



تأثير القيادة الإدارية الناجحة في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في مصفى الدورة

م.د. علياء سعيد عباس م. اسرار عبد الزهرة علي

asrar.ali@coadec.uobaghdad.edu.iq alyaasaed@coadec.uobaghdad.edu.iq

م.م. مريم فخر الدين محمود

maryam.morad1204@coadec.uobaghdad.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية الناجحة في الأداء التنظيمي. وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والملاحظة. وتكونت عينة البحث من (87) قائداً، وتم توزيع استبانة عليهم حسب مناصبهم الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية للقيادة الإدارية الناجحة على الأداء التنظيمي. كما يهدف البحث الحالي إلى معرفة مدى وعي أفراد العينة بأهمية متغيري البحث (القيادة الإدارية الناجحة والأداء التنظيمي)، والتعرف على جودة القيادة الإدارية داخل المنظمة محل الدراسة، واختبار العلاقة والأثر بين متغير القيادة الإدارية الناجحة والأداء التنظيمي. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وفي ضوء ذلك تم صياغة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات لصالح القائمين على الدراسة. ومن بين الاستنتاجات التي تم التوصل إليها أن القيادة الإدارية للمنظمة لديها رؤية واضحة لمستقبل مصفى الدورة وتعمل على وضع خطط لتطوير وضعه الحالي. **المصطلحات الأساسية:** القيادة، القيادة الإدارية الناجحة، الأداء التنظيمي.

Abstract

The current research aims to identify the extent of the impact of successful administrative leadership on organizational performance. The questionnaire was relied upon as a tool for collecting information and observation. The research sample consisted of (87) leaders, and a questionnaire was distributed to them according to their administrative positions. The study found that there is a significant correlation and impact of successful administrative leadership on organizational performance. The current research also aims to know the extent of the sample members' awareness of the importance of the two research variables (successful administrative leadership and organizational performance), identify the quality of administrative leadership within the organization under study, and test the relationship and impact Between the variable of successful administrative leadership and organizational



performance. The research relied on the descriptive analytical method, and in light of this, a set of conclusions and recommendations were formulated for the benefit of those conducting the study. Among the conclusions reached is that the organization's administrative leadership has a clear vision for the future of the Doura refinery and is working to develop plans to develop its current situation.

Key terms: leadership, successful administrative leadership, organizational performance.

مقدمة البحث :

يشهد عالم اليوم تحولات عميقة وغير مسبوقه من حيث تزايد أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الادارية الناجحة في حياة المنظمة , وتغيرت محددات الاداء التنظيمي في عالم المنظمات , إذ أن عالم اليوم يتصف بالتعقيد والتغيير المستمر وحجم التنافس الكبير بين المنظمات العاملة في شتى الميادين, أن أبرز ما يميز القيادة الادارية الناجحة عن غيرها من القيادات أنها تتطلب إمكانيات ويمكن أن تقدم حلول ناجحة لمعظم المشكلات أو العقبات التي تعترض سير عمل المنظمة . ويتجلى هدف البحث ببعدين أولهما نظري, وتمثل بتقديم إطار فكري لموضوع البحث وثانيهما ميداني أو تطبيقي, إذ يتناول البحث المشاكل التي تعاني منها المنظمات العراقية وتم اختيار مجموعة من أبعاد القيادة الادارية الناجحة بوصفها متغيرات تأثيرية في أبعاد الاداء التنظيمي للمنظمة بوصفها متغيرات مستجيبة, وصياغة فرضيات إختبرت التأثيرا بين متغيرات البحث, وصيغت فرضيات رئيسة تعالج الموضوع من جوانب البحث كافة, وتم اعتماد الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب التطبيقي .

