

Midocean University
Everyone's Smart University
(ESU)
College of Management
Master of Management



جامعة ميد أوشن
جامعة الجميع الذكية
كلية الإدارة
برنامج ماجستير الإدارة



أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية الحكومية في المملكة العربية السعودية
(دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للصناعات العسكرية بالرياض)

The impact of administrative leadership on the performance of workers
in governmental industrial institutions in the Kingdom of Saudi Arabia
(applied study on the Military Industries Corporation in Riyadh)

اعداد الدراسة:

أحمد ناصر السيف 213000892

لينا إبراهيم الحركان 213000894

علي محمد حمدي 20223006388 (إدارة المشاريع)

اشراف:

الدكتور / وليد سليمان

الدكتورة / فاطمة مصطفى

مشروع بحث التخرج لدرجة الماجستير في تخصص الإدارة

الفصل الدراسي الثالث

2023م

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مهارات القيادة الإدارية بأبعادها المهارات الإدارية والسلوكيات الإدارية والأنماط القيادية وكذلك سمات القيادة ودورها في أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك نظراً لملائمتها لأهداف الدراسة ومنهجها ومجتمعها وللإجابة على تساؤلاتها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج: وجود علاقة وثيقة بين القيادة الإدارية الفعالة وبين أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية بالملكة العربية السعودية، وتنعكس القيادة الإدارية على أداء العاملين سواء سلباً أو إيجابياً مما يشير إلى أهمية هذا النوع من الأبحاث للإشارة إلى أهمية القيادة الإدارية وأنماطها والأنماط الملائمة للمجتمع السعودي والتي تتيح فرصة أكبر في الاستثمار الاقتصادي في المؤسسات الصناعية بالملكة.

الكلمات المفتاحية:

القيادة الإدارية - أداء العاملين - المؤسسات الصناعية الحكومية

Abstract:

The study aimed to identify administrative leadership skills in its dimensions, administrative skills, administrative behaviors, and leadership styles, as well as leadership traits and their role in the performance of employees in Saudi industrial establishments.

The study reached a number of results: There is a close relationship between effective administrative leadership and the performance of workers in industrial establishments in the Kingdom of Saudi Arabia. For the Saudi society, which provides a greater opportunity for economic investment in industrial enterprises in the Kingdom.

Key words:

Administrative leadership - employee performance

المحتوى

6	المقدمة:
7	مشكلة الدراسة:
7	أهمية الدراسة:
8	أهداف الدراسة:
8	أسئلة الدراسة:
8	مصطلحات الدراسة:
9	الإطار النظري للبحث:
9	أولاً.. القيادة الإدارية
9	1. تعريف القيادة
10	2. أهمية القيادة الإدارية
10	3. أهمية دراسة سلوك القيادة الإدارية
11	4. وظائف القيادة الإدارية
11	5. دور القيادة في تنمية روح التعاون بين أعضاء المجموعة
12	6. ملامح القيادة الادارية الفعالة
13	7. أنماط وأساليب القيادة الإدارية:
16	ثانياً.. أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية بالملكة العربية السعودية:
16	1. الأداء
17	• تقييم الأداء:
17	• معايير الأداء
17	2. أهمية أداء العاملين بالمؤسسة
18	3. مؤشرات قياس كفاءة الأداء
18	4. أداء العاملين:
20	5. إدارة الأداء:
21	6. العوامل المؤثرة في إدارة الأداء:
21	7. دور القيادة الإدارية في أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية الحكومية السعودية:
23	8. العوامل المستخدمة من قبل القيادة الإدارية لتطوير كفاءة الأداء للعاملين:
23	الدراسات السابقة:
27	منهجية البحث:

27	 المنهج المستخدم:
27	 حدود الدراسة:
27	 الأدوات المستخدمة في الدراسة:
27	 الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات:
28	 مجتمع الدراسة
29	 المتغيرات الخاصة بالدراسة :
30	 معامل الارتباط بيرسون الخاصة بكل عبارة مع الدرجة الكلية :
31	 الإستبيان الإلكتروني:
34	 ثبات أداة الدراسة:
34	 نتائج البحث:
35	 الخاتمة:
36	 المراجع:

المقدمة:

القيادة عملية متميزة وهي تعبر عن علاقة مبنية على علاقة الرئيس والمرؤوسين والتي من خلالها يؤثر الرئيس علي المرؤوسين بشكل مباشر، وهي عملية ديناميكية في تغيير مستمر فسلوك الفرد يتغير بصورة مستمرة نتيجة لتغيير أنظمة العمل وظروفه وحياته وهذا التغير يجعل من الضروري ان يكون هناك تعديل في علاقة الرؤساء المرؤوسين. (تبان، 2019).

كما أن القيادة هي حلقة الوصل بين المنشأ والتصورات والخطط المستقبلية وبين الموارد البشرية، القيادة تمكن من السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات كما انها تمكن من تدريب وتنمية قدرات الافراد العاملين، وغالبا ما يتخذ المرؤوسين من الرؤساء والقادة قدوة لهم يحذوا بهم في جميع خطاهم سواء في مجال العمل او في المجال الشخصي. (بن كماش، 2021).

ويعتبر التطوير والتغيير التنظيمي في منظمات الأعمال من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها، يعود التغيير التنظيمي إلى الاستمرارية في تغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات المشروع. (قبوقوب&برويس، 2015).

وأيضاً ان سلوك القيادات مؤشراً لتحديد الجهد المبذول لتحسين الأداء وتطوير المنظمات والموارد البشرية، لان القيادة سواء في القطاع العام او الخاص من الوظائف الرئيسية الهامة التي لها دور فعال في تطوير وتوجيه وتحديث أداء المنشآت وتساعد القيادة المنظمات على تحقيق أهدافها والقيام بأدوارها. (زغدودي&اميرة، 2019).

وتعتبر الإنتاجية من القضايا المهمة التي لها تأثير كبير ليس فقط على المنظمة والأفراد العاملين فيها، ولكن أيضاً على المجتمع وأفراده أي على المستوى الاقتصادي العام، لها جوانب ومتغيرات مختلفة وهي شيء ضروري ومهم في حياة الأفراد والشعوب، لذلك نجد أن قادة الأعمال والحكومات في جميع أنحاء العالم مهتمون جداً بتحسين الإنتاجية. (معمروآخرين، 2018).

زيادة الإنتاجية لا تتعلق فقط بتحسين الوظائف والأداء، ولكن بالأداء بشكل أساسي والقيام بالإجراء الصحيح بطريقة صحيحة تماماً مثل الكفاءة، تعد الكفاءة عنصراً أساسياً للنمو والتميز، لذا فإن كفاءة الإنتاج العالية هي

الهدف الرئيسي لإدارة المنظمة الحديثة، حيث ينعكس تأثير كفاءة الإنتاج على الموظفون والمؤسسات والجمعيات السلمية. (قبقوب&برويس، 2015).

ويعد موضوع القيادة من المواضيع البالغة الأهمية في المؤسسات الصناعية، حيث انها تعمل على تفسير وفهم المشكلات المرتبطة بالنمو المهني للعمال وذلك خلال فترات الإنتاج مما يؤثر بشكل مباشر على الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية بشكل فعال. (تباني، 2019)

وذلك فأن الدراسة الحالية تهدف الى لقاء الضوء على إحدى جوانب النمو المهني لدى العاملين في المؤسسات الصناعية وخاصة في القطاع الحكومي السعودي وذلك للأهمية البالغة التي تلعبها القيادة الإدارية في التأثير المباشر على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات الصناعية.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن أثر القيادة الإدارية في المؤسسات الصناعية على الأداء والنمو المهني للعاملين فيها، ويعد موضوع القيادة الادارية من الموضوعات المهمة التي تعمل على تفسير وفهم الكثير من المشكلات المرتبطة بالأداء والنمو المهني للعمال أثناء وخلال فترات الإنتاج.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في الجانبين العلمي والتطبيقي:

1. الأهمية العلمية: تتمثل في لقاء الضوء على العلاقة بين القيادة الإدارية والنمو المهني للعاملين في المؤسسات الصناعية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، عرض الإطار النظري والدراسات السابقة المفسرة للقيادة الإدارية وانماطها والمشكلات المرتبطة بالنمو المهني للعاملين في القطاع الصناعي الحكومي.

