

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور القيادة الذكية في تحقيق الأداء الأمثل داخل المؤسسة
دراسة حالة ب مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الأغواط

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت اشراف الدكتور:
- بعداش الطاهر

من إعداد الطالبين:
- بدران عماد عبد الله
- طوال ايمان

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ تعليم عالي	- أ.د. بن برطال عبد القادر
مقررا	أستاذ محاضر "أ"	- د. بعداش الطاهر
ممتحنا	أستاذ محاضر "أ"	- د. لبرق رياض

السنة الجامعية 2025/2024

إهداء

لروح والدي رحمة الله عليه

إلى من رضا الله في رضاها وما توفيقي إلا بدعائها والدتي العزيزة أطال الله
عمرها وأحسن عملها وجزاها عنا خير الجزاء في الدنيا والآخرة

إلى إخوتي وأخواتي وزوجتي وولدي

إلى كل أفراد العائلة

إلى كل الأصدقاء والأحباب

لكل من ساعدني في إنجاز هذا البحث

لكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

بدران عماد محمد الله



إهداء

إلى من غابت عن العيون وما غابت عن القلب، إلى من كانت دعواتها تحيطني حتى

بعد الرحيل،

إلى من علمتني أن الصبر مفتاح النجاح، وأن الإيمان يصنع المعجزات... إلى أمي

الحبيبة، رحمك الله وأعلى مقامك في الجنة

إلى أبي العزيز،

الذي كان حصناً من الحكمة، وصوتاً من نور، لك شكري العميق على ما عرسته في

من قيم، وعلى صبرك وتضحياتك في سبيل أن أصل إلى هذا اليوم.

إلى زوجي العزيز،

رفيق درب شكراً لدعمك وصبرك ولوجودك الثابت في كل المواقف

.جعل الله لك في هذا النجاح نصيباً من الأجر والفرح

إلى ابني وابنتي،

يا زهر حياتي وأمل مستقبلي، لأجلكما اجتهدت، ولكما بنيت هذا الطريق، عسى أن

تكون هذه الخطوة الأولى في درب تفخران به يوماً.

إلى أخي وأخواتي،

أنتم نبض العائلة، وعزوتي في الدنيا، أرواحكم كانت تحيطني بالدعاء والحب، فشكراً

لكم من الأعماق.

إلى كل من وقف إلى جانبي، بكلمة، بدعاء، أو حتى بصمت مشجع... أنتم جميعاً جزء

من هذا الإنجاز، ومن هذه الذكري التي لن تنسى.

طوال إيمان

شكر وعرفان

نحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ونشكره على نعمه ظاهرها وباطنها كما
ينبغي لجلال وجهه الكريم الذي وفقنا وأعاننا على انجاز هذا العمل.

واعترافا بالفضل لأهله نتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الدكتور الفاضل الطاهر بعداش على قبوله الإشراف على هذا البحث

المتواضع وتقديمه لنا النصائح القيمة والتوجيهات الحكيمة

الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم هذا العمل

كما لا ننسى الأستاذ الفاضل بن برطال عبد القادر والأستاذة بدران دليلة
على مساعدتهما لنا في هذا الموضوع والشكر موصول إلى الأساتذة الأفاضل،

نعيجات عبد الحميد، عياش قويدر، صفرائي عائشة

كما لا يفوتنا أن نقدم عبارات الشكر والتقدير إلى موظفي وعمال مكتبة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط

بدران عماد عبد الله

طوال ايمان



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الذكية في تحقيق الأداء الأمثل داخل المؤسسة لدى عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالأغواط، كما هدفت إلى تحديد أبعاد القيادة الذكية، وكذا التعرف على الإطار النظري لكل من القيادة الذكية والأداء الأمثل داخل المؤسسة، وقد استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات واعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة المتكونة من 60 وتم استرجاع 48 استمارة صالحة للتحليل، وتم استخدام أسلوب المعالجة الإحصائية والمتمثل في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss21) في حساب معامل الانحدار وذلك من أجل التحقق من فرضيات الدراسة، وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة (القيادة الذكية والأداء الأمثل داخل مؤسسة "سونلغاز" الأغواط)، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية بأبعادها مجتمعة (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) على تحقيق الأداء في مؤسسة "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط"
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأداء الأمثل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الأغواط تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وعليه أوصت الدراسة على الاهتمام بالقيادة الذكية لأنها تعتبر أحد الركائز الأساسية في ترسيخ ثقافة تنظيمية محفزة على التعلم المستمر والتطوير الذاتي فهي تتيح بيئة عمل مرنة تدعم تبادل المعرفة وتشجع فرق العمل على التعاون الإبداعي كما تسهم في استثمار الإمكانيات البشرية والتقنية لتحقيق الابتكار في العمليات والمخرجات. وبهذا تُمكن المؤسسات من تعزيز أدائها والوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الذكية، الأداء الأمثل، المؤسسة

Abstract:

This study aimed to investigate the impact of intelligent leadership on achieving optimal performance within the organization, based on a sample of employees from the Electricity and Gas Distribution Directorate "Sonelgaz" in Laghouat. It also sought to identify the dimensions of intelligent leadership and explore the theoretical framework for both intelligent leadership and optimal performance within the organization. A questionnaire was used as the data collection tool, and both descriptive and analytical approaches were employed. The study sample consisted of 60 individuals, with 48 valid questionnaires retrieved for analysis. Statistical processing was performed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 21) to calculate the regression coefficient to verify the study hypotheses. The results indicated a statistically significant effect between the study variables (intelligent leadership and optimal performance within "Sonelgaz" Laghouat). The study concluded with several key findings, including:

- There is a statistically significant effect of intelligent leadership with its combined dimensions (emotional intelligence, cognitive intelligence, spiritual intelligence) on achieving performance within the "Electricity and Gas Distribution Directorate in Laghouat."
- No statistically significant differences were found in the perspectives of the study sample members regarding optimal performance at the "Sonelgaz" Laghouat Directorate, attributed to personal and functional variables.

Consequently, the study recommended focusing on intelligent leadership, as it is considered one of the essential pillars in fostering an organizational culture that encourages continuous learning and self-development. It provides a flexible work environment that supports knowledge exchange, encourages creative team collaboration, and contributes to leveraging human and technological capabilities to achieve innovation in processes and outputs. This enables organizations to enhance their performance and attain sustainable competitive advantage.

Keywords: Intelligent Leadership, Optimal Performance, Organization.



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
–	الإهداء
–	الشكر
III	ملخص
V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
أ – ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول القيادة الذكية
03	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الذكية
08	المطلب الثاني: أهمية القيادة الذكية
10	المطلب الثالث: خصائص القيادة الذكية
13	المطلب الرابع: أبعاد القيادة الذكية
21	المبحث الثاني: الأداء الأمثل
22	المطلب الأول: مفهوم الأداء الأمثل وأهميته
24	المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الأمثل
28	المطلب الثالث: تصنيفات ومستويات الأداء الأمثل
35	المطلب الرابع: الأبعاد والعوامل المؤثرة على الأداء الأمثل
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة سونلغاز
44	المطلب الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز
48	المطلب الثاني: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز _ سونلغاز الأغواط

51	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركز التوزيع بالأغواط
57	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
57	المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة
61	المطلب الثاني: أساليب تحليل وقياس ثبات أداة الدراسة
64	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات
64	المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة
70	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
76	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
84	خلاصة الفصل
85	خاتمة
88	قائمة المراجع
–	الملاحق



قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع عينة الدراسة	58
02	العبارات المحددة لمتغيرات الدراسة	62
03	درجات سلم ليكارت الخماسي	63
04	نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة	63
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	64
06	توزيع أفراد العينة حسب السن	66
07	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	67
08	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة	68
09	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات	70
10	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة ببعد "الذكاء الشعوري"	71
11	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة ببعد "الذكاء العقلاني"	72
12	الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة ببعد "الذكاء الروحي"	73
13	المتوسط وانحراف عبارات الأداء الأمثل في المؤسسة	74
14	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول متغيرات وأبعاد الدراسة	75
15	أثر أبعاد القيادة الذكية على الأداء الأمثل بطريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي	77
16	ملخص الفرضيات	80
17	اختبار الفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	81
18	اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقا لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة)	82



قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الأبعاد الأربعة للقيادة الذكية	16
02	ابعاد القيادة الذكية الثلاثة	17
03	الأداء الاقتصادي	30
04	الارتباط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي	31
05	القوى الخمسة لبورتر	39
06	الهيكل التنظيمي لمركز التوزيع بالأغواط	51
07	الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية	53
08	أنموذج الدراسة	60
09	تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس	65
10	تركيبة عينة الدراسة حسب السن	66
11	تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	67
12	تركيبة عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	69

مقدمة

مقدمة:

في خضم التغيرات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، باتت القيادة الذكية عاملاً أساسياً لاستمرار المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالقائد الذكي لم يعد مجرد مدير يوجه وينفذ، بل هو العقل المدبر والمحرك الأساسي الذي يربط رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها البشرية، لضمان أداء متميز ومستدام وتتجاوز القيادة الذكية النمط التقليدي، لتتجسد في مهارات وقدرات تمكن القائد من التأثير الفعال على العاملين، وتحفيزهم على العمل بروح الفريق، لتحقيق التكامل بين الطاقات والأهداف.

يعتمد نجاح القائد الذكي على مزيج من الصفات والمهارات التي تعزز قدرته على التخطيط الاستراتيجي وإدارة التحديات بمرونة والقدرة على فهم بيئة العمل المتغيرة، واستشراف المستقبل، واتخاذ قرارات صائبة تخدم مصلحة المؤسسة والعاملين، ويمتد دورها الى بناء علاقات إنسانية إيجابية بين فرق العمل، من خلال تعزيز الثقة والتفاهم، مما يخلق بيئة عمل محفزة للإبداع وتبادل الأفكار.

وفي هذا السياق، يعد الأداء الامثل أحد الركائز التي تسعى القيادة الذكية لتطويره، فالأداء ليس مجرد مخرجات، بل هو انعكاس لمستوى التحفيز والرضا المهني للعاملين. وهنا يبرز دور القائد الذكي في استثمار طاقات الأفراد، وتشجيعهم على تطوير مهاراتهم، وتوجيههم لتحقيق نتائج تفوق التوقعات، عبر أساليب قيادية مرنة تراعي احتياجات وتطلعات العاملين.

إن المؤسسات التي تتبنى القيادة الذكية تجد نفسها في موقع تنافسي أكثر، حيث يتحول القائد إلى عنصر فعال قادر على استيعاب المتغيرات، وتوجيه المؤسسة نحو الابتكار والتكيف. فالقيادة الذكية ليست خياراً إدارياً، بل ضرورة حتمية لضمان بقاء وازدهار المؤسسات في بيئة أعمال معقدة بحيث يتحقق الأداء الفعال من خلال قائد يمتلك رؤية وذكاء يمكنه من التأثير في الآخرين وإلهامهم، ليصبحوا شركاء في النجاح.

من خلال الطرح الفكري تتبلور الاشكالية كما يلي:

ما هو دور القيادة الذكية بأبعادها في تحقيق الأداء الأمثل داخل المؤسسة "سونلغاز" الأغواط؟

وفي ضوء ذلك تنبثق مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1- هل يوجد أثر لبعد الذكاء الشعوري على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط؟

2- هل يوجد أثر لبعد الذكاء العقلاني على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط؟

- 3- هل يوجد أثر لبعء الذكاء الروحي على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط؟
- 4- هل توجد فروقات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط؟

2 - فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية السابقة نعتد الفرضيات التالية:

* **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية بأبعادها (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) على تحقيق الأداء في مؤسسة "مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تنبثق عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الذكاء الشعوري على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الذكاء العقلاني على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الذكاء الروحي على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

* **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأداء الأمثل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

3 - أهمية الدراسة:

- محاولة اختبار وتشخيص واقع القيادة الذكية بأبعادها (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) في تحقيق الأداء الأمثل داخل المؤسسة المبحوثة؛
- مواكبة الاهتمامات الدولية المعاصرة بقضية تنوع أساليب القيادة في المؤسسات، والبحث عن صيغ وبدائل غير تقليدية يمكن الاستفادة منها؛
- أهمية البحث بالنسبة للمؤسسة المبحوثة هو تعزيز توظيف القيادة الذكية في تطبيق الممارسات والقرارات الأنسب لتحقيق الأداء الأمثل.

4 - أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة الى بلوغ الأهداف التالية:
- محاولة تحديد مفهوم القيادة الذكية والعناصر الأساسية لها؛
- محاولة التعرف على الأداء الأمثل داخل المؤسسة؛
- الوقوف على دور القيادة الذكية في تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة المبحوثة في سبيل الريادة وتحقيق النجاح في مجالها؛
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للمؤسسة عينة الدراسة عن مدى اسهام القيادة الذكية في تحقيق الأداء الأمثل.

5 - أسباب اختيار الموضوع:

- كون الموضوع يندرج ضمن التخصص الذي ندرس فيه وانطلاقا من اقتراحات الأستاذ المشرف؛
- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع؛
- قابلية الموضوع للدراسة؛
- الرغبة في التعرف على دور القيادة الذكية في تحقيق الأداء داخل المؤسسة المبحوثة؛
- كون موضوع القيادة الذكية من المواضيع الحديثة التي لاقى اهتمام الباحثين.

6 - حدود الدراسة:

* الحدود الزمانية: تم انجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/2025؛

* الحدود المكانية: تم اجراء هذه الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الاغواط؛

* الحدود البشرية: استهدفت هذه الدراسة عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الاغواط؛

7 - المنهج والأدوات المستعملة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لأنه المنهج الانسب لمثل هذه الابحاث ولأنه يمكن من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي والإجابة على تساؤلاته مع اعتماد أسلوب دراسة الحالة باعتباره أسلوباً من البحث الوصفي من خلال دراسة " دور القيادة الذكية في تحقيق الأداء الأمثل داخل المؤسسة"

واعتمدنا في ذلك على مختلف المراجع من كتب ورسائل ومقالات، مداخلات علمية وكذا الاستبيان لاستخدامه كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة البحث. وقد تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية لاختبار جودة أداة الدراسة وتحليل الإجابات وكذا اختبار الفرضيات بواسطة برنامج SPSS.

8 - الدراسات السابقة:

✓ دراسة هلال نسيمه وهي عبارة عن مقال بعنوان دور القيادة الذكية في تحقيق البراعة الاستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة روائح الورود واد سوف الجزائر، جامعة طاهري محمد، بشار (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الذكية بأبعادها الثلاثة (الرؤية والأهداف المشتركة الثقافة التنظيمية، الذكاء الشعوري) في تحقيقها للبراعة الإستراتيجية، وإبراز مدى تبني المؤسسة المبحوثة لهذه المفاهيم وممارستها حيث تمثلت إشكالية دراستها على النحو التالي: هل يمكن ان تسهم القيادة الذكية بأبعادها في تحقيقه البراعة الإستراتيجية بمؤسسة روائح الورود واد سوف الجزائر؟

ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع الاستبيان على عينة قصدية مكونة من 53 عامل من فئة الإطارات بالاعتماد على برنامج SPSS.24 وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع للقيادة الذكية بأبعادها ومستوى متوسط للبراعة الإستراتيجية.

وعليه أوصت الدراسة على الاهتمام المستمر للقيادة الذكية وضرورة رفع الوعي بأهمية البراعة الإستراتيجية.

٧ دراسة فؤاد حمودي العطار، حازم نجم الغنيمائي، وجاسم راهي كاظم، وهي عبارة عن مقال بعنوان القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي، دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط، (2020)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير القيادة الذكية بأبعادها المتمثلة ب (الذكاء الشعوري، الذكاء الروحي، الذكاء العقلاني) في تحقيق الازدهار التنظيمي بأبعادها المتمثلة ب الابتكار، راس المال الفكري، الرشاقة التنظيمية) في دائرة صحة واسط، وتمثلت إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما هو دور القيادة الذكية للإدارة العليا في تحقيق الازدهار التنظيمي للموظفين؟ وتكمن مشكلة البحث بمدى اهتمام المنظمة المبحوثة بالقيادة الذكية والازدهار التنظيمي بإبعادهما فضلاً عن العلاقة بينهما، وتبرز أهمية البحث في تشخيص أثر القيادة الذكية بأبعادها في تحقيق الازدهار التنظيمي بأبعاده. ومن اجل تحقيق هدف البحث تم اختيار عينة من الموظفين في دائرة صحة واسط، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية ومن اجل انجاز البحث وتحقيق الاهداف التي يسعى اليها، اذ تم توزيع (44) استبانة، حصل الباحث على (40) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وتضمن البحث ثلاث فرضيات، تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS.16 ، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها عدم

وجود تأثير ذات دلالة معنوية للذكاء الشعوري في الازدهار التنظيمي، واهملت الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة الموظفين من خلال عدم إشراكهم في عملية صنع القرارات وتنفيذها. انخفاض قدرة الإدارة العليا للمنظمة عينة البحث لدعم وتنمية القيادات الذكية لتحقيق مستوى متميز من الازدهار التنظيمي.

٧ دراسة أسماء الهادي إبراهيم عبد الحي، ومحمد محمد إبراهيم مطر، بعنوان القيادة الذكية ودورها في إدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية _ مصر (2024)

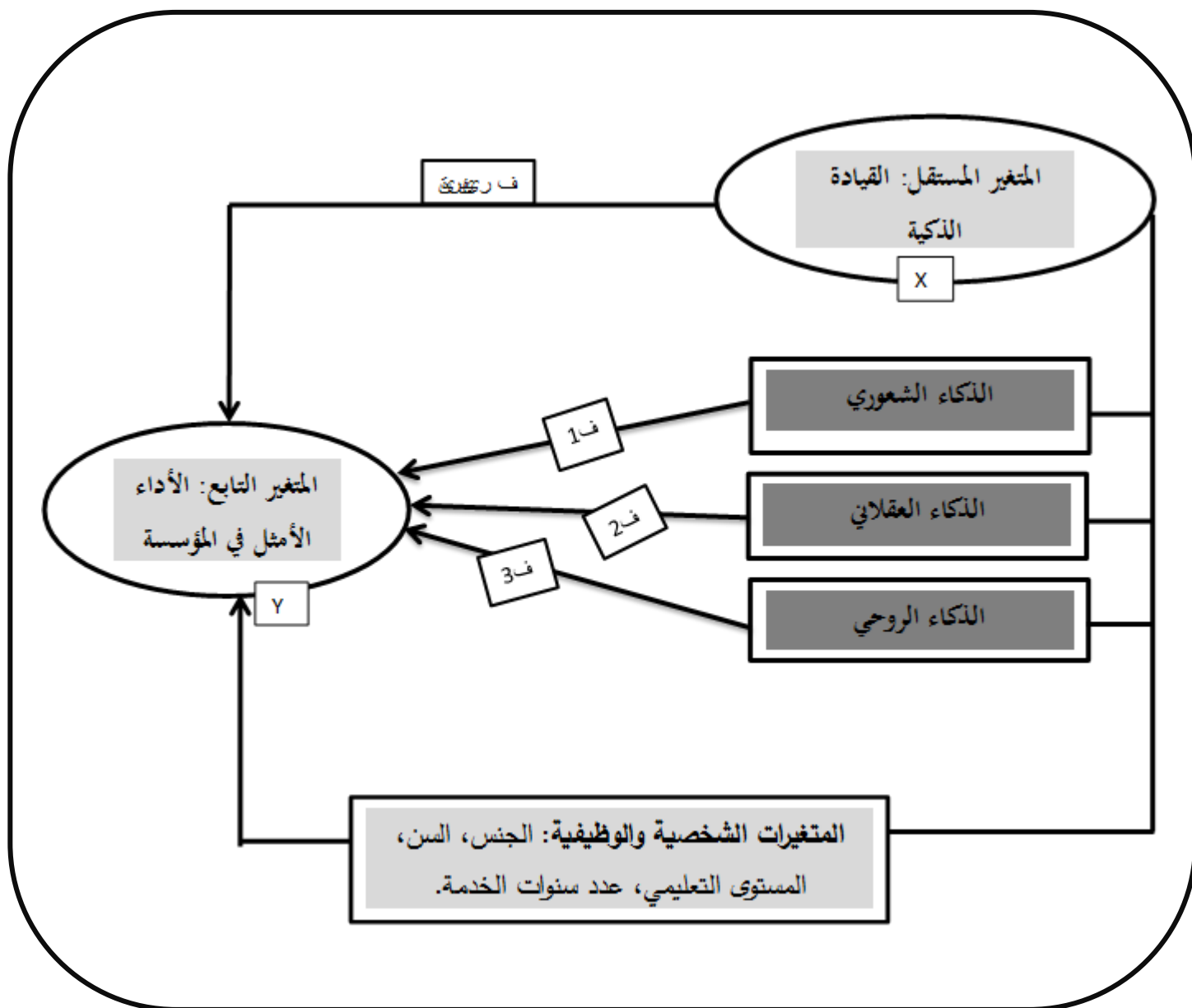
هدفت هذه الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وإدارة الأزمات المدرسية، وقياس درجة تأثير القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في إدارتهم للأزمات المدرسية، وتحقيقاً لهذا الهدف اتبع الباحثان خطوات المنهج الوصفي، والذي اتضح في عرض الإطار المفهومي للقيادة الذكيّة، والإطار الفكري الذي تركز عليه إدارة الأزمات المدرسية، ثم إجراء دراسة ميدانية اعتمدت على الاستبانة في الكشف عن واقع ممارسات مديري مدارس التعليم الأساسي للقيادة الذكيّة، وكذلك واقع ممارساتهم في مختلف مراحل إدارة الأزمات المدرسية، تم تطبيقها على عينة ممثلة مكونة من (1235)

من العاملين بمدارس التعليم الأساسي بالإدارات التعليمية التي تم اختيارها بمحافظة الدقهلية وتوصل إلى عدة نتائج، كان أهمها:

تحقق ممارسات القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بدرجة كبيرة، وكذلك تحقق ممارسات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مختلف المراحل بدرجة كبيرة، ووجود علاقة طردية قوية جدا بين القيادة الذكية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وإداراتهم للآزمات المدرسية أي إنه كلما زاد استخدام مديري مدارس التعليم الأساسي لممارسات القيادة الذكيّة؛ زادت قدرتهم على إدارة الآزمات المدرسية بفاعلية في مختلف مراحلها.

من خلال الدراسات السابقة التي أشرنا إليها نلاحظ أن هناك بعض النقاط المشتركة بينها وبين موضوع بحثنا في كونها تطرقت لموضوع القيادة الذكية إلا أن كل دراسة ركزت على جانب معين بحيث ركزت الدراسة الأولى على دور القيادة الذكية في تحقيق البراعة الاستراتيجية ، والدراسة الثانية ركزت على القيادة الذكية ودورها في إدارة الآزمات بمدارس التعليم الأساسي، والدراسة الثالثة ركزت على القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي ما بين هذه الدراسات يأتي موضوعنا لمواصلة حلقة البحث حول دور القيادة الذكية في تحقيق الأداء الأمثل داخل المؤسسة.

