

تأثير الإدارة على انتاجية العاملين – دراسة حالة  
المملكة العربية السعودية - جدة

أسم الطالب  
احمد يحيى احمد الزهراني  
٢٠٢١٢٠٣١٦٩

مشروع تخرج – 2  
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – ٢٠٢٤

## المستخلص:

**الهدف من الدراسة :** تهدف الدراسة الى استكشاف العلاقة بين الإدارة الفعالة الايجابية والعاملين وتأثيرها على المنظمة ونتاجيتها. وكذلك الأهداف الفرعية وهي دراسة تأثير الإدارات على الموظفين، تحليل سلوكيات الإدارات والممارسات الشائعة وتحسينها، استكشاف الثغرات في عمل الإدارات وإصلاح الأخطاء في الاجتهادات الشخصية وتوجيه الإدارات العليا لاتخاذ اللازم، تحسين بيئة العمل بما ينعكس ايجاباً على المنظمة.

**منهجية الدراسة :** لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام إدارة الشركة والمكونة من ٢٥٠ موظف وتم تطبيق الدراسة على عينة الدراسة المكونة من ٣٠ موظف من الموظفين في شركة الكهرباء في مدينة جدة .

**نتائج الدراسة:** الإدارة متوسط ونتاجية العاملين مرتفع.

**المساهمة النظرية:** تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال دراسة العلاقة بين تعامل الإدارة ونتاجية العاملين.

**التطبيقات العملية:** تقدم الدراسة توصيات للجهات ذات العلاقة في شركة الكهرباء السعودية حول أهمية تطبيق الإدارة الفعالة وعلاقتها بإنتاجية العاملين مما يرفع من مستوى المنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** الادارة، إنتاجية العاملين، أسلوب الإدارة.

**Abstract:**

**Objective of the study:** The study aims to explore the relationship between positive effective management and workers and its impact on the organization and its productivity.

As well as the sub-objectives, which are to study the impact of departments on employees, analyze departmental behaviors and common practices and improve them,

Exploring gaps in the work of departments, correcting errors in personal judgments, and directing senior departments to take the necessary measures.

Improving the work environment in a way that reflects positively on the organization.

**Study methodology:** To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used, where the company's management, which consisted of 250 employees, was used, and the study was applied to the study sample, which consisted of 30 employees of the electricity company in the city of Jeddah.

**Study results:** Management is average and employee productivity is high.

**Theoretical contribution:** This study contributes to the literature by examining the relationship between management engagement and employee productivity.

**Practical applications:** The study provides recommendations to relevant authorities in the Saudi Electricity Company about the importance of applying effective management and its relationship to employee productivity, which raises the level of the organization.

**Keywords:** management, employee productivity, management style.

جدول المحتويات

|    |                                        |
|----|----------------------------------------|
| ١  | ..... صفحة الغلاف                      |
| ٢  | ..... المستخلص:                        |
| ٢  | ..... Abstract:                        |
| ٣  | ..... جدول المحتويات                   |
| ٦  | ..... جدول الجداول                     |
| ٧  | ..... مقدمة                            |
| ٨  | ..... مشكلة البحث                      |
| ٨  | ..... ٢-١. الفجوات النظرية             |
| ٨  | ..... ٢-٢. الفجوات العملية             |
| ٩  | ..... أهمية البحث                      |
| ٩  | ..... ١-٣. الأهمية النظرية             |
| ٩  | ..... ٢-٣. الأهمية العملية             |
| ١٠ | ..... أسئلة البحث                      |
| ١٠ | ..... التساؤل البحثي الرئيسي           |
| ١٠ | ..... أسئلة البحث الفرعية              |
| ١٠ | ..... أهداف البحث                      |
| ١٠ | ..... الهدف العام                      |
| ١٠ | ..... الأهداف الفرعية                  |
| ١١ | ..... فرضيات البحث                     |
| ١١ | ..... الفرضية الرئيسية H1              |
| ١١ | ..... الفرضية الفرعية الأولى Ha        |
| ١١ | ..... الفرضية الفرعية الثانية Hb       |
| ١١ | ..... الفرضية الفرعية الثالثة Hc       |
| ١٢ | ..... نموذج البحث                      |
| ١٢ | ..... الشكل ١                          |
| ١٣ | ..... الدراسة الميدانية                |
| ١٣ | ..... منهجية البحث                     |
| ١٤ | ..... هيكل المشروع                     |
| ١٥ | ..... الفصل الثاني: الدراسات السابقة:  |
| ١٥ | ..... الإدارة                          |
| ١٥ | ..... أسلوب الإدارة :                  |
| ١٥ | ..... العوامل التي تشكل أسلوب الإدارة: |
| ١٥ | ..... العوامل الداخلية :               |

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| ١٥ | العوامل الخارجية :                         |
| ١٦ | أنواع أنماط الإدارة :                      |
| ١٦ | استبدادي :                                 |
| ١٦ | أسلوب موثوق .....                          |
| ١٦ | أسلوب الإقناع .....                        |
| ١٦ | الأسلوب الأبوي أو الاستغلالي/السلطوي ..... |
| ١٧ | ديمقراطية .....                            |
| ١٨ | الأسلوب الاستشاري .....                    |
| ١٨ | النمط التشاركي .....                       |
| ١٨ | النمط التعاوني .....                       |
| ١٨ | نمط عدم التدخل .....                       |
| ١٨ | نمط الأسلوب التفويضي .....                 |
| ١٨ | نمط فرق بلا رئيس أو تدار ذاتيًا .....      |
| ١٩ | القيادة الإدارية الناجحة: .....            |
| ١٩ | -القدرة على اتخاذ القرارات: .....          |
| ١٩ | صفات القادة في الإدارات الناجحة: .....     |
| ٢٠ | خطوات الإدارة الناجحة .....                |
| ٢٠ | التخطيط .....                              |
| ٢٠ | السياسات والإجراءات الجيدة: .....          |
| ٢٠ | إدارة البيانات: .....                      |
| ٢٠ | إدارة الموارد البشرية: .....               |
| ٢٠ | التواصل: .....                             |
| ٢٠ | حل المشاكل واتخاذ القرارات: .....          |
| ٢٠ | الوعي التجاري: .....                       |
| ٢٠ | التواضع: .....                             |
| ٢١ | لغة الجسد الإيجابية: .....                 |
| ٢١ | احترام وقت الآخرين: .....                  |
| ٢٢ | الإدارة السيئة: .....                      |
| ٢٦ | العاملين .....                             |
| ٢٦ | إدماج الموظف .....                         |
| ٢٨ | بعض الأمثلة: .....                         |
| ٢٩ | عوامل الارتباط: .....                      |
| ٣٠ | أنواع إدماج الموظف: .....                  |
| ٣١ | استراتيجية الارتباط العائلي: .....         |
| ٣٢ | التزامات الموظف .....                      |
| ٣٢ | استكشاف أهمية التزامات الموظف .....        |
| ٣٣ | الشكل ٢ .....                              |
| ٣٣ | استكشاف أهمية التزامات الموظف .....        |
| ٣٤ | الخاتمة .....                              |
| ٣٥ | المراجع .....                              |
| ٣٦ | الملاحق: .....                             |

|    |                                                     |
|----|-----------------------------------------------------|
| ٣٦ | ..... الاستبيان                                     |
| ٣٨ | ..... منهجية البحث الجزء الثاني                     |
| ٣٨ | ..... مجتمع الدراسة                                 |
| ٣٨ | ..... طرق وتقنيات اخذ العينات                       |
| ٣٨ | ..... أنواع البيانات                                |
| ٣٨ | ..... البيانات الأولية:                             |
| ٣٨ | ..... البيانات الثانوية:                            |
| ٣٨ | ..... إجراءات التحليل الاحصائي                      |
| ٣٩ | ..... الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة |
| ٣٩ | ..... ٤-١ المقدمة:                                  |
| ٤٠ | ..... ٤-٢ مكونات خصائص عينة الدراسة                 |
| ٤٧ | ..... ٤-٣ قياس صدق وثبات أدوات الدراسة              |
| ٥١ | ..... ٤-٤ الخاتمة:                                  |
| ٥٢ | ..... الفصل الخامس                                  |
| ٥٢ | ..... ٥-١ الدراسات المستقبلية:                      |
| ٥٢ | ..... ٥-٢ التوصيات:                                 |
| ٥٢ | ..... ٥-٣ حدود الدراسة                              |
| ٥٣ | ..... ٥-٤ الخاتمة:                                  |

## جدول الجداول

- الشكل ١ العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات ..... ١٠
- منهجية البحث ، البصلة ..... ١١
- الشكل ٢ استكشاف أهمية التزام الموظف ..... ٢٩

## مقدمة

من المؤكد ان الإدارة الفعالة تساعد في تحسين التحفيز والمشاركة والأداء لدى الموظفين، أما الإدارة السيئة فلها تأثير معاكس إذ تقلل كلاً من الرضا والإنتاجية والأداء، هناك عدد من الدراسات التي تشير إلى أن أداء الموظف يعتمد بشكل كبير على الإدارة، حيث ان العلاقة بين الإدارة وموظفيها لا تقتصر على العائد المادي فهذه العلاقة تعتبر من اهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي لذلك تتمثل إحدى طرق تحسين الأداء في تحديد المشكلات في الإدارة وإصلاحها.

تؤكد العديد من الدراسات ان للإدارة تأثير بالغ الأهمية على العاملين مما ينعكس على الإنتاجية والنجاح او الفشل في المنافسة حيث تسعى جميع الشركات في الوقت الحالي لتحقيق هدفاً أساسياً وهو زيادة الأداء الوظيفي لجميع العاملين بها، حتى تتمكن من بلوغ أهدافها المحددة، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين وأبرزها عوامل بيئة مكان العمل، فكلما كان أسلوب القيادة وبيئة العمل إيجابية ومهيأة للموظفين؛ زاد أدائهم الوظيفي والذي ينعكس على الإنتاجية، والعكس صحيح.

"يؤثر أسلوب القيادة بشكل كبير على رضا الموظفين وولائهم ، حيث تميل الأساليب التي تعطي الأولوية لرفاهية الموظف وتمكينه ومشاركته إلى تحقيق مستويات أعلى من الرضا وولاء أقوى للمنظمة، و من ناحية أخرى، فإن الأساليب القيادية التي تحد من قطعاً إلى خلق إنجازات الموظف، أو تفشل في التعرف على مساهمات ه في العمل، يمكن أن تؤدي حالة من عدم الرضا وانخفاض الولاء للمنظمة أو الإدارة أو المؤسسة وبالتالي يجب أن تهدف هذه المنظمات والإدارات إلى تبني أساليب القيادة التي تتوافق مع قيمها وأهدافها واحتياجات موظفيها لخلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة"( الهاجري ٢٠٢٣ )

ان وجود قصور لدى بعض الجهات في توجيه الإدارات وارشادهم وعدم الاهتمام الكافي في تنمية قدرات المدراء ورفع مستوى الادراك والوعي بمنح الدورات وشتى الوسائل المساعدة الأخرى والمتابعة لمتطلبات العاملين واخذها على محمل الجد يولد فجوة بين المدراء والعاملين تحت اداراتهم مما يخلق ضعف للأداء الوظيفي وحقيقة لم اجد دراسة تتحدث تحديداً عن ذلك ولكن من البديهي ومما نشاهده على ارض الواقع لبعض الإدارات ومدراء الإدارات وما يحملونه من فكر غير راغب في المواكبة للتطورات الحديثة والاستمرار في تكرار نفس المهام الروتينية بشكل متكرر يومياً دون رغبة في التطور والإصرار بشدة على المحافظة على البقاء في منطقة الراحة الخاصة بهم .

ان الاهتمام بالموظف له مردود إيجابي كبير جدا للمنظمة لذا يجب توفير البيئة الإيجابية التي تحفز الفرد على أداء مهامه بأعلى مستوى وأفضل النتائج المرجوة، ومن اهم الأمور التي توصلنا الى هذه النتائج تلك الإدارة التي يعمل بها.

## مشكلة البحث

المشكلة وجود قصور لدى بعض الجهات في توجيه الإدارات وارشادهم وعدم الاهتمام الكافي في تنمية قدرات المدراء ورفع مستوى الادراك والوعي بمنح الدورات وشتى الوسائل المساعدة الأخرى والمتابعة لمتطلبات العاملين واخذها على محمل الجد يولد فجوة بين المدراء والعاملين تحت اداراتهم مما يخلق ضعف للأداء الوظيفي وحقيقة لم اجد دراسة تتحدث تحديداً عن ذلك ولكن من البديهي ومما نشاهده على ارض الواقع لبعض الإدارات ومدراء الإدارات وما يحملونه من فكر غير راغب في المواكبة للتطورات الحديثة والاستمرار في تكرار نفس المهام الروتينية بشكل متكرر يومياً دون رغبة في التطور والإصرار بشدة على المحافظة على البقاء في منطقة الراحة الخاصة بهم .

### ٢-١. الفجوات النظرية

السلوك العدائي او التخريبي لبعض العاملين قد تكون بسبب سلوكيات سلبية لبعض المدراء هي من المجالات التي تحتاج الى مزيد من الدراسة والتطبيق. (فايز، ٢٠٢٣)

### ٢-٢. الفجوات العملية

لايزال لدينا حاجة الى مزيد من الأبحاث حول السلوكيات السلبية للمدراء التي تتسبب في تسرب الموظفين والتأثير على الانتاجية حيث يلعب المديرون دوراً حاسماً في هذا الأمر، لذلك من المهم فهم السلوكيات السلبية من جانب المديرين التي يُمكن أن تتسبب في استقالة أفضل الموظفين.

نتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

ما هو تأثير الإدارة على انتاجية العاملين وكيف يمكننا إيجاد بيئة إيجابية تحفز العاملين بها للوصول الى اعلى درجات الإنتاجية؟

## أهمية البحث

تؤكد العديد من الدراسات ان للإدارة تأثير بالغ الأهمية على العاملين مما ينعكس على الإنتاجية والنجاح او الفشل في المنافسة حيث تسعى جميع الشركات في الوقت الحالي لتحقيق هدفًا أساسيًا وهو زيادة الأداء الوظيفي لجميع العاملين بها، حتى تتمكن من بلوغ أهدافها المحددة، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين وأبرزها عوامل بيئة مكان العمل، فكلما كان أسلوب القيادة وبيئة العمل إيجابية ومهية للموظفين؛ زاد أدائهم الوظيفي والذي ينعكس على الإنتاجية، والعكس صحيح.

