

دور القيادة الادارية في تطوير اداء العاملين

The Role of the Administrative Leadership in Developing the Performance of the Operators who

الاستاذ. محمود شكر محمد مهاوش
كلية المأمون الجامعة

Mahmoud Shukr Mohammed Mahoush
Al - Mamoun University College

المستخلص

أن القيادة الادارية عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم من قبل الآخر للوصول إلى مستويات عليا من الإبداع المنظمي لدى المرؤوسين فا القيادات الادارية الناجحة في جميع المنظمات تعتمد سياسية الإداء المتميز التي تعد من السياسيات الرئيسة والأساسية التي تعتمد عليها القيادات الناجحة في المنظمات .
ذلك كون القيادة الادارية تشارك في عمليات تقوم على خطوات متتالية والتي تشمل خلق الإداء المتميز لدى المرؤوسين من خلال الحاجة إلى التغيير ، وإيجاد رؤية جديدة وجعل التغيير من الواجبات الموسسية.
وتم إجراء البحث في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في الوزارة ، إذ توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات منها أن أي إهمال أو أغفال لسياسيات الإداء المتميز من قبل القيادة الادارية أو قيادة التغيير في المنظمة يؤدي إلى خلق حالة من الخسارة السوقية فضلا عن ، عدم تحقيق ميزة تنافسية في ظل الأسواق المحلية والعالمية والعكس صحيح .
الكلمات المفتاحية : القيادة الادارية – الاداء المتميز .

Abstract

The transformational leaderships in all organizations consider Motivations policies which is one of the main and basic policies adapted by the successful leaderships in all organizations, in order to be able to achieve essential goals, such as enhancing loyalty of employees towards their organizations and also developing and empowering their capacities and abilities in work, leading to development and increasing productivity and reducing production costs to the minimum, then reaching immense profits and benefits,

in addition to development of excellence in the market of competition.

The research was performed in the (General a) the study reached to many of results such as ignoring motivations policies by the higher leadership of the organization, leading to creating weariness and annoyance in work, while using various motivation policies in different events and in accordance with efforts performed by employees in work, will increase loyalty towards organization in addition to continuing developing their capacities and abilities to achieve better organization

المقدمة

تشير الكثير من الأدبيات إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية ومتغيرات عديدة في المنظمات تتمثل في إيجاد بيئة لتكيف مع التغير ورعايتها ومنها سياسات الاداء المتميز ، إذ إن القيادة الاداريه التي تلهم وتحفز التابعين وتشجع رأس المال الفكري لديهم ، كذلك تهتم لمشاعرهم الفردية ، تساعد على تكوين ثقافة تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة ، والقادة الناجحون هم أولئك القادة الذين لديهم القدرة على استغلال فرص الإبداع وتشجيعه ومواكبة التطورات الحديثة في البيئة الداخلية والخارجية وكذلك لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم إلى التابعين بتحدي فضلاً عن تنمية رغبتهم في تطوير وتحسين العملية الإنتاجية مما يؤدي إلى نجاح وتميز المنظمة على منافسيها .

تضمن البحث أربعة مباحث تناول الأول منهجية الدراسة من حيث المشكلة والأهمية والهدف والتوصيات الأساسية وأساليب جمع البيانات وأهم الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الادارية والتميز في الاداء ، تناول المبحث الثاني الإطار النظري لتوضيح وتحديد مفهوم وأهمية متغيرات البحث الاساسيه (القيادة الاداريه ، والاداء المتميز) بينما اختص الثالث لتحليل البيانات الفعلية باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية هي الوسط الحسابي لمعرفة مستوى متغيرات البحث والانحراف المعياري لقياس التشتت عن الوسط الحسابي فضلاً عن معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين متغيرات البحث والانحراف الخطي البسيط لمدى تأثير القيادة الاداريه في تطوير الاداء المتميز ، أما المبحث الرابع فقد تناول مجموعة من التوصيات والاستنتاجات التي مفادها أن الاعتماد على تطوير الاداء المتميز يساهم في تحقيق ميزة تنافسية وزيادة في الحصة السوقية .

المبحث الأول : منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً : منهجية البحث

١- مشكلة البحث

تعد المنظمات طيفاً لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تتواجد بها ، وتنشط فيها ، فهي في حالة تفاعل دائم ومستمر مع بيئتها أخذاً وعطاءً ، تأثراً وتأثيراً فإن المنظمات صارت أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار وأشد ما تكون حاجة إلى التغير والتحديث ، متى تستطيع تعظيم الانتفاع من نقاط القوة ، واستئصال جوانب التعامل مع التهديدات ونتيجة لتصور الإدراك

بأهمية القيادة الادارية في منظماتنا العراقية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية عينة البحث في تحقيق الأداء المتميز تتبلور مشكلة البحث إشارة الى التساؤلات الآتية:

- ١- ما دور القيادة الادارية في تحقيق الاداء المتميز في الشركة العامة للصناعة الكهربائية ؟
- ٢- ما مستوى أهمية متغيرات البحث بمتغير القيادة الادارية والاداء المتميز في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ؟
- ٣- ما مدى تأثير القيادة الادارية في عملية الاداء المتميز ؟
- ٤- هل هنالك ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الادارية في عملية الاداء المتميز ؟

٢- أهمية البحث

يسعى البحث إلى أهمية القيادة الادارية والسياسيات الناجحة التي تتبعها في تطوير العاملين وخلق روح الإبداع الإداري في المستويات كافة المنظمات ، ويشير البحث لأهمية القيادة الادارية على أنها عملية التغيرات الرئيسة المؤثرة في اتجاهات وافتراضات المنظمة ، أي أنها تتعلق بتأثر القائد في تابعيه تمكنهم من المشاركة في عملية التغير في المنظمة فضلاً عن إبراز قدراتهم وقابليتهم الإبداعية في العمل .

٣- أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي :

- ١- التعرف على مستوى الاداء المتميز في الشركة المبحوثة
- ٢- اختبار العلاقة والاثّر المتكونة بين متغير القيادة الادارية ومتغير الاداء المتميز .
- ٣- التعرف على مدى تبني المدير بين العاملين في شركات شركة العامة للصناعة الكهربائية لنمط القيادة الادارية .

٤- وصف مجتمع وعينة البحث :-

أ - نبذ مختصر عن شركة العامة للصناعات الكهربائية : تعدا لشركة العامة للصناعات الكهربائية إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن والتي أسست عام 1974 وكذلك تكون لدى شركة ثمانية معامل مجتمعة بموقع واحد وتتميز الشركة بملاك مؤهل للقيام بإعمالها كافة ودعم استمرارها

ب- وصف عينة البحث : تتكون عينة البحث والذين وجهت إليهم الاستبانة بشكل قصدي على أساس المواقع الإدارية العليا في الشركة تمثلت برؤساء الأقسام ومعاونيهم قد وزعت (55) استمارة بشكل مباشر على عينة البحث استرجع منها (44) وبذلك بلغت نسبة الاسترجاع ٨٠% علماً أن مجتمع الدراسة يبلغ 65 فرداً . كما روعي تحديد عينة البحث وكما مبين في الآتي .

