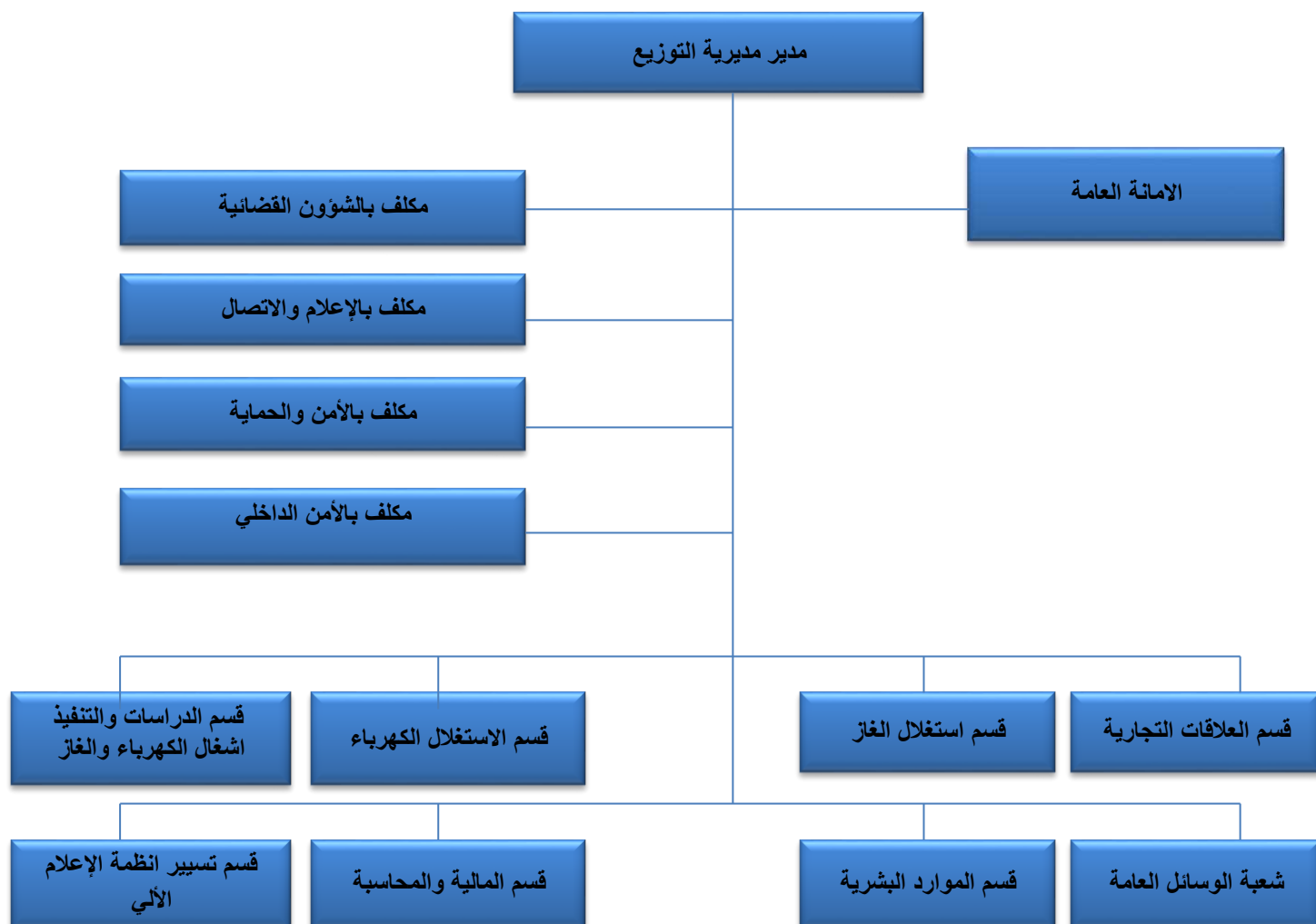
كما تعد مديرية التوزيع بأدرار هي أحد مديريات التوزيع التابعة للمديرية العامة للتوزيع بوهران، تأسست سنة (2005) بعد أن كانت مجرد مركز تابع لمنطقة التوزيع ببشار، وذلك لآتساع حجم زبائنهم، وزيادة احتياجاتهم. وفي إطار السياسة العامة لإعادة هيكلة شركة سونلغاز طبقا للأحكام القانونية المنظمة للشركات التجارية (شركة مساهمة)،(مديرية توزيع الكهرباء الغاز، 2019 صفحة 72).

2/ أهم مهام مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار: تتمثل مهام مؤسسة فيما يلي:

- (مديرية توزيع الكهرباء الغاز، 2019 صفحة70). نذكر من أهم المهام ما يلي :
- شراء الطاقة الكهربائية و الغازية و إعادة بيعها للزبائن بتوتر (منخفض، متوسط، عالي) من اجل المساهمة في إعداد السياسة للشركة؛
- مراقبة و متابعة كل شبكات توصيل الكهرباء و قنوات توزيع الغاز، لضمان التزويد الدائم لها
- تلبية حاجات الزبائن من الكهرباء و الغاز، و تقديم النصائح لهم في حدود دفتر الشروط إقرار برامج المالية؛

- العمل على إتقان وظائف إدارة الموارد البشرية، و التنمية الدائمة لأفراد الشركة
- ضمان أمن و سلامة الأشخاص و الأشياء المرتبطة و المتعلقة بعملية التوزيع؛
- لمساهمة في صيانة نظام التسيير، و ضمان التسيير الجيد للمخزون؛
- توفير الوسائل الضرورية لتزويد كامل التراب الوطني بالكهرباء و الغاز.

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بأدرار



المصدر : مستخرج من وثائق المديرية

ثانيا: وحدة المعاينة

تتضمن وحدة الدراسة العاملين (المدراء ، مسؤولي المصالح والاقسام، الموظفين) المتواجدين لدى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار حيث تم توزيع الاستبيان على هذه العينة بغية الحصول على بيانات ومعلومات من اجل تحقيق هدف الدراسة .

ثالثا: عينة الدراسة

قد تم توزيع الاستبيان على عينة صدفية حيث تم توزيع (60) استبيان فكان المسترجع منها (58) استبيان و(2) استبيان غير مسترجعة و(0) غير قابلة للتحليل لعدم استكمال اجاباتها، وبالتالي اصبح عدد الاستبيانات القابلة للتحليل (58) استبيان وهذا م ما يمثل حجم العينة.

الجدول رقم (01-02): يوضح توزيع العينة

عدد الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة	غير صالحة للتحليل	النهائي
العدد	60	58	2	0	58
النسبة المئوية%	100	96%	3%	0%	96%

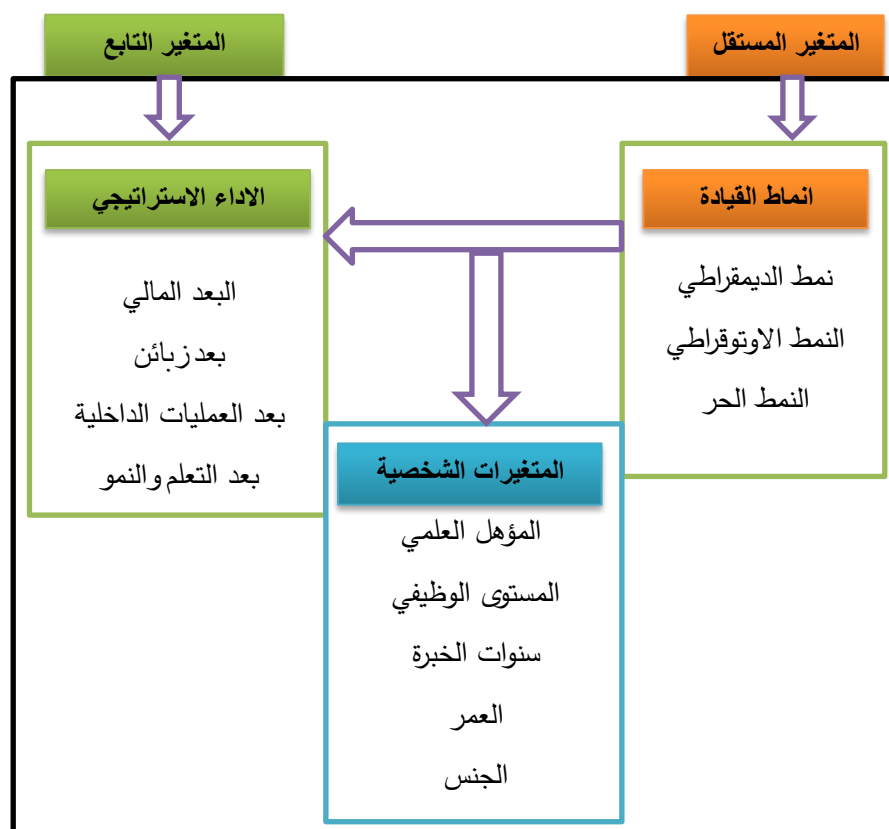
المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لتوزيع الاستبيان

رابعاً: متغيرات ونموذج الدراسة

1/ متغيرات الدراسة: سوف سيتم التطرق في هذه الدراسة الى العلاقة بين متغيرين المتغير المستقل: المتمثل في انماط القيادة . والذي يتضمن ثلاث انماط (نمط الديمقراطي، نمط الاوتوقراطي، نمط الحر). المتغير التابع : والمتمثل في الاداء الاستراتيجي. والذي يتضمن ثلاث ابعاد (البعد المالي، بعد زبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) المتغيرات الشخصية : وتشمل المتغيرات التالية : (المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، والجنس)

2) نموذج الدراسة

الشكل رقم (02-02): يمثل نموذج الدراسة



مصدر: من اعداد الطالبين

مطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

من خلال هذا المطلب سنحاول توضيح مختلف الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبيان.

أولاً: تصميم أداة الدراسة.

لأجل القيام بالمعالجة التطبيقية للموضوع محل الدراسة، علينا تحديد التقنيات والأدوات لجمع البيانات الخاصة بالدراسة والتي تمثلت فيما يلي:

(1) المقابلة: تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات اللازمة ، وتعرف كذلك التبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وبين الشخص آخر أو اشخاص آخرين.¹ ولقد قمنا بإجراء مقابلة مع موظف من اجل توضيح موضوع الدراسة والغاية منها ، بغرض جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة.

(2) الملاحظة: هي عملية يقوم فيها الباحث بمشاهدة ومراقبة إحدى الاشكاليات ، من خلال اتباع النسق العلمي الصحيح، ووفقا لأهداف وخطط وضعت بشكل مسبق ومن ثم بلوغ المعرفة أو التوصل لحلول من مشكلة عملية من الناحية التطبيقية وهي وسيلة للحصول على المعلومات واكتساب الخبرات، وفهم الظواهر بأسلوب دقيق.²

- ومن خلال الدراسة الميدانية لاحظنا العديد من السلوكيات والمعاملات المختلفة بين العاملين والزبائن من خلال العلاقة الوطيدة بينهم في العمل، وبالإضافة حسن استقبالهم للزائرين عن طريق التوجيه والإرشاد.

(3) الاستبيان: أداة مفيدة من ادوات البحث العلمي للحصول على الحقائق ، والتوصل الى النتائج، والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات وأراء يساعد الملاحظة ويكملها، وهو في بعض الاحيان الوسيلة العلمية الوحيدة لقيام بالدراسة العلمية.³

3-1 محتويات الاستبيان :

تم اعداد الاستبيان بناء على دراسات سابقة ذات علاقة بالموضوع محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من العبارات التي تساعد على الاجابة على الفرضيات الدراسة، ولقد تضمن الاستبيان ما يلي :

الجزء الاول : تضمن مجموعة من البيانات الشخصية والخصائص الوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي، الجنس، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، العمر).

1- عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتب وهبة، القاهرة ط8، 1982، ص330 .

2- <https://modrt3ath.com> 11:30، 26/04/2022.

3- <https://www.b-sociology.com> 11:45 ،26/04/2022.

الجزء الثاني: تمثل في محاور الاستبانة التي تضمنت محورين، الاول متعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في انماط القيادة والذي يتكون من 15 عبارة مقسمة على ثلاثة انماط وهي كالآتي:

- نمط الديمقراطي يشمل (5) عبارات.
- نمط الاوتوقراطي يشمل (5) عبارات.
- نمط الحر يشمل (5) عبارات.

اما المحور الثاني فهو متعلق بالمتغير التابع ألا وهو الاداء الاستراتيجي والذي يتكون من (19) عبارة مقسمة على اربعة ابعاد وهي كالآتي:

- البعد المالي يشمل (5) عبارات
- بعد زبائن يشمل (5) عبارات
- بعد العمليات الداخلية (4) عبارات
- بعد التعلم والنمو (5) عبارات

مقياس الدراسة :

حيث تم استعمالنا مقياس ليكارت الخماسي لمعرفة استجابة افراد العينة لفقرات الاستبيان، بحيث يقابل كل عبارة من فقرات الاستبيان 05 خيارات مقسمة الى درجات :

الجدول رقم (02-02) : مقياس ليكارت الخماسي .

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبين

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في اي فئة يتم ذلك من خلال ايجاد المدى اي ايجاد طول مقياس ليكارت الخماسي الدنيا والعليا.

- المدى = اكبر قيمة في التوزيع _ اصغر قيمة في التوزيع
- قسمة المدى على 5 من اجل الحصول على طول الفئة اي $5/4 = 0.8$ بإضافة اقل قيمة في المقياس (1) لتحديد الحد الاعلى لهذه الخلية والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (02-03): درجات مقياس ليكارت الخماسي .

المتوسط الحسابي	الدرجة	المستوى الموافق له
من 1 الى اقل من 1.80	غير موافق بشدة	ضعيف جدا
من 1.80 الى اقل من 2.60	غير موافق	ضعيف
من 2.6 الى اقل من 3.4	محايد	متوسط
من 3.4 الى اقل 4.2	موافق	مرتفع

من 4.2 الى اقل 5	موافق بشدة	مرتفع جدا
------------------	------------	-----------

المصدر: من اعداد الطالبين

ثانيا : صدق وثبات اداة الدراسة

(1) الصدق الظاهري لأداة الدراسة :

بعد ما تم تصميم الاستبيان بشكله الاول، وعرضه على (02) اساتذة من الهيئة التدريسية بالكلية من الحكيم¹ ، حيث قدموا افكارهم حول كيفية صياغة البنود ومدى ملاءمتها للموضوع المعالج، وسهولة عباراتها ووضوحها للهيئة، وبعد ما قدم الاساتذة آراءهم واهم الاقتراحات تم معالجة الاستبيان وتوزيعه على عينة البحث محل الدراسة.

(2) الصدق الداخلي لأداء الدراسة :

وللتحقق من صدق البنيوي لأداة الدراسة تم استخدام معامل " pearson " حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة وبعدها الذي تنتمي اليه ضمن محوري الاستبانة، حيث كلما اقترب معامل الارتباط من (1) كانت العلاقة بين المتغيرين موجبة وقوية في ان واحد ، اما اذا لم يكن التباين مشتركا بين المتغيرين، فقيمة معامل الارتباط تميل الى (0).
1-2 الاتساق الداخلي لعبارات المحور الاول : انماط القيادة (نمط الديمقراطي، نمط الاوتوقراطي، نمط الحر)

الجدول رقم (04-02): معامل ارتباط pearson لعبارات نمط الديمقراطي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية%
01	القائد محبوب من قبل الجميع	0.803**	0.000
02	يشارك القائد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات	0.796**	0.000
03	يشجع القائد المرؤوسين على العمل بروح الفريق	0.844**	0.000
04	يتواصل القائد اجتماعيا مع المرؤوسين خارج بيئة العمل	0.729**	0.000
05	يتجنب القائد انتقاد المرؤوسين أمام زملائهم	0.824**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26 .

1- ** أمام الرقم تعني ان الفقرة متناسقة فعلا مع بعدها ومستوى الدلالة 0.01

2- * امام تعني ان الفقرة متناسقة فعلا مع بعدها ومستوى الدلالة 0.05

1- تم تحكيم الاستبيان من طرف الاستاذ المشرف ، الاستاذ د. عزيزي احمد عكاشة و الاستاذ مولودي عبد الغني.