المبحث الاول منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً: منهجية البحث :

1- مشكلة البحث

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنمط شخصية الفرد ومدى قيامه بدورة القيادي ونتيجة لضعف الأهتمام بأهمية القيادة الأدارية في المنظمات العراقية وخاصة ميدان البحث (مصفى الدورة) والدور الكبير الذي تؤديه في تحسين الأداء التنظيمي, تبلورت مشكلة البحث بتأثير القيادة الأدارية الناجحة في الأداء التنظيمي في مصفى الدورة " وما مستوى القيادة الأدارية الناجحة المتوفرة في المنظمة المبحوثة ومستوى الاداء التنظيمي فيها .



- 2- أهمية البحث : تتضح أهمية البحث من خلال توضيح دور القيادة الإدارية الناجحة لمصفي دوره في تأثير الأداء التنظيمي للاستفادة منه في تهيئة القيادات الإدارية الناجحة .
- 3- أهداف البحث : يهدف البحث الى الآتي :
- معرفة مدى أدراك العينة لأهمية متغيرات البحث (القيادة الإدارية الناجحة والاداء التنظيمي).
 - التعرف على نوعية القيادة الإدارية داخل المنظمة المبحوثة .
 - اختبار العلاقة والاثر بين متغير القيادة الإدارية الناجحة والاداء التنظيمي.
 - وصف مجتمع وعينة البحث
- ب- وصف عينة البحث : شملت عينة البحث (87) قائدا وزعت عليهم الاستبانة على اساس مواقعهم الادارية وقد تمثلت مواصفات العينة كما موضح أدناه :

جدول رقم (1) وصف عينة البحث

ت	النوع الاجتماعي	البيانات	العدد	النسبة
1		ذكور	62	%
		اناث	28	. %
		المجموع	89	100%
2		أقل من 29 سنة	10	%
		من 30 الى 39 سنة	40	44.9%
		من 40 الى 50 سنة	28	20.2%
		أكثر من 50 سنة	12	17.9%
		المجموع	89	100%
3	مستوى التعليم	اعدادية	40	
		بكالوريوس	56	
		ماجستير	2	
		المجموع	90	100%
4	الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	4.4%
		من 5 الى 10 سنوات	60	70.7%
		أكثر من 10 سنوات	25	24.7%
		المجموع	89	100%

هذا وتم اختبار نسبة ألفا-كرباخ ، وقد بلغت نسبة الصدق (12.7.94) بينما بلغ ثبات الاستبانة (0.794) الذي يدل على ثبات احتساب المقياس (الاستبانة).

5- فرضيات البحث : تتمثل فرضيات البحث بالآتي :

- أ-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الإدارية الناجحة والاداء التنظيمي.
- ب-توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية الناجحة في الاداء التنظيمي.



ثانياً: بعض الدراسات السابقة :

1- دراسة M Aslam : (القيادة في الظل: فهم القيادة الادارية في سياق إدارة كوفيد-91 في بنغلادش) (2020) : - يهدف البحث الى فحص نظام كوفيد 91 في بنغلادش والدور الذي يلعبه القادة البيروقراطيين على المستوى الوطني والعلمي، وتم الاهتمام بشكل خاص الى التفاعل بين القطاع العلمي والقادة الاداريين، كما تم فحص الدور الذي يلعبه موظفوا الخدمة العامة في الخطوط الامامية ورؤوساهم، وتم تلخيص الدروس المستفادة من الأونة وقبل الاستعداد للأزمة التالية ، واعتمدت الدراسة على البيانات الثانوية والملاحظة وتوصلت الدراسة الى وجود خلل في نظام الادارة كوفيد 91، هو نتيجة مباشرة لتفضيل القادة الاداريين للقيادة من الخلف .

2- دراسة (Stanley, 2014)، (الأداء التنظيمي نظرية القياس والتطبيق) -هدفت الدراسة الى تحديد دور البرامج العامة الفعالة للادارة العامة في الأداء التنظيمي في الولايات المتحدة الامريكية وتم الاعتماد على مؤشرات الأداء لعدد من المنظمات العامة بناءً على دراسة إستقصائية اجريت عام 2009 وتم التوصل الى ان المقاييس الادارية للاداء التنظيمي من قبل اعضاء المنظمة يمكن ان تؤدي في كثير من الاحيان الى نتائج ذاتية في البحث العلمي.

