

تأثير الإدارة على بيئة العمل والأداء الوظيفي
دراسة تطبيقية على قطاع إدارة المشاريع والهندسة بشركة سابك

إعداد:

الطالب/ فائز علي البيشي

الرقم الأكاديمي / 241001951

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة، المشرف الأول ودكتور المقرر

د. إنجي حسن نشأت، المشرف الثاني وعضو تقييم البحث العلمي

العام الدراسي:

2024

حقوق الطباعة

للتنويه تملك جامعة ميدأوشن جميع حقوق الطباعة والنشر لجميع ما ورد في هذه الرسالة من موارد ونتائج ولا يجوز نسخ او نشر او اقتباس جزء من هذه الدراسة بدون اذن مسبق من الجامعة.

الباحث

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الخوض في تحليل موضوع " تأثير أساليب الإدارة المختلفة على بيئة العمل والأداء الوظيفي بقطاع الهندسة وإدارة المشاريع بشركة سابك" حيث تم اتباع منهجية التحليل المنطقي وأداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة تكونت من 270 موظفا يعملون في نفس القطاع بهدف الوصول إلى قياسات وتحليلات ملدى تأثير الإدارة الاستبدادية والديمقراطية والتساهلية على الرضا الوظيفي وإنتاجية الموظفين. توصلت دراسة هذا الموضوع إلى نتائج قياسية تبين أن الإدارة الديموقراطية تعزز من رضا الموظفين وتزيد إنتاجيتهم بينما يؤدي نقص التواصل الوظيفي الفعال والتحفيز إلى انخفاض في الأداء.

وأثبتت نتائج هذه الدراسة أيضا أن الموظفين الذين يتلقون تشجيعا وتحفيزا مستمرا يحققون أداء أفضل من غيرهم وتزيد ثقافة الابتكار والإبداع بما ينعكس إيجابيا بتعزيز القدرة التنافسية للشركة بين منافسيها لجودة مخرجاتها العملية وأشارت النتائج إلى أن الإدارة الاستبدادية تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وظهور عدم الرغبة في الابتكار.

وتوصي هذه الدراسة مما تم التحصل علي من نتائج إلى تبني النهج الديمقراطي التشاركي أسلوبا عاما للشركة ولقاداتها بالإضافة إلى تحسين قنوات التواصل الفعال بين الموظفين ومروسيهم والاستثمار الفعال في جانب التحفيز ودعم ثقافة الابتكار وخلق ما هو جديد يرتقي بالمستوى العام للقطاع.

الكلمات المفتاحية: أساليب الإدارة، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي.

إهداء...

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، الحمد لله والشكر لله أولا واطرا على ما وصلت اليه في ختام مسيرتي الدراسية لدرجة الماجستير.

تغمرني مشاعر لا يمكن وصفها بكلمات وعبارات وما كان لي حول ولا قوة الا بفضل الله عز وجل أولا ثم بمن ساندني للوصول إلى هذه اللحظات، أهدي هذا الانجاز الى من وقفت بجانبني وعملت جاهدة على تحفيزي بكل ما تملك من طاقة وقدرات وتحملت عني بعض المشقات دعما لي لتحقيق ما رأيته في محياي حينما اتخذت قراري لشق الطرقات، "زوجتي" شكرا وألف شكرا لا تكفيك ولكن ها أنا أصل لأخر المحطات حيث أهديك هذا الإنجاز إضافة إلى ما تحقق لنا من إنجازات وأهدي طفلي الجميلين انجاز والدهم.

ختاما اهدي هذه الإنجاز لمن حرص على تطويري وتعليمي منذ صغري والذي رحمه الله عليه وإلى غاليتي والدتي حفظها الله وأمد بعمرها.

ارجو من الله أن أكون قد أصبت أكثر مما أخطأت وأن يستفاد مما بذلت من جهود، أملا أن أكون قد أعطيت دراستي لهذا الموضوع بعضا من حقه، وأسأل الله تعالى أن يعلمنا بما ينفعنا، وينفعنا بما علمنا.

فائز البيشي

شكر وتقدير...

إن قلت شكرا فشكري لن يوفيكم

حقا سعيتم فكان السعي مشكورا

أشكر الله أولا واخرا على ما انعم علي به بوصولي لهذا المرحلة من حياتي العلمية.

أتقدم بوافر الشكر والامتنان لإدارة هذا الصرح العلمي "جامعة ميدأوشن" التي تبذل الغالي والنفيس لدعم وتنمية الحصيلة العلمية والارتقاء بمستويات منسوبيها محملين بالعلم والثقافة والطموح اللامحدود، شكرا جزيلا لأعضاء هيئة تدريس كلية الإدارة لجهودهم وعطائهم البناء حيث تعلمت الكثير واكتسبت العديد من المهارات التي كان لهم الفضل فيها من بعد الله عز وجل.

شكري موصول أيضا لجميع من ساندني في هذه الخطوة من زملاء وأصدقاء، شكري الخاص للجنة المحكمين على وقتهم ومساعدتهم لي في إعداد الاستبيان الخاص بدراستي نفع الله بعلمكم وجهودكم.

والله ولي التوفيق

فهرس المحتويات

ب.....	حقوق الطباعة
ج	المستخلص
د.....	إهداء
ه.....	شكر وتقدير
و.....	فهرس المحتويات.....
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	فهرس الأشكال.....
1	الفصل الأول.....
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة.....
5	أهمية الدراسة.....
6	البعد النظري.....
7	البعد التطبيقي
7	أهداف الدراسة.....
8	تساؤلات الدراسة.....
9	فروض الدراسة.....
10.....	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة
11.....	مقدمة.....
11.....	الإطار النظري.....
11.....	1. نظريات الإدارة وأهميتها.....
12.....	2. أهداف الإدارة وتطبيقات نظرياتها.....

3.	أساليب الإدارة وتأثيراتها على الأداء الوظيفي	12
3.1.	الإدارة الاستبدادية	12
3.2.	الإدارة الديمقراطية	13
3.3.	الإدارة التساهلية	13
4.	النظريات القيادية وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء	13
5.	العوامل المؤثرة في تطبيق نظريات الإدارة	15
	الدراسات السابقة	15
	مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة	20
	تفرد الدراسة	22
	الاستفادة من الدراسات السابقة	23
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	24
	مقدمة	25
	المنهجية وطرق البحث	25
1.	تصميم الدراسة	25
	المنهجية	25
	مجتمع البحث	25
2.	أداة جمع البيانات:	26
3.	جمع البيانات:	26
4.	تحليل البيانات:	26
5.	مناقشة النتائج:	26
6.	حدود الدراسة:	26
	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	28
	مقدمة	29

30.....	تحليل البيانات
30.....	أسئلة الاستبيان المتعلقة بالمحاور الثاني، الثالث والرابع
31.....	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:
32.....	تحليل بيانات الإستبيان:
34.....	تحليل المحور الأول:
39.....	المحور الثاني:
44.....	المحور الثالث:
50.....	اختبار الفروض والنتائج:
53.....	التوصيات
55.....	المراجع
55.....	المراجع العربية
56.....	المراجع الأجنبية
57.....	الملاحق
58.....	الاستبانة
64.....	قائمة أسماء المحكمين للاستبيان
65.....	Abstract

قائمة الجداول:

رقم الجدول	الوصف	رقم الصفحة
(4-1)	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	31
(4-2)	تحليل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا ومعامل أوميغا لماكدونالد	32
(4-3)	اختبار معامل الصدق لأسئلة الاستبيان	33
(4-4)	تحليل الاستجابة للمحور الأول (أساليب الإدارة) من الاستبيان	34
(4-5)	تحليل الاستجابة للمحور الثاني (الرضا الوظيفي) من الاستبيان	39
(4-6)	تحليل الاستجابة للمحور الثالث (الأداء الوظيفي) من الاستبيان	44
(4-7)	اختبار Anova لتأثير الإدارة الاستبدادية على بيئة العمل	50
(4-8)	اختبار Anova لتأثير الإدارة التشاركية (الديمقراطية) على بيئة العمل	50
(4-9)	اختبار Anova لتأثير الإدارة التساهلية على بيئة العمل	50
(4-10)	اختبار Anova لتأثير الإدارة الاستبدادية على الأداء الوظيفي	51
(4-11)	اختبار Anova لتأثير الإدارة التشاركية (الديموقراطية) على الأداء الوظيفي	51
(4-12)	اختبار Anova لتأثير الإدارة المشجعة للابتكار على الرضا الوظيفي وبيئة العمل	51

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	الوصف	رقم الشكل
35	توزيع أجابات الاستبيان على المحور الأول (أساليب الادارة)	(4-1)
39	توزيع أجابات الاستبيان على المحور الثاني (الرضا الوظيفي)	(4-2)
44	توزيع أجابات الاستبيان على المحور الثالث (الأداء الوظيفي)	(4-3)

الفصل الأول

المقدمة:

تعد الإدارة أهم عاملاً محورياً لقيادة الشركات ومنهجياتها، حيث أصبح من الواضح أن التطور الإداري في الشركات عنصراً لا يتجزأ من السياسات الداخلية لضمان جودة جميع الأعمال القائمة في تلك المنظمات حرصاً على تقديم جميع ما يمكن أن يصب في مصلحة الشركات العائد بالنفع على النمو والتطور، ومما لا شك فيه أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لجميع أعمال الشركات حيث تتطلب الحاجة إلى الأخذ بالحسبان طبيعة العمل البيئية وكيف يمكن تطويرها لتوفير المكان المناسب الجاذب للكفاءات البشرية العاملة لتحقيق تطلعات وسياسات تلك الشركات. وبطبيعة الحال أن معظم تلك الشركات أصبحت تواجه تحدياً واضحاً لمواكبة ما يحدث من تطور في قطاع الأعمال والإدارة حيث يتطلب ذلك من القيادات المسؤولة عن تنظيم الأعمال وإدارتها أن تتخذ ما يلزم من قرارات مدروسة لتعزيز بيئات العمل لرفع كفاءة الموظفين حفاظاً على أعلى مستويات التنافسية والإنتاجية بين المنافسين. لذا لم تعد الإدارة عبارة عن أداة لتنفيذ الأعمال والأهداف المنشودة بشكل دوري، بل أصبح دورها أشمل من ذلك بخلق بيئة عمل تحفيزية جاذبة لتطلعات الموظفين ورضاهم الذي يعتبر ركيزة أساسية لتطوير الأداء وزيادة الإنتاجية وتحفيز الجانب الإبداعي والابتكاري في شخصيات الموظفين. في هذا الإطار قد تم تعريف مفهوم القيادة الإدارية بعدة تعاريف، حيث عرفها "دحلان" بأنها قدرة المشرف على فهم السلوك الإنساني لمروسيه لغرض توجيه ذلك السلوك توجيهاً يؤدي إلى قيام أولئك بأداء أعمالهم الموكلة إليهم وصولاً إلى تحقيق أهداف منشودة. (دحلان، 1994، ص. 13)

وعرفها جرينبرج وروبت "بأنها عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة . (جيريغ و بارون، 2004، ص. 18)

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق الهدف . (السكراترة ، 2010، ص 274).

وتعرف القيادة الإدارية إجرائياً أنها الأنشطة المتعلقة بتخطيط سياسات وإجراءات العمل وتنظيم تطبيقها بالاعتماد على الموارد البشرية والموارد الأخرى ومتابعة النتائج للحرص على الاستخدام الأمثل لجميع الموارد وتحقيق الأهداف والتطلعات المرجوة.

حديثاً أصبح هناك ممارسات إدارية تختلف عن بعضها في الصفات والمنهجية مما قد يكون لها الأثر الإيجابي أو السلبي على ما هو مستهدف لتحقيقه ومن هنا هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير أساليب الإدارة المختلفة على بيئة العمل والأداء الوظيفي من خلال دراسة ميدانية أجريت على قطاع الهندسة والمشاريع بشركة سابك، وتم التركيز في هذه الدراسة على تحليل أساليب الإدارة المختلفة، مثل الإدارة الديمقراطية التي تتيح للموظفين المشاركة في صنع القرار، والإدارة الاستبدادية التي تعتمد على القرارات المركزية دون إشراك الموظفين والاختصاصيين، وكذلك الإدارة المتساهلة التي تمنح الموظفين حرية كبيرة لكنها قد تقتصر على التنظيم الكافي. والجدير بالذكر أنه عرف الأداء الوظيفي بمعاني كثيرة ومختلفة حيث أشار (هلال، 2005) بأنه أصبح من الصعب استخدام المفهوم التقليدي عند تعاملنا مع كلمة أداء وهو "تقييم الأداء" لأنه من الصعب تقييم أداء العاملين دون أن تهيئ لهم الفرصة والظروف كي يتعرفوا على المسؤوليات والمهام الوظيفية المولدة إليهم ويتدربوا عليها ثم نقوم بعملية التقييم المستمر لتصحيح الأداء حتى تكون عملية التقييم هي المحطة الأخيرة للتعامل مع الأداء. كما يرى (Robbins & Judge) أن الأداء الوظيفي هو "مدى إسهام الفرد في تحقيق أهداف المنظمة" وهو يعبر عن الإنجازات التي يحققها الموظف بما يتماشى مع توقعات الوظيفة ومعاييرها. ومن جانب آخر يعرف (السويدان، 2006) أن الأداء الوظيفي عبارة عن "نتائج الأعمال التي يقوم بها الموظف وفق المعايير المطلوبة ودرجة اتساق هذه النتائج مع الأهداف العامة للمنظمة مع التركيز على مدى التزام الموظف بالمبادرات التي تسهم في تطوير وتحسين العمل".

ويعرف الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه عبارة عن جميع ما يقوم به موظف المنشأة من أعمال بشكل مستمر أو متقطع حسب ما يطلب منه بناء على السياسات الواردة في تحقيق الأعمال والنتائج المطلوبة مما يكون له الأثر على استمرارية أعمال المنشأة وتطويرها.

تهدف الدراسة إلى فحص تأثير هذه الأساليب على مستوى رضا الموظفين وإنتاجيتهم، وذلك بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها عبر استبيانات من 270 موظفاً. تبرز أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة لفهم كيفية تحقيق توازن بين أهداف الشركة وتطلعات الموظفين. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي الأسلوب الاستبدادي إلى خلق بيئة عمل متوترة تؤثر سلباً على الروح المعنوية والإنتاجية، في حين أن الإدارة الديمقراطية قد تسهم في زيادة رضا الموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم. بالمقابل، قد يكون الأسلوب المتساهل مناسباً لبعض البيئات الإبداعية، لكنه قد يؤدي إلى اضطراب تنظيمي في بيئات تتطلب انضباطاً أكبر. تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تستند إلى

تحليل البيانات الميدانية حول كيفية تحسين أساليب الإدارة لتتوافق مع احتياجات الموظفين ومتطلبات الشركة. سيساعد فهم تأثير الإدارة على جوانب مثل الرضا الوظيفي والإنتاجية في تقديم حلول عملية لتحسين بيئة العمل. كما ستتأول الدراسة دور التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، وطرق تحفيزهم، إلى جانب استكشاف العوامل التي تسهم في بناء بيئة عمل صحية تدعم الابتكار. وفي ضوء التطورات الحالية في بيئات الأعمال العالمية والمحلية، فإن تبني أساليب إدارية فعالة تُراعي متطلبات الموظفين بات أمراً ضرورياً للمؤسسات التي تسعى إلى النجاح والمنافسة. وبالتالي، فإن هذا البحث يُعتبر ذا أهمية كبيرة لتقديم رؤى وتوصيات تهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين، مما يسهم في زيادة الولاء الوظيفي وتحقيق أهداف الشركة بكفاءة أكبر.

