

جامعة الجميع الذكية

كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع

أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالقطاع الخاص: دراسة تطبيقية على عدد
من شركات المقاولات بمدينة الرياض

The impact of leadership styles on the performance of employees in the
private sector: an applied study of a number of contracting companies
in Riyadh

خطة بحث مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع

قائد المجموعة: أمين حسن القيسي

الرقم الأكاديمي: ٢٢١٠٠٠٥٨٩

المشرف العلمي

د. وليد سليمان

١٤٤٥هـ - ٢٠٢٣م

خطة مشروع التخرج

١. مقدمة
٢. مشكلة الدراسة وأسئلتها
٣. أهمية الدراسة
٤. أهداف الدراسة
٥. الاطار النظري
٦. الدراسات السابقة
٧. الفرضيات النظرية للدراسة
٨. المنهجية وطرق البحث
٩. أدوات الدراسة
١٠. مجالات الدراسة
١١. قائمة المراجع والمصادر الأولية. (مع مراعاة خصوصية البرامج).

المقدمة Introduction

إن تحقيق أهداف الشركات ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد الأمور والمشكلات داخل المنظومة ، ومرتبطة أيضاً بالنمط القيادي الذي يتخذه المدير للتحكم في إدارة الشركة والعاملين بها، فيكون هو المحور الأساسي لهذه العملية والمؤثر الكبير على قطاع العاملين بالشركة. ابو عيدة (٢٠١٠) . إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وتنبع أهمية القيادة من أهمية الدور الذي تؤديه، وما له من تأثير في جوانب العملية الإدارية، مثلما يتوقف نجاحها على قدرات القائد وخصائصه وإمكاناته في توجيه ورعاية العاملين لذا فإن دور الأنماط القيادية لدى المديرين وأثره على أداء العاملين بالقطاع الخاص كان محور اهتمامنا وسبب اختيارنا لموضوع البحث .

مشكلة الدراسة Study Problem

تمثل القيادة الإدارية عمود التمرکز الأساسي داخل المؤسسات والشركات والذي يعتمد عليه تقدم الشركة. حيث أن القيادة تتعامل مع أفراد من مختلف الثقافات ومتعددة الاتجاهات فلذلك يتطلب منها دائماً المهارة والقدرة على اختيار النمط الأمثل للابتعاد عن الوقوع في المشكلات . ومن هذا المنطلق، احتلت القيادة مكاناً رئيساً في دراسة الإدارة، فالمديرون الأقوياء عادة ما يكونون قادة أقوياء، كما أن النجاح في تحقيق الأهداف يعتمد غالباً على المهارات والكفاءات التي يتصف بها القائد ويمتلكها، وإلى جانب ذلك، عليه أن يكون فاهماً وواعياً بالسلوك الإنساني، وما يؤثر فيه من عوامل مثل الدافعية، والحوافز، والاتصال، ووضع الأهداف، وصنع القرارات، واستثمار الوقت. (الأسطل، ٢٠٠٩) . اتضحت لنا مشكلة الدراسة من خلال ما أشارت إليه الدراسات السابقة والمؤتمرات العلمية كدراسة كل من: جيلاني (٢٠١٧)، دراسة غربيات (٢٠١٢)، دراسة قينيص (٢٠١٣)، غيرهم من وجود بعض القصور في الجانب القيادي والذي يُعد مشكلة حقيقية تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للموظفين داخل جامعة جازان في المملكة العربية السعودية كمثال، واختيار النمط القيادي أيضاً يمثل مشكلة بسبب اختلاف الظروف الملائمة لكل منظمة. واتضح ان الاختيار الخاطئ يؤدي إلى الشعور بالملل وعدم الرغبة في العمل جراء النمط القيادي المتبع من قبل الادارة، لذا جاءت الحاجة إلى مثل هذه الدراسة بغرض الكشف عن الأنماط القيادية السليمة المتبعة من قبل الإدارة في الشركات وانعكاساتها على أداء الموظفين، وبشكل أكثر تحديداً

وتلخصت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ١- ما أثر الأنماط القيادية المختلفة على أداء العاملين بالقطاع الخاص؟
- ٢- ما هي أنماط السلوك القيادي لدى مديري القطاع الخاص بشركات المقاولات بمدينة الرياض؟
- ٣- ما مستوى الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في الشركات تحت الأنماط القيادية المختلفة؟
- ٤- هل توجد فروقات في متوسطات إجابات عينة الدراسة على قياس العلاقة ما بين النمط الإداري والأداء الوظيفي التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية للعينة (الجنس – العمر - الخبرة)

