

أثر الإدارة الفعالة على أداء فرع المياه في مدينة جازان

إعداد الطالب/ باسم حسن الامير

221000517

إشراف/ الدكتور. وليد عبد الجواد

العام الدراسي:

٢٠٢٣

فهرس المحتوى:

الموضوع	الصفحة
المستخلص	٤
المقدمة	٧
مشكلة الدراسة	٧
أهمية الدراسة	٧
أهداف الدراسة	٨
فرضيات الدراسة	٨
الدراسات السابقة	٨
منهجية وطرق البحث	٩
أدوات الدراسة	٩
حدود الدراسة	٩
الملخص	١٠
الإطار النظري	١١
المسح الميداني	١٨
أسئلة الاستبيان	١٩
نتائج الاستبيان	٢٠
التوصيات	٢٨
المراجع والمصادر	٢٩

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	العنوان الفرعي	العنوان الرئيسي	رقم الجدول
19	بيانات حول الموظف	معلومات عامة	1
19	الاستبيان الشامل	معلومات عامة	2
20	الجنس	بيانات عامه	3.1
20	العمر	بيانات عامه	3.2
21	مدة الخبرة	بيانات عامه	3.3
21	المؤهل العلمي	بيانات عامه	3.4
تحليل نتائج الاستبيان			
21	يشجع المدير على العمل بروح الفريق لتحقيق الأداء المطلوب.	أساليب الإدارة	3.5
22	يضع المدير خطط لدعم وتحفيز فريق العمل على الإنجاز.	أساليب الإدارة	3.6
22	تصدر التعليمات والأوامر من المدير بطريقة مفهومة	أساليب الإدارة	3.7
22	يتم تفويض الصلاحيات للموظفين لتنمية قدراتهم	أساليب الإدارة	3.8
23	يتمتع المدير بالمرونة الكافية للتعامل مع المتغيرات الطارئة في العمل	أساليب الإدارة	3.9
23	تعتبر المكافآت أحد الحوافز التي تساعدك على تحسين أداء عملك	الحوافز	3.10
23	تهتم الإدارة بتطوير مهارات الموظفين لتحفيزهم في العمل	الحوافز	3.11
24	تمنح الإدارة شهادات تقدير للموظفين عند اتمامهم العمل بشكل جيد	الحوافز	3.12
24	يسعى المدير إلى تلبية احتياجات الموظفين لدفعهم لزيادة الكفاءة.	الحوافز	3.13
24	الاعتراف بجهد في العمل يساعدني على بذل جهود إضافية في العمل	الحوافز	3.14
25	يشارك المدير الموظفين في تحديد أهداف العمل السنوية	الإدارة بالأهداف	3.15
25	يتفق الموظف ومديره مسبقاً على المهام التي تخص كل موظف في العمل	الإدارة بالأهداف	3.16
25	أكون سعيداً في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف الشركة وأهدافي	الإدارة بالأهداف	3.17
26	اعتقد أن قدرتي على تحقيق أهداف الشركة تمنحني إنتماء أكبر لعملي	الإدارة بالأهداف	3.18
26	أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف الشركة	الإدارة بالأهداف	3.19
26	أظهر نظام تقييم الأداء للموظفين خلال السنتين السابقتين إمكانية تطوير أهداف الموظفين	الإدارة بالأهداف	3.20
27	يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل بترسيخ المهارات المكتسبة	التدريب	3.21
27	يتمتع الموظفون بعد تدريبهم بقدرات تؤدي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل	التدريب	3.22
27	يتكون لدى الموظفين الذين تدربوا شعور ايجابي نحو العمل	التدريب	3.23
28	يزداد الشعور بروح العمل ضمن الفريق بعد التدريب	التدريب	3.24
28	المحتوى العلمي المقدم بالدورات التدريبية جيد وشامل	التدريب	3.25

بما أن الدراسة تهدف إلى معرفة أثر الإدارة الفعالة على الأداء والتعرف على الصفات والمهارات الإدارية والعوامل التي تؤثر على أداء فريق العمل والعمل على إيجاد توصيات واقتراحات لإدارة فرق العمل بشكل ناجح وفعال ، عليه أظهرت النتائج أن الإدارة الفعالة تؤثر إيجابياً على أداء فريق العمل ، وتزيد من التزام الفريق وتحفيزه ، وتساهم في توجيه الجهود الفردية نحو أهداف الفريق. وكذلك، أشارت النتائج إلى أن الإدارة السيئة تؤدي إلى تدهور أداء الفريق، حيث تزيد من الخلافات والتوترات بين أفراد الفريق وتساهم في تحقيق أهداف غير متناسبة مع أهداف الفريق ورؤية المنظمة.

ويتضمن هذا البحث توصيات عملية تشير إلى أنه يجب على المدراء العمل على تحسين مهاراتهم الإدارية لتطوير الفريق ورفع الأداء. ويمكن ذلك من خلال تحسين الاتصال والتواصل بين أفراد الفريق، وتبني الاستراتيجيات المناسبة لتوجيه الجهود الفردية نحو أهداف الفريق، وتحفيز الأفراد وتقديم المكافآت المناسبة لتحسين الأداء. كما يوصى بتوفير التدريب المناسب للمدراء الجدد وتعزيز الثقة في الفريق وإشراك جميع أفراد الفريق في عملية تحسين الأداء.

Since the study aims to know the effect of effective management on performance and to identify the managerial qualities and skills and the factors that affect the performance of the work team and work on finding recommendations and suggestions for managing work teams successfully and effectively, accordingly the results showed that effective management positively affects the performance of the work team, and increases Team commitment and motivation, and contribute to directing individual efforts towards team goals. Also, the results indicated that bad management leads to a deterioration in the team's performance, as it increases differences and tensions between team members and contributes to achieving goals that are not commensurate with the team's goals and the organization's vision.