3-دراسة (محمود وحيدر، 2011) : تأثير القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الأبداع الاداري : (دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى) -هدف البحث الى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الادارية ومتغير الاداء الاداري في جامعة ديالى وقد استخدمت اداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد تم توزيع (44) استبانة لعينة البحث تم اختيارهم عميداً وتحليل البيانات باستخدام Spss وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين المتغيرين وعلى ضوءها تم صياغة عدة توصيات للاستفادة من قبل المعنيين في الدراسة الحالية.

4- دراسة محمد، (2021): تأثير الثقافة التنظيمية في الاداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية (الجامعة التكنولوجية انموذجاً). -هدفت الدراسة الى معرفة مدى الالتزام في الثقافة التنظيمية وأثرها على الاداء التنظيمي للجامعة التكنولوجية وقد تم استخدام الأستبيان كأداة للقياس وكان حجم العينة (81) وزعت على القيادات الادارية وقد توصلت الدراسة الى ضرورة تعزيز الاداء التنظيمي للجامعة عبر الثقافة التنظيمية للوصول الى الغاية وهي تحقيق التكامل بين العلاقات الانسانية واللوائح والقواعد التنظيمية.



الآطار النظري

اولاً: مفهوم القيادة الادارية الناجحة :

القيادة الإدارية الناجحة هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري والذي يعمل على اتخاذ القرار واصداره وكذلك إصدار الأوامر والإشراف على الآخرين عن طريق التأثير بالعاملين من خلال استخدام السلطة الرسمية والتأثير عليهم بغية تحفيزهم على العمل، بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة .

حدد الباحثون عدداً من التعريفات لمفهوم القيادة الإدارية الناجحة إذ عدها (حسينة،2015: 18) هي القدرة على التأثير في سلوكيات الأفراد والجماعة وتنسيق جهودهم لبلوغ الغايات المنشودة فالقيادة الناجحة هي التي تتوفر لديها القدرة على التأثير في تصرفات الآخرين، بينما أشار (علي وآخرون،2009: 91) هي قدرة المدير على التأثير في سلوك مرؤوسيه واقناعهم على ضرورة التعاون معهم واكتسابهم لتنفيذ اوامره وتعليماته وأكد (محمود وحيد،2011: 306) ان القيادة الادارية هي مجموعة المهارات القيادية والادارية الضرورية للمنظمة والتي تعمل على توحيد الجهود لتحقيق الأهداف المطلوبة ، بينما ذهب (دندول،2023: 131) ان القيادة الادارية الناجحة الحديثة لابد ان تركز على اساليب قيادية ادارية ناجحة يأتي في مقدمتها اسلو الانتقال الذي يعد من انجحها في تحقيق اهداف المؤسسة بينما حدود (Denise&Libi,2015: 91) هي التأثير على الناس للمساهمة في قلوبهم وعقولهم وأرواحهم وأبداعهم وتمييزهم وتقديم كل ما لديهم لفريقهم .

2-اهمية القيادة الادارية الناجحة

حدد (Naseer,2010:415) اهمية القيادة القوية الناجحة باعتبارها من اهم عوامل المنظمات الفعالة والناجحة وهي :

- ان القيادة الادارية الناجحة لها تأثير كبير على فعالية المنظمة وتحسينها.
- ان مدير المنظمة الناجحة يلعبون دوراً استراتيجياً وتمكينياً رئيسياً في ربط الجانب الهيكلي للأصلاح بنتائج الاداء التنظيمي وقد اكد (سليمة،2011: 269) ان القيادة الادارية الناجحة تساعد على اعادة ترتيب الهياكل الادارية والتنظيمية وتسعى الى التآلق وايجاد افضل الطرائق في العمل والأبداع للمساهمة في تحقيق الهدف الأملل ورفع وعي المرؤوسين والمنظمة ككل.

