

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين  
في شركة بنده بمدينة جدة – المملكة العربية السعودية

اسم الطالب

سعيد عبدالله سعيد قاسم

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر - د. Sara Faried

د. Rana Ali - د. Alaa Ahmed

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثاني

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله يُنجز العمل ويُحقق النجاح.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث العلمي، وعلى رأسهم مقدمي المادة، على ما قدموه من دعم علمي، وتوجيهات قيمة، وملاحظات بناءة، كان لها بالغ الأثر في تحسين جودة هذا العمل وتطويره.

كما أود أن أعبر عن امتناني لكل من ساعدني في جمع البيانات، وتسهيل الوصول إلى المعلومات المفيدة لاستكمال هذا البحث .

ولا أنسى أن أتوجه بالشكر لكل من وقف بجاني في هذه المرحلة، من أصدقاء وزملاء، على دعمهم المعنوي وتشجيعهم المستمر.

جزاكم الله خير الجزاء، ووفقكم لما فيه خير وصلاح.

## الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى من غرس فيَّ حبَّ العلم، وسقاني من نبع الحكمة...

إلى والديَّ العزيزين ، سندي وفخري، دعاؤكما كان لي النور الذي أضاء طريقي.

إلى من شاركني لحظات السعي، وتحمل معي مشاق الطريق،

إلى إخوتي وأصدقائي، الذين كانوا العون والدعم في كل لحظة.

إلى أساتذتي الأفاضل، وكل من مدَّ لي يد العون بكلمة أو توجيه أو نصيحة...

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع لكم جميعاً، عربون وفاء وتقدير

## مستخلص الدراسة

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين في شركة بنده بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل تزايد أهمية العنصر البشري كعامل حاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية. تركز الدراسة على تحليل أنماط القيادة المتبعة من قبل الإدارات وتأثيرها على أداء الموظفين، من حيث الإنتاجية، الالتزام، الرضا الوظيفي، والكفاءة.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة شاملة وزعت على عينة من موظفي شركة بنده بمدينة جدة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال أدوات إحصائية متعددة، شملت التحليل الوصفي، معامل الارتباط، والانحدار الخطي.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بعض أنماط القيادة الإدارية، مثل القيادة التحفيزية والتشاركية، وأداء الموظفين. كما تبين أن القيادة السلطوية ترتبط بانخفاض مؤشرات الأداء، خاصة على مستوى الرضا والالتزام الوظيفي.

تُبرز هذه النتائج أهمية تمكين القادة الإداريين وتدريبهم على أساليب القيادة الحديثة، لما لذلك من أثر مباشر على رفع كفاءة الموظفين وتعزيز بيئة العمل. وتوصي الدراسة بتبني أنماط قيادية مرنة تراعي حاجات الموظفين وتُشركهم في صناعة القرار، خاصة في قطاع التجزئة الذي يتميز بالديناميكية وتنوع القوى العاملة.

تُعد هذه الدراسة ذات أهمية نظرية من حيث إسهامها في الأدبيات المتعلقة بالقيادة الإدارية في السياق السعودي، كما تمثل أهمية تطبيقية مباشرة لإدارات الشركات الراغبة في تطوير أداء موظفيها من خلال تحسين أساليب القيادة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية – أداء الموظفين – القيادة التحفيزية – القيادة التشاركية – قطاع التجزئة – شركة بنده – مدينة جدة – المملكة العربية السعودية

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| ٢  | الشكر والتقدير.....                                   |
| ٣  | الإهداء.....                                          |
| ٤  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| ٧  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| ٨  | ١,١. المقدمة:.....                                    |
| ٩  | ١,٢. مشكلة الدراسة.....                               |
| ٩  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| ٩  | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| ١٠ | ١,٣. أهمية الدراسة.....                               |
| ١٠ | ١,٣,١. على المستوى النظري:.....                       |
| ١٠ | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| ١٠ | ١,٤. أسئلة الدراسة.....                               |
| ١١ | ١,٥. أهداف الدراسة.....                               |
| ١١ | ١,٦. فرضيات الدراسة.....                              |
| ١١ | ١,٧. نموذج الدراسة.....                               |
| ١٣ | ١,٨. الدراسة الميدانية.....                           |
| ١٤ | ١,٩. مخطط المشروع.....                                |
| ١٥ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| ١٦ | ٢,١. المقدمة:.....                                    |
| ١٦ | ٢,٢. المتغير المستقل.....                             |
| ١٧ | ٢,٣. المتغير التابع.....                              |
| ١٨ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| ١٩ | ٢,٥. الخاتمة.....                                     |
| ٢٠ | ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| ٢١ | ٣,١. المقدمة.....                                     |
| ٢١ | ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| ٢١ | ٣,٣. تصميم البحث.....                                 |
| ٢٣ | ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....        |
| ٢٦ | ٣,٥. طريقة جمع البيانات.....                          |
| ٢٨ | ٣,٦. أنواع البيانات.....                              |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| ٢٩ | ٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| ٢٩ | ٣,٨. الخاتمة                                                 |
| ٣١ | ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| ٣١ | 4.1. المقدمة                                                 |
| ٣١ | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| ٣١ | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| ٣١ | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| ٣١ | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| ٣١ | ٤,٦. الخاتمة                                                 |
| ٣١ | ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| ٣١ | ٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:                      |
| ٣١ | ٥,٢. توصيات الدراسة:                                         |
| ٣١ | ٥,٣. الخاتمة:                                                |
| ٣٢ | قائمة المراجع                                                |
| ٣٤ | الملاحق                                                      |

## جدول الأشكال

|    |                                |
|----|--------------------------------|
| ١٣ | رسم توضيحي ١ للنموذج المفاهيمي |
| ٢٣ | رسم توضيحي ٢ بصلة البحث        |

## جدول الجداول

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| ٢٤ | جدول 1 عدد الموظفين                                   |
| ٢٤ | جدول ٢ توزيع العينة                                   |
| ٢٧ | جدول ٣ توزيع فقرات المتغير المستقل (القيادة الإدارية) |
| ٢٨ | جدول ٤ توزيع فقرات المتغير التابع (أداء الموظفين)     |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ . المقدمة:

تعد القيادة الإدارية من العناصر الحيوية في نجاح المؤسسات ورفع كفاءة العاملين، إذ تؤثر بشكل مباشر في سلوك الموظفين ودافعيتهم، مما ينعكس على جودة الأداء العام. وفي ظل بيئة الأعمال التنافسية التي يشهدها قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، تزداد الحاجة إلى أنماط قيادية فعّالة قادرة على تحفيز الموظفين وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العنصر البشري.