This research includes practical recommendations indicating that managers should work on improving their managerial skills to develop the team and raise performance. This can be achieved by improving communication and communication between team members, adopting appropriate strategies to direct individual efforts towards team goals, motivating individuals and providing appropriate rewards to improve performance. It is also recommended to provide appropriate training to new managers, to enhance confidence in the team, and to involve all team members in the process of improving performance.

الفصل الأول

المقدمة:

أدت التحديات الكبيرة والمتغيرات المتسارعة وفي ظل رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية والتطور السريع الذي تشهده في جميع النواحي ولمواكبة الأهداف الاستراتيجية حيث أن لكل منظمة أو إدارة أهداف يتم التعريف بها ووسائل تحقيقها من خلال الإدارة الفعالة الناجحة لفريق العمل والإدارة الفعالة تؤثر على الافراد او الجماعات داخل المنظمة حيث أن لهم أهداف مشتركة ويمكن تسمية الجماعة بـ منسوبي الشركة بأكملها ، وبالتالي الأداء المتميز والكفاءة الإنتاجية وهي الاهداف والعناصر المهمة لجميع المنظمات والشركات ومؤشر للربحية والنمو على المستوى الاقتصادي، لذلك نشاهد قادة الدول والحكومات والأعمال في كل العالم بدأت تبادر بتعين الإدارات الفعالة والتوجيه والتدريب وذلك لرفع الأداء والكفاءة الإنتاجية وزيادة الربحية وزيادة الرفاهية.

-مشكلة الدراسة-

من خلال قراءة الدراسات السابقة يتضح أن الإدارة الفعالة تعني مقدار تأثير فريق العمل بالمدير وأن العلاقة الروحية والمعنوية تؤثر على الرضا والالتزام والإنتاجية ومن خلالها يمكن إيضاح مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي.

ما مدى تأثير الاداء بالإدارة الفعالة في فرع المياه بمدينة بجازان؟

ويمكن تقسيمها الى عدد من الأسئلة الفرعية.

١- هل الأساليب الادارية تؤثر على الاداء؟

٢- هل المهارات الادارية لها تأثير على الاداء؟

٣- هل الحوافز المادية والمعنوية تؤثر على أداء فريق العمل في المنظومة؟

٤- ماهي الحوافز المعنوية المقدمة لفريق العمل؟

ما هو أثر الحوافز المعنوية والمادية على أداء فريق العمل؟

-أهمية الدراسة-

تكمن أهمية الدراسة في: _

أنها تدرس موضوع مهم لا غنى عنه حيث تدرس أهمية الإدارة الفعالة وأثرها على أداء المنظومة وتعتبر إضافة للدراسات السابقة ومرشد للقادة في إدارتهم لاتخاذ أسلوب إداري منتج وفعال ومرجع للدراسات المستقبلية.

-أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة الى تحقيق:-

- ١- معرفة أثر الادارة الفعالة على الاداء؟
- ٢- التعرف على الصفات والمهارات الادارية؟
- ٣- العوامل التي تؤثر على الأداء؟

العمل على إيجاد توصيات واقتراحات للإدارة الفعالة لرفع الأداء في المنظومات ؟

-تساؤلات الدراسة (الفروض).

يسعى الباحث من خلال الفرضيات أدناه الى دراسة العلاقة بين أساليب القيادة وأثرها على الإنتاجية.

الفرضية الأولى:- توجد علاقة إحصائية بين أساليب الادارة وأداء المنظمة؟

الفرضية الثانية:- توجد علاقة بين (الحوافز المعنوية والمادية) والأداء؟

الفرضية الثالثة:- توجد علاقة بين وضوح أهداف الادارة والأداء؟

الفرضية الرابعة:- توجد علاقة بين تدريب العاملين والأداء ؟

-الدراسات السابقة.

تحدثت الدراسات السابقة عن دور الإدارة وتأثيره الأيجابي في تحفيز فريق العمل للوصول إلى أهداف المنظمة ورفع الأداء.

دراسة : الاء محمد الحسن عمر ابراهيم (٢٠١٢م) : هدف الدراسة: التعرف على مفهوم القائد الاداري ووظائفه ، التعرف على اهمية وجود القائد الاداري ومدى تأثير ذلك ايجابيا ، تناول مهارات القائد الاداري ، التعرف على النمط الاداري للقائد الاداري ، محاولة تطبيق الاساليب العلمية في القيادة الادارية في منظمات الاعمال . نتائج الدراسة: تمتع

الموظف والقائد في دراسة الحالة بعلاقات واسعة وطيبة، عدم توفر الاحساس بالاستقرار بالنسبة للموظفين، عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، القائد ذو الخبرة يقوي من موقف المنظمة ويزيد من فرص نجاحها.

دراسة: ذياب على خميس السهلي (٢٠٠٨ م): هدف الدراسة: التعرف على دور القيادة الادارية في تنظيم وادارة العمل، بحث مدى قدرة القيادة الادارية على تطوير العمل بما يتفق مع نظريات الادارة الحديثة، تحديد الصفات والمهارات المطلوبة لبناء علاقات عمل متطورة لإحداث التغيير والتطوير المناسب. نتائج الدراسة: أهمية إلهام القائد بالمهارات التي تؤهله لإحداث التغييرات في علاقات العمل بما يتناسب مع أهداف المنظمة، انخفاض مشاكل تضارب العمليات وتزايد الاحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج كلما كانت علاقة المرؤوسين محددة وواضحة.

-المنهجية وطرق البحث-

في الإطار النظري من بحثنا سيتم الاعتماد على منهج وصفي وتحليلي من خلال العودة الى الكتب والمراجع والمجلات العلمية لبعض الجهات ذات العلاقة (وزارة البيئة والمياه والزراعة – شركة المياه الوطنية – هيئة تنظيم المياه والكهرباء – شركة شركات المياه- هيئة الري) وذلك لتوصيف المفاهيم والمصطلحات والعناصر التي تضمنتها الدراسة.