9 - نموذج الدراسة:



10 - هيكل الدراسة:

قسمت هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين؛ الفصل الأول للجانب النظري والفصل الثاني للجانب التطبيقي بالشكل التالي:

٧ الفصل الأول: تم تقسيمه إلى مبحثين، في المبحث الأول نتناول فيه ماهية القيادة الذكية و فيه سنتعرف على مفهوم القيادة الذكية وأهميتها بالإضافة الى خصائصها وأبعادها اما المبحث الثاني سنتطرق فيه للأداء الأمثل من مفهوم وعناصر ومحددات، بالإضافة الى تصنيفاته ومستوياته والعوامل المؤثرة فيه

٧ الفصل الثاني: خصصناه للدراسة الميدانية التي تتمحور حول دور القيادة الذكية في تحقيق الأداء الأمثل داخل المؤسسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة و لهذا الغرض نقوم أولاً بتقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم شرح الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وصولاً إلى عرض و تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تلعب القيادة الذكية أهمية بالغة في المنظمات لأنها تعتبر بمثابة حلقة الوصل بين رؤى وسياسات وأهداف المنظمة وبين الأداء الأمثل داخل المؤسسة، لذا فلا بد أن يكون لدى القادة بعد النظر وأن يؤدي مهامه ويلعب دوره القيادي على أكمل وجه، وأن ينظر إلى الجميع على قدر المساواة ويعاملهم باحترام متبادل وبصدق، وأن يكون جدير بالمنصب ومستوعبا لروح العمل الجماعي، كما يجب أن يتسم بالمرونة، وقدرة على تحفيز العاملين وبناء فريق عمل فعال مشكلاً بذلك نسيجاً ضاماً واحداً يؤدي وظائفه بمرادودية عالية وذلك من خلال تحكمه وتطويره لمهارات الاتصال، هذا كله من أجل تحقيق الأداء الأمثل داخل المؤسسة كأحد أهم العوامل التي تساعد على استقرار اليد العاملة، والرفع من الإنتاجية، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الذكية وأبعادها

المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء الأمثل

المبحث الأول: القيادة الذكية

تعد القيادة من المحددات التي تسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل المنظمة، اذ لابد من وجود الفرد (القائد) الذي يعمل على تنظيم شؤون أفراد المنظمة وتنسيق جهودها من اجل تحقيق الاهداف. ومع ازدياد التطور التكنولوجي الذي تواجهه منظمات الأعمال والمنافسة الشديدة والتغيير البيئي السريع كل هذا فرض ضرورة أن تمتلك قيادة ذكية، وتبني النمط القيادي المناسب الذي يعد عاملا مهما لنجاح المنظمة.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الذكية

أولا - مفهوم القيادة:

1 - القيادة كموقع وظيفي:

من المتعارف عليه ربط القيادة بموقع مكاني في المؤسسات على اختلاف أنواعها، سواء أكانت رسمية أم غير رسمية. لذلك، يمكن القول إن القيادة هي النشاط الذي يمارسه شخص ما يحتل موقعا وظيفيا على هرم رأسي - عادة ما يكون رسميا - يتيح له الموارد اللازمة ليقود إنهم هؤلاء الناس الموجودون «فوقنا»، أو الذين يجلسون «على قمة الهرم»، أو «يرأسوننا» وما إلى ذلك؛ أي إنهم في الواقع يظهرون ما يمكن تسميته «القيادة المسؤولة». تلك. هي الكيفية التي عادة ما ننظر بها إلى الرؤساء على قمة التسلسل الهرمي سواء أكانوا مديرين تنفيذيين أم جنرالات عسكريين أم مديري مدارس أو ما شابه. إن هؤلاء الناس يمارسون القيادة من موقعهم الوظيفي، على شبكات واسعة من المرء وسين ويميلون إلى قيادة أي تغيير من أعلى المنظومة. كلمة يقود تحمل أيضًا إشارات إلى كل من الافتراضات الآلية عن الكيفية التي تدار بها المؤسسات والإجبار الذي يستند إليه أصحاب السلطة في ممارستهم القيادة؛ فالقائد العسكري يمكنه أن يصدر حكما بالإعدام، والقاضي يمكنه أن يسجن الناس والمدير التنفيذي يمكن أن يعاقب أو يفصل الموظفين وهكذا.¹

2 - القيادة القائمة على الشخص:

إن شخصيتك هي التي تحدد إن كنت قائدا أم لا. وهذا بالطبع يتوافق مع منهج التقليدي؛ أي شخصية القائد أو سمته. وقد نعد الكاريزما أفضل مثال على هذا النوع، إذ يجذب لها الأتباع بسبب «الجاذبية» الشخصية لصاحب هذه الكاريزما. والمفارقة أنه عندما بذل جهد كبير لاختزال القائد المثالي في جوهره

¹ كيث جرينت، القيادة، ترجمة حسين التلاوي، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2013، ص 12-13

السمات أو الكفاءات أو السلوكيات الجوهرية للقائد - قلل هذا الاختزال من قيمة القائد في الوقت ذاته، بل إن الأمر بدا كما لو أن عالما في القيادة تحول إلى طاه وانخرط في تقليص قائد شهير ليصل به إلى مكوناته الأساسية بوضعه في قدر على النار وتسخينه. وفي النهاية، يمكن تحليل ما تبقى من عملية الطهو هذه لتقسيم المواد المكونة لهذه البقايا إلى مجموعة من المركبات الكيميائية المتنوعة. لكن على الرغم من أن بعض البقايا الكيميائية قد تمتلك هذه القدرة بالتحديد (على سبيل المثال: غالباً ما يُلام الهيروين على «تضليل الناس وإيقاعهم في المحذور)، فإن سؤال «ما القيادة؟» لا إجابة له لأنه من غير الممكن تحليل القادة في غياب الأتباع أو السياقات.¹

3 - القيادة القائمة على النتائج:

قد يكون من الملائم أكثر أن نتبع المنهج المعتمد على النتائج حيث إنه بدون النتائج - أي الغرض من القيادة - لن تحظى القيادة بالكثير من الدعم. قد يكون هناك الآلاف من الأفراد الذين من المحتمل أن يكونوا قادة عظاماً، لكن إن لم تُدرك هذه الاحتمالية وإن لم تكن نتائج هذه القيادة مقبولة، فسيكون من العسير منطقياً أن نصف هؤلاء بأنهم قادة» - إلا عند وصفهم بأنهم قادة «فاشلون» أو «نظريون» - أي أشخاص لم يحققوا بالفعل سوى أقل القليل أو لم يحققوا أي شيء على الجانب الآخر، هناك ميل إلى التركيز على النتائج على أساس أنها المعيار الرئيسي للقيادة وأنها تُنسب للقادة: على سبيل المثال: بما أن الشركة حققت زيادة في الأرباح قدرها ٢٠٠٪ - وهو ما كان هدفها الرئيسي - فيجب أن نكافئ القائد بما يتناسب مع ذلك لكن هناك موضوعين آخرين في حاجة إلى المزيد من التوضيح الأول: لماذا وكيف ننسب النتائج الجماعية التي حققتها مؤسسة ما لأعمال القائد بمفرده؟ والثاني: بافتراض أن بإمكاننا أن نربط عَرَضِيًّا بين الاثنين - أي المؤسسة والقائد - فهل تلعب الطرق التي تتحقق بها النتائج أي دور في تحديد مدى وجود القيادة؟

4 - القيادة القائمة على العملية:

هناك افتراض أن الأشخاص الذين نصفهم بـ «القادة» يتصرفون بشكل يختلف عَمَّنْ ليسوا بقيادة - ويتصرف البعض مثل القادة - لكن ما الذي يعنيه هذا؟

¹ حسين التلاوي، المرجع السابق، ص 14.

قد يعني ذلك أن السياق مهم، أو أن القادة يجب أن يكونوا قدوة، أو أن خصائص الاختلاف تبدأ مبكراً في حياة الأفراد حتى إن القادة بالفطرة» يمكن أن يُلاحظوا في ساحات المدارس أو في الملاعب الرياضية. لكن ما الذي تختلف فيه هذه العملية؟ هل القادة هم من نزع تحليلهم بالقدرة على تقديم أداء يُحتذى به وذلك لتجنب أي تلميح بالرياء؟ وعندما يتطلب الأمر من الأتباع التضحية أو أنماطاً سلوكية جديدة، فهل يكون القائد القدوة هو الأكثر نجاحاً؟

ربما، لكن يجب التفكير في مثالين استثنائيين يناقضان هذا النوع النموذجي؛ الأول: الرقيب الأول في الجيش الذي يعمل على تأمين الأتباع سواء أكانت سلوكياته تعد نموذجاً يُحتذى به أم لا. وقد نجادل بأن الرقيب الأول ذا السلوك الجبري الذي يصرخ في المجندين خلال طوابير العرض ليس قائداً حقاً، لكن إن أنتجت عملياته القيادية جنوداً مدربين، فهل نستنتج من ذلك أنه نظراً لأن الأسلوب الجبري متأصل في الجيش، لا يمكن أن تظهر القيادة فيه؟ أم أن ما يهم في عملية القيادة الشرعية يعتمد على الثقافة المحلية؟ بمعنى أن الجنود يتوقعون أن يُجبروا، وأنهم على الأرجح لن يعتبروا محاولات رقبائهم وضباطهم للوصول إلى اتفاق عن طريق نقاش يعتمد على المساواة شكلاً من أشكال القيادة؟

المثال الاستثنائي الثاني خاص بالعميد البحري نيلسون، وهو شخص ارتكز نجاحه العسكري في معظمه على مواقف متناقضة، حيث طالب مرؤوسيه بالطاعة العمياء لقواعد البحرية، لكنه بشكل شخصي يخالف تقريباً كل هذه القواعد لكن نجاح نيلسون لم يكن ببساطة نابعا من خرقه للقواعد، بل كان أيضاً نتيجة لتفاعله، وتحفيزه لأتباعه - والأهم تحفيزه مرء وسية - من الضباط في ساحة المعركة أو ما أطلق عليه «عصبة الإخوة». لذا، على أحد الجوانب، قد يشتمل هذا المنهج المتعلق بالعملية على المهارات والموارد المحددة التي تحفز الأتباع: الخطاب المقنع والإجبار والرشوة والسلوك النموذجي والشجاعة وما إلى ذلك. والقيادة وفق هذا النمط هي بالضرورة مفهوم علاقات وليست مفهوماً يقوم على ما تتمتع به من مهارات بمعنى أنه لا يهم إن كنت تعتقد أنك تتمتع بمهارات عملياتية عظيمة، إن كان أتباعك يخالفونك الرأي. لذا، قد يمكننا أن ندرك القيادة من خلال العمليات السلوكية التي تميز بين القادة والأتباع، لكن هذا لا يعني أن بإمكاننا ببساطة أن نعد قائمة بالعمليات باعتبارها صالحة لكل الأوقات والأماكن بلا استثناء¹.

¹ حسين التلاوي، نفس المرجع السابق، ص 18-19.

ثانيا - مفهوم القيادة الذكية:

تعددت المفاهيم الخاصة بالقيادة الذكية تبعا لاختلاف الزوايا التي ينظر لها، إلا أن هذا التباين في اختلاف وجهات النظر لا يصل إلى الاختلاف في أساسيته ونذكر من هذه التعاريف ما يلي:

- تعد القيادة جوهر وصلب العملية الإدارية والمحور الأساسي لكافة أنشطة المنظمة وممارساتها وهي بذلك ليست جديدة الطرح، إذ عرفت بأنها نشاط يؤثر فيه القائد في مرؤوسيه من خلال الحوار المشترك بينهم عن طريق العلاقات الايجابية التفاعلية بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم بشكل فعال لتوحيد الجهود وتحقيق الرؤية والأهداف المشتركة وذلك من خلال مهارات القائد في إدارة الوقت وإدارة الاجتماعات وضغوط العمل والصراعات.¹

- أما الذكاء فهو القدرة على تقديم خدمة من خلال مجموعة المهارات والمعارف التي تؤهل الأشخاص لحل المشكلات والتعلم من التجربة، من خلال البحث وجمع المعارف الجديدة.²

- تعد القيادة الذكية أحد الأنماط القيادية الحديثة وهي مفهوم متطور في علم الإدارة والتنظيم وتعرف بأنها القدرة على الكشف عن استراتيجيات جديدة في بيئة متغيرة ومحدودة الموارد لمواجهة التحديات وإنجاز المهام بالصورة التي تحقق النتائج المتميزة أي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

- وتعرف كذلك بأنها القدرة على ممارسة التفكير الاستراتيجي والتبصر وتعزيز التوازن بين الابتكار والاستدامة لتقاسم الرؤية والأهداف المشتركة والتمتع بالذكاء الاجتماعي والعقلاني لتطوير ثقافة التميز.³

¹ عبد الله عبد الله كاظم. دور القيادة الذكية في جودة أداء المؤسسات التربوية بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التربوية والتعليمية في بعض مدارس قضاء عين النمر التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة. بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الجودة. العراق، قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد. 2024، ص 19.

² بسمة نبيل. تأثير القيادة الذكية على جودة الخدمة كميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين. رسالة ماجستير، القدس، معهد التنمية المستدامة كلية الدراسات العليا فلسطين: جامعة القدس، 2022، ص 13.

³ سارة احمد معن محمد أبو العطا، السيد سلامة الخميسي، نبلي السيد الرفاعي عاشور، متطلبات تعزيز القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، بحث مستل من رسالة ماجستير. مجلة كلية التربية جامعة دمياط، المجلد 39 العدد 89 الجزء 01، 2024، ص 100.

- وتعرف بأنها القيادة التي تثبت الحيوية والنشاط في عمليات المنظمة من خلال امتلاكها قدرات ذكاء تمكنها من إيجاد أو تكوين ثقافة منظميه قوية مشجعة على التعلم والإبداع، والمشاركة الفعلية للتابعين في العملية القيادية والعمل كفريق واحد نحو بناء طاقة منظمة قادرة على تحقيق التميز وقدرة القائد على معالجة المعلومات وإيصالها بالشكل الذي يتكيف مع تغيرات بيئة الأعمال المعاصرة وتعقيدها لتحقيق رؤيتها وأهدافها المستقبلية¹.

- كما تعرف القيادة الذكية بأنها سلوك يظهر بشكل طبيعي في سياقات العمل لإلهام التغيير وإنتاج الابتكار في طرق التفكير في العمل واستخدام التقنيات المتقدمة لتحسين الفعالية التنظيمية من حيث مبادئ الرشاقة والاستقلالية والثقة والمسؤولية وتساهم رؤيتها الملهمة جنبا إلى جنب مع السلوكيات المدفوعة أخلاقيا في خلق معنى مشترك للتغيير، مما يؤدي إلى مواءمة القيم والأهداف والمصالح الفردية والتنظيمية²

- القدرة على تطوير وتعزيز الكفاءات والمهارات على مستوى القائد أو الأفراد العاملين للقدرة الإبداعية والذكاء الخاص بهم لحل المشكلات ومواجهة التحديات واتخاذ القرارات الملائمة على المدى البعيد³.

- هي قيادة إبداعية تشاركية تتسم بعلاقات ارتباط وتسلط الضوء على الامتيازات وتمارس عناصر القيادة الإدارية التخطيط التنظيم، التوجيه، الرقابة لتحقيق المشاريع الاستثمارية والتنمية⁴.

- هي الفهم المشترك بين القائد والمرؤوسين والذي يعمل على تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة ووضع الأهداف، فضلا عن كشف استراتيجيات جديدة في البيئة المتحركة⁵.

¹ أسماء الهادي إبراهيم عبد الحي، ومحمد محمد إبراهيم مطر، القيادة الذكية ودورها في إدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية، مجلة تطوير الاداء الجامعي JUPD المجلد 25 العدد 01، 2024، ص 218.

² ألاء ثامر صالح هادي الخفاجي، دور القيادة الذكية في تحسين جودة العملية التعليمية: دراسة تحليلية لآراء عينة، المدارس الحكومية في المديرية العامة للتربية، محافظة كربلاء، جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الجودة، قسم إدارة الاعمال كلية الادارة والاعمال، جامعة كربلاء، العراق، 2021، ص 05.

³ سجي جواد حسين الكرعوي، تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2016، ص 37.

⁴ المجالي، م. هاشم نايل، القيادة الذكية (إبداع وابتكار) جريدة الدستور، العدد 18622، عمان الأردن، 2019، ص 11.

⁵ فؤاد حمودي العطار، حازم نجم الغنيموي، وجاسم راهي كاظم، القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي، دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، مجلد 16، العدد 45، 2020، ص 138.

وفي ضوء ذلك ترى الباحثة بأن القيادة الذكية هي عبارة عن لغة الحوار والفهم المشترك وعملية تفاعلية بين قادة أذكىاء ومرؤوسين ومزيج من القدرات الإبداعية تتوفر لدى القادة للتأثير وبث الحماس والإلهام والتحفيز على الإبداع، حيث تستند على المعرفة والحكمة للوصول إلى الأهداف المرسومة والقدرة على اتخاذ القرارات الملائمة للتغيرات في الظروف الحرجة على نحو فاعل والتي تتم ضمن فريق واحد منظم يتقاسم الثقافة التنظيمية نفسها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.¹

المطلب الثاني: أهمية القيادة الذكية

يمكن توضيح أهمية القيادة الذكية من خلال اهتمامها بمستقبل الناس واستدامة عمليات التغيير من أجل تشكيل المستقبل من خلال مشاركة الموظفين في صنع القرار وتطوير المعرفة من أجل تعزيز القدرات الفردية والجماعية، فضلا عن ذلك تعد القيادة الذكية عملية مهمة لإدارة المنظمة ينتج عنها تأثيرات كبيرة على سلوك الفرد وتساعد على التفكير بشكل منظم وسليم، لذلك يجب على المنظمات الاهتمام بدور القيادة الذكية، إذ ترتبط القيادة بالعمليات الداخلية للإدراك والمحفزات والمواقف، فضلا عن ارتباطها بعوامل خارجية تتعلق بالبيئة والمكافآت والعقاب.²

كما تعني القيادة الذكية أيضًا أن القائد يمتلك ذكاءً ديناميكيًا ويواجه تحديات غير مسبقة تتجاوز أي من اختبارات الذكاء، لهذا السبب تحتاج القيادة الذكية إلى أنواع أخرى من الذكاء تتجاوز جميع اختبارات الذكاء القياسية للوصول إلى ذكاء إجمالي يغطي جميع جوانب المنظمة، وهو أيضا ذكاء الحياة المفعمة بالحيوية والتحديات غير المألوفة والمنافسة التي تستهدف المنظمات عموما في كل إجراءاتها الذكية وغير المألوفة والابتكارية.³

ويبرز اليوم بوضوح غياب القائد المؤثر، إذ أن القائد الفعال الذي يتمكن من النجاح في بيئة الأعمال الماضية قد لا ينجح في بيئة الأعمال الحالية، وتغيرت كذلك ظروف ومواقف مختلفة في العقود الأخيرة، ولم ينجح القادة في التكيف مع هذه التغيرات، ولذلك هناك حاجة ملحة لوجود قادة أذكىاء ومبدعين لأنه لا

¹ هلال نسيم، دور القيادة الذكية في تحقيق البراعة الاستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة روائح الورود واد سوف الجزائر، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة طاهري محمد، بشار - الجزائر، المجلد 10، العدد 02، أكتوبر 2024، ص 141.

² عبد الرحمن عبد الله محمد، علي يوسف علي، تأثير القيادة الذكية في تعزيز إدارة المواهب: دراسة استطلاعية على منتسبي مديرية تربية نينوي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 19، العدد 63. 30 سبتمبر 2023، ص 388-389.

³ المرجع السابق، ص 389.

يمكن ممارسة العمل حسب القواعد القديمة، وتكمن أهمية القيادة الذكية في أن القادة لا يمكنهم ممارسة القيادة لوحدهم إذ ان القيادة تتطلب المشاركة، وللقيادة الذكية عشرة أركان مهمة وهي:

1. مدخل بسيط وشامل لعملية القيادة؛
 2. تستند إلى النموذج ما بعد الصناعة؛
 3. تستند إلى مفهوم شامل للفرد بما في ذلك الحالة المهنية والمادية والعقلية والاجتماعية والروحية؛
 4. تضع الأفراد في قلب المنظمة؛
 5. تم تطوير هذا النموذج من القيادة خصيصا للمنظمات الذكية؛
 6. تقوم على نظرية النظام؛
 7. القيادة الذكية كعملية مشتركة وتعاونية؛
 8. وينبغي إيلاء اهتمام الى التدريب على القيادة ويشمل كلاً من القادة والأتباع؛
 9. القيادة ذات بعد أخلاقي قوي؛
 10. تساعد على حل المشاكل الكبيرة التي تواجهها في الوقت الحاضر على المستوى الفردي والتنظيمي والمجتمع.¹
- وتكمن أهمية القيادة الذكية في خلق وإدامة والهام الرؤية وتطبيق هذه الرؤية بالمشاركة مع الفريق، وهذا النوع من القيادة يسهم في حل الكثير من المشاكل التي خلفتها الحقبة الصناعية في العالم. ويساعد هذا النموذج الجديد من القيادة على حل المشاكل الضخمة سواء كان اقتصادية او سياسية او تكنولوجية، وغيرها مما نواجهه اليوم.

كما يمكن توضيح أهمية القيادة الذكية باهتمامها بمستقبل المجتمع البشري في المنظمات وإدامة العمليات الأساسية للتغيير المنشود من أجل رسم المستقبل من خلال القيادة المشتركة مع العاملين وتطوير المعرفة من أجل تطوير وتحسين القدرات الأساسية للعاملين بإدخال التحسينات في ثقافة المنظمة لتنفيذ التغييرات

¹ سجي جواد حسين الكرعاوي، المرجع السابق، ص 38.

الضرورية لتحقيق أهدافها، كما تعد القيادة الذكية عملية حيوية لإدارة المنظمة التي ينتج عنها آثار كبيرة في سلوك الفرد ومساعدته على التفكير السليم المنظم والمبدع بالشكل الذي يحقق ميزة تنافسية للمنظمة لذلك من الضروري للمنظمات الاهتمام بدور القيادة الذكية في عملية صنع القرار، فالقيادة مرتبطة بالعمليات الداخلية للإدراك والقدرة والمحفزات والمواقف وهي مرتبطة أيضاً ببعض العوامل الخارجية ذات العلاقة بالبيئة والعلاقات والمكافآت والعقاب . لذلك فالقيادة الذكية هي عملية فردية واجتماعية.

ومن وجهة نظر أخرى فإن القيادة الذكية تعد مطلباً لثقافة الأعمال الحالية، والتي تشير إلى ضرورة تحقيق الفارق في النتائج على مستوى التفوق الحالي والمستقبلي، ويأتي دور القيادة الذكية في ذلك من خلال قدرتها على بناء ثقافة منتظمة تحرك جميع الأفراد نحو التعلم والتعاون والتحسين المستمر والابتكار ونظراً لحتمية المحافظة على الابتكار تبرز أهمية القيادة الذكية بوصفها عملية ذات أبعاد فلسفية ومعرفية واجتماعية وتقنية تضمن توظيف استراتيجيات مناسبة لمواجهة المتطلبات البيئية، وتمكن المنظمات من الفعل والتفكير المستمرين لتحقيق التكيف اللازم لبلوغ الأهداف عبر إحداث تحسينات تدريجية أو إجراء تغييرات جذرية للأساس المعرفي والسياقات التنظيمية¹.

فضلاً عن ذلك تعد القيادة الذكية حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة في تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة ولضمان البقاء والاستمرار فإن عليها ان تغير في أساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة في هياكلها التنظيمية وكذلك في سلوك العاملين فيها وهذا الأمر يتطلب وجود قيادة ذكية تمكنهم من السيطرة على زمام الأمور².

المطلب الثالث: خصائص القيادة الذكية

القائد الناجح هو ذلك القائد الذي تتوفر فيه مجموعة من الصفات تمكنه من إنجاز عمل معين في ظروف معينة، ويُعد الذكاء وسعة التفكير من الأمور الضرورية التي تساعد في اختيار أنسب الظروف التي يعمل فيها القادة من أجل تحقيق الأهداف التي يسعون إليها، ويمكن التعرف على صفات وخصائص القادة من خلال تجارب الأمم والشعوب والمنظمات بأنواعها المختلفة ومما كتبه المؤلفون والمؤرخون.

¹ سجي جواد حسين الكرعوي، نفس المرجع السابق، ص 39.

² الغزالي حافظ عبد الكريم، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 24.

ان خصائص القيادة الذكية تدل على ذكائها من خلال طريقة التفكير والعمل وليس من خلال السهولة في التنبؤ بالمستقبل، ولكن في عملية الاختبار الذهني، ويمكن تحديد بعض خصائص القيادة الذكية فيما يأتي:

1 - تُعد القيادة الذكية ذكاءً متعددًا ومركبًا: ذلك لأن الأعمال مزيج من الأفراد والأموال والبيئات، والأفراد مزيج من القدرات والعواطف، من أجل ذلك كله فإن القيادة تتصف بالتعدد والتنوع في ذكائها القيادي فهو ذكاء مادي حسابي ذكاء إنساني - عاطفي.

2 - تعد القيادة الذكية ذكاءً متجاوزًا: فالقيادة الذكية تتصف بقدرة متميزة من الذكاء الذي يتخطى بتجلياته وحالاته السابقة ففي كل مرة يواجه مشكلة أو تحديًا يقدم حلولاً ملائمة وجديدة باستمرار.

والملاحظ اليوم أنه في بيئة الأعمال المؤكد الوحيد هو التغير المستمر، فالقادة عليهم التوافق والتكيف مع هذا التغير بطرق وأساليب جديدة ومبتكرة.

3 - تُعد القيادة الذكية ذكاءً تنافسيًا: حيث إن القيادة الذكية هي الذكاء التنافسي فلا يقف القادة عند الاستجابة ومعالجة المشكلات والتحديات المختلفة التي يفرضها المنافسون عليهم؛ لذا فالقيادة الذكية تُعد ذكاءً يبادر في إيجاد التحديات للمنافسين بمفاهيم غير مألوفة لهم.