الجدول (١) مواصفات عينة البحث

المواصفات	التفاصيل	عدد الأشخاص	النسبة المئوية
١- التحصيل الدراسي	ماجستير	33	٧٥%
	بكالوريوس	١١	25%
	المجموع	44	100%
الموقع الوظيفي	المدير	10	٢٢، ٧٢%
	معاون المدير	13	٢٩، ٥%
	رئيس القسم	21	٤٧، ٧٢%
	المجموع	44	100%
سنوات الخدمة	اقل من 100	14	32%
	اقل من 20	9	20%
	اقل من 30	15	35%
	30- فأكثر	6	13%
	المجموع	44	100%

المصدر أعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

٥- الاستبانة :

تم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على عينة البحث في الشركة، اذ تضمنت نوعين من المعلومات الأولى التعريفية بأفراد عينة البحث ، والثانية تتعلق لمتغيرات البحث وذلك من خلال الأسئلة المتعلقة لفقرات البحث وكما يتبين في الملحق رقم (١) تم الاعتماد على مقياس (ليكرت الخماسي) في الإجابة على فقرات الاستمارة والذي يتكون من الفقرات الخمسة التالية .

٥-اتفق تماما 4-اتفق 3- اتفق إلى حد ما 2- لا اتفق ١- لا اتفق تماما

٦- المقاييس المستخدمة في الدراسة :

وقد صممت الاستبانة على وفق المقاييس الجاهزة الموجودة في الدراسات ذات الاختصاص المشابه لموضوع البحث بالاعتماد على الأدبيات والطروحات الفكرية المتوافرة ومنها (هيجان ، 1999) ، (سميت 2010) ، (مريم 2009) ، (الزبيدي ٢٠٠٧) (القيسي ٢٠١٠) (العزاوي ٢٠٠٠)

٧- الأساليب الإحصائية المتعلقة في البحث :

- ١-الوسط الحسابي : لمعرفة مستوى متغيرات البحث
- ٢-الانحراف المعياري : لمعرفة مدى ابتعاد الاستجابات عن الوسط الحسابي .
- ٣-معامل ارتباط الرتب (السبيرمان) لتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة .
- ٤-معامل الانحدار البسيط لاختيار اثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات المعتمدة .

٨-فرضيات البحث :-

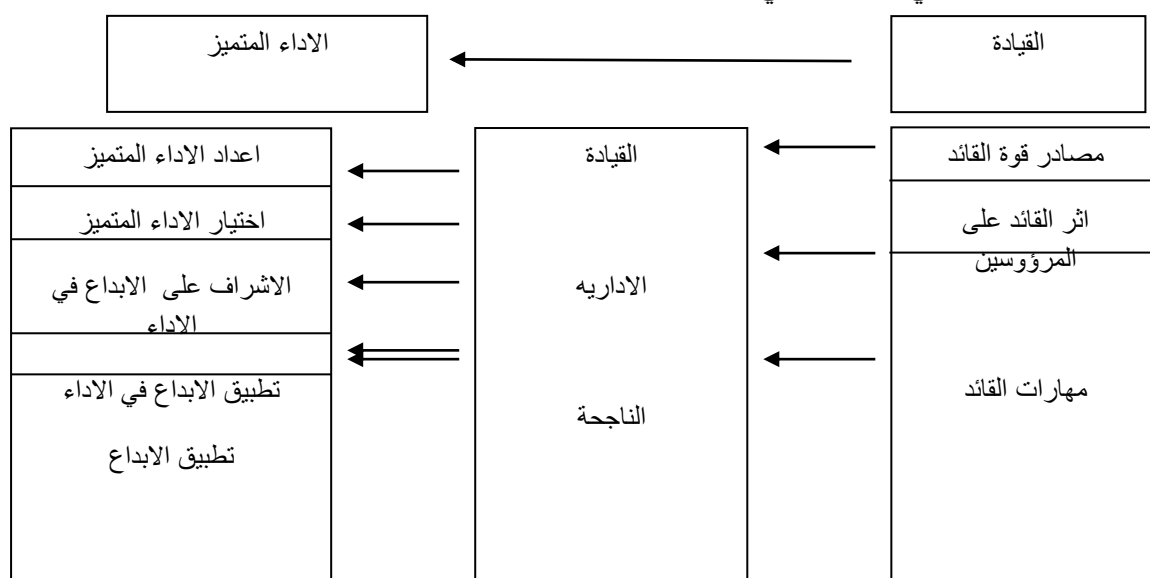
تتمثل فرضيات البحث بالاتي .

١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاداريه وتحقيق الاداء المتميز .

٢-توجد علاقة اثر بين معنوية القيادة الاداريه وتحقيق الإداء المتميز .

٩- مخطط البحث :

لغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وكما في الشكل الاتي.



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحث

١٠-الدراسات السابقة :

١- دراسة (الكساسبة وآخرون ٢٠٠٩) الموسومة " تأثير ثقافة التمكين الاداري على المنظمة المتعلمة "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ثقافة التمكين (الفني الإداري) والقيادة الاداريه (المتطلبات المادية والمعنوية) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الاردن ، وتوضح أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة الاداريه كخاصية فردية وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة وبذا فان الدراسة تتبين منهجا متكاملًا في دراستها لتأثير كل من القادة والتابعين على المنظمة المتعلمة .

وقد تم تطوير استبانته لجمع البيانات من عينة الدراسة يهدف تحقيق أهداف الدراسة واختيار الفرضيتين الرئيسيتين وما انبثق عنهما من فرضيات وهما .

الفرضية الأولى : لا يوجد تأثير دال إحصائيا لمتغير ثقافة التمكين في المنظمة المتعلمة .

الفرضية الثانية : لا يوجد تأثير دال إحصائيا لمتغير القيادة الاداريه في المنظمة المتعلمة .

وقد رفضت نتائج الدراسة هذه الفرضيات

اذا وجدت أن هنالك تأثير دال إحصائيا لكل من ثقافة التمكين والقيادة الاداريه في المنظمة المتعلمة وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحثون بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والاداري عبر سقف المسامحة عن الأخطاء تعويض المزيد من الصلاحيات للعاملين وتحسين

قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات عن طريق ربط أنظمة التعيين .

٢-دراسة سنقواره (2013) الموسومة ((درجة ممارسة القيادة الاداريه في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها))
هدفت إلى التعرف لدرجة ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية فيها ، وقد تكونت عينة الدراسة من (٩٥) عضواً من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية في الجامعة ، تم اختيارهم من مجتمع الدراسة بالطريقة العشوائية ، واستخدمت استبانة القيادة متعددة العوامل (mLQ) لقياس درجة ممارسة القيادة الاداريه بشكل عام وأبعاد الأربعة ((التأثير المثالي ، و رعاية الأفراد ، والاستشارة العقلية ، والدافعية الالهاميه ، بشكل خاص بعد ترجمتها إلى اللغة العربية ، وتم التأكد من صدق الاستبانة

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الاداريه في جامعة الشرق الأوسط من وجه نظر أعضاء الهيئتين التدريسيه وصول الى جملة من التوصيات والاستنتاجات.