"يؤثر أسلوب القيادة بشكل كبير على رضا الموظفين وولائهم ، حيث تميل الأساليب التي تعطي الأولوية لرفاهية الموظف وتمكينه ومشاركته إلى تحقيق مستويات أعلى من الرضا وولاء أقوى للمنظمة، و من ناحية أخرى، فإن الأساليب القيادية التي تحد من قطاعا إلى خلق إنجازات الموظف، أو تفشل في التعرف على مساهمات ه في العمل، يمكن أن تؤدي حالة من عدم الرضا وانخفاض الولاء للمنظمة أو الإدارة أو المؤسسة وبالتالي يجب أن تهدف هذه المنظمات والإدارات إلى تبني أساليب القيادة التي تتوافق مع قيمها وأهدافها واحتياجات موظفيها لخلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة"( الهاجري ٢٠٢٣ )

## ١-٣. الأهمية النظرية

لا يخفى علينا ان القادة ومدراء الشركات لديهم ما يكفي من الأعباء للتركيز عليها، لكن ربما يأتي على رأسها ضرورة التصدي للمشكلات الناجمة عن ممارسة السلوكيات السلبية في مكان العمل. ومن اجل التغلب على هذا التحدي بنجاح يقتضي توفير الدعم والتدريب والتوجيه اللازمين للقادة.

ان ممارسة السلوكيات السلبية في مكان العمل تتسبب في مشكلات عديدة للموظفين والشركة على حد سواء، مثل المعارضة، والسلبية، وعدم المشاركة وعندما تقع مثل هذه السلوكيات أمام زملائهم الموظفين فإن ذلك ينعكس عليهم، إذا شعر هؤلاء الموظفون أن الإدارة تتساهل مع هذه السلوكيات وتفسح المجال لاستمرارها، فسوف تستمر لديهم حالة انعدام الرغبة في المشاركة، وستنخفض إنتاجيتهم، بل وقد يصل بهم الحال إلى حد الاستقالة من الشركة. (زياده & رانيه. 2023 )

## ٢-٣. الأهمية العملية

ان التصدي للمشكلات السلوكية في مكان العمل ينطوي على تحديات عديدة ولكن ستكون لدينا نتائج إيجابية جيدة جداً. لذلك يجب على كل صاحب قرار إدراك ضرورة تقويم السلوكيات السلبية للموظف ورئيسه، وتقويم هذه السلوكيات بالفعل. ويتم ذلك بإرساء استراتيجية صحية لإشراك الموظفين يتم تنفيذها مع مرور الوقت بمعرفة القادة على كافة المستويات سيسهم في توجيه الدفة نحو مكان عمل إيجابي وجاذب للموظفين، ابدأ بتقييم ذاتي للعلاقات التي تربط موظفي الشركة ببعضهم البعض، وضع استراتيجية السلوك الإيجابي في مكان العمل، حلل المقاييس بحثاً عن الاتجاهات، شكل مجموعات تركيز من الموظفين لجس نبض فريق العمل، تأكد أن لائحة الشركة وسياساتها تُولي اهتماماً كبيراً للسلوكيات الإيجابية في مكان العمل، قم بتدريب القادة على التواصل بشفافية، والتصدي بسرعة للسلوكيات السلبية في مكان العمل، شدد على أهمية التوجيه السريع والقيادة الحازمة والعادلة.

#### أسئلة البحث

##### التساؤل البحثي الرئيسي

- ما هو تأثير الإدارة على إنتاجية العاملين وكيف يمكننا إيجاد بيئة إيجابية تحفز العاملين بها للوصول الى اعلى درجات الإنتاجية؟

#### أسئلة البحث الفرعية

- ما هو أثر الادارة الفعالة على الموظفين في القطاع العام والخاص؟
- ما هو أثر الإدارة ذات البيئة الإيجابية على إنتاجية العاملين بالمنظمة؟
- ما هو أثر الادارة السيئة على الموظفين العاملين لديهم؟
- ما هو إثر الإدارة السيئة على الإنتاجية للشركات؟
- ما هو تأثير الإدارة على نجاح او فشل المنظمة؟

#### اهداف البحث

##### الهدف العام

- "استكشاف العلاقة بين الإدارة الفعالة الايجابية والعاملين وتأثيرها على المنظمة وانتاجيتها "

##### الأهداف الفرعية

- دراسة تأثير الإدارات على الموظفين.
- تحليل سلوكيات الإدارات والممارسات الشائعة وتحسينها.
- استكشاف الثغرات في عمل الإدارات وإصلاح الأخطاء في الاجتهادات الشخصية وتوجيه الإدارات العليا لاتخاذ اللازم.
- تحسين بيئة العمل بما ينعكس ايجاباً على المنظمة.

### فرضيات البحث

#### الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة وثيقة بين تعامل الادارات مع موظفيهم من حيث جودة بيئة العمل بما ينعكس اثرها سلباً او ايجاباً على الأداء والإنتاجية.

#### الفرضيات الفرعية

##### الفرضية الفرعية الأولى Ha

الإدارة الإيجابية تنتج بيئة عمل ناجحة بكل المقاييس.

##### الفرضية الفرعية الثانية Hb

الإدارة السلبية تفشل في الغالب في احتواء الموظفين الجيدين أصحاب الخبرات العالية.

##### الفرضية الفرعية الثالثة Hc

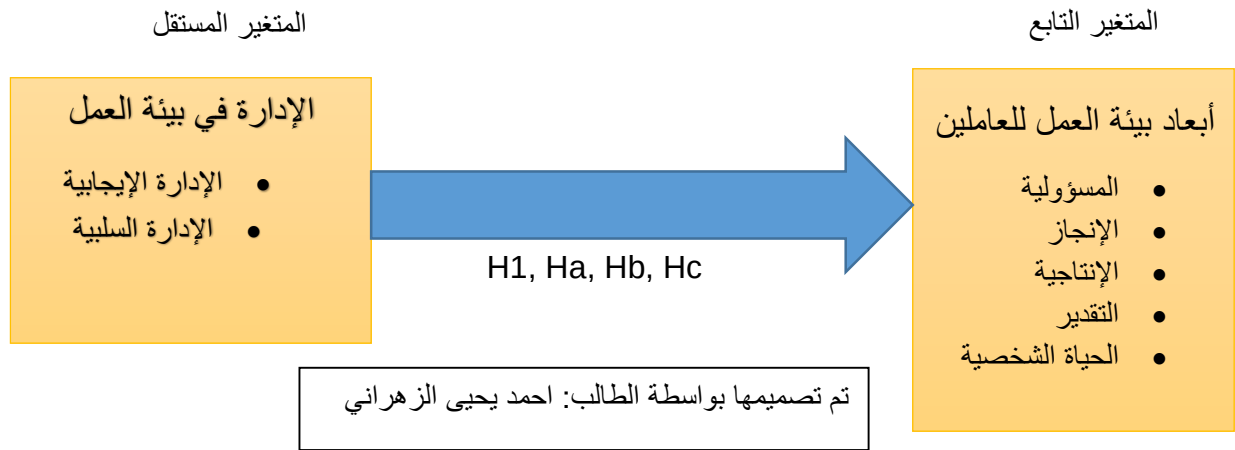
للإدارة تأثير كبير جداً على إنتاجية العمل وبالتالي نجاح المنظمة وتحقيق الأهداف والغايات التي يتم العمل من أجلها.

### نموذج البحث

- أبعاد الإدارة في بيئة العمل " الإدارة الإيجابية، الإدارة السلبية"
- أبعاد بيئة العمل للعاملين: "المسؤولية، الإنجاز، الإنتاجية، التقدير، الحياة الشخصية"

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:

### الشكل ١



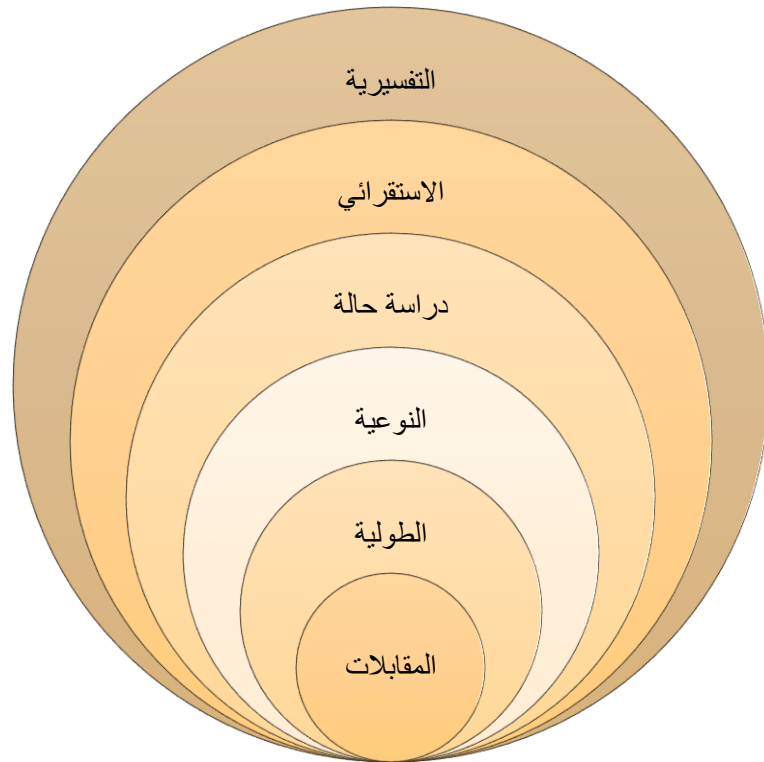
بالرجوع إلى أمثلة فرضيات البحث، فإن الأسهم تمثل تلك الفرضيات حيث :

- الفرضية الرئيسية H1
- الفرضية الأولى Ha
- الفرضية الثانية Hb
- الفرضية الثالثة Hc

### الدراسة الميدانية

- تم اختيار شركة الكهرباء السعودية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية وبحث في ابعاد الإدارة في بيئة العمل " الإدارة الإيجابية، الإدارة السلبية"

### منهجية البحث



### هيكل المشروع

- الفصل الأول: المقدمة
- الفصل الثاني: الإطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة:

**الإدارة:** تعرف الإدارة بأنها تنظيم وموائمة النشاطات في أي مؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة سلفاً. ولتحقيق هذه الأهداف لابد من ان تكون الإدارة ناجحة بالمقام الأول حتى يتم إدارة العاملين بالشكل الصحيح وإذا كان القائد شخصاً ملهماً ومقتنعاً للموظفين فإنهم ينجزون مهامهم بكل حب وكفاءة، والعكس صحيح في حال كانت الإدارة متسلطة. لذا سنذكر القيادة الإدارية الناجحة ونتائجها الايجابية وكذلك مظاهر سوء الإدارة السيئة ونتائجها السلبية.

تتكون الإدارة من التخطيط وتحديد الأولويات وتنظيم جهود العمل لتحقيق الأهداف داخل منظمة الأعمال.

### أسلوب الإدارة :

هو الطريقة الخاصة التي يتبعها المديرين لتحقيق هذه الأهداف. وهو يشمل الطريقة التي يتخذون بها القرارات، وكيف يخططون وينظمون العمل، وكيف يمارسون السلطة .

تختلف أساليب الإدارة حسب الشركة ومستوى الإدارة وحتى من شخص لآخر. المدير الجيد هو الذي يمكنه تعديل أسلوب إدارته ليناسب البيئات المختلفة والموظفين. يتشكل أسلوب إدارة الفرد من خلال العديد من العوامل المختلفة بما في ذلك بيئات العمل الداخلية والخارجية، وكيف ينظر المرء إلى دور العمل في حياة الموظفين.

العوامل التي تشكل أسلوب الإدارة:

### العوامل الداخلية :

تشمل عوامل الشركة الداخلية التي تحدد أسلوب الإدارة، على سبيل المثال لا الحصر، السياسات والأولويات وثقافة الشركة ومستويات مهارات الموظفين والتحفيز والهيكل الإدارية.

لكي يكون فعالاً، يجب أن يتناسب أسلوب المدير وتوقعاته مع الثقافة التنظيمية للشركة . يجب أن يلتزم أسلوبهم بالسياسات والإجراءات التي تحددها المنظمة، ويجب أن يكونوا قادرين على تحقيق أهداف الشركة. إنهم مسؤولون عن التحكم في فريق عمل فعال ويجب عليهم الحفاظ على المعتقدات التنظيمية داخل هذا الفريق. ومن المرجح أن يعتبر المدير الذي لا يستطيع القيام بذلك غير فعال ويتم عزله من منصبه .

تؤثر مستويات مهارات الموظفين وتحفيزهم بشكل كبير على أساليب الإدارة حيث أنه من الضروري للمدير تحقيق الأهداف مع الحفاظ على المحتوى وفريق العمل الفعال. سيتطلب الموظفون الأقل مهارة أو تحفيزاً أسلوباً أكثر تحكماً ويعزز الإشراف المستمر لضمان الإنتاجية. يحتاج الموظفون ذوو الدوافع العالية أو المهارات العالية إلى قدر أقل من الإشراف والتوجيه لأنهم عادة ما يكونون أكثر مهارة من الناحية الفنية من الإدارة ولديهم القدرة والرغبة في اتخاذ قرارات أكثر استقلالية. سيستفيد هؤلاء الموظفون من أسلوب الإدارة الأقل تحكماً أو عدم التدخل.

تتطلب هياكل الإدارة الهرمية اتخاذ القرار من قبل الإدارة العليا فقط، وضمن نطاق منصب المدير في التسلسل الهرمي. تتطلب هذه الأنواع من المنظمات أساليب إدارة أكثر تحكماً من أجل تحقيق الأهداف وإنجاز الأمور على النحو المحدد. تستفيد الهياكل المسطحة ذات عملية صنع القرار الأكثر لامركزية من أساليب الإدارة التي تشجع التواصل الجماعي ومساهمة الموظف فيما يتعلق باتخاذ القرار.