جاء اختيار موضوع هذا البحث بعد ملاحظة تفاوت أداء الموظفين في بعض فروع شركة بنده بمدينة جدة، رغم تقارب ظروف العمل والأنظمة الداخلية، وهو ما يشير إلى احتمال وجود تأثير لاختلاف أساليب القيادة. ومن هنا، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى تأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين في هذه الشركة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة، مثل القيادة التحفيزية، التشاركية، والسلطوية، وبين مؤشرات أداء الموظفين التي تشمل: الإنتاجية، الالتزام، الرضا الوظيفي، والكفاءة. وتسعى إلى تقديم نتائج تطبيقية قابلة للاستفادة منها في تطوير أداء الكوادر البشرية داخل بيئة العمل.

تكمن أهمية هذا البحث في جانبين رئيسيين: الأول نظري من خلال الإسهام في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الإدارية في السياق السعودي، والثاني تطبيقي من خلال مساعدة المؤسسات – وخصوصًا شركات التجزئة – على تبني أساليب قيادية فعّالة تعزز الأداء المؤسسي.

وقد سبقت هذه الدراسة مجموعة من البحوث التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، مثل دراسة الزهراني (٢٠٢١) التي أثبتت أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابًا على الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي، ودراسة العنزي (٢٠١٩) التي أشارت إلى ارتباط القيادة التشاركية بتحسين الأداء في شركات الاتصالات. أما دراسة Al Khajeh (٢٠١٨)، فقد بينت أن القيادة التحفيزية ترفع الإنتاجية في بيئات العمل الخليجية. إلا أن معظم هذه الدراسات لم تركز على بيئة القطاع الخاص في المملكة، مما يبرز الحاجة إلى هذه الدراسة الحالية التي تستهدف شركة بنده في مدينة جدة

## ١,٢. مشكلة الدراسة

تعد القيادة الإدارية أحد العوامل الأساسية في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، حيث تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء الموظفين وتحفيزهم ورضاهم الوظيفي. ورغم الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع في الدراسات الإدارية، إلا أن العديد من المؤسسات، خصوصًا في قطاع التجزئة، لا تزال تواجه تحديات في اختيار وتطبيق الأنماط القيادية الفعالة التي تنعكس إيجابًا على أداء الموظفين.

### ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

وتظهر الفجوة النظرية في أن معظم الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين القيادة والأداء في سياقات تعليمية أو حكومية، مع تركيز أقل على بيئات العمل التجارية أو على شركات التجزئة الكبرى مثل شركة بنده. كما أن الأدبيات المتوفرة لا تزال محدودة فيما يتعلق بتطبيق نظريات القيادة الحديثة (مثل القيادة التحويلية أو التشاركية) على السياق السعودي، مما يحدّ من إمكانية تعميم النتائج أو توجيه الممارسات الإدارية محليًا.

### ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوة في غياب التقييم العملي لمدى تأثير أساليب القيادة الحالية في شركة بنده على أداء موظفيها، سواء من حيث الالتزام الوظيفي، أو الإنتاجية، أو مستوى الرضا العام. كما أن القرارات المتعلقة بإدارة الفرق غالبًا ما تُبنى على اجتهادات فردية دون الاستناد إلى دراسات تحليلية تربط بين السلوك القيادي ونتائج الأداء الفعلي، مما قد يؤدي إلى تفاوتات في الأداء بين الأقسام.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات من خلال دراسة تطبيقية في شركة بنده بمدينة جدة، وذلك للإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين في شركة بنده بمدينة جدة ؟

### ١,٣. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذا البحث في مستويين متكاملين:

#### ١,٣,١. على المستوى النظري:

يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي، لا سيما في السياق السعودي، من خلال تقديم إطار نظري وتحليلي يستند إلى الواقع الميداني في قطاع التجزئة. كما يساهم في ربط النظريات القيادية بالتطبيقات العملية داخل المؤسسات الكبرى.

#### ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

يوفر البحث نتائج عملية يمكن أن تستفيد منها الإدارة العليا في شركة بنده، من خلال التعرف على مدى فاعلية الأساليب القيادية المستخدمة، وتأثيرها الفعلي على الموظفين. كما يمكن أن تساعد هذه النتائج في تطوير برامج تدريبية للقادة الإداريين، وتحسين بيئة العمل بما يعزز الأداء العام للمؤسسة.

### ١,٤. أسئلة الدراسة

يعتمد البحث على مجموعة من الأسئلة الرئيسية والفرعية التي يتم تناولها وتحليلها، وهي:

١. ما أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين في شركة بنده بمدينة جدة؟
٢. ما الأنماط القيادية السائدة في الشركة، وكيف تؤثر على التزام الموظفين؟
٣. ما العلاقة بين القيادة التحفيزية ورضا الموظفين عن العمل؟
٤. هل تؤثر القيادة التشاركية على إنتاجية الموظفين وكفاءتهم؟
٥. هل تختلف استجابات الموظفين لأنماط القيادة الإدارية تبعاً للخصائص الديموغرافية (مثل العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

## ١,٥. أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

١. دراسة وتحليل أثر أسلوب القيادة الإدارية على أداء الموظفين في شركة بنده.
٢. التعرف على الأنماط القيادية السائدة في بيئة العمل داخل الشركة.
٣. قياس مستوى رضا الموظفين عن أساليب القيادة المستخدمة.
٤. تقييم العلاقة بين نوع القيادة ومستوى الإنتاجية والالتزام الوظيفي.
٥. توليد رؤى علمية وتوصيات للإدارة العليا حول أفضل الممارسات القيادية التي تعزز الأداء.