٣-دراسة كيركلاندك (Kirkland 2012) دراسة بعنوان
Theeffectof Emotional intelligence emotional competence and trans
formational leader shipn

تعمل في ظل المنافسة
استقصت اثر الذكاء العاطفي على الكفايات العاطفية والقيادة الادارية ، إذ تتصف القيادة الادارية بأنها نمط قيادة يعتمد على الثقة ، والتقدير ، والإعجاب أو الارتباط بين القائد والمروسين، لذلك ليس من المدهش أن العديد من الباحثين در سوا العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الادارية ، لذلك فان هذه الدراسة كشفت عن المستوى العالي من الذكاء العاطفي يتنبأ بكفايات عاطفية ، والتي بدورها والتي تنبأ بالقيادة الادارية وكم تقدم الدراسة دعماً للكفاية العاطفية وسيطا للقيادة الاداريه بينما كان هنالك دعم مختلط للتنبؤ بالعلاقة بين القيادة العاطفية والكفايات العاطفية وبين القيادة الاداريه .

ثانيا : دراسات الاداء المتميز

١-دراسة (Bilich 2011) الموسومة " إدارة الاداء والإبداع "
" management of Creativity and Innovation

تتناقش هذه الدراسة إدارة الاداء وتركز على أسباب الاهتمام بهذا الموضوع الجديد وبيان مزاياه . ولقد تم وضع وتطوير إطار فلسفي لإدارة الإداء لغرض دعم الابتكار وإدارته في الوصول إلى الإبداع في الاداء، وتم توظيف مراجعة مختصرة لنظريات الاداء لغرض الإيضاح للعلاقات المتداخلة بين الإبداع في الاداءالإدارة ، وكيف يتداخل الابتكار مع الإبداع وكيف يعتمد احدهما على الآخر

وقدمت الدراسة طرفاً لتعزيز حالات الإبداع في الاداء وثقافتها ، خصوصاً عند العلماء والتقنيين فضلاً عن مناقشة إجراءات الإدارة الفاعلة للإبداع في الاداء وتعريف دور المديرين بالنسبة لموضوع الابتكار والإبداع

واعتمدت الدراسة على المسح الميداني الذي غطى مجموعة من المديرين والاستشاريين في قطاع الاستشارة الصناعية (Industry consultancy sector) لغرض تشخيص أوجه مختلفة لإدارة الإبداع في الاداء والتي تتضمن بيان كيفية تحقيقها وتأثيرها على الإنتاجية

والمنافسة (comtitivenes) في المنظمات المعنية بالدراسة المسحية ، ولقد لقيت إدارة الإبداع ضمن إدارة البحث والتطوير اهتماما كبيرا وذلك بسبب دورها في تعزيز الإنتاجية وتحسينها .

ولقد خرجت الدراسة بمجموعه من استنتاجات منها أن المنظمة يتوجب عليها أن تهئئ مناخا ملائما للإبداع ، ولكي يتحقق هذا الهدف فإنها تكون المنظمة بحاجة إلى مدراء مبدعين وهو إحدى نتائج الاتجاه المعاصر في خفض أعداد مستويات السلطة الإدارية لتعزيز تشجيع الإبداع .

٢-دراسة chemerys 8(2012) الموسومة (تحسين إدارة الاداء لدى الحكومات المحلية) Parayuk

دراسة تطبيقية شملت (69 مديرا تنفيذيا في وحدات الإدارة الحكومية في مدينة كيف الأوكرانية تنطلق هذه الدراسة من مشكلة النقص في الدراسات التطبيقية التي تعني بأنظمة الإدارة وتحليل أنظمة الإدارة ، وثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي ، والتطوير النمطي ، والتخطيط الاستراتيجي ، وإدارة الموارد البشرية ، والإدارة المالية ، وأنظمة الرقابة . تكنولوجيا المعلومات أو الإدارة القانونية ، والثقافة السياسية ، والتركيز على الخدمات) ومن بين النتائج التي توصلت إليها أن الإبداع في الاداء هو حصيلة خمس خطوات هي (توليد الأفكار وتسجيلها وتقييمها وتنفيذها ومتابعتها) كما أن توليد الأفكار الجديدة رهينة تطوير المناخ الإبداعي وتحسينه بعد إدراك لأهداف المنظمة ورسالتها فضلا عن تأثير المكانة الوظيفية اكبر فاعلية من تأثير المكونات الثقافية للمنظمة .

٣- دراسة (Davis & Rogers, 2001)

"Getting the most from your Performance Management System"

"الوصول إلى غاية نظام إدارة الأداء في منظمتك"

تضمنت هذه الدراسة الحصول على إجابات من (٤٥) منظمة كانت قد وظفت نظام إدارة الأداء وأستخدمته خلال مدة لا تقل عن ثلاث سنوات، وقد توصلت الدراسة إلى أن ٦٧% من المنظمات المبحوثة شهدت ارتفاعاً في عائداتها فضلاً عن التطورات التي طرأت في المجالات الآتية: إنتاجية العاملين، الرضا الوظيفي، نوعية المنتجات والخدمات، ومستوى الإبداع، والأداء المالي. إلا أن باقي المنظمات لم تلاحظ مثل هذه النتائج، وقد طرحت هذه الدراسة سؤالين مهمين هما.

- ما هي النتائج المتوقعة من استخدام نظام إدارة الأداء في منظمتك.
- وما هي النتائج المتوقعة على مستوى العاملين حصراً.
- وخلصت الدارسة إلى أن تطبيق إدارة الأداء بشكل ناجح هو عمل صعب ويحتاج إلى الدقة والانضباط الذي قد لا تلتزم به الكثير من المنظمات وأن مفاتيح النجاح في التحول نحواً لتطبيق الناجح لإدارة الأداء يحتاج إلى
- نظام اتصالات ناجح داخل المنظمة.
- محاسبة كل من لا يتقيد بقواعد العمل.
- تطوير المهارات.
- وضع خطط ثابتة للعمل.

- وضع مقاييس واضحة للأداء.

