

الأداة القيادية وأثرها على أداء العاملين في شركة سيتي إنيرجي السعودية
للمشاريع الصناعية المحدودة

**The impact of administrative leadership on the
performance of workers in SETE Energy Saudia for
Industrial Projects Ltd**

إعداد

Leader / قائد

Abdulrhman Ibrahim Alzubaidi / عبدالرحمن إبراهيم الزبيدي

20223006262

Member / عضو

Sami Ali Alqarni / سامي علي القرني

20223006319

Member / عضو

Ibtihal Faisal Alqarni / ابتihal فيصل القرني

20223006318

بإشراف

د. وليد عبدالجواد

Supervised By

D. Waleed abdelgawwad

2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



سورة طه الآية 114

الشكر والتقدير

الحمد لله ذي الجلال والعزة والأنعام والمنة، أحمدده سبحانه على توالي مننه حمداً يبلغ رضاه،
وأصلي وأسلم على خير خلق الله سيدنا ونبينا محمد بن عبدالله ﷺ
الحمد لله على ما أكرمنا به من إتمام هذا البحث، وهذا فضل من الله وحده، وكذلك نجد التزاماً أن
نذكر فنشكر كل من وقف معانا في نجاح مسيرتنا العلمية ومهد لنا دروب العلم والمعرفة.

بدأ من سعادة الدكتور وليد سليمان الذي كان لنا نعم الموجه والمرشد، فلم يتوان في إكسابنا مهارات إعداد التقارير والبحوث الخاصة بالأدرة وبأسلوب احترافي يجمع بين الأسلوب الأكاديمي والتطبيقي والأخذ بنا نحو الصواب.

ولا ننسى بذكرنا الدكتورة فاطمة مصطفى التي لم تكل أو تمل في الرد على رسائلنا واستفساراتنا وتوجيهنا،

كتب الله أجرهما ونفع بعلمهما وعملهما.

كما نتقدم بالشكر والعرفان لجامعة الجميع الذكية ورئيسها المستشار المهندس / ناصر المحييميد والتي من خلالها منحت لنا الفرصة لإكمال مسيرتنا في دراسة الماجستير بكلية الإدارة في الجامعة ونتقدم بخالص الشكر والامتنان لجميع الطاقم الأكاديمي في الجامعة لما قدموا من جهد في تعليمنا فجزاهم الله خير الجزاء.

كما نشكر أعضاء هيئة التدريس في أعمالنا الذين يسروا لنا الدراسة في ظل العمل الكثيف.

ولا ننسى أهل الفضل والعطاء وجميع من ساندنا واسدوا لنا المعلومات والتوجيهات جعلها الله في ميزان حسناتهم، سائلين المولى عز وجل أن يوفقنا جميعاً لإتمام هذا العمل على الوجه الأكمل، وأن يجعلنا لبنة في بناء نهضة أمتنا، وأوطاننا ويستعملنا في طاعته.

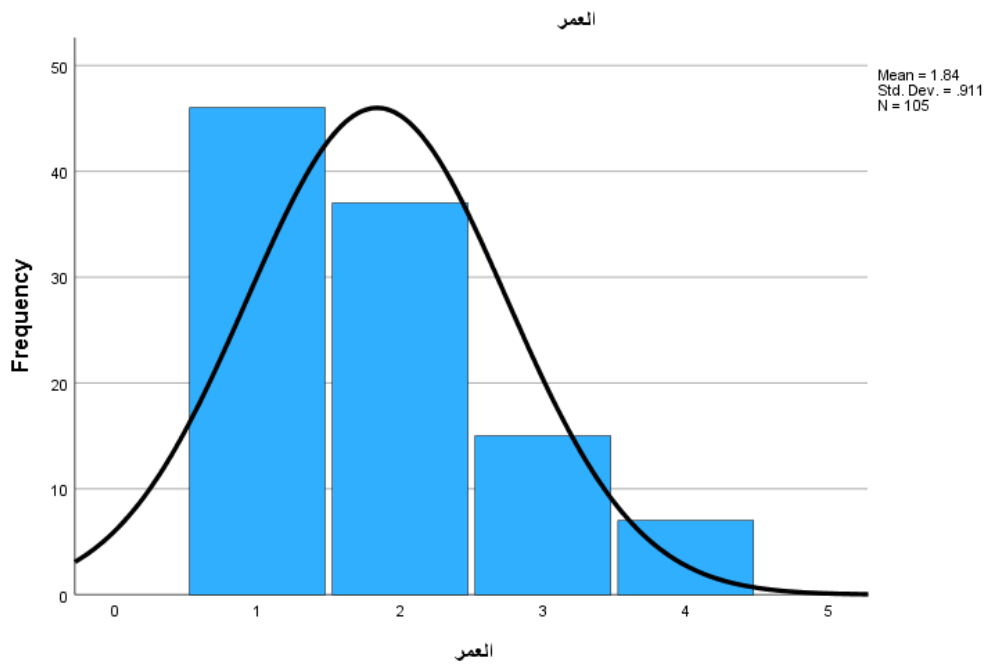
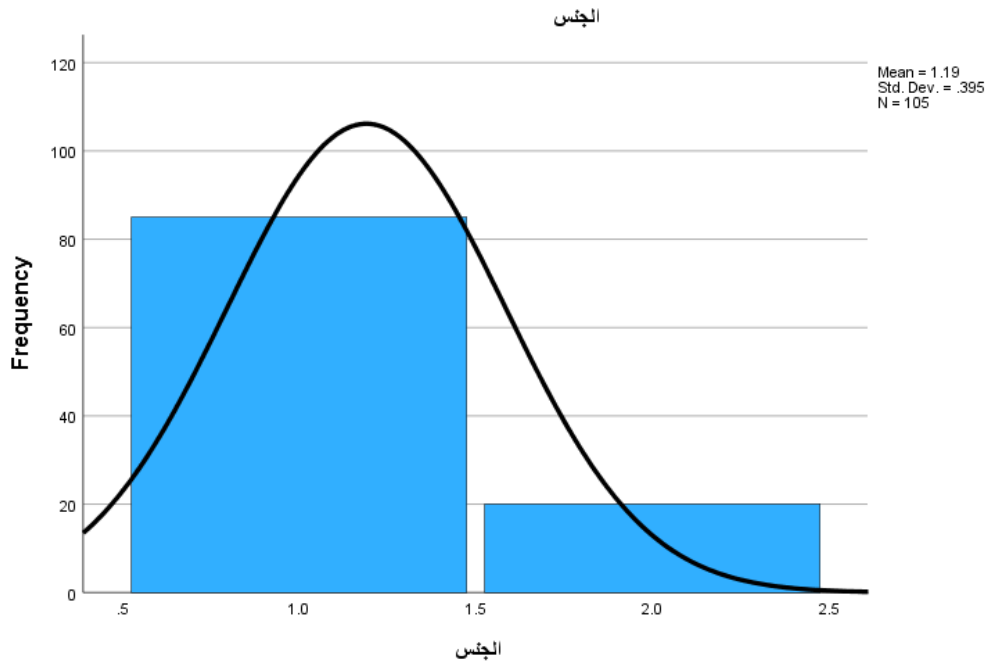
قائمة المحتويات

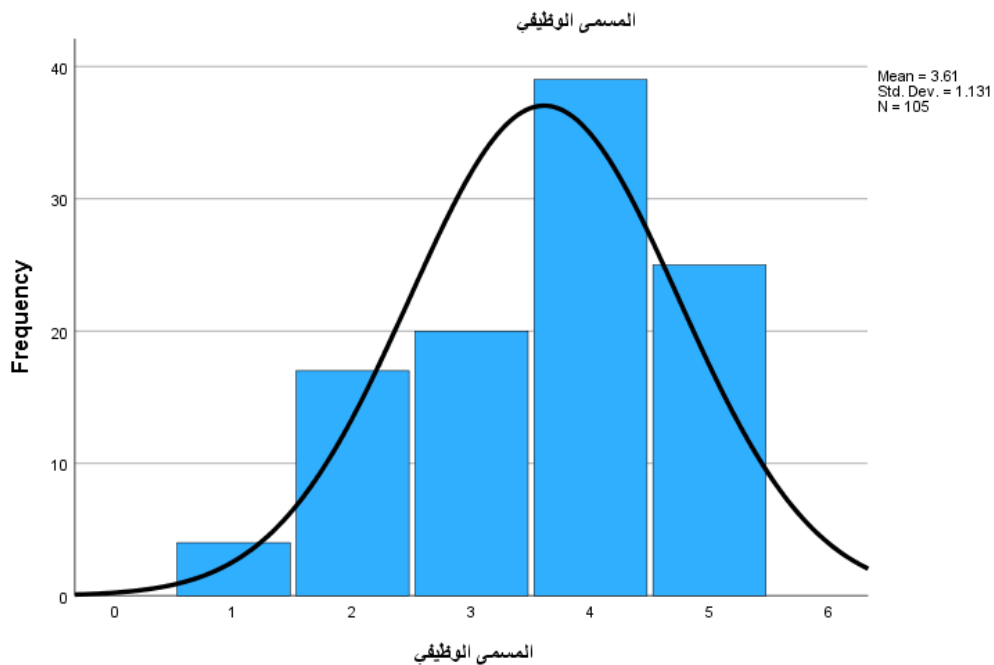
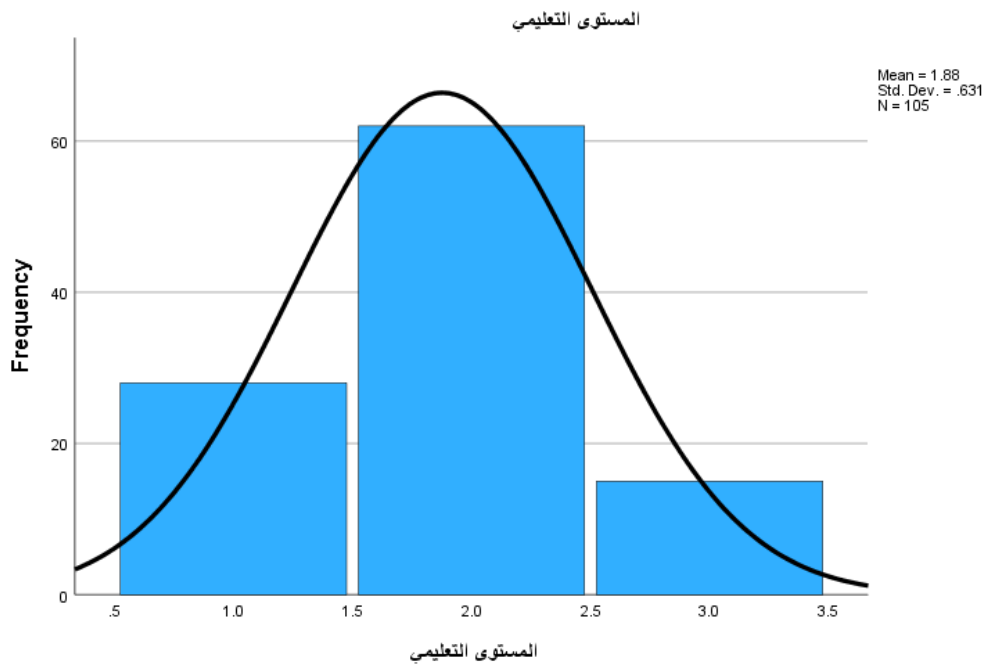
	الغلاف	
	البسمة	
	آية قرآنية	
	الشكر والتقدير	
	قائمة المحتويات	
	قائمة الجداول والاشكال	
	قائمة الملاحق	

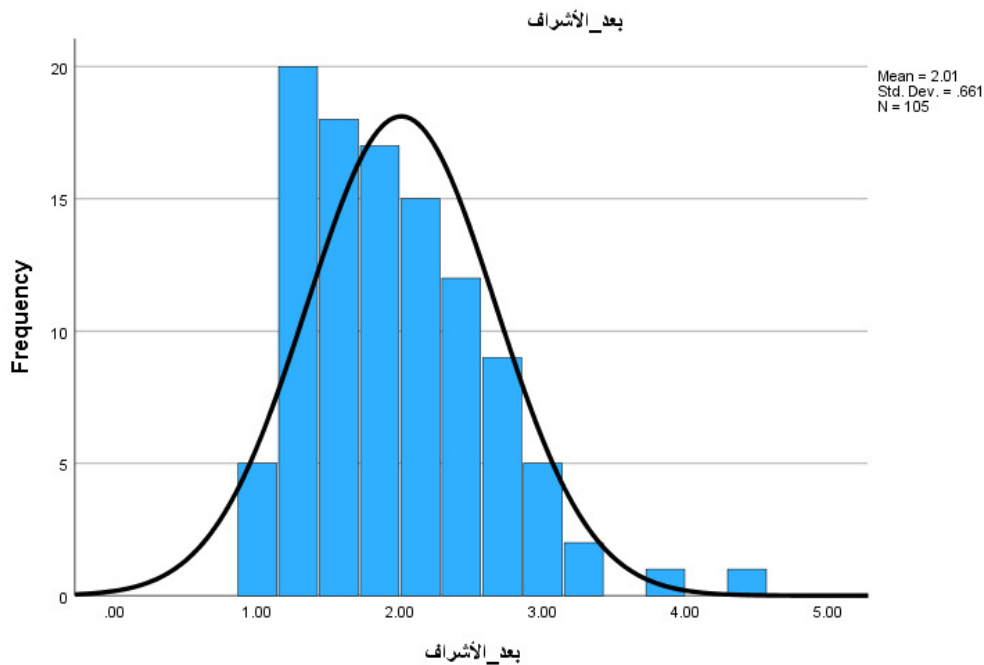
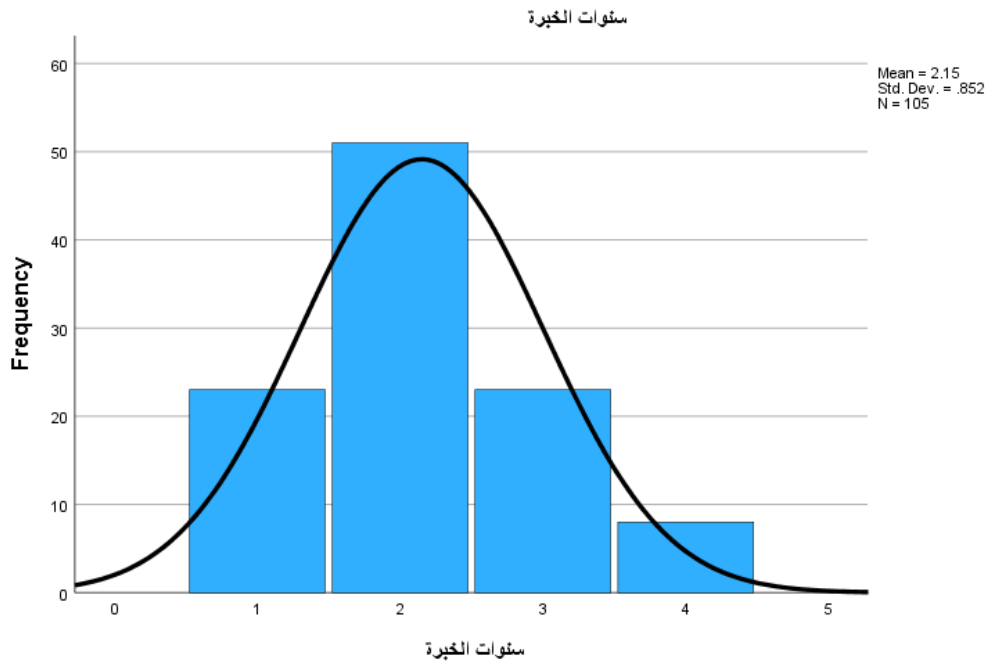
1-1	المقدمة ومشكلة الدراسة	
1-2	أهمية البحث	
1-3	فرضيات الدراسة	
1-4	الأهمية العلمية	
1-5	الأهمية التطبيقية	
1-6	اهداف الدراسة	
1-7	تساؤلات الدراسة	
2-1	القيادة الإدارية	
2-2	مفهوم القيادة الإدارية	
2-3	المهارات القيادية الأساسية	
2-4	أهمية القيادة الإدارية	
2-5	مصادر قوة القيادة الإدارية	
2-6	مكونات القيادة والإدارية	
2-6-1	القائد الإداري	
2-6-2	المرووسين	
2-6-3	عملية التأثير	
2-6-4	تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة	
2-6-5	الموقف	
3-1	أداء العاملين	

