

عنوان البحث

تأثير ممارسات الإدارة العامة على أداء العاملين
بالتطبيق على شركة عبد اللطيف جميل للسيارات

إعداد الطالب/ شعيب سعيد الكثري

ماجستير إدارة الأعمال

٢٤١٠٠٠١٠٥

إشراف/ د.اسماء ابو عزة

العام الدراسي: ٢٠٢٤

الجزء الأول: التمهيد

إهداء

إلى والديَّ العزيزين، اللذين كانا لي منبع الحياة ومصدر القوة، علّمني الصبر وتحمل الصعاب، وكان دعمهما

الدائم لي خير معين في مواجهة التحديات.

إلى إخوتي وأخواتي الأحبة، اللذين لم يتركوني لحظة، بل كانوا بجانبني في كل الظروف، سواء في أوقات الفرح

أو الأزمات.

إلى كل من قدم لي كلمة مشجعة أو دعوة صادقة، وإلى من أرشدني ودعمني بتفاني وإخلاص، أنتم أصحاب

الفضل في هذا الإنجاز.

أهديكم ثمرة جهودي الأكاديمية، عرفاناً وامتناناً لكل ما قدمتموه لي من دعم وتشجيع.

كما أود أن أخص بالشكر زملائي وزميلاتي، اللذين ساهم تعاونهم ووقوفهم إلى جانبي في إتمام هذا العمل،

فلهم كل الشكر والتقدير.

شكر وتقدير

أود أن أعبر عن عميق شكري وامتناني لكل من كان له دور في تحقيق هذا الإنجاز. إن مساهماتكم ودعمكم كان لهما أثر كبير في الوصول إلى هذه النتيجة. أخص بالشكر أصدقائي وزملائي الذين لم يتوانوا يوماً عن تقديم الدعم والتشجيع، حيث كان حضورهم ودعمهم المستمرين مصدر إلهام وقوة دفع حقيقية نحو التقدم. كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور/ ، مشرفي الفاضل على توجيهاته السديدة وملاحظاته العلمية القيّمة. لقد كانت إرشاداته الدقيقة ومساعدته المتواصلة العامل الرئيسي في تطوير هذا البحث.

ولا يفوتني أن أشكر جميع من ساهم في إيجاد بيئة علمية محفزة وداعمة من حولي. وجودكم ودعمكم كان له أثر كبير، ليس فقط في رفع الروح المعنوية، بل في تعزيز ثقتي بنفسي وتشجيعي على مواصلة الطريق. وأسأل الله أن يبارك في جهود الجميع، وأن يمن علينا بمزيد من التوفيق والنجاح فيما نسعى إليه.

قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	اسم المحتوى
الجزء الأول: التمهيد	
١٦-١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
١	مقدمة الدراسة
٢	مشكلة الدراسة
٣	أهمية الدراسة
٣	أهداف الدراسة
٤	أسئلة الدراسة
٤	الدراسات السابقة
٩	التعقيب على الدراسات السابقة
١٠	المنطلقات النظرية
١١	المنهجية وطرق البحث
١٤	أدوات الدراسة
١٥	مجالات الدراسة
١٥	الأساليب الإحصائية
١٦	تقسيم الدراسة
الجزء الثاني: تأثير ممارسات الإدارة العامة على أداء العاملين	
١٧	تمهيد
الفصل الثاني: ممارسات الإدارة العامة	
١٨	أولاً: مفهوم الإدارة العامة
١٩	ثانياً: أهمية الإدارة العامة
٢٠	ثالثاً: أنماط الإدارة العامة
٢١	رابعاً: أبعاد الإدارة العامة
٢٣	خامساً: السمات الأساسية للإدارة العامة
٢٤	سادساً: المهارات الإدارية الواجب توافرها في الإدارة العامة
٢٤	سابعاً: وظائف الإدارة العامة
٢٥	ثامناً: المعوقات التي تحد من ممارسات الإدارة العامة الحديثة داخل المنظمات
٢٦	تاسعاً: متطلبات تحسين وتطوير ممارسات الإدارة العامة داخل المنظمات التجارية

الفصل الثالث: أداء العاملين	
٢٨	أولاً: مفهوم أداء العاملين
٢٩	ثانياً: أهمية أداء العاملين
٢٩	ثالثاً: عناصر أداء العاملين
٣٠	رابعاً: أبعاد أداء العاملين
٣١	خامساً: طرق قياس أداء العاملين
٣١	سادساً: معايير أداء العاملين
٣٢	سابعاً: مؤشرات أداء العاملين
٣٢	ثامناً: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
٣٣	تاسعاً: تقييم أداء العاملين
٣٤	عاشراً: أساليب تحسين أداء العاملين
٣٥	الحادي عشر: تأثير ممارسة الإدارة العامة على أداء الموظفين
الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجرائها المنهجية	
٥٨-٤٠	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
٤٠	منهجية الدراسة
٤١	عينة الدراسة
٤١	حدود الدراسة
٤٢	أسلوب الدراسة
٤٢	الدراسة الميدانية
٥٨	الأساليب الإحصائية
٧٠-٥٩	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
٧٣-٧١	الفصل الخامس: تحليل النتائج والتصور المقترح
الجزء الرابع: ملاحق الدراسة	
٧٥	أولاً: المراجع العربية
٧٨	ثانياً: المراجع الأجنبية
٧٩	الملاحق
٨٥	المستخلص
٨٦	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٤٣	يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي	(١)
٤٤	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	(٢)
٤٥	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	(٣)
٤٦	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة	(٤)
٤٧	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	(٥)
٥٠	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها	(٦)
٥١	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد تحديد السلطات والمسؤوليات	(٧)
٥٢	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد تفويض السلطة	(٨)
٥٣	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الاتصال الفاعل	(٩)
٥٤	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد تقييم الأداء	(١٠)
٥٥	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد أداء العاملين	(١١)
٥٧	يوضح معامل الفا كرو نباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها	(١٢)
٥٩	يوضح أبعاد ممارسة الإدارة العامة	(١٣)

٦٠	نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية	(١٤)
٦١	نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية	(١٥)
٦٣	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(١٦)
٦٤	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(١٧)
٦٥	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(١٨)
٦٦	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(١٩)
٦٧	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(٢٠)
٦٨	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(٢١)
٦٩	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(٢٢)
٧٠	نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة	(٢٣)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(١)	يوضح نموذج متغيرات الدراسة	١٢
(٢)	يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي	٤٤
(٣)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	٤٥
(٤)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	٤٦
(٥)	يوضح توزيع العينة طبقاً لأجمالي سنوات الخبرة	٤٧
(٦)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	٤٨

الجزء الثاني

الإطار النظري

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الثاني: ممارسات الإدارة العامة

الفصل الثالث: أداء العاملين

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة:

مع بداية القرن الواحد والعشرين والذي صاحبه ظهور العولمة قد تعددت مشروعات الأعمال على اختلاف أنواعها، ونظرًا للتغيرات المتسارعة التي شهدتها العالم مؤخرًا قد ظهرت تحديات عديدة بداية من المنافسة الشديدة بين المنظمات ومحدودية الموارد الاقتصادية والتغير السريع في المجال التكنولوجي ومجالات المعرفة وتغير الذوق العام للمستهلكين وترتب على ذلك تعقيد كبير في المهام الإدارية داخل المنظمات وذلك انطلاقًا من الأهمية الكبرى التي تمثلها العملية الإدارية حيث تعددت الأنشطة الإدارية وتزايدت المسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة مما خلق صعوبة كبيرة في التنسيق بين المهام والأنشطة الإدارية. (درة، ٢٠٠٩، ص ٨)

وفي إطار التطورات والتغيرات العالمية مع الاستمرار في اتباع نظم إدارية تقليدية قد اتضح أن الممارسات الإدارية غير قادرة على التكيف مع تلك التغيرات وغير ملائمة لمتطلبات واحتياجات العملاء، هذا الأمر الذي انعكس على جودة الخدمات المقدمة من المنظمات والانخفاض المستمر في أداء العاملين وبالتالي انخفاض فرصة المنظمة في المنافسة أمام غيرها من المنافسين داخل السوق المحلي، ولهذا فكان لابد من إجراء تغييرات في العملية الإدارية داخل المنظمات بما يدعم عملية التطوير المستمرة وبما يساعد على تسيير العملية الإدارية بشكل يحقق للمنظمة أهدافها ويضمن بقاءها واستمرار نجاحها سواء كان محليًا أم عالميًا وهذا يعتمد كليًا على تحسين الممارسات الإدارية التي تقوم بها المنظمة. (البدوي، ٢٠٢٠، ص ٦٢٨)

ونظرًا لأن العنصر البشري هو ما تقوم عليه العملية الإدارية فتتطلب عملية تحسين وتطوير الممارسات الإدارية وجود كوادر إدارية تتسم بمواصفات إدارية ناجحة وتمتلك مهارات إدارية تمكنها من القيام بالممارسات الإدارية بشكل فعال، وقد يحدث ذلك من خلال توظيف المهام والمسؤوليات بين الكوادر البشرية وتوزيع جهودهم المختلفة بما يحقق أهداف المنظمة. (مبارك، ٢٠٢٢، ص ١٢٣٧)

وتعتبر شركة عبد اللطيف جميل للسيارات من أشهر الشركات في المملكة العربية السعودية والتي تأسست عام ١٩٩٠ بحيث تقوم على استيراد وتوزيع السيارات من طراز لكزس كما تعمل الشركة كوكالة توزيع لسيارات تويوتا في العديد من دول العالم العربي، ومؤخرًا قد توسعت الشركة بحيث تقوم على توزيع سيارات فورد في مصر، وبالرغم

من نجاح الشركة وانطلاقها في مجموعة من أسواق الدول العربية إلا أنها ما زالت تعتمد على ممارسات إدارية تقليدية غير ملائمة للتطورات الحديثة والتغيرات العالمية التي طالت جميع منظمات الأعمال، إضافة إلى الكوادر البشرية التي تمتلك المهارات الإدارية الحديثة بما يمكن من نجاح الشركة واستمرار هذا النجاح وانطلاقها نحو السوق العالمية، لذا تسعى هذه الدراسة إلى تحديد تأثير ممارسات الإدارة العامة على أداء العاملين داخل شركة عبد اللطيف جميل للسيارات.

أولاً: مشكلة الدراسة

لقد أفرزت التطورات الحديثة والانفجار التكنولوجي والمعلوماتي الحادث في الفترة الأخيرة مجموعة من التحديات أمام نجاح المنظمات والشركات والتي فرضتها مظاهر العولمة، وفي إطار تلك التحديات قد تغيرت خصائص بيئة الأعمال والتي عليها تغيرت متطلبات واحتياجات العملاء وذلك بما يلائم مظاهر العولمة، وبالرغم مما سبق إلا أن المنظمات والشركات ما زالت تعتمد على أساليب إدارية تقليدية تفتقر إلى الإبداع والحدثة وهذا جعلها غير قادرة على تقديم منتجات أو خدمات تلبي احتياجات ومتطلبات العملاء الحالية، إلى جانب عجزها عن استغلال قدراتها وإمكانياتها بشكل فعال، وقد انعكست الأساليب الإدارية التقليدية على مستويات أداء العاملين الغير قادر على القيام بمهامه وأنشطته بشكل فعال يحقق أهداف المنظمة، حيث لوحظ انخفاض شديد في مستويات أداء العاملين خلال الفترة الأخيرة.

ونظرًا لأن شركة عبد اللطيف جميل من الشركات التي تمتلك جهازًا إداريًا يقوم بممارسة الإدارة العامة التقليدية وابتعد كليًا عن الممارسات الإدارية الحديثة، ينخفض أداء العاملين داخل الشركة على اختلاف فروعها ويعجز عن تنفيذ أنشطته بشكل فعال والذي بدوره يؤثر على تحقيق الأهداف الكلية للشركة فهي غير قادرة إلى الآن امتلاك توكيلات تخص شركات سيارات أخرى بخلاف الثلاثة أنواع للسيارات التي تمتلكها، كما أن هناك بطء شديد في إنجاز المهمات ناتج عن مشكلة حقيقية وخللاً في الممارسات الإدارية داخل الشركة مع عدم وجود نظام فعال لتقييم أداء العاملين داخل الشركة فهي مازالت إلى الآن تعتمد على الممارسات الروتينية الغير فعالة في تحسين أداء العاملين.

ثانيًا: أهمية الدراسة

أ. الأهمية النظرية

- إلقاء الضوء على الأهمية الكبيرة التي تمثلها ممارسات الإدارة العامة الحديثة بالنسبة لأداء العاملين داخل المنظمات.
- توضيح الدور الذي تلعبه ممارسات الإدارة العامة في التأثير على مستويات أداء العاملين.
- إثراء المعرفة النظرية بالقطاع الإداري وزيادة عدد الدراسات التي تتناول العلاقة بين ممارسات الإدارة العامة وأداء العاملين.

ب. الأهمية التطبيقية

- تقدم هذه الدراسة إسهامات علمية لصناع القرار القائمين على العملية الإدارية داخل المنظمات حول كيفية استغلال ممارساتهم الإدارية في تحسين أداء العاملين لديهم.
- تساعد هذه الدراسة المنظمات والشركات في عملية تطوير وتحديث ممارساتهم الإدارية بما يلائم التطورات العالمية وبما يضمن لها استمرار النجاح واكتساب ميزة تنافسية محلية وعالمية.
- توجيه أنظار القائمين على العملية الإدارية داخل المنظمات والشركات ناحية العوائق التي تقف حائلًا أمام تحسين ممارسات الإدارة العامة داخل المنظمة.
- تقدم هذه الدراسة حلولًا لصناع القرار داخل المنظمات والشركات تعزز من مستويات أداء العاملين لديهم.

ثالثًا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في:

"تحديد تأثير ممارسات الإدارة العامة على أداء العاملين داخل الشركات التجارية؟"

ومن هذا الهدف الرئيسي ينبثق منه مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في:

- توضيح ماهية ممارسات الإدارة العامة، وتحديد أهم أبعادها.
- توضيح أهم المفاهيم التي تناولت مفهوم أداء العاملين وإبراز أهم الخصائص المميزة له.

- تحديد المعوقات التي تحد من ممارسات الإدارة العامة الحديثة داخل المنظمات.
- التعرف على متطلبات تحسين وتطوير ممارسات الإدارة العامة داخل المنظمات التجارية.
- بيان الدور الذي تلعبه ممارسات الإدارة العامة الحديثة في تطوير أداء العاملين.

رابعاً: أسئلة الدراسة

بناءً على ما تم عرضه في مشكلة الدراسة يظهر أمامنا تساؤل رئيس يتمثل في:

"ما هو تأثير ممارسات الإدارة العامة على أداء العاملين داخل الشركات التجارية؟"

ويندرج من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي تتمثل في:

- ماهية ممارسات الإدارة العامة؟ وما هي أهم أبعادها؟
- ما هو مفهوم أداء العاملين؟ وما هي أهم الخصائص المميزة له؟
- ما هي المعوقات التي تحد من ممارسات الإدارة العامة الحديثة داخل المنظمات؟
- ما هي متطلبات تحسين وتطوير ممارسات الإدارة العامة داخل المنظمات التجارية؟
- ما هو دور ممارسات الإدارة العامة الحديثة في تطوير أداء العاملين؟

خامساً: الدراسات السابقة

❖ دراسة (ليله، ٢٠٢٤) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتنوعة وبين الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، كما استهدفت قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين، وقياس الفروق بين آراء العاملين الإداريين حول مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وحول مستويات الإبداع الإداري، ولتحقيق هذه الأهداف قد وضعت الدراسة فرضية رئيسية مفادها أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين مستويات الإبداع الإداري داخل المجتمع محل الدراسة، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قد اعتمدت الدراسة على الدراسة الميدانية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإبداع الإداري، كما توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية ذات تأثير كبير على تحقيق الإبداع الإداري، ولهذا فقد أوصت الدراسة بضرورة تفعيل

نظام للتعويضات والحوافز القائمة على أسس مهنية تحفز على تحقيق التميز والإبداع، كما توصلت بضرورة اهتمام المسؤولين بممارسات إدارة الموارد البشرية على اعتبار انها عاملاً مهماً من عوامل تحقيق الإبداع الإداري، إلى جانب توفير بيئة تدعم عنصر الإبداع الإداري مع تولية أفكار العاملين الاهتمام الكافي، وأخيراً فقد أوصت بضرورة بناء نظام يقوم على تقييم أداء العاملين وذلك لتحديد الاحتياجات التدريبية لهم لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.

❖ دراسة (David et al, ٢٠٢٤) بعنوان "تصورات مديري وموظفي الإدارة العامة بشأن القدرة على

التكيف مع التغيير في إطار نموذج «مستقبل العمل»

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الكفاءات الرقمية والاتصالات الداخلية وجمع التبرعات على استعداد الموظفين العموميين لمستقبل العمل. مع تصميم نموذج مفاهيمي يستند إلى نظرية المهارات الجاهزة للمستقبل ونظرية التغيير التكنولوجي المنحاز للمهارات، كما استهدفت تحديد العوامل الرئيسية اللازمة لتصميم استراتيجية فعالة للموارد البشرية للإدارة العامة، واستهدفت أيضاً تحديد المتغيرات المؤثرة على قدرة موظفي الإدارة العامة على التكيف مع التغيرات العالمية، ولتحقيق هذه الأهداف قد اعتمدت الدراسة على نمذجة المعادلة الهيكلية الجزئية الأقل مربعات (PLS-SEM) للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا جدال في تأثير التحول الرقمي على الإدارة العامة ويتحدى هذا السياق الكيانات العامة بطرق مختلفة إنه يدفعهم إلى تنفيذ تقنيات جديدة ويجبرهم على تغيير طريقة عملهم وإدارة الموظفين وتطوير الاستراتيجيات وفي هذا السياق، يتسم دور الموظفين العموميين في دعم التحول الرقمي للإدارة العامة بأهمية حاسمة. يجب أن تكتسب الكفاءات التي تحتاجها للتكيف مع التغيير التكنولوجي.

❖ دراسة (Castelo, Gomes, ٢٠٢٣) بعنوان "دور نظم قياس الأداء وإدارته في تغيير المنظمات العامة:

دراسة استكشافية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي تتفاعل بها مكونات نظم الإدارة (PMMS) داخل الأماكن العامة، كما استهدفت التعرف على مدى مساهمة نظم الإدارة في فعالية تنفيذ الإصلاحات الإدارية، إلى جانب تحليل تأثير الإصلاحات الإدارية على أداء المنظمات العامة، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي مع إجراء دراسة ميدانية على عينة حجمها (٢١٣١) من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى ان بالرغم من تنفيذ

الإصلاحات الإدارية داخل المنظمات العامة فهي لا ترفع من أداء المنظمة، كما توصلت إلى أنه بالرغم من وجود نظم الإدارة (PMMS) في مرحلة النضج داخل المنظمات العامة إلا أن هناك عدد قليل جداً من الدراسات التي تتناول كيفية استخدام نظم الإدارة ونتائج استخدامها، وتوصلت أيضاً إلى أن عمليات قياس الأداء تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة.