-أدوات الدراسة (أدوات جمع البيانات)-

في الجزء التطبيقي من بحثنا سيتم الاعتماد على نهج إحصائي تحليلي وذلك بالعودة الى الإصدارات والسجلات والتقارير الإحصائية ومن ثم توزيع استبانة الدراسة البحثية على الحدود المكانية المراد دراستها ثم جمع البيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة

-حدود الدراسة (بشري، مكاني، زمني)-

- الحدود الزمانية: ٢٠٢٣
- الحدود المكانية: فرع المياه بمدينة جازان.
- الحدود البشرية: جميع العاملين بفرع المياه بمدينة جازان.

الملخص : Summary

- تظهر لنا الفرضية الأولى (أساليب الإدارة ومؤشرات الأداء) نتائج إيجابية فإن عينة الدراسة تدل على أن الأساليب الإدارية كتشجيع العمل بروح الفريق وإعطاء التعليمات والخطط بطريقة واضحة ومفهومة زادت من أداء فريق العمل بمياه مدينة جازان.
- كما أظهرت لنا الفرضية الثانية (الحوافز والأداء) نتائج إيجابية فإن عينة الدراسة تدل على أن الحوافز المعنوية كالثناء والتقدير والشكر والحوافز المادية والترقيات أدت للتطوير من عملهم والولاء أكثر للشركة وبالتالي زاد من أداء فريق العمل بمياه مدينة جازان.
- كما أظهرت لنا الفرضية الثالثة (وضوح أهداف الإدارة والأداء) نتائج إيجابية فإن عينة الدراسة تدل على أن وضوح الأهداف وإعطاء الصلاحيات والعمل بمرونة والتنسيق مع المدير بالمهام قبل البدء زادت من أداء فريق العمل بمياه مدينة جازان.
- كما أظهرت لنا الفرضية الرابعة (التدريب والأداء) نتائج إيجابية فإن عينة الدراسة تدل على أن التدريب أدى الى ترسيخ المهارات وابتكار طرق عمل جديدة وشعور إيجابي نحو الشركة وبالتالي زادت من إنتاجية فريق العمل بمياه مدينة جازان.

الإطار النظري للدراسة

الادارة الفعالة

مفهوم الادارة الفعالة:

الادارة الفعالة تعني مدى تأثير المدير على فريق عمله من خلال التأثير على سلوكهم وتحفيزهم والتوجيه للحصول على الولاء والتعاون والرضاء مما سيؤدي الى ارتفاع الاداء وتحقيق الأهداف المرجوة والخطط الاستراتيجية للمنظمة.

أساليب الادارة الفعالة:

للإدارة الفعالة عدد من الأساليب يستخدمها المدير لإدارة فريق عمله على جميع الأصعدة كالمنظمات والشركات والمؤسسات وحتى الدول وأبرز تلك الأساليب التي عرفت البشرية في الإدارة الى يومنا هذا هي أربعة أساليب أولها المدير الديكتاتوري ثانيها المدير الأوتوقراطي ثالثها المدير الديمقراطي ورابعها مدير حر لا يتدخل.

سيتم ذكر أساليب الادارة مفصلة على النحو التالي:

١- المدير الديكتاتوري:

حيث يقوم المدير هنا بالعمل المركزي دون حدود للسلطة ويتم إدارة فريق العمل بالإكراه والتخويف والعقاب والخصم فيضطر فريق العمل لمجاراته بأسلوب أو آخر لإرضائه وخوفا من تسلطه.

٢- المدير الأوتوقراطي:

إدارة مشابهة للديكتاتوري المتسلط إلا أن المدير هنا لا يكون متسلطا وهذي الادارة قد تكون ناجحة في التطبيق العملي لأن المدير هنا يكون أكثر عملا ونشاطا كما أن هذا الأسلوب قد يكون مجديا في بعض الظروف الطارئة التي تحتاج الحزم والتوجيه بقوة إلا أن هناك بعض العيوب لهذا الأسلوب وهو أنه يطبق القانون كاملا دون مراعاة أحوال فريق العمل الشخصية مما سيؤدي الى تفككهم وعدم التعاون والاحساس بالإحباط وعدم المبالاة وقد يصل لعدم الانصياع للمدير.

٣- المدير الديموقراطي:

حيث يقوم المدير هنا بمشاركة فريق العمل في الخطط والاستراتيجيات واتخاذ القرارات وقول آرائهم مما يساعد في تطوهم في الابداع والابتكار والعصف الذهني الإيجابي مما سيؤدي هذا الأسلوب لتذليل التحديات

والصعوبات بأسرع وقت وبجودة عالية وبالتالي ارتفاع الإنتاجية وزيادة الولاء والتعاون والثقة فيما بينهم إلا أنه كما يوجد بعض العيوب كما في غيرها من الأساليب وهي أنه قد يؤدي إلى تنازل بعض الإدارة إلى ترك بعض القرارات الإدارية لفريق العمل وبالتالي فإن بعض فرق العمل لا تحب تحمل المسؤوليات خوفاً من الأخطاء ويفضلون إصدار القرارات من المدير كما أنه قد يؤدي إلى عدم الانضباط بين فريق العمل والمدير بسبب مشاركتهم في اتخاذ القرارات بشكل كبير مما يؤدي إلى انخفاض الأداء.

٤- المدير المتساهل (عدم التدخل)

حيث يقوم المدير هنا بإعطاء الحرية الكاملة لفريق عمله لتحديد المهام والقرارات والأهداف ولا يستخدم الإدارة الصحيحة لقيادة فريق العمل ويوصف المدير هنا بالتسيب وعدم الجدية ويتسم المدير بالازدواجية مما يؤدي إلى ضياع الوقت وضعف الكفاءة والإحساس بالإحباط وعدم الولاء للمنظمة والقياد وقد ينجح هذا الأسلوب في بعض الحالات عندما يكون فريق العمل ذو كفاءة عالية وخبرات متراكمة وإحساس عالي بالمسؤولية وقد ينجح أيضاً عند إجراء دراسات بحثية علمية مما يعطيهم الفرصة للبحث وإجراء التجارب والتعلم.