### العوامل الخارجية :

العوامل الخارجية التي تؤثر على أساليب الإدارة هي تلك التي تكون خارجة عن سيطرة المنظمة. وتشمل هذه، على سبيل المثال لا الحصر، المستهلكين والموردين والمنافسين والاقتصاد والقانون.

بعض الأمثلة على هذه العوامل هي المنافس الذي يوفر بيئة أكثر استقلالية للموظفين المهرة ويتحكم في مجموعة الوظائف؛ يؤدي اقتصاد سلعة مصنعة محددة إلى ارتفاع الطلب مما يؤدي إلى أزمة إنتاج؛ تتغير القوانين الخاصة بصناعة معينة وتتطلب من الموظفين الذين لديهم معرفة واسعة وشهادات مما يتسبب في تغيير موهبة موظفي الشركة وتحفيزهم.

## أنواع أنماط الإدارة :

يمكن تصنيف جميع أنماط الإدارة إلى ثلاثة أنواع رئيسية: الاستبدادي، والديمقراطي، وعدم التدخل، حيث يكون الاستبدادي هو الأكثر سيطرة، وعدم التدخل هو الأقل سيطرة.

استبدادي :

الإدارة الاستبدادية هي الأكثر سيطرة على أساليب الإدارة. الاختلافات في هذا الأسلوب موثوقة ومقنعة وأبوية. يتخذ المديرون المستبدون جميع القرارات في مكان العمل. التواصل مع هذا النوع من الإدارة هو إحدى الطرق، من أعلى إلى أسفل للموظفين. لا يتم تشجيع أفكار الموظفين ومساهماتهم أو تعتبر ضرورية. تم تحديد الأدوار والمهام بوضوح، ويُتوقع من العمال اتباع هذه التوجيهات دون سؤال أثناء فحصها والإشراف عليها باستمرار .

يعد هذا النوع من الأسلوب مفيدًا بشكل خاص في المؤسسات ذات الهياكل الهرمية حيث تتخذ الإدارة جميع القرارات بناءً على تحديد الموقع في التسلسل الهرمي. يشمل الموظفون الذين يستفيدون من هذا النمط من الإدارة الموظفين الجدد أو غير المهرة أو غير المتحمسين، حيث يحتاجون إلى الإشراف والتوجيه الواضح. يمكن للمديرين الاستفادة بشكل كبير من استخدام هذا الأسلوب في أوقات الأزمات أو القيود الزمنية الخطيرة.

تتمثل مزايا أسلوب الإدارة الاستبدادية في القليل من عدم اليقين، والأدوار والتوقعات المحددة بوضوح للموظفين، وسرعة اتخاذ القرار، يتم اتخاذ جميع القرارات من قبل المدير ومن المتوقع أن يلتزم الموظفون بها، مما لا يترك مجالًا كبيرًا للتغيير أو الارتباك. تعتبر سرعة اتخاذ القرار مثالية ولا تتباطأ بسبب الأفكار أو الأجندات المتضاربة.

تشمل العيوب عدم مشاركة الموظفين بأفكار لا يتم تشجيعها أو مشاركتها. وهذا يمكن أن يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، والتغيب، ودوران الموظفين. ونظرًا لأن المديرين يتخذون جميع القرارات، فإن الموظفين لا يميلون إلى التصرف بشكل مستقل وقد يصبحون معتمدين بشكل كبير على المدير. ليس كل الموظفين يريدون أو يحتاجون إلى الإشراف، ونتيجة لذلك يمكن أن يصبحوا مستائين وغير سعداء.

يمكن أن يؤدي وجود عدد كبير جدًا من الموظفين غير الراضين والفصل بين السلطات بأسلوب الإدارة الاستبدادي إلى ظهور عقلية "نحن ضدهم".

أسلوب موثوق

مع هذا النمط الإداري، هناك القليل من الثقة في الموظفين. يملئ هذا المدير الأوامر على الموظفين ويتوقع منهم أن يفعلوا ما هو مطلوب بالضبط. هؤلاء الموظفون غير المهرة. وهذا يتطلب التدريس والتدريب المستمر للموظفين بالإضافة إلى الإشراف المستمر

أسلوب الإقناع

باستخدام أسلوب الإدارة هذا، لا يزال المدير يتخذ جميع القرارات للموظفين ولكنه بعد ذلك يقتنع الموظفين بأن هذه القرارات تم اتخاذها لتحقيق مصلحة الفريق. والفرق الحقيقي الوحيد هنا هو أنه يمكن إنشاء مستوى أعلى من الثقة بين الإدارة والموظفين

الأسلوب الأبوي أو الاستغلالي/السلطوي

لا يزال المدير يتخذ جميع القرارات في هذا النمط من الإدارة ويعامل الموظفين بطريقة متعالية أو أبوية يتم اتخاذ القرارات بما يحقق مصلحة الموظفين ويشرح المدير هذه القرارات وأهميتها للموظفين. قد يشعر هؤلاء الموظفون بالعناية الجيدة والعناية من قبل المدير الأبوي ولكنهم قد يشعرون بالاستياء من عدم أخذهم على محمل الجد. هذا النمط يولد موظفين معتمدين بشكل كبير

## ديمقراطية

يتضمن أسلوب الإدارة الديمقراطية وصول المديرين إلى القرارات من خلال مدخلات الموظفين ولكنهم مسؤولون عن اتخاذ القرار النهائي هناك العديد من الاختلافات في هذا النمط من الإدارة بما في ذلك الأساليب الاستشارية والتشاركية والتعاونية. يتم تشجيع أفكار الموظفين ومساهماتهم، ولكنها ليست ضرورية. يتم التواصل من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى ويشكل فريقاً متماسكاً.

هذا النوع من الأسلوب متعدد الاستخدامات مع مزايا وجود وجهات نظر أكثر تنوعاً في عملية صنع القرار. نظراً لأنه يتم أخذ الموظفين في الاعتبار قبل أن يتخذ المدير القرارات، يشعر الموظفون بالتقدير مما يزيد من التحفيز والإنتاجية.

عيوب أسلوب الإدارة الديمقراطية هو الوقت الذي يستغرقه اتخاذ القرار بسبب تجميع الأفكار والآراء. هناك أيضاً تعارض محتمل بين وجهات النظر المختلفة التي تلعب دوراً في صنع القرار، ونتيجة لذلك، يمكن أن يشعر الموظفون بقيمة أقل إذا لم يتم أخذ مدخلاتهم، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية

### الأسلوب الاستشاري

مع أسلوب الإدارة هذا، يتم وضع الثقة في الموظفين وتبحث الإدارة بنشاط عن آرائهم

### النمط التشاركي

على غرار الاستشارة، تثق الإدارة بالموظفين، ولكنها تثق بهم تمامًا ولا تسعى فقط إلى الحصول على آرائهم وأفكارهم، بل تتصرف بناءً عليها إنهم يعملون معًا لاتخاذ القرارات كمجموعة ويشارك الموظفون بشكل كبير. ونتيجة لذلك، يشعر الموظفون بالتقدير ويظهرون المزيد من التحفيز والإنتاجية. ومع ذلك، فإن العيب في هذا الأسلوب هو أن بعض الموظفين لا يريدون المشاركة في صنع القرار ويمكن أن يشعروا بالاستياء من المدير الذي يتبع هذا الأسلوب

### النمط التعاوني

يتواصل المديرون ذوو الأسلوب التعاوني على نطاق واسع مع الموظفين ويتخذون القرارات بالأغلبية. يعتقد المدير أن إشراك الجميع وجعل الفريق يتولى المسؤولية سيؤدي إلى اتخاذ أفضل القرارات. العيب الرئيسي لهذا الأسلوب هو أنه يستغرق وقتًا طويلاً، وفي بعض الأحيان لا يكون قرار الأغلبية هو القرار الأفضل لكيان الأعمال، وفي هذه الحالة يجب أن يكون للمدير السيطرة على الاختيار النهائي.

### نمط عدم التدخل

يتضمن أسلوب إدارة عدم التدخل تدخلاً ضئيلاً أو معدوماً من الإدارة. لا يحتاج الموظفون إلى الإشراف ويتمتعون بمهارات عالية مما يسمح للإدارة بأخذ نهج عدم التدخل وترك حل المشكلات واتخاذ القرار للموظفين. تشمل الاختلافات في هذا الأسلوب الأسلوب التفويضي وما يشار إليه بالبيئات التي لا يوجد فيها رئيس أو الفرق التي تتم إدارتها ذاتيًا.

يعمل هذا النوع من الأسلوب بشكل أفضل في المؤسسات ذات الإدارة اللامركزية المسطحة. عادةً ما يتمتع الموظفون بمهارات عالية، أكثر من الإدارة، ويمكن الاعتماد عليهم في وضع معايير الابتكار وتحديد الأهداف.

وتتمثل مزايا سياسة عدم التدخل في زيادة الابتكار والإبداع من خلال استقلالية الموظفين الخبراء. بعض الأمثلة على هذا النوع من الموظفين هم المعلمون والمبدعون والمصممون.

وتشمل العيوب خطر انخفاض الإنتاجية من قبل الموظفين غير الخاضعين للإشراف، وفقدان الاتجاه بسبب أسلوب عدم التدخل في الإدارة.

### نمط الأسلوب التفويضي

يسمح أسلوب الإدارة التفويضية للموظفين بتحمل المسؤولية الكاملة عن مجالات عملهم. يقوم المدير بتعيين المهام بتوجيه ضئيل أو بدون توجيه ويتوقع من الموظفين تحقيق النتائج من تلقاء أنفسهم. يحتفظ المدير بمسؤولية تحقيق الأهداف. تتمثل العيوب الرئيسية لهذا الأسلوب في عدم الاتساق بين أعضاء الفريق والجهود غير المنسقة نحو الإنتاجية. وأيضًا نظرًا لقلة التوجيه والإرشاد، فقد يفتقر الفريق إلى التوجيه والتركيز.

### نمط فرق بلا رئيس أو تدار ذاتيًا

على الرغم من أن الفرق المُدارة ذاتيًا (SMT) والبيئات التي لا يوجد فيها رئيس ليست أنماطًا إدارية، إلا أنها أسلوب إدارة تختاره المؤسسة. مثل أسلوب إدارة عدم التدخل، يتمتع الموظفون في هذه البيئات بمهارات عالية ومتحمسين، لكنهم يأخذون الأمر خطوة إلى الأمام لأنهم أيضًا على درجة عالية من التعليم، وموجهين ذاتيًا، ويعرفون الكثير عن العمل أكثر من الإدارة. يمكن أن يقدم فريق الإدارة العليا تقاريره مباشرة إلى المديرين أو يمكن أن يكون لديهم مديرين يتبعون الأسلوب التفويضي أو التشاركي، لكن هذه الفرق تتطلب قيادة أكثر من الإدارة لتنتج منتجة.

### القيادة الإدارية الناجحة:

الإدارة الناجحة تكون لها قيادة ناجحة وهي مهمة جداً وأهمية القيادة الإدارية تحويل الأهداف الرئيسية والثانوية إلى نتائج مرغوبة. استغلال الموارد نحو تحقيق الغايات. تعتبر أساساً لتطبيق المهام الإدارية الأساسية، ابتداءً من التخطيط والتنظيم والتوجيه، وصولاً إلى الرقابة. تعد ضرورية جداً للتعامل مع العوامل الخارجية المؤثرة على العمل. تحفز الأفراد على العمل الجاد. لذا تُعد القيادة الإدارية الناجحة واحدة من أبرز أجزاء السلوك البشري، ومن أهم الجوانب المحورية التي تدخل بشكل مباشر في العمل الإداري، كونها الجانب المسؤول بشكل مباشر عند توجيه المهام والموارد المختلفة سواء المادية أو البشرية نحو تحقيق كافة الأهداف الرئيسية والفرعية المراد تحقيقها على كل من المدى القصير والبعيد، الأمر الذي يجعل منها من أهم الأدوات الحتمية التي تضمن استمرار العمل ونجاحه في كافة الميادين الحياتية،

من أهم الصفات التي تمتاز بها القيادة الإدارية الناجحة:

-الوعي الكافي:

بحيث يجب على العاملين في مجال القيادة الإدارية أن يكونوا على وعي تام بذواتهم، وبالمنظمات التي يعملون بها، من حيث الواقع الداخلي والخارجي، والعوامل المحيطة بالعمل والتي تؤثر عليه بشكل مباشر. فهم الآخرين: وإدراك بعض الجوانب الرئيسة في النفسيات البشرية، والانطلاق من مبدأ الفروقات الفردية والاختلافات بين الأشخاص من حيث الصفات والقدرات وغيرها من الجوانب.

-النفوذ:

وامتلاك القدرات العالية في السيطرة، والسلطة الكافية للنجاح. مهارات الاتصال: وذلك من خلال امتلاك مهارات عالية في الاتصال والتواصل والتفاعل مع الآخرين بإيجابية.

-القدرة على اتخاذ القرارات:

وتحديداً القرارات المصيرية والهامة، حيث يجب على القائد أن يكون قادر على جمع المعلومات المختلفة، والكفيلة بالإحاطة بالمشكلة من كافة الجوانب، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب بشأنها، من خلال تحديد الأولويات من الأهم إلى الأقل أهمية، ثم تحديد الأهداف بكل دقة، ووضع التصورات الخاصة بالمستقبل، أي الطموح المراد الوصول إليه. تحمل المسؤولية: والقدرة على التعامل مع النتائج المختلفة بثبات وتوازن. حل الأزمات: والتعامل مع المشكلات المختلفة، والعمل على اختيار أفضل الحلول المناسبة لها.

### صفات القادة في الإدارات الناجحة:

المرونة، والقدرة على التعامل مع التغيرات والتقلبات المختلفة. الحنكة، وسرعة البديهة، والذكاء. السمعة الجيدة، والأخلاق الحميدة، كون هذه القيادات قدوة لغيرهم. الأمانة. الهدوء والالتزان والثبات. القدرة على اتخاذ القرارات السليمة. التحكم بالأعصاب. المظهر اللائق والأناقة. احترام الذات. الإيجابية والتفاؤل. الابتكار والإبداع. قوة الشخصية، والثقة العالية بالنفس. القدرة على التعامل مع الآخرين. العدالة. الموضوعية. الشجاعة. القدرة على الإنجاز، وتسليم الأعمال في المواعيد المحددة لها، وحسب المعايير المطلوبة.

