



آفاق اأقتصادية

Āfāqiqtiṣādiyyā

مجلة علمية دولية محكمة تصدر نصف سنوياً عن  
كلية الاقتصاد والتجارة بجامعة المرقب

رقم الإيداع القانوني بدار الكتب الوطنية: 50/2017

E-ISSN 2520-5005

القيادة التكميفية المركبة وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين  
بالمؤسسات المصرية بمنطقة السادات الصناعية

محمد عبد الكريم سالم الرقاد

Mohammadalraggad1953@gmail.com

جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

صدفة الطاهر محمد الطاهر

Dr.sodfa@Azhar.edu.eg

جامعة الأزهر - مصر

المؤلفون Authors

Cite This Article:

إقتبس هذه المقالة (APA):

الرقاد، محمد عبد الكريم والطاهر، صدفة الطاهر. (2021). القيادة التكميفية المركبة وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات المصرية بمنطقة السادات الصناعية. مجلة آفاق اقتصادية. 7 [13] 34-56.

## القيادة التكييفية المركبة وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات المصرية بمنطقة السادات الصناعية

### المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة أدوار القيادة التكييفية المركبة، والأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الصناعية المصرية بمنطقة السادات الصناعية، وتحديد مدى تأثير أبعاد القيادة التكييفية المركبة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات موضع التطبيق.

وتمثل المتغير المستقل في أبعاد القيادة التكييفية المركبة من خلال الدور الذي يلعبه القائد في (تهيئة بيئة العمل، دور القائد في مرحلة تطبيق النظام الجديد، مرحلة تطبيق ما بعد النظام الجديد)، كما تمثل المتغير التابع في الأداء الوظيفي.

وقد تم إختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة من الافراد العاملين بالمؤسسات الصناعية موضع التطبيق قوامها (384) مفردة، لجمع البيانات الأولية والقيام بتحليلها إعتقادا على الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه البيانات، بغرض اختبار صحة فروض الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة التكييفية المركبة على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية موضع التطبيق، كما أوصت الدراسة بعدد من التوصيات الهامة.

الكلمات الدالة: القيادة التكييفية المركبة، الأداء الوظيفي للعاملين.

---

## **Complex adaptive leadership and its impact on the job performance of workers in Egyptian organizations Sadat industrial area**

### **Abstract**

This study aimed at identifying the extent of practicing the roles of complex adaptive leadership, and the job performance of workers in Egyptian industrial organizations in the Sadat industrial area, and determining the extent of the effect of perceptual complex adaptive leadership on the job performance of workers in the organizations in Under study.

The independent variable was represented in the dimensions of complex adaptive leadership through the role the leader plays in (creating the work environment, the role of the leader in the stage of applying the new system, the stage of applying the new system), and the dependent variable in job performance.

A randomly selected medical representative sample of the study community was chosen from the individuals working in the industrial organizations of Under study with a strength of (384) singles to collect the primary data and carry out its analysis based on the statistical methods appropriate to the nature of this data, in order to . Test the validity of the study hypotheses.

The study concluded that there is a significant effect of the dimensions of the complex adaptive leadership on the job performance of workers in the industrial organizations in application, as the study recommended a number of important recommendations.

**Key Words:** Complex Adaptive leadership, employee performance.

يعتمد بناء المنظمة وتطويرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها فهو بمثابة العمود الفقري لأي منظمة، الامر الذي اوجب اعتباره ذو أهمية قصوى لعمل المنظمات، حيث تتبع هذه الأهمية من فكرة أن فعالية وكفاءة الأداء الفردي للأفراد العاملين يؤثر على إنتاجية المنظمات، وبالتالي يؤثر على الأداء العام للمنظمة (Masa'deh et al, 2016)، (درس، 2020).

كما انه في الأونة الأخيرة أصبحت البيئة التي تعمل فيها منظمات الاعمال بيئة ذات سمات مختلفة وجديدة وتتصف بالديناميكية المستمرة مما جعل القادة يبحثون دوما عن أساليب مختلفة ومتميزة وقد تكون مركبة لتحفيز العاملين على تحسين مستوى أدائهم بصفة مستمرة، مما ترتب عليه تعدد أساليب وانماط القيادة من قبل القادة لأنها تنتهج اسلوب قيادة المنظمة ككل أو كوحده واحده (Apenko & Chernobaeva, 2016) فمن خلال التركيز على آثار القيادة يمكن للمنظمة ان تتفوق على مثيلاتها من المنظمات الأخرى.

ومن ناحية اخرى، تساعد النظرية المركبة في رؤية المنظمة على أنها تكيفيه وفي الوقت ذاته مركبة؛ فالنظم تتألف من مجموعة متنوعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض، ويؤثر بعضها على بعض، ويؤدي هذا إلى توليد سلوك جديد للنظام ككل، فان التغييرات التي طرأت على البيئة التي تعمل فيها المنظمات لإيجاد طرق جديدة للتشغيل، قد أدت الى خلق تحديات في الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية والقيادية (Schneider & Somers, 2006)، فالقيادة هي التي تدفع الموظفين للعمل بشكل جيد وبما يتوافق مع معايير الأداء المطلوبة وتعمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدي العاملين بالمنظمة.

وانطلاقاً مما سبق تسعى الدراسة الحالية الى دراسة وتحليل العلاقة بين القيادة التكيفية المركبة وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك بالتطبيق على المنظمات الصناعية المصرية بمنطقة السادات الصناعية.

## 1/ الإطار النظري لمغيرات الدراسة:

### 1/1 القيادة التكيفية المركبة (Complex Adaptive leadership)

يرى (Sweet man, 2010) ان التكيف (Adaptive) هو القدرة على سن او احداث التغيير كاستجابة او كرد فعل للتحديات الجديدة وينتج عنه جهد جماعي والتي يتضمن بالضرورة التنسيق المتبادل " وهو ما يعنى تنسيق الاستجابة من خلال مجموعه من ردود الفعل القائمة او الموجودة بالفعل، او من خلال استحداث رده فعل او استجابة جديدة ومبتكره، وبالتالي، ينطوي التكيف على مكونات من القيادة والإبداع.

كما ان النظم المركبة (complex system) عبارة عن: شبكات اجتماعية تتألف من أفراد تفاعليين مترابطين من خلال علاقات تعاونية وديناميكية مثل الأهداف المشتركة، ووجهات النظر والاحتياجات، حيث تستند هذه النظم على نظرية النظم المركبة (Baltaci, 2017)

كما تتميز النظرية المركبة بالخصائص التالية: (Bright. , 2011)

- ✓ تتطوي على العديد من العناصر المتفاعلة.
- ✓ التفاعلات غير خطية والاضطرابات الصغيرة قادرة على إحداث تغيير كبير.
- ✓ تعمل على ظهور الحلول الإبداعية.

- ✓ النظام ديناميكي والكل أكبر من مجموع الأجزاء ولا يمكن فرض الحلول بل تنشأ من الظروف.
- ✓ تتطور المنظمة في مسار لا رجعه فيه كما ان ماضي المنظمة يؤثر في حاضرها.
- ✓ أنها تتغير باستمرار ولا يمكن التنبؤ بها.
- ✓ العاملين (الأفراد والجماعات) والنظام التنظيمي يقيد أحدهما الآخر.