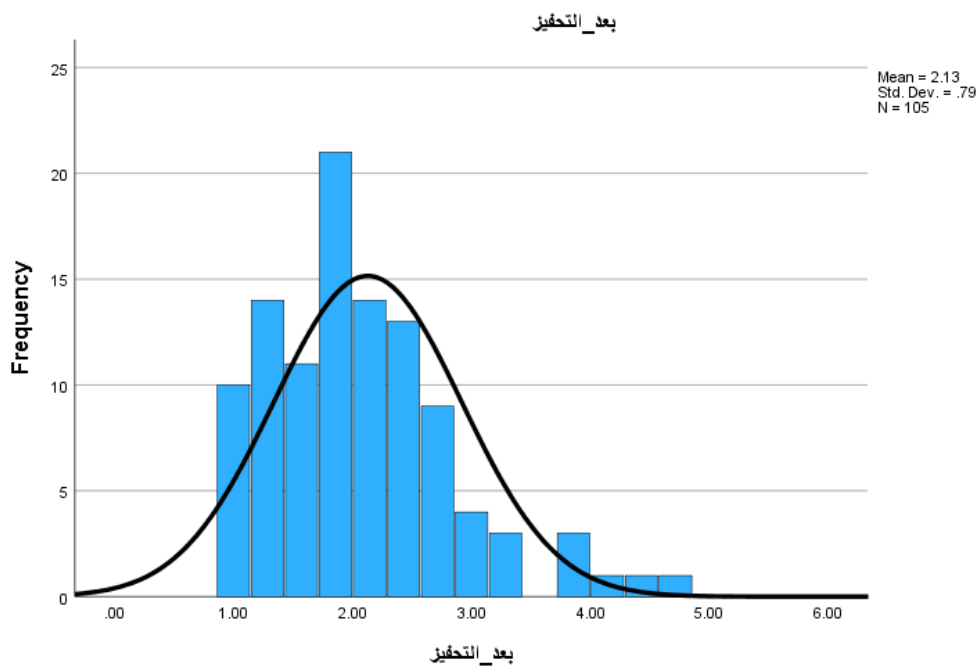
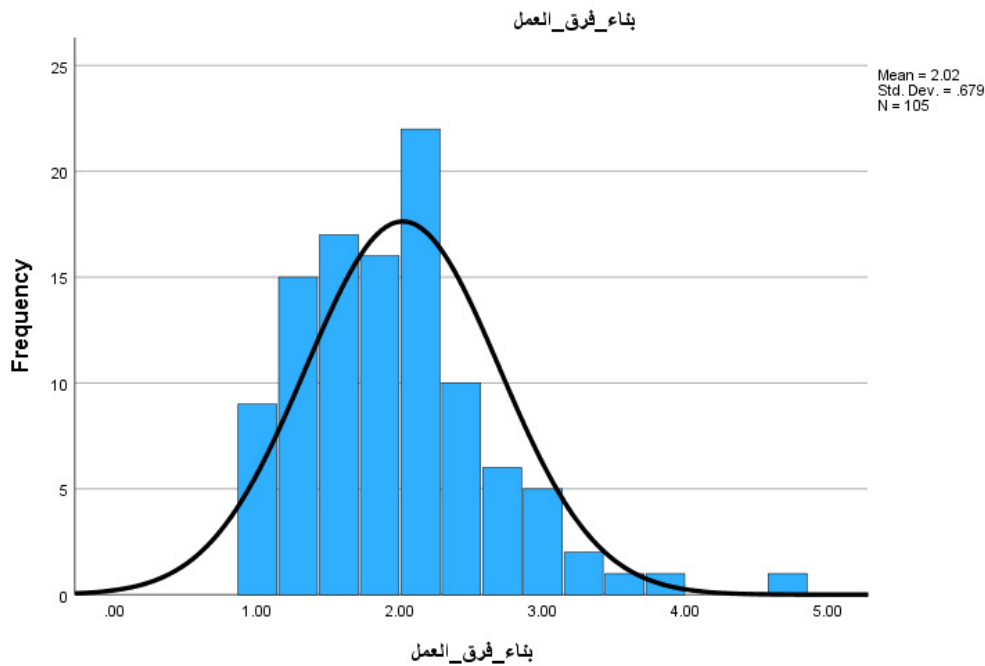
3-2	تعريف أداء العاملين	
3-3	عموميات حول أداء العاملين	
3-4	مفهوم أداء العاملين	
3-5	فهوم قياس الأداء	
3-6	مكونات الأداء وأنواعه	
3-7	مؤشرات قياس الأداء	
3-8	طرق تحسين الأداء	
3-9	الدراسات السابقة والإطار النظري	
3-10	التمييز بين الدراسات السابقة والحالية	
4-1	الإجراءات المنهجية	
4-2	منهج الدراسة	
4-3	مجتمع الدراسة	
4-5	عينة الدراسة	
4-6	مجالات الدراسة	
4-7	الدراسة الأساسية	
4-8	أدوات البحث	
5-1	نتائج الدراسة الميدانية	
5-2	ثبات أداة الاستبيان	
5-3	التحليل الوصفي للبيانات الشخصية	

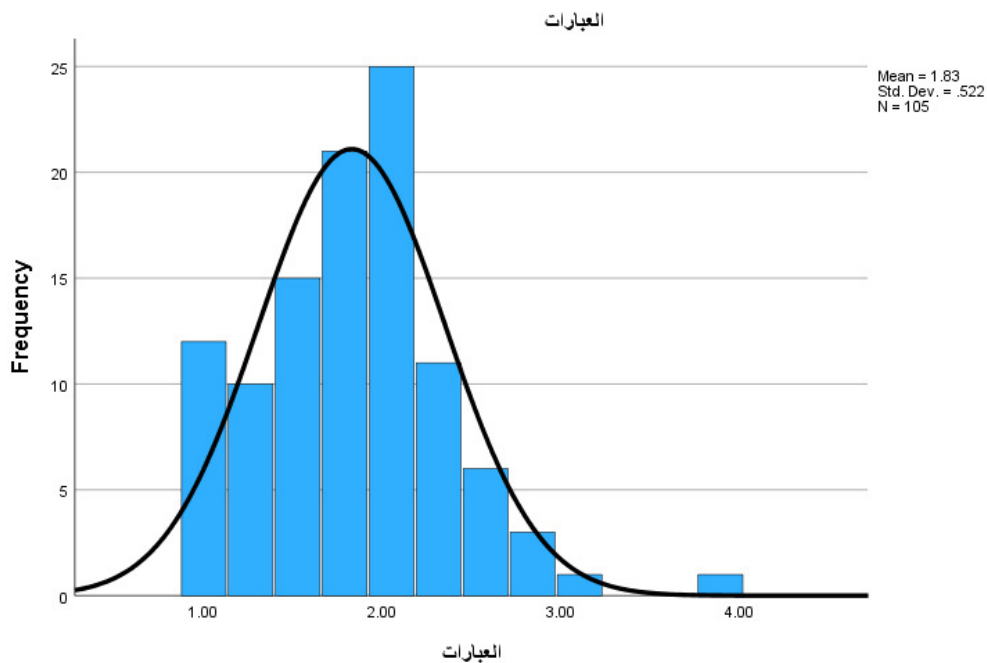
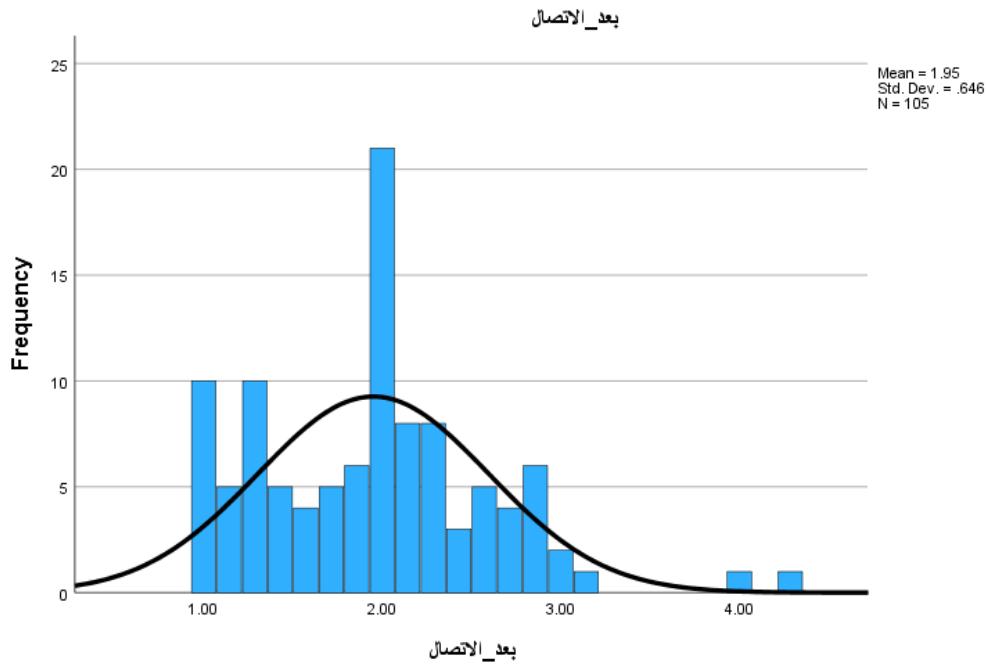
5-4	التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة	
5-5	تحليل النتائج والتصور المقترح	
6-1	ملاحق الدراسة	
6-2	مراجع الدراسة العربية والاجنبية	
6-3	ملاحق الدراسة	
6-4	ملخص الدراسة باللغة العربية	
6-5	ملخص الدراسة باللغة الانجليزي	
6-6	الغلاف بالإنجليزي	











قائمة الملاحق

ودية

الجزء الأول

الاطار النظري للدراسة

تشكل
في
وتأثيره
البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تحقق الا في ظل قيادة واعية (سعدية
علي عمار, 2014, ص15)

كما ان القيادة وظيفة مركبة تحتوي على كافة الأنشطة التي تهدف الى تشجيع ودفع المرووسين على العمل بكفاءة، وهي إحدى الوظائف المعقدة لان المدير يتعامل مع قوى ومواقف لا يعرف عنها شيئا كثيرا، كما انه لا يمكنه السيطرة عليها (هدى سليمان , 2015, ص9,10)

والقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعته و اقناعهم بأن تحقيق أهداف التنظيم هو نجاح لتحقيق أهدافهم الشخصية, وعليه تعد القيادة من أهم المداخل لتطوير الأداء الإداري لما لها من دور مهم في التأثير على أداء العاملين و توجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف الى تسعى اليها منظمة العمل, ويتولى القائد كذلك مسئولية تنظيم عمليات التفاعل بين العاملين والحفاظ على تماسكهم و المبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل , وتختلف الأنماط القيادية من حيث القيم التي يتشبعون بها, ورغم ان نجاح

المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية الى تدير بها القائد دفة العمل فالعامل يعتبر محور الأساسي للعملية الإدارية (أحمد العساف, 2015, ص 15,16)

كما أن القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وان نجاح القائد يتوقف أساسا على خصائصه وسماته الشخصية التي تحدد نوع نمط القيادي الذي يمارسه في التأثير على مروضيه لتحسين مستوى الأداء لديهم حيث أن أداء الافراد مازال بعيدا عن المستوى المطلوب من حيث المضمون و النتائج، وذلك لوجود خلل ما وجب تحديده ومعالجته

(صفاء مصعب, 2019, ص15)

(1-2) اهمية الدراسة:

ينظر البحث نظره جديدة في طبيعة المشاكل المؤثرة على العاملين في شركة سيتي إنيرجي السعودية للمشاريع الصناعية من حيث التركيز على المشاكل المسببة في تحسين مستوى أداء العاملين.

حيث ان أهمية الدراسة في كونها تركز على جانب هام من العملية الإدارية والتسييرية المتمثل في العملية القيادية حيث يعتبرها البعض تمثل العنصر المهم والكبير، ويعود إليها قياس التنبؤ بمستقبل أي شركة بتحقيق التقدم والازدهار والاستمرارية، وعلى عكس من ذلك فإن أي فشل أو تقهقر وإفلاس وزوال الشركة رجع للعملية القيادية وأساليب التسيير المعتمدة ميدانياً. (شرطي وبن سالم, 2020, ص21)

وتكمن أهمية الدراسة كونها من المواضيع التي تهتم بالعلاقات الإنسانية داخل الشركة باعتبار القيادة الإدارية الناجحة المحرك الإيجابي والموجه لسلوكيات الأفراد العاملين لتحفيزهم على الأداء بكفاءة وفعالية. (بولطيور عماد , 2014 , ص13)

(1-3) فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطيه بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العاملين في شركة سيتي إنيرجي السعودية للمشاريع الصناعية المحدودة.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباطيه بين التحفيز المعنوي وارتفاع مستوى الأداء.

الفرضية الثالثة:

تساهم القيادة الإدارية الفعالة في رفع مستوى أداء العاملين.

(1-4) الأهمية العلمية:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الحديثة والتي تهدف إلى التعرف على أثر القيادة الأدرية على أداء العاملين في شركة سيتي إنيرجي السعودية للمشاريع الصناعية المحدودة من أجل تقديم معلومات للإدارة العليا في اختيار النمط القيادي الملائم الذي يؤثر إيجابياً على أداء العاملين.