## ١,٦. فرضيات الدراسة

بناءً على الأدبيات السابقة وهدف الدراسة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء الموظفين في شركة بنده.
٢. كلما زاد استخدام الأسلوب التحفيزي في القيادة، زاد مستوى رضا الموظفين عن العمل.
٣. تؤدي القيادة التشاركية إلى تحسين الإنتاجية لدى الموظفين.
٤. تختلف استجابات الموظفين لأنماط القيادة تبعاً للخصائص الديموغرافية.

## ١,٧. نموذج الدراسة

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين القيادة الإدارية (المتغير المستقل) وأداء الموظفين (المتغير التابع)، حيث يفترض النموذج أن الأنماط القيادية التي يتبناها القادة داخل المؤسسة تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين، سواء بالإيجاب أو السلب. يُستخدم هذا النموذج كمرجعية لتوجيه تصميم البحث، وبناء الاستبانة، وتحليل النتائج لاحقاً من خلال اختبار العلاقة بين المتغيرين.

## ١,٧,١. مكونات نموذج البحث:

### أولاً: المتغير المستقل – القيادة الإدارية

ويتضمن مجموعة من الأنماط القيادية، مثل:

- القيادة التحفيزية: تشجيع وتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافهم.
- القيادة التشاركية: إشراك الموظفين في اتخاذ القرار.
- القيادة الأوتوقراطية: سيطرة المدير واتخاذ القرار بشكل فردي.
- القيادة التحويلية: التركيز على التغيير والإبداع والتمكين.

### ثانياً: المتغير التابع – أداء الموظفين

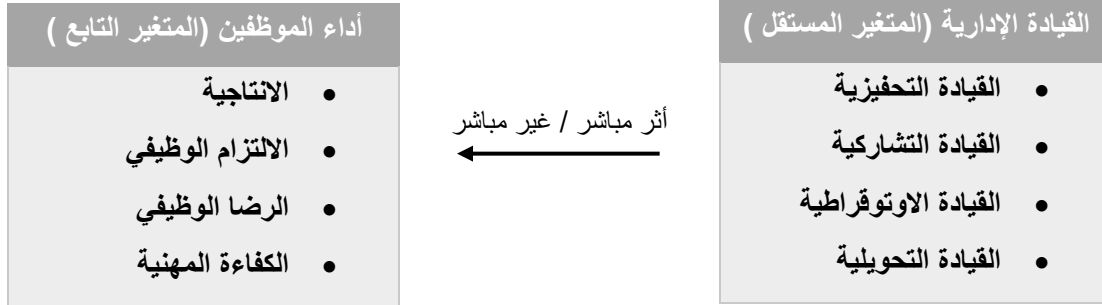
ويُقاس من خلال مؤشرات، مثل:

- الإنتاجية: مستوى الإنجاز وجودة العمل.
- الالتزام الوظيفي: الحضور والانضباط والولاء للمؤسسة.
- الرضا الوظيفي: مدى رضا الموظف عن بيئة العمل وقيادته.
- الكفاءة: المهارة والدقة في أداء المهام.

## ١,٧,٢. العلاقة المفترضة بين المتغيرات:

يفترض النموذج أن لكل نمط من أنماط القيادة الإدارية أثراً مباشراً أو غير مباشر على مؤشرات أداء الموظفين، وقد يختلف هذا التأثير حسب بيئة العمل وظروف المنظمة وطبيعة القيادة نفسها.

### ١,٧,٣. الرسم التوضيحي للنموذج المفاهيمي :



رسم توضيحي ١ للنموذج المفاهيمي

### ١,٨. الدراسة الميدانية

تم اختيار شركة بنده للتجزئة كميدان لتطبيق هذه الدراسة، وهي من أكبر سلاسل البيع بالتجزئة في المملكة العربية السعودية، وتمتلك شبكة واسعة من الفروع المنتشرة في مختلف المدن، ويقع مقرها الإداري في مدينة جدة.

تأسست الشركة في عام ١٩٧٨، وتقدم خدماتها من خلال عدد كبير من الموظفين العاملين في أقسام متنوعة تشمل: إدارة المبيعات، الموارد البشرية، خدمة العملاء، والإدارة التشغيلية. وتتميز بيئة العمل في بنده بالتنوع الثقافي والوظيفي، وتُعد نموذجًا مثاليًا لتحليل العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الموظفين، نظرًا لتعدد المستويات الإدارية فيها واختلاف أساليب القيادة بين الفروع.

وقد تم التنسيق مع إدارة الموارد البشرية بأحد فروع الشركة بمدينة جدة لتوزيع الاستبانات على عينة من الموظفين، بهدف الحصول على بيانات ميدانية دقيقة تمثل واقع القيادة في الشركة، ومدى انعكاسها على أداء العاملين

## ١,٩ . مخطط المشروع

يتكون مشروع التخرج من خمسة فصول رئيسية ، الى جانب الملاحق والمراجع ، وتنقسم المكونات كما يلي :

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

الفصل الخامس : حدود الدراسة ، التوصيات والخاتمة

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١. المقدمة:

تركز هذه الدراسة على العلاقة بين القيادة الإدارية كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع، وهي علاقة محورية في نجاح المنظمات وفاعلية إدارتها. وقد تناولت العديد من الأدبيات هذا الترابط من زوايا مختلفة، إلا أن هناك فجوات بحثية لا تزال قائمة، خصوصاً في السياق السعودي، وداخل مؤسسات القطاع الخاص مثل شركة بنده. في هذا الفصل، نستعرض الخلفية النظرية والتطبيقية لكل متغير، مع تحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بينهما.

