

القيادة المرنة وعلاقتها بالأداء المميز لدى العاملين في المؤسسات الصناعية (دراسة استطلاعية في شركة الصناعات الخفيفة)

م. سجي رياض عباس

كلية دجلة الجامعة الاهلية

journalofstudies2019@gmail.com

الملخص

"يسعى البحث الحالي الى التعرف على القيادة المرنة وعلاقتها بالأداء المميز لدى العاملين في المؤسسات الصناعية (دراسة استطلاعية في شركة الصناعات الخفيفة).ومن اجل تحقيق اهداف البحث الحالي فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي من خلال عينة عشوائية من العاملين في شركة الصناعات الخفيفة تقدر (١٥٠) فرد وفقا لمجموعة من المتغيرات الديمغرافية, وقد تم بناء اداتا البحث الحالي والتحقق من صدقها وثباتها، وتم تطبيقها على عينة البحث وتم عرض النتائج في الفصل الرابع.

الكلمات المفتاحية: (القيادة المرنة، الأداء المميز).

Flexible leadership and its relationship to the distinguished performance of workers in industrial institutions (An exploratory study in the Light Industries Company)

Sajja Riyad Abbas

Dijla College, Al-Ahlia University

Abstracts:

The current research seeks to identify flexible leadership and its relationship to the distinguished performance of workers in industrial enterprises (a prospective study in the Light Industries Company). (150) individuals according to a set of demographic variables. The current research tools were built and validated and proven, and they were applied to the research sample. The results were presented in the fourth chapter.

Keywords: (flexible leadership, outstanding performance).

الفصل الاول : اطار منهجي ودراسات سابقة

المبحث الاول: اطار منهجي

اولا: مشكلة البحث

من الموضوعات الادارية المهمة في الوقت الراهن هي القيادة بشكل عام, والقيادة المرنة بشكل خاص, فقد نال هذا النوع من القيادة الاهتمام الكبير من قبل الباحثين في السنوات الماضية القريبة, فالقيادة المرنة يمكنها ان تؤثر في نجاح عمل المنظمة على جميع المستويات, فضلا عن قدرتها على الحفاظ على مكانها ضمن منافسيها, وهذا الامر من الممكن ان يؤثر على الاداء المميز للمنظمة من خلال الاداء المميز للعاملين فيها. وقد لاحظ الباحث من خلال الزيارات الميدانية الى بعض المؤسسات الصناعية الكبرى في البلد ومنها (شركة الصناعات الخفيفة) ان هذه المؤسسات الصناعية تفتقد الى هكذا نوع من القيادة, فضلا عن مجموعة من الاشكاليات المتعلقة بالاداء المميز للمؤسسة, ومن هنا فقد وجد الباحث ضرورة بحثية للقيام بالدراسة الحالية من خلال الاجابة عن التساؤلات التالي:

١. ما مستوى القيادة المرنة لدى الافراد العاملين في شركة الصناعات الخفيفة ؟
٢. ما مستوى الاداء المميز لدى الافراد العاملين في شركة الصناعات الخفيفة ؟
٣. هل هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة المرنة والاداء المميز لدى العاملين في شركة الصناعات الخفيفة ؟

ثانيا: اهمية البحث

تتلخص اهمية البحث الحالي في الجانبين الآتيين :

اولا: الاهمية النظرية

١. القيمة العلمية لمتغيرات البحث الحالي, خصوصا وان هذه المتغيرات لم تدرس معا في اي دراسة محلية تتعلق بالمؤسسات الصناعية على حد علم الباحث .
٢. الدور الحيوي للمؤسسات الصناعية على مستوى الاقتصاد في بلد نامي مثل العراق, خصوصا وانها ستطبق على عينة من العاملين في هذه المؤسسة .
٣. من الممكن ان تفرد هذه الدراسة المكتبة المحلية في مجال ادارة المؤسسات الصناعية وتطويرها في ضوء النتائج التي سنصل اليها .

ثانيا: الاهمية العملية

١. ان الاهمية العملية للبحث الحالي تتجلى في مدى قدرة البحث على وصف القيادة المرنة والاداء المميز لدى العاملين في المؤسسات الصناعية وبالتالي امكانية تطوير العمل الاداري فيها .

٢. من المتوقع ان تنعكس النتائج التي سنتوصل اليها على الواقع العملي للمؤسسات الاقتصادية من الجانب الاداري .

٣. اثاره دوافع بقية الباحثين الى تسليط الضوء على ابرز المعوقات الادارية في المؤسسات الاقتصادية الكبرى وامكانية تذليلها .

اهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى التعرف على :

١. مستوى القيادة المرنة لدى الافراد العاملين في شركة الصناعات الخفيفة .
٢. مستوى الاداء المميز لدى الافراد العاملين في شركة الصناعات الخفيفة .
٣. العلاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة المرنة والاداء المميز لدى العاملين في شركة الصناعات الخفيفة .