(1-5) الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لدراسة أثر القيادة الأدرية على أداء العاملين، مما دفع الباحث إلى إجراء هذه الدراسة للفت أنظار المسؤولين لمراعاة أداء العاملين داخل بيئة العمل وذلك لأحداث التفاهم والانسجام مع التركيز على مستوى الإدارة العليا فان معرفة أثر القيادة الادارية على أداء العاملين يعد ضرورة ملحة من تحسين كفاءة وفعالية العمل ومن ثم تحقيق الأهداف.

(1-6) أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى كشف عن دور القيادة الإدارية على أداء العاملين في تحسين دورهم في شركة سيتي إنيرجي السعودية للمشاريع الصناعية من خلال الأهداف التالية:

- 1- معرفة طبيعة القيادة الإدارية في شركة سيتي إنيرجي السعودية للمشاريع الصناعية.
- 2- معرفة أساس تقييم مستوى أداء العاملين في شركة سيتي إنيرجي السعودية للمشاريع الصناعية.
- 3- معرفة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في شركة سيتي إنيرجي السعودية للمشاريع الصناعية.

(1-7) تساؤلات الدراسة:

- 1- ما مدى معرفة طبيعة القيادة الإدارية في شركة سيتي إنيرجي السعودية للمشاريع الصناعية؟
- 2- ما مدى معرفة أساس تقييم مستوى أداء العاملين في شركة سيتي إنيرجي السعودية للمشاريع الصناعية؟

3- ما مدى معرفة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في شركة سيتي إنيرجي السعودية للمشاريع الصناعية؟

الفصل الثاني

(2-1) المتغير الأول: القيادة الإدارية

(2-2) مفهوم القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة الإدارية مفهوما حديثا من جانبها العلمي، لكنها من حيث الممارسة مفهوم قديم جداً. عرفة الانسان منذ بدء تشكيل التجمعات البشرية التي أوجبت ضرورة إيجاد نوع من التوجيه والتنظيم للأفراد،

وجدت القيادة في جميع الحضارات القديمة واختلفت من مفهومها وعناصرها من حضارة لأخرى، الا أن الكثير من المفاهيم الإدارية أصبحت أساساً في تشكيل الفكر القيادي الحديث.

(سعاد عيساوة، نسيم زوبيري، ص21)، 2018م

وهناك العديد من التعاريف التي تم وضعها لتوضيح القيادة سواء تعريف لغوي أو مصطلح، واما تعريف القيادة في اللغة عديدة وسنذكر منها الاتي:

*- القيادة لغة كما قال (ابن منظور , 2000م) صفاء

القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامه، ويسوقها من خلفها، فالقود من الامام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة

أما القيادة مصطلحاً فقد عرفها "ستوغديل"

أنها عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف. (جلدة , 2009م) صفاء

ويرى "تيد" بأنها القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين. (أبو النصر , 2007م)

ويقول (بلال , 2005م)

أن القيادة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها الى التعاون عن الرضا والاختناغ لتحقيق الأهداف.

(2-3) المهارات القيادية الأساسية:

تنقسم المهارات القيادية الى 5 أقسام:

- 1- التمكين: وهي مشاركة القائد العاملين في أعمال التأثير والسيطرة، واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.
 - 2- الحدس أو البديهة: وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة والإقدام على المخاطر وبناء الثقة.
 - 3- فهم الذات: وهي القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف.
 - 4- التبصر أو الرؤية: وهي المقدرة على تصور مستقبل المنظمة بشكل أفضل ووضع الخطط لبلوغه.
 - 5- التوفيق بين القيم: وهي المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على احداث التوافق والانسجام بينهما.
- (الفياض, 1995م)

(2-4) أهمية القيادة الإدارية:

- 1- انها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2- انها تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.
- 3- السيطرة على مشكلة العمل ووضع الخطط اللازمة لحلها.
- 4- تنمية الافراد، وتدريبهم، ورعايتهم، وتحفيزهم.

5- القدرة على تنمية الفرد وزيادة المهارات الإنسانية والعملية.

6- مواكبة التغيرات المحيطية وتوظيفها لعدة المؤسسة

(سعاد عيساوة، نسيم زوبيري، ص31). 2018م

(2-5) مصادر قوة القيادة الإدارية:

يمتلك القائد القوة التي يمتثل ويخضع لها افراد المنظمة، وهذه القوة لها وجه إيجابي إذا استخدمت في الاتجاه الصحيح والذي يخدم مصالح المنظمة وافرادها، ولهذا القوة عدة مصادر منها:
(2-5-1): السلطة الشرعية:

وهي القوة المستندة الى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، وتندرج هذه القوة من الأعلى الى الأسفل , فالوظيفية الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها.
(2-5-2): سلطة منح المكافأة:

هذا القوة مصدرها توقعات الفرد من قيادة مهامه على الوجه المطلوب، وأن امتثاله لأوامر رئيسة سيعود عليه بمكافأة مادية او معنوية من قبل الرئيس.
(2-5-3): القوة القسرية:

أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أ، تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسة سيعرضه الى العقاب المادي او المعنوي من قبل الرئيس.

(2-5-4): القوة المبنية على الخبرة:

أساس هذه القوة هو المعرفة و المهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة من غيره من الافراد، فالمهندس يمارس نوعاً من القوة على صاحب المشروع تجعل الأخير يقبل قيادته نتيجة قبوله و قناعته بهذه الخبرة الفنية.

(2-5-5): القوة المبنية على امتلاك مصادر معلومات:

تنتج هذه القوة نظراً لتمتع القادة بصلاحيّة الوصول الى مصاد المعلومات , ومعرفتهم بالخطط
وسياسات المنظمة والتي تعتبر أموراً هامة وسرية في بعض الأحيان.

(2-5-6): قوة الإعجاب:

ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعية ببعض سماته الشخصية, بحيث تشدهم اليه نتيجة توافر
الجاذبية في شخصية القائد.

(لولطيور عماد، ص23) 2015م

(2-6) مكونات القيادة الإدارية:

يمكن التعرف على المكونات العملية للقيادة الإدارية من خلال
أولاً: القائد من حيث المهارات الفكرية والمهارات الفنية والشخصية.
ثانياً: من خلال المرؤوسين والصفات الواجبة ان تتوفر فيهم كالثقة والكفاءة.
ومن خلال عملية التأثير بين القائد والمرؤوسين أضف الى ذلك المواقف والأهداف المشتركة بين
جميع العناصر المذكورة.
ويمكن التعبير عن القيادة الإدارية بالمعادلة التالية:

$$\text{القيادة الإدارية} = \text{قائد} + \text{مرؤوسين} + \text{تأثير} + \text{هدف} + \text{موقف}$$

(حميدة دريادي، ص9)

(2-6-1): القائد الإداري

يعتبر القائد الإداري أهم عنصر في القيادة الإدارية باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة إذ
ان القائد هو الذي يبذل تأثيراً إيجابياً أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه
ونقصد هنا بالتأثير هو ذلك التأثير المرغوب فيه من طرف القائد والجماعة معاً.
(حامدي معمر والنور، ص20, 2018م)

حيث ان القائد يستمد قوته وسلطته من مصادر عديدة أهمها:

السلطة الرسمية:

وهو المركز الرسمي الذي يتمتع به وموقعه في الهيكل التنظيمي وتناسب تلك القدرة م القدر الذي يتمتع به القائد من الصلاحيات.

قوة الثواب والعقاب:

وهي قدرة القائد على مكافأة المرؤوسين على العمل الجيد وعلى عقابهم إذا هم اخطئوا مما يؤدي الى ادراك الفرد بضرورة الالتزام و تنفيذ الأوامر.

الخبرة الشخصية:

وهي تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة وزيادة احترام المرؤوسين للقائد.

قوة الإقناع:

وهو الأسلوب الذي يتبعه القائد الى اقناع مرؤوسيه لتنفيذ رغباته وتحقيق اهداف المنظمة. (جمال الدين، ص 37-38 , 2003م) بحث حامدي.

وعلية لابد للقائد من مهارات وقدرات تساعد في ذلك والمتمثلة فيما يلي:

مهارة التخطيط:

فالقائد يمضي وقتا للتخطيط ووقتا للتنفيذ ويترك شيئا للصدفة

التنظيم:

القائد يخلق محيطا منظما في الوقت والأهداف والأولويات الى تنظيم المكتب والأوراق والوثائق وغيرها.

اتخاذ القرار:

القائد يصنع الاحداث ولا ينتظر ما يحدث.

الذكاء الاجتماعي:

أي مهارة التواصل والكلام وإيصال الرسائل كما انه مستمع جيد.

التفويض:

يعرف متى يفوض وكيف يفوض ومن يفوض

الرؤية الاستراتيجية:

أي يرى ما لا يراه الآخرون ويتوقع الأحداث والنتائج.

التحفيز:

قادر على بث روح الحماسة في نفوس أتباعه واستنفار قدراته.

الثقافة:

غزير المعرفة في مجاله ويطور نفسه من خلال جميع الوسائل المتاحة.

الثقة:

إن ثقة القائد في قدراته ومبادئه تعطيه القوة للسيطرة على المواقف والمشكلات.

الالتزام بالخطط:

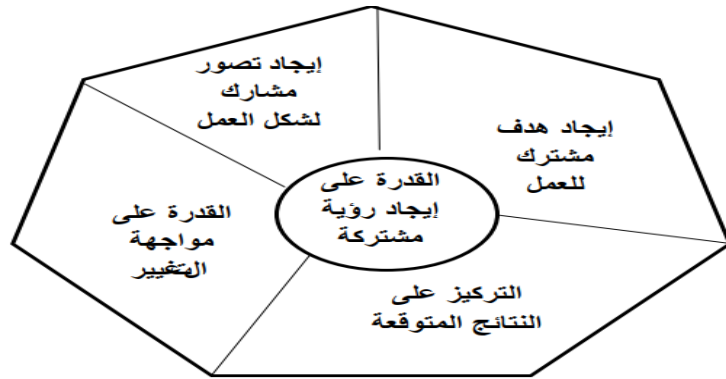
أن الوصول إلى الأهداف يتطلب الجهد والوقت لذا يجب الالتزام بالخطط وتعديلها إلى غاية تحقيق النتائج.

الأخلاق:

أي الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية.

الذكاء:

لا يشترط أن يكون القائد عبقرياً لكن يجب أن يتمتع بذكاء يؤهله للتعامل مع المشكلات الطارئة والمواقف الصعبة. (أحمد إبراهيم، ص 48، 2002م) بحث حامدي
الشكل يوضح بعض مهارات التفكير للمدير



(مدحت محمد أبو النصر، ص324 , 2007م) بحث حامدي

(2-6-2): المرؤوسين:

يقصد بها التابعين، وبما ان القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث الا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجياتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة وكسب الفرد الذي يملك اكبر تأثير يصبح قائداً، إذ أن على القائد أن يراعي اهتمام الجماعة إذا أراد كسب ودها وطاعتها , وأحيانا الجماعة هي التي تؤثر على القائد ليقبل قراراتها و أهدافها.

(نوف كنعان, ص91) بحث حامدي

(2-6-3): عملية التأثير:

يعتبر لب القادة الإدارية، وهو سلوك يقوم به القائد لتغيير سلوك ومواقف ومشاعر الآخرين بالطريقة التي يريد، ويختلف التأثير عن القوة، حيث القوة تعتمد على إجبار الآخرين على الطاعة والإذعان ويختلف التأثير عن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب لدى المرؤوسين ويتم هذا بقرارات أو تعليمات رسمية.

(طارق عبد الحميد البدرى، ص152 , 2002م) بحث حامدي

أما تأثير القائد في مرووسية فيعتمد على وسائل عدة لعل أهمها و أكثرها فعالية هي : الاستمالة و الاقتناع و الحث على التعاون, وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة هي سلوك مرووسية تكون

قيادته ناجحة، وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته

ومن أهم وسائل التأثير، ذكر ما يلي:

- 1- التأثير القائم على المكافأة.
- 2- التأثير القائم على الاكراه.
- 3- التأثير القائم على أسس مرجعية.
- 4- التأثير القائم على الخبرة.
- 5- التأثير القائم على الاعجاب.
- 6- التأثير القائم على الشرعية.

(حميدة، ص11، بحث حامدي

(2-6-4): تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة:

إن المهمة الأساسية لأي منظمة هي انجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الافراد لتحقيق الأهداف, هذه الأخيرة تتنوع كثيرا فهناك أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمنظمة, مما يترتب عليه تعقيد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينهما ليصل الى تحقيق الأهداف ككل.

وهنا يلجأ الى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف وترتيبها من جديد بشكل يرضى نسبياً جميع الأطراف وهذا يعتمد على مهارات القائد.

(نواف كنعان، ص95، بحث حامدي

(2-6-5): الموقف:

يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة وخارجها، ويمكن القول أن الموقف هو الذي يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف و الظروف او من يكيفها.

الفصل الثالث

(3-1) المتغير الثاني: أداء العاملين

يتعبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسؤولين، كونه يعتبر شرطاً جوهرياً لبقاء واستمرارية أية منظمة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، حيث انه كفاءة اية منظمة على كفاءة موردها البشري،

(3-2) تعريف أداء العاملين:

إن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية " Performare " التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية " performance " والتي تعني إنجاز العمل او الكيفية التي يبلغ فيها التنظيم أهدافه
(عبدالمليك مزهودة، ص86, 2001م)

(3-3) عموميات حول أداء العاملين:

ترتكز المنظمات الحديثة جهودها لارتقاء المستوى وأداء العاملين حيث تخصص موارد مالية مهمة في سبيل رفع الأداء وتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، وسنتطرق الى بعض الابعاد التي تتعلق بأداء العاملين.

1- مفهوم وقياس أداء العاملين.

2- مكونات الأداء وانواعه.

3- مؤشرات قياس أداء العاملين

(3-4) مفهوم أداء العاملين:

اختلفت التعاريف المقدمة للأداء أنها في مضمونها تؤكد أن الأداء يعد بالغ الأهمية من أجل ضمان استمرارية المنظمة وبقائها ونذكر فيما يلي هذه التعاريف:

يرى مصطفى عشوي أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال حسب تعريف الأداء عبارة عن نشاط وسلوك إنساني يعمل على تحقيق الأهداف. ويعرف الأداء أيضا بأنه القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية للعاملين وأخيرا الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ومدى قدرة المنظمة على تحقيق التكامل بين هذا العناصر المجتمعية.