## خطوات الإدارة الناجحة التخطيط:

يعدّ التخطيط أول وأهم خطوة للإدارة الناجحة، والذي يجب أن يصبح بعد ذلك نشاطاً مستمراً يتضمن مراجعة الأهداف عند إحراز التقدم، وينصح بوضع خطة استراتيجية للمدى الطويل وميزانية سنوية للمدى القصير، كما يجب أن يشمل التخطيط أيضاً على تطوير نظام قياس الأداء، حيث ينبغي أن يكون وضع الخطط الاستراتيجية والغايات والأهداف نقطة انطلاق لقياس جهود أداء البرنامج، ويشار إلى أن التخطيط عبارة عن عملية مستمرة تشتمل على إجراء تعديلات على طول الطريق الذي يتم فيه تحقيق الأهداف والغايات.

### السياسات والإجراءات الجيدة:

حيث إنّ التنفيذ اليومي للسياسات المكتوبة يوفر للموظفين الإرشادات ويحدد ممارسات البرنامج المقبولة، فالإجراءات تُساعد على تفعيل السياسات وإعطاء التوجيهات مما يساعد في الوقت نفسه على اتخاذ القرارات التقديرية ضمن حدود السياسات الموضوعية بالفعل.

### إدارة البيانات:

يُمكن استخدام بيانات الإدخال والإخراج، وبيانات النتائج لتقييم الأداء، حيث تحدّد بيانات المدخلات الموارد الخاصة بالمشروع مثل الموظفين، والمعدات، والتمويل، وتعرض بيانات المخرجات ما تم إنتاجه باستخدام هذه الموارد، وتساعد على تقييم تحقيق الأهداف قصيرة المدى، كما تعرض بيانات النتائج التأثير النهائي لجهود القائمين على العمل، وتساعد على تقييم التقدم باتجاه تحقيق أهداف الأداء على المدى الطويل.

### إدارة الموارد البشرية:

يُعتبر الموظفون أهم مورد في العملية الإدارية، لذا يجب الاهتمام بتطوير السياسات والإجراءات اللازمة لإدارة الموارد البشرية. تقييم وسائل قياس الاداء: يعدّ استخدام البيانات المجمع لقياس مدى نجاح العمل في تحقيق أهدافه أفضل الممارسات المركزية في مرحلة التقييم لدورة التحكم في الإدارة، حيث يجب أن تكون البيانات ذات صلة، وأن تكون كافية وموثوقة بها. مهارات الإدارة الناجحة يجب أن يتمتع المدير بعدد من المهارات الإدارية لتحقيق الإدارة الناجحة.

### التواصل:

يمثّل المدير حلقة الوصل بين موظفي الشركة، ورؤساء الأقسام والإدارات العليا، لذا يجب عليه إتقان جميع أشكال التواصل بما في ذلك المهارات الكتابية، واللفظية، والسماعية حتى يكون قائداً فعالاً، ويمكن أن يكون التواصل بعدة طرق مثل إرسال الرسائل عبر البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، أو التكلّم عبر الهاتف، أو التحدث في العروض التقديمية، أو الاجتماعات، وغير ذلك.

### حل المشاكل واتخاذ القرارات:

يتم تكليف المدير بتحديد المشكلات وحلها بشكل يومي، وهذا يتطلب تقديم اهتمام كبير للتفاصيل، والقدرة على التمتع بالهدوء تحت الضغط لكي يتم الوصول إلى الحل الصحيح والفعال للمشكلة، واتخاذ القرار النهائي بشأنها لضمان عدم تكرارها، والتأكد من إنتاجية الفريق وسير العمل بسلاسة.

### الوعي التجاري:

تعتبر هذه المهارة أساسية بشكل كبير بين أرباب العمل، إذ تفتقر غالبية الأدوار الإدارية إلى الوعي التجاري، مثل إدراك مهمة وأهداف المنظمة، وفهم القطاع الذي تنتمي إليه الشركة، وامتلاك المعرفة بالقضايا السياسية، والاقتصادية التي تؤثر على العمل، فاكتمساب هذه المهارة يعطي الأفضلية للمدير، والقدرة على تحقيق إدارة ناجحة لشركته. المدير الناجح تعتمد الإدارة الناجحة بشكل كبير على المدير الناجح، والذي يتمتع بعدّة صفات.

### التواضع:

يمكن للمدير الناجح إظهار الثقة، والحفاظ على موقعه القيادي دون غرور أو كبرياء عن طريق التوضيح لفريق العمل أن الفشل هو مجرد انحراف بسيط عن طريق النجاح، وبذلك يشعر الموظفون بالجرأة على تحمل المخاطر، والقدرة على الصمود في وجه الانتكاسات.

### لغة الجسد الإيجابية:

من المعروف أن لغة الجسد تُفهم أكثر من الكلمات، لذا يمكن للمدير أن يعطي الموظفين الثقة بالنفس، والقدرة على النجاح عن طريق توزيع الإيماءات أو الابتسامات التي توحى للموظف بأنه على الطريق الصحيح، حيث إنه من الممكن أن يقضي على الإبداع والروح المعنوية للموظفين عن غير قصد إذا أهمل هذا الأمر، ويكون ذلك من خلال تعبيرات الوجه الخفية والتحويلات في وضع الجسم التي تنقل الانزعاج من الموظف، أو الاستهتار بتفكيره وشخصيته، لذا ينبغي على المدير الاهتمام بلغة الجسد الخاصة به، لأن لغة الجسد السلبية قد تُساهم في جعل الشخص مكروهاً، وفي حال كره الموظفون المدير فلن يستمعوا إليه، أو يثقوا به، أو يشعروا بالدافع لإبهاره بمدى تحسنهم بالعمل.

### احترام وقت الآخرين:

يكون المدير عادةً مشغولاً بمهام الفريق والشركة، ولكن التأخر المتكرر في الاجتماعات، والمواعيد، والأحداث لا يُعتبر من أعراض الانشغال أو الأهمية، بل هو علامة على سوء تنظيم الوقت وعدم احترام الآخرين ووقتهم، فعدم الحضور للاجتماعات أو اللقاءات في الوقت المناسب، أو الإلغاء في آخر لحظة يعيق إنتاجية الفريق، ويساهم في إرسال رسالة خاطئة عن المدير، والتي قد توحى بأنه أهم من الآخرين، وأنّ ووقته أكثر قيمة من وقتهم، لذا على المدير الناجح أن يقوم بتوصيل النزاهة، وكسب الاحترام، والثقة من خلال الالتزام بالمواعيد، وإنهاء الاجتماعات في الوقت المحدد، مما يشكّل قدوةً للموظفين في كيفية احترام الوقت.

## الإدارة السيئة:

هناك بعض المظاهر التي تدل على سوء الإدارة، ويجب الانتباه لها من أجل الحرص على اتخاذ خطوات محددة للوصول إلى الإدارة الناجحة، ومنها:

١- عدم الاستجابة للطلبات والأسئلة، وتجاهل الحديث. نسيان الموظفين القيام بالمطلوب منهم وعدم الاهتمام بتأديته. تعيين نفس المهمة للموظفين المختلفين. أخذ امتيازات خاصة لبعض الموظفين. عدم الاستماع من قبل المدير؛ حيث إنها تشكل علامة من علامات عدم الاهتمام. عدم الانتباه للتحذيرات المنبهة خاصة عند تحميل الموظف مهاماً أكثر من طاقته وقدرته على العمل. سوء تقدير العمل حيث إن العديد من الموظفين يشكون بعدم معرفة المدير لصعوبة ما يقومون به. معاملة الموظفين بشكل مختلف، من خلال عدم التعامل مع الجميع بإنصاف. علامات أخرى لسوء الإدارة هناك بعض العلامات التي تدل على سوء الإدارة، والتي قد يقوم بها بعض المدراء مع الموظفين

٢- عدم الاتصال الجيد والمستمر مع الموظفين وما ينتج عنه من عدم القدرة على قراءة آراء الموظفين مما يجعل بيئة العمل سلبية ومرهقة. الترويج ومحاولة تحفيز الموظفين قبل أن يكون كل منهم مستعداً لذلك؛ لأن ذلك يؤدي إلى تشتيت الموظفين وعدم قدرتهم على أداء عملهم. الوقوف في موقف قوي والفخر بصورة كبيرة بالمركز والشعور بالأفضلية المبالغ فيها على الموظفين. عدم مشاركة الرؤية حول نهاية المشاريع المختلفة، حيث إن الموظفين قد لا يقدرّون معرفة وتوقع ما الذي يريده المدير في النهاية كنتيجة من أعمالهم. الاعتقاد بمعرفة كل شيء وعدم السماح للموظفين من التعبير عن آرائهم بعقل مفتوح. وضع العديد من القواعد الصارمة للموظفين وعدم منحهم حرية التصرف حتى يعملون بسعادة وصحة وإنتاجية. تعزيز المنافسة الشرسة والتي تخلق بيئة سلبية مفعمة بالدراما السيئة. مظاهر سوء الإدارة هناك مجموعة من العادات التي توجد في الإدارة غير الناجحة والتي يجب تجنبها من قبل القائد الإداري الناجح

٣- الاعتقاد بكون المنتجات متفوقة بصورة مبالغ فيها. الاهتمام للمصلحة الذاتية فقط واعتبارها تساوي مصلحة الجميع. تجنب الاعتماد على أي شخص آخر وعدم التصرف كفريق حيث تعتقد الإدارة هنا بقدرتها على وضع الإجابات للسؤالات المختلفة. التعامل مع الآخرين بمبدأ (إذا لم تكن معي فأنت ضدي). التمسك بنفس طريقة العمل التي كانت تستخدم في الماضي، وعدم المحاولة في التطوير. التشبث في الظهور العلني والظهور بصورة مرئية اجتماعية كبيرة

"الجميع يتذمر من رئيسهم من وقت لآخر. أيها المديرون، إنكم تمزحون على أنفسكم إذا كنتم لا تعتقدون أنكم موضوع محادثة موظفيكم في وقت العشاء من حين لآخر. لأنه يأتي مع وظيفة. معظم المديرين هم بشر مهذبون ومجتهدون ولديهم أفضل النوايا، وحتى المديرين العظماء سوف يحبون الموظفين في بعض الأحيان". دان مكارثي (٢٠١٨)

"لكن لا يوجد مدير مثالي، وفي بعض الأحيان يؤدي التوتر إلى ظهور أسوأ السلوكيات. أيها المديرون، هذه فرصة لإجراء تقييم ذاتي صادق، أو الأفضل من ذلك، الحصول على بعض التعليقات الصريحة". دان مكارثي (٢٠١٨)

إذا وجدت أنك تفعل أيًا من هذه الأشياء، فاعقد العزم على إيقاف سلوكيات المدير السيئة

ماهي سلوكيات المدير السيئة؟

فيما يلي قائمة تضم ٣١ شيئاً يفعله المديرون وتزعج موظفيهم وتسبب مشاكل في مكان العمل.

١. عدم الاستجابة

عندما يطرح أحد الموظفين سؤالاً أو يقدم طلباً، لا تتجاهله حتى يضطر إلى طرح السؤال مرة أخرى. كن مستجيباً - نعم، لا، ربما، أو على الأقل أخبرهم متى سيكون لديك إجابة لهم.

٢. النسيان

الجميع ينسى الأشياء بين الحين والآخر. ولكن، إذا اعتدت أن تنسى ما تطلب من موظفيك القيام به أو ما أنجزوه، فإنك تخبر موظفيك أن تعليماتك وعملهم ليست في الحقيقة بهذه الأهمية.

٣. إسناد نفس المهمة إلى موظفين مختلفين

يمكن أن يحدث هذا بسبب النسيان، أو قد يكون ذلك بسبب إعداد الموظفين عمدًا للمنافسة. وكلاهما مزعج ويضر بمعنويات الموظفين.

٤. عدم وضع مثال

هذا هو النهج الكلاسيكي "افعل كما أقول، وليس كما أفعل". يجب على القادة أن يكونوا قدوة، وليس منافقين. أنت تحدد النغمة لموظفيك.

٥. أخذ امتيازات خاصة

لا تسافر بالدرجة الأولى أو درجة الأعمال واطلب من فريقك أن يتولى تدريب الطيران. هناك تقليد قيادي عظيم في الجيش: الضباط ياكلون أخيرًا. إنه معيار جيد يجب على مديري الشركات أن يأخذوه في الاعتبار.

٦. الكسل

٧. عدم التدخل أثناء الأزمات

كل الأيدي على سطح السفينة تعني كل الأيدي، بما في ذلك المدير. في حين أنه لا ينبغي للمديرين القيام بعمل موظفيهم بانتظام، إلا أن الطاقم سيقدر ذلك عندما يتدخل المدير ويتسخ أيديهم عندما يكون الفريق مرهقًا.

٨. الإفراط في الوعود وقلة التسليم

وهذا أمر شائع بالنسبة للمدير صاحب الرؤية من النوع (أ) الذي يأتي بالكثير من الأفكار الكبيرة ولكنه نادرًا ما يتابع أيًا منها. وبعد فترة يفقدون المصداقية والثقة.

٩. لا يصغي

١٠. عدم الحساسية لعلامات الإرهاق

يستمر بعض المديرين في تكديس هذه الأمور، غافلين عن العلامات التحذيرية التي تشير إلى أن الموظف يعاني من عبء زائد وعلى وشك الوصول إلى نقطة الانهيار. هذه طريقة رائعة لإرهاق موظفيك وخلق ثقافة العمل الزائد.

١١. القتال مع زملائك أو رئيسك في العمل والتشهير بهم

يريد الموظفون أن يكون لدى مديريهم علاقات إيجابية وتعاونية مع مديريهم وأقرانهم. إذا لم يفعلوا ذلك، فإن الموظفين هم الذين سينتهي بهم الأمر بالمعاناة من عواقب نقص الموارد والتعاون من أقسامهم الأخرى.

١٢. عدم الفهم أو التقدير

إنها شكوى موظفين كثيرًا ما تُسمع " ليس لدى مديري أدنى فكرة عما أفعله أو مدى صعوبة عملي!" إذا لم تتعرف أبدًا على مساهماتهم، فسوف يلاحظون ذلك.