2- ابعاد القيادة الادارية الناجحة : استعرض عدد من الادبيات حول تحديد ابعاد القيادة الادارية الناجحة ، اعتمد الباحثون على الأبعاد الآتية :



أ- مصادر قوة القائد : تمثلت مصادر قوة القائد وقوة المكافاة وقوة الأفراد والعقاب والقوة الشرعية المستمدة من السلطة الرسمية وقوة الخبرة وقوة الاقتداء ، إضافة الى قوة الاعجاب (سلامة،2007: 13) نقلاً عن (محمود وحيد، 2011: 308) .

ب- تأثير القائد في المرؤوسين: عرضها (عامر وآخرون، 2018: 170) هي القدرة على التأثير في قيم وسلوك الأفراد والجماعات وتوجيههم نحو الهدف المرغوب فهي قدرة رشيدة طرفها شخص يوجهه وسرشد الطرف النخر اشخاص يتلقون هذا التوجيه والارشاد الذي سعى لتحقيق هدف معين فهي علاقة تبادلية بين الرئيس والمرؤوس.

ج- مهارات القائد: قسم روبرت كاتز المهارات الاساسية للمديرين بعدها مهارات فنية والانسانية والفكرية الأمر الذي يخلق مناخ تنظيمي يحقق مستويات اداء عالية (نظيمة وآخرون، 2019: 104)

ثانياً: الأداء التنظيمي:

مفهوم الأداء التنظيمي :

يعد الأداء التنظيمي لأي منظمة بأنه النتائج المالية والسوقية التي يتم بها تقييم الأرباح، والمبيعات، والمقاييس المالية الأخرى لمكان العمل، وهو مجموعة لمؤشرات معينة تدل على مدى نجاح العمل مثل رضا العملاء، ورأس المال الاجتماعي للشركة، والميزة التنافسية المستمدة من القدرات والموارد. وهناك اختلاف في المفاهيم الخاصة بالأداء التنظيمي ويعود الى اختلاف الدراسات النظرية والعلمية فمنهم من يراه مسؤولية ومنهم من يراه قدرة او مخرجات ... الخ، مثلاً تراه (دينا، 2016: 844) هو القدرة على تحقيق أهداف المنظمة في صورة نتائج فعلية من خلال الاستغلال الامثل للموارد المقامة، وذهب (Antony، 2010: 42) ان الاداء التنظيمي هو مقياس لمدى جودة ادارة المؤسسات والقيمة التي تقدمها للعملاء واصحاب المصالح ، بينما حددت (عبير، 2021: 117) ان الاداء التنظيمي واحداً من الاهتمامات الأساسية بين العلماء وممارسي الإدارة الامة وهو الكفاءة التنظيمية لأي مؤسسة. يعد الاداء التنظيمي من المواضيع التي تم تناولها في علوم الادارة بشكل واسع ولكن الاختلاف يتم من خلال المدخل الذي ينطلق فئة المفهوم اذ حدد (Daft، 75-2001: 64) و (Navay Nath، 1993: 163.172) في نظرية المنظمة مفهوم الاداء التنظيمي من مدخل الفاعلية التنظيمية في نظرية المنظمة والذي يختلف من مدخل لآخر ومنها:

- مدخل الهدف



– مدخل موارد المنظمة

– مدخل العملية الداخلية

– مدخل اصحاب المصلحة (الجمهور)

– مدخل قيم التنافس

حسب ماذكرة(2004:144 فيصل سالم) عند ربط بعدي القيمة وهياكل المنظمة تنشأ النماذج الاربعة للفاعلية التنظيمية وكل نموذج يعكس تأكيدا اداريا مختلفاً بعلاقتة بين الهيكل والمنظمة وهي:

– نموذج الانظمة المتنوعة

– نموذج الهدف الرشيد العقلاني

– نموذج العلاقات الانسانية

وترى الباحثة بحسب ما ينسجم مع طبيعة الدراسة الحالية هو نموذج الرشيد العقلاني الذي يعد منطلق لادارة الانتباة .