ويعرفه غربي على أن الأداء هو الفعل بمعنى أن الأداء عبارة عن عملية وليس نتيجة في لحظة من الزمن أي أنه مجموعه من المهام المنظمة والمتسلسلة للوظيفة والتي تتمثل في الأداء. ومن خلال ما سبق من تعريف للأداء نقدم التعريف الاجرائي التالي:

الأداء: هو مجموعة من الأنشطة الرسمية للوظيفة (تنجز حسب متطلبات الوظيفة القابلة للقياس وفق معايير محددة) التي يقوم بها الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة باستغلال الأمثل للموارد في ظل البيئة التي يعمل فيها ويقدم على شكل النتائج معبر عنه بالأرقام من أجل مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة.

(كيرد عمار , ص60 , 2014) بحث يحي

(3-5) مفهوم مقاييس الأداء:

الأداء مفهوم متعدد الأبعاد يتم قياسه وفقا لعوامل متعددة، ان إجراءات قياسه تختلف وفقا لطبيعة الأداء وهنا نذكر انه من الضروري تحديد ما إذا كانت أهداف القياس تمثل في نتائج سلوكيات تبعا لذلك سيكون

القياس وتقييم نتائج الأداء والسلوك الذي أدى إلى النتائج ومن هنا يمكن القول أحيانا أن الأداء سجل بالنتائج المنخفضة، فعلى الصعيد الفردي يعتبر الأداء هو موثق في سجل الإنجاز الفردي.

(مبارك بن علي الخزار، ص210, 1987م)

وهناك خصائص معينة يجب أن تتصف بها مقاييس الأداء وهي:

الثبات:

بمعنى الحصول على نتائج متمثلة ومتشابهة نتيجة تكرار استخدام القياس.
المصادقية:

بمعنى ان يقيس المقياس الصفات التي صمم لقياسها مقياس الذكاء الذي يجب ان تكون قادرة على قياس الذكاء وليس ناحية أخرى كالميول والاتجاهات.

(كامل بربر, ص126 , 2000م)

(3-6) مكونات الأداء وأنواعه:

توجد عدة تصنيفات للأداء وعدة معايير أهمها معيار المصدر ومعيار الشمولية ومعيار الوظيفي وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط بالكفاءة والفاعلية اللتان تحققان من مكونات الأداء.

• حسب معيار المصدر يقسم الأداء الى:

1- الأداء الداخلي أي الأداء المرتبط بالبيئة الداخلية.

2- أداء خارجي وهو المرتبط بمحيط المؤسسة.

• حسب معيار الشمولية يقسم الى:

1- الأداء الكلي وهو يقيم الإنجازات الكلية للمؤسسة دون انفراد أحد أجزائها.

2- الأداء الجزئي ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

• حسب المعيار الوظيفي يقسم الى:

1- أداء الوظيفة المالية.

2- أداء وظيفة التسويق.

3- أداء وظيفة الإنتاج.

4- أداء وظيفة الأفراد.

كما يصنف الأداء كغيره من التصنيفات لقاء بالظواهر الاقتصادية ويطرح إشكالية اختيار المعايير الدقيقة والعلمي في الوقت ذاته، بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط بالكفاءة والفاعلية تعبران عن مكونات الأداء.

(محمد سليمان، ص117، 2007م)

(3-7) مؤشرات قياس أداء العاملين:

لقياس أداء العاملين مؤشرات عديدة ومتنوعة يمكن تقسيمها الى مؤشرات الصفات ومؤشرات النتائج ومؤشرات السلوك.

● مؤشرات الصفات الشخصية:

ويقصد بها المزايا الشخصية التي تميز بها الشخص عن غيره أثناء أداء عمله، حيث تمكنهم من أدائه بنجاح وكفاءة كالأمانة، الإخلاص، التعاون...، ويتطلب تقييم الصفات الشخصية من القيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من معرفة مدى وجودها لديه لأنها خصائص ملموسة.
(عمر وصفي، ص410، 1994م) بحث يحي

● مؤشرات النتائج والإنجازات:

يمكن التعبير عن النتائج في بعض الوظائف في شكل أرقام وفي حالات أخرى يجب اصدار حكمة لمعرفة نوعية وحجم النتائج المنخفضة والعناصر التي تتحقق بالنتائج والإنجازات:

- 1- معرفة العمل: وهي أن يعرف المكلف بالعمل الذي يمارسه معرفة تامة حتى يستطيع إنجازه على أكمل وجه لتحقيق الأهداف.
- 2- كمية العمل المنجز: يمكن قياس العمل إذا كان العمل هو نتائج سلعية.
- 3- نوعية العمل: وهي قياس لنوعية العمل الذي يقوم به العامل إذا كانت هذه الاعمال لا تقاس بالوحدات المستنتجة، بل تقديم خدمات معينة للجمهور.

(ناصر المنصور كاسر، ص220، 2000م)

● مؤشرات السلوك:

وهي كل ما يتصدر عن الفرد سواء كانت هذه التصرفات أخلاقية أم لا، فهي كانت تتمثل في قيم واتجاهات ومعتقدات الفرد ومدى تأثير هذه القيم والاتجاهات على العمل وتشمل:

- 1- مدى تطبيق الفرد للقوانين والتشريعات: وهذا ما يمكن من قياس تصرفات الفرد حيث تطبيقه للتشريعات أو مخالفتها وكذلك العقوبات التي تصدر عن الرؤساء بخصوص العمل.

2- علاقة الموظف برؤسائه: وتتمثل في مدى انصياع الموظف للأوامر والتعليمات التي تصدر عن رؤسائه بخصوص العمل.

3- علاقة الموظف بمروسيه: قياس مدى العلاقة بين المشرف والعاملين من ناحية الاحترام والعدل والمساواة.

(صبيحي جبر العتيبي , 200 , 2005م) بحث يحي

(3-8) طرق تحسين الأداء:

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها بداء بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط، ويحدد هاينز ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

• مداخل تحسين الأداء:

تحسين الموظف: يعتبر تحسين الموظف وتغيير في قدراته ومهاراته من أصعب العوامل مقارنة بالوظيفة والموقف لارتباطه بمعتقدات وتصورات وخبرات ولدت قناعه لدى العمل، ولتحسين الموظف هنالك ثلاث أساليب مهمة:

1- الوسيلة الأولى:

وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بانه ليس هناك فرد كامل.

2- الوسيلة الثانية:

وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز.

3- الوسيلة الثالثة:

الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب ان تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات واهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.
(هاينز ماريون أي، ص2786, 1998م)

• نظريات تحسين الأداء:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والافراد والجماعات والتنظيم، وفيما يلي يناقش الباحث بعض النظريات من خلال عملية القيادة.

1- نظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلور

ركزت هذه النظرية على وسائل رفع الإنتاجية عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل على أساس دراسة الوقت والحركة لأداء العامل بهدف التعرف على الحركات الضرورية للأداء والتخلي عن الحركات الزائدة.

2- نظرية العلاقة الإنسانية:

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة، وهي بذلك تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً
(النمر سعود محمد وآخرون، ص56, 1997م)

3- النظرية اليابانية في الإدارة:

قام وليام أوشي بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الامر إلى ما اسماه بنظرية Z والتي تقوم فرضياتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي، ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على

معظم مشكلاتها، ان العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء.

(النمر سعود محمد، ص197،)

4- النظرية الموقفية:

لفيدلر التي ترى بأن فعالية القيادة الإدارية التي تراعي ثلاث عناصر أساسية تتمثل في القائد وكفاءته وفلسفته القيادية ومجال التخصص وقدراته الاقناعية، ودرجة اهتمامه بالسعي لتحقيق الجماعة وخصوصياتها وطموحاتها وأهدافها وحاجياتها التي تسعى لتحقيقها، حيث كلما استطاع القائد تلبية احتياجاتها وتحقيقها استطاع استمالتها واثارة دافعيته واقناعها لتطوير وتحسين الأداء، بالإضافة إلى المواقف والظروف المحيطة التي تحدد نوعية الأسلوب القيادي والشخص المناسب لهذا الموقف.

5- نظرية دورة حياة المنظمة لهيرسي:

تبعاً لنضج المرؤوسين وتغير حاجاتهم والمقدرة والرغبة والحماس لإنجاز مهمة معينة مع متطلبات الموقف والتي تختلف حسب خبرة العامل في نفس الوظيفة فكلما زادت خبرته أصبح أقدر على القيام بها وبذلك إمكانية ترك الحرية له، كما يمكن مشاركته في التسيير، فالقائد الفعال حسب هذه النظرية هو الذي يمتلك القدرة على تشخيص متطلبات الموقف وتحديد مستوى نضج المرؤوسين وكيف أسلوبه القيادي وفقاً لذلك.

(ماهر محمد صالح حسن، ص58، 2004م)

6- نظرية المشاركة في تحديد الأهداف:

ظهرت هذه النظرية حديثاً كأحد تكتيكات نظام التحفيز واستراتيجية جديدة أصبحت معمول بها في كثير من المؤسسات الحديثة وخاصة في الدول المتقدمة، وتتلخص هذه النظرية في أن يتم تحديد الأهداف العامة للتنظيم من خلال المشاورة والمشاركة في تحديد هذه الأهداف بين الرؤساء والمرؤوسين، والمشاركة في تحديد الأهداف تسمح بتحفيز العمال نحو أدائهم لعملهم بطريقة فعالة وتسمح بتحقيق الأهداف التي شارك في وضعها العمل، وهذا يعتبر حافزاً معنوياً نتيجة لشعور العمال بأهمية أفكارهم وأرائهم.

وترتبط هذه النظرية بإدوين لوك الذي اقترح أن النبة للعمل باتجاه هدف معين يعد مصدراً أساسياً في خلق الدافع للعمل والتحفيز الإيجابي الفعال.
(محمد قاسم القريوتي، ص 151 , 2012م) بحث شرطي.

(3-9) الدراسات السابقة:

لقد حاولنا قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة لهذه الدراسة، وذلك من أجل تفادي التكرار وتفاذي أخطاء الآخرين واختيار الطرق الإجراءات المنهجية الملائمة للدراسة.

دراسة الباحثان وجيد على وتجمال حسين

بعنوان أثر القيادة الخادمة على أداء العاملين (بحث شرطي)
تهدف الدراسة الى التحقق من مدى تأثير القيادة الخدمية على أداء العاملين من خلال قياس تأثير خمسة ابعاد
حب التابعين لعملهم، التوظيف، الرؤية، التواصل، والثقة على أداء الموظفين وقد تم تجميع المعلومات من عينة تتكون من 400 موظف في شرمه طيران لاهور بباكستان باستخدام أداة الاستبيان وقد تم الاعتماد على النموذج الرياضي في تحليل البيانات والتأكد من صحة الفرضيات.
وقد تم التواصل الى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- البعد الأول في حب الموظفين لعملهم يؤثر بشكل قوي وإيجابي على أداء الموظفين.
- البعد الثاني المتمثل في التمكين يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين.
- البعد الثالث المتمثل في الرؤية ليس لديه تأثير على أداء الموظفين.
- البعد الرابع المتمثل في التواصل والثقة لديه تأثير ملحوظ على أداء العاملين.

دراسة الباحث سقراط موروونكا بيلو

بعنوان أثر القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين (بحث شرطي)

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة اختبار مفهوم القيادة الأخلاقية و خصائص القائد الأخلاقي وكذلك القيادة الأخلاقية و اثرها على أداء الموظفين وكيف تقوم المنظمات بتطوير قادة و تنفيذ منهم، ليس بخصائصهم بل بحركاتهم و أعمالهم، وقد تم التركيز في هذه الدراسة على متغيرين اثنين وهما: القة و الالتزام لفهم القيادة الأخلاقية و أداء الموظفين ولم تعتمد هذه الدراسة على دراسة الحالة وقد تم التوصل الى مجموعة من النتائج تتمثل في :

- يجب على القادة ان يوفرؤا مناخا أخلاقيا ملائما لكل الموظفين.
- تساهم مشاكل الاتصال الأخلاقي في وضع نماذج وميكانيزمات فعالة لتعديل مسؤولية الموظفين.
- القادة الذين يظهرؤن سلوكياتهم الأخلاقية يكون لهم دور كبير في الاهتمام باحتياجات الموظفين ومعاملتهم بطريقة عادلة.

دراسة محمد الضؤ

بعنوان (أثر القيادة على أداء العاملين، جامعة كرري 2015م (بحث عمر الحافظ)

تتمثل اهدف البحث في معرفة أنماط القيادة الإدارية ومعرفة مدى تأثيرها على المؤسسة والعاملين بها وماهي الأنماط القيادية التي تثر بها وماهي هذه الآثار والوصول الى تحقيق مدى فاعلية هذه الأنماط القيادية، ومن الناحية العلمية معرفة الجوانب الصحيحة لأنماط القيادة الإدارية وكيفية تطبيقها بالمؤسسات.

واختبرت الدراسة صحة الفروض المتمثلة في ان هناك علاقة بين نمط القيادة الديمقراطية للموارد البرية وبين نمط القيادة الديكتاتورية للموارد البشرية وبين نمط القيادة الحر للموارد البشرية.

واتعبت الدارسة المنهج الوصفي والاستنباطي لتحديد ابعاد المشكلة وصياغة البحث والمنهج التاريخي وذلك من خلال عرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث وتتبع الظاهرة.

وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج من خلال الدراسة التطبيقية واتضح ان الصفة الغالبة على أسلوب القيادة المتبع في الهيئة هي القيادة الدكتاتورية التي تعتمد على اللوائح والقوانين وتحديد الاختصاصات و توزيع الاعمال بين الافراد.

دراسة سليمان عمر محمد 2004م

بعنوان (القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال (الخرطوم: 2004م) رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية لجوانب اختيار القادة وتدريبهم، ومن ثم تطوير وتفعيل دور القائد الإداري، وقد استخدم الأسلوب الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل الظاهرة القائمة. قام الباحث بوضع نوعين من الاستقصاء أحدهما يغطي الإبعاد الأساسية حول مهمة اختيار وتدريب وتقويم القادة مديري الإدارات والأقسام بمنشآت الأعمال واستهدف به القادة الإداريين والآخر يغطي جانب تقويم البرامج التدريبية اثنا الخدمة، واستهدف به القادة مديري الإدارات والأقسام ويحتوي النوع الأول على:

- (12) سؤالاً أساسياً.
- (54) فقرة إلى جانب بيانات شخصية.

إما النوع الثاني فيحتوي على الآتي:

- (10) أسئلة أساسية.
 - (14) فقرة إلى جانب بيانات شخصية.
- تم تجميع البيانات بواسطة استبانة من مجتمع الدراسة والذي شمل على (43) منشأة عمل بالقطاعين العام والخاص وتم جمع البيانات بأسلوب الحصر الشامل وكان توزيع الاستمارة على النحو التالي:

قائد أداري (48) استثمارة استتردت منها (43) استثمارة، مدير أداري (88) استثمارة استتردت منها (82) استثمارة قام الباحث باستخدام أسلوب المقاييس لتحليل البيانات.

