

تأثير القيادة التكيفية المركبة على الأداء الوظيفي للعاملين بشركتي الكهرباء بالدلتا

أ.د. حميدة محمد النجار

د. أحمد محمد السطوحى

أستاذ إدارة الموارد البشرية - رئيس قسم إدارة الأعمال

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

كلية التجارة - جامعة المنصورة

الباحث/

محمد حامد محمود حماد

طالب ماجستير بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

المنخص

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التكيفية المركبة على الأداء الوظيفي على العاملين بشركتي الكهرباء بالدلتا شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء وشركة وسط الدلتا لإنتاج الكهرباء. وقد تم إعداد قائمة الاستقصاء لجمع البيانات اللازمة ليبحث هذا التأثير، وقد بلغ عدد القوائم الصالحة (357) قائمة، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام أسلوب تحليل المسار من خلال برنامج WrapPls6، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للأبعاد الثلاثة للقيادة التكيفية المركبة (دور القائد في تهيئة بيئة العمل لتطبيق النظام الجديد- دور القائد عند تطبيق النظام الجديد- دور القائد بعد تطبيق النظام الجديد) على الأداء الوظيفي للعاملين داخل الشركتين. كلمات مفتاحية (القيادة التكيفية المركبة، الأداء الوظيفي)

Abstract

The current study aims to know the effect of relationship between complex adaptive leadership and job performance "in two Delta Electricity Companies North Delta Electricity Distribution and Central Delta Electricity Production". The survey list was prepared to collect the data necessary to examine this effect and the number of valid lists has reached (357) lists. The data were statistically analyzed using the path analysis method through the WrapPls6 program. The results of the study show that There is a partially indirect effect between the dimensions of complex adaptive leadership (the role of the leader in preparing a work environment before applying a new system- the role of the leader when applying of a new system- the role of the leader after applying a new system) on job performance .

Keywords: (Complex Adaptive Leadership, Job performance)

١- المقدمة

يعيش العالم الآن عصر المعلومات والذي تواجه فيه منظمات القرن الواحد والعشرون بيئة مركبة وتنافسية تسمى "بيئة الغوضي" التي تقودها إلى حد كبير العولمة والثورة التكنولوجية الهائلة. تحتاج فيه المنظمات إلى اعتماد استراتيجية تقوم على المعرفة الابتكار في استخلاص البيانات مما يساعد على اتخاذ القرارات الفورية مع تغيير هيكل تلك المنظمات التقليدية إلى هياكل تتماشى مع التقنيات الحديثة وأساليب القيادة المرنة التي يتبناها متخذو القرار داخل تلك المنظمات إذا أرادوا استمرارها على قيد الحياة (Baltaci, and Balci, 2017).

ومن هذا المنطلق، كانت هناك حاجة إلى نوع مختلف من القيادة بدلا من أساليب القيادة التقليدية، إلا أن هذا لا يعنى بأى صورة تجاهل أو تقويض نظريات القيادة التقليدية (Bulutlar, and Kamaşak, 2014). وتظهر القيادة التكيفية المركبة كأحد الأشكال الواعدة في قيادة المنظمة ؛ وذلك لأنها تنتهج أسلوب قيادة المنظمة ككل كوحدة واحدة، وأصبحت المنظمات أكثر احتياجا لهذا النوع من القيادة بسبب حقيقة مهمة وهي أن البيئة التي تعمل فيها باتت بيئة ذات سمات مختلفة وجديدة (Apenko, and Chernobaeva, 2016).

فقد أجبرت التغيرات التي طرأت على هذه البيئة ضرورة إيجاد طرق جديدة للعمل، مما خلق تحديات تواجه الهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية والقيادية؛ فمن خلال التركيز على آثار القيادة يمكن للمنظمة أن تتفوق على مثيلاتها من المنظمات الأخرى (Masa'deh et al., 2016). فالمنظمات اليوم ينبغي عليها أن تكون أكثر مرونة، قادرة على التكيف وتتميز بالفعالية وريادة الأعمال الابتكارية لكي تلبي التغيرات التي تحدث في بيئة اليوم (Sarros et al., 2008).

ويمكن اعتبار الأداء الوظيفي ذو أهمية قصوى لعمل المنظمات، وتتبع هذه الأهمية من فكرة أن فعالية وكفاءة الأداء الفردي للموظفين تؤثر على إنتاجية المنظمات، وبالتالي الأداء العام للمنظمة (Masa'deh et al., 2016)؛ فمن خلال التأثيرات الإيجابية للقيادة على الموظفين يتم تحفيزهم للوصول إلى أقصى إمكانات الفرد داخل المنظمة، والمساعدة كذلك في تحسين قيمة المنظمة (Mihalcea, 2014) فهذا حاجة متزايدة إلى أداء متميز ومرفح للمنظمات لتحقيق أهدافها (Mahdinezhad, and Suandi, 2013).

وقد لاحظ الباحث من خلال الدراسات السابقة أن هناك مجموعة منها ركزت على تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي كما في دراسات (Shahhosseini, Silong, and Ismail, 2013; Walumbwa, Avolio, and Zhu, 2008; Li, and Hung, 2009; Carter, Armenakis, Feild, and Mossholder, 2013; Sani, and Maharani, 2012; Masa'deh, Obeidat, and Tarhini, 2016).

وأن مجموعه أخرى من الدراسات السابقة ركزت على وجود تأثير إيجابي لأساليب القيادة على الأداء الوظيفي (Afolabi, Obude, Okediji, and Ezech, 2008; Mahdinezhad, and Suandi, 2013; Adeyemi, 2010; Shin, and Lee, 2000; Duze, 2012).

وبناء على ما سبق، فإن الدراسات السابقة قد أغفلت دراسة التأثير المباشر للقيادة التكيفية المركبة على الأداء الوظيفي. ويمكن صياغة تساؤل الدراسة كما يلي: ما هو تأثير القيادة التكيفية المركبة على الأداء الوظيفي للعاملين ؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بصياغة هدف الدراسة كما يلي :

- تحديد تأثير القيادة التكيفية المركبة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء و شركة وسط الدلتا لإنتاج الكهرباء.

٢- الإطار النظري وبناء فروض الدراسة

نتناول الدراسة الحالية تأثير القيادة التكيفية المركبة على الأداء الوظيفي للعاملين، وسوف نتناول متغيرات الدراسة بالتوضيح كما يلي :

١/٢ القيادة التكيفية المركبة

القيادة التكيفية المركبة (Complex Adaptive Leadership)

يرى (Constitutes et al. 2008) أن القيادة التكيفية المركبة تشرح كيف يؤثر القائد على التفاعلات والتغيرات المستمرة داخل المنظمة عن طريق تنمية شبكة من العلاقات عالية الجودة يكون الهدف منها منظمة تتكيف مع محيطها.

في حين يرى (Apenko, and Chernobaeva (2016 أن القيادة التكيفية المركبة هي القيادة التي تهدف إلى تطوير فرق عمل من المروسين مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الفرق تعمل في بيئة تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين مع وجود تأثيرات قوية متبادلة للعوامل البيئية المختلفة على بعضها البعض وكذا تنوع وضبابية طبيعة هذا التأثيرات . أيضا يمكن تعريف القيادة التكيفية المركبة بأنها إطار للقيادة يتيح للعاملين بالمنظمة التعلم والإبداع والقدرة على التكيف من خلال التفاعل والديناميكية داخل المنظمة وأيضا تعزيز الرقابة الداخلية بما يخدم رؤية ورسالة المنظمة في الوقت ذاته (Özen, and Turan, 2017).