وطبقاً للنظرية المركبة، فان القيادة تخرج من حيز التأثير في الآخرين سواء عن طريق الامتثال الروتيني أو السلطة التقليدية، حيث إن عملية القيادة من وجهة نظر هذه النظرية، تختلف عن غيرها في أنه غالباً ما تكون غير معتمدة على هياكل السلطة الرسمية، بل تكون مستقلة عنها، وربما تتعارض معها (Schneider, & Somers, 2006) ، ووفقاً لنهج التكيف المركب للقيادة، لا ينبغي أن تمارس القيادة فقط من قبل الأفراد المعيّنين رسمياً في المناصب القيادية، وإنما القيادة هي عملية ديناميكية مركبة تؤثر على كل فرد داخل المنظمة، ولذا يجب أن يكون القادة قادرين على تقييم أي نظام سواء بسيط أو معقد، مركب أو فوضوي والتكيف معه في أي وقت (Apenko & Chernobaeva, 2016)

كما يجب أن يتسم القادة بالمرونة والحرية في اختيار أنماط سلوك القيادة، واختيار استراتيجيات القيادة المناسبة، وتغييرها وفقاً للديناميكيات السريعة للبيئة. ومن ناحية أخرى فإن تفسير السبب في أن القيادة التكيفية المركبة تسمى متكاملة هي أنها (تنفذ في سياق النظام المركب) والتكيف لأنها (تنطوي على التكيف الظرفي لسلوك القيادة وسلوك جميع أفراد الفريق في ظل العوامل المتغيرة وغير متوقعة للبيئة). كما يجب أن يكون الفريق الذي يديره القائد قادراً على التنظيم الذاتي والتكيف في ظل النظام المركب.

وبالنظر إلى مفهوم انظمة التكيف المركبة التي تقترح أن ينظر إلى القيادة ليس باعتبارها فقط تعبيراً عن موقف قد ينشأ نتيجة ظروف طارئة أو سلطه مستمدة من الموقع الوظيفي ولكن أيضاً باعتبارها ديناميكية تفاعلية ناشئة من رغبة جماعية للعمل والتغيير وذلك حينما تتفاعل شبكات من العوامل الغير المتجانسة من اجل استحداث أو انتاج انماط سلوكية جديدة أو أساليب جديدة للتشغيل، ويهدف إطار القيادة الذي تقترحه القيادة التكيفية المركبة إلى الاستفادة من القدرات الديناميكية لأنظمة التكيف المركبة (Uhl-Bien et al., 2007) ،

أن القيادة التكيفية المركبة: هي مفهوم حديث يوضح كيف يؤثر القادة على الديناميكيات الناشئة عن طريق تنمية شبكة من العلاقات، العالية الجودة ويكون الهدف منها جعل المنظمة تتكيف مع بيئة العمل المحيطة (Constitutes et al., 2008).

ويرى (Bright., 2011) ان علم المركب (Complex) يتمثل في دراسة سلوك مجموعات كبيرة من الوحدات البسيطة المتفاعلة، مع القدرة على التطور مع الزمن، مع تطوير وجهات نظر القيادة التي تتجاوز الافتراضات البيروقراطية حيث تظهر نتائج القيادة المركبة بشكل تكيفي وديناميكي و تفاعلي، وهذا المنظور الجديد الذي يصنف نظرية القيادة المركبة يعترف بأن القيادة مركبة جداً بحيث لا توصف بفعل الفرد أو الأفراد، بل هو تفاعل مركب من العديد من القوى المتفاعلة.

كما اشار (Apenko et al., 2016) الى أن القيادة التكيفية المركبة: هي القيادة التي تهدف إلى تطوير فريق عمل من المرؤوسين المتوافقين فكرياً، مع مراعاة ان هذا الفريق يعمل في بيئة تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد والتنبؤ، مع وجود تأثيرات قوية متبادلة للعوامل البيئية المختلفة على بعضها البعض وكذلك تنوع وضبابية طبيعة

هذا التأثيرات.

في حين يرى (Baltaci, ., 2017) أن القيادة التكيفية المركبة تعرف بأنها آليات تكيفية وضعتها منظمات مركبة في ظروف جديدة يقتضيها عصر المعلومات، بدلا من المشاكل التقنية التي ينطوي عليها العصر الصناعي. وتعتبر القيادة التكيفية المركبة منتجا مشتركا ناجما عن الأنواع الثلاثة التالية:

- (1) القيادة الإدارية: القائمة على الرقابة الصارمة.
- (2) قيادة تكيفية تقوم أساسا على حل المشاكل بطريقة ابداعية استنادا الى التعلم والاستفادة من المستجدات.
- (3) قيادة تتمحور حول العمل والتي تتضمن آليات لصنع القرار الفوري.

### 2/1/1 أبعاد القيادة التكيفية المركبة:

تتمثل ابعاد القيادة التكيفية المركبة في ثلاثة ابعاد هي: (دور القائد في تهيئة بيئة العمل، دور القائد عند تطبيق النظام الجديد، دور القائد في مرحله ما بعد تطبيق النظام الجديد)

### 1/2/1/1 دور القائد في تهيئة بيئة العمل

مما لا شك فيه أن البيئة والقدرات التنظيمية تؤثر على أداء المنظمة ولكنها لا تخلق أو تنشأ استراتيجية تنظيمية في حد ذاتها، فالأفراد هم من يخلقون الاستراتيجية، لذا فإن عملية التغيير تتميز بقدرة العاملين على الإبداع في اكتشاف طرق لتحسين أداء المنظمة والتكيف مع تغيرات الوضع الحالي (Cummins & Worley, 2014) وللحصول على أداء متميز ينبغي أولا: وجود فريق عمل قادر على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة ليصبح فعالا بصفه دائمة، كما يمكن للفريق القادر على رصد أدائه ونقاط ضعفه وقوته في وضع رؤيته للوضع الحالي والتمكن من وضع خطط التحسين المستمر (Dyer, & Dyer, 2013).