من خلال الجدول رقم (02-04): نلاحظ ان كل العبارات الخاصة بقياس نمط الديمقراطية ترتبط مع الدرجة الكلية للمجموعة عند مستوى معنوية (0.01) ، وبالتالي تعتبر المجموعة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (02-05): معامل ارتباط pearson لعبارات نمط الاوتوقراطي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	يصدر القائد الاوامر والتعليمات ويصر على تنفيذها	0.610**	0.000
02	يركز القائد على بدل أقصى طاقة وجهد من قبل المرؤوسين في بيئة العمل	0.458**	0.000
03	لا يشارك القائد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات	0.758**	0.000
04	يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين	0.783**	0.000
05	يتصيد القائد اخطاء المرؤوسين ليحاسبهم عليها	0.742**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26 .

1- ** أمام الرقم تعني ان الفقرة متناسقة فعلا مع بعدها ومستوى الدلالة 0.01

2- * امام تعني ان الفقرة متناسقة فعلا مع بعدها ومستوى الدلالة 0.05

من خلال الجدول رقم (02-05) نلاحظ ان كل العبارات الخاصة بقياس نمط الاوتوقراطي ترتبط مع الدرجة الكلية للمجموعة عند مستوى معنوية (0.01) ، وبالتالي تعتبر المجموعة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (02-06): معامل ارتباط pearson لعبارات نمط الحر

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	ليس للقائد تأثير واضح في اداء المرؤوسين	0.758**	0.000
02	يتردد القائد في اتخاذ القرارات الا عند الضرورة القصوى	0.830**	0.000
03	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في اداء واجباتهم	0.722**	0.000
04	يتنازل القائد عن معظم المسؤوليات الادارية ويشعرك بعدم وجود قائد بالمؤسسة	0.802**	0.000
05	القرارات التي يتخذها القائد مصدها الاساس المرؤوسين	0.672**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26 .

- 1- ** أمام الرقم تعني ان الفقرة متناسقة فعلا مع بعدها ومستوى الدلالة 0.01
- 2- * امام تعني ان الفقرة متناسقة فعلا مع بعدها ومستوى الدلالة 0.05
- من خلال الجدول رقم (02-06): نلاحظ ان كل العبارات الخاصة بقياس نمط الحر ترتبط مع الدرجة الكلية للمجموعة عند مستوى معنوية (0.01) ، وبالتالي تعتبر المجموعة صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2 الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني : الاداء الاستراتيجي (البعد المالي، بعد زبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

الجدول رقم(02-07): معامل ارتباط pearson لمحور البعد المالي.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تحسن الشركة باستمرار الخدمات المقدمة بهدف تخفيض التكاليف	0.773**	0.000
02	تحسن الشركة باستمرار الخدمات المقدمة بهدف زيادة الارباح التشغيلية	0.829**	0.000
03	تحسن الشركة باستمرار الخدمات المقدمة بهدف زيادة لعائد على الاستثمار	0.868**	0.000
04	تحسن الشركة باستمرار الخدمات المقدمة بهدف زيادة القيمة الاقتصادية المضافة	0.844**	0.000
05	المؤسسة تتبنى سياسات تطويرية جديدة لزيادة التدفقات النقدية المستقبلية بشكل يتماشى مع السياسة الاستثمارية للشركة	0.730**	0.000

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26 .

- 1- ** أمام الرقم تعني ان الفقرة متناسقة فعلا مع بعدها ومستوى الدلالة 0.01
- 2- * امام تعني ان الفقرة متناسقة فعلا مع بعدها ومستوى الدلالة 0.05
- الدرجة الكلية للمجموعة عند مستوى معنوية (0.01) ، وبالتالي تعتبر المجموعة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(02-08): معامل ارتباط pearson لمحور بعد زبائن

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تحرص الشركة على تطوير خدماتها المقدمة للزبائن بما يتناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية	0.494**	0.000
02	المؤسسة تتبنى سياسات جديدة نحو درجة الرضا لدى العملاء	0.376**	0.004

03	لشركة قدرة على الاستجابة لشكاوى الزبائن وضمان رضاهم	0.587**	0.000
04	انخفاض نسبة الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن في الشركة	0.843**	0.000
05	تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة عالية للزبائن وبتكلفة اقل	0.516**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26 .

- 1- ** أمام الرقم تعني ان الفقرة متناسقة فعلا مع بعدها ومستوى الدلالة 0.01
 - 2- * امام تعني ان الفقرة متناسقة فعلا مع بعدها ومستوى الدلالة 0.05
- من خلال الجدول رقم (02-08) نلاحظ ان كل العبارات الخاصة بقياس زبائن ترتبط مع الدرجة الكلية للمجموعة عند مستوى معنوية (0.01) ، وبالتالي تعتبر المجموعة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (02-09): معامل ارتباط pearson لمحور بعد العمليات الداخلية.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تتبنى المؤسسة سياسات تطويرية مستمرة للعمليات التشغيلية الداخلية الخاصة بالشركة	0.753**	0.000
02	لشركة قدرة على توفير الخدمة وتقديمها لزبون في اسرع وقت ممكن	0.767**	0.000
03	توجد داخل المؤسسة فعالية الاتصالات الداخلية بين المستويات الإدارية	0.842**	0.000
04	تهتم ادارة الشركة بإجراء دراسات لمعرفة المشاكل التي تعترض تقييم أداء ما	0.740**	0.000

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26 .

- 1- ** أمام الرقم تعني ان الفقرة متناسقة فعلا مع بعدها ومستوى الدلالة 0.01
 - 2- * امام تعني ان الفقرة متناسقة فعلا مع بعدها ومستوى الدلالة 0.05
- من خلال الجدول رقم (02-09) نلاحظ ان كل العبارات الخاصة بقياس العمليات الداخلية ترتبط مع الدرجة الكلية للمجموعة عند مستوى معنوية (0.01) ، وبالتالي تعتبر المجموعة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (02-10): معامل ارتباط pearson لمحور بعد التعلم والنمو.

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تسعى المؤسسة لرفع من قدرات وجودة الكفاءة الانتاجية عن طريق التدريب والاعداد الجيد للعمال	0.796**	0.000

02	توجد داخل المؤسسة مبادرات تسعى لتطوير العمل من قبل العمال	0.762**	0.000
03	هناك جودة لنظام حوافز العمال المعمول به داخل الشركة	0.852**	0.000
04	هناك انخفاض نسبة حوادث العمل في الشركة	0.636**	0.000
05	هناك انخفاض نسبة التغيب عن العمل بالنسبة للعمال داخل الشركة	0.821**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26 .

1- ** أمام الرقم تعني ان الفقرة متناسقة فعلا مع بعدها ومستوى الدلالة 0.01

2- * امام تعني ان الفقرة متناسقة فعلا مع بعدها ومستوى الدلالة 0.05

من خلال الجدول رقم (10-02): نلاحظ ان كل العبارات الخاصة بقياس التعلم والنمو ترتبط مع الدرجة الكلية للمجموعة عند مستوى معنوية (0.01)، وبالتالي تعتبر المجموعة صادقة لما وضعت لقياسه.

3- ثبات اداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الاستبيان ومصادقيته استخدمنا اختبار كرو نباخ لقياس ثبات فقرات الاستبيان من خلال معامل الفا كرونباخ والملحق رقم (11-02) يوضح ذلك كذلك هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11-02): معامل الفا كرونباخ لمتغيري الدراسة و عبارات الاستبانة

البيان	عدد الفقرات	معامل الفا كرو نباخ
المحور الاول:		
انماط القيادة	05	0.858
نمط الديمقراطية	05	0.703
نمط الحر	05	0.812
الثبات الكلي للمحور الاول	15	0.798
المحور الثاني:		
الاداء	05	0.868
الاستراتيجي	05	0.320
بعد زبائن	04	0.774
بعد العمليات الداخلية	05	0.829
بعد التعلم والنمو	19	0.819
الثبات الكلي لمحور الثاني	34	0.860

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26 .

تشير نتائج الجدول اعلاه ان قيمة معاملات الفا كرو نباخ هي معاملات مرتفعة بقيمة (0.798) للمحور الاول و (0.819) للمحور الثاني و كذلك معامل الفا كرو نباخ لجميع فقرات الاستبيان ككل بلغت (0.860) وهذا يدل على ان قيمة الثبات لأداة الدراسة جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي و تشير الى ان الاستبيان يتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

ثالثا: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات: للإجابة على الأسئلة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام الادوات الاحصائية الوصفية و الادوات الاحصائية الاستدلالية كما هو موضح في الجدول ادناه .

الجدول رقم (12-02): الادوات الاحصائية الاستدلالية و الوصفية لأداة الدراسة

نوع الاسلوب الاحصائي	الاداة الاحصائية	وصفها
الادوات الاحصائية الاستدلالية	حساب معامل ارتباط بيرسون	من اجل التعرف على اهمية العبارات الواردة في الاستبيان و لمعرفة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات .
	معامل الفا كرو نباخ	تم استخدامه لاختبار مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة .
	تحليل التباين الاحادي	لمعرفة الفروق في اجابات المبحوثين
	كولم وجروف - سمر نوف	لمعرفة البيانات اذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي
	الانحدار الخطي البسيط	لقياس أثر المتغير المستقل على متغير التابع
الادوات الإحصائية الوصفية	التكرارات والنسب المئوية	لمعرفة خصائص أفراد الدراسة
	الانحراف المعياري	لمعرفة تشتت القيم عن متوسطها الحسابي
	المتوسط الحسابي	لمعرفة الي أي مدى تنتمي إليه إجابات أفراد العينة الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبين

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية

المطلب الاول: عرض نتائج الدراسة

اولا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

1-توزيع

عينة الدراسة وفق لمتغير النوع

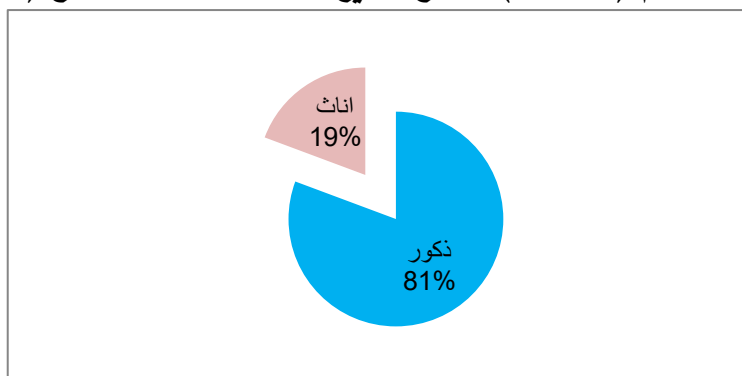
يعد تحديد النوع من المتغيرات الشخصية التي تسهل على الباحث معرفة ملامح مميزات المبحوثين، و كثيرا ما يتخذها كمؤشرات في تحليل المتغيرات و المعطيات الميدانية و بالتالي يمكن توزيع افراد العينة حسب النوع من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم (02-13): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير النوع

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكور	41	70.7%
	اناث	17	29.3%
	المجموع	58	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26.

الشكل رقم (02-03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب النوع (ذكر، انثى)



مصدر: من اعداد الطالبتين

يوضح لنا من خلال الجدول رقم (02-14) والشكل (02-03) نلاحظ ان 70 فردا من العينة الدارسة عبارة عن ذكور أي ما يمثل نسبة 72% من المجموع الكلي للعينة، وهذا ما يشير الى ان نصف أفراد عينة الدراسة ذو جنس ذكري ، بينما 29 فردا من عينة الدراسة عبارة عن اناث أي ما يمثل نسبة 28% من المجموع الكلي للعينة، وعليه يمكن القول أن معظم الوظائف الادارية بمؤسسة سونلغاز يشغلها نسبة كبير من الذكور ، ويمثل الشكل الموالي توزيع أفراد العينة حسب النوع (ذكر - انثى).

2- توزيع العينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

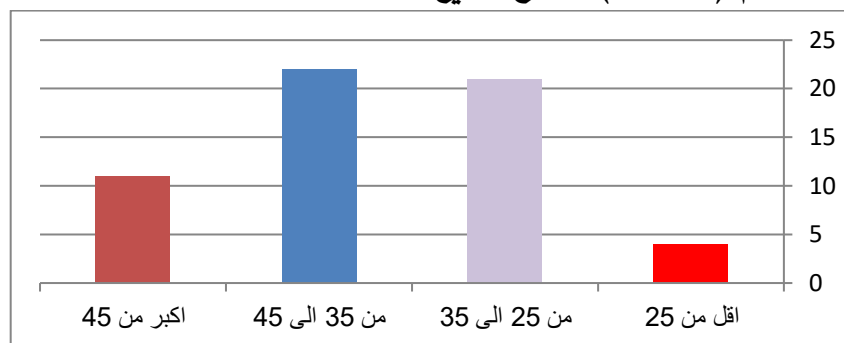
تم تصنيف عينة الدراسة الى اربع مجموعات، وكل مجموعة تضم فئة عمرية معينة ، ويمكن أن نلخص ذلك في الجدول والشكل الموالي:

الجدول رقم (02-14): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر .

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	اقل من 25	4	0.9%
	من 25 الى 35	21	36.1%
	من 35 الى 45	22	37.9%
	اكبر من 45	11	19%

المصدر من اعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج Spss-v26.

الشكل رقم (02-04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



مصدر: من اعداد الطالبين

يلاحظ من الجدول رقم (02-15) والشكل رقم (02-04) ان نسبة 37% من عينة الدراسة تتراوح اعمارهم من 35 الى 45 سنة، و36% للفئة العمرية من 25 الى 35 سنة ، بينما الفئة الاقل من الاكثر من 45 فهي بنسبة 19%، اما الاقل نسبة فهي تتركز على الفئة العمرية اقل من 25 سنة بنسبة 9%، ومنه يتضح لنا ان اغلب افراد عينة في مؤسسة سونلغاز هم عبارة عن شباب يمكن في المؤسسة الاعتماد عليهم في التجديد والتطوير والوصول الى اهداف مرسومة.

3- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهلات العلمية

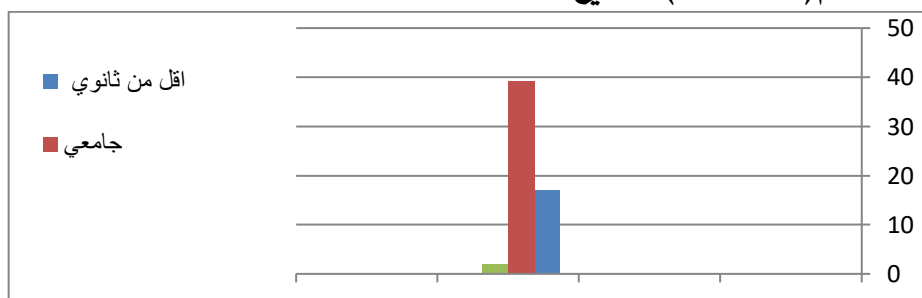
يمكن توضيح توزيع افراد العينة من حيث المستوى الدراسي من خلال الجدول و الشكل المواليين :

الجدول رقم (02-15): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهلات العلمية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	اقل من ثانوي	17	29.3%
	جامعي	39	67.2%
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	2	3.4%
المجموع		58	100%

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26

الشكل رقم (02-05): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهلات العلمية



مصدر: من اعداد الطالبين

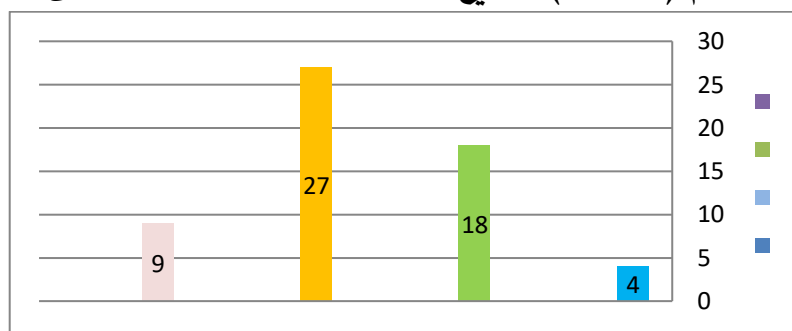
نلاحظ من الجدول رقم (02-16) والشكل البياني رقم(02-05) ان اغلب عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعين بنسبة 67%، بينما افراد العينة الذين مستواهم اقل من الثانوي تقدر نسبتهم 29%، ثم تليها الفئة الذين مستواهم (ماجستير، دكتوراه)، بنسبة 3%، وهذا ما يدل على ان المؤسسة لا تستند على مستويات تعليمية عليا بل تفتح المجال لجميع المستويات حسب حاجتها.

الجدول رقم رقم(02-16): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	4	6.9%
	رئيس مصلحة	18	31.0%
	متصرف	27	46.6%
	عامل مهني	9	15.5%
المجموع		58	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26

الشكل رقم (02-06): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي .



مصدر: من اعداد الطالبين

يلاحظ من خلال الجدول رقم(02-17) والشكل رقم(02-06) اننا على نسبة لوظيفة متصرف تقدر بنسبة 46%، تليها وظيفة رئيس المصلحة بنسبة 31% ، اما بالنسبة لعامل مهني يقدر بنسبة 15 %، ويأتي في الاخير رئيس القسم يقدر بنسبة 6%.

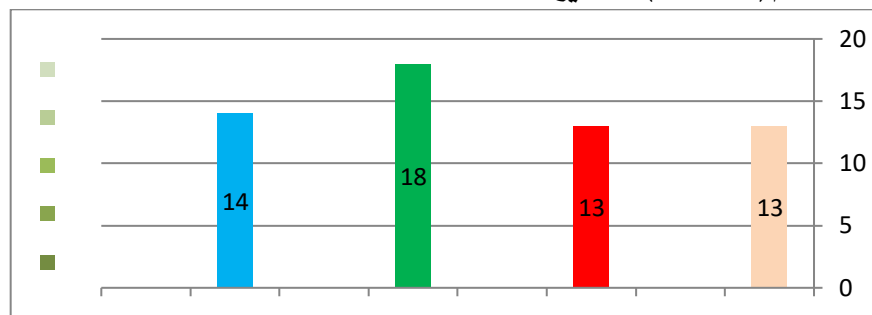
الجدول رقم(02-17): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	13	22.4%
	من 6 الى 10 سنوات	13	22.4%
	من 11 الى 15 سنة	18	67.2%
	اكثر من 15 سنة	14	24.1%

المجموع	58	100%
---------	----	------

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26

الشكل رقم (02-07): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة



مصدر: من اعداد الطالبين

يلاحظ من الجدول رقم (02-18) والشكل رقم (02-07) ان نسبة من الخبرة كانت للفئتان من 11 الى 15 سنة بنسبة 67 %، وتليها الفئة التي بلغت نسبة 24 %، اما الفئتان من 5 سنوات ومن 6 الى 10 سنوات فيتعادلان بنسبة 22%.

ويتضح لنا كذلك ان اغلبيّة افراد العينة لديهم خبرة من 11 الى 15 سنة، وهذا ما يدل على توفر مستوى الخبرة لدى افراد المؤسسة كان بمستوى مرتفع ، ويعود ذلك لان الاغلبية افراد العينة هم من فئة الشباب.

ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة افراد عينة الدراسة

1/ تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة افراد الدراسة لعناصر انماط القيادة

يتم توضيحها من خلال الجداول التالية التي تبين نتائج التحليل الوصفي لأبعاد انماط القيادة

1-1 بعد نمط الديمقراطي

الجدول رقم (02-18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أنماط القيادة (بعد

النمط الديمقراطي)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
01	القائد محبوب من قبل الجميع	3.482	0.977	موافق	مرتفع
02	يشارك القائد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات	3.706	0.858	موافق	مرتفع
03	يشجع القائد المرؤوسين على العمل بروح الفريق	3.758	0.960	موافق	مرتفع
04	يتواصل القائد اجتماعيا مع المرؤوسين خارج بيئة العمل	3.344	0.946	موافق	مرتفع

05	يتجنب القائد انتقاد المرؤوسين أمام زملائهم	3.534	0.977	موافق	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (بعد النمط الديمقراطي)	3.565	0.755	موافق	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26

يتضح لنا من الجدول اعلاه ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع عبارات النمط الديمقراطي فاقت المتوسط المرجح لمقياس ليكرت حيث بلغت المتوسط 3.565 والانحراف المعياري قدره 0.755 مما يدل على ان اغلب الاجابات افراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول النمط الديمقراطي في كل العبارات بدرجة مرتفع في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار .

1-2 بعد النمط الاوتوقراطي

الجدول رقم (19-02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور انماط القيادة (بعد

النمط الاوتوقراطي)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
01	يصدر القائد الاوامر والتعليمات ويصر على تنفيذها	3.896	0.693	موافق	مرتفع
02	يركز القائد على بدل أقصى طاقة وجهد من قبل المرؤوسين في بيئة العمل	3.758	0.779	موافق	مرتفع
03	لا يشارك القائد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات	2.982	0.982	محايد	متوسط
04	يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين	3.534	0.902	موافق	مرتفع
05	يتصيد القائد اخطاء المرؤوسين ليحاسبهم عليها	3.086	0.941	محايد	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (بعد النمط الاوتوقراطي)	3.451	0.585	موافق	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26

يتضح لنا من الجدول اعلاه ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع عبارات النمط الاوتوقراطي فاقت المتوسط المرجح لمقياس ليكرت، حيث بلغت المتوسط 3.585 والانحراف المعياري قدره 0.585 مما يدل على ان اغلب الاجابات افراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول تبني النمط الاوتوقراطي في اغلب العبارات بدرجة مرتفع في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار . اما متوسط الفقرات (3،5) لنمط الاوتوقراطي جاءت بدرجة متوسطة .

1-3 بعد النمط الحر

الجدول رقم (20-02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور انماط القيادة (بعد النمط الحر)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
01	ليس للقائد تأثير واضح في اداء المرؤوسين	2.724	1.104	محايد	متوسط
02	يتردد القائد في اتخاذ القرارات الا عند الضرورة القصوى	2.810	1.033	محايد	متوسط
03	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في اداء واجباتهم	2.637	1.071	محايد	متوسط
04	يتنازل القائد عن معظم المسؤوليات الادارية ويشعر بعدم وجود قائد بالمؤسسة	2.465	1.079	محايد	متوسط
05	القرارات التي يتخذها القائد مصدها الاساس المرؤوسين	3.000	1.123	محايد	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (بعد النمط الحر)	2.727	0.817	محايد	متوسط

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26

يتضح لنا من الجدول اعلاه ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع عبارات النمط الحر فاقت المتوسط المرجح لمقياس ليكرت، حيث بلغت المتوسط 2.727 والانحراف المعياري قدره 0.817 مما يدل على ان اغلب الاجابات افراد العينة معتدلة وتتفق حول النمط الديمقراطي في كل العبارات بدرجة متوسطة في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

2- عرض النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة افراد الدراسة لأبعاد الاداء الاستراتيجي:

يتم توضيحها من خلال الجداول التالية التي تبين نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الاداء الاستراتيجي كما يلي:

الجدول رقم (21-02): استجابة افراد الدراسة لبعد المالي حسب المتوسطات الموافقة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
01	تحسن الشركة باستمرار الخدمات المقدمة بهدف تخفيض التكاليف	3.913	0.629	موافق	مرتفع
02	تحسن الشركة باستمرار الخدمات المقدمة بهدف زيادة الارباح التشغيلية	3.827	0.775	موافق	مرتفع
03	تحسن الشركة باستمرار الخدمات المقدمة بهدف زيادة لعائد على الاستثمار	3.775	0.838	موافق	مرتفع

04	تحسين الشركة باستمرار الخدمات المقدمة بهدف زيادة القيمة الاقتصادية المضافة	3.810	0.803	موافق	مرتفع
05	المؤسسة تتبنى سياسات تطويرية جديدة لزيادة التدفقات النقدية المستقبلية بشكل يتماشى مع السياسة الاستثمارية للشركة	3.879	0.677	موافق	مرتفع
	البعد المالي	3.841	0.606	موافق	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26

يتضح لنا من الجدول اعلاه ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع عبارات البعد المالي فاقت المتوسط المرجح لمقياس ليكرت، حيث بلغت المتوسط 3.841 والانحراف المعياري قدره 0.606 مما يدل على ان اغلب الاجابات افراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول تبني البعد المالي في كل العبارات بدرجة مرتفع في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

الجدول رقم (22-02): استجابة افراد الدراسة لبعد زبائن حسب المتوسطات الموافقة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
01	تحرص الشركة على تطوير خدماتها المقدمة للزبائن بما يتناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية	3.965	0.724	موافق	مرتفع
02	المؤسسة تتبنى سياسات جديدة نحو درجة الرضا لدى العملاء	3.931	0.834	موافق	مرتفع
03	لشركة قدرة على الاستجابة لشكاوى الزبائن وضمان رضاهم	3.965	0.815	موافق	مرتفع
04	انخفاض نسبة الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن في الشركة	3.862	4.019	موافق	مرتفع
05	تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة عالية للزبائن وبتكلفة اقل	3.431	1.027	موافق	مرتفع
	بعد زبائن	3.831	1.013	موافق	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26

يتضح لنا من الجدول اعلاه ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع عبارات البعد الزبائن فاقت المتوسط المرجح لمقياس ليكرت، حيث بلغت المتوسط 3.431 والانحراف المعياري قدره 1.027 مما يدل على ان اغلب الاجابات افراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول تبني البعد الزبائن في كل العبارات بدرجة مرتفع في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

الجدول رقم (23-02) : استجابة افراد الدراسة لبعء العمليات الداخلية حسب المتوسطات الموافقة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
01	تتبنى المؤسسة سياسات تطويرية مستمرة للعمليات التشغيلية الداخلية الخاصة بالشركة	3.482	0.903	موافق	مرتفع
02	لشركة قدرة على توفير الخدمة وتقديمها لزبون في اسرع وقت ممكن	3.655	0.889	موافق	مرتفع
03	توجد داخل المؤسسة فعالية الاتصالات الداخلية بين المستويات الإدارية	3.741	0.806	موافق	مرتفع
04	تهتم ادارة الشركة بإجراء دراسات لمعرفة المشاكل التي تعترض تقييم أداء ما	3.586	0.937	موافق	مرتفع
	بعد العمليات الداخلية	3.616	0.683	موافق	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26

يتضح لنا من الجدول اعلاه ان ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع عبارات البعد العمليات الداخلية فاقت المتوسط المرجح لمقياس ليكرت، حيث بلغت المتوسط 3.616 والانحراف المعياري قدره 0.682 مما يدل على ان اغلب الاجابات افراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول تبني البعد العمليات الداخلية في كل العبارات بدرجة مرتفع في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

الجدول رقم (24-02): استجابة افراد الدراسة لبعء التعلم والنمو حسب المتوسطات الموافقة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة
01	تسعى المؤسسة لرفع من قدرات وجودة الكفاءة الانتاجية عن طريق التدريب والاعداد الجيد للعمال	3.827	0.920	موافق	مرتفع
02	توجد داخل المؤسسة مبادرات تسعى لتطوير العمل من قبل العمال	3.844	0.833	موافق	مرتفع
03	هناك جودة لنظام حوافز العمال المعمول به داخل الشركة	3.465	1.029	موافق	مرتفع
04	هناك انخفاض نسبة حوادث العمل في الشركة	3.758	0.960	موافق	مرتفع
05	هناك انخفاض نسبة التغيب عن العمل بالنسبة للعمال داخل الشركة	3.724	0.812	موافق	مرتفع
	بعد التعلم والنمو	3.760	0.704	موافق	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26

يتضح لنا من الجدول اعلاه ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع عبارات البعد التعلم والنمو فاقت المتوسط المرجح لمقياس ليكرت، حيث بلغت المتوسط 3.760 والانحراف المعياري قدره 0.704 مما يدل على ان اغلب الاجابات افراد العينة ايجابية ومنسجمة وتتفق حول تبني البعد التعلم والنمو في كل العبارات بدرجة مرتفع في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار .

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

تتمحور فرضيات الدراسة في الاجابة على الاشكالية الدراسة ما مدى تأثير انماط القيادة على الاداء الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - ادرار قبل التطرق الى اختبار فرضيات الدراسة قمنا بإجراء اختبار كولمو جروف - سمرنوف (Test kolmogorov-Smirnov) لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو ضروري في حالة اختبار فرضيات التباين والانحدار حيث كانت نتائج إجراء هذا الاختبار كما يلي:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي Test kolmogorov - Smirnov

الجدول رقم (25-02) اختبار التوزيع الطبيعي Smirnov - Test kolmogorov

المتغيرات	القيمة الاحصائية	Ddl	احتمال sig	الملاحظة
انماط القيادة	0.109	58	0.084	بما ان قيمة احتمال احصائية Smirnov -
الاداء الاستراتيجي	0.106	58	0.167	Test kolmogorov للتوزيع الطبيعي اكبر من 0.05 فان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان قيمة sig لاختبار كولمو جروف - سمرنوف لكل من انماط القيادة والاداء الاستراتيجي الاكبر من مستوى المعنوية 5% وعليه فان هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

1/ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

تنص الفرضية الرئيسية الاولى H0 على انه : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية حول مستوى انماط القيادة في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز عند مستوى دلالة 0.05 تعزي الى المتغيرات الشخصية، ولاستخراج نتيجة الفرضية السالفة الذكر يجب المرور بالفرضيات الفرعية

لاختبار الفروق في مستوى انماط القيادة لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار التي تعزي المتغيرات والبيانات الشخصية.

جدول رقم (26-02): معامل الارتباط بيرسون Pearson لأبعاد انماط القيادة و الاداء

الاستراتيجي

البيان	عدد الفقرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوية sig
النمط الديمقراطي	05	0.532**	0.000
النمط الاوتوقراطي	05	0.310**	0.018
النمط الحر	05	0.100**	0.453
انماط القيادة	15	0.448**	0.000

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26

تبين النتائج الاحصائية الموضحة في الجدول... الى ان معامل الارتباط لأنماط القيادة قد بلغت 0.448 وباحتمال معنوي عند 5 ، كما بلغ مستوى المعنوية sig لكل الانماط اقل من 0.05 باستثناء النمط الحر بلغ قدره 0.453 اي $0.05 < 0.000$ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ماعدا النمط الحر الذي يرفض الفرض الصفرى ويقبل الفرض البديل فان النمط النمط الديمقراطي والنمط الاوتوقراطي لهما علاقة ارتباطية بين الاداء الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

الجدول رقم (27-02): نتائج تحليل التباين الاحادي one way anva في تصورات

المبحوثين لمستوى انماط القيادة تعزي للمتغيرات الديمغرافية

العامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	النسب المئوية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية	النتيجة
النوع	بين المجموعات	0.554	1	0.554	2.306	0.135	غير دال احصائيا	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	13.445	56	0.240				
	المجموع	13.998	57					
العمر	بين المجموعات	0.297	3	0.099	0.390	0.760	غير دال احصائيا	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	13.701	54	0.254				
	المجموع	13.998	57					
المؤهل	بين	1.072	2	0.536	2.281	0.112	غير دال	لا توجد

العلمي	المجموعات	داخل	12.926	55	0.235		احصائيا	فروق
		المجموعات						
		المجموع	13.998	57				
المسمى الوظيفي	بين	داخل	2.680	3	0.893	4.262	0.009	توجد فروق
		داخل	11.318	54	0.210			
		المجموع	13.998	57				
سنوات الخبرة	بين	داخل	0.821	4	0.205	0.825	0.515	لا توجد فروق
		داخل	13.177	53	0.249			
		المجموع	13.998	57				

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26

من خلال النتائج الاحصائية الموضحة في الجدول اعلاه يتضح لنا ان قيمة sig حسب كل المتغيرات الشخصية بصفة عامة وهي اكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية $H_0=1$. ماعدا في المتغير المسمى الوظيفي وعليه نقبل كافة الفرضيات الفرعية (1,2,3,5) في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

الجدول رقم (28-02) : نتائج تحليل التباين الاحادي one way anva في تصورات

المبحوثين لمستوى الاداء الاستراتيجي تعزي للمتغيرات الديمغرافية

العامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	النسب الفائية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية	النتيجة
النوع	بين	0.010	1	0.010	0.027	0.869	غير دال احصائيا	لا توجد فروق
	داخل	20.611	56	0.368				
	المجموع	20.621	57					
العمر	بين	0.593	3	0.198	0.553	0.662	غير دال احصائيا	لا توجد فروق
	داخل	20.028	54	0.371				

					57	20.621	المجموع	
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.850	2	0.925	2.710	0.075	غير دال احصائيا	لا توجد فروق
		18.771	55	0.341				
		20.621	57					
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	2.109	3	0.703	2.051	0.118	غير دال احصائيا	لا توجد فروق
		18.512	54	0.343				
		20.621	57					
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.603	4	0.151	0.399	0.809	غير دال احصائيا	لا توجد فروق
		20.019	53	0.378				
		20.621	57					

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26

من خلال النتائج الاحصائية الموضحة في الجدول اعلاه يتضح لنا ان قيمة sig حسب كل المتغيرات الشخصية بصفة عامة وهي اكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية $H_0=1$. وعليه نقبل كافة الفرضيات الفرعية (1,2,3,4,5) في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار.