حدود البحث

يتحدد البحث الحالي بالحدود التالية :

١. الحد الزمني: العام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣ .
٢. الحد المكاني: شركة الصناعات الخفيفة في بغداد
٣. الحد البشري: العاملين في شركة الصناعات الخفيفة .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

اولا: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة المرنة

دراسة(علي سلمان عباس, ٢٠٢١): "قياس أبعاد القيادة المرنة لرؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين"

"يسعى البحث الحالي الى التعرف على قياس ابعاد القيادة المرنة لرؤساء الاندية الرياضية من وجهة نظر المدربين. ومن اجل تحقيق اهداف البحث الحالي اتبع الباحث خطوات المنهج الوصفي بدأ بتعريف واضح لمجتمع البحث وعينته بالإضافة الى أداة البحث. وقد حدد الباحث مجتمع البحث بجميع

المدرين العاملين في الاندية الرياضية العراقية . أما عينة البحث فقد تضمنت (١٥٠) مدرب ومدربة من (١٠) اندية عراقية مختلفة. أما بخصوص اداة البحث وهي (استبانة القيادة المرنة) فقد قام الباحث ببناء الاستبانة وعرضها على مجموعة الخبراء والمحكمين من اجل تحكيمها, وبعد استخراج الخصائص السايكومترية لأداة البحث الحالي والاطمئنان الى صلاحيتها في التطبيق, تم تطبيقها على عينة البحث وتم التوصل الى النتائج التالية: ١. يمتلك المدراء ورؤساء الاندية العراقية في العينة المذكورة سمات القيادة المرنة في تسيير أمور النادي. ٢. يمتلك القادة المرنون سمات العمل الجاد في التعامل مع المدرين والعاملين في النادي. ٣. يمتلك المدراء ورؤساء الأندية مجموعة من المهارات في ادارة علاقاتهم الإنسانية مع المحيطين بهم".

دراسة (أحمد سليمان محمد الجرجري، زيد موفق سالم، ٢٠٢١): " دور القيادة المرنة في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى"

"يهدف البحث الى تحديد دور ابعاد القيادة المرنة المتمثلة بـ (التكيف الاستباقي، تفعيل الموارد المنظمة، التعامل مع الغموض، قبول التغيير، خفة الحركة) في امكانية التنفيذ الاستراتيجي المتمثلة بـ (الهيكل التنظيمي العضوي، الانظمة، المهارات، الثقافة والقيم المشتركة، الملاك الوظيفي)، وتم اعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS) لغرض تحليل البيانات ذات العلاقة بالميدان المبحوث وبيان علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات، عبر اساليب احصائية وصفية وتحليلية عدة، وذلك بتوزيع (١١٠) استمارة استبانة على عينة عشوائية من القيادات الادارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى، اذ تم استرجاع (١٠٠) استمارة، وفي ضوء النتائج الاحصائية تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي تخدم البحث وتحقق اكبر فائدة منه".

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بالاداء المميز

دراسة (أمير عمر حسنين صالح، ٢٠١٣): "تحليل العلاقة بين التمكين الإداري و السلوك الإداري الابتكاري: دراسة ميدانية للمديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الطائف"

"هدفت هذه الدراسة إلى بحث مدى الاختلاف بين كل من التمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين حسب المستويات الإدارية وتحديد العلاقة بين التمكين الإداري بوصفه متغيرا مجملا" أو أحادي البعد، وكذلك تحديد العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد السلوك الابتكاري. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (١٢٥) من المديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الطائف.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود اختلافات جوهرية للتمكين الإداري والسلوك الإداري الابتكاري تبعا للمستويات الإدارية، ووجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين التمكين الإداري بوصفه متغيراً مجملاً أو أحادي البعد وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد التمكين الإداري وأبعاد السلوك الإداري الابتكاري. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت إليها".

دراسة (خديجة احمد عبود، ٢٠١٩): "الأداء الإداري وأنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المشرفين التربويين"

"المشكلة المطروحة للدراسة ، التي ظهرت في البحث في القراءات السابقة والنظر المستمر في السلوكيات الإدارية التربوية بشكل عام ، والبحث أيضاً في الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الإداري، وأنماط السلوك الإداري ، والاستبانات التي أجريت ، وكذلك الشكاوى التي تأتي إلى المديرات التربوية في المدارس الابتدائية في المديرية العامة ، تبين ان هناك مشكلة يجب دراستها تتعلق باختلافات أنماط الممارسات والسلوكيات والأساليب الإدارية التقليدية غير القابلة للتثبيت من قبل مديري المدارس الابتدائية والتي انعكست سلباً على النشاطات العملية والتعليمية وأشكال السلوكيات المعمول فيها . وليس لديهم المؤهلات العلمية التي تمكنهم من إيجاد الحلول المهنية والأنية الناجحة للمشاكل التي تواجه المؤسسات التعليمية . نحن بحاجة ماسة إلى رفع الوضع الحقيقي لهذه المؤسسات في العراق ، من قادة إداريين فاعلين للعمل فيها . مع موظفين قادرين لإيجاد الحلول والمقترحات المناسبة التي تخدم عملية التدريس والتعليم لتعزيز هذه المؤسسات . ستحاول الباحثة شرح أهمية هذا البحث في تعاملها مع موضوعة البحث إذ ان للشفافية الإدارية أهمية لأنها تعد إحدى المداخل المهمة لعلاج العديد من المشكلات الإدارية لأنها جزء أساس تعتمد عليه الإدارة الحالية في المؤسسات التعليمية. لحل المشاكل واحتياجات المؤسسات التعليمية لاتخاذ أنماط وأساليب إدارية مرنة تعزز أداء العمل وتحسين إنتاجية العمال ، لتحقيق أهداف مؤسسات المدارس " .