❖ دراسة (مبارك، ٢٠٢٢) بعنوان "متطلبات تفعيل الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية بالجماعات

الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد متطلبات تفعيل الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية داخل المجتمع محل الدراسة، إلى جانب تحديد الإطار المفاهيمي للممارسات الإدارية، كما استهدفت تحديد واقع الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية داخل المجتمع محل الدراسة، مع توضيح أهم المعوقات التي تحد من الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية والسعي لوضع متطلبات لتفعيل الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية، ولتحقيق هذه الأهداف قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يلائم طبيعة متغيرات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير وتحسين الممارسات الإدارية بما يساهم في مواكبة التطورات الحالية، كما توصلت إلى أن رفع مستويات أداء القيادات الأكاديمية وتحسين قدراتهم يساعد بشكل كبير على تحسين سمعة الجامعة والارتقاء بها، وأخيراً فقد توصلت إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي تقف حائلاً أمام تحقيق الممارسات الإدارية، ولهذا فقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر إلى القوانين والتشريعات واللوائح المعمول بها داخل الجامعة، كما أوصت بضرورة تطوير العلاقات التنظيمية بين القيادات الأكاديمية بما يحقق المصلحة العامة، إلى جانب تشجيع العمل الجماعي بين القيادات الإدارية، وأخيراً فقد أوصت بضرورة تجنب المركزية في اتخاذ القرارات مع تطوير البناء التنظيمي الهرمي داخل المجتمع محل الدراسة.

❖ دراسة (العبرية، الحضرمي، ٢٠٢٢) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في أداء العاملين

في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان"

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي واحد وهو التعرف على مستوى وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين داخل وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان، ولتحقيق هذا الهدف قد وضعت الدراسة فرضية رئيسية مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على

أداء العاملين داخل المجتمع محل الدراسة، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مع إجراء دراسة ميدانية على عينة حجمها ٣٤ من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية قد جاءت بمستوى مرتفع وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد برامج تدريبية بشكل مستمر للعاملين في دائرة الموارد البشرية بما يساهم في متابعة المستجدات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية.

❖ دراسة (تركمان، ٢٠٢١) بعنوان "دور الإدارة في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية

في جامعة تشرين"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع الأداء داخل المنظمة محل الدراسة، مع تحديد دور الإدارة في تحقيق النجاح داخل المنظمة محل الدراسة، واستهدفت أيضاً تقديم مقترحات وتوصيات تساهم في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بأعلى كفاءة وأقصى فعالية، ولتحقيق هذه الأهداف قد وضعت الدراسة فرضية رئيسية مفادها أن هناك علاقة معنوية بين جودة الإدارة وبين تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب إجراء الدراسة الميدانية على عينة حجمها ١١٩ عامل من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة معنوية بين جودة الإدارة وتحسين الأداء والرضا الوظيفي للعامل، كما توصلت إلى أن الموظف لا يتم إشراكه في عملية التخطيط وصنع الأهداف وليست هناك علاقة بين أداء العامل وفرصة ترقيته، إلى جانب أن المجتمع محل الدراسة لا يوفر الراحة التامة للموظف كي يقوم بأداء وتنفيذ مهامه اليومية، وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظف في عملية التخطيط وصنع الأهداف، إلى جانب ضرورة ربط مستويات أدائه بفرص ترقيته، مع ضرورة تهيئة بيئة العمل لتوفير الراحة التامة للموظف كي يتمكن من تأدية مهامه على أفضل وجه، وأخيراً فقد أوصت بضرورة السعي الجاد لتحديد العوامل والأسباب التي تؤدي إلى تحسين أداء العامل.

❖ دراسة (البدوي، ٢٠٢٠) بعنوان "تطوير الممارسات الإدارية للقادات الأكاديمية وفق منهجية ستة

سيجما من وجهة نظر رؤساء الأقسام"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأسس النظرية لمنهجية ستة سيجما مع التعرف على واقع الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام بالمجتمع محل الدراسة، كما استهدفت التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، ولتحقيق هذه الأهداف قد وضعت الدراسة فرضية رئيسية مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قد اعتمدت الدراسة على منهج البحث إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي مع إجراء دراسة ميدانية على عينة قدرها ٣٧ من حجم المجتمع.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادات الأكاديمية في مجتمع الدراسة تمارس الممارسات الإدارية بقدر متوسط، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث تجاه الممارسات الإدارية ترجع إلى المتغيرات الديموغرافية، وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة تهيئة المناخ الصحي اللازم لقبول التغيير والعمل على الحد من انتشار التوجهات السلبية كما أوصت بضرورة تحسين وسائل الاتصال بين الإدارات المختلفة داخل المجتمع محل الدراسة مع توجيه الاهتمام نحو الكفاءات من المتخصصين والخبراء وذلك لتحقيق الاستفادة من خبراتهم في عملية تدريب العاملين، كما أوصت بضرورة تشجيع العاملين بشكل مادي ومعنوي وتوجيههم نحو تطبيق محاور وعناصر الجودة.

❖ دراسة (صالح، ٢٠١٨) بعنوان "كفاءة جهاز الإدارة العامة في مصر وأثره على الرضا

الوظيفي للعاملين"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهم المفاهيم المتعلقة بالكفاءة الإدارية مع تحديد مدى توافر أبعاد عدم الكفاءة الإدارية داخل جهاز الإدارة العامة، إلى جانب تحديد أهم العوامل المؤثرة في عدم الكفاءة الإدارية والتي عليها تقوم الدراسة بتقديم المقترحات والتوصيات، ولتحقيق هذه الأهداف قد وضعت الدراسة فرضية رئيسية مفادها وجود علاقة بين كفاءة الإدارة العامة والرضا الوظيفي، وللتأكد من صحة هذه الدراسة قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب الاعتماد على الدراسة الميدانية.

وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق الكفاءة الإدارية داخل الأجهزة الحكومية يعد مطلبًا ضروريًا للارتقاء بالأداء العام وتحسين استخدام الموارد، كما توصلت إلى أن الدولة لا تتمكن من مواكبة عصر العولمة في ظل وجود أجهزة إدارية حكومية متسمة بالترهل، وتوصلت أيضًا إلى أن الفساد الإداري ذو تأثير كبير على ظهور مشكلة عدم الكفاءة الإدارية، وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بنظام تقارير الكفاءة وفقًا لنصوص القانون مع ضرورة تدريب الرؤساء المباشرين على طريقة وضع التقرير السنوي، كما أوصت بضرورة التعبير بموضوعية عن مستوى أداء الموظف العام وسلوكه الوظيفي، وأخيرًا فقد أوصت بضرورة اختيار العناصر الجيدة للعمل والانتقاء الجيد للقيادات في المناصب العليا.

❖ دراسة (Jayarathna, Weerakkody, ٢٠١٤) بعنوان "تأثير الممارسات الإدارية على الأداء الوظيفي"

فيما يتعلق بالمصارف العامة في سريلانكا

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي واحد وهو تحديد تأثير الممارسات الإدارية على الأداء الوظيفي داخل المصارف العامة في سريلانكا، ولتحقيق هذا الهدف قد وضعت الدراسة فرضية رئيسية مفادها أن هناك تأثير للممارسات الإدارية على الأداء الوظيفي داخل المصارف العامة في مقاطعة كولمبو، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قد اعتمدت الدراسة على إجراء دراسة ميدانية على عينة قدرها ٩٢ موظفًا إداريًا وتنفيذيًا من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير للممارسات الإدارية على الأداء الوظيفي أي أن الأداء الوظيفي للعامل يتأثر بشكل كبير بالممارسات الإدارية التي تتبعها المنظمة، كما توصلت إلى أن المجتمع محل الدراسة يمارس الممارسات الإدارية بشكل جيد وقد انعكس ذلك على وجود أداء وظيفي مرتفع للعاملين داخل المجتمع محل الدراسة، ولهذا فقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام حزم رواتب وحوافز وحزم رعاية اجتماعية أكثر جاذبية والتي سيكون لها تأثير كبير على أداء الموظفين، مع ضرورة تقدير جهد الموظف في حالة تحقيق هدف أو القيام بمهمة ما بنجاح، كما أوصت بضرورة اهتمام المديرين بعملية اتخاذ القرارات والتي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين، مع تحديد الطريقة الأمثل لتقييم القرارات المتخذة.

التعقيب على الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها للمتغير المستقل المتمثل في ممارسات الإدارة العامة والمتغير التابع المتمثل في أداء العاملين وذلك كما في دراسة (Jayarathna, Weerakkody, ٢٠١٤)، كما اتفقت مع

بعض الدراسات في الفرضية الرئيسية التي وضعها وذلك كما في دراسة (تركمان، ٢٠٢١)، واتفقت أيضًا الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في المنهج المستخدم فقد استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي وذلك كما في دراسة (صالح، ٢٠١٨)، وقد جاءت الدراسة الميدانية جانبًا من جوانب الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كما في دراسة (العري، الحضرمي، ٢٠٢٢).

في حين اختلفت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه وهو تحليل تأثير ممارسات الإدارة العامة على أداء العاملين، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (البدوي، ٢٠٢٠) في الهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه فقد ركزت تلك الدراسة على تطوير الممارسات الإدارية للقادات الأكاديمية وفق منهجية ستة سيجما من وجهة نظر رؤساء الأقسام، كما اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وامتد الاختلاف إلى حجم العينة اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية، والتي على أساسها سوف تختلف النتائج جزئيًا مع نتائج الدراسات السابقة لاختلاف العينة والمجتمع والفرض الأساسي. واختلفت الدراسة أيضًا في بعض الأهداف المنشود تحقيقها.

الفجوة البحثية

لقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات التي تم عرضها في تناولها العلاقة بين ممارسات الإدارة العاملة وأداء العاملين حيث تخصصت الدراسة في توضيح التأثير الذي تحدثه ممارسات الإدارة العامة على أداء العاملين داخل شركة عبد اللطيف جميل للسيارات في حين تخصصت الدراسة في توضيح الدور الذي تقوم به ممارسات الإدارة العامة الحديثة في تحسين وتطوير أداء العاملين.

المنطلقات النظرية

■ نظرية الرجل العظيم: (البدوي، ٢٠٠١)

هي أول النظريات التي تحدثت عن القيادة الإدارية وانطلقت من الافتراض القائل بأن القادة هم أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغيير وتأثير في حياة العاملين التابعين لهم.

■ نظرية السمات: (المعاينة، ٢٠٠٧)

تقوم هذه النظرية على أن الله منح عدد قليل من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات تخصهم دوناً عن غيرهم بحيث تؤهلهم للقيادة وتمكنهم من اتخاذ القرارات بشكل حكيم.

سادساً: المنهجية وطرق البحث

أ. فرضيات الدراسة:

وفقاً لما تم عرضه في مشكلة الدراسة وأهدافها قد وضعت الدراسة عدة فرضيات حيث تمثلت الفرضية الرئيسية في:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة العامة (كمتغير مستقل) وأداء العاملين (كمتغير تابع) داخل شركة عبد اللطيف جميل للسيارات.

ويندرج من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية تتمثل في:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد السلطات والمسؤوليات (البعد الأول للمتغير المستقل) وجميع أبعاد أداء العاملين (كمتغير تابع).

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة (البعد الثاني للمتغير المستقل) وجميع أبعاد أداء العاملين (كمتغير تابع).

الفرضية الفرعية الثالثة:

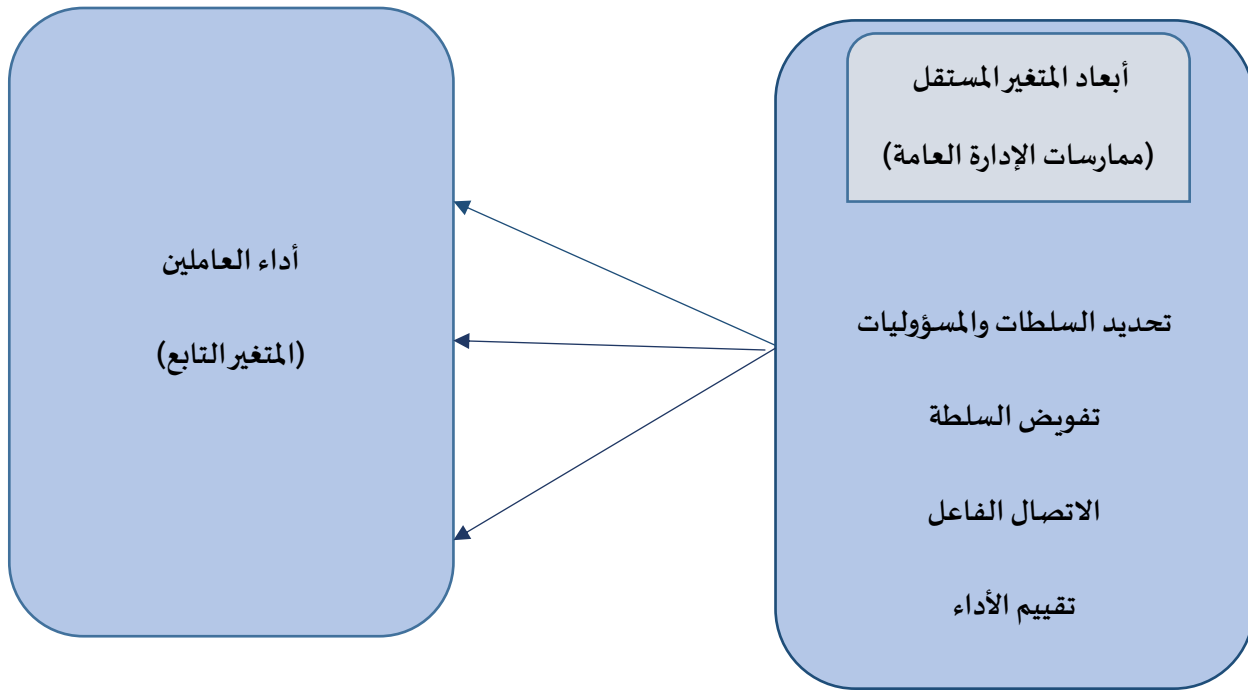
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفاعل (البعد الثالث للمتغير المستقل) وجميع أبعاد أداء العاملين (كمتغير تابع).

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء (البعد الثالث للمتغير المستقل) وجميع أبعاد أداء العاملين (كمتغير تابع).

ب. نموذج الدراسة

شكل رقم (١) يوضح نموذج متغيرات الدراسة



ج. منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من صحة فرضياتها قد اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي ويتم ذلك من خلال:

▪ المنهج الوصفي:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لملائمته لموضوع ومتغيرات الدراسة حيث يساعد المنهج الوصفي في التعرف على متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة والبحث في البحوث النظرية والميدانية في المجال الإداري بهدف تحصيل إطار نظري قوي يساعد على توضيح ماهية ممارسات الإدارة

العامة وأهميتها وأبعادها وكيفية تفعيلها داخل الشركات التجارية والمؤسسات الاقتصادية وتوضيح الدور الذي تقوم به ممارسات الإدارة العامة في تحسين أداء العاملين.

■ المنهج التحليلي:

تعتمد الدراسة على المنهج التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة حيث يقوم بقياس تأثير تحسين ممارسات الإدارة العامة على أداء العاملين داخل شركة عبد اللطيف جميل للسيارات، مع الاعتماد على أداة الاستبانة، من أجل استخدام ردود الاستبانة في اكتشاف العلاقة بين المتغيرين، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية في تحليل ردود الاستبانة اعتماداً على برنامج SPSS، لاختبار صحة فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

د. مجتمع وعينة الدراسة

يتضمن مجتمع الدراسة في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات حيث يبلغ عدد العاملين في الشركة ما يزيد عن (٢٠٠٠) موظف.

أ. عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث، فيمكن تحديد حجم عينة البحث بواسطة القانون التالي:

حجم العينة =

$$\frac{Z^2 * p * (1 - p)}{\alpha^2}$$

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره ٩٥٪.

p: الخطأ المسموح به (٥٪).

α : مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو ٥٪.

بالتعويض في القانون السابق:

$$\frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2} = 250.$$

سابعاً: أدوات الدراسة

اعتمد الباحث على أداة الاستبانة، من أجل الحصول على البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في عدد الموظفين العاملين في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية وتتألف الاستبانة من ثلاث محاور تتمثل في الآتي:

■ المحور الأول:

سيتضمن هذا المحور الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).

■ المحور الثاني:

سيتضمن هذا المحور دراسة ممارسات الإدارة العامة (المتغير المستقل) وأبعادها المتمثلة في (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء)

■ المحور الثالث:

سيتضمن هذا المحور دراسة أداء العاملين (المتغير التابع) مع التطرق لدراسة تأثير ممارسات الإدارة العامة على أداء العاملين داخل شركة عبد اللطيف جميل للسيارات من خلال دراسة أثر كل بعد من أبعاد ممارسات الإدارة العامة على كل بعد من أبعاد أداء العاملين داخل شركة عبد اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية.

١. صدق أداة الدراسة.

سيتم التأكد من صدق أداة الاستبانة بواسطة عرضها في هيئتها الأولية على عدد من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، وإجراء التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبانة.

٢. ثبات أداة الدراسة.

سيتم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على محاور الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لكل بعد ولكل متغير، ومن خلال النتائج سوف نتأكد من مدى صدق وصحة وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى صلاحيتها في التحليل الإحصائي.

ثامناً: مجالات الدراسة:

تتمثل مجالات الدراسة في التعرف على كلٍ من الحدود الموضوعية، المكانية، البشرية، بالإضافة إلى الحدود الزمانية، وسيتم توضيح كلٍ منهم على حدة كالآتي:

- **الحدود الموضوعية:**

اقتصرت الحدود الموضوعية في الدراسة على دراسة تأثير ممارسات الإدارة العامة على أداء العاملين داخل شركة عبد اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية.

- **الحدود المكانية:**

اقتصرت تطبيق الدراسة على شركة عبد اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية.

- **الحدود البشرية:**

تم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين داخل شركة عبد اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية.

- **الحدود الزمنية:**

تستغرق هذه الدراسة فترة تمتد ما بين ستة أشهر وحتى عام كامل.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS Version ٢٦)، **وتتمثل تلك الأساليب الإحصائية في الآتي:**

- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):**

وذلك بهدف التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

- **المتوسط الحسابي (Mean):**

وذلك بهدف التعرف على مدي ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.

- **استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation):**

ذلك بهدف التعرف على مدي انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

■ تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis:

وذلك بهدف التعرف على تأثير ممارسات الإدارة العامة على أبعاد أداء العاملين.

■ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression):

وذلك بهدف التعرف على تأثير أبعاد ممارسات الإدارة العامة على أبعاد أداء العاملين.