## ٢,٢. المتغير المستقل - القيادة الإدارية

تُعرّف القيادة الإدارية بأنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم لتحقيق أهداف معينة، من خلال التخطيط والتنظيم والتحفيز والمتابعة. وقد تناولت الأدبيات المتغير القيادي عبر عدد من النظريات والنماذج، منها:

- نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership): وتركز على الإلهام، التحفيز، وتشجيع التغيير والابتكار. يرى Bass (١٩٩٠) أن هذا النمط يرتبط إيجابياً بالأداء العالي والرضا الوظيفي.
- نظرية القيادة التبادلية (Transactional Leadership): تقوم على تبادل المنافع، حيث يُكافأ الموظف بناءً على الأداء، وقد تكون فعالة في المهام المتكررة أو الروتينية.
- القيادة التشاركية: تركز على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء.
- القيادة السلطوية (Autocratic): تقوم على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات من طرف واحد، وقد تكون فعالة في البيئات شديدة التنظيم، لكنها تُضعف الدافعية على المدى الطويل.

وقد أثبتت الأدبيات أن اختيار النمط القيادي المناسب يعتمد على طبيعة العمل وثقافة المؤسسة وسلوك الموظفين.

#### دراسات سابقة:

- الشريف (٢٠٢٤) : هدفت إلى قياس تأثير أنماط القيادة الإدارية في تحسين الأداء بالإدارات الحكومية، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للقيادة التشاركية على أداء الموظفين بمكتب تعليم رنية.
- Al Khajeh (2018) : وجدت أن القيادة التحفيزية ترتبط بارتفاع إنتاجية الموظفين في مؤسسات الخليج.
- Bass (1990) : أوضح أن القائد التحويلي يؤثر في دافعية الأفراد من خلال الرؤية والتمكين.
- عسيري (دون تاريخ) : أشارت دراسته إلى أن تطبيق القيادة التحويلية في شركات القطاع الخاص بالمنطقة الغربية أدى إلى تحسن في فاعلية العمل الجماعي والاتصال داخل الفرق.
- أبو مالح (٢٠٢٠) : توصلت دراسته إلى أن القيادة الإدارية الإيجابية تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي لدى الإداريين في كليات جامعة الطائف.

#### ٢,٣. المتغير التابع – أداء الموظفين

يُعرف أداء الموظفين بأنه مدى التزام العاملين بإنجاز مهامهم بجودة وكفاءة وفي الوقت المناسب. يشمل الأداء الوظيفي اليوم أبعاداً متعددة تتجاوز الكم والكيف وتُقاس هذه المتغيرات عادة من خلال:

- الإنتاجية: حجم وجودة العمل المنجز.
- الرضا الوظيفي: مدى شعور الموظف بالرضا عن عمله والبيئة المحيطة به.
- الالتزام الوظيفي: ارتباط الموظف بالمؤسسة وحرصه على البقاء فيها.
- التفاعل المهني: مدى تعاون الموظف مع زملائه وسعيه لتطوير العمل.

تشير الدراسات إلى أن هذه الأبعاد تتأثر بالعوامل التنظيمية، وعلى رأسها أسلوب القيادة. وقد تناولت الأدبيات عدد من النظريات والنماذج، منها:

- نظرية التوقع (Vroom): تفترض أن الأداء يرتبط بتوقع الموظف أن جهده سيكافأ.
- نظرية العدالة التنظيمية: تربط الشعور بالعدالة برضا الموظف.
- نظرية الدافع الذاتي (Deci, 2000 & Ryan): تشير إلى أن الدوافع الداخلية تساهم بفاعلية في تحسين الأداء.

#### دراسات سابقة:

- العنزي (٢٠١٩): أثبتت أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تُحسن من أدائهم والتزامهم في شركات الاتصالات.
- الشهراني (٢٠٢٣): درست أثر أنماط القيادة على أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي، وأظهرت النتائج تفوق القيادة الداعمة والمرنة على السلطوية في تحسين الأداء.
- Goleman (2000) : بين أن القيادة العاطفية تعزز المناخ الإيجابي وترتبط بأداء عالٍ.
- الحارثي (٢٠٢٠): أشارت دراسته إلى أن الأسلوب السلطوي يُقلل من كفاءة الموظفين ويزيد من معدل الإرهاق الوظيفي.

#### ٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تتفق معظم الأدبيات على وجود علاقة طردية بين أنماط القيادة الحديثة ومستوى أداء الموظفين. فقد أوضحت دراسة الشريف (٢٠٢٤) أن القيادة التشاركية ترفع من التفاعل داخل بيئة العمل، مما يزيد من الأداء. كما أثبتت دراسة Bass و Goleman أن القائد الفعال قادر على تحفيز العاملين وتوجيههم نحو الإنجاز.

مع ذلك، تشير بعض الدراسات، مثل الحارثي (٢٠٢٠)، إلى أن أنماط القيادة السلطوية يمكن أن تؤثر سلبًا على الأداء، خصوصًا في بيئات العمل التي تتطلب الابتكار والتعاون.

ويُلاحظ أن هناك فجوة في الأدبيات المحلية فيما يتعلق بتطبيق هذه العلاقة داخل مؤسسات قطاع التجزئة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال تطبيقها في شركة بنده – فرع جدة.

