

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

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

اسم الطالب

سعيد عبدالله سعيد قاسم

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر - د. Sara Faried

د. Rana Ali - د. Alaa Ahmed

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثاني

الشكر والتقدير

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

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

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

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

جزاكم الله خير الجزاء، ووفقكم لما فيه خير وصلاح.

الإهداء

أهدي هذا العمل

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

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

إلى من شاركني لحظات السعي، وتحمل معي مشاق الطريق،

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

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

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع لكم جميعًا، عربون وفاء وتقدير

مستخلص الدراسة

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

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

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

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

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

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

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٨	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٩	١,١. المقدمة:.....
١٠	١,٢. مشكلة الدراسة.....
١٠	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
١٠	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١١	١,٣. أهمية الدراسة.....
١١	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١١	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١١	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٢	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٢	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٤	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٦	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٧	١,٩. مخطط المشروع.....
١٨	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٩	٢,١. المقدمة:.....
١٩	٢,٢. المتغير المستقل.....
٢٠	٢,٣. المتغير التابع.....
٢١	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٢	٢,٥. الخاتمة.....
٢٣	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٢٤	٣,١. المقدمة.....
٢٤	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٢٤	٣,٣. تصميم البحث.....
٢٦	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٢٩	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....
٣١	٣,٦. أنواع البيانات.....

٣٢	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي
٣٢	٣,٨. الخاتمة
٣٤	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٣٥	٤.1. المقدمة
٣٥	٤.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٣٩	٤.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٤٤	٤.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٤٦	٤.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
٥٥	٤,٦. الخاتمة
٥٦	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٥٦	٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
٥٦	٥,٢. توصيات الدراسة:
٥٦	٥,٣. الخاتمة:
٥٧	قائمة المراجع
٥٩	الملاحق

جدول الأشكال

١٦	رسم توضيحي ١ للنموذج المفاهيمي
٢٦	رسم توضيحي ٢ بصلة البحث
٣٧	رسم توضيحي 3 تصنيف العينة وفقاً للجنس
٣٧	رسم توضيحي 4 تصنيف العينة بالنسبة للفئة العمرية
٣٨	رسم توضيحي 5 تصنيف العينة وفقاً للمؤهل العلمي
٣٨	رسم توضيحي 6 تصنيف العينة وفقاً لسنوات الخبرة
٣٩	رسم توضيحي 7 تصنيف العينة وفقاً للقسم الإداري
٤٩	رسم توضيحي ٨ العلاقة بين القيادة الادارية وأداء الموظفين
٥٢	رسم توضيحي ٩ العلاقة بين القيادة الادارية والتزام الموظفين
	رسم توضيحي ١٠ العلاقة بين القيادة الادارية ورضا الموظفين
	رسم توضيحي ١١ العلاقة بين القيادة الادارية والانتاجية
	رسم توضيحي ١٢ العلاقة بين القيادة الادارية والكفاءة الوظيفية
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

جدول الجداول

جدول ١ عدد الموظفين	٢٧
جدول ٢ توزيع العينة	٢٧
جدول ٣ توزيع فقرات المتغير المستقل (القيادة الادارية)	٣٠
جدول ٤ توزيع فقرات المتغير التابع (أداء الموظفين)	٣١
جدول ٥ جدول توصيف عينة الدراسة	٣٦
جدول ٦ معاملات ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمقياس التابعة له	٤٠
جدول ٧ موضح به القيم المستخرجة من برنامج SPSS	٤٣
جدول ٨ جدول دلالة المتوسطات الحسابية	٤٤
جدول ٩ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	٤٥
جدول ١٠ معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	٤٨

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

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

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

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

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

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

١,٢. مشكلة الدراسة

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

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

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

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

١,٣. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذا البحث في مستويين متكاملين:

١,٣,١. على المستوى النظري:

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

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

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

١,٤. أسئلة الدراسة

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

١. ما أثر أسلوب القيادة الإدارية المتبع في شركة بنده على أداء الموظفين ؟
٢. ما الأنماط القيادية السائدة في بيئة العمل داخل شركة بنده ؟
٣. ما مستوى رضا الموظفين عن أساليب القيادة المستخدمة ؟
٤. ما العلاقة بين نوع القيادة ومستوى الإنتاجية والالتزام الوظيفي لدى موظفي شركة بنده ؟
٥. كيف يمكن توليد رؤى عملية وعلمية تساهم في تطوير الممارسات القيادية التي يمكن ان تعتمدها الإدارة العليا في شركة بنده لتعزيز أداء الموظفين ؟