ثانيا: قد يكون هناك عوامل أخرى تؤثر في مرحله التهيئة مثل الخصائص التنظيمية والتقنية للنظام المقترح وأيضا توقيت تبني النظام المقترح بالإضافة إلى حجم المنظمة ومواردها (Edmondson et al., 2001)

ويلزم لكي تكون الفرق قادرة على التغيير أن تكون عمليات إنشاء وبناء الفريق قائمة على التقييم المنتظم لسياق الفريق وتكوينه وكفاءته كما يكون لها عملية إنشاء الفريق هدف واضح هو بدء التغييرات اللازمة من أجل تحقيق أهداف الفريق المرجوة بشكل أفضل، وأيضا إنشاء فلسفة بين أعضاء الفريق مفادها أن التغيير المنتظم ضروري من أجل تلبية مطالب عالم متغير باستمرار (Dyer & Dyer, 2013)

### 2/2/1/1 دور القائد في مرحلة تطبيق النظام الجديد

ان أهم مؤشر لاستعداد المنظمة للتغيير هو استعداد الإدارة العليا والقدرة على القيام بالتغيير الاستراتيجي المنشود، ومما يعزى إليه في نجاح عملية التغيير هي رغبة القائد في التغيير وقدرته على الإلتزام به (Cummins & Worley, 2014)

فعندما تقوم المنظمة باعتماد نظام جديد أو تكنولوجيا جديده فان تصورات المستخدمين ومواقفهم تؤثر على إرادتهم لاستخدامها، مما يؤثر على نجاح عملية التنفيذ (Edmondson et al., 2011)

مما يتطلب في هذه المرحلة التعامل بشكل مستمر في التنسيق والقدرة على التكيف والعمل الجماعي، والتعلم على

المستويين التنظيمي والشخصي، كما يتطلب ذلك من كبار المديرين توافر عنصرَي الريادة والقيادة عند تنفيذ المراحل المختلفة لخطة التغيير، على سبيل المثال، المبادرة في العمل وتخصيص الموارد لأنشطة معينة، استهداف ووضع أهداف ذات طبيعة تتميز بالطموح العالي ولكن قابلة للتحقيق، وتوفير التغذية المرتدة بشأن الإنجازات المنشودة. (Cummings, & Worley, 2014)

بالإضافة إلى ذلك، يقع على عاتق القادة مساءلة الافراد عن أهداف التغيير، وإضفاء الطابع المؤسسي على التغييرات التي تحدث، والاستعداد لحل المشاكل فور ظهورها، وهذه النقطة الأخيرة تعترف بأن خطة التغيير الاستراتيجي لا يمكن معها توقع جميع حالات الطوارئ التي تحدث، ويجب أن يكون هناك استعداد لتعديل خطة التنفيذ لمواجهة الأحداث غير المتوقعة والتي لا يمكن التنبؤ بها، والاستفادة من الفرص الجديدة (Cummings & Worley, 2014).

### 3/2/1/1 دور القائد في مرحلة ما بعد تطبيق النظام الجديد

تتكون المرحلة النهائية في دور القائد في مراحل القيادة التكوينية المركبة من نشر نتائج التغيير والتي تعنى التكيف مع المطالب البيئية للتغيير، ويسمى نموذج التغيير " بالتكيف العقلاني " الذي يفترض فيه أن يكون لدى المديرين أو غيرهم من الجهات الفاعلة ذات الصلة، والذين يقومون أو يشرفون على عملية التغيير، ان يكون لديهم القدرة والسيطرة اللازمين على متغيرات عملية التغيير ومتابعة الأهداف والغايات التي تم وضعها مع الأهداف الصحيحة للمنظمة. (Hamed, 2002).

### 2/1 الأداء الوظيفي: Job Performance

تتبع من مراجعة الادبيات والدراسات السابقة، اختلاف آراء الكتاب والباحثين في تحديد تعريف الأداء الوظيفي، وذلك لأن للعنصر البشري دورا هاما في المنظمات باختلاف أنواعها، إذ من خلاله يتم إحداث التغييرات التنظيمية والضرورية لرفع كفاءة وأداء هذه المنظمات، ومن هذا المنطلق سوف يتم سرد بعض مفاهيم الأداء الوظيفي على النحو التالي:

حيث يرى (Viswesvaran & Ones, 2000) أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن الإجراءات والسلوكيات والنتائج القابلة للتطوير والتي ينخرط بها الأفراد العاملون أو يحققونها والمرتبطة بالأهداف التنظيمية.

ويتفق مع التعريف السابق تعريف (Rich et al., 2010) حيث يرى الأداء الوظيفي باعتباره القيمة الإجمالية للمنظمة والتي تتبلور في مجموعة من السلوكيات التي يساهم بها الموظف بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

بينما يرى (Wang, 2010) أن الأداء الوظيفي يمكن أن ينظر إليه من خلال ثلاثة مستويات وهي (المنظمة، وفريق العمل، والأفراد) ويمكن تعريف الأداء على أنه نتيجة المهام الموكلة للفرد، لتحقيق الهدف والنتيجة والمخرجات. وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الأداء الوظيفي " هو النشاط أو كمية الجهد الذي يبذله الفرد وفق المهام الوظيفية، وسلوكه السياقي وكفاءته، بهدف انجاز المهام الموكلة اليه من أجل تحقيق اهداف المنظمة وتحسين الأداء التنظيمي بشكل جيد في ظل توفر بيئة تنظيمية ملائمة ومحفزة."

## 2/2/1 ابعاد الأداء الوظيفي

أوضحت دراسة (Chan & Schmitt,2002) أن الأداء الوظيفي العام للفرد يمكن تقييمه من خلال ثلاثة أبعاد وهي: (الكفاءة والتفاني والعلاقات الشخصية).

في حين صنف (Tucker et al.,2004) ابعاد الأداء الوظيفي إلى سبعة بنود: التقييم الفني، نهج الإدارة، إقامة علاقات في العمل، العمل مع الأفراد الحاليين، العمل على أعلى مستوى مع تحديات غير متعارف عليها، فعالية العمل وملاءمته، ومهام نقل المعرفة والتكنولوجيا للأفراد العاملين.

بينما وضعت دراسة (Koopmans et al.,2014) ابعاد الاداء الوظيفي لكل قطاعات العمل المختلفة والتي تتكون من:

- أداء المهمة: حيث يحظى هذا البعد تقليدياً بأكبر قدر من الاهتمام، ويمكن تعريفه على أنه " الكفاءة التي يؤديها الأفراد في أداء المهام الجوهرية أو الفنية الأساسية في وظيفتهم".
- الأداء السياقي: ويعرف على أنه " السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي يجب أن تجري فيها المهام الأساسية."
- السلوك المخالف للعمل: يعرف بأنه " سلوك يضر برفاهية المنظمة".

وقامت دراسة (دررس،2020) بتقسيم ابعاد الأداء الوظيفي إلى بعدين رئيسيين هما: (أداء المهام، والأداء السياقي)، فأداء المهام هو العمل الذي يساهم في أداء الوظيفة لتوليد النتيجة الدقيقة والمتوقعة، في حين أن الأداء السياقي هو مدي فعالية العمال في أداء وظيفتهم التي يدعمها سلوكهم الشخصي والأجواء الاجتماعية والفسولوجية من مكان العمل.

**وبناء على ما تقدم** تقوم الدراسة الحالية بدراسة الابعاد التالية للأداء الوظيفي: (أداء المهمة، والأداء السياقي، الكفاءة).

## 3/2/1 أهمية الأداء الوظيفي:

يمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في بعض النقاط الآتية:

- يساهم الأداء في تحديد مدى استغلال المنظمة لإمكانياتها ومواردها بشكل جيد لأن الأداء هو محصلة لتلك القدرات.
- يساهم في الاهتمام أكثر بمهارات ومعارف، وخبرات الأفراد لاستغلالها وتوظيفها في المنظمة.
- الحصول على الميزة التنافسية من خلال الأداء الفعال الذي يشجع على الإبداع والابتكار.
- يساهم الأداء في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو المقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله.
- يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال.



- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين.
- يعمل الأداء على مساعدة المسؤولين في ايجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة في المنظمة، والعمل على إصلاح تلك النظم في حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- يساعد الأداء الوظيفي الفعال في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

#### 4/2/1 معوقات الأداء الوظيفي:

هناك عدة أسباب تؤثر في الأداء الوظيفي وتحد من تطوره، نلخص أهمها فيما يلي:

- عدم دعم الإدارة لحاجات ورغبات الافراد العاملين
- عدم مشاركة الافراد العاملين في عملية صنع القرارات وتحفيزهم ماديا ومعنويا.
- ضعف الاختيار والتعيين في الوظائف الشاغرة.
- عدم تلبية حاجات ورغبات الأفراد العاملين.
- المشاكل المالية وضغوط العمل وعدم الثقة في النفس.
- عدم تهيئة ظروف العمل المناسبة ومناخ صحي.

#### 2/ البحوث والدراسات السابقة

اهتمت دراسة (Li & Hung, 2009) بنظرية الهوية الاجتماعية والتبادل الاجتماعي لدراسة دور العلاقات بين القائد والفرد، والعلاقات بين زملاء العمل، في شرح العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي متمثل في أداء المهمة، وسلوك المواطن التنظيمية، وتم جمع البيانات من خلال الاستقصاء من (1040) معلما في (52) مدرسة ابتدائية في تايوان، وأشارت النتائج إلى أن النظرة الفردية والدافع الملهم فقط يؤثر بشكل إيجابي على العلاقات بين زملاء العمل، ووجد أيضا أن العلاقة بين القائد والفرد هي مؤشر أكثر فعالية لأداء المهمة من العلاقة بين زملاء العمل

وتناولت دراسة (Jimoh et al.,2012) تأثير أنماط القيادة على الأداء الوظيفي، حيث تم إجراء الدراسة على (256) عامل من بعض الحكومات المحلية في ولاية اوسون نيجيريا، وقد أظهرت النتائج أن أنماط القيادة والمعاملات لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي.

بينما أوضحت دراسة (Mahdinezhad & Suandi,2013) العلاقة بين الأداء الوظيفي وأساليب القيادة بين القيادات التربوية في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت النتائج الى أنه هناك علاقة إيجابية بين الأداء وأساليب القيادة متمثلة في المعاملات (المكافآت المحتملة) والأنماط التحويلية، وقد أوصت الدراسة أنه يجب على القائد أن يأخذ أسلوب القيادة الذي يتناسب مع الإطار الذي يتفاعل فيه الأفراد مع القيادة لتحقيق أداء وظيفي متميز .

في حين استهدفت دراسة (Liu et al.,2013) توضيح العلاقات بين القيادة الأخلاقية كما يتصور من قبل المرؤوسين وأداء المهمة، وكذلك سلوك المواطن التنظيمية سواء نحو المنظمة أو نحو الأفراد وتمثلت عينة الدراسة في (312) مفردة من العاملين في شركة تصنيع في الصين، وكانت من اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة هو

أن القيادة الأخلاقية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالمرؤوسين من حيث سلوك المواطنة التنظيمية سواء نحو المنظمة أو الأفراد، فضلاً عن، تعزيز العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء المهمة من خلال الصداقات بين المرؤوسين في مكان العمل.

كما بحثت دراسة (Zehir et al.,2013) في العلاقة بين قيادة الموظفين والأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط العدالة التنظيمية، وقد أجريت الدراسة على (300) مشارك من معاهد التعليم الخاص في تركيا، وقد أوضحت النتائج أن هناك ارتباطاً بين سلوك القيادة لدى الموظفين والأداء الوظيفي من خلال توسيط العدالة التنظيمية، فقد أثرت على المهام والأداء السياقي (بعدي الأداء الوظيفي)

واهتمت دراسة (Basit,et al.2017) بمعرفة أثر أسلوب القيادة على أداء العاملين في المنظمات الخاصة في ماليزيا، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من (100) عامل من المنظمات الخاصة محل الدراسة في مدينة سيلانجور الماليزية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن أكثر أساليب القيادة تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين كان أسلوب القيادة الديمقراطي يليه أسلوب القيادة التشاركية، بينما أسلوب القيادة الاستبدادية يؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين.

واستهدفت دراسة (تباني،2019) التعرف على علاقة القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة في دولة الجزائر، وقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع (65) استبانة، اجري عليها التحليل الإحصائي لتحصيل البيانات المكونة من إجابات عينة الدراسة، كما تم استخدام برنامج ال (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: . اثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي. . تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. . تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي. . تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

وبناء على ما سبق وفي ضوء ما تم عرضه من البحوث والدراسات السابقة وعلى حد علم الباحثان لا يوجد اى من الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة التكيفية المركبة والمتمثلة في الابعاد: (تهيئة بيئة العمل، دور القائد في مرحلة تطبيق النظام الجديد، مرحلة تطبيق ما بعد النظام الجديد)، وأثرها على الأداء الوظيفي، وذلك بالتطبيق على المنظمات الصناعة المصرية بمنطقة السادات الصناعية، وهذا ما تقوم عليه الدراسة الحالية لسد الفجوة البحثية في هذا المجال.

### 3/ مشكلة الدراسة:

تبين لعلماء الإدارة في العصر الحالي إن قطاع الصناعات بمختلف نشاطه كان الأكثر تأثراً بالتطورات والتقلبات العالمية، والبيئية، وما يسببه من تلوث واضرار بيئية، جعلت جميع المنظمات المحلية والإقليمية تتجه نحو الاهتمام بهذا القطاع وبجميع الافراد العاملين به من اجل الاستدامة وتحقيق أداء تنظيمي مستدام، في ظل بيئة عمل ملائمة ومحفزة للأفراد العاملين نحو بقاء واستمرارية منظماتهم.

ومن هنا جاء هدف دراسة القيادة التكيفية المركبة، وذلك بالتركيز على دور القائد في تهيئة بيئة العمل، ودوره

في مرحلة تطبيق نظام جديد وايضا دوره في مرحلة ما بعد تطبيق النظام الجديد لمعرفة مدى مساهمة القيادة التكيفية المركبة في تطوير وتحسين مستوى أداء الافراد العاملين، من خلال أداء المهام، وادائهم السياقي وكفاءة العاملين بالمنظمة في تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة وبناء عليه تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى ممارسة القيادة التكيفية المركبة في المنظمات الصناعية المصرية محل الدراسة؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الصناعية المصرية محل الدراسة؟
- 3- ما أثر القيادة التكيفية المركبة على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الصناعية محل الدراسة؟

#### 4/ أهمية الدراسة:

وتكتسب الدراسة أهميتها من خلال:

#### 1/4 الأهمية العلمية والتي تتمثل في:

- التعرف على القيادة التكيفية المركبة وأثرها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات الصناعية المصرية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة بهدف الخروج بنتائج وتوصيات تفيد مجال التطبيق.
- تظهر ايضا أهمية هذا الموضوع من الناحية العلمية من خلال المساهمة في سد الفجوة البحثية، حيث تعد الدراسة الحالية من أوائل الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين ابعاد المتغيرات قيد الدراسة بصورة مباشرة وذلك على حد علم الباحثان.