## ٢,٥. الخاتمة

أوضحت مراجعة الأدبيات أن القيادة الإدارية تمثل أحد أبرز العوامل المؤثرة على أداء الموظفين. وركزت معظم الدراسات على الدور الإيجابي للقيادة التشاركية والتحفيزية في تعزيز الأداء، مقابل تأثيرات سلبية للأساليب السلطوية. ومع ذلك، تظل الأدبيات المحلية بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية، خصوصًا في القطاع الخاص التجاري.

وتساهم هذه الدراسة في تقديم نموذج تطبيقي داخل شركة بنده في مدينة جدة، ما يُعدّ إثراءً مهمًا للأدبيات المحلية، ويفتح المجال أمام الباحثين المستقبليين لدراسة العلاقة بين القيادة والأداء في قطاعات أخرى.

### ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### ٣,١. المقدمة

يمثل هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، ويهدف إلى توضيح الأساليب العلمية التي تم اتباعها لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته. كما يعرض المنهج المستخدم، وتعريف المتغيرات إجرائيًا، وتصميم الدراسة، وطرق جمع البيانات، وأساليب اختيار العينة، بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة في تحليل البيانات. يُعد هذا الفصل بمثابة الهيكل الذي تستند عليه الدراسة لضمان الدقة والموضوعية في الوصول إلى نتائج علمية موثوقة.

### ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

- القيادة الإدارية (المتغير المستقل): تُعرف إجرائيًا بأنها الأنماط السلوكية والأساليب الإدارية التي يمارسها المديرون داخل شركة بنده في تعاملهم مع الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية ، وتشمل: القيادة التحفيزية، التشاركية، التحويلية، والسلطوية، كما تُقاس من خلال مجموعة من العبارات في الاستبانة الموجهة للمبحوثين.
- أداء الموظفين (المتغير التابع): يُقصد به درجة كفاءة الموظف في إنجاز مهامه بما يشمل: الإنتاجية، الالتزام الوظيفي، الرضا، والتفاعل، ويتم قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات التي يتضمنها الجزء الثاني من الاستبانة.

### ٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

يهدف تصميم البحث الى تحديد الإطار العام الذي يوجه عملية جمع البيانات وتحليلها للوصول الى نتائج علمية دقيقة. وفيما يلي مكونات تصميم هذا البحث بالتفصيل:

## ١- فلسفة البحث: (Research Philosophy)

تم تبني الفلسفة الوضعية (Positivism)، والتي تفترض أن الواقع يمكن قياسه وتحليله من خلال أدوات كمية موضوعية. وتدعم هذه الفلسفة استخدام البيانات القابلة للقياس واختبار الفرضيات باستخدام التحليل الإحصائي.

## ٢- منهج البحث: (Research Approach)

تم استخدام المنهج الاستدلالي (Deductive Approach)، حيث تبدأ الدراسة من نظريات وفرضيات مستخلصة من الأدبيات السابقة، ثم تُختبر باستخدام بيانات ميدانية بهدف التأكد من صحتها أو رفضها.

## ٣- استراتيجية البحث: (Research Strategy)

تم اختيار استراتيجية دراسة الحالة (Case Study) من أجل تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الموظفين في سياق تطبيقي واقعي تتمثل في شركة "بندة" بمدينة جدة. تتيح هذه الاستراتيجية فهماً عميقاً ومركزاً على بيئة محددة.

## ٤- نوع البحث: (Type of Research)

البحث من نوع كمي (Quantitative)، يهدف إلى قياس العلاقة بين المتغيرات باستخدام أدوات إحصائية وتحليل البيانات الرقمية المجمعة من خلال استبانة مغلقة.

## ٥- الأفق الزمني: (Time Horizon)

تم اعتماد التصميم المقطعي (Cross-sectional Design)، حيث تم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة، مما يسمح بفحص العلاقة بين المتغيرات خلال فترة محددة.

## ٦- طرق جمع وتحليل البيانات: (Data Collection and Analysis)

- جمع البيانات: تم من خلال استبيان إلكتروني مغلق وُزِعَ على عينة عشوائية من موظفي شركة بندة بجدة.
- تحليل البيانات: استخدم برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي.

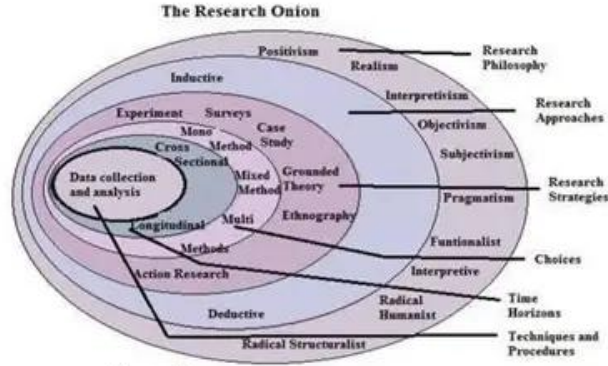


Figure 3.1

Source: Saunders et al., (2009)

رسم توضيحي ٢ بصلة البحث

### ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يهدف هذا الجزء إلى تقديم وصف دقيق لمجتمع البحث والعينة المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى شرح مفصل للأساليب والتقنيات الإحصائية التي تم اتباعها في اختيار العينة وتحديد حجمها. وتمثل دقة اختيار العينة وضبط إجراءاتها خطوة أساسية لضمان صدق نتائج الدراسة وإمكانية تعميمها على المجتمع محل البحث.

#### ٣,٤,١. مجتمع البحث:

تم تطبيق هذه الدراسة على شركة بنده للتجزئة المحدودة في مدينة جدة، وهي واحدة من أكبر شركات قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية. وتتميز الشركة بتعدد إداراتها، وتنوع مهام موظفيها، وتفاوت مستوياتهم الوظيفية، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي.