جدول رقم (29-02): معامل الانحدار الخطي البسيط

الاداء الاستراتيجي							المتغيرات
الخطأ المعياري	اختبار فيشر F		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار T		انماط القيادة
	Sig	F			Sig	T	
0.476	0.000	14.027	0.200	0.448	0.000	4.189	الثابت
0.145					0.000	3.745	معامل

المصدر من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spss-v26

يتضح لنا من الجدول أعلاه انه يوجد علاقة طردية (موجبة) بين انماط القيادة والاداء الاستراتيجي بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار . حيث بلغت قيمة معامل أنماط القيادة (0.543) وبقية احتمالية قدرت ب (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية 5% دال احصائيا .

كما ان قيمة معامل التحديد (القابلية التفسيرية R^2) تقدر ب (0.2) مما يعني ان انماط القيادة تفسر ب 20% من التغيرات التي حدثت على الاداء الاستراتيجي أما الباقي 80% تعزي الى متغيرات أخرى لم يتم ادراجها في النموذج .

ومن خلال هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على انه لا توجد علاقة اثر ذو دلالة احصائية بين انماط القيادة والاداء الاستراتيجي ، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد علاقة اثر ذو دلالة احصائية بين انماط القيادة والاداء الاستراتيجي عند مستوى المعنوية 5%.

ملاحظة :

القيمة (0.448) لمعامل الارتباط تعبر عن وجود علاقة طردية {موجبة} متوسطة بين انماط القيادة والاداء الاستراتيجي لدى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار، وهذا ما يدل على ان انماط القيادة من العناصر التي لديها علاقة مباشرة في التأثير على الاداء الاستراتيجي لدى المؤسسة ومن الواجب الضروري الاهتمام بهذه المتغيرات وعدم الاستهانة بدرجة ارتباطها.

خلاصة الفصل:

هدفنا من خلال هذا الفصل هو معرفة مدى تأثير انماط القيادة على الاداء الاستراتيجي لدى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار، حيث تم اسقاط المفاهيم النظرية على الدراسة من خلال عدة ابعاد تدرس وتقيس الواقع الميداني لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل هو انماط القيادة والمتغير التابع هو الاداء الاستراتيجي لدى المؤسسة، بإضافة الى تفسير واختبار الفرضيات .

ومن خلال الدراسة الميدانية المتعلقة بدراسة تأثير انماط القيادة على الاداء الاستراتيجي لدى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار، حيث تم توزيع 60 استبانة واسترجاع 58 استبيان، ومحاولة منا الاجابة على الاشكالية البحث قمنا بتفريغ الاستبيانات في برنامج SPSS بغية تحليلها، ومنه توصلنا الى النتائج التالية:

- ❖ وجود علاقة ارتباطية بين ابعاد انماط القيادة (النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي، النمط الحر) والاداء الاستراتيجي لدى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار عند مستوى المعنوية 5%، باستثناء نمط الحر كانت هناك علاقة طردية شبه تامة حيث توصلنا الى ذلك من خلال اختبار معامل الارتباط بيرسون.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى تطبيق انماط القيادة عند مستوى معنوية 0.05 تعزي للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، سنوات الخبرة بمؤسسة سونلغاز)، ومنه تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية، من خلال اختبار تحليل التباين الاحادي.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مستوى تطبيق الاداء الاستراتيجي عند مستوى معنوية 0.05 تعزي للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، سنوات الخبرة بمؤسسة سونلغاز)، ومنه تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية، من خلال اختبار تحليل التباين الاحادي.
- ❖ يوجد اثر دال احصائيا بين انماط القيادة والاداء الاستراتيجي بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار عند مستوى المعنوية 5% حيث تم الوصول الى ذلك من خلال اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط بين ابعاد انماط القيادة والاداء الاستراتيجي باستثناء النمط الحر.

خاتمة

خاتمة

من خلال معالجتنا للموضوع محل الدراسة حاولنا التوصل لاهم وابرز الجوانب المتعلقة بتأثير انماط القيادة على الاداء الاستراتيجي ، وذلك من خلال ان انماط القيادة لها دور واهمية كبيرة في تطوير المؤسسات باعتبارها الركائز الاساسية والمحرك الرئيسي للأداء الاستراتيجي . كما حاولنا معالجة اشكالية الموضوع التي تدور حول ما مدى تأثير انماط القيادة على الاداء الاستراتيجي في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار، حيث قمنا بتوزيع استبيانات على مجموعة من الاداريين بمؤسسة سونلغاز، وتوصلنا الى النتائج التالية:

نتائج الدراسة النظرية:

استندنا الى الرصيد المعرفي حول متغيري الدراسة في الجانب النظري للبحث تم التوصل الى النتائج التالية :

- تعتبر الانماط القيادية المستعملة بأبعادها الثلاثة من المصطلحات الكلاسيكية، فهي انماط متداولة ولها سابق دراسات من قبل المفكرين جاءت لتجمع بين مميزات ونظريات القيادة، تمثل كذلك عاملا اساسيا في تطوير وديمومة المنظمات ذلك بما تشكله من اهمية في بناء وتعزيز ميزة تنافسية بين افرادها من خلال الاداء الامثل.
- كما يحظى اداء الاستراتيجي بأهمية بالغة من طرف الباحثين والمسيرين ومن مكانة متميزة في بيئة الاعمال. باعتبار أنه يمثل الدافع الاساسي لوجود اي منظمة من عدمها، لهذا يرتبط مفهوم الاداء بالكفاءة والفعالية ، وتعتبر عملية تقييم الاداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الاداء الفعلي على الاداء المخطط.

النتائج الدراسة الميدانية:

- مستوى انماط القيادة بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار كان بدرجة مرتفعة ماعدا النمط الحر الذي كان بدرجة ضعيفة ويعزى ذلك الى المتوسط الحسابي لكل عنصر من عناصر انماط القيادة (نمط الديمقراطي 3.565)، (النمط الأوتوقراطي 3.585)، (النمط الحر 2.727).
- مستوى الاداء الاستراتيجي بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار كان بدرجة مرتفعة كان بدرجة مرتفعة، وهذا نسبة الى القيمة المتوسط الحسابي لكل بعد من الابعاد (البعد المالي 3.841)، (بعد الزبائن 3.431)، (بعد العمليات الداخلية 3.616)، (بعد التعلم والنمو 3.760).
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين انماط القيادة والاداء الاستراتيجي بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار .

اولا: اثبات صحة الفرضيات

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها سيتم اثبات صحة الفرضيات من عدمها كما يلي:

الفرضية الرئيسية الاولى:

لا توجد فروقات ذات دلالة الاحصائية حول مستوى تطبيق انماط القيادة عند مستوى معنوية 0.05 تعزى بالمتغيرات الديمغرافية.

تم اختيار هذه الفرضية بواسطة تحليل التباين الاحادي وتم التوصل الى قبول الفرضية الصفرية للمتغيرات الديمغرافية (النوع، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) ، أي انه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول مستوى تطبيق انماط القيادة عند مستوى المعنوية 0.05

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروقات ذات دلالة الاحصائية حول مستوى تطبيق الاداء الاستراتيجي عند مستوى معنوية 0.05 تعزى بالمتغيرات الديمغرافية.

تم اختيار هذه الفرضية بواسطة تحليل التباين الاحادي وتم التوصل الى قبول الفرضية الصفرية للمتغيرات الديمغرافية (النوع، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، أي انه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول مستوى تطبيق الاداء الاستراتيجي لدى مؤسسة سونلغاز بأدرار عند مستوى المعنوية 0.05

الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على انه يوجد أثر ذات دلالة احصائية بين انماط القيادة والاداء الاستراتيجي لدى مؤسسة سونلغاز بأدرار عند مستوى معنوية 0.05.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال معامل الانحدار الخطي البسيط ، حيث تم دراسة محور أنماط القيادة بثلاثة عناصر، وتوصلنا الى رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تفترض وجود أثر ذو دلالة احصائية بين عناصر انماط القيادة والاداء الاستراتيجي لدى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بأدرار عند مستوى المعنوية 0.05.

ثانيا: التوصيات

من خلال الدراسة التي اجرينها نرى لزاما تقديم بعد التوصيات المهمة:

- الاهتمام بتشجيع الموظفين على بذل الجهد أكبر في العمل لزيادة الاداء.
- الاعتراف بجهود العاملين والنقاش معهم حول كيفية تطوير ذاتهم لها قوي على مخرجاتهم وسلوكياتهم ومستوى ولائهم للجهة التي يعملون فيها.
- يجب توضيح نتائج تقييم الموظفين والتي على اساسها تتحدد مكانته فذلك يشجع على الانضباط في العمل اكثر.

- تطوير مهارة العاملين في الشركة، ورفع مستواهم لما في ذلك من فائدة تنعكس على الشركة.
- العمل بشكل جاد، ومستمر على تطوير معرفة رأس المال البشري من خلال تثقيفهم من خلال المحاضرات والندوات، واشتراكهم في القضايا الفنية والإدارية التي تهم الشركة
- العمل على أن يكون ترقية نائب المدير الى المدير من خلال ما يقدمه من انجازات لوحدته، ومجتمعه، دون النظر لأقدمية فقط.
- استخدام الوسائل التقنية الحديثة في تبادل الخبرات بين المدير والمسؤولين الآخرين ذلك عبر التواصل بينهم من اجل تطوير العمل الإداري.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين من المسؤولين والعمال على حد سواء من ربط العلاوة السنوية بتقييم الوحدة في مجالات الاداء البشري.

ثالثاً: آفاق الدراسة:

- اجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على الانماط القيادية الحديثة.
- اجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في الانماط القيادة بمؤسسات اخرى وعلى عينات اكبر من افراد العينة.
- مساهمة الانماط القيادية في الحد من الصراعات التنظيمية.
- وعليه نتمنى من الله العلي القدير أن تكون دراستنا هذه بمثابة مرجع او سند يحتدى به الطلبة من اجل انجاز أعمالهم .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

مصادر والمراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- بشير العلاق ، القيادة الادارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الاردن- عمان ، ط العربية 2010.
- 2- محمود عياصرة ، القيادة الرقابة الاتصال الاداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.
- 3- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الاردن، ط3، 1429هـ-2009م.
- 4- هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية، دار النشر والتوزيع الاردن - عمان، ط2010، 1.
- 5- طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الأداء، دار غريب القاهرة ،مصر، ط1993.
- 6- زيد منير ، القيادة ودورها في عملية الادارية، دار البداية عمان، الاردن، ط 1429هـ، 2008م.
- 7- خضير كاظم الفريحات ، السلوك التنظيمي ، اثناء للنشر والتوزيع عمان ، ط2009.
- 8- صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ،الدار الجامعة ، ط2005.
- 9- حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي ،الناشر مؤسسة شباب الجامعة، ط2010.
- 10- بشير العلاق، القيادة الادارية، دار اليازوري، عمان، الاردن، ط1، 2010.
- 11- موسى عبد الناصر، انماط القيادة وفاعلية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة وحدة البريد الولائية - بسكرة.
- 12- سعيد محمد المصري، التنظيم والادارة معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية لنشر والتوزيع الاسكندرية - مصر، 1999.
- 13- عزات كريم العدوان، العلاقة بين الخصائص القيادة وادارة الازمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1434، 2013، 1هـ.
- 14- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 1429هـ-2009م.
- 15- رباب فهمي، سلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ط2017.
- 16- جميلة جاد الله ، الادارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان - الاردن ، ط 2000م 1420هـ.
- 17- عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء للنشر والتوزيع ، ط2014.
- 18- محمد اكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للانتاج والتوزيع، الفني ج1، 1421هـ-2000م.
- 19- محمود حسن الهواسي، مبادئ علم الادارة الحديثة، سنة 2014.
- 20- ماهر محمد صالح، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان ط1.
- 21- محمود حسن جمعة، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة، كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة ديالى- العراق.
- 22- عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتب وهبة، القاهرة ط8، 1982.

ثانياً: الرسائل والمذكرات

- 1- كيرد عمار ، تأثير القيادة الادارية على الاداء العاملين في مؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سولغاز -مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة ألكلي محند اولحاج- البويرة، سنة 2014-2015.
- 2- قاسم شاهين برسيم العمري، انماط القيادة وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية -دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009م.
- 3- فريدة بن ابراهيم، علاقة انماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الاداء التنظيمي لدى اساتذة التعليم الثانوي ، دراسة ميدانية على عينة من اساتذة التعليم الثانوي ،مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، جامعة محمد خضير-بسكرة، سنة 2014/2015.
- 4- حنان ناصر العدوانى، الانماط القيادية السائدة لدى المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغط التنظيمية من وجهة نظرهم ،قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الاوسط 2013.
- 5- بنوناس صباح ، اثر انماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي ، دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خضير -بسكرة، سنة 2015-2016.
- 6- وليد عبداللطيف نوفل الصيفي، الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة، جامعة الازهر، غزة ، ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة ،فلسطين، 2015/2016.
- 7- فاطنة فهيري ، اثر انماط القيادة الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيع العدالة التنظيمية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ادارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الزيان عاشور، سنة 2018/2019.
- 8- سهام موفق، دور القيادة الاستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة ،دراسة حالة جامعة محمد خيضر -بسكرة- ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي)، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه لطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات 2014/2015م
- 9- سيف الدين جلال رشوان همد، اثر انماط القيادة على السلوك الابداعي للعاملين، دراسة عينة (البنوك السودانية)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال(MSC)، 1438هـ، 2016م
- 10- محمد احمد غالي، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي- دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، كلية التجارة، جامعة الاسلامية غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة ماجستير في ادارة اعمال، سنة 1436هـ 2015م.
- 11- صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، دراسة حالة مجمع سيدال لصناعة الأدوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر -بسكرة 2000/2005

- 12- صونية كيلاني، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة باتنة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، 2016/2015
 - 13- مزعش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم تجارية، 2012/2011.
 - 14- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات ،باتنة، مذكرة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس -سطيف، 2012/2011
 - 15- عيشوش خيرة ،التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونطراك ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2011/2010
 - 16- احمد محمد احمد القبالي، أثر نكاء الأعمال على الأداء الاستراتيجي، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية السلط -الأردن 2014
 - 17- جاسم محمد يوسف الجبوري، الانماط القيادية وأثرها في الاستقرار الوظيفي، دراسة حالة مديرية التربية والتعليم في محافظة المفرق، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة ماجستير في الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قسم الادارة العامة، جامعة البيت ، سنة 2017
 - 18- حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من جهة نظر العاملين ،قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير ، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2010
- ثالثاً: المجالات العلمية**
- 1- هناء محمد جلال الدين لطفي، الانماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام لمحافظة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي المعلمين في وجهة نظرهم، مدرس اصول التربية، كلية التربية شبين الكرم، جامعة المنوفية، مجلد07، العدد116، سنة 2018.
 - 2- راضية يوسف، اثر ممارسة انماط القيادة الادارية على الالتزام العاملين من جهة نظريهم، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "برهمية مسعود ببوشقوف" مجلة التنمية الاقتصادية "جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي -الجزائر - المجلد(03)، عدد(05)، 2018.
 - 3- الخير عمارة محمد علي، الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين المعرفة الضمنية والأداء الاستراتيجي ،دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السودانية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2020.
 - 4- جعفري أسماء ، تأصيل نظري لأثر التدقيق الداخلي المتكامل على تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، 2017.
 - 5- صفاء إدريس عبودي ، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة لسمنت الشمالية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1 ، العدد41، 2018.

