

## أثر القيادة المرتكزة على مبادئ في أداء المؤسسة

*The impact of principle-based leadership on performance of the enterprise*بوهالي بدرالدين<sup>1\*</sup>، دوباوي أحلام<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، [badreddine.bouhali@univ-biskra.dz](mailto:badreddine.bouhali@univ-biskra.dz)<sup>2</sup> جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، [doubabi.ahlem@univ-ouargla.dz](mailto:doubabi.ahlem@univ-ouargla.dz)

تاريخ النشر: 2025/01/31

تاريخ القبول: 2024/12/04

تاريخ الاستلام: 2024/10/27

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أثر القيادة المرتكزة على مبادئ في أداء المؤسسة، باتخاذ المركب الصناعي التجاري -مطاحن الزيبان القنطرة- كحالة للدراسة، بالاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية للبحث، بلغت العينة المعتمدة (46) إطارا من مختلف المستويات؛ توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود أثر للقيادة المرتكزة على مبادئ في أداء المؤسسة. كلمات مفتاحية: قيادة؛ قيادة مرتكزة على مبادئ؛ أداء؛ كفاءة؛ فعالية.

**Abstract:**

*This study aimed to determine the impact of principle-based leadership on performance of the enterprise, by taking the commercial industrial complex -AlZayban Mills El kantara- as a case study, depending on the questionnaire as an essential tool for research, The sample approved in the study was (46) executives from different levels. The study reached a number of results, the most important of which are: The study reached a number of results, the most important of which are: the presence of the impact of principle-based leadership on the performance of the enterprise.*

**Keywords:** Leadership; principle-based leadership; performance; Efficiency; Effectiveness.

## 1. مقدمة :

فرض الاقتصاد العالمي الحديث تنافسا حادا بين المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبحت المؤسسة تبحث فيه عن الاستمرار من خلال الحفاظ على مستوى أداء يسمح لها بالبقاء ضمن المنافسة والتفوق وتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛ وبالنظر إلى الدراسات الحديثة التي اهتمت بمجال الإدارة الاستراتيجية ذهبت المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بالموارد غير الملموسة حيث برزت هذه الأخيرة كممثل حقيقي لقدرة المؤسسة على تحسين تنافسيتها وأدائها، وتتمثل الموارد غير الملموسة بالدرجة الأولى في الرأسمال الفكري، وكذا التنظيمي الذي يهتم أكثر بجانب التسيير والهيكلية في المؤسسة وتعد القيادة واحدة من أهم هذه الجوانب، حيث تهتم بتطوير قدرات الأفراد والعمل على تحسين أدائهم من خلال التأثير فيهم، والانقياد للقائد وجذبه للمرؤوسين نحو تحقيق الأهداف وتحسين أدائهم.

شغل مفهوم القيادة اهتمام الباحثين في مختلف المجالات، نظرا لحاجة المؤسسة إلى إيجاد الحل الأمثل لتنظيم الأفراد وعلاقاتهم وذلك بتحفيز الأفراد على الإبداع في عملهم من خلال تحميسهم وتحسيسهم بمدى أهمية أدوارهم والمهام التي يقومون بتأديتها، بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، ودون إهمال عامل التأثير في الأفراد لتحفيزهم، اختلفت طرق ومناهج القيادة ولعل من أحدث الطرق والأساليب هي القيادة المرتكزة على مبادئ، أي أنه يجب أن يكون للقائد مبادئ خاصة به يعتمد عليها في تعاملاته مع المرؤوسين وفي كيفية التأثير فيهم بهدف الرفع من مستوى كفاءة وفعالية المؤسسة وتحسين أدائها. وجاءت هذه الدراسة من أجل التعمق في موضوع القيادة والقيادة المرتكزة على مبادئ وأثرها في أداء المؤسسة.

عموما؛ ومن خلال ما سبق فإذا نظرنا إلى القيادة المرتكزة على مبادئ كمتغيرة قاعدية وأساسية لها من الأهمية البالغة في تطوير رأسمال الفكري والتنظيمي للمؤسسة لتحسين أداء المنظمات عموما والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، والتي شغلت اهتمام الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية الحديثة؛ فإنه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

**هل يوجد أثر للقيادة المرتكزة على مبادئ في أداء المؤسسة؟**

يندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لمبدأ تدريب القائد في أداء المؤسسة؟
- هل يوجد أثر لمبدأ التعلم المستمر للقائد في أداء المؤسسة؟
- هل يوجد أثر لمبدأ الإيمان بجوهر الآخرين في أداء المؤسسة؟

### 1.1 فرضيات الدراسة:

يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المرتكزة على مبادئ في أداء المؤسسة".  
لتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ تدريب القائد في أداء المؤسسة".  
الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التعلم المستمر لدى القائد في أداء المؤسسة".  
الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الإيمان بجوهر الآخرين لدى القائد في أداء المؤسسة".

## 2.1 أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى بلوغ الأهداف التالية:

- التطرق إلى موضوع القيادة وعناصرها وإبراز مفهوم القيادة المرتكزة على مبادئ ومستوياتها.
- الإلمام بمفهوم الأداء وأهم المفاهيم المرتبطة به.
- إبراز أثر القيادة المرتكزة على مبادئ في أداء المؤسسة.
- اختبار نموذج القيادة المرتكزة على مبادئ في المؤسسة محل الدراسة.

## 3.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال أهمية موضوع القيادة في مجال علوم التسيير والإدارة الاستراتيجية الحديثة، إضافة إلى سعي المؤسسات الاقتصادية وباستمرار إلى تقديم أداء يكفي لاستمرارها في السوق والمنافسة للتفوق، وما يزيد هذا البحث أهمية هو السعي إلى التطرق إلى مفهوم القيادة المرتكزة على مبادئ الذي تطرق له المؤلف Stephen Covey في كتاب غير أكاديمي تحت عنوان القيادة المرتكزة على مبادئ، وإبراز أثره كمفهوم في أداء المؤسسة، وذلك بتسليط الضوء على علاقة الأثر بين متغيري البحث بالمركب الصناعي التجاري -مطاحن الزيبان القنطرة-.

## 4.1 أداة ومنهجية الدراسة:

تم الاعتماد في جمع البيانات على أداة الاستبانة والتي وزعت في هذا الغرض على جميع إدارات المؤسسة محل الدراسة، حيث تم استرداد (49) استبانة، وبعد التدقيق فيها تم الاكتفاء بتحليل (46) استبانة، بالاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي الذين يهدفان إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة معينة، إضافة إلى العمل على تفسير هذه الحقائق وتحليلها.

قسمت الاستبانة المعتمدة إلى ثلاثة أقسام؛ خصص القسم الأول بالبيانات الشخصية للمبحوثين، والقسم الثاني بالمتغير المستقل ممثلاً في القيادة المرتكزة على مبادئ، فيما تضمن القسم الثالث المتغير التابع والممثل في أداء المؤسسة.