١,٥ . أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

١. دراسة وتحليل أسلوب القيادة الإدارية على أداء الموظفين في شركة بنده.
٢. التعرف على الأنماط القيادية السائدة في بيئة العمل داخل الشركة.
٣. تقييم مستوى رضا الموظفين عن أساليب القيادة المستخدمة.
٤. اقتراح حلول وتوصيات تسهم في تحسين العلاقة بين نوع القيادة ومستوى الإنتاجية والالتزام الوظيفي.
٥. توليد رؤى عملية وعلمية تسهم في تطوير الممارسات القيادية التي يمكن ان تعتمد عليها الإدارة العليا في شركة بنده لتعزيز أداء الموظفين ؟

١,٦ . فرضيات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها، ووفقاً للمنهج الكمي القائم على أسلوب الاستبانة والتحليل الإحصائي، تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية :

- الفرضية الصفرية (Null Hypothesis H0):

لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لأسلوب القيادة الإدارية على أداء الموظفين في شركة بنده.

- الفرضية البديلة (Alternative Hypothesis H1):

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لأسلوب القيادة الإدارية على أداء الموظفين في شركة بنده.

- الفرضية الاتجاهية:

كلما تم تطبيق أسلوب قيادة إداري فعّال، زاد أداء الموظفين في شركة بنده.

- الفرضية غير الاتجاهية:

يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الإدارية وأداء الموظفين في شركة بنده.

١. الفرضية الفرعية الأولى :

- الفرضية الصفرية (H_0):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة الإدارية والتزام الموظفين في شركة بنده.

- الفرضية البديلة (H_1):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة الإدارية والتزام الموظفين في شركة بنده.

- الفرضية الاتجاهية:

كلما تحسنت أساليب القيادة الإدارية، ارتفع مستوى التزام الموظفين في شركة بنده.

- الفرضية غير الاتجاهية:

يوجد ارتباط بين أساليب القيادة الإدارية والتزام الموظفين في شركة بنده دون تحديد اتجاه العلاقة.

٢. الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية (H_0):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة الإدارية ورضا الموظفين في شركة بنده.

- الفرضية البديلة (H_1):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة الإدارية ورضا الموظفين في شركة بنده.

- الفرضية الاتجاهية:

كلما تحسنت أساليب القيادة الإدارية، ارتفع مستوى رضا الموظفين في شركة بنده.

- الفرضية غير الاتجاهية:

يوجد ارتباط بين أساليب القيادة الإدارية ورضا الموظفين في شركة بنده دون تحديد اتجاه العلاقة.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة :

- الفرضية الصفرية (H_0):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع القيادة ومستوى الإنتاجية في شركة بنده.

- الفرضية البديلة (H_1):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع القيادة ومستوى الإنتاجية في شركة بنده.

- الفرضية الاتجاهية:

كلما تم تطبيق القيادة التحفيزية، ارتفعت الإنتاجية في شركة بنده.

- الفرضية غير الاتجاهية:

يوجد ارتباط بين نوع القيادة ومستوى الإنتاجية لدى موظفي شركة بنده دون تحديد اتجاه

العلاقة.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الصفرية (H_0):

لا تؤثر الممارسات القيادية المتبعة على كفاءة الموظفين في شركة بنده.

- الفرضية البديلة (H_1):

تؤثر الممارسات القيادية المتبعة على كفاءة الموظفين في شركة بنده.

- الفرضية الاتجاهية:

تؤدي الممارسات القيادية الفعالة إلى تعزيز كفاءة الموظفين في شركة بنده.

- الفرضية غير الاتجاهية:

توجد علاقة بين الممارسات القيادية المتبعة وكفاءة الموظفين في شركة بنده دون تحديد اتجاه

العلاقة

١,٧. نموذج الدراسة

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين القيادة الإدارية (المتغير المستقل) وأداء الموظفين (المتغير التابع)، حيث يفترض النموذج أن الأنماط القيادية التي يتبناها القادة داخل المؤسسة تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين، سواء بالإيجاب أو السلب.

يُستخدم هذا النموذج كمرجعية لتوجيه تصميم البحث، وبناء الاستبانة، وتحليل النتائج لاحقاً من خلال اختبار العلاقة بين المتغيرين.