4 - تعد القيادة الذكية ذكاءً إنشاء القيمة للمنظمة: فالقيادة الذكية يعمل ذكاؤها على إنشاء قيمة للمنظمة تجعل من القيادة مورداً لا ملموساً من الموارد اللا ملموسة التي ازدادت أهميتها في اقتصاد المعرفة والذي يحقق لها مفهوم رأس المال القيادي.¹

وان من الخصائص التي يجب أن يتصف بها نمط القيادة الذكية كنمط إداري ناجح ما يأتي:

1 - التفكير الناقد: حيث يمثل التفكير الناقد أسلوباً لتحليل المواقف التي تواجه المنظمة والذي يتميز بالتحدي والتغير، والتعامل معها من خلال التصور والنوافذ؛ وذلك لضمان بقاء المنظمة وارتقاءها.

2 - اتخاذ القرار: يتم وفق عملية علمية مدروسة للوصول إلى القرارات الصحيحة.

¹ نجم عبود ونعيمي، محمد عبد العال، الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الاستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر بعنوان " ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة" كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ابريل، 2012. جامعة الزيتونة، تونس، ص 83.

- 3 - التفكير الاستراتيجي: ينتج عنه استراتيجية واضحة ناجحة تجمع بين عدد من العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية، وأغراض المنظمة المختلفة.
- 4 - الذكاء الشعوري للقائد: يتمثل في قدرة القائد على إدارة ومراقبة مشاعره ومشاعر الآخرين والتأثير عليهم؛ لتحقيق الأهداف المرجوة.
- 5 - مهارات الاتصال: حيث تتوقف القدرة على إنجاز وتحقيق الأهداف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها القائد بينه وبين كافة العاملين فعليه التواصل باستمرار مع التابعين وتشجيعهم على التواصل بوضوح، وإيصال المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب والاستماع الجيد للآخرين.
- 6 - القيادة الموهوبة: تتمثل في قدرة القائد على تحديد المهارات المتوفرة بالفعل ومتطلبات المستقبل.
- 7 - إدارة الفريق: تتمثل في القدرة على اختيار أفضل الأساليب لقيادة الفريق؛ وذلك لتحقيق أفضل النتائج والأداء الأمثل العالي من خلال وضع هيكل مناسب وعمليات فاعلة.
- 8 - مواكبة التغيرات: أصبح الاضطراب والتغيير أسلوب المنظمات الذكية، فعلى القادة مواكبة ذلك بالاتصاف بالقدرة على التغيير، ومواكبة كل ما هو جديد وتجاوزه.
- 9 - تحقيق النتائج: يهتم القائد الذكي بتحقيق النتائج، وتوجد ست طرق لتحقيق نتائج ممتازة هي:
 - * تحديد الاتجاه العام ووضع أهداف مشتركة؛
 - * وضع خطط قابلة للتطبيق؛
 - * تعيين المهام بكل فعالية؛
 - * توقع وقياس ومكافأة الأداء الأمثل العالي؛
 - * تقديم رعاية مستمرة؛
 - * تقييم النتائج والاستفادة من التقييم.¹

¹ أسماء الهادي إبراهيم عبد الحي، محمد إبراهيم مطر، المرجع السابق، ص 221-222.

وهناك مجموعة من الخصائص الأخرى التي تتصف بها القيادة الذكية، منها ما يأتي:

1. القدرة على إيجاد أفكار حديثة من نوعها ومبتكرة.
 2. القدرة على خلق روح العمل الجماعي بين أعضاء الفريق بما في ذلك من يشعرون بفقدان الثقة في أنفسهم.
 3. الاستفادة القصوى من خبرات ومهارات ومعارف الأفراد المتميزة ذلك من خلال التدريب والتعليم.
 4. التشجيع على التعلم المستمر، وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، ومساعدتهم على التقدم والإبداع في العمل.
 5. القدرة على معالجة المعلومات في عالم مليء بالمعلومات الغزيرة.
 6. السماح بفتح قنوات للحوار والاتصال مع العاملين والاستماع إليهم بالشكل الذي يمكن العاملين من المشاركة، وبناء الثقة في العمل، وتحقيق الاستقرار الوظيفي.
- واستنادًا إلى ما تقدم فإن القيادة الذكية والفاعلة لا تحصل على إنجازاتها من قوتها ولا من سمعتها السابقة ولا من أخطاء منافسيها، وإنما هي مولدة للفرص الجديدة وصانعة لقواعد العمل ومنشئة للميزة التنافسية بما تمتلك من قدرة ذكائية على مواجهة التحديات والصعاب.¹

المطلب الرابع: أبعاد القيادة الذكية

اختلف الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد القيادة الذكية، ويمكن توضيح بعض الأبعاد التي عرضها بعض الباحثين في دراستهم للقيادة الذكية وهي على النحو التالي:

- 1- **بعد الرؤية والأهداف المشتركة:** تعد نقطة الانطلاق لممارسة القيادة الذكية حيث تعطي غرضًا ومعنى للعمل وتوجيهًا للسلوك القيادي الملموس والتي تشير إلى قدرة القيادة الذكية على صياغة رؤية إستراتيجية تحمل في مضمونها تحديد الأهداف الإستراتيجية والتي ترتبط مباشرة برسالة ورؤية المنظمة، وتمثل ركيزة رئيسية تستند عليها قيادة المنظمة في اتخاذ القرارات التي ستسهم في تطوير أنشطتها، ومن المهم أن تكون

¹ أسماء الهادي إبراهيم عبد الحي، محمد إبراهيم مطر، نفس المرجع السابق، ص 222-223.

الرؤية مشتركة والكل ملتزم بها ومن الصعب جعل مجموعة أفراد يعملون بكفاءة سوية دون وجود رؤية واضحة.

وعليه نستطيع القول بأن الرؤية هو التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار أعمالها فهي ترشد المنظمة لما تسعى للقيام به لكي تصبح في مكانتها المميزة في المستقبل، وتساعد في إنشاء توجه بعيد الأمد وتأشير، مقاصده، ومن الضروري أن ترتبط العواطف مع الرؤية فلا بد أن تتوفر لدى القائد رؤية أوسع وتركيز طويل الأجل، وأن يكون قادراً على إقناع الآخرين بأهمية هذه الرؤية والأهداف واعتماد سعيها لترجمة طموحاتها إلى مجموعة من الأفكار القابلة للتطبيق، من خلال اختيار البدائل المتاحة التي تتناسب مع وضع المنظمة الراهن وما تسعى لتحقيقه في المستقبل والعمل على تحقيق هذه الأهداف خلال مدة زمنية محددة بحسب الخطة الإستراتيجية للمنظمة¹.

2- بعد القيادة التشاركية: يقع على عاتق القادة مسئولية اتخاذ القرارات فهم الأعضاء الأساسيون في عملية القادة، ولا يمنع أن يكون هناك أكثر من قائد وذلك تبعاً لطبيعة الموقف داخل المنظمة فهناك حالات إدارية يكون لكل فرد عدة أدوار؛ حيث يكون قائداً في مواقف عينة وتابعا في مواقف أخرى، فالقيادة الذكية لا يحتكر قائدها عملية القيادة وإنما يتشاركها مع تابعيه حسب طبيعة المواقف والعمليات الإدارية المختلفة.²

3- بعد التفاعل (الحوار): يُعد الحوار الوسيلة الأساسية لربط وتنسيق التعلم والعمل في مكان العمل، وهو ارتفاع مستوى الإصغاء والتواصل بين الناس، وفيه يتم الاستكشاف الحر والإبداعي للقضايا الدقيقة، ويكون الفرد أكثر استعداداً للتروي والتريث عند إبداء رأيه، وللحصول على تفاعل إيجابي داخل المنظمة لا بد من توافر مجموعة من العلاقات الاجتماعية التي يعبر عنها السلوك المتبادل بين الأفراد، بسبب تفاعلهم مع بعضهم البعض في إطار البيئة المحيطة³.

4- بعد فرق العمل: تمثل فرق العمل مجموعة من الأفراد من ذوي المهارات المتكاملة لا المتماثلة يعملون معاً، ويتعاونون سلوكياً فهم غير متنافسين، وذلك لتحقيق الأهداف الفردية وأهداف الفريق وصولاً لتحقيق

¹ هلال نسيمه، نفس المرجع السابق، ص 141.

² أسماء الهادي إبراهيم عبد الحي، ومحمد محمد إبراهيم مطر، مرجع سبق ذكره، ص 223.

³ سجي جواد حسين الكرعاوي، المرجع السابق، ص 41.

أهداف المنظمة ككل¹، وهذه الفرق لها الحرية في العمل وإحداث التغيير في الإنتاج وتبني العديد من المهمات التي تنفذ من قبل مشرفي الخطوط الأمامية مثل تخصيص وتنسيق العمل العاملين والمختلين².

5- بعد النتائج: تركز أغلب الاتجاهات الحديثة في الأنماط القيادية على مفاهيم جديدة للنتائج التي تسعى لتحقيقها ومنها القيادة الذكية، ومن بين هذه المفاهيم تعظيم قيمة المنظمة؛ حيث تمتلك القيادة الذكية نوعاً من الذكاء يسمى: ذكاء تعظيم قيمة المنظمة بما يحقق مفهوم رأس المال القيادي. وتركز النتائج في القيادة الذكية على بناء العلاقات الاجتماعية الجيدة بين التابعين وتعزيز عمليات تبادل المعرفة وإزالة الحواجز داخل المنظمة وتعزيز الحالات الابتكارية عند التابعين ومشاركتهم الفعلية في القيادة، وتحقيق مستويات مرتفعة من التعلم التنظيمي وصنع القيمة المستدامة³.

6- بعد الثقافة التنظيمية: تعكس الثقافة التنظيمية السائدة للمنظمة قيم أفرادها ومبادئهم التي يفترض أن تكون متسقة مع قيم المنظمة ومبادئها، ويمتاز القائد الذكي في مجال الثقافة التنظيمية بقدرته على تقييم القرارات التي تتخذها المنظمة داخلياً وتوزيع المهام على أساس الثقة والعدالة، بحيث يراعي القائد الذكي مهارات الأفراد وخبراتهم في توزيع هذه المهام مع ثقته بقدراتهم على تحقيقها، وهذا ما يتطلب منح القائد الذكي الاستقلالية في تنفيذ المهام الموكلة، بالإضافة لمنحهم الفرصة لتصحيح الأخطاء في حال ارتكابها، مع الأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بتوفير البيئة العملية المناسبة لهم لأداء مهامهم، ومنح الفرصة للإبداع والابتكار، وفي الوقت نفسه القائد الذكي يتميز بقدرته على تقبل النقد الإيجابي الهادف⁴.

- كما حددت 4 أبعاد أخرى من طرف الباحث والمتمثلة في:⁵

¹ المياحي أسيل هادي، أسلوب فريق العمل وأثره في تعزيز عملية التحسين المستمر والميزة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية في مركز التقنيات الإحيائية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2004، ص 06.

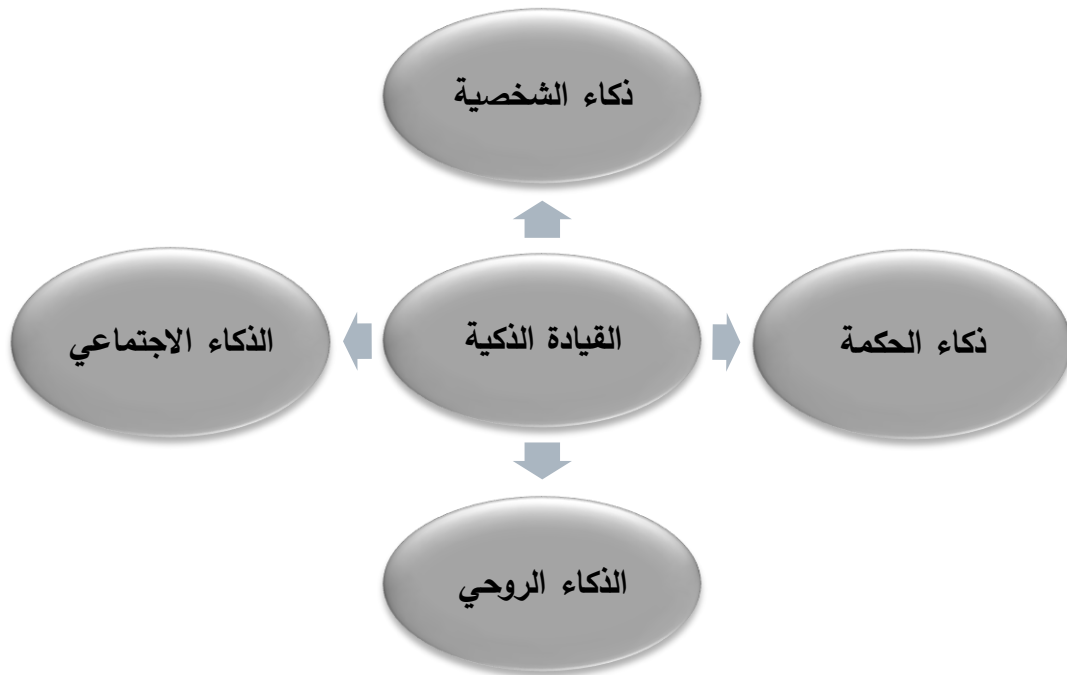
² إبراهيم نور الخليل، متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادة في العمل الجماعي: بحث تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (19)، العدد (73)، 2014، ص 156.

³ أسماء الهادي إبراهيم عبد الحي، ومحمد محمد إبراهيم مطر، مرجع سبق ذكره، ص 224.

⁴ عبد الله المسعود منيرة، عواد درويش زينب، القيادة الذكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة التعليم، محافظة الخرج، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 35، العدد 7، 2023، ص 05.

⁵ سجي جواد حسين الكرعوي، نفس المرجع السابق، ص 42.

الشكل رقم (01): يوضح الأبعاد الأربعة للقيادة الذكية



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على دراسة سابقة

1- ذكاء الحكمة: يعني وجود فهم عميق لواقع الأفراد والأشياء والأحداث والمواقف المختلفة، ويساعد على القدرة في الاختيار لتحقيق أفضل النتائج والتصرف بنحو عقلاني في المواقف المختلفة التي قد تتعرض لها المنظمة.

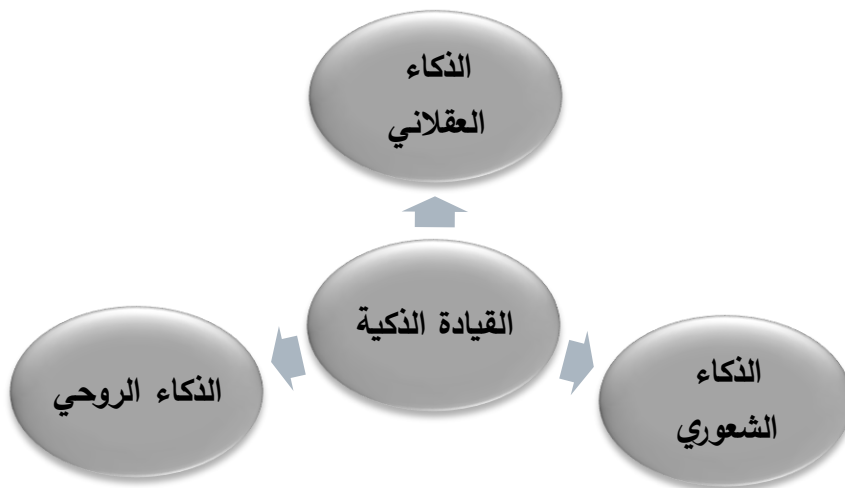
2- ذكاء الشخصية: يقصد به القدرة على متابعة وتطوير التفوق الأخلاقي للقائد بالشكل الذي يؤدي إلى التمكين الذاتي، وذلك من خلال تبني أعلى مبادئ السلوك والتمسك بالتصحيح الذاتي، والقدرة على التغيير، فالشخص هو الذي يبدأ بالتغيير من نفسه بغض النظر عن الآخرين.

3- الذكاء الاجتماعي: قدرة الفرد على خلق اتجاهات إيجابية في العلاقات الاجتماعية المعقدة والبيئات المختلفة من خلال تقديم فوائد نفسية وجسدية.

4- الذكاء الروحي: يقصد به القدرة على البناء والمحافظة على العلاقة مع الله عز وجل حتى يحصل على عطايه التي تغطي على حياته بمظاهرها المختلفة، فالآخرون يميلون إلى خصائص هؤلاء الأفراد مثل الثقة والالتزام والتعاون معهم.

ان ابعاد القيادة الذكية تدل على ذكاء المنظمة من خلال طريقة تفكيرهم وطريقة عملهم وليس فقط من خلال القدرة على التنبؤ بالمستقبل، ولكن في عملية الاختبار الذهنية ان الابعاد الأساسية للقيادة الذكية لها القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية حيث يرى أن هناك ثلاثة أبعاد تتمتع بها القيادة الذكية في حالتها المثالية والتي تعتبر مفاتيح أساسية تعكس ثقافة المنظمة وهذه الابعاد هي (الذكاء الشعوري الذكاء العقلاني والذكاء الروحي)¹.

الشكل رقم (02): يوضح ابعاد القيادة الذكية الثلاثة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على دراسة سابقة

1 - الذكاء الشعوري: على الرغم من دور التكنولوجيا في رفع كفاءة المنظمات وفعاليتها إلا أن الاعتبارات الإنسانية تبقى ركيزة أساسية للمنظمات باتجاه النجاح والتفوق ، وهذا التوجه نحو المجال الإنساني والتقليل من تمجيد الآلة قاد إلى عدد من الدراسات والبحوث التي أثمرت عن عدد من النتائج والحقائق التي كانت غائبة ، حيث كان من بين هذه الحقائق الإنسانية هو ظهور مفهوم الذكاء الشعوري أو ما يسميه بعضهم بـ الذكاء العاطفي إن القادة الذين يتمتعون بالذكاء الشعوري يمتلكون المهارة على مواجهة حالات الإحباط والفشل بعزيمة عالية والسيطرة على الاندفاعات وتنظيم نفسية الناس بما يسهم في تجنب الحزن والقلق كي يؤثر في عملية التفكير ، إن مفهوم الذكاء الشعوري هو قدرة الفرد على إدراك مشاعره وتوجهاته مما يساعده

¹ المرجع السابق، ص 43.

على إدراك مشاعر وتوجهات الآخرين وقيادتهم والتأثير فيهم ويشير مصطلح الشعوري الى قدرة الناس على التعبير عن مشاعرهم، والوصول اليها ، فضلاً عن القدرة على فهم الانفعال العاطفي، والقدرة على تنظيم العواطف و تعزيز النمو العاطفي.

ويرى الباحثون أن الذكاء الشعوري هو قدرة الفرد على فهم وإدارة الذات، فضلاً عن الفهم الاجتماعي والذي يساعده على إدراك مشاعر وتوجهات الآخرين وإدارة العلاقات معهم وتحفيزهم لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية¹.

ويرجع الانتشار الواسع للدراسات المتعلقة بالذكاء الشعوري إلى أنه يساعد القائد على اكتساب مصادر متعددة القوة والتأثير في سلوكيات ومخرجات المرؤوسين بما يمكنه من أداء أدواره القيادية بفاعلية ولتحقيق قيمة النجاح التنظيمي والشخصي. يجب تكامل مفاهيم القيادة الذكية مع الذكاء الشعوري مع التركيز بوجه خاص على العاملين بالشكل الذي يسمح لقادة المنظمة باتباع منهج أكثر شمولية لفهم تنمية المهارات القيادية للتابعين والقائد الذي يتمتع بذكاء شعوري يعتقد بأنه أكثر ولاء والتزاماً للمنظمة التي يعمل بها وأكثر سعادة في عمله، وذو أداء أفضل في العمل، ولديه القدرة في استخدام الذكاء الذي يتمتع به لتحسين ورفع مستوى اتخاذ القرار، وقادر على إدخال السعادة والبهجة والثقة، والتعاون بين موظفيه من خلال علاقته الشخصية بهم.

أما أهمية الذكاء الشعوري فتتمثل بالتالي:

- إدراك وتنظيم مشاعر الأعضاء الفردية؛
 - تقوية العلاقات بين العاملين مما يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر جودة؛
 - التأثير في قابلية الفريق من أجل إنجاز الأهداف بالشكل الذي يتوافق مع ثقافة المنظمة.²
- وللذكاء العاطفي مجموعة من النماذج وهي نموذج القدرة، والنموذج المتقاطع، والنموذج المختلط، وهذا موضح بالتفصيل كالتالي:

¹ فؤاد حمودي العطار وآخرون، المرجع السابق، ص 139-140.

² سجي جواد حسين الكرعوي، مرجع سبق ذكره، ص 44.

1-1 نموذج القدرة:

يستند هذا النموذج إلى أن العواطف تعد مصدر مفيد للمعلومات، وتساعد الأفراد على فهم واستيعاب واستكشاف البيئة الاجتماعية، ويتضمن هذا النموذج أن الأفراد يتنوعون في قدراتهم على معالجة المعلومات العاطفية والاستفادة منها، وتختلف قدراتهم أيضا في عملية الربط بين هذه المعالجة وعمليات الإدراك بشكل أوسع، وأن هذه القدرات، هي:

* **إدراك العواطف:** أي قدرة الفرد على اكتشاف وتحديد وفك رموز المشاعر في الوجوه، والأصوات والصور.

* **استخدام العواطف:** أي قدرة الفرد على تسخير المشاعر المكتشفة لتسهيل الأنشطة المعرفية المتنوعة، كالتهكير وإيجاد حلول للمشكلات.

* **فهم العواطف:** أي قدرة الفرد على تقدير العلاقات المعقدة بين المشاعر، والقدرة على تطوير المشاعر مع الوقت

* **إدارة العواطف:** أي قدرة الفرد على تنظيم العواطف في ذاته وفي الآخرين. بمعنى قدرة الفرد على استغلال المشاعر الايجابية والسلبية وإدارتها والاستفادة منها لتحقيق أهدافه.

1-2 النموذج المتقاطع: وهو النموذج الذي يركز على مجموعة من التصورات الذاتية العاطفية الموجودة في مستويات الشخصية الدنيا؛ أي تصورات الفرد لذاته العاطفية. ويتضمن هذا النموذج السلوكيات، والإدراك الذاتي، ويقاس عبر الإبلاغ الذاتي.

1-3 النموذج المختلط: ويقصد به مجموعة واسعة من المهارات والكفاءات التي تقود الأداء الأمثل القيادي. ويندرج ضمن هذه المهارات: (الإدراك الذاتي، والتنظيم الذاتي، والمهارة الاجتماعية في إدارة العلاقات مع الآخرين والتعاطف، والدافع الذي من خلاله يدرك الفرد ما يحفزه)¹.

¹ سارة احمد معن محمد أبو العطا وآخرون، المرجع السابق، ص 102-103.

2 - الذكاء العقلاني: هو الإدارة بالأهداف وإن إظهار القيادة الذكية بشكل عقلائي ينطوي على إدراك قدرات وعواطف وتصورات الآخرين، فيدور الذكاء العقلاني حول العمل عن قصد مع الأفراد والجماعات والتأثير عليهم لإحداث تغيير إيجابي¹.

تتميز المنظمات التي لديها قائد يتمتع بذكاء عقلائي بخصائص مختلفة عن المنظمات ذات الأداء الأمثل التقليدي، وإن تميز المنظمة في أهدافها هو انعكاس للأداء الفردي، فضلا عن ذلك إن الذكاء العقلاني يمكن أن يكون مكتسبا وغير وراثي ويمكن تحسينه وتطويره وفقا للظروف الخاصة والبيئية، وينضج الذكاء العقلاني من خلال عمليات التعلم في مواقف الحياة بشكل عام².

ويمثل الذكاء العقلاني الاستجابة السريعة والصحيحة لحالات الطوارئ المفاجئة. ويشمل أيضا قدرة الفرد على التكيف، والمرونة، والاستقراء والاستنباط وإدراك العلاقات ويعكس قدراته العقلية واستعداده للتعلم السريع والاستفادة من خبراته السابقة في مواجهة المواقف والمشكلات الواقعة³.