الجدول رقم (01): معاملات الصدق والثبات

| المتغير                    | المعامل | معامل Alpha Cronbach | معامل الصدق |
|----------------------------|---------|----------------------|-------------|
| القيادة المرتكزة على مبادئ | 0,828   | 0,910                |             |
| الأداء                     | 0,922   | 0,960                |             |
| الاستبانة ككل              | 0,916   | 0,957                |             |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

يتضح من خلال الجدول، أن معامل الصدق الكلي لأداة جمع البيانات بلغ (0,957) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف الدراسة، إضافة إلى أن معاملات الصدق لمختلف الأبعاد كانت مرتفعة ومناسبة، حيث تؤكد هذه النتائج ثبات واستقرار نتائج أداة الدراسة في حال أعيد الاختبار على نفس العينة وفي نفس الظروف.

## 2. الإطار النظري للقيادة المرتكزة على مبادئ

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، وهي تعد اليوم أحد أهم مفاتيح الإدارة الناجحة، حيث أن قنوات الاتصال الرسمية التي تتحدد عن طريق عملية التنظيم، تعد غير كافية لبلوغ النتائج المرضية وتحقيق الأهداف المسطرة خلال عملية التخطيط، وباختلاف خصائص الأفراد تختلف اهتماماتهم وطموحاتهم وأهدافهم وشخصياتهم، ولتشكيل فريق عمل مميز ومنتج، فإنه على المؤسسة الاهتمام أكثر بالقيادة، فيما تختلف أساليب هذه الأخيرة بين القادة، وقبل التطرق إلى موضوع القيادة المرتكزة على مبادئ وجب الإشارة إلى مفهوم القيادة بصفة عامة.

### 1.2 لمحة حول القيادة:

اختلف الباحثون في تقديم تعريف جامع موحد لمفهوم القيادة، خاصة من حيث نوع تأثير القائد في مرؤوسيه، فمن القادة نوع يتجه إلى أسلوب التأثير بالدفع، من خلال دفع الأفراد إلى القيام بمهامهم اعتماداً على سلطته، وأشار ALIN إلى الفعالية في تعريفه للقيادة والتي يرى أنها السلوك الذي يمارسه المدير والذي يجعل من خلاله مرؤوسيه يقومون بعمل فعال (عياصرة و بني أحمد، 2007، صفحة 138)، حيث يرى أن على القائد إيجاد الأساليب المناسبة لدفعهم إلى الفعالية في تأدية المهام التي يكلفون بها؛ ومن القادة أيضاً من يركز على جذب الأفراد وجعلهم يؤدون مهامهم رغبة منهم، حيث يرون القيادة على أنها عملية يتم من خلالها التأثير في الأفراد وجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف الجماعة (حمدي رضا، 2010، الصفحات 149-150)، ومن منظورهم فإن القيادة تقف على التأثير في الأفراد وتحفيزهم على تحقيق الأهداف الجماعية؛ في حين يرى George Weathersby القيادة على أنها عملية تعتمد على إبداع رؤية مشتركة، وأنها تعني تحفيز الأفراد على ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة، وأن القيادة تعني الإقناع وليس إصدار الأوامر

(Weathersby, 1999, p. 01)؛ أما القائد فهو الشخص الذي بإمكانه التأثير في الأفراد الذين هم تحت إشرافه ومسؤوليته لتحفيزهم وتحسيسهم سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة. عموماً؛ ومما سبق من تعاريف لمفهوم القيادة، فإنه يمكن الوقوف على اختلاف فلسفة وأساليب ممارسة القيادة، فمن القادة من يعتمد على السلطة في الدفع بالأفراد للقيام بمهامهم، ومنهم من يدرك أن جوهر القيادة هو ترغيب الأفراد من خلال تحفيزهم على تحقيق أهداف الجماعة، اعتماداً على أساليب الإقناع متجنبين بذلك إصدار الأوامر والتعليمات، مع اشتراك جميع التعاريف والتوجهات والأساليب في أن التأثير في الأفراد يمثل جوهر عملية القيادة، فالقائد الناجح هو الذي يمتلك تأثيراً أكبر في سلوك مرؤوسيه باختلاف توجهاتهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، فوظيفة القيادة تندرج ضمن التفاعلات الاجتماعية، بمعنى أنه لا يمكن أن يكون القائد قائداً بدون مرؤوسين، ولا للأفراد بلوغ الأهداف وتحقيق نتائج متميزة دون قائد، فبالتالي وجب وجود "من يقود" و"المرؤوسين" و"الهدف المشترك" الواجب تحقيقه لتتم وظيفة القيادة، حيث يمارس القائد التأثير على مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المسطرة، وتتمثل عناصر القيادة فيما يلي (محمد المصري، 1999، الصفحات 195-196):

- أ- القائد: قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه لها أثر كبير على نجاح العمل المطلوب إنجازه، فكلما كان تأثيره أكثر إيجاباً كلما كانت احتمالية المخرجات مرضية أكبر. وكلما زادت معرفته بهم كلما كانت قدرته على قيادتهم أكبر.
- ب- التابعون: لا قائد ولا قيادة بدون مرؤوسين، فقوة القائد مستمدة من الأفراد التابعين له.
- ج- الموقف: إن المواقف تختلف حسب الظروف والمعطيات، لذا لا توجد طريقة مثلى واحدة للتعامل بل يتم التعامل مع كل موقف على حدة.
- د- الهدف: تعد القيادة عملية هادفة، فلا يمكن أن تقوم دون هدف محدد.

## 2.2 القيادة المرتكزة على مبادئ

يشترك جل الباحثين في أن جوهر القيادة يتمثل في تأثير القائد في الأفراد التابعين له، وبغض النظر عن الدوافع والأهداف فإنهم اختلفوا في الكيفية التي يكون بها هذا التأثير، واتجه الكثير من القادة إلى التأثير أخلاقياً وبقوة في حياة الآخرين، لذلك يري بعض الباحثين أنه على الفرد أن يعتمد على مجموعة من المبادئ والتي من شأنها التسهيل من عملية التأثير في من حوله سيما القادة، لذلك برز مفهوم القيادة المرتكزة على مبادئ كأسلوب من أساليب القيادة.

### 1.2.2 تعريف القيادة المرتكزة على مبادئ

يشير Stephen Covey إلى أهمية المبادئ في حياة الإنسان ويؤكد على أن المبادئ القوية

تعد بوصلة، تشير دائما إلى الاتجاه الصحيح، فإذا أجدنا قراءتها والاهتداء بها لن نرتبك أو ننخدع بالقيم أو الأصوات المتعارضة (كوفي، 2005، صفحة 24)، مؤكدا أن المبادئ تنير الطريق الصحيح ليسلكه الفرد الذي يركز عليها، وعليه فإن القيادة المرتكزة على مبادئ هي الموجه للقائد إلى الطريق الصحيح الذي لا ينحرف عنه مادام يعتمد عليها في أداء مهامه.