دراسة الباحث اون سوليفان

بعنوان كيف يواجه القائد أداء القوى العاملة (بحث شرطي)
اعتمدت هذه الدراسة على عينه مكونه من 28810 موظف يعملون في 15 بلد: أمريكا، كندا، أستراليا، نيوزيلاندا، البرازيل، بريطانيا، فرنسا، ألمانيا، النرويج، السويد، الدنمارك، الصين، الهند، اليابان، كوريا الجنوبية.
وقد تم تجميع المعلومات منذ نوفمبر 2008م حتى 2009م وقد تم الاعتماد على الأسلوب الرياضي التحليلي.
حيث أظهرت النتائج:

- يوجد تأثير ملحوظ وإيجابي بين القيادة وأداء القوى العاملة.
- الأداء الجيد للموظفين سيحسن من نظرة الزبائن لمنتجات المؤسسة.
- نجاح المنظمة من نجاح الموظفين.

دراسة شنوان عمر إبراهيم

بعنوان (أثر القيم الإسلامية على القيادة الإدارية) (الخرطوم 2003) رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة بجامعة السودان
يهدف هذا الباحث إلى دراسة القيم الإسلامية وأثرها على القيادة الإدارية.
اشتمل البحث على ثلاثة فصول:

- مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها وصفات القادة.
- القيادة الإدارية في الإسلام، مفهومها، صفاتها، قيمها.

- أثر القيم الإسلامية على القيادة الإدارية من جوانب الممارسات والقيادة.
- كما تعرض الباحث إلى بعض نماذج القادة في الإسلام بحث لم يقوم على دراسة ميدانية ولم يتطرق إلى مجتمع دراسة، أو عينات، أو الإطار، أو خطة بحث لذا كان خاليا من التوصيات والنتائج.

دراسة أنور حمزة شلول 2003م

بعنوان (الرضي الوظيفي لدى القيادات الإدارية بالجامعات الأردنية والعوامل المؤثرة فيه (الخرطوم 2003م) رسالة دكتوراه غير منشورة الإدارة العامة بجامعة الخرطوم).

هدفت الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

ما مستوى الرضي الوظيفي لدى القيادات الإدارية في كل عامل من عوامل الرضا الوظيفي السنة. وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات القيادات الإدارية بالجامعات الأردنية عن كل عامل من عوامل الرضاء الستة وكيف تزيد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وفق أهميتها من قبل وجهة نظر القيادات الإدارية بالجامعات الأردنية؟

طور الباحث أغراض هذه الدراسة أداة تألفت من ثلاثة أجزاء الأول يتعلق بالمعلومات عن المستجيب. الثاني عبارة عن مقياس الرضاء الوظيفي. الثالث يتعلق بترتيب عوامل الرضاء الوظيفي وفق أهميتها.

دراسة قمر الدين وهب الله الشيخ السماني 2003 م

تهدف هذه الدراسة إلى: عرض وتحليل المشكلات الإدارية بالجامعات السودانية الحكومية على مستوى القيادات التنفيذية، والتعرف على المنهج المجتمع في صنع القرارات بالجامعات، ثم تحديد إشكال التنمية الإدارية المطلوبة للقيادات التنفيذية بالجامعات.

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات التنفيذية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا والبالغ عددهم (106) قيادياً وزعت عليهم استمارة استبيان استرد منها (82).

استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية في تحليل البيانات مثل النسب المئوية ومعاملات الارتباط واختبار كاي ذو الحدين ومصفوفة ارتباط سبيرمان. تصميم الاستبانة يتكون من (29) سؤالاً للقياس حسب مقياس ليكرت.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. توفر التخطيط يساعد على اتخاذ القرارات واستقرار الجامعة وزيادة مواردها.
2. ارتباط الإدارة بالمؤسسة التعليمية أمر لازم لتحقيق أهدافها.
3. ضرورة تقلد القائد التنفيذي بالجامعة لوظائف أكاديمية بعكس القائد غير الأكاديمي.
4. نجاح الجامعة يتوقف على انتظام مجلس الجامعة في اجتماعاتها.
5. كفاءة الإداري التنفيذي تظهر من خلال الاستقلال الأمثل لموارد الجامعة.
6. تفرق مدير الجامعة يقلل من الفاقد الزمني ويساعد في اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

دراسة الباحثان تيدي شاندر و بخيونو

بعنوان تأثير أنماط القيادة على مناخ العمل والرضا الوظيفي في مدارس سروابايا بإندونيسيا (بحث شرطي)

اعتمدت هذه الدراسة على عينه مكونه من 45 موظفا يعملون في مدارس سروابايا، وقد تم الاعتماد على أداة الاستبانة لجمع المعلومات ثم تحليلها باستخدام الإصدار العشرون من برنامج (spss)

لاستخراج نتائج الدراسة والمتمثلة فيما يلي:

- تؤثر أنماط القيادة على أداء الموظفين.
- يؤثر مناخ العمل وضغوط العمل على أداء الموظفين.
- يؤثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين.

الصالح جيلح

بعنوان: أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال،

دراسة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر , 2004
حيث يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى ابراز الارتباط بين القيادة الإدارية وأداء العاملين من
خلال الوقوف على السمات والخصائص التي يجب ان تتوفر في القادة الإداريين حتى يحققوا المهام
الملقاة على عاتقهم خاصة التأثير على العاملين، وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج تتمثل في
أن قدرة القادة الإداريين في مجمع صيدال لأقناع المرووسين بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة
محدودة وهذا لافتقارهم لقوة التأثير الشخصي واعتمادهم أكثر على قوة السلطة الرسمية، وأن أكثرهم
أهمية للعمل على حساب العاملين.

فائزة محمد خير

بعنوان: القيادة الإدارية و اثرها على الأداء، دراسة ميدانية بمصنع سكر الجنيذ بولاية الخرطوم
2003م (بحث حمد يوسف)

هدفت الدراسة الى تحديد النمط القيادي والصفات الشخصية للقائد، وتوضيح دور القيادات الإدارية في
التأثير على الافراد والصناعات وتحقيق الأهداف وتوفير المناخ الجيد داخل المنظمة ورفع الروح
المعنوية وتحديد العلاقة بين القيادة و العاملين و دور العلاقة الرسمية و الإنسانية في تحقيق أهداف
المنظمة و تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التي يمكن التركيز عليها في عملية التطوير و التحسين و
حصر المعوقات التي تواجه القيادة وأيضا في طرق حلها.

واظهرت النتائج وجود علاقة ترابطية بين تولى القيادة وبين الوظائف القيادية والمستوى التعليمي ووجود
علاقة طردية بين نمط القيادة وتوفير مناخ العمل الصالح وكذلك علاقة طردية بين التفويض وتحقيق
الرقابة الذاتية لتحقيق فاعلية الأداء

ومن التوصيات خلق وتوفير المناخ الملائم والصالح للعاملين مما يساعد في أداء لواجباتهم.
هدفت الدراسة إلى:

التعرف على مفهوم القائد الإداري ووظائفه ومهاراته والشروط المطلوبة فيه، وأهمية تأثير ذلك ايجابياً،
وبيان الفرق بين النمط الإداري والبيروقراطي والقائد الإداري.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

1. عدم وجود سياسة واضحة وعامة لاختيار القادة بمنشأة الأعمال، مما يفقد المنشأة مدخل رئيسي لتكوين قيادة إدارية فاعلة، لها القدرة على الاتصالات في ظل وجود سلسلة موثقة.
2. اعتماد معظم القادة الإداريين لأسلوب وطريقة الحرية المطلقة لاختيار مديري الإدارات ورؤساء الأقسام رغم عدم صلاحية هذا الأسلوب خاصة في المستويات التنفيذية.
3. أيضاً محدودية استخدام أسلوب الاختبارات النفسية للتعرف على الحقائق والسمات التي تتعلق بالدوافع والأوامر والنزعات الانفعالية للشخص، وبذلك تفقد المنشأة محوراً هاماً في اختيار كفاءة الإدارة.
4. عدم وجود برنامج معين لتقويم الأداء واعتماد القادة الإداريين على دفتر الدوام وإغفالهم المصادر الأخرى للمعلومات.
5. لا يوجد سياسة عامة للتدريب.

دراسة الباحث طلال عبد الملك الشريف

بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بكفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة الرياض 2004م.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في إمارة مكة المكرمة و إبراز علاقتها بكفاءة أداء العاملين بها, وقد توصل الباحث على أن القائد يمارس النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية و النمط الحر بدرجة متوسطة و النمط الاوتوقراطي بدرجة أقل, كما تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي الى ارتفاع مستوى أداء العاملين وأخرى تؤدي الى انخفاضه, إضافة الى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين النمط القيادي و الديمقراطي و أداء العاملين , في حين أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية سلبية بين كل من النمط القيادي الاوتوقراطي و القيادي الحر ومستوى أداء العاملين.

محمد نشوان الزاكي 2003

: بعنوان: أثر القيادة الإدارية و اثرها على كفاءة الأداء (الخرطوم 2003) دراسة دكتوراه في إدارة
الاعمال بجامعة النيلين 2003م (بحث حمد يوسف)

تعرضت الدراسة بشكل كبير الى التعرف على واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء و تحليل
جوانب القوة و الضعف لتطوير و تفعيل دور القيادة الإدارية, وهدفت الدراسة الى التعرف على الأنماط
القيادية السائدة في هذه المؤسسات ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة ومدى مشاركة الرؤساء
لمرؤوسيه في صنع القرارات الإدارية ومدى كفاءتهم في الوصول للأهداف التي تسعى لتحقيقها
المؤسسات، واهتمامهم بالجوانب الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين و تأثير ذلك على مستوى
الأداء و بيان المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية.

دراسة ابوجمعة لقريعات (1982)

بعنوان (القيادة الإدارية ودورها في تطوير الإدارة الجزائرية)
قسم الباحث دراسته إلى بابين رئيسين، الأول يبحث القيادة وتطورها، قام الباحث بشرح مفاهيم
القيادة والتميز بينها وبين الرئاسة. أما الفصل الثاني أوضح فيه مهام القيادة من خلال العملية الإدارية
والتي تشمل التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والمتابعة والتوجيه والرقابة، ودور القيادة في رفع
كفاءة المرؤوسين.

تطرق الباحث لنظريات القيادة وهي نظرية السمات، العلاقات الإنسانية والنظرية الموقفية.
خلصت الدراسة في الفصول الأخيرة إلى ضرورة العناية بالقيادة الإداريين وتنمية مهاراتهم متطرقا إلى
أساليب اختيارهم وتدريبهم وضرورة وجود مؤسسات متخصصة تتولى جميع هذه العمليات.

دراسة محمد عبد الرحمن النظاري 2000م

تعرض فيها الباحث إلى طبيعة القرارات التي يتخذها المدير والعوامل المؤثرة فيها، إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو البحث عن مدى فاعلية القرارات، مدى إتباع المنهج العلمي فيها، ومدى توفر عنصر المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومدى قابلية القرارات للتطبيق، ومدى توافقها مع التشريعات الحكومية ولوائح العمل وأنظمتها سارة هذه الدراسة وفق المنهج التحليلي المعتمد على الدراسة الميدانية في المنشآت الإنتاجية وقد بلغ الحجم الكلي لمجتمع الدراسة (43) منشأة، وبلغ عدد أفراد العينة (48) مدير عام و (343) مدير إدارة ينتمون إلى (40) منشأة، حيث لم تستجيب (3) منشآت للدراسة، وقد تم توزيع (55) استمارة لمديري العموم، استرده منها (48) استمارة بنسبة (87%) أما مديري الإدارات فقد وزع الباحث (387) استمارة استردت منها (343) استمارة بنسبة (91%) استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات طبقاً لطبيعة المقياس ولأهداف الدراسة منها، العامل (كرو باخ إلفا) للتأكد من ثبات المقاييس وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمتغيرات البحث ثم استخدم الباحث، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في فاعلية القرارات، وكذا الفروقات في العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار.

أهم النتائج التي تحصل عليها:

يتم اتخاذ القرارات في منشآت القطاعين العام والخاص من قبل المديرين بأنفسهم. القرارات التي يتخذها القادة الإداريون بالقطاع الخاص أكثر فاعلية منها في القطاع العام، طبيعة القرارات التي يتخذها القادة الإداريون لا تتناسب ومستوياتهم الوظيفية، خبرة المدير تأتي في مقدمة العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات. الصفات الشخصية والانتماء القبلي من أكثر العناصر تأثيراً في عملية اتخاذ القرارات. لا يستخدم المديرون الحاسوب والطرق

الكمية في عملية اتخاذ القرارات. عوامل البيئة الخارجية احتلت المرتبة الأولى في درجة تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات. بينما عوامل البيئة الداخلية للمنشأة كخطط وبرامج المنشأة تأتي في المرتبة الأخيرة ضمن العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات.

بلغ أقصى حد لمتوسط درجة الفاعلية في اتخاذ القرار بمتوسط حساب قدرة (56%) وهي نسبة دون معيار الفاعلية التي حددها الباحث بنسبة (60%).

دراسة أميمة أبو بكر حسين 2000م

بعنوان (دور المرأة في الوظائف القيادية (الخرطوم 2000م) رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة بجامعة امدرمان الإسلامية).

تعرضت الباحثة في دراستها لدور المرأة في الوظائف القيادية ومواقع السلطة واتخاذ القرار واستخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي لدراسة الحالة لوصف الظاهرة وتحديد خصائصها واختيار فروضها ، كما استخدمت المنهج التحليلي والمنهج التاريخي لتتبع الظاهرة بهدف تأصيلها، تكون مجتمع البحث من جميع العاملات بوزارة التخطيط الاجتماعي عدا وظيفة العمال ، حيث بلغ عددهم (63) فرد تم استبيان (50) فردا منهم بنسبة (79%) واستخدمت الباحثة في تحليل البيانات الإحصاء الوصفي (النسبة المئوية وطريقة مربع كاي لاختبار الفرضيات ومستوى معنوية 5%).

هدفت الدراسة إلى:

معرفة ما إذا كان هنالك تفرقة بين الجنسين في مجال العمل في الخدمة العامة. معرفة ما إذا كانت قوانين وتشريعات العمل تعمل إجمال دور المرأة وتحليل أسباب التفرقة، تقديم أداء العمل في المناصب العليا التي أثبتت فيها

المرأة كفاءتها وجدارتها. معرفة مدى احتياجات المرأة للتعليم العالي وفرص التدريب الداخلي والخارجي وامتيازات الوظيفة.

خلصت الدراسة للنتائج التالية:

يؤثر تعليم المرأة وتحسين وضعها وتدريبها ومشاركتها في وجودها في الوظائف القيادية، كما تؤثر قوانين العمل في تضيق الفرص المتاحة لعمل المرأة، أيضا أثر اهتمام المرأة بالأعمال المنزلية على تدرجها في السلم الوظيفي.