مشكلة الدراسة

نظرا الى التحولات المتسارعة التي تشهدها قطاعات الاعمال وبيئاتها أصبحت الشركات في تحديات صريحة ومنتزدة للسعي الى التوازن بين إدارة الاعمال وتوفير ما يلزم لموظفيها بتحقيق متطلباتهم ورضاهم للحفاظ على إنتاجية عالية مستدامة، حيث تعتبر الادارة هي العامل الحاسم في هذا الاطار مما ينتج عنها تأثيرات حسب الأساليب المتبعة بشكل مباشر على سلوك الموظفين ومدى التزامهم بالمهام الموكلة اليهم. ومن هنا فإن فهم تأثير أساليب الإدارة المختلفة على الأداء الوظيفي وبيئات العمل اصبح من الضروريات الملزمة للشركات التي تسعى لتحقيق نجاحات مستمرة والارتقاء بمكانتها بين المنافسين حيث تواجه العديد من الشركات مشكلة تنوع واختلاف في أساليب الإدارة التي يتبعها المديرين وهو ما قد يؤدي الى تباين النتائج في بيئة العمل على سبيل المثال لا الحصر هناك بعض الشركات التي تطبق نهجا استبداديا في سياساتها الإدارية مما يخلق مركزية في جميع الإجراءات المتبعة بعيدا عن مشاركة الموظفين في صنع القرارات حيث ينتج عن هذا النهج اضعافا لروح المبادرة بين الموظفين وأدأؤهم وولائهم للشركات العاملين فيها. بينما هناك العديد من الشركات التي تطبق نهجا معاكسا تمام لما سبق وهو الأسلوب الديموقراطي الذي يعتمد على الاخذ بأراء موظفيها لصنع القرارات اللازمة ويسهم هذا الأسلوب في زيادة مستوى الرضا والتزام الموظفين وخلق روح العمل الجماعي في بيئة مناسبة للإبداع بينما في المقابل هناك أسلوب الإدارة المتساهلة الذي يمنح الموظفين نوعا من الحريات في القيام بالأعمال بشكل مرن واتخاذ القرارات وعلى الرغم ان هذا النوع قد يكون له نصيب في تحفيز الابتكار الا انه قد يؤدي إلى ضعف في التنظيم وغياب التوجيه الواضح والازم مما يؤثر سلبا على تحقيق مستهدفات تلك الشركات ومن هنا نبعت مشكلة الدراسة والحاجة إلى فهم الاثار المرتبطة بهذه الأساليب المختلفة على أداء الموظفين وبيئات الاعمال وتحديد الأسلوب الأمثل

المناسب الذي يمكن ان يحقق التوازن بين الأهداف المؤسسية ورضا الموظفين وللوصول الى ذلك يتطلب دراسة شاملة تحليلية لما قد يساهم في تلك المؤثرات بتسليط التركيز والضوء على هذه جميع الجوانب الممكنة بما في ذلك بيانات الاعمال والتواصل المستمر، وتسعى هذه الدراسة الى تقديم حلول عملية قد تساعد وتسهم في تحسين إدارة الاعمال ونتاجية الموظفين والبيئات المناسبة للنمو المستمر، وبالتالي يمكن إيجاز مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الأساسي: كيف تؤثر أساليب الإدارة المختلفة على الأداء الوظيفي للموظفين في قطاع الهندسة والمشاريع بشركة سابك ويتفرع من السؤال السابق الأسئلة الفرعية التالية:

هل توجد علاقة واضحة بين أسلوب الإدارة المتبع ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين
هل يمكن تحسين الأداء الوظيفي من خلال تبني أساليب إدارية أكثر توازنًا وفعالية

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور الاساسي الذي تلعبه الإدارة في تشكيل بيئة العمل وتأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي للموظفين في وقت يزحم بالتسارع والتغيرات الاقتصادية المستمرة ولقد أصبح من الضروري أن تتبنى الشركات أساليب إدارية حديثة ومرنة تستجيب لتطلعات الموظفين وتحقق في الوقت ذاته أهداف الشركة من هنا تبرز الحاجة إلى فهم معمق لكيفية تأثير الأساليب الإدارية المختلفة على سلوك الموظفين ورضاهم وإنتاجيتهم حيث ذكر عادل (2012) " خلال التجربة العملية التي تبين أهمية دور القيادة وأثرها على المؤسسات الإنتاجية، إذ تشكل محوراً أساسياً في مختلف الأنشطة داخل المنظمة الصناعية باتجاه تحقيق الفعالية والكفاءة لكافة مدخلات وعناصر الإنتاج وأهمها العنصر البشري الذي يعد محور العملية الإدارية ومصدر رئيس للعملية الإنتاجية، لذا فإن إختيار الأسلوب القيادي الأمثل والذي ينسجم مع قدرات وخبرات بل وتطلعات العاملين وتحقيق أهداف الأفراد والمنظمة على السواء يدل على نجاح الإدارة وفعاليتها ". الإدارة ليست مجرد أداة لتنفيذ العمليات بل هي القناة التي من خلالها تتشكل العلاقة بين الموظف والشركة وبالتالي فإن تحسين أساليب الإدارة يعد عاملاً أساسياً في تعزيز الرضا الوظيفي والذي يرتبط بشكل مباشر بمستويات الأداء والإنتاجية فالموظف الذي يشعر بالتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات يكون أكثر قدرة على الإبداع وأكثر التزاماً بتحقيق أهداف الشركة ومن هنا تأتي أهمية البحث في هذا الموضوع لفهم الأثر العميق الذي تتركه أساليب الإدارة المختلفة على بيئة العمل علاوة على ذلك تتمثل أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تقديم رؤى عملية تسهم في حل المشكلات التي تواجهها

الشركات حاليًا العديد من الشركات تواجه صعوبة في الموازنة بين حاجات الموظفين المتزايدة وتوقعات الأداء العالي فمن خلال تحليل تأثير أساليب الإدارة مثل الإدارة الديمقراطية والاستبدادية والتساهلية على الرضا الوظيفي والأداء يمكن تقديم توصيات مبنية على أسس علمية تساعد الشركات على تبني أفضل الممارسات الإدارية إلى جانب ذلك تبرز أهمية هذه الدراسة من قدرتها على تسليط الضوء على العلاقة بين الإدارة والتحفيز الوظيفي وهو عامل حيوي في تعزيز الابتكار والتطوير داخل الشركة فالإدارة التي توفر بيئة عمل داعمة تُشجع على التواصل الفعال وتدعم النمو المهني تسهم في بناء ثقافة قوية قائمة على الثقة والتعاون وهذا بدوره لا يعزز فقط الإنتاجية بل يدعم أيضًا استمرارية الشركة وتنافسيتها في السوق ومن الناحية التطبيقية توفر هذه الدراسة خارطة طريق للمؤسسات الراغبة في تحسين بيئة عملها حيث ستساعد النتائج المستخلصة على توجيه المديرين في اتخاذ قرارات مستنيرة حول كيفية تحسين أساليب الإدارة لتعزيز الولاء الوظيفي والحد من التوترات والصراعات الداخلية كما ستسهم في تطوير سياسات إدارية قادرة على التعامل مع تحديات العصر الحديث وتلبية تطلعات الموظفين مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف الشركة بكفاءة أعلى وبطريقة أكثر استدامة بناءً على ما سبق تعد هذه الدراسة ذات قيمة عملية ليس فقط في مجال الإدارة بل أيضًا في تحسين أداء الشركات بشكل عام من خلال التأثير الإيجابي على بيئة العمل والموظفين مما يجعلها مرجعًا مهمًا لأي شركة تسعى إلى تحسين أساليبها الإدارية وتحقيق النجاح المستمر

تستمد هذه الدراسة أهميتها من بعدين رئيسيين:

البعد النظري

على المستوى النظري تساهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم الأكاديمي حول تأثير أساليب الإدارة المختلفة على بيئة العمل والأداء الوظيفي تتناول الدراسة تحليلًا معمقًا للأساليب الإدارية مثل الإدارة الديمقراطية والاستبدادية والتساهلية ودورها في تشكيل رضا الموظفين وتحقيق الإنتاجية يُعد هذا الموضوع من القضايا الأساسية في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية حيث تسلط الدراسة الضوء على العلاقة بين أساليب الإدارة ومتغيرات حيوية مثل الرضا الوظيفي التعاون الجماعي والتحفيز من خلال تحليل تأثير هذه الأساليب في بيئة عمل حقيقية شركة سابك تضيف الدراسة قيمة نظرية في استكشاف جوانب جديدة تتعلق بالتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين وكيف يمكن لأساليب الإدارة أن تؤثر على الإبداع والابتكار داخل الشركة ستساهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية حول الكيفية التي تتفاعل بها الأنماط الإدارية المختلفة مع متغيرات بيئة العمل .

البعد التطبيقي

من الناحية التطبيقية تسهم هذه الدراسة في تقديم حلول عملية وقابلة للتطبيق تساعد المديرين وصناع القرار في تحسين أساليب الإدارة داخل الشركات تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات واضحة حول كيفية تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين وزيادة الرضا الوظيفي وتعزيز التعاون والإبداع في بيئة العمل نتائج الدراسة ستمكن الشركات من تطوير سياسات إدارية أكثر فعالية مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية بالإضافة إلى ذلك فإن تحليل البيانات الميدانية المستمدة من شركة سابك يتيح تقديم حلول عملية يمكن تطبيقها في مؤسسات أخرى مشابهة من حيث الهيكل الإداري وطبيعة العمل ستساعد هذه الدراسة الشركات في تبني ممارسات إدارية متوازنة بين تحقيق أهداف الشركة وتلبية احتياجات الموظفين مما يعزز الولاء الوظيفي ويقلل من معدل مغادرة الموظفين.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل تأثير الأساليب الإدارية على بيئة العمل: تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير الأساليب الإدارية المختلفة مثل الإدارة الديمقراطية والاستبدادية والمتساهلة على بيئة العمل في شركة سابك مع التركيز على تحليل الأبعاد المختلفة لهذه الأساليب وتأثيرها على العلاقات بين الموظفين ومستوى العمل الجماعي
2. استكشاف العلاقة بين أساليب الإدارة والرضا الوظيفي: تقييم العلاقة بين النمط الإداري المتبع ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين عن طريق دراسة تأثير مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والتحفيزات المقدمة والشفافية الإدارية على شعورهم بالرضا.
3. قياس أثر الإدارة على الأداء الوظيفي والإنتاجية: يتمثل هذا الهدف في قياس مدى تأثير النمط الإداري المتبع على الإنتاجية والأداء الفردي والجماعي للموظفين وتحليل العلاقة بين التحفيز المقدمة من قبل الإدارة ومستوى الإنتاجية في الشركة
4. دراسة دور التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين في تعزيز الأداء: تسعى الدراسة إلى استكشاف دور التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين في تعزيز الأداء حيث تسعى الدراسة إلى تحليل مدى تأثير التواصل المستمر

والواضح بين الإدارة والموظفين على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف الشركة وتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين

5. اقتراح حلول لتحسين الأساليب الإدارية المتبعة: تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية مستندة إلى نتائج التحليل الميداني بهدف تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية وتحقيق توازن أفضل بين أهداف الإدارة واحتياجات الموظفين

6. تحديد العوامل التي تساهم في تحقيق إدارة فعالة: يسعى البحث إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر في نجاح أو فشل الأساليب الإدارية المتبعة وتقديم رؤية واضحة لكيفية تحسين الممارسات الإدارية بما يضمن بيئة عمل إيجابية ومستدامة ويعزز الأداء الوظيفي على المدى الطويل

تساؤلات الدراسة

سعت الدراسة الى الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هي أساليب الإدارة الأكثر انتشارا في بيئة العمل وخاصة في شركة سابك وماهو تأثير كل أسلوب من هذه الأساليب على بيئة العمل وكذلك رضا الموظفين عن بيئة العمل داخل الشركة وما هي العوامل الإدارية التي تساعد في رفع مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين وما هو تأثير الأساليب الإدارية المختلفة على إنتاجية الموظفين في الشركة وهل توجد علاقة مباشرة بين نوع الإدارة ومستوى الأداء الوظيفي وكيف يمكن للإدارة أن تشارك في تحفيز الموظفين وزيادة كفاءتهم وكيف يؤثر مستوى التواصل بين الإدارة والموظفين على طبيعة العمل داخل الشركة وما هي أفضل الممارسات التي يمكن للإدارة اتباعها لتعزيز التواصل مع الموظفين وتحقيق بيئة عمل إيجابية وما هو الدور الذي تلعبه ممارسات التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي والرضا عن العمل وكيف تؤثر أساليب الإدارة المختلفة على مستوى العمل الجماعي داخل الشركة وما هي السياسات الإدارية التي يمكن أن تزيد من فعالية الأداء وما هو تأثير الأساليب الإدارية على مستويات الإبداع والابتكار في الشركة وكيف يمكن للإدارة دعم بيئة عمل تشجع الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة وكيف يؤثر التدريب والتطوير المهني للإدارة على بيئة العمل وعلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين وكيف يقيم الموظفون تأثير الإدارة على أدائهم ورضاهم الوظيفي في الشركة وما مدى انعكاس ممارسات الإدارة على الولاء الوظيفي والروح المعنوية للموظفين

فروض الدراسة

- فرض 1: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الإدارة وبيئة العمل.
- فرض 2: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الإدارة والأداء الوظيفي للموظفين.
- فرض 3: الإدارة الديمقراطية ترتبط بشكل إيجابي مع رضا الموظفين وأدائهم الوظيفي.
- فرض 4: الإدارة الاستبدادية ترتبط بشكل سلبي مع رضا الموظفين وأدائهم.
- فرض 5: التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي.
- فرض 6: التحفيز المستمر من الإدارة يعزز من رضا الموظفين ويزيد من إنتاجيتهم.
- فرض 7: أساليب الإدارة التي تدعم التعاون والعمل الجماعي تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
- فرض 8: بيئة العمل التي تشجع على الابتكار ترتبط بزيادة رضا الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

مقدمة

تعد الدراسات السابقة عنصرًا أساسيًا في هذا البحث العلمي، حيث بنيت هذه الدراسة على خطى أبحاث سابقة لتعزيز فهم تأثير أساليب الإدارة على بيئة العمل والأداء الوظيفي. ومن خلال استعراض بعضا من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، سعت هذه الدراسة إلى بناء أساس نظري يساعد في إيضاح تأثير أساليب الإدارة المختلفة، كالإدارة الديمقراطية والاستبدادية والمتساهلة، على رضا الموظفين ومستوى إنتاجيتهم. أسهمت هذه الدراسات، التي تشكل مرجعية أساسية للبحث، في تقديم تحليل نقدي وشامل من خلال إبراز الجوانب المشتركة والاختلافات بينها وبين موضوع الدراسة الحالي، ومناقشة الأطر النظرية المستخدمة. علاوة على ذلك، تم التركيز على الفجوات البحثية التي لم تنل الاهتمام الكافي في الأدبيات السابقة، مما يبرز أهمية هذا البحث في تقديم رؤية جديدة حول دور أساليب الإدارة في التأثير على الأداء الوظيفي، والاعتماد على نتائجها لتوجيه صياغة أسئلة البحث والفروض بما يتماشى مع أهداف الدراسة ويعزز من إسهامها العلمي

الإطار النظري

1. نظريات الإدارة وأهميتها

تعتمد الإدارة الحديثة على مجموعة من النظريات التي تُمثل أساسًا لتنظيم العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتدعم هذه النظريات القادة في تكييف أساليبهم وفقًا للمتطلبات المتغيرة للبيئة المؤسسية واحتياجات الموظفين. وقد أشارت الدراسة السابقة إلى أهمية النظرية الإدارية ودورها في تحقيق رضا الموظفين ورفع مستوى ولائهم التنظيمي. فتعتبر نظريات الإدارة من الأدوات الفعالة التي تساعد في توجيه الموظفين وتحفيزهم نحو أداء أفضل، إذ تساهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي وخلق بيئة عمل داعمة. وذكرت الدراسة أن هناك اهتمامًا واسعًا بنظريات الإدارة بسبب تأثيرها المباشر على تطوير بيئة العمل وتحسين الأداء المؤسسي.

ولقد لوحظ أن نظريات الإدارة تطورت عبر الزمن استجابة للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي فرضتها بيئة العمل، حيث تم تطوير أساليب القيادة وأساليب التحفيز بما يتناسب مع أهداف المؤسسات الحديثة، مما أدى إلى ظهور العديد

من النظريات التي تركز على جوانب محددة من القيادة، مثل إدارة الفريق، وتحفيز الأفراد، والتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين.

2. أهداف الإدارة وتطبيقات نظرياتها

تسعى نظريات الإدارة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية داخل المنظمات، حيث أوضحت الدراسة السابقة أن هذه الأهداف تنصبّ على زيادة الإنتاجية، وتطوير البيئة التنظيمية، وتحقيق مستويات أعلى من رضا الموظفين. ووفقاً للدراسة، فإن أهداف الإدارة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تحقيق كفاءة العمل: تعتبر الكفاءة هدفاً رئيسياً في نظريات الإدارة، حيث يُعنى القادة بتطوير استراتيجيات تحفيزية تساعد في تحقيق الأهداف بأقل قدر من الموارد، كما تساهم هذه الاستراتيجيات في تحسين مستوى الأداء وتحقيق أفضل النتائج بأقل تكاليف ممكنة.
- تعزيز الرضا الوظيفي: أكدت الدراسة على أهمية تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مشيرةً إلى أن أنماط القيادة التي تدعم التعاون وتُقدّر المساهمة الفردية تسهم بشكل كبير في تحقيق رضا الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة.

3. أساليب الإدارة وتأثيراتها على الأداء الوظيفي

تطرقت الدراسة إلى الأساليب المختلفة للإدارة وأشارت إلى أن اختيار الأسلوب الإداري المناسب يتوقف على طبيعة العمل وطبيعة الموظفين وبيئة العمل التنظيمية. وقد وُضحت الدراسة أن الأساليب الإدارية تنقسم إلى عدة أنماط رئيسية، لكل منها تأثيرات متفاوتة على الأداء الوظيفي ورضا الموظفين.

3.1. الإدارة الاستبدادية

تُعرف الإدارة الاستبدادية بأنها تعتمد على مركزية اتخاذ القرارات من قبل القائد دون إشراك الموظفين، حيث يتم اتخاذ القرارات بشكل فردي بهدف تحقيق الاستجابة السريعة في المواقف الحرجة أو الطارئة. أشارت الدراسة إلى أن هذا الأسلوب غالباً ما يؤدي إلى انخفاض رضا الموظفين بسبب قلة مشاركتهم في اتخاذ القرار، إلا أنه قد يكون مناسباً في الحالات

التي تتطلب سرعة الحسم والقرارات الفورية، كما أنه يساهم في تحسين الالتزام إذا كانت طبيعة العمل تتطلب رقابة صارمة لضمان جودة الأداء.