أهمية الدراسة Study Significance

تبرز أهمية الدراسة في مساعدتها للقائمين على العمل الإداري والقيادي في شركات القطاع الخاص في معرفة الأنماط القيادية المتبعة فيها، وكذلك مدى تأثير تلك الأنماط على أداء العاملين. وقد تبين الدراسة بعض مشكلات العمل في القطاع الخاص والتي تقلل من نسبة الأداء للعاملين فيها مما يساعد في علاجها وطرق حلها لاحقاً وبالتالي رفع نسبة الأداء الوظيفي فيها. كما أن هذه الدراسة قد تفيد القادة والإداريين في الشركات من خلال تقديم بعض النتائج والتوصيات المتعلقة بموضوع البحث وتعزز العوامل المساعدة في رفع نسبة الأداء الوظيفي وتقليل المسببات السلبية التي تقلل من نسبة الأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة Study Objectives

هدفت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- (١) التعرف على أثر الأنماط القيادية المختلفة على أداء العاملين بالقطاع الخاص.
- (٢) توضيح بعض أنماط السلوك القيادي لدى مديري القطاع الخاص وخاصة شركات المقاولات.
- (٣) تقييم مستوى الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في الشركات تحت الأنماط القيادية المختلفة.
- (٤) قياس العلاقة ما بين النمط الإداري والأداء الوظيفي التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية للعينة (الجنس – العمر - الخبرة).

الاطار النظري Theoretical framework

مصطلحات الدراسة:

الأنماط القيادية: النمط القيادي هو عبارة عن أسلوب أو منهجية يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه وتنفيذ الخطط الموضوعية، وتحفيز العاملين، وبالتالي فإن النمط القيادي هو عبارة عن الإجراءات سواء الصريحة أو الضمنية التي يقوم بها القائد، ويختلف أسلوب التعامل من قائد إلى قائد آخر حيث يتعامل القادة مع موظفيهم بطرق مختلفة، إلى أن القيادة الإيجابية يستخدمون أساليب مثل التعليم والتدريب ومنح المرؤوسين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات كما يكثر هذا النوع من القادة تفويض مرؤوسيه ببعض الصلاحيات، بينما القادة السلبيون عادة يعتمدون على أسلوب العقوبات، ويعتقدون أنها الطريقة الوحيدة لإنجاز الأمور. الشيراني (٢٠٢٣)

١- النمط القيادي: هي عبارة عن المهارات المتوفرة لدى القائد لإحداث التأثير الإيجابي في مرؤوسيه وتحفيزهم

وزيادة إقبالهم على العمل بالجدية والكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة. النمر وآخرون (٢٠١١).

٢- نمط القيادة التحويلية: هي عبارة عن "نمط قيادي يتميز عن غيرهم من الأنماط القيادية بأنه لديه رؤية مستقبلية وأهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، ويدرك أهمية دور مرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف، من خلال تحفيزهم على المشاركة والإقدام على العمل بكل حماس، وتكون له علاقات جيدة مع مرؤوسيه، ويركز على استخدام أسلوب العمل الجماعي كبديل للعمل الفردي (الهواري، ١٩٩٩، ٢٠)

٣- نمط القيادة التبادلية: هي سلوك قيادي يركز فيه المدير على وضع أسس للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه تقوم على أساس فكرة الثواب والعقاب، أي إعطاء المكافآت بكافة أشكالها سواء المادية أو المعنوية للموظف الذي يقوم بأداء عمله بالمستوى المطلوب منه، وعلى العكس من ذلك في حالة الموظف المتقاعس أو المهمل في عمله يتم مجازاته، وتقاعس الموظف هنا يقصد به أشكال عديدة من بينها الإنتاجية المنخفضة، أو عدم الالتزام بالتواجد في مكان العمل،،، وغيرها (١١٧: ٢٠٠٧، Hernon)

٤- نمط القيادة الخادمة: ويقصد بها أن القادة يقومون بتقديم خدماتهم المجانية، لكسب ثقة الأتباع

والمجتمعات، لذلك فإن القيادة الخادمة تختلف عن الأنماط الأخرى من القيادة لأنها تركز على الأمانة

الشخصية والعلاقات طويلة الأمد مع الأتباع (٢٠١٥، Greenleaf).