3 - الذكاء الروحي: الروح هي سر من أسرار الله سبحانه وتعالى كونه تفرد بماهيتها ولقد حاول الكثير من علماء الأمة اعطاء اجابة تقرب الروح الى الأذهان، كذلك حاول الكثير من الباحثين معرفة محتوى الروحانية من خلال المناهج الدراسية واكدوا بأنها ضرورية" أو "مهمة جدا فمن أهداف الحياة التي تضمنت تحقيق الحكمة، ليصبح الفرد أكثر حبا، وتحسين حالة الفرد، وتطوير فلسفة مغزى الحياة، وكل الأفراد لديهم قدرات روحية وراثية باعتبارها عنصرا من عناصر الذكاء لأنه يتوقع انها تؤدي الى تحسين الأداء الأمثل والتكيف مع الموجودات، وتوفر القدرات التي تمكن الأفراد من حل المشاكل وتحقيق الأهداف.

ويعرف الذكاء الروحي بأنه القدرة على فهم العالم والذات ومدعومة ببيئة الطفولة لتكسبه قدرات روحانية تمكنه من الدخول في حالات من النمو تساعده على التركيز والسيطرة على العمليات العقلية والجسمية بما

¹ عبد الرحمن عبد الله محمد، علي يوسف علي، نفس المرجع السابق، ص 390.

² فؤاد حمودي العطار وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 140.

³ واحد رتيب عبد الله، عبد الله نوري مهابات، دور القيادة الذكية في تطوير ثقافة التميز: دراسة تحليلية لآراء المديرين في مديرية مرور أربيل

التابعة لوزارة الداخلية، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، المجلد 25، العدد 5، 2021، ص 121.

يحقق له إمكانية توجيه علاقاته الاجتماعية ومواجهة الصدمات النفسية والعاطفية وتزويد من حدسه، أو أنه " القدرة الأساسية التي تشكل وتوجه جميع القدرات الأخرى

وهناك تعريف آخر للذكاء الروحي "انه القدرة على الفهم العميق للمسائل المتمثلة بالنظرة الثاقبة لمستويات متعددة من الوعي، فالذكاء الروحي يفتح القلب وينير العقل ويلهم الروح ويربط النفس البشرية بالأرض. وقد عرف الذكاء الروحي باعتباره مجموعة من القدرات والإمكانات التي تمكن الفرد من حل المشاكل وتحقيق الأهداف في الحياة اليومية".

وعرف الذكاء الروحي أيضا بأنه القدرة على استخدام نهج متعدد الحواس بما في ذلك الحدس والتأمل، والتصور للوصول إلى معرفة المرء الداخلية من أجل حل المشاكل ذات الطابع العالمي.

كما عرف بأنه إفاضة من الخالق على المخلوق لتطلق عنان تأثيره من خلاله بحيث ينصاع الأفراد ويتقوا ويتعاونوا مع هذا المخلوق، وبهذا الشيء فإنه نعمة تصيب الفرد دون غيره لتطلق العبقرية لديه والتهذيب، هذه الصفات التي تمكن الفرد المنعم عليه من جذب الأفراد والتأثير عليهم، ويحتاج القائد نفحة من هذه النعم، لأنه إذا كان الله معك لن يستطيع ان يقف أحد ضدك¹.

ولقد اعتمدنا في دراستنا التطبيقية على الابعاد الثلاثة للقيادة الذكية (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) لأنها تتناسب مع دراستنا من جهة ولأنها تعتبر مثالية وهي اكثر الابعاد شيوعا و المتعارف عليها

المبحث الثاني: الأداء الأمثل

من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون به ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار.

¹ سجي جواد حسين الكراوي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

ومن أجل الإحاطة بالإطار العام للأداء الأمثل، سنحاول في هذا المبحث أن نتطرق إلى مفهوم الأداء الأمثل، ومستويات الأداء الأمثل، وأهمية وأهداف الأداء الأمثل، وتقييم الأداء الأمثل وابعاده

المطلب الأول: مفهوم الأداء الأمثل وأهميته

1 - مفهوم الأداء الأمثل:

يعد مصطلح الأداء الأمثل من بين المصطلحات صعبة الإحاطة، والتحديد والتعريف الدقيق، بشكل متفق عليه، ويرجع الاختلاف فيه إلى التباين في وجهات نظر الباحثين من جهة، ومن جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع كغيره من العلوم الإنسانية والاجتماعية. لهذا سنبين أهم ما ورد من تعريفات.

- تعريف الأداء الأمثل: إن مصطلح الأداء الأمثل باللغة اللاتينية هو (**performance**) مبني على تدبير عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أي أن مصطلح (**perform to**) له معنى واضح ومحدد "القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المقررة"¹.

- ويعرف (**Drucker Peter**) الأداء الأمثل بأنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء من خلال تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال"². ويتفق معه في هذا التعريف كل من (**Robbins**) و (**Wierseman**)، حيث يعتبران أن "الأداء الأمثل هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل"³.

- كما تعرفه (**راوية حسن**) على أنه "درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبًا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء الأمثل والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة"⁴.

- أما (**غربي فيري**) أن "الأداء الأمثل هو الفعل، بمعنى أن الأداء الأمثل عبارة عن عملية processus وليس عن نتيجة في لحظة ما الزمن"⁵.

¹ عريوة، حماد، "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية"، رسالة ماجستير غير منشورة في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011، ص. 3.

² Drucker, Peter. (1999). "L'avenir du Management selon Drucker", Editions Village Mondial, Paris, p. 73.

³ عداي، الحسين فلاح حسن، "الإدارة الاستراتيجية"، عمان: دار وائل للنشر، 2000، ص 231.

⁴ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 216.

⁵ غربي علي واخرون، تنمية الموارد البشرية، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 138.

- ويرى (مصطفى عشوي) "أن الأداء الأمثل هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"¹

- كما يعرفه أيضا (سيد مصطفى) على انه "درجة بلوغ الفرد او الفريق او المؤسسة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"²

من خلال سرد تعاريف المفكرين للأداء يمكن أن نستنتج أنه مهما اختلفت الألفاظ والاتجاهات لإعطاء مفهوم محدد لمصطلح الأداء الأمثل، فهي في الواقع تصب في اتجاه واحد، حيث اتفق معظم المفكرين على اختلاف اتجاهاتهم على أن الأداء الأمثل نشاط شمولي مستمر، الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة، ووفقًا لمتطلبات نشاطها، وعلى الأهداف طويلة الأجل.

2- أهمية الأداء الأمثل:

يكتسي الأداء الأمثل أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين وللمؤسسة، ويمتد حتى للأطراف الخارجية ذات العلاقة مع المؤسسة، وتتجلى أهمية الأداء الأمثل في:

- يساهم الأداء الأمثل في تحديد قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء الأمثل هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله؛

- يؤدي الأداء الأمثل الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء الأمثل؛

- يساهم الأداء الأمثل في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمؤسسة؛

- يؤدي الأداء الأمثل الفعال إلى تخفيض التكاليف (تكاليف العمل) وترشيد النفقات؛

- يساعد الأداء الأمثل المتميز في رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال؛

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص.244.

² مصطفى، سيد أحمد، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص.209.

- يساهم الأداء الأمثل في تحديد نقاط القوة و الضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال؛
- يساعد الأداء الأمثل في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه؛¹
- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.
- يساعد على ترجمة العمليات لكافة القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الأمثل الفعال ينبغي أن يتسم الأداء الأمثل بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية؛
- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على فترات؛
- يدعم الأداء الأمثل قاعدة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة، ويأتي في مقدمتها الاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها؛
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل التي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله؛
- تساهم عمليات تحسين الأداء الأمثل في تعزيز وزيادة قيمة المخرجات مقارنة بتكاليف المدخلات المستخدمة؛
- مواجهة التحديات التي تقابلها المنظمة والمتمثلة في صراع من أجل البقاء من خلال زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى².

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الأمثل

أولاً - عناصر الأداء الأمثل:

إن هناك عناصر أساسية للأداء الوظيفي، ومن دونها لا يمكن الحديث عن وجود أداء فعال. وذلك يعود إلى أهميتها في قياس أداء العاملين، وهذا ما أدى إلى إبراز عناصر الأداء الأمثل من خلال النقاط التالية:

¹ د. ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، أستاذ محاضر بجامعة الجزائر، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، سنة 1998، الجزائر، ص 59.

² مصطفى علي البساطي: أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببيور سعيد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير المهني في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، كلية التجارة، بيور سعيد، 2021، ص ص 60-61.

1 - العناصر التنفيذية: وتتمثل فيما يلي

- القدرة على تحديد متطلبات إنجاز العمل، وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجاز العمل والذي يتم تحديده بفعالية؛
- القدرة على تحديد خطوات العمل والبرنامج الزمني، مع مراعاة أولوية التنفيذ، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية؛
- القدرة على التغلب على الصعوبات من خلال تحديد أبعاد المشكلة التي تعترض سير العمل بدقة.

2 - العناصر الأكاديمية: وتتمثل فيما يلي

- المعرفة بنظم العمل وإجراءاته؛
- المعرفة بأهداف ومهام العمل؛
- المعرفة بأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة بالعمل.

3 - العناصر التطورية: وتتمثل أهميتها فيما يلي:

- المتابعة لما يستجد في مجال العمل؛
- تقديم الأفكار والمقترحات؛
- إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى؛
- المشاركة الفعالة في الاجتماعات؛
- تقبل التوجيهات.

4 -العناصر الأخلاقية: وتتمثل فيما يلي:

- المحافظة على أوقات الدوام؛
- القدرة على الحوار وعرض الرأي؛
- الاهتمام بالنظم؛

- تقديم المسؤولية؛

- حسن التصرف.

5 - العناصر الاجتماعية: وتتمثل أهميتها فيما يلي:

- العلاقة مع الرؤساء والزملاء والمراجعين؛

- القدرة على إقامة اتصالات عمل فعالة مع الآخرين¹.

- الرغبة: وهي الشق الثاني من معادلة الأداء الأمثل، وتتعلق بدوافع الفرد، وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها. وتكون الرغبة من عنصرين متداخلين:

* الاتجاهات: هي حالات فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله مثل: العمل، الزملاء، والمجتمع... إلخ.

* مناخ العمل والمناخ الأسري: إن إنتاجية الفرد هي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل ووضع التفاعل الذي يتم بين القدرة والرغبة ومكوناتها لتحقيق كفاءة العنصر البشري من خلال منظومة تربط بين مادتي توافر المناخ الأسري من ناحية وحياة العمل وتوافر المناخ العملي الذي تقدمه المنظمة للعمال، ويتمثل في طبيعة الوظيفة وأسلوب القيادة، والحاجات التي يرغب أفراد العمل في إشباعها من ناحية أخرى².

ثانيا - محددات الأداء الأمثل:

1 - الدافعية والأداء الأمثل:

لقد ركزت البحوث العاملة على تطوير أداء المنظمات والمؤسسات على موضوع الدافعية لدى العاملين بشكل كبير ومستفيض، ولا عجب أن نجد في تاريخنا الإسلامي إشارة إلى ذلك، يرفع بها معلم الأمة محمد صلى الله عليه وسلم هامة أصحابه بقوله: " من يفعل كذا وكذا... وله الجنة " ويقوم بنفسه

¹ عمار عطية الزهراني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين، بامارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية للاتجاهات، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009، ص ص 23-24.

² طارق عبد الرؤوف، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، دار الكتب المصرية البارودي، ط 1، القاهرة، 2015، ص 70.

على توزيع الغنائم في الغزوات فيؤلف بها حديثي العهد بالإسلام...ولقد ذهب علماء الإدارة في موضوع الدافعية فألفوا فيه البحوث والدراسات، وكان من بين ما توصلوا إليه:

- أن كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية فقط وإنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية (المشاعر والقيم والعلاقات... الخ) ؛

- إن المكافآت والحوافز غير المادية قد تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا؛

- فنظريات الرجل الاجتماعي السلوكي التي اعتمدت البعد النفسي والاجتماعي كان لها ابلغ الأثر في بلورة أسس المدرسة السلوكية وتوضيح مفهوم الدافعية كانعكاس لاتجاهات الفرد تجاه عمله بشكل ايجابي أو سلبي.

- إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد ومساعدة الجماعة في انجاز المهام، وتعد جماعة العمل مصدرا رئيسا لتوفير الشعور باحترام الذات والتقدير الذاتي للأفراد، وتوفر للفرد الشعور بالانتماء والهوية. وتنقسم العوامل الدافعة للأداء الجيد إلى:

_ عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية والمادية (تلبية الحاجات الفيزيولوجية للعاملين في المؤسسة) ؛

_ عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية والنفسية كالرغبة في الانجاز والتقدم؛

_ عوامل تتعلق بالدوافع المؤدية إلى الأمن والضمان؛

_ عوامل تتعلق بالرغبة في التجديد والابتكار (الرغبة في الانجاز)

كذلك فان دافعية الأفراد للأداء تقوم على أساس توفير قدر كاف من التنسيق والتجانس بين أعمال أعضاء التنظيم المختلفين، من خلال التفاعل المستمر بينهم ومحاولات التأثير الايجابي المتبادل.

كما أنه على المؤسسة والمنظمة القياس المستمر والدوري لدرجة وقوة الدافع للعمل لدى الأفراد وقياس الاتجاهات والآراء ومدى فاعليتها في عمليات الأداء الأمثل.¹

¹ أحمد سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة عين شمس، القاهرة، 1987، ص 35-38.

2 - الكفاءة في الأداء الأمثل:

الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مشروع تتبلور في تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة. وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المشروعات بحسب طبيعة وإمكانات كل مشروع، ولكن المبدأ الأساس الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق أداء معين بدرجة عالية من الكفاءة.

والكفاءة هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية تحقيق أهداف المشروع وأهداف المؤسسة وبين الناتج من تلك العملية. وبذلك ترتفع الكفاءة كلما ارتفعت نسبة الناتج (المخرجات) بالمقارنة مع المستخدم من الموارد.. فأى عملية أداء يدخل فيها عناصر أساسية هي: العمل، والموارد، ورأس المال، والخبرة التنظيمية والإدارية. ومفهوم الكفاءة في الأداء الأمثل يتبلور في إمكان الحصول على أقصى ممكن من أهداف المؤسسة باستخدام كميات محددة من تلك العناصر.

إن تطوير الأداء الأمثل يظل في جميع الظروف وفي مختلف المؤسسات مرتبط بكفاءة الأفراد العاملين والتي تتوقف في آخر الأمر على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم. إذ أن الأداء الأمثل الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للتطوير، وهذا يتطلب توفر عنصرين أساسيين في الأفراد العاملين هما:

- المقدرة على العمل؛

- الرغبة في العمل.

وتكتسب القدرة على العمل بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب¹.

المطلب الثالث: تصنيفات ومستويات الأداء الأمثل

أولاً - تصنيفات الأداء الأمثل:

تعددت التصنيفات الخاصة بالأداء الأمثل وهذا راجع لتعدد وجهات النظر، ويتم تصنيف الأداء الأمثل وفقاً لمعايير من بينها معيار المصدر، معيار الطبيعة، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي.

¹ أحمد سليمان الطماوي، المرجع السابق، ص 39-40.

1 - التصنيف حسب معيار المصدر:

ينقسم الأداء الأمثل حسب هذا المعيار الى:

1-1 الأداء الأمثل الداخلي: الذي يرتبط بالهيكل الداخلي للمؤسسة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ولتسهيل دراسته عادة ما يتم اعتماد المعيار الوظيفي للأداء في تحديده، على الرغم من التكامل والتعاقد بين مختلف أدائه الجزئية والتي تعتبر في جملتها كمحصلة للأداء الشامل ككل. وبالتالي فإن الأداء الأمثل ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من موارد حيث ينتج من التوليفة التالية: الأداء الأمثل البشري، الأداء الأمثل التقني، الأداء الأمثل المالي.¹

1-2 الأداء الأمثل الخارجي: هو الأداء الأمثل الناتج عن تغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا الأداء الأمثل لا يمكن للمؤسسة التحكم فيه كما هو الحال في الأداء الأمثل الداخلي الذي يمكن للمؤسسة التحكم فيه فالأداء الأمثل الخارجي يمكن أن يظهر نتائج جديدة للمؤسسة في حالة ما تكون تغيرات المحيط في صالحها على سبيل المثال تحسن الأوضاع الاقتصادية وبالتالي سوف تنعكس على تحسين مبيعات المؤسسة أو حصول المؤسسة على دعم من طرف الدولة، كما يمكن أن يحصل العكس في حالة ما تكون تغيرات المحيط في غير صالحها مثل إصدار الدولة لقوانين تكون في غير صالح المؤسسات أو حدوث أزمات، كل هذا من شأنه أن يؤثر على أداء المؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة تحليل وقياس هذا الأداء الأمثل لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها.²

2 - حسب معيار الطبيعة:

حيث صنف (Henri Savalle) الأداء الأمثل الى:

1-2 أداء اقتصادي: يعتبر الأداء الأمثل الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح،

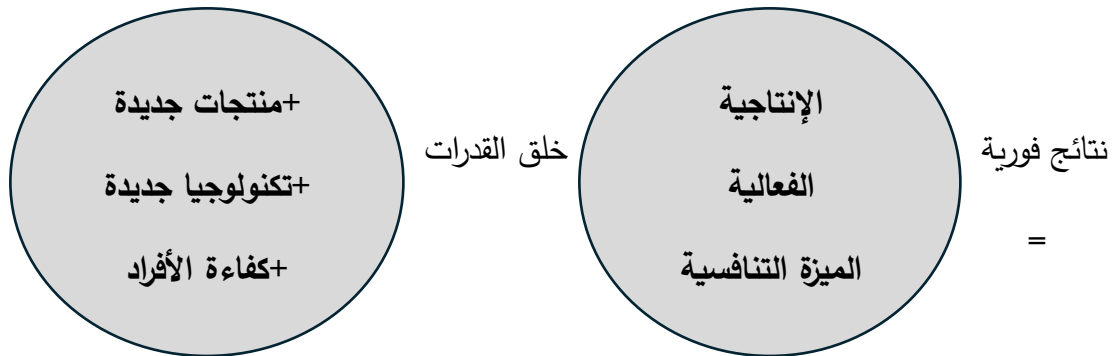
¹ بوجمان، عادل. "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015 ص. 52.

² غردي، محمد، بن نذير، نصر الدين. إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة والإبداع الممارسات والتحديات (يومي 17 و 18 افريل) 2013، جامعة البليدة، الجزائر، ص 3.

القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية... الخ) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا... الخ)¹

ويتعلق الأداء الأمثل الاقتصادي بالنتائج الفورية على المدى القصير وخلق القدرات على المدى الطويل، وهذا ما يوضحه الشكل²:

الشكل رقم (03): يوضح الأداء الاقتصادي



المصدر: كواشي مراد، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مج 09، ع 33، الجزائر 2013، ص 174

2-2 الأداء الأمثل الاجتماعي: ينتج هذا النوع من خلال اهتمام المؤسسة بتحسين المجالات الستة المشكلة لظروف الحياة المهنية: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب، مباشرة العمل الاستراتيجي.

2-3 الأداء الأمثل البيئي: ويتجلى في مساهمة المؤسسة في المحافظة على البيئة وعدم الإضرار بها من خلال جعل كل توجهاتها خضراء.

¹ عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص 70.

² كواشي، مراد، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مج 09، ع 33، الجزائر 2013، ص 174.

كما هناك من يؤكد على علاقة التكامل والترابط بين كل من أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي والبيئي، حيث أن الأداء الأمثل الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي والبيئي وهذا ما يظهره الشكل التالي¹:

الشكل رقم (04): يوضح الارتباط بين الأداء الأمثل الاقتصادي والاجتماعي والبيئي

الأداء الأمثل البيئي		الأداء الأمثل الاجتماعي		الأداء الأمثل الاقتصادي
المحافظة على البيئة وعدم الاضرار بها من خلال المنتجات الخضراء	+	ظروف العمل تنظيم العمل الاتصال، التنسيق التشاور، إدارة الوقت التدريب، مباشرة العمل الاستراتيجي	+	نتائج فورية + خلق القدرات

المصدر: كواشي، مراد، المرجع السابق، ص 175.

يمكن القول إنه يوجد تكامل بين الأداء الأمثل الاقتصادي والأداء الأمثل الاجتماعي والبيئي، وذلك لما يقدمه الأداء الأمثل الاجتماعي من دور مهم في تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائها الاقتصادي. أما بالنسبة للأداء البيئي، فإنه لا يقل أهمية عن الأداء الأمثل الاجتماعي، حيث يساهم في تحسين الأداء الأمثل الاقتصادي من خلال زيادة القدرة الشرائية الخضراء وتقليل التكاليف عبر تدوير المنتجات والنفايات، مما يساهم في تقليل التلوث وتحسين صورة المؤسسة. وبالتالي، تتبنى المؤسسة مفهوم التنمية المستدامة، أي أن المؤسسة تحقق التنمية المستدامة عندما يكون

¹ كواشي مراد، المرجع السابق، ص 175.

لديها أداء اقتصادي متوازن مع الالتزام البيئي والاجتماعي. وبالتالي، فإن المؤسسة الناجحة هي التي تحرص على التوازن بين هذه الأبعاد الثلاثة في أدائها.

2-4 الأداء الأمثل التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا

2-5 الأداء الأمثل السياسي: يتجسد الأداء الأمثل السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى¹.

3 - حسب معيار الشمولية:

ينقسم الأداء الأمثل حسب هذا المعيار الى:

3-1 الأداء الأمثل الكلي: ويعني هذا النوع من الأداء الأمثل قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية².

فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء الأمثل في المؤسسات العمومية في كونها تهدف الى تقديم السلع والخدمات لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت³.

3-2 الأداء الأمثل الجزئي: يتكون على مستوى نظام فرعي من المنظمة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية⁴. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الأمثل الكلي.

¹ عيشوش خيرة. المرجع السابق، ص 71.

² عادل عشي، " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم) "رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2003-2004، ص 3.

³ عادل عشي، المرجع السابق، ص 6.

⁴ عبد المليك مزهود، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، 8 - 9 مارس 2017، جامعة ورقلة الجزائر، ص 486.

4 - حسب المعيار الوظيفي:

يمكن تقييم الأداء الأمثل حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالإنفراد ووظيفة التسويق ووظيفة التمويل ووظيفة العلاقات العامة.

4-1 أداء الوظيفة المالية: يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداؤها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها واحترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية.¹

فقد يحدث أن تلجا بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام ولكن ذلك لا يعني أنها تحاول زيادة ثروتها، فهي ان حققت فائضا فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة للجمهور المنتفعين من خدماتها. وهناك بعض الخدمات التي تتولى المؤسسات العمومية تقديمها بهدف تحقيق أهداف اجتماعية، مثل: خدمات التعليم، الرعاية الصحية للسكان، وتعبيد الطرق. ولعدم وجود قوانين واضحة تمنح الصلاحية أو القدرة للقطاع الخاص للقيام بها، حيث تقوم الدولة بتقديمها بالمجان أو بسعر اقل من سعر السوق.²

4-2 أداء وظائف الإنتاج: يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة. فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء الأمثل في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقة على عاتقها.³

¹ صرار عبد الوحيد "الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، 9/8 من مارس، 2005، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 136.

² ماهر ظاهر بطرس، دور الدولة في ظل اقتصاد السوق، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995، ص 72 - 73.

³ نايل عبد الحافظ العوالم، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993، ص 83-84.

4-3 أداء وظيفة التسويق: ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف انتاج وتقديم الخدمة او الحصول عليها. ونجد اليوم أن المنظمات الخدمائية سواء كانت تهدف الى الربح او لا تعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق، فقد بدأ العديد منها مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الاقتناع والرضى عن هذه الخدمات، وهذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم "التسويق الاجتماعي" لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات اجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسساتي لتعريف الجمهور بخدماتها واسعارها¹.

4-4 أداء وظيفة الموارد البشرية: وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء الأمثل، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون بذلك على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل تؤثر على أداء الأفراد ومن الصعب قياسها بدقة، وعليه فالموارد غير الملموسة (المعارف، المهارات، ...الخ) أصبحت من الموارد الإستراتيجية في المؤسسة والتي تعتبر سببا للأداء العالي².

ثانيا - مستويات الأداء الأمثل:

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها الحكم على مستوى أدائها وتمثل في:

- 1 - الأداء الأمثل الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء الأمثل ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي
- 2 - الأداء الأمثل البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسى، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 5.

² مزغيش عبد الحليم. تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر 2012، ص 26.