كما تعرف القيادة المرتكزة على مبادئ على أنها التأثير من خلال استيعاب المبادئ الرئيسية والقيم الخاصة بالقائد بدلا من الاعتماد على النظريات والأساليب التكتيكية فقط" (أحمد السيد، 2021، صفحة 138)، فبعيدا عن الأساليب الكلاسيكية والنظرية للقيادة، فالقائد الذي يتبنى القيادة المرتكزة على مبادئ يعتمد في فلسفته على توجيه رؤوسيه من خلال جملة من المبادئ الأساسية والقيم الخاصة به.

من خلال ما سبق من التعاريف، يمكن القول أن القائد المرتكز على مبادئ يعتمد على مبادئه كبوصلة يهتدي بها إلى السبيل الصحيح، ويعتمدها كمفاتيح للتأثير في الأفراد وتوجيههم وتحفيزهم سعيا منه للوصول إلى الكفاءة والفعالية في تأدية المهام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

## 2.2.2 مستويات القيادة المرتكزة على مبادئ

يتم إجراء القيادة المرتكزة على مبادئ في مستويات أربعة من الداخل إلى الخارج كما يلي (كوفي، 2005، صفحة 44):

- **المستوى الشخصي:** يستهدف هذا المستوى علاقة القائد بذاته؛
- **المستوى الجماعي:** أي علاقة القائد وتعاملاته مع الآخرين من حوله؛
- **المستوى الإداري:** ويهتم بمسؤولية القائد المشتركة مع الآخرين لإنهاء العمل المنوط به؛
- **المستوى المؤسسي التنظيمي:** يمثل هذا المستوى حاجة القائد إلى تنظيم وترتيب عمل الآخرين في المؤسسة، بما في ذلك توظيفهم وتدريبهم، وتحمل نفقاتهم، وحل المشكلات التي تواجههم، وخلق فرق وبيئة عمل مترابطة.

كل مستوى من تلك المستويات ضروري وغير كاف بحد ذاته، بمعنى أن على القائد الذي يركز على مبادئ أن يعمل على كافة المستويات مستندا على أساس مجموعة من المبادئ الجوهرية.

## 3.2.2 خصائص القائد المرتكز على مبادئ

يعتمد القائد المرتكز على مبادئ أولا على مجموعة من المبادئ والقيم الشخصية، إلا أن التحدي الذي يواجهه هو مواءمة هذه المبادئ في جميع أنحاء المؤسسة حتى يتسنى لجميع الموظفين احتضان هذه المبادئ، مما يؤدي إلى سلوكيات مثالية وإيجابية، ونذكر من بين هذه المبادئ أهمها والتي سنعتمدها في دراستنا.

## أ- تدريب القائد

يعود القادة المرتكزين على مبادئ أنفسهم على إجراء تدريبات ذاتية على المستويات الأربعة للشخصية الإنسانية، وهي المستوى البدني والذهني والعاطفي والروحي (كوفي، 2005، صفحة 58)، فهم يخضعون لبرامج تدريبية متنوعة، متزنة، معتدلة ومستمرة، فمن الجانب البدني يقوم القائد بممارسة الرياضة مستهدفا تقوية عضلات القلب والأطراف والرتتين، للحفاظ على نشاط الجسم وصحته؛ أما من الجانب الذهني فيعتمد القائد في تدريب عقله بالقراءة والكتابة مستهدفا توسيع دائرة مخيلته في سبيل إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي يواجهها؛ ومن خلال الإصغاء إلى مشاكل الآخرين سواء الزملاء من القادة أو المرؤوسين التابعين، يسعى القائد إلى التدريب من الجانب العاطفي؛ أما فيما يخص الجانب الروحي، فيعود القائد نفسه على المواظبة في الصلاة والدعاء، واثراء الثقافة الدينية من خلال قراءة الكتب الدينية بالإضافة إلى الصوم التطوعي؛ تدريجيا، ستجعل مبادئ تجديد الطاقة الذاتية تلك من القائد الشخصية المؤثرة والقادرة بالنسبة للمرؤوسين في الانضباط وقوة الإرادة والميل إلى تقديم المساعدة للغير، مما يساهم في الاقتداء به خاصة في تقديم المساعدة للغير والتكافل ما من شأنه خلق الجو الإيجابي والمناسب للعمل

## ب- التعلم المستمر للقائد:

يمتاز القائد المرتكز على مبادئ باستعداد دائم ورغبة مستمرة في التعلم من الخبرات والتجارب العملية السابقة، حيث يبدي دائما اهتمامه بالالتحاق بالدورات التكوينية للتطور وإثراء المعارف (كوفي، 2005، الصفحات 47-48)، كما يجيد فن الإصغاء إلى الآخرين للتعلم ويعرف جيدا كيف يتلقى المعلومة سواء كان ذلك بصفة مباشرة أو من خلال الملاحظة، إضافة إلى الفضول والرغبة الملحة في الاستفسار، سعيا منه للرفع من مستوى كفاءته العملية وقدراته، إضافة إلى تطوير المهارات التي يكتسبها من خبراته، فالرغبة الدائمة في النمو والتعلم تنبع من داخله وتلتبس وقودها من العلم والمعرفة والنمو الذي يكتسبه، وكلما ازداد علما ومعرفة، تطلع إلى طلب المزيد.

## ج- الإيمان بجوهر الآخرين:

من مزايا القائد المرتكز على مبادئ أنه لا يبالغ في ردود أفعاله إزاء الانتقادات والتصرفات السلبية الصادرة عن الآخرين، ولا حالات الضعف التي قد يعاني منها غيرهم، ولا يداخله الشعور بالعظمة والغرور عند اكتشاف مواطن الضعف في الآخرين (كوفي، 2005، صفحة 51)، بل يدرك أن ضعف الآخرين هو السر في قوته كما هو ظاهر، كما أنه يؤمن بوجود طاقة دافئة بداخل كل إنسان، يمكن أن تتفجر عند إنسان بالغ القوة والمقدرة، فالقادة الأقوياء متواصلون جيّدون ومتعاطفون، والقادة الحقيقيون لا يعرفون كيف يتحدثون فحسب، ولكنهم يعرفون أيضا كيف ينصتون، فهم

متعاطفون ولا يصدرون الأوامر بغلظة لمرؤوسهم.

القيادة المرتكزة على مبادئ ليست إلا وجهة من وجهات القيادة حيث يعتمد فيها القائد على جملة من المبادئ التي تسهل عليه القيام بعمله، وتسهل عليه التقرب من مرؤوسيه والتأثير فيهم وقد لا يشعرون بذلك، وذلك ما يؤثر مباشرة في مردودهم والأداء الذي يقدمونه ويرفع من مستوى كفاءتهم وفعاليتهم، وهو ما سنتطرق إليه فيما يلي من هذا البحث.