٤- دراسة (Kable, 2005)

"Delivering Efficient Public Services through Performing "Management Frameworks

الموسومة "التحول نحو الكفاءة في الخدمات العامة من خلال هيكلة إدارة الأداء ركزت هذه الدراسة على أطر تنفيذ إدارة الأداء في منظمات القطاع العام في المملكة المتحدة. وتستكشف المدى الذي يكون بإمكان برمجيات إدارة الأداء أن تساعد المدراء لطرح برنامج عملهم وجوهر البحث قائم على أساس المقابلات الشخصية مع (٨٠) مدير عام في المملكة المتحدة، فضلاً عن اعتماد تجربة Geac و Capgemini و Microsoft في مساعدة مدراء القطاع العام والخاص على تنفيذ أنظمة إدارة الأداء من الصنف العالمي. وخرجت هذه الدراسة بأستنتاج أن نظام إدارة الأداء مطبق على نحو موسع في الكثير من المنظمات، وأن المدراء مستعدون للانتقال إلى البرنامج الأكثر طموحاً وهو استخدام التكنولوجيا الملائمة في مساعدة المديرين للحصول على أفضل تطبيق وممارسة في إدارة الأداء. كما تطرح الدراسة التساؤل الآتي: كيف يمكن للتكنولوجيا الملائمة أن تساعد المديرين في طرح العوامل الخمسة المحددة كأفضل تطبيق في إدارة الأداء وهي:

- الأهداف التي توسع وتفعّل المنظمة.
- ترجمة الأهداف إلى مجموعة متماسكة من معايير الأداء.
- إعطاء الصلاحية للأفراد المبدعين لاتخاذ القرارات.
- ضمان التحسين المستمر، والتأكد من الوصول إلى التوقعات. • تحفيز الأفراد لتقديم الأداء المطلوب

المبحث الثاني/ التأطير النظري :-

سيتم في هذا المبحث التطرق لمتغيرين رئيسيين هما القيادة الاداريه والإبداع الإداء المتميز وللذين يسهمان في الإجابة على فرضيات البحث وعلى تساؤلات مشكلة البحث وتحقيق الأهداف المستوحاة منه ، إذ سيتم توضيح بعض الجوانب النظرية المتعلقة بهذه المتغيرات وكالاتي :

أولاً - القيادة الادارية : leader ship mangement

توصف القيادة في المنظمات على أنها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي فيها يؤثر القائد في تابعيه وبالتالي ينسحب التأثير في تغير تكييف سلوكهم لمواجهة التحديات ، وفي هذا المجال تحتل القيادة على أنها عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المنظمة ، وبناء الالتزام لأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة أي أنها تتعلق بتأثير القائد في تابعيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغير من هنا جأت أهمية هذا البحث وذلك لتسليط الضوء على دور القائد الاداري والقيادة الاداريه في الاهتمام بالاداء المتميز في المنظمات على ممارسة التغير والتطوير في طاقتهم وذلك من خلال اعتماد سياسيات مختلفة ومهمة تتعلق بسياسات الإداء المتميز في كافة مستويات المنظمة والتي تزيد من رغبتهم في الإدارة فظل عن زيادة انتمائهم وولائهم للمنظمة ، لذا سيتم تناول مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها وأبعادها وكذلك أهم الخصائص القادة التحويليين .(عباس،٢٠٠٤،١٢٥)

١- مفهوم القيادة الاداريه :

نال مفهوم القيادة الاداريه بعد منتصف الثمانيات اهتماما كبيرا من كتاب الإدارة وبخاصة عندما أدركت الكثير من المنظمات الحاجة إلى أحداث تغيرات رئيسية في طريقة أداء الأعمال

لمواجهة التغيرات في البيئة فقد اقترح (bass, 1985, 26) نظرية أكثر تفصيلاً لوصف العمليات الادارية في المنظمات للتميز بين القيادة الادارية ، الكارزمانية ، العلاماتية وقد عرفت القيادة على أنها القائد الذي يحول الرؤية إلى واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة (bass, 1985, 27) واعتماداً على ذلك فإن القادة يحولون التابعين من خلال جعلهم أكثر معرفة بأهمية وقيم ومخرجات الوظيفة وتلبية احتياجات وطلبات التابعين وإقناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة وكنيجة لذلك يشعر التابعين بالثقة والاحترام تجاه القائد ويرفعون لانجاز أعمال أكثر من المتوقع أصلاً (yuki, 1984, 272) ويرى (الشماع (1999 ، 263) بأن القائد التحويلي سيمتيز بقدرته على أسهام التابعين وجعلهم ينعمون (يتورطون نفسياً) في رسالة المنظمة وجعلهم مشاركين في رساله المنظمة ويرسم لهم صورته المستقبل للمنظمة الذين يعملون بها بحيث لا يبتعد عن الواقع المنظمي الذين يعملون به

٢- أهمية القيادة الادارية:-

يحاول البحث إبراز أهمية القيادة الادارية وتوضيح رؤية وأهداف هذا القيادة وتأثيرها على المرؤوسين فالقائد الاداري يتحرك في عملية من خلال نظم قيمة راسخة كعدالة والاستقامة حيث يسمى (burs.1999.201) تلك القيم الداخلية وهي قيم لا يمكن تحولها أو تبادلها بين الأفراد وقد لخص الباحث جملة فوائد للعديد من العلماء والإدارة وهي كالآتي .

(أ) القيادة الادارية تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل (2001,45 ليلي الهاشم) (www. Faculty . ksu. Edn)

(ب) أن القيادة الادارية علاقتها بالتغيرات في ثقافة المنظمة أي أنها القيادة التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغير (kotter8 heskeh 1992, 48).
ت) أن أهمية القيادة الادارية بأنها تغير المنظمة لكل من حالة أو من ثقافة إلى أخرى وهذه ترتبط بكاريزما القائد حيث ينمي مشاعر الثقة القوية نحوه ، وبهذه الطريقة يشجع القائد أحداث تحويلات داخل ثقافة المنظمة .

(www. Ngoce. Org)

(ث) أن أهمية القائد الاداري في المنظمة بأنه القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه والهامة في التأثير في تابعيه فهو يحث للتابعين حول كيفية الأداء وسيتفهمهم ويستخدم الكثير من الرسائل غير الاعتيادية ليتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال التابعين (عباس 2004 ، 29) .

(ج) مهام القائد الاداري: لأجل بلوغ أهدافهم يمارس القادة الاداري من عدة مهام منها (ليلى الهاشم) (www. Islamfeleetne)

اولاً-أدراك الحاجة إلى التغير .
ثانياً-تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود ، أو يوضح القائد للتابعين الهدف النهائي الذي يسعى إلى تحقيقه .
ثالثاً-إيصال الرؤية إلى التابعين بطريقة مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها ويتحسسون لها ويندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها ، وبهذا الصور يشير كل من

(kotter8 heskett 1992, 146) إلى أن القائد الإداري الذي لديه القدرة على إيصال رؤيته ويشجع التابعين بتحديد وسائل رسالته ويحفز الإدارة الوسطى بتولي زمام الأمور القيادية (www. . com)

(4uarab

٤-تطبيق الرؤية : اذ يتطلب كسب احترام وتفاعل التابعين وقيام القائد بتطبيق الرؤية والتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم الجديدة .
٤-أبعاد القيادة الاداريه :-

يجد المتتبع للدراسات في هذا المجال وجود اتفاق بين معظم الكتاب والباحثين حول أبعاد القيادة الاداريه ، رغم الاختلاف في التعبير عنها وتسميتها ونعتمد إن ذلك يرجع إلى الترجمة العلمية لتلك الأبعاد وبخاصة في الدراسات العربية وتختلف هذه الأبعاد بالاتي (bass et al 1987.10)

(ا) الكارزمانية : تعبر عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والالتزام والاعتراف للقائد، تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمة وأهدافه وسلوكه والثقة به ويصدق معتقداته ، فضلاً عن الحالة التي يليهم بها القائد وكثيراً ما ترتبط القيادة الكارزمية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها (daft,1992, 4681)

(ب) الحافز الإلهامي : تعبر عن تصرفات وسلوكيات القائد التي تشير في التابعين على وصف التحدي وقدرته في إيضاح وإيصال توقعاته لهم ، ويصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية (www. Arabsystem. Net) .