ويرى (Baltaci, and Balci, 2017) أن القيادة التكيفية المركبة تعرف بأنها آليات تكيفية تفاعلية تتجهها المنظمة يكون من شأنها الترابط والتنسيق بين أفراد المنظمة من خلال تعزيز سلوكيات التعلم المستمر والمرونة والإبداع الابتكار وجعل المنظمة كوحدة واحدة بحيث يكون في مقدورها التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة. يُعرف (Obolensky (2014 القيادة التكيفية المركبة بأنها آلية تكيفية ديناميكية تهدف إلى ترابط وتفاعل كافة عناصر المنظمة وكذا سهوله وعرونة الإجراءات بحيث تصبح تلك المنظمة قادرة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

١) أبعاد القيادة التكيفية المركبة

تركز القيادة التكيفية المركبة ثلاثة ادوار (دور القائد في تهيئة بيئة العمل لتطبيق النظام الجديد - دور القائد عند تطبيق النظام الجديد - دور القائد في مرحله ما بعد تطبيق النظام الجديد).

• دور القائد في تهيئة بيئة العمل لتطبيق النظام الجديد

مما لا شك فيه أن البيئة والقدرة التنظيمية تؤثر على أداء المنظمة ولكنها لا تخلق إم نشأ استراتيجية تنظيمية في حد ذاتها، فالأفراد هم من يخلقون الاستراتيجية (Johnson (1992، لذا فإن عملية التغيير تتميز بقدرة العاملين على الإبداع في اكتشاف طرق لتحسين أداء المنظمة و التكيف

مع تغيرات الوضع الحالي (Cummings, and Worley, 2014)، ولكي تحقق المنظمة أداءاً متميزاً ينبغي أولاً أن يكون لديها فريق قادر على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة ليصبح فعالاً بصفه دائمة، وقد تحتاج العوامل المتعلقة بسياق الفريق وتكوينه وكفاءاته إلى التغيير لكي ينجح الفريق في تحقيق الأهداف الجديدة، حيث يمكن للفريق القادر على رصد أدائه ونقاط ضعفه وقوته في وضع رؤيته للوضع الحالي والتمكن من وضع خطط التحسين المستمر (Dyer, and Dyer, 2013).

كما تؤثر عوامل أخرى في مرحلة التهيئة مثل الخصائص التنظيمية والتقنية للنظام المقترح وأيضاً توقيت تبني النظام المقترح بالإضافة إلى حجم المنظمة ومواردها (Edmondson et al., 2001). ويلزم لكي تكون الفرق قادرة على التغيير أن تكون عمليات إنشاء وبناء الفريق قائمة على التقييم المنتظم لسياق الفريق وتكوينه. وكفاءاته كما يكون لها - عملية إنشاء الفريق - هدف واضح هو بدء التغييرات اللازمة من أجل تحقيق أهداف الفريق المرجوة بشكل أفضل، وأيضاً إنشاء فلسفة بين أعضاء الفريق مفادها أن التغيير المنتظم ضروري من أجل تلبية مطالب عالم متغير باستمرار (Dyer, and Dyer, 2013).

كما ينبغي أن تشجع عملية التغيير المناقشة المفتوحة وتزِيل الحواجز التي تحول دون التنفيذ الفعال للاستراتيجية والتكيف معها، ولا يمكن للأعضاء في المنظمة وضع خطة واقعية قابلة للتنفيذ التغيير ما لم تؤخذ جميع العوائق أو العقبات في الاعتبار، ولا يمكن أن يحدث هذا إلا عندما تكون جميع مكونات النظام "مناسبة"، ولا سيما الحلول الهيكلية أو التقنية وإدارة السلوك العقلي، وأيضاً ينبغي أن تضع عملية التغيير في الاعتبار الشراكة بين جميع أصحاب المصلحة المعنيين (Beer, and Eisenstat, 1996).

كما ينبغي أن تسعى المنظمة إلى الاحتفاظ بقدراتها ومواردها البشرية من خلال المكافآت والتعويضات الجذابة، الأمر الذي يمثل صعوبة وتكلفة للمنافسين لجذب مثل هذه المواهب. وفي النهاية يجب على هذه التغيرات أن تحفز وتوجه سلوك العاملين في الاتجاه الاستراتيجي الجديد فهي تعتبر تحويلية عندما يغير معظم أفراد المنظمة سلوكهم (Cummings, and Worley, 2014).

● دور القائد عند تطبيق النظام الجديد

أهم مؤشر لاستعداد المنظمة للتغيير هو استعداد الإدارة العليا وقدرتها على القيام بالتغيير الاستراتيجي المنشود، ومما يعزى إليه في نجاح عملية التغيير هي رغبة القائد في التغيير وقدرته على الالتزام به (Cummings, and Worley, 2014). ففي أعقاب قرار المنظمة باعتماد نظام جديد أو تكنولوجيا جديدة فإن تصورات المستخدمين ومواقفهم تؤثر على إرادتهم لاستخدامها، مما يؤثر على نجاح التنفيذ (Edmondson et al., 2001).

من الأفضل عند التنفيذ البدء بتنظيم اجتماع مع أعضاء فريق العمل يوضح فيه أهداف النظام الجديد وكيف أن النظام الجديد يدعم استراتيجية المنظمة والتأكد من أن جميع المشاركين في النظام يعملون وفقاً لما يستلزمه النظام الجديد (Jones, and Murray, 2008).

كما يتم استعراض مراحل التقدم الذي تم تحقيقه والذي يتعين إحرازه في الفترات القادمة واستعراض الآثار المترتبة على المشاكل غير المتوقعة والخيارات لحلها وأية تغييرات ضرورية للخطط الموضوعية ومنح أعضاء الفريق الفرصة في طرح الأسئلة والاستماع إلى أسئلة الآخرين وتوضيح أية شكوك واستفسارات (Jones, and Murray, 2008).

ويجب أن يكون التدريب المقترح موائماً لطبيعته التغيير المنشود وإيضاحاً مفيداً في عملية التنفيذ ولأن الحفاظ على كفاءة التدريب الداخلي مكلفه فإنه من الممكن الإستعانة بمصادر خارجية ذات خبرات متميزة في عملية التدريب (Chang, 2016).

وكلما دخلت المنظمة في حيز التنفيذ للنظام الجديد فإن العاملين يكتسبون مزيداً من المعرفة تجعل من تطبيق أسس التغيير المنشود تتم بشكل أفضل فالتدريب الداخلي هو وسيلة جيدة لنشر هذه المعرفة (Chang, 2016).

وخلال هذه المرحلة يتم التعامل بشكل مستمر مع قضايا مثل التمسك والقدرة على التكيف والعمل الجماعي، والتعلم على المستويين التنظيمي والشخصي، ويتطلب ذلك من كبار المديرين توافر عنصرَي الريادة والقيادة عند تنفيذ المراحل المختلفة لخطة التغيير، على سبيل المثال، المبادرة في العمل وتخصيص الموارد لأنشطة معينة، إستهداف ووضع أهداف ذات طبيعة تتميز بالطموح العالي ولكن قابلة التحقيق، وتوفير التغذية المرتدة بشأن الإنجازات (Cummings, and Worley, 2014).

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

• دور القائد بعد تطبيق النظام الجديد

في معظم الأحيان، المرحلة النهائية تتكون من نشر نتائج التغيير. ومن المفهوم أيضاً أن التغييرات هي التكيف مع المطالب البيئية للتغيير، ويسمى نموذج التغيير "بالتكيف العقلاني" الذي يفترض فيه أن يكون لدى المديرين أو غيرهم من الجهات الفاعلة ذات الصلة الذين يقومون أو يشرفون على عملية التغيير القدرة والمبادرة اللازمين على تغييرات عملية التغيير وأن الأهداف والغايات التي تم وضعها هي الأهداف الصحيحة للمنظمة (Hamde, 2002).

