

أثر أنماط القيادة على أداء الموظفين دراسة حالة على شركة إسماعيل أبو داوود في المدينة المنورة

أسم الطالب
عمر محمد حنفي

المشروع النهائي- 2
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

مستخلص الدراسة

الهدف: تهدف الدراسة الحالية الى دراسة اثر أنماط القيادة على أداء الموظفين بالتطبيق على شركة إسماعيل أبوداود فرع المدينة المنورة

المنهجية: تمت الدراسة الحالية باستخدام النهج التحليلي ، الأسلوب الكمي و تم تطبيقها على شركة إسماعيل أبوداود فرع المدينة المنورة ، و كان حجم العينة يتكون من 30 فرد ، و تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، و تم استخدام برنامج SPSS.v28 لتحليل البيانات

النتائج: توصلت الدراسة الى عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة و أداء الموظفين

التطبيقات والأهمية: قد تساهم الدراسة الحالية في تسليط الضوء على أهمية الاعتماد على أنماط القيادة و اثرها على أداء الموظفين في المنظمات و دورها في تحسين الولاء التنظيمي في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة، أداء الموظفين

abstract

purpose: The current study aims to study the impact of leadership styles on employee performance by applying to Ismail Abu Dawood Company in almadinah almonawarah

Methodology: The current study was carried out using the analytical approach, the quantitative method and was applied to Ismail Abu Dawood Company, AL Madinah almunawarah, and the sample size consisted of 30 individuals, and the data was collected using the questionnaire, and SPSS.v28 software was used to analyse the data

findings: The study found that there is no statistically significant relationship between leadership styles and employee performance

implications and importance: The current study may contribute to highlighting the importance of relying on leadership styles and their impact on the performance of employees in organizations and their role in .improving organizational loyalty in the organization

Keywords: leadership styles, employee performance

جدول المحتويات

1	مستخلص الدراسة	1
2	abstract	2
6	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	6
1.1	المقدمة:	7
1.2	مشكلة الدراسة	9
1.3	أهمية الدراسة	9
1.4	أسئلة الدراسة	10
1.5	أهداف الدراسة	10
1.6	فرضيات الدراسة	10
1.7	نموذج الدراسة	11
1.8	الدراسة الميدانية	11
1.9	مخطط المشروع	12
2	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	13
2.1	المقدمة:	14
2.2	المتغير المستقل (أنماط القيادة):	14
	- التعريفات:	15
	النمط القيادي :	15
	2.2.1- نمط القيادة الديمقراطية :	15
	2.2.2- نمط القيادة الأوتوقراطية :	15
	2.2.3- نمط القيادة الحر :	15
	2.2.4- لقيادة التحويلية:	15
2.3	المتغير التابع (أداء الموظفين):	16
	2.3.1- تعريف أداء العاملين:	16
	المفهوم اللغوي / ل تعريف الأداء:	16
	المفهوم الاصطلاحي / ل تعريف الأداء:	17
	2.3.2- مفهوم أداء العاملين:	17
	2.3.3- محددات أداء العاملين:	18
	2.3.4- أبعاد أداء العاملين:	18
	2.3.5- تطوير أداء العاملين:	19
	2.3.6- نظريات أداء العاملين:	21
2.4	العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين	27

2.4.1- الدراسات السابقة:	28
2.4.1.1- الدراسة الأولى:	28
2.4.1.2- الدراسة الثانية:	28
2.4.1.3- الدراسة الثالثة:	28
2.4.1.4- الدراسة الرابعة:	28
2.4.1.5- الدراسة الخامسة:	29
2.4.1.6- الدراسة السادسة:	29
2.4.1.7- الدراسة السابعة:	30
2.5 الخاتمة	30
3 الفصل الثالث: منهجية الدراسة	32
3.1 المقدمة	33
3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	33
3.3 تصميم البحث (بصلة البحثي)	34
3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	35
3.5 طريقة جمع البيانات	35
3.6 أنواع البيانات:	37
3.7 إجراءات التحليل الإحصائي	37
3.8 خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة. الخاتمة	38
4 الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	38
4.1 المقدمة	39
4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	39
4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	46
4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	50
4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	53
4.6 الخاتمة	58
5 الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	59
5.1 المقدمة	60
5.2 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	60
5.3 الدراسات المستقبلية:	60
5.4 توصيات الدراسة:	60
5.5 الخاتمة:	60

قائمة المراجع	62
الملاحق	65
القسم الأول: الخصائص الديموغرافية	66

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

إن عصرنا هو عصر يتميز بالسرعة والتطور والتكنولوجيا، في جميع النواحي من أهمها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، والذي أشد ما تأثر به هي الإدارة التي ازداد دورها يوما بعد يوم والتي تتطلب حيث أن المؤسسات الاقتصادية اليوم سواء العامة أو "المرونة والديناميكية لمواكبة هذا العصر ،(سني) الخاصة ، الإنتاجية أو الخدمية ، تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها ، فأصبحت بحاجة الى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات ، والأهم من ذلك القدرة على القيادة والتأثير في الأفراد والجماعة .حيث أنها تحتاج الى نوع من الأفراد لديهم القدرة الفنية على إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بكفاءة وفعالية ، وتحقيق مستوى الأداء المرغوب فيه .
(بوعلي2023). & (العايب، ليندة

و القيادة من أكثر وظائف الإدارة تأثيرا على السلوك الإنساني والتنظيمي . فهي تؤثر على أداء الأفراد واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل ، وهي وسيلة لتوجيه أنشطة الجماعة ودفعها الى بذل الجهد في جو من التعاون الذي يكمل أهداف المؤسسة أو المنشأة (حسن، احمد واخرون(2029).

والقيادة تشكل مصدر سلطة وتأثير ، بحيث أن دورها يعتبر من أهم الأدوار المرتبطة بمراكز بناء الجماعة ومدى إتمام مهمتها بنجاح وتحقيق أهدافها (حسن، احمد واخرون(2029).

لذلك فإن القيادة الإدارية تحضي بالاهتمام من قبل فئات عريضة من الباحثين نظرا لدورها في التأثير في سلوك العاملين والعمل على إنجاح العمل الإداري فهي تمثل إحدى وظائف المدراء التي يمارسونها لحل مشاكلهم الإدارية اليومية التي أصبحت من ذي قبل ، مما يستدعي الاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير من خلال مواصلة البحث عن وسائل وأسس القيادة(سني،2017) .

ولتستطيع المنظمة أو المؤسسة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها ، مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه مقارنة بمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي ، كان

من الضروري عليها إيجاد أنماط قيادية جديدة تضمن لها تحسين أداء موردها البشري و أداء المنظمة أو المؤسسة بشكل مستمر ، ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل (العايب، ليندة & بو علي 2023).

حيث يسعى أغلب القادة الى اختيار أحسن الأنماط القيادية ملائمة باعتبار أن الفشل المحقق في أغلب الأعمال يعزي الى عدم فعالية القيادة ، لذا فإن الحاجة الأهم بالنسبة للمنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها ونشاطاتهم هي التحلي بقيادات واعية ومسؤولة في الجانب الإداري تجذب الأفراد وتؤثر بهم نحو الإنجاز بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها وطموحاتها(سني، 2017).

وعليه فإن حاجة المنظمات الى قادة إداريين ذو كفاءة ووعي وقدرة على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمات ومواردها لرفع الأداء هي السبيل الناجح لممارسة هذه المنظمات لدورها ونشاطاتها وتنفيذ "برامجها لخدمة كافة شرائح المجتمع. سني. "تأثير انماط القيادة الادارية على اداء العاملين

وظهر لهذه الغايات عدة أنماط من القيادة منها نمط القيادة التحويلية ، كونها تمثل أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المؤسسة ، والقيادة الديمقراطية ، حيث يشمل الأسلوب الديمقراطي فكرة أن الجميع، بحكم وضعهم الإنساني، يجب أن يلعبوا دورًا في قرارات المجموعة. ومع ذلك، فإن الأسلوب (بو علي 2023). & ,الديمقراطي للقيادة لا يزال يتطلب التوجيه والمراقبة من قبل قائد معين(العايب، ليندة

والقيادة الاستباقية ، وتشير القيادة الاستباقية الى القادة الذين يتخذون المبادرة وينفذون الإجراءات لإحداث تغييرات إيجابية في بيئتهم . وهي تنطوي على توليد وتنفيذ إجراءات رائدة ذاتية تركز على المستقبل وتستمر باستمرار. والقيادة العقلانية ، و هي نمط قيادة يعتمد على تطبيق المنطق والتحليل في اتخاذ القرارات الإدارية. (سعد آل عزام/ فايز بن ظفره ، 2023)

وألقت هذه الدراسة الضوء على طبيعة وماهية الأنماط القيادية لما لها من آثار إيجابية لتعزيزها أو آثار سلبية لمعالجتها والتخفيف منها ، وعلاقتها بأداء العاملين حيث يجسد الأداء السلوك الفعلي للفرد ودرجة بلوغه الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية لمسايرة الظروف المحيطة للتعرف على العناصر المؤثرة في

الأداء. حيث أن تبني النمط القيادي المناسب في الموقف المناسب يعمل على تحقيق أهداف المنظمة ويعزز من قدرها على مواجهة تحديات العصر. (سني، 2017).

1.2. مشكلة الدراسة

مع تقدم الاهتمام بالنظريات القيادية والاهتمام المتزايد بالكشف عن مزيد من الأنماط القيادية التي تتباين في تأثيرها على معدلات الأداء وتحقيق المنظمات لأهدافها ، أصبح الوعي بهذه الأنماط دراستها وتحليل مستويات شيوعها داخل منظمة ما هدفا يسعى إليه لتقييم الأداء المنظمى و مدى ارتباطها بقدره قيادات المنظمة على التأثير في الأفراد و سلوكهم وكسب إحترامهم وولائهم لتعزيز الأداء الفعال وتحقيق الأهداف المنظمة

وعلى النقيض من ذلك فإن غياب الوعي بالأنماط القيادية الإدارية المتنوعة وأثرها على معدلات الأداء وتحقيق الأهداف المنظمة ، يصب غالبا في اتجاه العجز عن تنظيم العمل والفضل في إدارة العاملين وبناء مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية .

في هذه الدراسة سنحاول الإجابة على التساؤل الأتى :

- ما مدى تأثير أنماط القيادة على أداء الموظفين؟

1.3. أهمية الدراسة

الأنماط القيادية احد اهم المؤثرات على أداء الموظفين، حيث يؤثر أسلوب القيادة المستخدم في الشركة بشكل مباشر على الافراد العاملين في المؤسسة، اذ ان اختيار أسلوب القيادة المناسب يسهم في تحقيق اهداف المؤسسة بفعالية كبيرة، و ينعكس ذلك بشكل إيجابي على مستوى أداء الموظفين و انجاز المهام الموكلة اليهم، و بالتالي فان اختيار نمط القيادة المناسب يؤدي الى تحسين و زيادة في الأداء(سني، 2017).

1.4. أسئلة الدراسة

الدراسة الحالية تهدف الى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو تأثير أنماط القيادة على أداء الموظفين؟

و للإجابة على السؤال الرئيسي السابق يجب الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما العلاقة بين أسلوب القيادة الديمقراطية و أداء الموظفين؟
- 2) ما مدى تأثير أسلوب القيادة الاوتوقراطية على اداء الموظفين؟
- 3) ما هو الدور الذي يلعبه أسلوب القيادة الحرة في تعزيز اداء الموظفين؟

1.5. أهداف الدراسة

- التحقق من اثر أنماط القيادة على أداء الموظفين.
- التحقق من العلاقة بين أسلوب القيادة الديمقراطية و أداء الموظفين.
- التحقق من مدى تأثير أسلوب القيادة الاوتوقراطية على أداء الموظفين.
- التحقق من الدور الذي يلعبه أسلوب القيادة الحرة في تعزيز أداء الموظفين.

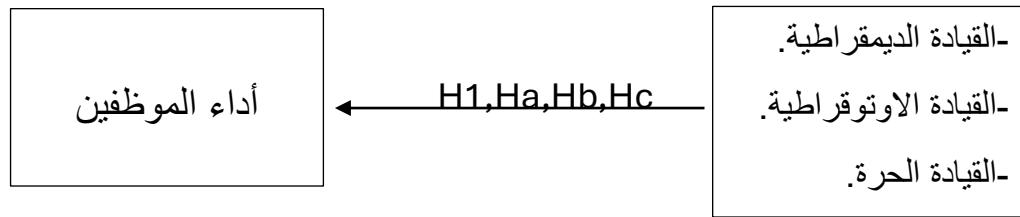
1.6. فرضيات الدراسة

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أنماط القيادة وأداء الموظفين.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أسلوب القيادة الديمقراطية كأحد ابعاد أنماط القيادة وأداء الموظفين.

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أسلوب القيادة الاوتوقراطية كأحد ابعاد أنماط القيادة وأداء الموظفين.

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أسلوب القيادة الحرة كأحد ابعاد أنماط القيادة وأداء الموظفين.

1.7. نموذج الدراسة



1.8. الدراسة الميدانية

"مجموعة أبو داود" هي شركة دولية لها استثمارات عديدة في منطقة الشرق الأوسط وأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، وتغطي استثماراتها قطاعات واسعة، بما في ذلك البيع والتوزيع والتجارة والعقارات والاستثمارات المالية والتعليم والتدريب.

ومن أهم شركات المجموعة "شركة اسماعيل علي أبو داود للتجارة" التي أسسها محمد واسماعيل عام 1935، وتخصصت حينها في قطاع البيع بالجملة وتقوم اليوم بعمليات توزيع في المملكة العربية السعودية، كما تعتبر الموزع للسلع الاستهلاكية في المملكة.

وتعتبر "مجموعة أبو داود" موزعاً معتمداً من قبل العديد من الشركات العالمية، ومنها "بروكتر أند جامبل"، و"كلوروكس"، و"كويكر"، و"فيريرو"، و"فونتيرا".