ويعرف الباحث الأنماط القيادية إجرائياً: بأنها الأسلوب أو الطريقة التي يتبعها المدير لتسيير الأعمال باختلاف

الطرق الممكنة وتنعكس على ممارساته وسلوكياته مع المرؤوسين وهو يمثل استراتيجية شبه دائمة لسلوكه معهم.

أداء العاملين:

يعرف أداء العاملين بأنه "درجة إتمام المهام الوظيفية المتعلقة بوظيفة الفرد، والأسلوب الذي من خلالها يحقق الفرد مهام وظيفته"، والاهتمام الموجه في أي منظمة لأداء العاملين يرجع إلى أن هذا الأداء هو عبارة عن المنتج النهائي لجميع الأنشطة الذي تقدمه المنظمة لعملائها سواء كان هذا المنتج هو منتجات أو خدمات، كما يعد أداء العاملين من أهم العوامل والأسباب التي تؤدي إلى حالة الاستقرار والبقاء في المنظمة، فحينما يكون أداء العاملين يتميز بالأداء الجيد والمستوى المرتفع، كما أن اهتمام القيادة في أي منظمة بمستوى الأداء عادة يستحوذ على الاهتمام الأكبر مقارنة باهتمامات أخرى عديدة، وبالتالي فإن أي أداء على مستوى أي قسم داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات واتجاهات المرؤوسين فحسب بل هو أيضاً انعكاس لقدرات ودوافع القيادة الإدارية أيضاً (حسن، ٢٠١٠، ص ٢٢٠)

عناصر أداء العاملين:

يقصد بعناصر أداء العاملين ما يلي: (عبد الوهاب، ٢٠٠٤، ص ٢٥٦)

١. المهام الوظيفية لكل فرد ومدى فهمه وإدراكه لهذه المهام وكيفية أداء هذه المهام بناء على الأساليب والطرق التي سبق تحديدها من قبل إدارة المنظمة.
٢. مدى التزام الفرد بتحقيق المطلوب منه فيما يتعلق الكمية والنوع والزمن ومدى قيامه بإنجاز مهام وظيفته في الزمن السابق تحديده، ولا يتوقف الأمر على الزمن فقط، لكن لابد من أن يتوافق ذلك مع جودة المنتج النهائي الناتج عن أداء هذا الفرد.
٣. سلوك الفرد أثناء أداء مهام وظيفته ومنها على سبيل المثال مدى استخدامه الرشيد للأدوات أو المعدات التي يستعين بها على أداء مهام وظيفته، أيضاً إلى أي مدى نسبة الهدر في المواد أو الخامات في حدود النسب المتعارف عليها والمقبولة، أم أن هذه النسبة تتخطى النسب المتعارف عليها وتزيد مما يتسبب في خسائر على المدى البعيد للمنظمة.

٤. السلوكيات الشخصية للفرد حين تعامله سواء مع زملائه في العمل، أو مع رؤسائه، أو مع العملاء إذا كانت طبيعة عمله تتطلب التعامل مباشرة مع عملاء المنظمة، أيضاً إلى أي مدى يحرص الفرد على المشاركة في فرق عمل جماعي ومدى التزامه بتوجيهات وتعليمات رؤسائه.

٥. درجة التزام الفرد وانتمائه إلى المنظمة التي يعمل بها، ومدى توفر الرغبة لديه لأداء مهام وظيفته بالدافعية والحرص على انجاز مهام وظيفته بالدقة والكفاءة المطلوبة.

٦. مدى حرص الفرد على الاهتمام بتطوير قدراته ومهاراته سواء كان ذلك بالحرص على متابعة كل جديد فيما يخص طبيعة عمله، أو في الحرص على تزويد نفسه بالمعرفة والتدريب الكافي بما يساهم في تحسين أداء.

أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين:

الأداء هو عبارة السلوكيات التي يمكن أن تحدث فرقاً في تحقيق أهداف المنظمة، وعادة يكون لهذه السلوكيات آثار إيجابية أو سلبية على تحقيق أهداف المنظمة، وتتفاوت هذه السلوكيات من سلوكيات إيجابية بدرجة كبيرة، أو بدرجة أقل، وعلى هذا الأساس يكون تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة، ونفس الأمر للسلوكيات السلبية وإلى أي مدى تكون عائقاً في تحقيق أهداف المنظمة. وهنا تتضح أهمية ودور القيادة وتأثيرها على أداء العاملين والذي لا بد أن تكون للقائد القدرة على تحديد هذه السلوكيات وإلى أي مدى تعد سلوكيات إيجابية أو سلوكيات سلبية، وذلك على النحو التالي: (Stephan, and Harrison, ٢٠١٢)

١. إتقان مهمة خاصة بالوظيفة: بمعنى قياس القائد إلى أي مدى يمكن لشخص ما أداء المهام التي تشكل المتطلبات الفنية الأساسية للوظيفة والتي تميز وظيفة عن أخرى.