3.2. الإدارة الديمقراطية

تعتبر الإدارة الديمقراطية النمط الأكثر ملاءمة لتعزيز الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للموظفين، حيث يتيح هذا الأسلوب للموظفين المشاركة في صنع القرارات، مما يعزز شعورهم بالانتماء ويزيد من ولائهم للمؤسسة. ووفقًا للدراسة، فإن أسلوب القيادة الديمقراطية يشجع على التواصل المفتوح والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين، مما يؤدي إلى رفع مستوى التفاعل الإيجابي ويشجع على الابتكار داخل المؤسسة. ورغم ذلك، أشارت الدراسة إلى أن هذا الأسلوب قد يكون أقل فعالية في المواقف التي تستدعي سرعة اتخاذ القرار، إلا أنه يُعد الأفضل عند بناء فريق عمل يعتمد على التعاون.

3.3. الإدارة التساهلية

تُعرف الإدارة التساهلية بأنها نمط إداري يعتمد على توفير حرية واسعة للموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم دون تدخل مباشر من القائد. في هذا الأسلوب، يقتصر دور القائد على الإشراف العام وتقديم الدعم عند الحاجة، مما يسمح للموظفين بالاعتماد على أنفسهم وتطوير مهاراتهم في حل المشكلات. وعلى الرغم من أن هذا النمط قد يسهم في تعزيز الاستقلالية والإبداع بين الموظفين، إلا أن الدراسة تشير إلى أن الإدارة التساهلية قد تؤدي في بعض الحالات إلى انخفاض في الأداء وغياب الانضباط، خاصة إذا لم يتم تطبيقها ضمن حدود تضمن تحقيق الأهداف المؤسسية المطلوبة.

4. النظريات القيادية وأثرها على الرضا الوظيفي والأداء

ركزت الدراسة على عدة نظريات قيادية، موضحة دورها في تعزيز الرضا الوظيفي ورفع كفاءة الأداء، ومن أبرز هذه النظريات:

4.1 نظرية X و Y (Douglas McGregor)

قدّم دوجلاس ماكجريجور في الستينيات نظريتي X و Y للتفريق بين نوعين من الموظفين وأساليب القيادة المناسبة لهم. تتناول نظرية X الموظفين الذين يحتاجون إلى مراقبة صارمة وتوجيه مستمر لضمان إنجازهم للمهام، حيث يعتمد القادة

في هذه النظرية على المراقبة والتوجيه الدقيق لتحفيز الموظفين على تحقيق الأداء المطلوب. وأوضحت الدراسة أن هذا الأسلوب يناسب بيئات العمل التي تتطلب الالتزام الصارم بالقواعد والإجراءات.

أما نظرية Y، فتفترض أن الموظفين مبدعون وملتزمون بطبيعتهم، ويسعون لتحقيق التميز في أعمالهم متى توفرت لهم البيئة المناسبة. وعليه، فإن القادة الذين يعتمدون على هذه النظرية يميلون إلى دعم الاستقلالية وتحفيز الابتكار من خلال خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والتطوير المستمر. وأكدت الدراسة أن النظرية Y تُعد ملائمة بشكل خاص في بيئات العمل المرنة التي تدعم التعاون وتتيح فرصاً أكبر للابتكار.

4.2 النظرية التحويلية

تُعد النظرية التحويلية من النظريات الحديثة التي طُورت لتعزيز دور القائد كعنصر محفز للتغيير الإيجابي في المؤسسة. ووفقاً للدراسة، فإن القائد التحويلي يلهم فريقه لتحقيق مستويات عالية من الأداء من خلال وضع رؤية مشتركة تشجع على الالتزام وتحقيق الأهداف المشتركة. ويركز القائد التحويلي على بناء بيئة عمل تعزز الثقة المتبادلة وتشجع الابتكار. وأوضحت الدراسة أن القيادة التحويلية تؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، حيث يُعتبر القائد بمثابة الموجه والداعم الذي يساهم في تطوير الموظفين وتوفير بيئة عمل ملهمة.

4.3 النظرية السلوكية

تركز النظرية السلوكية على سلوك القائد وتأثيره المباشر على المرؤوسين، بدلاً من الاعتماد على السمات الشخصية للقائد. وتشير الدراسة إلى أن هذه النظرية تُصنّف أساليب القيادة إلى ثلاثة أنماط رئيسية: القيادة الديمقراطية: تشجع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات، مما يعزز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي. القيادة الاستبدادية: تتميز بالقرارات المركزية، حيث يكون القائد هو السلطة الوحيدة في اتخاذ القرار، مما قد يؤدي إلى تقليل رضا الموظفين. القيادة الفوضوية: تمنح الموظفين حرية التصرف دون تدخل مباشر، وتناسب هذا النمط بيئات العمل الإبداعية التي تتطلب مستويات عالية من الاستقلالية.

4.4 نظرية القيادة الموقفية

تُعتبر نظرية القيادة الموقفية، التي طورها بول هيرسي وكين بلانشارد، واحدة من النظريات التي تعتمد على تكيف القائد مع طبيعة الموقف واحتياجات الفريق. أشارت الدراسة إلى أن القائد يجب أن يكون مرناً في توجيه الموظفين، وأن يتكيف مع المواقف المختلفة لتقديم الدعم المناسب لهم. وتتفاوت أنماط القيادة في هذه النظرية بين التوجيه، والمشاركة، والدعم، والتفويض، مما يعزز من فعالية القيادة في بيئات العمل الديناميكية.

5. العوامل المؤثرة في تطبيق نظريات الإدارة

يتأثر تطبيق نظريات الإدارة بعدة عوامل، مما يؤدي إلى تباين فاعلية هذه النظريات من مؤسسة لأخرى. وقد ركزت الدراسة على ثلاثة عوامل رئيسية، وهي:

- العوامل السياسية: تتأثر القرارات الإدارية بشكل مباشر بالسياسات الحكومية والتشريعات التي تنظم حقوق وواجبات الموظفين.
- العوامل الاجتماعية: تؤثر القيم والتقاليد الاجتماعية على أنماط القيادة وأساليب التحفيز، حيث تلعب الثقافة المحلية دوراً هاماً في تحديد النمط القيادي الأنسب.
- العوامل الاقتصادية: يتأثر اختيار النمط الإداري بحالة الاقتصاد المحلي والدولي، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية وفقاً لمواردها المالية

الدراسات السابقة

استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية، تناول العديد من الباحثين موضوع تأثير الإدارة على بيئة العمل والأداء الوظيفي من زوايا متعددة كما يلي:

1- دراسة تهناني موسى الفايز (2024) تأثير القيادة الفوضوية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في المدارس السعودية - السعودية.

تبنت هذه الدراسة النظر إلى تأثير القيادة الفوضوية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في المدارس السعودية حيث استخدمت الباحثة الاستبانة وطبقته على عينة مكونة من 90 معلماً ومعلمة وكان اختيار العينة عشوائياً ووصلت الباحثة إلى ما يلي:

على الرغم من نقص السلوكيات القيادية السلبية الواضحة، إلا أن هناك حاجة للتطوير في مجالات توزيع المهام وحل النزاعات. يُقدر المعلمون قدرة المديرين على حل المشكلات والحفاظ على تواصل متسق معهم، مما يعزز الرضا الوظيفي. أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي، بشكل عام، جيد إلى حد ما، كما أن فرص النمو المهني والدعم الإداري تلقى اهتمامًا إيجابيًا. وبهدف زيادة فعالية القيادة ورفع مستوى الرضا الوظيفي، توصي الدراسة بتشجيع الاعتراف بأداء الموظفين، وزيادة المشاركة في صنع القرار، والحفاظ على التواصل المفتوح.

وقد أبدى المعلمون اتفاقًا على العبارة "بشكل عام، أشعر بالرضا عن وظيفتي" بمتوسط (3.52)، مما يشير إلى رضا عام عن وظائفهم، رغم أنه ليس في أعلى مستوى ممكن.

2- دراسة منى خالد عكر (2024) أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي - لبنان

ركزت هذه الدراسة على تأثير بيئة العمل على تعزيز الإبداع الوظيفي بين الموظفين في المؤسسات. تهدف الدراسة إلى توضيح الدور الذي تلعبه بيئة العمل في تحفيز الإبداع، من خلال تقديم تعريف شامل لمكونات بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي. اعتمدت الباحثة على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، ودرست عوامل مختلفة مثل التصميم الداخلي، العلاقات الاجتماعية، وتوفير الأمان في بيئة العمل.

استخدمت الباحثة منهجية تحليل الدراسات السابقة التي تناولت تأثير بيئة العمل على السلوك الإبداعي، مع الاستفادة من عدة أبحاث ودراسات قارنت بين بيئات عمل متنوعة وكيف أثرت على مستوى الإبداع لدى الموظفين. وقد تضمنت العوامل المدروسة العناصر التنظيمية والاجتماعية والنفسية في بيئة العمل، إضافة إلى تأثير بيئة العمل المادية.

أظهرت الدراسة أن بيئة العمل الإيجابية والمحفزة تعزز من مستويات الإبداع لدى الموظفين، بينما البيئات غير المشجعة تؤدي إلى انخفاض الدافعية نحو الابتكار. وبيّنت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد نظام مكافآت فعال وتوفر بيئة صحية تعزز من تفاعل الموظفين وقدرتهم على تقديم أفكار جديدة. ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة:

- التواصل المفتوح: تؤثر قنوات الاتصال المفتوحة بشكل إيجابي على الإبداع، حيث تُشعر الموظفين بالانتماء وتتيح لهم التعبير عن آرائهم بحرية، مما يساهم في تعزيز أفكارهم الابتكارية.
- الدعم الاجتماعي والنفسي: يتضح من الدراسة أن دعم الزملاء والمديرين يساهم في زيادة الإبداع، حيث أن البيئة التي تدعم الاستقلالية وتحفز الموظفين تعزز من رضاهم وتدفعهم للعمل بإبداع أكبر.

- الاستقلالية والثقة: أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يتمتعون باستقلالية في أداء مهامهم ويتلقون الثقة من الإدارة يميلون إلى تقديم أفكار أكثر إبداعاً ويمتلكون دافعية أعلى للإنتاجية.

قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل لتحفيز الإبداع الوظيفي، من أبرزها:

- تعزيز العمل الجماعي: تشجيع بيئة عمل تدعم التعاون بين الموظفين وتعزز التآزر لرفع مستوى الإبداع.
 - نظام المكافآت والحوافز: ضرورة توفير حوافز مادية ومعنوية تحفز الموظفين على الابتكار وتقدير جهودهم.
 - الراحة النفسية: تصميم بيئة مادية تتناسب مع احتياجات الموظفين، بما يحقق راحتهم النفسية ويدعم إنتاجيتهم.
- تحديث التكنولوجيا والأدوات: توفير موارد وأدوات حديثة تتيح للموظفين تنفيذ مهامهم بشكل أفضل وتسهيل تفاعلهم الابتكاري.

اختتمت الباحثة بأن بيئة العمل الإيجابية هي عامل رئيسي في تحقيق الإبداع الوظيفي، حيث تشجع الموظفين على التفكير بطرق جديدة وتقديم حلول مبتكرة. وأشارت إلى أن تحسين بيئة العمل له دور هام في تميز المؤسسة وزيادة إنتاجيتها، حيث أن توفير بيئة صحية ومشجعة يساهم في بناء ثقافة إبداعية وتفاعل إيجابي بين الأفراد داخل المؤسسة.

3- دراسة زايد الهاجري (2023) " دور النمط القيادي في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للعمل في قطاع وزارة الداخلية - قطر .

تطرقت هذه الدراسة الى إيجاد تأثير الأنماط القيادية على رضا الموظفين في وزارة الداخلية القطرية بالسعي الى استيعاب الدور القيادي في تحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين وقد تكونت عينة الدراسة من جميع موظفين الوزارة وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانات وقد توصلت الدراسة الى:

- ان النمط الديمقراطي هو الأكثر فعالية في تحقيق رضا الموظفين ورفع الولاء الوظيفي بينهم حيث بينت النتائج ذلك الأثر بأنه حينما يتم اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ينعكس ذلك على تحسين بيئة العمل والولاء .

أوصى الباحث بنهاية دراسته الى:

تبني اتخاذ القرار التشاركي: يجب تبني القيادة الديمقراطية لاشراك الموظفين في عمليات صنع القرار كلما كان ممكناً.

الحرص على التواصل الواضح والفعال من القيادات لتوصيل اهداف المنظمة بشكل واضح مما يعزز الثقة والرضا الوظيفي.

4- دراسة عبد اللطيف غربي (2022) الأنماط القيادية وأثرها على الولاء التنظيمي". دراسة ميدانية بمديرية التجارة بالوادي - الجزائر.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة الارتباطية بين الأنماط الإدارية وتأثيرها على الولاء الوظيفي لموظفي مديرية التجارة بمحافظة الوادي، وقد حدد مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بالمديرية وشملت عينة الدراسة عدد 45 موظف مثلوا نسبة 20 % من مجتمع الدراسة واستخدم الباحث النهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة للبحث حيث توصل الباحث الى ما يلي:

- النمط القيادي السائد في المديرية هو النمط الاوتوقراطي (الديكتاتوري) والذي كان له أثرا سلبيا واضحا على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها حيث ظهر أن نمط الإدارة المتبع كان بعيدا كل البعد عن اشراك الموظفين والاختار بأرائهم في صنع القرارات او وضع بعض السياسات وقد نتج عن ذلك ضعف الرضا والولاء الوظيفي حيث ثبت ان الموظفين غير مستعدين اطلاقا لبذل مجهودات إضافية وعدم البحث عن الحلول المطلوبة لجميع المشاكل التي تطرأ على أعمالهم مما خلق بيئة غير صحية للعمل.

وقد طرح الباحث عددا من الاقتراحات كما يلي:

- تشجيع المديرين على استخدام النمط الديمقراطي واشراك الموظفين بطريقة فعالة تعمل على تحقيق اهداف المديرية.
- ان يكون المديرين قدوة حسنة في معاملاتهم وفتح جانب الحوار والنقاش حول اعمال المديرية.

5- دراسة حميد راشد وعائدة القاسمية (2020) "اثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس العين"-الامارات

هدفت هذه الدراسة الى تحليل كيفية تاثير القيادة الديموقراطية على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين العاملين في مدارس الحلقة الثانية والثالثة في مدينة العين وقد اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية للبحث وتوصلوا الى النتيجة التالية:

- أظهر المعلمون الذين يتعامل معهم القادة بأسلوب ديمقراطي مستويات عالية من الرضا الوظيفي حيث لوحظ ان المشاركة في اتخاذ القرارات عززت من رضاهم تجاه العمل مما انعكس بشكل واضح على أدائهم الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- نشر مفهوم الإدارة الديمقراطية في المدارس لتعزيز الروح المعنوية للمعلمين وتحقيق راض وظيفي عالي.
- تدريب المسؤولين حول تطبيق الإدارة الديمقراطية والحرص على المشاركة الفعالة للمعلمين.

6- دراسة توفيق عطيه العجلة (2009) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام - غزة

تناولت الدراسة التي أعدها توفيق عطية العجلة، في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية بغزة، العلاقة بين الإبداع الإداري ومستويات الأداء الوظيفي لدى مديري القطاع العام في وزارات قطاع غزة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة استبياناً وزع على عينة طبقية بلغت 305 مديراً، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS للتحقق من العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي.

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الإبداع الإداري المتاح لدى مديري القطاع العام في الوزارات.
- تحديد أثر المتغيرات التنظيمية في دعم وتنمية القدرات الإبداعية لدى المديرين.
- تقييم واقع الأداء الوظيفي للمديرين ومعرفة مدى تأثير الإبداع الإداري عليه.

ونتح عن هذه الدراسة مايلي:

- مستوى القدرات الإبداعية: أظهرت النتائج أن المديرين في الوزارات يمتلكون قدرات إبداعية مرتفعة نسبياً، ما يدل على توافر الإمكانيات التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تأثير المتغيرات التنظيمية: تبين أن المتغيرات التنظيمية (مثل التدريب، الحوافز، والبنية التنظيمية) تلعب دوراً مهماً في دعم الإبداع، حيث يمكن أن تهيئ بيئة تنظيمية مناسبة للابتكار والتطوير.
- واقع الإبداع الإداري: توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري في وزارات القطاع العام يُعد مقبولاً، ولكنه بحاجة إلى تعزيز من خلال تحسين السياسات الداعمة للإبداع.
- فعالية تقييم الأداء: أشارت الدراسة إلى أن نظم تقييم الأداء في الوزارات غير فعالة بالشكل الكافي، حيث تفتقر للمعايير الواضحة التي تتيح للموظفين تحسين أدائهم وفق تقييم موضوعي.

- مستوى الأداء الوظيفي: تم تقييم الأداء الوظيفي عمومًا بأنه في مستوى مقبول، ما يعني أن هناك مساحة للتحسين بفضل تعزيز العوامل الإبداعية.