لكي يتم تعظيم عملية التعلم التنظيمي والشخصي يتم تسجيل الأحداث حتى لا تضيع الدروس المستفادة من خلال بعض الإجراءات مثل تنظيم وأرشفه بيانات النظام (ملاحظات الاجتماعات و سجلات عمليات حل المشكلات) ،تقارير النظام (تسليط الضوء على النقاط الرئيسية والتوصيات،شرح للمشاكل والعقبات التي واجهت النظام ،تقنيات لجمع وتحليل البيانات ذات الصلة،القضايا الرئيسية الناشئة عن البيانات التي تم جمعها وخيارات حلها و التوصيات التي توضح الخطوات القادمة) وأخيرا تقييم النظام واستخلاص المعلومات (Jones and Murray, 2008).

وينبغي أيضا من وجود نظام للمكافآت والتعويض، والذي يقوم على أساس ربط المكافآت الفردية والجماعية على وجه التحديد بالنجاح في التنفيذ، ويعد طريقة ممتازة للتأكيد على مدى قيمة مساهمات الأفراد أو الجماعات في عملية التنفيذ، والمديرون الذين نجحوا في تنفيذ الإستراتيجية يحتاجون إلى الاعتراف بما قاموا به ومكافئهم علنا، ومن المفيد أيضا إجراء استعراض رسمي وعرض نتائج التنفيذ الشاملة وذلك قبل القيام بمهام أو مبادرات جديدة. ويمكن أن تفعل الكثير لتشجيع معنويات الموظفين وتعزيزها، مما يمهّد الطريق أمام الالتزام في المستقبل (Allio, 2005).

يفترض أن أي إجراء لعملية التغيير يؤدي خطيا إلى نقطة معينة، ثم بعد ذلك تتجمد المنظمة إلى أن تظهر عوامل بيئية جديدة تؤثر من جديد على المنظمة أو يقوم القادة المستثمرين بإعادة عملية التغيير مرة أخرى (Hamde, 2002).

٢/٢ الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي بأنه النتائج والمخرجات التي قام الموظف بتحقيقها أو إنجازها و المرتبطة بالأهداف التنظيمية وتساهم فيها (Vel et al., 2018). فالأداء الوظيفي يعرف بأنه كيفية أداء الموظف لواجبات وظيفته الموكلة إليه ويتم تقييمه من قبل سلطته اعلى (Sykes, and Venkatesh, 2017).

الأداء الوظيفي يعرف بأنه الأفعال والسلوكيات الفردية المبدولة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (Choy, et al., 2016).

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه السلوكيات أو الأفعال التي يقوم بها الموظف مع عوامل تقييمها بحيث توضح لنا ايجابيات وملبية أداء الموظف (Jalalkamali et al., 2016). كما يشار إلى الأداء الوظيفي بمدى أداء الموظفين لمهامهم المتعلقة بالعمل (Shafique et al., 2018).

يشير (Campbell, 1990) إلى أن الأداء الوظيفي هو "السلوك الذي يقوم به الفرد بصفته عضواً في المنظمة لتلواء باحتياجات المنظمة أو متطلباتها أو توريها الرسمي". حيث أن الأداء الوظيفي يشير إلى قيمة العمل الذي قدمه الموظف أو نوعيته أو كميته ، أي إنتاجية الموظف. إذا كانت إنتاجية الموظفين عالية ، فهذا يعني أن الأداء العام للمؤسسة مرتفع (Chia-Hao, and Ting-Ya, 2018).

يوصف الأداء الوظيفي بأنه ما تم إنجازه أو تحقيقه عندما تحقق المنظمة النتائج المرجوة أو التي تم وضعها (Chia-Hao, and Ting-Ya, 2018). بينما يعرف (Feizi, and Rahime, 2011) الأداء الوظيفي بأنه قيمة سلوكيات الموظفين ، التي تشارك بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية. ويشمل هذا التعريف

السلوكيات التي يسيطر عليها الموظفون . في حين يرى (Timothy et al., 2001) ان الأداء الوظيفي يعني قياس النتائج لمعرفة ما إذا كانت تلك المهمة قد أُنجزت بشكل جيد أم لا (Alipoor et al., 2017).

يقول (Zablah et al., 2012) ان الأداء يُعرف بأنه "مدى مساهمة الموظف في الفعالية التنظيمية في ضوء التوقعات المرتبطة بدوره في العمل". وهو مفهوم معقد يشمل مجموعة من السلوكيات الموجبة داخلياً (نحو المديرين والزعماء) وخارجياً (نحو العملاء) (Korschun et al., 2014).

يُعرف (Viswesvaran, and Ones (2000) الأداء الوظيفي بأنه الإجراءات والسلوكيات والنتائج التي تمارس من قبل الموظفين والتي ترتبط وتسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (Adeogun, 2008). ويُعرف (Khan, and Ghufraan (2018) الأداء الوظيفي بأنه افعال وسلوكيات يقوم بها الأفراد والتي تسهم بشكل اساسي في الحصول على الوظائف والأهداف التنظيمية للمنظمة.

يُعرف (Rotundo and Sackett, 2002) الأداء الوظيفي بأنه " تلك الأعمال والسلوكيات التي تخضع لتوجيه أو إشراف الفرد وتسهم في تحقيق اهداف المنظمة " (Chambers II, 2016). بينما يشير (Goodman and Svyantel, 1999) إلى ان الأداء الوظيفي هو عملية أداء المهام المطلوبة من العامل أو الموظف في مكان العمل (Carotti, 2017). في حين يعرف (Weiss (2002) الأداء الوظيفي بأنه " نتيجة التوافق بين سلوكيات الشخص ومطالب الوظيفة / المهمة " (Earnhardt, 2012).

يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه الإجراءات المحددة والمطلوبة من الموظف وفقاً للوصف الوظيفي للمهمة أو الوظيفة وبالتالي يتم تكليفه وتقييمه ومكافأته من قبل المنظمة التي تقوم باستخدامه. وفقاً للقواعد والإجراءات التي تم وضعها مسبقاً فإن سلوك العمل يمكن التنبؤ به و تكون المهام التنظيمية الأساسية في المنظمة من البسيط أن يتم تنسيقها والسيطرة عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. وعلى ذلك فإن الكفاءة التي يتحمل بها الموظفون أعمالهم وأدوارهم الوظيفية تعد مصدر مهما للتغيير في الأداء الوظيفي (Janssen, and Van Yperen, 2004).

ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو عمل مرغوب فيه، وتعني كلمة "مرغوب فيه" أنه يكون وفقاً لنوع العمل الذي يستحقه العامل، وبهذه الغاية، ستقوم المنظمة بتقييم الأداء الوظيفي استناداً إلى المسؤولية التي أعطيت ووافقت عليها عندما يتم تعيين فرد من قبل المنظمة (Janssen, and Van Yperen, 2004).

ووفقاً لـ (Campbell et al., 1993) فإن الأداء ليس مستمداً من نتيجة أو تأثير العمل ولكنه جزء لا يتجزأ من العمل نفسه، وقد تم تحديد الأداء كعمل أو سلوك مرتبط بهدف المنظمة ويمكن قياسه من حيث كفاءة الفرد عن طريق مساهمة الفرد (Suandi et al., 2014).

وتبين البحوث التي أجراها (Chan, and Schmitt (2002 بشأن ١٦٠ موظفاً مدنياً أن الأداء الوظيفي العام للفرد يمكن تقييمه من خلال ثلاثة أبعاد والتي هي الكفاءة والتقاني والعلاقات الشخصية.

ويرى كل من (Ree, and Earles (1992 أن هناك بعض المكونات التي تشكل الأداء الوظيفي وهذه المكونات هي المهارات والمعارف وتقنيات العمل والتدريب التي يمكن استخدامها لتحقيق هدف المنظمة وتشمل العوامل المحددة الأخرى للأداء الوظيفي (الدافع والقوة البدنية وشخصية الأفراد وغيرها).