(ت) الاثارة الفكرية : ونشير أي مبحث القائد الإداري على الأفكار الجديدة فهو يشير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها ويطلق إبداعيه ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل

cara bsystem .net . bateman8 sheln 2002, 397

(ث) الاعتبار الفردي: وتشير إلى اهتمامات القائد لمشاعر تابعة من حيث التشجيع والتوجيه والنصح والاستماع إليهم، والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاستماع إليهم والإطراء واعتماد الاتصال المفتوح معهم وإسناد الأعمال الصعبة إلى الأفراد الذين يستحقونها (عباس 2004، 30-31)

(٥)الجدول (٢) بين الفرق بين القائد التحويلي وغير التحويلي (التقليدي) .

الأبعاد السلوكية	القائد الاداري	القائد غير الاداري
(١)علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح التغير للوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغير
(٢)الأهداف المستقبلية	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغير الموجود للوضع الراهن	تنبثق من الوضع القائم دون أحداث تغيرات جوهرية
(٣)السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية
(٤)القابلية على المحاكاة المماثلةللآخرين	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأقل	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير

المصدر، السكارنه، التمكين الاداري ،دار حامد للنشر،الأردن،٢٠٠٧

ثانيا الاداء:

١- مفهوم الاداء :

تعرض مفهوم الاداء للدارسة والبحث في وقت مبكر وذلك لاهميته التي فرضت ضرورة التركيز عليه من طرح

مفاهيم بديله له ومحاوله الباحثين تحديده بدقه ودراسة العوامل المؤثرة فيه والمحددة له وقياسه

وقد عرف الاداء عدة تعاريفات منها " اداء العاملين هو السلوك الذي يتخذه الفرد في ادائه للانشطه والمهام المختلفه في عمله" حيث يركز هذا التعريف على سلوك العاملين في اداء وظائفهم مثل التضحية،ولامانه، والثقه بالنفس (الملا لفته ١٩٩٦، ١٢١)

وقد عرف اداء العاملين ايضا على انه" درجه تحقيق واتمام المكون للوظيفه" حيث يعكس هذا التعريف الكيفيه التي يشبع او يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفيه (البرنوطي، ٢٠٠٠، ٢١٩)

كما عرف ايضا على انه" القدره على تحويل المدخلات الخاصه با لمنظمه الى مخرجات بشكل سلع اوخدمات بمواصفات محددة وباقل كلفه ممكنه (سليمان، ٢٠٠٢، ٨٧)

٢- عناصر اداء العاملين :

ويقسم اداء العاملين الى خمسة عناصر اساسية يتفرع منها عناصر فرعية وكما ياتي:
(البرنوطي، ٢٠٠١، ٣٨٥) و (وصلاح الدين، ٢٠٠٠، ٣١١)

١- العمل والانتاجيه

اولا- كميّه الانتاج

ثانيا- جوده الانتاج

ثالثا- سرعه

رابعا- الالمام بالعمل والاتقان به

ب - التعاون والعلاقات

اولا- العلاقات مع زملاء العمل

ثانياً- العلاقات مع الروساء

ثالثاً- العلاقات مع الزبائن

ت - القدرات العقلية:-

اولاً- القدرات الابداعية

وتتمثل قدره على ادخال التحسينات والافكار الناجحة الى العمل

ثانياً- قدره على التعلم وتطوير الذات

وتشير الى قدره الفرد العامل اكتساب المعلومات والافكار التي من شأنها رفع مستوى اداءه

ثالثاً- قدره على حل المشكلات

وتتمثل في المدى القدره الفرد على مواجهه المشاكل وتفهمها والعمل على حلها

٣- اساليب تحقيق الاداء المتميز:

تسعى المنظمات الى تحقيق الاداء المتميز من خلال توفير مستلزمات واتباع اساليب معينه وتهيئة بيئة ملائمة تساعد الافراد العاملين للوصول الى الاداء المتميز .

وقبل استعراض هذه الاساليب يمكن الاشارة الى ما اقترحه "person" ان هنالك عدة خطوات يمكن اتباعها لتحقيق اداء متميز هي (ياور ٢٢٧، ١٩٩٧)

١- وضع معايير عالية للاداء لكل افراد المنظمة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي

٢- تطوير المديرين وذلك باسناد اعمال جديده اليهم واتباع اسلوب التناوب الوظيفي فضلا عن الحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر

٣- العمل على اجراء تعديلات في بيئه العمل بشكل مستمر ،كالثقافة التنظيمية

٤- العمل على تزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبه جديدة والعمل على توظيف مديرين مناسبين لحل المشكلات التنظيمية

٤- خصائص المنظمات ذات الاداء المتميز:

تتصف المنظمات ذات الاداء المتميز بخصائص مغايرة للمنظمات ذات الاداء التقليدي ان تميز المنظمه في اداها

هو انعكاس للاداء الفردي ولقد قدمت المنظمه الاستشاريه "arther" نموذجاً لخصائص المنظمات ذات ا

المتميز و اشارت الى ضرورة توافر اربعة عوامل بوصفها مفاتيح لهذا النوع من الاداء kotler"٢٠٠٠،٤٠

١- اصحاب المصالح (stakeholder) ينبغي على المنظمات ان تقوم بتشخيص اصحاب المصالح وتحديد احتياجاتهم ، واصحاب المصالح هم ايه جهة لها مصلحة في المنظمة ويتمثلون بالزبائن والعاملين والموردين والموزعين

٢- العمليات (processes) ان المنظمات التي تسعى لرضى اصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك الا من خلال ادارته عملياتها بشكل فاعل

٣- الموارد (resources) تحتاج المنظمات الى الموارد لتنفيذ عملياتها وينبغي على المنظمات ان تمتلك او تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها على المنظمات المنافسة

٤- الثقافة التنظيمية :- تتألف المنظمة من هياكل وسياسات وثقافات وان هذه المكونات قد ترتبك في البيئات سريعة التغير ، ويلاحظ ان الهياكل والسياسات تتغير بصعوبة ، الا ان الثقافة التنظيمية تكون اكثر صعوبة في التغيير

٥- عوامل تحقيق الاداء المتميز:

يمكن لكثير من ادارات الشركة ان تقوم بتنفيذ ممارستها الخاصة بها فضلاً عن تنفيذ واتباع بعض الاساليب الداعمة كوصول العاملين لداء متميز ومن ابرزها :

١- تقليل ضغط العمل : يوتر الضغط في مستوى الاداء في الكثير من مهام العمل فعند مستوى منعدم او منخفض جداً من الضغط يحافظ الفرد على مستوى الاداء الحالي (عسكر، ١٩٩٩، ١٤)

٢- توفر مناخ تنظيمي ملائم : يشير المناخ التنظيمي الى القيم السائدة في التنظيم وتأثيرها في العملية الادارية او السلوك الاداري للموظفين بالتجديد او استخدام السلوك الملائم (الهمشري ، ١٩٩٩، ١٩٩)