- 6- عمر بلجازية، أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الإستراتيجي، للمؤسسة دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، مجلد 5، عدد 2، 2019.
 - 7- عنتر محمد أحمد عبد العال، مدخل بطاقة قياس الأداء المتوازن-دراسة ميدانية على الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية في ضوء جامعة سوهاج، المجلة التربوية، المجلد 62، العدد (62)، 2019.
 - 8- اسماء منصور، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الوادي، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد (07)، عدد (01)، سنة 2021.
 - 9- وسيلة واعر، تأثير القيادة الابوية على الأداء الموارد البشرية ، دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر وماليزيا ، مجلة الاستراتيجية والتنمية ، جامعة باتنة 01 الحاج لخضر (الجزائر)، المجلد (10)، عدد (04)، (2020).
 - 10- احمد الأمين يوسف، اثر الأنماط القيادية على أداء العاملين، دراسة حالة بمصنع عموري لصنع الاجر ، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، جامعة عمار ثلجي -الاغواط، المجلد 02، العدد 01، سنة 2018.
 - 11- نور الدين مزهودة ، اثر أنماط القيادة الادارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من جهة نظر الافراد العاملين، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر، المجلد 04، عدد (06) جوان 2017.
 - 12- وداد بلكرمي، اثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي دراسة حالة حول مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية ، عدد 40 ، 2013.
 - 13- غازي فارحان أبو زيتون، أثر الانماط القيادية حسب نموذج شبكة القيادة لبليك وموتون في اختيار استراتيجيات الاعمال، دراسة ميدانية على شركات التأمين الاردنية ، مجلة العربية للإدارة ، المجلد 33، العدد 2، 2013.
 - 14- علي عباس ، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط الأردن ، مجلة الجامعية الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، مجلد (20)، عدد (01)، 2012.
- رابعا: منشورات المؤسسة

- 1- مديرية توزيع الكهرباء والغاز، (2019)، تعريف والمهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بادرار -.

- المصادر والمراجع باللغة الاجنبية

- 1- Yoon, Boreham and Chung, Yesun (The effects of corporate social responsibility on company performance, a stakeholder approach. Journal of Hospitality and Tourism Management, 37.2018.
- 2- Robert S, The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance, From the Magazine harvard business review (January–February 1992).
- 3- E. Grigoroudis n, Strategic performance measurement in a Healthcare organisationA multiple criteria approach based on balanced scorecard, Omega. Volume 40, Number 1, January 2012.
- 4- May-Chiun ,Leadership styles and organizational commitment, a test on Malaysia manufacturing industry ,Faculty of Economics and Business, University Malaysia Sarawak, African Journal of Marketing Management Vol 1(6), 2009.
- 5- Mohsen Hallajy ,Modeling the Effect of Coaches' Leadership Styles on Athletes' Satisfaction and Commitment in Iranian Handball Pro League,

Department of physical Education, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran World Applied Sciences Journal 14 ،(9).(2011)‘

6- Necati CEMALOĞLU ‘**EXAMINING THE RELATIONSHIPS BETWEEN SCHOOL PRINCIPALS’ TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLES AND TEACHERS’ ORGANIZATIONAL COMMITMENT** ‘Gazi University, Gazi Faculty of Education, Department of Educational Sciences, The Online Journal Of New Horizons In Education ,Vol 2, Issue 2 ‘.(2012)

7- Hahira Mohr Nassir ‘**The Relationship of Leadership Styles and organizational performance among IPTA Academic Leaders in Klang Valley Area**, Malaysia ‘ Business & Entrepreneurship Journal, vol.3, no.2,2014.

8- Nicola ‘**Transformational Leadership and Team Effectiveness**, The Mediating Role of Affective Team Commitment ‘University of Coimbra, Portugal ‘Vol 34 ‘Num 3 ‘2018.

8- Marathi ‘**Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance** ‘Faculty of Economics, Universitas Pattimura, Ambon, Indonesia Vol 7 No 8, (2020).

خامسا: المواقع الالكترونية

1- <https://modrt3ath.com> 11:30 ،26/04/2022.

2- <https://www.b-sociology.com> 11:45 ،26/04/2022.

الملاحق

المحلق 01: استبانة الدراسة

جامعة احمد دراية ادرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة اعمال

استمارة استبيان

اخي العامل المحترم ... اختي العاملة المحترمة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

في اطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، تحت عنوان : "أثر انماط القيادة على الاداء الاستراتيجي للمؤسسة" - دراسة شركة توزيع الكهرباء والغاز - بأدرار-.

نامل منكم التفضل بالمشاركة الفاعلة والبناءة لإتمام هاته الدراسة ، وهذا من خلال تعبئة هذه الاستبانة والاجابة العلمية الدقيقة على جميع الاسئلة المطروحة لما لذلك من اثر جوهري في الوصول الى نتائج دقيقة وقاطعة يمكن الاعتماد عليها وتعميمها.

كما نوجه عنايتكم أن الجميع الاجابات سوف تكون موضوع ثقة ، يتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط، كما ان النتائج الدراسة سوف تعرض بشكل عام ولن يشار الى أي اسم من اسماء المشاركين في الاجابة على هاته الاستبانة.

مع خالص الشكر والتقدير على تجاوبكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

ملاحظة : ضع علامة x في الخانة التي توافق اجابتك

السنة الجامعية 2022/2021

الملاحق

الجزء الاول : البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية:

- 1/ الجنس: ذكر ☐ انثى ☐
- 2/ السن : اقل من 25 سنة ☐ من 25 الى 35 ☐ من 36 الى 45 ☐ اكثر من 45 ☐
- 3/ المؤهل العلمي ثانوي فأقل ☐ جامعي ☐ دراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) ☐
- 4/ خبرة المهنية : اقل من 5 سنوات ☐ من 6 الى 10 سنوات ☐ من 11 الى 15 سنة ☐ اكثر من 15 سنة ☐
- 5/ المسمى الوظيفي : رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف ☐ عامل ☐

الجزء الثاني: أسئلة الاستبيان.

المحور الاول : انماط القيادة في المؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النمط الديمقراطي						
1	القائد محبوب من قبل الجميع					
2	يشارك القائد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات					
3	يشجع القائد المرؤوسين على العمل بروح الفريق					
4	يتواصل القائد اجتماعيا مع المرؤوسين خارج بيئة العمل					
5	يتجنب القائد انتقاد المرؤوسين أمام زملائهم					
النمط الاوتوقراطي						
6	يصدر القائد الاوامر والتعليمات ويصر على تنفيذها					
7	يركز القائد على بدل أقصى طاقة وجهد من قبل المرؤوسين في بيئة العمل					
8	لا يشارك القائد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات					
9	يهتم القائد بالعمل أكثر من اهتمامه بحاجات المرؤوسين					
10	يتصيد القائد اخطاء المرؤوسين ليحاسبهم عليها					
النمط الحر (المتساهل)						
11	ليس للقائد تأثير واضح في اداء المرؤوسين					
12	يتردد القائد في اتخاذ القرارات الا عند الضرورة القصوى					
13	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في اداء واجباتهم					
14	يتنازل القائد عن معظم المسؤوليات الادارية ويشعرك بعدم وجود قائد بالمؤسسة					
15	القرارات التي يتخذها القائد مصدها الاساس المرؤوسين					

المحور الثاني : الاداء الاستراتيجي

الملاحق

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد المالي						
1	تحسن الشركة باستمرار الخدمات المقدمة بهدف تخفيض التكاليف					
2	تحسن الشركة باستمرار الخدمات المقدمة بهدف زيادة الأرباح التشغيلية					
3	تحسن الشركة باستمرار الخدمات المقدمة بهدف زيادة لعائد على الاستثمار					
4	تحسن الشركة باستمرار الخدمات المقدمة بهدف زيادة القيمة الاقتصادية المضافة					
5	المؤسسة تتبنى سياسات تطويرية جديدة لزيادة التدفقات النقدية المستقبلية بشكل يتماشى مع السياسة الاستثمارية للشركة					
بعد الزبائن						
6	تحرص الشركة على تطوير خدماتها المقدمة للزبائن بما يتناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية					
7	المؤسسة تتبنى سياسات جديدة نحو درجة الرضا لدى العملاء					
8	لشركة قدرة على الاستجابة لشكاوى الزبائن وضمان رضاهم					
9	انخفاض نسبة الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن في الشركة					
10	تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة عالية للزبائن وبتكلفة اقل					
بعد العمليات الداخلية						
11	تتبنى المؤسسة سياسات تطويرية مستمرة للعمليات التشغيلية الداخلية الخاصة بالشركة					
12	لشركة قدرة على توفير الخدمة وتقديمها لزبون في اسرع وقت ممكن					
13	توجد داخل المؤسسة فعالية الاتصالات الداخلية بين المستويات الإدارية					
14	تهتم ادارة الشركة بإجراء دراسات لمعرفة المشاكل التي تعترض تقييم أداء ما					
بعد التعلم والنمو						
15	تسعى المؤسسة لرفع من قدرات وجودة الكفاءة الانتاجية عن طريق التدريب والاعداد الجيد للعمال					

الملاحق

					توجد داخل المؤسسة مبادرات تسعى لتطوير العمل من قبل العمال	16
					هناك جودة لنظام حوافز العمال المعمول به داخل الشركة	17
					هناك انخفاض نسبة حوادث العمل في الشركة	18
					هناك انخفاض نسبة التغيب عن العمل بالنسبة للعمال داخل الشركة	19

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية على الأداء الاستراتيجي للشركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية أدرار ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات ، وتحليلها وتصنيفها ، واعتمدنا على أسلوب الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ، وتم تحليل تلك المعلومات والبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتتكون عينة الدراسة من الموظفين البالغ عددهم 60 وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بالنسبة لبعده النمط القيادي الديمقراطي على الأداء الاستراتيجي ، والتي يمثل أساس استمرارية الأداء المهني للموظف ، وبالتالي زيادة الإنتاجية ودقتها وهذا يعود بالفائدة على الشركة ، كما خلصت الدراسة على انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في توجهات وأراء أفراد العينة حول مستوى الأداء الاستراتيجي للشركة او مستوى انماط القيادة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية :- أنماط قيادة - أداء استراتيجي - شركة توزيع الكهرباء والغاز .

Summary:

This study aimed to identify the impact of leadership styles on the strategic performance of the electricity and gas distribution company in Adrar state. The study found a number of results, the most important of which is that there is a statistically significant effect at the level of significance (0.05) for the dimension of the democratic leadership style on strategic performance. Which represents the basis for the continuity of the employee's professional performance, thus increasing productivity and accuracy, and this is beneficial to the company. The study also concluded that there are no statistically significant differences in the attitudes and opinions of the sample members about the level of strategic performance of the company or the level of leadership styles due to personal and functional variables (gender, Age, educational qualification, job title, years of experience..)

Keywords: Leadership styles, strategic performance, Electricity and Gas Distribution Company.

أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت

-دراسة ميدانية-

**The Effect Of Strategic Leadership On Employee Performance In Al AlBait University
-A Field Study-**

بن أحمد آسية

جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت الأردنية، حيث تمثلت أبعاد القيادة الاستراتيجية في (التوجه الاستراتيجي، القيادة الابتكارية، القيادة التحويلية، المحافظة على الثقافة التنظيمية)، أما ابعاد أداء الموظفين الإداريين فتمثلت في (المعرفة بالعمل، جودة العمل، الانتاجية، علاقات العمل، صنع القرار)، وتمثل مجتمع الدراسة في جامعة آل البيت الأردنية، حيث استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع (78) استبانة، وقد استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود أثر معنوي لكل من التوجه الاستراتيجي والحفاظ على الثقافة التنظيمية على أداء العمال، وعدم وجود أثر معنوي لكل من القيادة الابتكارية والقيادة التحويلية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة آل البيت.
الكلمات الافتتاحية: القيادة الاستراتيجية، أداء العاملين، جامعة آل البيت.

مقدمة:

ان التحولات والتغيرات السريعة والمعقدة، والتي تجري في البيئة المحيطة بالمنظمات، قد شملت جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية، ولتحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه التحديات استوجب على المنظمات ان تعتمد على قيادتها الاستراتيجية، والتي تسعى الى تكوين تفكير استراتيجي يقود المنظمة الى تحقيق اهدافها ضمن مواردها المتاحة، حيث ان المنظمة التي تنتهج تفكيراً استراتيجياً لديها القدرة على التخطيط الاستراتيجي والذي يمكنها من تطوير منتجاتها وخدماتها والمحافظة على جودتها.

ويلعب القائد الاستراتيجي دوراً جوهرياً في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها، كما أن جودة أداء الموظفين الإداريين وتكوين فريق عمل فعال يعتمد على مدى قدرة القائد الاستراتيجي في توجيه واستغلال القدرات البشرية وفرض العدالة في محيط العمل في خضم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

وبما ان الاردن جزء من البيئة العالمية يتأثر ويؤثر فيها، فهو يشهد تحولات وتغيرات بيئية مختلفة، تؤثر على منظماته العامة والخاصة على حد سواء، لذا جاءت هذه الدراسة لتعالج مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

مشكلة الدراسة :

يعتبر القائد الاستراتيجي العمود الفقري لأي مؤسسة، اذ يقع على عاتقه مسؤولية تحقيق الاهداف المتعلقة بالمؤسسة، وبأعلى درجة من الكفاءة و الفاعلية، ويعتبر النمط القيادي الذي يتسم به القائد الاستراتيجي العامل الرئيس في توجيه مسار المؤسسة، وتطوير ادائها، وتحقيق اهدافها، اذ ان نمط السلوك القيادي الفعال غالبا ما يظهر اثره في سلوك الموظفين الاداريين و ادائهم بشكل فعال، كما انه ينعكس على روحهم المعنوية، و رضاهم عن العمل، وتتمثل مشكلة هذه الدراسة في محاولة الكشف عن مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على اداء العاملين، وصيغت اشكالية الدراسة في الاسئلة التالية:

السؤال الرئيسي:

ما هو اثر القيادة الاستراتيجية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت؟

و انبثقت الاسئلة الفرعية التالية :

- ❖ ما هو اثر التوجه الاستراتيجي على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت ؟
- ❖ ما هو اثر القيادة الابتكارية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت ؟
- ❖ ما هو اثر القيادة التحويلية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت ؟
- ❖ ما هو اثر المحافظة على الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت ؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله و يتجلى ذلك فيما يلي:

- ✓ إبراز اثر القيادة الاستراتيجية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.
- ✓ المساهمة في تعزيز اثر القيادة الاستراتيجية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت من خلال النتائج التي يتم التوصل اليها.
- ✓ تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تساهم في تعزيز الدراسات المستقبلية في دراسة اثر القيادة الاستراتيجية على اداء العاملين.

فرضيات الدراسة:

بناء على موضوع الدراسة و استجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها و ما تطرقت له الدراسات السابقة فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات الآتية لاختبارها وهي:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الاستراتيجية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

و من الفرضية الرئيسية تنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

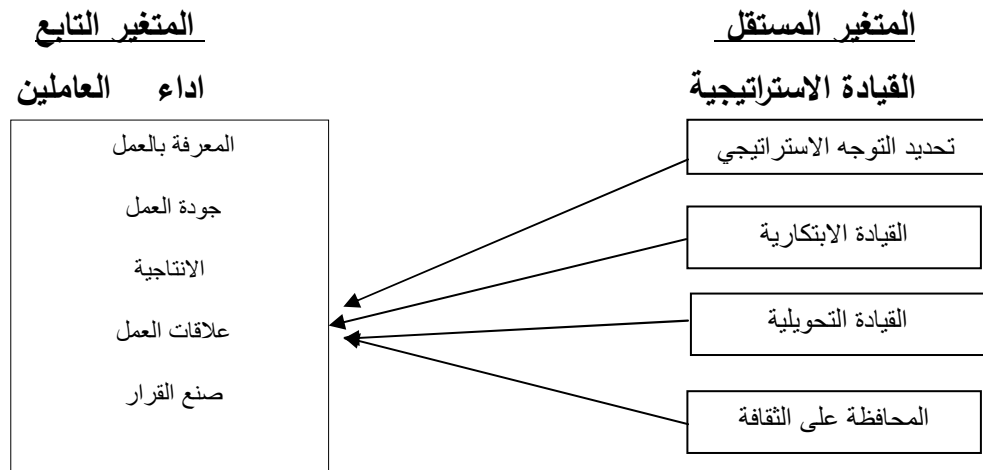
❖ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتوجه الاستراتيجي على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

❖ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة التحويلية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

❖ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للمحافظة على الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

❖ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للقيادة الابتكارية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

نموذج الدراسة:



تعريف المصطلحات:

القيادة الاستراتيجية: القدرة على التوقع، الرؤية و المحافظة على المرونة و تريض السلطة للآخرين لخلق التغير الاستراتيجي كما يلزم. (Hitt et al, 2001)

التوجيه الاستراتيجي: ويقصد به ممارسة الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من خلال التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل الشركة وخدماتها واسواقها القائمة والمستقبلية، ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الانتاجية و إليها و علاقة الشركة مع الاطراف الاخرى في البيئة الخارجية. (مناع، 2003)

القيادة التحويلية: تسعى القيادة التحويلية إلى تأمل وفحص ثقافة المنظمة ودفع المرؤوسين لأن ينظروا لأبعد من مجرد اهتماماتهم الشخصية، لصالح مجموعة العمل والمنظمة، وكذلك تساعد على لا يقتنعوا

بإشباع بسيط محدد بل تسوقهم لإنجاز أكبر يهيئ تحقيق الذات، وتدعوهم للتحويل من مجرد النظر لما تحت أقدامهم إلى نظرة بعيدة المدى. (مصطفى، 2000)

القيادة الابتكارية: هي القيادة التي تشجع الفرد على الابتكار و تقييم اداء الفرد و مسؤولياته بطريقة واضحة ومفسرة، كما تدعم انجاز الهام وخلق جو يشجع على الابتكار والابحاث الاستكشافية. (Mumford, 2002)

المحافظة على الثقافة التنظيمية: تعني الحفاظ على مجموعة القيم و العادات والاعتقادات وقواعد السلوك والمعايير التي تحتكم اليها المجموعة. (عبيسات، 2005)

اداء العاملين: هو المدى الذي ينجز فيه العاملون هدفاً مرتبطاً بالعمل كما و نوعاً، و يقصد به في هذه الدراسة المدى المدرك من قبل الافراد المبحوثين. (الهيتي، 2005)

منهج الدراسة :

مجتمع و عينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جامعة آل البيت، إذ تعتبر الجامعات من المنظمات التي تظهر فيها ممارسات القيادة الاستراتيجية بشكل جلي وواضح الأمر الذي يساعد على إجراء الدراسة فيها.