### 3. الإطار النظري لأداء المؤسسة

اختلف الباحثون حول مفهوم الأداء حيث يرى البعض أن أداء المؤسسات يعبر عن مدى بلوغها لأهدافها مع الاقتصاد في استخدام مواردها، حيث ارتبط بجملة من المفاهيم كالكفاءة والفعالية والملاءمة وفي هذا الجزء من هذه الدراسة سنتعرف على مفهوم الأداء بالإضافة إلى جملة من المفاهيم التي ارتبطت به.

#### 1.3 تعريف الأداء

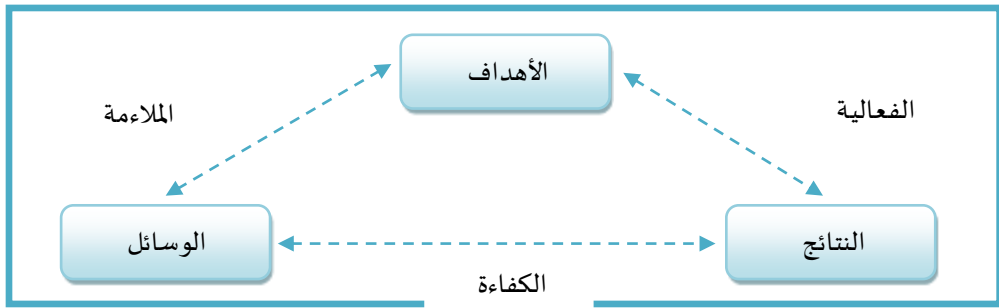
قدم Peter Drucker تعريفاً للأداء مؤكداً على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء من خلال التوفيق بين رضا المساهمين والعمال (Drucker, 1999, p. 73)، وذلك لارتباط أداء العاملين والأفراد بأداء المؤسسة وهو ما يؤدي بالضرورة إلى رضا المساهمين وكذلك العملاء، كما يؤكد Patrice Roussel على ضرورة تحقيق المؤسسة للتوازن بين مختلف الأبعاد المتعلقة بالأداء حيث يعرفه على أنه قدرة المؤسسة على خلق القيمة للأطراف المشاركة فيها (المساهمين، العمال، الزبائن والمجتمع)، ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين مختلف هذه الأبعاد بحيث (Roussel & Wacheux, 2005, p. 18)

- أ- بالنسبة للمساهمين: الأداء هو ترجمة ما يستثمرونه إلى عوائد مرتفعة ومرضية؛
  - ب- بالنسبة للعمال: مناخ العمل يمثل واجهة مهمة لأداء المؤسسة بالنسبة للأفراد؛
  - ج- بالنسبة للزبائن: يمثل الأداء بالنسبة للزبائن توفر منتجات ذات جودة عالية وأسعار مقبولة؛
  - د- بالنسبة للمجتمع: فيتمثل في مشاركة المؤسسة في تنمية المحيط الاجتماعي والبيئي.
- فإذا استطاعت المؤسسة التوفيق وتحقيق التوازن بين جميع هذه الأبعاد وبلوغ رضا كل من المساهمين والعمال والأفراد والمجتمع فبإمكانها تقديم مستوى أداء يضمن لها الاستمرار والبقاء ضمن المنافسة.

#### 2.2 المفاهيم المرتبطة بالأداء:

يرتبط مفهوم الأداء بجملة من المفاهيم والتي تتمثل في الكفاءة والفعالية والملاءمة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(01): ثلاثية الأداء



Source: (Maranzana, Dubois, Gartiser, & Caillaud, 2008, p. 02)

يتضح من خلال الشكل ارتباط مفهوم الأداء بالكفاءة والفعالية والملاءمة، حيث تمثل الفعالية جانبا أساسيا من مفهوم الأداء وتعبّر عن مدى تطابق النتائج المحققة فعلا مع الأهداف المسطرة مسبقا من طرف المؤسسة، وتعرف الفعالية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق النشاط المرتقب وبلوغ النتائج المرتقبة (خميلي و دباش، 2015، صفحة 283)، في حين تعبّر الكفاءة عن التوازن النتائج المحققة بالوسائل والموارد المستخدمة في ذلك، وتعرف الكفاءة على أنها القدرة على تحقيق النتائج بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة (الداوي، 2009، صفحة 220)، فهي تعني تخفيض التكاليف بشكل أساسي (Liu, Zhang, & Zhang, 2021, p. 02)، وبالتالي يرتبط مفهوم الكفاءة بتحقيق الأهداف بالدرجة الأولى ثم بتخفيض التكاليف، ويوضح الجدول رقم (02) أوجه المقارنة بين مفهومي الكفاءة والفعالية.

إضافة إلى ارتباط مفهوم الأداء بالكفاءة والفعالية وتعلق كليهما بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، يعبر مفهوم الملاءمة أساسا عن تناسب الوسائل والموارد المستخدمة بالأهداف المسطرة والمحققة، حيث تترجم الملائمة في الرصف الاستراتيجي للأداء (L'aligement Stratégique de la Performance)، وتفسر بتطابق النتائج المتحصل عليها مع الأهداف الإستراتيجية المسطرة مسبقا من طرف المؤسسة (Martory, Delay, & Siguier, 2008, p. 21).

الجدول رقم(02): المقارنة بين الكفاءة والفعالية

| الفعالية                                                             | الكفاءة  |   |
|----------------------------------------------------------------------|----------|---|
| عمل الأشياء بطريقة صحيحة                                             | بدلاً من | 1 |
| عمل الأشياء بطريقة صحيحة                                             | بدلاً من | 2 |
| الإبداع في إيجاد البدائل                                             | بدلاً من | 3 |
| الحد الأعلى من استخدام الثروات                                       | بدلاً من | 4 |
| تحقيق النتائج                                                        | بدلاً من | 5 |
| تحقيق أعلى نسبة من الربح أو أعلى نسبة من الخدمات بنوعية وكميات عالية | بدلاً من |   |

المصدر: (العثمان، 2003، صفحة 72).

ويتجلى بوضوح علاقة هذه المفاهيم المرتبطة بمفهوم الأداء بالأهداف وكيفية بلوغها وتحقيقها إضافة إلى الموارد والإمكانيات المستخدمة في ذلك، لذا تعددت العوامل التي تؤثر فيها حيث أصبح ينظر إلى مفهوم الأداء على أنه دالة لمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية. تسعى المؤسسة عموماً إلى تحقيق مستوى أداء يتماشى مع أهدافها وطموحاتها، وتهدف دائماً إلى تقديم الأفضل، وذلك من خلال الإحاطة بأبعاده والمفاهيم المرتبطة به والعوامل المؤثرة فيه، وفيما يلي من بحثنا سنتطرق إلى أثر القيادة المرتكزة على مبادئ في أداء المؤسسة من خلال الأبعاد والمبادئ المتبناة.