بناءً على النتائج، قدم الباحث عددًا من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز الإبداع وتحسين الأداء الوظيفي، وأبرزها:

- إنشاء حاضنات للإبداع: يقترح الباحث تأسيس إدارة مختصة بالإبداع أو ما يسمى بـ"بنك الأفكار" لاحتضان وتنمية الأفكار الإبداعية وتطبيقها في العمل المؤسسي.
 - وضع معايير لاكتشاف المبدعين: يؤكد الباحث على أهمية تطوير معايير موضوعية لتحديد الموظفين المبدعين واستقطابهم بما يتناسب مع قدراتهم.
 - تشجيع اللامركزية وتفويض الصلاحيات: يرى الباحث ضرورة التوسع في تفويض الصلاحيات للمديرين لتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز الشعور بالمسؤولية.
 - تعزيز نظام الحوافز: يُوصى بوضع نظام حوافز شامل يركز على معايير موضوعية ويشمل مكافآت مادية ومعنوية مخصصة للموظفين المبدعين، ما يعزز من دافعيتهم.
 - تحسين نظم تقييم الأداء: توصي الدراسة بضرورة مراجعة وتطوير أنظمة التقييم لتكون أكثر شفافية وموضوعية، بما يتيح للموظفين معرفة نتائج تقييماتهم والعمل على تطوير أدائهم وفق معايير واضحة.
- خلصت الدراسة إلى أن بيئة العمل التي تدعم الإبداع وتوفر التحفيز المناسب تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للمديرين، وأن تطوير نظم تقييم الأداء والحوافز من شأنه أن يعزز كفاءة المديرين في القطاع العام ويزيد من فعالية الأداء المؤسسي بشكل عام.

مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة:

تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول أهمية دور القيادة في تعزيز الرضا الوظيفي، لكنها تتفرد بتحليل أعمق وشامل لعدة جوانب مرتبطة بالأداء الوظيفي وتأثير القيادة الديمقراطية. وفيما يلي توضيح لأوجه الشبه والاختلاف بين نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسات السابقة:

دراسة تهاني موسى الفايز (2024):

تناولت دراسة الفايز تأثير القيادة الفوضوية على الرضا الوظيفي، وأظهرت أن هذا النمط القيادي قد يوفر نوعاً من الاستقلالية، لكنه يحتاج إلى تطوير في مجالات توزيع المهام وحل النزاعات. ومن هنا، تأتي أهمية التفرد في نتائج الدراسة الحالية التي تدعم أن القيادة الديمقراطية لا تعزز فقط الرضا الوظيفي، بل تسهم بشكل إيجابي وواضح في خلق بيئة محفزة للإبداع والتعاون. بينما ركزت دراسة الفايز على التحفظات تجاه القيادة الفوضوية، أظهرت نتائج هذه الدراسة أن النمط الديمقراطي هو الأكثر فعالية في رفع الرضا وتحقيق بيئة عمل إيجابية ومستدامة.

دراسة منى خالد عكر (2024):

ركزت دراسة عكر على أهمية بيئة العمل في تعزيز الإبداع الوظيفي، حيث تناولت تأثير عوامل مثل التصميم الداخلي، العلاقات الاجتماعية، والأمان الوظيفي على الابتكار. بينما تركز دراستنا الحالية على القيادة الديمقراطية كعامل رئيسي يدعم بيئة العمل، ويؤثر بشكل مباشر في تمكين الموظفين وتحفيزهم على المشاركة واتخاذ القرارات، مما يعزز الإبداع بشكل شامل. في حين ركزت عكر على العوامل البيئية العامة، أظهرت دراستنا أن القيادة الديمقراطية تسهم بفعالية في تحسين بيئة العمل عبر تعزيز الاستقلالية والثقة، مما يزيد من رضا الموظفين ويدعم إنتاجيتهم، ليكون النمط الديمقراطي هو الأكثر إيجابية لتحقيق بيئة عمل محفزة ومستدامة للإبداع.

دراسة زايد الهاجري (2023):

أوضحت دراسة الهاجري أن القيادة الديمقراطية تعزز رضا الموظفين وولاءهم الوظيفي، مؤكدةً على أهمية التواصل الواضح بين الإدارة والموظفين. تتفق نتائج هذه الدراسة مع هذا الاستنتاج، لكنها تتفرد بدراسة أوسع لجوانب متعددة للأداء الوظيفي. بالإضافة إلى الرضا والولاء، تسلط الدراسة الحالية الضوء على تأثير القيادة الديمقراطية في الالتزام بالمواعيد النهائية، وإدارة الوقت، وتحفيز الابتكار، مما يجعل نتائجها أكثر شمولية وتفصيلاً في تحليلها لتأثير القيادة على الأداء الفردي والجماعي.

دراسة عبد اللطيف غربي (2022):

تطرقت دراسة غربي إلى تأثير القيادة الاستبدادية على الولاء الوظيفي، حيث أظهرت أن هذا النمط له تأثير سلبي واضح، إذ يؤدي إلى بيئة عمل غير صحية ويقلل من رضا الموظفين واستعدادهم لبذل الجهد الإضافي. في المقابل،

ركزت دراستنا على تأثير القيادة الديمقراطية، وقدمت أدلة على أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يسهم بشكل كبير في رفع الرضا الوظيفي وزيادة التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل. وبذلك، تتفرد هذه الدراسة بتسليط الضوء على تأثير القيادة الديمقراطية بوصفه عاملاً إيجابياً يعزز الولاء والانتماء المؤسسي، عكس نتائج دراسة غربي التي أكدت الأثر السلبي للقيادة الاستبدادية.

دراسة حميد راشد وعائدة القاسمية (2020):

أشارت دراسة راشد والقاسمية إلى أن القيادة الديمقراطية ترفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، خاصة من خلال إشراكهم في صنع القرار، وهو ما يتفق مع نتائج هذه الدراسة. إلا أن هذه الدراسة تتوسع لتشمل أبعاداً متعددة لتأثير القيادة الديمقراطية، مثل تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز الابتكار، وتوفير بيئة عمل داعمة. بينما اقتصرَت دراسة راشد والقاسمية على تحليل الرضا الوظيفي فقط، تتفرد هذه الدراسة بإبراز شمولية تأثير القيادة الديمقراطية، بما في ذلك دورها في تحفيز التطوير المهني وتعزيز البيئة التعاونية بين الموظفين.

تفرد الدراسة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتركيزها الشمولي على تأثير القيادة الديمقراطية على جوانب متعددة في بيئة العمل، بما في ذلك الأداء، وتحفيز الابتكار، وإدارة الوقت، وتطوير مهارات الموظفين. وعليه، فإن هذه الدراسة تسلط الضوء على القيادة الديمقراطية كأداة عملية لا تدعم الرضا الوظيفي فقط، بل ترفع مستوى الولاء وتعزز الإنتاجية، مما يجعل نتائجها إضافة قيمة إلى الدراسات السابقة التي تناولت دور القيادة في بيئة العمل بشكل جزئي ومحدد.

في هذه الدراسة تم الاستفادة من الدراسات السابقة بشكل أساسي لتكوين فهم شامل حول تأثير الأنماط القيادية المختلفة على الرضا الوظيفي والأداء، مما ساعد في تحديد المتغيرات الأساسية وتوجيه تحليل النتائج وقدمت الدراسات السابقة إطاراً نظرياً ومرجعاً عملياً لدراسة تأثير القيادة الديمقراطية في بيئة العمل، وخصوصاً في مجالات الرضا الوظيفي، الولاء، الأداء، والتواصل الفعال.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

تحديد أسلوب القيادة المناسب للتحليل: بناءً على ما توصلت إليه الدراسات السابقة، تم اختيار القيادة الديمقراطية كنمط قيادي رئيسي لتحليل تأثيره الإيجابي على الرضا الوظيفي؛ حيث أظهرت دراسات مثل دراسة حميد راشد وعائدة القاسمية (2020) وزايد الهاجري (2023) أن القيادة التشاركية لها دور فعال في تحسين الرضا وتعزيز ولاء الموظفين.

تحديد متغيرات الدراسة: بفضل نتائج دراسات مثل عبد اللطيف غربي (2022)، التي بحثت تأثير القيادة الاستبدادية، تم تحديد متغيرات الدراسة بما يتجاوز الرضا الوظيفي ليشمل جوانب أخرى مثل الابتكار، والالتزام بالمواعيد، وتوزيع المهام، حيث تم استنباط هذه المتغيرات كعوامل محتملة تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة المتبع.

صياغة أسئلة البحث: أظهرت الدراسات السابقة توجهات متباينة في تقييم تأثير أساليب القيادة على الأداء؛ ولذلك، تم بناء أسئلة البحث بما يغطي جوانب القيادة والتواصل والإدارة الفعالة للوقت، مستفيدين من تركيز الدراسات السابقة على أثر القيادة في بيئة العمل وكيفية إشراك الموظفين في القرارات.

مقارنة النتائج: استفادت الدراسة من الدراسات السابقة لإجراء مقارنة واضحة، حيث أظهرت كيف تميزت القيادة الديمقراطية عن النماذج الأخرى كالنمط الاستبدادي والنمط الفوضوي، كما في دراسات غربي (2022) والغايز (2024)، مما أتاح فهمًا أعمق للفروقات وأهمية الأسلوب الديمقراطي.

- بذلك، كانت الدراسات السابقة مصدرًا رئيسيًا لتوجيه البحث وتطوير فرضياته، وكذلك لتفسير نتائجه ومقارنته مع الاتجاهات المعروفة في مجال تأثير القيادة على بيئة العمل والأداء الوظيفي
- تم اختيار القيادة الديمقراطية كنمط أساسي بناءً على دورها الإيجابي في رضا الموظفين وولائهم كما أوضحت دراسات سابقة
- تحديد المتغيرات مثل الابتكار والالتزام بالمواعيد وتوزيع المهام جاء بناءً على دراسة غربي حول تأثير القيادة الاستبدادية
- صياغة أسئلة البحث لتشمل القيادة والتواصل وإدارة الوقت مستندة إلى تركيز الدراسات السابقة على أهمية إشراك الموظفين

الخلاصة

قدمت الدراسات السابقة إطارًا لدعم بناء فرضيات الدراسة وتفسير النتائج وتسهيل المقارنة مع الاتجاهات المعروفة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

يُعتبر اختيار المنهجية البحثية الملائمة للعمود الفقري للبحث، إذ إنها تؤثر بشكل مباشر على دقة وموضوعية النتائج التي يسعى الباحث إلى تحقيقها. وتأتي هذه الدراسة في إطار السعي لفهم تأثير أساليب الإدارة المختلفة على بيئة العمل والأداء الوظيفي، ومن ثم تقديم توصيات عملية لتعزيز الأساليب التي تساهم في نجاح الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة. ولتحقيق هذا الهدف، كان لا بد من اتباع منهجية دقيقة وملائمة لطبيعة البحث، ولذلك تم اعتماد المنهجية الكمية التي تعتمد على الأرقام والبيانات القابلة للقياس، من خلال استبيانات موجهة إلى موظفين الشركة.

تمثل المنهجية الكمية الأداة المثلى لجمع بيانات شاملة ودقيقة حول المتغيرات المدروسة، مثل أساليب الإدارة المختلفة، الرضا الوظيفي، ومستويات الأداء. إن الاعتماد على هذه المنهجية يتيح للباحث ليس فقط تحديد العلاقات بين المتغيرات، بل أيضًا قياس مدى تأثير تلك الأساليب الإدارية على رضا الموظفين وإنتاجيتهم بشكل موضوعي وموثوق. ومن خلال تصميم استبيان مدروس بعناية وتوزيعه على عينة كبيرة من الموظفين، تُمكن هذه الدراسة من جمع بيانات تعكس بدقة مواقف الموظفين وتجاربهم مع الأساليب الإدارية المستخدمة في الشركة. وهكذا، توفر المنهجية الكمية إمكانية قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين أساليب الإدارة وبيئة العمل، مما يعزز من موثوقية النتائج ويُسهل في تقديم رؤى وتوصيات علمية قابلة للتطبيق.

المنهجية وطرق البحث

1. تصميم الدراسة:

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بهدف تحقيق أهدافها الرئيسية. ويُعتبر هذا المنهج الأنسب لجمع وتحليل البيانات من عينة كبيرة من الموظفين بهدف قياس تأثير المتغيرات المختلفة.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في قطاع الهندسة والمشاريع بشركة سابك، والذي يضم 877 موظفًا من الجنسين. تم اختيار عينة عشوائية تمثل 30% من إجمالي المجتمع، أي 320 استبانة، وتم تحليل 270 استبانة صالحة من العينة.

2. أداة جمع البيانات:

الاستبيان: تم تصميم استبيان يغطي المحاور التالية:

الخصائص الشخصية: تشمل جمع بيانات حول المتغيرات الديموغرافية مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

أساليب الإدارة: تهدف هذه المحاور إلى تقييم الأساليب الإدارية المستخدمة في الشركة، والتي تتضمن الإدارة الديمقراطية، الاستبدادية، والتساهلية.

الرضا الوظيفي: لقياس مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل، علاقتهم مع زملائهم، وفرص النمو والتطوير المهني.

الأداء الوظيفي: لقياس جودة الإنتاجية، الالتزام بالمواعيد، ومستوى الأداء الوظيفي بشكل عام.

3. جمع البيانات:

تم توزيع الاستبيانات على عينة ممثلة من موظفي الشركة في مختلف الإدارات، مع مراعاة التوزيع العادل بين الفئات المختلفة لضمان شمولية التمثيل وتغطية جميع المتغيرات المدروسة بشكل متوازن.

4. تحليل البيانات:

تم استخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات. تم تحليل البيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي Excel و SPSS لقياس العلاقات بين المتغيرات وتحديد تأثيرات أساليب الإدارة المختلفة على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

5. مناقشة النتائج:

بعد تحليل البيانات، تم مقارنة النتائج المستخلصة مع الأدبيات السابقة، بهدف تحديد مدى التوافق أو الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه البحوث السابقة. كما تم تسليط الضوء على العوامل التي تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء الوظيفي بناءً على نتائج الدراسة.

6. حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة على فترة زمنية لم تتجاوز ثلاثة أشهر (2024)، مما يعكس تأثير الظروف خلال تلك الفترة المحددة.

الحدود الجغرافية: تركزت الدراسة على موظفي قطاع الهندسة والمشاريع بشركة سابك داخل المملكة العربية السعودية، مما قد يؤثر على قابلية تعميم النتائج على مؤسسات أو مجتمعات أخرى.

الحدود العينية: اقتصرَت العينة على موظفي قطاع الهندسة والمشاريع فقط، مما قد يؤثر على تعميم النتائج على باقي قطاعات الشركة أو على مؤسسات أخرى تعمل في مجالات مختلفة- تلخيص أهم النتائج والتوصيات.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الكمي للبيانات المجمعة من عينة الدراسة. كما يركز على تقديم توصيات عملية مستندة إلى هذه النتائج، تسهم في تحسين أساليب الإدارة داخل الشركات وتعزيز بيئة العمل والأداء الوظيفي.

في ضوء الأهداف التي حددتها الدراسة مسبقاً، والمتمثلة في استكشاف تأثير أساليب الإدارة المختلفة على بيئة العمل والأداء الوظيفي في قطاع الهندسة والمشاريع بشركة سابك، تم استخدام منهجية كمية تعتمد على استبيانات موجهة للموظفين، مما أتاح للباحثين جمع بيانات موضوعية وموثوقة. عكست هذه البيانات العلاقة بين الأساليب الإدارية (الديمقراطية، الاستبدادية، والتساهلية) والرضا الوظيفي ومستوى الأداء، حيث تم تحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي. يعرض هذا الفصل النتائج المستخلصة، والتي توضح كيف تفاعلت أساليب الإدارة المختلفة مع المتغيرات الأخرى مثل بيئة العمل، الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي. يتم أيضاً مناقشة هذه النتائج في سياق الأدبيات السابقة، بهدف تحديد مدى توافقها أو اختلافها مع ما توصلت إليه الأبحاث السابقة. وبناءً على هذه النتائج، يتم تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تحسين الممارسات الإدارية داخل الشركات. تُركز هذه التوصيات على تعزيز أساليب الإدارة التي تدعم التواصل الفعال، التحفيز، والابتكار، مع الحد من الآثار السلبية للأساليب التي تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي والإنتاجية.

تحليل البيانات

تم تصميم الاستبيان ليتضمن مجموعة من المحاور التي تمثل الجوانب الأساسية للدراسة:

1. **المحور الأول:** يختص هذا الجزء بجمع البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

2. **المحور الثاني:** يتناول هذا المحور متغير أساليب الإدارة المختلفة، ويشمل 5 فقرات تهدف إلى توضيح الأساليب المختلفة المتبعة في الإدارة. وقد تم التركيز على ثلاثة أنواع رئيسية من الأساليب الإدارية وهي:

- الإدارة الديمقراطية
- الإدارة الاستبدادية
- الإدارة التساهلية

3. **المحور الثالث:** يركز هذا المحور على المتغير التابع الرضا الوظيفي، ويشمل 5 فقرات تهدف إلى قياس مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل.

4. **المحور الرابع:** يتناول هذا المحور المتغير التابع الثاني الأداء الوظيفي، ويتكون من 5 فقرات تركز على التشجيع على الابتكار وجودة مخرجات العمل.

يحتوي الاستبيان على 15 فقرة تم تقسيمها بالتساوي على المحاور الأربعة المذكورة أعلاه. ولقياس مستوى استجابة المشاركين، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتدرج من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة". اشتملت الأسئلة في المحور الأول على الأسئلة الديموغرافية المتعلقة بالعمر، الجنس، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، بينما غطت المحاور الأخرى الأسئلة المتعلقة بالإدارة والرضا والأداء الوظيفي.

أسئلة الاستبيان المتعلقة بالمحاور الثاني، الثالث والرابع

1. الإدارة تتبع أسلوبًا استبداديًا في اتخاذ القرارات.
2. الإدارة تعتمد على أسلوب تشاركي في اتخاذ القرارات مع الموظفين.
3. تشعر أن الإدارة تمنح الموظفين استقلالية كافية في أداء مهامهم.
4. تتواصل الإدارة بانتظام وبشكل واضح مع الموظفين حول الأهداف والتوقعات.
5. تتلقى ملاحظات وتقييمات دورية من الإدارة بشأن أدائك.
6. أشعر بالرضا عن بيئة العمل بشكل عام.