أما التعريف التالي للأداء الوظيفي الذي أبرزه (Tucker et al., 2004) فيصنف الأداء الوظيفي إلى سبعة بنود: (1) التقييم الفني، (2) نهج الإدارة، (3) إقامة علاقات في العمل، (4) العمل مع الأفراد الحاليين، (5) العمل على أعلى مستوى مع تحديات غير متعارف عليها، (6) فعالية العمل وملاءمته، (7) مهام نقل المعرفة والتكنولوجيا للأفراد. وفي الوقت نفسه، يرى (Wang, 2010) أن الأداء الوظيفي يمكن أن ينظر إليه من خلال ثلاثة مستويات وهي المنظمة والمجموعة والأفراد. ويمكن تعريف الأداء على أنه نتيجة المهام الموكلة، وتحقيق الهدف والنتيجة والمخرجات. وأداء الوظيفة هو بناء مهم في الممارسة التنظيمية والبحوث لأنها تشكل الدور الرئيسي في معظم قرارات الموظفين مثل التعويض أو المكافأة القائمة على الجدارة والترقية والإحتفاظ بالموظفين (Scullen et al., 2000).

إن بناء الأداء هو متغير يميز بين مجموعات من السلوكيات التي يقوم بها مختلف الأفراد وبين مجموعات من السلوكيات التي يقوم بها نفس الفرد مرات مختلفة. ويستند التمييز أو الاختلاف إلى مدى احتمال أن تسهم أو تنقص مجموعات السلوكيات (في المجمع) في الفعالية التنظيمية. في كلمة واحدة، التباين في الأداء هو التباين في القيمة التنظيمية المتوقعة للسلوك (Motowidlo, 2003). ويتم تصور الأداء الوظيفي على أنه تلك التصرفات والسلوكيات التي تقع تحت سيطرة الفرد وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة (Rotundo and Sackett, 2002).

وينظر إلى الأداء الوظيفي بإعتباره القيمة الإجمالية للمنظمة والتي تتبلور في مجموعة من السلوكيات التي يساهم بها الموظف بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية (Rich et al., 2010).

٢ / ٢ / ١ أبعاد الأداء الوظيفي

ينقسم الأداء الوظيفي إلى بُعدين رئيسيين متميزين هما أداء المهام والأداء السياقي، فأداء المهام هو العمل الذي يساهم في أداء وظيفة لتوليد النتيجة المتوقعة والدقيقة. وهناك نوعان من أداء المهام، الأول يتكون من الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى سلع وخدمات التي تنتجها المنظمة والثاني يتكون من الأنشطة التي تخدم وتحافظ على جوهر العمل الفني من خلال توفير الإمدادات من المواد الخام بتوزيع النهائي للمنتجات أو توفير مهام للتخطيط أو التنسيق أو الإشراف أو الموظفين التي تؤدي عملها بكفاءة وفعالية ومن هنا فإن أداء المهام يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأساس الفني أو التقني للمنظمة وذلك إما عن تنفيذ عملياتها الفنية أو عن طريق الحفاظ على متطلباتها الفنية وخدماتها (Motowidlo et al., 1997).

في حين أن الأداء السياقي هو فعالية العمال في أداء وظائفهم التي يدعمها سلوكهم الشخصي والأجواء الاجتماعية والتكنولوجية من مكان العمل حيث يساهم في الحفاظ على البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية الأوسع نطاقاً التي يجب أن يعمل فيها المركز الفني. ويشمل الأداء السياقي الأنشطة التي تعمل على تعزيز إستمرارية الشبكة الاجتماعية والتنظيمية داخل المنظمة وتعزز ذلك المناخ النفسي للأنشطة الفنية والتي تتضمن أنشطة مثل المساعدة والتعاون مع الآخرين؛ إتباع القواعد والإجراءات التنظيمية حتى عندما يكون غير مرغوبه شخصياً؛ دعم الأهداف التنظيمية والدفاع عنها؛ ضرورة الحفاظ على الحماس لإكمال المهام الخاصة بنجاح والنطوع لتنفيذ أنشطة المهمة التي ليست جزءاً رسمياً من الوظيفة. (Motowidlo et al., 1997).

٢ / ٢ / ٢ العلاقة بين المستويات

أولاً: العلاقة بين القيادة التكميلية المركبة والأداء الوظيفي

هناك دراسات ربطت بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وأثبتت النتائج أن هناك تأثير إيجابي بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي (Shahhosseini, Silong, and Ismail, 2013; Walumbwa, Avolio, and Zhu, 2008; Li, and Hung, 2009; Carter, Armenakis, Feild, and Mossholder, 2013; Sani, and Maharani, 2012; Masa'deh, Obeidat, and Tarhini, 2016).

يستعرض الباحث ما انتهت إليه نتائج هذه الدراسات، فيما يلي:

تناول بحث Walumbwa et al. (2008) العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي وذلك على ٤٣٧ مشاركاً في ٦ مصارف أمريكية في الغرب الأوسط. وقد أظهرت النتائج العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، حيث أن التعرف على الشخص مع وحدة عمله، والكفاءة الذاتية، وفعالية الوسائل كانت ذات صلة بالأداء المشرف. وفي دراسة Li and Hung (2009) تم استخدام نظرية الهوية الاجتماعية والتبادل الاجتماعي لدراسة دور العلاقات بين القائد والفرد والعلاقات بين زملاء العمل في شرح العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي ممثلة في أداء المهام / سلوك المواطنة التنظيمية. وتم جمع بيانات استقصائية من ١٠٤٠ معلماً في ٥٢ مدرسة ابتدائية في تايوان. وتشير النتائج إلى أن جميع الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية لها آثار إيجابية على العلاقة بين القائد والفرد، في حين أن النظرة الفردية والدافع المنهم فقط يؤثر بشكل إيجابي على العلاقات بين زملاء العمل. ووجد أيضاً أن العلاقة بين القائد والفرد هي مؤشر أكثر فعالية لأداء المهام من العلاقة بين زملاء العمل، في حين أن العلاقة بين زملاء العمل هي أفضل مؤشر على سلوك المواطنة التنظيمية من العلاقة بين القائد والفرد.

وفي دراسة Shahhosseini et al. (2013) بحث العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. وقد أجريت الدراسة على ١٩٢ مدير في بنوك إيران، وقد أوضحت النتائج أن هناك ارتباط بين أساليب القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وأن الأداء الوظيفي يرتفع مع أساليب القيادة التحويلية.

كما تم دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للدراسة المقدمه من Carter (2013) وقد أجريت الدراسة على منظمين خدميين في الصين على ٢٥١ موظفاً و٧٨ مديراً لهم. وكشفت التحليلات أن نوعية العلاقات بين القادة والموظفين بوساطة تأثير القيادة التحويلية تؤثر على أداء الموظفين للمهام.

تم دراسة تأثير أنماط القيادة على الأداء الوظيفي وذلك في بحث Jimoh et al. (2012) حيث تم إجراء الدراسة على ٢٥٦ عامل من بعض الحكومات المحلية في ولاية اوسون نيجيريا. وقد أظهرت النتائج أن أنماط القيادة والمعاملات لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي. وأوصى بأن يعتمد القادة أسلوب القيادة التحويلية التي تشجع وتحفز العمال على تقديم أفضل أداء.

في دراسة Sani, and Maharani (2012) تم بحث أثر أساليب القيادة التحويلية على أداء المحاضرين، تم اختيار ٣٣٣ محاضراً في جامعه مولانا مالك ابراهيم، مالانج، جاوة الشرقية من اندونيسيا. وقد أظهرت النتائج أن للقيادة التحويلية تأثير مباشر وإيجابي على الأداء الوظيفي للمحاضر.

وفي الدراسة التجريبية لكل من (Masa'deh et al. 2016) التي بحثت في العلاقة بين كلا من أنماط وأساليب القيادة التحويلية والأداء الوظيفي. كشفت النتائج أن كلا من أساليب القيادة التحويلية والمعاملات لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي .

كما أثبتت نتائج بعض الدراسات وجود تأثير إيجابي بين أساليب القيادة والأداء الوظيفي (Afolabi, Obude, Okediji, and Ezech, 2008; Mahdinezhad, and Suandi, 2013; Adeyemi, 2010; Shin, and Lee, 2000; Duze, 2012).

يستعرض الباحث ما انتهت إليه نتائج هذه الأبحاث، فيما يلي:

ومن خلال بحث (Adeyemi 2010) الذي يقوم بدراسة أساليب القيادة التي يتبعها مديرو المدارس، والأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية العليا في ولاية اوندو، نيجيريا. وقد شمل مجتمع الدراسة جميع المدارس الثانوية البالغ عددها ٢٨١ مدرسة في الدولة، ومن بين هؤلاء السكان، أخذت عينة من ٢٤٠ من المدارس الثانوية العليا واختبرت من خلال تقنية العينات العشوائية الطبقية. ومن بين ٢٤٦٠ معلما (بما في ذلك مدراء المدارس) في المدارس، تم اختيار عينة من ٢٠٤٠ معلما . وتبين أن أسلوب القيادة الديمقراطية هو أسلوب القيادة الأكثر شيوعا بين مديري المدارس الثانوية العليا في الدولة، وكان هناك ارتباط بين نوع أسلوب القيادة والأداء الوظيفي للمعلمين حيث تبين أن الأداء الوظيفي للمعلمين أفضل في المدارس التي يستخدم فيها مدراء المدارس أسلوب القيادة الأوتوقراطية مما هو الحال في المدارس التي يستخدم فيها مدراء المدارس أساليب القيادة الديمقراطية.

تناولت دراسة (Mahdinezhad, and Suandi 2013) فحص العلاقة بين الأداء الوظيفي وأساليب القيادة بين القيادات التربوية في مؤسسات التعليم العالي في دولة ماليزيا، وقد أوضحت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الأداء وأساليب القيادة متمثلة في المعاملات (المكافآت المحتملة) والأنماط التحويلية، وقد أوصت الدراسة أنه يجب على القائد أن يأخذ أسلوب القيادة الذي يتناسب مع الإطار الذي يتفاعل فيه الأفراد مع القيادة.

في بحث (Afolabi et al. 2008) تم دراسة أساليب القيادة وتأثيرها على الأداء الوظيفي للمدراء، المشاركون في هذه الدراسة هم ١٤٠ موظفا يعملون في مصنعين في ولاية إيدو، وقد أظهرت النتائج أن أساليب القيادة (ديمقراطية - استبدادية) لها تأثير على الأداء الوظيفي للمدراء.

بحثت دراسة (Shin, and Lee 2000) في العلاقة بين قيادة الممرضات والأداء الوظيفي للممرضات . وتم تصنيف أساليب القيادة إلى (السلطوي -الخيري) على أساس الثقافة الكورية. وقد شملت هذه الدراسة ٤٥٠ ممرضا يعملون في الوحدات الطبية الجراحية، ووحدات العناية المركزة، ووحدات الطوارئ في المستشفيات العامة في منطقة كيونغجو، وأظهرت النتائج أن هناك ارتباطات معنوية بين أسلوب القيادة والأداء الوظيفي للممرضات.

وفي بحث (Duze 2012) تم دراسة أساليب القيادة لمديري المدارس وتأثير دعم المدرسين والموظفين في المدارس الثانوية العليا في ولاية نلتا النيجيرية على الأداء الوظيفي. تم جمع البيانات من جميع المدارس الثانوية العليا في الدولة والبالغ عددها ٣٥٨ مدرسة اختبرت منها ١٢٠ عينة من خلال أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وأظهرت النتائج أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية كان الأكثر شيوعا بين مديري المدارس الثانوية العليا في ولاية نلتا، تبين أن عدم التدخل، وأخيرا الديمقراطية. ومن المثير للاهتمام أن الموظفين المدعومين أشاروا إلى أعلى مستوى عن الأداء الوظيفي في ظل

مبادئ عدم الاستقرار وأدنى مستوى في ظل المبادئ الإستبدادية. أما بالنسبة للمعلمين فقد كان الأداء الوظيفي أعلى مستوى في ظل الديمقراطية والأدنى في ظل المبادئ الإستبدادية. كما تبين أن الأداء الوظيفي للموظفين أكثر ارتباطاً بأسلوب القيادة الديمقراطية من أسلوب القيادة الأوتوقراطية أو عدم التدخل.

وفي دراسة (Liu et al. 2013) بحثت هذه الدراسة العلاقات بين القيادة الأخلاقية - كما يتصور من قبل المرؤوسين - وأداء المهمة وكذلك سلوك المواطنة التنظيمية سواء نحو المنظمة أو نحو الأفراد. وأظهرت النتائج، التي استندت على بيانات من مرحلتين من عينة من 312 في شركة تصنيع في الصين أن القيادة الأخلاقية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالمرؤوسين من حيث سلوك المواطنة التنظيمية سواء نحو المنظمة أو الأفراد. وعلاوة على ذلك، عززت الصداقات بين المرؤوسين في مكان العمل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء المهمة.

ومن خلال بحث (Bouckennooghe et al. 2015) بحثت هذه الدراسة في التأثيرات الوسيطة للتطابق بين الأهداف ورأس المال النفسي في العلاقة بين أسلوب القيادة الأخلاقية للمراقبين ومرؤوسهم في الأداء الوظيفي، وأظهرت البيانات المأخوذة من 171 موظفاً من ذوي الياقات البيضاء و 24 مشرفاً يعملون في قطاعات مختلفة (التصنيع (17,5%) ، الخدمات (29,2%) ، البنوك والتمويل (21,6%) ، غير الربحية (15,8%) ، الاتصالات (7%) ، المستهلك السلع (7%) ، والتعليم العالي (1,8%) في مدينتي لاهور في باكستان أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي لأداء المتابعين، إلا أن هذا التأثير يفسر من خلال دور رأس المال النفسي وتطابق هدف الزعيم التابعين، مما يوفر أدلة على الوساطة.

وهناك دراسة لـ (Zehir et al. 2013) تبحث في العلاقة بين قيادة الموظفين (servant leadership) والأداء الوظيفي من خلال توسيط العدالة التنظيمية. وقد أجريت الدراسة على 300 مشارك من معاهد التعليم الخاص في تركيا. وقد أوضحت النتائج أن هناك ارتباط بين سلوك القيادة لدى الموظفين والأداء الوظيفي من خلال توسيط العدالة التنظيمية، فقد أثرت على المهام والأداء السابق (عنصري الأداء الوظيفي).

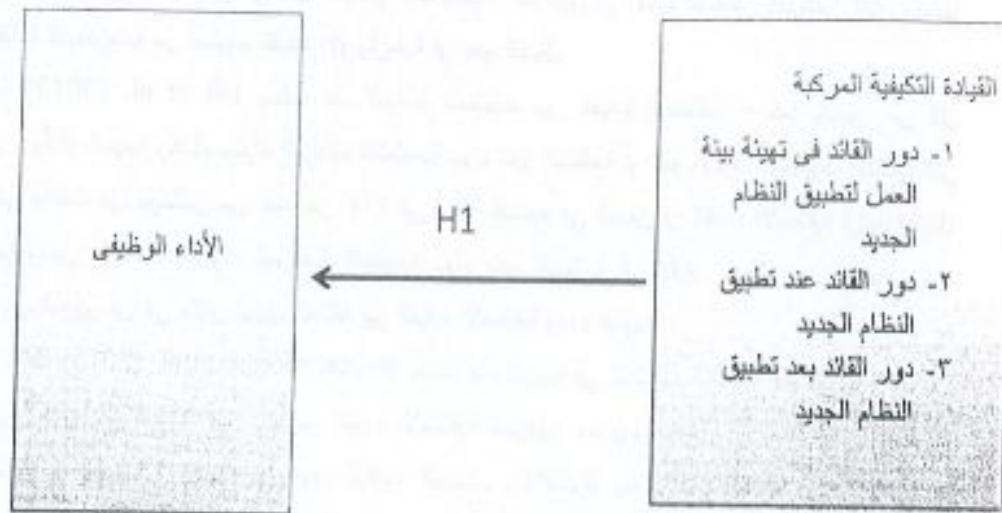
وفي دراسة (Özçelik, and Genkci 2014) تم دراسة العلاقة بين القيادة الأبوية والأداء الوظيفي في الوظيفة. وشارك 224 موظفاً من ذوي الياقات البيضاء في الدراسة في منظمات مختارة في صناعات مختلفة في اسطنبول بتركيا. وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن القيادة الأبوية المتكلمة ترتبط سلباً بالأداء الوظيفي للموظفين. كما أن الموظفين أظهروا أعلى أداء وظيفي في الوظيفة عندما تكون التوضيحات ذات الطابع المجتمعي عالية والقيادة المتكلمة كانت منخفضة.