الفصل الثاني: ادبيات الدراسة

المبحث الأول: القيادة المرنة

مفهوم القيادة المرنة

تعد القيادة المرنة من العناصر الرئيسية في المؤسسات كي تحقق هدفها الأساسي في النجاح والتواصل الى الاهداف التي تسعى اليها، فهي أي القيادة المرنة الجزء المتحكم والمسيطر على فكرة تطور

المؤسسة وتطويرها , فبدون هذه القيادة تفقد المؤسسة قدرتها على الاستمرار والبقاء (الربيعي, ٢٠١٠: ١٧٢).

فمن دون القيادة تصبح المؤسسة خاوية غير قادة على التحكم بمفاصلها واجزائها وتكون العملية الادارية عشوائية وغير ذات جدوى (عباس, ١١: ٢٠٠٨).

فالقيادة المرنة تمثل القدرة على التأثير على الآخرين المحيطين بالقائد من اجل الوصول الى تحقيق جملة من الاهداف قصيرة وطويلة المدى, ولا بد من الاشارة الى ان اساس القيادة المرنة هو التواصل المستمر والحيوي بين القائد والعاملين, فضلا عن تغيير اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل بشكل مستمر (عبد الوهاب, ٢٠٠٧: ٤).

ان القيادة المرنة تقوم على مجموعة من السمات الشخصية الذاتية للقائد, ومن اهمها الالهام والتأثير الايجابي في الآخرين, فضلا عن اكسابهم الاحترام لانفسهم ولطبيعة العمل ومدى التعاون الفعال مع بعضهم البعض (غباين, ٢٠٠٩: ٩٠).

أهمية القيادة المرنة

يمكن تلخيص اهمية القيادة المرنة في المجالات التالية :

- حلقة وصل ما بين طرفين اساسيين هما القائد, والافراد العاملين فمن خلال هذه الحلقة تحقق المؤسسة اهدافها التي تسعى اليها .
- تمثل بوتقة تنصهر من خلالها المبادئ العامة التي تضعها المؤسسة من اجل الوصول اليها .
- من خلال هذا النوع من القيادة تكون جميع السلوكيات الخاصة بالعاملين والقيادة باتجاه واحد ومحدد وواضح .
- تقوم القيادة المرنة هنا على الاهتمام بالعاملين وتدريبهم, فهم رأس المال التي تسعى القيادة الى المحافظة عليهم بشكل مستمر .
- من خلال القيادة المرنة يتم مواكبة اخر التطورات العلمية الحاصلة في مجال الادارة وتدريب العاملين والحفاظ على مستوى اداء المنظمة (العجمي, ٢٠٠٨: ٣٣).

ابعاد القيادة المرنة

ان القيادة المرنة تقوم على بعدين اساسيين هما :

من خلال مراجعة الادبيات الدراسية التي تناولت القيادة المرنة, فقد اختار الباحثين البعدين التاليين لها :

اولاً: العمل

يقوم هذا البعد على اساس ان القائد يقوم وبشكل مستمر بالتعاون مع العاملين المحيطين به في المؤسسة على اساس العمل ومهاراته المطلوبة،فالقائد يتعاون معهم ويناقشهم كي تتحقق الاهداف التي تسعى المؤسسة الى الوصول اليها(الصليبي،٢٠٠٨: ٩١).

وفي هذا البعد يكون التركيز على الجانب المادي من العملي،أي التركيز على مدى التزام العاملين بالعمل ومهاراتهم المطلوبة والتغذية الراجعة والتقييم المادي الموضوعي للاداء بشكل مستمر،فالقائد هنا يحاول ان يتجرد من أي جانب عاطفي في التعامل وتقييم العمل ،لذلك يقوم القائد بالعمل على مكافئة او معاقبة العاملين بناء على مدى الالتزام في العمل المتحقق(عياصرة،٢٠٠٧: ٤٠).

ثانيا : بعد العلاقات الانسانية

اذا كان البعد الاول يهتم بالجانب المادي،فأن هذا البعد يركز على الجانب المعنوي المتعلق بالعلاقات الانسانية،فالقائد هنا يهتم بالحالات الخاصة المعنوية فضلا عن رفع حل مشكلاتهم الخاصة بالعمل او خارج العمل من خلال علاقة قائمة على الانسانية والتعامل الطيب(المعايطه،٢٠٠٧: ٢٩٤). ان هذا البعد من القيادة المرنة يوفر للعاملين جو امن نفسي من اجل خفض مستوى التوتر الذي يشعرون به اثناء العمل ،فالعلاقات الانسانية تسعى الى خل جو اسري اداري في بيئة العمل ،يتحقق من خلاله الرغبة العالية في العمل وبالتالي تحقيق مستويات طيبة من العمل(عياصرة،٢٠٠٧: ٤٤).

المبحث الثاني: الاداء المميز

مفهوم الاداء المميز

يمثل الاداء النشاط الروتيني اليومي ال اي يقوم العامل به كلا حسب اختصاصه في العمل،حيث يقوم العامل من خلال هذا النشاط بتأدية مجموعة من النشاطات من المفترض ان تتميز بالتميز والابداع من اجل تحقيق اهداف المؤسسة(بحر وابو سويرح،٢٠١٠: ١١).

