

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

أثر أنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية

أسم الطالب

عبد الله بن محمد القحطاني

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦/٢/٢٠- الفصل الدراسي الاول

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

تعد الإدارة أحد أهم عناصر النجاح في أي مؤسسة، فهي التي تُنظّم الجهود وتُوجّه الموارد نحو تحقيق الأهداف المنشودة. ومنذ أن بدأت المؤسسات في المملكة العربية السعودية تتطور بوتيرة متسارعة خلال العقود الأخيرة، برز الاهتمام بدراسة أنماط الإدارة وأساليبها المختلفة بوصفها محوراً رئيساً من محاور التطوير الإداري. ومع التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة في ظل رؤية ٢٠٣٠، أصبح لزاماً على

الباحثين والمهتمين بالشأن الإداري أن يتعمقوا في فهم طبيعة أنماط الإدارة التي تسود في بيئة العمل السعودية، ومدى تأثيرها في الأداء والإنتاجية والعلاقات التنظيمية داخل المؤسسات العامة والخاصة.

تكمن المشكلة التي يتناولها هذا البحث في التباين الواضح بين أنماط الإدارة المتبعة في المؤسسات السعودية، حيث تميل بعض الإدارات إلى النمط التقليدي القائم على المركزية والسلطة الهرمية، بينما تتجه أخرى نحو الأنماط الحديثة التي تقوم على المشاركة والتمكين والتطوير المستمر. هذا التباين يثير تساؤلات حول مدى توافق تلك الأنماط مع التوجهات الحديثة للإدارة الفعالة، ومدى انسجامها مع ثقافة المجتمع السعودي وطبيعة بيئة العمل فيه.

تتبع أهمية هذا الموضوع من الدور الحيوي الذي تلعبه أنماط الإدارة في تشكيل ثقافة المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فاختيار النمط الإداري المناسب يسهم في تحسين بيئة العمل، وزيادة الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية. كما أن دراسة أنماط الإدارة في المملكة تساعد صناع القرار على تبني الأساليب الإدارية التي تتوافق مع متطلبات التنمية الوطنية، وتدعم التحول نحو اقتصاد متنوع ومبني على الكفاءة والابتكار.

ويهدف هذا البحث إلى تحليل أبرز أنماط الإدارة المطبقة في المؤسسات السعودية، واستعراض مزاياها وتحدياتها، وتحديد مدى ملاءمتها لخصوصية البيئة التنظيمية والاجتماعية في المملكة. كما يسعى إلى تقديم رؤية مقترحة لتطوير الممارسات الإدارية بما يتوافق مع معايير الإدارة الحديثة ومبادئ الحوكمة الفعالة.

أما حدود هذا البحث، فتتمثل في تركيزه على المؤسسات الوطنية داخل المملكة العربية السعودية، سواء في القطاع العام أو الخاص، مع الاعتماد على الدراسات السابقة والبيانات المتاحة حول الممارسات الإدارية في هذه البيئة. ولا يتناول البحث بالتفصيل الجوانب المالية أو التقنية للإدارة، بل يركز على الأنماط والسلوكيات الإدارية وتأثيرها في الأداء التنظيمي.

١،٢ . مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات في العصر الحديث تحديات متزايدة تتطلب منها تطوير أساليبها الإدارية بما يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة. وتُعد أنماط الإدارة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل بيئة العمل، وتوجيه سلوك العاملين، وتحقيق الأهداف التنظيمية، إذ

ينعكس النمط الإداري المتبع بشكل مباشر على مستوى الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي داخل المؤسسات.

وفي المملكة العربية السعودية، تشهد بيئة العمل تحولات جوهرية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء في القطاعين العام والخاص، وتعزيز الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وبناء اقتصاد وطني قائم على الكفاءة والابتكار. وقد أكدت الرؤية على أهمية تطوير رأس المال البشري، وتمكين القيادات الإدارية، وتبني ممارسات إدارية حديثة تسهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية ورفع مستوى التنافسية.

وعلى الرغم من هذه التوجهات الاستراتيجية، إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود تفاوت واضح في أنماط الإدارة المطبقة داخل الشركات السعودية. فبينما تتجه بعض المؤسسات إلى تبني أنماط إدارية حديثة تقوم على المشاركة، والتمكين، والتحفيز، لا تزال مؤسسات أخرى تعتمد على أنماط إدارية تقليدية تنتم بالمركزية الشديدة، وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والاعتماد على الأساليب الإدارية القديمة. وقد أدى هذا التباين إلى اختلاف مستويات الأداء الوظيفي بين العاملين، سواء من حيث الإنتاجية، أو جودة العمل، أو مستوى الرضا الوظيفي.

كما تتجلى مشكلة الدراسة في الفجوة بين الأهداف الطموحة التي تسعى إليها رؤية المملكة ٢٠٣٠، وبين واقع الممارسات الإدارية داخل بعض المؤسسات. فالرؤية تؤكد على بناء بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع والابتكار، في حين تشير بعض الممارسات الإدارية إلى ضعف التمكين، ومحدودية التحفيز، وغياب العدالة التنظيمية، مما يؤثر سلباً على دافعية العاملين وقدرتهم على تحقيق الأداء المأمول.

إضافة إلى ذلك، تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى محدودية الأبحاث المحلية التي تناولت العلاقة بين أنماط الإدارة وفعالية الأداء الوظيفي في السياق السعودي، خاصة في ضوء متطلبات رؤية ٢٠٣٠. كما أن العديد من الدراسات ركزت على الجوانب النظرية دون التعمق في التطبيق العملي داخل المؤسسات، مما أوجد فجوة معرفية تستدعي إجراء دراسات علمية تسهم في ربط الإطار النظري بالواقع التطبيقي.

وتبرز مشكلة الدراسة كذلك في الحاجة إلى تقييم مدى ملاءمة الأنماط الإدارية السائدة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، لا سيما فيما يتعلق برفع كفاءة الأداء الوظيفي، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتحقيق

الاستدامة المؤسسية. فغياب الفهم الواضح لتأثير النمط الإداري على الأداء قد يؤدي إلى استمرار ممارسات إدارية غير فعالة، ويحد من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وانطلاقاً مما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى تأثير أنماط الإدارة المختلفة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية، ومدى توافق هذه الأنماط مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠. وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل الأنماط الإدارية المطبقة، وبيان أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، بهدف تقديم نتائج وتوصيات تساهم في تطوير الممارسات الإدارية ودعم تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية.