وظائف الإدارة الفعالة

الإدارة الفعالة تساهم في التنظيم وتنسيق الجهود وتوجيه فريق العمل وتم إدراج الوظائف الإدارية إلى نوعين أعمال رسمية وأعمال غير رسمية وسيتم توضيح مهام كل عمل من الأعمال على النحو التالي:

١- أعمال المدير الرسمية وهي:

- التخطيط.
- التنظيم.
- التنسيق.
- التواصل.
- المحافظة على حقوق المنظمة.

٢- أعمال المدير غير الرسمية وهي:

- حل الصعوبات النفسية لفريق العمل.

- متابعة سلوك فريق العمل.
- إقامة علاقات إنسانية طيبة بينه وبين فريق العمل.
- العمل بالأسلوب الديمقراطي.

مفهوم الصفات الإدارية الفعالة:

لكل مدير فعال عدد من الصفات التي يجب أن تكون لديه لكي يتمكن من تحقيق أهدافه وخطط المنظمة الاستراتيجية وولاء فريق العمل وارتفاع الأداء وذلك لما يتمتع به من صفات وإحساس فريق العمل بتفرد صفات المدير الفعال.

أنواع الصفات الإدارية الفعالة:

سيتم ذكر أهم الصفات الإدارية خصوصاً للمنظمات المشابهة لمنطقة الدراسة في بحثنا هذا.

- ١- الأمانة والصدق.
- ٢- اللباقة بالحديث والاستماع لفريق العمل.
- ٣- تواضعه مع فريق العمل وعدم الإحساس بالغرور.
- ٤- التعاطف والوقوف مع فريق العمل في الظروف الشخصية.
- ٥- ذو رؤية ورسالة.
- ٦- الذكاء والمبادرة والثقة.
- ٧- التركيز وعدم الانفعال.
- ٨- انضباطه نحو حلحلة التحديات والعقبات الأهم فأدنى.
- ٩- إصدار القرارات الشجاعة.
- ١٠- الواقعية في اتخاذ القرارات وعدم الإجحاف.
- ١١- الكفاءة العلمية.
- ١٢- التحفيز.
- ١٣- التطلع للإيجابيات والتفكير بالمستقبل.

التحفيز

مفهوم التحفيز

التحفيز او الحوافز هو الاعتراف بقيمة ما تم إنجازه من فريق العمل وتقديرهم على ذلك والرفع من الحماس والروح المعنوية كما أنه يشجع بقية فريق العمل على المنافسة وتساعد على التأقلم في بيئة العمل مما سيؤدي الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات والشركات وحتى الحكومات وارتفاع أداء الشركة.

أنواع الحوافز

هناك عدد من الحوافز تم توزيعها على أربعة أنواع أولاها حافز معنوي ثانيا حافز مادي ثالثا حافز فردي رابعا حافز جماعي وسنتطرق لها بالتفصيل:

١- الحافز الفردي:

وتندرج تحتها تقديم حوافز مالية او معنوية لأفضل أداء من فريق العمل ولكن قد يؤدي الى المنافسة السلبية والغيرة.

٢- الحافز الجماعي:

وتندرج تحتها تقديم حوافز معنوية لأفضل أداء على مستوى الإدارة او القسم مما يؤدي الى التعاون والتكاتف ورفع الإنتاجية.

٣- الحافز المعنوي:

وتندرج تحتها شهادات الشكر والتقدير وشهادات التفوق والتميز والثناء والتوصيات وإشراكهم في وضع الخطط الاستراتيجية وتكليفهم بالمهام ذات أهمية.

٤- الحافز المادي:

وتندرج تحتها الحوافز المالية والعلاوات والترقيات الاستثنائية.

الأداء والإنتاجية

مفهوم الأداء

الأداء لها عدة تعاريف ومفاهيم لعلنا نلخصها في انه نتاج لنشاط او انجاز مهمة او العمل الذي يقوم به فريق العمل ومستوى جودة العمل وكمية وأثر التغير الذي أحدثه.

قياس الأداء

يقاس أداء فريق العمل من خلال التحليل للعناصر الثلاثة وهي على النحو التالي:

- ١- حجم الجهد المقدر
- ٢- نوع الجهد المقدر
- ٣- نمط الإنجاز ويقصد كيفية إتمام المهام والأسلوب المتخذ والطريقة.

أنواع الأداء

- ١- الأداء الظاهر
- ٢- الأداء الذاتي
- ٣- الأداء المالي
- ٤- الأداء التجاري
- ٥- الأداء التكنولوجي
- ٦- الأداء التشغيلي
- ٧- الأداء البشري

تعريف الإنتاجية:-

هي المخرج والهدف النهائي ل أي عمل ومن خلاله يتم التعرف على أداء فريق العمل وكفاءته الإدارية وتطوير المنظومة وفقا لمعايير وأهداف تم وضعها سابقا وبها تقاس تقدم وتحضر الشركة والمنظمة والدول.

مؤثرات على كفاءات الإنتاجية:-

هناك نوعين من المؤثرات الأول مؤثرات غير مباشرة (خارجية) والثاني مؤثرات مباشرة (داخلية)

١- مؤثرات غير مباشرة (خارجية)

يوجد كثير من المؤثرات الغير مباشرة كالهدهد السياسي والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي كما أن القوانين التشريعية وأنظمة الدولة تلعب دور هام في ذلك.

٢- مؤثرات مباشرة (داخلية)

يوجد كثير من المؤثرات المباشرة كتوفر الموارد البشرية ووضوح التنظيم الإداري دعم البحث والابداع وتوفر التكنولوجيا والحوافز وطبيعة بيئة العمل.