تمتلك الشركة شبكة توزيع تضم 20 مخزناً، ومرافق توزيع، إضافة إلى أسطول من 200 شاحنة يعزز كفاءتها في التوزيع لأكثر من 20 ألف محل بيع بالتجزئة في أكثر من 140 مدينة وضاحية.

1.9. مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

وأقلت هذه الدراسة الضوء على طبيعة وماهية الأنماط القيادية لما لها من آثار إيجابية لتعزيزها أو آثار سلبية لمعالجتها والتخفيف منها ، وعلاقتها بأداء العاملين حيث يجسد الأداء السلوك الفعلي للفرد ودرجة بلوغه الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية لمسايرة الظروف المحيطة للتعرف على العناصر المؤثرة في الأداء. حيث أن تبني النمط القيادي المناسب في الموقف المناسب يعمل على تحقيق أهداف المنظمة ويعزز من قدرها على مواجهة تحديات العصر.(سني)

2.2. المتغير المستقل (أنماط القيادة):

تعد القيادة في منظمات الأعمال المحرك الرئيسي لعملها لما لدورها من أهمية في ضمان استمرارية عمل المنظمة، فمع التطور المتسارع للمنظمات و البيئة المتغيرة بشكل مستمر في عصرنا الحالي يجب إعادة النظر في الأنماط القيادية التقليدية المتبعة و استبدالها بأنماط قيادية حديثة تتواءم مع التطور المستمر للمنظمات، كالقيادة التحويلية تساعد في زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية فُها عامة و قرارات العالقات العامة على وجه الخصوص، ولا سيما بعد التغيرات و الازمات العديدة و المتتالية التي تعرضت لها الشركات في السنوات الأخيرة التي كان ابرزها ازمة كورونا و حرب اكرانيا، بات من الضروري في ظل تلك الأزمات و الحوادث المختلفة اللجوء إلى إشراك العاملين في إدارة شركاتهم و الاستفادة من آرائهم و مقترحاتهم ، و استغلال مهاراتهم و خبراتهم من أجل خلق أنشطة و خدمات جديدة ، و تحسُّن الأداء ، و تطوُّر الشركة و ضمان الاستمرار في سوق العمل، و هو ما حدث بالفعل في الكثير من شركات السياحة التي اتجهت إلى إشراك العاملين في كافة القرارات ، و نتيجة لإشراك العاملين في اتخاذ هذه القرارات ، فقد زاد تقبلهم لها و نفذوها بدون مقاومة ، لأنه تم اطلاعهم على ظروف الشركة و حجم العمل المتاح. (فتح الله محمد محمد، (2022)).

- التعريفات:

النمط القيادي :

هو مجموعة من الأساليب التي يتبعها القائد في المؤسسة بهدف توجيه المرء وسين بحسب الطريقة التي يراها مناسبة، أو هو مجموعة من التصرفات والسلوكيات التي تغلب على القائد تميز طريقة تعامله مع أتباعه أثناء قيادته لهم وتحريكهم في اتجاه تحقيق الأهداف.

و يوجد العديد من الأنماط القيادية المستخدمة في الشركات، و فيما يلي تعريف بعض الأنماط القيادية:

2.2.1- نمط القيادة الديمقراطية :

وهو نمط يقوم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطة والاحترام المتبادل بين القائد و تابعيه، واعتبار كل فرد من افراد المجموعة ذوي اهمية بالغة في تسيير المنظمة و تحقيق اهدافها.

2.2.2- نمط القيادة الاوتوقراطية :

وهو نمط يقوم على اتخاذ القائد لسلطته أداة تحكم و ضغط لإجبار مرؤوسيه على انجاز الاعمال وتوجيهها عن طريق الأوامر و التدخل في تفاصيل الاعمال .

2.2.3- نمط القيادة الحر :

وهو نمط يقوم على اعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهام والأنشطة و مع عدم تدخل القائد في ومشاركته في قيادة العمل أو النشاط. نمط القيادة الحر : وهو نمط يقوم على اعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهام والأنشطة و مع عدم تدخل القائد في ومشاركته في قيادة العمل أو النشاط.

2.2.4- لقيادة التحويلية:

أسلوب قيادي قائم على خلق الابتكار وتنميته لدى المرؤوسين، لذلك فالقائد بحاجة لفهم حاجات المرؤوسين ودوافعهم والتكيف معها، ويُعرف القادة التحويلية من خلال الدور الذي يؤديه باعتباره دعاة للتغيير، فهم يحاولون معالجة نقاط ضعف المرؤوسين، عن طريق التدريب والتكوين.

ويركز مفهوم القيادة التحويلية على التفرقة الأساسية بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل تحقيق الاستقرار، إذ إن القائد الناجح هو الذي يستطيع إعادة بعث الحياة في الشركة من خلال محاولته المتواصلة للتجديد لجعلها تتكيف مع مستجدات البيئة سريعة التغير.

وتؤثر أنماط القيادة بشكل مباشر على المنظمة من عدة نواحي، مثل الأداء الاستراتيجي ، والكفاءة المهنية

يعد الأداء الاستراتيجي من الموضوعات المهمة في المؤسسة التي تثير انشغالات الباحثين و المسيرين دائما، و ذلك بسبب التعقيد الحاصل في بيئة الاعمال و تعدد و تطور أساليب قياس الأداء فيها، و لذلك تضطر المؤسسة على تبني نموذج أداء مناسب يتوافق مع استراتيجيتها، وهنا يأتي دور القيادة في إدارة الأداء الاستراتيجي، حيث انها من الوظائف المهمة في المنظمة فهي تمثل عامل رئيسي في ضبط السلوك التنظيمي، فإنها تؤثر على توجهات الافراد النفسية و الأداء الوظيفي و رضاهم عن العمل، حيث يستغل القائد الإداري مهارات العمال و يوجهها لتحقيق اهداف المؤسسة البعيدة و قصيرة المدى بفعالية و كفاءة عالية، ويلعب القادة الإداريين دور مهم في عملية اتخاذ القرارات التي تمكن المؤسسة من التطور والنمو ويختلف دور كل قائد باختلاف النمط الذي يمارسه القائد في المؤسسة، ومع تعدد النماط القيادية يبرز اختلاف التأثير على أداء المرؤوسين والاداء الاستراتيجي للمؤسسة.(مسعودي، و اخرين (2022))

أيضا تؤثر أنماط القيادة على الكفاءة المهنية للموظفين، ولان الرفع من الكفاءة المهنية للعاملين من أهم محددات النجاح ألي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل وجود قيادة إدارية واعية وذلك عن طريق انتهاجها لأنماط قيادة من شأنه أن يعمل على تطوير المؤسسة والرقى بها ويستمد كل هذا أهميته من قدرته على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في الرفع من كفاءة العاملين المهنية وذلك من خلال انتهاجه لأنماط قيادية فعالة داخل المؤسسة. (مناع، خالد)

2.3. المتغير التابع(أداء الموظفين):

2.3.1- تعريف أداء العاملين:

المفهوم اللغوي / لـ تعريف الأداء:

يُعتبر قاموس اللغة الفرنسية - " LAROUSSE " كلمة الأداء " PERFORMANCE " كلمة

مشتقة من الكلمة القديمة إنجليزية " PERFORMANCE "المأخوذة من الكلمة " PERFORMER "

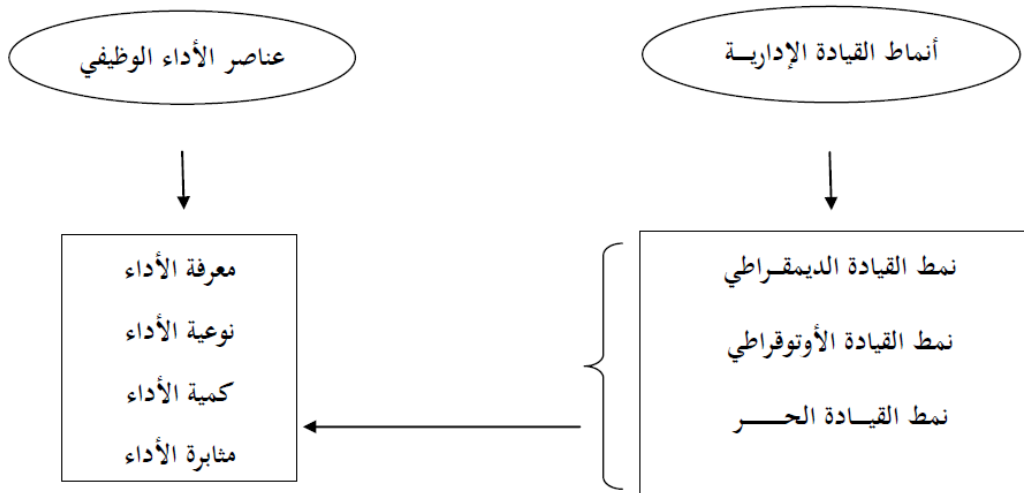
والتي تعني .أتم أو أنجز أو أدى.(سني2017).

المفهوم الاصطلاحي / تعريف الأداء:

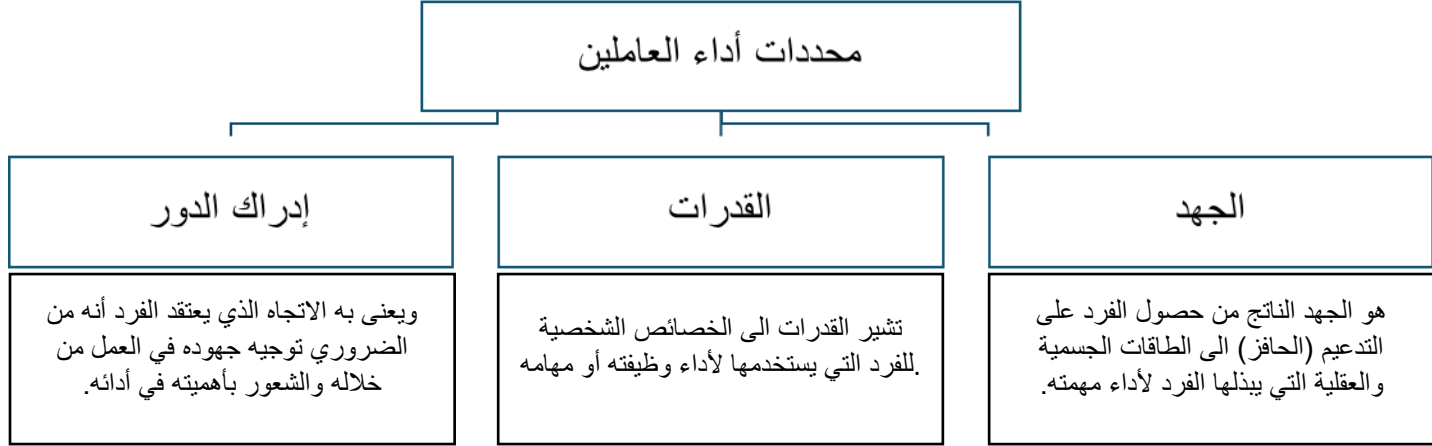
- يشار بأنه اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم " القدرة على الذهاب الى أين نريد أن نذهب ويشير أيضا الى أننا يمكننا القول أن المؤسسة حققت الأداء إذا قامت بتحقيق الأهداف التي قامت بتسطيرها.
- ويعرف أيضا بأنه " كونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل.
- وقسم آخر من المفكرين يرى أن " الأداء انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- ويعرف أيضا بأنه " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكاليف. (سني، 2017).

2.3.2- مفهوم أداء العاملين:

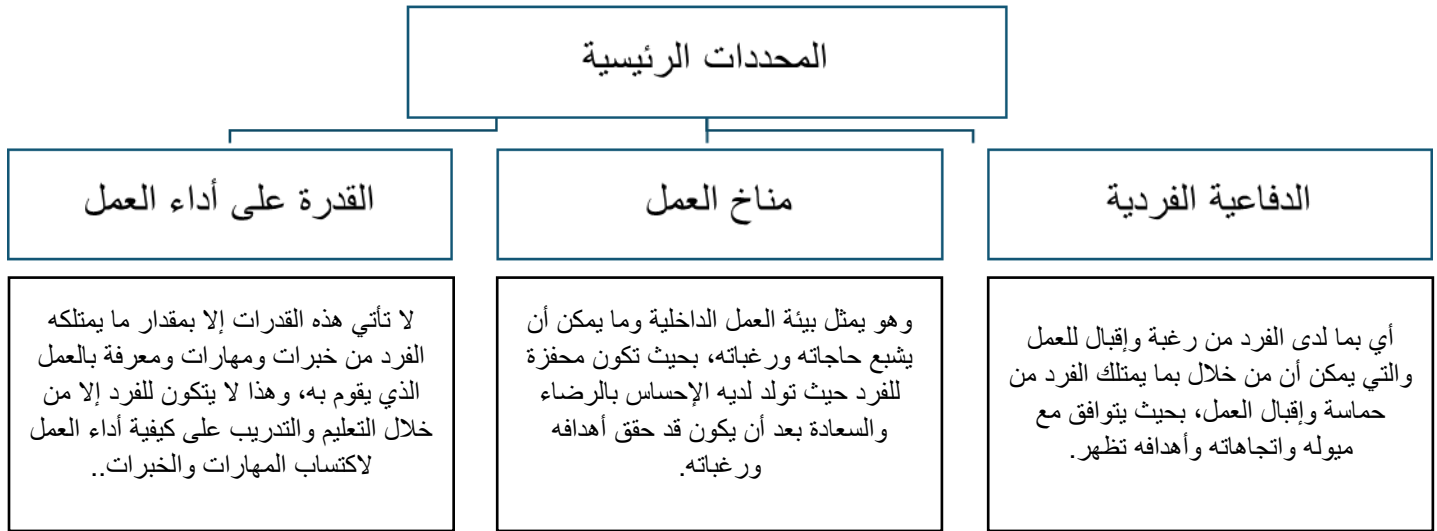
- يعد مصطلح أداء العاملين مصطلحا متعدد الجوانب وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له (كالمرودية والفعالية والإنتاجية)، وقبل التطرق الى تحديد مفهوم أداء العاملين، لابد من أن نوضح بعض المفاهيم المرتبطة به ، ومن بين أهم هذه المفاهيم ، مفهوم الكفاءة والفعالية والملائمة .
- وكما أنه يعرف بأنه النتيجة المتحصل عليها جراء القيام بعمل كما عبر ذلك على المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجود العمل المقدمة من طرفه وعليه يمكن تعريف أداء العاملين " بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها العامل " (سني، 2017)