7. أشعر أنني أحصل على دعم كافٍ من الإدارة لتحقيق أهدافي.
8. العلاقات مع زملائي في العمل إيجابية وتدعم بيئة العمل الجماعي.
9. تتاح لي فرص للنمو والتطوير المهني في الشركة.
10. أشعر أن الإدارة تقدّر جهودي وتكافئني على الإنجازات.
11. أشعر أنني أحقق أداءً عاليًا وألتزم بالمواعيد النهائية في العمل.
12. يتم تشجيعي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة في العمل.
13. يتم الاعتراف بجودة عملي في الشركة.
14. أتمكن من إدارة وقتي ومواردي بفعالية لتحقيق أهدافي في العمل.
15. الإدارة تساعدني على تحسين أدائي الوظيفي من خلال التوجيه والتدريب المستمر.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

جدول رقم (1-4) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	238	88%
	أنثى	32	12%
المجموع		270	100%
العمر	من 20-30 سنة	40	15%
	من 31-39 سنة	127	47%
	من 40-49 سنة	94	35%
	أعلى من 50 سنة	9	3%
المجموع		270	100%
المؤهل التعليمي	الثانوية العامة و أقل	59	22%
	دبلوم	60	22%
	بكالوريوس	110	41%
	ماجستير	41	15%
المجموع		270	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	35	13%
	من 5 إلى 10 سنوات	96	36%
	من 11 إلى 20 سنة	113	42%
	أعلى من 20 سنة	26	10%
المجموع		270	100%

يشير الجدول رقم (1) الى ان النسبة الأعلى من افراد العينة من الذكور بنسبة بلغت 88%, فيما تمثلت نسبة الاناث ب 12%. وضمت الفئتين العمريتين (من 31-39 سنة) و (من 40-49 سنة) اعلى النسب من افراد العينة بلغت تواليا 47% و 35% ومثلت الفئة العمرية (اعلى من 50 سنة) ادنى نسبة من افراد العينة حيث بلغت 3%. وفي إطار المؤهلات العلمية جاءت درجة البكالوريوس بأعلى نسبة وبلغت 41%, وتشارك حملة الثانوية العامة ودرجة الدبلوم نفس النسبة حيث بلغت 22% بالتساوي، ومثلت درجة الماجستير النسبة الأقل من حجم العينة وبلغت ما نسبته 15%. ومن جانب الخبرات العملية، اتضح ان النسبة الأعلى من العينة تمتلك خبرة عملية (من 11-20 سنة) بنسبة 42% وتلتها الفئة التي تملك خبرات عملية مقدرة ب (من 5-10 سنوات) بنسبة 36% وحيث مثل حجم 10% من العينة بخبرات عملية اعلى من 20 سنة. وقد أظهرت نتيجة التحليل الوصفي انه كان للمتغيرات الشخصية للعينة الأثر الواضح لفهم افراد العينة لأسئلة الاستبيان والاجابة عليها بموضوعية.

تحليل بيانات الإستبيان:

تحليل الثبات

جدول رقم (2-4) تحليل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا ومعامل أوميغا لماكدونالد

	Mean	Cronbach's α	McDonald's ω
Scale Reliability Statistics			
scale	4.02	0.985	0.985

[3]

If item dropped	
Cronbach's α	
Item Reliability Statistics	
أساليب الإدارة	0.975
الرضا الوظيفي	0.980
الأداء الوظيفي	0.978

تم إجراء تحليل الثبات للمقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's α) ومعامل أوميغا لماكدونالد (McDonald's ω) لتقدير موثوقية المقياس. بلغ المتوسط العام لإجابات المستجيبين 4.02، مما يشير إلى ميل إيجابي في الاستجابات. وقد بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا 0.985، وهي قيمة مرتفعة جدًا تشير إلى مستوى عالٍ من الثبات الداخلي للمقياس، مما يعكس ترابطًا قويًا بين عناصر المقياس وقدرته على قياس الظاهرة بشكل متماسك. كذلك، أكدت قيمة معامل أوميغا البالغة 0.985 على هذا المستوى المرتفع من الثبات، مما يدعم موثوقية المقياس.

كما تم تحليل تأثير إسقاط كل عنصر على معامل الثبات، حيث أظهرت النتائج أن إسقاط عنصر "أساليب الإدارة" سيؤدي إلى انخفاض طفيف في معامل كرونباخ ألفا ليصبح 0.975، في حين أن إسقاط عنصر "الرضا الوظيفي" سيؤدي إلى قيمة كرونباخ ألفا تساوي 0.980. تعكس هذه النتائج أن العناصر متماسكة بشكل جيد، وأن إسقاط أي منها لا يؤثر بشكل جوهري على ثبات المقياس، مما يعزز من مرونة المقياس وموثوقيته.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن المقياس يتمتع بمستوى عالٍ من الثبات الداخلي ويعد أداة موثوقة لقياس المفهوم المستهدف في الدراسة

معامل الصدق:

جدول رقم (3-4) اختبار معامل الصدق لأسئلة الاستبيان

Exploratory Factor Analysis

	Factor	
	1	Uniqueness
Factor Loadings		
الإدارة تتبع أسلوبًا استبداديًا في اتخاذ القرارات	0.979	0.0421
الإدارة تعتمد على أسلوب تشاركي في اتخاذ القرارات مع الموظفين	0.972	0.0560
الإدارة تمنح الموظفين استقلالية كافية في أداء مهامهم	0.980	0.0392
تتواصل الإدارة بانتظام وبشكل واضح مع الموظفين حول الأهداف والتوقعات	0.977	0.0451
تتلقى ملاحظات وتقييمات دورية من الإدارة بشأن أدائك	0.972	0.0543
أشعر بالرضا عن بيئة العمل بشكل عام	0.979	0.0425
أشعر أنني أحصل على دعم كافٍ من الإدارة لتحقيق أهدافي	0.977	0.0460
العلاقات مع زملائي في العمل إيجابية وتدعم بيئة العمل الجماعي	0.966	0.0668
تتاح لي فرص للنمو والتطوير المهني في المؤسسة	0.977	0.0455
أشعر أن الإدارة تقدّر جهودي وتكافئني على الإنجازات	0.979	0.0423
أشعر أنني أحقق أداءً عاليًا وألتزم بالمواعيد النهائية في العمل	0.977	0.0461
يتم تشجيعي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة في العمل	0.976	0.0466
يتم الاعتراف بجودة عملي في المؤسسة	0.965	0.0695
أتمكن من إدارة وقتي ومواردي بفعالية لتحقيق أهدافي في العمل	0.980	0.0386
الإدارة تساعدني على تحسين أدائي الوظيفي من خلال التوجيه والتدريب المستمر	0.980	0.0392

أظهرت نتائج التحليل أن الأحمال العملية للعناصر كانت مرتفعة بشكل ملحوظ، حيث تراوحت بين 0.965 و 0.980. تشير هذه القيم العالية إلى أن كل عنصر في المقياس يرتبط بشكل قوي بالعامل الأساسي، مما يعكس تماسك العناصر مع بعضها في قياس المفهوم المستهدف.

نسبة التفرّد للعناصر

أوضحت النتائج أن نسبة التفرّد (Uniqueness) للعناصر كانت منخفضة، حيث تراوحت بين 0.0386 و 0.0695. يشير هذا الانخفاض إلى أن معظم التباين في إجابات العناصر يتم تفسيره من خلال العامل المشترك، مما يدل على أن العناصر تقيس بفعالية نفس البنية النظرية ولا تتأثر بعوامل أخرى.

بناءً على هذه النتائج، يمكن اعتبار أن المقياس يتمتع بصدق بنائي عالٍ. فالتوافق القوي بين العناصر والعامل المشترك يؤكد على أن المقياس صالح وموثوق لقياس الظاهرة المستهدفة، ويعكس البناء النظري بطريقة فعالة ودقيقة.

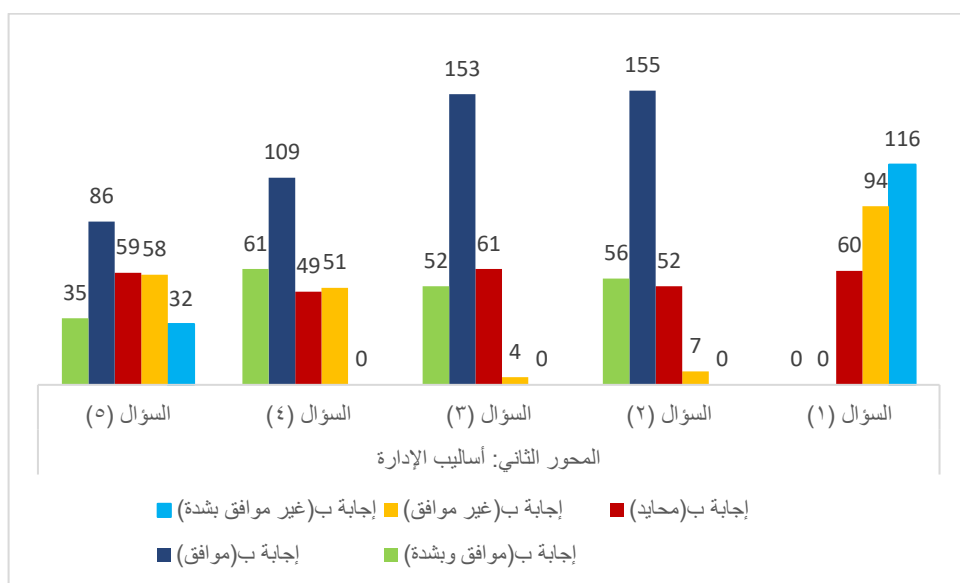
تحليل المحور الأول:

يمثل الجدول رقم (4) التحليل الحسابي للاستبيان متمثلاً في المحور الأول المتضمن الأساليب المختلفة في الإدارة حيث تركزت أسئلة هذا المحور عن أساليب الإدارة التالية: الإدارة الاستبدادية – الإدارة الديمقراطية – الإدارة التساهلية

بناءً على ما تم جمعه والحصول عليه من عينة الدراسة المتمثلة بـ 270 شخصاً حيث يتضح التوافق العام بين إجابات عينة الدراسة على معظم أسئلة الاستبيان ومما يعكس نتائج إيجابية لفروض هذه الدراسة

جدول رقم (4-4) : تحليل الاستجابة للمحور الأول (أساليب الإدارة) من الاستبيان

المحور الأول: أساليب الإدارة					
السؤال (1)	السؤال (2)	السؤال (3)	السؤال (4)	السؤال (5)	
116	0	0	0	32	إجابة ب(غير موافق بشدة)
94	7	4	51	58	إجابة ب(غير موافق)
60	52	61	49	59	إجابة ب(محايد)
0	155	153	109	86	إجابة ب(موافق)
0	56	52	61	35	إجابة ب(موافق وبشدة)
1.79	3.96	3.94	3.67	3.13	الوسط الحسابي
0.78	0.71	0.69	1.03	1.23	الانحراف المعياري
43.53	17.88	17.48	27.97	39.31	معامل الاختلاف
35.9	79.3	78.7	73.3	62.5	النسبة
-25.42	22.32	22.37	10.68	1.68	T test
غير موافق بشدة	موافق	موافق	موافق	محايد	اتجاه العينة



رسم بياني (1-4): توزيع إجابات الاستبيان على المحور الأول (أساليب الإدارة)

السؤال الأول: مدى اتباع الإدارة لأسلوب استبدادي في اتخاذ القرارات

تحليل توزيع الإجابات

يعكس تحليل بيانات السؤال الأول مستوى توافق المشاركين على أن الإدارة لا تتبع أسلوبًا استبداديًا. فقد أبدى ما نسبته 43% من المشاركين (116 شخصًا) رفضهم القاطع لهذه الفكرة، مشيرين إلى عدم موافقتهم الشديدة على كون الإدارة تمارس هذا الأسلوب، بينما عبّر 35% (94 شخصًا) عن عدم موافقتهم على هذا الطرح لكن بدرجة أقل حدة. وعلى الرغم من ذلك، هناك فئة صغيرة من العينة، تمثل 13%، ترى أن الإدارة تتبع النهج الاستبدادي. تبرز هذه النسب إجمالاً رأياً عاماً يميل إلى أن الإدارة تتجنب الأسلوب الاستبدادي في تعاملها مع الموظفين، إذ لم يسجل أي شخص من العينة موافقته العادية على هذه الفكرة، مما يعزز من وضوح التوجه العام نحو رفض فكرة الاستبدادية في الإدارة.

التحليل الإحصائي

بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 1.79، مما يدل بوضوح على ميل قوي نحو رفض فكرة الإدارة الاستبدادية، حيث يقع المتوسط بالقرب من خيار "غير موافق" أكثر من أي خيار آخر. ويعكس الانحراف المعياري البالغ 0.78 تجانساً ملحوظاً بين آراء المشاركين، حيث تتجمع الإجابات بدرجة عالية حول خيار الرفض بدرجاته المختلفة، مع تفاوت محدود. كما أن اختبار (T-test) أعطى قيمة بلغت -25.42، وهي قيمة سلبية بعيدة عن الصفر تشير إلى وجود فرق إحصائي واضح

بين المتوسط المتوقع للإجابات، في حالة كانت النتائج عشوائية، والمتوسط الفعلي. هذا الفارق يعزز من مصداقية النتائج ويشير إلى ميل واضح نحو رفض فكرة وجود أسلوب استبدادي في الإدارة.

الربط بالدراسات السابقة

تتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة زايد الهاجري (2023)، التي خلصت إلى أن الإدارة التي تتجنب النهج الاستبدادي تخلق بيئة عمل أكثر دعمًا ورضا للموظفين. تبين الهاجري أن الأسلوب الديمقراطي، الذي يتناقض مع النهج الاستبدادي، يلعب دورًا محوريًا في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي. كما تدعم هذه النتائج دراسة عبداللطيف غربي (2022) حول أثر النمط الاستبدادي، التي أظهرت بوضوح أن هذا الأسلوب يؤدي إلى تراجع الولاء الوظيفي وتوتر العلاقات داخل بيئة العمل، مما يجعل هذا النوع من الإدارة غير ملائم لتعزيز الأداء الإيجابي. وتؤكد الدراسة الحالية أن التجنب الفعلي للأسلوب الاستبدادي يعكس تفادي الإدارة لعوامل تؤدي إلى الانخفاض في الروح المعنوية للموظفين.

السؤال الثاني: اعتماد الإدارة على الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات

تحليل توزيع الإجابات

يشير تحليل بيانات السؤال المتعلق باتباع الإدارة لأسلوب تشاركي في اتخاذ القرارات إلى أن نسبة 57% من المشاركين (155 شخصًا) وافقوا على هذا الطرح، بينما أبدى 153 شخصًا (57% كذلك) موافقتهم الشديدة على أن الإدارة تعتمد على هذا الأسلوب، مقابل رفض قليل للغاية من 7 أشخاص فقط، الذين عبروا عن "عدم موافقتهم الشديدة". كما تبين هذه النتائج أن هناك إجماعًا واسعًا على أهمية الأسلوب التشاركي الذي يعتمد عليه المديرون في الإدارة، والذي يعزز شعور الموظفين بأن لهم دورًا إيجابيًا في اتخاذ القرارات المؤسسية.

التحليل الإحصائي

بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 3.96، مما يعكس ميلًا واضحًا نحو الموافقة القوية على أن الإدارة تتبع نهجًا تشاركيًا، كما أن الانحراف المعياري المنخفض (0.71) يوضح تجانس الآراء حول هذه الفكرة، وهو ما يشير إلى تقارب وجهات نظر المشاركين في هذا الجانب. وأظهرت قيمة -35.9 (T-test) فرقًا كبيرًا بين المتوسط المتوقع للإجابات في حال

عدم وجود توجه واضح، والمتوسط الفعلي للإجابات، مما يدل على أن الموافقة على فكرة الاعتماد على الأسلوب التشاركي ليست عشوائية، بل تبرز كاتجاه ثابت بين المشاركين.

الربط بالدراسات السابقة

يتمشى هذا التوجه مع ما توصلت إليه دراسة حميد راشد وعائدة القاسمية (2020)، التي أكدت أهمية الأسلوب التشاركي في رفع مستوى الرضا الوظيفي، خصوصاً عند إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات مما يعزز من التزامهم بأدوارهم. كما أشار الهاجري (2023) إلى التأثير الإيجابي للأسلوب التشاركي في تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي. وبالتالي، تؤكد الدراسة الحالية أن الإدارة التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى دعم بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين، بما يتسق مع الأبحاث السابقة التي أشارت إلى دور هذا الأسلوب في تحسين العلاقات التنظيمية ورفع الإنتاجية.

السؤال الثالث: منح الإدارة الاستقلالية للموظفين في أداء المهام

تحليل توزيع الإجابات

تظهر نتائج السؤال الثالث أن نسبة كبيرة من المشاركين ترى أن الإدارة تمنح الاستقلالية الكافية للموظفين في أداء مهامهم، حيث أبدى 57% (153 شخصاً) موافقتهم، وعبر 40% (109 شخصاً) عن موافقتهم الشديدة، مما يوضح أن الأغلبية تشعر بوجود مستوى عالٍ من الثقة والتفويض من الإدارة. وعلى الجانب الآخر، كانت نسبة الرفض قليلة، مما يبرز استحقاقاً عاماً لاستقلالية الموظفين.