عاشراً: تقسيم الدراسة:

الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: مناقشة النتائج

قائمة المراجع

الملاحق

الجزء الثاني: تأثير ممارسات الإدارة العامة على أداء العاملين

تمهيد:

شهدت الإدارة العامة تطورات وتغيرات بيئية متسارعة، وقد أصبحت هذه الإدارة تهتم بالموارد البشري في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وقد استخدمت الموارد البشرية في عمليات التسيير في استغلال هذه الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على تلك المؤسسات، مما ساعدها على النمو والتقدم، حيث يعد الأفراد هم أحد أهم موارد المؤسسات، وعلى هذا الأساس تتمثل أولويات المديرين في المنظمات الحديثة في الاهتمام بالعنصر البشري في العمل وعلى تحسين معارفه وقدراته، ولهذا ينبغي تعزيز وتدريب العاملين من أجل تمكين المؤسسات من استقطاب الكفاءات اللازمة من أجل مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، و تُعد واحدة من أهم المجالات التي تهتم بها الإدارة العامة في المؤسسات هو تحسين الأداء بالنسبة للعاملين حيث أصبح هذا التحسين هو النتيجة الحتمية للتطور الاقتصادي، وأدى هذا الاهتمام الكبير للتحسين في أداء الموظفين والمؤسسة إلى إيجاد دراسات حديثة تساهم في وضع أسس ووظائف جديدة من أجل التحسين المستمر لأداء العاملين نظراً لأن هذا التحسين هو الأساس في نجاح أي مؤسسة. (خدة، ٢٠٢٢، ص:١٤)

مما سبق:

تم إعداد الدراسة لدراسة تأثير ممارسات الإدارة العامة على أداء العاملين، وسيتم تناول هذا البحث من خلال فصلين كالآتي:

الفصل الثاني: ممارسات الإدارة العامة

الفصل الثالث: أداء العاملين والعلاقة بين ممارسات الإدارة العامة وأداء العاملين.

الفصل الثاني: ممارسات الإدارة العامة

تمهيد:

تواجه المؤسسات العديد من التحديات والتغيرات المستمرة التي تجعلها بشكل مستمر في حالة من الاستعداد واليقظة التامة عند إدارة عملياتها الداخلية، وتشكيل مستقبلها المنشود، وفي ظل التدفق المعرفي وتطور تكنولوجيا المعلومات السريع، والاقتصاد القائم على المعرفة وبيئة العمل التنافسية، تحتاج هذه المؤسسات إلى تقديم منتجات وخدمات متميزة تواكب متطلبات العصر الحالي وتحدياته، وتلبي احتياجات المستفيدين وأصحاب المصلحة، كما أن أداء المؤسسة يعتمد كلياً على قدرتها على التكيف مع بيئة عملها دائمة التغير والتعقيد، وتلبية احتياجاتها وتوقعات المستفيدين منها، ولهذا تحتاج دائماً إلى مواءمة عملياتها مع هذه التغيرات من أجل تحسين أدائها وأداء العاملين بها، وفي هذا الصدد يتبين أن ممارسات الإدارة العامة السليمة هي التي تتمكن المؤسسة من إدارة بيئتها المعقدة وغير المستقرة، والحفاظ على مستوى أدائها ومستوى أداء العاملين بها. (الجارية والشعراوي، ٢٠٢٤، ص: ٧٨٥)

أولاً: مفهوم الإدارة العامة:

يعد مصطلح الإدارة العامة مصطلحاً عريقاً ومتعدد الاستخدامات، ويختلف معناه بناءً على طبيعة ومجال الاستخدام، لذا فإنه من الصعب وضع تعريف محدد وشامل لها، إلا أنه في ضوء ما تقدم فإن أكثر التعريفات انتشاراً للإدارة العامة التعريف الذي ساهم به مار باركر فوليت في عام ١٩١٨ والذي ينص على أن الإدارة هي فن تحقيق الأشياء بواسطة الآخرين، وبالرغم من بساطة هذا التعريف إلا أن يركز على جوهر الإدارة، ومن التعريفات المعاصرة للإدارة تعريف دونيلي وزملائه والذي يصف الإدارة بأنها تلك العملية التي يقوم بها شخص واحد أو عدة أشخاص لتنسيق الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الآخرون، من أجل تحقيق نتائج معينة لا يمكن إنجازها بواسطة فرد واحد، كما يُقصد بالإدارة العامة بأنها مجموعة الخطوات المتتالية والمتعاقبة التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية حتى تحقق الأهداف المرجوة، وذلك من خلال تنسيق الجهود والترتيب الهادف لعناصر الإنتاج، ويرى البعض أن الإدارة العامة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للمجهودات الخاصة بأعضاء المؤسسة، وكذلك المجهودات الخاصة باستخدام مختلف الموارد التنظيمية الأخرى من أجل تحقيق أهداف محددة لهذه المنظمة. (هماش، ٢٠١٥، ص: ٢٤)

ثانيًا: أهمية الإدارة العامة:

أصبحت الإدارة الناجحة في وقتنا الحاضر ضرورة ملحة بسبب المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتنبع أهمية الإدارة نتيجة ظهور العديد من الظواهر والمتغيرات والتطورات في مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية. ولا بد من توضيح أن ظهور أهمية الإدارة كان سببه الرئيسي هو الثورة الصناعية وما تبعها من تطورات، وسيتم فيما يلي عرض أهم المتغيرات التي كانت بمثابة العوامل التي أدت إلى إبراز أهمية الإدارة كعنصر حيوي وفعال في نجاح الأعمال، ومن بين هذه المتغيرات: (دره، ٢٠٠٩، ص.ص: ١٥-١٦)

- **كبر حجم المشروعات:** مع بدء كبر حجم المنظمات وزيادة القوى العاملة فيها وتوسعها وتنوع إنتاجها، أصبح من الضروري تنسيق الجهود وتوجيهها والرقابة عليها، الأمر الذي أصبح يتطلب وجود إداريين أكفاء لديهم الإلمام الكافي والخبرة والمعرفة الإدارية لرسم السياسات المتنوعة، ولإدارة وتوجيه الجهود البشرية داخل المشروع نحو تحقيق الأهداف المنشودة، كل ذلك أبرز في أذهان أصحاب الأعمال أهمية الإدارة والضرورة الحتمية لوجودها.

- **فصل الملكية عن الإدارة:** نظراً لكبر حجم الشركات وضخامة رؤوس أموالها فقد أصبحت المهام الإدارية فيها متعددة ومعقدة بحيث لم يعد مالكيها قادراً على القيام بها أو تنسيقها، لذلك ظهرت فلسفة حديثة في الفكر الإداري مفادها ضرورة فصل الإدارة عن الملكية، مما أدى إلى ظهور طبقة من المديرين المتخصصين لتحقيق أهداف المنظمات ومصالح مالكيها ومصالح أفراد المجتمع وهذا ما منح الإدارة أهمية كبيرة.

- **ظهور النقابات العمالية:** مع توسع حجم المشروع والإنتاج زادت مشاكل العمل في المشروع، وظهرت نقابات عمالية تدافع عن حقوق العمال، وتطورت هذه النقابات حتى أصبحت تمتلك قوة ومكانة بها أصحاب الأعمال، كما أيقنوا أنهم بحاجة إلى سياسات إدارية جديدة وإدارة جيدة تعي أهمية التوفيق بين مصالح العنصر البشري من جهة، ومصالح المشروع من جهة ثانية.

- **ظروف التنمية والتطورات الاقتصادية:** أبرزت التطورات الاقتصادية التي تمر بها الدول بعد الثورة الصناعية والتطورات التي تمر بها الآن مدى أهمية الإدارة والدور الحيوي الذي تلعبه في التنسيق بين عناصر الإنتاج، وتنفيذ خطط التنمية بنجاح وتنمية الموارد وتطويرها، وهذا ما جعل أغلب الدول

وتحديداً الدول المتقدمة إلى التركيز على عنصر الإدارة، ومتابعة مظاهر التقدم في مجالات العلوم الإدارية من أسس ونظريات، وذلك حتى تتمكن المنشآت الاقتصادية فيها من تأدية عملها الإداري على أساس سليم وبطريقة ناجحة.

- **التدخل الحكومي:** من أبرز العوامل التي أوضحت مدى أهمية الإدارة هو زيادة التدخل والرقابة من جانب الحكومات على أعمال التجارة والصناعة، وعلى الأخص في البلدان النامية التي أخذت بتطبيق النهج الاشتراكي الذي يلقي على الدولة مسؤوليات كبيرة في إدارة دفة الأمور الاقتصادية والتجارية والخدمات بنجاح. إن هذا التدخل من قبل الحكومات أوضح مدى أهمية الإدارة كوسيلة تستخدمها الحكومات في سبيل تنظيم هذا التدخل وهيمنة الحكومة وسيطرتها على مجالات الحياة في البلد، وذلك من خلال سن القوانين التي تنظم أمور العمل ووضع السياسات الإدارية والتنظيمية السليمة التي تكفل تحقيق النجاح في التدخل الحكومي في ميدان الصناعة والتجارة بشكل خاص والحياة العامة بشكل عام.
- **تطوير ظاهرة العولمة وانحسار الحدود الإقليمية بين البلدان:** أدى إلى خلق سوق عالمي مفتوح ازدادت فيه حدة المنافسة، مما زاد الطلب على المهارات الإدارية المتخصصة القادرة على الإبداع والابتكار من أجل تحقيق مزايا نسبية في الأسواق الخارجية.
- **سرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية:** الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بهذه المتغيرات ومواجهتها.

ثالثاً: أنماط الإدارة العامة:

هناك أنماط إدارية متعددة ولكن سيتم التركيز في النقاط التالية على أربعة أنماط أساسية منها نقطتين تقليديتين وآخرين عصريين. وفيما يلي سرد لهذه الأنماط: (شاكر، ٢٠٠٧، ص.ص: ٤-٦)

- **الإدارة بالأساليب:** وفي هذه الإدارة يهتم الجهاز الإداري بالأساليب على حساب الأهداف ويغلب الشكل على المضمون بشكل يجعل القبيح ويخفي المشاكل رغم وجودها، وقد تصل درجة الاهتمام بالشكل إلى التضليل وإخفاء الحقائق. وفي الإدارة بالأساليب يتحول الجهاز التنفيذي إلى جهاز خدmi يخدم أهداف الإدارة العليا دون أن يتم النظر في إلى أهداف المؤسسة.

- الإدارة بالأهداف: في هذه الإدارة يقسم الهدف الاستراتيجي في رسالة المؤسسة الى عدد من الأهداف التكتيكية توزع على الإدارة العليا، ثم يقسم كل هدف تكتيكي إلى عدة أهداف صغيرة توزع على رؤساء الأقسام. بعد ذلك يقسم كل رئيس قسم هدفه الصغير إلى مهام يوزعها على مرؤوسيه في شكل خطط بسيطة مستهدفة التحقيق. ومن هنا تتعدد الأهداف، نظراً لتعدد المستويات الإدارية والتنفيذية. وكل هذه الجوانب تتطلب مهارات تقنية ومهارات للعلاقات الإنسانية. إن تفتيت الأهداف على طريقة الإدارة بالأهداف هو سر فشلها كمنهج إداري ويكمن الفشل الحقيقي في عدم وضوح الرؤية على كافة المستويات الإدارية، ولا يُقصد بالرؤية هنا أن ننظر للأشياء المرئية ولكن نقصد بها البصيرة التي ترى ما لا يمكن إبصاره، وينطبق ذلك على المستقبل الذي لا يمكن إبصاره ولكن يمكن استبصاره.
- الإدارة بالرؤية المشتركة: هذا الأسلوب الإداري بسيط في متطلباته وعميق في أثره، والإدارة بالرؤية أو الإدارة على المكشوف هي الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية. وفي هذه الحالة لا تُقسم الأهداف الاستراتيجية، لكن يتم تقسيم أدوار وأدوات الوصول إلى هذه الأهداف وتطلق الطاقات وتعطى الحريات لكل العاملين بالمؤسسة للعمل حسبما يتراءى لهم بهدف الوصول إلى الهدف الأسى المنشود وهو تنمية وتطوير الثروات البشرية بشكل حقيقي، والإدارة على المكشوف ليست تنازلاً عن السلطة ولكنها مشاركة في استخدام الأدوات وتسلم الأدوار من أجل الوصول إلى هدف يراه الجميع واضحاً.

رابعاً: أبعاد الإدارة العامة:

تتمثل أبعاد الإدارة العامة في (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء)، وسيتم إيضاحهم فيما يلي: (النومسي والبلوي، ٢٠٢٢، ص.ص: ١٣٦-١٤٢)

- تحديد السلطات والمسؤوليات: تُعد السلطة عاملاً هاماً في عملية التنظيم، ويُعد وجودها أمراً ضرورياً، حتى يتمكن العامل من تأدية مهامه وواجباته، فالسلطة هي حق اتخاذ القرار والحق في توجيه أعمال الآخرين والحق في إصدار الأوامر، والسلطة تكون أكبر في المستويات الإدارية العليا ومحدودة في المستويات الإدارية الدنيا، فكلما انخفضت الدرجة الوظيفية، انخفضت معها السلطة، كما يرى البعض بأنه تطبيق

القانون وتحديد الحقوق والواجبات، وهي الحق الذي يتم منحه لأحد الأشخاص في أنه يُلزم شخصاً أو أكثر بأداء أعمال معينة يطلبها منه أو تُحدد له، كما أن السلطة هي الحق الشرعي في إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها، فهي مقترنة بمفهوم القوة والنفوذ، والتي تعبر عن القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، أما المسؤولية فهي تعهد الفرد بإنجاز واجبات تم تخصيصها له، كما أن المسؤولية لا يمكن تفويضها، حيث أنه لا يجوز لأي رئيس أن يتخلى عن مسؤولياته، كما يرى البعض أن المسؤولية هي العبء أو الالتزام الذي يقع على عاتق الشخص في مقابل حصوله على سلطة ما، وأيضاً هي من المبادئ الجيدة والهامة في الإدارة والتنظيم في أي نوع من المنظمات.

- **تفويض السلطة:** أي تنازل الرئيس للمرؤوس عن بعض من سلطاته وإعطائهم الحق في اتخاذ قرارات معينة، حيث يُعرف تفويض السلطة بأنه منح السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية إلى وحدة تنظيمية أخرى من أجل تحقيق واجبات معينة، كما أن تفويض السلطة هو تنازل شاغل المنصب للمرؤوسين من أجل منحهم الحق في اتخاذ القرارات التي تمكنهم من القيام بالواجبات المعهودة إليهم، كما أنها عملية ضرورية عندما تكون مسؤوليات القيادة كبيرة وعندما يستلزم اتخاذ القرارات بصورة سريعة وعاجلة في حال غياب القائد.

- **الاتصال الفاعل:** يُشير الاتصال الفاعل إلى العملية الهادفة التي يتم بها نقل المعلومات من شخص لآخر من أجل التوصل إلى نوع من التفاهم بينهما، حيث يمكن للمؤسسة أن تستفيد من هذه العملية في تحقيق عدد كبير من الأهداف المختلفة، منها: توضيح رسالة المؤسسة، وتبادل المعلومات والتقارير اليومية، والتعبير عن الآراء، وجمع مجموعة كبيرة من المعلومات بطريقة فاعلة، ويتكون الاتصال الفاعل من أربعة عناصر وهي المرسل والمستقبل والرسالة ووسيلة الاتصال وفيما يلي توضيح لهذه العناصر:

١. **المرسل:** هو الهيئة أو الفرد الذي يرغب في التأثير على الآخرين حتى يشاركوه أفكاره واتجاهات معينة.

٢. **المستقبل:** هو الجمهور أو الشخص الذي يتم توجيه الرسالة له.

٣. **الرسالة:** في الأفكار والمفاهيم والاتجاهات والأحاسيس التي يود المرسل أن يشترك الآخرين فيها.

٤. **وسيلة الاتصال:** هي المنهج الذي يتم بواسطته نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

- **تقييم الأداء:** يُعد تقييم الأداء هو جزء من عملية تطوير الأداء الوظيفي، كما أنه عملية دورية تتم من خلال تقييم أداء وإنتاجية الموظف، كما أن الأداء يعني السلوك، وهو نتاج معين قام فرد ما ببذله أو مجموعة من الأفراد ببذله من أجل إنجاز عمل معين، كما أن تقييم الأداء هو عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه بالمقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة التي تم منحها إليه، وتتمثل أهداف تقييم الأداء في النقاط التالية:

١. مساعدة المسؤولين في المؤسسة في الحكم على درجة مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة وفي إنجازهم الشخصي.
٢. توفير معلومات عن الأداء حتى يستفيد من تلك المعلومات كلا من الفرد والمؤسسة.
٣. تحديد نقاط القوة والضعف والنتائج ومسبباتها.
٤. المساهمة في الكشف عن الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة.
٥. المساهمة في التعرف على الإمكانيات والقدرات التي يمتلكها العاملين والتي ستؤهلهم لشغل وظائف أعلى في المستقبل.

خامسًا: السمات الأساسية للإدارة العامة:

تتمثل الوظائف الأساسية للإدارة العامة في النقاط التالية: (الأسمرين ٢٠٢٢، ص: ٩)

- تمتلك المعرفة الواعية التي تجعل منها مصدر المعرفة ومركز المعلومات.
- تمتلك الدراية الإدارية والفنية والخبرة.
- تضع الأساليب الإدارية الحاكمة والعادلة للعمل، كما تضع التصورات المستقبلية.
- تقوم بالتخطيط ورسم الطريق وتحديد أساليب العمل ووسائل التنفيذ.
- تمثل السلوك القيادي النموذجي، وهي المثل الأعلى والقُدوة.

سادسًا: المهارات الإدارية الواجب توافرها في الإدارة العامة:

ينبغي على كل من يمارس مهنة الإدارة أو التحكم في العاملين أن يمتلك مجموعة من المهارات والإمكانيات، التي من شأنها أن تساعد هذا القائد في قيامه بالمهام الإدارية ومن هذه المهارات: (محمد، ٢٠١٨، ص: ٩٠٤)

- **المهارات الفنية:** وتشتمل على كل ما يتصل بالمعلومات والقدرات الفنية الخاصة بالعمل كمعرفة وصف الوظيفة ومتطلباتها ومسؤولياتها وواجباتها، ومن ثم يحاول دراسة واكتساب المعلومات التقنية اللازمة له في العمل.
- **المهارات الإنسانية:** وهي كل ما له علاقة بسلوك المسؤول كفرد وعلاقته بالآخرين وطرقته في التعامل معهم، ويتضمن ذلك الاتصال والقيادة، وتفاعله معهم في المواقف الجماعية على اختلافها، وهذه كلها مهارات سلوكية أساسية يجب توافرها فيه في عمله في جميع المستويات، حيث أن المورد البشري هو المورد الأساسي لأي مؤسسة، وسلوك الأفراد أثناء تأديتهم لأعمالهم هو الذي يفصل بين نجاح المنظمة وفشلها، ومن ثم لا بد من مهارة فعالة تضبط إيقاعه.
- **المهارات التجريدية:** أي القدرة على النظر للأمور بنظرة شاملة وواسعة، فيربط بين أنماط السلوك المختلفة في المؤسسة، ويقوم بالتنسيق بين القرارات المتعددة التي تصدر فيها بما يساعد المؤسسة ككل على التوجه نحو الهدف المحدد له.