ويبلغ عدد موظفي الشركة في مدينة جدة تقريباً ٦٥٠ موظفًا وموظفة، موزعين على النحو الآتي:

جدول 1 عدد الموظفين

| الفئة    | التصنيف الوظيفي                                             | عدد أفراد العينة |
|----------|-------------------------------------------------------------|------------------|
| أ        | موظفو الفروع ( مبيعات – خدمة عملاء – كاشير )                | ٣٠٠              |
| ب        | موظفو الإدارات الإدارية ( موارد بشرية – مالية – تقنية ... ) | ١٨٠              |
| ج        | موظفو التشغيل والمستودعات                                   | ١٠٠              |
| د        | مشرفون ومديرون                                              | ٧٠               |
| الاجمالي | ٢٤٢ موظفًا                                                  |                  |

### ٣,٤,٢. عينة البحث :

بناءً على عدد المجتمع الكلي ( ٦٥٠ موظفًا )، تم استخدام جدول Morgan & Krejcie (١٩٧٠) لتحديد حجم العينة المناسب، والذي يشير إلى أن العدد الملائم هو ٢٤٢ موظفًا عند مستوى دلالة ٠,٠٥. وقد تم توزيع العينة بما يراعي تنوع الفئات الوظيفية كما يلي:

جدول ٢ توزيع العينة

| الفئة    | التصنيف الوظيفي           | عدد أفراد العينة |
|----------|---------------------------|------------------|
| أ        | موظفو الفروع              | ١١٢              |
| ب        | موظفو الإدارات الإدارية   | ٦٥               |
| ج        | موظفو التشغيل والمستودعات | ٤٠               |
| د        | مشرفون ومديرون            | ٢٥               |
| الاجمالي | ٢٤٢ موظفًا                |                  |

### ٣,٤,٣. حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة بناءً على الجدول الإحصائي الذي أعده Morgan & Krejcie (١٩٧٠)، والذي يُستخدم لتحديد حجم العينة المناسب من مجتمع محدد الحجم، عند مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ ٥٪.

وبما أن حجم مجتمع الدراسة في هذه الحالة يبلغ ٦٥٠ موظفًا، فإن حجم العينة المناسب وفق الجدول هو ٢٤٢ مفردة.

وقد تم اعتماد هذا العدد باعتباره كافيًا لتمثيل المجتمع الإحصائي بصورة دقيقة، ويساعد في ضمان موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم على باقي أفراد المجتمع.

### ٣,٤,٤. طرق وتقنيات أخذ العينة :

تم اعتماد أسلوب أخذ العينات الاحتمالية (Probability Sampling)، كونه الأنسب للدراسات الكمية ويتيح فرصًا متكافئة لكل فرد في المجتمع للدخول ضمن العينة. واعتمد الباحث طريقة العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، وذلك لما توفره من حيادية في الاختيار ودقة في تمثيل المجتمع.

### وقد تم تنفيذ الاختيار العشوائي على النحو التالي:

- إعداد قائمة بجميع موظفي الشركة بمدينة جدة بالتنسيق مع قسم الموارد البشرية.
- ترقيم الأفراد من ١ إلى ٦٥٠.
- استخدام برنامج Excel لتوليد أرقام عشوائية تمثل أفراد العينة (٢٤٢ رقمًا).
- إرسال الاستبانة إلكترونيًا إلى الموظفين المختارين عبر البريد الداخلي الرسمي.
- ضمان سرية إجابات المشاركين واستخدامها لأغراض علمية فقط.

### ٣,٥ . طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته. وقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية من عينة الدراسة باستخدام الاستبيان المغلق كأداة رئيسية. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس كل من المتغير المستقل والمتغير التابع.

#### ٣,٥,١ . المتغير المستقل – القيادة الإدارية

اعتمد الباحث على استبانة مبنية على أدبيات علمية سابقة لقياس متغير القيادة الإدارية، وقد تضمنت أربعة أبعاد رئيسية هي:

- ١ . القيادة التحويلية – تمثل قدرة القائد على إلهام الموظفين وتحفيزهم نحو التغيير والتطور.
  - ٢ . القيادة التشاركية – تشير إلى مدى مشاركة القائد للموظفين في اتخاذ القرارات.
  - ٣ . القيادة السلطوية – تعكس مدى تحكم القائد بالسلطة المركزية والانفراد بالرأي.
  - ٤ . القيادة التحفيزية – تقيس قدرة القائد على تعزيز دافعية الموظفين ورفع مستويات الحماس لديهم.
- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، حيث تم تحديد الدرجات على النحو التالي:

( ١ = غير موافق بشدة، ٢ = غير موافق، ٣ = محايد، ٤ = موافق، ٥ = موافق بشدة )

جدول ٣ توزيع فقرات المتغير المستقل (القيادة الإدارية)

| المتغير                                 | البعد             | عدد الفقرات | المرجع                                   |
|-----------------------------------------|-------------------|-------------|------------------------------------------|
| المتغير المستقل<br>( القيادة الإدارية ) | القيادة التحويلية | ٤           | الشريف (٢٠٢٤) - مجلة ابن خلدون           |
|                                         | القيادة التشاركية | ٥           | الشهراني (٢٠٢٣) - مجلة العلوم الاقتصادية |
|                                         | القيادة السلطوية  | ٣           |                                          |
|                                         | القيادة التحفيزية | ٤           |                                          |
| المجموع الكلي                           | ١٦ فقرة           |             |                                          |

### ٣,٥,٢. المتغير التابع – أداء الموظفين

اعتمد الباحث على استبانة مبنية على دراسات علمية عربية سابقة لقياس متغير أداء الموظفين، حيث يُعد من المتغيرات الأساسية التي تمثل مخرجات السلوك الوظيفي للعاملين داخل المنظمات. وقد تضمنت الاستبانة أربعة أبعاد رئيسية، وهي:

١. الكفاءة الوظيفية – وتشير إلى قدرة الموظف على تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة ومهارة.
  ٢. الالتزام والانضباط – يعكس مدى احترام الموظف للأنظمة والتعليمات والالتزام بساعات العمل.
  ٣. جودة الإنتاج – تعكس مستوى الجودة والدقة في أداء المهام والنتائج المتوقعة.
  ٤. الرضا الوظيفي – يقيس مدى رضا الموظف عن بيئة العمل والأجر والتحفيز والتقدير.
- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات العينة، حيث وُزعت الإجابات وفقاً للتدرج التالي:

( ١ = غير موافق بشدة، ٢ = غير موافق، ٣ = محايد، ٤ = موافق، ٥ = موافق بشدة).