#### 2/4 الأهمية العملية والتي تتمثل في:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية مجال التطبيق حيث تعد المنظمات الصناعية بمنطقة السادات الصناعية من المنظمات الهامة والحيوية بمحافظة البحيرة والتي تعمل على تشغيل نسبة كبيرة من العمالة الماهرة والكفاء، وتشغل حيز كبير من اقوى الشركات بمدينة السادات، كما هو موضح على النحو التالي وفقاً لما ورد من بيان دليل شركات مدينة السادات وفقاً لإحصائيات جمعية مستثمري مدينة السادات المنطقة الصناعية (2019).

البيان	اجمالي عدد المصانع	رأس المال	قيمة الانتاج السنوي	عدد العمالة	قيمة الأجرور السنوية بالجنية المصري
عدد المصانع المنتجة بمدينة السادات	196 صناعات ثقيلة 60 صناعات خفيفة	2مليار جنيه	1 مليار جنيه	20 ألف عامل	85 مليون جنيه
عدد المصانع تحت الانشاء	151 مصنع	1.1مليار جنيه	717 مليون جنيه	6500 عامل	24 مليون ج

#### 5/ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الآتي:

- 1/5 التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات الصناعية المصرية محل الدراسة.

2/5 الوقوف على مستوى ممارسة القيادة التكيفية المركبة بالمنظمات الصناعية المصرية محل الدراسة

3/5 معرفة طبيعة أثر القيادة التكيفية المركبة على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الصناعية المصرية محل الدراسة.

4/5 التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تساعد المنظمات الصناعية محل الدراسة من الاستفادة من القيادة التكيفية في تحسين جودة أداء الافراد العاملين بها، والوصول إلى أهدافها المنشودة.

#### 6/ المتغيرات والإطار العام للدراسة:

لجأت الدراسة إلى معالجة هذه المشكلة، من خلال الاعتماد على معرفة تأثير عناصر القيادة التكيفية المركبة على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين داخل المنظمات الصناعية، لذلك فقد اعتمدت الدراسة الحالية على المتغيرات الآتية:

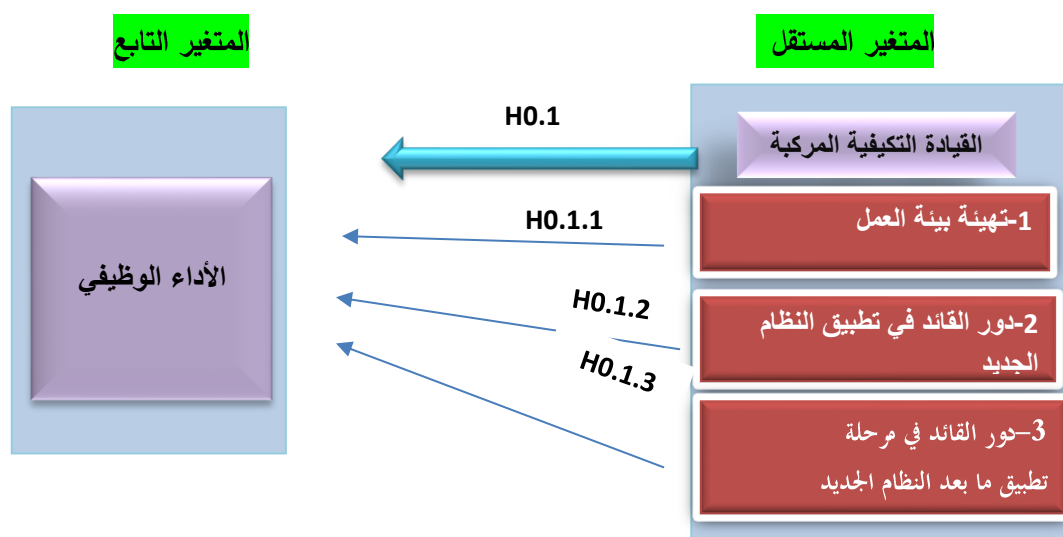
1/6 المتغير المستقل: القيادة التكيفية المركبة والتي تنفرع إلى:

1-تهيئة بيئة العمل. 2-دور القائد في مرحلة تطبيق النظام الجديد. 3-دور القائد في مرحلة تطبيق ما بعد النظام الجديد.

2/6 المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين ويتفرع إلى:

1-أداء المهمة. 2- الأداء السياقي. 3-الكفاءة.

ويوضح الشكل رقم (1) التالي الإطار العام للدراسة:



شكل رقم (1) الإطار العام للدراسة

7/ فرضيات الدراسة:

1/7 الفرضية العامة: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  بين القيادة التكيفية المركبة والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الصناعية المصرية محل الدراسة.

وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1/1/7 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تهيئة بيئة العمل والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الصناعية المصرية محل الدراسة.

2/1/7 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين دور القائد في مرحلة تطبيق النظام الجديد والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الصناعية المصرية محل الدراسة.

3/1/7 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين دور القائد في مرحلة تطبيق ما بعد النظام الجديد والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الصناعية المصرية محل الدراسة.

#### 8/ منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية، أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها كمنهج مناسب لمثل هذه الدراسات، كما استخدم في تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها برنامج (SPSS)، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.
- 2- الانحراف المعياري: لقياس مستوى التشتت في إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.
- 3- الأهمية النسبية: لتحديد نسبة الأهمية في إجابات أفراد العينة.
- 4- معامل الارتباط: لقياس الارتباط بين متغيرات الدراسة حول إجابات أفراد العينة.
- 5- نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتدرج: لاختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين القيادة التكيفية المركبة والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات محل الدراسة.

#### 1/8 مجتمع الدراسة وعينتها:

1/1/8 مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الصناعية العاملة في المنطقة الصناعية بمدينة السادات، والبالغ عددهم (7) شركات صناعية مختلفة النشاط موضحة بالجدول رقم (1)، ونظراً لكون مجتمع البحث يتكون من طبقات تجعله مجتمعاً غير متجانس من حيث بعض خصائص مفرداته (ادريس، 2008)، فإنه يمكن تقسيم هذا المجتمع وفقاً لنشاط كل شركة على حدة، بما يحقق التجانس بين مفردات كل طبقة وبناء على ذلك اعتمدت الدراسة الحالية في تحديد حجم العينة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية من خلال

القانون التالي: الخطأ المسموح به =  $\sqrt{\frac{\text{الدرجة المعيارية} \times \text{ق} (1 - \text{ق})}{\text{ن}}}$

حيث ق: تعني نسبة عدد المفردات التي تتوفر فيها خصائص البحث وقد تم افتراضه 50%.

الخطأ المسموح به: 5%، والدرجة المعيارية (1.96)، ومعامل الثقة: 95%.

وبالتعويض بالقيم السابقة بالمعادلة نجد أن:  $\text{ن} = 384$  مفردة (بازرعة، 1995).