دراسة مصطفى الطيب أبو قناية 2002

بعنوان (مفاهيم الإدارة الإستراتيجية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تطوير أداء المنشأة) (الخرطوم 2002) رسالة دكتوراة غير منشورة في إدارة الأعمال بجامعة الخرطوم).

هدفت الدراسة إلى الاتي:

1. التعرف على مستويات إلمام ومعرفة القيادات الإدارية في المنشآت السودانية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وتحديد درجة الممارسة والتطبيق الفعلي بهذه الأساليب وقياس أثر ذلك على تطوير أداء المنشأة في السودان، هذا إلى جانب الوقوف على نمط وأساليب القيادة الإدارية السائدة بالمنشآت السودانية وتحديد نوعيتها
2. استخدم الباحث استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وتم توزيعها على القيادات الإدارية بعدد (428) قائد أداري بالمنظمات ولمعالجة البيانات الإحصائية، استخدم الباحث أسلوب الإحصاء الوصفي لوصف خواص البيانات، وكذلك أسلوب الإحصاء التحليلي لاختبار فروض البحث، حيث تم استعمال معامل الارتباط الثنائي (بيرسون) والارتباط المتعدد لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة،

واستخدام تحليل الانحدار كما استخدم تحليل التباين والاختبار التائي وتمت معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزم الإحصائية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الاتي:

تدنى مستوى إلمام ومعرفة القيادات الإدارية بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وكذلك ضعف المستوى المتواضع للقيادات الإدارية من المعرفة بأهمية تطبيق أساليب الإستراتيجية، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطيه قوية موجبة بين مستوى الإلمام والمعرفة وبين درجة الممارسة الفعلية والتطبيق لهذه الأساليب في الواقع العلمي.

كما بينت النتائج إن وجود الممارسات الفعلية لأساليب الإدارة الإستراتيجية بالمنشآت السودانية ضعيفة جداً مما انعكس سلباً على أداء المنشآت كما أظهرت الدراسة أن القيادات الإدارية بالسودان لازالت تطبق الممارسات التقليدية.

دراسة هدى حسين محمد العتوم (1994)

بعنوان (دور القيادات الإدارية في التطوير الإداري، دراسة ميدانية في جهاز الخدمة المدنية الأردني)

هدفت الدراسة: -

إلى التطرق إلى دور القيادات الإدارية في التطوير الإداري في الأردن، سواء كانت مساهمتها بالمبادرة إلى إيجاد أساليب وطرق جديدة في العمل أو تقبل الاقتراحات من الموظفين، وتطرقَت الدراسة إلى عدد من الحلول تهدف إلى تفعيل دور القيادات الإدارية، والتوصل إلى مدى نجاح القيادات الشمولية واستمرارية عمليات التطوير. تم في هذه الدراسة اختيار (53) وزارة حيث وزعت (209) استمارة استبانة لهذا الغرض وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- تنظر القيادات الإدارية للتطوير الإداري على أنه عملية شاملة ومتكاملة ومستمرة.
- تتركز جهود القيادات في التطوير الإداري من خلال التعديل على الأساليب.
- تدنى مساهمة القيادات في تطوير العناصر البشرية.
- عدم توفر الدعم المالي لعمليات التطوير الإداري.
- استخدام أنماط تقليدية في عمليات التدريب الإداري والافتقار إلى استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة.

دراسة (Hit & others)

(Strategic) وهي تعتبر إحدى الدراسات الحديثة لفهم وتقييم التوجهات الإستراتيجية والفكر الاستراتيجي للقيادات الإدارية في مجموعة الدول التي نمت صناعيا في (Orientations) خلال العقد الحالي وهي كورية ، تايبان ، هونج كونج، سنغافورة والمكسيك . أجريت الدراسة على عينة تتكون من (122) من القيادات التنفيذية العليا بالشركات الأمريكية و(130) من القيادات الإدارية الكورية بالمؤسسات المختلفة في كوريا. هدفت الدراسة إلى:

معرفة أوجه الشبه والاختلاف في التوجهات الإستراتيجية بين القيادات الأمريكية والكورية ونمط القيادات في كوريا، وكذلك معرفة العوامل المؤثرة في أوجه الاختلاف. وقد استخدم منهج المسح الميداني وأسلوب الاستقصاء لجمع البيانات.

وجد أن الشركات الكورية قد أخذت في النمو المضطرب خلال السنوات الماضية وأصبحت من أكثر الدول منافسة للمؤسسات الأمريكية في ظل التوجهات العالمية للمؤسسات.

كانت نتائج الدراسة عاملا مهما في تحديد نوعية الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات الأمريكية للتعامل مع المؤسسات الكورية بالتحالف معها أو لمنافسة الشركات الكورية. أسفرت الدراسة أيضا عن اختلاف كبير في التوجهات الإستراتيجية بين القيادات الأمريكية والكورية ونمط القيادات الإدارية، حيث وجد إن القيادات الإدارية في كورية تركز على زيادة حجم المبيعات، ونصيب السوق وجاذبية الصناعة، إذ إن سياسة الدولة بكوريا تشجع على النمو والتوسع بينما وجد إن القيادات الأمريكية تركز على التنبؤ بالطلب، والتدفقات النقدية، والعائد الاستثماري (الاهتمام بالربحية).

وقد أدى ذلك إلى الاختلاف في الإرث الثقافي والايولوجيا ونوعية سياسة الدولة بالإضافة إلى العوامل البيئية الأخرى.

أثبتت هذه الدراسة إن الطريقة التي يدير بها القياديون مؤسساتهم والممارسات الإدارية هي نتائج هذه العوامل وهي تؤثر بصورة كبيرة في تشكيل نمط القيادات الإدارية.

دراسة احمد إبراهيم صدقات 1989م

بعنوان (مدى توفر القيادات الإدارية في المناصب العليا مقارنة بالكفاءات الأخرى في الأردن)

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى: معرفة مدى توفر القيادات الإدارية في المناصب العليا مقارنة بالكفاءات الأخرى في الأردن، ومعرفة مدى توفر النقص في الكفاءات القيادية في المناصب العليا، تم في هذه الدراسة اختيار عينة مكونة من (41) منطقة كبيرة عاملة في مختلف القطاعات .

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود نقص في القادة الإداريين الأكفاء في المناصب العليا.
- وجود تفاوت بسيط في نقص هؤلاء القادة بين القطاعات المختلفة.
- وجود نقص واضح في تدريب القادة الإداريين.
- عدم وجود وصف وظيفي للوظائف المختلفة.
- وجود ولاء محسوبية بين القادة الإداريين.
- عدم الاهتمام بتطوير وتنمية القادة الإداريين الأكفاء.
- وجود ضعف في تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- عدم تطبيق نظام الجدارة في التعيين والترقي.

دراسة دخل الله تركي شموين

بعنوان (مشاركة القيادات الإدارية التربوية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية)

تناولت الدراسة موضوع مشاركة القيادات الإدارية التربوية التدريبية في اتخاذ القرارات وأثرها على أدائهم في كليات التقنية في المملكة العربية السعودية.

تجسدت مشكلة الدراسة حول فهم طبيعة مشاركة القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات سواء (الإستراتيجية- التشغيلية – التكتيكية) على أداء العاملين وأثر ذلك في خطة تنمية الدولة.

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على مدى مشاركة القيادات في اتخاذ القرارات وتحليل العلاقة بين مشاركة القيادات الإدارية والتدريبية في اتخاذ القرارات وتطوير الأداء وبين مشاركتها الإدارية وبين المركز الوظيفي والخبرة والمؤهل العلمي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة، شملت الدراسة عينة مقدارها (273) فرد بنسبة 20% من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1366) فرد شملت (وكلاء كليات- مديري الشؤون المالية والإدارية ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس). تم سحب العينة بطريقة عشوائية.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

1. مشاركة وكلاء الكليات التقنية في الموضوعات والقضايا التي ستطرح في مجلس الكليات حازت على موافقة عالية.
2. مشاركة وكلاء الكليات في ترأس مجالس الكليات حصلت على موافقة عالية.
3. مشاركة وكلاء الكليات في التنسيق بين النشاطات المختلفة في الكليات حصلت على درجة موافقة عالية.
4. مشاركة وكلاء ورؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات في مجال الشؤون المالية حصلت على درجة موافقة عالية.

دراسة (Bogdan Kavcic)

وهي إحدى الدراسات التي أجريت في مجموعة من الشركات الناجحة في جمهورية (سلوفاكيا) حول العوامل التي تحدد فعالية القيادات الإدارية، حيث اعتبر إن من أهم هذه العوامل ممارسة الإدارة الإستراتيجية وقد أسفرت هذه الدراسة عن إن مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى الكثير من القيادات الإدارية لازال في شكل مفاهيم فردية ضعيفة،

كما إن معنى الإستراتيجية يشوبه الغموض وتختلف من فرد لأخر لدى معظم عينة الدراسة ، إن القيادات الإدارية في (سلوفاكيا) التعرف كيف تطبق عناصر الإستراتيجية في الواقع العملي في عصرنا الحالي.

دراسة محمد المهدي مصطفى طه

بعنوان إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص بالتطبيق على مجموعة بيطار المحدودة، شركة الصناعات في الفترة من 2000 – 2004م
هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية اختيار العمالة واستيعابها بالمنظمات واستراتيجيات الدفع والتحفيز، أو الحفز الإنساني، ومدى تأثيرها على أداء العاملين، ودور الإدارة الإستراتيجية في تنمية القدرات البشرية بما يتماشى مع متطلبات المؤسسة وأهدافها بحسبان أن للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية أثراً واضحاً ينعكس على تحديد مستوى أداء وسلوك العنصر البشري ومن ثم مستوى الكفاءة والإنتاجية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

إن عدم توافر مكتب أو وحدة للاستقطاب بالمنظمات الخاصة وعدم تطبيق الأسس العلمية في الاختيار للخدمة بملء استمارة التقديم والتعريف بالوظيفة مروراً بالمقابلة وغيرها لما لذلك من آراء في تطبيق إستراتيجية التنمية البشرية وانعكاسها على عملية زيادة قدرات ومهارات العامل.

1- عدم الإعلان عن الوظائف الشاغرة والاكتفاء بالطلبات السابقة المقدمة للمنظمة يفقد

المنظمة فرصة العثور على موظف بمؤهلات وقدرات عالية تساعد على تطبيق

إستراتيجية التنمية البشرية في المدى الطويل.

2- لا بد من دراسة المجتمع في مجال الاختيار للخدمة باعتبار أنه جزء مكمل لشخصية

المتقدم ويعكس توجهاته وقيمه.

3- لا يمكن توقع نتائج إيجابية ومستوى فعال بدون تهيئة مناخ العمل الداخلي بالمنظمة ويعتمد

ذلك على توفير الإمكانيات والأدوات والأساليب التي تساعد بشكل أو بآخر في تنفيذ

سياسات واستراتيجيات عملية التدريب وتأهيل قدرات العاملين بمختلف تخصصاتهم.

4- إن العائد من عملية التدريب ليس مادياً وإنما معنوي وملمس من خلال تنمية مهارات وقدرات العامل كل حسب تخصصه.
لا تعدّ تكلفة التدريب بمنظمات الأعمال الخاصة ذات تكاليف عالية إذا ما قورنت بالعائد منها.

دراسة ماجد عبدالمهدي المساعد

بعنوان (النظرية الموقفية في القيادة (نظرية دورة الحياة) وأثرها على النمط القيادي في الإدارة الشرطية في المملكة الأردنية الهاشمية).

تناولت الدراسة النظرية الموقفية (نظرية دورة الحياة).

هدفت الدراسة إلى اختبار تطبيق النظرية في مديرية الأمن العام في المملكة الأردنية الهاشمية لتحديد وتحليل الأنماط القيادية ودرجة فاعليتها للمدراء ولرؤساء الأقسام، وللتعرف على ملامتها للبيئة الأردنية وبالتحديد جهاز الأمن العام، حيث قدمت هذه النظرية عبر الدراسات التي اعتمدتها نموذجاً مختبراً يمكن للباحثين اعتماده في اختيار أنماط السلوك القيادي ودرجة فاعليتها في البيئات المختلفة.

هدفت الدراسة أيضاً إلى تنمية الوعي لدى القيادات الإدارية وأهمية الحاجة إلى معرفة الأنماط القيادية المختلفة وتأصيلها فيهم وتوجيههم نحو الأنماط القيادية التي تحقق نجاحهم وفعاليتهم.
فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات نضج القادة الإداريين في جهاز الأمن العام تعزى للمناصب القيادية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية ممارسة الأنماط القيادية عند القادة الإداريين في جهاز الأمن العام تعزى للمناصب القيادية.
- انتهج الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي واختيار عينة من مجتمع الدراسة المكون من العاملين في مديرية الأمن العام (مدراء، رؤساء شعب، رؤساء الأقسام).

النتائج التي توصل إليها:

1. هنالك اختلاف دال إحصائي بين القادة الإداريين على اختلاف مناصبهم فيما يتعلق بمدى ملائمة النمط القيادي المتبع لمستوى ونضج العاملين.

2. دلت النتائج على أن السلوك القيادي في مديرية الأمن العام يتوافق تمام مع النظرية الموقفية في القيادة وهذا ما يبرزه نضج العاملين وفقاً للمناصب القيادية.
3. دلت النتائج أنه لا يوجد اختلاف بين القادة الإداريين في أنماطهم القيادية تعزى للمنصب القيادي الذي يشغلونه.

دراسة غالب مطلق حسن الوخيان

بعنوان (صناعة القرارات على مستوى القيادة الإدارية العليا في الأردن). تناولت الدراسة صناعة القرارات على مستوى القيادة الإدارية العليا في الأردن نظراً للمكانة التي تحتلها عملية صنع القرارات الإدارية للمنظمات بلغ عدد أفراد العينة (43) فرداً، استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل للقيادات الإدارية العليا في المؤسسات موضوع الدراسة.

هدفت الدراسة إلى:

تسليط الضوء على الأنماط المختلفة للقيادات الإدارية الفعالة والتوصل إلى أفضل الأنماط والذي يمكن معه أن يضمن تحقيق أهداف المنظمة واستقرار العاملين.

كذلك هدفت إلى تعريف العاملين والموظفين بأهمية الدور الذي يمكن أن يؤديه والذي يقومون به من خلال مشاركتهم في اتخاذهم للقرارات التي تؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين مع المنظمة.

النتائج التي توصل إليها الدراسة:

- إن عملية صناعة القرارات الإدارية تمثل مكانة مهمة في النشاط الإداري وقد اهتم بها معظم علماء الإدارة.
- أظهرت الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على فعالية صناعة القرارات الإدارية هي (الأنماط القيادية – المشاركة – العوامل التنظيمية – العوامل البيئية – العوامل الشخصية للقائد الإداري – التفويض – الاتصال) .