سابعاً: وظائف الإدارة العامة:

- تشتمل عملية الإدارة العامة على خمس وظائف أساسية وهي: التخطيط، التنظيم، صنع واتخاذ القرار، القيادة، الرقابة، وفيما يلي توضيح لهذه الوظائف بالتفصيل: (دره، ٢٠٠٩، ص.ص: ١٩-٢١)
- **التخطيط:** هو العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها، وتقدير أفضل السبل لإنجازها. فمن خلال التخطيط يستطيع المدير تحديد ووصف النتائج، ولماذا يجب تحقيق هذه النتائج، فالتخطيط يركز على تحديد الأهداف كجانب أول وعلى سبل أو طرق تحقيقها كجانب ثاني، والتخطيط هو عمل فكري يعتمد على من يقوم بالتخطيط وعلى خبرته ومهارته في دراسة الوضع الحالي للمنظمة، ومحاولة معرفة الظروف التي تحيط بالمنظمة.
 - **التنظيم:** هو عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فعال، وتتضمن وظيفة التنظيم مجموعة من العناصر منها: تخصص العمل، تجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية، علاقات السلطة، المهام التنفيذية والاستشارية، تصميم الوظائف، التنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية، إعداد جداول العمل، التغير والتطوير التنظيمي، نطاق الإشراف، إدارة

الاجتماعات، إدارة الصراعات والنزاعات، إعداد الهيكل التنظيمي للمنظمة، إعداد الجداول الزمنية للتنفيذ وغيرها، فمن خلال التنظيم يستطيع المدراء تحويل الخطط إلى فعل حقيقي وتنفيذي من خلال الوظائف والأفراد ودعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة.

- **صنع واتخاذ القرار:** تهتم هذه الوظيفة بتحديد المشاكل واختيار أفضل البدائل المطروحة لحل المشكلة موضع البحث، وتتمثل نقطة البداية في تحديد المشكلة بدقة وتجميع وتحليل البيانات المتعلقة بها، تمهيداً للوصول إلى البديل الأفضل، ثم تأتي بعد ذلك عملية المفاضلة بين البدائل المعروضة وفق معايير معينة، ويترتب على عملية المفاضلة اختيار أفضل بديل من البدائل المطروحة لحل المشكلة، يلي ذلك عملية المتابعة والتغذية المرتدة للتعرف على مدى صحة تنفيذ القرار ومدى مساهمته في حل المشكلة.
- **القيادة:** تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية حيث تمكن المدير من التأثير على المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال التي تم تكليفهم بها، فالقيادة هي مجموعة من العمليات المستخدمة لجعل أفراد التنظيم يعملون معاً لتحقيق مصالح وأهداف المنظمة.
- **الرقابة:** تمثل الرقابة المرحلة الأخيرة في عملية الإدارة، وتهدف إلى متابعة التقدم الذي تحرزه المنظمة نحو تحقيق الأهداف. ويُقصد بها قياس وتصحيح أداء الأنشطة التي تم إسنادها للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي صُممت للوصول إليها قد تم تحقيقها.

ثامناً: المعوقات التي تحد من ممارسات الإدارة العامة الحديثة داخل المنظمات:

تتمثل المعوقات التي تحد من ممارسات الإدارة العامة الحديثة داخل المنظمات في التالي: (عبد الكريم، ٢٠٢٤، ص: ٣٧٨)

- **مقاومة الثقافة والموظفين:** حيث قد يكون من الصعب تغيير العقلية والسلوك والممارسات القديمة للإدارة العامة، أو قد يخشى بعض الموظفين فقدان وظائفهم أو مهاراتهم أو نفوذهم نتيجة لتطبيق أسلوب الإدارة العامة الحديث، أو قد يحتاج الإداريين إلى التدريب على المهارات التقنية والإدارية الحديثة.
- **نقص الموارد والمهارات:** قد تفتقر بعض المؤسسات إلى الموارد المالية أو البشرية أو التقنية اللازمة من أجل تطبيق الإدارة العامة الحديثة.

- عدم وجود استراتيجية ورؤية واضحة: قد تبدأ بعض المؤسسات في تطبيق ممارسات الإدارة العامة الحديثة دون تحديد الغرض من هذه الإدارة تحديداً ودون وضع أهداف تطمح هذه الإدارة للوصول إليها، أو ربما تفشل في تنسيق وتوحيد الجهود عبر الإدارات حتى تطبق هذه الإدارة.
- مواجهة المنافسة: قد يجب بعض المؤسسات صعوبة في مواكبة الأساليب الإدارية الحديثة التي يطبقها المنافسين، أو قد تتعرض للتهديد أو الاضطراب من قبل المنافسين الجدد أو الحاليين الذين يطبقون ممارسات الإدارة العامة الحديثة بشكل أفضل.

تاسعاً: متطلبات تحسين وتطوير ممارسات الإدارة العامة داخل المنظمات التجارية:

- إن تطوير ممارسات الإدارة العامة يهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بالإضافة إلى تطوير قدراتها حتى تتكيف مع متطلبات البيئة المتسارعة، وهذا يحتاج إلى العديد من المتطلبات حتى تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات الأخرى، وتتلخص هذه المتطلبات في التالي: (الخالدي، ٢٠١٦، ص: ٣٨٣-٣٨٤)
- تحديد المهام والمسؤوليات الحالية للوظيفة، وتنمية كفاءة العاملين، وتحديد توقعات أداء كل وظيفة بعينها مع مراعاة تعزيز التجديد المستمر والتنمية الفعلية للعاملين.
- الاهتمام بالمرجات التي تم إنجازها والاهتمام بتحقيق أكبر قدر من الواقعية للتوقعات.
- الاهتمام بالجوانب الإيجابية في السلوك من خلال الانطلاق من معايير دقيقة تحقق الهدف.
- تحديد حجم العمل بحيث يتلائم مع قدرات العاملين.
- متابعة الأداء أثناء سير العمل وتقويم أداء العاملين بشكل دوري.
- توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم على تأدية العمل بفعالية.
- توفير المعلومات الكاملة عن خطة الأهداف ومستويات الجودة وتهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل، بما يتضمن التنفيذ السليم ومتابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الأفراد أثناء تأديتهم للعمل.
- رصد نتائج التنفيذ وتصحيحها بالقياس إلى الأهداف التي تم تحديدها.
- الاعتماد على توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد ومعلومات ومعدات وغيرها من الموارد التي تحقق الأداء الفعال في العمل.

الخاتمة:

تعتبر عملية تقييم الممارسات الأكثر تأثيراً على أداء العاملين من العمليات الهامة لضمان نجاح واستمرار العمل داخل المؤسسات، وخاصة في ظل حدة المنافسة وتقارب المستويات بين مختلف المؤسسات، فهي أيضاً أداة للتميز والكفاءة، وعلى هذا الأساس نجد أن أغلب الإدارات العامة تحرص كل الحرص على الاهتمام بدراسة تأثير تلك الممارسات دراسة مفصلة وفقاً لمعطيات ونتائج قياس وتحليل الأفراد العاملين داخل المؤسسات، حتى تتمكن من تحديد أبرز العوامل ومن أجل محاولة الاستجابة لها وتحقيقها، بهدف تحقيق مصلحتها وغايتها عبر إشباع رغبات وحاجات الأفراد، نظراً لأن العنصر البشري يمثل جوهر المؤسسات والعملية الإنتاجية والوظيفية بشكل عام.

الفصل الثالث: أداء العاملين

تمهيد

يعتبر أداء العاملين أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح أي منظمة أو مؤسسة، إن الأداء الجيد للعاملين لا ينعكس فقط على نتائج العمل، بل يساهم أيضاً في تحسين بيئة العمل وتعزيز روح الفريق، وفي ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات العمل، بات من الضروري فهم العوامل التي تؤثر في أداء الأفراد وكيفية تحسينه، ويعد تحسين أداء العاملين عملية مستمرة تتطلب فهماً عميقاً للعوامل المؤثرة فيه، مثل الدافعية،

المهارات، والبيئة التنظيمية، وتتعدد الأساليب المستخدمة في قياس أداء العاملين، بدءًا من تقييم الأداء الدوري وصولاً إلى استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، كما يلعب التوجيه والإشراف دورًا مهمًا في تعزيز فعالية الأداء، حيث يعتبر الدعم والتغذية الراجعة عنصرين حيويين لتحفيز الأفراد.

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات، من الضروري أن تسعى إلى تحسين أداء العاملين بشكل مستمر، من خلال التركيز على تطوير المهارات، وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد، يمكن تحقيق نتائج ملموسة تعود بالنفع على كل من العاملين والمنظمة ككل، ومن خلال دراسة هذا الفصل، نسعى إلى تسليط الضوء على أهمية أداء العاملين وكيفية القيام بتقييم أداء العاملين وأهم المؤشرات التي يتم بها قياس الأداء.

أولاً: مفهوم أداء العاملين

مفهوم الأداء يشتمل على مجموعة من الجوانب التي تعكس فعالية الفرد في تحقيق أهداف العمل، حيث يعتبر الأداء انعكاس لقدرة الفرد على تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، مما يعكس أهمية المهارات والقدرات الشخصية في تحديد مستوى الأداء، من جهة أخرى يرتبط الأداء بالمرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال العاملين، هذا يوضح كيف أن الأداء لا يفهم فقط كجهد فردي، بل هو أيضًا جزء من رؤية أوسع تشمل أهداف المنظمة، بالإضافة إلى ذلك يكون الأداء نتيجة تفاعل سلوك الموظف وجهده وقدراته، وهذا يعني أن الأداء يتأثر بالعوامل الشخصية والبيئية، مما يبرز أهمية تطوير بيئة العمل ودعم الموظفين لتحقيق نتائج أفضل. بناءً على ذلك، يمكن القول أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن القدرات الفردية، التفاعل مع بيئة العمل، ووجود أهداف واضحة (كرو، ٢٠١٦، ص ٣٢-٣٣).

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف أداء العاملين بأنه سلوك موجه نحو أهداف محددة مسبقًا يقوم به الموظف خلال فترة زمنية معينة، كما أن هذا الأداء يرتبط بتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيًا: أهمية أداء العاملين

يعتبر الأداء الوظيفي عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات، حيث إنه يرتبط بشكل مباشر بتحقيق الأهداف المنشودة، فتحسين أداء العاملين يساهم في زيادة الإنتاجية وفعالية المؤسسة، مما يعزز من قدرتها التنافسية، وتظهر أهميته فيما يلي:

١. المؤسسات التي تتمتع بأداء وظيفي مرتفع أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، مما يجعلها قادرة على المحافظة على نجاحها واستمرارها في السوق.
٢. تمثل أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة في أنه يرتبط بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة متمثلة في مراحل (الظهور، البقاء والاستمرار، الاستقرار، الفخر والسمعة الجيدة، التميز، الريادة)، حيث تعتمد مراحل نمو المنظمة على الأداء الوظيفي الخاص بها.
٣. تتجاوز أهمية الأداء الوظيفي تأثيره على مستوى المنظمة ليشمل أيضاً نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة، فالأداء العالي للعاملين يسهم في تعزيز الإنتاجية والكفاءة، مما يعزز النمو الاقتصادي ويحقق الأهداف الاجتماعية المرجوة، لذلك يعتبر الأداء الوظيفي عنصراً حيوياً في دعم التنمية المستدامة على مستوى المجتمع ككل (أرفيس، ٢٠١٨، ص ٤٨١-٤٨٢).

ثالثاً: عناصر أداء العاملين

تتضمن عناصر أداء العامل ما يلي:

١. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية، والخلفية المتعلقة بالوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
٢. نوعية العمل: تتعلق بمدى إدراك الفرد لطبيعة عمله، ورغبته في الأداء، فضلاً عن مهاراته الفنية، وبراعته، وقدرته على تنظيم وتنفيذ المهام دون ارتكاب أخطاء.
٣. كمية العمل المنجز: تعبر عن مقدار العمل الذي يمكن للموظف إنجازه في الظروف العادية وسرعة إنجاز هذا العمل.
٤. المثابرة والموثوقية: تتضمن الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، بالإضافة إلى الالتزام بالوقت المحدد واحتياج الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله (عتروز، ٢٠٢١، ص ٢٢).

رابعاً: أبعاد أداء العاملين

تنقسم الأبعاد الخاصة بأداء العاملين إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: أداء المهمة، الأداء السياقي، والأداء التكيفي، وسيتم تناول هذه الأبعاد بمزيد من الشرح والتوضيح كما يلي:

١. أداء المهمة

عرف أداء المهمة على أنه السلوكيات التي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحويل المواد الخام إلى سلع، أو تلك التي تساهم في توزيع المنتج النهائي، أو التي تتعلق بتخطيط الأنشطة التي تحسن من كفاءة الأداء، حيث هذه السلوكيات جزءًا أساسيًا من الوصف الوظيفي، وتختلف بناءً على طبيعة كل وظيفة، كما يوصف أداء المهمة بأنه الأداء الذي يفي بالمتطلبات المرتبطة بالعقد بين صاحب العمل والموظف، مما يجعله بناءً متعدد الأبعاد.

٢. الأداء السياقي

يعتبر الأداء السياقي سلوكًا لا يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي، ولكنه يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية داخل المنظمة، كما يتضمن الأداء السياقي أنشطة ليست جزءًا رسميًا من الوصف الوظيفي، لكنه يسهل أداء المهام بشكل غير مباشر، ويعتبر الأداء السياقي جانبًا مهمًا رغم عدم اعتراف البعض به رسميًا، ويشمل التعاون، ومساعدة الآخرين، والالتزام بالسياسات التنظيمية حتى في الأوقات الصعبة.

٣. الأداء التكيفي

يمثل الأداء التكيفي قدرة الفرد على تغيير سلوكه لتلبية متطلبات بيئة العمل الجديدة، وقد أصبح هذا المفهوم ذا أهمية خاصة في الشركات التي تواجه ظروف عمل معقدة ومتغيرة، فالأداء التكيفي يعبر عن كفاءة الفرد في التكيف مع التغيرات، مثل الابتكارات التكنولوجية أو إعادة الهيكلة، ويتطلب ذلك قدرة على التعلم السريع، وتشير الدراسات إلى أن من أهم أبعاد القدرة على التكيف هي التعامل مع الظروف الاستثنائية، التغلب على الضغوط، والتكيف الثقافي (خطاب، ٢٠٢٠، ٢٧٢-٢٧٣).

خامسًا: طرق قياس أداء العاملين

يعد قياس أداء العاملين عملية ضرورية لأي مؤسسة، وخاصة في المؤسسات الخدمية، حيث يؤثر هذا القياس على اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بإدارة شؤون الأفراد، فمن خلال عملية التقييم، يمكن الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، ومدى استحقاقهم للترقية، أو تعديل درجاتهم ورواتبهم، وحتى اتخاذ قرار الاستغناء عنهم، حيث يعتبر العامل عنصرًا أساسيًا في الإنتاج ووسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، لذا فإن قياس الأداء البشري يصبح أمرًا ملحقًا، وتتمثل طرق قياس الأداء فيما يلي:

١. كمية ناتج الأداء: يمكن قياس ناتج الأداء إذا تم تحديده بوضوح، مع وضع وحدة قياس محددة. على سبيل المثال، يمكن قياس عدد الوحدات المنجزة خلال فترة زمنية معينة، أو عدد الغرف المباعة بواسطة عامل المبيعات، أو عدد الفواتير التي يقوم المحاسب بمراجعتها.

٢. جودة ناتج الأداء: تعتبر جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسات عنصراً محورياً، حيث في بعض الحالات، قد تكون جودة الخدمة أكثر أهمية من سرعة الأداء، ويجب أن يتضمن معيار جودة الناتج تعريفاً محدداً للجودة.

٣. كمية وجودة الناتج معاً: يمكن استنباط مقياس يجمع بين الكم والجودة، مما يوفر تقييماً شاملاً يعكس كلا الجانبين (نعيرات، ٢٠٢٢، ص ١٠-١١).

بعد تعيين العاملين، يصبح من الضروري تقييم أدائهم للتأكد من قيامهم بالأعمال المطلوبة، حيث يمكن أن يؤدي تقييم الأداء إلى فهم الضغوط التي يواجهها العاملون أثناء العمل، مما يتيح الفرصة لتخفيف تلك الضغوط وتحقيق أداء أفضل.

سادساً: معايير أداء العاملين:

تهدف معايير الأداء إلى مراقبة الأداء بشكل مستمر، مما يساعد على التعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء وتدخلات فورية لمعالجة المشكلات، وفيما يلي أبرز معايير الأداء:

١. الجودة: تشير إلى مستوى العمل المنجز بناءً على قدرات وإمكانيات الأفراد، حيث يجب أن يتماشى الأداء مع هذه القدرات، دون أن يتجاوزها لأن ذلك قد يؤدي إلى بطء في الإنجاز.

٢. الوقت: يعتبر الوقت مورداً غير قابل للتجديد، مما يجعله عنصراً حيوياً يجب استغلاله بكفاءة في كل لحظة.

٣. الإجراءات: تشمل الخطوات المنهجية اللازمة لتنفيذ العمل والمهارات المطلوبة، لذا يجب تحديد الأساليب والطرق المصرح بها لتحقيق الأهداف بفعالية (خويلدات، ٢٠١٤، ص ١٦).

سابعاً: مؤشرات أداء العاملين

تمثل مؤشرات الأداء في مؤشرين رئيسيين:

١. الفعالية

تعكس الفعالية قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في الوقت المحدد وبشكل متقن، مع مراعاة التفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة، ووفقًا لهذا المفهوم، تقاس الفعالية من خلال نسبة الأهداف التي تم تحقيقها فعليًا إلى الأهداف المخططة مسبقًا، وعلى المستوى الفردي، تشير الفعالية إلى مدى قدرة الشخص على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

٢. الكفاءة

تشير الكفاءة إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، أو قدرة الفرد على أداء مهامه باستخدام أقل قدر من الوقت والجهد والمال، وبشكل عام تعني الكفاءة استخدام موارد أقل، سواء في العمل أو زمن التشغيل، مما يفترض تحقيق النتائج بشكل أكثر فعالية وأقل تكلفة (فتيحة، ٢٠١٨، ص ٣).

ثامنًا: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يمكن القول إن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل، تتمثل في:

١. بيئة العمل

تلعب بيئة العمل دورًا محوريًا في أداء المنظمة، حيث لا يمكن للمنظمات أن تعمل بمعزل عن محيطها، حيث تؤثر البيئة الخارجية في تحقيق أهدافها، وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية التي تؤثر على أداء الأفراد، فالثقافة الجيدة تساهم في خلق بيئة ملائمة تعزز الأداء، بينما الثقافة السلبية قد تعيق تحقيق الاستراتيجيات وتؤدي إلى مقاومة التغيير، لذلك يجب العمل على تطوير ثقافة فعالة تدعم أهداف المنظمة.