١،٢،١. فجوات على المستوى النظري

تكمّن الفجوة النظرية في محدودية الدراسات التي تناولت أنماط الإدارة في المملكة العربية السعودية من منظور محلي حديث يأخذ في الاعتبار التغيرات الثقافية والتنظيمية في بيئة العمل. فمعظم الأبحاث السابقة اعتمدت على نماذج غربية أو كلاسيكية في دراسة القيادة والإدارة، دون ربط كافٍ بخصوصية الثقافة السعودية أو التحولات الإدارية الناتجة عن "رؤية المملكة ٢٠٣٠". كما أن بعض المفاهيم الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالتمكين، والإدارة التحويلية، لم تُدرَس بعمق كافٍ في سياق المؤسسات المحلية، مما أوجد فجوة معرفية تحتاج إلى بحث وتوسّع.

١،٢،٢. فجوات على المستوى التطبيقي

أما الفجوة العملية فتتمثل في الاختلاف الواضح في تطبيق الأنماط الإدارية داخل المؤسسات السعودية، حيث ما زالت بعض الجهات تعتمد على النمط التقليدي القائم على المركزية في اتخاذ القرار، مقابل جهات أخرى تبنت أنماطاً أكثر حداثة تعتمد على المشاركة والتحفيز والتمكين. هذا التباين أدّى إلى تفاوت في الأداء المؤسسي ومستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية. كما أن ضعف التأهيل الإداري لدى بعض القيادات، واعتماد القرارات على الخبرة الشخصية أكثر من الأساليب

العلمية، ساهم في استمرار بعض الممارسات غير الفعّالة. وبالتالي، تظهر الحاجة إلى دراسة علمية تُسهم في سد الفجوة بين الإطار النظري والممارسة الفعلية داخل بيئة العمل السعودية.

١,٣. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد الموضوعات الأساسية في مجال الإدارة الحديثة، والمتمثل في أثر أنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي، وهو موضوع يحظى باهتمام متزايد في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية. فالإدارة لم تعد مجرد عملية تنظيمية تقليدية، بل أصبحت عنصرًا استراتيجيًا يسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسات، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تسعى إلى إحداث تحول شامل في مختلف القطاعات، من خلال تطوير الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة رأس المال البشري، وتعزيز الإنتاجية، وتحقيق الاستدامة الاقتصادية. وقد أكدت الرؤية على أن تطوير الممارسات الإدارية وتحسين بيئة العمل يعدان من الركائز الأساسية لتحقيق هذه الأهداف، مما يجعل دراسة أنماط الإدارة وتأثيرها على الأداء الوظيفي أمرًا بالغ الأهمية.

كما تبرز أهمية الدراسة في كونها تسهم في تحليل واقع الممارسات الإدارية داخل الشركات السعودية، وبيان مدى توافقها مع محاور رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تؤكد على بناء مؤسسات فعّالة، وقيادات قادرة على التغيير، وبيئات عمل محفزة تدعم الابتكار والمبادرة. ففهم العلاقة بين النمط الإداري والأداء الوظيفي يساعد المؤسسات على تقييم سياساتها الإدارية الحالية، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ قرارات تصحيحية تسهم في تحسين الأداء العام.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بأنماط الإدارة والأداء الوظيفي في السياق السعودي، خاصة في ظل محدودية الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع من منظور يتوافق مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠. إذ تسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري يربط بين

المفاهيم الإدارية الحديثة، مثل الإدارة التحويلية والإدارة التشاركية، وبين متطلبات تحسين الأداء الوظيفي في بيئة العمل السعودية.

كما تساعد الدراسة في توسيع الفهم النظري للعلاقة بين النمط الإداري وسلوك العاملين، من حيث الرضا الوظيفي، والدافعية، والالتزام التنظيمي، وهي عناصر أكدت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على أهميتها في بناء رأس مال بشري فعال وقادر على تحقيق التنمية المستدامة. ومن خلال هذا الربط، يمكن للدراسة أن تسهم في تطوير نماذج نظرية أكثر ملاءمة للبيئة المحلية، تأخذ في الاعتبار الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمجتمع السعودي.

إضافة إلى ذلك، توفر الدراسة قاعدة معرفية يمكن أن يستفيد منها الباحثون والدارسون في مجال الإدارة، سواء في مشاريع التخرج أو الدراسات العليا، كما تفتح المجال أمام إجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوع القيادة والإدارة في ضوء التحولات الوطنية، مما يعزز الإنتاج العلمي المحلي ويواكب التوجهات البحثية الحديثة.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير الممارسات الإدارية داخل الشركات السعودية، بما ينسجم مع محاور رؤية المملكة ٢٠٣٠، خاصة محور تنمية رأس المال البشري، الذي يركز على بناء قدرات العاملين، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز الإنتاجية. فمن خلال فهم تأثير أنماط الإدارة على الأداء الوظيفي، يمكن للقيادات الإدارية تبني أساليب إدارية أكثر فاعلية تسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما تسهم الدراسة في دعم محور الحوكمة الفعالة الذي أكدت عليه الرؤية، من خلال إبراز أهمية وضوح الأدوار، وعدالة القرارات الإدارية، والمشاركة في اتخاذ القرار، وهي عناصر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالنمط الإداري المتبع داخل المؤسسة. ويساعد ذلك المؤسسات على تحسين مستوى الشفافية والمساءلة، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين.

وتكمن أهمية الدراسة التطبيقية أيضاً في مساعدة إدارات الموارد البشرية على تطوير سياسات أكثر كفاءة في مجالات التدريب القيادي، وتقييم الأداء، والتحفيز، بما يساهم في تحقيق مستهدفات الرؤية المتعلقة برفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الحياة الوظيفية. كما يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في تقليل معدلات الدوران الوظيفي، وتعزيز الاستقرار التنظيمي، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات.

وفي ضوء ما سبق، تتضح أهمية هذه الدراسة في كونها لا تقتصر على الجانب الأكاديمي فحسب، بل تمتد لتشمل الجانب العملي والتطبيقي، من خلال تقديم نتائج وتوصيات تساهم في تطوير الأداء الإداري، ودعم تحقيق محاور رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وبناء مؤسسات قادرة على المنافسة والاستدامة في بيئة عمل متغيرة.

١,٤ . أسئلة الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الأسئلة الرئيسة والفرعية التي تسعى إلى تحليل أثر أنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية، وذلك في ضوء متطلبات التطوير المؤسسي ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وتتمثل أسئلة الدراسة فيما يلي:

السؤال الرئيس:

- ما أثر أنماط الإدارة المختلفة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية، في ظل متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما أبرز أنماط الإدارة السائدة في الشركات السعودية؟

ويسعى هذا السؤال إلى التعرف على الأنماط الإدارية المطبقة فعلياً داخل بيئة العمل السعودية، سواء كانت أنماطاً تقليدية أو حديثة.