١٣. أخذ الائتمان بدلًا من منح الائتمان

هذه طريقة مؤكدة لتدمير الثقة والولاء. إحدى الوظائف الأساسية للمدير هي مساعدة الآخرين على التطور، وجزء من ذلك يعني الاحتفال بنجاحاتهم

١٤. حجب المعلومات الهامة

لا يريد أي موظف أن يتفاجأ بشأن شيء مهم يحدث في الشركة. إن مشاركة المعرفة تمكن موظفك من الحصول على ملكية الشركة ونجاحها.

١٥. الإدارة التفصيلية

إذا كنت تريد حقاً أن تدفع موظفك إلى الجنون، فابقهم مقيداً جداً وتحقق باستمرار من أكتافهم.

١٦. تجاهل مشاكل الأداء

لا أحد يقدر رؤية زملائه في العمل يفلتون من القتل. إن الفشل في معالجة الأداء الضعيف هو وسيلة أكيدة لخفض الروح المعنوية.

١٧. تفضيل الموظف على زملائه

من الصعب أن يُنظر إليك على أنك تعامل الجميع بإنصاف. إحدى الطرق لجعل الأمر أكثر صعوبة هي أن تعتقد أنه يمكنك أن تكون صديقاً لموظفك. يعتقد العديد من المديرين أنهم قادرون على ذلك، لكن عادة ما يأتي ذلك بنتائج عكسية.

١٨. ازعاج الموظفين بالرسائل والايملات في عطلات نهاية الأسبوع والأمسيات

يحتاج الموظفون إلى وقتهم الشخصي، والمديرون الجيدون يحترمون ذلك. لا تمطرهم برسائل البريد الإلكتروني والنصوص والمكالمات في الليالي وعطلات نهاية الأسبوع وتوقع ردوداً فورية.

١٩. يتعين على المديرين شد الحزام، ولكن هناك فرق كبير بين المقتصد والرخيص

٢٠. عدم اتخاذ قرارات حاسمة

سواء كنت تستغرق وقتاً طويلاً في اتخاذ القرارات، أو ببساطة لا تتخذ قرارات، فإنك تصبح عنق الزجاجة. وهذا ما يحبط الموظفين ويجعلهم غير مباليين في عملهم.

٢١. إرضاء الجميع أو إثارة غضب الجميع

يمتزج هذا التردد بمحاولة إرضاء الجميع، مما يؤدي إلى تقليب لا نهاية له ذهاباً وإياباً. إنه لا ينجح أبداً، وينتهي به الأمر إلى إثارة غضب الجميع.

٢٢. وجود شفاه فضفاضة

خيانة الثقة هي طريقة أخرى لتقويض الثقة. احترم خصوصية الموظف ولا تعزز ثقافة النميمة.

٢٣. أن تكون متقلب المزاج ومتقلباً عاطفياً ولا يمكن التنبؤ به

بعض المديرين متقلبون للغاية لدرجة أنه يتعين على الجميع مراجعة سكرتيرتهم لمعرفة نوع المزاج الذي يعيشون فيه. إذا كان موظفوك يخافون من الإمساك بك في الوقت الخطأ، فمن المحتمل أن يتجنبوك طوال الوقت

٢٤. رفض الاعتراف بالأخطاء

يسارع بعض المديرين إلى إلقاء اللوم على الآخرين وتوجيه أصابع الاتهام، ولا يتمتعون أبدًا بالتواضع للاعتراف بأوجه قصورهم. إذا كنت تريد أن يمتلك الموظفون عيوبهم، فعليك أن تمتلك عيوبك.

هذا هو المدير الذي يصبر على القيام بكل شيء بالطريقة "الصحيحة"، وهو ما يعني في الحقيقة طريقتهم. إن اتباع هذا النهج بضمن أنك ستفوت المساهمات الإبداعية للجميع.

٢٥. المدير الذي يصبر على القيام بكل شيء بالطريقة "الصحيحة"

٢٦. عدم الانفتاح على الأفكار الجديدة

المديرون الجيدون منفتحون على الاحتمالات الجديدة، لكن الرؤساء السيئون يسارعون إلى إسقاط الأفكار الجديدة.

٢٧. الاهتمام بنفسك فقط

هل تظهر أي اهتمام بحياة موظفيك ومصالحهم؟ أم أنك مهتم فقط بك وبمسيرتك المهنية؟

٢٨. عدم توفرها

من المستحيل الوصول إلى المديرين السيئين، فهم مشغولون دائمًا، ولا يأخذون الوقت الكافي لعقد اجتماعات فردية منتظمة. تعني إدارة الموظفين تخصيص الوقت للالتقاء بهم والإجابة على أسئلتهم واهتماماتهم.

٢٩. إساءة استخدام قوتك

هذا هو الرئيس المتمتر الذي يستخدم السخرية أو الإهانات أو أي سلوك فظ آخر "لإبقاء الموظفين في أماكنهم". هناك طرق قليلة أسرع لخلق ثقافة عمل سامة.

٣٠. كونه لا يرى إلا نصف الكوب الممتلئ

إذا كنت ترى نصف الكوب ممتلئًا فقط عندما يشارك أحد الموظفين أخبارًا جيدة أو إنجازًا، فأنت شخص مثير للاشمئزاز. هناك أشياء قليلة أكثر إحباطًا.

٣١. كونه يعرف كل شيء

يتعين على هذا المدير دائمًا أن "يتفوق" على الموظفين ليظهر لهم مدى ذكائهم ". نعم، هذه فكرة جيدة، وإليك كيفية جعلها أفضل!"

### العاملين:

الموظفون هم أكثر أصول المنظمة قيمة ، لذلك يجب أن يكون تحسين أداء الموظفين وكفاءتهم من الأولويات الأساسية للشركات والمؤسسات الخاصة والحكومية، ذلك لأنهم هم من ينتجون المنتج النهائي، ويتم توليتهم على الأمور المالية، ويساعدون في تنمية أعمال الشركة، ويحتفظون بالسجلات المهمة واللازمة التي تساعد على اتخاذ القرارات. لذا يجب ان يشعر الموظف بالاندماج الكامل والحماس تجاه عمله وبالتالي يتخذ إجراءات إيجابية لتعزيز سمعة المؤسسة ومصالحها.

### إدماج الموظف :

هو مفهوم أساسي في السعي لفهم ووصف طبيعة العلاقة بين المؤسسة وموظفيها بشكل كفي وكمي. يتمتع الموظف المندمج بموقف إيجابي تجاه المؤسسة وقيمها. بالمقابل يمكن أن يتراوح الموظف غير المندمج بين الشخص الذي يقوم بالحد الأدنى من العمل المعروف أيضا بـ "المتساهل" وحتى الموظف الذي يتسبب بنشاطه في تلف إنتاجية الشركة وسمعتها.

من المتوقع أن تتفوق المؤسسة التي تحظى بإدماج مرتفع للموظفين على تلك التي تحظى بإدماج منخفض.

ظهر إدماج الموظف لأول مرة كمفهوم في نظرية الإدارة في التسعينيات، وانتشر على نطاق واسع في ممارسة الإدارة في الألفية الثانية ولكنه لا يزال محل خلاف. على الرغم من الانتقادات الأكاديمية إلا أن ممارسات إدماج الموظف تأسست بشكل جيد في إدارة الموارد البشرية والاتصالات الداخلية.

أصبح إدماج الموظف اليوم مترادفا مع مصطلحات مثل "تجربة الموظف" و"رضا الموظف" على الرغم من أن الرضا هو مفهوم مختلف. في حين يشير الإدماج إلى دوافع العمل فإن الرضا هو موقف الموظف تجاه الوظيفة - سواء أحبها أم لا. وتكمن الأهمية في ذلك بشكل أكبر في الغالبية العظمى من المحترفين من الجيل الجديد في سوق العمل الذين يميلون إلى "التشتت" و"عدم الإدماج" في العمل. وتشير دراسة حديثة أجرتها ستاف كونكت إلى أن عددا هائلا من المؤسسات الكبيرة اليوم (٧٤,٢٤٪) كانت تخطط لتحسين تجربة الموظف في عام ٢٠١٨

#### التعاريف

قدم ويليام كان التعريف الرسمي الأول لإدماج الموظف كـ "استغلال ذات أعضاء المؤسسة لأدوارهم الوظيفية حيث يستخدم الأشخاص أنفسهم ويعبرون عن أنفسهم بدنيا وعقليا وعاطفيا أثناء أداء الدور الوظيفي".

في عام ١٩٩٣ اقترح شميدت وآخرون جسرا بين مفهوم "الرضا الوظيفي" السائد مسبقا وإدماج الموظف بالتعريف: "إدماج الموظف هو اندماجه بالعمل والتزامه ورضاه عن العمل. وإدماج الموظف هو جزء من الاحتفاظ بالموظفين". يدمج هذا التعريف البنئ التقليدي للرضا الوظيفي (سميث وآخرون، ١٩٦٩) والالتزام التنظيمي (ماير وآلان، ١٩٩١).

"لا يزال تعريف إدماج الموظف يعاني من مشكلات." وولارد وشوك (٢٠١١).

أربعة مفاهيم فرعية رئيسية ضمن المصطلح:

١- النهج "تلبية الاحتياجات":

حيث يعد الإدماج التعبير عن الذات المفضلة في سلوكيات المهمة.

٢- النهج "مضاد للإرهاق":

حيث يتم تقديم الطاقة والاندماج والكفاءة كعكس لمفاهيم "الاحتراق" المتأسسة: الإرهاق والتشكيك وعدم الإنجاز.

٣- نهج الرضا-الإدماج:

حيث يعد الإدماج نسخة تقنية أكثر للرضا الوظيفي كما يتضح من استطلاع الارتباط Q12 الخاص بمؤسسة غالوب الذي يظهر ارتباطا بمقدار ٠,٩١ مع قياس الرضا الوظيفي .

## ٤- "النهج المتعدد الأبعاد:

حيث يتم الحفاظ على تمييز واضح بين الارتباط الوظيفي والارتباط التنظيمي، عادة مع التركيز الرئيسي على العوامل المسبقة والنتائج لأداء الدور بدلا من الهوية التنظيمية." (ولارد، كارين ك. (٢٠١١)

## العوامل المرتبطة:

من خلال منح المديرين لموظفيهم فرص تنموية بالإمكان اثراء بيئة العمل والتطور فكرياً وعملياً.

ايضاً مع مجموعة واسعة من التعاريف يأتي تنوع في المساهمين المحتملين في تحقيق مستويات مرغوبة من إدماج الموظف.

## بعض الأمثلة:

قامت إيلين أبلباوم وزملاؤها (٢٠٠٠) بدراسة ١٥ مصنعا للفولاذ و١٧ مصنعا للملابس و١٠ منتجين للأجهزة الإلكترونية وأجهزة التصوير. كان الهدف من الدراسة مقارنة أنظمة الإنتاج التقليدية مع أنظمة الإنتاج عالية الأداء المرنة التي تشمل الفرق والتدريب ونظم الأجور المحفزة. في جميع الصناعات الثلاث أظهرت المصانع التي تستخدم ممارسات المشاركة العالية أداء متفوقا. بالإضافة إلى ذلك أظهر العمال في المصانع ذات المشاركة العالية مواقف أكثر إيجابية بما في ذلك الثقة والالتزام التنظيمي والتمتع الجوهري بالعمل. اكتسبت هذه الفكرة شعبية حيث أظهرت الدراسات المختلفة روابط مع الإنتاجية. وغالبا ما يرتبط بمفهوم صوت الموظف وتمكينه.

أجريت دراستان على موظفي صناعة التأمين على الحياة لاستكشاف تأثير اعتقادات الموظفين بأنهم لديهم السلطة في اتخاذ القرارات والمعرفة والمعلومات الكافية للقيام بالعمل بفعالية والمكافآت عن الأداء العالي. شملت كلتا الدراستين عينات كبيرة من الموظفين (٣٥٧٠ موظفا في ٤٩ منظمة و٤٨٢٨ موظفا في ٩٢ منظمة). وفي كلتا الدراستين كانت ممارسات الإدارة ذات المشاركة العالية مرتبطة إيجابيا بمعنويات الموظفين واحتفاظهم بالوظيفة وأداء المؤسسة المالي. وجدت شركة واتسون وايت أن المنظمات ذات التزام عالي (تلك التي تمتلك موظفين مخلصين ومتفانين) تفوق تلك التي لديها التزام منخفض بنسبة ٤٧٪ في الدراسة التي أجريت عام ٢٠٠٠ وبنسبة ٢٠٪ في الدراسة التي أجريت عام ٢٠٠٢.

## الالتزام:

الموظفون ذوو أعلى مستوى من الالتزام يقومون بأداء أفضل ويقل احتمال تركهم للمنظمة مما يشير إلى أن الارتباط مرتبط برضا الموظفين وأداء المؤسسة. عندما يكون أرباب العمل أكثر تعاطفا ستزيد الإنتاجية بشكل طبيعي.

## الإنتاجية:

في دراسة لشركات الخدمات المهنية وجدت مجموعة هاي أن المكاتب التي تضم موظفين مشغولين كانت أكثر إنتاجية بنسبة تصل إلى ٤٣٪. كما أن رضا الموظفين عن وظائفهم مرتبط بالإنتاجية.

## عوامل الشخص والاختلافات الفردية]:

غالبا ما يتم تجاهل شخصيات الموظفين الفريدة واحتياجاتهم ودوافعهم واهتماماتهم وأهدافهم والتي تتفاعل مع العوامل والتدخلات التنظيمية للتأثير على مستويات الإدماج. من ناحية أخرى سيكون بعض الموظفين دائما أكثر (أو أقل) إدماجا وتحفيزا من الآخرين كما يوحي بذلك مفهوم الدافع الذي تم تفعيله مؤخرا.

#### عناصر الارتباط:

وفقا لستين وآخرين هناك أربعة عناصر تحدد ارتباط الموظفين وتشمل ما يلي:

١. الالتزام بالمنظمة: هل الموظفون مؤيدون لرسالة المنظمة وهل يرون مستقبلا في الشركة؟
٢. التعايش مع المنظمة: هل تتفق معتقدات وقيم الموظف مع دوره وما يرغب في تحقيقه في المستقبل؟
٣. الشعور بالرضا عن العمل: هل يشعر الموظف بالإنجاز في نهاية اليوم ويفتخر بما يقوم به؟
٤. الشعور بالحماس في العمل: يرغب الموظف في الحضور إلى العمل وهو متحمس للعمل طوال اليوم دون حساب ساعات نهاية اليوم.