#### 4. أثر القيادة المرتكزة على مبادئ في أداء المؤسسة:

بعد التطرق نظرياً لكل من القيادة المرتكزة على مبادئ والأداء عموماً ومن منظور الكفاءة والفعالية بصفة خاصة، نسعى من خلال هذا الجزء من البحث إلى إبراز علاقة الأثر لبعض المبادئ التي يعتمد عليها القائد المرتكز على مبادئ في أداء المؤسسة.

##### أ- أثر تدريب القائد في أداء المؤسسة:

تتقادم المعارف وتفقد المعلومات دقتها وقيمتها في عصر يمتاز بالسرعة في التغير، وعلى هذا فالقائد الناجح مطالب بأن يساهم في تدريب نفسه، حيث تعتبر المؤسسات اليوم التدريب وما تنفقه فيه استثماراً في المورد البشري، من شأنه أن يرفع من مستوى كفاءات ومهارات ومعارف الأفراد، مما يعطي الفرد قدرات أعلى ودافعا أكبر للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة، ما قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، كما أن عملية تدريب القائد تتم وفقاً لأربع مستويات والتي سنتطرق إليها باختصار فيما يلي:

- **التدريب على المستوى البدني:** يقوم القائد ببعض التمارين الرياضية التي يحافظ من خلالها على رشاقة جسمه ومن ثمة صحته، حيث يخضع القائد إلى برنامج تدريبي خاص به قد يكون صباحي مثلاً، وذلك في إطار المقولة المعروفة "العقل السليم في الجسم السليم" سعياً منه لتقوية عضلات قلبه والأطراف وتنشيط الرئتين، هذا النوع من التدريب يسمح للقائد بالرفع من مستوى قدراته الذهنية بتنشيط وصول الدم المحمل بالأكسجين إلى المخ والأطراف مما يرفع من مستوى القدرة على التركيز الذهني.
- **التدريب على المستوى العقلي:** يستمد القائد ويطور قدرته على التخيل وإيجاد حلول مبتكرة وتوقع السيناريوهات، من خلال تدريب عقله على القراءة والمطالعة والكتابة؛
- **التدريب على المستوى العاطفي:** يسعى القائد دائماً لاكتساب صفة الصبر والقدرة على الإصغاء لمشاكل غيره سواء زملائه من القادة أو مرؤوسيه، فهو يعمل دائماً على توسيع سعة

صبره؛

- **التدريب على المستوى الروحي:** يدرب القائد نفسه من الجانب الروحي من خلال الإخلاص في صلاته ودعائه والصيام التطوعي، إضافة إلى قراءة الكتب الدينية وهو ما يقوي عزمته ويبعث في نفسه حسن النية وراحة البال؛

يخضع القائد نفسه للتدريب المستمر على مستوى مختلف الجوانب والمستويات، ليعتمد على التدريب البدني في الحفاظ على لياقته البدنية وصحة جسمه وقوة تحمل، كما يعتمد على التدريب على المستوى العقلي لتوسيع دائرة تخیلاته وأفكاره، فيما يدرب القائد نفسه على المستوى العاطفي بمساعدة غيره ومروسيه والإصغاء إلى مشاكلهم وانشغالاتهم، أما من الجانب الروحي فيعتمد في ذلك على الصلاة والصيام والدعاء، ويدرب القائد نفسه من جميع المستويات حتى يقدم لمروسيه تلك الصورة القدوة الواجب الاقتداء بها، ثم إن القائد المرتكز على مبادئ يعتمد على التدريب في شتى الجوانب للرفع من قدرته على التأثير في الأفراد التابعين له ومروسيه بغية الرفع من مستوى أدائهم وأداء المؤسسة ومحاولة موازنة الأداء المحقق بالأداء المطلوب، وذلك من خلال الرفع من كفاءة الأفراد وفعاليتهم؛ بهدف تعزيز العمل الجماعي وتكوين فريق عمل يسعى مجتمعا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

#### ب- أثر التعلم المستمر للقائد في أداء المؤسسة

يشهد الاقتصاد العالمي اليوم ثورة معلومات هائلة، حتى أنه سمي باقتصاد المعرفة، إلا أن من بين أهم خصائص المعلومات والمعارف أنها تتقادم بسرعة وتفقد قيمتها فمعرفة اليوم لا تصلح بالضرورة للغد، وعليه فإن الوصول إلى درجة التعلم لا يعتبر غاية في حد ذاته، بل إن الهدف هو استمرار المؤسسة على تلك الوتيرة من التعلم والاستدامة في بناء مؤسسة متعلمة والحفاظ عليها، والقادة أولى بالتعلم والاستمرار فيه، فالقائد في حاجة ملحة للتعلم المستمر للتماشي مع التغيرات السريعة التي تحدث في المحيط والبيئة، والتعلم التنظيمي هو مراجعة الخبرات ووضعها بصفة مستمرة تحت الاختبار، لتحويلها إلى معارف تفيد المؤسسة وتمكنها من توظيفها واستخدامها (بن عايد الأحمد، 2010، صفحة 75)، ويتم من خلال القراءة والمطالعة والاستفادة من التجارب الشخصية والاطلاع على تجارب الغير؛ إن القائد الذي يحرص على التعلم المستمر للأفراد الذين هم تحت إشرافه، من شأنه الرفع من مستوى كفاءتهم وفعاليتهم، فالتعلم المستمر يرفع من مستوى أداء الأفراد، وذلك من خلال تكلفة الإنتاج، والوقت المستغرق، والمنتجات المعيبة، وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وتخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين أداء المؤسسة من خلال الرفع من مستوى كفاءة وفعالية الأفراد.

عموماً؛ ومن خلال ما سبق يمكن القول أن تحسين الأداء الشامل للمؤسسة يعتمد على التعلم الأفراد سواء كانوا من القادة أو المرؤوسين والاستمرارية فيه، وذلك بهدف بناء منظمة متعلمة متميزة بموارد بشرية عالية الكفاءة والفعالية، وهو يتطلب حضور قوي لقيادة واعية بأهمية التعلم، باعتباره السبيل الوحيد الذي يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة ويرتقي بها إلى أداء متميز، بشرط إضافة عنصر الاستمرار في التعلم سيما في عصر أقل ما يقال عنه سريع التغير والتطور.

#### ج- أثر إيمان القائد بجوهر الآخرين في أداء المؤسسة:

يعد القائد الأكثر فعالية وتأثيراً في المرؤوسين هو الذي يتجه ويميل إلى مساندة الأفراد والتوجه إليهم ضمن أسلوبه في العمل، ولمساندة الأفراد والتوجه نحو الآخرين فإن القادة يتجهون إلى الاعتماد إلى عدة تقنيات كالتمكين مثلاً، وتفويض السلطة، والثقة في إمكانات الأفراد وكفاءاتهم.