المسح الميداني وتحليل الفرضيات

استئلة الاستبيان

بناءً على المنهج المتبع في البحث تم استخدام أداة الاستبيان للتعرف على آراء العاملين في شركة المياه الوطنية عن مهارات مدراءهم في الإدارة والحوافز التي يتم تقديمها لهم وماهي أهداف إدارتهم وهل هناك توافق بين أهدافهم وأهداف الإدارة العليا وأيضاً أثر التدريب على أداء فريق العمل.

ويهدف القسم الأول هذا القسم تقديم معلومات عامه حسب الجدول رقم (١) أدناه عن الموظف الذي سيقوم بتعبئة الاستبيان

١- الجنس	ذكر	أنثى	٢- العمر	٣- مدة الخبرة	٤- المؤهل العلمي
	٣٠-١٨ سنة	٤٠-٣١ سنة	٥٠-٤١ سنة	أقل من ٥ سنوات	دبلوم فما دون
	أقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	بكالوريوس	دراسات عليا

ويشتمل القسم الثاني على محاور البحث الأساسية لتحقيق هدف الدراسة وهي كالاتي حسب الجدول رقم (٢) أدناه

استئلة الاستبيان					
درجة الموافقة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
37	11	2	0	0	
29	15	6	0	0	
42	7	1	0	0	
23	22	5	0	0	
40	7	3	0	0	
أساليب الإدارة					
١	٣٧	١١	٢	٠	٠
٢	٢٩	١٥	٦	٠	٠
٣	٤٢	٧	١	٠	٠
٤	٢٣	٢٢	٥	٠	٠
٥	٤٠	٧	٣	٠	٠
الحوافز					
٦	٤٣	٦	١	٠	٠
٧	٢٥	١٥	٩	١	٠
٨	٢٠	١٥	١٥	٠	٠
٩	٢٠	١٨	١٢	٠	٠
١٠	٤٨	٢	٠	٠	٠
الإدارة بالأهداف					
١١	٣٧	٩	٤	٠	٠
١٢	٢٨	٢١	١	٠	٠
١٣	٤٠	١٠	٠	٠	٠
١٤	١٩	١٨	١٣	٠	٠
١٥	١٦	٣٠	٤	٠	٠
١٦	٢٥	٢٠	٤	١	٠
التدريب					
١٧	٣٣	١٠	٧	٠	٠
١٨	٢٦	٢٠	٤	٠	٠
١٩	٤٣	٧	٠	٠	٠
٢٠	١٦	٣٠	٤	٠	٠
٢١	٣٠	١٥	٥	٠	٠

التحليل ونتائج الاستبيان

تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المقررة وعددهم (٥٦) فرداً وتم الحصول على (٥٠) استبانة منها وتم تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي تم أعدادها من قبل الباحث لهذا الغرض حسب الآتي:

الجدول رقم (٣،١) الجنس

الجنس			بيانات عامه
المجموع	أنثى	ذكر	
50	22	28	التكرار
100	44	56	النسبة المئوية

من الملاحظ من الجدول (٣،١) أعلاه أن ٢٨ من أفراد العينة ذكور بنسبة ٥٦% و ٢٢ منهم إناث بنسبة ٤٤% من العدد الكلي ٥٠ فرداً وهذا يدل أن البيئة جيدة وتدعم عمل الإناث.

الجدول رقم (٣،٢) العمر

العمر				بيانات عامه
أكثر من ٥١	٥٠-٤١	٤٠-٣١	٣٠-١٨	
9	10	16	15	التكرار
18	20	32	30	النسبة المئوية

من الملاحظ من الجدول (٣،٢) أعلاه أن ١٥ من أفراد العينة أعمارهم بين ٣٠-١٨ بنسبة ٣٠% ١٦ فرد منهم أعمارهم بين ٤٠-٣١ بنسبة ٣٢% ١٠ فرداً أعمارهم بين ٥٠-٤١ بنسبة ٢٠% ٩ فرداً منهم أعمارهم فوق ٥١ بنسبة ١٨% من العدد الكلي ٥٠ فرداً وبذلك فإن طاقم العمل سيكون مرناً وفعالاً.

الجدول رقم (٣,٣) مدة الخبرة

بيانات عامه			مدة الخبرة
			أقل من ٥
			من ٥-١٠
			أكثر من ١٠
التكرار			15
النسبة المئوية			30

من الملاحظ من الجدول (٣,٣) أعلاه أن ١٥ من أفراد العينة مدة خبرتهم أقل من ٥ سنوات بنسبة ٣٠% و ١٥ منهم خبرتهم من ٥-١٠ سنوات بنسبة ٣٠% ٢٠ فرداً خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات بنسبة ٤٠% من العدد الكلي ٥٠ فرداً وهذا يدل على أن البيئة متجددة و يوجد بها خبرات متتابعة ومتراكمة و كبيرة.

الجدول رقم (٣,٤) المؤهل العلمي

بيانات عامه			المؤهل العلمي
			دبلوم
			بكالوريوس
			دراسات عليا
التكرار			10
النسبة المئوية			20

من الملاحظ من الجدول (٣,٤) أعلاه أن ١٠ من أفراد العينة مؤهلهم العلمي دبلوم فما دون بنسبة ٢٠% و ٣٠ منهم مؤهلهم العلمي بكالوريوس بنسبة ٦٠% و ١٠ أفراد مؤهلهم العلمي دراسات عليا بنسبة ٢٠% من العدد الكلي ٥٠ فرداً يدل على أن البيئة تؤمن بالمؤهلات العلمية والتطور والبحث.

الجدول رقم (٣,٥) يشجع المدير على العمل بروح الفريق لتحقيق الأداء المطلوب.