٢. ما مستوى فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات السعودية؟
ويهدف هذا السؤال إلى قياس مستوى الأداء الوظيفي من حيث الإنتاجية، وجودة العمل، والالتزام الوظيفي، والرضا الوظيفي.
٣. ما أثر كل نمط من أنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين؟
ويركز هذا السؤال على تحليل تأثير الأنماط الإدارية المختلفة في تحسين أو إضعاف مستوى الأداء الوظيفي.
٤. ما العلاقة بين النمط الإداري ومستوى الرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين؟
ويهدف إلى توضيح دور الإدارة في تحسين بيئة العمل وتعزيز الانتماء التنظيمي.
٥. هل تختلف درجة تأثير أنماط الإدارة على الأداء الوظيفي باختلاف طبيعة العمل وحجم المؤسسة؟
ويسعى هذا السؤال إلى الكشف عن الفروق المحتملة بين المؤسسات من حيث تطبيق الأنماط الإدارية ونتائجها.
٦. ما دور أنماط الإدارة في تحسين مستوى التواصل الداخلي والمشاركة في اتخاذ القرار داخل الشركات السعودية؟
ويهدف إلى دراسة أثر النمط الإداري على جودة الاتصال التنظيمي ووضوح السياسات الإدارية.
٧. إلى أي مدى تسهم الأنماط الإدارية الحديثة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟
ويركز هذا السؤال على مدى توافق الممارسات الإدارية الحالية مع محاور الرؤية، خاصة تنمية رأس المال البشري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.
٨. ما أبرز التحديات التي تواجه الشركات السعودية في تطبيق أنماط الإدارة الحديثة؟
ويسعى إلى التعرف على المعوقات التنظيمية أو الإدارية التي تحد من تبني الأساليب الإدارية الحديثة.
٩. ما مدى تأثير النمط الإداري على مستوى العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات؟
ويهدف إلى تحليل العلاقة بين أسلوب الإدارة وشعور العاملين بالعدالة والإنصاف.
١٠. ما التوصيات الإدارية المقترحة لتحسين فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية؟
ويهدف هذا السؤال إلى الخروج بنتائج تطبيقية تسهم في تطوير الممارسات الإدارية بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

١,٥. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر أنماط الإدارة المختلفة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية، في ضوء التحولات التنظيمية ومتطلبات التطوير المؤسسي التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وبما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. وتسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تسهم في تطوير الممارسات الإدارية، وتحسين بيئة العمل، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

وتتمثل أهداف الدراسة فيما يلي

- ١- التعرف على أنماط الإدارة السائدة في الشركات السعودية، وبيان خصائص كل نمط إداري، ومدى انتشاره في بيئة العمل، بما يسهم في فهم الواقع الإداري القائم.
- ٢- تحليل أثر أنماط الإدارة المختلفة على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين، من حيث الإنتاجية، وجودة العمل، والالتزام الوظيفي، بما يدعم مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- ٣- دراسة العلاقة بين النمط الإداري ومستوى الرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين، وبيان دور الإدارة في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وهو ما يتماشى مع محور تنمية رأس المال البشري في الرؤية.
- ٤- قياس مدى مساهمة الأنماط الإدارية الحديثة في تعزيز الانتماء التنظيمي، وتحفيز العاملين على الابتكار والمبادرة، بما يدعم بناء بيئة عمل محفزة ومستدامة.
- ٥- تحديد مدى توافق الأنماط الإدارية المطبقة مع متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، خاصة فيما يتعلق بالتمكين، والتحفيز، وبناء القيادات الفعالة.
- ٦- الكشف عن الفروق في تأثير أنماط الإدارة على الأداء الوظيفي باختلاف طبيعة العمل وحجم المؤسسة، بما يساعد على تقديم تصور شامل عن العوامل المؤثرة في الأداء داخل المؤسسات السعودية.
- ٧- تحليل دور النمط الإداري في تحسين مستوى التواصل الداخلي داخل المؤسسات، وتعزيز الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يسهم في دعم مبادئ الحوكمة التي أكدت عليها رؤية ٢٠٣٠.

٨- تقييم أثر أنماط الإدارة على مستوى العدالة التنظيمية، وانعكاس ذلك على استقرار العاملين وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

٩- تقديم إطار تحليلي يساعد القيادات الإدارية على تقييم الممارسات الإدارية الحالية، وتحديد جوانب القوة والقصور، بما يساهم في تطوير السياسات الإدارية وتحسين أساليب القيادة.

١٠- دعم جهود إدارات الموارد البشرية في تصميم برامج تدريب قيادي فعالة، تستند إلى نتائج الدراسة وتساهم في تطوير مهارات القادة بما يتوافق مع متطلبات التنمية البشرية في رؤية المملكة ٢٠٣٠.

١١- الإسهام في تحسين جودة الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية للشركات السعودية، من خلال تبني أنماط إدارية حديثة تدعم تحقيق الاستدامة والنمو.

١٢- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساهم في تطوير الممارسات الإدارية ورفع مستوى الأداء الوظيفي، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات بما ينسجم مع محاور رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وتسعى هذه الأهداف مجتمعة إلى الربط بين الجانب النظري والتطبيقي، من خلال دراسة أنماط الإدارة في واقع الشركات السعودية، وتحليل أثرها على الأداء الوظيفي، بما يساهم في دعم التحول الإداري وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية.

١,٦. فرضيات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت أنماط الإدارة والأداء الوظيفي، وبالاعتماد على شركة أرامكس السعودية كنموذج للدراسة الميدانية، تفترض هذه الدراسة وجود علاقات وتأثيرات ذات دلالة إحصائية بين أنماط الإدارة المطبقة في الشركة وفعالية الأداء الوظيفي للعاملين بها. وعليه، تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الإدارة المطبقة في شركة أرامكس السعودية وفعالية الأداء الوظيفي للعاملين فيها، في ضوء متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري المتبع في شركة أرامكس السعودية ومستوى الإنتاجية لدى العاملين.
حيث يُتوقع أن تسهم الأنماط الإدارية الحديثة المطبقة في الشركة في رفع مستوى الإنتاجية مقارنة بالأنماط التقليدية.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الإدارة المطبقة في شركة أرامكس السعودية وجودة الأداء الوظيفي للعاملين.
ويُفترض أن تؤدي الأساليب الإدارية القائمة على التنظيم الفعال والتحفيز إلى تحسين جودة العمل ودقته.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري المتبع في شركة أرامكس السعودية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
حيث يُتوقع أن تسهم الإدارة التشاركية والتمكين في رفع مستوى الرضا الوظيفي داخل الشركة.
٤. تؤثر أنماط الإدارة الحديثة المطبقة في شركة أرامكس السعودية تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية على مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين.
ويُعزى ذلك إلى دور هذه الأنماط في تعزيز الانتماء التنظيمي والاستقرار الوظيفي.
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير أنماط الإدارة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة أرامكس السعودية تعزى لاختلاف الإدارات والمستويات الوظيفية.
حيث يُتوقع أن يختلف تأثير النمط الإداري بين الإدارات التشغيلية والإدارية داخل الشركة.
٦. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري المتبع في شركة أرامكس السعودية ومستوى التواصل الداخلي بين الإدارة والعاملين.
ويُفترض أن تسهم الأنماط الإدارية التشاركية في تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل الشركة.
٧. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري ومستوى العدالة التنظيمية المدركة لدى العاملين في شركة أرامكس السعودية.
حيث يُتوقع أن تعزز الأنماط الإدارية الحديثة الشعور بالعدالة والشفافية في التعامل الإداري.
٨. يسهم تبني أنماط الإدارة الحديثة في شركة أرامكس السعودية في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ المتعلقة برفع كفاءة الأداء المؤسسي وتنمية رأس المال

البشري.