2.3.3 محددات أداء العاملين:



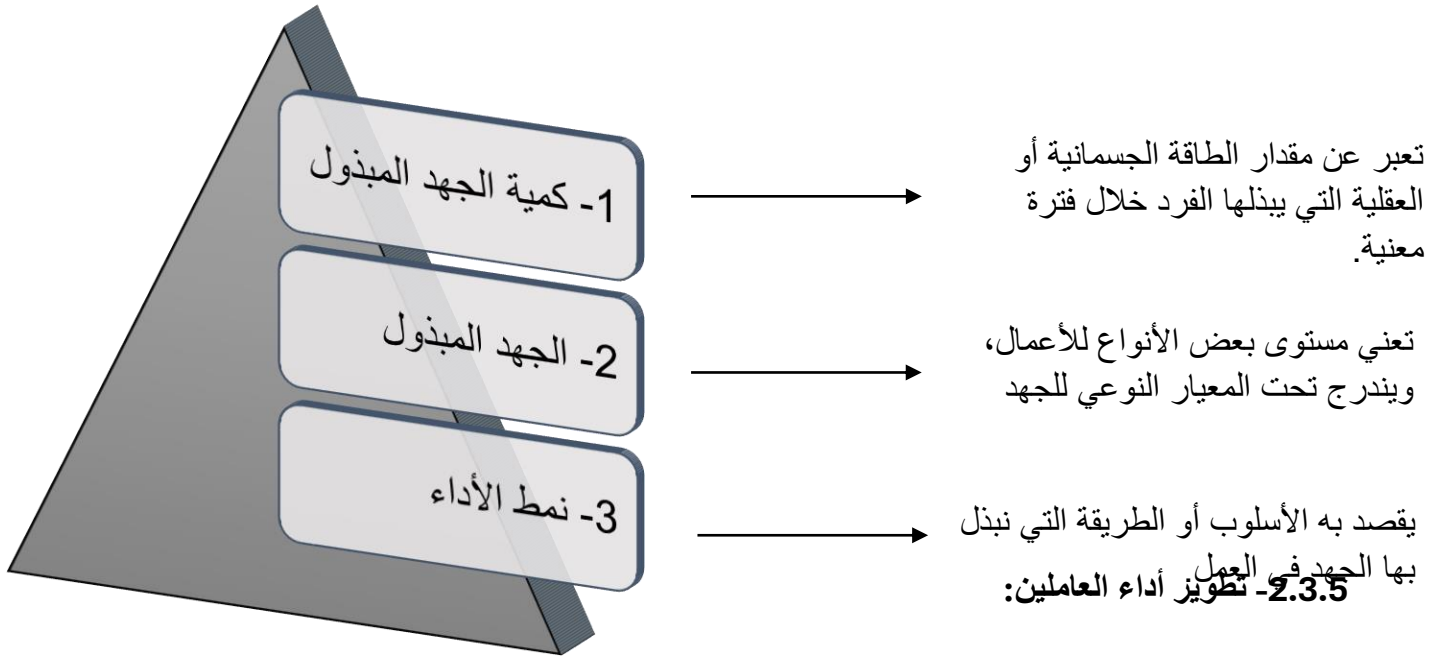
ويرى البعض الآخر من الباحثين أن الأداء لا يتحدد فقط بناء على توافر بعض المحددات وإنما هي نتيجة لمحصلة التفاعل ما بين ثلاث محددات رئيسية هي:



المصدر: (سني، 2017)

2.3.4- أبعاد أداء العاملين:

تعني بأداء الفرد للعمل بالقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وله ثلاثة أبعاد:



يقصد بعملية تطوير وتحسين أداء العاملين " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيات الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى". (حكيمة، (2022))

ويعتبر تحسين وتطوير أداء العاملين من أهم مخرجات إدارة الأداء. حيث أصبح نجاح المؤسسة محكوم بقدرات تطوير وتحسين أداء موظفيها وكفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم". (حكيمة، (2022))

لذلك في ظل الظروف في عصرنا الحالي فإن الحاجة الى العاملين والإنتاجية بطريقة منظمة أصبح ضروري لضمان مكانهم في هذا العالم المتغير والمتقلب. ". (حكيمة، (2022))

وتتجه عملية تطوير الأداء الى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع به الى مستويات جديدة وأفضل كفاءة وفعالية. والذي يعتمد على مقاييس لقياس الأداء الحالي وقياس مدى تطابق النتائج المتحققة مع الهدف المخطط ثم قياس مستوى الانحراف الحاصل عن الأداء المرغوب به. سني. فاطمة الزهراء. تأثير انماط القيادة الادارية على أداء العاملين.

حيث تقوم فكرة تطوير أداء العاملين على أساس علاج المشاكل والتقصير والانحراف عن الأداء الفعلي، والتي قد تعود الى أي عنصر من عناصر الأداء". (حكيمة، (2022))

ويتطلب تطوير أداء العاملين الى نظرة شمولية عن اتخاذ اجراء أو قرار ما بحيث يبدأ هذا التطوير من الجذور. وكما تستلزم وجود أمور أساسية، فقبل البدء بتطوير الأداء يجب التأكد من جدوى هذه العملية وهل هي لازمة وعلى أي مستوى. "(حكيمة، (2022))

ويعد تطوير وتحسين أداء العاملين له أهمية كبيرة في ظل التغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية والحكومية والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف وإستراتيجية المؤسسة. وتكمن أهميته من خلال الجوانب الرئيسية التالية: "(حكيمة، (2022))



2.3.6- نظريات أداء العاملين:

نظريات أداء العاملين هي مجموعة من النظريات التي تهدف إلى تفسير وفهم سلوك العاملين في بيئة العمل وتحسين أدائهم. تعتبر هذه النظريات مجالاً هاماً في دراسة علم الاجتماع الصناعي والمؤسسي، حيث تساعد في فهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي. من خلال دراسة هذه النظريات، يمكن للمدراء وأصحاب العمل تحسين بيئة العمل وتحفيز العاملين لتحقيق أفضل أداء ممكن. (حنان صلاح الدين محمد الحلواني)

وتتمثل نظريات أداء العاملين في مجموعة الأفكار والمفاهيم التي تسعى لفهم وتحليل سلوك العاملين في بيئة العمل وأثرها على أدائهم. وتهدف هذه النظريات إلى تحديد العوامل التي تؤثر على رضا وإحباط العاملين، وكذلك تحديد كيفية تحفيز العاملين وتحسين أدائهم في بيئة العمل. يتم الاعتماد على البحوث الميدانية والتحليلات النظرية لفهم التفاعل بين العوامل المؤثرة وأداء العاملين. (سوسن عبدالله الشاعر)

وتعد دراسة نظريات أداء العاملين ذات أهمية كبيرة في ساحة العمل وإدارة الموارد البشرية. فهم أداء العاملين هو جزء أساسي لتحسين أداء المؤسسات وتحقيق النجاح في العمل. من خلال دراسة هذه النظريات يمكن للمديرين تحليل وضع العاملين في المؤسسة وتحديد العوامل التي تساهم في تحفيزهم ورفع مستوى أدائهم. بالاعتماد على هذه النظريات، يمكن للمديرين تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة وتحفيز العاملين وبناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة تعزز أداءهم.



(FAM Al-Amiri - Journal of the Advances in Agricultural Researches, (2023))

2.3.6.1- نظرية هرزبرغ للرضا والإحباط:

ترتكز هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وتقسم حاجات الإنسان الى مجموعتين:

المجموعة الأولى: وهي التي يسميها هرزبرغ بالعوامل الصحي (أي الأساسية) وتشمل:

- الاستقرار الوظيفي.
 - المنزلة المناسبة وتشمل المركز الوظيفي وساعات العمل.
 - الدخل المادي الكافي والمميزات من تكاليف علاج والإجازات وغيرها.
 - الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
 - ظروف العمل: من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.
- وحسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات، بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط وأن وجودها يجعل العامل راضيا وليس محفزا.

المجموعة الثانية: وهي التي يسميها هرزبرغ بمجموعة الحوافز وتشمل:

- التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء.
 - فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل.
 - تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل المسؤوليات واتخاذ قرار وقيادة الآخرين.
 - الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كماً وكيفاً.
- وحسب هذه النظرية فإن هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة. (التهامي إسماعيل، زينب السيد(2023)).

2.3.6.2- نظرية ماكلياند لتحفيز العاملين:

إن أداء الأفراد يمكن تعريفه أساساً على أنه محدد بمستوى الدافعية والقدرة. ويرى ماكلياند أن الأفراد المنجزين مستعدون للتعلم بدرجة أسرع وإلى تبني مستويات مرتفعة من الطموح والميل إلى أدراك العالم من زوايا مختلفة ويفسر ذلك بخضوع الفرد للتدريب على الاستقلال.

وقد حدد ماكلياند ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسية في المواقف المختلفة، وهي:

1- **الحاجة إلى الانتماء** أي رغبة الفرد في أن يكون محبوباً أو مقبولاً لدى الآخرين ويبدل هؤلاء جهداً لتكوين الصداقات والعلاقات الشخصية.

2- **الحاجة إلى النفوذ** أي الحاجة إلى توجيه نشاطات الآخرين، وضبطها إلى أن يكون الفرد صاحب نفوذ.

3- **الحاجة إلى الإنجاز** وتعرف بأنها الرغبة في الامتياز، أو الدافع للنجاح في أداء عمل ما، أي أن الفرد يكون مدفوعاً بالرغبة في التفوق والنجاح في إتمام أي نشاط ما. (هدى عبدالرزاق (2022)

2.3.6.3- نظرية فروم للتحفيز والانضباط:

تعدّ نظرية فروم للتحفيز والانضباط إحدى النظريات الهامة في علم النفس، حيث تسعى لفهم دور التحفيز والانضباط في السلوك البشري. وتعتبر هذه النظرية أداة فعالة في فهم ما يحفز الأفراد ويدفعهم للقيام بأنشطة معينة والاستمرار فيها، وكذلك فهم كيفية بناء سلوك متناسق ومنظم. يهدف هذا العمل إلى تقديم محتوى ذو صلة بالنظرية وتحقيق هدفها. (S Bobeth)

وتعتبر نظرية فروم أحد المناهج المهمة لدراسة التحفيز والانضباط في السلوك البشري، حيث تقدم لنا فهماً عميقاً لأسباب ودوافع تصرفاتنا. ففهم أهمية هذه النظرية يمكن أن يساعدنا على فهم ما يحفزنا ويدفعنا لتحقيق الأهداف والإنجازات الشخصية والمهنية. بالإضافة إلى ذلك، توفر لنا النظرية إطاراً لفهم كيفية تطور الشخصية وتكوين الإرادة والثقة بالنفس وتحقيق الذات. (J Flores - Curriculum Perspectives, (2021)

وتعتبر هذه النظرية على أن الدافعية هي نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما وتقديره الاحتمال أن عملاً ما سيحقق له ما يريده.

ويمكن وضع هذا الرأي في معادلة. هي: **الدافعية = قوة الرغبة x التوقع.**

وأكد فروم في نظريته هذه على أن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه. (PL Turcotte, (2021))

خصائص نظرية فروم للتحفيز والانضباط:

- 1- يميل الفرد إلى الاختبار بين بدائل عديدة للسلوك ويختار السلوك الذي يرجع إليه بأكبر فائدة.
- 2- أن دافعية الفرد السلوك معين هي محصلة الاتي: العوائد التي يحصل عليها وجاذبيتها + شعور بأن هذا السلوك هو الوسيلة لذلك + توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا السلوك. (Meier, 2009))

2.3.6.4-نظرية العدالة الاجتماعية للأجور:

تهدف نظرية العدالة إلى تحقيق توزيع عادل للأجور في المجتمع وتعزيز المساواة في الفرص الاقتصادية وتقليل الفوارق بين الأفراد في المجتمع.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في مقارنة أداء الأفراد ومكافآتهم مع غيرهم من الأفراد في مواقف عمل متشابهة والافتراض الرئيسي لهذه النظرية، هو أن الأفراد محفزين من خلال رغبتهم وشعورهم بأنهم يعاملون بشكل عادل في العمل حيث يعمل الفرد من خلال تبادله وحصوله على المكافآت في المنظمة.

ومن النقاط الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية:

- 1- الفرد: الذي يدرك وجود العدالة في التنظيم وتلمسها من عدمها.
- 2- المقارنة بالآخرين: مجموعة أو عدد من الأفراد يستعملون من قبل الفرد كعلاقة مرتبطة بنسبة المدخلات والنتائج.
- المدخلات: وتمثل خصائص الفرد المتحققة كالمهارات والتجربة والتعليم، أو الموصوفة كالعمر والجنس والعرق.
- النتائج: ما يحصل عليه الفرد من العمل كالاقراراف، والتقدير، والمنافع، والأجور. كوسة & بوجمعة. (2013). الأجور بين كفاية الحاجات الاجتماعية والغايات التنظيمية.