٢. إتقان المهام غير المتعلقة بالوظيفة: أي مدى جودة أداء شخص ما للمهام التي لا تقتصر على الوظيفة، ولكنها مطلوبة في معظم أو كل الوظائف في المنظمة.

٣. الاتصالات الكتابية والشفوية: أي ما مدى قدرة شخص ما على الكتابة أو التحدث إلى جمهور من أي حجم.

٤. إظهار الجهد: مقدار التزام شخص ما بمهام وكيفية ومدى إصراره وشدة عمل شخص ما في مهام الوظيفة.

٥. الحفاظ على الانضباط الشخصي: إلى أي مدى يتجنب الشخص السلوك السلبي مثل خرق القواعد، أو كثرة التغيب عن العمل.

٦. تسهيل عمل الفريق والزملاء: إلى أي مدى يدعم شخص ما زملائه ويساعدهم ويطورهم ويساعد المجموعة على

الدراسات السابقة Previous studies

تناولت العديد من الدراسات موضوع القيادة ومن زوايا متعددة، وذلك لما تمثله القيادة من أهمية استثنائية في حياة الناس بوصفها ضرورة اجتماعية حيائية، لذا ستتناول الباحثة بعض الدراسات ذات العلاقة بالشكل التالي:

١- تناولت دراسة (حسن وآخرون، ٢٠٢١) أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم، حيث أن تفعيل دور الأنماط القيادية أصبح من الضروريات لما له من تأثير إيجابي يؤدي إلى الارتقاء بقدرات العاملين ومستويات الأداء وخلق بيئة تنظيمية ثرية ومبدعة ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستمارة إستقصاء وزعت على عينة عشوائية من العاملين في الفنادق الخمس نجوم بمحافظات القاهرة الكبرى، حيث طبقت الدراسة على عشرة فنادق بنسبة ٣٠,٣٪ من إجمالي مجتمع الدراسة (٣٣ فندق لما ورد بدليل الفنادق المصرية) بلغ عدد الاستمارات الموزعة على العاملين ٥٠٠ إستمارة كان من بينها ٤٠٦ إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة ٨١,٢٪. وقد أوضحت النتائج أن هناك تباين في آراء العاملين ما نحو مدى توفر الأنماط القيادية بالفنادق عينة الدراسة، وبالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة (الحرية-الديمقراطي - الموقفي - التحويلي - الإبداعي - الجوال) ومستوى الأداء الوظيفي. وأيضاً وجود علاقة غير دالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.

٢- كما وهدفت دراسة (Keaton, et al, ٢٠١٩): إلى قياس أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين، ومعرفة أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين أداء العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت أسلوب المقابلة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن أثر نمط القيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين يتحقق من خلال قدرة نمط القيادة التحويلية على التعبير عن رؤية مشتركة وتشجيع العاملين على العمل وفق هذه الرؤية، وأنه بالإمكان بأن يكون هناك عدد كاف من أطباء الأطفال على استعداد لتحمل عب القيادة. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات ومن أهمها: يجب أن يكون أطباء الأطفال والمتخصصون في طب الأطفال قادرين على الاستفادة من نقاط قوتهم الشخصية للمشاركة بفعالية في سلوكيات القيادة التحويلية والمعاملات حسب ما يقتضيه الموقف وأيضاً يجب على قادة الأطباء الانخراط في مجموعات محددة من السلوكيات مثل: التأثير المثالي، والدافع الملهم، والاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري أي أن يكونوا قدوة يحتذى بها لفرقهم. وأن يتمتعوا بمكانة فريدة لتحفيز زملائهم ومرؤوسهم.

٣- هدفت دراسة (Sahar, A. Madi, et.al. ٢٠١٨) إلى: تشكيل نمط القيادة السائد وعلاقته بمدى مشاركة الموظفين الإداريين في صنع القرار في الجامعات الفلسطينية، وهي دراسة مقارنة بين جامعة الأزهر وجامعة الأقصى. حيث استخدم الباحثون طريقة العينة الطبقية في الدراسة.