وبناءً على العرض السابق، يمكن تبني الفرض التالي:

الفرض الأول: H1: تؤثر القيادة التكيفية المركبة معنوياً على الأداء الوظيفي للعاملين.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض التالية:

- H1:a يؤثر دور القائد في تهيئة بيئة العمل لتطبيق النظام الجديد معنوياً على الأداء الوظيفي للعاملين.
- H2:b يؤثر دور القائد عند تطبيق النظام الجديد معنوياً على الأداء الوظيفي للعاملين.
- H3:c يؤثر دور القائد بعد تطبيق النظام الجديد معنوياً على الأداء الوظيفي للعاملين.



شكل رقم (١)

الإطار المفاهيمي لمغيرات الدراسة

٣- أسلوب البحث

١/٣ مجتمع وعينة البحث

يمثل مجتمع البحث في المهندسين والفنيين والمشرفين في شركتي شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء وشركة وسط الدلتا لإنتاج الكهرباء. ويبلغ حجم المجتمع ٤٣٩٥ مهندس وفني مقسمه إلى ٩٧٩ مهندس و ٣٤١٦ فني. حيث قام الباحث بتجميع البيانات من المهندسين والفنيين بشركتي شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء ووسط الدلتا لإنتاج الكهرباء باستخدام قائمة الإستقصاء وذلك للإجابة على الأسئلة المتعلقة بتغيير القيادة التكيفية المركبة وكذا المديرين المشرفين عن هؤلاء المهندسين والفنيين بإستمارة منفصلة للإجابة عن الأسئلة الخاصة بتغيير الأداء الوظيفي، واعتمد تحديد حجم العينة المناسب للبحث على العديد من العوامل مثل نوع الإحصاء المستخدم مستوى الثقة، هامش الخطأ المطلوب وحجم المجتمع. وقد حدد الباحث حجم العينة بـ ٣٥٧ مفرد وفقاً لما أشار اليه (Saunders et al. (2009 من أن حجم العينة من مجتمع يتراوح بين ٢٠٠٠ إلى ٥٠٠٠ بـ ٣٥٧ مفرد وذلك ضمن هامش خطأ ٥% ومستوى ثقة ٩٥%.

٢/٣ قياس متغيرات البحث

إعتمد الباحث على أسلوب الترجمة العكسية Back Translation في ترجمه المقاييس وإبراجها في قائمتي الإستقصاء. ويهدف الباحث من خلال إستخدام أسلوب الترجمة العكسية إلى إعادة ترجمة النص إلى لغته الأصلية مجدداً بعد أن تمت ترجمته مسبقاً للتحقق من الجودة الإحتتمالية للترجمة التي تم تنفيذها مسبقاً وإلقاء الضوء على الإختلافات في المعنى بين النص الأصلي والنص النهائي.

* بيانات من مجلات الموارد البشرية للشركتين عام ٢٠١٧

وتشمل مقاييس متغيرين الدراسة هما (القيادة التكيفية المركبة- الأداء الوظيفي)، وتم قياس بُعد القيادة التكيفية المركبة طبقاً لمقياس (Obolensky, 2014) عن طريق ٢٤ عبارة، كما يتم قياس الأداء الوظيفي طبقاً لمقياس (Becker et al., 1996) من خلال ٦ عبارات.

وتم عرض بنود المقياس على بعض المحكمين من أساتذة قسم إدارة الأعمال بجامعة المنصورة ودمياط لإبداء آرائهم حول مدى مناسبة العبارات للمحتوى ودرجة كفاءة أداة البحث من حيث عدد العبارات، شموليتها وأخيراً إبداء آرائهم حول إيه ملحوظات أخرى يرونها.

٤- تحليل البيانات

تم الاعتماد على أسلوب تحليل المسار من خلال البرنامج الإحصائي 6 WapPis في تحليل البيانات القائمة على نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling وذلك لإختبار فروض البحث. ويتم آلية تقييم النموذج البحثي ببرنامج Spss Ver. 23 من خلال مرحلتين:-

أ- مرحلة تقييم نموذج القياس Measurement Model Assessment

يستخدم للحكم على الإتساق الداخلي والصدق والثبات. وقد قام الباحث بإختبار الثبات عن طريق معامل الفاكرونيباخ وفقاً للتحليل الإحصائي كونه هو كوضح بالجدول رقم ١ وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الفاكرونيباخ لكل متغير كانت أكبر من 0.70 ووفقاً لذلك فإن معاملات الفاكرونيباخ لمتغيرات البحث مقبولة وفقاً (Hair et al., 2010) وبذلك فقد أظهرت نتائج إختبار الثبات درجة عالية من الاعتمادية على مقاييس البحث المستخدمة.

قام الباحث أيضاً بإجراء إختبار ثبات المكونات Composite Reliability حيث يقيس مجموع التحميلات للعوامل الكامنة المرتبطة بمجموع تحميلات العامل بالإضافة إلى ثبات الأخطاء، بحيث تكون النتائج إلى قيم تتراوح بين (0) غير موثوق به تماماً و (١) موثوق به تماماً وكانت جميع قيم CR أكبر من 0.60 (Henseler et al., 2009).

كما تم استخدام مؤشر الثبات المستخرج (AVE) Average Variance Extracted لتقييم الصدق التقاربي. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن كافة النتائج أكبر من 0.50.

جدول رقم (١)

الفاكرونيباخ، ثبات المكونات، مؤشر الثبات المستخرج

المتغيرات	الفاكرونيباخ	ثبات المكونات CR	مؤشر الثبات المستخرج
أبعاد القيادة التكيفية المركبة			
دور القائد في تجهيز بيئة العمل لتطبيق النظام	0.933	0.944	0.653
دور القائد عند تطبيق النظام الجديد	0.856	0.903	0.699
دور القائد بعد تطبيق النظام الجديد	0.926	0.941	0.695
الأداء الوظيفي	0.807	0.868	0.573

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

كما تم استخدام الصديق التمايزي لتقييم درجة الاختلاف بين متغير معين ومتغيرات البحث الأخرى ذات الصلة، حيث أشار غورنيل -لاركر Fornell-Larcker Criterion إلى أنه يتطلب المتغير الكامن (LV) المساهمة بتباينات أكثر مع مؤشرات المختارة مما هو عليه مع أي وفقاً LV آخر بمعنى أن كل متغير كامن (LV) ينبغي أن يكون أكبر من الارتباط المربع لـ LV مع أي LV آخر. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي التي يوضحها الجدول رقم (٢) بأنه يمكن قبول الصديق التمايزي بين كل من أبعاد القيادة التكيفية المركبة والأداء الوظيفي.