يعد التمكين من أهم التقنيات والأساليب التي يتقرب بها القائد من مرؤوسيه لاكتشاف كفاءاتهم ومواهبهم عن قرب وإتاحة الفرصة للأفراد بطرح أفكارهم وآرائهم، مما يكسبهم الثقة في النفس ويعمل على تعنيبتهم من خلال الإحساس بالوجود هذا ما من شأنه أن يرفع من كفاءتهم وفعاليتهم وبالتالي أدائهم، هذا من جهة ومن جهة أخرى فتحى القائد بإتاحته الفرصة للأفراد من خلال التمكين، يستفيد من تجاربهم، ويسهل على نفسه عملية اتخاذ القرار.

يساهم التمكين في بناء وتقوية جسور الثقة سواء كانت هذه الثقة بين القادة والأفراد، أو ثقة الأفراد في شخصهم وقدراتهم، إلا أن ثقة القادة في مرؤوسيه تقف على عاملين أساسيين؛ فالأفراد يكسبون ثقة قائدهم بأخلاقهم، إلا أنه من الصعب اكتساب الفرد مكارم الأخلاق إذا لم تكن مكتسبات قبلية، عكس الثقة بالكفاءات والقدرات التي يمكن اكتسابها بالممارسة والتدريب والتعلم لتصبح كافية لتمكين الفرد من كسب الثقة، وعلى المرؤوس إظهار كلا الجانبين لكسب ثقة القائد.

يساهم تفويض القائد للسلطة والمسؤولية إلى المرؤوسين في مرافقة وإعداد وصنع قادة جدد ذوي كفاءات عالية وذلك من خلال تدريبهم وتوعيدهم على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات، إضافة إلى تقوية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه للرفع من معنويات الأفراد وتعنيبتهم، فهو يساهم في تعنيبتهم ويرفع من مستوى وعيهم ودرايتهم والتزامهم بخطط وأهداف المؤسسة؛ كل هذه العوامل تؤدي إلى تحسين أداء الأفراد المرؤوسين والرفع من مستوى كفاءتهم وفعاليتهم، وبالتالي الرفع من وتيرة العمل وتحسين أداء المؤسسة من خلال التفاني في أداء المهام، فلكفاءة وفعالية الأفراد الأهمية البالغة في تحسين أداء المؤسسة، وذلك بتحسين العلاقة بين المرؤوسين والقادة والمساهمة في تعزيز الثقة بين الجانبين هذا سيؤدي لا محالة إلى تحسين الأداء الشامل للمؤسسة.

## 5. الإطار التحليلي للبحث: تحليل محاور البحث الأساسية واختبار فرضياته

نقف فيما يلي على واقع تصورات إدارات ومسؤولي المركب الصناعي التجاري-مطاحن الزيبان القنطرة- تجاه مستوى القيادة المرتكزة على مبادئ وأثرها في أداء المركب:

### 1.5 اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): نسعى من خلال هذا الاختبار إلى

التأكد من مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، ويوضح الجدول الموالي نتائج الاختبار:

الجدول رقم (03): اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov – Smirnov)

| المتغير                    | المعامل | قيمة Z | مستوى الدلالة (sig) |
|----------------------------|---------|--------|---------------------|
| القيادة المرتكزة على مبادئ |         | 0,978  | 0,295               |
| أداء المؤسسة               |         | 1,138  | 0,150               |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

يتضح من الجدول أن القيمة الاحتمالية (sig) لمتغيرات الظاهرة المدروسة كانت أكبر من

مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ) وهو ما يؤكد خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.

### 2.5 التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة: تم التحليل الوصفي بالاعتماد على

المتوسطات الحسابية لتحديد آراء عينة الدراسة تجاه كل محور من محاور الدراسة، فيما تم الاعتماد على الانحرافات المعيارية للفصل في مدى إجماع أفراد العينة حول متوسط إجاباتهم.

#### 1.2.5 الوقوف على مستوى واقع القيادة المرتكزة على مبادئ المركب محل الدراسة:

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث نحو أبعاد القيادة المرتكزة على مبادئ.

| البعد                      | الاختبار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|----------------------------|----------|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| تدريب القائد               |          | 3,924           | 0,698             | 3               | مرتفع        |
| التعلم المستمر للقائد      |          | 4,217           | 0,272             | 2               | مرتفع        |
| إيمان القائد بجوهر الآخرين |          | 4,294           | 0,343             | 1               | مرتفع        |
| القيادة المرتكزة على مبادئ |          | 3,924           | 0,707             | --              | مرتفع        |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

يتضح من خلال الجدول أن مستوى القيادة المرتكزة على مبادئ في المركب محل الدراسة جاء

مرتفعاً وذلك وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط استجابات المبحوثين نحو واقع القيادة المرتكزة على مبادئ في المؤسسة (3,924) بانحراف معياري بلغ (0,707)، وذلك تماشياً مع ارتفاع قيم المتوسط الحسابي لجميع أبعاد المتغير بمستوى قبول مرتفع؛ جاء بعد إيمان القائد بجوهر الآخرين بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ (4,294) وانحراف معياري (0,343)، ثم يليه في الترتيب الثاني بعد التعلم المستمر لقائد بمتوسط حسابي بلغ (4,217) وانحراف معياري (0,272)، وأخيراً بعد تدريب القائد بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (3,924) وانحراف معياري (0,698)، وهو ما يعكس اعتماد قادة وإدارات المركب على مبادئ معينة في عملية التأثير على

المؤوسين، فهم يميلون بقوة إلى التعلم باستمرار، ويعملون على توفير كامل الظروف التي تجعلهم يتعلمون بدافع الفضول أو الرغبة في الرقي بمستوى معارفهم، لذلك فهم على استعداد دائم للاستفسار عما يجهلونه وللاستفادة من تجارب وخبرات غيرهم لزيادة كفاءتهم، إضافة إلى المبادرة بالتدرب على المستويات الأربعة، إلى جانب تأكيدهم لأهمية الثقة في أخلاق وإمكانيات الأفراد، وثقة الأفراد فيهم، وضرورة تعويد الأفراد على تحمل المسؤولية من خلال تفويض المهام لهم، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، ودعم إمكانيات المؤوسين من خلال إعطاء الفرص وخلق جو الإبداع.

### 2.2.5 الوقوف على مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة:

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة البحث نحو مستوى أداء المؤسسة.

| البعـد       | الاختبار | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القبول |
|--------------|----------|-----------------|-------------------|--------------|
| أداء المؤسسة |          | 4,641           | 0,455             | مرتفع        |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

يتبين من خلال الجدول أن مستوى الأداء بالمركب محل الدراسة من وجهة نظر وتصورات المبحوثين مرتفع هو الآخر، بمتوسط حسابي بلغ (4,641) وانحراف معياري (0,455)، لتأكيد مستوى الأداء العالي الذي يقدمه القادة والمؤسسة ككل، وحرصهم على الفعالية في بلوغ الأهداف والكفاءة في تحقيق النتائج وتأدية المهام وحث الأفراد على الإبداع، خاصة أمام ما تواجهه المؤسسات الناشطة في قطاع إنتاج السميد وغيره من تحدي الرفع من مستوى الإنتاجية لإشباع رغبات الزبائن والمستهلكين، إضافة إلى كثرة المؤسسات الناشطة في نفس القطاع مما يعد بمنافسة حادة، فعلى المؤسسة العمل دائما على الرفع من مستوى أدائها وذلك اعتمادا على الحرص على الكفاءة والفعالية في تأدية المهام واحترام الوقت وأجال التسليم.