جدول ٤ توزيع فقرات المتغير التابع (أداء الموظفين)

| المتغير                             | البعد              | عدد الفقرات | المرجع                                 |
|-------------------------------------|--------------------|-------------|----------------------------------------|
| المتغير التابع<br>( أداء الموظفين ) | الكفاءة الوظيفية   | ٥           | أبو مالح (٢٠٢٠) – مجلة البحوث التجارية |
|                                     | الالتزام والانضباط | ٤           | العنزي (٢٠١٩) – المجلة العربية للإدارة |
|                                     | جودة الإنتاج       | ٣           |                                        |
|                                     | الرضا الوظيفي      | ٤           |                                        |
| المجموع الكلي                       | ١٦ فقرة            |             |                                        |

### ٣,٦. أنواع البيانات

في هذا القسم، يتم التمييز بين نوعي البيانات المستخدمة في الدراسة: البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك لتوضيح مصادر المعلومات التي اعتمد عليها الباحث في جمع وتحليل النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة. هذا التمييز يساعد في تعزيز موثوقية النتائج ودقتها، ويبين مدى شمولية أدوات البحث.

#### البيانات الأولية:

تمثلت البيانات الأولية في المعلومات التي جُمعت مباشرة من الميدان من خلال الاستبانة التي صُممت لقياس متغيرات الدراسة (القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي)، وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من موظفي شركة بنده في مدينة جدة.

وقد ساهمت هذه البيانات في الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فروضه بطريقة كمية دقيقة، معتمدة على مقياس ليكرت الخماسي لتحليل اتجاهات المشاركين.

### البيانات الثانوية:

شملت البيانات الثانوية المعلومات التي تم جمعها من المصادر النظرية والأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، مثل الكتب، والمقالات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الرسمية. وقد استخدمت هذه البيانات لتكوين الإطار النظري للدراسة، وفهم خلفية المتغيرات، وبناء أداة القياس، وتحديد أبعاد المتغيرات. كما تم الاعتماد على دراسات سابقة عربية وأجنبية لفهم طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي.

### ٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتحديدًا الإصدار ٢٨، لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، وذلك للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. ويساعد هذا التحليل الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

كما تُعد اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. حيث تم إجراء اختبارات الصدق من خلال التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، بهدف تحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه فعليًا. بينما تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لتقييم ثبات أداة القياس ودرجة اتساق النتائج مع مرور الوقت.

### ٣,٨. الخاتمة

في هذا الفصل، قمْتُ بعرض المنهجية التي تم اتباعها لتنفيذ الدراسة بشكل علمي ومنهجي. بدأتُ بتحديد تصميم البحث وفلسفته ونوعه واستراتيجيته، ثم تناولتُ مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها، مع توضيح أسلوب وتقنيات اختيار العينة وحجمها المناسب. كما عرضتُ أدوات جمع البيانات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، إلى جانب توضيح الإجراءات التي تم اتباعها للتحقق من صدق وثبات أداة البحث.

وفي النهاية، تم توضيح الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، بما في ذلك التحليل الوصفي، والتحليل العاملي الاستكشافي، واختبار الثبات. ويمثل هذا الفصل الأساس المنهجي الذي تستند عليه نتائج الدراسة وتحليلها في الفصول القادمة.

## ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

- ٤,١. المقدمة
- ٤,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
- ٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
- ٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
- ٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
- ٤,٦. الخاتمة

## الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

- ٤,٧. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
- ٤,٨. توصيات الدراسة:
- ٤,٩. الخاتمة:

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

أبو مالح، عوض بن عمر. (٢٠٢٠). القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي للموظفين وأدائهم: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٣٤(٤)، ١٧٢-٢١٢.

#### [منصة دار المنظومة](#)

الحارثي، سالم. (٢٠٢٠). القيادة السلطوية وأثرها على كفاءة الموظفين: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، ٢٨(١)، ٩٢-١١٠.

الشريف، غالب عبد الله فيحان. (٢٠٢٤). دور ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في تحسين الأداء: دراسة ميدانية على مكتب التعليم بمحافظة رنية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٤(١).

#### [ResearchGate](#)

الشهراني، نبيل علي سعيد. (٢٠٢٣). أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٧(٤)، ٨١-٩٩.

#### [AJSRP](#)

العنزي، محمد. (٢٠١٩). أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين في شركات الاتصالات السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٣٩(٣)، ١٠٥-١٢٦.

عسيري، فارس محمد علي. (دون تاريخ). أثر ممارسة نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع الخاص بالمنطقة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الطائف.

#### [AJRSP](#)

- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1–10.  
<https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

## الملاحق (١)

### استبيان بحث تخرج

عنوان البحث :

أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين – دراسة تطبيقية على شركة بندة في مدينة جدة ،المملكة العربية السعودية .