2.3.6.5-نظرية إدارة الأداء:

نظرية ادارة الاداء هي مجال دراسة يعمل على تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال تحسين أداء العاملين في المؤسسة. يهدف هذا العمل إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة الإنتاجية والكفاءة بشكل فعال. تعد ادارة الاداء أحد الأدوات الفعالة في تحقيق نجاح المؤسسة وتحقيق التميز التنظيمي(اروى،(2023)).

وتعتبر ادارة الأداء من العناصر الحيوية لنجاح المؤسسات، حيث تتيح للمؤسسة تحديد الأهداف وتقييم أداء العاملين وتحسين أدائهم. وتشير ادارة الأداء إلى العملية الشاملة لتخطيط وتنظيم وتنفيذ ورصد وتقييم أداء العاملين في المؤسسة. (SAS Al-Maani, 2023)

تتمثل أهداف ادارة الأداء في تحقيق الكفاءة والفعالية والتميز في أداء العاملين. تهدف إلى توفير بيئة عمل تشجع العاملين على تنفيذ واجباتهم بشكل مثالي وتحقيق الأهداف المحددة. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تهدف إلى تطوير، وتعزيز المهارات، والقدرات الفردية، والجماعية. أيضًا، تهدف إلى توفير تقييم دقيق للأداء وتوجيه فعال للتحسين وتطوير العاملين للوصول إلى أفضل النتائج (AHS Al-Haddad, 2023).

2.3.6.6- نظرية الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي مفهومًا مهمًا في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يتعلق بمدى رضا الموظفين عن عملهم وظروفهم، ويشير إلى مدى استجابة العمل لاحتياجاتهم وتطلعاتهم. ويعرف مركز البحوث بجامعة (ميتشجان) الرضا الوظيفي بأنه "ذلك الارتياح الذي يستخلصه الفرد من الأوجه المختلفة لانتماؤه إلى المشروع".

كما عرف "فروم" الرضا الوظيفي بأنه "الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدوارهم المهنية" وقد ذهب "فروم" إلى أن هناك خمسة عوامل مهمة تؤدي إلى الرضا الوظيفي وهي:

- الأجر

- الطاقة المبذولة في العمل

- إنتاج السلع والخدمات

- التفاعل الاجتماعي

- المكانة المهنية

كما يرى "فروم" أن الأجر وما يرتبط به من مكافآت مادية يعتبر من المصادر الهامة للرضا الوظيفي.

ويعتبر الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة للمؤسسات والمنظمات، فهو يؤثر على الأداء العام والإنتاجية. عندما يكون الموظفون راضين عن عملهم، يكونون أكثر إنتاجية وإبداعًا وتفانيًا في أداء مهامهم (رشيدة & , مذكور (2010))

2.3.6.7- نظرية الانتماء والولاء للمنظمة:

تُعَدُّ الانتماء والولاء من المفاهيم الأساسية والمهمة في سياق المنظمات. فهما يعبران عن العلاقة التي يكونها الأفراد مع المنظمة والتزامهم تجاهها. يعد الانتماء عنصرًا أساسيًا في تحقيق الولاء، إذ إن الشعور بالانتماء يتيح تعزيز الولاء والتفاعل الإيجابي بين الأعضاء والمنظمة. (عزمي بشارة)

تتجلى أهمية الانتماء والولاء في المنظمة في تحقيق العديد من الفوائد. فمن بين تلك الفوائد:

- 1- تعزيز روح الفريق والانسجام بين أفراد المنظمة.
 - 2- تحسين العمل الجماعي والتعاون بين الأعضاء.
 - 3- يُسهم الانتماء والولاء في زيادة الالتزام والانضباط في أداء المهام وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية.
- ولذلك، فإن فهم وتعزيز الانتماء والولاء في المنظمة يعد أمرًا ضروريًا لتحسين الأداء وتعزيز النجاح المؤسسي.

– (E Närvänen, H Kuusela, (2020))

2.3.6.8-نظرية التعلم العضوي للأداء العالي:

نظرية التعلم العضوي هي نظرية تعليمية تركز على تطوير القدرات العقلية والجسدية والروحية للفرد في سياق الأداء العالي. تعد هذه النظرية واحدة من النظريات المهمة في مجال التعليم، حيث تسعى إلى تعزيز التعلم الفعال والمستدام من خلال التركيز على عوامل الاستشعار والاستجابة والعزم والتحمل. وتعتبر هذه النظرية أداة أساسية في تطوير مهارات الأداء العالي والتفوق في المجالات المختلفة.

وتركز هذه النظرية على اكتشاف وتنمية القدرات الكامنة لدى الفرد وتعزيز أدائه في المجالات المختلفة.

(أمانى محمد شريف عبد السلام (2023)) -

تتميز نظرية التعلم العضوي للأداء العالي بـ:

- 1- التركيز على الجوانب البيولوجية والعقلية والاجتماعية للفرد في عملية التعلم.
- 2- تسعى لتعزيز الاستشعار والاستجابة للمحيط.
- 3- تعزيز العزم والتحمل للتغلب على التحديات وتحقيق النجاح والتميز.

تحظى نظرية التعليم العضوي بأهمية كبيرة في تحسين الأداء العالي في المجالات المختلفة، سواء في مجال التعليم أو الرياضة أو الأعمال الفنية. فهي تساعد على تنمية القدرات والمهارات العقلية والجسدية وتعزيز الثقة بالنفس والتفوق. وتعتبر هذه النظرية أداة قوية لتعزيز الذكاء والابتكار وتعزيز التفكير النقدي وحل المشكلات. تعزز نظرية التعليم العضوي الاستقلالية والإبداع والتفوق في تحقيق الأهداف المرجوة في المجالات المختلفة. (قسطلبي, الزهرة, باجي, فطوم (2021))

تأثير نظرية التعليم العضوي على الأداء العالي:

تعد نظرية التعليم العضوي ذات تأثير كبير على الأداء العالي في مختلف المجالات. فهي تعمل على تعزيز القدرات والمهارات وتنمية الإمكانيات الكامنة للفرد. من خلال التركيز على عوامل الاستشعار والاستجابة والعزم والتحمل، تساعد هذه النظرية في تحقيق أداء متميز وتجاوز في التعلم والعمل والرياضة. تعزز نظرية التعليم العضوي التفكير النقدي وحل المشكلات وتعزز الثقة بالنفس والدافعية لتحقيق الأهداف. وبذلك، تعد نظرية التعليم العضوي إطاراً مهماً في دعم وتعزيز الأداء العالي في مختلف المجالات. (أسماء محمد السيد مخلوف ، 2022))

2.4. العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين

الأنماط القيادية أحد أهم المؤثرات على أداء الموظفين، حيث يؤثر أسلوب القيادة المستخدم في الشركة بشكل مباشر على الأفراد العاملين في المؤسسة، إذ إن اختيار أسلوب القيادة المناسب يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية كبيرة، وينعكس ذلك بشكل إيجابي على مستوى أداء الموظفين وإنجاز المهام الموكلة اليهم، و بالتالي فإن اختيار نمط القيادة المناسب يؤدي الى

تحسين و زيادة في الأداء. (سني)

2.4.1- الدراسات السابقة:

2.4.1.1- الدراسة الأولى:

توصلت الدراسة الى ان هناك تأثير للمتغير المستقل أنماط القيادة الإدارية، على المتغير التابع وهو أداء العاملين في المؤسسة، محل الدراسة: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 . (سني)

2.4.1.2- الدراسة الثانية:

و قد أوضحت النتائج أن هناك تباين في آراء العاملين ما نحو مدى توفر الأنماط القيادية بالفنادق عينة الدراسة , و بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة (الحرة -الديمقراطي – الموقفي – التحويلي – الإبداعي – الجوال) و مستوى الأداء الوظيفي . و أيضاً وجود علاقة غير دالة إحصائيا بين النمط الأوتوقراطي و مستوى الأداء الوظيفي.(حسن، واخرين (2019))

2.4.1.3- الدراسة الثالثة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ أن متوسط تطبيق نمط القيادة التشاركية من وجهة نظر الموظفين بأمانة منطقة عسير (4.26) وهو مستوى عالٍ جداً، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي لواقع القيادة التشاركية في أمانة منطقة عسير من وجهة نظر الموظفين، توجد علاقة طردية بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني قيادات أمانة منطقة عسير للمفاهيم القيادية الحديثة التي تتوافق مع متطلبات العصر الحديث والقادرة على مواجهة التحديات البيئية، العمل على توسيع قاعدة اتخاذ القرارات، تفويض الصلاحيات والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين في أمانة منطقة عسير للحفاظ على مستوى أداء جيد والعمل على تطبيق نمط القيادة التشاركية تحديدا لمساهمتها في رفع مستوى حرص الموظفين على تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف، وإشراك القيادات في أمانة منطقة عسير بدورات تدريبية للتعرف على الأنماط القيادية الحديثة. (الاستاذ المساعد حسن آل طالع & السيد سعد ال عزام. (2023)).

2.4.1.4- الدراسة الرابعة:

من أهم نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية الثلاثة تؤثر على أداء العاملين بدرجات متقاربة. كما تبين أن واقع استخدام المديرين للأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) يتم بدرجة عالية وبدرجة متقاربة لكل نمط، حيث تبين أن نمط القيادة التحويلية هو أكثر الأنماط استخداماً وتأثيراً على أداء العاملين بمعامل ارتباط (0,701). أن واقع استخدام المديرين لنمط القيادة التبادلية أقل استخداماً ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل ارتباط (0,650). أن تأثير نمط القيادة الخادمة هو في المرتبة الثانية من

حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل ارتباط (0,700). أوصت الدراسة بضرورة قيام المستشفى باختيار قيادتها ذات كفاءة خبرات كافية باعتمادها على العديد من الأنماط القيادية وكيفية توظيف كل نمط منها في المستشفى، كما أوصت الدراسة بضرورة أن يستخدم المديرين النمط القيادي الذي يتناسب مع مسؤوليتهم، كذلك أوصت بضرورة أن توفر إدارة المستشفى برامج تدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام من أجل زيادة مهاراتهم القيادية. (نبيل علي سعيد الشهراني. (2023)).

2.4.1.5- الدراسة الخامسة:

قد كشفت الدراسة في إطارها النظري عن أهم الأنماط القيادية التي يتم إتباعها في المؤسسات التعليمية، وهي: (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط التسلسلي)، كما كشفت الدراسة في إطارها النظري عن النمط السائد استخدامه في المدارس القطرية والذي تمثل بالنمط التسلسلي أو النمط الديكتاتوري، وهذا النمط له آثار سلبية تنعكس على الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ، وهو ما يفسر كثرة طلبات النقل من الموظفين بين المدارس القطرية، حيث أن الموظفين يسعون إلى العمل في بيئة تنظيمية أفضل، ومن الآثار الناجمة عن استخدام النمط الديكتاتوري بين قادة المدارس الحكومية القطرية هو تراجع الأداء الوظيفي للموظفين نظراً لطريقة التعامل التي تجري بين القادة والموظفين فيها، كما أن هذا النمط يؤثر بشكل كبير على مسألة تطوير أداء الموظفين، فيلاحظ انعدام الرغبة في التطور لدى الموظفين، وقد أوصت الدراسة بضرورة اللجوء إلى استخدام النمط الديمقراطي نظراً لأن هذا النمط يتناسب مع تطلعات وتوجهات دولة قطر في تطوير القطاع التعليمي على كافة الأصعدة، ووجود الإمكانيات التي تساعد الحكومة القطرية على الانتقال إلى استخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع التعليمي. (الهجري، & عبير حسن. (2023)).

2.4.1.6- الدراسة السادسة:

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : 1. عدم وجود نمط قيادي محدد متبع في مراكز الشرطة في مدينتي الرياض والخبر، وأن كان سمة الاتجاه الغالب في المتوسط يتجه نحو النمط القيادي الأوتوقراطي . 2. اتسام الأداء في مراكز الشرطة في مدينتي الرياض والخبر بالرتابة ، والنمطية البطيئة، وطول وقت إجراءات التنسيق مع القطاعات الأمنية الأخرى مما يتسبب في التأخر للوصول إلى مكان الجريمة . 3. تبين وجود العديد من المعوقات التي تحد من أداء القيادات الأمنية في مراكز الشرطة بمدينتي الرياض والخبر مما يؤثر على أداء العاملين في هذه المراكز، ومن أهم هذه المعوقات ما يتعلق بالعملية التنظيمية، وما يتعلق بالنواحي المادية، واخيراً معوقات شخصية. 4. أهمية توفر العديد من المهارات (مهارات سلوكية، فكرية، إدارية) لدى القيادات لرفع مستوى أداء أجهزة الشرطة في مدينتي الرياض والخبر. 5. ان التركيز على اتباع النمط الأوتوقراطي في مراكز الشرطة بمدينتي الرياض والخبر يؤدي إلى وجود ارتباط سلبي في مستوى الأداء من حيث اتسام إنجاز العمل بالرتابة والنمطية البطيئة، طول إجراءات التنسيق عند تلقي البلاغات الأمنية مع القطاعات الأمنية الأخرى، و إرسال القضايا إلى جهات الاختصاص عبر سلسلة طويلة من الإجراءات مما يتسبب في تأخير وصولها. (الثنيان، عبد الله بن محمد، & رشيد، مازن فارس مشرف. (2003)).