ان الاداء المميز يتلخص في المحصلة النهائية الجيدة والفعالة كمنتجات نهائية لعمل العاملين في المؤسسة من خلال القيام بالمهام على الوجه المطلوب(البليسي،٢٠١٢: ٢٣).

كما يتمثل الاداء المميز في مدى قدرة العاملين على الاستمرار بالعمل المميز دون توقف من اجل ان تتحقق الاهداف العامة والخاصة للمؤسسة(النميان،٢٠٠٦: ٣٧).

"فهو يمثل العلاقة القائمة بين الجهد والامكانيات بالإضافة الى ادراك الادوار الواجب القيام بها ,وبالتالي فالسلوك المميز يمثل الخلاصة النهائية لجهد الفرد وامكانياته بالإضافة الى سماته وادراكه بشكل عام لمهامه الوظيفية ,بمعنى ان السلوك المميز يعكس بصورة او بأخرى قدرة الفرد على تحقيق متطلبات العمل"(الصامل, ٢٠١١: ٢٨).

أهمية قياس الاداء المميز

ان قياس الاداء المميز للعاملين داخل المؤسسة امر في غاية الاهمية وتظهر اهميته في مجموعة من المجالات يمكن تلخيصها على النحو الاتي:

- ١- النقل والترقية: من خلال قياس الاداء المميز للأفراد العاملين من خلال التقييم المستمر يمكن مكافئة العامل من خلال الترقية الى مكان افضل او النقل الى مكان ادنى وفقا للاداء الذي يقدمه على مدى زمني محدد .
- ٢- تقييم القيادة: يتم من خلال تقييم اداء العاملين المميز تقييم اداء القيادة نظرا لكون سلوك واداء الافراد العاملين هو انعكاس حقيقي لقدرات القيادة .
- ٣- زيادة الاجور: واحد من الجوانب الايجابية لقياس الاداء المميز هو مدى امكانية رفع اجور العاملين او على الاقل الحصول على حوافز او مكافئات مادية بشكل مستمر .
- ٤- الاداء المميز معيار: يقصد بالمعيار ان قياس الاداء المميز وسيلة للحكم على فاعلية المؤسسة في مدى امكانية تحقيق اهدافها على المدى القريب او البعيد (Elci et al., 2007 :88)

مكونات الاداء المميز(ابعاده)

من خلال مراجعة الباحث للادبيات المتعلقة بالاداء المميز فقد اختار الباحثين البعدين التاليين:

اولا: الفعالية

تمثل الفعالية معيار يتم من خلاله الحكم على المؤسسة من خلال قدرتها على الوصول الى اهدافها,والاداء المميز يظهر من خلال هذا البعد عن طريق وصول الاداء المميز الى غاياته المهمة المتمثلة بتحقيق المبادئ العامة للمؤسسة,ويتم الحكم على فعالية المؤسسة من خلال:

١. القدرة على تحقيق الاهداف

٢. القدرة على تحقيق مخرجات ذات جودة عالية

٣. مدى شعور الافراد العاملين بحالة من الرضا الوظيفي والامن النفسي داخل المنظمة(طالب والبناء, ٢٠١٢: ٢٦٧).

ثانيا: الكفاءة

يمثل هذا البعد العلاقة القائمة بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها, فالمخرجات ذات الجودة العالية القائمة على مدخلات جيدة تمثل كفاءة عالية للمنظمة ويتم تحقيقه هذه الكفاءة من خلال الاعتماد على مجموعة من الموارد الجيدة والفاعلية في العمل الاداري داخل المنظمة(صفاء والبناء, ٢٠١٢: ١٧٦).

الفصل الثالث: اجراءات البحث

في هذا الجزء من البحث ,سنتطرق الى مجموعة من الاجراءات العملية المتعلقة بمنهج ومجتمع وعينة البحث,فضلا عن الاجراءات المتعلقة باعداد اداتا البحث ,والتحقق من بعض الخصائص الاحصائية من صدق وثبات,فضلا عن الوسائل الاحصائية المستخدمة .

منهجية البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي(الارتباطي) كونه مناسبا للاجراءات البحثية

التي سنقوم بها .

مجتمع البحث

يتمثل مجتمع الدراسة من الافراد العاملين في (شركة الصناعات الخفيفة) في بغداد للعام ٢٠٢٣.

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من الافراد العاملين في شركة الصناعات الخفيفة في بغداد وقد

بلغت العينة(١٠٥) فرد وفقا للطريقة العشوائية في الاختيار والتوزيع وفقا لمجموعة من المتغيرات

الديمغرافية التالية :

١.المتغيرات الديمغرافية حسب الجنس

جدول (١) المتغيرات الديمغرافية حسب الجنس :

المتغيرات	N	%
نوع الجنس		
ذكر	٩٠	٦٠%
انثى	٦٠	٤٠%
المجموع	١٥٠	١٠٠%

٢. المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب العمر

جدول (٢) المتغيرات الديمغرافية حسب العمر :

المتغيرات	N	%
العمر		
٣١ فأقل	٤٠	٢٧%
٣٩-٣١	٣١	٢١%
٤٩-٤٠	٣٠	٢٠%
٥٩-٥٠	٢٤	١٦%
٦٠ فأكثر	٢٥	١٦%
المجموع	١٥٠	١٠٠%