(10-3) التمييز بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

كل الدراسات السابقة المشار إليها ركزت على القيادة الإدارية والمدراء في كونها مقالة في
أثارهم ودورهم في بلوغ الأهداف وتحقيق النجاح بالإضافة إلى ذلك تناولت الدراسات السابقة القيادة
الإدارية من جوانب:

- اتخاذ القرارات.
- الرضا الوظيفي.
- القيم الإسلامية.
- الإدارة الإستراتيجية.

لم تتناول أي من تلك الدراسات السابقة جانب تحسين مهارات وتطوير مديري الإدارة العليا، ومدى
تأثير السمات الايجابية للقيادات الإدارية في تطوير المهارات ومدى تأثير سنوات الخبرة والتأهيل
العلمي على هذه القيادات تفردت به هذه الدراسة. وهي دراسة لها أثرها الايجابي القوي في تقدم
شركات جياذ وتنمية قدرات مواردها البشرية وهي دراسة لها أثرها الايجابي القوي في تقدم شركات
جياذ وتنمية قدرات مواردها البشرية، حيث تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال
العمل، وتساعد على حل كثير من مهام وتعقيدات العمل. والمنظمة التي تفتقر إلى القيادة السليمة لا
يتوفر لها نصيب من النجاح، وحتى تستطيع المنظمات تحقيق النجاح وبصرف النظر عن البقاء فيه،
فلا بد أن تولي قيادتها أشخاص لهم صفات وخصائص معينة ولديهم قدرات ومهارات متميزة،
ويؤمنون بأهمية إحداث التغير المطلوب ويستلزم ذلك أن يكون لدى القادة رؤية واضحة لما يحمله
المستقبل. وأن تتماشى وتواكب التطورات التكنولوجية التي شهدتها العالم مؤخرا حتى تتمكن من
المنافسة فيه.

الجزء الثاني
الدراسة العلمية
وإجراءاتها المنهجية

الفصل الرابع

(4-1) الإجراءات المنهجية للدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في شركة سيتي إنيرجي السعودية للمشاريع الصناعية المحدودة،

(4-2) منهج الدراسة:

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في شركة سيتي إنيرجي السعودية للمشاريع الصناعية المحدودة.

(4-3) مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المديرين والموظفين العاملين بشركة سيتي إنيرجي السعودية للمشاريع الصناعية المحدودة.

(4-4) عينة الدراسة:

تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ حجم المجتمع (105) موظف في شركة سيتي إنيرجي السعودية للمشاريع الصناعية المحدودة، ووزع الباحثون استمارة استبيان على الموظفين.

(4-5) أدوات الدراسة:

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد أكثر أدوات البحث شيوعاً في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

حيث انه تم الاستعانة بالاستبيان من الباحث (سعاد عيساوة , نسيم زوييري , ص132 -ص137 ,
2018م)

(4-5-1) منهج البحث:

أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لهذا النوع من الدراسات إلى جانب ذلك تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

(4-5-2) المجال المكاني:

أجريت الدراسة في شركة سيتي إنيرجي السعودية للمشاريع الصناعية المحدودة بجدة.

(4-5-3) المجال الزمني:

1- أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث، وقد استغرقت اثني عشر أسبوع في الفترة

من 2023/01/28م الى 2023/04/26م.

2- أجريت الدراسة الاستطلاعية في الفترة من 2023/03/11م الى 2023/04/11م.

3- أجريت الدراسة الأساسية في الفترة من 2023/01/30م الى 2023/04/26م

(4-5-4) السجلات والوثائق:

التي نعتمد عليها في تقديم الشركة وتحليل الهيكل التنظيمي لتوضيح مختلف المصالح والأقسام التي تحتويها.

(4-5-5) مصادر ثانوية:

يعتمد البحث على جمع وتحليل البيانات والمعلومات الواردة في الكتب والدوريات العلمية العربية والأجنبية المرتبطة بالموضوع وعلى مراجعته الدراسات العلمية السابقة.

(4-6) الدراسة الأساسية:

أجريت الدراسة الأساسية في الفترة من 2023/01/28م الى 2023/01/01م
بشركة سيتي إنيرجي السعودية للمشاريع الصناعية المحدودة بجدة كما تم إجراء الاستبيان يوم
2023/03/11م

(4-7) مضمون الاستبيان

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناء على ما استفدنا منه من أدبيات الدراسة (الإطار النظري
واستبيانات الدراسات السابقة) قمنا بتصميم استبانة للدراسة طبقاً للمحاور الأساسية، وقد قسمنا
الاستبيان إلى جزئين وهي:

الجزء الأول:

يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة وباعتبارها فئة العاملين.

الجزء الثاني:

يتكون من محورين:

المحور الأول: متعلق بالقيادة الإدارية (المتغير المستقل) حيث اشتمل (28) عبارات تضمنت أربع
أبعاد.

المحور الثاني: متعلق بأداء العاملين (المتغير التابع) حيث اشتمل (19) عبارات.

واشتمل الاستبيان ككل على (47) عبارة تم صياغتها بالأسلوب الثابت الإيجابي، وهذا حتى يمكن
معالجتها وفقاً للأساليب الإحصائية.

(4-8) المقياس المستخدم

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس
أكثر المقاييس استخداماً، وهو يتكون من خمس خيارات كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم () الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
----------	------------	-------	-------	----------	---------------

الدرجة	1	2	3	4	5
--------	---	---	---	---	---

(4-9) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية S.P.S.S الإصدار 23 للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة. واستخدمنا الاختبارات المعملية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث إن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياساً ترتيبياً، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- قياس معامل الثبات.

- 2- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

- 3- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

الفصل الخامس

(5-1) نتائج الدراسة الميدانية

(5-2) ثبات أداة الاستبانة.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرو نباخ الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات الاستبيان من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم () اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
الثبات العام للاستبيان		47	,960

بناءً على نتائج برنامج (SPSS)

ويشير الجدول رقم () أن 28 عبارة لمحو القيادة الإدارية جاءت بمعامل ثبات 0.912 وجاءت 19 عبارة لمحور أداء العاملين بثبات 0.895, كما جاءت 47 عبارة التي تمثل الاستبيان ككل بمعامل ثبات 960, وعليه فإن عبارات المحاور و الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N Of Items
,960	47

بناءً على نتائج برنامج (SPSS)

(3-5) التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان والمتضمن الصنف والفئات العمرية وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي.

• متغير الصنف.

الجدول رقم () توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف

النسبة	التكرار	الصنف
81%	85	ذكر
19%	20	أنثى
100%	105	المجموع

بناءً على نتائج برنامج (SPSS)

كم الجدول و الشكل رقم () () نلاحظ أن نسبة الذكور قدرت 81% من عينة الدراسة مقارنة بالنسبة
الاناث التي قدرت 18%

● متغير الفئات العمرية.

الجدول رقم() توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية

العمر	التكرار	النسبة
من 25 سنة إلى 35	46	43.8%
من 35 إلى 45 سنة	37	35.2%
من 45 إلى 55 سنة	15	14.3%
55 سنة فما فوق	7	6.7%
المجموع	105	100%

بناءً على نتائج برنامج (SPSS)

من الجدول و الشكل ()() نلاحظ الفئة العمرية 45 سنة فما فوق هي الفئة الأكبر في عينة الدراسة,
حيث شكلت ما نسبته 36% تليها الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة جاءت بالنسبة 33% وتليها الفئة
العمرية من 35 إلى 45 سنة التي جاءت بالنسبة 26% وتليها الفئة العمرية أقل من 25 سنة والتي
شكلت أصغر نسبة 3%.

● متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم () توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	23	21.9%

48.6%	51	من 5 إلى 15 سنة
21.9%	23	من 15 إلى 25 سنة
7.6%	8	أكثر من 25 سنة
100%	105	المجموع

بناءً على نتائج برنامج (SPSS)

من الجدول و الشكل () نلاحظ أن سنوات الخبرة للإفراد العينة للفئتين أقل من 6 سنوات ومن 10 إلى 15 سنة شكلت النسبة الأكبر بنسبة 27% وتليها الفئة 15 سنة الذي جاءت بالنسبة 25% وتليها الفئة أقل من 5 سمزان و التي شكلت اصغر نسبة 21%.

• المستوى التعليمي.

الجدول رقم () توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
26.7%	28	ثانوي
59%	62	بكالوريوس
14.3%	15	دراسات عليا
100%	105	المجموع

بناءً على نتائج برنامج (SPSS)

من الجدول و الشكل () نلاحظ أن ما نسبته 41% من عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي ليسانس و هي أكبر نسبة مقارنة بأفراد العينة الذين لديهم مستوى تعليمي عملي ثانوي و التي جاءت بالنسبة 35% وقدرت أصغر نسبة 23 لأفراد العينة الذين لديهم مستوى تعليمي علمي دراسات عليا.

(5-4) التحليلي الوصفي لمتغيرات الدراسة.

وهنا سوف يتم تحليل عبارات محور القيادة الإدارية ومحور أداء العاملين الذي يشكل الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

• التحليل الوصفي لمحور القيادة الإدارية.

1- التحليل الوصفي لبعد الإشراف

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لمحور بعد الإشراف من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم () المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الإشراف

الرقم	عبارات بعد الإشراف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يقبل المدير ويتفهم أي اعتذار للتأخير او الغياب				
2	يوزع المدير الواجبات على العاملين مع مراعاة قدراتهم				
3	يهتم المدير بأراء المرؤوسين حول سلوكياته وتصرفاته				
4	يضع المدير خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين				

5	يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل			
6	يعتبر المدير العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية			
7	يأخذ المدير في عين الاعتبار مشاكل ومصالح المرووسين			
	بعد الإشراف			

بناءً على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم () أن المتوسط الحسابي لبعء الإشراف جاء بمقدار 3.50 بدرجة عالية، كما جاءت أغلب العبارات 1-2-3-4-5-6 بدرجات عالية، باستثناء العبارة 7 التي جاءت بدرجة متوسطة، وهذا دليل على وجود درجة عالية في أسلوب الإشراف المتبع من طرف القيادة الإدارية بشركة سيتي إنيرجي السعودية للمشاريع الصناعية المحدودة، مع وجود آراء متقاربة للعمال الذي يثبت الانحراف المعياري للبعء الذي قدر 0.635 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

2- التحليل الوصفي لمجال بعد بناء فرق العمل.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بناء فرق العمل من خلال الجدول الآتي:
جدول رقم (): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد بناء فرق العمل

الرقم	عبارات بناء فريق العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
8	يقيم المدير أداء الجماعة				
9	المهم بالنسبة للرئيس هو بناء فريق عمل عالي الأداء				
10	يقسم المدير الاعمال الكبيرة الى مهام صغيرة				

11	يلتقي افراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل			
12	يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم			
13	يختار الزملاء بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء العمل			
14	يوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء			
	بعد بناء فرق العمل			

بناءً على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم () أن المتوسط الحسابي لعد بناء فرق العمل جاء بمقدار 3.43 بدرجة عالية , كما جاءت أغلب العبارات 10-11-12-13 بدرجات متوسطة, وجاءت العبارات 8-9-14 بدرجات عالية, وهذا دليل على وجود درجة عالية في أسلوب بناء فرق العمل المتبع من طرف القيادة الإدارية بشركة سيتي إنبرجي السعودية للمشاريع الصناعية المحدودة, مع الإشارة لوجود نقص في بع العناصر التي جاءت بدرجات متوسطة, كما قدر الانحراف المعياري للبعد 0.635 وهذا ما يشير لعد تشتت آراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

3- التحليل اوصفي لبع التحفيز.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد التحفيز من خلال الجدول الاتي:

جدول رقم (): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات التحفيز.

الرقم	عبارات بعد التحفيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
15	كل الظروف المحيطة بالعمل ملائمة (هدوء، الإضاءة، التهوية....)				
16	فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة				
17	احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي				
18	أجري يتناسب مع العمل الذي أقوم به				
19	يساهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره				
20	أشعر بالأداء والطمأنينة في عملي				
21	هنالك عدالة في التعامل من المدير من جميع العمال				
	بعد التحفيز				

بناءً على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم () أن المتوسط الحسابي لبعء التحفيز جاء بقدار 2.89 بدرجة متوسطة , كما جاءت جميع العبارات 15-16-17-18-19-20-21 بدرجات متوسطة, وهذا دليل على وجود درجة متوسطة في أسلوب التحفيز المتبع من طرف القيادة الإدارية بشركة سيتي إنبرجي السعودية للمشاريع الصناعية المحدودة, مع وجود آراء متقاربة للعمال الذي يثبت انحراف المعياري للبعء بمقدار 0.847 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

4- التحليل الوصفي لبعء الاتصال.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لبعء الاتصال من خلال الجدول الاتي:

جدول رقم(): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الاتصال

الرقم	عبارات بعد الاتصال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
22	اتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق مسؤولي المباشر				
23	يزودني رئيسي بكل المعلومات المتاحة لتأدية عملي بشكل جيد				
24	يسمح الهيكل التنظيمي للشركة بتبسيط الاتصالات بين الإدارة والعمال				
25	اتصالي بالأدارة يساعدني على تحسين ادائي				
26	أقوم باستشارة زملائي عند القيام بأعمال في نفس المستوى التنظيمي				
27	يوجد تفاهم بيني وبين العاملين على مستوى المصالح والأقسام				
28	أرى في التنظيم غير رسمي مجال للتعبير عن ارائي بكل حرية				
	بعد الاتصال				

بناءً على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم () أن المتوسط الحسابي لبعء الاتصال جاء بقدر 3.60 بدرجة عالية, كما جاءت أغلب العبارات 22-23-26-27-28 بدرجات عالية, وجاءت العبارات 24-25 بدرجات متوسطة, وهذا دليل على وجود درجة عالية في أسلوب الاتصال المتبع من طرف القيادة الإدارية بشركة سيتي إنبرجي السعودية للمشاريع الصناعية المحدودة, مع الإشارة لوجود نقص في عنصرين الذ جاءت بدرجات متوسطة, كما قدر الانحراف المعياري للبعء 0.527 وهذا ما يشير لعد تشتت آراء العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

• التحليل الوصفي لمحور أداء العاملين.