2.4.1.7- الدراسة السابعة:

خلصت الباحثة من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة وتحليلها إلى أنَّ الأنماط القيادية لها علاقة بمستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات في دولة قطر يتضح ذلك في النقاط الآتية: إن نمط الإدارة الديمقراطي هو الأكثر تأثيراً في مستوى الأداء الوظيفي. وأن العلاقة بين النمط الديمقراطي ورفع مستوى الأداء الوظيفي هي علاقة طردية إيجابية. إن أسوء أنماط الإدارة القيادية هو النمط التسلطي الأوتوقراطي، والنمط المتسيب أو المتساهل. إن العاملون في المؤسسة الذي يديرها مديري من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداع الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والأكثر رغبة في الانتقال من المؤسسة، وكذلك هم الأكثر التزاماً بمواعيد الدوام، وتلاه في ذلك النمط المتسيب ثم النمط الديمقراطي. إنَّ التحفيز والتشجيع يزيد في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرغبة في تحمل المسؤولية. وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين. عدم وجود فروق في أنماط الدراسة التي يستخدمها مديرو المدراس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي). بعد قراءة ومراجعة نتائج الأبحاث والدراسات السابقة وتحليل بياناتها خلصت إلى التوصيات الآتية: - على مديري المؤسسات إعادة النظر في النمط القيادي المستخدم ومحاولة تحسينه للسير بالعملية الإنتاجية نحو الأفضل من خلال تبني النمط القيادي المؤثر في العاملين بهدف الارتقاء بمؤسساتهم. - العمل على تبني نمط قيادي مؤثر يدفع بالموظفين إلى الابتكار والإبداع في العمل. - عقد دورات تدريبية لمديري المؤسسات لتوعيتهم بأهمية أساليب وأنماط القيادة. - الاستمرارية في ممارسة النمط القيادي السائد الداعم للموظفين، وتعزيز مفاهيم القيادة في كافة إدارات ودوائر الوزارة. - المساهمة في إيجاد الحلول لمشاكل العمال المترتبة عن التغيير. - الاهتمام بتوفير نظام للحوافز لدوره الكبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة. وبعد تحليل البيانات يُمكن تقديم التوصيات الآتية: - إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية للأنماط القيادية وعلاقتها بمتغيرات وظيفية أخرى كعملية اتخاذ القرار، أو تفويض السلطة، أو البيئة التنظيمية للمؤسسة ... الخ. - إجراء المزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية وانعكاساته على سلوك العاملين. - القيام بدراسات مشابهة للكشف عن أفضل أنماط القيادة المُسيّبة للإبداع في العمل. - إجراء نفس دراسة المتغيرات نفسها في قطاعات عمل أخرى في دولة قطر ذات طابع خدمي، للتحقق من مدى إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية. (الدوسري، & ريسة عبدالله. (2023)).

2.5. الخاتمة

بناءً على ما تم ذكره أعلاه فإننا نستنتج أهمية الأنماط القيادية ومدى تأثيرها القوي على أداء الموظفين في المنظمة، حيث ان لها تأثير مباشر و قوي على أداء الموظفين و نجاح المنظمة.

فانه باختيار المنظمة للنمط القيادي الصحيح والمتناسب مع بيئة عملها فانه يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين و يؤدي ذلك الى تحفيزهم و بالتالي ترتفع انتاجيتهم وينتج عن ذلك نجاح المنظمة، و العكس تماما اذا تم اختيار أسلوب قيادة غير مناسب ولا يتوافق مع بيئة العمل فان ذلك يؤثر سلبا على أداء الموظفين ف يؤدي ذلك الى احباطهم فتقل انتاجيتهم و قد ينتج عن ذلك فشل المنظمة.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على اسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته. يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة وصالحة.

3.2.1- أنماط القيادة:

أنماط القيادة هي الطرق المختلفة التي يتبعها القادة في التأثير على الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف معينة. كل نمط له خصائصه ومميزاته التي تجعله مناسباً لمواقف وظروف مختلفة، ومن أبرز الأنماط القيادية هي: النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الحر.

3.2.2- أداء الموظفين:

هو وصف دقيق وملحوس و للسلوكيات والأفعال التي يتوقع من الموظف القيام بها لتحقيق أهداف وظيفته بعبارة أخرى، هو تحديد معايير واضحة وقابلة للقياس لنجاح الموظف في أداء مهامه.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

فلسفة البحث: الوضعية

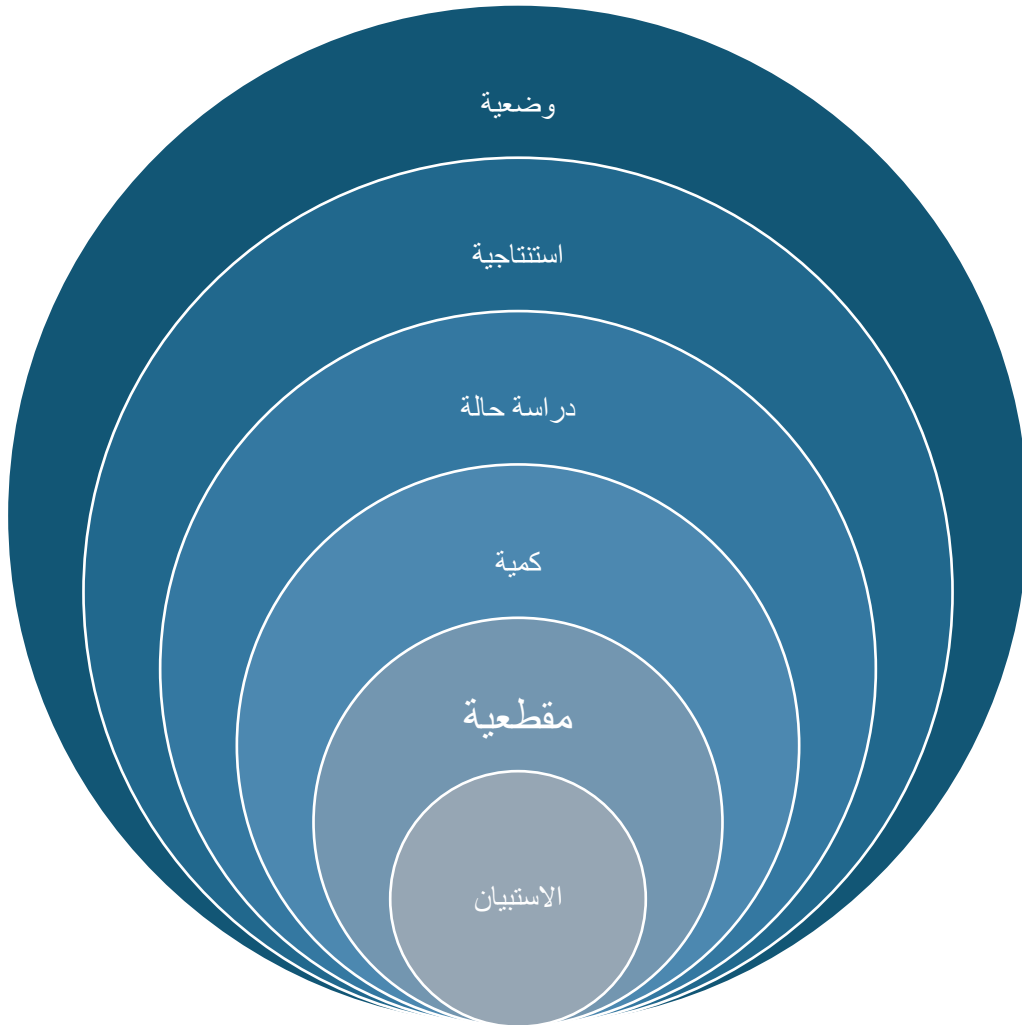
منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

اختيار البحث: كمي

الأفق الزمني: مقطعية

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيان



3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها. بالإضافة إلى ذلك، يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة، وتحديد حجم العينة.

3.4.1- مجتمع الدراسة:

يتم تطبيق الدراسة على شركة إسماعيل أبو داوود فرع المدينة المنورة و الذي يتكون من عدد موظفين 85 موظف و يتم تقسيمهم كالآتي: 5 إدارة عليا، 10 رؤساء أقسام، و 70 موظف.

3.4.2- عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من 30 فرد، و هي مكونه من ذكور و اناث، و تم جمع بيانات من كل مستويات السلم الوظيفي و هي: الإدارة العليا، رئيس قسم، موظف

3.4.3- طرق وتقنيات أخذ العينة:

أسلوب اخذ العينات هو(الاحتمالية) وتم الاعتماد على استبيانات قوئل لجمع معلومات العينة باستخدام أسلوب (العينة العشوائية البسيطة).

3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث:

3.5.1- المتغير المستقل(أنماط القيادة):

اعتمد الباحث على استبانة سني(2017). وذلك لقياس المتغير المستقل (أنماط القيادة)، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي: نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الأوتوقراطي، نمط القيادة الحر، بإجمالي 20 فقرة للمتغير كله. حيث أن البعد (نمط القيادة الديمقراطية) يتكون من 7 عناصر، والبعد (نمط القيادة الأوتوقراطي) يتكون من

6 عناصر، والبعد (نمط القيادة الحر) يتكون من 7 عناصر. نوع الأستبيان هو ليكرت الخماسي. حيث، =1 غير موافق بشدة، بينما =5 موافق بشدة.

جدول (أنماط القيادة) : المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
أنماط القيادة	نمط القيادة الديمقراطية	7	(2017, سني)
	نمط القيادة الأوتوقراطي	6	
	نمط القيادة الحر	7	
	العدد الكلي	20	

المصدر: الطالب

3.5.2- المتغير التابع (أداء الموظفين):

اعتمد الباحث على استبانة سني(2017). وذلك لقياس المتغير التابع (أداء الموظفين)، وذلك من حيث بعد واحد بإجمالي 10 فقرات للمتغير كله. نوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي. حيث، =1 غير موافق بشدة، بينما =5 موافق بشدة

جدول (أداء الموظفين): المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
أداء الموظفين	أداء الموظفين	10	(2017, سني)
	العدد الكلي	10	

المصدر: الطالب

3.6. أنواع البيانات:

تمت الدراسة الحالية باستخدام الاستبيان لجمع البيانات الأولية .

3.7. 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) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة.

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.
- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت
- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.
- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كمال من: حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار 28. الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينات محل الدراسة باستخدام SPSS. 28 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية بالإضافة إلى ذلك، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملائمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس- الفئة العمرية- عدد سنوات الخبرة- طبيعة العمل - والمستوى التعليمي.

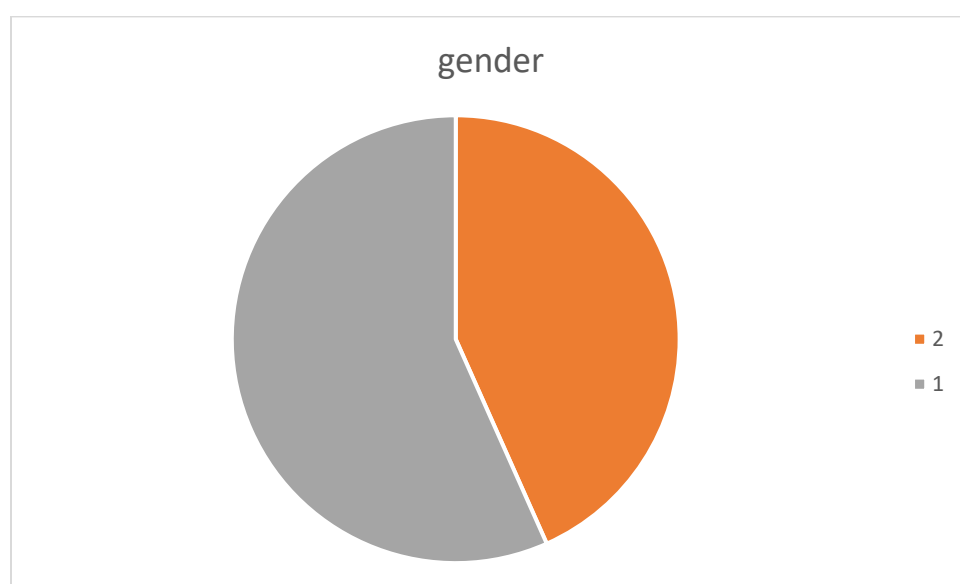
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل :

- الجنس، ويشتمل على (ذكر، أنثى)
- العمر، (أقل من 25 عام، من 25 إلى 35 عام، من 35 إلى 45 عام، 45 عام فأكثر)
- المؤهل العلمي، (متوسط، ثانوي، بكالوريوس، دراسات عليا)
- الوظيفة (المنصب)، (إدارة عليا، رئيس قسم، موظف)
- الحالة الاجتماعية، (متزوج /، أعزب/عزباء، أرمل/ة مطلق/ة)
- سنوات الخبرة، (أقل من 05 سنوات، من 05 إلى 10 سنوات، من 10 إلى 15 سنة، 15 سنة فأكثر)
- عدد الموظفين الذي تشرف عليهم، (أقل من 10 موظفين، من 10 إلى 15 موظف، 15 موظف فأكثر، لا تشرف على موظفين)

الجدول، الرسوميات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة، كما لما يلي:

جدول 1

الجنس		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	انثى	13	43,3	43,3	43,3
	ذكر	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



- بالنسبة للجنس: أظهرت النتائج الإحصائية أن، على الرغم من تقارب عدد الذكور والإناث بالعينة إلا أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 17 شخص بنسبة 56.7% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث 13 فرد بنسبة 43.3% من إجمالي العينة. كما موضح بالشكل أعلاه