يشجع المدير على العمل بروح الفريق لتحقيق الأداء المطلوب.					أساليب الإدارة
					موافق بشدة
					موافق
					محيد
					غير موافق
					غير موافق بشدة
التكرار					37
النسبة المئوية					74

من الملاحظ في الجدول (٣,٥) أعلاه أنه ٣٧ من أفراد العينة موافقون بشدة بأن المدير يشجعهم على العمل بروح الفريق لتحقيق الأداء المطلوب وذلك بنسبة ٧٤%.

الجدول رقم (٣,٦) يضع المدير خطط لدعم وتحفيز فريق العمل على الإنجاز.

يضع المدير خطط لدعم وتحفيز فريق العمل على الإنجاز.					أساليب الإدارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
29	15	6	0	0	التكرار
58	30	12	0	0	النسبة المئوية

من الملاحظ في الجدول (٣,٦) أعلاه أنه ٢٩ من أفراد العينة موافقون بشدة بأن المدير يضع خطط لدعم وتحفيز فريق العمل على الإنجاز وذلك بنسبة ٥٨% و ١٥ فرد منهم موافق والمتبقي من العينة بنسبة ١٢% محايد.

الجدول رقم (٣,٧) تصدر التعليمات والأوامر من المدير بطريقة مفهومة

تصدر التعليمات والأوامر من المدير بطريقة مفهومة					أساليب الإدارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
42	7	1	0	0	التكرار
84	14	2	0	0	النسبة المئوية

من الملاحظ في الجدول (٣,٧) أعلاه أنه ٤٢ من أفراد العينة موافقون بشدة وذلك بنسبة ٨٤% .

الجدول رقم (٣,٨) يتم تفويض الصلاحيات للموظفين لتنمية قدراتهم

يتم تفويض الصلاحيات للموظفين لتنمية قدراتهم					أساليب الإدارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
23	22	5	0	0	التكرار
46	44	10	0	0	النسبة المئوية

من الملاحظ في الجدول (٣,٨) أعلاه أن ٤٥ من أفراد العينة موافقون بأن تفويض الصلاحيات للموظف ينمي من قدراته وذلك بنسبة ٩٠% و ٥ من أفراد العينة محايد بنسبة ١٠% من العدد الكلي ٥٠ فرداً.

الجدول رقم (٣,٩) يتمتع المدير بالمرونة الكافية للتعامل مع المتغيرات الطارئة في العمل

يتمتع المدير بالمرونة الكافية للتعامل مع المتغيرات الطارئة في العمل					أساليب الإدارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	7	3	0	0	التكرار
80	14	6	0	0	النسبة المئوية

من الملاحظ في الجدول (٣,٩) أعلاه أن ٩٤ % من أفراد العينة موافقون بأن المدير يتمتع بالمرونة الكافية للتعامل

مع المتغيرات الطارئة في العمل و بنسبة ٦ % من العينة محايدون.

الجدول رقم (٣,١٠) تعتبر المكافآت أحد الحوافز التي تساعدك على تحسين أداء عملك

تعتبر المكافآت أحد الحوافز التي تساعدك على تحسين أداء عملك					الحوافز
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
43	6	1	0	0	التكرار
86	12	2	0	0	النسبة المئوية

من الملاحظ في الجدول (٣,١٠) أعلاه أن ٩٨ % من أفراد العينة موافقون بأن المكافآت أحد الحوافز التي تساعد

الموظف على تحسين أداء عمله من العدد الكلي ٥٠ فرداً

الجدول رقم (٣,١١) تهتم القيادة بتطوير مهارات الموظفين لتحفيزهم في العمل

تهتم الإدارة بتطوير مهارات الموظفين لتحفيزهم في العمل					الحوافز
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
25	15	9	0	0	التكرار
50	30	18	0	0	النسبة المئوية

من الملاحظ في الجدول (٣,١١) أعلاه أن ٨٠ % من أفراد العينة موافقون بأن الإدارة تهتم بتطوير مهاراتهم

لتحفيزهم في العمل ١٨ % محايدون من العدد الكلي ٥٠ فرداً

الجدول رقم (٣,١٢) تمنح القيادة شهادات تقدير للموظفين عند اتمامهم العمل بشكل جيد

الحوافز	تمنح القيادة شهادات تقدير للموظفين عند اتمامهم العمل بشكل جيد			
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
التكرار	20	15	15	0
النسبة المئوية	40	30	30	0

من الملاحظ في الجدول (٣,١٢) أعلاه أن ٧٠ % من أفراد العينة موافقين بأن الإدارة تمنحهم شهادات تقدير عند

اتمامهم العمل بشكل جيد و ١٥ فرداً محايدين بنسبة ٣٠ % من العدد الكلي ٥٠ فرداً

الجدول رقم (٣,١٣) يسعى المدير إلى تلبية احتياجات الموظفين لدفعهم لزيادة الكفاءة.

الحوافز	يسعى المدير إلى تلبية احتياجات الموظفين لدفعهم لزيادة الكفاءة.			
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
التكرار	20	18	12	0
النسبة المئوية	40	36	24	0

من الملاحظ في الجدول (٣,١٣) أعلاه أن ٤٠ % من أفراد العينة موافقين بشدة بأن القائد يسعى إلى تلبية

اجتياجات الموظفين لدفعهم لزيادة الكفاءة ١٨ فرداً بنسبة ٣٦ % موافقين و ٢٤ فرداً محايدين بنسبة ٣٤ % من

العدد الكلي ٥٠ فرداً وبذلك تؤكد العينة أن تلبية احتياجات الموظفين ليست من مهام المدير الرسمية.