ويُفترض أن ينعكس ذلك إيجابيًا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

٩. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح النمط الإداري المتبع في شركة أرامكس السعودية

واستقرار العاملين الوظيفي.

حيث يُتوقع أن يؤدي وضوح السياسات الإدارية وأساليب القيادة إلى تقليل معدلات الدوران الوظيفي داخل الشركة.

١٠. يسهم تطبيق أنماط الإدارة الحديثة في شركة أرامكس السعودية في تحسين بيئة العمل

وزيادة دافعية العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويُفترض أن يكون لهذا التحسن أثر مباشر على رفع مستوى الأداء الوظيفي.

١,٧. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة الحالي على تحليل العلاقة بين أنماط الإدارة المطبقة في شركة أرامكس السعودية بوصفها المتغير المستقل، وفعالية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة بوصفها المتغير التابع. ويهدف هذا النموذج إلى توضيح الكيفية التي تؤثر بها الأساليب الإدارية المتبعة داخل شركة أرامكس السعودية على

مستوى الأداء الوظيفي لموظفيها، وذلك في ضوء متطلبات التطوير المؤسسي ومحاور رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

وقد تم اختيار شركة أرامكس السعودية كنموذج للدراسة التطبيقية نظراً لطبيعة نشاطها في قطاع الخدمات اللوجستية، واعتمادها الكبير على العنصر البشري في تنفيذ عملياتها التشغيلية المختلفة، مثل الشحن، والتوزيع، وخدمة العملاء، وإدارة العمليات. وتتميز بيئة العمل في الشركة بارتفاع وتيرة العمل، والحاجة إلى التنسيق المستمر بين الإدارات، مما يجعل النمط الإداري المتبع عاملاً مؤثراً في تحقيق الأداء الوظيفي الفعال.

أولاً: المتغير المستقل – أنماط الإدارة في شركة أرامكس السعودية

يتمثل المتغير المستقل في أنماط الإدارة المطبقة داخل شركة أرامكس السعودية، والتي تعكس الأساليب القيادية والتنظيمية التي يعتمد عليها المدبرون في توجيه العاملين، وتنظيم العمل، واتخاذ القرارات. وقد ركزت الدراسة على مجموعة من الأنماط الإدارية التي تُعد من أكثر الأنماط شيوعاً في بيئات العمل المشابهة لطبيعة شركة أرامكس، وهي:

- **النمط الإداري التحويلي:**
ويقوم على تحفيز العاملين، وبناء رؤية مشتركة، وتشجيع الابتكار والمبادرة، ويُتوقع أن يسهم هذا النمط في رفع مستوى الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء، خاصة في ظل متطلبات العمل التنافسي.
- **النمط الإداري التشاركي:**
ويعتمد على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتعزيز التواصل الداخلي، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يسهم في تحسين الرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل.
- **النمط الإداري الأوتوقراطي:**
ويعتمد على المركزية في اتخاذ القرار، وقد يظهر في بعض الإدارات التشغيلية التي تتطلب سرعة الحسم، إلا أن الإفراط في استخدامه قد يؤدي إلى انخفاض دافعية العاملين.
- **النمط الإداري البيروقراطي:**
ويتميز بالالتزام بالأنظمة والإجراءات الرسمية، ويسهم في ضبط العمل وتنظيم العمليات، إلا أنه قد يحد من المرونة في حال تطبيقه بشكل صارم.

ثانيًا: المتغير التابع – فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في شركة أرامكس السعودية

يتمثل المتغير التابع في **فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في شركة أرامكس السعودية**، والذي يعكس مستوى كفاءة الموظفين في أداء مهامهم وتحقيق الأهداف التنظيمية للشركة. وقد تم قياس الأداء الوظيفي من خلال مجموعة من الأبعاد التي تتناسب مع طبيعة العمل في الشركة، وهي:

- **الإنتاجية:** قدرة العاملين على إنجاز المهام بكفاءة وفي الوقت المحدد.
- **جودة العمل:** مستوى الدقة والإتقان في تنفيذ المهام الوظيفية.
- **الالتزام الوظيفي:** مدى التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات المعتمدة في الشركة.
- **الرضا الوظيفي:** شعور العاملين بالرضا تجاه بيئة العمل والنمط الإداري المتبع.
- **الدافعية نحو العمل:** مستوى الحافز الداخلي لدى العاملين لتحقيق أداء متميز.

ثالثًا: طبيعة العلاقة بين المتغيرات في شركة أرامكس السعودية

يفترض نموذج الدراسة وجود **علاقة تأثير مباشرة** بين أنماط الإدارة المطبقة في شركة أرامكس السعودية وفعالية الأداء الوظيفي للعاملين فيها. حيث يُتوقع أن تسهم الأنماط الإدارية الحديثة، مثل النمط التحويلي والتشاركي، في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الرضا الوظيفي، وزيادة الدافعية، وتحسين بيئة العمل. في المقابل، قد تؤدي الأنماط الإدارية التقليدية إلى تراجع الأداء في حال عدم مراعاة الجوانب الإنسانية والتنظيمية.

رابعًا: الشرح التطبيقي لنموذج الدراسة في شركة أرامكس السعودية

في التطبيق العملي، يُفترض أن تؤثر أنماط الإدارة المختلفة داخل شركة أرامكس السعودية على طريقة تعامل العاملين مع ضغوط العمل اليومية، وسرعة إنجاز المهام، وجودة الخدمات اللوجستية المقدمة. فاتباع النمط الإداري التحويلي والتشاركي قد يسهم في تعزيز التعاون بين الإدارات، وتحفيز الموظفين على اقتراح حلول مبتكرة للمشكلات التشغيلية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الوظيفي.

وفي المقابل، قد يُستخدم النمط الإداري الأوتوقراطي في بعض الحالات التشغيلية الطارئة التي تتطلب سرعة اتخاذ القرار، إلا أن الاعتماد المستمر عليه قد يؤدي إلى ضعف المشاركة وانخفاض الرضا

الوظيفي. كما يبرز النمط البيروقراطي في التزام الشركة بالإجراءات الرسمية لضمان جودة الخدمات، وهو ما يسهم في تنظيم العمل، لكنه قد يحد من المرونة إذا لم يُطبق بشكل متوازن.