3 - الأداء الأمثل الجيد جدا: بين مدى صلابة الأداء الأمثل، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

4 - الأداء الأمثل الجيد: يكون فيه تمييز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

5 - الأداء الأمثل المعتدل: يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

6 - الأداء الأمثل الضعيف: والذي يمثل الأداء الأمثل دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية¹.

المطلب الرابع: الأبعاد والعوامل المؤثرة على الأداء الأمثل

لم نعتد على هذه الأبعاد في الدراسة ولكن أخذنا الأداء كاملا

أولا - أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

1 - البعد المالي: يقيس هذا البعد ربحية الإستراتيجية لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير هي المبادرات إستراتيجية أساسية للمنظمة، ويعتمد البعد المالي على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم توظيفهم نتيجة لتقليل التكاليف وبيع وحدات أكثر من منتجات المنظمة.

2 - بعد الزبائن: يحدد القطاعات السوق المستهدفة وقياس نجاح الشركة في هذا القطاعات لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المنظمات مقاييس مثل حصة السوق وقطاع شبكات الاتصال، عدد العملاء الجدد ورضا العميل².

3 - بعد العمليات الداخلية: يعتمد على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والبعد المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين تحدد المنظمات أهداف تحسين العمليات الداخلية بعد

¹ خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص 385-386.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص

المقارنة المرجعية مع المنافسين الأساسيين توجد مصادر مختلفة لتحليل تكلفة المنافس والقوائم المالية وأسعار الفائدة والعملاء والموردين والموظفين وخبراء الصناعة والمحللين الماليين وهذا النشاط يساعد المنظمات أيضا التقدير تكاليف المنافسين ويتكون بعد العمليات الداخلية من ثلاثة جوانب فرعية وهي على النحو التالي:

3-1 عملية الابتكار: خلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء ففي معظم المنظمات الرائدة نجد الأساس المقترح لتخفيض التكاليف وترقية النمو هو تحسين تكنولوجيا.

3-2 عملية التشغيل: تتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الإستراتيجية للمنظمات الرائدة في "أ" تحسين جودة التصنيع "ب" تقليل وقت التوصيل للعملاء "ج" مقابلة أوقات التوصيل المحددة.

3-3 خدمة توصيل العملاء: توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة تهتم إدارة المبيعات في المنظمات الكبيرة بمراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.

4 - بعد النمو والتعلم: يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة العملاء والمساهمين.

إن بعد النمو والتعلم للمنظمات يؤكد على ثلاث قدرات:

4-1 قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومعدلات الدوران (نسبة الموظفين الذين تركوا الشركة سنويا) وإنتاجية الموظف.

4-2 قدرات نظام المعلومات الذين لديهم اتصال مفتوح مع المعلومات العميل ونسبة من العمليات الداخلية مع الوقت الحقيقي للتغذية العكسية.

4-3 قدرات التحفيز والمكافآت وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات ونسبة التعويضات الاعتماد على الحوافز الفرد أو المجموعة.¹

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص 282.

ثانيا - العوامل المؤثرة على الأداء الأمثل:

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء الأمثل العالية أو الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا. إن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء الأمثل، لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين أساسيين هما:

1 - العوامل الداخلية:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية¹، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

1-1 العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي²:

نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛

✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات؛

✓ نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له؛

✓ التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛

✓ التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة؛

✓ مستويات الأسعار؛

✓ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

¹ بريش السعيد، يحياوي نعيمة، أهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى

العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، 22 و23 نوفمبر، 2011، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 298.

² عبد المليك مزهودة، المرجع السابق، ص 94.

1-2 الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، وللمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم¹.

1-3 الموارد البشرية:

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص²:

- هيكل القوى العاملة.
- نظام الاختيار والتعيين؛
- التدريب والتأهيل والتنمية؛
- نظام الأجور والمكافآت؛
- نظام تقييم الأداء الأمثل.

2 - العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة³. وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، وتتمثل ما يلي⁴:

1-2 العوامل السياسية:

إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009، القاهرة، مصر. ص ص 15 - 16.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المرجع السابق، ص ص 19 - 20.

³ عبد المليك مزهودة، نفس المرجع السابق، ص 91.

⁴ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط 1، دار ابن حزم، لبنان، 2000 ص 203.

2-2 العوامل الاقتصادية:

تشمل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... إلخ

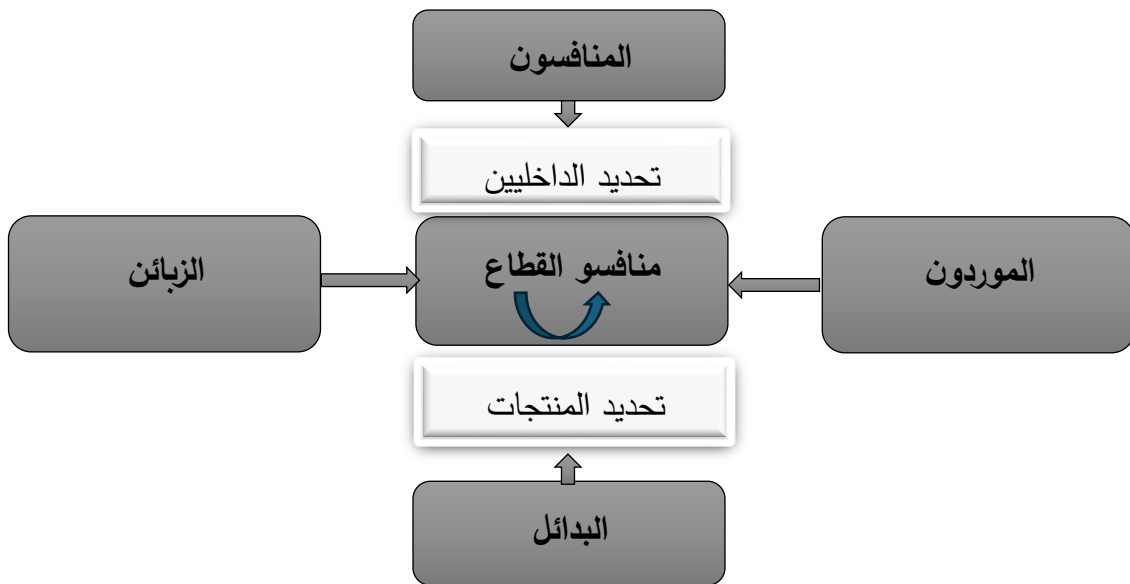
2-3 العوامل التكنولوجية:

وتشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وانظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

2-4 العوامل البيئية والتشريعية:

منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين. أما العوامل ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها: العملاء، الموردين، النقابات إلخ، وتتمثل هذه العوامل حسب بورتر في خمس قوى، كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): يوضح القوى الخمسة لبورتر



Source: Michael E. Porter, 1999, p17.¹

¹ Michael E. Porter, L'avantage Concurrentielle, traduit par Philippe de Laverne, edition 2, Duonod, Belgique, 1999, p17.

2-4-1 المنافسة بين المؤسسات القائمة: وهي المتغير الأول في صياغة استراتيجية المؤسسة، إذ أن هذه القوة تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة، وتشير المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للحصول على حصة أكبر من السوق، وعموما فإن حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتحد من خلال العوامل التالية:

- نمو الصناعة؛
- التكلفة الثابتة؛
- تمييز المنتج؛
- التوازن بين المنافسين؛
- مركز العلامة.

2-4-2 خطر دخول منافسين محتملين: المنافسون المحتملون هو المؤسسات التي لا تتنافس حاليا في الصناعة، ولكن لديها القدرة على ذلك إذا ما رغبت في ذلك، وتتمثل العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد لصناعة ما فيما يلي¹:

*** حواجز الدخول المتمثلة في:**

- اقتصاديات الحجم؛
- تمييز المنتج ؛
- مركز العلامة ؛
- تكلفة التبديل؛
- احتياجات رأس المال.

¹ نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، ط 1، دار وائل النشر، عمان، 2005، ص 151.

*حواجز الخروج المتمثلة في :

- تكلفة الخروج ؛

-العلاقات المتداخلة مع وحدات نشاط أخرى ؛

- قيود حكومية واجتماعية.

2-4-3 القوة التفاوضية للموردين: وهي المؤسسات التي توفر المدخلات في الصناعة، مثل المواد الأولية، الخدمات والعمالة...إلخ، ويتوقف الموردون على العوامل التالية¹:

- ضعف المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتج ما؛

- تميز منتجات المورد، وذلك من خلال ما يقدمونه للمؤسسة من أهم المدخلات في نشاط أعمالها.

2-4-4 القوة التفاوضية للعملاء: يمكن النظر إلى العملاء على أنهم يمثلون تهديدا من خلال قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي ترفضها المؤسسات في الصناعة، أو إلى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات في صناعة ما من خلال طلبهم منتجات أفضل وبجودة عالية، فالعملاء قد يكونون موزعين أو مستهلكين أو منظمات تصنيعية أو خدمية².

2-4-5 تهديد المنتجات البديلة: تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجات، فوجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا وذلك من خلال النقاط التالية³ :

- توفر بدائل قريبة؛

- تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة؛

- تكاليف مصنعي السلعة البديلة ومدى تشدهم ؛

- سعر السلعة البديلة.

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، الدار الجامعية، مصر، 2003 ص 176.

² فيليب ساردر، ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008 ص 139.

³ نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

خلاصة الفصل:

القيادة الذكية من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي اكتسبت أهمية متزايدة في بيئة الأعمال الحديثة، نظراً لدورها الحيوي في ربط رؤية وأهداف المنظمة بالأداء. حيث تتجلى في القدرة على توظيف المهارات المعرفية والابتكارية والاجتماعية للقائد بما يتيح له بناء فرق عمل فعّالة، وتحفيز الأفراد، وإدارة التغيير، فضلاً عن التكيف مع التحديات المتغيرة في بيئة العمل. وتعتمد هذه القيادة على الحوار التفاعلي والتفكير الاستراتيجي والبعد الأخلاقي في إدارة العلاقات داخل المؤسسة، بما يخلق بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والمبادرة وتحقيق التميز المؤسسي.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

نتطرق في هذا الفصل على العلاقة بين متغيرات الدراسة من زاوية تطبيقية بحيث ارتئينا أن يكون الجزء التطبيقي لهذه الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالأغواط لاعتبارها من أهم المديريات على المستوى الوطني عن طريق مراكز التوزيع المنتشرة عبر كامل التراب الوطني، وسنحاول تسليط الضوء على كل ما يتعلق بالقيادة الذكية ومدى تأثيرها على الأداء في المؤسسة محل الدراسة بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، حيث تم في هذا الفصل تحليل النتائج بعد عرضها ومناقشتها والتوصل إلى النتائج بالإضافة إلى الاقتراحات والتوصيات، ولهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة سونلغاز؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة؛

المبحث الثالث: عرض مناقشة نتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة سونلغاز

تعتبر مديرية التوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز

أولا - نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز:

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.¹

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، ورغم فتح راس مال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف وسبعة آلاف رئيس فريق و11 ألف عامل.

ثانيا - نشأة مؤسسة سونلغاز:

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (E G A) كان ذلك في 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأمين نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي،

¹ مركز التوثيق بمديرية التوزيع "سونلغاز" بالأغواط

وبصدور الأمر (59-69) تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة الى شركة ذات طابع صناعي وتجاري (E.P.I.C) وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك.

ثالثا - أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة:

إن سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1 - مرحلة ما بعد الاستقلال.

2 - مرحلة التسيير الاشتراكي.

3 - مرحلة التسعينات.

1 - مرحلة ما بعد الاستقلال: 1962 - 1969

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية:

* سهولة الاتصال وقرب المسافة.

* طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي:

✓ إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية؛

✓ السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد؛

✓ عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.¹

¹ المرجع السابق

2 - مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969 - 1990

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد، ومجمل مهامها يكمن فيمايلي:

- ✓ احتكار لصالح الدولة 100%؛
- ✓ توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني؛
- ✓ تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سوناطراك، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ست وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- كهريف KAHIRIF أشغال الكهرباء الريفية؛
- كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية؛
- كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز؛
- إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز.
- أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات؛
- أ م س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة.

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي:

- ✓ التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا؛
- ✓ العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز)؛
- ✓ العمل على توسيع دائرة التغطية.¹

¹ مركز التوثيق بمديرية التوزيع "سونلغاز" بالأغواط، نفس المرجع السابق.

3 - مرحلة التسعينات:

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتمشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئاً فشيئاً من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاهم دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء؛
- نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز؛
- نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.¹

رابعاً - مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز:

1 - مهامها: هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية.

1-1 المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها؛
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد؛
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

¹ مركز التوثيق بمديرية التوزيع "سونلغاز" بالأغواط، مرجع سبق ذكره.

1-2 المهام التسييرية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج؛
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه؛
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج؛
- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

2 - أهدافها:

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر؛
- ضمان إنتاج وتوزيعا للكهرباء ذات الجودة؛
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي؛
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية؛
- محاولة تقليص الديون؛
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

المطلب الثاني: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز _ سونلغاز الأغواط

أولا - نشأة مديرية سونلغاز الأغواط

تعتبر مديرية التوزيع بالأغواط صورة مصغرة لمديرية التوزيع المركزية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في مجال أصغر وبصلاحيات اقل، والمتمثلة في أعمال التوزيع واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مسطرة من قبل منطقة التوزيع التي تقع المديرية تحت مسؤوليتها.

تم إنشاء مركز جديد (للمديرية) سنة 1988 الكائن بشارع الدكتور سعدان، إذ يتربع على مساحة تقدر بـ 1200م يضم المركز 410 عامل.

وتتفرغ مديرية التوزيع بالأغواط إلى ست وكالات وهي:

وكالة الأغواط "أ"، وكالة الأغواط "ب"، وكالة افلو، وكالة حاسي الرمل، وكالة قصر الحيران، وكالة عين ماضي كما يضم المركز عدة مصالح وفروع تهتم كل منها بجانب معين كتنسيير المشتركين ودراسة المشاريع.

ثانيا - مهام مديرية سونلغاز الأغواط:

لدى مؤسسة التوزيع بالأغواط على غرار جميع مؤسسات التوزيع على مستوى الوطن وثيقة سنوية والمسماة "عقد التنسيير" Contrat de gestion والتي تعتبر تعهد يلتزم به مدير التوزيع بالعمل على تحقيق الأهداف المسطرة له من طرف المديرية العامة، ومن خلال هذه المهمة يمكننا أن نلاحظ أن نمط التنسيير داخل مؤسسة سونلغاز يتمثل في طريقة تنسيير الإدارة.

- متابعة ملفات الزبائن؛
- قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز؛
- معاينة إعدادات الاستهلاك؛
- متابعة تحصيل فواتير الدفع؛
- انجاز أشغال الربط البسيط من المنبع إلى العمود؛
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز؛
- الرضا بأحسن الشروط المتعلقة بالثمن ومواعيد الطلب لإيصال الزبائن؛
- ضمان التنسيير الجيد وتطوير القنوات MT/BT (تردد منخفض/تردد متوسط) وتنشيت الملحقات؛
- تطوير القنوات MP/BP (ضغط منخفض/ضغط متوسط) وتنشيت الملحقات؛
- ضمان تنسيير وتطوير الموارد البشرية والإمكانيات المادية الضرورية؛
- ضمان أمن الأشخاص والممتلكات بالموازاة مع أنشطة التوزيع؛
- ضمان حضور سونلغاز على المستوى المحلي؛
- الاستماع إلى انشغالات الزبائن (فتح خط هاتفي أخضر للرد على استعلامات الزبائن) ..

ثالثا - أهم الأنشطة لمديرية الصيانة:

- الصيانة الوقائية والتصحيحية للآلات الكبرى البترولية؛
- تحديد المركبات وصيانتها (rotors. directrices; pomp's) ؛
- متابعة وتحقيق مخطط الصيانة؛
- تحقيق عملية الصيانة التطويرية للآلات (مواكبة التطور التكنولوجي)؛
- تحليل المخاطر والأخطاء ومحاولة تجنبها مستقبلا؛
- إجراء دراسات وتحقيق أعمال على الأنابيب (PIQUAGUE ET OPERATION)
STOPPLE.

مديرية الصيانة تضم أكثر من 343 عامل منهم:

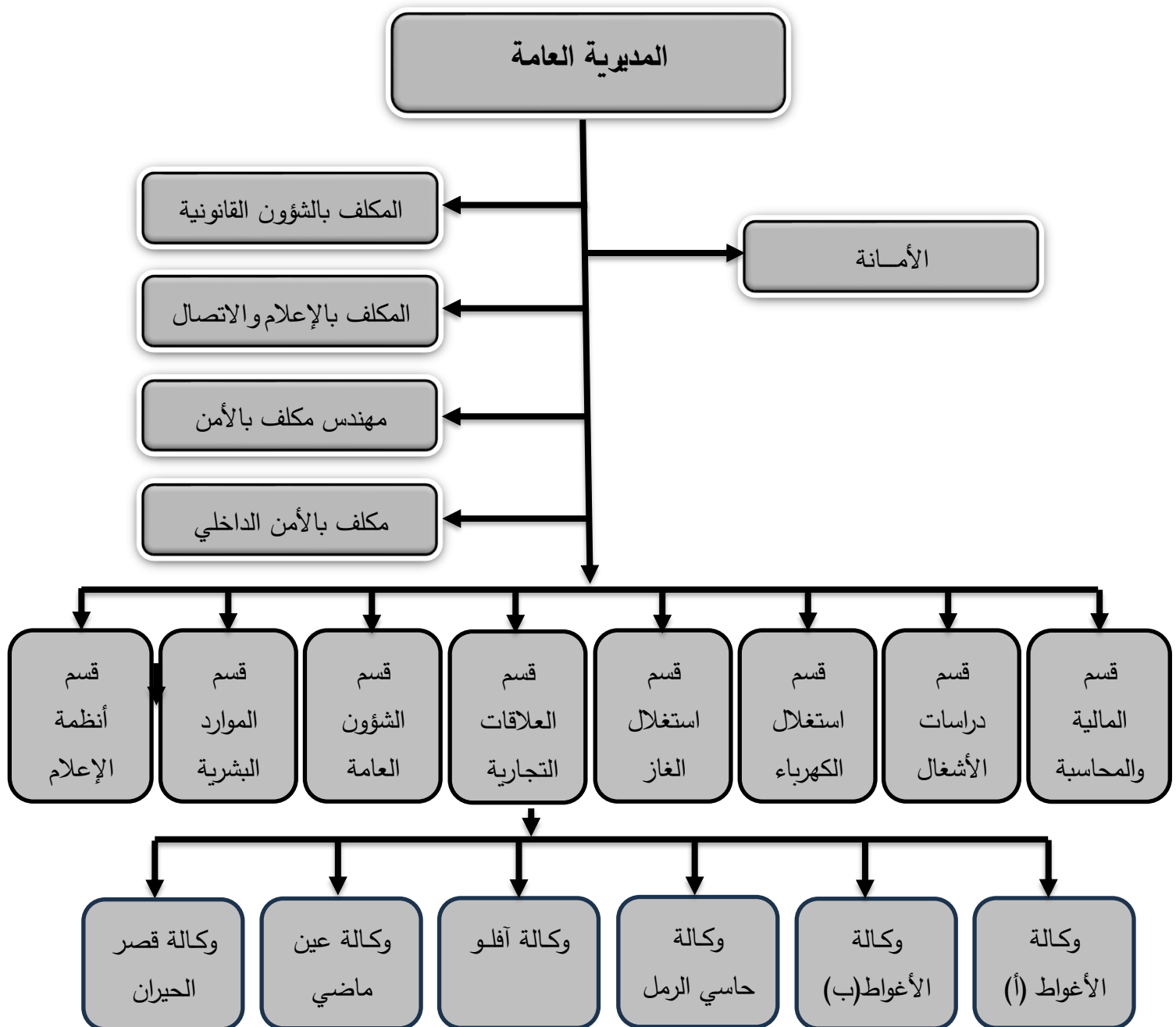
- 131 إطار؛
 - 153 عون تحكم؛
 - 59 عون تنفيذ؛
- مقسمة حسب الحرف إلى:
- 209 موظف محترف (تقني)؛
 - 74 موظف يعمل في الإسناد (إداريون)؛
 - 60 موظف بسيط.¹

¹ مركز التوثيق بمديرية التوزيع "سونلغاز" بالأغواط

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركز التوزيع بالأغواط

تعمل المديرية الجهوية بالأغواط تحت وصاية المديرية الجنوبية ورقلة والتي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع، وتضم مديرية الأغواط 680 عامل بكل وكالاتها منها 320 بالمديرية فقط.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمركز التوزيع بالأغواط



المرجع: مصلحة التكوين بمديرية التوزيع بالأغواط - جانفي 2023.

أولاً - تحليل الهيكل:

تحتوي مديرية التوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي:¹

1 - مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن لمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل² الأعمال الإدارية.

*كاتبة مديرية:

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

2 - مكلف بالشؤون القانونية:

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقسيم الصكوك بدون رصيد.

3 - مهندس الأمن:

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

4 - المكلف بالأمن الداخلي:

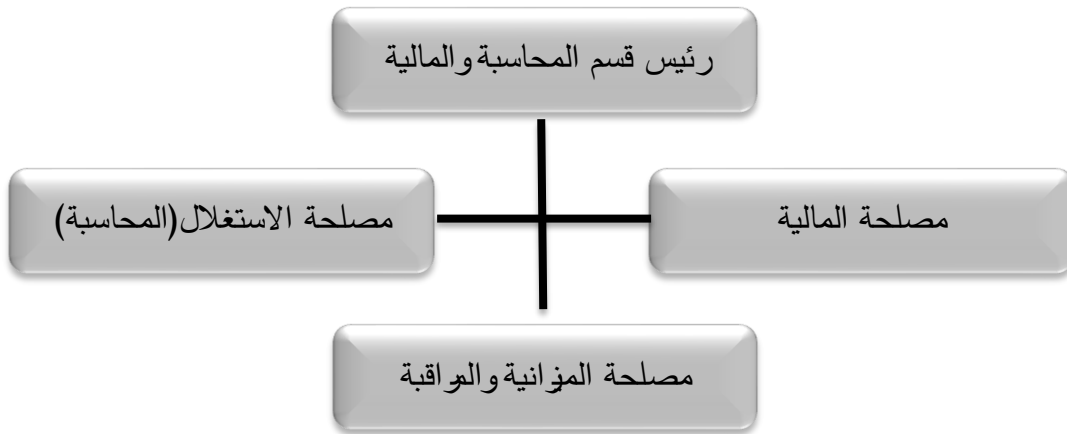
ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

¹ عن رئيس قسم العلاقات التجارية بمديرية التوزيع "سونلغاز" الأغواط

5- قسم المالية والمحاسبة:

يكتسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية



المصدر: قسم المحاسبة والمالية بمديرية التوزيع "سونلغاز" الأغواط

5-1 مصلحة المالية:

- ضمان التسديدات؛
- متابعة حسابات النقدية ومراقبة الحسابات البنكية والحسابات البريدية؛
- وضع التوقعات النقدية على المدى القصير؛
- تنفيذ التسويات للحسابات المصرفية والحسابات الجارية البريدية؛
- إتباع قواعد الأسواق (تسيير المخزونات)؛
- تجميع النقدية؛
- التحقق من صحة التصريحات اليومية للنقدية؛

- نقل السجلات والتقارير .

5-2 مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

- اعداد الموازنة السنوية للمديرية؛

- تحقيق لوحة القيادة وتقرير النشاط للمديرية؛

- اتباع معايير حق الاستغلال والعلاقة مع لجنة ضبط الكهرباء والغاز .

5-3 مصلحة الاستغلال المحاسبية: وتقوم بالمهام التالية:

- ضمان التحقق ومراقبة العمليات المحاسبية؛

- ضمان السيطرة على السجلات المحاسبية المتعلقة بنظام تسيير الزبائن ومراقبة قوائم المستخدمين؛

- مراقبة النقدية المقدمة من الوكالات؛

- متابعة محاسبة الصندوق؛

- الحفاظ على الملفات القانونية؛

- تقديم النتائج المحاسبية للمديرية؛

- تبرير وضمان تخلص الحسابات؛

- الحفاظ على قائمة من رأس المال؛

- ضمان الروابط مع المراكز المحاسبية الأخرى؛

- الإشراف على مختلف عمليات الجرد (سواء كان الجرد من قبل أعوان داخل المؤسسة أو خارجها¹).