2. الأهمية التطبيقية: تتمثل في زيادة وتحسين المهارات المهنية لدى العاملين بالمؤسسات الصناعية الحكومية، التعرف على خصائص النمو المهني للعاملين السعوديين في المؤسسات الصناعية الحكومية، والمساهمة في توفير مناخ أفضل للإنتاج، تحديد الجوانب الهامة التي يجب تطويرها في القيادة الإدارية بالمؤسسات الصناعية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ومن خلال النظر الي أهمية الدراسة يمكننا

الإشادة بان العاملين في المؤسسات الصناعية هم المستفيد من نتائج هذه الدراسة، بالإضافة الى تنمية الإنتاج بشكل عام مما يعود على القادة بالمؤسسة والإدارة والمجتمع السعودي بشكل عام.

أهداف الدراسة:

- توضيح خصائص القيادة الإدارية الفعالة وخصائص النمو المهني للعاملين بالمؤسسات الصناعية الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين بالمؤسسات الصناعية الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- مدى تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

أسئلة الدراسة:

يمكننا استنتاج السؤال الرئيسي للدراسة:

ماهي العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين بالمؤسسات الصناعية الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

ومن هنا يمكننا وضع عدة أسئلة فرعية من ضمنها:

- هل تؤثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الصناعية؟
- ماهي خصائص القيادة الإدارية الفعالة؟
- ماهي خصائص النمو المهني للعاملين بالمؤسسات الصناعية الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

مصطلحات الدراسة:

■ القيادة الادارية: تعرف بأنها مزيج من الصفات التي تمكن من يحوزها على تحقيق شيء ما عن طريق

تأثيره في الآخرين وجعلهم راغبين في أدائه، كما يوصف القائد بأنه ليس ذلك الشخص الذي يكون بارعاً في

فرض إرادته الشخصية على أفراد مجموعته وجعلهم يتبعونه بل هو الذي يعرف كيف يربط بين الإدارات

المتباينة ويجعل منها قوة محركة، وحقيقة الأمر أن عملية القيادة لا تتم بمعزل عن الآخرين، بل تعتمد على

تكتافهم وتعاونهم جميعاً، كما يتطلب تفهمهم وتعاونهم لتحقيق الأهداف والخطط المطلوبة. (معمر

وآخرون، 2018).

■ **أداء العاملين:** أداء العامل هو عبارة عن مجموعة النتائج السلوكية له، والتي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، مع الأخذ في الاعتبار أداء المهام المحددة باستخدام الموارد المتاحة، أيضاً الاهتمام ببعض المتغيرات الأخرى مثل النجاح في الحفاظ على علاقات داخلية جيدة، سلوكيات الغياب، ومغادرة المنظمة، سوء استخدام الموارد، وسلوكيات أخرى ذات خطورة في مكان العمل. (إبراهيم وآخرون، 2012).

■ **المؤسسات الصناعية الحكومية:** يقصد بالمؤسسات الحكومية كل قطاع تابع للمملكة وملكا لها، سواء هذه القطاعات تعليمية أو استثمارية أو صناعية، والمؤسسات الصناعية هي المؤسسات التي تم انشاءها لأهداف ربحية مرتبطة بإنتاج هذه المؤسسات ويكون العائد لها علي الدولة.

(بوجعدار&دريوش، 2013).

الإطار النظري للبحث:

أولاً.. القيادة الإدارية

1. تعريف القيادة

تُعرّف القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم لكسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجات الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المحددة. (بن كماش، 2021).

وهي عملية التأثير على سلوك الأفراد والجماعات من أجل تحفيزهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

(النيل&احمد، 2019)

وكذلك عرفت بأنه قدرة الرئيس على استخدام ما لديه من أنواع النفوذ أو القوة والمهارة التي تمكنه من تنفيذ سلطاته على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء متطلبات الموقف، ويقوم بإرشادهم وتحفيزهم والاتصال بهم ويقدم الخطط أو الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أتم وجه لتحقيق الأهداف المطلوبة بأقصى فعالية ممكنة. (تباني، 2019).

القيادة الإدارية: هي عملية التأثير المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين وتتكون عملية القيادة من أربع مراحل هي (توزيع المهام-التنفيذ-التقويم-التحفيز) وتشمل هذه المراحل الأربع التخطيط للمهام، وضع التعليمات، الرقابة،

تقويم العمل، وتشمل مرحلة التحفيز تقديم المكافآت والدعم المادي والمعنوي لدى الأشخاص الملزمين بالتعليمات. (جلالي&حسيبة، 2022).

والتعريف المناسب للقيادة الإدارية هو الجمع بين الغاية والوسيلة فالقيادة الإدارية غايتها اداء المهام والوظائف الإدارية وذلك لتحقيق الأهداف الإدارية المرجوة ، ووسيلتها التأثير واستمالة المرؤوسين ، واستعمال الخطة الرسمية إذا دعت الحاجة لذلك، لذا فالقيادة هي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد في مجال التنظيم والارشاد ووضع الخطط واتخاذ القرارات ومتابعة المرؤوسين ، وذلك بقصد تحقيق هدف محدد يتم عن طريق الحث والاستمالة والإقناع للمرؤوسين ، فإذا لم يتمكن بذلك فعلى القائد استخدام السلطات الرسمية، والاستعانة بأسلوب العقاب اذا تطلب الامر ذلك.(عيسي وآخرون، 2015).

2. أهمية القيادة الإدارية

أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الفعالة تبرز لنا بصورة واضحة عندما نلاحظ وحدة إدارية ما كانت غي السابق تعاني حالة من عدم الالتزام والفشل والاضطراب تحت رئاسة قائد معين لا تتوافر فيه صفات القائد المناسب وعندما استبدل الرئيس برئيس جديد تتوافر فيه هذه الصفات تحولت حاله الوحدة إلى النجاح والانتظام على الرغم من بقاء اعضاء التنظيم الإداري كما هو دون تغيير وعلى الرغم من عدم أحداث أي تغيير في أشخاص العاملين بالوحدة المذكورة فيها عدا شخص المدير(إبراهيم وآخرون، 2012)، من اهم النقاط التي تشير الي أهمية القيادة: تحويل الخطط الموضوعة والاهداف المتوقعة الي واقع ملموس، القيام بعملية التنظيم والتخطيط والتنسيق والرقابة، مسيرة العالم الخارجي والتعامل مع البيئة الخارجية، تشجيع الافراد وتحفيزهم لزيادة الإنتاج، ومن هنا نجد ان الاهتمام بالقادة وتطويرهم وتنمية قدراتهم وثقيفهم سمة من سمات المجتمعات المتطورة في مجال الادارة، كما حدث في التطور الصناعي الياباني. (ريغي&بوخالفة، 2022).

3. أهمية دراسة سلوك القيادة الإدارية

يمكن للباحث أن يتعمق في سلوكيات الإدارة وربطها بجوانب شخصية الفرد من جهة وبالنظم والمناخ المحيط في المؤسسة من جهة أخرى وبالتالي فإن الجوانب المختلفة بالموضوع سواء كانت شخصية أم مناخية تنظيمية فإنها ستكون مؤشرات لسلوكيات الإدارة أو القيادة. (إبراهيم واخرين، 2022).

وهناك أسس لدراسة السلوك القيادي:

1. خصائص القائد باعتبار القيادة سمة من سمات القائد الشخصية.
2. التصرف القيادي تجاه المواقف المختلفة التي تمر بها القيادة، هذه المواقف التي تبرز سلوك القائد ومميزاته.
3. دراسة السلوك الإداري وما يتطلب في المواقف المختلفة وطريقة تعامل الشخص القائد تجاه المواقف الإدارية المختلفة. (السقاف وآخرون، 2016).