جدول 2

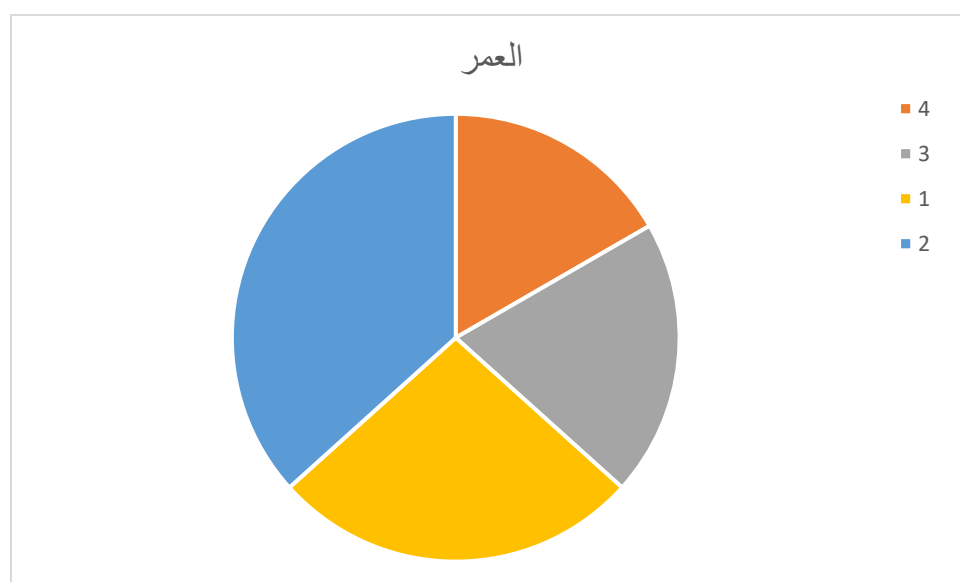
		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	5	16,7	16,7	16,7
	3	6	20,0	20,0	36,7
	1	8	26,7	26,7	63,3
	2	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

1= أقل من 25 عام

2= من 25 إلى 35 عام

3= من 35 إلى 45 عام

4= من 45 عام فأكثر

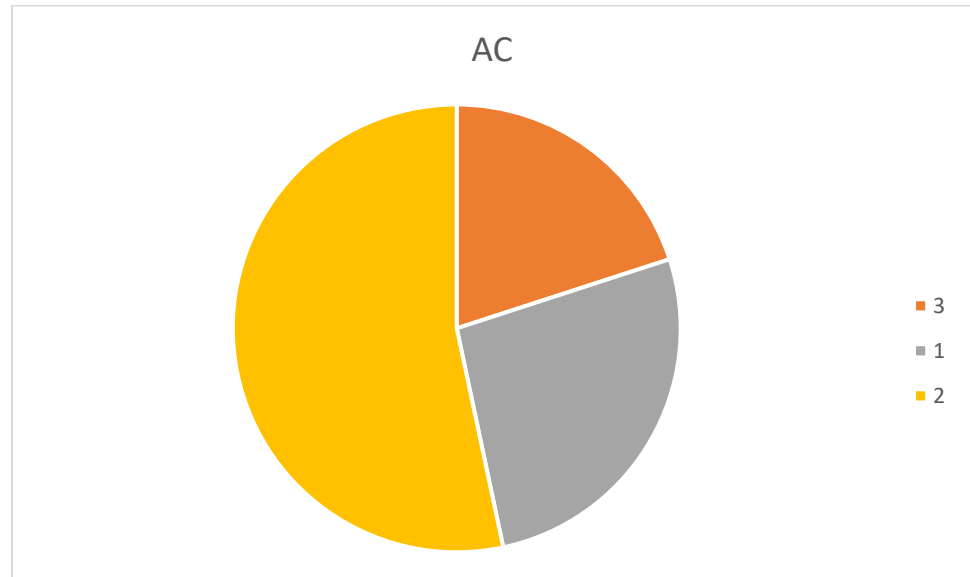


- اما ما يتعلق بالعمر :

فإن 8 مفردة أقل من 25 سنة بنسبة 26.7% . بينما الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة جاء بها 11 مفردة بنسبة 36.7% . الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة جاء بها 6 مفردة بنسبة 20.0% بينما الفئة العمرية أكثر من 45 جاء بها 5 مفردة بنسبة 16.7% . الشكل التالي يوضح ذلك.

جدول 3

		المؤهل العلمي		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	3	6	20.0	20.0	20.0
	1	8	26.7	26.7	46.7
	2	16	53.3	53.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

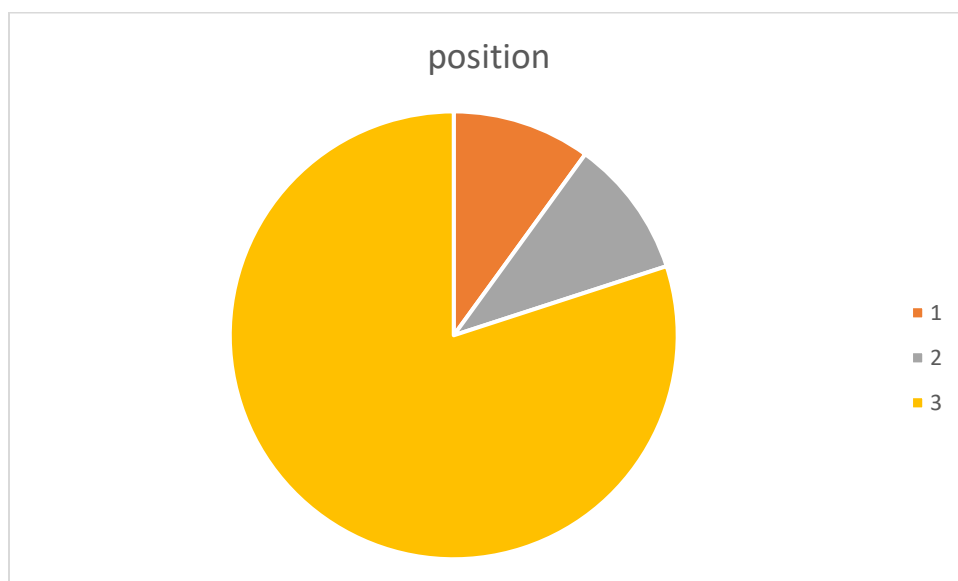


● المؤهل العلمي، (متوسط، ثانوي، بكالوريوس، دراسات عليا)

متوسط 0 بنسبة 20.0% / ثانوي 8 بنسبة 26.7% / بكالوريوس 16 بنسبة 53.3% / دراسات عليا 6 بنسبة 20.0%

جدول 4

		المنصب		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	1	3	10.0	10.0	10.0
	2	3	10.0	10.0	20.0
	3	24	80.0	80.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

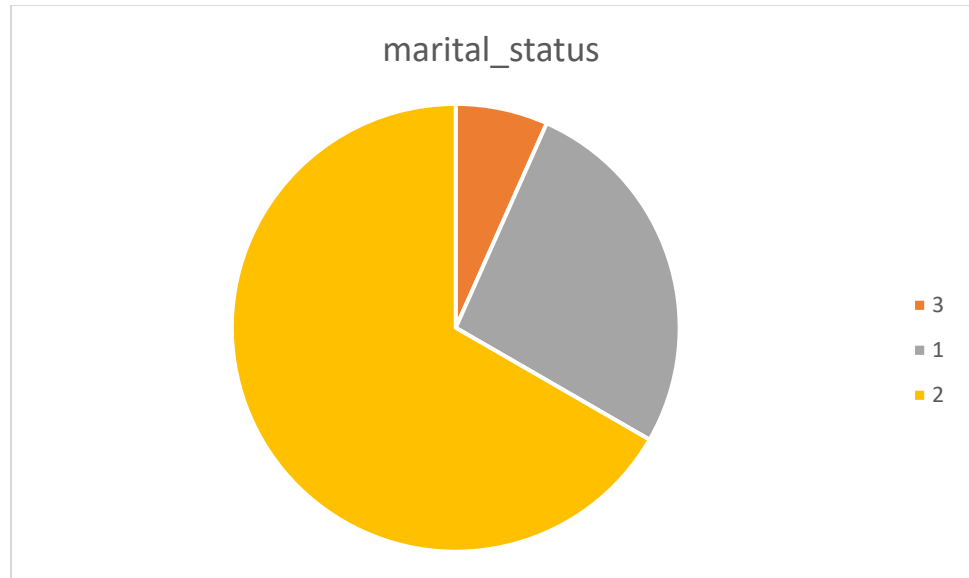


• الوظيفة (المنصب)، (إدارة عليا، رئيس قسم، موظف)

إدارة عليا 3 بنسبة 10% / رئيس قسم 3 بنسبة 10% / موظف 24 بنسبة 80%

جدول 5

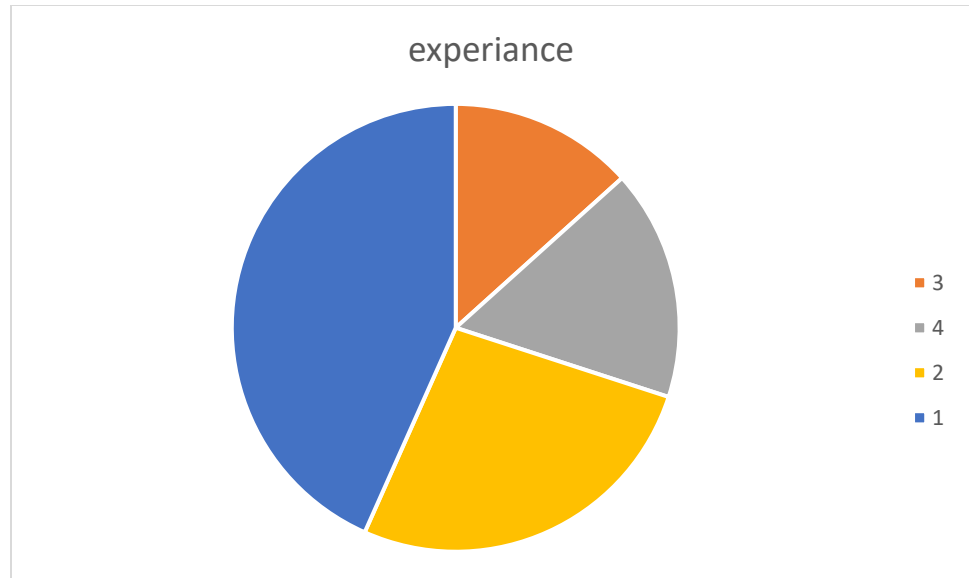
		الحالة الاجتماعية		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	3	2	6.7	6.7	6.7
	1	8	26.7	26.7	33.3
	2	20	66.7	66.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



- الحالة الاجتماعية، (متزوج /، أعزب/عزباء، أرمل/ة مطلق/ة)
متزوج /ة 8 بنسبة 26.7% / أعزب/عزباء 20 بنسبة 66.7% / مطلق/ة 2 بنسبة 6.7%

جدول 6

		الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	13.3	13.3	13.3
	4	5	16.7	16.7	30.0
	2	8	26.7	26.7	56.7
	1	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

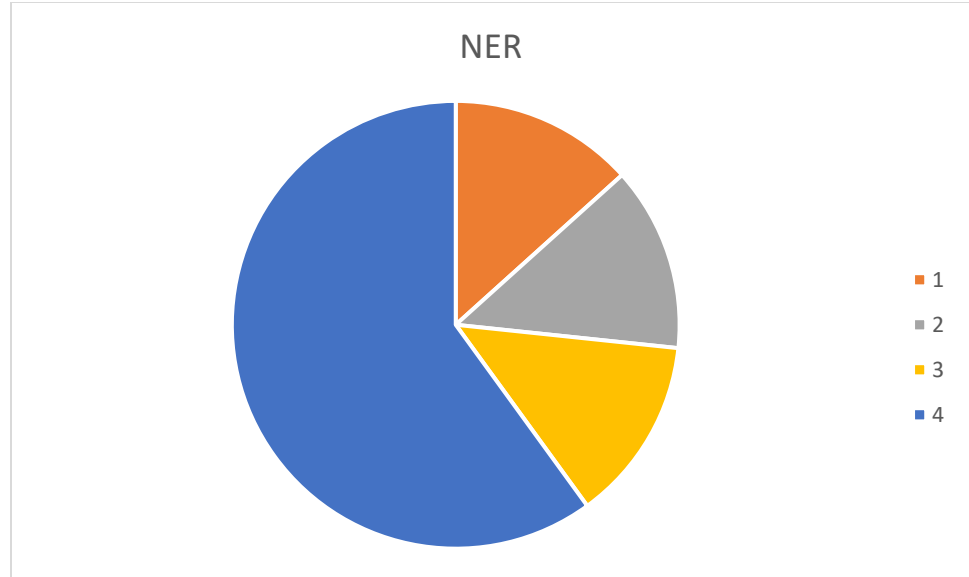


• سنوات الخبرة ، (أقل من 05 سنوات، من 05 إلى 10 سنوات، من 10 إلى 15 سنة، 15 سنة فاكتر)

أقل من 05 سنوات 13 بنسبة 43.3% / من 05 إلى 10 سنوات 7 بنسبة 26.7% / من 10 إلى 15 سنة 4 بنسبة 13.3% / 15 سنة فاكتر 5 بنسبة 16.7%

جدول 7

NER					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	13.3	13.3	13.3
	2	4	13.3	13.3	26.7
	3	4	13.3	13.3	40.0
	4	18	60.0	60.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



- عدد الموظفين الذي تشرف عليهم، (أقل من 10 موظفين، من 10 الى 15 موظف، 15 موظف فاكتر، لا اشرف على موظفين)

أقل من 10 موظفين 4 بنسبة 13.3% / من 10 الى 15 موظف 4 بنسبة 13.3% / 15 موظف فاكتر 4 بنسبة 13.3% / لا اشرف على موظفين 18 بنسبة 60%

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE (Extracted Variance Average) بينما، تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كمال من: قيمة ألفا كرونباخ α_s Cr

3.1- صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE (Extracted Variance Average

- الصدق التقاربي: Validity Convergent يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج، AVE التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقاً لـ Hair et al (2006).