#### تعزيز الإدماج:

زيادة الإدماج هو هدف أساسي للمنظمات التي تسعى لفهم الإدماج وقياسه. تعرف غالباً إدماج الموظف على أنهم مشغولون بشكل كبير في عملهم ومكان عملهم ومتحمسون لهما حيث يكون الموظفون المشغولون أصحاب الانتماء النفسي ويدفعون الأداء والابتكار ويدفعون المؤسسة إلى الأمام. وتشير قياسات غالباً العالمية لإدماج الموظف إلى أن نسبة ٢١% فقط من العمال مرتبطون بشكل فعال.

#### عوامل الارتباط:

فيما يلي بعض النقاط الإضافية من البحوث حول عوامل الارتباط:

موارد الموظف الشخصية: "... يتبين أن الانطباعات الإيجابية التي يحملها الأفراد عن قوتهم وقدرتهم الشخصية تسمح لهم بالارتباط بالمنظمة. تصور الموظف لأهمية الوظيفة: "... اتجاه الموظف تجاه أهمية الوظيفة والشركة لديه أكبر تأثير على الولاء وخدمة العملاء من جميع العوامل الأخرى المتعلقة بالموظف."

وضوح توقعات الوظيفة للموظف: "إذا لم تكن التوقعات واضحة ولم يتم توفير المواد والمعدات الأساسية قد تنجم عن ذلك عواطف سلبية مثل الملل أو الاستياء وقد يصبح الموظف بعدها مركزاً على البقاء على قيد الحياة بدلاً من التفكير في كيفية مساعدة المنظمة على النجاح."

فرص التقدم والتحسين في الوظيفة: "أشار المشرفون ومديرو المصنع إلى أن العديد من التحسينات في المصنع تم إجراؤها خارج نظام الاقتراحات حيث بادر الموظفون بإحداث تغييرات من أجل الاستفادة من المكافآت التي تتولد عن توفيريات التكاليف اللاحقة."

توفير ردود فعل منتظمة وحوار مع الرؤوسين: "تعتبر ردود الفعل المفتاح لإعطاء الموظفين شعوراً باتجاههم ولكن العديد من المنظمات غير جيدة جداً في تقديمها."

جودة العلاقات العملية مع الزملاء والرؤوسين والمؤوسين الفرعيين: "... إذا كانت علاقة الموظفين بمديرهم متوترة فلن يقتنعهم أي عدد من المزايا بالأداء على أفضل مستوى. إن الإدماج للنشاط للموظفين يعكس مباشرة مدى رضاهم عن علاقتهم مع رؤسائهم."

تصورات القيم والأخلاق للمنظمة: "القيادة الملهمة والقيم هي الأهم بين العوامل الستة في نموذج أداء الإدماج لدينا. في حالة عدم وجودها فإن [الإدماج] غير محتمل أن يشغل الموظفين."

الاتصالات الداخلية الفعالة للموظفين: التي تتقل وصفاً واضحاً لـ "ما يحدث".

نظريات الالتزام تعتمد بشكل أكبر على خلق ظروف تجعل الموظف مضطراً للعمل في المنظمة بينما تهدف نظريات الإدماج إلى خلق حالة يكون فيها الموظف رغبة داخلية في العمل في أفضل مصلحة للمنظمة بحرية واختيار.

ركزت الأبحاث الحديثة على تطوير فهم أفضل لكيفية تفاعل المتغيرات مثل جودة العلاقات العملية وقيم المنظمة وصلتها بنتائج العمل الهامة. من وجهة نظر الموظف تتراوح "النتائج" بين الالتزام القوي والانعزال عن المنظمة.

يمكن قياس إدماج الموظف من خلال استطلاعات نبض الموظفين واستطلاعات رضا الموظفين التفصيلية والملاحظات المباشرة والمناقشات الجماعية وحتى مقابلات الخروج للموظفين الذين يغادرون المنظمة.

يوسط إدماج الموظف العلاقة بين المناخ التعليمي المدرك وهذه السلوكيات الإضافية للدور الوظيفي.

### أنواع إدماج الموظف:

إدماج الموظف هو مفهوم متعدد الجوانب يمتد عبر مراحل مختلفة في دورة حياة الموظف. من التفاعل الأولي مع المرشحين المحتملين إلى الملاحظات التي يتم جمعها خلال مقابلات الخروج تستخدم المنظمات استراتيجيات مختلفة لتعزيز بيئة عمل إيجابية ومنتجة. لنستكشف أربعة أنواع رئيسية لإدماج الموظف: الإدماج مع المرشحين، الإدماج مع الموظفين الجدد، استطلاعات رضا الموظفين، ومقابلات الخروج، وكل منها يلعب دوراً مميزاً في تشكيل تجربة الموظف والمساهمة في نجاح المنظمة العام.

#### ○ الإدماج مع المرشحين

التعريف: يشير الإدماج مع المرشحين إلى عملية بناء علاقة إيجابية بين مرشح محتمل ومنظمة تبدأ من التفاعل الأولي وتستمر طوال عملية التوظيف بأكملها.

العناصر الرئيسية: يتضمن ذلك التواصل الفعال والملاحظات في الوقت المناسب وتوفير رؤية شفافة لثقافة الشركة وقيمها لجذب أفضل المواهب.

الأهمية: يعزز الإدماج الإيجابي مع المرشحين ليس فقط سمعة صاحب العمل ولكنه يضمن أيضاً انتقالاً سلساً للمرشحين من كونهم مرشحين محتملين إلى موظفين محتملين.

#### ○ الإدماج مع الموظفين الجدد

التعريف: يركز الإدماج مع الموظفين الجدد على إدماج الموظفين وتأقلمهم في المنظمة خلال مراحل التوظيف الأولى.

العناصر الرئيسية: برامج الاستقبال والإرشاد والتوقعات الوظيفية الواضحة وفرص الاندماج الاجتماعي هي عناصر حيوية في إدماج الموظفين الجدد.

الأهمية: يعزز الإدماج مع الموظفين الجدد منذ البداية شعوراً بالانتماء ويقلل من معدل الدوران ويسرع الوقت اللازم لتحقيق الموظفين للمساهمة الفعالة.

#### ○ استطلاع رضا الموظفين

التعريف: استطلاعات رضا الموظفين هي أدوات منهجية تستخدمها المنظمات لجمع ملاحظات من الموظفين حول تجاربهم وتصوراتهم ومستويات رضاهم.

العناصر الرئيسية: تغطي الاستطلاعات عادة جوانب مثل بيئة العمل والقيادة والتعويض وفرص التطوير المهني.

الأهمية: يساعد إجراء استطلاعات الرضا بشكل منتظم المنظمات على تحديد مجالات التحسين وقياس معنويات الموظفين واتخاذ قرارات مستنيرة لتعزيز رضا العمل الشامل.

#### ○ مقابلة الخروج:

التعريف: مقابلة الخروج هي محادثة مهيكلة تجري عندما يترك موظف المنظمة بهدف فهم أسباب رحيله وجمع ملاحظات قيمة.

العناصر الرئيسية: الاتصال الصادق والمفتوح أمر حاسم واستكشاف جوانب مثل رضا العمل وثقافة مكان العمل وفرص التحسين.

الأهمية: توفر مقابلات الخروج تحليلات حول المشاكل المحتملة داخل المنظمة وتساعد في تحديد الاتجاهات وتوفير فرصة لإجراء التعديلات اللازمة للحفاظ على المواهب في المستقبل.

هذه أنواع إدماج الموظف تساهم جماعياً في خلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز رضا الموظفين وفي نهاية المطاف تعزيز النجاح المؤسسي.

### استراتيجية الارتباط العائلي:

في عالم يتزايد التقارب والعولمة يحتاج المديرون إلى تعزيز استراتيجيات فريدة تحافظ على إدماج الموظفين وتحفزهم وتكرسهم لعملهم. تم العثور على توازن العمل والحياة على المستوى الفردي كعامل يتنبأ بقوة بقوة العمل الملتمزم والمنتج. جانب مهم من توازن العمل والحياة هو مدى شعور الفرد بقدرته على توازن الأسرة والعمل. الأسرة هي قوة ثقافية تختلف في قيمها وهياكلها وأدوارها في جميع أنحاء العالم. ومع ذلك يمكن أن تكون الأسرة أداة مفيدة للمديرين العالميين لتعزيز الإدماج بين فرقهم. سياسة الدعم الأبوي تتبعها الشركات في جميع أنحاء العالم كاستراتيجية لخلق قوة عاملة مستدامة وفعالة. تشير الأبحاث إلى أن الشركات التي توفر سياسات الدعم الأبوي المدفوعة تحقق زيادة بنسبة ٧٠٪ في إنتاجية العمال. علاوة على ذلك حققت الشركات التي قدمت إجازة الأبوة المدفوعة زيادة بنسبة ٩١٪ في الأرباح من خلال توفير الموارد للأباء والأمهات لتحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية. تدعم هذه النتائج نظرية المبادلة الاجتماعية التي تشير إلى أن العمال يشعرون بالتزام بإعادة الجميل لأرباب العمل من خلال العمل الجاد والتفاني عندما يتم تعويضهم بمزايا إضافية مثل الدعم الأبوي.

عند استخدام الدعم الأبوي كاستراتيجية لتعزيز إدماج القوى العاملة العالمية يجب على المديرين أن يأخذوا في الاعتبار نموذج توازن العمل والحياة الذي يأخذ في الاعتبار الاحتياجات الثقافية المختلفة للأسرة. يجب على القادة العالميين أن يفهموا أنه لا يوجد ثقافة واحدة متشابهة ويجب أن ينظروا إلى سياسة متكيفة ومرنة لتلبية احتياجات المستوى الفردي. قد تكون لدى الشركات تمثيل متنوع بين قوتها العاملة قد لا يتوافق مع السياسة المقدمة في البيئة السياسية الخارجية. بالإضافة إلى ذلك مع توسع الشركات في جميع أنحاء العالم من المهم تجنب إنشاء سياسة عالمية قد لا تلتزم بالظروف الثقافية في الخارج. اليزا (٢٠١٧)

" تم استخدام مفهومي الأهمية المركزية والتأثير لمساعدة أرباب العمل على فهم الاحتياجات الثقافية الفردية للموظفين. يشير المصطلح المركزية إلى فهم المنظمة للمجال الاجتماعي والبيئي الذي يعمل فيه. يعتبر ذلك مفيداً لأن المديرين يحتاجون إلى فهم العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على الاحتياجات الثقافية و/أو التوترات التي يعاني منها الموظفون. بعد ذلك كان من المهم أن يسمح للمنظمة للموظفين بالتأثير على السياسات حتى يتمكنوا من تكييف السياسات لتلبية احتياجات الموظفين. باستخدام هاتين العاملين مع نظرة توازن العمل والحياة يمكن للمنظمات خلق قوة عاملة أكثر إنتاجية وتفاً على مستوى العالم". اليزا (٢٠١٧)

أثار الاهتمام بإدماج الموظفين جدلاً في الصناعة مع أسئلة مثل:

هل ينبأ إدماج الموظفين حقاً بقيمة المساهمين المستدامة؟ تظل المقاييس الحالية مؤشرات متأخرة وليست مؤشرات رائدة لذلك من الممكن أن تكون المشاركة ناتجة عن النجاح بدلاً من أن تكون سبباً له.

هل هناك حاجة إلى إعادة التفكير في كيفية التعامل مع إدماج الموظفين؟ تتراوح المناقشات حول قيمة الاستطلاعات المتقطعة مقابل تقنيات أخرى (استطلاعات صغيرة، نماذج ردود فعل مفتوحة، تغذية أخبار، إلخ).

هل يحتاج مفهوم التوازن بين العمل والحياة إلى إعادة النظر فيه؟

إلى أي مدى يتحفز الموظفون ببيان الرسالة الأساسية للمنظمة؟

هل للطبيعة البشرية أو علم الأعصاب دور في برامج إدماج الموظفين؟

هل يحتاج الموظفون إلى أن يكونوا ممثلين بالقوة؟

فجوة المشاركة لدى الموظفين: ما يجب على الإدارات فعله للتحسين؟

## التزامات الموظف

### استكشاف أهمية التزامات الموظف

"في أي منظمة، يعتمد نجاح العمليات وسلاسة أدائها بشكل كبير على التزام وتفاني موظفيها. في حين يتم التركيز كثيراً في كثير من الأحيان على الحقوق والمزايا التي يحق للموظفين الحصول عليها، فمن المهم أيضاً إدراك واستكشاف أهمية التزامات الموظف. تشير التزامات الموظف إلى المسؤوليات والواجبات التي يتحملها الأفراد تجاه أصحاب العمل وزملائهم وبيئة العمل العامة. تشمل هذه الالتزامات مجموعة واسعة من الجوانب، بما في ذلك الالتزام بالمواعيد والكفاءة المهنية والالتزام بسياسات الشركة والسلوك الأخلاقي والحفاظ على جو عمل إيجابي.

من وجهة نظر صاحب العمل، تلعب التزامات الموظف دوراً حاسماً في ضمان الإنتاجية والكفاءة والنجاح التنظيمي الشامل. عندما يقوم الموظفون بالوفاء بالتزاماتهم بجد، فإن ذلك يعزز الشعور بالثقة والموثوقية داخل مكان العمل. يمكن لأصحاب العمل الاعتماد على موظفيهم للوفاء بالمواعيد النهائية، وتقديم عمل عالي الجودة، وتمثيل الشركة بطريقة احترافية. وهذا لا يعزز سمعة المنظمة فحسب، بل يساهم أيضاً في نموها وربحياتها.

ومن ناحية أخرى، من وجهة نظر الموظف، يعد الوفاء بالالتزامات أمراً ضرورياً للنمو الشخصي والتقدم الوظيفي. من خلال الوفاء بمسؤولياتهم بشكل فعال، يظهر الموظفون التزامهم بعملهم ويعرضون مهاراتهم وقدراتهم. وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة فرص الترقية أو الاعتراف داخل المنظمة. علاوة على ذلك، فإن الوفاء بالالتزامات يساعد الموظفين على بناء علاقات مهنية قوية مع الزملاء والرؤساء، مما يخلق بيئة عمل إيجابية تشجع التعاون والعمل الجماعي.