وأجريت الدراسة على عينة من (١٧٦) معدل استجابة (٨٥,٧٩٪). ووجدت الدراسة أن هناك درجة متوسطة من الرضا عن نمط القيادة السائد في الجامعات الفلسطينية، من وجهة نظر الموظفين الإداريين. النسبة المئوية وصلت (٦٥,٧١٪). هناك مستوى متوسط لمشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرار من وجهة نظر الموظفين الإداريين، وعدم وجود اختلافات في تصور الموظفين الإداريين في نمط القيادة المهيمن ومدى مشاركة صنع القرار الإداري للموظفين اعتمادًا على متغير العمر.

٤- هدفت دراسة جيلاني (٢٠١٧) إلى التعرف على سمات الشخصية لدى مديري الوحدات الإدارية في جامعة الباحة، وعلاقتها بالأنماط الإدارية السائدة من وجهة نظر الموظفين، وتكوّنت عينة الدراسة من ٧٦ موظفاً من جميع الوحدات الإدارية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٥/١٤٣٦هـ، من أدوات الدراسة مقياس سمات الشخصية لرايموند، مقياس أنماط القيادة بحسب نظرية هيرسي وبلنشارد والمتمثلة في النمط الإخباري والنمط الإقناعي، والنمط المشارك والنمط المفوض. وقد بينت النتائج أن مستوى السمات الشخصية لدى مديري الإدارات في جامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين جميعاً جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بعض سمات الشخصية ودرجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية في جامعة الباحة للأنماط القيادية.

٥- هدفت دراسة (Hamid, et.al, ٢٠١٦) إلى الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في أداء الموظف في جامعة رشت الطبية. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واشتملت عينة الدراسة جميع العاملين في جامعة العلوم الطبية في مدينة رشت وكان حجم العينة ٣٣٧ موظف تم تجميعهم بطريقة المعاينة غير الاحتمالية المتاحة. و أدوات الدراسة كانت: الاستبانة لمعرفة دور القيادة الأخلاقية على أداء الوظيفي، تم استخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط لتحديد تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظف، كما استخدم برنامج SPSS في تحليل الاستبانات أظهرت نتائج البحث أن دور القيادة الأخلاقية في أداء الموظفين تأثير غير مباشر.

Theoretical hypotheses of study الفرضيات النظرية للدراسة

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في شركات المقاولات حول أنماط القيادة الإدارية تعزى إلى متغيرات الدراسة التصنيفية .

Methodology and research methods المنهجية وطرق البحث

تماشياً مع طبيعة الموضوع الحالي وخصائصه وأهدافه فقد إتبعنا المنهج الوصفي التحليلي: المنهج الوصفي التحليلي: لوصف وتحليل المتغير المستقل "الأنماط القيادية" والموجهه للمتغير التابع " أداء العاملين" نحو أداء جيد وفعال للشركات القطاع الخاص وتصنيفه واخضاعه للدراسة الدقيقة من قبل الباحث ومجموعة من المختصين.

Study Tools أدوات الدراسة

تم إختيار الاستبانة كأداة للدراسة بهدف جمع البيانات، حيث تمثلت عينة الدراسة مجموعة العاملين في ٦ شركات مقاولات عددهم ٨٠ عامل مع مراعاة اختلاف الرتب الوظيفية و الأعمار، وذلك لجمع البيانات المطلوب تحليلها مع استخدام أسلوب المقابلات الشخصية الذي يبين لنا مدى صدق البيانات المعطاه داخل الاستبانة.

study Areas مجالات الدراسة

- الحدود الموضوعية: أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالقطاع الخاص.
- الحدود البشرية: مجموعة العاملين في ٦ شركات مقاولات عددهم ٨٠ عامل منهم ٦٠ من الذكور و ٢٠ من الإناث
- الحدود الزمانية: تتركز المدة الزمنية لإتمام الدراسة خلال عام ٢٠٢٣ م .
- الحدود الجغرافية: مدينة الرياض -المملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع References

- أبو عيده، كفاية. (٢٠١٠). الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة.
- الأسطل، أميمة عبد الخالق (٢٠٠٩). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة، قسم أصول التربية: غزة.
- الشهراني، نبيل علي. (٢٠٢٣). أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال ٢٠٢١م. *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية*. المركز القومي للبحوث، غزة. مج ١، ٤٤. ٨١-٩٩
- باشيوة، حسين (٢٠١٦): "الانماط القيادية السائدة في جامعة محمد ملين دباغين بمدينة سطياف الجزائرية حسب وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية"، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ٩(٢٦)، ١٠٩-١٣٤.