4. وظائف القيادة الإدارية

وتشمل وظائف القائد في المواقف المختلفة:

1. المسئول الأول في المواقف المختلفة هو القائد هو المسئول عن الإدارة ونجاح الافراد المرؤوسين التابعين له، وهو المسئول عن فشلهم في إتمام وإنجاز الاعمال المطلوبة منهم.
2. القائد مسئول عن تشكيل فريق يشاركه ويساهم معه في تحقيق الأهداف ويساعده في اتخاذ القرارات بصورة أفضل.
3. لابد ان يعلم متى يتخذ القرارات بنفسه ومتى يستدعي الامر الي تدخل من مرؤوسيه ومتى يشرك المجموعة في القرارات، كما انه يحتفظ بالموازنة والسيطرة على افراد مجموعته.
4. يكون القائد هو المتحدث الرسمي الذي يعبر عن افراد المجموعة التابعة له.
5. لابد ان يغرز قيم الجماعة وينمي الشعور بالمسؤولية لدى افراد مجموعته. (زغدودي&اميرة، 2019).
6. من المهم ان يستطيع القائد حل مشكلات مجموعته بداخلهم دون تدخل عناصر خارجية.
7. القائد هو الشخص الذي يوجه المجموعة نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

5. دور القيادة في تنمية روح التعاون بين أعضاء المجموعة

القيادة لا تعتمد فقط على تنفيذ السلطة الرسمية وإعطاء الأوامر لتحقيق الأهداف وإنما على التأثير والإقناع بالأهداف، لابد من توفر روح التعاون بين أعضاء الفريق والتعاون الاختياري بمعنى رغبة المرؤوسين اختياريًا في إطاعة القائد والتعاون معه (فاري&عبد الرؤوف، 2022)، وحتى يتحقق التعاون على القائد أن يعمل على:

مساندة المرؤوسين ومشاركتهم على الجانب الشخصي ومراعاة الجانب الإنساني والشعور بمشاكلهم والعمل على حلها، تطوير روح الصداقة في العمل، احترام العدالة والمساواة عند تعامله مع العاملين، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وابداء الآراء، نشر التفاهم وعدم الاعتماد على السلطة الرسمية فقط في تسيير الاعمال بالمؤسسة. (شراطي وآخرين، 2021).

6. ملامح القيادة الادارية الفعالة

1. القدرة على الاشراف: إن القدرة الإشراف هي أكثر ملامح القيادة وأصدقها ارتباطاً ولا بد ان تعمل المنظمة بكفاءة وبأسلوب متكامل وهذا التكامل يجب الوصول إليه بتوجيه التابعين وارشادهم من القائد الإداري ولكي يكون القائد فعال لابد ان يكون مشرف جيد حتى يستطيع تقسيم وتنسيق العمل بشكل صحيح لإتمام المهام المطلوب إنجازها.

2. طموح القائد: ان يتطلع الشخص لمستويات عالية من الإنجاز هو الأداة التي تنقله نحو تحقيق اهدافه بالنسبة لوظائف المستوى العالي في الأعمال الصناعية وتحقيق أعمال التحدي فقد أثبتت الدراسة أن القادة الأكثر فعالية كانوا عموماً على درجة عالية من الانجاز ويتطلعون إلى تحقيق مستويات أداء أعلى لإنجاز الأعمال التي فيها تحدي بدرجة اعلى. (براشي وآخرين، 2022).

3. الذكاء: لابد ان يكن القائد علي قدرة على التعامل مع المفاهيم والأفكار والمعنويات، لديه القدرة على تعلم أساليب جديدة متطورة.

4. تأكيد الذات: أثبتت الدراسة أن القادة الفعالين يتمتعون بثقة أكبر في قدراتهم من القادة الأقل فاعلية وكذا يتمتعون بسعيهم لتأكيد الذات.

5. الحسم (سرعة اتخاذ وحسم القرار): إن الحسم من اهم الصفات التي تميز القادة الأكثر نجاحاً ففي جانب واحد يوجد أولئك القادة الذين تتوفر لديهم القدرة على سرعة اتخاذ القرار والثقة بالنفس وعلى الجانب الآخر يوجد المديرون الذين يمتازون بالحرص والتدقيق في الأمور وبالتالي البطء في اتخاذ القرار المجموعة الأولى تمثل القيادة الفعالة بينما تمثل المجموعة الثانية القيادة الأقل فعالية. (فاري&عبد الرؤوف، 2022).

7. أنماط وأساليب القيادة الإدارية:

هناك عدة أنواع من القيادة وهي كالتالي:

(1) القيادة الاوتوقراطية:

يُعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة مثل القيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية. يعود هذا النوع من القيادة إلى الأيام الأولى للتكوين البشري لمجتمعه، عندما كانت القوة شكلاً من أشكال الحياة، غالباً ما تتبع إرادته ونزواته أساليب التهديد والتخويف.

عادة لا يهتم هذا النوع من القادة بفهم آراء وأفكار الآخرين، هو من يختار الأهداف ويحددها ويختار وسائل تحقيقها، بينما مرؤوسه ليس لهم رأي صحيح. (العمرى وآخرين، 2022).

أظهرت الأبحاث النفسية والاجتماعية أن القادة الاستبداديين يعززون مكانة أتباعهم على حساب الآخرين، ويميل القائد إلى أن ينسب كل نجاح لنفسه وجهوده، بينما يلوم أتباعه على الإخفاقات، يتميز القادة الأوتوقراطيون بتفضيل الإشراف المباشر على مرؤوسيه، ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار للاشتباه بهم. (السقاف وآخرين، 2016).

- الآثار السلوكية للنمط الاوتوقراطي: يضطر القائد الى استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- ✓ في حالة التعامل مع نوع من المرؤوسين لا يتناسب معهم الا هذا النوع من القيادة.
- ✓ مرور النظام بحالة طارئة تتطلب نوع من الشدة من الشدة والحزم للتصدي لهذه المواقف، لان التهاون في هذه الحالة سوف يؤدي الى اضرار بمصالح التنظيم والعاملين فيه.
- ✓ عندما تكون طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل.
- ✓ إذا كان من سمات القائد العدوانية وذلك نتيجة لظروف نفسية اثرت في تشكيل

شخصيته. (عيسى وآخرين، 2015).

• الآثار السلبية لهذا النمط:

- ✓ هذا الأسلوب يجعل العاملين اعتماديين لأن القائد يتصرف في جميع الحالات مما يؤثر في مواقفهم ويجعلهم ضعفاء في التغلب على المشاكل التي يواجهونها.
- ✓ يؤدي هذا النمط إلى قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين.
- ✓ يقتل هذا الأسلوب روح الابداع والمبادرة لدى العاملين لأن إصدار الأوامر بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها بشكل دقيق لا يتيح الفرصة للعاملين باستخدام مهاراتهم الإبداعية والابتكارية. (كمال & بلعسل، 2021).

(2) قيادة عدم التدخل (القيادة الحرة):

بينما تتميز القيادة الأوتوقراطية بسيطرة القائد على الأمور وإرغام تابعيه على تنفيذ إراداته وأهدافه فإن قيادة عدم التدخل تميل إلى العكس تماماً فالقائد هنا يترك لأتباعه الحرية في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ ويعود أصل هذه القيادة إلى الوضع الاقتصادي في أوروبا في نهاية القرون الوسطى وذلك من أجل مقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية ويكون ذلك في إطار الحاجة إلى التدخل لصيانة الأمن وحقوق الملكية الشخصية ومن هنا انتقلت تلك الفكرة إلى القيادة الإدارية في المؤسسات الخاصة وهنا أصبح القائد يلعب دور الوسيط ويتصف بالتعاون والتسامح تجاه الأشخاص الذين يتبعونه إلى درجة التخلي عن دوره في اتخاذ القرارات (المغربي، 2012).

يعتمد هذا الأسلوب على الحرية ويعتبره البعض فوضوياً، من خلال تنازل القائد عن دوره في سلطة اتخاذ القرارات ويقتصر دوره على أنه المستشار إذ تعطي الحرية لكل فرد في المجموعة في أداء مهماته من خلال وجهة نظره الشخصية، وتنظيم مجريات عمله دون أي تدخل من القائد في الإطار الأنسب من وجهة نظره، إذ أن القائد يفقد الدور الحقيقي المعروف به في توجيه الأفراد واتخاذ القرارات في تنظيم نشاطاتهم وأداء مهامهم ولذلك يتسم هذا النمط بعدة صفات من ضمنها الآتي:

- للمرؤوسين أو العاملين الحرية الكاملة في إنجاز المهام المطلوبة منهم دون أدنى تدخل من القائد. (معمر وآخرين، 2018).

- احتفاظ العاملين بالمعلومات إلا حينما يطلبها القائد وغالباً ما تكون محدودة.

- عدم اسهام القائد أو المشاركة مع العاملين في أداء مهام عملهم أو تقديم التعليمات أو الإرشادات لهم.

- عدم التدخل في الأعمال التي تطلب من الأفراد في المجموعة إلا في حدود ضيقة جداً ولذا يبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف الإنتاجية نظراً لقلة الخبرة وضعف الإدارة.

- العلاقات بين الأفراد تصبح ضعيفة وتحدد اساليب الاتصالات الفعالة بينهم.