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات أداء العاملين من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (١): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور أداء العاملين

الرقم	عبارات أداء العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
29	أقوم بأداء المهام الموكلة الى بحماسة شديدة				
30	التزم بالحضور الى عملي في الوقت المناسب				
31	أحرص على حضور كافة الاجتماعات الخاصة بالعمل				
32	أقدم مساعدات الى زملائي العاملين من اجل تسهيل الاعمال				
33	أهتم بالنصائح والارشادات التي يقدمها المدير من اجل تأدية عمله				
34	أحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين الشركة				
35	أحرص على تحقيق اهداف الشركة				
36	تشجيع رئيسي يدفعني لإنجاز العمل بكفاءة				
37	تفويض السلطات يحسن من ادائي				
38	التفاعل بيني وبين رئيسي يزيد في مستوى ادائي				
39	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام وتحسين الأداء				
40	فريق العمل يذلل المهام الصعبة والمعقدة				
41	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء				

42	يساهم العاملین في الشركة بأداء الأعمال بصورة متقنة وسريعة			
43	تساعد التقنيات المعدة من قبل الشركة على نمو وتطوير الأداء بالشكل السليم			
44	يشعر العاملین بان عنصر الوقت من العناصر المهمة في انجاز الأعمال الموكلة إليهم			
45	يستغل العاملین في الشركة الفرص المتاحة لهم من اجل استمرارية النجاح في الواقع الخدمي			
46	يبتعد العاملین عن المعايير الشخصية في أداء المهام الموكلة إليهم			
47	يوجد شعور لدى العاملین بان المسؤولية الملقاة على عاتقهم تتناسب مع الصلاحيات الممنوحة في أداء الأعمال			
محور أداء العاملین				

بناءً على نتائج برنامج (SPSS)

يتضح من الجدول رقم أن المتوسط الحسابي لمحور أداء العاملین جاء بقدار 3.84 بدرجة عالية، كما جاء أغلب العبارات من 29 إلى 47 بدرجات عالية، باستثناء عبارة رقم 46 التي جاءت بدرجة متوسطة وهذا دليل على وجود درجة عالية في أداء العاملین بشركة سيتي إنيرجي السعودية للمشاريع الصناعية المحدودة، كما قدر الانحراف المعياري للبعد 0.482 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء العاملین وقربها من المتوسط الحسابي.

الجزء الثالث ملاحق الدراسة

مراجع الدراسة

مراجع الدراسة العربية والأجنبية:

1- سعدية علي عمار 2014م

- 2- هدى سليمان 2015م، أثر التتمتع الوظيفي على كفاءة أداء العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة بوزارة الهجرة وشركة بترو تريد، مركز أبحاث الشرق الأوسط.
- 3- أحمد العساف 2015م،
- 4- صفاء مصعب 2019م، أثر القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة جامعة الجزيرة، ود مدني.
- 5- شراطي وبن سالم 2020م، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها الأداء: دراسة حالة بمجمع صيدال، الجزائر.
- 6- بولطيور 2014م، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة الشركة الأفريقية للزجاج، الجزائر.
- 7- سعاد عيساوة ونسيمة زوبيري 2018م، أثر القيادة الإدارية في تفعيل أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، المدية.
- 8- اب منظور 2000م، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12 , ط1.
- 9- سامر جلدة 2009م، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
- 10- مدحت محمد أبو النصر 2007م، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، ط1.
- 11- محمد إسماعيل بلال 2005م، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة.
- 12- الفياض 1995م،
- 13- حميدة دريادي 2010م، دور القيادة الإدارية في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة حالة بمركب أنتاج الزجاج بمجمع سيفيتال، الجزائر.
- 14- حامدي معمر والنور 2018م، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة ثانويات بلدية الجلفة.
- 15- جمال الدين لعويسات 2003م، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر.

- 16- أحمد إبراهيم أحمد 2002م، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 17- نواف كنعان 1999م، القيادة الإدارية، مكتبة الشفافة للنشر والتوزيع. عمان، ط6.
- 18- طارق عبد الحميد البدري 2002م،
- 19- عبد الملك مزهودة 2001م، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد1.
- 20- كيرد عمار 2014م، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية، الجزائر.
- 21- مبارك بن علي الخزار 1987م، الحوافز وأثرها على أداء العاملين، مكتبة دار الحق، عمان.
- 22- كامل بربر 2000م، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة، الجامعة للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط2
- 23- محمد سليمان 2007م، الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة، المسيلة.
- 24- عمر وصفي 1994م، وظائف منظمات الأعمال، دار وهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- 25- ناصر المنصور كاسر 2000م، إدارة الإنتاج والعمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 26- صبحي جبر العتيبي 2005م، تطور فكر الأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
- 27- هاينز ماريون أي 1998م، إدارة الأداء دليل شامل للأشراف الفعال، ترجمة موسى محمود، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض.
- 28- النمر سعود محمد وآخرون 1997م، الإدارة العامة والوظائف، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض.

29- ماهر محمد صالح حسن 2004م، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي

للنشر والتوزيع، الأردن.

30- محمد قاسم القريوتي 2012م، مقدمة في الإدارة العامة، دار وائل للنشر، عمان.

الملاحق:

الاستبيان:

يجري الباحث دراسة بعنوان

(أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في شركة سيتي إنرجي السعودية للمشاريع الصناعية المحدودة)

ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة.

ولتحقيق هدف الدراسة تم اعداد هذا الاستبيان ونأمل منكم التكرم بتعبئة الاستبيان، علماً بأن البيانات تستخدم فقط لتحقيق أهداف البحث العالمي.
شاكرين ومقدرين لكم وقتكم وتعاونكم.

أنثى	ذكر	الجنس
19%	81%	

فما فوق 55	55 - 45	45 - 35	35 - 25	العمر
6.7%	14.3%	35.2%	26.7%	

المستوى التعليمي	ثانوي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
	26.7%	59%	14.3%	0%

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5 – 15	15 – 25	أكثر من 25 سنة
	21.9%	48.6%	21.9%	7.6%

أختار المناسب لرأيك حول أسلوب الإشراف في الشركة من خلال الاتي:

الرقم	بعد الإشراف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يقبل المدير ويتفهم أي اعتذار للتأخير أو الغياب	22.9%	39%	31.4%	6.7%	0%
2	يوزع المدير الواجبات على العاملين مع مراعاة قدراتهم	33.3%	40%	20%	5.7%	1%
3	يهتم المدير بآراء المرووسين حول سلوكياته وتصرفاته	25.7%	46.7%	14.3%	11.4%	1.9%
4	يضع المدير خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الآخرين	38.1%	41.9%	11.4%	7.6%	1%
5	يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل	45.7%	39%	10.5%	3.8%	1%

6	يعتبر المدير العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية	33.3%	42.9%	18.1%	4.8%	1%
7	يأخذ المدير في عين الاعتبار مشاكل ومصالح المرؤوسين	30.5%	45.7%	17.1%	4.8%	1.9%

أختار المناسب لرأيك حول بناء فريق العمل في الشركة من خلال الاتي:

الرقم	بناء فريق العمل	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
8	يقيم المدير أداء الجماعة	32.4%	46.7%	15.2%	5.7%	0%
9	المهم بالنسبة للرئيس هو بناء فريق عمل عالي الأداء	52.4%	33.3%	12.4%	1%	1%
10	يقسم المدير الاعمال الكبيرة الى مهام صغيرة	30.5%	46.7%	15.2%	7.6%	0%
11	يلتقي افراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل	19%	40%	28.6%	9.5%	2.9%
12	يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم	30.5%	47.6%	12.4%	7.6%	1.9%
13	يختار الزملاء بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء العمل	23.8%	40%	18.1%	14.3%	3.8%
14	يوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء	39%	45.7%	13.3%	1%	1%

أختار المناسب لرأيك حول أسلوب التحفيز في الشركة من خلال الاتي:

الرقم	بعد التحفيز	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
15	كل الظروف المحيطة بالعمل ملائمة (هدوء، الإضاءة، التهوية)	38.1%	36.2%	16.2%	7.6%	1.9%
16	فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة	34.3%	41%	13.3%	6.7%	4.8%
17	احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي	22.9%	39%	26.7%	7.6%	3.8%
18	أجري يتناسب مع العمل الذي أقوم به	21.9%	34.3%	22.9%	18.1%	2.9%
19	يساهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره	38.1%	46.7%	11.4%	1%	2.9%
20	أشعر بالأداء والطمأنينة في عملي	23.8%	53.3%	17.1%	3.8%	1.9%
21	هنالك عدالة في التعامل من المدير من جميع العمال	34.3%	33.3%	19%	7.6%	5.7%

أختر المناسب لرأيك حول الاتصال في الشركة من خلال الآتي:

الرقم	بعد الاتصال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
22	اتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق مسؤولي المباشر	40%	44.8%	11.4%	2.9%	1%
23	يزودني رئيسي بكل المعلومات المتاحة لتأدية عملي بشكل جيد	39%	39%	13.3%	8.6%	0%

24	يسمح الهيكل التنظيمي للشركة بتبسيط الاتصالات بين الإدارة والعمال	40%	35.2%	17.1%	5.7%	1.9%
25	اتصالي بالأدرة يساعدني على تحسين ادائي	39%	40%	13.3%	5.7%	1.9%
26	أقوم باستشارة زملائي عند القيام بأعمال في نفس المستوى التنظيمي	36.2%	48.6%	10.5%	4.8%	0%
27	يوجد تفاهم بيني وبين العاملين على مستوى المصالح والأقسام	27.6%	55.2%	12.4%	3.8%	1%
28	أرى في التنظيم غير رسمي مجال للتعبير عن ارائي بكل حرية	23.8%	39%	24.8%	9.5%	2.9%

أختر المناسب لرأيك حول أداء العاملين في الشركة من خلال الاتي:

الرقم	أداء العاملين	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
29	أقوم بأداء المهام الموكلة الى بحماسة شديدة	31.4%	51.4%	15.2%	1.9%	0%
30	التزم بالحضور الى عملي في الوقت المناسب	48.6%	40%	10.5%	1%	0%
31	احرص على حضور كافة الاجتماعات الخاصة بالعمل	41.9%	42.9%	11.4%	1.9%	1.9%

0%	0%	8.6%	47.6%	43.8%	أقدم مساعدات الى زملائي العاملين من اجل تسهيل الاعمال	32
1%	1.9%	12.4%	48.6%	36.2%	اهتم بالنصائح والارشادات التي يقدمها المدير من اجل تأدية عمله	33
1.9%	1%	3.8%	42.9%	50.5%	احرص على الالتزام بأنظمة وقوانين الشركة	34
0%	1%	8.6%	38.1%	52.4%	احرص على تحقيق اهداف الشركة	35
1%	1%	8.6%	42.9%	46.7%	تشجيع رئيس يدفعني لإنجاز العمل بكفاءة	36
0%	1%	17.1%	43.8%	38.1%	تفويض السلطات يحسن من ادائي	37
1.9%	0%	18.1%	38.1%	41.9%	التفاعل بيني وبين رئيسي يزيد في مستوى ادائي	38
1%	0%	17.1%	40%	41.9%	العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام وتحسين الأداء	39
2.9%	1%	14.3%	45.7%	36.2%	فريق العمل يذلل المهام الصعبة والمعقدة	40
1%	3.8%	13.3%	41.9%	40%	العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء	41

42	يساهم العاملین في الشركة بأداء الاعمال بصورة متقنة وسريعة	34.3%	45.7%	18.1%	1%	1%
43	تساعد التقنيات المعدة من قبل الشركة على نمو وتطوير الأداء بالشكل السليم	40%	40%	14.3%	1.9%	3.8%
44	يشعر العاملین بان عنصر الوقت من العناصر المهمة في انجاز الاعمال الموكلة إليهم	39%	41.9%	17.7%	1%	1%
45	يستغل العاملین في الشركة الفرص المتاحة لهم من اجل استمرارية النجاح في الواقع الخدمي	29.5%	52.4%	14.3%	1.9%	1.9%
46	يبتعد العاملین عن المعايير الشخصية في أداء المهام الموكلة إليهم	22.9%	41.9%	29.5%	4.8%	1%
47	يوجد شعور لدى العاملین بان المسؤولية الملقاة على عاتقهم تتناسب مع الصلاحيات الممنوحة في أداء الاعمال	24.8%	41%	23.8%	7.6%	2.9%

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في شركة سيتي إنبرجي السعودية للمشاريع الصناعية المحدودة" ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم أداة الدراسة والمتمثلة في استبيان.

وقد تكون مجتمع الدارسة من العاملين بالشركة وبلغ عددهم (105)
وقد اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجري الباحثون التحليل الاحصائي لتحصيل
البيانات الخام المكونة من إجابات عينة الدراسة.
كما استخدام الباحثون برنامج (SPSS) لتحليل الدراسة.
حيث تم التوصل إلى عدة نتائج من أهمها أن الإدارة لا تعتمد على إشراك العاملين في صياغة
الأهداف والخطط، بل تعتمد عليهم في تنفيذها وتحقيقها،
ومن خلال دراستنا نستطيع القول إن القيادة الإدارية الناجحة تعتبر مقياس نجاح المنظمة حيث
بإمكانها تحقيق الأهداف من خلال ما يتمتع به القادة من كفاءات ومهارات من شأنها أن تعطي إضافة.
كما أوصت الدراسة بعدة توصيات ومنها أن على الشركة إشراك العاملين في صياغة الخطط
والبرامج الإدارية لتسهيل عملية تنفيذ هذه البرامج والخطط بكفاءة عالية، وتطوير الهياكل التنظيمية
والاختصاصات الوظيفية من منطلق أن الإدارة تعتمد على الإدارة الأخرى في الشركة وأيضاً تحقيق
التكامل في نظام الحوافز فهي الحاجات والرغبات بالاستقرار المادي وبالتالي زيادة أداء العاملين.

Summary:

This study aimed to identify "the impact of administrative leadership on the performance of employees in Sete Energy Saudi Industrial Projects Ltd." and to achieve the objectives of the study, we designed the study tool represented in a questionnaire.

The study population consisted of the company's employees and their number reached (105)

The researchers followed the descriptive analytical approach, where the researchers conducted statistical analysis to collect raw data consisting of the answers of the study sample.

The researchers also used SPSS to refer to the study.

Where several results were reached, the most important of which is that management does not depend on the involvement of employees in the formulation of goals and plans, but rather depends on them in their implementation and achievement,

Through our study, we can say that successful administrative leadership is a measure of the success of the organization, as it can achieve goals through the competencies and skills of leaders that will give an addition.

The study also recommended several recommendations, including that the company should involve employees in the formulation of administrative plans and programs to facilitate the process of implementing these programs and plans with high efficiency, and the development of organizational structures and functional competencies from the premise that management depends on other management in the company and also achieve integration in the incentive system, as they are the

needs and desires for material stability and thus increase the performance of employees.

The impact of administrative leadership on the performance of workers in SETE Energy Saudia for Industrial Projects Ltd

Preparation

Leader

Abdulrhman Ibrahim Alzubaidi

20223006262

Member

Sami Ali Alqarni

20223006319

Member / عضو

Ibtihal Faisal Alqarni

20223006318

Supervised By

D. Waleed abdelgawwad

2022-2023