٣- التدريب والتطوير : التدريب هو محاولة لتحسين الاداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الانجاز (الهييتي، ٢٠٠٣، ٢٢٣)

٤- نوعيه حياه العمل: تعد نوعية حياة العمل من العوامل ذات الاهمية البالغة التأثير في اداء العاملين اذ تشير الدراسات ان المنظمات التي تتمتع بحياة عمل ذات جودة عالية ، يتسم اداء العاملين فيها بالتميز (عباس، ٢٠٠٨، ٤٧)

٦- معوقات الاداء:

يخفق العديد من الأفراد العاملين في المنظمات في وصولهم لمستوى الأداء المتميز لوجود مجموعة معوقات والتي تعد بمثابة موانع تحول دون وصول العاملين لهذا المستوى من الاداء ،

وعلى الرغم من كثرة هذه الموانع واختلاف اسبابها ، الا انه يمكن تصنيفها ضمن مجموعتين وهي مجموعة العوامل الشخصية ، ومجموعة العوامل المنظمية:

(أ) مجموعة العوامل الشخصية: وهي العوامل المرتبطة بالفرد العامل والتي يمكن السيطرة عليها من قبل الفرد ، ولقد ركزت العديد من الدراسات على الخصائص الشخصية للاداء الابتكاري المتميز والتي تتمثل غالبا بالحدس والاعتماد على الذات والميل للمغامرة والحاجة للتغيير والانجذاب للتعقيد (نجم ، ٢٠٠٣ ، ١٢٩-١٣٠). ان غياب توفر هذه العوامل تعد عائقاً امام الافراد الراغبين في تحقيق الاداء المتميز.

(ب) مجموعة العوامل التنظيمية: وهي العوامل المرتبطة بالمنظمة ولا دخل للافراد في ايجادها ، ومن ابرزها:

١. البيئة البيروقراطية: تتسم البيئة البيروقراطية بالتعقيد والروتين وكثرة المستويات الادارية ، ويشير (باور ، ١٩٩٧ ، ٢٣٤) الى ان البيئة البيروقراطية بطيئة الحركة تعمل على اخراج الأفراد المتميزين من المنظمة باسرع مما تجلبهم اليها ، فالمبتكرون لا يمكن ان ينجحوا في منظمة شديدة المركزية.

ج. التقيد بالقوانين والتعليمات: تعد القوانين والتعليمات وسائل وليست غايات بحد ذاتها ، لذا فان الرقابة الادارية في بعض المنظمات تقتصر على مراقبة مدى تقيد الأفراد بالشكليات دون الاهتمام بمدى مساهمتها بتحقيق الهدف منها.

ان الكثير من المنظمات تعد معيار تميز الأفراد هو مدى انضباطهم وانتظامهم بالدوام والحضور ، ورغم اهمية ذلك ، الا ان مجرد الالتزام بذلك لا يؤدي الى تقديم أداء متميز (القيوتي ، ٢٠٠٠ ، ٣٠٧).

د. زيادة عبء الدور: يعاني الافراد عادة من بعض العوامل التي تحول دون وصولهم لمستويات الأداء المتميز ، ومن بين هذه العوامل زيادة عبء الدور المتوقع منه. ويقصد بزيادة عبء الدور ، قيام الفرد بمهام لا يستطيع انجازها في الوقت المتاح ، كالقاء المحاضرات واعداد البحوث ونشرها ، وتقديم الاستشارات ، والمشاركة في اللجان ، (عسكر ، ١٩٨٨ ، ٢٣).

المبحث الثالث الإطار العلمي

أولاً : وصف وتشخيص إجابات عينه المبحث :

المتغير (المستقل) القيادة الادارية :

تدرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الأنسائييه كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس من الوسط الحسابي والانحراف المعياري معاملاً للاختلاف ودرجه اتفاق العينة حول الفقرات والتوزيع التكراري لفقرات المتغير (المستقل) القيادية الادارية ، وكما يظهر في الجدول الآتي :-

الجدول (٣)

وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

فقرات متغير القيادة التحويلية	لا اتفق تماماً	لا اتفق	إلى حد ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفاق العينة
1	-	-	3	33	6	4, 07	0, 114	جيد جدا
2	1	4	1	23	14	4, 05	0, 237	جيد جدا
3	-	-	3	34	7	4, 09	0, 114	جيد عال
4	2	-	-	35	7	4, 02	0, 189	جيد جدا
5	-	1	3	22	18	4, 30	0, 162	جيد جدا
6	-	-	4	18	22	4, 41	0, 147	جيد جدا
7	1	4	1	24	14	4, 05	0, 237	جيد جدا
8	-	-	4	18	22	4, 41	0, 147	جيد عال
9	-	1	5	31	7	4, 00	0, 152	جيد عال
10	1	-	7	20	16	4, 14	0, 205	جيد عال
11	1	-	-	23	20	4, 39	0, 164	جيد عال
12	-	-	3	28	13	4, 23	0, 132	جيد عال
13	-	1	7	24	12	4, 06	0, 197	جيد جدا
14	-	-	3	30	11	4, 18	0, 129	جيد جدا
15	1	-	3	39	11	4, 11	0, 175	جيد جدا
16	1	4	2	26	11	2.04	0, 235	جيد عال
17	38	5	-	1	-	4.81	0, 457	ضعيف
18	-	-	5	27	12	4, 16	0, 146	جيد جدا
19	-	-	-	26	18	4, 14	0, 120	جيد جدا
20	9	16	7	8	4	3.40	0, 486	مقبول
21	-	-	4	23	17	4, 30	0, 146	جيد جدا
22	9	16	7	8	4	3.40	0, 286	مقبول

يلاحظ من الجدول (٣) أن متغير القيادة الادارية بجميع فقدانها قد حقق وسط حسابيا بلغ (4, 07) وهو اكبر من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) بنسبة جيدة . وبانحراف معياري اختلاف (0, 07) ومعامل اختلاف (0, 64) وبدرجة اتفاق أفراد العينة (81.4%) وقد حققت الفقرات .

(1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22)

أوساطا حسابية عالية مما يشير أن القيادة الادارية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية لديها رؤية واضحة لمستقبل الشركة وتضم الخطط لذلك ، وإنها تمتلك القدرة على التكيف في

العمل والعلاقات مع مختلف المستويات في الشركة ، وإنها تسترشد أهداف الشركة وقيم العاملين فيها لمحاولة التوافق والانسجام بينهما ، وتقدم بمحااضرة على تقديم الحلول في المواقف المختلفة والمتغيرات المحتملة في الشركة ، وتعمل على تطويع بيئة العمل والوسائل لخلق ا لفاعلية في العمل وإنها تسعى للحصول على أفكار مقترحات المرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات ، أن قيم ثقافة وسياسية وهيكل وطبيعة عمل الشركة تؤثر في القيادة الادارية التي تعتمد بدورها على متقدمة في الاتصال بالمرؤوسين تقسيم بحسن الخطاب والاصغاء ، وتحاول وضع أهداف وإجراءات تترجم رؤية الشركة وتخصص جزء من موارد الشركة لدعم ومساندة الأعمال التي يؤديها أفرادها .