- انعدام الروح الاجتماعية بينهم وهبوط الروح المعنوية وعدم الثقة والتعاون في انجاز المشاريع والمهام المطلوبة. (الدباغ&محمد، 2022).

ومن الآثار السلبية للقيادة الحرة:

- خلق نوع من الفوضى والتشتت في حسم القرارات واتخاذها.

- إضاعة الوقت واللامبالاة وعدم الاكتراث بالمهام المطلوبة وانجازها.

(3) القيادة الديمقراطية:

تتبع القيادة الديمقراطية أسلوب الإقناع والاستشهاد بالحقائق وتعطي اعتباراً لمشاعر الأفراد وكرامتهم وتبدي أهميتهم في تحقيق الأهداف، وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل تحفيزهم على التعاون، لذلك فإن القائد الديمقراطي يسعد بآراء أفراد مجموعته ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم، كما أنه يقدم لهم التعليمات والمعلومات والإرشادات اللازمة، وله دور فعال في نمو الإبداع والابتكار لديهم، وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقاتهم الكامنة. (المكاوي، 2012).

أما الجماعات ذات القيادة الديمقراطية أثبتت تكامل أفرادها أثناء العمل وكان تضامنهم يدور حول انجاز العمل المطلوب بدلاً من ابداء الاستياء كما قاموا بالمبادرة بتقديم عدد من النشاطات الجماعية الجديدة التي تخدم انجاز المهام المطلوبة، فقد كانت قيادة عدم التدخل تشارك القيادة الأوتوقراطية أحياناً والقيادة الديمقراطية أحياناً أخرى وبشكل عام فقد استنتجت هذه الدراسة التالي:

- القيادة الديمقراطية هي الأفضل عن غيرها، تساهم القيادة الديمقراطية في

الخفض من العداوة والبغضاء بين المرؤوسين. (نور الدين، 2022).

- تخلق القيادة الديمقراطية جو من الابتكار والابداع، يقلل هذا النمط الاعتماد على القائد، ويعطي المرؤوسين القدرة على إطلاق العنان لطاقتهم وتعاونهم من أجل تحقيق أهداف العمل والمصالح المشتركة.

الأسس التي يقوم عليها النمط الديمقراطي في تحقيق الاثار الإيجابية:

1. سياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي ونمط الاتصالات من شأنهم تحقيق التفاهم والانسجام بين القائد وتابعيه.
2. الأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه القائد والحد من أسلوب تنفيذ العقاب واستخدامه في أضيق الحدود يؤدي إلى نوع من الأمن والاستقرار في نفسية المرؤوسين ويدفعهم إلى مزيد من الإنتاجية. (وسي وآخرين، 2017).
3. إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التطوير والنمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم والسعي إلى التدرج الوظيفي عن طريق زرع الثقة في نفوسهم وأن بإمكانهم القيام بالأعمال المسندة إليهم فهذا سيؤدي إلى عمل المرؤوسين إلى الاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم واستخدامها للعمل مما يساعد على تنمية هذه المواهب والقدرات. (المكاوي، 2012).
4. النمط الديمقراطي يزيد من الانتماء للمنظمة فالتابع الذي يشعر باهتمام القادة نحوه وحرصهم على تحقيق مطالبه وإشباع رغباته الإنسانية والاجتماعية ككل ذلك سيزيد من انتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم، يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة الترابط والمحبة بين أعضاء التنظيم. (النمر، 2011).

ثانياً.. أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية بالمملكة العربية السعودية:

1. الأداء

دالة أو مؤشر يتم استخدامه في التنبؤ بمدى تطابق نتائج العمل والمهام المطلوبة التي يقوم به العاملين وإمكانية هذه النتائج على تحقيق أهداف المصنع، وهو الطريقة التي تم فيها استخدام الموارد البشرية والمادية للمصانع بالشكل الذي يجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة، يمكن ملاحظتها أو حساب التفاوت في مستوياتها. (نور الدين، 2022).

● تقييم الأداء:

هو عملية قياس ووصف لسلوك العامل وانجازاته خلال فترة محددة ويهدف الى تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المحددة، ويتم تحديد كفاءة العاملين من خلاله وإمكانية مشاركتهم في تنفيذ الاعمال المطلوبة منهم، وهو الحكم على اداء العاملين وسلوكهم اثناء العمل ومدى التطور الذي يحققونه اثناء عملهم. (ملياني واخرين، 2023).

وتقييم أداء كل شخص من العاملين في المصنع يكون على اساس الاعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة، وتصرفاته مع من يعملون معه، وهو ايضا عملية التقييم المستمر للعامل بالنسبة لإتمامه في العمل وتوقعات تطويره في الخطط المستقبلية. (عنتر، 2011).

ويتضح من التعريف السابق أن تقييم الأداء يتضمن بعض النقاط الهامة التالية:

1. جمع بيانات أداء الفرد لتحديد مستوي كفاءته للعمل المكلف به، بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي الذي

تم القيام به على مدى فترة زمنية معينة. (لوصيف واخرين، 2022).

2. تحديد سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله لتقييم مدى الاستعداد النفسي والمهني لدى الفرد

لتحقيق تطور في مستوى الأداء. (النمر، 2011).

● معايير الأداء

هو مستوى الأداء المطلوب لتحقيق هدف معين، وهي أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، ويتم فيها تقييم الأداء (أهداف) في شكل معايير بالتعاون بين القيادات -إدارية وإشرافية – والعاملين، فيتم تحديد المهام المطلوب إنجازها من العاملين والنتائج المرغوب تحقيقها، وبهذا ينشأ الدافعية والارشاد اللازم للعاملين للقيام بالأعمال المطلوبة. (لوصيف واخرين، 2022).

2. أهمية أداء العاملين بالمؤسسة

يحتل الأداء مكانة خاصة في المنظمات باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها، وذلك لأن استقرار المنظمات يتم عندما يكون أداء العاملين أداء متميزاً، ترجع أهمية أداء العاملين في وجهة نظر المنظمة إلى ارتباط الأداء بدورة حياة المنظمة في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والنمو، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز ومرحلة الريادة.

ويعتبر الأداء الأساس في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي من أجل ضمان انجاز الأهداف المطلوبة فلا بد من دراسة الأداء ونتائجه وتقييمه من أجل استمرار التحيز عليه في جميع الاتجاهات التي تحقق الأهداف، لأنه يوجد العديد

من المتغيرات والمؤثرات التي تؤدي إلى انحراف الأداء إلى اتجاهات عكسية أو بعيدة عن تحقيق الأهداف المخطط لها. (بن عنتر، 2011).

3. مؤشرات قياس كفاءة الأداء

تتعدد مؤشرات كفاءة الأداء وتختلف أهميتها النسبية وذلك حسب نوع النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي السائد في المملكة العربية السعودية، وتماشيا مع الأغراض والأهداف التي يسعى أصحاب المؤسسات او الدولة في المؤسسات الحكومية إلى تحقيقها، لابد أن تكون المؤشرات المنتقاة مناسبة لطبيعة أهداف الوحدة الإنتاجية موضع التقييم، فمعايير كفاءة الأداء (العمرى واخرين، 2022)، يمكن ان يتم تلخيصها فيما يلي:

أولاً: معيار الإنتاجية:

تعتبر الإنتاجية من اهم المؤشرات للمشروعات في كيفية استخدام موارد المشاريع للوصول إلى أفضل النتائج، وبذلك يصبح من المهم قياس الانتاجية للتعرف على مظاهر تدهورها أو تطورها ومعالجة الخلل إن وجد في العلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية، إلا أنه هناك صعوبة في قياس جميع المدخلات التي تعبر عن الإنتاجية الكلية ليميل القائمون بالأعمال الرقابية إلى قياسها كمؤشر لتحديد كفاءة عناصر العملية الإنتاجية من أجل تحديد مساهمة كل مدخل في قيمة النتائج ، وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية ، ويعتبر العمل في ذلك عنصر هام وقابل للتحسين المستمر من أجل زيادة الإنتاج خاصة وأنه يسهم في تحقيق كفاءة الأداء في استخدام المدخلات الأخرى. (المغربي، 2012).

ثانياً: رضا العميل:

اتفق الكتاب على أن العميل هو الذي يحدد نسبة الجودة، فإن الجودة هي التي تحقق رضا العميل مما يؤدي إلى زيادة قدرة التنافس بين المنظمات، ومعرفة المستفيدين من هذا الانتاج وتحديد احتياجات العملاء ومحاولة إرضائهم بتقديم الخدمات التي تطابق أو تفوق توقعاتهم. (شراطي واخرين، 2021).