يتمثل أفراد العينة في الموظفون و المدراء الذين لهم القدرة على توفير المعلومات المفيدة للدراسة، حيث تم توزيع (100) استبيان على العينة المحددة (50 استبيان وزعت على المدراء و 50 استبيان وزعت على الموظفين) بهدف الوصول لتحقيق أهداف الدراسة.

اداة الدراسة:

كما ذكر سابقا بهدف اجراء الدراسة طورت استبانتان تحت عنوان " اثر القيادة الاستراتيجية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت "، وتكونت من:

القسم الأول وتكون من الاقسام التالية:

الجزء الأول: يوضح المتغيرات الديموغرافية، والتي تمثلت في معلومات عامة عن المجيبين عن أسئلة الاستبانة.

الجزء الثاني : توضح متغير القيادة الاستراتيجية حيث تكونت من (17) فقرة وزعت كما يلي:

المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية	من الفقرة 1 الى 17
التوجه الاستراتيجي	من الفقرة 1 الى 5
القيادة التحويلية	من الفقرة 6 الى 9
القيادة الابتكارية	من الفقرة 10 الى 13
الحفاظ على الثقافة التنظيمية	من الفقرة 14 الى 17

جدول (1-1)

فقرات الاستبانة الاولى

القسم الثاني: و تكون من الاجزاء التالية:

الجزء الأول: يوضح المتغيرات الديموغرافية، و التي تمثلت في معلومات عامة عن المجيبين عن أسئلة الاستبانة.

الجزء الثاني : توضح متغير اداء الموظفين الاداريين حيث تكونت من (15) فقرة وزعت كما يلي:

المتغير التابع: اداء العاملين	الفقرة من 1 الى 15
-------------------------------	--------------------

جدول (1-2)

فقرات الاستبانة الثانية

الدراسات السابقة:

دراسة: (سلمى، ح 2012) " دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين "

يهدف البحث الى دراسة دور مهارات القيادات الاستراتيجية بأبعادها الثلاثة (الرؤية، التركيز، التنفيذ) في التهيؤ لضغوط العمل الستة (التهيؤ للمواجهة، التأمل للمواجهة، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم الواسلي البحث عن الدعم الوجداني، تجنب المواجهة)، وتمثلت عينة الدراسة في 42 قائد عسكري في منظمتي الدفاع و الداخلية، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين مهارات القيادة الاستراتيجية و التهيؤ لضغوط العمل.

دراسة: (معن، م، أيمن، ط 2011) " إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى "

استهدفت الدراسة قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والمتمثلة ب (بناء قدرات دينامية جوهرية، التركيز على بناء رأس المال البشري، استخدام التقنية الجدية بفاعلية، الانشغال بالاستراتيجيات الثمينة وبناء هيكل وثقافة منظمة جديدة) بوصفها متغيرات مستقلة و(المرونة الإستراتيجية) بوصفها متغير تابع، وتمثلت عينة الدراسة في 40 بين رؤساء الاقسام واعضاء مجلس الادارة، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر للقيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال.

دراسة: (ايثار، ف، احسان، ج، 2006) " ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية "

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على موضوعات القيادة الاستراتيجية وخدمة الزبون بهدف الإثراء النظري تارة وتحديد طبيعة العلاقة بينهما، وتمثل مجتمع الدراسة في المصارف الاهلية، واتخذ الباحث

خمسة مصارف أهلية، وتوصلت الدراسة الى أن نمط الثقافة الداعمة هو النمط السائد في المصارف المبحوثة، مع وجود دور لمديري المصرف في تحديد المسار الاستراتيجي للمصرف فيما غاب دور المصارف في كسب صداقة الزبائن.

دراسة: (Makri, Scandura et, 2010) " Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms "

تهدف هذه الدراسة الى تعريف بعدين من ابعاد القيادة الاستراتيجية، " القيادة الابداعية و القيادة التشغيلية. اظهرت النتائج ان القيادة الابداعية تعتبر عاملاً مهماً في تحقيق ميزة تنافسية في المنظمات، كما توصلت الدراسة الى ان ضرورة اضطلاع القائد الاستراتيجي على البيئة الداخلية و البيئة الخارجية، وان يعكس رؤيته الاستراتيجية على الابداع و تطوير المنتج.

وقد اجريت الدراسة على 77 منظمة متطورة تكنولوجياً، وظهرت النتائج ان القيادة الابداعية تعتبر عاملاً مهماً في تحقيق ميزة تنافسية في المنظمات، كما توصلت الدراسة الى ان ضرورة اضطلاع القائد الاستراتيجي على البيئة الداخلية و البيئة الخارجية، وان يعكس رؤيته الاستراتيجية على الابداع و تطوير المنتج.

دراسة: (Kodama 2005) " : Innovation through dialectical leadership case of Japanese high-tech companies: studies "

تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر القيادة الاستراتيجية و ادارة المعرفة على تطوير المنتج الجديد، وذلك بالاعتماد على دمج مختلف انواع التكنولوجيا، واجريت الدراسة على ثلاثة شركات يابانية، وتوصلت الدراسة الى تأثير القيادة و ادارة المعرفة على تطوير المنتج الجديد و كسب حصة سوقية.

خلاصة و استنتاجات حول الدراسات السابقة:

اجمعت الدراسات السابقة على اهمية القيادة الاستراتيجية في دعم الاداء بشكل عام حيث ان بعض الدراسات السابقة التي اتفقت على اتخاذ القيادة الابتكارية و التحويلية كبعد من ابعاد القيادة الاستراتيجية و هو الامر الذي تناولته الدراسة التي بين يدينا، اما ما يميز هذه الدراسة هو تبنيها لنموذج خاص بها و اجرائها دراسة ميدانية في جامعة آل البيت، الامر الذي لم يذكر في الدراسات السابقة.

الاطار النظري:

سنتطرق في هذا الاطار الى ماهية كل من الإدارة الاستراتيجية وابعادها واداء الموظفين الاداريين كما يلي:

1) القيادة الاستراتيجية:

تسعى المنظمات المعاصرة الى مراجعة مواردها وتقييمها من حيث الكم والنوع وذلك حتى تكيفها مع التغيرات المتسارعة والتحولات الجوهرية وتساعد على مواجهة المنافسة واعادة تكوين قدراتها التنافسية، وهنا تأتي الحاجة الماسة للقيادة الاستراتيجية التي لها الدور الاكبر والابرز في توفير وتسخير تلك الامور التي تساعد وتعزز دور المنظمة في المنافسة على المستويين المحلي والدولي، وقبل ان نتطرق الى تعريف القيادة الاستراتيجية نتطرق الى تعريف القيادة.

1. تعريف القيادة: القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة(المنيف،إ،151)، ويمكن تعريف القيادة أيضا بأنها "فن التأثير على الرجال" (بصبوص.ع،33). ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومروسيه في المواقف التنظيمية المختلفة(سليمان.ح،563)، بناءً على التعاريف السابقة يتضح أن القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب.

تعريف القيادة الاستراتيجية:

تتعلق القيادة الاستراتيجية بصنع قرارات استراتيجية التي تتعلق بالمنتج و الخدمة التي تقدمها المنظمة و السوق واختيار المدراء التنفيذيين الذين يتميزون بالكفاءة، كما تهتم بإيجاد مصدر التمويل وصنع قرارات المنظمة ورسم الأهداف وتحسين توجيه المنظمة مع احترام طبيعة المنظمة، ووضع وتصميم البنى التحتية مثل المكونات والمعلومات ونظم المراقبة كما تُعرف مختلف الاطراف التي تتعامل معها المنظمة كالمؤسسات المالية، الموردون، العمال، الزبائن و التفاوض مع كل جهة (Crossan, 2008).

نظر (Crow, p :10) إلى القيادة الإستراتيجية على أنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء ، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها، والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح. وقرنها (Chilcoat 153)، بالفعل أو التصرف الذي يقصد منه التأثير في الأفراد والمنظمات عن طريق الاستخدام المنظم للفن الاستراتيجي، والفن الإستراتيجي هو الغايات (أهداف الأمن القومي والوطني)، والطرائق (التصرفات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف) ، والوسائل(الموارد اللازمة لإسناد هذه التصرفات. وأشار (Finkelstein & Hambrick , 223)، إلى القيادة الإستراتيجية على أنها عمل متعدد الوظائف يستلزم الآخرين إنجازها، وربطها كلاً من(Hill & Jones ,15) بالقدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة بشكل تام أو جزء منها، فضلاً عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها، أما (-3،

5 (Beatty & Quinn) فقد أشارتا إلى القيادة الإستراتيجية تمثل قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير، والتصرف، والتأثير في الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية. من خلال التعاريف السابقة تتجلى طبيعة القيادة الاستراتيجية في تعدد وظائفها، فهي تعنى بالإدارة من خلال الآخرين، إدارة المشاريع بشكل كلي و مواكبة التغير الذي يجري في المحيط الخارجي، و القدرة على إدارة رأس المال البشري.

تعريف التوجه الاستراتيجي:

يعرف انه تحديد التصور الإستراتيجي للمنظمة وذلك من خلال تطوير رؤية إستراتيجية طويلة الأمد للقصد الإستراتيجي (Hitt et al , 497) الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملهم، فإذا ما استطاع القائد الإستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الإستراتيجية مما يجعل من القصد الإستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع (Macmillan & Tampoe,74).

تعريف القيادة التحويلية:

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns (1978) في كتابه القيادة. وعرف (Burns,20) القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (Bass, 1985). فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (Bass 1985). فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى Burns تلك القيم "القيم الداخلية".

من التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة التحويلية كالآتي: قدرة القائد على نقل المرؤوسين نقلة تحويلية، بحيث يضع أهداف عالية ومعايير أداء مرتفعة، ويؤدي في الوقت نفسه ثقته العالية بقدراتهم للوصول إليها.

تعريف القيادة الابتكارية:

يعرفها (Mumford, 2002) هي القيادة التي تشجع الفرد على الابتكار وتقييم أداء الفرد ومسؤولياته بطريقة واضحة و مفسرة، كما تدعم انجاز الهام و خلق جو يشجع على الابتكار و الابحاث الاستكشافية. ويعرفها (Cristman, 1987) على انها تعزيز و دعم التوجه الاستكشافي في اطار التغيير و التأقلم. اما (Marki, 2010) فيرى ان القيادة الابتكارية هي القيادة التي تهتم بجمع الافكار و تطويرها و تطوير استخدام التكنولوجيا، كما تركز القيادة الاستراتيجية على تطوير رأس المال البشري والفكري و القدرة على خلق محيط يدعم المنظمة.

تعريف الحفاظ على الثقافة التنظيمية :

يرى (Tsui, 2006) الثقافة التنظيمية على انها نموذج للمفاهيم الاساسية التي يتعلمها فريق العمل و التي يلجئون اليها لحل المشاكل الداخلية للتأقلم و التكامل.

تشير ثقافة المنظمة إلى: "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات." (Hodj.B. and William.A,444)

وهي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمروؤسيهم ومنظماتهم (هيجان.ع، 11).

من التعاريف السابقة يتضح لنا ان الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والعادات والتقاليد التي تكونت في المنظمة والتي يحتكم اليها الموظفون، حيث يلعب القائد دوراً كبيراً في التأثير فيها.

مفهوم اداء العاملين:

ان اهمية ودرجة تقدم اي منظمة تقاس بمدى قدرة موظفيها على تحقيق الاهداف المسطرة ومدى كفاءتهم وفاعليتهم، وفي ما يلي سنستعرض مفهوم الاداء وادارته.

اداء العاملين: إن الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلى الرغم من ذلك فان هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضاً وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها.

مفهوم الأداء: يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الأداء، حيث يعرف الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته. (باجابر.ع، 24)، كما يعرف الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. (الماضي.م، 13)

نلاحظ من التعاريف السابقة انها تنظر الى الاداء من منطلق المعالجة الشمولية للمنظمة، كون اهداف المنظمة المختلفة تتحقق بجميع مواردها.

أسلوب الدراسة:

الأساليب الإحصائية:

تم الاعتماد على الاساليب الاحصائية التالية :

1)مقاييس الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): لوصف خصائص عينة الدراسة، والاجابة عن اسئلة الدراسة وترتيب فقرات الاستبانة تنازلي.

(2) اختبار ثبات الاداة (Reliability): تم استخدام اختبار كرونباخ الفا لقياس ثبات اداة الدراسة ومقدار الاتساق الداخلي لها.

(3) اختبار التوزيع الطبيعي (Normal distribution): لبيانات الدراسة (one simple Kolmogorove- Smirnov Test)

(4) مصفوفة عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات المستقلة (Multicollenirity) باستخدام معامل تضخم التباين و اختبار التباين المسموح.

(5) نتائج اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation) باستخدام اختبار Durbin Watson

(6) تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) : لاختبار صلاحية نموذج الدراسة و معنوية تأثير المتغيرات المستقلة على التابع.

تحليل بيانات الدراسة و اختبار فرضياتها:

بعد توزيع الاستبانة على عينة الدراسة، تم ادخال البيانات الى الحاسوب، بغرض اجراء الاختبار الاحصائي المناسب للدراسة، و لتحليل بيانات الدراسة و اختبار فرضياتها استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي في الاجابة على الاسئلة و ذلك حسب الدرجات التالية:

درجة (1) غير موافق بشدة، درجة (2) غير موافق، درجة (3) محايد، درجة (4) موافق، درجة (5) موافق جداً.

و قد تم تعديل مقياس التحليل بناء على متوسط اجابات افراد العينة في الجامعة المبحوثة على النحو التالي:

الوسيط الحسابي	المدى
من 1 الى اقل او يساوي 2,49	درجة متدنية
من 2,50 الى اقل او يساوي 3,49	درجة متوسطة
من 3,5 الى 5	درجة عالية

الجدول (3)

مقياس التحليل

الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

تم استخدام مقياس ثبات اداة الدراسة الفا كرونباخ لاختبار درجة توافق ردود المستجيبين على فقرات الاستبانة، واختبار الاتساق الداخلي للاستبانة، حيث تكون قيمة الفا مقبولة اذا كانت اعلى من 60%. وللتأكد من ثبات اداة الدراسة فقد تم احتساب معامل الاتساق الداخلي وتراوحت قيم هذا المعامل ما بين (0,61-0,87) في حين بلغ معامل الاداة ككل (0,84) وهو اعلى من (0,6) اي اشارة الى ان فقرات الاستبانة ككل كان بينها اتساق داخلي، مما يؤكد امكانية الاعتماد على الاستبانة في اختبار الفرضيات.