#### 2/1/8 عينة الدراسة:

اختيرت عينة عشوائية من العاملين في المنظمات الصناعية (384) مفردة يمثلون أعضاء جميع الأفراد العاملين

(المديرون، رؤساء الأقسام، ونوابهم، الموظفين) فيما عدا عمال البوفيه وافراد الامن، وذلك لعدم ارتباطهم بمتغيرات الدراسة. وقد تم توزيع مفردات العينة على العاملين في الشركات محل الدراسة وفقا لمعادلة التوزيع المتناسب لتقديم حجم العينة ووفقا لكل شركة صناعية باختلاف النشاط (الصيد ومصطفي، 1993).

$n - أ = n - \left(\frac{n}{n}\right)$  ، حيث (ن - ) ، وتمثل حجم العينة المطلوب توزيعها بشكل متناسب وبلغ عددها (384) مفردة، (ن - أ) عدد العاملين بكل شركة، (ن) تمثل إجمالي عدد العاملين بالشركات محل الدراسة (مجتمع الدراسة)، موضحة بالجدول رقم (1) كما يلي:

جدول رقم (1) بيان بأسماء الشركات محل الدراسة وعدد العاملين وتوزيع مفردات العينة

توزيع مفردات العينة	عدد العاملين	اسم الشركة
67	625	1- الكان للغزل والنسيج (الماتكس)
27	252	2- الرباعية للنسيج (فورتكس)
75	703	3- العز لصناعة حديد التسليح
70	652	4- الدولية لدرفله الصلب
38	351	5- العربية للصلب المخصوص (أركوستيل)
54	503	6- سيراميكا بريما (إجمي)
53	502	7- العز للسيراميك والبورسلين
384	3588	

المصدر: دليل شركات مدينة السادات وفقاً لإحصائيات جمعية مستثمري مدينة السادات 2019.

## 2/8 أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة.

وبغرض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تم اللجوء إلى تفرغ إجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في المحاور الثلاثة للاستبانة (القيادة التكوينية المركبة، الأداء الوظيفي للعاملين، البيانات الديموغرافية)، الذي أعتد للدراسة كما هو موضح في الجدول (2) التالي:

الجدول (2): يوضح درجات مقياس الدراسة.

التقدير	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد وزعت (384) استبانة بمعدلات مختلفة لكل شركة على حدة، إلا أن المسترجع منها بلغ (369) استبانة بنسبة (96%) من إجمالي الاستبيانات، واستبعدت منها عدد ثلاثة (3) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، ليصبح العدد الذي خضع للتحليل (366) استبانة وهي تمثل (95.31%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، ولمعرفة ثبات

أداة القياس وحتى تكون صالحة مهما اختلفت الفترة الزمنية للدراسة، فقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي بلغت قيمته (95%) وهي نسبة عالية جداً، كما أن اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة دلت على العلاقة القوية بينهما حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان (86.9%) عند مستوى معنوية (5%)، وهذا يدل على ارتفاع نسبة مصداقية مقياس الدراسة والثبات.

3/8 حدود الدراسة:

1/3/8 الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على المنظمات الصناعية العاملة في منطقة السادات الصناعية في مصر دون غيرها من المنظمات على مستوى جمهورية مصر العربية.

2/3/8 الحدود الزمانية:

تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الزمنية من 2019/12/15 إلى 2020/2/6.

9/ الدراسة الميدانية

1/9 التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة.

- المتغير المستقل (القيادة التكيفية المدركة):

وقد جاءت نتائج التحليل الخاصة بأبعاد المتغير المستقل (القيادة التكيفية المركبة) في جدول رقم (3) على النحو الآتي:

الجدول رقم (3) نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد القيادة التكيفية المركبة

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد القيادة التكيفية المركبة
70.80%	0.779	3.54	دور القائد في تهيئة بيئة العمل.
68.40%	.867	3.42	دور القائد في تطبيق نظام جديد
77.20%	0.990	3.86	دور القائد في مرحلة ما بعد تطبيق النظام الجديد
82.60%	0.936	4.13	المتوسط الحسابي للمتغير والابعاد

المصدر: اعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول (3) أعلاه، أن جميع ابعاد القيادة التكيفية المركبة تميل إلى اتفاق شبه تام وفق إجابات أفراد عينة الدراسة، فالأوساط الحسابية جميعها تفوق الوسط الحسابي النظري، حيث بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي في البعد (3)، قيمة (3.86)، وانحراف معياري (0.99)، ويليه البعد (1) التي بلغ وسطه الحسابي (3.54)، وانحراف معياري (0.779)، وانحصرت الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الأبعاد بين (77.20%) و (70.80%)، على التوالي، بالإضافة إلى البعد (2) التي بلغ وسطه الحسابي (3.42)، وانحراف معياري (0.867)، حيث مثلت نسبة الإجابة على هذا البعد (68.40%) من إجابات أفراد عينة الدراسة، وتفسير ذلك هو ان القادة، بمفردات عينة الدراسة لديهم دور جيد وقوي في تهيئة بيئة العمل المناسبة للأداء الجيد والتميز

للأفراد العاملين، وفي ظل اتباع المنظمة لتطبيق نظام جديد قادر على أحداث التغيير وتحقيق أهداف المنظمة مع متابعة القادة الجيدة لمرحلة ما بعد تطبيق النظام لمطابقة ما تم الوصول إليه من أداء مع الأداء الفعلي المستهدف من قبل الأفراد العاملين.

#### المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين:

وقد جاءت نتائج التحليل على النحو الآتي:

#### الجدول رقم (4): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين.

الرقم	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	أداء المهمة	3.73	1.113	74.60%
2	الأداء السياقي	3.32	0.947	66.40%
3	الكفاءة	3.52	1.101	70.40%
القيم	للمتغير التابع	3.36	0.826	76.20%

يلاحظ من الجدول (4) أعلاه أن الأوساط الحسابية لجميع أبعاد الأداء الوظيفي تفوق الوسط الحسابي النظري (3.00)، وهذا يدل على وجود شبه اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين (3.36)، وانحراف معياري بلغ (0.826)، حيث مثلت نسبة الإجابة على جميع الأبعاد (76.20%) من إجابات أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن مستوى الأداء الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالمنظمات محل الدراسة متوسط وقد يرجع ذلك إلى أن المنظمات محل الدراسة جميعها منظمات خاصة وتسعي إلى ولاء ورضا عملائها الداخليين بصفة مستمرة وتحفيزهم وصولاً إلى تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة من خلال تحسين مستوى أعلى من الأداء الوظيفي للعاملين لديها.

#### 2/9 اختبار فرضيات الدراسة.

قد تم اختبار فرضيات الدراسة الفرعية، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لمعرفة العلاقة بين أبعاد القيادة التكتيفية المركبة (كمتغير مستقل) في المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين.

وكانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل المتمثل في بعد دور القائد في تهيئة بيئة العمل والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي للعاملين، وبالاستناد إلى البرنامج الإحصائي (SPSS) موضحة كما في الجدول الآتي:

#### الجدول (5): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " تهيئة بيئة العمل "

المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين							المتغيرات
مستوى الدلالة sig	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار	
0.000	19.915	4.463	0.224	0.473	0.516	1.842	تهيئة بيئة العمل



يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين بعد تهيئة بيئة العمل والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الصناعية محل الدراسة، فقد بلغ معامل الانحدار (0.516)، وهذا يعني أن دور القائد في تهيئة بيئة العمل كأحد ابعاد القيادة التكوينية المركبة يساهم بنسبة (52%)، في مساعدة الشركات محل الدراسة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بافتراض ثبات العوامل الأخرى وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%)، أو أقل، أما القيمة (1.842) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات محل الدراسة .