الجدول رقم (٣,١٤) الاعتراف بجهد في العمل يساعدني على بذل جهود إضافية في العمل

الحوافز	الاعتراف بجهد في العمل يساعدني على بذل جهود إضافية في العمل			
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
التكرار	48	2	0	0
النسبة المئوية	96	4	0	0

من الملاحظ في الجدول (٣,١٤) أعلاه أن ٩٦ % من أفراد العينة ٤٨ فرداً موافقين بشدة بأن اعتراف المدير

بجهدهم في العمل يساعدني على بذل جهود إضافية و ٢ فرداً موافقين بنسبة ٤ % من العدد الكلي ٥٠ فرداً

الجدول رقم (٣,١٥) يشارك المدير الموظفين في تحديد أهداف العمل السنوية

يشارك القائد الموظفين في تحديد أهداف العمل السنوية					الإدارة بالأهداف
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
37	9	4	0	0	التكرار
74	18	8	0	0	النسبة المئوية

من الملاحظ في الجدول (٣,١٥) أعلاه أن نسبة ٩٢ % من أفراد العينة والتي تقدر بـ ٣٦ فرداً موافقين بأن المدير

يشاركهم في تحديد أهداف عملهم السنوية و٨ % محايدين من العدد الكلي ٥٠ فرداً.

الجدول رقم (٣,١٦) يتفق الموظف ومديره مسبقاً على المهام التي تخص كل موظف في العمل.

يتفق الموظف ومديره مسبقاً على المهام التي تخص كل موظف في العمل					الإدارة بالأهداف
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
28	21	1	0	0	التكرار
56	42	2	0	0	النسبة المئوية

من الملاحظ في الجدول (٣,١٦) أعلاه أن نسبة ٥٦ % من أفراد العينة والتي تقدر بـ ٢٨ أفراد موافقين بشدة بأن

الموظف يتفق مع مديره مسبقاً على المهام التي تخص كل موظف ٢١ فرداً موافقين بنسبة ٤٢ % و٢ % محايدين

من العدد الكلي ٥٠ فرداً.

الجدول رقم (٣,١٧) أكون سعيداً في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف الشركة وأهدافي

أكون سعيداً في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف الشركة وأهدافي					الإدارة بالأهداف
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
40	10	0	0	0	التكرار
80	20	0	0	0	النسبة المئوية

من الملاحظ في الجدول (٣,١٧) أعلاه أن نسبة ٨٠ % من أفراد العينة والتي تقدر بـ ٤٠ فرداً موافقين بشدة بأنه

يكون سعيداً في حياته الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف الشركة وأهدافه و١٠ فرداً موافقين بنسبة ٢٠ % من

العدد الكلي ٥٠ فرداً.

الجدول رقم (٣,١٨) اعتقد أن قدرتي على تحقيق أهداف الشركة تمنحني إنتماء أكبر لعملي

اعتقد أن قدرتي على تحقيق أهداف الشركة تمنحني إنتماء أكبر لعملي					الإدارة بالأهداف
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
19	18	13		0	التكرار
38	36	26	0	0	النسبة المئوية

من الملاحظ في الجدول (٣,١٨) أعلاه أن نسبة ٧٤ % من أفراد العينة والتي تقدر بـ ٣٧ فرداً موافقين بأعتقادهم

أن قدراتهم على تحقيق أهداف الشركة تمنحهم إنتماء أكبر لعمليهم ١٣ فرداً محايدين بنسبة ٢٦ % من العدد

الكلي ٥٠ فرداً.

الجدول رقم (٣,١٩) أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف الشركة

أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف الشركة					الإدارة بالأهداف
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
16	30	4	0	0	التكرار
32	60	8	0	0	النسبة المئوية

من الملاحظ في الجدول (٣,١٩) أعلاه أن نسبة ٩٢ % من أفراد العينة والتي تقدر بـ ٤٦ فرداً موافقين لحرصهم

على العمل ضمن فريق واحد لتحقيق أهداف و ٤ أفراد محايدين بنسبة ٨ % من العدد الكلي ٥٠ فرداً.

الجدول رقم (٣,٢٠) أظهر نظام تقييم الأداء للموظفين خلال السنتين السابقتين إمكانية تطوير أهداف الموظفين

أظهر نظام تقييم الأداء للموظفين خلال السنتين السابقتين إمكانية تطوير أهداف الموظفين					الإدارة بالأهداف
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
25	20	4	0	0	التكرار
50	40	8	0	0	النسبة المئوية

من الملاحظ في الجدول (٣,٢٠) أعلاه أن نسبة ٥٠ % من أفراد العينة والتي تقدر بـ ٢٥ فرداً موافقين بشدة بأن

نظام تقييم الأداء أظهر إمكانية تطوير أهداف الموظفين و ٢٠ فرداً موافقين بنسبة ٤٠ % و ٤ فرداً محايدين

بنسبة ٨ % من العدد الكلي ٥٠ فرداً.

الجدول رقم (٣,٢١) يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل بترسيخ المهارات المكتسبة

التدريب	يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل بترسيخ المهارات المكتسبة				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	33	10	7	0	0
النسبة المئوية	66	20	14	0	0

من الملاحظ في الجدول (٣,٢١) أعلاه أن نسبة ٦٦ % من أفراد العينة والتي تقدر بـ ٣٣ فرداً موافقين بشدة بأن أسلوب التدريب أثناء العمل يساعدهم بترسيخ المهارات المكتسبة و ١٠ أفراد موافقين بنسبة ٢٠ % و ٧ فرداً محايدين بنسبة ١٤ % من العدد الكلي ٥٠ فرداً.

الجدول رقم (٣,٢٢) يتمتع الموظفون بعد تدريبهم بقدرات تؤدي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل

التدريب	يتمتع الموظفون بعد تدريبهم بقدرات تؤدي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	26	20	4	0	0
النسبة المئوية	52	40	8	0	0

من الملاحظ في الجدول (٣,٢٢) أعلاه أن نسبة ٥٢ % من أفراد العينة والتي تقدر بـ ٢٦ فرداً موافقين بشدة بأن الموظفين يتمتعوا بعد التدريب بقدرات تؤدي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل ٢٠ فرداً موافقين بنسبة ٤٠ % و ٤ فرداً محايدين بنسبة ٨ % من العدد الكلي ٥٠ فرداً.