التحليل الإحصائي

المتوسط الحسابي للإجابات هو 3.94، وهو متوسط مرتفع يميل نحو الموافقة، مما يعكس رضا المشاركين عن مستوى الاستقلالية الممنوحة لهم. كما أن الانحراف المعياري البالغ 0.69 يشير إلى تباين محدود بين الآراء وتجانس واضح، مما يدل على استقرار الرأي العام تجاه هذا الجانب. أما قيمة اختبار (T-test) التي بلغت -25.47، فتبرز فارقاً كبيراً بين المتوسطين المتوقع والفعلي، مما يشير إلى أن التوجه العام في العينة ليس عشوائياً، بل يعبر عن رضا واضح تجاه مستوى الاستقلالية.

الربط بالدراسات السابقة

تتوافق هذه النتائج مع دراسة تهاني موسى الفايز (2024)، التي أظهرت أن استقلالية الموظفين تعزز الرضا الوظيفي، إذ أن الموظفين الذين يتمتعون بحرية كافية في أداء مهامهم يظهرون درجة أعلى من التحفيز والإنتاجية. كما أن دراسات أخرى في هذا المجال أشارت إلى أن منح الموظفين درجة كافية من الاستقلالية يرفع من شعورهم بالثقة ويحسن من أدائهم. تؤكد هذه الدراسة الحالية على أن إدارة سابك، بمنحها الاستقلالية الكافية لموظفيها، تعكس فهمًا عميقًا لحاجة الموظفين إلى بيئة عمل تحترم قدراتهم، مما يتسق مع الأبحاث السابقة حول أثر الثقة في رفع الإنتاجية والتحفيز الإبداعي.

السؤال الرابع: التواصل المنتظم والواضح حول الأهداف والتوقعات

تحليل توزيع الإجابات

يظهر تحليل الإجابات المتعلقة بمدى وضوح وتواصل الإدارة حول الأهداف والتوقعات أن 57% (153 شخصًا) قد أبدوا موافقتهم على أن الإدارة تمارس هذا التواصل، في حين أن 23% (61 شخصًا) أبدوا موافقتهم الشديدة، مما يعكس مستوى عالٍ من الرضا لدى الغالبية حول فعالية التواصل. في المقابل، كان عدد الأشخاص الذين لم يوافقوا منخفضًا نسبيًا، مما يدل على وجود استحسان عام من المشاركين.

التحليل الإحصائي

بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 3.67، مما يعكس ميلًا نحو الموافقة على جودة تواصل الإدارة. كما أن الانحراف المعياري المنخفض 0.62 يدل على تجانس جيد في الآراء، حيث تعكس الإجابات تقاربًا ملحوظًا بين وجهات نظر المشاركين. وأظهرت قيمة اختبار (T-test) البالغة -22.32 فارقًا كبيرًا بين المتوسط المتوقع للإجابات والمتوسط الفعلي، مما يعزز فكرة وجود ميل واضح نحو الموافقة.

الربط بالدراسات السابقة

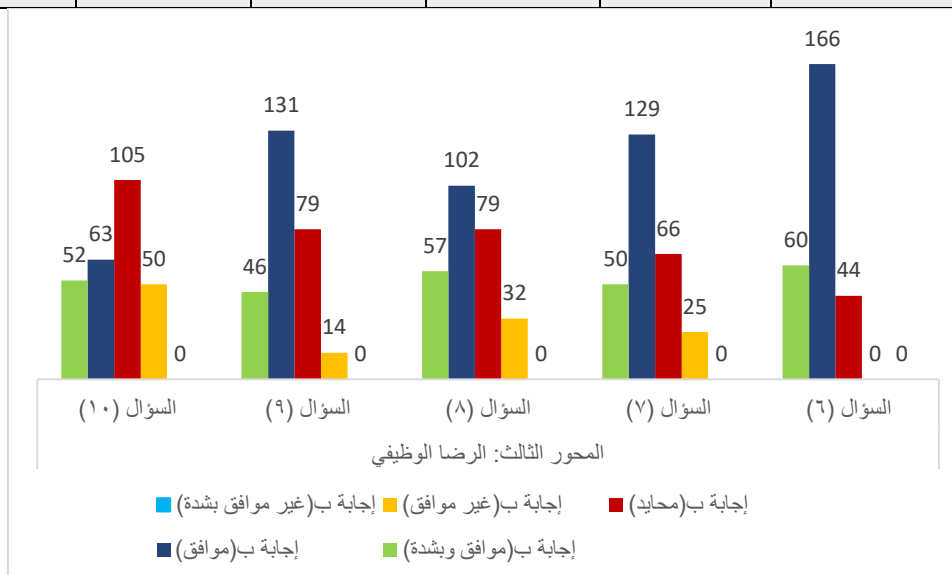
تتفق هذه النتائج مع دراسة زايد الهاجري (2023) التي أوضحت أهمية التواصل الواضح من الإدارة في دعم مستوى الرضا الوظيفي والثقة بين الموظفين. كما أظهرت الدراسات السابقة عمومًا أن تواصل الإدارة حول الأهداف يساعد في رفع مستويات الوعي المؤسسي لدى الموظفين، ويزيد من التزامهم بالأهداف. وتؤكد الدراسة الحالية على أهمية التواصل

الواضح في بيئة العمل، باعتباره وسيلة فعالة لرفع الكفاءة التنظيمية، مما يتوافق مع الأبحاث التي سلطت الضوء على أهمية الوضوح في تحقيق التناغم التنظيمي وتعزيز التفاعل الإيجابي.

المحور الثاني:

جدول رقم (4-5) : تحليل الاستجابة للمحور الثاني (الرضا الوظيفي) من الاستبيان

المحور الثاني: الرضا الوظيفي					
السؤال (10)	السؤال (9)	السؤال (8)	السؤال (7)	السؤال (6)	
0	0	0	0	0	إجابة ب (غير موافق بشدة)
50	14	32	25	0	إجابة ب (غير موافق)
105	79	79	66	44	إجابة ب (محايد)
63	131	102	129	166	إجابة ب (موافق)
52	46	57	50	60	إجابة ب (موافق وبشدة)
3.43	3.77	3.68	3.76	4.06	الوسط الحسابي
1.00	0.79	0.94	0.86	0.62	الانحراف المعياري
29.14	20.85	25.43	22.91	15.22	معامل الاختلاف
68.7	75.5	73.6	75.1	81.2	النسبة
7.12	16.16	11.96	14.43	28.17	T test
محايد	موافق	موافق	موافق	موافق	اتجاه العينة



رسم بياني (4-2): توزيع إجابات الاستبيان على المحور الثاني (الرضا الوظيفي)

بالنظر إلى الجدول رقم (3) يمكن تحليل إستجابة المشاركين على المحور الثاني (الرضا الوظيفي) كما يلي:

السؤال السادس: الرضا العام عن بيئة العمل

تحليل وتوزيع النتائج

فيما يتعلق بمستوى الرضا عن بيئة العمل، أظهرت نتائج السؤال أن غالبية المشاركين كانوا محايدين، حيث بلغت نسبة الحياد 166 مشاركًا (54%) من العينة. في المقابل، عبّر 129 مشاركًا (42%) عن موافقتهم، و50 مشاركًا (16%) أبدوا موافقتهم الشديدة، مما يعكس مستوى رضا لا بأس به بين الموظفين، بينما أعرب 44 مشاركًا فقط (14%) عن عدم رضاهم. ويشير هذا التوزيع إلى أن بيئة العمل مقبولة عمومًا، رغم أن أغلب المشاركين يتخذون موقفًا محايدًا، مما قد يشير إلى تباين في التجارب الشخصية للموظفين أو عدم استقرار كامل في آراء الجميع.

التحليل الإحصائي

بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 3.76، وهو معدل يدل على ميل نحو الرضا العام عن بيئة العمل، على الرغم من العدد الكبير للمحايدين. ويبلغ الانحراف المعياري 0.62، مما يشير إلى تفاوت بسيط نسبيًا في الآراء. أما قيمة (T-test) التي وصلت إلى 28.17، فتبرز فرقًا كبيرًا بين المتوسط الفعلي والمتوقع، مما يشير إلى توجه غير عشوائي نحو الموافقة على أن بيئة العمل تلبي تطلعات العديد من الموظفين.

الربط بالدراسات السابقة

تدعم هذه النتائج الدراسات التي تُظهر أن بيئة العمل الجيدة تساهم في زيادة الرضا الوظيفي والالتزام. فعلى سبيل المثال، أوضحت دراسة حميد راشد (2020) أن بيئة العمل التي تلبي احتياجات الموظفين، سواء كانت مادية أو معنوية، تزيد من شعور الموظفين بالراحة وتقلل من احتمالات التوتر الوظيفي. أما الدراسات الحديثة حول بيئة العمل، فتؤكد على ضرورة التوازن بين العناصر المادية والمعنوية لضمان رضا شامل. وتأتي النتائج الحالية لتؤكد هذا التوجه، إذ إن الرضا عن بيئة العمل يعكس إدراك الموظفين لتوفر بعض هذه العناصر الإيجابية.

السؤال السابع: الحصول على دعم كافٍ من الإدارة لتحقيق الأهداف

تحليل وتوزيع النتائج

يظهر توزيع الإجابات أن 66 شخصًا (22%) من العينة وافقوا على أنهم يحصلون على الدعم الكافي من الإدارة، بينما عبّر 50 مشاركًا (17%) عن موافقتهم الشديدة. في المقابل، كان هناك 102 مشاركًا (34%) اختاروا الحياد، مما

يشير إلى أن عددًا ملحوظًا من الموظفين غير متأكدين من مدى كفاية هذا الدعم. أخيرًا، أبدى 25 شخصًا (8%) فقط عدم موافقتهم، مما يعكس تفاوتًا طفيفًا في آراء العينة حول موضوع الدعم الإداري.

التحليل الإحصائي

بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 3.68، مما يعكس ميلًا نحو الموافقة على أن هناك دعمًا كافيًا من الإدارة. ويبلغ الانحراف المعياري 0.66، مما يعكس تفاوتًا بسيطًا في آراء المشاركين حول هذا الموضوع، وهو ما يدل على وجود مستوى معين من التجانس. كما تشير قيمة اختبار (T-test) البالغة 14.43 إلى فارق كبير بين المتوسط المتوقع والفعلي، مما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو الموافقة.

الربط بالدراسات السابقة

تشير الدراسات في مجال الدعم الإداري إلى أهمية توفير الدعم للموظفين لتحقيق أهدافهم المؤسسية، إذ يرتبط الدعم بتحسين الأداء وزيادة التزام الموظفين تجاه الشركة. توضح نتائج دراسة تهاني الفايز (2024) أن الدعم الإداري الفعال يرفع من مستوى الأداء ويخلق بيئة مشجعة على النمو المهني. وعلى الرغم من وجود نسبة محايدة في هذه الدراسة، إلا أن نتائجها تتماشى مع هذه الفكرة، مما يشير إلى إدراك عدد كبير من الموظفين للدعم المتاح لهم.

السؤال الثامن: العلاقات مع الزملاء ودورها في بيئة العمل الجماعي

تحليل وتوزيع النتائج

أظهرت نتائج الإجابات حول هذا السؤال أن العلاقات الإيجابية بين الزملاء تمثل عاملاً مؤثرًا في بيئة العمل، حيث عبّر 102 شخصًا (34%) عن موافقتهم على أن العلاقات بين الزملاء إيجابية، بينما وافق 57 شخصًا (19%) بشدة على هذا الطرح، مما يعكس شعورًا عامًا بالتآزر بين فريق العمل. في المقابل، أبدى 79 مشاركًا (26%) موقفًا حياديًا، بينما لم يعرب سوى 32 شخصًا (11%) عن عدم موافقتهم على إيجابية العلاقات بين الزملاء.

التحليل الإحصائي

بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 3.68، مما يعكس ميلًا إيجابيًا نحو الموافقة على أن العلاقات بين الزملاء إيجابية وتدعم العمل الجماعي، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.79، وهو مرتفع نسبيًا، مما يعكس وجود تباين في الآراء حول

هذا الموضوع. تشير قيمة اختبار (T-test) البالغة 11.96 إلى وجود فرق ملحوظ بين المتوسط المتوقع والفعلية، مما يعكس توجهًا نحو الموافقة وإن كان هناك بعض التفاوتات.

الربط بالدراسات السابقة

تتفق هذه النتائج مع دراسات تشير إلى أهمية العلاقات بين الزملاء في تعزيز العمل الجماعي وزيادة الكفاءة التنظيمية. فعلى سبيل المثال، أوضحت دراسة عبد اللطيف غربي (2022) أن العلاقات الإيجابية ترفع من مستوى التفاعل وتقلل من التوتر الوظيفي، مما يساهم في تحسين الأداء العام. وتتماشى الدراسة الحالية مع هذه النتائج، حيث تعكس ميلًا إيجابيًا نحو العلاقات الداعمة بين الزملاء، مما يشير إلى أن بيئة العمل الجماعي تعزز من أداء الفرق وتحقق التناغم الوظيفي.

السؤال التاسع: توافر فرص للنمو والتطوير المهني

تحليل وتوزيع النتائج

تظهر النتائج أن 79 مشاركًا (26%) وافقوا على أن الشركة توفر فرصًا للنمو المهني، بينما أبدى 46 مشاركًا (15%) موافقتهم الشديدة على هذا الرأي. في المقابل، كانت الفئة الأكبر محايدة، إذ مثلت نسبة 44% (131 شخصًا)، مما قد يشير إلى تباين في تجارب الموظفين حول مدى وضوح فرص النمو المتاحة. كما أبدى 14 شخصًا (5%) عدم موافقتهم على توافر فرص للتطوير المهني.

التحليل الإحصائي

بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 3.43، مما يعكس ميلًا طفيفًا نحو الموافقة، وهو ما يشير إلى أن هناك بعض الموظفين الذين يرون فرصًا للنمو، لكن الأمر ليس عامًا أو واضحًا للجميع. ويعكس الانحراف المعياري البالغ 0.79 تفاوتًا ملحوظًا في الآراء، مما يشير إلى وجود اختلافات بين المشاركين حول هذه المسألة. كما أن قيمة اختبار (T-test) البالغة 16.16 تدل على وجود فرق بين المتوسط الفعلي والمتوقع، مما يشير إلى ميل نحو الموافقة، وإن كان بدرجة أقل من الأسئلة الأخرى.

الربط بالدراسات السابقة

تؤكد الدراسات السابقة على أهمية توفير فرص التطوير المهني في رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة ولاء الموظفين. أوضحت دراسة الفايز (2024) أن فرص النمو الوظيفي تؤدي إلى رفع مستوى الالتزام المهني وتزيد من التحفيز، إذ

يشعر الموظفون بأهمية تطورهم المستمر. تدعم الدراسة الحالية هذا الاتجاه، حيث يظهر ميل إيجابي نحو الموافقة على وجود بعض فرص النمو، ولكن النتائج توحى بالحاجة إلى توفير مزيد من الفرص لتلبية تطلعات جميع الموظفين.

السؤال العاشر: تقدير الإدارة لجهود الموظفين ومكافأتهم على الإنجازات

تحليل توزيع الإجابات

تشير نتائج هذا السؤال إلى وجود تباين في مشاعر الموظفين حول تقدير الإدارة لجهودهم. حيث أبدى 34% من المشاركين (105 أشخاص) موقفًا محايدًا، في حين أعرب 16% (50 مشاركًا) عن عدم موافقتهم على أن الإدارة تقدّر جهودهم بالشكل الكافي. على النقيض، أعرب 20% (63 شخصًا) عن موافقتهم، إلا أن اللافت للنظر أن أحدًا لم يوافق بشدة على وجود تقدير واضح من قبل الإدارة. يعكس هذا التوزيع شعورًا عامًا بغياب أو ضعف التقدير الكافي من الإدارة تجاه جهود الموظفين، مما يشير إلى وجود فجوة بين توقعات الموظفين وما تقدمه الإدارة فعليًا في هذا الجانب.

التحليل الإحصائي

جاء المتوسط الحسابي للإجابات مسجلًا 3.00، وهو ما يعكس ميلًا نحو الحياد العام بشأن موضوع التقدير، مما يوحي بأن الآراء ليست مائلة بشكل كافٍ نحو الرضا أو الرفض التام. كما أن الانحراف المعياري بلغ 1.00، وهو مرتفع نسبيًا، مما يشير إلى تباين كبير في وجهات النظر حول مسألة التقدير والمكافآت. قيمة اختبار (T-test) جاءت عند 7.12، مما يعكس وجود تباين ملحوظ بين المتوسط المتوقع والمتوسط الفعلي للإجابات، وهو ما يدل على اختلاف التجارب الشخصية للموظفين حول هذا الموضوع.