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغت (0.224)، وهذا يعني أن 22.4% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين) في المنظمات محل الدراسة يعود سببه إلى دور القائد في تهيئة بيئة عمل مناسبة للأفراد العاملين، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (47.3%)، والتي تبين العلاقة الطردية الضعيفة بين المتغيرين.

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  بين بعد تهيئة بيئة العمل والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات محل الدراسة)، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  بعد تهيئة بيئة العمل والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات محل الدراسة.

كما يوضح الجدول رقم (6) التالي نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني كما يلي:

الجدول (6): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " دور القائد في تطبيق نظام جديد "

المتغير التابع : الأداء الوظيفي للعاملين							المتغيرات
مستوى الدلالة sig	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل ارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار	
0.000	32.936	5.739	0.323	0.568	0.389	2.863	دور القائد في تطبيق نظام جديد

انطلاقاً من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين دور القائد في تطبيق نظام جديد والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات محل الدراسة، فقد بلغ معامل الانحدار (0.389)، وهذا يعني أن دور القائد في تطبيق نظام جديد يساهم بنسبة (39%) في مساعدة الافراد العاملين في المنظمات الصناعية محل الدراسة في تطوير وتحسين مستوى أدائهم للمهام الوظيفية الموكلة اليهم والمسؤولين عنها من قبل المنظمة، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%)، أو أقل، أما القيمة (2.836) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات محل الدراسة.

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغت (0.323)، وهذا يعني أن 32% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين) في المنظمات محل الدراسة يعود سببها إلى دور

القائد في تطبيق نظام جديد، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (56.8%)، والتي تبين العلاقة الطردية القوية بين المتغيرين.

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على انه (لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$ ) بين بعد دور القائد في تطبيق نظام جديد والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات محل الدراسة)، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

(يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$ ) بين بعد دور القائد في تطبيق نظام جديد والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات محل الدراسة).

كما يشير الجدول رقم (7) الى نتائج اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث على النحو التالي:

الجدول (7) نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل " مرحلة ما بعد تطبيق النظام الجديد "

المتغير التابع: الأداء الوظيفي للعاملين							المتغيرات
مستوى الدلالة sig	F المحسوبة	T المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل ارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار	
0.000	34.782	5.898	0.335	0.579	0.395	2.688	مرحلة ما بعد تطبيق النظام الجديد

انطلاقاً من الجدول السابق يتبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية (معنوية) بين مرحلة ما بعد تطبيق النظام الجديد والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات محل الدراسة، فقد بلغ معامل الانحدار (0.395)، وهذا يعني أن بعد مرحلة ما بعد تطبيق النظام الجديد يساهم بنسبة (39%)، في قيام القادة في المنظمات محل الدراسة بالمتابعة والتكيف مع كل حدث يستجد بعد مرحلة تطبيق النظام الجديد مما ينعكس على ارتفاع مستوى أداء العاملين وتحفيزهم إيجابياً نحو تحقيق اهداف المنظمة المنشودة وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (5%)، أو أقل، أما القيمة (2.688) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات محل الدراسة.

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغت (0.335)، وهذا يعني أن 33% من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع - الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات محل الدراسة يعود سببها إلى مرحلة ما بعد تطبيق النظام الجديد، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (58%)، والتي تبين العلاقة الطردية القوية بين المتغيرين.

وبناء على هذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على انه (لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$ ) بين بعد مرحلة ما بعد تطبيق النظام الجديد والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات محل الدراسة)، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

(يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$ ) بين بعد مرحلة ما بعد تطبيق النظام الجديد والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات محل الدراسة).

كما تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، كما هو موضح بالجدول (8)، إلى أن تأثير إجمالي ممارسة القيادة التكيفية المركبة كمتغير مستقل تفسر (76%) من المتغير الكلي التابع للأداء الوظيفي. هذا كما أوضحه معامل التحديد  $R^2$ ، وباقي النسبة (24%) قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف نموذج الانحدار عن النموذج الخطي. كما أن درجة معنوية إجمالي مقياس القيادة التكيفية المركبة كمتغير مستقل، كانت معنوية عند مستوى أقل (0.001) أي بدرجة ثقة 99%، حيث كانت قيمة "ت" هي (25.7). أما بالنسبة لاختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار Test.F، فقد كانت قيمة "ف" (668.8) وهي معنوية عند مستوى أقل من (0.001). مما يدل على تأثير إجمالي القيادة التكيفية كمتغير (مستقل) على الأداء الوظيفي كمتغير (تابع)، وأن معامل تضخم التباين  $VIF = 1.00$  أي أقل من (10)، مما يدل على عدم وجود مشكلة ازدواج خطي بالنموذج.

جدول (8): نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد مدى تأثير

إجمالي القيادة التكيفية على إجمالي الأداء الوظيفي للعاملين

R <sup>2</sup>	VIF	F. test		T – test		المعاملات المقدره βi	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%76	1.00	***0.000	668.8	0.843	0.195	0.069	الجزء الثابت
				***0.005	25.7	0.931	إجمالي القيادة التكيفية

\*\*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.001)

المعادلة الشاملة للنموذج:

$$\text{إجمالي فعالية الاداء الوظيفي} = 0.931 + 0.069 \text{ إجمالي ممارسة القيادة التكيفية}$$

ومن نموذج العلاقة الإنحدارية السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات فعالية الأداء الوظيفي من خلال قياس إجمالي القيادة التكيفية المركبة، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن كل زيادة في إجمالي مقياس القيادة التكيفية المركبة مقدارها (0,931) تؤدي إلى زيادة فعالية الأداء الوظيفي بمقدار واحد صحيح.

وفي ضوء النتائج السابقة

وبناء على الاختبار الاحصائي، نرفض الفرضية العامة والتي تنص على انه (لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$ ) بين ابعاد القيادة التكيفية المركبة والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات محل الدراسة)، لتحل محلها الفرضية البديلة والتي تنص على:

يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  بين ابعاد القيادة التكيفية المركبة والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات المصرية محل الدراسة.