جدول رقم (٢)

الصديق التمايزي باستخدام مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

الأداء الوظيفي	بعد تطبيق النظام	عند تطبيق النظام	تهيئة بيئة العمل	
0.264	0.811	0.755	(0.808)	تهيئة بيئة العمل
0.234	0.704	(0.836)	0.755	عند تطبيق النظام
0.232	(0.834)	0.704	0.811	بعد تطبيق النظام
(0.757)	0.232	0.234	0.264	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ب- مرحلة تقييم النموذج الهيكلي Structural Model Assessment

ويرتبط هذا النموذج باختبار فروض البحث، ويمكن عرض نتائج اختبار الفروض في الجدول رقم (٣)

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار الفروض

النتيجة	حجم التأثير	P-VALUE	قيم معاملات المسار	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل	
				الأداء الوظيفي		القيادة التكيفية المركبة	H1
قبول صحة الفرض	0,055	0,001>	0,193	الأداء الوظيفي		دور القائد في تهيئة بيئة العمل لتطبيق النظام الجديد	H1a
قبول صحة الفرض	0,020	0,041	0,080	الأداء الوظيفي		دور القائد عند تطبيق النظام الجديد	H1b
قبول صحة الفرض	0,025	0,014	0,101	الأداء الوظيفي		دور القائد بعد تطبيق النظام الجديد	H1c

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول السابق صحة فرض الدراسة.

٥- مناقشة نتائج البحث

فيما يتعلق بفرض الدراسة والذي ينص على :-

H1 : تؤثر القيادة التكيفية المركبة بشكل معنوي على الأداء الوظيفي للعاملين.

H1:a: يؤثر دور القائد في تهيئة بيئة العمل لتطبيق النظام الجديد معنويا على الأداء الوظيفي للعاملين.

H1:b: يؤثر دور القائد عند تطبيق النظام الجديد معنويا على الأداء الوظيفي للعاملين.

H1:c: يؤثر دور القائد بعد تطبيق النظام الجديد معنويا على الأداء الوظيفي للعاملين.

توافقت نتائج الدراسة مع مثيلاتها فيمن بحث تأثير القيادة من ناحية بالأداء الوظيفي من ناحية أخرى أو حتى أساليب القيادة والأداء الوظيفي .

فجد ان كلا من الدراسات (Shahhosseini, Sillong, and Ismaill, 2013; Walumbwa, Avolio, and Zhu, 2008; Li, and Hung, 2009; Carter, Armenakis, Feild, and Mossholder, 2013; Sanli, and Maharani, 2012; Masa'deh, Obeidat, and Tarhini, 2016). قد اتفقت أن هناك تأثيرا مباشرا بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي .كما أثبتت نتائج بعض الدراسات وجود تأثير إيجابي بين أساليب القيادة والأداء الوظيفي (Afolabi, Obude, Okediji, and Ezech, 2008; Mahdinezhad, and Suandi, 2013; Adeyemi, 2010; Shin, and Lee, 2000; Duza, 2012).

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة التكيفية المركبة على الأداء الوظيفي للعاملين حيث تبين أن أبعاد القيادة التكيفية المركبة من "تهيئة بيئة العمل -تطبيق نظام جديد- عند تطبيق نظام جديد" لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي للعاملين بمعامل مسار على الترتيب (0,193-0,080- 0,101) مع قيمة P-VALUE على الترتيب (0,001> 0,041 - 0,014) وحجم تأثير على الأداء الوظيفي أيضا على الترتيب (0,055- 0,020- 0,025). وبناءا على النتائج السابقة يظهر للباحث أن هناك تأثيرا مباشرا لكافة أبعاد القيادة التكيفية المركبة على الأداء الوظيفي للعاملين.

ففي مرحلة تهيئة بيئة العمل لتطبيق النظام الجديد فإن شرح العواقب التي تتربى على عدم الإلتزام أو مغادرة الشركة عند تطبيق النظام يساعد في التأثير على مستوى أداء العاملين من خلال وضع العاملين أمام مسؤولياتهم الوظيفية. كما أن شرح وتوضيح مراحل تطبيق النظام الجديد وأيضا توقعات المدير حول الأداء المتوقع من العاملين وكذا إختيار أملوب التدريب اللازم عند تطبيق النظام الجديد يساعد على الإرتقاء بمستوى أداء العاملين في الشركة سواء على المستوى الفردي أوالمستوى الكلي للعاملين بالشركة.

فضلا عن حرص المدير على تنظيم اجتماعات بصفه منتظمة ودورية من شأنه أن يزيد من التفاعل والترايط وتبادل المعلومات والتنسيق بين فرق العمل (أفرادا أو جماعات) وكذا زيادة استغراق العاملين في أداء المهام المطلوبة منهم. ليس هذا وحسب بل إن مثل هذه الاجتماعات والتفاعلات تعمل على زيادة التواصل والإتصال مع الإدارة أو مع زملائهم الآخرين حيث ظهر أهمية عنصرى التواصل (القيم والمعتقدات والأولويات المشتركة) مما يساعد على الأرجح في

تحويل أو تغيير معرفتهم عن أنفسهم أو بعضهم البعض وتحويل نواياهم ومواقفهم وفعاليتهم وسلوكياتهم الذاتية بما يخدم أهداف الشركة. كما يساعد في التعرف على المدير أو القائد وكيف يمكن أن يستفيد العاملون من هذه المعرفة في زيادة التواصل والتعاون بينهم وبين المدير.

وفي مرحلته (عند تطبيق النظام الجديد) فإن إستعانة المدير بالخبراء لتحديد الإحتياجات التدريبية التي تلزم تلك المرحلة وشرح أهمية البرنامج التدريبي الذي تم وضعه يساهم في رفع الأداء لديهم في هذه المرحلة، كما أن تنظيم اجتماعات بصفة دورية ومنظمة مع العاملين يساعد بشكل كبير في الوقوف على المعوقات التي قد تعوق تطبيق النظام الجديد ومن ثم المساعدة في رفع أداء العاملين بالشركة.

أما في مرحلته ما بعد تطبيق النظام الجديد فإن سعى المدير إلى توضيح أهمية التغييرات التي تشنهاها الشركة وأنه لا بد من التغيير عنها وكيف يمكن المحافظة على الأداء الحالي وأيضا تذكير العاملين بالفوائد التي تعود عليهم جراء تطبيق النظام الجديد من مكافآت وحوافز ومزايا مادية ومعنوية تؤثر في أداء العاملين.

٦- التوصيات

يقدم هذا البحث مجموعه من التوصيات كما يلي:

- ١) وضع قواعد ونظام صارم للعمل والتزام الجميع بالعمل به.
- ٢) وضع نظام للمكافآت والحوافز يكون داعم للعاملين في تحسين وزيادة أدائهم من ناحية وأيضاً يتناسب مع تطلعات العاملين المكافئين أو المستهدفين من ناحية أخرى.
- ٣) السماح بالتفكير النقدي والخلق بما يساهم في تحسين الأداء وخلق مساحة حرة تهدف زيادة الثقة والترابط بين القائد والعاملين.
- ٤) العمل على توفير الموارد اللازمة (مادية ومعنوية) بما يساعد في رفع مستوى أداء العاملين.
- ٥) العمل على تدريب العاملين بصفة دورية وفقاً لقواعد وأسس تخدم أهداف ورؤية المنظمة.
- ٦) تشجيع العاملين على التعلم الابتكار والتكيف مع البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

٧- محدودات الدراسة

استهدفت الدراسة الحالية شرح مبادئ ومفاهيم وأسس القيادة التكيفية المركبة على الأداء الوظيفي للعاملين هذا وقد أجريت الدراسة على القطاع الفني (مهندسين وفنيين) بشركتي شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء وشركة وسط الدلتا لتوزيع الكهرباء.

اعتمدت الدراسة على القطاع الفني داخل الشركتين ويقترح الباحث توسيع دائرة البحث بحيث يشمل القطاع التجاري والمالي أيضاً وذلك للتعرف على آثار القيادة التكيفية المركبة على أداء العاملين في هذين القطاعين الآخرين، وبناءً على ما سبق، يقترح الباحث مجموعه من الدراسات المستقبلية على النحو التالي:-

- ١- توسيع المناخ التنظيمي في دراسة تأثير العلاقة بين القيادة التكيفية المركبة والأداء الوظيفي بفرق العمل.