¹ عن رئيس قسم المحاسبة والمالية بمديرية التوزيع "سونلغاز" الأغواط.

6- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم:

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز.

7 - قسم استغلال الكهرباء:

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه:

- استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية؛

- تسيير الجولات الكهربائية؛

- تسيير المنشآت.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

8- قسم استغلال الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة وبجد في هذا القسم

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز؛

- تسيير المنشآت.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

9- قسم العلاقات التجارية:

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييرية وأخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

9-1 مصلحة تقني تجاري: ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد؛

- فوج ترقية المبيعات.

9-2 مصلحة الزبائن: وحد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:¹

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين الإدارات؛

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط؛

- فوج تغطية الديون؛

- فوج الحزينة.

10 - قسم الشؤون العامة:

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حاضرة السيارات وتنقسم الى قسمين أساسيين.

- فريق حاضرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود؛

- فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

11- قسم الأنظمة المعلوماتية:

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي يطرح القديم من الجديد.

¹ - عن رئيس قسم المحاسبة والمالية بمديرية التوزيع "سونلغاز" الأغواط.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

12 - قسم الموارد البشرية:

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات اجتماعية وإضافة إلى ذلك فإن هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بـ:

- متابعة المستخدمين؛

- إعداد الرواتب؛

- إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

لا يمكن لأي دراسة أن تكتسب الصفة العلمية إن لم تستند من عدة قواعد وخطوات منهجية التي يحددها موضوع الدراسة من أجل الحصول على نتائج دقيقة ومعتمدة، وترتكز دقة النتائج على صحة الإجراءات التي يتبعها والأدوات والأساليب التي يستخدمها أثناء إجراء الدراسة وبناءً على ذلك قد جاء هذا المبحث لتوضيح الخطوات المنهجية المتبعة في دراستنا.

المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة

سننتظر في هذا المبحث إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم ننتقل إلى المنهج المستخدم وأدوات الدراسة للوصول إلى بناء أداة القياس واختبار أداة الصدق والثبات، وكذا استعراض أساليب المعالجة الإحصائية (SPSS)، وهذا ما سنحاول إبرازه في هذا المبحث من خلال ما يلي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1. **مجتمع الدراسة:** لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع

الدراسة لأن ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع، وقد قمنا

بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح لبعض موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز، والتي يبلغ عدد موظفيها 320 موظف (رؤساء ومرووسين)، وقد تم توزيع 60 استمارة عليهم.

2. **عينة الدراسة:** عينة الدراسة هي جزء من مجتمع الدراسة يتم اختياره بطريقة منهجية أو عشوائية لتمثيل مجتمع الدراسة، ويتم فحص عينة الدراسة لتعميم النتائج على باقي المجتمع والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول رقم (01): توزيع عينة الدراسة

الاستبانات	العدد	النسبة %
الموزعة	60	100%
المسترجعة	53	88.33%
غير صالحة للتحليل	05	08.33%
الصالحة للدراسة	48	80%

المصدر: من إعداد الطالبين

تم توزيع (60) استبانة لموظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بالأغواط أي ما يعادل نسبة 100%، وتم استرجاع (53) استمارة، أي ما يعادل نسبة 88.33%، في حين تمثل عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل في (05) استبانات أي ما يعادل نسبة 08.33%، بينما الاستبانات الصالحة للدراسة تمثلت في (48) استبانة بنسبة 80%.

ثالثا: المنهج المستخدم وأدوات الدراسة

1. **المنهج المستخدم:** بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة وللتمكن من اختبار صحة الفرضيات من عدمها والإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد في هذه الدراسة على "المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي". فالمنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة محل الدراسة ووصف متغيراتها، والمنهج التحليلي من أجل تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة، المتغير الأول "القيادة الذكية" والمتغير الثاني "الأداء الأمثل داخل المؤسسة" كما تم الاعتماد على المنهج الإحصائي من أجل جمع البيانات الإحصائية والقيام بتحليلها.

2. **أدوات الدراسة:** من أجل الإحاطة بمتغيرات موضوع الدراسة، تم الاعتماد في جمع البيانات على:

أ / الجانب النظري: اعتمدنا على المصادر الثانوية والمتمثلة في المسح المكتبي (الكتب، المذكرات) وكذا المواقع الإلكترونية لتحصيل المجلات، المطبوعات، والملتقيات ... الخ، وذلك بغرض تكوين تصور نظري قائم على نتائج الدراسات السابقة وأدبيات موضوع الدراسة الحالية.

ب / الجانب التطبيقي: لدراسة الحالة الميدانية للموضوع قيد الدراسة تم جمع البيانات من المصادر الأولية حيث تم توزيع استبانة تحتوي على قائمة استقصائية بهدف تحديد أبعاد القيادة الذكية وبعد الأداء واستخلاص أثر العلاقة بينهما.

رابعاً: مصادر جمع البيانات

هناك نوعين من المصادر تم الاعتماد عليهم في جمع البيانات كالتالي:

1. مصادر جمع البيانات الأولية:

تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS. V21) الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

في حين تم اعداد استبيان من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات، وهذا استناداً على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة، وتم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين كما يلي:

- بيانات خاصة حول الموظف تتكون من (04) أسئلة.
- بيانات حول متغيري الدراسة لكل من القيادة الذكية والأداء الأمثل في المؤسسة، حيث تتكون هذه الأسئلة من (30) سؤال.

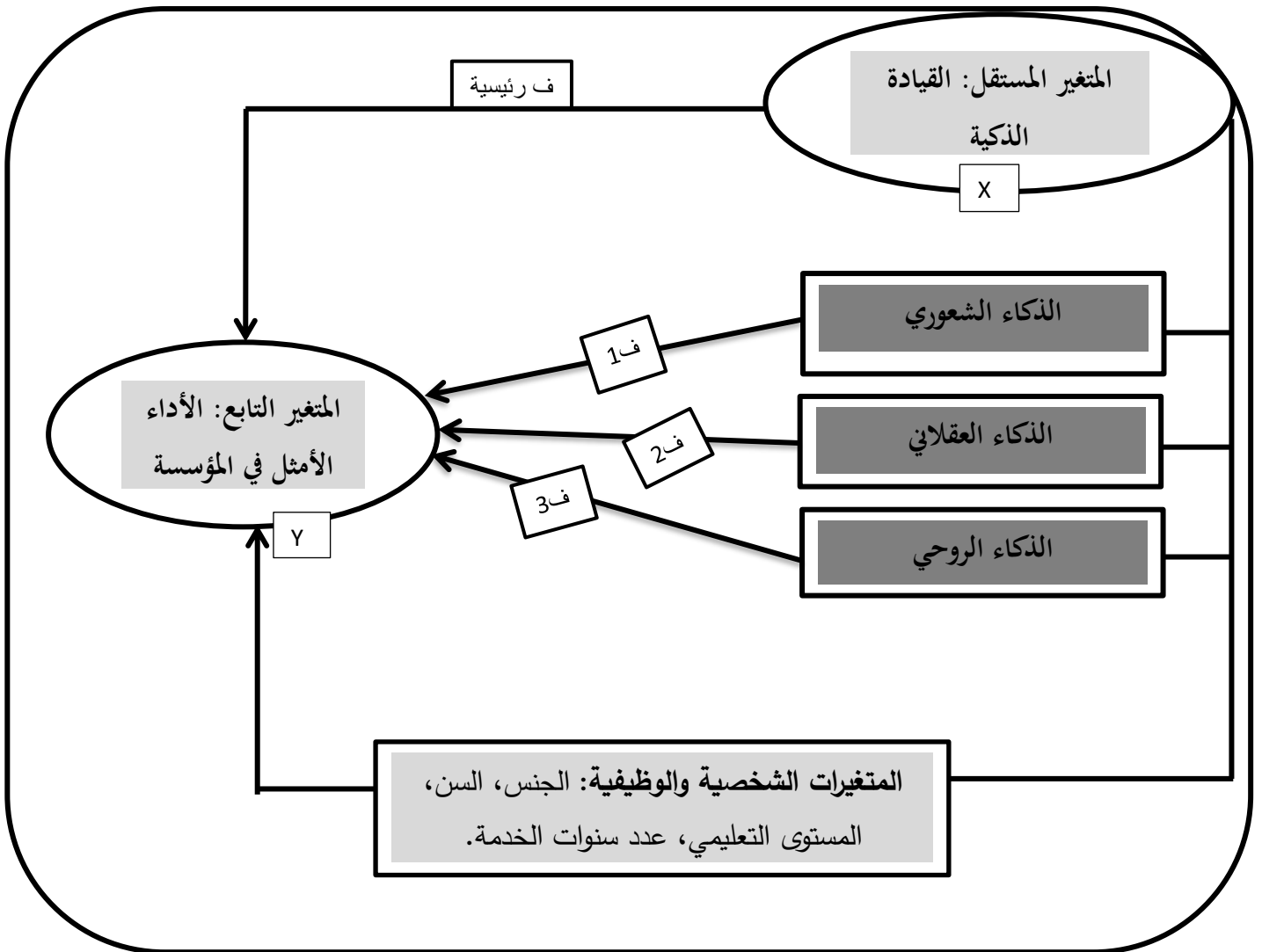
2. مصادر جمع البيانات الثانوية:

وهي المصادر التي تحتوي على معلومات منقولة عن المصادر الأولية بشكل مباشر أو غير مباشر، فالمعلومات في المصادر الثانوية قد تكون منقولة أو مترجمة لذلك فهي أقل دقة من المعلومات في المصادر الأولية، وذلك للاحتمالات الخطأ في اختيار المفردات والمصطلحات المناسبة.

خامسا: أنموذج الدراسة

لتوضيح تأثير القيادة الذكية في تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة تم صياغة متغيرات الدراسة في النموذج التالي:

الشكل رقم (08): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: أساليب تحليل وقياس ثبات أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى تحديد أساليب التحليل وقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: أساليب تحليل البيانات:

تم الاستعانة ببرنامج SPSS21 في عملية تفرغ البيانات ومعالجتها وأيضاً في الرسومات البيانية المختلفة، والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات "آلفا كرونباخ": الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة؛
- التكرارات والنسب المئوية: وذلك من أجل تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة)، وكذا إجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان؛
- المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات عينة الدراسة على عبارات الاستمارة؛
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى التشتت المطلق بين الأوساط الحسابية؛
- الانحدار الخطي: من أجل اختبار فرضيات الدراسة المرتبطة بتحديد أثر المتغير المستقل بأبعاده؛
- معامل التحديد: لقياس درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- اختبار T-TEST: في حالة عينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، ويتم استخدامه للتأكد من دلالة كل فقرة من فقرات الاستبانة؛
- اختبار التباين الأحادي One Way: لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: صدق الأداة:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على مجموعة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال علوم التسيير لدراسة الاستبانة إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، شموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم (أنظر الملحق رقم 01) لتصبح أكثر تحقيقاً لأهداف البحث، وقد اخذنا بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة ومن ثم

مراجعتها وتصحيحها، وبعد ذلك تم إعادة صياغة الأسئلة من جديد بناء على الملاحظات السابقة حتى أصبحت في شكلها الحالي وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ثالثاً: أسلوب جمع البيانات الأولية

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به اعتمدنا على مقياس الاستبيان لدراسة هذا الموضوع، في حين تم إعداد الاستبيان بطريقة منهجية ليتلاءم مع احتياجات الدراسة، وقد اعتمدنا في بناء هذه الدراسة على صياغة أسئلة سهلة ومفهومة تتواءم وتتلاءم مع موضوع الدراسة والاجابة كانت تتمثل في مستوى ليكارت الخماسي، والاستعانة ببرنامج SPSS21 بالنسبة للبيانات الخاصة بمحور الدراسة، وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى ثلاثة محاور كالتالي:

- **المحور الأول من الاستبانة:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمعلومات العامة عن أفراد البحث وهي (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة).
- **المحور الثاني من الاستبانة:** يتضمن المتغيرات (المستقلة) الخاصة بالقيادة الذكية وهي تشمل (03) أبعاد وكل بعد مكون من مجموعة أسئلة (أنظر الملحق رقم 02).
- **المحور الثالث من الاستبانة:** يتضمن المتغيرات (التابعة) الخاصة بالأداء وهو يشمل (04) أبعاد تتمثل في مجموعة من الأسئلة، والشكل التالي يبين العبارات المحددة لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (02): العبارات المحددة لمتغيرات الدراسة

أرقام العبارات	المتغيرات		
من 01 إلى 07	الذكاء الشعوري	أبعاد القيادة الذكية	المتغير المستقل
من 08 إلى 13	الذكاء العقلاني		
من 14 إلى 19	الذكاء الروحي		
من 20 إلى 22	رضا الزبائن	أبعاد الأداء	المتغير التابع
من 23 إلى 25	البعد المالي		
من 26 إلى 28	بعد العمليات الداخلية		
من 29 إلى 30	بعد النمو والتعلم		

المصدر: من إعداد الطالبين

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس سلم " ليكارت الخماسي " والذي يحتل خمس إجابات، للحصول على مجموع الاستمارات التي تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 01 إلى 05 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): درجات سلم ليكارت الخماسي

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبين

رابعا: قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (alpha coefficients' cronbach)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار (0.6) فأكثر حيث كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الذكاء الشعوري	07	0.793
الذكاء العقلاني	06	0.833
الذكاء الروحي	06	0.762
القيادة الذكية	19	0.656
الأداء الأمثل في المؤسسة	11	0.692
الاستبيان ككل	30	0.791

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات ال SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " الكلي يساوي (0.791) وهي قيمة مرتفعة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج، ويقصد بثبات الاستبانة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، وذلك من خلال استعمال إحصائية قياس الثبات " ألفا كرونباخ " وتقوم على أنه إذا كانت أقل من 0.6 فانه يتم الحكم على الاستمارة بعدم الثبات، وإذا كانت أكبر من 0.6 يحكم عليها بالثبات، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

سننطلق في هذا المبحث إلى عرض نتائج التحليل بغية التعرف على استجابات أفراد العينة حول كل فقرة من فقرات محور القيادة الذكية بكل أبعادها، ومحور الأداء الأمثل في المؤسسة، وهذا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن ثم اختبار الفرضيات لتحديد العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة

سيتم هنا عرض دراسة وصفية إحصائية لأفراد العينة وفق البيانات الشخصية والوظيفية.

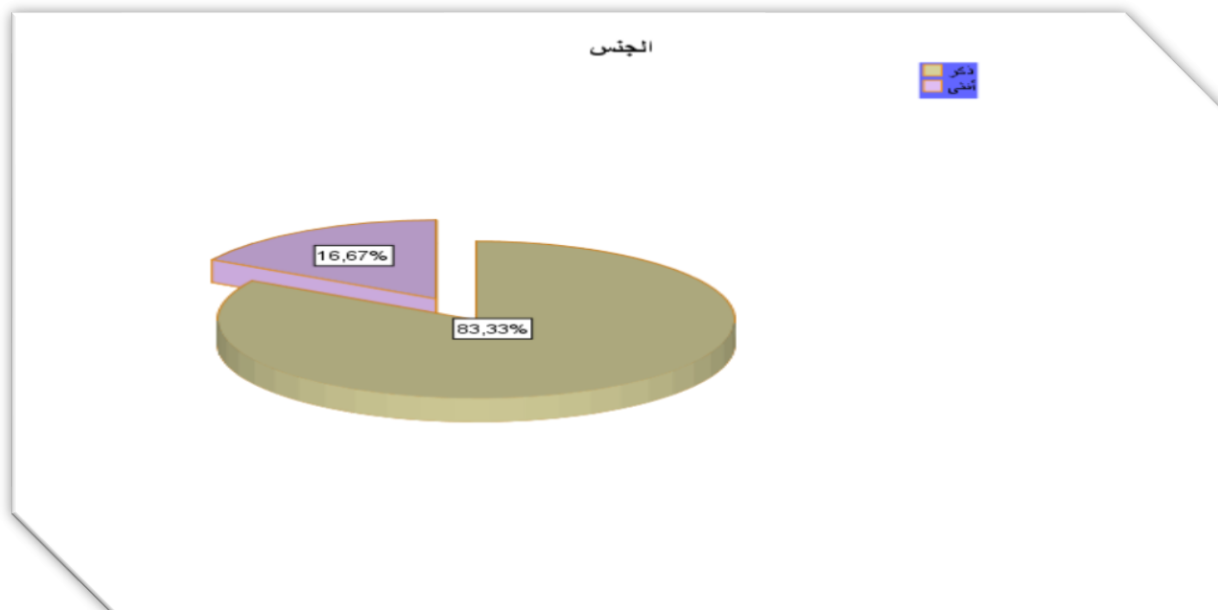
1- الجنس: من مجموع 48 استمارة معالجة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	نسبة
الجنس	ذكر	40	83.3%
	أنثى	08	16.7%
	المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (09): تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 04)

من خلال الجدول السابق نجد أن جنس الذكور ساهم بشكل كبير جدا في تشكيل أفراد العينة الإحصائية بنسبة 83.3%، بينما الإناث تقدر نسبتهم في العينة بـ 16.7% مما يدل على أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط تعتمد على الذكور أكثر من الإناث، خاصة في المناصب الحساسة التي توكل لها مسؤولية كبيرة نتيجة لمكانة المؤسسة في الاقتصاد الجزائري، وهذه الأهمية تدل على الاستعداد الدائم لإطارات المؤسسة لأي طارئ وفي أي زمن، حتى تتمكن من مواكبة والتأقلم مع أي وضع جديد وهذا ما يجعل عنصر الذكور سريع التأقلم والتحكم في الظروف الطارئة وهو فارق 80% تقريبا بينهما، وهذا الفارق الذي يجعل المؤسسة تفضل عنصر الذكور الذي يتلاءم مع قدرات وإمكانياتهم مع المناصب وأماكن العمل.

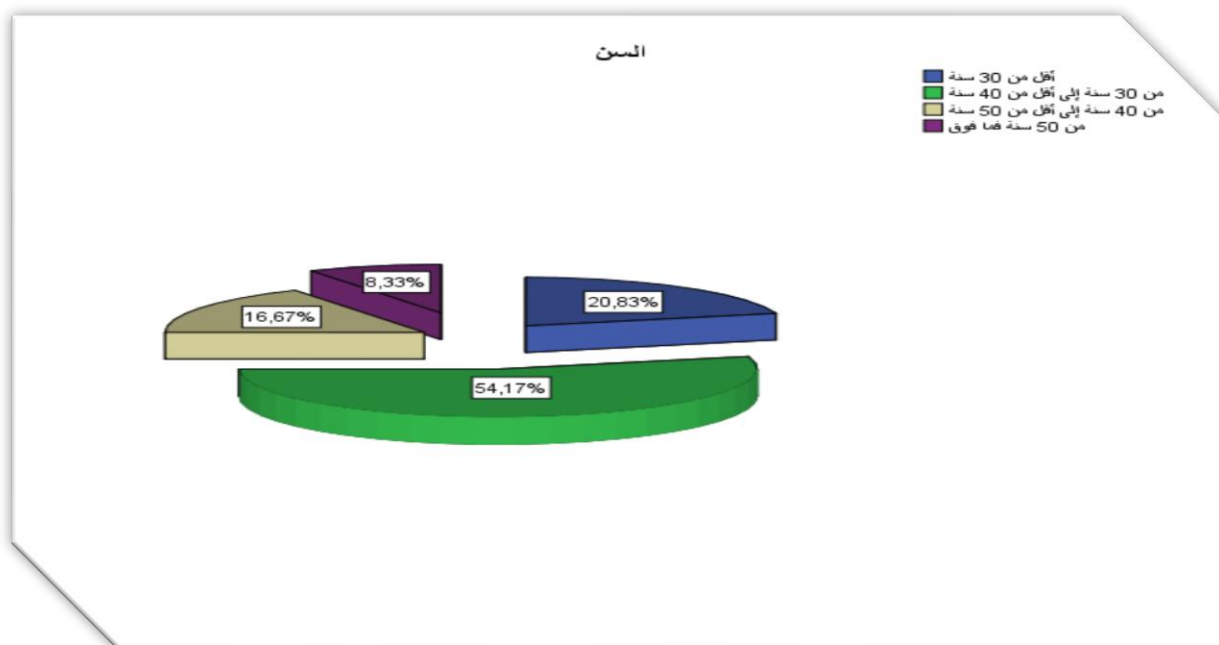
2- السن: من مجموع 48 استمارة معالجة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	فئات المتغير	التكرار	نسبة
السن	أقل من 30 سنة	10	20.8%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	26	54.2%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	08	16.7%
	من 50 سنة فما فوق	04	8.3%
	المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (10): تركيبة عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 05)

من خلال الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة العمرية الأكثر تعاملًا مع العينة الإحصائية هي الفئة العمرية الذين أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، وذلك بنسبة 54.2%، ثم تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة وذلك بنسبة 20.8%، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، وذلك بنسبة 16.7%، فالنسبة الأخيرة تمثلت في فئة الموظفين الذين تفوق

أعمارهم عن 50 سنة وذلك بنسبة 8.3%، وهذا راجع إلى أن أغلب العينة الاحصائية التي تم استجوابهم هي فئة الشباب وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على هذه الفئة التي تتميز وتتمتع بالنشاط والقدرة على تأدية المهام خلال هذه الفترة من السن.

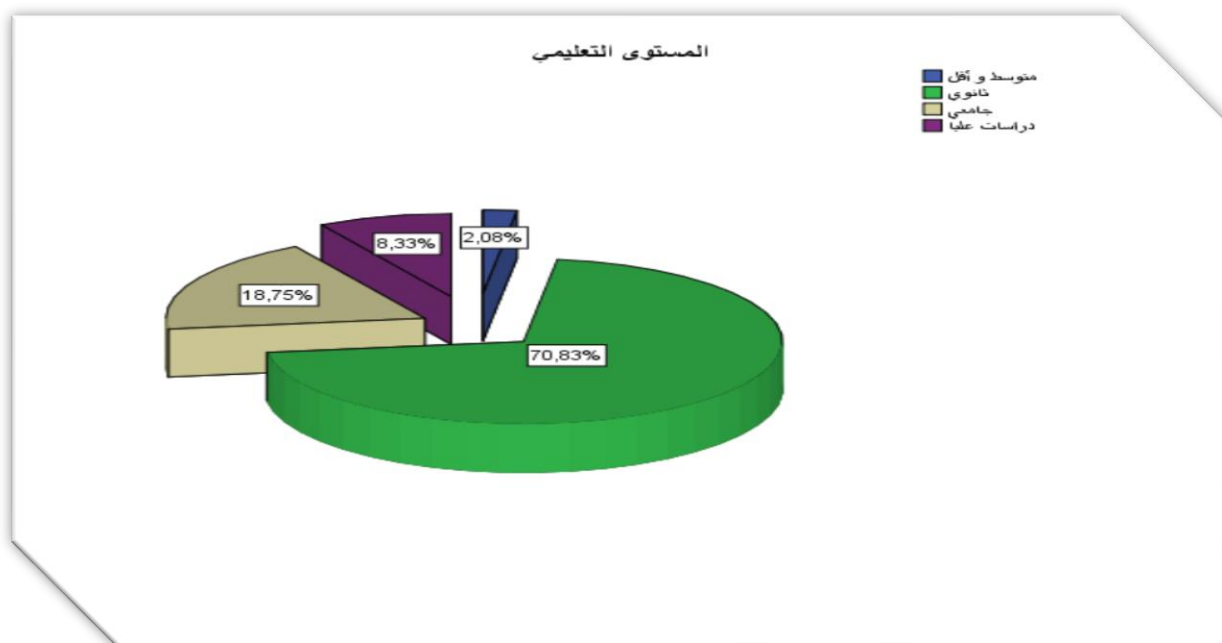
2- **المستوى التعليمي** من مجموع 48 استمارة معالجة، تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	نسبة
المستوى التعليمي	متوسط وأقل	01	2.1%
	ثانوي	34	70.8%
	جامعي	09	18.8%
	دراسات عليا	04	8.3%
	المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (11): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 06)

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الاحصائية هو المستوى الثانوي بنسبة 70.8% بنسبة متباعدة مع المستويات الأخرى، تليها فئة المستوى الجامعي بنسبة 18.8%، يليها مستوى الدراسات العليا بنسبة 8.3%، أما النسبة الأقل فتمثلت في مفردة واحدة بالنسبة للمستوى المتوسط فأقل، وبالتالي فإن معظم أفراد العينة ذو مستوى ومن حملة الشهادات، وهذا ما يفيد دراستنا فهذه الفئة تكون أكثر فهما وموضوعية لإظهار واقع مؤسساتهم، وهذا راجع كذلك إلى سياسة التوظيف المعمول بها لدى المؤسسة.