المحور	عدد الاسئلة	قيمة معامل ألفا
التوجه الاستراتيجي	5	0,797
القيادة التحويلية	5	0,81
الثقافة التنظيمية	5	0,61
القيادة الابتكارية	5	0,65
الاستبانة الاولى	20	0,86
اداء العاملين	15	0,87
**الاستبانة ككل	35	0,84

الجدول (4)

معامل الفا لأداة الدراسة (تحليل الثبات)

وصف خصائص عينة الدراسة:

في هذه الفقرة سيتم عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالمعلومات الديموغرافية لأفراد العينة من حيث النوع، السن، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة والتي تم استخلاصها من المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة:

النوع				
النوع		التكرار		النسبة
ذكر	الاستبانة 1	الاستبانة 2	الاستبانة 1	الاستبانة 2
28	38	56	76	
22	12	44	24	
السن				
السن		التكرار		النسبة
30 سنة او اقل	الاستبانة 1	الاستبانة 2	الاستبانة 1	الاستبانة 2
14	28	5	10	
22	44	17	34	
10	20	22	44	
4	8	6	12	
المؤهل العلمي				

المؤهل العلمي		التكرار		النسبة	
ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا	الاستبانة 1	الاستبانة 2
				7	12
4	14	10	7	20	14
24	50	12	25	32	25
32	25	16	11	24	50
40	32	20	16	40	32
الخبرة العملية					
الخبرة العملية		التكرار		النسبة	
5 سنوات او اقل	من 6 الى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنة	من 16 سنة فأكثر	الاستبانة 1	الاستبانة 2
				12	8
16	24	8	12	8	20
36	24	18	12	36	24
40	32	20	16	40	32

الجدول (5)

توزيع المستجيبين حسب المتغيرات الديموغرافية

يوضح الجدول ان نسبة الذكور كانت اكبر من نسبة الاناث في كلا المجتمعين، حيث بلغت نسبة الذكور في مجتمع الموظفين 56% ونسبة الاناث 44%، بينما جاءت نسبة الذكور 76% و 24% بالنسبة للاناث و نلاحظ ان نسبة الاناث جاء متدنية نظرا لقلة مساهمة المرأة في المستويات الإدارية الوسطى و العليا خاصة و هذه النتيجة جاءت مطابقة لدراسة (المبيضين، 2009).

يوضح الجدول رقم (5) ان نسبة الموظفين الذين كانت اعمارهم اقل من 30 سنة كانت 5% بينما جاءت نسبة الموظفين الذين تتراوح اعمارهم بين 30 الى اقل من 40 سنة 17% و كانت بالنسبة الذين تراوحت اعمارهم من 40 الى اقل من 50 سنة 22% بينما كانت نسبة اعمار من هم اكثر من 50 سنة 6% ، اما بالنسبة للمدراء فكانت اعمار من هم دون 30 سنة 10% و جاءت نسبة الذين تتراوح اعمارهم بين 30 الى اقل من 40 سنة 34% اما من تتراوح اعمارهم بين 40 الى اقل من 50 سنة فكانت نسبتهم 44% و جاءت نسبة من هم اكثر من 50 سنة 12% نلاحظ ان اعمار الموظفين كانت متوسطة نوعا ما بينما كانت اعمار المدراء مرتفعة نوعا ما.

نلاحظ من خلال الجدول (5) ان المؤهل العلمي للموظفين الاداريين الذين لديهم مستوى ثانوي كانت 14% بينما بالنسبة للمدراء كانت 4% اما بالنسبة لحملة شهادة الدبلوم فكانت بالنسبة للموظفين 14% و 20% بالنسبة للمدراء و بلغت نسبة حملة شهادة البكالوريوس 50% بين الموظفين الاداريين و

32% بالنسبة للمدراء، وكانت نسبة من هم من حملة شهادات الدراسات العليا 25% بالنسبة للموظفين الإداريين و 32% للمدراء و نلاحظ من خلال هذه النسب التأهيل العلمي للموظفين الإداريين الذين كانت أغليتهم من حملة شهادة البكالوريوس و جاءت نسبة المدراء حملة شهادة الدراسات العليا مرتفعة ايضا و هذا يعكس حرص الادارة على تعيين الاشخاص ذوي الكفاءة في مناصب الإدارة الادارة العليا.

يبين الجدول رقم (5) ان نسبة الموظفين الإداريين الذين بلغت سنوات خبرتهم 5 سنوات او اقل 24% و بلغت بالنسبة للمدراء 16% اما بالنسبة للذين تراوحت سنوات خبرتهم بين 6 الى 10 سنوات 20% بالنسبة للموظفين الإداريين و 8% بالنسبة للمدراء و بلغت نسبة الموظفين الإداريين الذين تراوحت سنوات خبرتهم من 11 الى 15 سنة 24% بالنسبة للموظفين و 36% بالنسبة للمدراء اما من هم ذوو خبرة عملية اكثر من 16 سنة فقد بلغت 32% بالنسبة للموظفين و 40% بالنسبة للمدراء، مما سبق تبين ان اغلبية المستجيبين من ذوي الخبرة العالية مما يعزز القدرة العلمية و العملية على استيعاب فقرات الاستبانة و الاجابة عليها بصورة مناسبة تساعد في تدعيم الحكم على فرضيات الدراسة.

مناقشة نتائج التحليل:

لدراسة القيادة الاستراتيجية في جامعة آل البيت، خصصت القسم الاول من الاستبانة لهذا الغرض:

التوجه الاستراتيجي				
العامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
للمنظمة رسالة تعبر عن الرؤية المستقبلية لها .	1,78	0,67	متدنية	5
تهتم ادارة المنظمة بالنمو و الابتكار مثل اهتمامها بالانتاج و تخفيض التكاليف	2,52	0,99	متوسطة	2
يتم صياغة اهداف استراتيجية طويلة المدى بناء على التحليل البيئي الداخلي و الخارجي	2,58	0,9	متوسطة	1
يخاطب التوجه الاستراتيجي اصحاب المصالح (موظفين و طلاب)	2,34	0,89	متوسطة	3
يتكون التوجه الاستراتيجي من اهداف واقعية يمكن تحقيقها .	1,9	0,76	متدنية	4
المجال الكلي	2,2	0,63	متدنية	
القيادة التحويلية				
العامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة

5	متدنية	1,04	2,12	يشجعني القائد على اقتراح طرق جديدة للقيام بالعمل .
4	متدنية	1,18	2,3	يعطي القائد للموظف الحرية للقيام ببعض التغييرات في العمل.
2	متوسطة	1,11	2,58	تتابع الادارة مدى التقدم الذي يحرزه الموظفون في تطبيق الاهداف الاستراتيجية .
1	متوسطة	0,96	2,62	لدينا برامج تدريبية ناضجة نتمكن بموجبها احلال النقص بالمهارات و الكفاءات
3	متدنية	0,96	2,38	يتمتع القادة و المديرون بمهارات تساعد الادارة على تحقيق الاهداف و تحسين النتائج .
	متدنية	0,82	2,4	المجال الكلي
الثقافة التنظيمية				
المرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العامل
5	منخفضة	0,96	1,96	المديرون يديرون الاوراق اكثر مما يديرون الأفراد فهم يهتمون باللوائح و الاجراءات اكثر مما يهتمون بالإنجازات .
4	منخفضة	1,08	2,4	تسود العلاقات غير رسمية بين الموظفين.
3	منخفضة	1,03	2,42	يسعى الموظفون ليكونوا رياديين في عملهم.
1	متوسطة	1,3	3,42	يحصل الموظفون ذوو القدرات الادارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي .
2	متوسطة	1,22	3,02	القوة الدافعة للعمل هي المنافسة بين الموظفين لتحقيق الانجازات المطلوبة منهم
	ط	0,71	2,5	المجال الكلي
القيادة الابتكارية				
المرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العامل
5	متوسطة	1,01	2,6	ياتي المدير في المنظمة بافكار جديدة دائما .
3	متوسطة	1,27	2,82	تهتم الادارة بتوفير فرص التعلم و التطور المستمر.
1	عالية	1,32	3,54	يتم تكريم الموظفين و الاحتراف بهم ممن يساهمون ببناء

				المعرفة و تبادلها.
2	متوسطة	1,11	3,44	يتم تشجيع المخاطرة و الجرأة و البحث عن المغامرات في العمل.
4	متوسطة	1,16	2,68	تتبنى الادارة اساليب تكنولوجية متطورة في العمل.
	متوسطة	0,76	3,01	المجال الكلي

جدول (7)

نتائج تحليل القيادة الاستراتيجية في جامعة آل البيت

1. تحليل الآراء بشأن التوجه الاستراتيجي للقيادة الاستراتيجيين:

يلاحظ من الجدول (7) ما يلي:

1. حصلت الفقرة الثالثة و التي تنص على صياغة اهداف استراتيجية طويلة المدى بناء على التحليل البيئي الداخلي و الخارجي من بين جميع الفقرات على الرتبة الاولى و ذلك بدرجة موافقة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (2,58)، بينما جاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة الاولى و التي تنص على ان للمنظمة رسالة تعبر عن الرؤية المستقبلية لها حيث حصلت على درجة موافقة (متدنية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (1,78).

2. اما الفقرتين الثانية و الرابعة فقد حصلت على درجة موفقة متوسطة، حيث حلت الفقرة الثانية في المرتبة الثانية و التي تنص على اهتمام ادارة المنظمة بالنمو و الابتكار مثل اهتمامها بالإنتاج و تخفيض التكاليف، بمتوسط حسابي بلغ (2,52)، بينما حلت الفقرة الرابعة في المرتبة الثالثة و التي نصت على تكوين التوجه الاستراتيجي من اهداف واقعية يمكن تحقيقها و ذلك بمتوسط حسابي بلغ (2,34).

3. بينما حلت الفقرة الخامسة في المرتبة الرابعة بدرجة موفقة متدنية و التي نصت على تكوين التوجه الاستراتيجي من اهداف واقعية يمكن تحقيقها و ذلك بمتوسط حسابي بلغ (1,9).

4. لقد بلغ المتوسط الحسابي لدرجة موافقة افراد العينة على المجال الكلي للتوجه الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة (2,2) مما يعني ان التوجه الاستراتيجي في جامعة آل البيت كان متدني.

2. تحليل اراء المستجيبين بشأن القيادة التحويلية :

1. حصلت الفقرة الرابعة التي تنص على الاحتواء على برامج تدريبية ناضجة يتمكن بموجبها احلال النقص بالمهارات و الكفاءات على الرتبة الاولى بمتوسط حسابي 2,62 ، بينما جاء الفقرة الاولى و التي تنص على تشجيع القائد على اقتراح طرق جديدة للقيام بالعمل في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2,12 .

2. حصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الثانية و التي كانت تتعلق بمتابعة الادارة مدى التقدم الذي يحرزه الموظفون في تطبيق الاهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (2,58) .

3. بينما جاءت الفقرات الخامسة و الثانية في المرتبتين الثالثة و الرابعة على التوالي و اللتان كانت تتصان على تمتع القادة و المديرون بمهارات تساعد الادارة على تحقيق الاهداف و تحسين النتائج واعطاء القائد للموظف الحرية للقيام ببعض التغييرات في العمل ، و ذلك بمتوسط حسابي بلغ (2,38) و (2,3) على التوالي.

4. بلغ المتوسط الحسابي لإجابات افراد العينة على المجال الكلي (2,4) مما يعني ان ممارسة القيادة التحويلية في ادارة جامعة آل البيت متدنية.

3. تحليل اراء المستجيبين بشأن الحفاظ على الثقافة التنظيمية:

4. حصلت الفقرة الرابعة على الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة (متوسطة) و التي كانت تنص على ان المدراء يديرون الاوراق اكثر مما يديرون الأفراد فهم يهتمون باللوائح و الاجراءات اكثر مما يهتمون بالإنجازات، بمتوسط حسابي بلغ (3,42)، بينما جاءت الفقرة الاولى في الرتبة الخيرة بدرجة موافقة (متدنية) و بمتوسط حسابي بلغ (1,96) .

5. كما جاءت الفقرة الخامسة في المرتبة الثانية بدرجة موافقة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (3,02) .

6. بينما جاءت الفقرتان الثالثة و الثانية في المرتبتين الثالثة و الرابعة بدرجة موافقة متدنية و اللتان كانت تتعلقان بكل من (يسعى الموظفون ليكونوا رياديين في عملهم) و(تسود العلاقات الغير رسمية بين الموظفين) بمتوسط حسابي بلغ 2,42 و 2,4.

7. بلغ المتوسط الحسابي في المحور ككل 2,5 بدرجة موافقة متوسطة اي ان المدراء يحافظون على الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة.

4. تحليل اراء المستجيبين بشأن القيادة الابتكارية:

1. حصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الاولى بدرجة موافقة عالية و التي تعلق بتكريم الموظفين و الاحتفاء بهم ممن يسهمون ببناء المعرفة و تبادلها بمتوسط حسابي بلغ 3,54، بينما جاءت الفقرة الاولى في الرتبة الاخيرة بدرجة موافقة (متوسطة) بمتوسط حسابي بلغ (2,6) .

2. كما حصلت الفقرة الثانية و الرابعة و الخامسة على المراتب الثالثة و الثانية و الرابعة على التوالي بدرجة موافقة متوسطة و التي كانت تتعلق ب (تشجيع المخاطرة و الجرأة و البحث عن المغامرات في العمل) و (اهتمام الادارة بتوفير فرص التعلم و التطور المستمر) و(تبني الادارة اساليب تكنولوجياية متطورة في العمل) بمتوسطات حسابية بلغت (2,68، 3,44، 2,82) على التوالي.

3. كما بلغ المتوسط الحسابي لمحور القيادة الابتكارية ككل 3,01 بدرجة موافقة متوسطة، اي ان ممارسة القيادة الابتكارية كانت متوسطة في جامعة آل البيت.

تحليل اراء المستجيبين بشأن اداء الموظفين في جامعة آل البيت:

و لدراسة اداء الموظفين في جامعة آل البيت، خصصت القسم الثاني من الاستبانة لهذا الغرض:

رقم الفقرة	العامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يبدل الموظفون أقصى جهودهم عند القيام بالعمل	2,54	1,11	متوسطة	8
2	يتميز الموظفون بالكفاءة و الفاعلية الوظيفية	2,88	0,96	متوسطة	4
3	لدى الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات	3,3	0,99	متوسطة	1
4	ينجز الموظفون العمل اليومي المطلوب منهم	2,34	1,02	منخفضة	12
5	يواظب الموظفون على الدوام	2,1	1,11	منخفضة	15
6	يهتم الموظفون بطرح افكار جديدة	3,24	1,04	متوسطة	2
7	لدى الموظف القدرة على التصرف في في المواقف الحرجة	2.24	1,22	منخفضة	13
8	يتميز العمل المنجز بالجودة	2,48	0,95	منخفضة	9
9	لدى الموظف الاستعداد لتحمل المسؤولية	2,72	1,01	متوسطة	5
10	يملك الموظف المعلومات الكافية عن العمل	2,16	0,91	منخفضة	14
11	يتميز الموظف بسرعة الملاحظة و الفهم	2,96	1,09	متوسطة	3
12*	يملك الموظف الرغبة في التعاون	2,64	1,04	متوسطة	7
13	لدى الموظف مهارات التواصل مع الآخرين	2,42	0,85	منخفضة	10
14	يعتمد الموظف على نفسه في انجاز العمل	2,68	1,11	متوسطة	6
15	يتقيد الموظف بقواعد و اجراءات العمل	2,4	1.08	منخفضة	11
	المجال الكلي	2,68	0,61	متوسطة	

جدول (8)

نتائج تحليل آراء المدراء حول اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت

1. حصلت الفقرة الثالثة على الرتبة الاولى بدرجة موافقة متوسطة و متوسط حسابي بلغ 3,3، بينما حصلت الفقرة الخامسة على الرتبة الاخيرة بموافقة متدنية بلغ متوسطها الحسابي 2,1 .
2. حصلت الفقرات (1,2,6,9,11,12,14) على درجة موافقة متوسطة حيث كانت الفقرة الاولى في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 2,54، و جاءت الفقرة الثانية في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2,88، و كانت الفقرة السادسة في الفقرة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,34 بينما جاءت الفقرة التاسعة في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 2,1 ، و كانت الفقرة الحادي عشر في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,96، و جاءت الفقرة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ 2,64، بينما حصلت الفقرة الرابع عشر على الرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 2,68.

3. بينما حصلت بقية الفقرات (4،7،8،10،13،15) على درجات موافقة متدنية حيث حصلت الفقرة الرابعة على الرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ 2,34 و جاءت الفقرة السابعة في الرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ 2,24 كما جاءت الفقرة الثامنة في الرتبة التاسعة و قد بلغ متوسطها الحسابي بلغ 2,48، كما جاءت الفقرة العاشرة في الرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ 2,16 ، كما كانت الفقرة الثالثة عشر في الرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 2,42، و في الاخير كانت الفقرة الخامس عشر في الرتبة الحاي عشر بمتوسط حسابي بلغ 2,4.

4. و بلغ متوسط الحسابي للاداة ككل 2,68 بدرجة موافقة متوسطة اي ان اداء الموظفين في جامعة آل البيت في وجهة نظر المدراء كان متوسط.