الربط بالدراسات السابقة

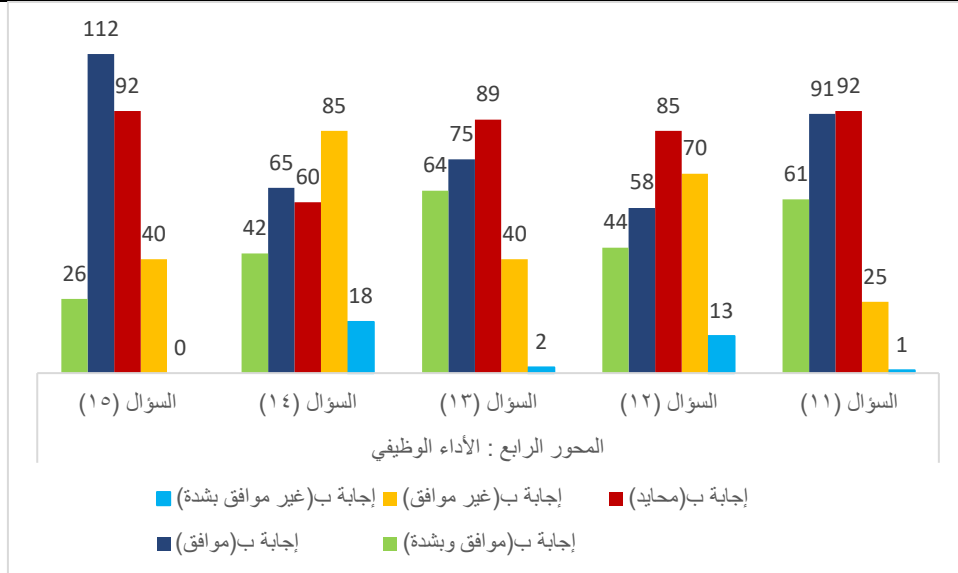
توضح الأبحاث السابقة أن تقدير الإدارة لجهود الموظفين يلعب دورًا محوريًا في تعزيز مستويات الرضا الوظيفي، ويرتبط بشكل مباشر برغبة الموظفين في الاستمرار في العمل وتقديم أداءٍ أفضل. على سبيل المثال، أشارت دراسة عبد اللطيف غربي (2022) إلى أن الشعور بالتقدير والمكافأة يزيد من شعور الموظف بأهمية دوره داخل المنظمة، ويعزز التزامه تجاه أهدافها. وتبين نتائج الدراسة الحالية أن الشعور بعدم التقدير، سواء كان بسبب عدم وضوح المعايير أو قلة المكافآت، قد يكون له تأثير عكسي على الالتزام الوظيفي. ومن الواضح أن هذا الجانب يحتاج إلى تعزيز لضمان تحسين

رضا الموظفين، بما يتفق مع الأبحاث التي شددت على أهمية تقدير الجهود كجزء أساسي من استراتيجيات الإدارة لتحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم.

المحور الثالث:

جدول رقم (4-6) : تحليل الاستجابة للمحور الثالث (الأداء الوظيفي) من الاستبيان

المحور الثالث: الأداء الوظيفي					
السؤال (15)	السؤال (14)	السؤال (13)	السؤال (12)	السؤال (11)	
0	18	2	13	1	إجابة ب (غير موافق بشدة)
40	85	40	70	25	إجابة ب (غير موافق)
92	60	89	85	92	إجابة ب (محايد)
112	65	75	58	91	إجابة ب (موافق)
26	42	64	44	61	إجابة ب (موافق وبشدة)
3.46	3.10	3.59	3.19	3.69	الوسط الحسابي
0.86	1.20	1.03	1.13	0.93	الانحراف المعياري
24.82	38.58	28.65	35.58	25.34	معامل الاختلاف
69.2	62.1	71.8	63.7	73.8	النسبة
8.79	1.42	9.41	2.68	12.11	T test
موافق	محايد	موافق	محايد	موافق	اتجاه العينة



رسم بياني (3-4): توزيع إجابات الاستبيان على المحور الثالث (الأداء الوظيفي)

السؤال الحادي عشر: الأداء العالي والالتزام بالمواعيد النهائية

تحليل توزيع الإجابات

أظهرت نتائج السؤال الحادي عشر حول شعور الموظفين بتحقيقهم لأداءٍ عالٍ والالتزام بالمواعيد النهائية أن معظم المشاركين يميلون نحو الموافقة، حيث عبّر 91 شخصًا (30%) عن موافقتهم، و61 شخصًا (20%) عن موافقتهم الشديدة. ومع ذلك، يظهر عدد كبير من المحايدين، إذ يمثلون نسبة 31% (92 مشاركًا)، مما قد يعكس تباينًا في مدى وضوح التوقعات المتعلقة بالأداء العالي أو صعوبة في الالتزام الدائم بالمواعيد النهائية. بينما أبدى شخص واحد فقط رفضه الشديد، وعبّر 25 مشاركًا (8%) عن عدم موافقتهم، مما قد يشير إلى صعوبات فردية أو تفاوت في متطلبات العمل.

التحليل الإحصائي

بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 3.69، مما يعكس ميلًا إيجابيًا عامًا نحو الأداء الجيد والالتزام بالمواعيد النهائية. ويشير الانحراف المعياري البالغ 0.93 إلى تباين بسيط نسبيًا في الآراء. كما أن اختبار (T-test) الذي بلغت قيمته 12.11 يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى اتجاه واضح نحو الاعتقاد بأن معظم الموظفين يرون أنفسهم ملتزمين بالأداء والمواعيد، وإن كان البعض غير متأكد من هذا التقييم.

الربط بالدراسات السابقة

تنسجم هذه النتائج مع دراسات تؤكد أهمية الالتزام والأداء العالي كمعيار للنجاح الوظيفي. فقد بينت دراسة عبداللطيف غربي (2022) أن وجود أهداف واضحة وقابلة للقياس يسهم في تحفيز الموظفين على الالتزام وتحقيق أداء متميز. وتأتي نتائج الدراسة الحالية لتعكس هذا التوجه، حيث يبدو أن الكثير من المشاركين يحرصون على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء رغم وجود تفاوت في هذا الالتزام لدى بعضهم. يظهر ذلك أن الإدارة قد تحتاج إلى تعزيز وضوح التوقعات وتشجيع الموظفين الذين يواجهون صعوبات في تحقيق الأداء المرتفع.

السؤال الثاني عشر: تشجيع الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة

تحليل توزيع الإجابات

فيما يتعلق بمدى تشجيع الإدارة للابتكار وتقديم الأفكار الجديدة، وجد أن 85 مشاركًا (28%) وافقوا على أن بيئة العمل تشجع الابتكار، في حين أبدى 58 شخصًا (19%) موافقتهم الشديدة على هذا الطرح. وظهرت نسبة مرتفعة من المحايدين بلغت 89 شخصًا (30%)، مما قد يعكس عدم وضوح تام لدى البعض حول مدى تشجيع الابتكار في المؤسسة. على الجانب الآخر، عبّر 40 مشاركًا (13%) عن عدم موافقتهم، مما يشير إلى أن الابتكار ليس مدعومًا بالشكل الكافي في نظر جميع الموظفين.

التحليل الإحصائي

المتوسط الحسابي للإجابات كان 3.59، مما يشير إلى ميل عام نحو الموافقة على أن الإدارة تشجع الابتكار، ولكن بنسبة أقل مقارنة بالأسئلة الأخرى، فيما بلغ الانحراف المعياري 1.13، مما يعكس تباينًا أكبر في الآراء حول هذا الموضوع. وبلغت قيمة اختبار 9.41 (T-test)، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية حول اختلاف الآراء بشأن تشجيع الابتكار.

الربط بالدراسات السابقة

تشير الدراسات الحديثة إلى أهمية تشجيع الابتكار كعنصر رئيسي في زيادة كفاءة العمل وتعزيز الشعور بالإنتاجية. وقد أظهرت دراسة تهاني موسى الفايز (2024) أن المؤسسات التي تدعم الابتكار تشجع الموظفين على تقديم أداء أفضل، إذ أن الشعور بالتقدير لأفكارهم الجديدة يعزز من انتمائهم للمؤسسة. تتفق نتائج الدراسة الحالية مع هذا الطرح، إذ تشير إلى أن الموظفين يشعرون بوجود تشجيع للابتكار، لكن الحاجة تبقى لتعزيز هذا التوجه بحيث يتضح لجميع الموظفين ويشعر الجميع بدعمه بشكل متساوي.

السؤال الثالث عشر: الاعتراف بجودة العمل من قبل الشركة

تحليل توزيع الإجابات

تظهر النتائج أن هناك نسبة جيدة من الموظفين يشعرون بأن الإدارة تعترف بجودة أعمالهم، حيث وافق 88 شخصًا (29%)، بينما عبّر 64 مشاركًا (21%) عن موافقتهم الشديدة على هذا الطرح. ورغم ذلك، كان هناك 75 مشاركًا

(25%) اتخذوا موقفًا محايدًا، و40 مشاركًا (13%) أبدوا عدم موافقتهم. تشير هذه النسب إلى أن هناك تفاوتًا في تجارب الموظفين حيال الاعتراف بجودة عملهم من قبل الإدارة، مما يوحي بأن بعض الموظفين قد لا يشعرون بتقدير كافٍ.

التحليل الإحصائي

المتوسط الحسابي للإجابات بلغ 3.59، مما يعكس ميلًا إيجابيًا نحو الموافقة على وجود اعتراف بجودة العمل، في حين كان الانحراف المعياري مرتفعًا نسبيًا عند 1.20، مما يشير إلى تفاوت ملحوظ في الآراء حول هذا الموضوع. كما أن قيمة اختبار (T-test) التي بلغت 2.68 تعكس وجود فروق إحصائية بسيطة بين المشاركين حول مسألة الاعتراف بجودة العمل، مما يدل على تباين في الشعور بالتقدير لدى بعض الموظفين.

الربط بالدراسات السابقة

تدعم هذه النتائج الأدبيات التي تشير إلى أن الاعتراف بجودة العمل يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز رضا الموظفين ودفعهم لتحقيق أداء أفضل. فقد أوضحت دراسة زايد الهاجري (2023) أن الاعتراف بجودة الأداء يعتبر عنصرًا أساسيًا في استراتيجيات تحفيز الموظفين، حيث أن شعور الموظفين بالاعتراف بجهودهم يشجعهم على تحسين الإنتاجية. وتؤكد الدراسة الحالية هذه الفكرة، حيث تبين أن بعض الموظفين يشعرون بالاعتراف، لكن هناك حاجة لضمان شعور الجميع بذلك لتحقيق مستويات رضا متوازنة.

السؤال الرابع عشر: إدارة الوقت والموارد لتحقيق الأهداف

تحليل توزيع الإجابات

أظهرت نتائج هذا السؤال تحديات تواجه الموظفين فيما يتعلق بإدارة الوقت والموارد، إذ وافق 65 مشاركًا فقط (21%) على قدرتهم على إدارة الوقت والموارد، بينما وافق 42 شخصًا (14%) بشدة. أما الجانب الأكبر من الإجابات فكان بين الحياد وعدم الموافقة، حيث اتخذ 60 مشاركًا (20%) موقفًا محايدًا، وأعرب 85 مشاركًا (28%) عن عدم موافقتهم على امتلاكهم هذه المهارات. تعكس هذه النسب صعوبة لدى شريحة كبيرة من الموظفين في إدارة الوقت والموارد بفعالية، مما قد يعوق تحقيق الأهداف بفعالية.

التحليل الإحصائي

جاء المتوسط الحسابي للإجابات 3.10، مما يشير إلى وجود درجة عالية من التردد بين الموظفين حيال قدرتهم على إدارة الوقت بفاعلية. كما أن الانحراف المعياري البالغ 1.20 يعكس تباينًا كبيرًا بين الآراء. بينما بلغت قيمة اختبار (T-test) 1.42، مما يشير إلى فروقات بسيطة في التقييم، وهو ما يعكس تفاوت الخبرات والتجارب بين الموظفين في هذا المجال.

الربط بالدراسات السابقة

أكدت العديد من الدراسات على أهمية مهارات إدارة الوقت والموارد في تعزيز كفاءة العمل والإنتاجية. فكما أشارت دراسة تهاني موسى الفايز (2024)، فإن الإدارة الفعالة للوقت تتطلب تقديم دعم وتدريب مستمر للموظفين لضمان تحسين الأداء. تشير نتائج هذه الدراسة إلى الحاجة الماسة لتحسين مهارات إدارة الوقت لدى الموظفين أو توفير دعم إضافي لضمان تحقيق الأهداف الوظيفية. يُظهر ذلك ضرورة تقديم برامج تدريبية وإرشادية لتعزيز هذه المهارات وتلبية احتياجات الموظفين في هذا الجانب.

السؤال الخامس عشر: دعم الإدارة للتطوير الوظيفي من خلال التدريب والتوجيه

تحليل توزيع الإجابات

أظهرت النتائج أن 112 مشاركًا (37%) وافقوا على أن الإدارة تدعم تطويرهم الوظيفي من خلال التدريب والتوجيه، بينما أعرب 26 مشاركًا (9%) عن موافقتهم الشديدة. وعلى الجانب الآخر، اتخذ 92 مشاركًا (31%) موقفًا محايدًا، في حين أبدى 40 مشاركًا (13%) عدم موافقتهم، مما يعكس تفاوتًا في الآراء حول مدى كفاية دعم الإدارة للتوجيه والتدريب. يشير هذا التوزيع إلى وجود نسبة من الموظفين الذين يشعرون بأنهم يتلقون دعمًا مناسبًا، بينما هناك فئة كبيرة تبدو غير متأكدة من فعالية هذا الدعم.

التحليل الإحصائي

جاء المتوسط الحسابي للإجابات 3.46، مما يعكس ميلًا نحو الموافقة على أن الإدارة تقدم دعمًا وظيفيًا كافيًا، وإن كان بدرجة أقل من الأسئلة الأخرى. ويشير الانحراف المعياري المنخفض البالغ 0.86 إلى تجانس نسبي في الآراء حول هذا الموضوع. كما أن قيمة اختبار (T-test) التي بلغت 8.79 تدل على فروق ذات دلالة إحصائية واضحة حول

موضوع الدعم، مما يعكس توجُّهًا عامًا نحو الاعتراف بوجود بعض الدعم، وإن كانت هناك تباينات بين المشاركين حول كفايته.

الربط بالدراسات السابقة

تنسجم هذه النتائج مع الأبحاث التي تؤكد على أهمية التوجيه والتدريب في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز تطورهم الوظيفي. وقد أوضحت دراسة عبد اللطيف غربي (2022) أن الدعم الإداري المتواصل، سواء كان من خلال التدريب أو التوجيه، يزيد من الرضا الوظيفي ويسهم في رفع مستوى الأداء. وتؤكد نتائج هذه الدراسة على أهمية الدعم المستمر، إلا أن نسبة الحياد الكبيرة تشير إلى أن بعض الموظفين قد يرون أن التدريب والتوجيه غير كافٍ أو غير منظم. يعكس هذا الوضع الحاجة إلى تحسين برامج التدريب بحيث تكون أكثر شمولية واستمرارية، بما يتفق مع الأبحاث التي أشارت إلى دور التوجيه المنتظم في تحقيق التطوير المهني المستدام.

بشكل عام، تعكس نتائج هذه المجموعة من الأسئلة تباينًا في تجارب الموظفين وآرائهم حول عدة جوانب مهمة من بيئة العمل. تشير النتائج إلى أن:

الأداء العالي والالتزام بالمواعيد: معظم المشاركين يرون أنفسهم ملتزمين بالأداء العالي، مع نسبة كبيرة من المحايدين الذين قد يواجهون تحديات في هذا الجانب، مما يوضح أن هناك حاجة لتحديد متطلبات الأداء بشكل أوضح.

تشجيع الابتكار: يُظهر المشاركون ميلًا نحو الموافقة على أن الابتكار مدعوم، لكن وجود نسبة كبيرة من المحايدين يشير إلى أن هناك بعض الغموض حول مستوى التشجيع على الأفكار الجديدة، ما قد يستدعي مزيدًا من الوضوح من الإدارة بشأن سياسات الابتكار.

الاعتراف بجودة العمل: يوجد شعور عام بالاعتراف بجودة العمل، ولكن تباين التجارب يظهر الحاجة لتطبيق ممارسات تقدير الموظفين بشكل أكثر اتساقًا لضمان شعور الجميع بالتقدير.

إدارة الوقت والموارد: يعد هذا الجانب الأكثر تفاوتًا في الآراء، مع نسبة كبيرة من المشاركين الذين يواجهون صعوبات في إدارة الوقت والموارد، مما يعكس حاجة لتقديم دعم إضافي أو تدريبات خاصة لتحسين مهارات التخطيط وإدارة الوقت.

دعم الإدارة من خلال التدريب والتوجيه: على الرغم من وجود دعم جيد في نظر العديد من الموظفين، إلا أن نسبة من المحايدين تشير إلى الحاجة لتعزيز برامج التدريب والتوجيه وجعلها أكثر انتظامًا لضمان أن يشعر جميع الموظفين بالدعم اللازم.

تدل هذه النتائج عمومًا على أن بيئة العمل تتسم بجوانب إيجابية تدعم الأداء والابتكار، إلا أن هناك حاجة لتحسين بعض الممارسات الإدارية لضمان شعور جميع الموظفين بالدعم الكافي وتحقيق توازن أكبر في تجربة العمل لديهم.