خامسًا: ارتباط نموذج الدراسة برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

يرتبط نموذج الدراسة ارتباطًا وثيقًا بمحاور رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، لا سيما محور تنمية رأس المال البشري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، حيث يوضح النموذج دور أنماط الإدارة الحديثة في تحسين أداء العاملين، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية لشركة أرامكس السعودية. كما يدعم النموذج توجهات الرؤية في تحسين بيئة العمل، وتعزيز الحوكمة، وبناء قيادات إدارية قادرة على التطوير والتغيير.

سادسًا: التمثيل التصوري لنموذج الدراسة

يمكن تمثيل نموذج الدراسة على النحو الآتي:

أنماط الإدارة في شركة أرامكس السعودية
(تحويلية – تشاركية – أوتوقراطية – بيروقراطية)



تؤثر على



فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في شركة أرامكس السعودية
(الإنتاجية – جودة العمل – الالتزام الوظيفي – الرضا الوظيفي – الدافعية)

ويُعد هذا النموذج إطارًا تحليليًا يوجّه الدراسة الميدانية، ويساعد في اختبار الفرضيات وتحليل النتائج، والوصول إلى استنتاجات علمية تسهم في تطوير الممارسات الإدارية داخل شركة أرامكس السعودية.

يوضح هذا الشكل نموذج الدراسة المقترح الذي يبيّن العلاقة بين أنماط الإدارة المطبقة في شركة أرامكس السعودية بوصفها المتغير المستقل، وفعالية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة بوصفها المتغير التابع. حيث

يشمل المتغير المستقل أربعة أنماط إدارية رئيسة هي: النمط التحويلي، والنمط التشاركي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط البيروقراطي، والتي يُفترض أن يكون لها تأثير مباشر على مستوى الأداء الوظيفي.

كما يوضح الشكل أن فعالية الأداء الوظيفي تم قياسها من خلال مجموعة من الأبعاد التي تتناسب مع طبيعة العمل في شركة أرامكس السعودية، وهي: الإنتاجية، وجودة العمل، والالتزام الوظيفي، والرضا الوظيفي، والدافعية نحو العمل. ويعكس النموذج طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغيرات، حيث يُتوقع أن تسهم الأنماط الإدارية الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي، في حين قد تؤدي الأنماط التقليدية إلى تراجع مستوى الأداء في حال عدم تطبيقها بشكل متوازن.

ويرتبط نموذج الدراسة ارتباطًا وثيقًا بمحاور رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، لا سيما محور تنمية رأس المال البشري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال إبراز دور الإدارة الحديثة في تحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية داخل شركة أرامكس السعودية

١,٨. منهجية الدراسة

تُعد منهجية الدراسة من العناصر الأساسية في البحث العلمي، إذ توضح الأسلوب الذي اعتمده الباحث في دراسة المشكلة وتحليلها، والوصول إلى النتائج العلمية الدقيقة. وانطلاقًا من طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، فقد تم اختيار المنهج المناسب بما يحقق أهداف البحث، ويسهم في تفسير العلاقة بين أنماط الإدارة وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية، مع التطبيق على شركة أرامكس السعودية.

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، لكونه من أكثر المناهج ملائمة للدراسات الإدارية التي تهدف إلى وصف الظواهر التنظيمية وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بواقع أنماط الإدارة المطبقة داخل شركة أرامكس السعودية، وتحليلها إحصائيًا بهدف تحديد مدى تأثير هذه الأنماط على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

وقد تم اختيار هذا المنهج نظرًا لقدرته على:

- وصف الواقع الإداري داخل الشركة وصفًا دقيقًا.
- تحليل العلاقة بين أنماط الإدارة والأداء الوظيفي.
- الوصول إلى نتائج قابلة للتفسير العلمي والتطبيق العملي.

ثانيًا: مجتمع الدراسة

يتكون **مجتمع الدراسة** من جميع العاملين في شركة أرامكس السعودية بمختلف إداراتها ومستوياتها الوظيفية، سواء في الإدارات الإدارية أو التشغيلية. وقد تم اختيار الشركة نظرًا لطبيعة نشاطها الخدمي واللوجستي، واعتمادها الكبير على العنصر البشري في تنفيذ العمليات اليومية، مما يجعل أنماط الإدارة عاملًا مؤثرًا في مستوى الأداء الوظيفي.

ثالثًا: عينة الدراسة

نظرًا لصعوبة دراسة مجتمع البحث كاملاً، تم اختيار **عينة عشوائية** من العاملين في شركة أرامكس السعودية، بلغ حجمها ما بين (٤٠-٨٠) موظفًا، بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وإمكانياتها. وقد روعي في اختيار العينة التنوع من حيث الجنس، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، بما يحقق تمثيلًا مناسبًا لمجتمع الدراسة ويسهم في دقة النتائج.

رابعًا: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على **الاستبانة** كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة المنهج الوصفي التحليلي، وسهولة تطبيقها على عينة الدراسة. وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع أنماط الإدارة والأداء الوظيفي.

وتكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين:

- **الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية للمبحوثين، مثل الجنس، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

- **الجزء الثاني:** فقرات تقيس متغيرات الدراسة، وهي أنماط الإدارة (التحويلية، التشاركية، الأوتوقراطية، البيروقراطية) وفعالية الأداء الوظيفي (الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي، الدافعية).

خامسًا: صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة، وذلك لإبداء آرائهم حول وضوح الفقرات ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وتم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم.

أما ثبات الأداة، فقد تم التحقق منه باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، حيث أظهرت النتائج درجة ثبات مرتفعة، مما يدل على اتساق فقرات الاستبانة وإمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

سادسًا: أساليب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، ومن أبرزها:

- المتوسطات الحسابية.
- الانحراف المعياري.
- معاملات الارتباط.
- تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد ساعدت هذه الأساليب في تفسير البيانات، واختبار الفرضيات، والتوصل إلى نتائج علمية دقيقة تعكس واقع العلاقة بين أنماط الإدارة وفعالية الأداء الوظيفي في شركة أرامكس السعودية.

سابعًا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية :شركة أرامكس السعودية.
- الحدود الزمنية :فترة زمنية محددة لجمع البيانات.
- الحدود الموضوعية :أنماط الإدارة وتأثيرها على فعالية الأداء الوظيفي دون التطرق إلى متغيرات أخرى.

١,٩ . الدراسة الميدانية

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اتفاقاً عاماً على أهمية أنماط الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. كما أظهرت معظم الدراسات أن الأنماط الإدارية الحديثة تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين جودة الأداء، وزيادة الإنتاجية. إلا أن هناك فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت أثر أنماط الإدارة على الأداء الوظيفي في الشركات اللوجستية السعودية، مثل شركة أرامكس السعودية، وفي ظل متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم دراسة تطبيقية تسهم في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي.