٢. الاتصال التنظيمي

يعتبر الاتصال التنظيمي عنصراً أساسياً في العمليات الإدارية، لأن عدم فعالية نظام الاتصال يمكن أن يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة، وتساعد الاتصالات في تحديد الأهداف، ومعالجة المشاكل، وتقييم الأداء، والتنسيق بين الوحدات المختلفة، كما تتضمن عملية الاتصال عدة خطوات، منها الترميز، إرسال الرسالة، والاستقبال، مع ضرورة الحصول على التغذية الراجعة من المستقبل لضمان فهم الرسالة بشكل صحيح، وأي معوقات في هذه العملية، سواء كانت تتعلق بالمرسل أو الرسالة أو وسيلة الاتصال، تؤثر سلباً على كفاءة الاتصال.

٣. الحوافز

تعتبر الحوافز من العوامل المهمة في تحفيز الأفراد داخل المؤسسات، حيث تمتلك كل منظمة نظام حوافز يهدف إلى تعزيز أداء الموظفين، سواء كانت حوافز مادية أو معنوية، وتختلف أنظمة الحوافز بحسب طبيعة المؤسسة ودورها في المجتمع، ولكن الهدف يبقى مشتركاً: تحقيق أفضل أداء ممكن للموظفين لتحقيق أهداف المنظمة (الزهراني، ٢٠١٢، ص ٩-١٠).

تاسعاً: تقييم أداء العاملين

يقصد بتقييم أداء العاملين تحديد مستويات كفاءة العامل وقدراته الفنية والعملية، وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة خلال فترة زمنية معينة، ويمكن تعريفه أيضاً بأنه العملية التي يتم من خلالها تقدير جهود العاملين بشكل عادل ومنصف، مما يساعد في تقديم المكافآت لهم بناءً على مستوى إنتاجيتهم، يتم ذلك من خلال قياس مجموعة من المعايير ومقارنتها بين الأفراد على فترات زمنية سابقة، وتمثل أهداف تقييم أداء العاملين فيما يلي:

١. استخدام المعلومات الناتجة عن عملية التقييم لتحديد أسباب تدني مستويات الأداء.
٢. تحديد الأفراد الأكثر حاجة لتحسين أدائهم، مما يساهم في تطوير استراتيجيات الدعم اللازمة.
٣. تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يعزز التعاون ويزيد من فعالية العمل.
٤. تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة حول أداء العاملين، مما يساعد في تحسين إدارة الموارد البشرية (مثل التوظيف، التدريب، النقل، والترقية) بشكل أفضل.

٥. إمداد العاملين بتغذية عكسية حول أدائهم، مما يعزز من فرص تحسين أدائهم بشكل مستمر (مناصيرية،

٢٠١٨، ص ٤١٥-٤١٦).

عاشراً: أساليب تحسين أداء العاملين

تتعدد الأساليب المستخدمة في تحسين أداء العاملين، ومن أبرزها:

١. إضفاء الأهمية على الوظيفة: يشعر الأفراد الذين يدركون أهمية وظيفتهم بالتحفيز لتحقيق أداء

أفضل، فعندما يولي المديرون اهتمامًا كبيرًا لوظائفهم، فإن ذلك يشجع الأفراد على تحسين جودة عملهم.

٢. اختيار الموظف المناسب: يتطلب ذلك تقييم المرشحين بناءً على المعرفة والخبرة، وإجراء مقابلات فعالة،

فقد تلجأ بعض المنظمات إلى مراكز خارجية للاختبارات والتقييم لضمان اختيار الأفراد القادرين على الأداء الجيد.

٣. تدريب العاملين: من الضروري توفير برامج تدريبية لتحسين مهارات ومعارف الموظفين، حيث يجب

تحديد المدربين المؤهلين، واختيار الأساليب المناسبة، وتحديد فترة التدريب اللازمة.

٤. تقييم الأداء والتغذية الراجعة: يحتاج الأفراد إلى معرفة نتائج تقييم أدائهم، فيجب أن تكون عملية

التقييم منتظمة وتسمح بالتغذية الراجعة المستمرة من المديرين.

٥. مساعدة العاملين في تحسين أدائهم: يجب على التقييم أن يركز على كيفية أداء الموظف لمختلف أجزاء

وظيفته، يتطلب ذلك التعاون بين المديرين والعاملين لوضع وتنفيذ خطة لتحسين الأداء.

٦. بناء علاقات قوية: يشير هذا إلى تعزيز مناخ من الثقة والاحترام بين المديرين والعاملين، وينبغي على

المديرين التعرف على احتياجات ورغبات الموظفين وتقديرهم، مما يعزز من التزامهم بالمنظمة.

٧. مكافأة الأداء الجيد: يجب أن تكون المكافآت مبنية على معايير الأداء، وليس على سنوات الخدمة أو

المحسوبية. تشمل المكافآت المالية مثل زيادة الرواتب والحوافز، وأيضًا المكافآت غير المالية مثل المدح

وتفويض المهام الخاصة (غزالي، ٢٠١٦، ص ٦٣-٦٤).

الحادي عشر: تأثير ممارسة الإدارة العامة على أداء الموظفين

تعتبر العلاقة بين الإدارة العامة وأداء الموظفين من الموضوعات المهمة في بيئة العمل الحديثة، حيث تتعلق الإدارة العام للأداء بتقييم وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وهي تتضمن مجموعة من الأنشطة مثل التخطيط، التنفيذ، والمتابعة، وتشير الأبحاث إلى أن وجود نظام فعال لإدارة الأداء يمكن أن يعزز بشكل كبير من مشاركة الموظفين، مما يساهم في تحسين فعالية المنظمة.

وتظهر النتائج أن هناك ارتباطاً قوياً بين مشاركة الموظفين وأداء المنظمة، حيث يتحقق الأداء الجيد عندما يشارك جميع الموظفين بنشاط في أنشطة المؤسسة، ويعتبر التمكين، والاعتراف، والمشاركة في اتخاذ القرارات من العناصر الأساسية التي تعزز هذا الانخراط، بالإضافة إلى ذلك تشير الدراسات إلى أهمية تقارير التقدم في تحسين أداء الموظفين، حيث تساهم هذه التقارير في توفير تغذية راجعة فعالة تساعد الموظفين على تحسين أدائهم، كما أن أنظمة إدارة الأداء التي تتضمن معايير تقييم واضحة وشفافة تعزز من إنتاجية الموظفين وتزيد من مستوى رضاهم.

وتلعب البيئة التنظيمية أيضاً دوراً هاماً في أداء الموظفين، حيث تعتبر الرواتب والمزايا من العوامل المحفزة التي تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية، فعند تصميم أنظمة إدارة الأداء، من الضروري أن تراعي المؤسسات التفاعل الإيجابي بين المشرفين والموظفين، حيث يساهم ذلك في خلق بيئة عمل ملائمة تعزز من الأداء العالي، فتطبيق أنظمة الإدارة العامة بشكل فعال يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويعزز من ولاء الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة (Almulaiki, ٢٠٢٣, p ٢٣-٢٤).

وتؤدي الإدارة العامة إلى تغييرات ملحوظة في أداء العاملين، حيث يتجلى ذلك في عدة جوانب رئيسية:

١. يتيح تطبيق مفهوم الإدارة العامة لفرق العمل جمع بيانات دقيقة حول العمليات الإنتاجية، يساعد ذلك الموظفين في تحليل وتحسين هذه العمليات عبر استخدام خرائط العمل المتاحة، مما يعزز من فعالية الأداء.

٢. تشمل المكافآت المتعلقة بالأداء أنواعاً متعددة، حيث تمنح المكافآت بناءً على نتائج قابلة للقياس، هذه النتائج تشمل انخفاض نسبة المنتجات المعيبة، وتقليل مردودات المبيعات، وزيادة معدل الاستجابة

لاحتياجات العملاء. كما تتضمن المكافآت نتائج ثانوية، مثل عدد الاقتراحات المقدمة لتحسين العمليات وجودة التوريد.

٣. يعد التدريب جزءاً أساسياً من الإدارة الشاملة، حيث يتطلب هذا المفهوم تدريب العاملين على المعرفة الجديدة وأدوات حل المشكلات، مما يعزز قدرتهم على التحكم في جودة الأداء وتحسينه.

٤. تشمل الإدارة العامة تقييم الأداء بشكل شامل، لا يقتصر التقييم على أداء المرؤوسين فحسب، بل يمتد ليشمل تقييم الرئيس من قبل المرؤوسين، بالإضافة إلى تقييم العملاء والموردين وزملاء العمل.

٥. تتبنى الإدارة العامة نموذجاً متكاملًا من الأجور والحوافز، حيث تتضمن حوافز مادية وغير مادية. بينما كان العمال يحصلون على أجور أقل في السابق، فإن المساهمات الكبيرة الحالية تترجم إلى حزمة كبيرة من المكافآت، تشمل فرص التدريب وبيئة العمل المحفزة (صبار، ٢٠٢٣، ص ٨٩-٩٠).

بهذه الطريقة، تعكس الإدارة العامة العلاقة التبادلية بين تحسين جودة الأداء الوظيفي وزيادة التزام الموظفين، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى.

الخاتمة

يتضح أن أداء العاملين يشكل حجر الزاوية لنجاح أي منظمة أو مؤسسة، لقد تناولنا في هذا المبحث مجموعة من العناصر الأساسية التي تؤثر على الأداء، بدءاً من تعريف أداء العاملين، وصولاً إلى العوامل المؤثرة في تحسينه، كما أبرزنا أهمية قياس الأداء وتطبيق معايير واضحة لضمان فعالية الأداء وكفاءته.

وتظهر الأبعاد المتعددة للأداء، مثل أداء المهمة، الأداء السياقي، والأداء التكيفي، كيف أن الأداء لا يتوقف عند الحدود الوظيفية بل يتجاوزها ليشمل التفاعل الاجتماعي والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، كما أن أساليب قياس الأداء المختلفة، سواء من حيث الكمية أو الجودة، توفر مؤشرات هامة للإدارة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما تبين أن العوامل المحيطة، مثل بيئة العمل، الاتصالات الداخلية، ونظم الحوافز تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الأداء، لذلك يجب على المنظمات أن تتبنى استراتيجيات مستمرة لتحسين الأداء، بما في ذلك التدريب والتطوير، تقديم التغذية الراجعة، وبناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام بين جميع الأفراد.

الاستثمار في تطوير أداء العاملين ليس فقط مفيداً للمنظمة، بل يسهم أيضاً في تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية الأوسع، مما يجعل الأداء الوظيفي عنصراً حيوياً في تحقيق التنمية المستدامة، فيظل أداء العاملين في قلب الاستراتيجيات المؤسسية لتحقيق النجاح والتميز في عالم يتسم بالتغيير المستمر والتنافسية العالية.

خلاصة الجزء الثاني

تعتبر الإدارة العامة الركيزة الأساسية التي تنظم وتوجه جميع الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة، فهي تشمل مجموعة من الأنشطة الحيوية، مثل التخطيط، التنظيم، التنفيذ، والمتابعة، التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل فعال، وتعتمد فعالية الإدارة العامة على وجود أنظمة متكاملة لتقييم الأداء وتحسينه، مما يعزز من مستوى الإنتاجية ويساعد في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق نتائج ملموسة من خلال إنشاء بيئة

عمل ملائمة وتوفير الموارد الضرورية، حيث تساهم الإدارة العامة في تحفيز الأفراد على الابتكار والإبداع، بالإضافة إلى ذلك، تساهم أنظمة الحوافز والتغذية الراجعة في تعزيز الالتزام والانخراط بين الموظفين، مما يعزز من روح الفريق ويزيد من فرص النجاح المؤسسي.

يعتبر أداء العاملين مقياس يعكس كفاءة الأفراد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة، ويتأثر أداء العاملين بعدة عوامل، تشمل المهارات الشخصية، المعرفة، الدافعية، وكذلك البيئة التنظيمية التي يعملون فيها، ويتطلب تحسين الأداء استراتيجيات مستمرة ومتكاملة تشمل التدريب والتطوير المهني، بالإضافة إلى توفير التغذية الراجعة الفعالة من قبل الإدارة، كما أن الدعم النفسي والمعنوي يعتبر ضروريًا لتعزيز الثقة وتحفيز الموظفين، فعندما يشعر الأفراد بأنهم مقدرون في بيئة العمل، فإن ذلك ينعكس إيجابيًا على مستوى الإنتاجية ويساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أسرع وأكثر فعالية.

تتفاعل الإدارة العامة وأداء العاملين بشكل وثيق ومعقد، حيث تلعب الإدارة دورًا حاسمًا في تشكيل بيئة العمل التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء، عندما تكون الإدارة فعالة، فإنها تساهم في توفير الدعم اللازم للموظفين من خلال نظم الحوافز والتقييم، مما يزيد من دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، في المقابل يعكس الأداء العالي للعاملين نجاح الإدارة العامة في تنفيذ استراتيجياتها وخلق بيئة إيجابية، فالعلاقة التبادلية بينهما تبرز أهمية التنسيق الفعال؛ حيث تحتاج الإدارة إلى تقديم الموارد والتوجيه، بينما تحتاج لتحفيز الأداء بشكل مستمر. بالتالي، تعزز هذه العلاقة القدرة التنافسية للمؤسسة وتمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئات العمل المتغيرة.

الجزء الثالث: الدراسة العملية

وإجراءاتها المنهجية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

مقدمة:

تناولت الدراسة في الأجزاء السابقة الإطار النظري، وفي هذا الجزء نتناول وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفا

للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمت باستخدام المنهج الوصفي المسحي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها ونستطيع أن نتفاعل معها فنصفها ونحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى تأثير ممارسات الإدارة العامة على أداء العاملين بالتطبيق على شركة عبد اللطيف جميل للسيارات.

حرص الباحث بعد الانتهاء من جمع البيانات في كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استمارة، وذلك للتأكد من اكتمال البيانات، وصحة المعلومات، ولتحقق من نسبة المردود لهذه الاستمارات ونسبة الفاقد في البيانات وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي قمت بالدخول في مرحلة جديدة وهي تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتناسب عملية تفريغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقاً لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

التصنيف	أو افاق بشدة	أو افاق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وبعد الانتهاء من مرحلة ترميز البيانات والتي تم فيها تحويل هذه البيانات من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي ثم نقلت هذه البيانات الكمية إلى بطاقات التفريغ المخصصة لذلك وفقاً للقواعد السابقة وأعطيت أرقام متسلسلة لاستمارات المقابلة بحيث تعكس كل واحدة من الاستمارات مفردة من مفردات مجتمع البحث

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من ٢٥٠ مفردة لدراسة تأثير تأثير تحسين ممارسات الإدارة العامة على أداء العاملين داخل شركة عبد اللطيف جميل للسيارات.

حدود الدراسة:

سوف يتناول الباحث موضوع الدراسة مع الالتزام بالحدود التالية - :

- ◆ **الحدود الموضوعية:** اقتصر الحدود الموضوعية في الدراسة على دراسة تأثير ممارسات الإدارة العامة على أداء العاملين داخل شركة عبد اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية.
- ◆ **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة على شركة عبد اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية.
- ◆ **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين داخل شركة عبد اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية.
- ◆ **الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤ م .

محاور الدراسة الميدانية:

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي: -

المتغير المستقل: ممارسات الإدارة العامة

◆ تحديد المسؤوليات والسلطات

◆ تفويض السلطة

◆ الاتصال الفاعل

◆ تقييم الأداء

المتغير التابع: أداء العاملين

أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، قمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع واهتممت بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لم أكتفي بجمع المعلومات من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل تعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات أبني عليها الفروض الخاصة بالبحث بحيث تزيد رصد المعرفة الموضوعية، وقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية كما يتضح على النحو التالي:

الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية.

أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث.

ب- الدراسة الوصفية المسحية:

وتم تفرغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

التكرارات والنسب المئوية

يتم دراسة البيانات الشخصية (الديموغرافية) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية وذلك كما يلي:

١. متغير النوع الاجتماعي

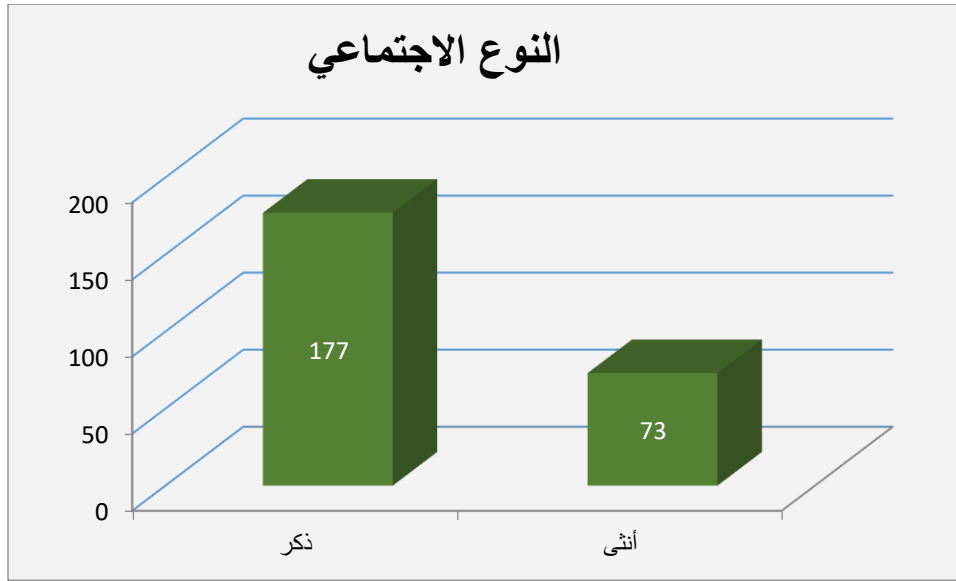
جدول (١) يوضح توزيع العينة طبقاً لنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	
٧٠,٨	١٧٧	ذكر
٢٩,٢	٧٣	أنثى
١٠٠,٠	٢٥٠	الإجمالي

الجدول يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع الاجتماعي لمجموعة معينة من الموظفين بشركة عبد اللطيف جميل للسيارات. وفقاً للجدول:

تظهر النتائج الإحصائية بخصوص النوع الاجتماعي لتوزيع العينة المدروسة من الموظفين بشركة عبد اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية وفقاً للنوع الاجتماعي. يُلاحظ أن عدد الذكور في العينة بلغ ١٧٧ فرداً، وهذا يمثل نسبة ٧٠,٨٪ من إجمالي عدد الأفراد المشمولين في الدراسة، بالتالي، يبدو أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر في عينة الدراسة، ومن الجدير بالذكر أن الإناث يبلغ عددهن ٧٣ مفردة، وهو ما يمثل نسبة ٢٩,٢٪ من إجمالي عدد الأفراد في العينة.