### 3.5 اختبار فرضيات الدراسة: قبل اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية

التابعة لها، تم التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية اعتمادا على نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) والمبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(06): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

| البعـد   | الاختبار | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------|----------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| الانحدار |          | 2,176          | 1            | 2,176          | 13,380          | 0,001         |
| الخطأ    |          | 7,156          | 44           | 0,163          |                 |               |
| المجموع  |          | 9,332          | 45           |                |                 |               |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

■ معامل الارتباط: R= 0,483

■ معامل التحديد:  $R^2 = 0,233$

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (13,380)، ومستوى الدلالة (0,001) الأقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ )، دليل تحقق خطية العلاقة بين المتغيرين، كدلالة على صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل البحث، وبناء على ذلك نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها.

1.3.5 اختبار الفرضية الرئيسية: بعد ثبوت صلاحية النموذج للاختبار، نستخدم تحليل الانحدار البسيط المبينة نتائجه في الجدول الموالي، لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المرتكزة على مبادئ في أداء المؤسسة"

الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة المرتكزة على مبادئ في أداء المؤسسة.

| مستوى<br>الدلالة Sig. | قيمة T<br>المحسوبة | المعاملات النمطية | المعاملات غير النمطية |       | النموذج                    |   |
|-----------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|-------|----------------------------|---|
|                       |                    | Beta              | الخطأ المعياري        | B     |                            |   |
| 0,000                 | 10,091             |                   | 0,339                 | 3,421 | ثابت Constant              | 1 |
| 0,001                 | 3,658              | 0,483             | 0,085                 | 0,311 | القيادة المرتكزة على مبادئ |   |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

تثبت النتائج المبين في الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل والممثل في القيادة المرتكزة على مبادئ في أداء المؤسسة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، بناء على وجهات نظر وتصورات عينة البحث بالمركب محل الدراسة، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (3,658) بمستوى دلالة (0,001) وهو أقل من مستوى الدلال المعتمد؛ فيما تشير قيمة معامل الارتباط ( $R=0,483$ ) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة، وتفسر القيادة المرتكزة على مبادئ فقط (23,3%) من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة وذلك بدلالة قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، وعليه نرفض الفرضية الرئيسية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المرتكزة على مبادئ في أداء المؤسسة"

### 2.3.5 اختبار الفرضيات الفرعية:

بناء على ثبوت صلاحية النموذج للدراسة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المرتكزة على مبادئ في أداء المؤسسة، وللتفصيل أكثر في علاقة الأثر بين المتغيرين، نسعى إلى البحث في أثر القيادة المرتكزة على مبادئ من خلال الأبعاد المتبناة في النموذج، في مستوى أداء المؤسسة بالمركب الصناعي التجاري -مطاحن الزيبان القنطرة-، وبالتالي سنقوم فيما يلي باختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية اعتماداً على نتائج تحليل الانحدار المتعدد والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات الارتباط والتأثير لأبعاد القيادة المرتكزة على مبادئ في أداء المؤسسة.

| البعد        | الاختبار | B     | الانحراف المعياري | Beta  | قيمة T المحسوبة | مستوى الدلالة |
|--------------|----------|-------|-------------------|-------|-----------------|---------------|
| تدريب القائد | 0,242    | 0,084 | 0,372             | 2,879 | 0,006           |               |
|              | 0,070    | 0,233 | 0,042             | 0,299 | 0,767           |               |
|              | 0,479    | 0,194 | 0,361             | 2,467 | 0,018           |               |
|              | 0,311    | 0,085 | 0,483             | 3,658 | 0,001           |               |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

اعتماداً على نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة المرتكزة على مبادئ في أداء المركب الصناعي التجاري -مطاحن الزيبان القنطرة-، والموضحة في الجدول يمكن اختبار الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية فيما يلي:

■ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ تدريب القائد في أداء المؤسسة".

يتضح من الجدول وجود علاقة أثر إيجابي لتدريب القائد في أداء المؤسسة محل الدراسة، وذلك لبلوغ قيمة T المحسوبة (2,879) بمستوى دلالة (0,006) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ )، كما أن قيمة Beta قد بلغت (0,372)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القائد بالمؤسسة محل الدراسة، يخضع لعملية التدريب ويدرب نفسه من الجوانب والمستويات الأربعة للتدريب، وكون المؤسسة تشهد وتعتمد على سياسة التشبيب وتهتم الفئة الشابة من الأفراد، وهو ما يمنح طاقة إيجابية يمكن التأثير بها على المرؤوسين من خلال تحفيزهم على الكفاءة والفعالية في أداء المهام، وعلى هذا نرفض الفرضية الفرعية الصفرية الأولى ونقبل البديلة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ تدريب القائد في أداء المؤسسة

■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التعلم المستمر لدى القائد في أداء المؤسسة".

يتبين من خلال الجدول عدم وجود علاقة أثر للتعلم المستمر للقائد في أداء المؤسسة محل الدراسة، وذلك لبلوغ قيمة T المحسوبة (0,299) بمستوى دلالة (0,767) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ )، ويمكن تفسير هذه النتيجة بعدم اهتمام بعض القادة والإطارات بالمركب بالتعلم المستمر وذلك للتركيز أكثر وبجدية على الرفع من مستوى عتبة الإنتاجية لسد العجز في السوق إثر الأزمات المتتالية في منتج السميد، والبحث عن إشباع رغبات المستهلك والسوق الحالي مع تزايد الطلب، وعلى هذا نقبل الفرضية الفرعية الثانية الصفرية والتي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التعلم المستمر لدى القائد في أداء المؤسسة

■ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الإيمان بجوهر الآخرين لدى القائد في أداء المؤسسة".