للتعمق أكثر في أهمية التزامات الموظف، دعونا نستكشف بعض الأفكار الرئيسية:

#### ١. تعزيز الإنتاجية :

عندما يقوم الموظفون بالوفاء بالتزاماتهم باستمرار، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستويات الإنتاجية داخل المنظمة. على سبيل المثال، الالتزام بالمواعيد يضمن شركة ناشئة في الوقت المحدد دون تأخير أو انقطاع غير ضروري.

#### ٢. تحسين جودة العمل

يتضمن الوفاء بالالتزامات تقديم عمل عالي الجودة يلبي التوقعات أو يتجاوزها. وهذا لا ينعكس بشكل إيجابي على الموظفين الأفراد فحسب، بل يساهم أيضاً في السمعة العامة للمنظمة.

#### ٣. السلوك الأخلاقي :

يجب على الموظفين الالتزام بالمعايير الأخلاقية والتصرف بنزاهة. ويشمل ذلك الحفاظ على السرية، وتجنب تضارب المصالح، ومعاملة الزملاء والعملاء باحترام. ومن خلال القيام بذلك، يساهم الموظفون في ثقافة العمل الإيجابية ويدعمون قيم المنظمة.

#### ٤. بيئة العمل الإيجابية

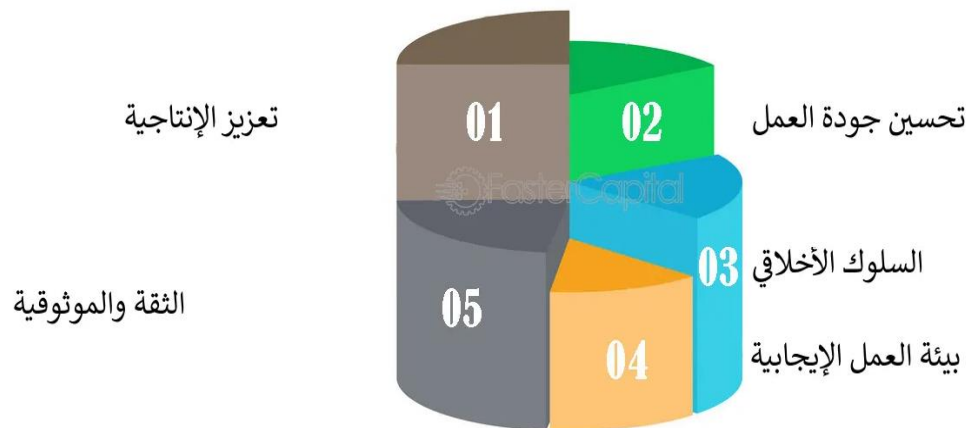
يساعد الوفاء بالالتزامات على خلق بيئة عمل إيجابية يشعر فيها الموظفون بالتقدير والدعم. يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز والرفاهية العامة للموظفين.

#### ٥. الثقة والموثوقية :

عندما يفي الموظفون بالتزاماتهم باستمرار، فإن ذلك يبني الثقة بين أصحاب العمل والموظفين. يمكن لأصحاب العمل الاعتماد على موظفيهم في الأداء" فاستر كابيتال، التزامات الموظف (٢٠٢٤)

الشكل ٢  
استكشاف أهمية التزامات الموظف

## استكشاف أهمية التزامات الموظف



المصدر: فاستر كابيتال، التزامات الموظف (٢٠٢٤)

### الخاتمة

لا بدّ أن يراعي المدير الناجح الظروف المحيطة بكل موظف من جهة، وأن يقدر ضغوط وأعباء العمل من جهة ثانية، ويتخذ بناءً عليها قرارات عادلة بحق الموظفين. مرونة الإدارة في سياسة التعامل مع الموظفين؛ بمعنى ألا يكون المدير ليناً فيعصر، ولا صلباً فيكسر، فلا بدّ من أن تراعى المستجدات الحاصلة في العمل أو غير العمل، وأن يكون هناك تفاعل مع اقتراحات وآراء الموظفين، وأن تؤخذ على محمل الجدّ، فذلك يعزز شعور الموظف بأهميته في العمل.

تعزيز الموظفين وتشجيعهم من خلال تقديم المكافآت والجوائز للموظفين إن أمكن ذلك، أو على الأقل تشجيعهم المعنوي بالمدح والثناء، فذلك يوطد العلاقات الودية بين كادر الموظفين، والإدارة، ويكسر الحواجز بينهم. تحمل الإدارة للمسؤولية، والقيام بالواجبات المنوطة بها على أكمل وجه.

التخطيط والتنظيم، فالإدارة الناجحة ترتب أولوياتها، وتخطط لكيفية إنجازها، كي لا تعمّ الفوضى في المؤسسة أو بين الموظفين أنفسهم. التطوير، ويشمل ذلك تطوير القدرات والمهارات الإدارية، وأخذ الدورات التي توعي المدير بالمستجدات الحادثة في مجال عمله، ليوكب تطورات العصر، فينتقم عمله بشكل أكبر. الصبر والقدرة على ضبط الأعصاب، فعلى المدير أن يتحلّى بتلك الصفات خلال عمله وعند التعامل مع الموظفين، وأن يحلّ المشاكل بهدوء، وروية، وحكمة، وأن يناقش الخلافات مع صاحب الشأن في مكتبه الخاص، وليس أمام باقي الموظفين أو المراجعين.

الثقة بين الإدارة والموظفين، فهي من أهم الشروط التي لا بدّ من توافرها في بيئة العمل، فانهدام الثقة بين الأطراف يولد نزاعات وخلافات وضعف في إنتاجية الموظفين، وقلة إتيان العمل، مما قد يؤثر على مدى استمرارية المنشأة في سوق العمل.

## المراجع

١. الهاجري & زايد ذيب عبدالله الخليل. (2023). دور النمط القيادي في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للعمل في قطاع وزارة الداخلية. (Master's thesis).
٢. فايز، د. د. س & د. د. داليا سمير. (٢٠٢٣). نموذج مقترح لدور إدراك العاملين لعدم وجود العدالة التعاملية لدى المديرين في العلاقة بين أساليب المديرين السلبيّة في التعامل والسلوك العدائي لدى العاملين بالتطبيق على شركة كهرباء مصر الوسطى. المجلة العلمية لكلية التجارة (أسبوط). 193-238, 43(79),
٣. زياده، ر & .رانيه. (٢٠٢٣). تأثير أبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الدقهلية. التجارة والتمويل. 43(1), 753-788.
٤. أبو حمد، رضا؛ الموسوي، سنان. (2001) الإدارة: لمحات معاصرة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
٥. العلاق، بشير. (2008) الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٦. "Jayson DeMers (11-1-2016), "The 10 Golden Rules of Effective Management"
٧. سوزان م. هيتفيلد (٢٠١٨)، "٧ نصائح للنجاح الإداري"
٨. واين إل. ويلش (٢٠٠٠-٢٠٠١)، "أفضل الممارسات للإدارة الجيدة"
٩. جوميز ميجيا، لويس ر. ديفيد ب. بالكين؛ روبرت ل. كاردي. (2008) الإدارة: الناس والأداء والتغيير، الطبعة الثالثة نيويورك
١٠. كليمان، لورانس س. "الإدارة والتطوير التنفيذي". مرجع للأعمال: موسوعة الأعمال 25 np: (2010) مارس ٢٠١١.
١١. دوبرين، أندرو ج. (2009). أساسيات الإدارة (الطبعة الثامنة). ماسون، أوهايو: طومسون للأعمال والاقتصاد.
١٢. نيكولاس، توم. (2024) رأس المال البشري والثورة الإدارية في الولايات المتحدة: أدلة من شركة جنرال إلكتريك
١٣. 4 طرق لتكون رئيساً أفضل راندستاد الولايات المتحدة الأمريكية..(2015)
١٤. جيما سميث (٢٠١٧)، "٧ مهارات لمهنة إدارية ناجحة"،
١٥. شارين روس، (٢٠١٨)، "١٠ مهارات حياتية يجب أن يمتلكها المدبرون العظماء"
١٦. جيسون ديمرز (٢٠١٦)، "القواعد الذهبية العشر للإدارة الفعالة"
١٧. يكتور ليمان (٢٠١٣)، "٧ ممارسات إدارية يمكنها تحسين إنتاجية الموظف"
١٨. آن كولي (٢٠١٦)، "٥ عقبات يجب التغلب عليها كمدير لأول مرة"
١٩. دان مكارثي (٢٠١٨)، "سلوكيات الإدارة السيئة"،
٢٠. أليسيا راديس، (٢٠١٨) "٨ عادات سيئة لا تعرفها تجعلك رئيساً سيئاً"،
٢١. شوك، براد؛ وولارد، كارين ك. (٢٠١١). "سوابق مشاركة الموظفين: التقدم في تنمية الموارد البشرية
٢٢. باكر، أرنولد ب، المحرر (٣٠ أكتوبر ٢٠١٠). "الفصل الثاني: تعريف وقياس المشاركة في العمل
٢٣. اليزا بوي، مشاركة الموظف (٢٠١٧)
٢٤. موقع فاست كايبتال، التامات الموظف، (٢٠٢٤)

الملاحق:

الاستبيان

رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/yPzdNR9Bdt6CWvsx8>

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة تأثير الإدارة على انتاجية العاملين بالمملكة العربية السعودية في مدينة جدة. نرجو منكم

التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بدقة وموضوعية. ستساهم مشاركتكم القيمة في

تحقيق نتائج بحثية دقيقة وتقديم توصيات عملية لتحسين أداء الإدارات والعاملين بها .

المعلومات لشخصيه

- ١- الجنس ☐ ذكر ☐ انثى  
٢- العمر ☐ ٢٥-١٨ ☐ ٣٥-٢٦ ☐ ٤٥-٣٦ ☐ ٦٠-٤٦

هل ساعد مديرك في حل تحديات العمل في العام الماضي؟

☐ دائما

☐ أحيانا

☐ اطلاقا

هل يتخذ مديرك قرارات فعالة بشكل منتظم؟

☐ نعم

☐ لا

هل توضح الإدارة بتوقعات الأداء بوضوح؟

☐ نعم

☐ لا

هل يوفر لك مديرك المعلومات التي تحتاجها بشكل فعال؟

☐ نعم

☐ لا

## منهجية البحث الجزء الثاني

### مجتمع الدراسة

العاملين بشركة الكهرباء السعودية بمدينة جدة  
طرق وتقنيات اخذ العينات

عن طريق نماذج قوغل وتوزيع استبيانات على بعض الموظفين  
أنواع البيانات  
البيانات الأولية :

مقابلات واستبيانات

البيانات الثانوية:

تم الاستعانة ببعض الكتب والمقالات على الانترنت من الباحث العلمي وموقع ليكند ان لباحثين اخرين

## إجراءات التحليل الاحصائي

ومن خلال استخدام هذه التحليلات الإحصائية المتنوعة ضمن الإصدار ٢٩ من برنامج SPSS ، يمكن للباحثين تحليل بياناتهم بشكل فعال واستخلاص تفسيرات ذات معنى لتعزيز أهدافهم البحثية.

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

### ٤-١ المقدمة:

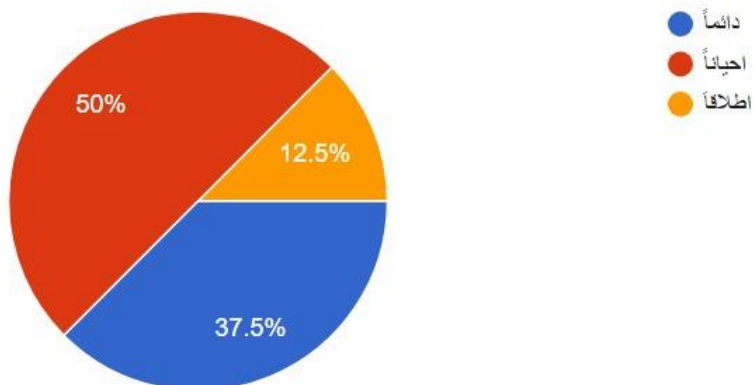
يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الصادر ٢٩ الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الصادر ٢٩ اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS٢٩

٤-٢ مكونات خصائص عينة الدراسة

الرسومات التوضيحية

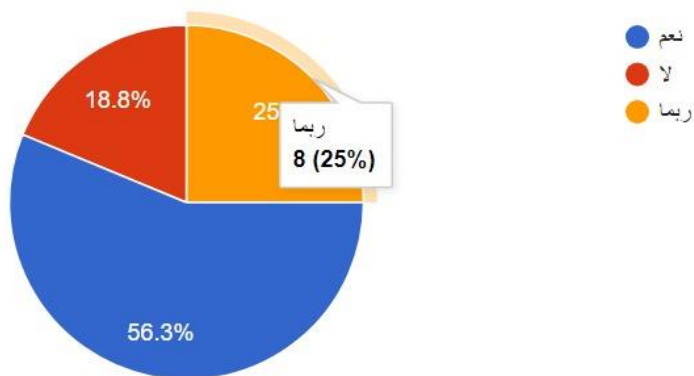
هل ساعد مديرك في حل تحديات العمل في العام الماضي؟

32 ردًا



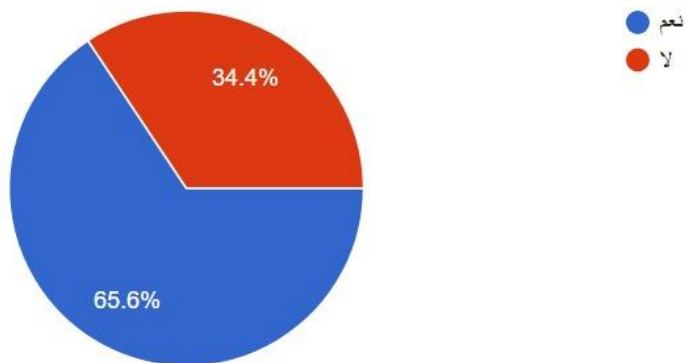
هل يوفر لك مديرك بشكل فعال المعلومات التي تحتاج إلى فهمها؟