شكل (١) يوضح توزيع العينة طبقاً للنوع الاجتماعي



٢. متغير العمر

جدول (٢) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

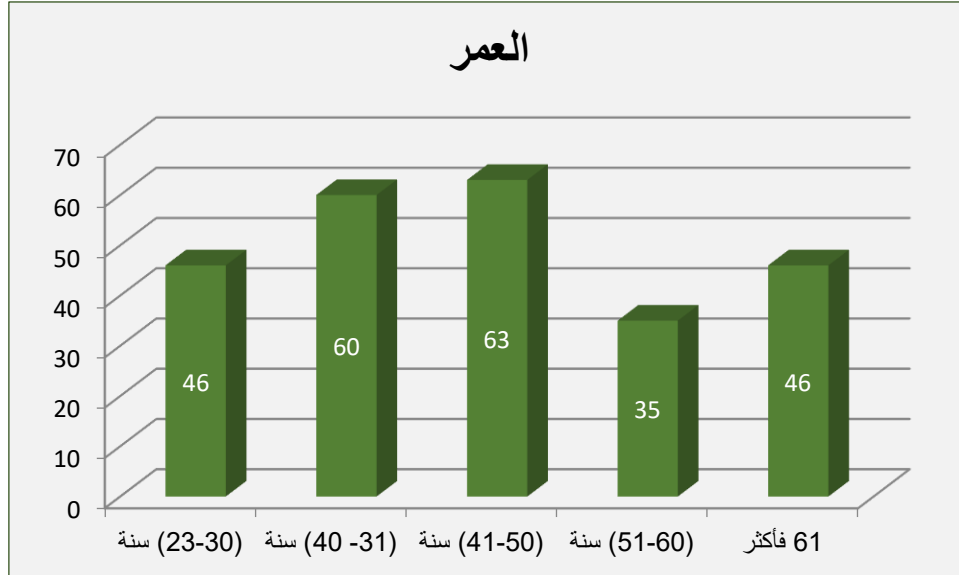
العمر		
النسبة	التكرار	
١٨,٤	٤٦	سنة (٣٠-٢٣)
٢٤,٠	٦٠	سنة (٤٠-٣١)
٢٥,٢	٦٣	سنة (٥٠-٤١)
١٤,٠	٣٥	سنة (٦٠-٥١)
١٨,٤	٤٦	٦١ فأكثر
١٠٠,٠	٢٥٠	الإجمالي

النتائج الإحصائية بخصوص العمر تعكس توزيع الأعمار للموظفين بشركة عبد اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية الذين شملتهم الدراسة. ودلت النتائج على التالي:

جاء العمر (٣٠-٢٣) سنة و ٦١ سنة فأكثر بنسبة (١٨,٤٪): تمثل ٤٦ فرد من شركة عبد اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية وكانت هاتان الفئتان الأقل مشاركة في العينة المأخوذة من الموظفين بالشركة، وجاء العمر (٤٠-٣١) سنة بنسبة (٢٤٪): تمثل هذه الفئة العمرية ٦٠ فرد من شركة عبد اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية، والعمر (٥٠-٤١) سنة بنسبة (٢٥,٢٪): تمثل هذه الفئة العمرية ٦٣ فرد من شركة

اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية، وهي الفئة الأكثر مشاركة في العينة. العمر (٥١ - ٦٠) سنة بنسبة (١٤٪): تمثل ٣٥ فرد من شركة اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية.

شكل (٢) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر



٣. متغير المؤهل العلمي

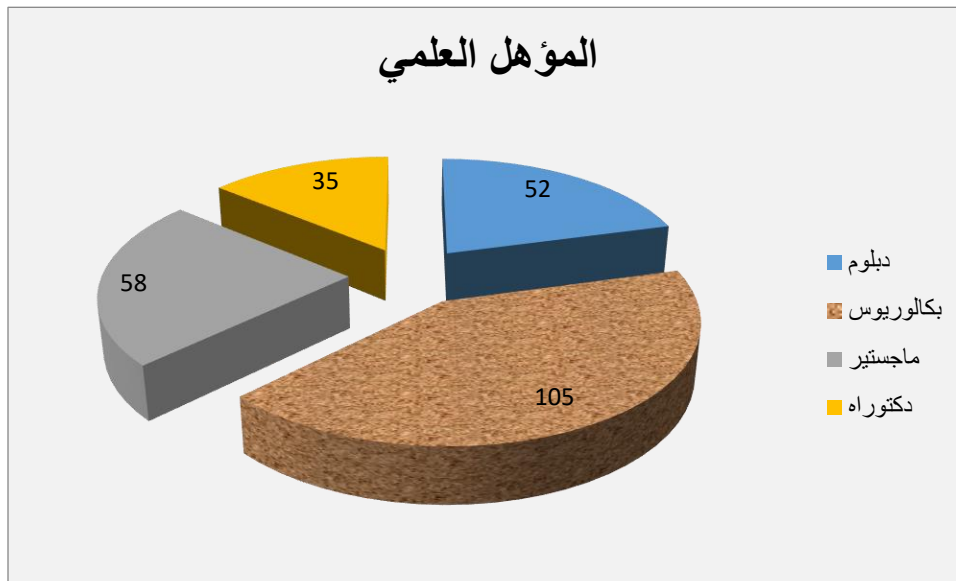
جدول (٣) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي		
النسبة	التكرار	
٢٠,٨	٥٢	دبلوم
٤٢,٠	١٠٥	بكالوريوس
٢٣,٢	٥٨	ماجستير
١٤,٠	٣٥	دكتوراه
١٠٠,٠	٢٥٠	الإجمالي

هذا الجدول يقدم لنا نظرة شاملة حول توزيع المشاركين في الاستبانة وفقاً لمؤهلهم العلمي كالتالي:

دكتوراه (١٤ %) : يظهر أن هذه الفئة تمثل النسبة الأصغر في العينة، حيث يشارك في الدراسة ٣٥ شخصًا،
بكالوريوس (٤٢ %) : يشكل حاملة البكالوريوس النسبة الأكبر من العينة، حيث يشارك في الدراسة ١٠٥ فر،
ماجستير (٢٣,٢ %) : تمثل هذه الفئة نسبة معقولة من المشاركين بلغت ٥٨ شخصًا، دبلوم (٢٠,٨ %) : يتمثل هذه
الفئة ٥٢ مفردة من الأفراد المشاركين في العينة بشركة عبد اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية.

شكل (٧) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير المؤهل العلمي



٤. متغير سنوات الخبرة

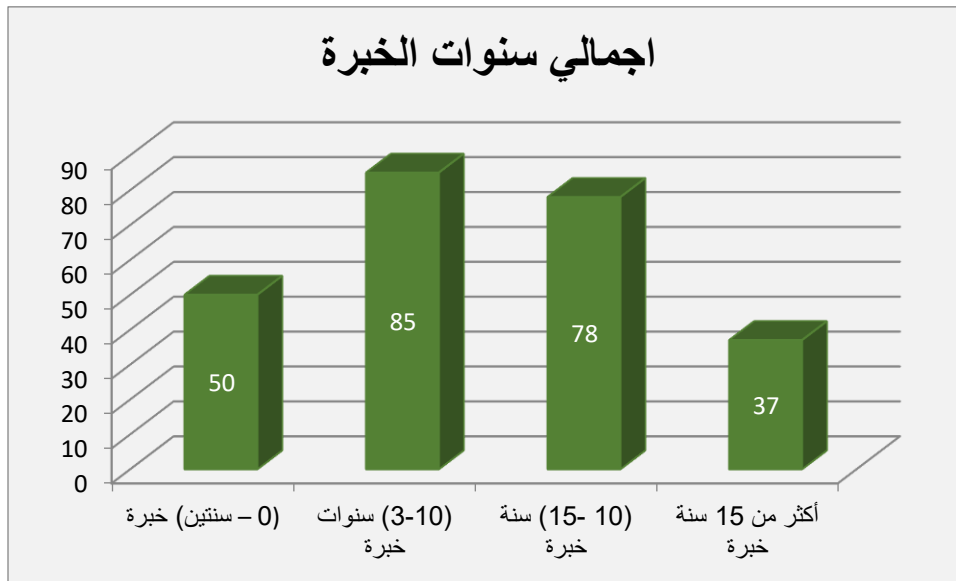
جدول (٤) يوضح توزيع العينة طبقا لمتغير إجمالي سنوات الخبرة

اجمالي سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
٢٠,٠	٥٠	(٠ - سنتين) خبرة
٣٤,٠	٨٥	(٣-١٠) سنوات خبرة
٣١,٢	٧٨	(١٠-١٥) سنة خبرة
١٤,٨	٣٧	أكثر من ١٥ سنة خبرة
١٠٠,٠	٢٥٠	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع أفراد العينة تبعا لإجمالي سنوات الخبرة كالتالي:

(أكثر من ١٥ سنة) خبرة (٨,١٤٪): تشكل هذه الفئة أصغر فئة من المشاركين حيث بلغت ٣٧ أشخاص فقط.. (١٠-٣ سنوات خبرة (٣٤٪): تشكل هذه الفئة أكبر فئة من المشاركين حيث بلغت ٨٥ شخص من شركة عبد اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية، (١٠-١٥) سنة خبرة (٢,٣١٪): تمثل هذه الفئة ٧٨ مشارك في العينة من شركة عبد اللطيف جميل بالمملكة العربية السعودية، وبلغت الفئة التي لديها سنوات من (٢٠-٥٠) سنة خبرة ٥٠ فرد وذلك بنسبة (٢٠٪).

شكل (٤) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة



٥. متغير المسمى الوظيفي

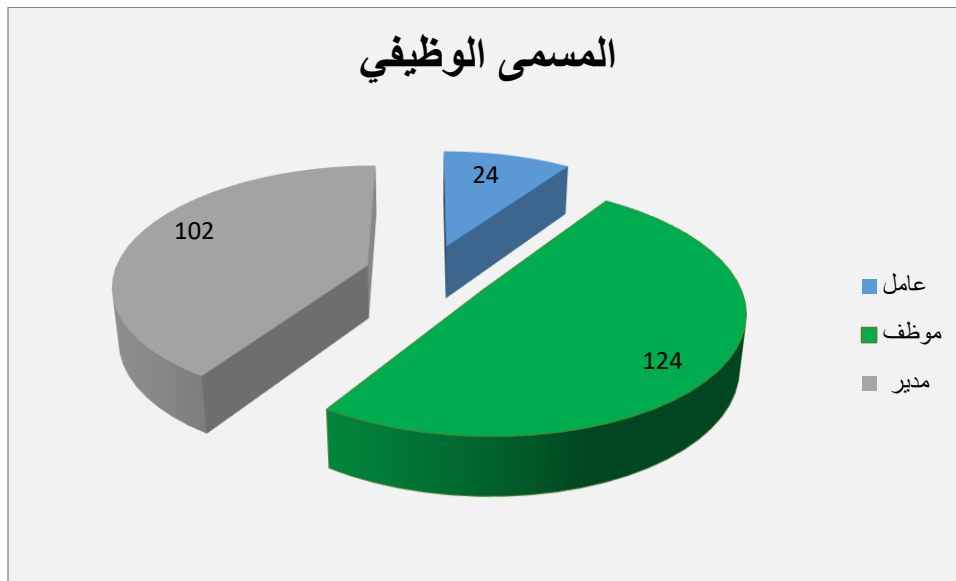
جدول (٥) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
٩,٦	٢٤	عامل
٤٩,٦	١٢٤	موظف
٤٠,٨	١٠٢	مدير
١٠٠,٠	٢٥٠	الإجمالي

يوضح الجدول السابق المسميات الوظيفية في شركة عبد اللطيف للسيارات بالمملكة العربية السعودية كالتالي:

جاء عدد المسمى الوظيفي لعامل ٢٤ شخص وذلك بنسبة (٩,٦ %) وهي أصغر نسبة مشاركة في العينة بالمملكة العربية السعودية. وجاء المسمى الوظيفي لموظف ١٢٤ شخص وذلك بنسبة (٤٩,٦ %) وهي النسبة الأكثر مشاركة في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية، وجاء عدد المسمى الوظيفي لمدير ١٠٢ شخص وذلك بنسبة (٤٠,٨ %).

شكل (٥) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي



تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

١. مصادر ثانوية:

وذلك من خلال مسح الإنتاج العلمي حول موضوع الدراسة ومتغيراتها وذلك بالاعتماد على الكتب، والأبحاث المنشورة والدوريات، وأطروحات الدكتوراه، ومواقع الإنترنت الرسمية، فيما يتعلق بمتغيرات نموذج الدراسة وبناء الجانب النظري منها.

٢. مصادر أولية:

وهي تلك البيانات التي قام الباحث بجمعها من خلال أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي تم إعدادها لغرض الحصول على آراء أفراد عينة الدراسة (موظفي ومديري شركة عبد اللطيف جميل للسيارات بالمملكة العربية السعودية) حول أبعاد الدراسة.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، حيث تتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين وهي:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتضمن خمس متغيرات: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، إجمالي عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١. المتغير المستقل: يتكون من (١٢) فقرة لقياس المتغير المستقل ممارسة الإدارة العامة موزع على أربع أبعاد (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء)، كل بعد من الأبعاد يشمل ٣ فقرات.

٢. المتغير التابع: يتكون من (١٠) فقرة لقياس المتغير التابع أداء العاملين.

تصحيح الأداة:

لقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي:

(أوافق بشدة)، (أوافق)، (محايد)، (أرفض)، (أرفض بشدة)

وعليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة لقياس درجة التقدير وذلك على النحو التالي:

(أوافق بشدة "٥"، أوافق "٤"، محايد "٣"، أرفض "٢"، أرفض بشدة "١")

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها، فقد تم احتساب المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: عبارة "أرفض بشدة" في الفترة [١-١,٧٩]، عبارة "أرفض" في الفترة [١,٨ -

٢,٥٩]، وعبارة "محايد" في الفترة [٢,٦ - ٣,٣٩]، وعبارة "أوافق" في الفترة [٣,٤ - ٤,١٩]، وعبارة "أوافق بشدة" في

الفترة [٤,٢ - ٥]، والجدول التالي يوضح المعيار الإحصائي لمتوسطات الحسابية للفقرات

الجدول (٦): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١,٠٠ - أقل من ١,٧٩	أرفض بشدة
من ١,٨ - أقل من ٢,٥٩	أرفض
من ٢,٦ - ٣,٣٩	محايد
من ٣,٤ - ٤,١٩	أوافق
من ٤,٢ - ٥	أوافق بشدة

صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة تم القيام بعدة إجراءات وهي:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

الخصائص السيكومترية لمحاوَر استبانة الدراسة:

الثبات والصدق:

صدق الاستبانة يعنى تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث إن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبانة تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة، أما ثبات الاستبانة فيعني إننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبانة على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربه للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوى معامل الثبات.

ويتم اختبار صدق وثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح.. حيث

إنه كلما اقترب مقياس الفا كرونباخ من ١ الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة ٠,٧ فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

♦ صدق الاتساق الداخلي لبعد تحديد السلطات والمسؤوليات:

جدول (٧) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد تحديد السلطات والمسؤوليات

تحديد السلطات والمسؤوليات		
.٦٣٩**	معامل ارتباط بيرسون	تحدد الإدارة العامة لشركة عبد اللطيف جميل للسيارات واجبات الموظفين تحديداً دقيقاً.
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥٠	العدد	
.٦١٦**	معامل ارتباط بيرسون	تشعر بأنك تتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة بفضل الوضوح في تحديد المسؤوليات.
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥٠	العدد	
.٦٦٨**	معامل ارتباط بيرسون	تشعر بالرضا عن درجة الوضوح في تحديد السلطات والمسؤوليات.
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥٠	العدد	
**. Correlation is significant at the .٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الأول من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الأول من المحور الأول والمحور الأول

نفسه، مما يدل على أن البعد الأول (السلطات والمسؤوليات) من المحور الأول (ممارسة الإدارة العامة) ككل تتسم بالصدق.

♦ صدق الاتساق الداخلي لبعد تفويض السلطة:

جدول (٨) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد تفويض السلطة

تفويض السلطة		
.٦٢٧**	معامل ارتباط بيرسون	يؤدي تفويض السلطة من قبل الإدارة العامة لشركة عبد اللطيف جميل للسيارات إلى إعداد قيادات جديدة ناجحة.
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥.	العدد	
.٦٣. **	معامل ارتباط بيرسون	يساهم تفويض السلطة في الشركة في تحقيق مبدأ اللامركزية في صناعة القرارات.
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥.	العدد	
.٦٤٧**	معامل ارتباط بيرسون	تسير الأعمال بشكل جيد عند غياب الإدارة العامة نظراً لوجود تفويض للسلطة
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥.	العدد	
**. Correlation is significant at the .٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثاني من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الثاني من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الثاني (تفويض السلطة) من المحور الأول (ممارسة الإدارة العامة) ككل تتسم بالصدق.

♦ صدق الاتساق الداخلي لبعد الاتصال:

جدول (٩) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد الاتصال الفاعل

الاتصال الفاعل		
.٦١١**	معامل ارتباط بيرسون	توفر الإدارة العامة لشركة عبد اللطيف جميل للسيارات وسائل الاتصال الحديثة لتحسين أداء العاملين
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥٠	العدد	
.٦١٤**	معامل ارتباط بيرسون	. يؤدي الاتصال الناجح إلى تحقيق التفاعل بين المستويات الوظيفية المختلفة في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥٠	العدد	
.٥٦٨**	معامل ارتباط بيرسون	. تكيف شركة عبد اللطيف جميل للسيارات الهيكل التنظيمي بحيث يسهل من عملية التواصل بين المستويات التنظيمية.
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥٠	العدد	
**. Correlation is significant at the .٠٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الثالث من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الثالث من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الثالث (الاتصال الفاعل) من المحور الأول (ممارسة الإدارة العامة) ككل تتسم بالصدق.

♦ صدق الاتساق الداخلي لبعد تقييم الاداء

جدول (١٠) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد تقييم الاداء

تقييم الاداء		
.٧٨٣**	معامل ارتباط بيرسون	تشارك الإدارة العامة في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات الموظفين في وضع معايير تقييم الأداء
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥٠	العدد	
.٦٣٢**	معامل ارتباط بيرسون	تنوع الإدارة العامة في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات في وسائل تقييم الأداء
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥٠	العدد	
.٦٧٤**	معامل ارتباط بيرسون	تتم المناقشة بين إدارة شركة عبد اللطيف جميل للسيارات والموظفين حول نتائج أداء مهامهم
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥٠	العدد	
**. Correlation is significant at the .,٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات البعد الرابع من المحور الأول والمحور الأول نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين البعد الرابع من المحور الأول والمحور الأول نفسه، مما يدل على أن البعد الرابع (تقييم الاداء) من المحور الأول (ممارسة الإدارة العامة) ككل تتسم بالصدق.