أن القيادة الادارية تستطيع أن تقنع المرؤوسين بأنهم يستحقون النجاح الذي يسعون إليه ، وتنشئ قدرات معلوماتية تلائم توجه الشركة فضلا عن مسايير المعلومات التي تنشأها هذه القنوات ، وتشجيع المرؤوسين على التعليم الفاعل بجعله وسيلة لبناء المهارات الضرورية لديهم ، وتعمل على تعويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة وتعتمد على نظام الحوافز المادية والمعنوية في التأثير على المرؤوسين بالإضافة على اعتمادها على سماتها الشخصية (الأناقة ، و الذكاء) والثقة بالنفس وخبراتها ومهاراتها (الفنية ، و الإدارية والسلوكية) في التأثير عليهم ، ونهتم بالعمل والعلاقات معا بدرجة كبيرة (أسلوب القائد المقنع) في قيادتنا .

اما الفقرات (22, 20, 17) فقد حققت أوساطا حسابية اقل من الوسط الفرضي للمقياس مما يشير إلى عدم اعتماد (القيادة التحويلية في الشركة على نظام العقوبات المادية والمعنوية في التأثير على المرؤوسين فضلا عن عدم اعتمادها على حبها للوظيفية الرسمية في التأثير عليهم) وأنها لا تهتم بالعمل والعلاقات معا بدرجة منخفضة (أسلوب القائد الفرضي في قيادتها) .

(٢) المتغير الاستجابي (التابع) الإداء المتميز تدرج فيما يأتي عرضا لفقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة اتفاق العينة والتوزيعات التكرارية لفقرات الإداء المتميز ، كما يظهر في الجدول الآتي

الجدول (٤)

وصف تشخيص إجابات البحث المتغيرات الاداء المتميز

فقرات متغير الاداء المتميز	لا	لا	اتفق	اتفق	اتفق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفاق العينة
23	1	-	-	23	20	4, 39	0, 72	0, 164	جيد جدا
24	3	3	7	13	18	3, 91	1, 21	0, 309	جيد
25	-	-	3	31	10	4, 16	0, 60	0, 144	جيد جدا
26	-	-	5	28	11	4, 14	0, 59	0, 142	جيد جدا
27	-	-	-	26	18	4, 41	3, 53	0, 120	مقبول
28	13	25	2	2	2	4.52	0, 97	0, 489	جيد جدا
29	1	-	3	29	11	4, 11	0, 72	0, 175	جيد عال
30	-	-	7	28	8	3, 98	0, 66	0, 165	جيد عال
31	-	-	6	34	4	3, 95	0, 48	0, 121	جيد جدا
32	-	1	2	31	10	4, 14	0, 59	0, 142	جيد

33	1	1	18	20	4	3, 57	0, 79	0, 221	جيد
34	-	-	3	34	7	3, 77	0, 80	0, 212	جيد عال
35	-	-	7	33	4	3, 93	0, 50	0, 127	جيد
36	-	-	14	27	3	3, 75	0, 58	0, 154	جيد جدا
37	-	-	47	18	22	4, 41	0, 65	0, 147	جيد
38	-	-	7	30	5	3, 86	0, 47	0, 173	جيد جدا
39	1	1	5	19	19	4, 25	0, 83	0, 195	جيد
الاجمالي						3, 92	0, 62	0, 158	

يلاحظ من الجدول أن متغير الاداء المتميز بجميع فقراتها قد حققت وسط حسابيا بلغ (3, 92) وهو اكبر من الوسط الحسابي للمقياس الحسابي للمقياس بنسبة جيدة ، وبانحراف معياري (0. 62) ومعامل

اختلاف (0, 158) وبدرجة اتفاق أفراد العينة (4, 78) وقد حققت جميع الفقرات عدا الفقر (28) على أوساط حسابية عالية مما يشير إلى القيادة الاداريه في الشركة العامه تؤمن بشكل كبير بأهمية الإداء المتميز باعتباره بعد تنافسيا أو تعمل على توافر المناخ الملائم في الشركة لتحقيق الاداء المتميز وتراعي عند توظيف استقطاب دماء جديدة متخصصة لتحقيق ميزة الإداء ، وتهتم بالمبدعين بدرجة كبيرة ، وتسعى إلى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات ، وتراقب بشكل مستمر الشركات المماثلة للوقوف على مستوى الإبداع فيها ، وتعمل على تعديل أو تبديل أو إعادة أعمال الشركة عند الضرورة .

وتتبنى عمليات التغير والتكيف لأي مؤثرات في المتطلبات البيئية الخارجية وتشير المرؤوسين في عمليات التحديد والإبداع وتشعر بالمحلل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل ، وتقلد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض العمل ، وتبلور أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر، و على معرفة الراي المخالف لديها للإفادة منه ، ومعرفة أوجه الضعف والقصور في العمل . وتحتاج إلى تعليمات مفصلة عند التكليف بمهام عمل جديدة ، وتردد في تغير موقفها عند اتساعها بعد صحته ، أما ألفقره (28) فقد حققت وسطا حسابيا اقل من الوسط الفرضي للمقياس ، مما يشير إلى أن القيادة الإدارية في الشركة لا تحصل على مدخلات (موارد وبشرية ومادية وأخرى) ذات جودة منخفضة .

ثانيا : اختيار فرضية البحث :

١-تحليل علاقة الارتباط بين القيادة الاداريه والإداء المتميز
يوضح الجدول (5) مضمونة الارتباط التي تظهر فيها العلاقة بين المتغير (المستقل) القيادة الاداريه والمتغير(التابع) الإداء المتميز وتبين أن هنالك علاقة ذات دلالة معنوية وقوية بين المتغيرين إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (10, 544) وهي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0. 01) أي بدرجة ثقة (0. 99) ودرجة حرية (42) . وقد بلغت قيمته الارتباط (0.852) وهو ارتباط ايجابي قوي يؤيد صحة واثبات الفرضية الرئيسية التي نصف على (توحيد علاقة ارتباط واثر معنوية بين القيادة الاداريه الناجحة وتحقيق الإداء المتميز).

وتشير هذه العلاقة إلى انه كلما كانت القيادة الاداريه في الشركة تمتلك مصادر القوة اللازمة للنجاح في عمليات وتستطيع التأثير على المرؤوسين من خلال مآليها من المهارات المتعددة . فان ذلك سينعكس على تحقيق الإداء المتميز بدرجة اكبر .

جدول (5)

العلاقة الارتباط بين القيادة الاداريه والإداء المتميز $h=441$.