حدد العديد من الباحثين مفهوم الاداء التنظيمي منهم (المحاميه واخرون 2015: 28) هو المحصلة النهائية للنشاط الذي تقوم به الفرد او المجموعة في مكان العمل, بينما ذهب (عيدان، 2019: 135) الى ان الاداء التنظيمي هو النتيجة النهائية للانشطة ويشمل النتائج الفعلية للعملية الادارية. وعرفها(رووف،2021: 393) هو مصطلح نشأ للتمييز بين الادارة على مستوى الفرد والمؤسسة .

3- ابعاد الاداء التنظيمي: ان ما يعنيه الاداء التنظيمي في القطاع العام هو امر مفتوح لنقاش كبير سواءً على المستوى التنظيمي او المستوى الفردي وعلى الرغم من اعتماد اغلب الباحثين على بطاقة الاداء المتوازن الا ان البحث اعتمد على ابعاء (Draghici,2014:548)، نقلاً (محمد، 2021: 394):

1- الاهداف : وتحدد من قبل الفريق الاداري والادارة العليا غير واضحة للمنظمة.

2- النتائج: وتحدد المالية منها الربح والخسارة، فضلا عن معدل دوران العمل في المنظمة .

3- المصادر: الموارد النادرة لجمع الفئات منها المالية والبشرية.

دور القيادة الادارية الناجحة في الاداء التنظيمي :-

من خلال ماتم طرحه مسبقا بخصوص القيادة الادارية الناجحة والاداء التنظيمي ، تتبلور علاقة القيادة الادارية الناجحة في الاداء التنظيمي بمواضع عديدة أذ تعد القيادة الإدارية مهمة في



تحقيق الرضا الوظيفي للموظف عموماً الإداء التنظيمي بشكل خاص ، وخلق بيئة عمل ملائمة ، والشعور بالاستقرار داخل الوظيفة ، وتلبية احتياجات الموظفين حتى يكون القائد الإداري مبدع في عمله وأداء واجباته الأساسية.

لذلك ، ينبغي على القائد أن يختار أسلوب القيادة المناسب ، وأن يمتلك مجموعة من الصفات التي تجعله قادراً على التأثير في سلوك موظفيه ويكون موضع ثقة واحترام لكافة العاملين والذي بدوره يحفزهم على تحسين الإداء التنظيمي في المنظمة .

الجانب العملي

1- نبذة مختصرة عن مصفى الدورة :

وهو أقدم المصافي الكبيرة في العراق تم العمل به عام 1953 بمساهمة مجموعة من الشركات العالمية وتم تصميمه بهدف الفائدة في النفط الخام المساندة للاقتصاد المتنامي في البلد وقد احتوى على العديد من الوحدات، علماً أن الشركة تتكون من خمسة مصافي تابعة لها : (مصفى الدورة، مصفى النجف، مصفى السماوة، مصفى كربلاء، مصفى الديوانية).

أولاً: وصف وتشخيص اجابات عينة البحث لمتغير القيادة الادارية الناجحة :

نجد الجدول () عرضاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير القيادة الادارية الناجحة وكالاتي :

جدول (2) ومن اجابات عينة البحث لمتغير القيادة الادارية الناجحة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	القيادة الإدارية في المنظمة لديها رؤية واضحة لمستقبل المنظمة وتضع الخطط لذلك.	4.00	0.97
2	تمتلك القدرة على التكيف في العمل والعلاقات مع مختلف المستويات في المنظمة.	4.06	0.47
3	تسترشد أهداف المنظمة وقيم العاملين فيها لمحاولة التوافق والانسجام بينهما!	4.01	0.77
4	تقدم بمخاطرة على تقديم الحلول في المواقف المختلفة والمتغيرات المحتملة في المنظمة.	4.31	0.66
5	تعمل على تطويع بيئة العمل والوسائل لخلق فاعلية في العمل	4.19	0.55
6	تسعى للحصول على أفكار ومقترحات المرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات ،	4.10	0.92
7	أن قيم وثقافة وسياسة وهيكـل وطبيعة عمل المنظمة تؤثر في فعالية القيادة الإدارية.	4.42	0.71
8	تعتمد على مهارات متقدمة في لاتصال بالمرؤوسين تتسم بحسن الخطاب والإصغاء.	3.00	0.68
9	تحاول وضع أهداف واجراءات تترجم رؤية المنظمة.	4.40	0.62