♦ صدق الاتساق الداخلي لبعد أداء العاملين

جدول (١١) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد أداء العاملين

أداء العاملين		
.٥٧٨**	معامل ارتباط بيرسون	يؤدي تدريب العاملين إلى زيادة الإنتاجية في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥٠	العدد	
.٦٦١**	معامل ارتباط بيرسون	يساهم تحسين أداء العاملين في زيادة مستوى رضا العملاء عن الشركة
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥٠	العدد	
.٧١٩**	معامل ارتباط بيرسون	يؤدي ارتفاع مستوى أداء العاملين إلى زيادة مستوى الإبداع لديهم
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥٠	العدد	
.٥٩٦**	معامل ارتباط بيرسون	توفر شركة عبد اللطيف جميل للسيارات ظروف عمل مشجعة للعاملين على تأدية العمل بتميز
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥٠	العدد	
.٧٢٢**	معامل ارتباط بيرسون	يساهم نظام الحوافر في الشركة في تكوين دافع قوي لتحقيق التميز في أداء العاملين
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥٠	العدد	
.٧١٦**	معامل ارتباط بيرسون	تشعر بأن ممارسات الإدارة العامة تساهم في تحسين أداء العاملين داخل الشركة
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥٠	العدد	
.٦٧٥**	معامل ارتباط بيرسون	
.٠٠٠	مستوى المعنوية	

٢٥٠	العدد	تشعر أن ممارسات الإدارة العامة في الشركة تقدم فرصة كافية للتطوير الوظيفي
.٧٠٧**	معامل ارتباط بيرسون	يستطيع العاملون التعامل مع ظروف العمل الطارئة وحل المشاكل بسهولة.
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥٠	العدد	
.٧٠٤**	معامل ارتباط بيرسون	تقدم الإدارة العامة في الشركة ملاحظات إيجابية بانتظام على أداء العاملين
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥٠	العدد	
.٦١٠**	معامل ارتباط بيرسون	تساهم البرامج التدريبية في رفع روح التعاون بين العاملين.
.٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٥٠	العدد	
**. Correlation is significant at the .٠١ level (٢-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور الثاني والمحور نفسه معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين عبارات المحور الثاني والمحور الثاني نفسه، مما يدل على أن محور أداء العاملين ككل تتسم بالصدق.

ثبات المقياس

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرو نباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتراوح قيم الفا كرو نباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس كرو نباخ الفا من ١ الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة ٠,٧ فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا - كرو نباخ، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٢) يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

المحور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
تحديد السلطات والمسؤوليات	٠,٧٥٠	٣
تفويض السلطة	٠,٧٧٣	٣
الاتصال الفاعل	٠,٨٩٢	٣
تقييم الأداء	٠,٦٧٩	٣
أداء العاملين	٠,٨٦٤	١٠
الثبات العام	٠,٩١٤	٢٢

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة تبدو ذات ثبات جيد. القيم المذكورة لمعامل الفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل محور على حدة وفي الاستبانة ككل، المحور "تحديد السلطات والمسؤوليات" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٧٥٠ ، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتحليل تحديد السلطات والمسؤوليات في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معًا، بالإضافة إلى ذلك، المحور "تفويض السلطة" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٧٧٣ ، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتفويض السلطات في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة، والمحور "الاتصال الفاعل" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٨٩٢ ، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالاتصال الفاعل في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والمحور "تقييم الأداء" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٦٧٩ ، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بتقييم الأداء في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معًا، والمحور "أداء العاملين" لديه معامل الفا كرونباخ قدره ٠,٨٦٤ ، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بأداء العاملين في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة، وهذه القيم تشير إلى أن جميع المحاور لديها درجة جيدة من الثبات، ونجد أن الثبات العام للاستبانة ككل يساوي ٠,٩١٤ ومن ثم يمكننا القول أن هذا المقياس يتسم بدرجة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليه. عمومًا، يعتبر أن معاملات الفا العالية تشير إلى زيادة في مستوى الثبات

والموثوقية، وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس العوامل المذكورة في الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

الأساليب الإحصائية:

♣ لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version ٢٦):

♣ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

♣ المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.

♣ استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

♣ تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر كل بُعد من أبعاد (ممارسة الإدارة العامة) على (أداء العاملين).

♣ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة أثر أبعاد (ممارسة الإدارة العامة) على (أداء العاملين).

الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة وأجرائها، سيتناول هذا التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الإحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج، وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

١. أبعاد التحول ممارسة الإدارة العامة

جدول (١٣) يوضح أبعاد ممارسة الإدارة العامة

أبعاد ممارسة الإدارة العامة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
تحديد السلطات والمسؤوليات	٤,٢١٧٣	٠.٧٢١٥٤	٣	موافق بشدة
تفويض السلطة	٤,١٤٨٠	٠.٧٥٢١٣	٤	موافق
الاتصال الفاعل	٤,٢٣٦٠	٠.٧٠٠٥١	٢	موافق بشدة
تقييم الأداء	٤,٢٥٣٣	٠.٦٧٣١٩	١	موافق بشدة
المتوسط العام	٤,٢١٣٦٥			موافق بشدة

الجدول السابق يوضح التحليل الوصفي لأبعاد ممارسة الإدارة العامة المتمثلة في (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء)، كالتالي:

١. جاء بعد تحديد السلطات والمسؤوليات في الترتيب الثالث في درجة الموافقة لأبعاد ممارسة الإدارة العامة

وذلك بمتوسط ٤,٢١٧٣ ، وانحراف معياري ٠.٧٢١٥٤ ، وذلك بدرجة موافقة مرتفعة، مما يدل على مدي

أهمية بعد تحديد السلطات والمسؤوليات في ممارسة الإدارة العامة .

٢. جاء بعد تفويض السلطة في الترتيب الرابع في درجة الموافقة لأبعاد ممارسة الإدارة العامة وذلك

بمتوسط ٤,١٤٨٠ ، وانحراف معياري ٠.٧٥٢١٣ ، مما يدل على مدي أهمية بعد تفويض السلطة في ممارسة

الإدارة العامة.

٣. جاء بعد الاتصال الفاعل في الترتيب الثاني في درجة الموافقة لأبعاد ممارسة الإدارة العامة وذلك بمتوسط ٤,٢٣٦٠، وانحراف معياري ٠,٧٠٠٥١. مما يدل على مدي أهمية بعد الاتصال الفاعل في ممارسة الإدارة العامة.

٤. جاء بعد تقييم الأداء في الترتيب الأول في درجة الموافقة لأبعاد ممارسة الإدارة العامة، وذلك بمتوسط ٤,٢٥٣٣، وانحراف معياري ٠,٦٧٣١٩، وهذا يدل على أهمية بعد تقييم الأداء في ممارسة الإدارة العامة.

♣ اختبار الفرضيات ومناقشتها

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة العامة (كمتغير مستقل) وأداء العاملين

(كمتغير تابع) داخل شركة عبد اللطيف جميل للسيارات

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة العامة (كمتغير مستقل) وأداء العاملين

(كمتغير تابع) داخل شركة عبد اللطيف جميل للسيارات

الجدول (١٤): نتائج اختبار تباين الانحدار المتعدد (Regression Multiple) للفرضية الرئيسية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.٠٠٠ ^b	٨٤,٦٩٣	١٤,٦٦٢	٤	٥٨,٦٤٨	.٥٧٣	.٥٨٠	.٧٦٢٨
		.١٧٣	٢٤٥	٤٢,٤١٤			
			٢٤٩	١٠١,٠٦٢			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٧٦٢) وهي تشير إلى علاقة قوية، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٥٨٠) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (٥٨%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أداء العاملين والباقي يعزى لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٥٧٣).

نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على

صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي المتعدد، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٥): نتائج معادلة الانحدار المتعدد (Multiple Regression) للفرضية الرئيسية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.٠٠١	٣,٢٢٨		.١٩٧	.٦٣٥	(Constant)	١
.٠٠١	٣,٢٥٧	.١٧٥	.٠٤٧	.١٥٤	تحديد السلطات والمسؤوليات	٢
.٠٠٠	٣,٨٣١	.٢١٠	.٠٤٦	.١٧٨	تفويض السلطة	٣
.٠٠٧	٢,٧٣٤	.١٤٩	.٠٥٠	.١٣٦	الاتصال الفاعل	٤
.٠٠٠	٧,٠٩٦	.٣٩٤	.٠٥٣	.٣٧٣	تقييم الأداء	٥
a. Dependent Variable: <u>أداء العاملين</u>						

يظهر من الجدول السابق وباستعراض قيم تأثير أبعاد إدارة الممارسة العامة على أداء العاملين حيث يتبين أن:

متغير (تحديد السلطات والمسؤوليات) لا يؤثر بصورة معنوية على (أداء العاملين) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ٠,٠٠١ وهي أقل من ٠,٠٥، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد السلطات والمسؤوليات (البعد الأول للمتغير المستقل) وجميع أبعاد أداء العاملين (كمتغير تابع)

متغير (تفويض السلطة) يؤثر بصورة إيجابية معنوية على (أداء العاملين) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة (البعد الثاني للمتغير المستقل) وجميع أبعاد أداء العاملين (كمتغير تابع).

متغير (الاتصال الفاعل) يؤثر بصورة إيجابية ومعنوية على (أداء العاملين) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى ٠,٠٠٧ وهي أصغر من ٠,٠٥، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بأن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفاعل (البعد الثالث للمتغير المستقل) وجميع أبعاد أداء العاملين (كمتغير تابع).

متغير (تقييم الأداء) يؤثر بصورة معنوية على (أداء العاملين) حيث إن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى وهي أكبر من ٠,٠٥، إذن نقبل الفرض العدمي ونرفض الفرض البديل القائل أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء (البعد الثالث للمتغير المستقل) وجميع أبعاد أداء العاملين (كمتغير تابع).

وعليه تكون معادلة التنبؤ كالاتي:

$$Y = .635 + .154 X_1 + .178 X_2 + .136 X_3 + .373 X_4$$

حيث:

Y : المتغير التابع (أداء العاملين)

X_1 : البعد الأول في المتغير المستقل (تحديد السلطات والمسؤوليات)

X_2 : البعد الأول في المتغير المستقل (تفويض السلطة)

X_3 : البعد الثالث في المتغير المستقل (الاتصال الفاعل)

X_4 : البعد الرابع في المتغير المستقل (تقييم الاداء)

❖ في حالة زيادة المتغير المستقل (تحديد السلطات والمسؤوليات) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع

(أداء العاملين) سوف تزداد بمقدار ٠,١٥٤

❖ في حالة زيادة المتغير المستقل (تفويض السلطة) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (أداء العاملين)

سوف تزداد بمقدار ٠,١٧٨

❖ في حالة زيادة المتغير المستقل (الاتصال الفاعل) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (أداء العاملين)

سوف تزداد بمقدار ٠,١٣٦

❖ في حالة زيادة المتغير المستقل (تقييم الاداء) بمقدار وحدة واحدة فإن المتغير التابع (أداء العاملين)

سوف تزداد بمقدار ٠,٣٧٣

❖ في حالة انعدام تأثير (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء)

تكون قيمة أداء العاملين ٠,٦٣٥

♣ الفرضية الفرعية الاولى

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد السلطات والمسؤوليات (البعد الأول للمتغير

المستقل) وجميع أبعاد أداء العاملين (كمتغير تابع).

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تحديد السلطات والمسؤوليات (البعد الأول للمتغير المستقل)

وجميع أبعاد أداء العاملين (كمتغير تابع).

الجدول (١٦): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرضية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.٠٠٠ ^b	١٢٥,٥٥٩	٣٣,٩٦٩	١	٣٣,٩٦٩	.٥٣٣	.٦٣٦	.٦٨٠ ^a
		.٢٧١	٢٤٨	٦٧,٠٩٤			
			٢٤٩	١٠١,٠٦٢			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل

الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٦٨٠) وهي تشير إلى علاقة قوية ، كما ويظهر من الجدول أن

قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٦٣٦) أي أن المتغير تحديد السلطات والمسؤوليات استطاع أن يفسر نسبته

(٦٣%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أداء العاملين والباقي يرجع لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٥٣٣).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٧): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	١٠,٣٦٦		.١٩٥	٢,٠٢٦	(Constant)	١
.000	١١,٢٠٥	.٥٨٠	.٠٤٦	.٥١٢	تحديد السلطات والمسؤوليات	
a. Dependent Variable: العاملین أداء						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن تحديد السلطات والمسؤوليات لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحقيق أداء العاملين عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٥١٢)، وبلغت قيمة (t) لها (١١,٢٠٥) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$Y = ٢,٠٢٦ + .٥١٢X_1$$

حيث:

Y: المتغير التابع (أداء العاملين)

X₁: البعد الأول في المتغير المستقل (تحديد السلطات والمسؤوليات)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (تحديد السلطات والمسؤوليات) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٥١٢) وحدة في أداء العاملين ، وفي حالة انعدام تأثير (تحديد السلطات والمسؤوليات) تكون قيمة أداء العاملين ٢,٠٢٦ وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) بين تحديد السلطات والمسؤوليات (البعد الأول للمتغير المستقل) وجميع أبعاد أداء العاملين (كمتغير تابع).

❖ الفرضية الفرعية الثانية

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة (البعد الثاني للمتغير المستقل) وجميع أبعاد أداء العاملين (كمتغير تابع).

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تفويض السلطة (البعد الثاني للمتغير المستقل) وجميع أبعاد أداء العاملين (كمتغير تابع).

الجدول (١٨): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الثانية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.٠٠٠ ^b	١٣٤,١٧٩	٣٥,٤٨٢	١	٣٥,٤٨٢	.٣٤٨	.٣٥١	.٥٩٣ ^a
		.٢٦٤	٢٤٨	٦٥,٥٨٠			
			٢٤٩	١٠١,٠٦٢			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٥٩٣) وهي تشير إلى علاقة متوسطة ومقبولة ، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٣٥١) أي أن المتغير تفويض السلطة استطاع أن يفسر نسبته (٣٥%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أداء العاملين والباقي يرجع لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٣٤٨).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (١٩): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	١١,٥١٤		.١٨٣	٢,١٠٣	(Constant)	٢
.000	١١,٥٨٤	.٥٩٣	.٠٤٣	.٥٠٢	تفويض السلطة	
a. Dependent Variable: المديرين بين الصراع حل						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن تفويض السلطة لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحقيق أداء العاملين عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٥٠٢)، وبلغت قيمة (t) لها (١١,٥٨٤) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 2.103 + .502X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع (أداء العاملين)

X_1 : البعد الثاني في المتغير المستقل (تفويض السلطة)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (تفويض السلطة) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٥٠٢) وحدة في أداء العاملين ، وفي حالة انعدام تأثير (تفويض السلطة) تكون قيمة أداء العاملين ٢,١٠٣

وعليه يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين تفويض السلطة (البعد الثاني للمتغير المستقل) وأداء العاملين (كمتغير تابع).

♣ الفرضية الفرعية الثالثة

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفاعل (البعد الثالث للمتغير المستقل) وجميع أبعاد أداء العاملين (كمتغير تابع).

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الفاعل (البعد الثالث للمتغير المستقل) وأداء العاملين (كمتغير تابع).

الجدول (٢٠): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الثالثة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.٠٠٠b	١١٦,٥٣٧	٣٢,٣٠٨	١	٣٢,٣٠٨	.٣١٧	.٣٢٠	.٥٦٥a
		.٢٧٧	٢٤٨	٦٨,٧٥٤			
			٢٤٩	١٠١,٠٦٢			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٥٦٥) وهي تشير إلى علاقة متوسطة ومقبولة ، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٣٢٠) أي أن المتغير الاتصال الفاعل استطاع أن يفسر نسبته (٣٢%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أداء العاملين والباقي يرجع لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٣١٧).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢١): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	٩,٨١٢		.٢٠٥	٢,٠٠٧	(Constant)	٣
.000	١٠,٧٩٥	.٥٦٥	.٠٤٨	.٥١٤	الاتصال الفاعل	
a. Dependent Variable: العاملين أداء						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن الاتصال الفاعل لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحقيق أداء العاملين عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٥١٤)، وبلغت قيمة (t) لها (١٠,٧٩٥) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$Y = 2.007 + 0.514X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع (أداء العاملين)

X_1 : البعد الثالث في المتغير المستقل (الاتصال الفاعل)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (الاتصال الفاعل) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٥١٤) وحدة في أداء العاملين ، وفي حالة

انعدام تأثير (الاتصال الفاعل) تكون قيمة أداء العاملين ٢,٠٠٧

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية (٠,٠٥) بين الاتصال الفاعل (البعد الثالث للمتغير المستقل) وأداء العاملين (كمتغير تابع).

♣ الفرضية الفرعية الرابعة

الفرض العدمي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء (البعد الرابع للمتغير المستقل) وجميع أبعاد

أداء العاملين (كمتغير تابع).

الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء (البعد الرابع للمتغير المستقل) وجميع أبعاد أداء

العاملين (كمتغير تابع).

الجدول (٢٢): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية

الفرعية الرابعة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
.٠٠٠ ^b	٢٢٠,١١٩	٤٧,٥٢١	١	٤٧,٥٢١	.٤٦٨	.٤٧٠	.٦٨٦ ^a
		.٢١٦	٢٤٨	٥٣,٥٤١			
			٢٤٩	١٠١,٠٦٢			

يظهر من الجدول السابق صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (٠,٦٨٦) وهي تشير إلى علاقة قوية ، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (٠,٤٧٠) أي أن المتغير تقييم الأداء استطاع أن يفسر نسبته (٤٧%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أداء العاملين والباقي يرجع لمتغيرات أخرى، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (٠,٤٦٨).

كما ويظهر من الجدول السابق نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (٢٣): نتائج معادلة الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الرابعة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	٧,٥٦٤		.١٨٨	١,٤٢٥	(Constant)	٤
.000	١٤,٨٣٦	.٦٨٦	.٠٤٤	.٦٤٩	تقييم الاداء	
a. Dependent Variable: العاملين أداء						

يظهر من الجدول السابق يتبين أن تقييم الأداء لها أثر إيجابي دال إحصائياً بشكل منفرد على تحقيق أداء العاملين عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) حيث بلغت قيمة (Beta) غير المعيارية (٠,٦٤٩)، وبلغت قيمة (t) لها (١٤,٨٣٦) أعلى من قيمتها الجدولية، وبمستوى دلالة (٠,٠٠٠) أقل من (٠,٠٥)، وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = ١.٤٢٥ + .٦٤٩X_1$$

حيث:

Y : المتغير التابع (أداء العاملين)

X_1 : البعد الرابع في المتغير المستقل (تقييم الاداء)

أي أن زيادة وحدة واحدة في (تقييم الاداء) يؤدي إلى زيادة بمقدار (٠,٦٤٩) وحدة في أداء العاملين ، وفي حالة

انعدام تأثير (تقييم الاداء) تكون قيمة أداء العاملين ١,٤٢٥

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية (٠,٠٥) بين تقييم الأداء (البعد الرابع للمتغير المستقل) وأداء العاملين (كمتغير تابع).

الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح

تمهيد.