٣. المتغيرات الديمغرافية للعينة حسب الخبرة الوظيفية

جدول (٣) المتغيرات الديمغرافية حسب الخبرة الوظيفية :

المتغيرات	N	%
الخبرة الوظيفية		
٥ فأقل	٣٧	٢٥%
٩-٦	٤٤	٢٩%
١٤-١٠	١٧	١١%
١٩-١٥	٢٢	١٥%
٢٠ فأكثر	٣٠	٢٠%
المجموع	١٥٠	١٠٠%

ادتا البحث

اولا: القيادة المرنة

١. بناء الاستبانة

من اجل بناء الاداة, فقد قام الباحث بدراسة استطلاعية على عينة من الخبراء لتحديد ابرز الافكار المتعلقة بالقيادة المرنة فضلا عن مراجعة الادبيات السابقة, وقد تم بناء الاستبانة وفقا لمجموعة من الخطوات العامة التالية :

١. تحديد المجالات التي يتكون منها القيادة المرنة
 ٢. كتابة الفقرات المتعلقة بكل بعد من ابعاد القيادة المرنة
 ٣. عرض الفقرات على الخبراء والمحكمين من اجل تحكيمها في ضوء السلامة الفكرية واللغوية
 ٤. التحقق من ثبات الاستبانة
 ٥. تطبيق الاستبانة من اجل الوصول الى النتائج المطلوبة .
- وقد تكونت الاستبانة بشكلها النهائي من (٢٠) فقرة موزعة بشكل متساوي بين بعدي القيادة المرنة(العمل,العلاقات الانسانية) وقد وضع الباحث امام كل فقرة تدرج من البدائل الخماسية لليكرت.
٢. الخصائص الاحصائية للاستبانة
 ١. صدق المحكمين
- كي نتحقق من صدق المحكمين فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين من اجل تحكيم الفقرات في ضوء سلامتها اللغوية والفكرية وقد اعتمد الباحث على معيار اتفاق نسبة من المحكمين تقدر (٨٠%) كحد ادنى لقبول الفقرات وبناء على هذا المعيار فقد عدت جميع الفقرات صالحة
٢. الثبات
- استعمل الباحث معادلة(الفا كرونباخ) على عينة الثبات البالغة(٢٠) فرد من العاملين في شركة الصناعات الخفيفة,وقد وجد الباحث ان قيمة الثبات(٠,٨٤).

ثانيا: الاداء المميز

١. بناء الاستبانة

من اجل بناء الاداء, فقد قام الباحث بدراسة استطلاعية على عينة من الخبراء لتحديد ابرز الافكار المتعلقة بالاداء المميز فضلا عن مراجعة الادبيات السابقة, وقد تم بناء الاستبانة وفقا لمجموعة من الخطوات العامة التالية :

١. تحديد الابعاد التي يتكون منها الاداء المميز

٢. كتابة الفقرات المتعلقة بكل بعد من ابعاد الاداء المميز

٣. عرض الفقرات على الخبراء والمحكمين من اجل تحكيمها في ضوء السلامة الفكرية واللغوية

٤. التحقق من ثبات الاستبانة

٥. تطبيق الاستبانة من اجل الوصول الى النتائج المطلوبة .

وقد تكونت الاستبانة بشكلها النهائي من (٢٠) فقرة موزعة بشكل متساوي بين بعدي الاداء

المميز (الفعالية, الكفاءة) وقد وضع الباحث امام كل فقرة تدرج من البدائل التالية :

جدول (٥) تصحيح الاستبانة

اوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

٢. الخصائص الاحصائية للاستبانة

١. صدق المحكمين

كي نتحقق من صدق المحكمين فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المتخصصين من اجل تحكيم الفقرات في ضوء سلامتها اللغوية والفكرية وقد اعتمد الباحث على معيار اتفاق نسبة من المحكمين تقدر (٨٠%) كحد ادنى لقبول الفقرات وبناء على هذا المعيار فقد عدت جميع الفقرات صالحة

٢. الثبات

استعمل الباحث معادلة (الفا كرونباخ) على عينة الثبات البالغة (٢٠) فرد من العاملين في شركة الصناعات الخفيفة، وقد وجد الباحث ان قيمة الثبات (٠,٨١).
الوسائل الاحصائية

استعمل الباحث الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) من اجل التحقق من اهداف البحث

الفصل الرابع: نتائج البحث والاستنتاجات والتوصيات

في هذا الفصل سنبين النتائج التي توصلنا اليها كما سنتطرق الى ابرز الاستنتاجات والتوصيات المقدمة

الهدف الاول: مستوى القيادة المرنة لدى الافراد العاملين في شركة الصناعات الخفيفة .
للتعرف على مستوى للقيادة المرنة، تم استخراج الاحصاءات الوصفية للمجال :

جدول (٦) : الاحصاءات الوصفية لاستبانة القيادة المرنة

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة الكلية	عدد الفقرات	الابعاد
الاولى	%٨٣	٠,٥٤	٤,١٧	٥٠	١٠	العمل
الثانية	%٨٣	٠,٤٨	٤,١٥	٥٠	١٠	العلاقات الانسانية
	%٨٣	٠,٥١	٤,١٦	١٠٠	٢٠	الدرجة الكلية