0.10	2.60	تخصص جزءاً من موارد المنظمة لدعم ومساندة الأعمال التي يؤديها أفرادها .	10
0.93	4.50	تفجع المرؤوسين بأنهم سيحققون النجاح الذي يسعون إليه.	11
0.80	4.22	نشئ قنوات معلوماتية تلائم توجه المنظمة.	12
0.62	4.11	عدم اعتماد القيادة الإدارية في المنظمة على نظام العقوبات المادية والمعنوية في التأثير على المرؤوسين ،	13
0.90	4.00	عدم اعتمادها على مناصبها الوظيفية الرسمية في التأثير عليهم ،	14
0.90	3.15	تعمل على تفويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة ،	15
0.70	3.94	المجموع	16

يلاحظ من الجدول ان اعلى وسط حسابي لمتغير القيادة الادارية الناجحة قد بلغ (50.4) وبانحراف معياري (0.93) وهذا يعني ان القيادة الادارية الناجحة تفجع المرؤوسين سيحققون النجاح الذي يسعون الوصول اليه بينما بلغت اقل نسبة وسط حسابي (2.60) بانحراف معياري بلغ (0.10) مما يعني ان المنظمة قليلاً ما تخصص جزءاً من موارد المنظمة لدعم ومساندة الاعمال التي يؤديها الأفراد العاملين بها .

ثانياً: وصف وتشخيص اجابات اجابات عينة البحث لمتغير الأداء التنظيمي

يوضح الجدول رقم () وصف لأجابات عينة البحث لمتغير الاداء التنظيمي وكالاتي:

جدول (3) ومن اجابات عينة البحث لمتغير الاداء التنظيمي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تكلف المنظمة الموظفين للأداء اعمال الوحدات الاخرى.	2.58	0.85
2	تعتمد المنظمة على الكفاءات الخارجية لتحسين الاداء التنظيمي.	2.99	0.67
3	تمتلك المنظمة عناصر استخدام ستراتيجية ومتغيرة لمواكبة التغييرات العديدة.	4.76	0.70
4	تشجع على التعاون وروح الفريق لإنجاز العمل.	3.10	0.60
5	تشجع المنظمة على مواجهة مشاكل العمل الجماعية.	2.11	0.50
6	تشارك المنظمة عاملها اتخاذ القرارات وتأخذ بالمقترحات.	4.92	0.21
7	تحت المنظمة على التعاون والتنسيق بين مرافقها لتحقيق الاهداف العامة.	3.26	0.55
8	تحت ادارة المنظمة على تحديد الاهداف المطلوبة لتحقيقها.	4.88	0.78
9	تعتمد المنظمة على الاداء الفعلي في قياس	4.40	0.60



		مستوى الاداء المتحقق.	
0.61	3.77	تعد الاهداف المستقبلية ذات أثر كبير في اختيار الاهداف المطلوب تحقيقها.	10
0.60	3.68	المجموع	11

يلاجز من الجدول رقم () ان اعلى وسط حسابي بلغ (4.92) وبأنحراف معياري (0.21) مما يعني ان المنظمة تشارك عاملها في اتخاذ القرارات وتأخذ بمقترحاتهم المقدمة من قبلهم ، بينما بلغ أقل وسط حسابي (2.11) وبأنحراف معياري (0.50) مما يدل ان المنظمة لا تشجع العمل الجماعي في مواجهة المشاكل .