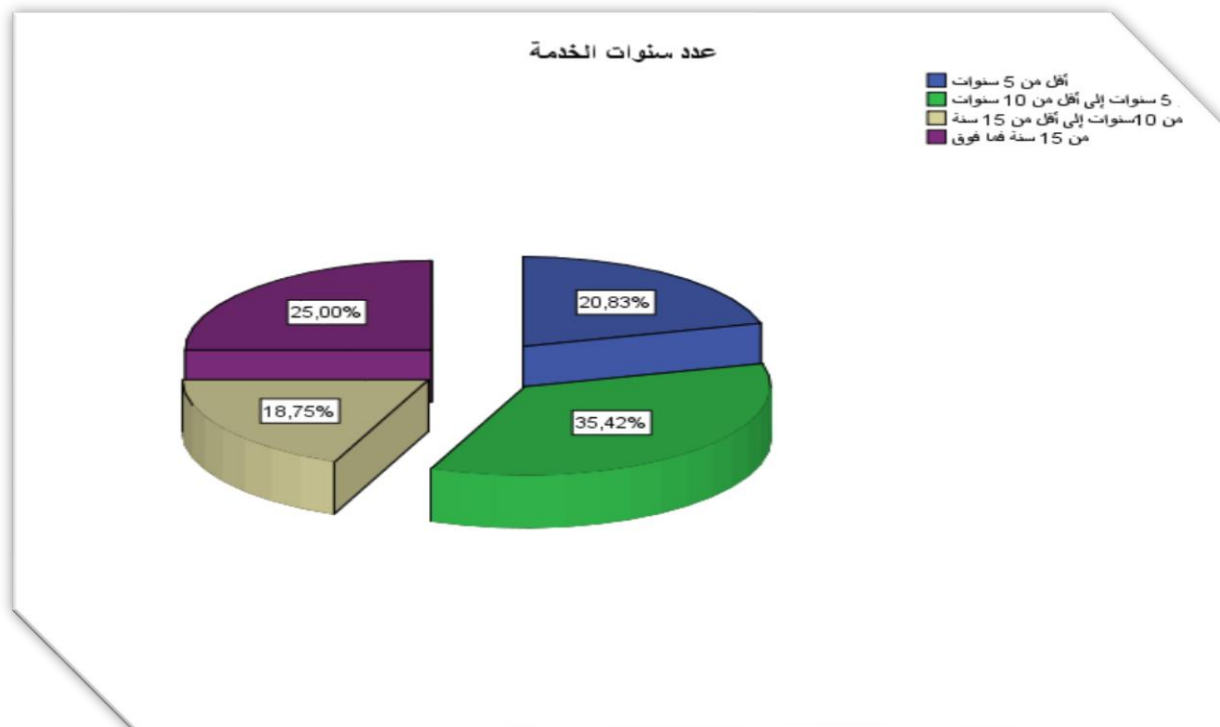
4- عدد سنوات الخدمة: من مجموع 48 استمارة معالجة، تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	نسبة
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	10	20.8%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	17	35.4%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	09	18.8%
	من 15 سنة فما فوق	12	25%
	المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS

الشكل رقم (12): تركيبة عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS (أنظر الملحق رقم 07)

من الجدول والشكل أعلاه، نجد أن الفئة الغالبة لأفراد العينة الاحصائية تتراوح مدة خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، إذ تمثل نسبة 35.4% من مجموع الأفراد، في حين نجد الذين تتراوح مدة خبرتهم أكثر من 15 سنة ظهرت في المرتبة الثانية، إذ تمثل نسبة 25%، بينما الفئة التي تقل مدة خبرتها عن 5 سنوات جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 20.8%، وفي المرتبة الأخيرة الفئة التي مدة خبرتها من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة وذلك بنسبة 18.8%، تدل النتيجة على تنوع الخبرات العلمية لأفراد الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة، حيث تعد الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة على آراء الأفراد نحو الأشياء، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين، وما يمكن استنتاجه من الجداول السابقة للمعلومات الشخصية عن الموظفين بديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط هو أن: جنس الذكور يحتل المرتبة الأولى في الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة والذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي، وهم الأكثر حسب العينة المدروسة.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة التي تعبر عنها عبارات الاستبيان، قمنا بإجراء إحصاءات وصفية لعبارات الاستبيان من خلال الاستعانة بالانحراف المعياري والمتوسط الحسابي (أنظر الملحق رقم 08)، الذي على أساسه نجد اتجاه الفرضية، ونظرا لاستخدامنا لمقياس (Likert) الخماسي فإن الأمر يستلزم تحديد خمس مجالات يمكن للمتوسط الحسابي أن يقع بينها، حيث يمكن تحديد هذه المجالات وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}) / \text{عدد المستويات}$$

$$\text{طول المدى: } 4 = 5 - 1$$

$$\text{متوسط المدى: } 0.8 = 5 / 4$$

تم إضافة هذه القيمة (0.8) إلي أقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد الصحيح "1" وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول كل فئة، وذلك بالاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (09): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات

الاتجاه العام	المجال
أبدا	[1.8 - 01]
نادرا	[2.6 - 1.8]
أحيانا	[3.4 - 2.6]
غالبيا	[4.2 - 3.4]
دائما	[05 - 4.2]

المصدر: من إعداد الطالبين

أولاً: الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (القيادة الذكية)

1- المحور الأول: يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة "بالذكاء الشعوري"

الجدول رقم (10): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بـ "الذكاء الشعوري"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
01	يتفاعل المشرف المباشر معي بإيجابية ويستجيب لمطالبتي	3.56	1.05	غالباً
02	يظهر المشرف المباشر فهماً للعاملين داخل المؤسسة	3.67	0.75	غالباً
03	يمنح وقتاً كافياً للإصغاء إلى العاملين	3.58	0.94	غالباً
04	يسعى لرفع الروح المعنوية للعمال لتحقيق الرضى الوظيفي	3.46	1.09	غالباً
05	يتبنى آراء وأفكار العاملين لحل المشكلات بالعمل	3.77	0.90	غالباً
06	ينمي روح المسؤولية لدى العاملين لتحسين أدائهم	4.06	1.06	غالباً
07	يشجع جميع المبادرات والمقترحات لتطوير المنظمة	2.90	1.09	أحياناً
المجموع		3.57	0.40	غالباً

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات ال SPSS

بالنظر إلى الجدول المذكور، يتبين أن المتوسط الحسابي المرجح الغالب على عبارات هذا البعد بلغ 3.57، مما يعكس الاتجاه العام نحو الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت المستخدم في الدراسة، وقد بلغ الانحراف المعياري لإجابات عبارات هذا البعد مجتمعة 0.40، في حين أظهرت العبارة رقم 06 أعلى مستوى للموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.06، بينما سجلت العبارة رقم 07 أدنى مستوى للموافقة بمتوسط حسابي قدره 2.90، مع بقاء الاتجاه العام نحو الموافقة، أما فيما يتعلق بتجانس الإجابات، فقد كانت العبارتين رقم 04، 07 على التوالي الأقل تجانساً بانحراف معياري بلغ 1.06، في حين كانت العبارة رقم 02 الأكثر تجانساً بانحراف معياري قدره 0.75، وعليه تشير هذه العبارات إلى أن أفراد العينة يرون في مشرفهم المباشر شخصاً يتمتع بمستوى عالٍ من الذكاء الشعوري، خاصة في جوانب الوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات، هذا النوع من القيادة القائم على الذكاء الشعوري له تأثير إيجابي كبير على بيئة العمل، حيث يعزز من الرضا الوظيفي، الروح المعنوية، التعاون، والإنتاجية.

2- المحور الثاني: يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة "بالذكاء العاطفي"

الجدول رقم (11): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة ببعد "الذكاء العقلاي"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
08	يضع خططا وأهدافا واقعية قابلة للتطبيق والقياس	4.00	0.77	غالبا
09	يتابع دائما مراحل انجاز وتحقيق أهداف المؤسسة	4.08	0.57	غالبا
10	يستثمر جهود العاملين بالمؤسسة في زيادة انتاجيتهم	3.79	1.23	غالبا
11	يوفر المشرف المباشر الدعم اللازم لتنفيذ خطط المؤسسة	3.65	1.04	غالبا
12	ينجز الاعمال التي أوكلت اليه بشكل كامل	3.67	1.07	غالبا
13	يواجه الازمات ويحل المشكلات التي تواجه المؤسسة تحليلا موسعا	3.67	1.11	غالبا
المجموع		3.80	0.42	غالبا

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول المذكور، يتبين أن المتوسط الحسابي المرجح الغالب على عبارات هذا البعد بلغ 3.80، مما يعكس الاتجاه العام نحو الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت المستخدم في الدراسة، وقد بلغ الانحراف المعياري لإجابات عبارات هذا البعد مجتمعة 0.42، في حين أظهرت العبارة رقم 09 أعلى مستوى للموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.08، بينما سجلت العبارة رقم 11 أدنى مستوى للموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.65، مع بقاء الاتجاه العام نحو الموافقة، أما فيما يتعلق بتجانس الإجابات، فقد كانت العبارة رقم 10 الأقل تجانساً بانحراف معياري بلغ 1.23، في حين كانت العبارة رقم 09 الأكثر تجانساً بانحراف معياري قدره 0.57، فهذا يشير إلى أن أفراد العينة لديهم تصور إيجابي لأداء مشرفهم في هذه الجوانب المتعلقة بالتخطيط، المتابعة، دعم الإنتاجية، وإدارة المشكلات.

3- المحور الثالث: يوضح الجدول الموالي الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة "بالذكاء الروحي"

الجدول رقم (12): الإحصاءات الوصفية للعبارات المتعلقة بـ "الذكاء الروحي"

رقم العبرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبرة
14	يتحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذها خاصة في المواقف الصعبة	3.60	0.98	غالبًا
15	يستفيد من التغذية العكسية المستمرة المقدمة من العاملين	3.71	0.99	غالبًا
16	يؤكد على الجانب الأخلاقي والقيمي بين العاملين داخل المؤسسة	3.75	0.63	غالبًا
17	يعد نموذجًا للعاملين في فهم طريقة العمل داخل المؤسسة	3.52	0.77	غالبًا
18	يلتمس الأعذار ويتحلى بالتواضع وبمساعدة العاملين	3.85	1.07	غالبًا
19	يتعلم من الممارسات الخاطئة في تطوير العمل داخل المؤسسة	3.04	0.74	أحيانًا
المجموع		3.57	0.54	غالبًا

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

بالنظر إلى الجدول المذكور، يتبين أن المتوسط الحسابي المرجح الغالب على عبارات هذا البعد بلغ 3.57، مما يعكس الاتجاه العام نحو الموافقة وفقًا لمقياس ليكرت المستخدم في الدراسة، وقد بلغ الانحراف المعياري لإجابات عبارات هذا البعد مجتمعة 0.54، في حين أظهرت العبارة رقم 18 أعلى مستوى للموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.85، بينما سجلت العبارة رقم 19 أدنى مستوى للموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.04، مع بقاء الاتجاه العام نحو الموافقة، أما فيما يتعلق بتجانس الإجابات، فقد كانت العبارة رقم 18 الأقل تجانسًا بانحراف معياري بلغ 1.08، في حين كانت العبارة رقم 16 الأكثر تجانسًا بانحراف معياري قدره 0.63، في حين تشير نتائج هذا الجدول إلى أن المشرفين في المؤسسة محل الدراسة يظهرون مستوى جيدًا من الذكاء الروحي في المجالات التي تم قياسها، مع وجود فرصة للتحسين في مجال التعلم من الأخطاء وتعزيز هذه الجوانب، يمكن أن يساهم في بناء بيئة عمل أكثر إيجابية وفعالية.

ثانيا: الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع (الأداء الأمثل في المؤسسة)

الجدول التالي يوضح متوسط وانحراف عبارات الأداء الأمثل في المؤسسة

الجدول رقم (13): المتوسط وانحراف عبارات الأداء الأمثل في المؤسسة

رقم العبرة	عبارات المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبرة
20	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات دقيقة عن زبائنها	3.83	0.85	غالبا
21	تسعى المؤسسة لخدمة الزبائن بشكل عادل	3.60	0.98	غالبا
22	تولي المؤسسة اهتماما كافيا باحتياجات ومتطلبات الزبائن	3.63	0.86	غالبا
23	يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة	3.94	0.99	غالبا
24	تتناسب أسعار الخدمات المقدمة مع نوعية الخدمة المقدمة	3.88	0.81	غالبا
25	تحقق المؤسسة أرباحا كافية	3.79	0.87	غالبا
26	يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد	3.75	0.93	غالبا
27	تستعمل المؤسسة الوسائل التكنولوجية والتجهيزات المتطورة	3.81	0.94	غالبا
28	يتم تقديم الخدمات للزبائن في الوقت المناسب	4.10	0.59	غالبا
29	تهتم إدارة المؤسسة بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعمالها للوصول الى المستوى المطلوب.	3.79	1.14	غالبا
30	توفر المؤسسة برامج تدريبية ملائمة لعمالها	3.88	0.76	غالبا
المجموع		3.81	0.36	غالبا

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا البعد بلغ 3.81 وهو يشير إلى اتجاه الموافقة حسب مقياس ليكرت المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري لمجمل العبارات المشكلة لهذا البعد بقيمة 0.36، حيث كانت العبرة 28 هي الأكثر موافقة بمتوسط حسابي قدره 4.10، وأقلها العبرة 21 بمتوسط حسابي قدره 3.60، كما تعتبر العبرة 29 هي الأقل تجانسا في إجابات المستقيمين بانحراف معياري قدره 1.14، أما العبرة 28 هي الأكثر تجانسا بانحراف

معياري قدره 0.59، وبشكل عام ارتفاع المتوسطات الحسابية لمعظم هذه العبارات مع انخفاض الانحرافات المعيارية سيشير إلى أن أفراد العينة لديهم تصور إيجابي لأداء المؤسسة في مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء الأمثل، وعلى العكس من ذلك، المتوسطات المنخفضة أو الانحرافات العالية ستسلط الضوء على المجالات التي تحتاج الإدارة إلى التركيز عليها لتحقيق الأداء.

ثالثاً: قياس الأهمية النسبية لأبعاد ومتغيرات الدراسة: نوضح الأهمية النسبية لأبعاد ومتغيرات الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول متغيرات وأبعاد الدراسة

الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي (Median)		الأبعاد	الترتيب	متغيرات الدراسة وأبعادها
0.30	0.40	3.65	3.57	الذكاء الشعوري	3	القيادة الذكية
	0.42		3.80	الذكاء العقلاني	1	
	0.54		3.58	الذكاء الروحي	2	
0.36		3.81		الأداء الأمثل في المؤسسة		

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات الـ SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع الموظفين موافقين على الأبعاد المتعلقة بالقيادة الذكية إذ أن المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد المتغير المستقل قدر بـ 3.65، حيث يقع ضمن المجال [3.4...4.2] وفي هذا الصدد نشير إلى أن القيادة الذكية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز تركز بشكل كبير على بعد الذكاء العقلائي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.80، يليها بعد الذكاء الروحي بمتوسط حسابي قيمته 3.58، كما أن المؤسسة تمتاز بدرجة عالية من أداء موظفيها نتيجة الوسط الحسابي العال الذي بلغت قيمته 3.81 بانحراف معياري يقدر بـ 0.36، وهذا دلالة على وجود تجانس (تقارب) في الإجابات.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

- بعد أن تطرقنا لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام لآراء أفراد العينة سنقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، واختبار الفرضيات نتبع ما يلي:
- نستخدم الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة: القيادة الذكية (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) على المتغير التابع الأداء الأمثل داخل المؤسسة وأيهما له تأثير في المتغير التابع وأيهما ليس له تأثير في وجود باقي المتغيرات المستقلة الأخرى.
 - نستخدم اختبار T-TEST في حالة عينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة، ويتم استخدامه للتأكد من دلالة كل فقرة من فقرات الاستبانة؛
 - نستخدم اختبار التباين الأحادي One Way لمعرفة الفروقات الاحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية بأبعادها (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- وعلى ضوء الفرضية الرئيسية الأولى نحدد الأثر بين كل بعد من أبعاد القيادة الذكية مع بعد الأداء الأمثل داخل المؤسسة، وذلك باستخدام نموذج الانحدار المتعدد التدريجي بواسطة (stepwise) لاختبار الفرضيات بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وعلى أساسه نجد اتجاه الفرضية، ونؤكد من صحة وثبوت الفرضية الرئيسية والتي مفادها:
- Ho:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية بأبعادها (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).
- H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية بأبعادها (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- وسنوضح ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (15): أثر أبعاد القيادة الذكية على الأداء الأمثل بطريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	معامل B معامل أو درجة التأثير	درجة المعنوية	قيمة t المحسوبة
الثابت	0.395	/	0.382	0.882
الذكاء الشعوري	0.252	0.277	0.009	2.729
الذكاء العقلاني	0.365	0.417	0.000	4.379
الذكاء الروحي	0.316	0.463	0.000	4.530
المعنوية الكلية للنموذج قيمة ف المحسوبة (F) المعنوية (sig)	22.674 0.000			
القوة التفسيرية معامل التحديد (R^2) معامل الارتباط المتعدد (R)	0.607 0.779			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 09)

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل التحديد (0.607) مما يعني أن هناك وجود أثر قوي بين أبعاد القيادة الذكية والأداء الأمثل، ونلاحظ أن قيمة R^2 تكفي للحكم بملائمة النموذج للبيانات حيث يتم اختبار ذلك النموذج، أي أن التغيير في الأداء الأمثل سببه التغيير في أبعاد القيادة الذكية، بحيث أن معامل التحديد يعبر عن مقدار التغير في الأداء الذي يسببه المتغير المستقل (القيادة الذكية) أو بعبارة أخرى نقول أن المتغير المستقل القيادة الذكية يفسر ما نسبته (60.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في الأداء الأمثل، ونظرا لأن قيمة ($F=22.674$) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية

(F=4.17)، والقيمة الاحتمالية (sig=0.000) وهي أقل من ($\alpha = 0.05$) ، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T)، أن القيادة الذكية لها تأثير بالغ في تحقيق الأداء الأمثل في المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية بأبعادها (الذكاء الشعوري، الذكاء العقلاني، الذكاء الروحي) على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

في حين يمكن تقديم نموذج الانحدار الخطي للعلاقة بين القيادة الذكية والأداء الأمثل في المؤسسة كما يلي:

تكتب معادلة النموذج الخطي المتعدد من الشكل: $Y=a+Bx_1+Bx_2+Bx_3+..... Bx_n$

$$Y= 0.395+ 0.252x_1+ 0.365x_2+0.316x_3$$

Y: تمثل المتغير التابع (الأداء الأمثل)؛

X: تمثل أبعاد المتغير المستقل (أبعاد القيادة الذكية).

a: ميل المعادلة

B: معامل أو درجة التأثير

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

من خلال الجدول أعلاه نستخرج نتائج الفرضيات الفرعية التالية:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الذكاء الشعوري على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الذكاء الشعوري على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه واعتمادا على نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) أن القيمة الاحتمالية (sig=0.009) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي دالة إحصائية، وهذا ما يفسر تأثير هذا البعد على الأداء الأمثل، وهذا ما يؤكد هذه النتيجة، وبالتالي: نرفض الفرضية الصفرية

H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 القائلة بأنه: **يوجد** أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الذكاء الشعوري على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الذكاء العقلاني على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الذكاء العقلاني على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه واعتمادا على نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) أن القيمة الاحتمالية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي دالة إحصائية، وهذا ما يفسر تأثير هذا البعد على الأداء الأمثل، وهذا ما يؤكد هذه النتيجة، وبالتالي: نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 القائلة بأنه: **يوجد** أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الذكاء العقلاني على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الذكاء الروحي على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الذكاء الروحي على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه واعتمادا على نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) أن القيمة الاحتمالية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهي دالة إحصائية، وهذا ما يفسر تأثير هذا البعد على الأداء الأمثل، وهذا ما يؤكد هذه النتيجة، وبالتالي: نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 القائلة بأنه: **يوجد** أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الذكاء الروحي على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومنه نستنتج الجدول التالي المتعلق بملخص الفرضيات:

الجدول رقم (16): ملخص الفرضيات

رقم الفرضية	الفرضية	النتيجة
01	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الذكاء الشعوري على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).	مقبولة
02	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الذكاء العقلاني على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).	مقبولة
03	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الذكاء الروحي على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).	مقبولة

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لاختبار هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار العينات المستقلة (Independent t-test) لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، كذلك تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة (03) متوسطات أو أكثر،
بحيث:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول الأداء الأمثل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول الأداء الأمثل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)

1. الفروق حسب متغير الجنس:

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث طبقاً إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى) استخدم الباحث اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent t-test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): اختبار الفروق في إجابات أفراد عينة البحث تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة الإحصائية	الفروق
ذكر	40	3.67	0.29	1.007	0.341	لا توجد فروق
أنثى	08	3.53	0.38			
ذكر	40	3.86	0.33	0.1449	0.184	لا توجد فروق
أنثى	08	3.60	0.48			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 10)

من خلال الجدول أعلاه وباستخدام اختبار (T) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (sig) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول القيادة الذكية وتأثيرها على الأداء الأمثل من وجهة نظر الموظفين تعود إلى متغير الجنس.

2. الفروق حسب المتغيرات (السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة) بالنسبة لمحور الأداء الأمثل داخل المؤسسة:

من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار لتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وكانت النتائج حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (18): اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق بين متوسط إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة)

العوامل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	الفروق
السن	بين المجموعات	11.155	16	0.697	0.978	0.501	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	22.095	31	0.713	-		
	المجموع	33.250	47	-	-		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	7.476	16	0.467	1.098	0.397	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	13.190	31	0.425	-		
	المجموع	20.667	47	-	-		
عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات	15.898	16	0.994	0.769	0.706	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	40.081	31	1.293	-		
	المجموع	55.979	47	-	-		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 11)

- بالنسبة لمتغير السن: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ($\text{sig} = 0.501$) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الأداء الأمثل من وجهة نظر الموظفين تعود إلى متغير السن، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية فإن لهم رؤية واحدة حول التأثير الذي تخلفه القيادة الذكية على مستوى الأداء الأمثل داخل المؤسسة.

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ($\text{sig} = 0.397$) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الأداء الأمثل من وجهة نظر الموظفين تعود إلى متغير المستوى التعليمي، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية فإن لهم رؤية واحدة حول التأثير الذي تخلفه القيادة الذكية على مستوى الأداء الأمثل داخل المؤسسة.

بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ($\text{sig} = 0.706$) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول الأداء الأمثل من وجهة نظر الموظفين تعود إلى متغير عدد سنوات الخدمة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة باختلاف فئاتهم العمرية فإن لهم رؤية واحدة حول التأثير الذي تخلفه القيادة الذكية على مستوى الأداء الأمثل داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل:

بعد التعرف على مختلف الجوانب المحيطة بالدراسة وأدوات البحث المستخدمة في جمع البيانات والمتمثلة أساساً في الاستبيان وبعد إثبات صحة الاستبيان من خلال مختلف الأدوات الإحصائية (الثبات والصدق) وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، ومن أهمها تحديد سمات وخصائص المجتمع المدروس والعينة المدروسة، وبعد ذلك مكننا القيام بالدراسة التفصيلية من خلال الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي **SPSS**، وتوصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الذكية بأبعادها على الأداء الأمثل لدى عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، في حين توصلنا كذلك إلى أنه لا توجد فروق في اتجاهات أفراد العينة حول الأداء الأمثل داخل المؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور القيادة الذكية على الأداء الأمثل داخل المؤسسة، ولتحقيق هذا الأثر تم عرض الإطار النظري والمفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خلفيته النظرية في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة بوضوح ثم صياغتها في سؤال جوهري ألا وهو:

- ما هو دور القيادة الذكية في تحقيق الأداء الأمثل داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط؟، حينها عرضنا الإطار الميداني والذي يعد تجسيدا للإطار النظري على أرض الواقع، حيث تم في هذا الصدد تصميم استبانة لغرض جمع المعطيات وتوزيعها على عينة مكونة من 48 موظف بالمؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في آراءهم وتوجهاتهم، وباستخدام الأساليب الإحصائية تم تحليل البيانات ومن ثم استخلاص النتائج وتقديم مقترحات وآفاق تص موضوع دراستنا.