4. أداء العاملين:

هناك عدة ابعاد لأداء العاملين وفق لدوره المحدد مسبقا والادوار المكلف بها، أداء العاملين تجاه المنظمة او المؤسسة التي يعمل بها، أداء العاملين تجاه العملاء والإنتاجية، وتتمثل اهم العوامل التي تؤثر في أداء العاملين

عوامل خاصة بالفرد العامل:

1. اختلاف الشخصيات والسمات الفردية التي تتمثل في القدرات والمهارات التي يمتلكها الفرد العامل والتي تتغير بمرور الوقت نتيجة لبعض التغيرات البيئية وبيئة العمل والتي تؤثر سلبا او إيجابا على أداء العامل.
2. الخبرات السابقة ومستوي التعليم والخلفية الشخصية التي مر بها، تؤثر هذه المتغيرات في توجهات العامل نحو الأداء الوظيفي بكفاءة، ودرجة فاعليته للعمل، ومجموع توقعاته وأهدافه وطموحه. (قاسميه & بلعسل، 2021)
3. شعور العامل بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وادراكه بالعدالة التنظيمية من عدمها، مما يؤثر بطريقة إيجابية على أداء العامل.
4. الكفاءة الذاتية للعامل وتتمثل في التكيف على التقنيات التكنولوجية الحديثة لحديثة مثل الانترنت والبرمجيات الحديثة، والتكيف مع التغير في المسار الوظيفي وتوليد أفكار جديدة من اجل ارتفاع معدل الأداء.
5. التوازن النفسي للعامل حيث انه لابد من توافر صفات التفاؤل والمرونة والامل والكفاءة لدي العاملين.
6. التأهل للوظيفة من حيث الدورات والبرامج التدريبية والدراسة الشخصية والاطلاع على كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة مما يكون له أثر إيجابي على الأداء. (السقاف واخرين، 2016).

عوامل خاصة بالمنظمة:

1. تعزيز أداء العاملين بالمنظمة.
2. مدي مشاركة العاملين بالمنظمة بفاعلية مما يزيد تحقيق الأهداف.
3. الابتكار وتحمل المخاطرة من اجل تشجيع العاملين على الاسهام بالمعارف والخبرات لتطوير الإنتاج.
4. نظام المكافأة الجيد وتطبيق نظام الثواب والعقاب. (ريغي واخرين، 2022).

5. إدارة الأداء:

● مفهوم إدارة الأداء: إدارة أداء العامل داخل سياق المؤسسة الصناعية والذي يتركز بشكل تقليدي في تقييم الأداء، وتقديم المكافآت، معرفة معايير وتحديد أهداف الأداء، الموارد المطلوبة، التركيز على ارشاد ودعم المديرين الأداء الفعال، وتوفير بيئة تتميز بتمكين العاملين والتغذية العكسية لنتائج الأداء (عبد الرحمن، 2013).

● اهداف إدارة الأداء:

1. أدمع ثقافة الأداء العالي التي يتحمل فيها الأفراد وفريق العمل المسؤولية على تواصل التحسين في عمليات الأعمال، وتطوير مهاراتهم وجوانبهم الشخصية خلال إطار من القيادة الفعالة.
2. تحديد التوقعات عن مسؤوليات وواجبات العامل، السلوكيات المتوقعة أن تكون، المهارات المتوقعة تواجهها لديه، وذلك للقدرة على تطوير قدرات ومهارات وامكانيات العاملين لتتوافق مع التوقعات، وتحقيق المنافع للفرد والمنظمة.
3. تحفيز ومكافأة العاملين لإنجاز الأداء الأفضل، والتركيز على المهام الخاصة بالفرد وأدائها بطريقة صحيحة طبقا لقواعد العمل.
4. ترتيب الأهداف الفردية، الأهداف التنظيمية، والتأكيد على تأييد العاملين للقيم التنظيمية المنتشرة. (كمال & بلعسال، 2021).

وهناك اهداف أساسية لإدارة الأداء:

1. اهداف ادارية: تعتمد المؤسسات إلى بنسبة كبيرة على المعلومات من إدارة وتقييم الأداء في وضع بعض القرارات الإدارية، مثل المكافآت وتحديد الجوانب التدريبية، الأجور.
2. اهداف تنموية: في الحالات التي لا يصل فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب اداءه، فإن إدارة الأداء تهدف الي تنمية القدرات والمهارات والمعارف مما ينتج عنه ارتفاع مستوى الأداء.
3. اهداف استراتيجية: تعني التنسيق بين أداء العاملين وبين أهداف المنظمة الاستراتيجية. (عيسى واخرين، 2016).

6. العوامل المؤثرة في إدارة الأداء:

هناك عدة عوامل تؤثر في كفاءة إدارة الأداء للعاملين ومن ضمنها:

1. التركيز على التعليم المهارات والتطوير المهني، العلاقة الجيدة بين العامل وصاحب العمل.
2. الرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالعمالة وتطبيق نظم تحفيز ومكافآت فعالة.
3. تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية، التعامل مع مقاومة العامل لتقييمات الأداء.
4. إدراك احتمالية عدم اتفاق أولويات تحقيق الأهداف، حيث يجب أن تتناسق أهداف العاملين مع السلوكيات المحددة والمخططة والمتعارف عليها داخل السياق التنظيمي. (نور الدين، 2022)
5. وضع المديرين الوقت الكافي لتخطيط الأهداف الفردية المطلوبة، والتأكيد على أن تلك الأهداف ترتبط وتتوافق مع الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد الأهداف المماثلة لتجنب الازدواجية في الأداء.
6. يجب على المديرين مراعاة توافق نتائج الأداء مع المعايير السلوكية المحددة مسبقاً، والتي ستكون قاعدة لتقييم الأداء. (فاري & عبد الرؤوف، 2022).

7. دور القيادة الإدارية في أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية الحكومية السعودية:

مما سبق وتم تناوله على مدار الدراسة تبين الأهمية البالغة للقيادة الإدارية في تطوير المؤسسات العامة والخاصة، ونظراً لحركة التطور الصناعي الذي تشهده المملكة العربية السعودية والتحول الإداري الذي تستدرجه المؤسسات الحكومية بالمملكة وخاصة بعد الثورة الصناعية الرابعة، تم العمل على إعادة الهيكلة التنظيمية في المؤسسات الحكومية بشكل عام والصناعية بشكل خاص.

ومن هنا يأتي دور التنظيم الإداري ودور أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية في تحقيق الإنتاجية والكفاءة العملية التي تحقق نمو وتطور المؤسسات وتحقيق الكفاءة الإنتاجية التي تؤثر إيجابياً على الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية والتي تعتبر الداعم الأكبر في الاستثمار الاقتصادي السعودي (فاري & عبد الرؤوف، 2022)، ومن هنا سيتم تناول الحركة الصناعية في المملكة العربية السعودية والتي تشير إلى أهمية التغيير في الهيكل التنظيمي:

1. طبقاً للنشرة الشهرية للصناعة والتعدين" يوليو 2022 وطبقاً للبيانات الصادرة عن وزارة الصناعة والثروة المعدنية في السعودية، حجم الاستثمارات الإجمالية في القطاع الصناعي حتى شهر يوليو الماضي الذي بلغ 1.367 تريليون ريال، فيما بلغ إجمالي عدد المصانع 10,685 مصنعاً.

2. عدد التراخيص الصناعية الجديدة التي أصدرتها الوزارة منذ يناير عام 2022 وحتى نهاية شهر يوليو بلغت 531، بحجم استثمارات يبلغ 14 مليار ريال، فيما بدأ 743 مصنعاً عمليات الإنتاج خلال الفترة نفسها باستثمارات تصل إلى 20 مليار ريال، كما وفر القطاع الصناعي خلال الفترة نفسها أكثر من 26 ألف وظيفة. (لوصيف وآخرين، 2022).