ثالثاً: تحليل النتائج واثبات فرضيات البحث:

1- تحليل الارتباط : يوضح الجدول رقم (4) قيم علاقات الارتباط بين المتغيرين

بابعادهم الرئيسية والفرعية

جدول (4) مصفوفة قيم معاملات الارتباط

o	r	s	op	Ls	lio	lsop	sal	
							1	sal
						1	0.780	lsop
					1	0.733	0.888	lios
				1	0.994	0.890	0.878	ls
			1	0.787	0.888	0.667	0.551	op
		1	0.900	0.887	0.566	0.656	0.816	S
	1	0.956	0.777	0.554	0.545	0.888	0.766	R
1	0.655	0.678	0.876	0.767	0.442	0.323	0.778	O

يتضح من الجدول (4) أن قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات كلها دالة أحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على قوة الاتساق الداخلي لمتغيرات وأبعاد البحث وقوة المقياس المستخدم وتشير هذه العلاقة الى أنه كلما كانت القيادة الإدارية في المنظمة تمتلك مصادر القوة اللازمة للنجاح في عملها وتستطيع التأثير على المرؤوسين من خلال ما لديها من المهارات المتعددة ، فان ذلك سينعكس على تحقيق الإداء التنظيمي بدرجة أكبر مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الاولى هنالك علاقة ارتباط ذ دلالة معنوية بين القيادة الادارية الناجحة والاداء التنظيمي.

رابعاً: تحليل علاقة التأثير بين القيادة الإدارية الناجحة والاداء التنظيمي:

يوضح الجدول (5) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة الإدارية الناجحة والإداء التنظيمي ، ويلاحظ أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإداء التنظيمي ، اذ بلغت قيمة (F المحسوبة) (12.178) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ،



أي بدرجة ثقة (0.95) ودرجة حرية (42) . ومن ملاحظة معامل بيتا B (والبالغ (0.458) والذي يشير الى أن تغير وحدة واحدة في القيادة الإدارية يصاحبه تغير بمقدار (0.458) في الاداء التنظيمي. أما قيمة معامل التحديد (R) تشير الى أن ما مقداره (0.615) من التباين الكلي الحاصل في الإداء التنظيمي تتحدد من خلال القيادة الإدارية الناجحة، مما يعني وجود علاقة جيدة بين القيادة الإدارية الناجحة والإداء التنظيمي .

جدول (5) قيمة اختبار الانحدار بين القيادة الادارية الناجحة والاداء التنظيمي

المعنوية	T	A	B	F	معامل التحديد
0.05	10.433	1.821	0.458	12.178	0.615

يتضح من الجدول رقم (5) وجود تأثير واضح للقيادة الادارية الناجحة في الاداء التنظيمي وهو مايبثت صحة الفرضية الرئيسية الثانية هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للقسادة الادارية الناجحة في الاداء التنظيمي.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. تمتلك القيادة الإدارية في المنظمة رؤية واضحة لمستقبل المصفي وتضع الخطط لتطوير وضعها الحالي
2. تعمل قيادة المصفي على تطوير بيئة العمل لخلق فاعلية في العمل وزيادة الاداء التنظيمي.
3. تشارك قيادة المنظمة عاملها بعملية اتخاذ القرارات وتأخذ بالمقترحات المقدمة من قبلهم.
4. قليلاً ما تعتمد المنظمة على الكفاءات الخارجية لتحسين الاداء التنظيمي.
5. ان المنظمة قليلاً ما تخصص جزءاً من موارد المنظمة لدعم ومساندة الاعمال التي يؤديها الأفراد العاملين بها .
6. ان المنظمة لا تشجع العمل الجماعي في مواجهة المشاكل .

ثانياً: التوصيات:

1. بالنظر لكون المنظمة لديها رؤية واضحة لمستقبل المصفي وتضع الخطط لتطوير وضعها الحالي ينبغي عليها تعزيز هذه الرؤية بغية وصول المنظمة الى مستوى التنافس العالمي .
2. يوصي الباحثين المنظمات كافة ان تحذو حذو مصفي دوره من حيث على تطوير العمل لخلق فاعلية في العمل وزيادة الاداء التنظيمي.
3. تعزيز الخطط الاستراتيجية للمصفي بما يضمن تحقيق أهدافه المستقبلية.