- ٢- تأثير القيادة التكيفية المركبة واتجاهات ومواقف القادة على الابتكار داخل المنظمة.

- Adenigun, J. (2008). Will monetary motivation lead to an increase in job performance and job satisfaction? A study at multicultural for-profit institutions of higher learning. Nova Southeastern University.
- Adeyemi, T. O. (2010). Principals leadership styles and teachers job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 2(6), 83-91.
- Afolabi, O. A., Obude, O. J., Okediji, A. A., & Eze, L. N. (2008). Influence of gender and leadership style on career commitment and job performance of subordinates. *Global Journal of Humanities*, 7(1&2), 1-8.
- Alipour, H., Ahmadi, K., Pouya, S., Ahmadi, K., & Mowlaie, S. (2017). The effect of organizational structure on employees' Job Performance in private hospitals of ahvaz. *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*, 17(3/4), 119-123.
- Allio, M. K. (2005). A short, practical guide to implementing strategy. *Journal of business strategy*, 26(4), 12-21.
- Apenko, S., and Chernobaeva, G. (2016, April). The influence of complex adaptive leadership on the Efficiency of Business Management. In ICMLG2016-4th International Conference on management, leadership and governance: ICMLG2016 (Vol. 21, p. 17).
- Baltaci, A., and Balci, A. (2017). Complexity leadership: A theoretical perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 5(1), 30-58.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., and Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of management journal*, 39(2), 464-482.
- Bouckennooghe, D., Zafar, A., and Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251-264.
- Bulutlar, F., and Kamaşak, R. (2014). Complex adaptive leadership for performance: a theoretical framework. In *Chaos, Complexity and Leadership 2012* (pp. 59-65). Springer, Dordrecht.
- Business Students* (5th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Carotti, C. (2017). The Relationship between self-reported job performance of applied behavior analysis therapists and client performance (Doctoral dissertation, Capella University)
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., and Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Chambers, I. L., & Richard, J. (2016). Evaluating indicators of job performance: Distributions and types of analyses
- Chan, D., & Schmitt, N. (2002). Situational judgment and job performance. *Human Performance*, 15(3), 233-254.
- Chang, J. F. (2016). Business process management systems: strategy and implementation. Auerbach Publications

- Chia-Hao, C., & Ting-Ya, H. (2018). The study of employee job stress, happiness and job performance –taiwan construction industry company for example. *International Journal of Organizational Innovation* (Online), 10(3), 126-143.
- Choy, J., McCormack, D., and Djurkovic, N. (2016). Leader-member exchange and job performance: The mediating roles of delegation and participation. *Journal of Management Development*, 35(1), 104-119.
- Constitutes, D. W., Hannah, S. T., Eggers, J. T., and Jennings, P. L. (2008). Complex adaptive leadership. knowledge-driven corporation: *Complex Creative Destruction*, p.79.
- Cummings, T. G., and Worley, C. G. (2014). Organization development and change. *Cengage Learning*.
- Duze, C. O. (2012). Leadership styles of principals and job performance of staff in secondary schools in Delta State of Nigeria. *AFRREV IAH: An International Journal of Arts and Humanities*, 1(2), 224-245.
- Dyer, W.G., Dyer, W.G. Jr., and Dyer, J.H. (2013). Team building: proven strategies for improving team performance, 5th Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Earnhardt, M. P. (2012). The correlation between person-job fit, job performance, job satisfaction, and motivational gifts in the military context. Regent University.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., and Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685-716.
- Hamde, K. (2002). Teamwork: fashion or institution?. *Economic and Industrial Democracy*, 23(3), 389-420.
- Henseler, J., Ringle, C. M., and Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing . *Advances in International Marketing*, 20(1), 277-319.
- Jalalkamali, M., Ali, A.J., Hyun, S.S., and Nikbin, D. (2016). Relationships between work values, communication satisfaction, and employee job performance: The case of international joint ventures in Iran. *Management Decision*, 54(4), 796- 814.
- Janssen, O., and Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 47(3), 368-384.
- Johnson, G. (1992). Managing strategic change—strategy, culture and action. *Long range planning*, 25(1), 28-36.
- Jones, R., and Murray, N. (2008). Change, strategy and projects at work. Routledge.
- Khan, R. U., & Ghufra, H. (2018). The Mediating role of perceived organizational support between qualitative job insecurity, organizational citizenship behavior and job performance. *J Entrepren Organiz Manag*, 7(1), 1-7.
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37.

- Li, C. K., and Hung, C. H. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(8), 1129-1142.
- Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P., and Mao, Y. (2013). Ethical leadership and job performance in China: The roles of workplace friendships and traditionality. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(4), 564-584.
- Mahdinezhad, M., & Suandi, B. (2013). Transformational, Transactional Leadership Styles and Job Performance of Academic Leaders. *International Education Studies*, 6(11), 29-34.
- Masa'deh, R. E., Obeidat, B. Y., and Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681-705.
- Mihalcea, A. (2014). Leadership, personality, job satisfaction and job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 177, 443-447.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job Performance. In Borman, W. C., Ilgen, D. R. and Klimoski, R. J. (eds.), *Handbook of psychology volume 12 industrial and organizational psychology*.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance*, 10(2), 71-83.
- Obolensky, M. N. (2014). *Complex adaptive leadership: Embracing paradox and uncertainty*. Gower Publishing, Ltd.
- Özpelik, G., and Cenkeci, T. (2014). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 872-880.
- Özen, H., and Turan, S. (2017). Scale Development And Initial Tests Of The Multidimensional Complex Adaptive Leadership Scale For School Principals: An Exploratory Mixed Method Study. *European Journal of Education Studies*, 3(12), 37-47.
- Ree, M. J., & Earles, J. A. (1992). Intelligence is the best predictor of job performance. *Current directions in psychological science*, 1(3), 86-89.
- Rotundo, M., and Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66-80.
- Sani, A., and Maharani, V. (2012). The impacts of transformational leadership and organizational commitment on job performance with the among lecturers of faculty in the Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Academic Research*, 4(4), 102-106.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., and Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- Saunders, M. L., and Lewis, P. (2000). P. and Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Financial Times Prentice Hall Inc., London.
- Scullen, S. E., Mount, M. K., & Goff, M. (2000). Understanding the latent structure of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 956.

- Shafique, I., N Kalyar, M., & Ahmad, B. (2018). The nexus of ethical leadership, job performance, and turnover intention: The mediating role of job satisfaction. *Interdisciplinary Description of Complex Systems: INDECS*, 16(1), 71-87.
- Shahhosseini, M., Silong, A. D., and Ismail, I. A. (2013). Relationship between transactional, transformational leadership styles, emotional intelligence and job performance. *Researchers World*, 4(1), 15.
- Shin, Y. J., and Lee, B. S. (2000). The influence of leadership of head nurses on job satisfaction and job performance of staff nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 6(3), 405-418.
- Sykes, T. A., and Venkatesh, V. (2017). Explaining Post-Implementation Employee System Use And Job Performance: Impacts Of The Content And Source Of Social Network Ties. *MIS quarterly*, 41(3), 917-936.
- Tucker, M. F., Bonial, R., and Lahti, K. (2004). The definition, measurement and prediction of intercultural adjustment and job performance among corporate expatriates. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(3), 221-251.
- Vel, V., Park, I., and Liu, J. (2018, January). The Effect of Enterprise Crowdsourcing Systems on Employees' Innovative Behavior and Job Performance. In *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., and Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825.
- Wang, C. F. (2010). An empirical study of the performance of university teachers based on organizational commitment, job stress, mental health and achievement motivation. *Canadian Social Science*, 6(4), 127-140.
- Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M. S., and Turhan, G. (2013). The indirect effects of servant leadership behavior on organizational citizenship behavior and job performance: Organizational justice as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2(5), 1-13.