الجدول رقم (٣,٢٣) يتكون لدى الموظفين الذين تدربوا شعور ايجابي نحو العمل

التدريب	يتكون لدى الموظفين الذين تدربوا شعور ايجابي نحو العمل				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التكرار	43	7	0	0	0
النسبة المئوية	86	14	0	0	0

من الملاحظ في الجدول (٣,٢٣) أعلاه أن نسبة ٨٦ % من أفراد العينة والتي تقدر بـ ٤٣ فرداً موافقين بشدة بأن الموظفين الذين تدربوا يتكون لديهم شعور إيجابي نحو العمل و ٧ أفراد موافقين بنسبة ١٤ % من العدد الكلي ٥٠ فرداً.

الجدول رقم (٣,٢٤) يزداد الشعور بروح العمل ضمن الفريق بعد التدريب

يزداد الشعور بروح العمل ضمن الفريق بعد التدريب					التدريب
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
16	30	4	0	0	التكرار
32	60	8	0	0	النسبة المئوية

من الملاحظ في الجدول (٣,٢٤) أعلاه أن نسبة ٣٢ % من أفراد العينة والتي تقدر بـ ١٦ فرداً موافقين بشدة بأنه يزداد الشعور بروح العمل ضمن الفريق بعد التدريب و ٣٠ فرداً موافقين بنسبة ٦٠ % و ٤ أفراد محايد بنسبة ٨ % من العدد الكلي ٥٠ فرداً.

الجدول رقم (٣,٢٥) المحتوى العلمي المقدم بالدورات التدريبية جيد وشامل

المحتوى العلمي المقدم بالدورات التدريبية جيد وشامل					التدريب
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
30	15	5	0	0	التكرار
60	30	10	0	0	النسبة المئوية

من الملاحظ في الجدول (٣,٢٥) أعلاه أن نسبة ٦٠ % من أفراد العينة والتي تقدر بـ ٣٠ فرداً موافقين بشدة بأن المحتوى العلمي المقدم بالدورات التدريبية جيد وشامل و ١٥ فرداً موافقين بنسبة ٣٠ % و ٥ فرداً محايد بنسبة ١٠ % من العدد الكلي ٥٠ فرداً.

التوصيات:

- يجب على المدير العمل على تحسين مهاراتهم الإدارية لتطوير الفريق ورفع الأداء. ويمكن ذلك من خلال تحسين الاتصال والتواصل بين أفراد الفريق، وتبني الاستراتيجيات المناسبة لتوجيه الجهود الفردية نحو أهداف الفريق، وتحفيز الأفراد وتقديم المكافآت المناسبة لتحسين الأداء. كما يوصى بتوفير التدريب المناسب للمدراء والموظفين والعمل على تطوير مهاراتهم الإدارية والتواصلية.
- العمل على دراسة لتطوير أهداف فريق العمل لتناسب قدراتهم من خلال نتائج تقييم الاداء.

المراجع والمصادر:

- بشر ، الدكتور عبد الله (٢٠٠٨). دور القيادة الفعالة والمحفزة في زيادة الإنتاجية دراسة ميدانية
شركة مصافي عدن. (ط ١). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية.
- الاكلي ، عايش (٢٠٢١). القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية. (ط ١).
جامعة المستقبل بالقصيم: المجلة العربية للنشر العدد ٣٥.
- عمر الفكي (٢٠٢٠). اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين . جامعة العلوم والتقانة.
- طافر مريم ، بومجبرك أحلام (٢٠١٩). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي. جامعة محمد
الصادق بن يحيى.
- رزام خولة (٢٠٢٢). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة. جامعة العربي
بن مهيدي. الجزائر
- العلمي سميرة (٢٠٢٠). أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها على أداء العمال. جامعة العربي بن مهيدي. الجزائر
- عبيدى روميسة (٢٠٢١). تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين. جامعة العربي بن مهيدي.
الجزائر
- صفوان السقاف ، أحمد ابوسن (٢٠١٦). خصائص القيادة الإدارية الناجحة. جامعة السودان للعلوم
والتكنولوجيا.
- نورا الفيافي (٢٠٢٢). دور التحفيز الوظيفي في رفع إنتاجية العاملين في القطاع الحكومي. مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية والقانونية . المجلد (٦). العدد (٢٣)
- مدفوني حفيظة (٢٠٢١). دور القيادة في تحسين أداء العاملين. جامعة أم البواقي. الجزائر
- طلحة أمال (٢٠١٦). نمط الإشراف وعلاقته بأداء العاملين في المؤسسة الخاصة. جامعة قاصدي مرباح
ورقلة.
- نسرين ساتي (٢٠١٦). أثر القيادة في تشكيل فرق العمل في صناعة التشييد في ولاية الخرطوم. جامعة
السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الفكي عمر (٢٠٢٠). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين. جامعة العلوم والتقانة.

- طافر مريم، بومجبرك أحلام (٢٠١٩). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي. جامعة محمد الصديق بن يحي.
- السقاف صفوان، أبوسن أحمد (٢٠١٦). خصائص القيادة الإدارية الناجحة. (ط١) مجلة العلوم الاقتصادية.
- العوفي، هيفاء (٢٠١٩). دور القيادة الفعالة في تحقيق الأداء الإداري. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.
- وليلة، نادية (٢٠٢٠). القيادة الفعالة في إدارة التغير التنظيمي. (ط١). مجلة مؤشرات للدراسات الاستطلاعية.
- الأمين، كروس (٢٠٢١). دور القيادة الإدارية في تفعيل الابتكار لتحقيق الأداء المتميز. (عدد٦). مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال JEGE.

Midocean University

College of Management

Department of project management

**The impact of effective management on the performance of the water
branch in the city of Jazan**

Prepared by: Basim Hassan ALamer

221000517

Supervised by: Dr. Walid Abdel gawwad

Year:2023