مناقشة نتائج الاختبار:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لمعرفة ان كان هناك اثر ذو دلالة احصائية للمتغيرات المستقلة (التوجه الاستراتيجي، القيادة التحويلية، الحفاظ على الثقافة التنظيمية، القيادة الابداعية) على المتغير التابع (اداء الموظفين الاداريين) عند مستوى احصائية $\alpha = 5\%$.

لكن قبل اجراء اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، قامت الباحثة باجراء بعض الاختبارات و ذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار و ذلك على النحو التالي:

1. التوزيع الطبيعي لعناصر العينة و ذلك باستخدام اختبار (One_Simple Kolmogrove_Smirnove Test)

2. كما تم التأكد من قوة نموذج الدراسة عن طريق:

• مصفوفة عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات المستقلة (Multicollenirity) باستخدام معامل تضخم التباين و اختبار التباين المسموح.

• نتائج اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation) باستخدام اختبار Durbin Watson

1. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) :

حتى يمكن الاعتماد على البيانات التي تم استقصاؤها من اجابات الافراد العينة في اثبات او نفي فرضيات الدراسة، فقد تم استخدام اختبار (One_Simple Kolmogrove_Smirnove Test) لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تخضع لتوزيع طبيعي.

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

المحور	K-S	Sig. K-S	التوزيع
التوجه الاستراتيجي	0,833	0,492	طبيعي
القيادة التحويلية	0,893	0,402	طبيعي

الحفاظ على الثقافة التنظيمية	0,853	0,461	طبيعي
القيادة الابداعية	0,673	0,756	طبيعي
اداء الموظفين الاداريين	0,466	0,982	طبيعي

جدول (9)

نتائج التوزيع الطبيعي (One_Simple Kolmogrove_Smirnove Test)

يمثل الجدول اعلاه نتائج استخدام اختبار (Kolmogrove_Smirnove Test) لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، فقد كانت قيمة المعنوية لمحاوّر الدراسة اكبر من مستوى الدلالة 5%، و منه يتم قبول الفرضية الصفرية الدالة على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

اختبار قوة النموذج:

اولا- اختبار الارتباط الخطي: (Multicollenirity)

لاختبار فرض عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، قامت الباحثة باجراء اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance لكل متغير من المتغيرات المستقلة، اذ لابد ان تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، لذا نلجأ لهذا الاختبار لاستبعاد المتغيرات المستقلة التي تعاني من مشكلة التعدد الخطي كأحد الطرق للتغلب على هذه المشكلة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم للقيمة (10) و قيمة اختبار التباين المسموح اكبر من (0,05).

و الجدول التالي يظهر نتائج هذا التحليل:

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين (VIF)
التوجه الاستراتيجي	0,713	1,4
القيادة التحويلية	0,557	1.795
الحفاظ على الثقافة التنظيمية	0,755	1.325
القيادة الابداعية	0,610	1,639

الجدول (10)

اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor و اختبار التباين المسموح Tolerance

تشير البيانات الواردة في الجدول (16) الى ان قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات تقل عن (10) و تتراوح بين (1,325، 1,795) و ان قيم اختبار التباين المسموح به تتراوح بين (0,557، 0,775) و

هي اكبر من (0,05)، و لذلك يمكن القول انه لا توجد مشكلة تتعلق بوجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة.

ثانيا- اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation):

تظهر مشكلة الارتباط الذاتي في النموذج اذا كانت المشاهدات المتجاورة مترابطة، مما سيؤثر على صحة النموذج، اذ سينتج اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بدرجة كبيرة من جراء ذلك الارتباط ، و قد تم اختبار الارتباط الذاتي لنموذج الدراسة، و ظهرت النتائج التالية:

المتغير	اختبار Durbin Watson
نموذج الدراسة	2,462

الجدول (11)

نتائج اختبار الارتباط الذاتي

من نتائج التحليل السابق نلاحظ ان قيمة Durbin Watson الاحصائية تقع ضمن المجال (1,5-2,5) ، و بالتالي نستنتج عدم وجود ارتباط ذاتي بين متغيرات المستقلة للدراسة و بالتالي صلاحية النموذج . مما سبق نلاحظ عدم وجود مشاكل ارتباط ذاتي و لا وجود ارتباط متعدد بالإضافة الى التوزيع الطبيعي للبيانات، و منه ننقل الى المرحلة التالية من الاختبار و هو اختبار فرضيات الدراسة. اختبار الفرضيات بشأن تأثير عوامل القيادة الاستراتيجية على اداء الموظفين الإداريين :

تشير الجداول التالية الى نتائج اختبار الانحدار المتعدد، وذلك على النحو التالي:

نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

يمثل الجدول (18) نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

Model	R	R Sq	AdjustedR Square	Std. Error of the Estimate
1	0,452	0,	0,133	0,56991

جدول(12)

جدول ملخص النموذج (Model Summary)

يوضح الجدول رقم(12) قيم معاملات الارتباط الثلاث التي تم حسابها لنموذج الانحدار المقدر و هي: معامل الارتباط البسيط (R) حيث بلغ (0,452) و معامل التحديد (R- Square) و الذي يساوي 0,204 ، اي ان المتغيرات المستقلة استطاعت تفسير 20,4% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع و الباقي يعزى الى عوامل اخرى، كما بلغ تعيين خطأ التقدير Std. Error of the Estimate القيمة (0,56991) و الذي كلما كان اقل دل على خطأ أقل للنموذج.

اختبار المعنوية الاجمالية لنموذج الانحدار:

يمثل الجدول (19) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الاختبار

Sig	F	Mean square	Df	Sum of square	Model
0,033	2,885	0, 937	4	3,749	Regression
		0, 325	45	14,616	Residual
			49	18,364	Total

جدول(13)

جدول تحليل التباين ANOVA

يمثل هذا الجدول تحليل التباين و الذي يمكن من معرفة صلاحية النموذج و ذلك بالاعتماد على احصائية F .

H0 : نموذج الانحدار المتعدد غير معنوي.

H1: نموذج الانحدار معنوي.

و كما يظهر من خلال جدول تحليل التباين المعنوية العالية لاختبار F حيث بلغت قيمتها المحسوبة 2,885 عند درجة حرية 4 بقيمة احتمالية (0,033) و هي اقل من القيمة المحددة (0,05) و هو ما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار المتعدد من الناحية الاحصائية.

و بالتالي يتم رفض الفرضية العدمية و تقبل الفرضية البديلة و هي:

ان نموذج الانحدار معنوي و بالتالي يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (20,4%) من التباين في المتغير التابع.

اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

يبين هذا الجدول قيم معاملات الانحدار للمقدرات و الاختبارات الاحصائية لهذه المعاملات و يمكن تلخيص الجدول كالتالي:

Sign	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		المتغير
		Beta	Str.err	Beta	
.000	.453		.396	2.615	الحد الثابت
.020	-2.412	-.380	.152	-.367	التوجه الاستراتيجي
.987	.017	.003	.132	.002	القيادة التحويلية
.517	-.653	-.100	.132	-.086	الحفاظ على الثقافة التنظيمية

0.111	2.658	.453	.136	.362	القيادة الابداعية
-------	-------	------	------	------	-------------------

الجدول(14)

جدول معاملات Coefficient

اولا- اختبار معنوية الحد الثابت:

بلغت قيمة معنوية المعامل الثابت المحسوبة و المدرجة في الجدول (14)، (0,000)، وهي اقل من مستوى اختبار الفرضية الصفرية 5% التي وضعت كحد مقبول لرفض او قبول الفرضية العدمية التي تنص ان قيمة الحد الثابت تساوي 0، وبالتالي حسب القاعدة التي تنص برفض الفرضية الصفرية اذا كان مستوى دلالة الاختبار اقل من مستوى دلالة الفرضية، فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل البديلة التي تنص على ان قيمة الحد الثابت لا يساوي 0، و بالتالي معنوية الحد الثابت.

ثانيا- اختبار الفرضية الاولى:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتحديد التوجه الاستراتيجي على اداء الموظفين في جامعة آل البيت.

من خلال جدول المعاملات نلاحظ ان قيمة T قد بلغت -2.412 بمستوى معنوية 0,02 و هي اقل من 5% وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة التي تنص على وجود اثر للتوجه الاستراتيجي على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت، و بالتالي اي زيادة في قيمة التوجه الاستراتيجي بقيمة واحدة سينجم عنه نقصان في اداء الموظفين الاداريين بقيمة 0,367.

ثالثا- اختبار الفرضية الثانية:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للقيادة التحويلية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

من خلال جدول المعاملات نلاحظ ان قيمة T قد بلغت 0.017 بمستوى معنوية 0.987 و هي اكبر من 5%، و بالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية و التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

رابعا- اختبار الفرضية الثالثة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمحافظة على الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

نلاحظ من الجدول اعلاه ان قيمة T قد بلغت -0,653 و بمستوى دلالة 0,517، وهي اكبر من 5%، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية و التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمحافظة على الثقافة التنظيمية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

خامسا-الفرضية الرابعة:

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الابتكارية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت.

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة T قد بلغت 2.658 بمستوى معنوية 0,011 و هي اقل من 5% و بالتالي يتم رفض الفرضية العدمية و قبول البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الابتكارية على اداء الموظفين الاداريين في جامعة آل البيت، و بالتالي اي زيادة في قيمة القيادة الابتكارية بقيمة واحدة ينجم عنه زيادة في اداء الموظفين بقيمة 0,362 .

الاستنتاجات و التوصيات (conclusion and recommendation):

اولا: الاستنتاجات

1. توصلت الدراسة الى الى انه لا يوجد توجه استراتيجي في جامعة آل البيت بشكل متكامل، فبالرغم من سعي الجامعة لتوضيح توجهها الاستراتيجي بين الموظفين الا اننا لاحظنا درجة وضوحه متدنية بالنسبة لكثير منهم، كما توصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة احصائية للتوجه الاستراتيجي على اداء الموظفين الاداريين وجاءت هذه النتيجة مطابقة للنتيجة التي توصلت اليها دراسة (Novecevic et al, 2004) .

2. كما توصلت الدراسة الى عدم ممارسة القيادة التحويلية في جامعة آل البيت بشكل فعال، ويعود ذلك الى عدم اهتمام المدراء بالتغيير و تحسين الاوضاع في ادارات جامعة آل البيت الامر الذي انعكس بعدم تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين و ذلك بسبب وجودها المتدني.

3. اما بالنسبة للثقافة التنظيمية فقد كانت درجة المحافظة عليها في وجهة نظر الموظفين الاداريين متوسطة، وذلك بسبب طبيعة العمل في مختلف مستويات الادارة في الجامعة و التي تخلق نوع من القيم و التقاليد المشتركة بين الموظفين و التي يخلقها المدير بصفة رسمية او تخلق بين الموظفين بصفة غير رسمية، حيث ان الحفاظ عليها يساعد على خلق جو الاستقرار بين الموظفين الا ان الدراسة قد توصلت ان الحفاظ على الثقافة التنظيمية لا يؤثر على اداء الموظفين.

4. يستنتج من خلال نتائج التحليل ان درجة ممارسة القيادة الابتكارية جاءت بدرجة متوسطة حيث لوحظ من خلال الدراسة ان الادارة في الجامعة تهتم بالابتكار و التجديد و تكريم الموظفين الذين يخلقون طرقا جديدة في القيام بالعمل، كما توصلت الدراسة الى ان القيادة الابتكارية تؤثر و بشكل ايجابي على اداء الموظفين و جاءت هذه النتيجة مطابقة لما توصلت اليه دراسة (Jansen et al , 2009).

ثانيا-التوصيات:

- ضرورة تكثيف الجهود للاهتمام بالتوجه الاستراتيجي في جامعة آل البيت، تحسين توجيه المنظمة مع احترام طبيعة المنظمة، و وضع و تصميم البنى التحتية مثل المكونات و المعلومات و نظم المراقبة.
- تفعيل دور القيادة التحويلية لتحسين الاوضاع الراهنة و كذا زيادة ودعم الادارة في هذا المجال لتحسين مستويات اداء الموظفين الاداريين فيها.
- دعم الثقافة التنظيمية لتعزيز الشعور بالانتماء للمنظمة، حيث انها تعطي صورة عن المعايير الهامة التي تقوم عليها قيم واتجاهات وأهداف المنظمة الامر الذي ينعكس على اداء الموظفين.
- ان تستمر الادارة في تشجيع الموظفين على الابتكار و خلق الافكار الجديدة التي تؤدي الى تحفيز الموظفين وزيادة شعورهم بالمسؤولية الامر الذي ينعكس على جودة الاداء .

المراجع:

المراجع:

- 1.الماضي مساعد، "معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي:دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض" رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية،الرياض:1417هـ
- 2.المنيف إبراهيم عبد الله ،"الإدارة : المفاهيم، الأسس، المهام"، دار العلوم للطباعة والنشر، الطبعة الثالثة، جدة، 1983
- 3.أنس خليل مبيضين، "دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية، دراسة تطبيقية على الملكية الاردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت ، المفرق، الاردن، 2009
- 4.ايثار عبد الهادي الفيحان، احسان دهشان جلاب، ف، احسان ج، (2006) " ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية
- 5.باجابر، عادل. "الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية "رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، 1416هـ.
- 6.بصوص أحمد عبد ربه ،"فن القيادة في الإسلام"، مكتبة المنار، الزرقاء، الأردن، 1988. دراسة ميدانية

7. عبد الكريم قاسم محمد مناع ، "التوجه الاستراتيجي للقيادة الإدارية في شركة الاتصالات الأردنية لمواجهة التهديد التنافسي للخلويات"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، جامعة ال البيت ، المفرق ، 2003
8. عبيسات حيدر ، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية"، دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة في الزرقاء "مديرية الدراسات والمعرفة، الأردن.
9. سلمى حتيّة ، " دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لظغوط العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد4، العدد9 ، ص ص 245، 274، 2012.
10. سليمان ، حنفي محمود "الإدارة: منهج شامل". دار الجامعة المصرية – الإسكندرية – 1980
11. (معن.م، أيمن.ط 2011) " إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، دراسة لآراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"
12. هيجان عبد الرحمن أحمد، الإدارة العامة، العدد74، السنة الحادية والثلاثون، الرياض – المملكة العربية السعودية، شوال 1412هـ، أبريل 1992م
13. Bass, B. M. (1990), "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", organizational Dynamics, Vol.18, No.3, pp.19-31
14. Bass, B. M. (1985), **Leadership and Performance beyond Expectations**, Free Press, New York, NY
15. Burns, J. M. (1978), **Leadership**, Harper Perennial Political Classics, New York.
16. Beatty, k. & Quinn, L (2002), **The Role of Strategic Leadership Team in Organizations**, Center for Creative Leadership. www.ccl.org.
17. Bass, B. M. (1990), "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", organizational Dynamics, Vol.18, No.3, pp.19-31
18. B.j. Hodge and William p. Anthony, **Organization Theory: A Strategic Approach**, MaSS Allyn and Bacon , Boston: USA, 4th Edition, 1991, p: 444
19. Chilcoat, R.A. (1995), **Strategic Art: The New Art for 21st Century Leader**, U.S. Army War College, Strategic Studies Institute, October.
20. Crow, W.J. (1993), **Strategic Leadership**, N.Y. Simon & Schuster Press
21. Finkelstein, S. & Hambrick, D.C. (1996), **Strategic Leadership: Top Executive & Their Effect on Organizations**, St. Poul MN: Publishing co
22. Hitt, M.A. Ireland, R.D. Hoskisson, R.E. (2001), **Strategic Management :Competitiveness & Gloablization**, 4th ed., South-Westren College Publishing
23. Hill, Charles W. & Jones, G.R. (2001), **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, 5th ed., Houghton Mifflin, Co.
24. Macmillan H. & Tampoe, M. (2000), **Strategic Management: Process, Concept & Implementation**, Oxford University Press
25. Marianna Makri, Terri A. Scandura, **Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms**, The Leadership Quarterly, Vol 21, 2010, P P: 75–88

- 26.Mary Crossan, Dusya Vera, Len Nanjad, **Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments**, The Leadership Quarterly, Vol 19, 2008, P P:569–581
- 27.Mitsuru Kodama, **Innovation through dialectical leadership—case studies ,of Japanese high-tech companies**, Journal of High Technology Management Research, Vol 16 ,2005, P P: 137–156
- 28.Mumford, M. D., Connelly, S., & Gaddis, B. (2003). **How creative leaders think: Experimental findings and cases**. *The Leadership Quarterly*, 14, 411–432.