3. عدد الرخص التعدينية السارية في القطاع بلغت 2,099 رخصة بواقع 1,342 رخصة محاجر مواد البناء، و534 رخصة استكشاف، و167 رخصة استغلال، وأخيراً 32 رخصة استطلاع و24 رخصة فائض خامات معدنية (نور الدين، 2022)، ومما سبق يشير إلى أهمية القيادة الإدارية ودورها في أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية الحكومية بالملكة وهناك عدة عوامل يجب اتباعها من أجل تحقيق التطوير الإنتاجي بالمؤسسات السعودية الصناعية وهي كالتالي: تمتع القادة بالصلاحيات الكاملة التي تتيح لهم الابداع والابتكار في الحيز العملي مما ينعكس على أداء العاملين في تطوير الإنتاج وتلاشي الخوف من المخاطرة، إقامة تدريبات دورية للقيادة الإداريين والاستعانة بخبرات أوروبية وتبادل الخبرات بين الدول العربية للمساهمة بشكل فعال في تطوير المنشآت والمؤسسات الصناعية، التطوير المهني للقيادة مما يساهم في اخضاع المؤسسات الصناعية في مواكبة التطور التكنولوجي وتدريب العاملين بالقطاع الحكومي علي أحدث التقنيات والبرمجيات الصناعية التي تساهم في زيادة الإنتاج (لوصيف وآخرين، 2022)، العمل في إطار ديمقراطي يسمح للقيادة والتابعين تلاشي الأخطاء الناتجة عن سياسة الراي الواحد مما يساهم في تطوير المؤسسة الصناعية، تعميم السياسة العامة في إطار وزارة الصناعة والتعدين السعودية التي توضح القيم والقوانين التي يجب اتباعها وتطويرها في نطاق الأداء الفعال للعاملين وفي إطار يسمح بالابتكار والتطوير دون الخلل بالنظام السياسي او الاقتصادي السعودي. (محمد وآخرين، 2022).

8. العوامل المستخدمة من قبل القيادة الإدارية لتطوير كفاءة الأداء للعاملين:

1. تطوير النظام من خلال التنسيق بين القيم، الأهداف، والأولويات الاستراتيجية للمنظمة، مشاركة

العاملين في اتخاذ القرارات التغذية العكسية من البيئة الخارجية للمنظمة.

2. جعل الوظيفة ذات أهمية من وجهة نظر العاملين، الأفراد الذين يشعرون بأهمية الوظيفة يحققوا أداء

أفضل، وعندما يزداد اهتمام المديرين بالوظيفة، يتجه الأفراد نحو تعظيم الجهود في العمل.

3. اختيار العامل صاحب مهارات الأداء الأفضل للوظيفة.

4. تدريب العامل لاكتساب المعرفة الضرورية، فإن من الضروري إعداد برامج تدريبية تكسب العامل مهارات

ومعارف أكثر، فالتدريب عملية تطوير المعارف، تطوير للمهارات. (وسي وآخرين، 2017).

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة عايض مسعود الأكلي. (2021). بعنوان " القيادة الفعالة ودورها في زيادة الانتاجية" هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الفعالة والمحفزة في الإنتاجية بالمنظمة والكشف عن الأنماط والأساليب القيادية المتبعة في تحقيق الإنتاجية المطلوبة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واشتملت عينة الدراسة على (52) فرد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المستقبل.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها توفر القيادة بيئة عمل تساعد على تنمية الإبداع والابتكار في أساليب الإنتاج الحديثة، سعى القائد إلى تلبية احتياجات العاملين لدفعهم لزيادة الكفاءة الإنتاجية، وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: على الإدارة العليا بالجامعة إشراك ومشاورة العاملين في القرارات المتعلقة بالإنتاجية، زيادة الاهتمام بالتشجيع على نقل وتبادل المعرفة بين الأفراد لترغيب العاملين في تحقيق الإنتاجية العالية، الاهتمام بالدورات التدريبية للقيادة والعاملين داخل وخارج العمل.

الدراسة الثانية:

دراسة (حمد النيل، 2019): هدفت الدراسة إلى دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الرضا الوظيفي والتعرف على أنماط القيادة الإدارية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع (60) استبانة على العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهراء المحدودة بالسودان.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن القيادة الإدارية الناجحة تعمل على إشراك العاملين في وضع خطط العمل وتساعد الأنماط القيادية في معرفة احتياجات العاملين. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها أنه يجب على القائد الإداري تحقيق الأهداف بتفاني العمل على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وضرورة عمل القائد الإداري دون تمييز بين المرؤوسين.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في تناولها للقيادة الإدارية الناجحة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للشركة السودانية لتوزيع الكهراء، وركزت هذه الدراسة على القيادة الإدارية الفعالة في زيادة الإنتاجية في المملكة العربية السعودية.

الدراسة الثالثة:

دراسة عبد الرحمن عيادي وأسماء سفاري. (2018). بعنوان "اثر أنماط القيادة على دافعية الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية على دافعية العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، أجريت الدراسة في مؤسسة مطاحن بلغيث بمداوروش ولاية سوق أهراس، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات طبقت على فئة من العمال في المؤسسة محل الدراسة، كما تم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي SPSS وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: "وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ودافعية العاملين في المؤسسة محل الدراسة".

بينت الدراسة أنه هناك أكثر من نمط قيادي لدى المدير، حيث لا يعترف بوجود نمط قيادي واحد يصلح لجميع المواقف ويمارسه جميع القادة، "توصلت الدراسة إلى أن عمال المؤسسة يمتازون بدرجة عالية من الدافعية من خلال بذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالهم وفي الوقت المحدد.

الدراسة الرابعة:

دراسة (موسي ومحمد (2017) هدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية مختلف المهارات القيادية في تحسين الأداء، توضيح مدي تأثير القائد على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم جمع المعطيات وتبويبها وتصنيفها ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج المرجوة وتكونت عينة الدراسة من (35) من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن أهم المهارات القيادية الإنسانية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل تتمثل في مشاركة الرئيس النجاحات مع مرؤوسيه، أن أهم المهارات الفنية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل تتمثل في قيام الرئيس بتقديم التوجيهات للمرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، حرص الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة والالتزام بأنظمة وقوانين العمل .

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: أنه يجب على القادة أخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل الحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤوسين وبث روح العمل الجماعي.

تناولت الدراسة أثر المهارات الإدارية على أداء العاملين، بينما ركزت دراسة الباحث القيادة الفعالة وزيادة الإنتاجية.

الدراسة الخامسة:

دراسة (أبو حجير، 2014): هدفت الدراسة للتعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، التعرف على القيود التي تعيق تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية كلياً أو جزء منها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية مما يؤثر على فعالية إدارة المخاطر والأزمات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، بلغ حجم العينة 193 مفردة، وقد كانت عينة طبقية عشوائية.

توصلت الدراسة إلى أن الممارسات الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في إدارة المخاطر والأزمات كانت الأقل تطبيقاً من قبل القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وهي (التعلم المستمر، تنمية وتطوير رأس المال البشري وتطبيق رقابة تنظيمية متوازنة). ووجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية، كما أن متغيرات البيئة الخارجية تؤثر على ممارسات القيادة الاستراتيجية بنسبة 51%، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات البيئة التنظيمية وأن متغيرات البيئة التنظيمية تؤثر على ممارسات القيادة الاستراتيجية بنسبة 46%.

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها الاهتمام برصد مؤشرات متغيرات البيئة الخارجية المختلفة مع التركيز على البيئة الاقتصادية والبيئة السياسية والقانونية إذ أنها وفقاً لنتائج الدراسة تمثل أكثر مصادر التهديدات الخارجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية. تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في أنها تناولت القيادة الاستراتيجية للمنشآت الحكومية الفلسطينية، وركزت دراسة الباحث على القيادة الإدارية الفعالة في زيادة الإنتاج.

الدراسة السادسة:

دراسة خالد بو جعدار وشهيناز دريوش. (2013). بعنوان "اثر أنماط القيادة الإدارية علي تنمية الابداع لدى الموارد البشرية" ان تقدم وازدهار المؤسسات يعتمد على استحوادها على موارد بشرية ذات مهارات فكرية وقدرات إبداعية من جهة، وقادة إداريين متميزين بإمكانهم استثمار هذه القدرات وتوفير الدعم اللازم لها من جهة أخرى؛ من هنا تنبثق إشكالية بحثنا التي تهدف إلى تبيان أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، واقتصرت الدراسة التطبيقية على تبيان أثر النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الديمقراطي على تنمية الإبداع.

ولبحث تلك العلاقة اعتمدنا على منهج المسح بالعينة فشملت الدراسة أربعين (40) مؤسسة صناعية خاصة واستخدمنا أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) باستخراج التكرارات النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، ومعاملات الارتباط.