32 ردًا



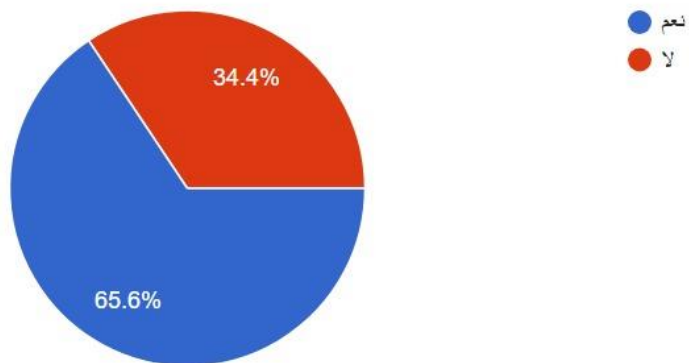
هل توضح الإدارة توقعات الأداء بوضوح؟

32 ردًا



هل يتخذ مديرك قرارات فعالة بشكل منتظم؟

32 ردًا



الاحصائيات في برنامج spss :

**Component Transformation Matrix**

| Component | 1     | 2    |
|-----------|-------|------|
| 1         | .937  | .350 |
| 2         | -.350 | .937 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

|    | Raw Component |      | Rescaled Component |      |
|----|---------------|------|--------------------|------|
|    | 1             | 2    | 1                  | 2    |
| A4 | .848          |      | .987               |      |
| A3 | .291          | .179 | .603               | .372 |
| A1 |               | .689 |                    | .974 |
| A2 | .204          | .254 | .422               | .526 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

### Component Matrix<sup>a</sup>

|    | Raw Component |       | Rescaled Component |       |
|----|---------------|-------|--------------------|-------|
|    | 1             | 2     | 1                  | 2     |
| A4 | ,793          | -,299 | ,923               | -,348 |
| A3 | ,336          | ,066  | ,695               | ,137  |
| A2 | ,279          | ,166  | ,579               | ,345  |
| A1 | ,264          | ,636  | ,374               | ,900  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

### Total Variance Explained

|          | Component | Initial Eigenvalues <sup>a</sup> |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|----------|-----------|----------------------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|          |           | Total                            | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % | Total                             | % of Variance | Cumulative % |
| Raw      | 1         | ,890                             | 52.220        | 52.220       | ,890                                | 52.220        | 52.220       | ,845                              | 49.604        | 49.604       |
|          | 2         | ,526                             | 30.894        | 83.114       | ,526                                | 30.894        | 83.114       | ,571                              | 33.510        | 83.114       |
|          | 3         | ,165                             | 9.686         | 92.800       |                                     |               |              |                                   |               |              |
|          | 4         | ,123                             | 7.200         | 100.000      |                                     |               |              |                                   |               |              |
| Rescaled | 1         | ,890                             | 52.220        | 52.220       | 1.811                               | 45.278        | 45.278       | 1.516                             | 37.912        | 37.912       |
|          | 2         | ,526                             | 30.894        | 83.114       | 1.069                               | 26.715        | 71.993       | 1.363                             | 34.081        | 71.993       |
|          | 3         | ,165                             | 9.686         | 92.800       |                                     |               |              |                                   |               |              |
|          | 4         | ,123                             | 7.200         | 100.000      |                                     |               |              |                                   |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When analyzing a covariance matrix, the initial eigenvalues are the same across the raw and rescaled solution.

### Communalities

|    | Raw     |            | Rescaled |            |
|----|---------|------------|----------|------------|
|    | Initial | Extraction | Initial  | Extraction |
| A1 | ,500    | ,475       | 1.000    | ,950       |
| A2 | ,233    | ,106       | 1.000    | ,454       |
| A3 | ,233    | ,117       | 1.000    | ,502       |
| A4 | ,738    | ,718       | 1.000    | ,973       |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### KMO and Bartlett's Test<sup>a</sup>

|                                                  |                    |        |
|--------------------------------------------------|--------------------|--------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,642   |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 21,541 |
|                                                  | df                 | 6      |
|                                                  | Sig.               | ,001   |

a. Based on correlations

### Correlation Matrix

|                 |    | A1    | A2    | A3    | A4    |
|-----------------|----|-------|-------|-------|-------|
| Correlation     | A1 | 1,000 | ,390  | ,295  | ,066  |
|                 | A2 | ,390  | 1,000 | ,446  | ,345  |
|                 | A3 | ,295  | ,446  | 1,000 | ,501  |
|                 | A4 | ,066  | ,345  | ,501  | 1,000 |
| Sig. (1-tailed) | A1 |       | ,014  | ,050  | ,359  |
|                 | A2 | ,014  |       | ,005  | ,026  |
|                 | A3 | ,050  | ,005  |       | ,002  |
|                 | A4 | ,359  | ,026  | ,002  |       |

### Descriptive Statistics

|    | Mean | Std. Deviation | Analysis N | Missing N |
|----|------|----------------|------------|-----------|
| A1 | 1,63 | ,707           | 32         | 0         |
| A2 | 1,34 | ,483           | 32         | 0         |
| A3 | 1,34 | ,483           | 32         | 0         |
| A4 | 1,69 | ,859           | 32         | 0         |

#### ٤-٣ قياس صدق وثبات أدوات الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات بينما تم. (AVE) Extracted Variance Average) الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج من خلال نموذج المعادلة البنائية، Cronbach's alpha' قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ بالإصدار ٢٩. الفقرات والجداول التالية توضح SPSS بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي، (SEM) modeling equation Structural، ذلك.

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 32 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 32 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|----------------------------------------------|------------|
| .615             | .674                                         | 4          |

**Item Statistics**

|    | Mean | Std. Deviation | N  |
|----|------|----------------|----|
| A1 | 1,63 | ,707           | 32 |
| A2 | 1,34 | ,483           | 32 |
| A3 | 1,34 | ,483           | 32 |
| A4 | 1,69 | ,859           | 32 |

**Inter-Item Correlation Matrix**

|    | A1    | A2    | A3    | A4    |
|----|-------|-------|-------|-------|
| A1 | 1,000 | ,390  | ,295  | ,066  |
| A2 | ,390  | 1,000 | ,446  | ,345  |
| A3 | ,295  | ,446  | 1,000 | ,501  |
| A4 | ,066  | ,345  | ,501  | 1,000 |

**Inter-Item Covariance Matrix**

|    | A1   | A2   | A3   | A4   |
|----|------|------|------|------|
| A1 | ,500 | ,133 | ,101 | ,040 |
| A2 | ,133 | ,233 | ,104 | ,143 |
| A3 | ,101 | ,104 | ,233 | ,208 |
| A4 | ,040 | ,143 | ,208 | ,738 |

**Summary Item Statistics**

|                        | Mean  | Minimum | Maximum | Range | Maximum /<br>Minimum | Variance | N of Items |
|------------------------|-------|---------|---------|-------|----------------------|----------|------------|
| Item Means             | 1,500 | 1,344   | 1,688   | ,344  | 1,256                | ,033     | 4          |
| Item Variances         | ,426  | ,233    | ,738    | ,505  | 3,169                | ,059     | 4          |
| Inter-Item Covariances | ,121  | ,040    | ,208    | ,167  | 5,150                | ,003     | 4          |

**Item-Total Statistics**

|    | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance<br>if Item Deleted | Corrected<br>Item-Total<br>Correlation | Squared<br>Multiple<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|----|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|
| A1 | 4.38                          | 2.113                             | .267                                   | .191                               | .646                                   |
| A2 | 4.66                          | 2.168                             | .535                                   | .300                               | .483                                   |
| A3 | 4.66                          | 2.104                             | .589                                   | .362                               | .451                                   |
| A4 | 4.31                          | 1.641                             | .355                                   | .287                               | .617                                   |

**Scale Statistics**

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|------|----------|----------------|------------|
| 6.00 | 3.161    | 1.778          | 4          |

#### ٤-٤ الخاتمة:

لا بد أن يراعي المدير الناجح الظروف المحيطة بكل موظف من جهة، وأن يقدر ضغوط وأعباء العمل من جهة ثانية، ويتخذ بناءً عليها قرارات عادلة بحق الموظفين. مرونة الإدارة في سياسة التعامل مع الموظفين؛ بمعنى ألا يكون المدير ليناً في عصر، ولا صلباً في عصر، فلا بد من أن تراعى المستجدات الحاصلة في العمل أو غير العمل، وأن يكون هناك تفاعل مع اقتراحات وآراء الموظفين، وأن تؤخذ على محمل الجد، فذلك يعزز شعور الموظف بأهميته في العمل.

تعزيز الموظفين وتشجيعهم من خلال تقديم المكافآت والجوائز للموظفين إن أمكن ذلك، أو على الأقل تشجيعهم المعنوي بالمدح والثناء، فذلك يوطد العلاقات الودية بين كادر الموظفين، والإدارة، ويكسر الحواجز بينهم. تحمل الإدارة للمسؤولية، والقيام بالواجبات المنوطة بها على أكمل وجه.

التخطيط والتنظيم، فالإدارة الناجحة ترتب أولوياتها، وتخطط لكيفية إنجازها، كي لا تعم الفوضى في المؤسسة أو بين الموظفين أنفسهم. التطوير، ويشمل ذلك تطوير القدرات والمهارات الإدارية، وأخذ الدورات التي توعي المدير بالمستجدات الحادثة في مجال عمله، ليواكب تطورات العصر، فينتقد عمله بشكل أكبر. الصبر والقدرة على ضبط الأعصاب، فعلى المدير أن يتحلى بتلك الصفات خلال عمله وعند التعامل مع الموظفين، وأن يحل المشاكل بهدوء، وروية، وحكمة، وأن يناقش الخلافات مع صاحب الشأن في مكتبه الخاص، وليس أمام باقي الموظفين أو المراجعين.

الثقة بين الإدارة والموظفين، فهي من أهم الشروط التي لا بد من توافرها في بيئة العمل، فانهدام الثقة بين الأطراف يولد نزاعات وخلافات وضعف في إنتاجية الموظفين، وقلة إتقان العمل، مما قد يؤثر على مدى استمرارية المنشأة في سوق العمل.

## الفصل الخامس

### ٥-١ الدراسات المستقبلية:

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي أظهرت العلاقة الوثيقة بين الإدارة في بيئة العمل " الإدارة الإيجابية، الإدارة السلبية" وبين بيئة العمل للعاملين: "المسؤولية، الإنجاز، الإنتاجية، التقدير، الحياة الشخصية"

فإنني أوصي الآخرين الذين يريدون مواصلة الدراسات حول نفس المواضيع بتوحيد هذه النتائج في بيانات العمل والتركيز على أحد الفرضيات الفرعية وعلاقته بتساؤلات الدراسة التي تم طرحها.

### ٥-٢ التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصى بما يلي:

- ضرورة تعزيز الوعي حول مفهوم الإدارة واساليبها وطرق الإدارة الناجحة.
- ضرورة تشجيع المديرين على استخدام الأسلوب الأمثل للتعامل مع موظفيهم .
- ضرورة توفير دورات وندوات لتوعية الإدارات وارتقاءهم.

### ٥-٣ حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بيان واقع الإدارة في بيئة العمل " الإدارة الإيجابية، الإدارة السلبية" وبين بيئة العمل للعاملين: "المسؤولية، الإنجاز، الإنتاجية، التقدير، الحياة الشخصية".

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين والإداريين والمديرين.

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على النطاق الجغرافي لشركة الكهرباء في المملكة العربية السعودية مدينة جدة.

الحدود الزمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤

## ٥-٤ الخاتمة:

لا بد أن يراعي المدير الناجح الظروف المحيطة بكل موظف من جهة، وأن يقدر ضغوط وأعباء العمل من جهة ثانية، ويتخذ بناءً عليها قرارات عادلة بحق الموظفين. مرونة الإدارة في سياسة التعامل مع الموظفين؛ بمعنى ألا يكون المدير ليناً فيعصر، ولا صلباً فيكسر، فلا بد من أن تراعى المستجدات الحاصلة في العمل أو غير العمل، وأن يكون هناك تفاعل مع اقتراحات وآراء الموظفين، وأن تؤخذ على محمل الجد، فذلك يعزز شعور الموظف بأهميته في العمل.

تعزيز الموظفين وتشجيعهم من خلال تقديم المكافآت والجوائز للموظفين إن أمكن ذلك، أو على الأقل تشجيعهم المعنوي بالمدح والثناء، فذلك يوطد العلاقات الودية بين كادر الموظفين، والإدارة، ويكسر الحواجز بينهم. تحمل الإدارة للمسؤولية، والقيام بالواجبات المنوطة بها على أكمل وجه.

التخطيط والتنظيم، فالإدارة الناجحة ترتب أولوياتها، وتخطط لكيفية إنجازها، كي لا تعم الفوضى في المؤسسة أو بين الموظفين أنفسهم. التطوير، ويشمل ذلك تطوير القدرات والمهارات الإدارية، وأخذ الدورات التي توعي المدير بالمستجدات الحادثة في مجال عمله، ليواكب تطورات العصر، فينتدّم عمله بشكل أكبر. الصبر والقدرة على ضبط الأعصاب، فعلى المدير أن يتحلّى بتلك الصفات خلال عمله وعند التعامل مع الموظفين، وأن يحلّ المشاكل بهدوء، وروية، وحكمة، وأن يناقش الخلافات مع صاحب الشأن في مكتبته الخاص، وليس أمام باقي الموظفين أو المراجعين.

الثقة بين الإدارة والموظفين، فهي من أهم الشروط التي لا بد من توافرها في بيئة العمل، فانهدام الثقة بين الأطراف يولد نزاعات وخلافات وضعف في إنتاجية الموظفين، وقلة إتقان العمل، مما قد يؤثر على مدى استمرارية المنشأة في سوق العمل.

# The impact of management on employee productivity - a case study

Kingdom of Saudi Arabia – Jeddah

Student name

Ahmed Yahya Ahmed Al-Zahrani

2021203169

Graduation project – 2

College of Management - Midocean University

supervision

D. Mona Mustafa Al-Ashry

Faculty Member - College of Management - Midocean  
University

Second semester - 2024