4. تخصيص جزءاً من موارد المنظمة المالية لدعم ومساندة الاعمال التي يؤديها الأفراد العاملين بها .
5. تشجيع العمل الجماعي في مواجهة المشاكل التي تحدث داخل المصفي .
6. العمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد العاملين بوصفهم أهم موارد المصفي.

المصادر:

1. محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري ، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى ، مجلة الإدارة والاقتصاد/ Administration & Economics of magazine The السنة الرابعة والثلاثون - العدد التسعون / 2011.
2. حيدرة حسنية، بسدات كريمة، القيادة الإدارية الناجحة ومدى انعكاساتها على المؤسسة دراسة حالة بمصنع الحليب SAIMEX - مستغانم - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة عبد الحميد بن باديس _ مستغانم_ كلية العلوم الاقتصادية ، التسيير و العلوم التجارية قسم علوم التسيير مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستير أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسات ، 2015.
3. لدلول جمال ، أساليب القيادة الادارية الناجحة – دراسة ميدانية لأسلوب الاتصال في المؤسسة التعليمية ، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي ، جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم ، المجلد (10) ، العدد (02) ، 2023، ص 131-144.
4. حفيظي، سليمة ، العلاقة بين القيادة الادارية الناجحة وتحقيق الابداع الاداري ، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد الاول ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2011.
5. علي رجب نياي ، وخلف خزعل وحيدر سلطان داوود أنماط القيادة الادارية وأثرها على جودة حياة العمل ، دراسة استطلاعية لآراء غينة من التدريسيين في جامعى كركوك ، المجلد 2 ، العدد 2018 ، مجلة العلوم الادارية العراقية.
6. نظيمة أحمد رحيم جاف و زانا مجيد صادق وشيروان عمر أور ، دور مهارات القيادة الادارية في تعزيز الالتزام الوظيفي ، دراسة استطلاعية لآراء غينة من مدرء الاقسام في ديوان محافظة اربيل ، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع ، العدد (36) ، آذار مارس ، 2019.



7. دينا عيسى عوض سليمان ، أثر كفاءة عملية تخطيط الموارد البشرية على الاداء التنظيمي ، المجلد السابع ، ملحق العدد الرابع، 2016، جامعة قناة السويس ، كلية التجارة الاسماعيلية.
8. عبير عباس عبد الحميد عباس ، ادارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الاداء التنظيمي ، دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر ، المجلد الثاني عشر ، العدد الثاني 2021 ، معهد اكتوبر العالي للهندسة والتكنولوجيا.
9. محمد عماد رؤوف ، تأثير الثقافة التنظيمية في الاداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية ، الجامعة التكنولوجية أنموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، 2021، ص 390-402، العدد 125 ، المجلد 27.
10. علي ميار و بسام زاهر وغازي غفيف عرنوق أدوار القائد الإداري وادوار نجاحه ، دراسة ميدانية مقارنة على بعض الشركات الصناعية بالقطاعين العام والخاص في سورية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (31) العدد (5) ، 2009.
11. Denise Kwan and Libi shen ; senior librarians perceptions of successful leadership skills ; inadvised in library adminstartion and organization , 16 Jun , 2015, 89-134.
12. Naseer ; Ahmad salfi; successful leadership practices of head teacher for school improvement some evidence from Pakistan; division of education university of education , lahorebpakistan; journal of educational adminstartion , vol.49, 2011; p.p.414-432.
13. Antony and Sanghamitra Bhattacha vyva, measuring organizational performance organizational excellence of SMEs , Partz, an empirical study on SMEs in India, vol. 14, no.3, 2010, p.p. 42-52, measuring Business excellence.