منهجية البحث:

المنهج المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي وذلك من خلال الدراسة الميدانية لمعرفة أثر القيادة الإدارية على العاملين في المؤسسات الصناعية الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك طبقاً لأهمية هذا المنهج في تناول الدراسات والمؤشرات البحثية المختلفة.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: القادة والعاملين بالمؤسسة العامة للصناعات العسكرية بالمملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية: المؤسسة العامة للصناعات العسكرية بالرياض.

الحدود الزمانية: العام 2023/2024.

الأدوات المستخدمة في الدراسة:

تم عمل أستمبيان الكتروني (Questionnaire Online) : وهي أحد الطرق التي يمكن استخدامها لتوزيع الاستبيانات على عينة من القادة والعاملين في المنشأة لتوضيح الرؤية وإعطاء صورة عن مدى أثر القيادة الإدارية على العاملين في المؤسسات الصناعية الحكومية بالمملكة العربية السعودية وتعزيز نتائج الدراسة على أرض الواقع حيث شمل الإستبيان على :

الجزء الأول : تم وضع المتغيرات الخاصة بالدراسة (الجنس – العمر – المؤهل – الدور الوظيفي)

الجزء الثاني: تضمن مجموعة من الأسئلة الخاصة بالعاملين في المؤسسة العامة للصناعات العسكرية بالرياض

(موظف – مدير قسم – مدير إدارة – مدير عام)

الأدوات المستخدمة في تحليل البيانات :

تم استخدام برنامج Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

هو برنامج حاسوب يعمل بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. أول نسخة من البرنامج ظهرت عام 1968 يعتبر

البرنامج من أكثر البرامج استخداماً لتحليل المعلومات الإحصائية في علم الاجتماع.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في موظفي المؤسسة العامة للصناعات العسكرية بالمملكة العربية السعودية، مجموع يد عاملة قدرت 300 موظف، وهم جميع مدراء الأقسام ومدراء الإدارات والموظفين، وهو ما يمثل مجتمع الدراسة. تم اختيار عينة طبقية عشوائية مراعية للشروط العينة السليمة، فتكونت من 300 موظف، وقد تم توجيه الأسئلة على 205 من أفراد العينة بغية التعرف على صدق المحكمين .

المتغيرات الخاصة بالدراسة :

المتغيرات الديمغرافية	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	80.5%
	انثي	19.5%
	المجموع	100%
العمر	اقل من 30سنة	11.7%
	من 30 ال 40سنة	63.4%
	من 40الي 50 سنة	20%
	أكبر من 50 سنة	4.9%
	المجموع	100%
المؤهل الدراسي	ثانوي	2%
	دبلوم	4.4%
	بكالوريوس	134%
	ماجستير	24.9%
	دكتوراه	3.4%
	المجموع	100%
الدور الوظيفي	موظف	46.3%
	مدير قسم	26.8%
	مدير إدارة	15.1%
	مدير عام	11.7%
	المجموع	100%

يوضح جدول رقم (1) متغيرات الدراسة

معامل الارتباط بيرسون الخاصة بكل عبارة مع الدرجة الكلية :

العبارة	معامل الارتباط
تؤيد مقولة (هدف المؤسسة مهمة الجميع)؟	0.526
احرص على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال عملي بغض النظر عن أسلوب القيادة الإدارية المتبع داخل المؤسسة؟	0.337
شخصية المدير تؤثر على الانضباط والتفاني في العمل واحترام السلم الإداري في المؤسسة؟	0.534
القيادة الادارية التي تراعي الفروق الفردية والتنوع بين العاملين تحفزك لتقديم أداء متميز في العمل؟	0.495
المدير الذي يهتم بالقيم الاجتماعية في تسييره للمؤسسة يؤثر ايجابياً على أدائك الوظيفي؟	0.485
تساهل المدير مع العاملين المقصرين لأعمالهم له أثر سلبي على أداء باقي العاملين في المؤسسة؟	0.589
شخصية المدير تؤثر على مهارات الاتصال للعاملين بالمؤسسة؟	0.503
في رأيك القيادة الإدارية المتميزة ترفع مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة؟	0.579
تعاون الموظفين في العمل كفريق واحد يحسن من الأداء العام للمؤسسة؟	0.515
تقدير المدير للاجتهاد الشخصي في الأساليب التي يختارها العاملين لإنجاز اعمالهم وحل المشكلات يرفع من مستوى الابتكار والإبداع داخل المؤسسة؟	0.528
عندما تطرح مشكلة عمل على المدير عليه أن يعالجها لوحده؟	0.251
احترام المدير لأراء العاملين حتى وأن اختلفت مع آرائه يعزز الثقة بالنفس لدى العاملين ويرفع مستوى الأداء؟	0.640
تعبير المدير عن رضاه عندما ينجز العاملين العمل المتوقع منهم يرفع من الروح المعنوية لديهم؟	0.602
تحمل المدير مسؤولية اتخاذ القرارات يؤدي بشكل مباشر الى زيادة ثقة العاملين بأنفسهم؟	0.477
مشاركة المدير للمرؤوسين في اداء العمل والتشاور في اتخاذ القرارات له أثر ايجابي على الأداء؟	0.565

يوضح الجدول (2) بأن هناك اتساق داخلي لعبارات الدراسة عند مستوى معنوية (0 05)

الإستبيان الإلكتروني:

أثر القيادة الادارية على أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية الحكومية في المملكة العربية

السعودية

الجنس*

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

العمر*

- ☐ 20 إلى 30
- ☐ 31 إلى 40
- ☐ 41 إلى 50
- ☐ أكبر من 50

المؤهل الدراسي*

- ☐ ثانوي
- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

الدور الوظيفي*

- ☐ موظف
- ☐ مدير قسم
- ☐ مدير إدارة
- ☐ مدير عام

القيادة الإدارية

تؤيد مقولة (هدف المؤسسة مهمة الجميع)؟

- ☐ أوافق
- ☐ احيانا
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق

احرص على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال عملي بغض النظر عن أسلوب القيادة الإدارية المتبع داخل المؤسسة؟

- ☐ أوافق
- ☐ احيانا
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق

شخصية المدير تؤثر على الانضباط والتفاني في العمل واحترام السلم الإداري في المؤسسة؟

- ☐ أوافق
- ☐ احيانا
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق

القيادة الادارية التي تراعي الفروق الفردية والتنوع بين العاملين تحفزك لتقديم أداء متميز في العمل؟

- ☐ أوافق
- ☐ احيانا
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق

المدير الذي يهتم بالقيم الاجتماعية في تسييره للمؤسسة يؤثر ايجابياً على أدائك الوظيفي؟

- ☐ أوافق
- ☐ احيانا
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق

تساهل المدير مع العاملين المقصرين لأعمالهم له أثر سلبي على أداء باقي العاملين في المؤسسة؟

- ☐ أوافق
- ☐ احيانا
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق

شخصية المدير تؤثر على مهارات الاتصال للعاملين بالمؤسسة؟

- ☐ أوافق
- ☐ احيانا
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق

في رأيك القيادة الإدارية المتميزة ترفع مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة؟

- ☐ أوافق
- ☐ احيانا
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق

أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية بالمملكة العربية السعودية

تعاون الموظفين في العمل كفريق واحد يحسن من الأداء العام للمؤسسة؟

- ☐ أوافق
- ☐ احيانا
- ☐ محايد
- ☐ لا أوافق

تقدير المدير للاجتهاد الشخصي في الأساليب التي يختارها العاملين لإنجاز اعمالهم وحل المشكلات يرفع من

مستوى الابتكار والإبداع داخل المؤسسة؟*

- ☐ أوافق
- ☐ احيانا
- ☐ محايد

○ لا أوافق

عندما تطرح مشكلة عمل على المدير عليه أن يعالجها لوحده؟

○ أوافق

○ احيانا

○ محايد

○ لا أوافق

احترام المدير لآراء العاملين حتى وأن اختلفت مع آرائه يعزز الثقة بالنفس لدى العاملين ويرفع مستوى الأداء؟

○ أوافق

○ احيانا

○ محايد

○ لا أوافق

تعبير المدير عن رضاه عندما ينجز العاملين العمل المتوقع منهم يرفع من الروح المعنوية لديهم؟*

○ أوافق

○ احيانا

○ محايد

○ لا أوافق

تحمل المدير مسؤولية اتخاذ القرارات يؤدي بشكل مباشر الى زيادة ثقة العاملين بأنفسهم؟