من خلال ما سبق يتضح لنا ان مجال القيادة المرنة متحققة بنسبة (٨٣%) وهو مؤشر على ان هنالك مستوى يصنف على انه (جيد جدا)

١- الاحصاءات الوصفية لبعده (العمل) :

للتعرف على مستوى مجال (العمل) تم استخراج الاحصاء الوصفية لفقرات المجال

جدول (٧) : الاحصاءات الوصفية لبعده العمل

الترتيب	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
الثامنة	%٧٥	٠,٧٦	٣,٧٩	تتناقش القيادة في منظمتي الأمور التي تخص سياسات العمل مع المرؤوسين	١
السادسة	%٨١	٠,٥٩	٤,٠٥	تحفز وترغب وتشجع العاملين لإنجاز المهام الموكلة اليهم	٢
الرابعة	%٨٥	٠,٦٠	٤,٢٩	تشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات	٣

٤	تشبع حاجات المرؤوسين النفسية والاجتماعية	٤,٤٣	٠,٥٨	%٨٨	الثالثة
٥	تخلق جو من الثقة والاندماج بين القادة والمرؤوسين	٣,٨٧	٠,٥٣	%٧٧	السابعة
٦	تفوض جزء من الصلاحية الى المرؤوسين	٤,٥٣	٠,٥٠	%٩٠	الثانية
٧	تركز على انجاز العمل وحل المشاكل والعقبات	٣,٨٧	٠,٤٧	%٧٧	السابعة
٨	تعمل القيادة على تقييم العمل بشكل دوري مستمر	٤,٨٧	٠,٤٠	%٩٧	الاولى
٩	هنالك تقييم واضح من قبل الادارة للعاملين بشكل حيادي	٤,٢٠	٠,٥٤	%٨٤	الخامسة
١٠	تسعى القيادة الى عقد الدورات التدريبية للعاملين من اجل تطوير مهارات العمل	٣,٨٨	٠,٤٣	%٧٧	السابعة
المجموع		٤,١٧	٠,٥٤	%٨٣	

من خلال ما سبق يتبين ان بعد(العمل) متحققة بنسبة(٨٣%) وهو مؤشر على ان العمل يصنف على انه(جيد جدا).

٢. الاحصاءات الوصفية لبعده (العلاقات الانسانية) :

للتعرف على مستوى مجال(العلاقات الانسانية) تم استخراج الاحصاءات الوصفية للمجال

جدول (٨) : الاحصاءات الوصفية لمجال العلاقات الانسانية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	الترتيب
١	يتدخل القائد في حل الصراعات بين المرؤوسين	٣,٩٠	٠,٥٤	%٧٨	الثامنة
٢	يبقى القائد على مسافة من المرؤوسين لكنه لا يبقى بمعزل عنهم ويتعامل معهم بعدالة	٣,٨٧	٠,٣٨	%٧٧	التاسعة
٣	يوكد على مراعاة الاختلاف في مراكز المرؤوسين لكنه يدعم كرامة الجميع	٣,٨٠	٠,٥٩	%٧٦	العاشر
٤	يدرك الجميع ادوارهم ومواقعهم في تحقيق الاهداف العامة والخاصة للمنظمة	٤,٤٠	٠,٤٣	%٨٨	الثانية
٥	تأخذ القيادة بنظر الاعتبار الظروف الاستثنائية التي يمر بها العاملين	٤,٢٢	٠,٤٨	%٨٤	الخامسة
٦	تتواصل الادارة مع العاملين في الحالات الانسانية الطارئة	٤,١٥	٠,٤٣	%٨٣	السادسة
٧	تسعى القيادة الى ان تكون العلاقة في العمل هي علاقات	٤,٥٠	٠,٣٠	%٩٠	الاولى

				انسانية بالدرجة الاولى	
السابعة	%٨٢	٠,٥٤	٤,١٢	يحظى العاملین باحترام وتقدير القيادة بشكل دائم	٨
الثالثة	%٨٦	٠,٦٥	٤,٣٣	تسعى القيادة الى حل المشكلات داخل المنظمة بشكل ودي	٩
الرابعة	%٨٥	٠,٥٤	٤,٢٥	جميع العاملین يحظون بتقدير القيادة	١٠
	%٨٣	٠,٤٨	٤,١٥		المجموع

من خلال ما سبق، يتضح للباحث ان العلاقات الانسانية متحققة بنسبة (٨٣%) وهو مؤشر على ان العلاقات الانسانية تصنف على انها (جيدة جدا).

الهدف الثاني: مستوى الاداء المميز لدى الافراد العاملین في شركة الصناعات الخفيفة .

للتعرف على مستوى الاداء المميز، تم استخراج الاحصاءات الوصفية للمتغير

جدول (٩) : الاحصاءات الوصفية لاستبانة الاداء المميز

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الدرجة الكلية	عدد الفقرات	الابعاد
الثانية	%٨٣	٠,٤٤	٤,١٧	٥٠	١٠	الكفاءة
الاولى	%٨٥	٠,٥٢	٤,٢٩	٥٠	١٠	الفعالية
	%٨٤	٠,٤٨	٤,٢٣	١٠٠	٢٠	الدرجة الكلية

من خلال ما سبق، يتضح لنا ان الاداء المميز متحقق بنسبة (٨٤%) وهو مؤشر على ان

الاداء المميز لدى الافراد يصنف بمستوى جيد جدا.