أولاً: البيانات الديموغرافية :

فضلاً حدد الإجابة المناسبة لك :

١- الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

٢- الفئة العمرية :

☐ أقل من ٢٥ سنة ☐ ٢٥-٣٤ سنة ☐ ٣٥-٤٤ سنة ☐ ٤٥ سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي :

☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

٤- سنوات الخبرة :

☐ أقل من ٣ سنوات ☐ ٣-٥ سنوات ☐ ٦-١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

٥- القسم الإداري :

☐ فروع ☐ إدارة ☐ مستودعات ☐ أخرى

ثانياً: القيادة الإدارية (المتغير المستقل)

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية :

البعد الأول : القيادة السلطوية

| العبرة                                 | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| يتخذ المدير قراراته بشكل منفرد         |                |           |       |       |            |
| يتم تنفيذ الاوامر بدون نقاش            |                |           |       |       |            |
| يفض المدير فرض النظام والانضباط الصارم |                |           |       |       |            |

البعد الثاني : القيادة التشاركية

| العبارة                             | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| يشرك المدير الموظفين في القرارات    |                |           |       |       |            |
| يتم الاستماع لآراء الموظفين بانتظام |                |           |       |       |            |
| يرحب المدير بالمبادرات الفردية      |                |           |       |       |            |
| يشجع المدير العمل الجماعي           |                |           |       |       |            |
| يتيح المدير بيئة تواصل مفتوحة       |                |           |       |       |            |

البعد الثالث : القيادة التحويلية

| العبارة                                          | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--------------------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| يشجع مديري الموظفين على التفكير بطرق غير تقليدية |                |           |       |       |            |
| يعرض مديري رؤية وضحة تحفز الفريق                 |                |           |       |       |            |
| يحفز مديري الموظفين لتقديم افضل ما لديهم         |                |           |       |       |            |
| يحرص المدير على تنمية المهارات المهنية للفريق    |                |           |       |       |            |

البعد الرابع : القيادة التحفيزية

| العبارة                                | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| يشجع المدير الموظفين على تحقيق اهدافهم |                |           |       |       |            |
| يوفر المدير حوافز مجزية للأداء المتميز |                |           |       |       |            |
| يثني المدير على إنجازات الموظفين       |                |           |       |       |            |
| يُظهر المدير دعماً وتشجيعاً مستمراً    |                |           |       |       |            |

### ثالثاً : أداء الموظفين ( المتغير التابع )

#### البعد الأول : الكفاءة الوظيفية

| العبرة                               | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| أستطيع أداء مهامي بكفاءة             |                |           |       |       |            |
| أمتلك المهارات اللازمة لوظيفتي       |                |           |       |       |            |
| ألتزم بمواعيد تسليم المهام           |                |           |       |       |            |
| أتعامل بفعالية مع التحديات في العمل  |                |           |       |       |            |
| أتمكن من حل المشكلات المرتبطة بعملتي |                |           |       |       |            |

#### البعد الثاني : الالتزام والانضباط

| العبرة                                  | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| ألتزم بالحضور والانصراف في الوقت المحدد |                |           |       |       |            |
| ألتزم بتنفيذ تعليمات المدير             |                |           |       |       |            |
| أحرص على الالتزام بسلوكيات العمل        |                |           |       |       |            |
| ألتزم بسياسات وقوانين الشركة            |                |           |       |       |            |

#### البعد الثالث : جودة الإنتاج

| العبرة                                 | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| أقدم أعمالاً بجودة عالية               |                |           |       |       |            |
| أراعي الدقة عند تنفيذ المهام           |                |           |       |       |            |
| ألتزم بمعايير الجودة المتبعة في الشركة |                |           |       |       |            |

#### البعد الرابع : الرضا الوظيفي

| العبرة                         | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--------------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| أشعر بالرضا عن بيئة عملي       |                |           |       |       |            |
| أشعر بالتقدير من مديري المباشر |                |           |       |       |            |
| أشعر بالراحة في أداء مهامي     |                |           |       |       |            |
| أشعر بالانتماء لجهة عملي       |                |           |       |       |            |

## الملاحق (٢)

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.

| <i>N</i> | <i>S</i> | <i>N</i> | <i>S</i> | <i>N</i> | <i>S</i> |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 10       | 10       | 220      | 140      | 1200     | 291      |
| 15       | 14       | 230      | 144      | 1300     | 297      |
| 20       | 19       | 240      | 148      | 1400     | 302      |
| 25       | 24       | 250      | 152      | 1500     | 306      |
| 30       | 28       | 260      | 155      | 1600     | 310      |
| 35       | 32       | 270      | 159      | 1700     | 313      |
| 40       | 36       | 280      | 162      | 1800     | 317      |
| 45       | 40       | 290      | 165      | 1900     | 320      |
| 50       | 44       | 300      | 169      | 2000     | 322      |
| 55       | 48       | 320      | 175      | 2200     | 327      |
| 60       | 52       | 340      | 181      | 2400     | 331      |
| 65       | 56       | 360      | 186      | 2600     | 335      |
| 70       | 59       | 380      | 191      | 2800     | 338      |
| 75       | 63       | 400      | 196      | 3000     | 341      |
| 80       | 66       | 420      | 201      | 3500     | 346      |
| 85       | 70       | 440      | 205      | 4000     | 351      |
| 90       | 73       | 460      | 210      | 4500     | 354      |
| 95       | 76       | 480      | 214      | 5000     | 357      |
| 100      | 80       | 500      | 217      | 6000     | 361      |
| 110      | 86       | 550      | 226      | 7000     | 364      |
| 120      | 92       | 600      | 234      | 8000     | 367      |
| 130      | 97       | 650      | 242      | 9000     | 368      |
| 140      | 103      | 700      | 248      | 10000    | 370      |
| 150      | 108      | 750      | 254      | 15000    | 375      |
| 160      | 113      | 800      | 260      | 20000    | 377      |
| 170      | 118      | 850      | 265      | 30000    | 379      |
| 180      | 123      | 900      | 269      | 40000    | 380      |
| 190      | 127      | 950      | 274      | 50000    | 381      |
| 200      | 132      | 1000     | 278      | 75000    | 382      |
| 210      | 136      | 1100     | 285      | 100000   | 384      |

Note.—*N* is population size. *S* is sample size.

Source: Krejcie & Morgan, 1970