معاملات ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمقياس التابعة له

أداء الموظفين	الحر	الاولتوقراطي	الديمقراطي	العبارات
			,608	D1
			,581	D2
			,661	D3
			,541	D4
			,354	D5
			,381	D6
			,340	D7
		,553		O1
		,545		O2
		,458		O3
		,786		O4
		,861		O5
		,811		O6
	,851			H1
	,865			H2
	,748			H3
	,495			H4
	,691			H5
	,654			H6
	,587			H7
,800				M1
,512				M2
,866				M3
,747				M4
,496				M5
,762				M6
,574				M7
,726				M8
,768				M9
,783				M10

جدول ال KMO الخاص بانماط القيادة:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,562
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	439,266
	df	190
	Sig.	<.001

جدول المتوسطات:

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N	Missing N
D1	3.93	1.143	30	0
D2	3.93	.868	30	0
D3	4.27	.868	30	0
D4	4.27	.785	30	0
D5	4.33	.661	30	0
D6	4.13	.776	30	0
D7	4.50	.900	30	0
O1	3.20	1.270	30	0
O2	2.87	1.479	30	0
O3	3.27	1.143	30	0
O4	1.60	1.070	30	0
O5	2.20	1.243	30	0
O6	2.00	.983	30	0
H1	2.87	1.196	30	0
H2	2.67	1.213	30	0
H3	3.30	1.179	30	0
H4	1.93	.907	30	0
H5	3.37	1.299	30	0
H6	3.90	1.125	30	0
H7	1.97	1.299	30	0

جدول ال KMO الخاص ب أداء الموظفين:

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,682
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	186.149
	df	45
	Sig.	<.001

جدول المتوسطات:

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N	Missing N
M1	4,13	1,042	30	0
M2	3,87	1,137	30	0
M3	4,60	,563	30	0
M4	4,63	,556	30	0
M5	4,43	,626	30	0
M6	4,57	,728	30	0
M7	4,17	,986	30	0
M8	4,20	,714	30	0
M9	4,57	,568	30	0
M10	4,33	,661	30	0

3.2- ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى: الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات بواسطة A-rho و قيمة reliability Composite الدراسة, تم احتساب قيم ألفا كرونباخ, الثبات المركب يجب ان تكون القيم الثلاثة أكبر من al et Hair (2010) وقال PLS-SEM نموذج المعادلة البنائية حتى يتحقق الثبات للمقياس 0.7.

فيما يتعلق بالثالث قيم (ألفا PLS-SEM الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية كرونباخ, الثبات المركب reliability Composite, وقيمة A-rho).

- أنماط القيادة

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,718	,702	20

■ مقياس أنماط القيادة: أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم (ألفا كرونباخ) هي: ,718. مما يشير إلى ان القيمة أكبر من 0.7. وقال al et Hair, (2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

أداء الموظفين

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,867	,888	10

■ مقياس أداء الموظفين: أظهرت النتائج الإحصائية

ان قيم (ألفا كرونباخ) هي: ,867. مما يشير إلى ان القيمة أكبر من 0.7. وقال al et Hair, (2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس, طبقا لمقياس ليكرت الخماسي, وفقا لما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية :

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $[100 \div 5]$ (المقياس الخماسي) = 20 %

يوضح الجدول التالي دالة المتوسطات الحسابية, كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة/ الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.8	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جدا
من 1.8 إلى أقل من 2.6	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 2.6 إلى أقل من 3.4	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 3.4 إلى أقل من 4.2	موافق	من 68 إلى أقل من 84%	مرتفع
من 4.2 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى 100%	مرتفع جدا

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقا للجدول المتعلق بدالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تطبيق التحول الرقمي وكذلك مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها, وذلك وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة., وذلك كما يلي:

المتغيرات		المتوسط الحسابي		الانحرافات المعيارية		الاتجاه العام		مستوى الأهمية / الممارسة	
أنماط القيادة	الديمقراطي	4,20	3,22	114,	079,	موافق بشدة	محايد	منخفض جدا	منخفض جدا
	الاولتوقراطي	2,52		180,		غير موافق			
	الحر	2,86		134,		محايد			
أداء الموظفين		4,35		097,		موافق بشدة		منخفض جدا	

يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

■ تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (أنماط القيادة): إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي (محايد)، مما يدل على تحقيق مستوى متوسط من تطبيق أنماط القيادة في الشركة، وذلك، حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة هو (3,22) بنسبة موافقة متوسطة بلغت 64,4%، عند إنحراف معياري (0,079)

■ أما بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (أداء الموظفين): أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق أداء الموظفين، وذلك، حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة هو (4,35) بنسبة موافقة عالية بلغت 87%، عند إنحراف معياري (0,097)

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-28. وذلك على النحو التالي:

		Correlations				
		democratic	autocratic	free_style	leadership_style	employee_performance
democratic	Pearson Correlation	1	-,627**	,328	,271	,342
	Sig. (2-tailed)		<.001	,076	,147	,064
	N	30	30	30	30	30
autocratic	Pearson Correlation	-,627**	1	,197	,485**	-,206
	Sig. (2-tailed)	<.001		,297	,007	,275
	N	30	30	30	30	30
free_style	Pearson Correlation	,328	,197	1	,895**	,099
	Sig. (2-tailed)	,076	,297		<.001	,604
	N	30	30	30	30	30
leadership_style	Pearson Correlation	,271	,485**	,895**	1	,091
	Sig. (2-tailed)	,147	,007	<.001		,634
	N	30	30	30	30	30
employee_performance	Pearson Correlation	,342	-,206	,099	,091	1
	Sig. (2-tailed)	,064	,275	,604	,634	
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الارتباط الخطي بين أنماط القيادة و ابعاده (كمتغير مستقل) و أداء الموظفين (كمتغير تابع):

- تبين عدم وجود ارتباط معنوي (0,091) بين أنماط القيادة كممتغير مستقل (اجمالي) و أداء الموظفين كممتغير تابع عند مستوى دالة اعلى من (0.01).
- تبين عدم وجود ارتباط معنوي بين كل بعد من ابعاد أنماط القيادة (الديمقراطية، الاوتوقراطية، الحرية) كممتغير مستقل وبين أداء الموظفين كممتغير تابع عند معامل ارتباط: , 0,342، -0,275، 0,099، على الترتيب، كمتمغيرات تابعة عند مستوى دالة اعلى من (0.01).

- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة منخفضة, ومما يدل على ضعف هذا الارتباط.

4.5.1- نتائج اختبار فروض الدراسة:

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية, ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كالم من الحزمة الإحصائية 28. PLS-SEM, SPSS , V على النحو التالي:

- الفرض الرئيسي:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أنماط القيادة وأداء الموظفين.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

1- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أسلوب القيادة الديمقراطية كأحد ابعاد أنماط القيادة وأداء الموظفين.

2- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أسلوب القيادة الاوتوقراطية كأحد ابعاد أنماط القيادة وأداء الموظفين.

3- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أسلوب القيادة الحرة كأحد ابعاد أنماط القيادة وأداء الموظفين.

- نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أنماط القيادة وأداء الموظفين.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Regression Linear Simple Analysis بين أنماط القيادة(اجمالا) محل الدراسة كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,091 ^a	,008	-,027	,537

a. Predictors: (Constant), leadership_style

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,067	1	,067	,232	,634 ^b
	Residual	8,068	28	,288		
	Total	8,135	29			

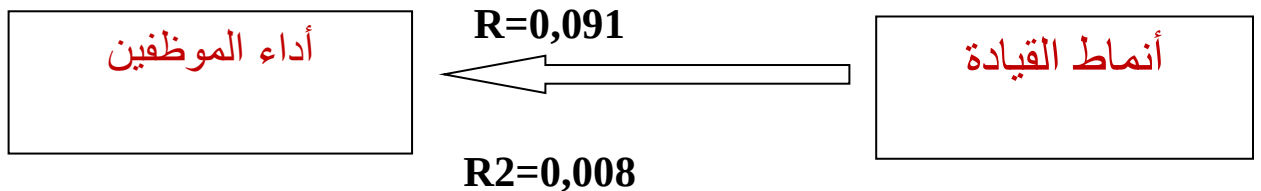
a. Dependent Variable: employee_performance

b. Predictors: (Constant), leadership_style

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3,992	,749		5,330	<.001	2,458	5,527
	leadership_style	,111	,230	,091	,482	,634	-,361	,583

a. Dependent Variable: employee_performance



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (F.sig) أعلى من (0.01) مما يشير إلى عدم معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دالة 0,01
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,091$) إلى عدم وجود ارتباط بين أنماط القيادة (اجمالاً) و أداء الموظفين
- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن (0,08%) من التباين الحاصل في اداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق التحول الرقمي.
- تشير قيمة (t) (Value.T) إلى عدم معنوية معامل الانحدار بيتا (β) ، حيث أن مستوى الدالة المحسوب لاختبار (t) (أعلى من (0.01)

و بناء على النتائج السابقة لا يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط بين أنماط القيادة (اجمالاً) كمتغير مستقل و أداء الموظفين كمتغير تابع.

المقارنة بالدراسات الأخرى:

قد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير للمتغير المستقل أنماط القيادة الإدارية على المتغير التابع وهو أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة " الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05(سني،2017)

بناء على ما سبق فان دراستنا لا تتفق مع دراسة الباحثة سني.

4.5.2- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

تنص هذه الفرضيات على:

- 1- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أسلوب القيادة الديمقراطية كأحد ابعاد أنماط القيادة وأداء الموظفين.
- 2- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين اسلوب القيادة الاوتوقراطية كأحد ابعاد أنماط القيادة وأداء الموظفين.
- 3- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أسلوب القيادة الحرة كأحد ابعاد أنماط القيادة وأداء الموظفين.

تختبر هذه الفرضيات العلاقة بين القيادة الديمقراطية، القيادة الاوتوقراطية، القيادة الحرة كفرضيات فرعية لانماط القيادة و أداء الموظفين كمتغير تابع.

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Regression Linear Simple .Analysis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,343 ^a	,118	,016	,525

a. Predictors: (Constant), free_style, autocratic, democratic

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,958	3	,319	1,157	,345 ^b
	Residual	7,177	26	,276		
	Total	8,135	29			

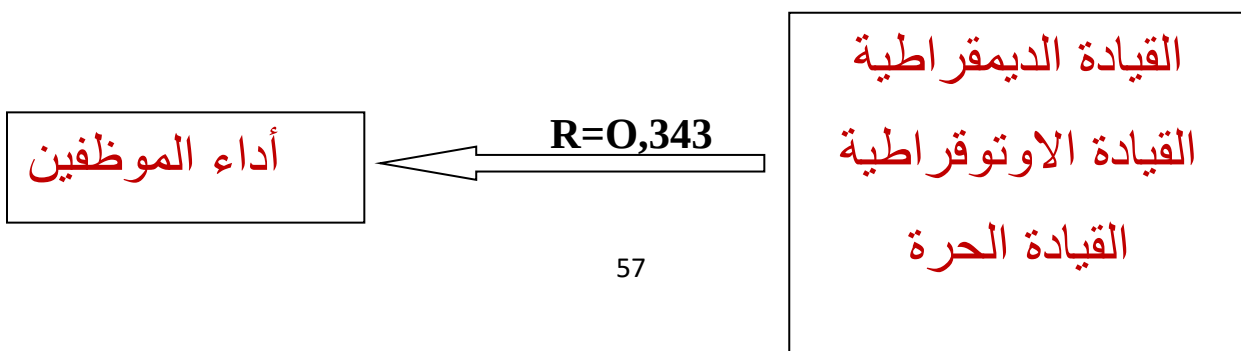
a. Dependent Variable: employee_performance

b. Predictors: (Constant), free_style, autocratic, democratic

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta	t		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3.034	1,131		2,684	,013	,710	5,358
	democratic	,318	,249	,374	1,277	,213	-,194	,829
	autocratic	,019	,152	,035	,123	,903	-,293	,330
	free_style	-,022	,168	-,031	-,133	,895	-,367	,323

a. Dependent Variable: employee_performance



$$R^2=0,118$$

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (F.sig) اعلى من (0.01) مما يشير إلى عدم معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دالة 0,01
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,343$) إلى عدم وجود ارتباط بين ابعاد أنماط القيادة (اجمالاً) و أداء الموظفين
- يشير (معامل التحديد المعدل R^2) إلى أن (11,8%) من التباين الحاصل في اداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى تطبيق التحول الرقمي.
- تشير قيمة (t) (Value.T) إلى عدم معنوية معامل الانحدار بيتا (β) ، حيث أن مستوى الدالة المحسوب لاختبار (t) اعلى من (0.01)

و بناء على النتائج السابقة لا يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط بين ابعاد أنماط القيادة وهي (الديمقراطية، الأوتوقراطية، الحرة) كمتغيرات مستقلة و أداء الموظفين كمتغير تابع.

المقارنة بالدراسات الأخرى:

قد أوضحت النتائج أن هناك تباين في آراء العاملين ما نحو مدى توفر الأنماط القيادية بالفنادق عينة الدراسة , و بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة (الحرة - الديمقراطي - الموقفي - التحويلي - الإبداعي - الجوال) و مستوى الأداء الوظيفي . و أيضاً وجود علاقة غير دالة إحصائياً بين النمط الأوتوقراطي و مستوى الأداء الوظيفي (حسن، أحمد سليمان واخرون(2019)

بناء على ما سبق فان دراستنا لا تتفق مع دراسة الباحث (حسن، أحمد سليمان واخرون(2019)

4.6. الخاتمة

من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية, فقد تم استخدام برنامج (اس بي اس اس نسخة 28) فقد قام الباحث بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة, كذلك قام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة. وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة, فقد تحقق الصديق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. كذلك، فقد تم عدم اثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الثالث الفرعية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية و التطبيقية العملية للدراسة، بالإضافة الى حدود الدراسة، و توصيات الدراسة، و الدراسة المستقبلية، و الخاتمة، و ذلك كما يلي:

5.2. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

- تم توزيع الاستبيان عن طريق قوقل فورم لعد استطاعتي مقابلة افراد الشركة بشكل مباشر.
- تمت الدراسة على فرع الشركة في المدينة المنورة فقط و لم تتم على باقي الافرع بسبب التنوع الجغرافي للشركة و عدم مقدرتي على الوصول لتلك الافرع نظرا لبعدها.
- عينة الدراسة كانت محدودة و غير كافية لتكون نتائج البحث دقيقة بما يكفي و ذلك لنفس الأسباب المذكورة في الأعلى.
- تم الاعتماد على المنهج الكمي و لم يتم استخدام المنهج النوعي.
- تم استخدام الطريقة المقطعية في جمع البيانات.