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ومناقشة هذه النتائج، وبناء على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، وتلخص كالتالي:

مناقشة النتائج:

أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لأبعاد ممارسة الإدارة العامة على تحسين أداء العاملين بشركة عبداللطيف جميل للسيارات، حيث نجد أن إبعاد ممارسة الإدارة العامة (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء) يؤثرون بصورة معنوية علي المتغير التابع (أداء العاملين)، و توضح النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة (٠,٠٥) لممارسة الإدارة العامة بأبعادها الأربعة على تحسين أداء العاملين بشركة عبداللطيف جميل للسيارات بالملكة العربية السعودية، وهذا الاستنتاج يشير إلى أهمية ممارسة الإدارة العامة في تحسين أداء العاملين، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (تركمان، ٢٠٢١)، التي توصلت إلى أن هناك علاقة معنوية بين جودة الإدارة وتحسين الأداء والرضا الوظيفي للعامل، كما توصلت إلى أن الموظف لا يتم إشراكه في عملية التخطيط وصنع الأهداف.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الأولى حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لبعد تحديد السلطات والمسؤوليات كأحد أبعاد ممارسة الإدارة العامة على تحسين أداء العاملين بشركة عبداللطيف جميل للسيارات، وهذا يشير إلى أن تحديد السلطات والمسؤوليات يلعب دور مهم في التأثير على أداء العاملين بشكل عام.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الثانية حيث أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لبعد تفويض السلطة والمسؤوليات

كأحد أبعاد ممارسة الإدارة العامة على تحسين أداء العاملين بشركة عبداللطيف جميل للسيارات بالملكة العربية السعودية، وهذا يشير إلى أن تفويض السلطة يلعب دور مهم في التأثير على أداء العاملين بشكل عام.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الثالثة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لبعد الاتصال الفاعل كأحد أبعاد ممارسة الإدارة العامة على تحسين أداء العاملين بشركة عبداللطيف جميل للسيارات بالملكة العربية السعودية، وهذا يشير إلى أن الاتصال الفاعل يلعب دور مهم في التأثير على أداء العاملين بشكل عام.

كما أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الرابعة حيث أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لبعد تقييم الاداء والمسؤوليات كأحد أبعاد ممارسة الإدارة العامة على تحسين أداء العاملين بشركة عبداللطيف جميل للسيارات بالملكة العربية السعودية، وهذا يشير إلى أن تقييم الأداء يلعب دور مهم في التأثير على أداء العاملين بشكل عام.

التوصيات

ووفقاً لنتائج الدراسة؛ أشار الباحث إلى مجموعة من التوصيات الهامة التي يجب وضعها في الحسبان والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

♣ القيام بوضع هياكل تنظيمية واضحة تسهّل فهم العاملين لمسؤولياتهم بدقة، مما يساعد في تقليل التداخل الوظيفي وزيادة الكفاءة.

♣ ضرورة تطوير نظام يسمح بتعديل السلطات والمسؤوليات بناءً على الظروف المتغيرة أو عند حدوث نمو في الأقسام.

♣ تشجيع التفويض كجزء من ثقافة الشركة مع ضمان تمكين الموظفين المدربين والمؤهلين لتحمل مسؤولياتهم الجديدة، مما يزيد من فاعليتهم ويحفزهم.

♣ القيام بوضع آليات للمتابعة تساعد المديرين على التأكد من تنفيذ المهام بفاعلية دون إعاقة التطور المهني للعاملين.

- ♣ يجب تطوير قنوات تواصل مباشرة بين الإدارة والعاملين لتسهيل تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين، مع التركيز على تكنولوجيا الاتصالات لتحسين السرعة والدقة.
- ♣ القيام بتقديم برامج تدريبية لتعزيز مهارات الاتصال بين العاملين والمديرين، مما يساهم في تقليل سوء الفهم وزيادة الفاعلية.
- ♣ تبني نظام تقييم أداء دوري وشفاف يعتمد على مؤشرات قابلة للقياس، مما يضمن توجيه الجهود نحو الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- ♣ توفير ملاحظات مستمرة وبناءة للعاملين، مع تقديم خطط تطويرية للأداء، مما يحفزهم على التحسين والتطور.
- ♣ يجب تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بمسؤولياتهم، مما يعزز الشعور بالملكية ويساهم في رفع الأداء.
- ♣ القيام بربط التقييمات الإيجابية بنظام مكافآت وحوافز لتحفيز العاملين على الأداء الجيد وتعزيز ثقافة الإنتاجية.

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

ملاحق الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- أرفيس، مريم. (٢٠١٨)، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، م٣، ع٢، ص. ص ٤٧٧-٤٩٨.
- الأسمرى، مها محمد مقطوف، (٢٠٢٢)، واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير، مجلة شباب الباحثين، كلية التربية، جامعة الملك خالد، مصر، ١-٤٦.
- البدرى (٢٠٠١)، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن.
- البدوي، محمد جابر أحمد (٢٠٢٠)، تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية وفق منهجية ستة سيجما من وجهة نظر رؤساء الأقسام: دراسة تطبيقية بالكليات المعتمدة بجامعة الإسكندرية، المجلة التربوية، ع (٨٢)، الجزء الثاني، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.
- الجارية، هاني عبد المعطي أحمد، الشعراوي، محمد علي حسن، (٢٠٢٤)، تصور مقترح لتحسين ممارسات الإدارة الاستراتيجية بالمعاهد الثانوية الأزهرية بجمهورية مصر العربية، مجلة كلية التربية، كلية التربية بتفهننا الأشراف، جامعة الأزهر، مج (٢١)، ع (١٢١)، مصر، ٧٨٣-٨٧٩.
- الخالدي، مشعل خالد إسماعيل، (٢٠١٦)، تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة طنطا، مج (٦٣)، ع (٣)، مصر، ٣٦٤-٤١٩.
- الزهراني، اللوزي، موسى سلامة، وعمر عطيه. (٢٠١٢)، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، م٣٩، ع١، ص. ص ٢٨-١.
- العبرية. ليلى بنت سويد بن سعيد، الحضرمي. أحمد بن سعيد بن ناصر (٢٠٢٢)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان، المجلة العربية للإدارة، م (٤٢)، ع (٢)، المملكة العربية السعودية.

- النومسي، جمله عبد الله صالح، البلوي، نادية خلف، (٢٠٢٢)، ممارسة أبعاد الإدارة بالاستثناء (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء وتقويمه) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، كلية التربية والآداب، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية، ١٢٧-١٦٤.
- تركمان، حنان نبيه (٢٠٢١)، دور الإدارة في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، م (٤٣)، ع (٢)، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا.
- تركمان، حنان نبيه (٢٠٢٣)، دور ممارسات الموارد البشرية في تحسين كفاءة العاملين: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، م (٤٥)، ع (٣)، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا.
- خدة، يوبي، (٢٠٢٢)، دور الإدارة بالأهداف في تحسين أداء الموظفين دراسة حالة مؤسسات بريد الجزائر -بأدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحد دراية -أدرار، الجزائر، ١-٦٩.
- خطاب، مرزوق، عبد العزيز علي، وإنعام السيد فهميم. (٢٠٢٠)، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، ج ١، م ١، ع ٢، ص. ص ٢٦٣-٣١٤.
- خويلدات، إيمان. (٢٠١٤)، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية " دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.
- درة، عمر محمد، (٢٠٠٩)، مدخل إلى الإدارة، دار الباسل، الطبعة الأولى، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- دره، عمر محمد، (٢٠٠٩)، مدخل إلى الإدارة، ايبلا للعلوم السياحية والفندقية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ١-١٣٨.
- شاكر، شفيق كايد عبد الله، (٢٠٠٧)، الإدارة المعاصرة وجامعة المستقبل رؤية استراتيجية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة الإسراء، ع (١٤)، العراق، ١١٩-١٤٤.

- صالح، سحر محمد أنور (٢٠١٨)، كفاءة جهاز الإدارة العامة في مصر وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، م (٩)، ع (٤)، مصر.
- صبار، عمري، نورهان، وأميرة، (٢٠٢٣)، تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية الكهرباء والغاز -قالمه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥، الجزائر.
- عبد الكريم، محمد، (٢٠٢٤)، تحديات الإدارة في عصر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء المصري، تم النشر بتاريخ: ٢٠٢٤/٣/١٩، تم الاطلاع بتاريخ: ٢٠٢٤/١٠/٢١، متاح على الرابط التالي: <https://2h.ae/KnRO>
- عتروز، عطية، صورية، وصبرينة، الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين "دراسة ميدانية بمطاحن بني هارون - فرجيوة- ولاية ميلة"، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- الغزالي. أحمد جمال. (٢٠١٦)، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية، كلية التجارة، جامعة بها، مصر.
- فتيحة، جدي. (٢٠١٨)، أثر بيئة العمل المادية على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الصناعية ليند غاز الجزائر "وحدة ورقلة"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- كرو، شفاء. (٢٠١٦)، دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جود، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- ليله، مصطفى عبد الظاهر السيد (٢٠٢٤)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على جامعة البريمي، المجلة العلمية لكلية الآداب جامعة أسيوط، ع (٩١)، مصر.
- مبارك، نور سالم هليل (٢٠٢٢)، متطلبات تفعيل الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الأردنية، مجلة كلية التربية، ع (١١٧)، جامعة المنصور، مصر.
- محمد، إيمان قناوي، (٢٠١٨)، المعوقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية للإدارة الإلكترونية بجامعة الأزهر وسبل مواجهتها من وجهة نظر العاملين بالجامعة، مجلة كلية التربية، كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، ع (١٧٧)، مصر، ٩٧٦-٨٨٩.

- المعاينة، عبد العزيز (٢٠٠٧)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- مناصرة، رجم، خالد ورشيد. (٢٠١٨)، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ١٨٤، ص. ص ٤١٣-٤٢٣.
- نعيتر، جهاد أحمد عبد الرازق. (٢٠٢٢)، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، ٤٦، ص. ص ١-٢٧.
- هماش، ساعد وآخرون، (٢٠١٥)، الإدارة الحديثة لقيادة التغيير داخل المنظمة، المؤتمر الدولي التكامل المعرفي لمقاربات تسيير الموارد البشرية في ظل التكنولوجيات الحديثة ٧ و ٨ ديسمبر ٢٠١٥ جامعة باتنة ١ الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة ١، الجزائر، ٢١-٣٢.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Almulaiki, W. A. (٢٠٢٣). The Impact of Performance Management on Employee Performance. Saudi Journal of Business and Management Studies, ٨(٢), ٢٢-٢٧., Available on: <https://doi.org/10.36348/sjbms.2023>.
- Castelo. Samuel Leite, Gomes. Carlos F., (٢٠٢٣), The role of performance measurement and management systems in changing public organizations: An exploratory study, Public Money & Management, Published online at the following link <https://2h.ae/QsIK>
- David et al (٢٠٢٤), Public administration managers' and employees' perceptions of adaptability to change under "the future of work" paradigm, Technological Forecasting and Social Change, Vol (١٩٩).
- Jayarathna. S.M.D.Y, Weerakkody. W.A.S (٢٠١٤), INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH, VOL (٣), ISSUE ٤.
- The Principles of Public Administration (٢٠٢٣), SIGMA, OECD, Available at the following link <https://2h.ae/YQyk>

استمارة الاستبيان

تأثير ممارسات الإدارة العامة على أداء العاملين بالتطبيق على شركة عبد اللطيف

جميل للسيارات

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

عزيزي المشارك تحية طيبة وبعد.....

نقدم لكم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بموضوع تأثير ممارسات الإدارة العامة على أداء العاملين بالتطبيق على شركة عبد اللطيف جميل للسيارات وهذه الاستبانة لن تأخذ الكثير من وقتكم فنحن نقدم لكم هذه الاستبانة لأننا في حاجة مساعدتكم لنا في ملئ هذه الاستبانة، لذلك نطلب من حضراتكم قراءة الأسئلة بتمعن واختيار الإجابة التي تعكس رأيكم، مع العلم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة يتم استخدامها فقط لإجراء بحث علمي وأنها ستكون سرية تامة ولم يتم نشرها.

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

١. النوع الاجتماعي:

○ ذكر

○ أنثى

٢. العمر:

○ (٢٣-٣٠) سنة.

○ (٣١-٤٠) سنة

○ (٤١-٥٠) سنة

○ (٥١-٦٠) سنة

○ ٦١ فأكثر

٣. المؤهل العلمي

○ دبلوم

○ بكالوريوس

○ ماجستير

○ دكتوراه

٤. إجمالي عدد سنوات الخبرة

○ (٠ - سنتين) خبرة

○ (٣-١٠) سنوات خبرة

○ (١٠-١٥) سنة خبرة

○ أكثر من ١٥ سنة خبرة

٥. المسمى الوظيفي

○ مدير

○ موظف

○ عامل

المحور الثاني: محاور الدراسة

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثاني: ممارسات الإدارة العامة						
البعد الأول: تحديد السلطات والمسؤوليات						
١	تحدد الإدارة العامة لشركة عبد اللطيف جميل للسيارات واجبات الموظفين تحديداً دقيقاً.					
٢	تشعر بأنك تتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة بفضل الوضوح في تحديد المسؤوليات.					
٣	تشعر بالرضا عن درجة الوضوح في تحديد السلطات والمسؤوليات.					
البعد الثاني: تفويض السلطة						
١	يؤدي تفويض السلطة من قبل الإدارة العامة لشركة عبد اللطيف جميل للسيارات إلى إعداد قيادات جديدة ناجحة.					

					٢ يساهم تفويض السلطة في الشركة في تحقيق مبدأ اللامركزية في صناعة القرارات.
					٣ تسير الأعمال بشكل جيد عند غياب الإدارة العامة نظراً لوجود تفويض للسلطة.
البعد الثالث: الاتصال الفاعل					
					١ توفر الإدارة العامة لشركة عبد اللطيف جميل للسيارات وسائل الاتصال الحديثة لتحسين أداء العاملين
					٢ يؤدي الاتصال الناجح إلى تحقيق التفاعل بين المستويات الوظيفية المختلفة في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات.
					٣ تكيف شركة عبد اللطيف جميل للسيارات الهيكل التنظيمي بحيث يسهل من عملية التواصل بين المستويات التنظيمية.
البعد الرابع: تقييم الأداء					
					١ تشارك الإدارة العامة في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات الموظفين في وضع معايير تقييم الأداء.
					٢ تنوع الإدارة العامة في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات في وسائل تقييم الأداء.

					٣ تتم المناقشة بين إدارة شركة عبد اللطيف جميل للسيارات والموظفين حول نتائج أداء مهامهم.
المحور الثالث: أداء العاملين					
					١ يؤدي تدريب العاملين إلى زيادة الإنتاجية في شركة عبد اللطيف جميل للسيارات.
					٢ يساهم تحسين أداء العاملين في زيادة مستوى رضا العملاء عن الشركة.
					٣ يؤدي ارتفاع مستوى أداء العاملين إلى زيادة مستوى الإبداع لديهم.
					٤ توفر شركة عبد اللطيف جميل للسيارات ظروف عمل مشجعة للعاملين على تأدية العمل بتميز.
					٥ يساهم نظام الحوافر في الشركة في تكوين دافع قوي لتحقيق التميز في أداء العاملين.
					٦ تشعر بأن ممارسات الإدارة العامة تساهم في تحسين أداء العاملين داخل الشركة.
					٧ تشعر أن ممارسات الإدارة العامة في الشركة تقدم فرصة كافية للتطوير الوظيفي.

					٨ يستطيع العاملون التعامل مع ظروف العمل الطارئة وحل المشاكل بسهولة.
					٩ تقدم الإدارة العامة في الشركة ملاحظات إيجابية بانتظام على أداء العاملين.
					١٠ تساهم البرامج التدريبية في رفع روح التعاون بين العاملين.

شكراً جزيلاً لوقتكم وتعاونكم في الإجابة على هذا الاستبيان

رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/A٣TV٤WCZTKQ٩CZQS٨>

المستخلص

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء حول: " تأثير ممارسات الإدارة العامة على أداء العاملين بالتطبيق على شركة عبد اللطيف جميل للسيارات "، وذلك من خلال توضيح أبعاد ممارسة الإدارة العامة على أداء العاملين بالإضافة الى الكشف عن تأثير ابعاد ممارسة الإدارة العامة على أداء العاملين بشركة عبد اللطيف جميل للسيارات، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من اجل تحقيق اهداف الدراسة وتم استخدام الاستبيان كاداه لجمع المعلومات حيث طبق هذا البحث على مجتمع دراسة متمثل في موظفي من شركة الهاشمية للمقاولات، حيث تكونت عينه البحث من عينه عشوائية قدرها (٢٥٠) مفردة ، وتم تحليل هذه المعلومات عن طريق استخدام برنامج التحليل الاحصائي

(spss)، وقد توصل هذا البحث الى مجموعه من النتائج الهامه والتي تتمثل ابرزها في ان ابعاد ممارسة الإدارة العامة لها اثر على أداء العاملين ، كما يوجد دور مؤثر لكل بعد من ابعاد ممارسة الإدارة العامة (تحديد السلطات والمسؤوليات، تفويض السلطة، الاتصال الفاعل، تقييم الأداء) على أداء العاملين ، وأوصت الدراسة بتحديد السلطات بوضوح، وتعزيز تفويض السلطة بثقة ومسؤولية، وتحسين الاتصال الفاعل عبر قنوات مفتوحة، وتطبيق تقييم أداء دوري وشفاف مع تغذية راجعة بناءة، كما تنصح بتشجيع مشاركة العاملين في صنع القرار وربط التقييمات بنظام مكافآت لتحفيز الأداء.

abstract

The study aimed to shed light on "The Impact of Public Administration Practices on Employee Performance: An Applied Study on Abdul Latif Jameel Motors," by clarifying the dimensions of public administration practices on employee performance, in addition to uncovering the impact of these dimensions on employee performance at Abdul Latif Jameel Motors. The researcher adopted a descriptive-analytical approach to achieve the study's objectives and used a questionnaire as a tool for data collection. The study was applied to a sample of employees from Al-Hashimiya Contracting Company, consisting of a random sample of ٢٥٠ individuals. The data was analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), The research reached several important findings, the most prominent of which is that the dimensions of public administration practices have an effect on employee performance. Additionally, each dimension of public administration practices (authority and responsibility determination, delegation of authority, effective communication, and performance evaluation) has a significant impact on employee performance. The study recommended clearly defining authority, enhancing the delegation of authority with confidence and responsibility, improving effective communication through open channels, and implementing regular and transparent performance evaluations with constructive feedback. It also advised encouraging employee participation in decision-making and linking evaluations to a reward system to motivate performance.

Mid ocean University

Faculty of Management

Department General Administration



Research Title

**Impact of public administration practices on the
performance of employees applying to Abdul Latif Jameel**

Automotive

Student Preparation/ SHAAIB SAEED AL KATHERI

Master of Business Administration

٢٠٢١...٢٠٢٢

Supervision/Dr.asmaa abu anza

Academic year:

٢٠٢٢