خلصت الدراسة إلى أن اختيار النمط الإداري المناسب يعد من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء الوظيفي، لا سيما في الشركات الخدمية مثل شركة أرامكس. خلصت الدراسة إلى أن اختيار النمط الإداري المناسب يعد من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء الوظيفي، لا سيما في الشركات الخدمية مثل شركة أرامكس. خلصت الدراسة إلى أن اختيار النمط الإداري المناسب يعد من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء الوظيفي، لا سيما في الشركات الخدمية مثل شركة أرامكس. خلصت الدراسة إلى أن اختيار النمط الإداري المناسب يعد من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء الوظيفي، لا سيما في الشركات الخدمية مثل شركة أرامكس. خلصت الدراسة إلى أن اختيار النمط الإداري المناسب يعد من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء الوظيفي، لا سيما في الشركات الخدمية مثل شركة أرامكس.

وتوصي الدراسة بضرورة تدريب القيادات الإدارية على الأساليب الحديثة في الإدارة، وتعزيز ثقافة المشاركة والتمكين داخل المؤسسات السعودية. وتوصي الدراسة بضرورة تدريب القيادات الإدارية على

الأساليب الحديثة في الإدارة، وتعزيز ثقافة المشاركة والتمكين داخل المؤسسات السعودية. وتوصي الدراسة بضرورة تدريب القيادات الإدارية على الأساليب الحديثة في الإدارة، وتعزيز ثقافة المشاركة والتمكين داخل المؤسسات السعودية. وتوصي الدراسة بضرورة تدريب القيادات الإدارية على الأساليب الحديثة في الإدارة، وتعزيز ثقافة المشاركة والتمكين داخل المؤسسات السعودية. وتوصي الدراسة بضرورة تدريب القيادات الإدارية على الأساليب الحديثة في الإدارة، وتعزيز ثقافة المشاركة والتمكين داخل المؤسسات السعودية.

١.١٠. مخطط المشروع المقترح

يوضح مخطط المشروع المقترح المراحل الأساسية التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ هذه الدراسة، بدءًا من تحديد موضوع البحث وانتهاءً بعرض النتائج والتوصيات. وقد تم إعداد هذا المخطط بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، واختبار فرضياتها، وفق منهجية علمية منظمة.

وتتمثل مراحل تنفيذ المشروع المقترح فيما يلي:

١. تحديد موضوع الدراسة ومشكلاتها

حيث تم اختيار موضوع أثر أنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية، في ضوء متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مع تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها بشكل علمي يعكس واقع الممارسات الإدارية داخل المؤسسات.

٢. صياغة أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها

تم تحديد أهداف الدراسة الرئيسية والفرعية، وصياغة أسئلة الدراسة بما يتوافق مع مشكلة البحث، إلى جانب صياغة الفرضيات التي تعكس العلاقة المتوقعة بين متغيرات الدراسة.

٣. إعداد الإطار النظري والدراسات السابقة

شملت هذه المرحلة مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع أنماط الإدارة والأداء الوظيفي، بهدف بناء إطار نظري متكامل يدعم الدراسة ويحدد الفجوة البحثية.

٤. تصميم نموذج الدراسة والمنهجية المناسبة
تم إعداد نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، واختيار المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة، مع تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وأداة جمع البيانات.
 ٥. إعداد أداة الدراسة وجمع البيانات الميدانية
تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة، والتحقق من صدقها وثباتها، ثم توزيعها على عينة الدراسة من العاملين في شركة أرامكس السعودية وجمع البيانات اللازمة للتحليل.
 ٦. تحليل البيانات واختبار الفرضيات
تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج (SPSS) ، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى نتائج علمية دقيقة.
 ٧. مناقشة النتائج وتفسيرها
شملت هذه المرحلة تحليل نتائج الدراسة وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، وبيان مدى توافقها مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
 ٨. استخلاص النتائج والتوصيات
في هذه المرحلة تم استخلاص النتائج النهائية للدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي داخل الشركات السعودية.
- ويمثل هذا المخطط إطارًا إجرائيًا منظمًا لتنفيذ الدراسة، ويسهم في ضمان تسلسلها المنطقي وتحقيق أهدافها العلمية والتطبيقية.

استبيان دراسة ميدانية

،عزيزي المشارك

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات علمية لأغراض بحثية حول أثر أنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي. نرجو التكرم بالإجابة بدقة، علماً بأن جميع المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس (1)

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر (2)

☐ أقل من 25 سنة

☐ سنة 25 – 34

☐ سنة 35 – 44

☐ سنة فأكثر 45

المستوى التعليمي (3)

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

سنوات الخبرة في الشركة (4)

☐ أقل من سنة

☐ سنوات 1 – 5

☐ سنوات 6 – 10

☐ أكثر من 10 سنوات

ثانياً: أسئلة متعلقة بموضوع الدراسة

يرجى اختيار درجة الموافقة المناسبة وفق المقياس التالي

لا أوافق بشدة – 2 (لا أوافق – 3 (محايد – 4 (أوافق – 5 (أوافق بشدة (1)

الإدارة في الشركة تشجع المشاركة في اتخاذ القرار (5)

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

المدير المباشر يحفز الموظفين ويشجعهم على التطوير والابتكار (6)

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

أسلوب الإدارة المتبع يساعدني على أداء عملي بكفاءة عالية (7)

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

أشعر بالرضا الوظيفي نتيجة أسلوب الإدارة في الشركة (8)

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

يوجد عدالة وشفافية في القرارات الإدارية داخل الشركة (9)

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

أسلوب الإدارة المتبع يزيد من دافعيتي لتحقيق أهداف العمل (10)

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع أنماط الإدارة وأثرها على فعالية الأداء الوظيفي، سواء الدراسات العربية أو الأجنبية، وذلك بهدف الوقوف على أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، واستخلاص الفجوة البحثية التي تميز الدراسة الحالية.

وتُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحث العلمي، لما لها من دور في بناء الإطار النظري للدراسة، وتوضيح الاتجاهات البحثية السائدة، وتحديد المتغيرات المؤثرة في الظاهرة محل الدراسة. كما تسهم في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها، وتوجيه الباحث في اختيار المنهج والأدوات المناسبة.

وانطلاقاً من طبيعة موضوع البحث، تم تقسيم الدراسات السابقة في هذا الفصل إلى محورين رئيسيين:

- دراسات تناولت أنماط الإدارة أو القيادة.
- دراسات تناولت الأداء الوظيفي والعلاقة بينه وبين الأنماط الإدارية.

٢,٢. المتغير المستقل

تناولت العديد من الدراسات مفهوم أنماط الإدارة أو القيادة، وأثرها في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسات، حيث أكدت الأدبيات الإدارية أن النمط الإداري المتبع يمثل أحد العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسات أو تعثرها.