اختبار الفروض والنتائج:

جدول (4-7) اختبار Anova لتأثير الإدارة الاستبدادية على بيئة العمل

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
ANOVA - الإدارة تتبع أسلوبًا استبداديًا في اتخاذ القرارات					
أشعر بالرضا عن بيئة العمل بشكل عام	14769	15	984.62	475	<.001
Residuals	553	267	2.07		

جدول (4-8) اختبار Anova لتأثير الإدارة التشاركية (الديمقراطية) على بيئة العمل

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
ANOVA - الإدارة تعتمد على أسلوب تشاركي في اتخاذ القرارات مع الموظفين					
أشعر بالرضا عن بيئة العمل بشكل عام	14935	15	995.67	410	<.001
Residuals	648	267	2.43		

جدول (4-9) اختبار Anova لتأثير الإدارة التساهلية على بيئة العمل

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
ANOVA - الإدارة تمنح الموظفين استقلالية كافية في أداء مهامهم					
أشعر بالرضا عن بيئة العمل بشكل عام	14277	15	951.81	474	<.001
Residuals	537	267	2.01		

بناءً على ما توصلت إليه اختبارات Anova كما موضح أعلاه يمكن استطلاع نتائج فروض هذه الدراسة ومدى تحققها كم يلي:

فرض العلاقة بين أساليب الإدارة المتخلفة على بيئة العمل:

ثبت بالاختبار ان الإدارة الاستبدادية كانت مرتبطة بشكل سلبي مع الرضا عن بيئة العمل حيث تمثلت قيمة F بقيمة

مرتفعة والدلالة الإحصائية $p > 0.001$ مما يشير الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية

وبالنظر الى نوع الإدارة التشاركية (الديموقراطية) والتساهلية ثبت تأثيرها على الرضا عن بيئة العمل حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية $p > 0.001$ مما يعزز ثبوت التأثير على بيئة العمل وبشكل عام يمكن القول بثبوت وتحقق الفرض الأول.

جدول (4-10) اختبار Anova لتأثير الإدارة الاستبدادية على الأداء الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
ANOVA - الإدارة تتبع أسلوبًا استبداديًا في اتخاذ القرارات					
أشعر أنني أحقق أداءً عاليًا وألتزم بالمواعيد النهائية في العمل	14767	15	984.49	474	<.001
Residuals	555	267	2.08		

جدول (4-11) اختبار Anova لتأثير الإدارة التشاركية (الديموقراطية) على الأداء الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
ANOVA - الإدارة تعتمد على أسلوب تشاركي في اتخاذ القرارات مع الموظفين					
أشعر أنني أحقق أداءً عاليًا وألتزم بالمواعيد النهائية في العمل	15022	15	1001.45	476	<.001
Residuals	561	267	2.10		

فرض العلاقة بين أساليب الإدارة والأداء الوظيفي:

من الجداول أعلاه تمثلت قيمة F بـ 474 بينما $p > 0.001$ كنتائج للإدارة الاستبدادية مما يشير الى وجود تأثير ذو علاقة سلبية على الأداء الوظيفي ومثلت نتائج الإدارة التشاركية (الديموقراطية) بـ $F = 476$ بينما $p > 0.001$ مما يعني وجود التأثير الإيجابي ذو دلالة على الأداء الوظيفي مما يسهم في ثبوت وتحقق هذا الفرض.

جدول (4-12) اختبار Anova لتأثير الإدارة المشجعة للابتكار على الرضا الوظيفي وبيئة العمل

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
ANOVA - يتم تشجيعي على الابتكار وتقديم أفكار جديدة في العمل					
أشعر بالرضا عن بيئة العمل بشكل عام	15025	15	1001.68	496	<.001
Residuals	539	267	2.02		

فرض تأثير الإدارة المشجعة للابتكار على رضا الموظفين وادائهم:

اشارت النتائج الى ان الإدارة التي تشجع على الابتكار تؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا، حيث كانت النتائج تظهر F عاليا كم في الجداول أعلاه و قيمة $p > 0.001$ مما يشير الى ان هناك دلالة إحصائية ويدعم تحقق هذه الفرض.

مما سبق يلاحظ تفاوت بسيط في النتائج ودلالات مختلفة عن بعضها لذا جرى التوضيح كما يلي:

تقارب الأرقام لا يلغي وجود تأثير دال إحصائيا إذا كان الفرق بين المجموعات ثابتا

علما ان اختبار Anova يظهر اتجاه التأثير بناءا على متوسط الأداء: التشاركية = تأثير إيجابي (أداء أفضل)، الاستبدادية = تأثير سلبي (أداء أقل).

التوصيات

تعزيز أسلوب الإدارة الديمقراطية في الشركة

أشارت نتائج الدراسة إلى الأثر الإيجابي للإدارة الديمقراطية على الأداء الوظيفي ورضا الموظفين. بناءً على ذلك، توصي الدراسة بتطبيق هذا الأسلوب بشكل موسع، بحيث يتم إشراك الموظفين بفعالية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. من المتوقع أن يعزز هذا النهج الولاء الوظيفي والشعور بالانتماء، مما يسهم في تحسين الأداء الجماعي.

تطوير برامج للتحفيز الوظيفي تتناسب مع احتياجات الموظفين

أظهرت الدراسة أهمية التحفيز في رفع مستوى الإنتاجية. ومن هذا المنطلق، توصي الدراسة بتطوير برامج تحفيزية متكاملة تشمل جوانب مادية، كالمكافآت، وجوانب معنوية، مثل التقدير والتدريب المستمر. يمكن أن تساهم هذه البرامج في دعم بيئة العمل، وتحقيق توازن بين الرضا الوظيفي وأهداف الشركة.

تعزيز ثقافة العمل الجماعي وتحسين التواصل بين الإدارات

أكدت النتائج على أهمية العمل الجماعي والتواصل الفعال بين الموظفين والإدارة في تحسين الأداء المؤسسي. لذلك، يُنصح بتبني سياسات وبرامج تعزز من ثقافة العمل الجماعي، وتدعم قنوات التواصل بين الإدارات المختلفة. يُمكن تحقيق ذلك من خلال الاجتماعات الدورية وورش العمل التي تشجع على التفاعل وتبادل الآراء.

تشجيع ثقافة الابتكار والتطوير المستمر

بيّنت الدراسة أن الإدارة الديمقراطية، على الرغم من فوائدها، قد تُغفل في بعض الأحيان عن التركيز على الابتكار. بناءً على هذه الملاحظة، توصي الدراسة بأن تتبنى الإدارة سياسات تشجع على التفكير الإبداعي وتطوير الأفكار الجديدة، مع توفير مساحات مخصصة للتجربة والابتكار. هذه السياسات ستساعد الشركة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

إجراء تقييم دوري لفعالية الأساليب الإدارية المتبعة

توصي الدراسة بإجراء تقييم دوري لأساليب الإدارة المعتمدة للتأكد من مدى تحقيقها لأهداف الشركة واحتياجات الموظفين. يمكن أن يتم ذلك من خلال استبيانات دورية أو لقاءات فردية وجماعية تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم وتوقعاتهم بشأن الإدارة. هذه المراجعة ستساعد الإدارة على إجراء التعديلات اللازمة، بما يضمن تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء الوظيفي.

تخصيص برامج تدريبية للإدارة والموظفين

من الضروري تخصيص برامج تدريبية تُعنى بتطوير المهارات الإدارية والقيادية، سواء للمشرفين أو الموظفين. تهدف هذه البرامج إلى تحسين مهارات التواصل، وحل المشكلات، والعمل تحت الضغط. كذلك، توصي الدراسة بتوفير تدريب متخصص في إدارة التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات الحديثة، مما سيسهم في خلق بيئة عمل أكثر تكيفاً وتماشياً مع التغيرات المستمرة

المراجع

المراجع العربية

- الدرعي، ح. ر. ع.، والقاسمية، ع. ب. ر. (2020). أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس العين في دولة الإمارات العربية المتحدة. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 4(17)، 1-38.
- العجلة، توفيق عطية توفيق. (2024). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السويدان، ط. (2006). صناعة القائد: تطوير مهارات القائد الناجح. الكويت: دار الإبداع الفكري.
- السكرترة، ب. (2010). القيادة الإدارية الفعالة (ط. 1). دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الفايز، ت. م. ف. (2024). تأثير القيادة الفوضوية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في المدارس السعودية. *مجلة الآداب، كلية الآداب، جامعة دمار*، 13(3)، 694-712.
- الهاجري، ز. ذ. ع. (2023). دور النمط القيادي في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للعمل في قطاع وزارة الداخلية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قطر، قطر.
- جابر، آلاء. (2019). مفهوم الإدارة وأهميتها ووظائفها. موضوع. متاح عبر https://mawdoo3.com/مفهوم_الإدارة_وأهميتها_وظائفها
- جيرالد، ج.، وبارون، ر. (2004). إدارة السلوك في المنظمات (الرفاعي، ب.، وبسيوني، م.، مترجمان؛ ط. 7). دار المريخ للنشر، الرياض.
- دحلان، ع. (1994). القيادة الإدارية. مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
- عادل، ع. ه. (2012). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. دار اليازوري العلمية.
- عكر، منى خالد. (2024). أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي. جامعة الجنان، لبنان.
- غربي، ع. ل. (2022). الأنماط القيادية وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية التجارة بالوادي. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، 10(1)، 64-78.
- هلال، م. ع. ح. (2005). مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء (الطبعة الثانية). مركز تطور الأداء والتنمية، القاهرة، مصر.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Zigarmi, P. (1985). *Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through situational leadership*. William Morrow.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper and Row.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

الملاحق

استبيان تأثير الإدارة على بيئة العمل والأداء الوظيفي

عزيزي/تي....

أشكركم على وقتكم الثمين للمشاركة في هذه الدراسة التي أعمل عليها بعنوان " تأثير الإدارة على بيئة العمل والأداء الوظيفي "، ضمن متطلبات كلية الإدارة في جامعة ميدأوشن .تهدف هذه الاستبانة إلى فهم آرائكم وتجاربكم حول دور أسلوب الإدارة في تحسين مستوى الأداء وزيادة الرضا الوظيفي. تمثل إجاباتكم جزءًا هامًا في نجاح هذه الدراسة، حيث ستسهم في توفير فهم أعمق يساعد على تطوير بيئات العمل نحو الأفضل.

أؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستكون سرية بالكامل، وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، وإنما أود معرفة آرائكم الصادقة التي تمثل تجربتكم الحقيقية.

شكرًا لتعاونكم ودعمكم، وأتمنى أن تثمر هذه الدراسة في تحقيق نتائج تخدم تحسين بيئة العمل وتلبي احتياجاتكم المهنية.

خالص التقدير والشكر،

المشرفين

فائز علي البيشي
كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

د. أسماء أبو عنزة
د. إنجي حسن نشأت
كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

Dear,

Thank you for taking the time to participate in this study, which I am conducting as part of my research titled "The Impact of Management on Work Environment and Job Performance" for the requirements of the College of Management at MidOcean University. This survey aims to understand your opinions and experiences regarding the role of management style in enhancing performance levels and increasing job satisfaction. Your responses are crucial to the success of this study, as they will contribute to a deeper understanding that can help improve work environments for the better.

I assure you that all the information you provide will be kept entirely confidential and will only be used for scientific research purposes. There are no right or wrong answers; rather, I am interested in your honest opinions that reflect your true experience.

Thank you for your cooperation and support, and I hope that this study will yield results that serve to improve the work environment and meet your professional needs.

With sincere appreciation and thanks,

Supervisors

Fayez Ali Al-Bishi
College of Management, MidOcean
University

Dr. Asmaa Abu Anza
Dr. Engy Hassan Nashat
College of Management, MidOcean
University

القسم الأول: البيانات الديموغرافية (Demographic Characteristics):

يرجى الإجابة عما يلي حسب ما ينطبق عليك

Kindly answer below questions as per your opinion

معلومات عامة (General Information)

١. الجنس Gender :

Male ذكر ☐

Female أنثى ☐

٢. الفئة العمرية Age :

less than 25 years أقل من 25 عامًا ☐

25-34 years 25-34 عامًا ☐

35-44 years 35-44 عامًا ☐

45-54 years 45-54 عامًا ☐

more than 55 years 55 عامًا فأكثر ☐

٣. الخبرة العملية Years of Experience :

less than 5 years أقل من 5 سنوات ☐

5-10 years 5-10 سنوات ☐

11-15 years 11-15 سنة ☐

more than 15 years أكثر من 15 سنة ☐

٤. المستوى التعليمي Education Level :

High school or less الثانوية العامة وأقل ☐

Diploma دبلوم ☐

Bachelor بكالوريوس ☐

Master ماجستير ☐

القسم الثاني: أساليب الإدارة

يرجى الإجابة عن العبارات التالية بما تراه يصف تصوراتك بوضع علامة على أحد الخيارات الموضحة

Kindly answer below questions as per your opinion

م. No	العبارة Statements	غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Natural	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree
أساليب الإدارة Management Style						
1	تعتمد الإدارة على أسلوب استبدادي في اتخاذ القرارات دون إشراك الموظفين Management relies on an authoritarian approach in decision-making without involving employees	☐	☐	☐	☐	☐
2	الإدارة تتبنى أسلوبًا ديمقراطيًا يشجع على المشاركة في اتخاذ القرار Management adopts a democratic approach that encourages participation in decision-making	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتيح أسلوب الإدارة حرية كافية للموظفين لتنفيذ مهامهم بطريقة إبداعية The management style provides employees with sufficient freedom to carry out their tasks creatively	☐	☐	☐	☐	☐
4	تركز الإدارة على توفير بيئة عمل داعمة تشجع الابتكار والتعاون Management focuses on providing a supportive work environment that encourages innovation and collaboration	☐	☐	☐	☐	☐
5	تعتمد الإدارة على الرقابة الصارمة لضمان جودة الأداء	☐	☐	☐	☐	☐

					Management relies on strict supervision to ensure performance quality	
بيئة العمل Work Environment						
موافق بشدة Strongly Agree	موافق Agree	محايد Natural	غير موافق Disagree	غير موافق بشدة Strongly Disagree	العبارة Statements	م. No
☐	☐	☐	☐	☐	أشعر بالرضا العام عن وظيفتي I feel generally satisfied with my job	6
☐	☐	☐	☐	☐	أحصل على تقدير من الإدارة عند تحقيق نتائج إيجابية في عملي I receive recognition from management when I achieve positive results in my work	7
☐	☐	☐	☐	☐	أجد بيئة العمل مشجعة ومحفزة لتحقيق المزيد من الإنجازات I find the work environment encouraging and motivating to achieve more accomplishments	8
☐	☐	☐	☐	☐	يوجد تواصل فعال بين الإدارة والموظفين حول الأهداف والتوقعات There is effective communication between management and employees regarding goals and expectations	9
☐	☐	☐	☐	☐	أحصل على الدعم الكافي من الإدارة لتحقيق أهدافي المهنية I receive adequate support from management to achieve my professional goals	10

الأداء الوظيفي Performance						
موافق بشدة Strongly Agree	موافق Agree	محايد Natural	غير موافق Disagree	غير موافق بشدة Strongly Disagree	العبارة Statements	م. No
☐	☐	☐	☐	☐	أتمكن من تحقيق أداء عالٍ بفضل أسلوب الإدارة المتبع I am able to achieve high performance thanks to the management style in place	11
☐	☐	☐	☐	☐	ألتزم بالمواعيد النهائية لأداء مهامي الوظيفية I meet deadlines for completing my job tasks	12
☐	☐	☐	☐	☐	أشعر بأنني أحظى بفرصة للنمو والتطوير المهني في الشركة I feel that I have opportunities for growth and professional development within the company	13
☐	☐	☐	☐	☐	أحصل على ملاحظات منتظمة من الإدارة حول أدائي الوظيفي I receive regular feedback from management on my job performance	14
☐	☐	☐	☐	☐	أشارك بفعالية في اقتراح أفكار جديدة وتحسينات للعمل I actively participate in proposing new ideas and improvements for work	15

شكرا جزيلا لوقتكم الثمين ومشاركاتكم القيمة

Thank you very much for your valuable time and participation

قائمة أسماء المحكمين للاستبيان:

م.و	الاسم	جهة العمل	الخبرة
1	ناصر بن عثمان	سابق	25 سنة إدارة موارد بشرية
2	سعود الزهراني	رواد الاعمال للاستشارات	19 سنة تدريب قادة تنفيذيين
3	طارق السويلم	ارامكو	13 سنة تطوير القوى العاملة

Abstract:

This study aimed to analyze the topic of "The Impact of Different Management Styles on the Work Environment and Job Performance in the Engineering and Project Management Sector at SABIC." A logical analysis methodology and questionnaire tool were employed to collect data from a sample of 270 employees working within the same sector. The objective was to assess the effects of authoritarian, democratic, and laissez-faire management styles on job satisfaction and employee productivity. The study findings indicated that democratic management enhances employee satisfaction and productivity, while a lack of effective communication and motivation results in decreased performance.

The study also demonstrated that employees who receive continuous encouragement and motivation achieve better performance than others. This culture of innovation and creativity positively impacts the company's competitiveness through the improved quality of its operational outputs. The findings further indicated that authoritarian management leads to reduced job satisfaction and a lack of desire for innovation.

Based on the results, this study recommends that the company and its leaders adopt a participatory democratic approach as a general management style. Additionally, it suggests improving effective communication channels between employees and their supervisors, investing in motivation strategies, and fostering a culture of innovation to elevate the overall standard of the sector.

Midocean University



College of Management

Master of Business Administration

**The Impact of Management on Work Environment and Job Performance: An Applied
Study on the Engineering & Project Management Division at SABIC**

Prepared by:

Fayez Ali Al-Bishi

241001951

Supervised by:

Dr. Asmaa Abu Anza, Primary Supervisor and Course Instructor

**Dr. Engy Hassan Nashat, Secondary Supervisor and Member of the Research
Evaluation Committee**

Year:2024