5.3. الدراسات المستقبلية:

- يفضل تطبيق البحث على اكثر من شركة في نفس القطاع
- اختر الشركات التي يمكنك الوصول الى عينات الدراسة فيها بسهولة
- خذ عينة دراسة اكبر لتكون نتائج البحث ادق.

5.4. توصيات الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى دراسة اثر أنماط القيادة على أداء الموظفين بالتطبيق على شركة إسماعيل أبوداود فرع المدينة المنورة، وكانت عينة الدراسة عبارة عن 30 فرد (17 ذكر) و (13 انثى) و تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي spss.v28 و نظرا للنتائج التي توصلنا اليها في البحث لن يكون البحث الخاص بنا مفيدا للشركة

5.5. الخاتمة:

تم في هذا البحث دراسة اثر أنماط القيادة على أداء الموظفين بالتطبيق على شركة إسماعيل أبوداود فرع المدينة المنورة و كانت اهداف الدراسة هي:

- التحقق من اثر أنماط القيادة على أداء الموظفين.

- التحقق من العلاقة بين أسلوب القيادة الديمقراطية و أداء الموظفين.

- التحقق من مدى تأثير أسلوب القيادة الاوتوقراطية على أداء الموظفين.

- التحقق من الدور الذي يلعبه أسلوب القيادة الحرة في تعزيز أداء الموظفين.

و فرضيات الدراسة هي:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أنماط القيادة وأداء الموظفين.

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أسلوب القيادة الديمقراطية كأحد ابعاد أنماط القيادة وأداء الموظفين.

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أسلوب القيادة الاوتوقراطية كأحد ابعاد أنماط القيادة وأداء الموظفين.

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أسلوب القيادة الحرة كأحد ابعاد أنماط القيادة وأداء الموظفين.

و كانت النتيجة التي توصلنا اليها هي:

عدم وجود علاقة معنوية بين المتغير المستقل (أنماط القيادة) و المتغير التابع (أداء الموظفين) وذلك بناء على النتائج التي تحصلنا عليها من التحليل الاحصائي على الدراسة الخاصة بنا

قائمة المراجع

- 1- . العايب, ليندة & بو علي. اثر نمط القيادة التحويلية على اداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP-وحدة سوق اهراس خلال فترة 2023-3-14 الى غاية 2023-05-20 (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.-).
- 2- ، حسن, أ. س. ع. ا., أحمد سليمان عبد المنعم, أحمد, محمد عبد العزيز سيد, زهران & يحيى علي الشناوي. (2019). أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم. مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة. 263-298, 5(5) ,
- 3- فتح الله محمد محمد, غ. (2022). أنماط القيادة في المؤسسات السياحية المصرية. مجلة كلية الآداب, 62(62), 430-387.
- 4- مسعودي, الحسن, حمداوي, خالد, حروشي, جلول/مؤطر, ... & عبد السلام/مؤطر مساعد. (2022). أثر أنماط القيادة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
- 5- مناع, & خالد. انماط القيادة وعلاقتها بالكفاءة المهنية (Doctoral dissertation, univ-ouargla).
- 6- بشكيظ, يوسف, بولعشب, حكيمة (مشرف) - 2022 - dspace.univ-jijel.dz. دور القيادة في تحسين أداء العاملين univ-jijel.dz.
- 7- حنان صلاح الدين محمد الحلواني... - مجلة كلية التربية ... , 2022 journals.ekb.eg. دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم (دراسة ميدانية بجامعة أسبوط) ekb.eg.
- 8- سوسن عبدالله الشاعر... - المثقال للعلوم ... , 2021 journals.wise.edu.jo. أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية wise.edu.jo.
- 9- التهامي اسماعيل, زينب السيد جودة and, زينب السيد جودة. "الاتجاهات النظرية المفسرة للسلامة والصحة المهنية". مجلة بحوث الشرق الأوسط. 11.87 (2023): 175-202.

- 10- هدى عبد الرزاق محمد and زينب سامي فليح. "دافعية الانجاز لدى طلبة الجامعة *Journal Human Sciences* 13.1 (2022).
- 11- S Bobeth - fromm-gesellschaft.eu. Sustainability and Erich Fromm's Contribution to the Social-Ecological Transformation.. fromm-gesellschaft.eu
- 12- J Flores - Curriculum Perspectives, 2021 - Springer. Fromm, Foucault, Garland, and prison education. [HTML]
- 13- PL Turcotte, D Holmes - Cadernos Brasileiros de Terapia ..., 2021 - SciELO Brasil. The (dis) obedient occupational therapist: A reflection on dissent against disciplinary propaganda. scielo.br
- 14- Meier, Paul D. *Introduction to psychology and counseling*. Dar El Kalema Publishing House, 2009.
- 15- أروى نصار المليبي, هناء علي الضحوي - 2023, *Journal of Information Studies* ..., qscience.com.
الوجستية qscience.com. دراسة حالة لوزارة النقل والخدمات
- 16- SAS Al-Maani - Journal of the Advances in Agricultural Researches, 2023 - journals.ekb.eg.
بالمنطقة الصناعية بولاية صحار ekb.eg. دور التجارة الالكترونية في دعم المزايا التنافسية بالتطبيق علي أهم الشركات العاملة
- 17- AHS Al-Haddad - Journal of the Advances in Agricultural ..., 2023 - jalexu.journals.ekb.eg. ... on Job Performance-A Field Study on Industrial Sector Institutions in The Sultanate of Oman
علي ekb.eg. قياس دور الثقافة التنظيمية علي الأداء الوظيفي دراسة ميدانية
- 18- رشيدة & مذكور. (2010). *الترقية و الرضا الوظيفي* (Doctoral dissertation, جامعة 20-أوت-1955 سكيكدة).
- 19- عزمي بشارة - 2023 - books.google.com. مسألة الدولة: أطروحة في الفلسفة والنظرية والسياسات dohainstitute.org.
- 20- E Närvänen, H Kuusela, H Paavola... - International Journal of ..., 2020 - emerald.com. A meaning-based framework for customer loyalty. emerald.com
Cited by 84
- 21- أماني محمد شريف عبد السلام - مجلة كلية التربية (أسيوط), 2023, journals.ekb.eg. - التغير القيمي لدى طلاب جامعة أسيوط في ضوء بعض التغيرات المعاصرة ekb.eg.
- 22- سني. تأثير انماط القيادة الادارية على اداء العاملين.
- 23- حسن, أ. س. ع. ا., أحمد سليمان عبد المنعم, أحمد, محمد عبد العزيز سيد, زهران, & يحيى علي الشناوي. (2019). أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم. مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة, 5(5), 298-263.

- 24- الاستاذ المساعد حسن آل طالع, & السيد سعد ال عزام. (2023). أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد-19. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية, 20(2), 63-92.
- 25- نبيل علي سعيد الشهراني. (2023). أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال 2021م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية, 7(4), 81-99.
- 26- الهاجري, & عبير حسن. (2023). دور النمط القيادي المستخدم لدى القيادات المدرسية في تطوير أداء الموظفين في المدارس الحكومية القطرية (Master's thesis).
- 27- الثنيان، عبد الله بن محمد, & رشيد، مازن فارس مشرف. (2003). الأنماط القيادية وعلاقتها بخصائص أداء العاملين في الأجهزة الأمنية (Doctoral dissertation).
- 28- الدوسري, & ريسة عبدالله. (2023). دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي (Master's thesis).

المواقع الالكترونية :

<https://manhom.com/%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA/%D9%85%D8%AC%D9%85%D9%88%D8%B9%D8%A9-%D8%A3%D8%A8%D9%88-%D8%AF%D8%A7%D9%88%D9%88%D8%AF>

الملاحق

السيدات والسادة الافاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد

يجري الباحث دراسة بعنوان أثر أنماط القيادة على أداء الموظفين دراسة حالة على شركة إسماعيل أبو داوود في المدينة المنورة، وهي جزءه متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة المشاريع من جامعة ميداوثن، ولكون الموضوع يخص شركتكم لذا فإن نجاح هذا الدراسة يرتكز على مدى مساهمتكم في قراءتها بدقة ومن ثم الاجابة عن فقراتها

وأشركم سلفا عن تقديركم لأهمية الدراسة و تعاونكم معي للوصول لنتائج هذه الدراسة. وأود أعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وسيتم التعامل معها بسرية تامة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

عمر محمد حنفي

اشراف

د.منى مصطفى العشري

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية

1 معلومات شخصية و وظيفية :

الجنس:

ذكر
انثى

العمر:

أقل من 25 عام
من 25 إلى 35 عام
من 35 إلى 45 عام
من 45 إلى 55 عام

المؤهل العلمي:

متوسط
ثانوي
بكالوريا
دراسات عليا

الوظيفة (المنصب):

إدارة عليا
رئيس قسم
موظف

الحالة الاجتماعية:

متزوج /ة
أعزب/عزباء
أرمل/ة مطلق/ة

سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات
من 05 إلى 10 سنوات
من 10 إلى 15 سنة
أكثر من 15 سنة

عدد الموظفين الذي تشرف عليهم:

لا أشرف على موظفين
من 5 إلى 10 موظفين
من 10 إلى 15 موظف
من 15 موظف فأكثر

المحور الأول: الأنماط القيادية:

أنماط القيادة هي الطرق المختلفة التي يتبعها القادة في التأثير على الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف معينة. كل نمط له خصائصه ومميزاته التي تجعله مناسباً لمواقف وظروف مختلفة، ومن أبرز الأنماط القيادية هي: النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الحر.

1/ النمط القيادي الديمقراطي.

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- مشاركة الرئيس العاملين في عملية اتخاذ القرار.					
2- تقبل الرئيس للتغييرات المقترحة في أسلوب العمل من طرف العاملين في لنجاز اعمالهم.					
3- يشجع الرئيس العاملين على ابداء آرائهم في تخطيط العمل و تنفيذه					
4- أخذ الرئيس بعين الاعتبار وجهات نظر العاملين عند حل المشكلات					
5- يشجع الرئيس المرؤوسين على تبادل المعارف و المهارات فيما بينهم					
6- يمنح الرئيس الحرية للمرؤوسين للاتصال في اطار تبادل المنفعة					

					7- معاملة جميع العاملين بالعدل و الانصاف في المؤسسة.
--	--	--	--	--	---

2/ النمط القيادي الاوتوقراطي.

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- اعتماد الرئيس على الإصدار الفوري للأوامر وعدم السماح بمخالفتها.					
2- التركيز المطلق للرئيس على السلطة وعدم تفويضها للعاملين.					
3- اعتماد الرئيس على العقوبات في توجيه سلوكيات العاملين المقصرين.					
4- تركيز الرئيس على اللوم وتصيد الاعطاء ولا يهتم بمشاكل العاملين.					
5- تجاهل الرئيس أسلوب الاقتناع و التعاون مع العاملين لإنجاز الاعمال.					
6- توزيع المهام دون اعتبار للقدرات الفردية وإجبار العاملين على أدائها					

3/ النمط القيادي الحر.

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- يعطي الرئيس الحرية المطلقة للمرؤوسين في ممارسة نشاطاتهم و اتخاذ قراراتهم.					
2- يتجه الرئيس إلى تفويض السلطة لمرؤسيه على أوسع نطاق.					
3- يتبع الرئيس سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لتوضيح الآراء والأفكار.					
4- عدم معرفة الرئيس بالمعلومات إلا عند طلبها وفي حدود معينة.					
5- عدم قدرة الرئيس على اتخاذ قرار معين يشعر العاملين بالإحباط.					
6- التساهل وعدم الحسم يثبط من همة العاملين النشطين.					
7- يعقد الرئيس اجتماعات مع مرؤوسيه بشكل متباعد وغير منتظم.					

المحور الثاني/ الأداء الوظيفي:

هو وصف دقيق وملحوس و للسلوكيات والأفعال التي يتوقع من الموظف القيام بها لتحقيق أهداف وظيفته بعبارة أخرى، هو تحديد معايير واضحة وقابلة للقياس لنجاح الموظف في أداء مهامه.

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- ضعف التفاعل بينك وبين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى أدائك و الوظيفي.					
2- عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي.					
3- التشجيع و تلقي الشكر من رؤسائك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة.					
4- العمل بروح الفريق في مؤسستك يساعدك على رفع الجهد المبذول في العمل.					
5- المشاركة في اتخاذ القرار في مؤسستك يزيد من اهتمامك وحماسك للعمل.					
6- الراتب المقابل لجهودك يدفعك لتحسين أدائك الوظيفي.					
7- عدم حصولك على الترقية في مواعيدها يؤثر على أداء مسؤولياتكم بكفاءة.					
8- تساهم المؤسسة في تطوير مهاراتك الفردية لتحسين الأداء.					
9- التحسين في أساليب العمل يساعدك على تحقيق الأهداف بسهولة ويسر.					
10- حرص القيادة على الرقابة الذاتية للعاملين أسهم في ارتفاع مستوى وكفاءة الأداء.					

المصدر: (سني، 2017)

Midocean University

Faculty of Management

Department/ Specialization



The Impact of Leadership Styles on Employee Performance: A Case Study of Ismail Abu Dawood Company in Madinah

Student name

Omar Mohammed Hanafi

Final Project - 2

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor

Dr. Mona Moustafa Elashry

Faculty member- Faculty of management- Midocean University

2024 – second Semester