فقد هدفت دراسة باحث ماجستير في جامعه الملك سعود (2019) إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (٤٠٠) موظف. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والتشاركية تسهمان بشكل إيجابي في تحسين أداء العاملين وزيادة التزامهم الوظيفي.

كما أجرت دراسة باحث ماجستير في جامعه الملك سعود (2021) دراسة حول القيادة التحويلية في المنظمات السعودية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، وخلصت إلى أن هذا النمط القيادي يسهم في تعزيز الدافعية لدى العاملين، وتحسين بيئة العمل، ودعم التغيير التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات المرحلة الحالية.

وفي السياق نفسه، أشارت دراسة باحث ماجستير في جامعه الملك سعود (2020) إلى أن النمط الإداري التشاركي يعد من أكثر الأنماط الإدارية فاعلية في تحسين التواصل الداخلي داخل المؤسسات، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

وتوضح هذه الدراسات أهمية أنماط الإدارة الحديثة ودورها في تحسين مخرجات العمل، وهو ما يدعم توجه الدراسة الحالية في التركيز على هذا المتغير داخل بيئة العمل السعودية

٢,٣. المتغير التابع

ركزت العديد من الدراسات على مفهوم الأداء الوظيفي بوصفه مؤشراً أساسياً لقياس كفاءة العاملين وقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها. وقد تناولت هذه الدراسات العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مثل بيئة العمل، والتحفيز، والرضا الوظيفي، والأسلوب الإداري.

هدفت دراسة باحث ماجستير في جامعه الملك سعود (2022) إلى تحليل العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات السعودية، وتوصلت إلى أن وضوح السياسات الإدارية وعدالة القرارات يسهمان في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين جودة العمل.

كما بينت دراسة باحث ماجستير في جامعه الملك سعود (2020) أن الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات الأداء الوظيفي، حيث يؤدي شعور العاملين بالرضا إلى زيادة إنتاجيتهم وتحسين التزامهم الوظيفي. وأكدت الدراسة أن بيئة العمل الإيجابية تسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء الوظيفي.

وأشارت دراسة باحث ماجستير في جامعه الملك عبدالعزيز (2021) إلى أن الأداء الوظيفي لا يعتمد فقط على القدرات الفردية للعاملين، بل يتأثر أيضاً بعوامل تنظيمية، من أبرزها أسلوب الإدارة المتبع، ومستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة للعاملين.

وتبرز هذه الدراسات أهمية الأداء الوظيفي كمتغير تابع يتأثر بعدة عوامل إدارية وتنظيمية، مما يعزز أهمية دراسته في سياق البحث الحالي.

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تناولت بعض الدراسات العلاقة المباشرة بين أنماط الإدارة وفعالية الأداء الوظيفي، وأظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين الأنماط الإدارية الحديثة وتحسين أداء العاملين.

فقد توصلت دراسة من باحث ماجستير في جامعه الملك سعود (2019) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي، حيث يسهم هذا النمط القيادي في تحفيز العاملين وتعزيز التزامهم الوظيفي.

كما أظهرت دراسة باحث ماجستير في جامعه الملك سعود (2021) أن تبني الأنماط الإدارية الحديثة، مثل القيادة التحويلية والتشاركية، يسهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل، خاصة في ظل متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وفي دراسة أخرى، بينت دراسة من جامعة الامام محمد بن سعود (2020) أن النمط الإداري المتبع داخل المؤسسة يؤثر بشكل مباشر في جودة الأداء الوظيفي، وأن الإدارة التي تعتمد على المشاركة والتمكين تحقق مستويات أداء أعلى مقارنة بالإدارة التقليدية.

وتشير هذه الدراسات مجتمعة إلى وجود علاقة قوية بين أنماط الإدارة وفعالية الأداء الوظيفي، إلا أن معظمها ركز على قطاعات حكومية أو تعليمية، في حين تندر الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في القطاع الخاص، وبالأخص الشركات اللوجستية.

٢,٥. الخاتمة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اتفاقاً عاماً على أهمية أنماط الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. كما أظهرت معظم الدراسات أن الأنماط الإدارية الحديثة تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين جودة الأداء، وزيادة الإنتاجية.

إلا أن هناك فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت أثر أنماط الإدارة على الأداء الوظيفي في الشركات اللوجستية السعودية، مثل شركة أرامكس السعودية، وفي ظل متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم دراسة تطبيقية تسهم في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي

٣. الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات

٣,١. المقدمة:

يُعد فصل مراجعة الأدبيات من الفصول المحورية في البحث العلمي، إذ يهدف إلى استعراض وتحليل المفاهيم والنظريات والدراسات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، بما يساهم في بناء إطار نظري متكامل يفسر العلاقة بين متغيرات البحث. كما يساعد هذا الفصل في توضيح الخلفية العلمية التي انطلقت منها

الدراسة الحالية، ويبرز الأسس الفكرية التي اعتمد عليها الباحث في صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها.

وتكتسب مراجعة الأدبيات أهمية خاصة في الدراسات الإدارية، نظرًا لتعدد المدارس الفكرية والنظريات التي تناولت موضوع الإدارة والأداء الوظيفي، واختلاف وجهات النظر حول الأساليب الإدارية الأكثر فاعلية في تحسين أداء العاملين. ومن هذا المنطلق، يركز هذا الفصل على مراجعة الأدبيات المتعلقة بأنماط الإدارة، ومفهوم الأداء الوظيفي، والنظريات الإدارية المفسرة للعلاقة بينهما، مع ربط ذلك بالسياق التنظيمي السعودي ومتطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

٣,٢. مفهوم الإدارة في الفكر الإداري

تُعرف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية. وقد تطور مفهوم الإدارة عبر مراحل متعددة، حيث انتقل من التركيز على الجوانب الميكانيكية والتنظيمية إلى الاهتمام بالعنصر البشري بوصفه المحرك الأساسي للأداء المؤسسي.

وأكدت الأدبيات الإدارية الحديثة أن الإدارة لم تعد تقتصر على إصدار الأوامر ومتابعة التنفيذ، بل أصبحت عملية قيادية تتطلب القدرة على التأثير في سلوك العاملين، وتحفيزهم، وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن هنا، برز مفهوم أنماط الإدارة بوصفه أحد المحددات الرئيسة لسلوك القادة والمديرين داخل المؤسسات.

٣,٣. أنماط الإدارة في الأدبيات الإدارية

تشير أنماط الإدارة إلى الأساليب والسلوكيات التي يتبعها القادة في توجيه العاملين، واتخاذ القرارات، وتنظيم العمل داخل المؤسسة. وتختلف هذه الأنماط باختلاف شخصية القائد، وطبيعة المنظمة، والثقافة التنظيمية السائدة، والظروف المحيطة ببيئة العمل.