## 3/9 نتائج الدراسة الميدانية:

1. أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى إن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لأبعاد القيادة التكيفية المركبة كانت مرتفعة بشكل مقبول وتفسر هذه النتيجة على وجود شبه اتفاق كبير بين أفراد العينة على أن القيادة التكيفية تعد هامة في التأثير على تحفيز الافراد وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، بإتباعهم مختلف التغيرات والتعليمات الجديدة داخل منظماتهم.
2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي إلى إن المتوسطات الحسابية لإجابات المستقضي منهم على ابعاد الأداء الوظيفي كانت متوسطة وتفسر هذه النتيجة على وجود شبه اتفاق بين أفراد العينة على السعي إلى أداء المهام الموكلة إليهم والعمل بكفاءة وفعالية والسعي نحو أداء سياقي لدى الافراد لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي في المنظمات الصناعية المصرية محل الدراسة، وذلك متفق مع دراسة كل من (تبان، 2019) (درسد، 2020).
3. توصلت الدراسة انطلاقاً من اختبار الفرضية العامة إلى أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(0.05 \geq \alpha)$  بين اجمالي ابعاد القيادة التكيفية المركبة والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الصناعية محل الدراسة، ذلك ان معامل الارتباط بلغ (86.9%) وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية جداً، كما تبين ان تأثير إجمالي ممارسة القيادة التكيفية المركبة كمتغير مستقل تفسر (76%) من المتغير الكلي التابع (الأداء الوظيفي).
4. تم قبول الفرض البديل للفرضية العامة وايضاً للفروض الفرعية الثلاثة وتم رفض الفرض العدمي للفرضية العامة وايضاً الفروض الفرعية الثلاثة محل للدراسة.

## 4/9 التوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

1. زيادة الاهتمام من قبل المنظمات محل الدراسة بالاستماع إلى مقترحات العاملين لإحداث التغيير، بوضع سياسات تشجيعية إزاء مقترحاتهم للتكيف مع التغيير او عند تطبيق نظام جديد، مع تقديم الدعم التشجيعي لهم من قبل القادة عند تقديمهم مقترحات إيجابية للتغيير والتكيف مع هذا التغيير بما يتلاءم مع تحقيق الاهداف التنظيمية.
2. القيام برسم خطط من شأنها أن تهيأ المديرين والقادة على ضرورة التجاوب السريع والتكيف مع المتغيرات والانظمة الجديدة باستحداث، وإجراء تغييرات جذرية في جعل ثقافة المشاركة في تهيئة مناخ وبيئة العمل بشكل جيد في كافة المستويات الإدارية.
3. ينبغي على المنظمات محل الدراسة أن تشجع وتدعم حالات التكيف المركب، من خلال اعتمادها منهجية معينة، وبناءها قاعدة معرفية قوية من العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وحقيقية تقود إلى زيادة النشاط الابتكاري بمختلف مجالاته.
4. ينبغي أن تعرف المنظمات محل الدراسة أن القيادة التكيفية المركبة التي يمتلكها بعض القادة لديهم، لها دوراً مهماً وفعالاً في تفعيل أنماط القيادة الإيجابية المركبة، من خلال مساعدتها في اتخاذ قرارات تنظيمية بهدف توجيه الأفراد العاملين إلى امتلاك القدرة على تحقيق الأداء الوظيفي على المستوى الفردي ثم انطلاقاً للقيام بخلق أفكار إبداعية وابتكارية واستعمالها كسلاح تنافسي في المستقبل وصولاً الى مستوى اعلى من الولاء والأداء التنظيمي

للمنظمة.

5. ضرورة العمل على تهيئة البيئة المناسبة للعاملين من أجل انجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية وفي الوقت المناسب وبما يعزز من تحسين مستوي الأداء الوظيفي بالمنظمة.

6. ضرورة دعم وتشجيع العاملين في المنظمات الصناعية على أداء مهام وظيفية أخرى خارج نطاق وصفهم الوظيفي مع العمل على اتقان المهارات الخاصة بالوظائف والأنشطة المكلفين بأدائها والاهتمام بتقديم أعلى مستوي من الأداء في العمل.

#### 5/9 المقترحات البحثية المستقبلية

- دور القيادة التكيفية المركبة في إدارة الأزمة التنظيمية
- دراسة القيادة الابتكارية كنمط من أنماط القيادة في تعزيز الأداء الريادي للعاملين.
- أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين.
- أثر الإدارة الالكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- دور المرونة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين أساليب القيادة والأداء الوظيفي للعاملين

## المراجع

### المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2008): بحوث التسويق أساسيات القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- الصيد، جلال مصطفى-مصطفى، جلال مصطفى (1993)، المعاينة الاحصائية، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- بازرعة، محمود صادق، (1995)، "بحوث التسويق للتخطيط والرقابة"، القاهرة: دار النهضة العربية، ص 166.
- تبانى، سلوى (2019). القيادة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الاشغال العمومية ( Doctoral dissertation، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية).
- دردس، عمر عبد الخالق يوسف(2020) أثر الذكاء العاطفي في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا - جامعة العلوم الإسلامية الأردنية.

### المراجع الأجنبية:

- Apenko, S., & Chernobaeva, G. (2016, April). The Influence of Complex Adaptive Leadership on the Efficiency of Business Management. In ICMLG2016-4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016 (Vol. 21, p. 17). Academic Conferences and publishing limited.
- Baltaci, A. (2017). Complexity leadership: A theatrical perspective. International Journal of Educational Leadership and Management, 5(1), 30-58.
- Basit, A., Sebastian, V., & Hassan, Z. (2017). Impact of leadership style on employee performance (A Case study on a private organization in Malaysia). International Journal of Accounting & Business Management, 5(2), 112-130.
- Bright, M. (2011). An examination of adaptive leadership processes using action research (Doctoral dissertation, Clemson University).
- Chan, D., & Schmitt, N. (2002). Situational judgment and job performance. Human Performance, 15(3), 233-254.
- Constitutes, D. W., Hannah, S. T., Eggers, J. T., & Jennings, P. L. (2008). Complex Adaptive Leadership. Knowledge-driven Corporation: Complex Creative Destruction, p.79.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). Organization development and change. Cengage Learning.
- Dyer, W.G., Dyer, W.G. Jr., & Dyer, J.H. (2013). Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance, 5th Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. Administrative Science Quarterly, 46(4), 685-716.
- Hamde, K. (2002). Teamwork: fashion or institution?. Economic and Industrial Democracy, 23(3), 389-420.

- Jimoh, Y. A., Olayide, R., & Saheed, O. (2012). Influence of Leadership Styles and Emotional Intelligence on Job Performance of Local Government Workers in Osun State, Nigeria. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 3(4), 973-996.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229-238.
- Li, C. K., & Hung, C. H. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(8), 1129-1142.
- Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P., & Mao, Y. (2013). Ethical leadership and job performance in China: The roles of workplace friendships and traditionality. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(4), 564-584.
- Mahdinezhad, M., & Suandi, B. (2013). Transformational, Transactional Leadership Styles and Job Performance of Academic Leaders. *International Education Studies*, 6(11), 29-34.
- Masa'deh, R. E., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681-705.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Schneider, M., & Somers, M. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications of complexity theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 351-365.
- Tucker, M. F., Bonial, R., & Lahti, K. (2004). The definition, measurement and prediction of intercultural adjustment and job performance among corporate expatriates. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(3), 221-251.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18(4), 298-318.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Wang, C. F. (2010). An empirical study of the performance of university teachers based on organizational commitment, job stress, mental health and achievement motivation. *Canadian Social Science*, 6(4), 127-140.
- Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M. S., & Turhan, G. (2013). The indirect effects of servant leadership behavior on organizational citizenship behavior and job performance: Organizational justice as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2(3), 1-13.