المتغير المستقبلي	المتغير التابع	معامل الارتباط	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية	نوعية الدلالة
القيادة الاداريه	الإداء المتميز	0. 852	10, 544	0. 01	المعنوية

٢- تحليل اثر القيادة الاداريه في الإداء المتميز .
يوضح الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة الاداريه والإداء المتميز ، ويلاحظ إن هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاداريه الناجحة في تحقيق الإداء المتميز ، إذا بلغت قيمة (f) المحسوبة (11. 167) وهي اكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0. 05) . أي بدرجة ثقته (0. 95) ودرجة حرية (42) ومن الملاحظ معامل بين (B) والبالغ (0. 469) والذي يشير على ان تغير وحدة واحدة في القيادة الاداريه يصاحب تغير يقدر (0. 489) في الإداء المتميز ويدل هذه الأهمية للقيادة الاداريه الناجحة في تحقيق الإداء المتميز إما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0. 726) وهي نسبة عالية تشير إلى أن ما مقداره (0.726) من التباين الكلي الحاصل في الإداء المتميز .
تتحد من خلال القيادة الاداريه ، وان النسبة المتبقية البالغة (0.274) كمثال نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة ومن الملاحظ قيمة الحد الثابت لمنحني الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير التابع إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر ، وهو يختلف عن قيمته الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين القيادة الاداريه والإداء المتميز ولهذه النسخة تتأثر صحة وانسياب الفرضية الرئيسية والتي تصف على (وجود علاقة الارتباط واثراً معنوية بين القيادة الاداريه الناجحة وتحقيق الإداء المتميز) .

الجدول (4)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد	قيمة F	معامل B	قيمة A	قيمة T	مستوى المعنوية
القيادة الاداريه	الإداء المتميز	0.726	11. 167	0.469	1.952	10.544	0.05

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

أولاً : الاستنتاجات conclusions

١- اتضح من الطرح النظري إن اغلب الكتاب والباحثين يرون الاختلاف بين المدير والقائد ، اذا تشير مطالب بالقيام بوظائف العملية التحويلية . -التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة - والقيادة هي إحدى هذه الوظائف للمدير ولاستطيع المدير بدونها إن يمتلك مقومات القيادة الناجحة .

٢- تعد القيادة الاداريه مفتاح الوصول إلى الإداء المتميز في المنظمات والإداء المتميز بدوره يعد مفتاح الوصول إلى ميزات تنافسية والمنظمات والمبدعة والزيادة ، ويذهب اغلب الباحثون والكتاب إلى ذلك.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات والقضاء آراء العينة لمتغير القيادة الادارية ومتغير الإداء المتميز ماياتي .

١-خففت درجة اتفاق عينة البحث حول متغير القيادة الاداريه مرتبة جيد جدا مما يشير إلى إدراك القيادة الاداريه العليا لمصادر قوتهم ومدى تأثيرهم على المرؤوسين من خلال ما يمتد كونه من مهارات

٢-حققت درجة اتفاق عينة البحث حول متغير الإداء المتميز مرتبة جيد عالي مما يشير إلى إدراك القيادة الاداريه العليا بدورهم الفاعل في تحقيق . الإداء المتميز .

٣-حقق متغير الإداء المتميز وسطا حسابيا عاليا ، مما يشير إلى إدراك عينة البحث لأهمية الإبداع وكيفية تحقيقه عبر مراحل متعددة .

٤-ظهر وجود علاقة ارتباط بين القيادة الاداريه مع الإداء المتميز في الكليات الالمحبويه مما يشير إلى تماسك المتغيرين إذا كانت العلاقة ايجابية قوية معنوية .

ثانيا : التوصيات Recommendation

١-اعتماد وتبني نتائج البحث في ميل الشركات وضرورة التعرف على المفاهيم الأساسية في البحث (القيادة الاداريه ، الإداء المتميز) وأساليب ممارستها ووسائل التأثير في المرؤوسين .

٢-العمل على تسميته وتدريب ورعاية الأفراد العاملين بوصفهم أهم موارد الشركة ، كما إن الأفراد العمالية عليهم أن يتخذوا من مديريهم قدرات لهم .

٣-تحلي قادة من الرؤساء أقسام الشركة ليسمان منها الحسابية تجاه المشكلات ، والمثابرة ، والمياد ره ، والتعويض ، والمخاطرة .

٤-تصميم العمل بشكل يشير ويحفز ويمتع ويساعد على بلوغ المستويات الأعلى من الابتكار والإبداع مع العمل على تطوير المدرات القيادة في المرؤوسين لأثاره دوافعهم نحو التنافس الايجابي والتقليد الإبداعي .

٥ - على القاده الاداريين التابعيين للشركه ان يكونوا رويه انتقاديه هادفه للتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغير من خلال الابداع

٦ - تشجيع المرؤوسين (الموظفين) من قبل القاده وروساء الاقسام على الابداع والتفكير الابداعي

المصادر

اولا : العربية

١-) مريم ، ميس (مبادئ الاداره الحديثه ، النظريات ، العمليات الإدارية أدار حامد للنشر والطباعة ، الطبعة الثانية ، عمان الاردن 2009

٢-)حيتور - عبدا لعزیز صالح (مبادئ لأداراه العامة) الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،الاردن، 2011

٣-حمود خضري كاظم ،الشيخ مروان مثير (أداره الجوره في المنظمات -المثيرة) الطبعة الأولى ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان الاردن 2010

٤- الخفاف ،عبد المعطي (مبادئ الاداره الحديثه ،مهنية حديثه لتسميه الموارد البشرية) ، دار دجلة ، ناشرون وموزعوهم . الطبعة الأول . عمان الأردن 2009

٥-الشماع ، خليل محمد ، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الخامسة . عمان الاردن . 2007.

٦-الكفان . نواف سالم والقيادة التحويلية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع الطبعة الأول . الإصدار الثامن ، عمان الاردن ، 2009.

٧-سلامة ، ابتسام خالد ، القيادة الإدارية الإبداعية ، ورشة عمل ، 2007.

- ٨-ستيوارت ، اطباء (الابداع في المنظمات ، كيف تنمي الابداع في منظماتنا عن منشور 2008 .)
- ٩-هيجان ، عبد الرحمن ، معوقات الابداع في المنظمات السورية ، مجلة الادارة العامة العدد . 1999.
- ثانيا المترجمات
- ١٠- سميث ادائل ، احد عشر مفتاح للقيادة الناجحة ، مهارات القيادة الاساسية بين يديك ، ثالثا :-

1 Jconger. Mlealership; lerning to share the visiuo.
Organizational dynamics; winter vol . 19issuc3 . 2002.

2JJ Dean, BEdwin" creativity 8 Innoution " web page ed,
dean. 2002 jeames Qribbin " Effective 8 managerial leadship

3) marion 8 maaric , " Innevation outside the labistrategic
Innovation As the Alterndive

(4) zake , Michael, H.Deve loping ack now ledge strategy
california mangelenmit Review . vol , 41 , No, 3199.

ملحق (١) محكمي الاستثمار الاستبانة

ت	الاسم	العنوان الوظيفة	موقع العمل
١	ا.د سعد محمود العنزي	رئيس قسم ادارة الاعمال	الأدارة والاقتصاد / بغداد
٢	ا. د صلاح الكبيسي	تدريسي	الاداره والاقتصاد / بغداد
٣	ا. د عبد السلام لفته	تدريسي	الادارة والاقتصاد / بغداد