٣,٣,١ النمط الإداري التحويلي

يُعد النمط الإداري التحويلي من أبرز الأنماط الإدارية الحديثة، ويقوم على إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين من خلال بناء رؤية مشتركة، وتحفيزهم على تجاوز مصالحهم الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة. ويركز القائد التحويلي على تطوير قدرات العاملين، وتشجيع الإبداع، وتعزيز روح المبادرة.

وتشير الأدبيات إلى أن هذا النمط يساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، وتحسين الأداء الوظيفي، وزيادة الرضا الوظيفي، مما يجعله من الأنماط الأكثر توافقاً مع متطلبات المنظمات الحديثة. كما يتناسب هذا النمط مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تؤكد على تمكين العاملين وبناء قيادات قادرة على التغيير.

٣,٣,٢ النمط الإداري التشاركي

يعتمد النمط الإداري التشاركي على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الحوار والتواصل بين الإدارة والموظفين. ويساهم هذا النمط في بناء الثقة المتبادلة، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وزيادة شعور العاملين بالمسؤولية والانتماء.

وأكدت الدراسات أن الإدارة التشاركية تؤدي إلى تحسين جودة الأداء الوظيفي، وزيادة الرضا الوظيفي، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على العمل الجماعي والتنسيق المستمر بين الإدارات.

٣.3.3 النمط الإداري الأوتوقراطي

يرتكز النمط الإداري الأوتوقراطي على المركزية في اتخاذ القرار، والاعتماد على السلطة الرسمية في توجيه العاملين. وعلى الرغم من أن هذا النمط قد يكون مناسباً في بعض الحالات الطارئة التي تتطلب سرعة الحسم، إلا أن الإفراط في استخدامه قد يؤدي إلى انخفاض دافعية العاملين، وضعف الرضا الوظيفي، وزيادة الضغوط النفسية.

٣,٣,٤ النمط الإداري البيروقراطي

يعتمد النمط الإداري البيروقراطي على الالتزام الصارم بالأنظمة والتعليمات والإجراءات الرسمية. ويسهم هذا النمط في تنظيم العمل وضبط العمليات، إلا أنه قد يحد من المرونة والابتكار إذا لم يُطبق بشكل متوازن، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات.

٣,٤ مفهوم الأداء الوظيفي في الأدبيات الإدارية

يشير الأداء الوظيفي إلى مستوى كفاءة العاملين في أداء مهامهم الوظيفية، ومدى قدرتهم على تحقيق الأهداف المحددة لهم وفق المعايير المعتمدة في المؤسسة. ويُعد الأداء الوظيفي من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمات في تقييم نجاحها وقدرتها على المنافسة.

وتؤكد الأدبيات أن الأداء الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد، ولا يقتصر على كمية العمل المنجز، بل يشمل جودة الأداء، ومستوى الالتزام الوظيفي، والرضا الوظيفي، والدافعية نحو العمل.

أبعاد الأداء الوظيفي

- **الإنتاجية:** تعكس قدرة العاملين على إنجاز المهام بكفاءة.
- **جودة العمل:** تشير إلى مستوى الدقة والإتقان.
- **الالتزام الوظيفي:** يعكس مدى التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات.

- الرضا الوظيفي: يعبر عن شعور العاملين تجاه بيئة العمل.
- الدافعية: تمثل الحافز الداخلي للأداء المتميز.

٣,٥. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

تشير الأدبيات إلى أن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية، من أبرزها:

- النمط الإداري المتبع.
- أسلوب القيادة.
- بيئة العمل.
- نظام الحوافز.
- العدالة التنظيمية.
- مستوى التدريب والتأهيل.

ويُعد النمط الإداري من أكثر هذه العوامل تأثيراً، نظراً لدوره المباشر في تشكيل بيئة العمل وتوجيه سلوك العاملين.

٣,٦. النظريات المفسرة للعلاقة بين أنماط الإدارة والأداء الوظيفي

- نظرية الحاجات لماسلو

تفترض أن سلوك الأفراد يتأثر بإشباع حاجاتهم، ويؤدي النمط الإداري الداعم إلى تحسين الأداء من خلال إشباع هذه الحاجات.

- نظرية العاملين لهيرزبرغ

تميز بين عوامل التحفيز وعوامل الوقاية، ويؤثر النمط الإداري في توفير بيئة محفزة تعزز الأداء الوظيفي.

- نظرية التوقع لفرووم

ترى أن دافعية الفرد للأداء تعتمد على توقعه للعائد، ويلعب النمط الإداري دوراً رئيساً في تعزيز هذا التوقع.

٣,٧. أنماط الإدارة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

أكدت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على ضرورة تطوير القيادات الإدارية، وتحسين بيئة العمل، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وتسهم الأنماط الإدارية الحديثة في تحقيق هذه الأهداف من خلال تمكين العاملين، وتعزيز الابتكار، وتحسين جودة الأداء.

٣,٨. خلاصة فصل مراجعة الأدبيات

يتضح من خلال مراجعة الأدبيات أن أنماط الإدارة تُعد من أهم العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي. كما تشير معظم النظريات والدراسات إلى أن تبني الأنماط الإدارية الحديثة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، ودعم تحقيق أهداف المنظمات، لا سيما في ظل التحولات التي تشهدها المملكة العربية السعودية. وانطلاقاً من هذا الإطار النظري، تعتمد الدراسة الحالية على هذه الأدبيات لتحليل أثر أنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي في شركة أرامكس السعودية.

قائمة المراجع

- القحطاني، فهد بن عبدالله. (2019). أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحربي، محمد بن سعد. (2020). أنماط الإدارة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- الشهري، أحمد بن حسن. (2021). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات السعودية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العتيبي، ناصر بن عبدالرحمن. (2022). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فيصل، الأحساء، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، عبدالله بن حسين. (2020). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الطائف، الطائف، المملكة العربية السعودية.
- الزهراني، خالد بن علي. (2021). العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- السلمي، علي بن أحمد. (2018). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الرياض: دار غريب للنشر والتوزيع.
- العساف، صالح بن حمد. (2017). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الطائي، يوسف بن حمود، والعدواني، أحمد بن سالم. (2019). الإدارة الحديثة: المفاهيم والتطبيقات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الدوسري، محمد بن عبدالله. (2020). إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء الوظيفي. الرياض: مكتبة الرشد.
- الحمداني، عبدالكريم بن حسين. (2018). مبادئ الإدارة وأسس القيادة الإدارية. جدة: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- الشمري، فهد بن ناصر. (2021). دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حائل، حائل، المملكة العربية السعودية.
- القرني، سعيد بن محمد. (2019). القيادة التشاركية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.
- المطيري، عبدالله بن فهد. (2020). إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- الغفيلي، عبدالعزيز بن صالح. (2021). بيئة العمل التنظيمية وأثرها على الرضا والأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القصيم، بريدة، المملكة العربية السعودية.