كما يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى نتائج خاصة بالجانب النظري ونتائج خاصة بالجانب التطبيقي وهي كالآتي:

✓ نتائج نظرية:

- القيادة الذكية تسهم في بناء ثقافة تنظيمية تشجع التعلم المستمر، التعاون، والابتكار مما يعزز الأداء الأمثل ويحقق ميزة تنافسية؛
- القيادة الذكية تلعب دورا مهما في تطوير المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛
- للقيادة الذكية دور في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط؛
- للقيادة الذكية أهمية كبرى في أداء المؤسسات، وتتبع هذه الأهمية كونها أحد محددات السلوك التنظيمي؛

- بدون قيادة ذكية لا يمكن أن ترقى المؤسسة إلى مستوى أعلى من الأداء؛
- تهتم القيادة الذكية برفاهية العاملين وتقدير مساهماتهم ومهاراتهم الجديدة بشكل مستمر كجزء من ثقافتها كما أنها تحدد المهارات التي يحتاجها الموظفون؛

- يساهم العنصر البشري بفضل أفكاره وقدراته ومهاراته على تحقيق أهداف ومخططات المؤسسة؛

✓ نتائج تطبيقية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الذكاء الشعوري على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الذكاء العقلاني على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الذكاء الروحي على تحقيق الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول الأداء الأمثل بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط. تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

ثانيا: التوصيات

نقدم فيما يلي جملة من التوصيات المعتمدة على نتائج الدراسة وهي كالآتي:

- إزالة العوائق والتحديات التي تواجه الموظفين في المؤسسات لتعزيز مشاركتهم في صنع القرار ودعم القيادة الذكية؛
- يجب إعادة النظر من طرف المسؤولين فيما يتعلق بفرص الترقية في المؤسسة، وأن تكون الترقية لا بسنوات العمل فقط، إنما بالكفاءة في الأداء أيضا (النتائج)؛
- ضرورة اهتمام المؤسسة وحرصها على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب التي تتلاءم مع مؤهلاته العلمية والتي تمكنه من أداء مهامها بالشكل المطلوب؛
- تنظيم دورات تكوينية ومحاضرات توعية يقدمها متخصصون، لتعريف الموارد البشرية بأهم الأساليب التي يمكن من خلالها التعامل مع الإطارات وأهميتها في الطاقم الإداري؛
- يجب أن تهتم القيادة الناجحة بإشراك الموظفين في وضع خطط العمل وتسعي إلى تحقيق أهدافها بتقاني؛
- لا يمكننا الاستغناء عن الفرد في أي مؤسسة فإنه من الضروري توفير الجو المناسب لتكوين الفرد على أساليب جديدة تساعد في العمل؛
- رسم صورة لدى العاملين أن أهداف المديرية والرقى بها مرتبط بأهدافهم ككل وليس بالمديرية فقط؛
- ضرورة قيام الإدارة العليا للمؤسسة بدراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية بشكل دقيق بغية الوقوف على مستوى الأداء وبيان نقاط القوة لغرض تعزيزها ونقاط الضعف لغرض معالجتها.

ثالثاً: آفاق الدراسة:

رغم محاولتنا لإثراء هذا البحث بكل المعطيات اللازمة والضرورية إلا أن أي بحث لا يكاد يخلو من بعض النقائص، نظراً لأهمية الموضوع والمجالات التي يحتويها، لذا فإننا نترك المجال مفتوحاً ونشجع المتربصين القادمين للإلمام أكثر بهذا الموضوع ودراسات أخرى غيبت عنا ولم تكن في متناولنا، في حين تتمثل هذه العناوين المقترحة فيما يلي:

- أثر القيادة الذكية على الإبداع الإداري في ظل المؤسسات الاقتصادية؛

- دور القيادة الذكية في تنمية كفاءة الكوادر البشرية؛

- تأثير القيادة الذكية على فعالية فرق العمل؛

- الذكاء الاصطناعي وتأثيره على القيادة الذكية.

وأخيراً نأمل أن تكون هاته الدراسة فاتحة خير لدراسات مستقبلية أخرى في هذا المجال أكثر توسعاً وأكثر شمولاً، وأن يتم فيها تدارك النقائص التي احتوتها الدراسة لأنه لا يمكن أن يوجد عمل يخلو من بعض النقائص والأخطاء وبعيداً عن السياسة نقول بأن البداية كانت لنا والاستمرارية لمن يأتي للبحث في هذا المجال من بعدنا.



قائمة المصادر والمراجع

- (1) أحمد سليمان الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة عين شمس، القاهرة، 1987.
- (2) ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- (3) خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007.
- (4) ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، أستاذ محاضر بجامعة الجزائر، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، سنة 1998، الجزائر.
- (5) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- (6) طارق عبد الرؤوف، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، دار الكتب المصرية البارودي، ط 1، القاهرة، 2015.
- (7) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007.
- (8) عداي، الحسين فلاح حسن، "الإدارة الاستراتيجية"، عمان: دار وائل للنشر، 2000.
- (9) غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- (10) فيليب ساردر، ترجمة علاء أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، ط 1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
- (11) كيث جرينت، القيادة، ط 1، ت: حسين التلاوي، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
- (12) ماهر ظاهر بطرس، دور الدولة في ظل اقتصاد السوق، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995.
- (13) محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط 1، دار ابن حزم، لبنان، 2000.
- (14) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- (15) مصطفى، سيد أحمد، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- (16) نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، ط 1، الدار الجامعية، مصر، 2003.

- 17) نايل عبد الحفاظ العوالمة، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993.
- 18) نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، ط 1، دار وائل النشر، عمان، 2005.
- ثانيا: الرسائل الجامعية:
- 19) بسمة نبيل. تأثير القيادة الذكية على جودة الخدمة كميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين. رسالة ماجستير، القدس، معهد التنمية المستدامة كلية الدراسات العليا فلسطين: جامعة القدس، 2022.
- 20) سجي جواد حسين الكرعوي، تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2016.
- 21) عادل عشي، " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم) "رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2003-2004.
- 22) عمار عطية الزهراني: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين، بامارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية – دراسة تحليلية للاتجاهات، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009.
- 23) عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010/2011.
- 24) الغزالي حافظ عبد الكريم، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- 25) مزغيش، عبد الحليم. تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر 2012.

- 26) مصطفى على علي البساطي: أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببور سعيد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير المهني في إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، كلية التجارة، ببور سعيد، 2021.
- 27) المياحي أسيل هادي، أسلوب فريق العمل وأثره في تعزيز عملية التحسين المستمر والميزة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية في مركز التقنيات الإحيائية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2004.
- 28) ألاء ثامر صالح هادي الخفاجي، دور القيادة الذكية في تحسين جودة العملية التعليمية: دراسة تحليلية لآراء عينة، المدارس الحكومية في المديرية العامة للتربية، محافظة كربلاء، جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الجودة، قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2021.
- 29) بوجمان، عادل. "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- 30) عبد الله عبد الله كاظم. دور القيادة الذكية في جودة أداء المؤسسات التربوية، بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التربوية والتعليمية في بعض مدارس قضاء عين التمر التابعة للمديرية العامة للتربية في محافظة كربلاء المقدسة. بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الجودة. العراق، قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد. 2024.
- ثالثاً: المجالات:
- 31) إبراهيم نور الخليل، متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادة في العمل الجماعي: بحث تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (19)، العدد (73)، 2014.

- (32) أسماء الهادي إبراهيم عبد الحي، ومحمد محمد إبراهيم مطر، القيادة الذكية ودورها في إدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية مجلة تطوير الاداء الجامعي JUPD المجلد 25 العدد 01، 2024.
- (33) سارة احمد معن محمد أبو العطاء، السيد سلامة الخميس، نيللي السيد الرفاعي عاشور، متطلبات تعزيز القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية بحث مستل من رسالة ماجستير. مجلة كلية التربية جامعة دمياط المجلد 39 العدد 89 الجزء 01، 2024.
- (34) عبد الرحمن عبد الله محمد، علي يوسف علي، تأثير القيادة الذكية في تعزيز إدارة المواهب: دراسة استطلاعية على منتسبي مديرية تربية نينوي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 19، العدد 63. 30 سبتمبر 2023.
- (35) عبد الله المسعود منيرة، عواد درويش زينب، القيادة الذكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة التعليم، محافظة الخرج، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 35، العدد 7، 2023.
- (36) فؤاد حمودي العطار، حازم نجم الغنيمائي، وجاسم راهي كاظم، القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي، دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، مجلد 16، العدد 45، 2020.
- (37) كواشي، مراد، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مج، 09، ع، 33 الجزائر 2013.
- (38) هلال نسيمة، دور القيادة الذكية في تحقيق البراعة الاستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة روائح الورود واد سوف الجزائر، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة طاهري محمد، بشار - الجزائر، المجلد 10، العدد 02، أكتوبر 2024.
- (39) واحد رتيب عبد الله، عبد الله نوري مهابات، دور القيادة الذكية في تطوير ثقافة التمييز: دراسة تحليلية لآراء المديرين في مديرية مرور أربيل التابعة لوزارة الداخلية، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، المجلد 25، العدد 5، 2021.

رابعاً: الملتقيات:

40) بريش السعيد، يحيى نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، 22 و23 نوفمبر، 2011، جامعة ورقلة، الجزائر.

41) صرار عبد الوحيد "الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، 8/9 من مارس، 2005، جامعة ورقلة، الجزائر.

42) عبد المليك مزهودة، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، 8 - 9 مارس 2017، جامعة ورقلة الجزائر.

43) غردى، محمد، بن نذير، نصر الدين. إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة والإبداع الممارسات والتحديات (يومي 17 و 18 افريل) 2013، جامعة البليدة، الجزائر.

44) نجم عبود ونعيمي، محمد عبد العال، الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الاستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر بعنوان " ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة" كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ابريل، 2012. جامعة الزيتونة، تونس.

خامساً: مناشير وزارية:

45) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009، القاهرة، مصر.

سادساً: الجرائد:

46) المجالي، م. هاشم نايل، القيادة الذكية (إبداع وابتكار)، جريدة الدستور، العدد 18622، عمان الأردن، 2019.

سابعاً: المراجع باللغة الأجنبية:

47) Drucker, Peter. "L'avenir du Management selon Drucker", Editions Village Mondial, Paris.1999

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	المحكم	القسم	الرتبة
01	نعيجات عبد الحميد	علوم التسيير	أستاذ تعليم عالي
02	بن برطال عبد القادر	علوم التسيير	أستاذ تعليم عالي
03	خنيش يوسف	علوم التسيير	أستاذ تعليم عالي
04	صفراني عائشة	علوم التسيير	أستاذ تعليم عالي

الملاحق

الملحق رقم 02



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار تليجي _ الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان لمذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية

استبيان حول:



دور القيادة الذكية في تحقيق الأداء الأمثل داخل المؤسسة

دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الأغواط
نرجو من سيادتكم الإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان ذلك بوضع علامة X في الخانة
المناسبة، ونتعهد لكم بسرية المعلومات التي ستدلون بها، لنستخدمها سوى في حدود ما يخدم
البحث العلمي.

وشكرا

من إشراف الدكتور:

بعداش الطاهر

من إعداد الطالبين:

بدران عماد

طوال ايمان

الملاحق

أولاً - المعلومات الشخصية:

1 - الجنس:

أنثى ☐

ذكر ☐

2 - السن:

من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐

أقل من 30 سنة ☐

من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐

من 50 سنة فما فوق ☐

3 - المستوى التعليمي:

دراسات عليا ☐

جامعي ☐

ثانوي ☐

متوسط وأقل ☐

4 - عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة:

من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐

أقل من 5 سنوات ☐

من 15 فما فوق ☐

من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐

الملاحق

ثانيا - المعلومات العامة:

المحور الأول: القيادة الذكية

المشرف المباشر	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
أولا - بعد الذكاء الشعوري (العاطفي)						
01	يتفاعل المشرف المباشر معي بإيجابية ويستجيب لمطالبتي					
02	يظهر المشرف المباشر فهما للعاملين داخل المؤسسة					
03	يمنح وقتا كافيا للإصغاء الى العاملين					
04	يسعى لرفع الروح المعنوية للعمال لتحقيق الرضى الوظيفي					
05	يتبنى اراء وافكار العاملين لحل المشكلات بالعمل					
06	ينمي روح المسؤولية لدى العاملين لتحسين أدائهم					
07	يشجع جميع المبادرات والمقترحات لتطوير المنظمة					
ثانيا - بعد الذكاء العقلاني						
08	يضع خططا وأهدافا واقعية قابلة للتطبيق والقياس					
09	يتابع دائما مراحل انجاز وتحقيق أهداف المؤسسة					
10	يستثمر جهود العاملين بالمؤسسة في زيادة انتاجيتهم					
11	يوفر المشرف المباشر الدعم اللازم لتنفيذ خطط المؤسسة					
12	ينجز الاعمال التي أوكلت اليه بشكل كامل					
13	يواجه الازمات ويحلل المشكلات التي تواجه المؤسسة تحليليا موسعا					
ثالثا - بعد الذكاء الروحي						
14	يتحمل المسؤولية عن القرارات التي يتخذها خاصة في المواقف الصعبة					
15	يستفيد من التغذية العكسية المستمرة المقدمة من العاملين					
16	يؤكد على الجانب الأخلاقي والقيمي بين العاملين داخل المؤسسة					
17	يعد نموذجا للعاملين في فهم طريقة العمل داخل المؤسسة					

الملاحق

18	يلتمس الأعذار ويتحلى بالتواضع وبمساعدة العاملين					
المشرف المباشر	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
19	يتعلم من الممارسات الخاطئة في تطوير العمل داخل المؤسسة					
المحور الثاني: الأداء الأمثل داخل المؤسسة						
أولا - بعد رضا الزبائن						
20	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات دقيقة عن زبائنها					
21	تسعى المؤسسة لخدمة الزبائن بشكل عادل					
22	تولي المؤسسة اهتماما كافيا باحتياجات ومتطلبات الزبائن					
ثانيا - البعد المالي						
23	يوجد ضبط للأداء المالي في المؤسسة					
24	تتناسب أسعار الخدمات المقدمة مع نوعية الخدمة المقدمة					
25	تحقق المؤسسة أرباحا كافية					
ثالثا - بعد العمليات الداخلية						
26	يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد					
27	تستعمل المؤسسة الوسائل التكنولوجية والتجهيزات المتطورة					
28	يتم تقديم الخدمات للزبائن في الوقت المناسب					
رابعا - بعد النمو والتعلم						
29	تهتم إدارة المؤسسة بتطوير المهارات والقدرات الحالية لعمالها للوصول الى المستوى المطلوب.					
30	توفر المؤسسة برامج تدريبية ملائمة لعمالها					

شكرا على تعاونكم معنا

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	48	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	48	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,791	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
AX1	14,8605	1,733	,431	,793
AX2	14,6229	1,830	,304	,833
AX3	14,8521	1,340	,580	,762
X	14,7785	1,517	,982	,656
Y	14,6138	1,516	,774	,692

الملاحق

الملحق رقم 04

Effectifs

Statistiques

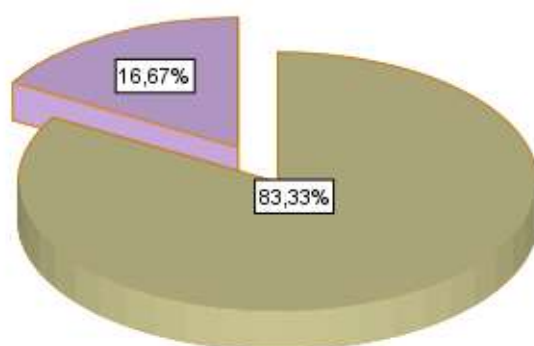
الجنس

N	Valide	48
	Manquante	0

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	40	83,3	83,3	83,3
أنثى	8	16,7	16,7	100,0
Total	48	100,0	100,0	

الجنس



الملاحق

الملحق رقم 05

Effectifs

Statistiques

السن

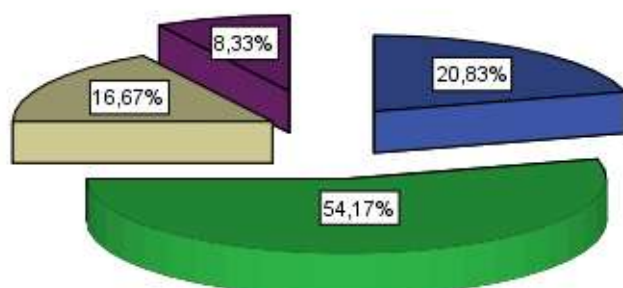
N	Valide	48
	Manquante	0

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	10	20,8	20,8	20,8
سنة 40 من أقل إلى سنة 30 من	26	54,2	54,2	75,0
Valide سنة 50 من أقل إلى سنة 40 من	8	16,7	16,7	91,7
فوق فما سنة 50 من	4	8,3	8,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

السن

- أقل من 30 سنة
- من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
- من 50 سنة فما فوق



الملاحق

الملحق رقم 06

Effectifs

Statistiques

المستوى التعليمي

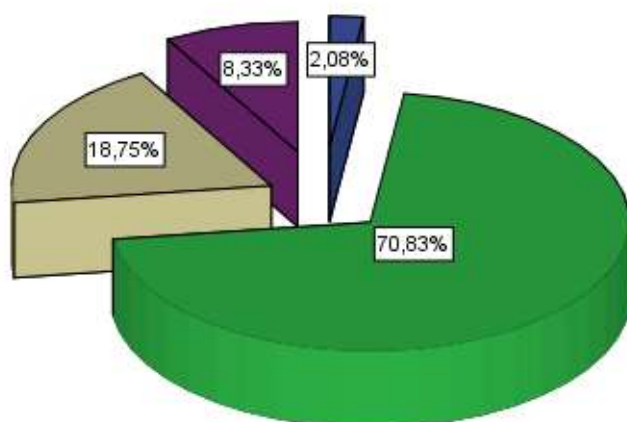
N	Valide	48
	Manquante	0

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متوسط و أقل	1	2,1	2,1	2,1
ثانوي	34	70,8	70,8	72,9
جامعي	9	18,8	18,8	91,7
دراسات عليا	4	8,3	8,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

متوسط و أقل
ثانوي
جامعي
دراسات عليا



الملاحق

الملحق رقم 07

Effectifs

Statistiques

عدد سنوات الخدمة

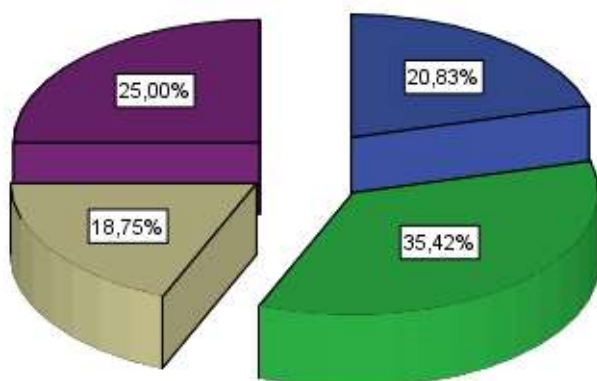
N	Valide	48
	Manquante	0

عدد سنوات الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	10	20,8	20,8	20,8
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	17	35,4	35,4	56,3
Validé من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	9	18,8	18,8	75,0
من 15 سنة فما فوق	12	25,0	25,0	100,0
Total	48	100,0	100,0	

عدد سنوات الخدمة

- أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
- من 15 سنة فما فوق



الملاحق

الملحق رقم 08

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لمطالبي ويستجيب بإيجابية معي المباشر المشرف يتفاعل	48	3,56	1,050
المؤسسة داخل للعاملين فهما يظهر	48	3,67	,753
العاملين الى للإصغاء كافيا وقتا يمنح	48	3,58	,942
المنظمة لتطوير والمقترحات المبادرات جميع يشجع	48	3,46	1,091
بالعمل المشكلات لحل للعاملين وافكار اراء يتبنى	48	3,77	,905
أدائهم لتحسين العاملين لدى المسؤولية روح ينمي	48	4,06	1,060
الوظيفي الرضى لتحقيق للعمال المعنوية الروح لرفع يسعى	48	2,90	1,096
AX1	48	3,5714	,40513
والقياس للتطبيق قابلة واقعية وأهدافا خططا يضع	48	4,00	,772
المؤسسة أهداف وتحقيق انجاز مراحل دائما يتابع	48	4,08	,577
انتاجيتهم زيادة في بالمؤسسة العاملين جهود يستثمر	48	3,79	1,237
المؤسسة خطط لتنفيذ اللازم الدعم المباشر المشرف يوفر	48	3,65	1,041
كامل بشكل اليه أوكلت التي الاعمال ينجز	48	3,67	1,078
موسعا تحليليا المؤسسة تواجه التي المشكلات وبحلل الازمات يواجه	48	3,67	1,117
AX2	48	3,8090	,42246
المواقف في خاصة يتخذها التي القرارات عن المسؤولية يتحمل	48	3,60	,984
الصعبة			
العاملين من المقدمة المستمرة العكسية التغذية من يستفيد	48	3,71	,988
المؤسسة داخل العاملين بين والقيمي الأخلاقي الجانب على يؤكد	48	3,75	,636
المؤسسة داخل العمل طريقة فهم في للعاملين نمونجا بعد	48	3,52	,772
العاملين وبمساعدة بالتواضع ويتحلى الأعذار يلتزم	48	3,85	1,072
المؤسسة داخل العمل تطوير في الخاطئة الممارسات من يتعلم	48	3,04	,743
AX3	48	3,5799	,54032
X	48	3,6534	,30780
زبائننا عن دقيقة بيانات قاعدة المؤسسة تمتلك	48	3,83	,859
عادل بشكل الزبائن لخدمة المؤسسة تسعى	48	3,60	,984
الزبائن ومتطلبات باحتياجات كافيا اهتماما المؤسسة تولي	48	3,63	,866
المؤسسة في المالي للأداء ضبط يوجد	48	3,94	,998
المقدمة الخدمة نوعية مع المقدمة الخدمات أسعار تتناسب	48	3,88	,815
كافية أرباحا المؤسسة تحقق	48	3,79	,874
ومعتمد واضح عمليات دليل المؤسسة لدى يوجد	48	3,75	,934
المتطورة والتجهيزات التكنولوجية الوسائل المؤسسة تستعمل	48	3,81	,938
المناسب الوقت في للزبائن الخدمات تقديم يتم	48	4,10	,592
لعمالها الحالية والقدرات المهارات بتطوير المؤسسة إدارة تهتم	48	3,79	1,148
المطلوب المستوى الى للوصول			
لعمالها ملائمة تدريبية برامج المؤسسة توفر	48	3,88	,761
Y	48	3,8182	,36939
N valide (listwise)	48		

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,779 ^a	,607	,580	,23927

a. Valeurs prédites : (constantes), AX3, AX2, AX1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,894	3	1,298	22,674	,000 ^b
Résidu	2,519	44	,057		
Total	6,413	47			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), AX3, AX2, AX1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,395	,448		,882	,382
AX1	,252	,092	,277	2,729	,009
AX2	,365	,083	,417	4,379	,000
AX3	,316	,070	,463	4,530	,000

a. Variable dépendante : Y

الملاحق

الملحق رقم 10

Test-t

Statistiques de groupe

	النسب	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
X	ذكر	40	3,6774	,29062	,04595
	أنثى	8	3,5337	,38196	,13504
Y	ذكر	40	3,8614	,33322	,05269
	أنثى	8	3,6023	,48334	,17089

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
X	Hypothèse de variances égales	2,145	,150	1,211	46	,232	,14365	,11862	-,09512	,38242
	Hypothèse de variances inégales			1,007	8,694	,341	,14365	,14265	-,18078	,46808
Y	Hypothèse de variances égales	2,755	,104	1,858	46	,070	,25909	,13948	-,02166	,53984
	Hypothèse de variances inégales			1,449	8,380	,184	,25909	,17882	-,15004	,66823

A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
السن	Inter-groupes	11,155	16	,697	,978	,501
	Intra-groupes	22,095	31	,713		
	Total	33,250	47			
المستوى التعليمي	Inter-groupes	7,476	16	,467	1,098	,397
	Intra-groupes	13,190	31	,425		
	Total	20,667	47			
عدد سنوات الخدمة	Inter-groupes	15,898	16	,994	,769	,706
	Intra-groupes	40,081	31	1,293		
	Total	55,979	47			