١. الاحصاءات الوصفية لبعء (الكفاءة) :

للتعرف على مستوى مجال (الكفاءة) فقد تم استخراج الاحصاءات الوصفية للمجال

جدول (١٠) : الاحصاءات الوصفية لبعء الكفاءة

الترتيب	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
الثالثة	%٨٤	٠,٤٧	٤,٢٣	"تعتبر القيادة في منظمتي معيار اساسي مهم للكفاءة"	١
السابعة	%٧٨	٠,٤٣	٣,٩٠	"تهتم القيادة بالتعرف وبناء العلاقات مع الافراد او من خلال تقييم مستوى الاداء"	٢

الثامنة	٧٦%	٠,٣٧	٣,٨١	"تمتاز القيادة بتقويم العاملين بشكل عام والقيادة بشكل خاص"	٣
الثانية	٨٥%	٠,٥٩	٤,٢٦	"تستخدم وتوظف الموارد البشرية بشكل مناسب"	٤
الاولى	٨٨%	٠,٣٨	٤,٤١	"ترشد في استخدام الموارد المتاحة ,سواء كانت هذه الموارد مادية او معنوية."	٥
السادسة	٧٩%	٠,٥٧	٣,٩٨	"تسعى الى خفض التكاليف دون ان ينسحب ذلك على المخرجات الجيدة"	٦
التاسعة	٧٤%	٠,٤٧	٣,٧٤	"تهتم بالمقارنة ما بين المخرجات والمدخلات في فترة زمنية محددة"	٧
الخامسة	٨١%	٠,٤١	٤,٠٦	تهتم القيادة بشعور العاملين بالمسؤولية الادارية داخل المنظمة	٨
الرابعة	٨٣%	٠,٤٣	٤,١٨	تقوم القيادة على التركيز على قيام العاملين بمجموعة من المهام في وقت واحد	٩
العاشرة	٧٢%	٠,٣٧	٣,٦٠	تسعى القيادة الى خلق نوع من المبادرة لدى العاملين للقيام بالمهام المطلوبة منهم	١٠
	٨٣%	٠,٤٤	٤,١٧		المجموع

من خلال ما سبق، يتضح للباحث ان بعد الكفاءة متحقق بنسبة (٨٣%)، وهو مؤشر على ان الاداء

المميز يصنف على انه (جيد جدا).

٢. الاحصاءات الوصفية لبعدها (الفعالية) :

للتعرف على مستوى مجال (الفعالية) تم استخراج الاحصاءات الوصفية للمجال

جدول (١١) : الاحصاءات الوصفية لمجال الفعالية

الترتيب	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
الخامسة	٨٤%	٠,٥٧	٤,٢١	"قدرة قيادة المؤسسة على الوصول الى اهدافها".	١
الرابعة	٨٥%	٠,٣٤	٤,٢٥	"إمكانية القيادة على تأمين المدخلات او الموارد"	٢
الثانية	٩١%	٠,٤٦	٤,٥٧	"شعور العاملين بالرضا الوظيفي والامن"	٣
السادسة	٨٢%	٠,٦٥	٤,١٠	"سهولة انسياب العمليات الإدارية داخل المؤسسة"	٤
الثامنة	٧٩%	٠,٤٨	٣,٩٨	"قدرة المؤسسة على الاستمرار مع الوقت".	٥
الثانية	٩١%	٠,٥٣	٤,٥٦	للقيادة والعاملين القدرة على مواجهة التحديات وتخطيها	٦

				بشكل مستمر	
الثالثة	٨٦%	٠,٦٥	٤,٣٢	تتطلع القيادة والعاملين بشكل دائم الى انجاز مهام اعلى واكثر تعقيدا	٧
الرابعة	٨٥%	٠,٥٤	٤,٢٩	تلتزم القيادة والعاملين بمواعيد العمل والمهام المطلوبة منهم في مواعيدها	٨
الاولى	٩٢%	٠,٥١	٤,٦٢	تتواجد القيادة والعاملين في العمل بشكل مستمر	٩
السابعة	٨١%	٠,٤٨	٤,٠٨	القيادة والعاملين يركزون بشكل دائم على الاهداف القصيرة وطويلة المدى	١٠
	٨٥%	٠,٥٢	٤,٢٩		المجموع

يتضح من خلال ما سبق, ان الوزن النسبي للمجال (٨٥%), وهو مؤشر على ان الفعالية متحققة لدى الافراد بمستوى جيد جدا .

الهدف الثالث: العلاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة المرنة والاداء المميز لدى العاملين في شركة الصناعات الخفيفة .

تحقق الباحث من هذا الهدف من خلال حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة المرنة) وابعادها وبين المتغير التابع (الاداء المميز) من خلال استعمال معامل ارتباط (بيرسون) وكما موضح في الجدول التالي :

جدول (١٢): العلاقة بين متغيري البحث

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيم معامل ارتباط بيرسون	(P.Value)
العلاقات الانسانية اجمالي ابعاد العلاقة بين القيادة المرنة والاداء المميز	الاداء المميز	٠,٥٨٧	٠,٠٠
		٠,٥٤٠	٠,٠٠
		٠,٥٦٣	٠,٠٠

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

١. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة المرنة والاداء المميز ,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٥٦٣) وهو معامل ارتباط قوي.
٢. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين بعد(العمل) والاداء المميز ,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٥٨٧) وهو معامل ارتباط قوي.
٣. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين بعد(العلاقات الانسانية) والاداء المميز ,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٥٤٠) وهو معامل ارتباط قوي.