يتضح من خلال نتائج الجدول وجود علاقة أثر لتدريب القائد في أداء المؤسسة محل الدراسة، وذلك لبلوغ قيمة T المحسوبة (2,467) بمستوى دلالة (0,018) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ )، كما أن قيمة Beta قد بلغت (0,361)، ويمكن تفسير هذه النتيجة باعتماد قادة المؤسسة على أساليب مختلفة في ترغيب وتحفيز الأفراد على تحسين أدائهم مثل تفويض المهام والتمكين بناء على ثقة وإيمان القائد بجوهرهم، إضافة إلى تعزيز روابط الثقة، مما يرفع من معنويات الأفراد، وهو ما يساهم في تحسين والرفع من مستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء المهام، وعليه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة الصفرية ونقبل البديلة والتي مفادها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الإيمان بجوهر الآخرين لدى القائد في أداء المؤسسة

عموماً، ومن خلال النتائج المتوصل إليها، يمكن القول أنه يوجد أثر للقيادة المرتكزة على مبادئ في أداء المركب الصناعي التجاري -مطاحن الزيبان القنطرة-، حيث يعتمد القادة بالمركب جملة من المبادئ في عملية القيادة والتي بدورها كان لها الأثر في أداء المؤسسة، سيما التدريب على المستوى البدني والعقلي، العاطفي والروحي، وحفاظهم على الالتزام بالمبادئ الدينية، والحفاظ على لياقتهم البدنية، والعمل على تحسين العلاقات بينهم وبين رؤوسهم وتعزيز روابط الثقة، إضافة إلى تمكين الأفراد الذين هم تحت إشرافهم والثقة في قدراتهم وتفويض السلطة لهم، مما أدى إلى التأثير في معنوياتهم والرفع من مستوى أدائهم من خلال الفعالية في بلوغ الأهداف إضافة إلى الكفاءة في تأدية المهام والترشيد في استغلال الموارد والوقت، وهو ما يعكس مستوى الأداء الذي يقدمه المركب الصناعي التجاري -مطاحن الزيبان القنطرة-.

## 6. خاتمة

برز مفهوم القيادة المرتكزة على مبادئ كوجهة جديدة وأسلوب حديث للقيادة الإدارية، يركز فيه القائد على مجموعة من المبادئ الشخصية في عملية التأثير على المرؤوسين، هذه الأخيرة التي تعد جوهر عملية القيادة، والتي يعتمد عليها القائد في الوصول إلى الفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة والكفاءة في بلوغ النتائج بالاستغلال الأمثل للموارد والجهد والوقت، ويسعى القائد المرتكز على مبادئ بذلك لتحسين مردود الأفراد وترغيبهم في تأدية مهامهم دون دفعهم لذلك وإصدار الأوامر، وبالتالي الرفع من مستوى الأداء الشامل للمؤسسة عموماً والأداء التنافسي على وجه الخصوص، للحفاظ على حظوظ المؤسسة في البقاء والاستمرار ضمن المنافسة في السوق وتعزيز التنافسية والتفوق، في جو أصبحت فيه المؤسسات تعتمد كل الاعتماد على المورد البشري والموارد

غير الملموسة والكفاءات، باحثة بذلك عن تعزيز القدرات الاستراتيجية، لهذا اتجهت المؤسسات الاقتصادية إلى الاعتماد على القادة في عملية التأثير في الرؤوسين لإبراز قدراتهم ومواهبهم وتطويرها؛ من خلال الدراسة الميدانية لأثر القيادة المرتكزة على مبادئ في أداء المؤسسة بالمركب الصناعي التجاري -مطاحن الزيبان القنطرة-، يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- واقع القيادة المرتكزة على مبادئ بالمركب محل الدراسة كان مرتفعاً؛ كما أن مستوى أداء المركب أيضاً كان مرتفعاً من وجهة نظر وتصورات عينة الدراسة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة المرتكزة على مبادئ في أداء المركب الصناعي التجاري -مطاحن الزيبان القنطرة-؛
- كما يوجد أثر لمبدأ تدريب القائد وإيمان القائد بجوهر الآخرين في أداء المؤسسة، فيما لا يوجد أثر لمبدأ التعلم المستمر للقائد في أداء المركب محل الدراسة.
- من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا البحث، وبهدف حصر بعض الممارسات التي تعنى بالقيادة المرتكزة على مبادئ وأثرها في أداء المؤسسة، يمكن أن نقدم جملة من التوصيات والمقترحات على ضوء هذه الدراسة والمتمثلة فيما يلي:
- تحفيز القادة والأفراد على الاهتمام أكثر بالجانب البدني لما له من أثر على العوامل الأخرى مثل العامل الذهني والنفسي، إضافة إلى المرونة والكفاءة والفعالية في أداء المهام؛
- تحفيز الأفراد على القراءة والمطالعة بهدف توسيع دائرة وآفاق الابداع والابتكار التعلم من التجارب والخبرات السابقة؛
- عقد اجتماعات تقييمية دورية للتذكير بالأهداف والسياسات والاستراتيجيات، تمنح من خلالها الفرصة للأفراد لطرح أفكارهم وإبراز قدراتهم كتشجيع روح المبادرة والتفكير الإبداعي والابتكار.

## 7. قائمة المراجع:

### 1.7 مراجع باللغة العربية

- الشيخ الداوي. (2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، 07(07)، 217-227.
- خالد محمد بن حمدان، و إدريس وائل محمد صبحي. (2007). الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. الأردن: دار اليازوري.
- ستيفن آر كوفي. (2005). القيادة المرتكزة على مبادئ (الإصدار الأول). الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع.
- سعيد محمد المصري. (1999). التنظيم والإدارة. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر.
- طلال بن عايد الأحمد. (2010). التنظيم وأداء المؤسسات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- عيسى أحمد السيد. (2021). دور القيادة المرتكزة على المبادئ في التميز المؤسسي تجاه المجتمع -دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية بمحافظة الطائف-. *مجلة البحوث التجارية*، 43 (03)، 134-188.
- فريد خميلي، و أميرة دباش. (2015). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة cabam بأم البواقي. *مجلة أبعاد إقتصادية*، 05 (01)، 278-297.
- محمد بن عبد الله العثمان. (2003). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية : جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- معن محمود عياصرة، و مروان محمد بني أحمد. (2007). *القيادة والرقابة والاتصال الإداري*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر.
- منال طلعت محمود. (2003). *أساسيات في علم الإدارة*. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- هشام حمدي رضا. (2010). *تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية* (الإصدار الأول). عمان، الأردن: دار الراية.

## 2.7 مراجع باللغة الأجنبية

- Drucker, P. (1999). *L'avenir du management selon Drucker*. Paris, France: Editions Village Mondial.
- Liu, K., Zhang, H., & Zhang, Z.-H. (2021). The efficiency, equity and effectiveness of location strategies in humanitarian logistics: A robust chance-constrained approach. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 156, 01-29.
- Maranzana, N., Dubois, S., Gartiser, N., & Caillaud, E. (2008). Proposal of a system of indicators to measure performance of problem solving process in design. *International Design Conference - Design'08*, (pp. 01-08). Croatia.
- Martory, B., Delay, C., & Siguier, F. (2008). *Piloter les Performances RH, la création de valeur par les ressources humaines*. Paris: Editions Liaisons.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck Supérieur.
- Weathersby, G. (1999). Leadership vs. management. *Management Review*, 88(03), 01-01.