○ أوافق

○ احيانا

○ محايد

○ لا أوافق

مشاركة المدير للمرؤوسين في اداء العمل والتشاور في اتخاذ القرارات له أثر ايجابي على الأداء؟

○ أوافق

○ احيانا

○ محايد

○ لا أوافق

ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) تم استخدام معامل الفا كرونباخ ، و يوضح الجدول رقم (1) معامل الثبات لمحور أداة الدراسة ، حيث أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائيا ، و جاء الثبات العام للدراسة

(0,712) و هي معاملات ثبات مقبولة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة

محور الدراسة	عدد الأسئلة في الدراسة	ثبات المحور
أثر القيادة الادارية على أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية الحكومية في المملكة العربية السعودية	15	0,712

يوضح الجدول رقم (1)

نتائج البحث:

أشار البحث الحالي الي وجود علاقة وثيقة بين القيادة الإدارية الفعالة وبين اداء العاملين بالمؤسسة العامة للصناعات العسكرية بالمملكة العربية السعودية، وتنعكس القيادة الإدارية على أداء العاملين سواء سلبا او إيجابيا مما يشير الي أهمية هذا النوع من الأبحاث للإشارة الي أهمية القيادة الإدارية وانماطها والانماط الملائمة للمجتمع السعودي والتي تتيح فرصة أكبر في الاستثمار الاقتصادي في المؤسسات الصناعية الحكومية بالمملكة.

الخاتمة:

ان القيادة الإدارية تساهم في تحسين وتطوير الأداء وتنمية جوانب النمو المهني لدي العاملين في المؤسسات الصناعية وخاصة في القطاع الحكومي السعودي وذلك للأهمية البالغة التي تلعبها القيادة الإدارية في التأثير المباشر على الجودة والكفاءة الإنتاجية في هذه المؤسسات، من خلال مجموعة من العوامل التي تعمل من أجل تطوير ذلك، لأن المورد البشري من الموارد الثمينة التي يجب المحافظة عليها وتوجيهها واستغلالها بشكل مميز لتحقيق أهداف المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري الأمر الذي يجعلها تقوم بتعيين قادة يهتمون بتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهدافها، وقد سعينا في هذه الدراسة لمعرفة أنماط القيادة الإدارية وأثرها على الأداء وجوانب النمو المهني مما ينعكس ايجاباً أو سلباً على الإنتاجية العامة للمؤسسة.

المراجع:

1. ابراهيم، آلاء محمد الحسن عمر، & مشرف- أحمد إبراهيم أبو سن. (2012). دور القيادة الادارية في تنمية الاداء الاداري للعاملين (Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
2. أحمودة، السلي، & أحمودة، شهرة. (2018). القيادة الإدارية وعلاقتها بديناميكية جماعه العمل.
3. بن كماش راضية. (2021). تأثير التمكين الإداري على أداء القيادة الإدارية (Doctoral dissertation, جامعة المسيلة).
4. خالد بو جعدار وشاهيناز دريوش. (2013). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة- مجلة العلوم الانسانية, 13.
5. تباري. (2019). القيادة الادارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الاشغال العمومية بالمسيلة (Doctoral dissertation, جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية).
6. جلاط، سعيدة & جلاي، حسيبة. (2022). القيادة الإدارية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي- دراسة ميدانية لفئة من العمال في جامعة ابن خلدون تيارت (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).
7. حمد النيل، الحارث عبد المنعم احمد (2019). دور القيادة الادارية الناجحة في تحقيق الرضا الوظيفي، السودان، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، ال عدد17.
8. حنان، رزيق (2015). القيادة الادارية ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة، الجزائر، جامعة أكلي محند أولحاج.
9. خديري فاري، & راشد عبد الرؤوف. (2022). القيادة الإدارية والفاعلية المهنية دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة-تبسة.
10. الدكتور، عيسى، قبقيب، الأستاذة، & وردة برويس. (2015). فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة الصناعية. Sciences de l'Homme ET de la Société, 15.

11. ريغي، & بو خالفة. (2022). القيادة الإدارية وعلاقتها بمهارات الإدارة الإلكترونية (Doctoral dissertation، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة).
12. زغدودي، & أميرة. (2019). دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية.
13. السقاف، صفوان أمين، أبو سن، & احمد ابراهيم. (2016). خصائص القيادة الإدارية الناجحة.
14. شراطي، يوسف، بن سالم، & محمد أمين. (2021). فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء.
15. عبد الرحمن حسن براشي، بشائر، & أحمد عرفة حلواني. (2022). دور الثورة الصناعية الرابعة في التطوير الإداري لأندية الرياضة بالمملكة العربية السعودية The Role of the Fourth Industrial Revolution on the Administrative Development of Sports Clubs in the Kingdom of Saudi Arabia. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(4)، 614-639.
16. عبد الرحمن، بن عنتر (2011). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والاسس، الابعاد الاستراتيجية، الاردن دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
17. عطاء الله. دور القيادة الادارية في تنمية الابداع الاداري.
18. العمري، منصور، الشرمان، منصور، لفواق، & د. عبد الرزاق. (2022). مهارات القيادة الإدارية ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال السعودية. مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، 4(1)، 22-01.
19. قاسميه، كمال، & بلعسل. (2021). دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الإدارة العامة.
20. لوصيف، علواني، دنيا، & ثابتي. (2022). القيادة الإدارية وتأثيرها على الاداء بالمكتبات الجامعية.
21. محمد خالد احمد الدباغ، & ياسر بازل محمد. (2022). تقييم القيادة الادارية لدى رؤساء الاندية الرياضية في محافظة نينوى من وجهة نظر اعضاء الهيئات الادارية. مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية، 387-406.
22. معمر، حامدي، علي، & بن حفاف. (2018). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين.

23. المغربي، كامل محمد (2012). السلوك التنظيمي سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الخرطوم، دار الفكر للنشر والتوزيع.
24. المكاوي، عاطف عبد الله (2012). القيادة الادارية، القاهرة، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع.
25. ملياني، محمد أمين، عرابية، & رابح (2023). معوقات توظيف مبادئ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية من وجهة نظر القيادة الادارية-دراسة حالة عينة من المؤسسات. مجلة الاقتصاد الجديد، 14(1)، 93-113.
26. النمر، سعود بن محمد (2011). السلوك الاداري، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود.
27. نور الدين شردود. (2022). دور القيادة الإدارية في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة لافارج LAFARGE-المسيلة. (Doctoral dissertation, جامعة المسيلة).
28. جاهل موسى قاوي، نويوة محمد (2017). أثر مهارات القيادة على أداء العاملين، الجزائر، جامعة المسيلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. نواف، كنعان (1995). القيادة الادارية، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
29. الزين، النور صالح بوية، & مشرف-حسين عمر عثمان. (2011). تخطيط القوى العاملة وأثره على أداء العاملين (, Doctoral dissertation جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
30. محمد إبراهيم عبد المولى نور. (2020). أثر التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على سودابوست خلال الفترة (2019م-2020م).
31. القرني، م. ب. ع. ب. ع.، & محمد بن علي بن علي. (2017). واقع تطبيق الجودة الشاملة وعلاقتها بمستوى أداء العاملين في شرطة منطقة الرياض. (Doctoral dissertation).
32. بوبكر، & سالم. (2018). اثر التوصيف الوظيفي على اداء العاملين. (Doctoral dissertation).
33. خضرة بوشناف، امباركة نفطي. (2018). تأثير الصراع التنظيمي على فعالية أداء العاملين.
34. عبد العظيم اسحق فضل رشيد. (2020). أثر الأجور على أداء العاملين (Doctoral dissertation).

35. صالح، أشرف بشير أحمد داؤود، & مشرف-عرفة جبريل بنصيب. (2011). دور الحوافز في رفع كفاءة أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية (Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
36. هالة آمال مدني، & مدني. تقويم أداء العاملين. (Doctoral dissertation).
37. سني. تأثير انماط القيادة الادارية على اداء العاملين.
38. محمد عبد المحمود حبيب محمد. (2020). أثر الرضاء الوظيفي على اداء العاملين (Doctoral dissertation).
39. نشاش، فضيلة، مرموري، & البشير/مؤطر. (2020). دور التدريب في تحسين أداء العاملين (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
40. يسرا حامد، تاور خير. (2022). أثر الرقابة على اداء العاملين.
41. رياض بالخير، أكرم العايب، إلياس عماري. (2020). دور التدريب في تحسين اداء العاملين.