ثانيا: الاستنتاجات

١. ان الوزن النسبي للقيادة المرنة (٨٣%) بوسط حسابي قدرة (٤,١٦) وانحراف معياري (٠,٥١) .
٢. ان بعد (العمل) بنسبة (٨٣%) ,وبمتوسط حسابي(٤,١٧) وانحراف معياري (٠,٥٤).
٣. ان بعد (العلاقات الانسانية) (٨٣%) ,وبمتوسط حسابي(٤,١٥) وانحراف معياري (٠,٤٨).
٤. ان نسبة الاداء المميز (٨٤%) بوسط حسابي قدرة (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٤٨).
٥. ان بعد (الكفاءة) بنسبة (٨٣%) ,وبمتوسط حسابي(٤,١٧) وانحراف معياري (٠,٥٤) .
٦. ان بعد (الفعالية) بنسبة (٨٥%) ,وبمتوسط حسابي(٤,٢٩) وانحراف معياري (٠,٥٢).
٧. هنالك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة المرنة والاداء المميز ,اذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٥٦٣) وهو معامل ارتباط قوي .
٨. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد(العمل) والاداء المميز بقيمة معامل ارتباط تقدر(٠,٥٨٧).

٩. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد(العلاقات الانسانية) والاداء المميز بقيمة معامل ارتباط تقدر(٠,٥٤٠).

ثالثا: التوصيات

١. العمل على الاهتمام بالقيادة المرنة في المؤسسات الصناعية كونها نوع حديث ومعاصر من القيادة .
٢. السعي الى تطوير مهارات وقدرات القيادات في ضوء نظرية القيادة المرنة خصوصا فيما يتعلق بالعمل والعلاقات الانسانية مع العاملين .

٣. التوصية بضرورة تطوير الليات الاداء المميز لدى العاملين في المؤسسات الصناعية كونها تمثل الخلاصة النهائية التي تسعى المؤسسة الى الوصول اليها.
٤. اقامة الورش التدريبية التطويرية من اجل تطوير اداء ومهارات القيادات والعاملين في المؤسسات الصناعية.
٥. ضرورة تطوير مهارات العمل لدى القادة والعاملين بشكل مميز نظرا لكونه من المهارات الروتينية الاساسية .

المصادر

١. أحمد سليمان محمد الجرجري، زيد موفق سالم (٢٠٢١) دور القيادة المرنة في إمكانية التنفيذ الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد ١٧، العدد ٥٦ .
٢. أمير عمر حسنين صالح(٢٠١٣) تحليل العلاقة بين التمكين الإداري و السلوك الإداري الابتكاري: دراسة ميدانية للمديرين العاملين بالجهاز الإداري بجامعة الطائف، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد(١)، العدد(١).
٣. خديجة احمد عبود(٢٠١٩): الأداء الإداري وأنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة كلية الامام الكاظم (ع)، المجلد ٣، العدد ٤ .
٤. الربيعي، محمود داود (٢٠١٠): التنظيم الاداري في العمل الرياضي ، ط٢، النجف الاشرف ، دار الضياء للنشر والتوزيع .
٥. الصامل ،ناصر علي (٢٠١١): تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالاداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي ،رسالة ماجستير جامعة نايف ،الرياض .
٦. الصامل ،ناصر علي (٢٠١١): تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالاداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي ،رسالة ماجستير جامعة نايف ،الرياض .
٧. الصليبي ،محمود عيد مسلم (٢٠٠٨): الجودة الشاملة وانماط القيادة التربوية ، ط١ ، عمان ،الاردن .
٨. عباس ،محمد حسن(٢٠٠٨). القيادة الإبداعية: مجلة جامعة الملك عبدالعزيز(الاقتصاد والإدارة)، مج(٢٣)، ع(١).

٩. عبد الوهاب ,محمد (٢٠٠٧): دور القيادة المحلية في ادارة المعرفة مع الاشارة الى رؤساء المدن المصرية ,مركز دراسات واستشارات الادارة العامة ,كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ,جامعة القاهرة ,مصر .
١٠. العجمي ,محمد (٢٠٠٨): القيادة التربوية والاشراف التربوي الفعال والادارة الحافزة ,الاسكندرية ,دار الجامعة الجديد للنشر .
١١. علي سلمان عباس(٢٠٢١): قياس أبعاد القيادة المرنة لرؤساء الأندية الرياضية من وجهة نظر المدربين, مجلة كلية التربية الاساسية , المجلد ٢٧, العدد ١١١ / علمي .
١٢. عياصر ,علي احمد (٢٠٠٦): القيادة والدافعية في الادارة التربوية ,ط١ ,عمان ,الاردن .
١٣. المعاينة ,عبد العزيز عطاالله (٢٠٠٧): الادارة المدرسية في ضوء الفكر الاداري المعاصر ,الطبعة الاولى ,عمان ,دار حامد للنشر والتوزيع .