١,٧,١. مكونات نموذج البحث:

أولاً: المتغير المستقل – القيادة الإدارية

ويتضمن مجموعة من الأنماط القيادية، مثل:

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

ثانياً: المتغير التابع – أداء الموظفين

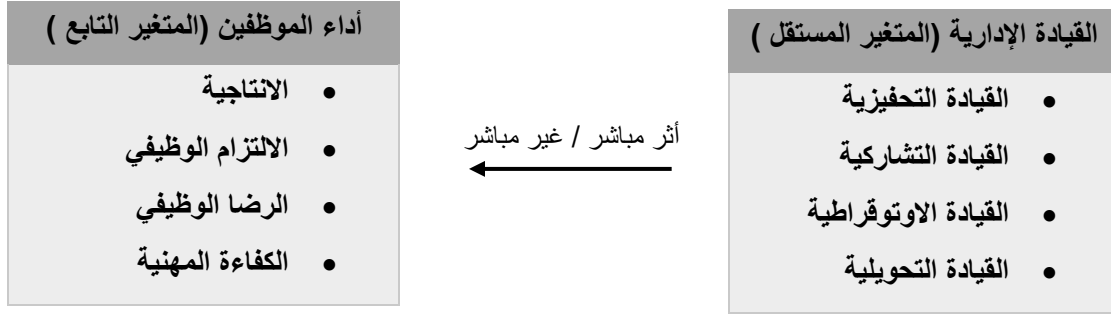
ويُقاس من خلال مؤشرات، مثل:

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

١,٧,٢. العلاقة المفترضة بين المتغيرات:

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

١,٧,٣. الرسم التوضيحي للنموذج المفاهيمي :



رسم توضيحي ١ للنموذج المفاهيمي

١,٨. الدراسة الميدانية

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

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

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

١,٩ . مخطط المشروع

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

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

الفصل الخامس : حدود الدراسة ، التوصيات والخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

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

٢,٢. المتغير المستقل - القيادة الإدارية

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

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

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

دراسات سابقة:

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

٢,٣. المتغير التابع – أداء الموظفين

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

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

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

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

دراسات سابقة:

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

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

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

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

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

٢,٥. الخاتمة

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

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

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

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

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

• القيادة الإدارية (المتغير المستقل):

تُعرف إجرائيًا بأنها الأنماط السلوكية والأساليب الإدارية التي يمارسها المديرون داخل شركة بنده في تعاملهم مع الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية ، وتشمل: القيادة التحفيزية، التشاركية، التحويلية، والسلطوية، كما تُقاس من خلال مجموعة من العبارات في الاستبانة الموجهة للمبحوثين.

• أداء الموظفين (المتغير التابع):

يُقصد به درجة كفاءة الموظف في إنجاز مهامه بما يشمل: الإنتاجية، الالتزام الوظيفي، الرضا، والتفاعل، ويتم قياسه من خلال مجموعة من المؤشرات التي يتضمنها الجزء الثاني من الاستبانة.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

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

١- فلسفة البحث: (Research Philosophy)

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

٢- منهج البحث: (Research Approach)

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

٣- استراتيجية البحث: (Research Strategy)

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

٤- نوع البحث: (Type of Research)

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

٥- الأفق الزمني: (Time Horizon)

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

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

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

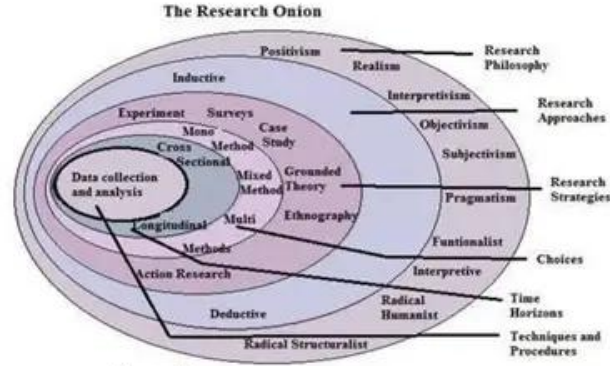


Figure 3.1

Source: Saunders et al., (2009)

رسم توضيحي ٢ بصلة البحث

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

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

٣,٤,١. مجتمع البحث:

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

ويبلغ عدد موظفي الشركة في مدينة جدة تقريباً ٥٠٠ موظفًا وموظفة، موزعين على النحو الآتي:

جدول ١ عدد الموظفين

الفئة	التصنيف الوظيفي	عدد أفراد العينة
أ	موظفو الفروع (مبيعات – خدمة عملاء – كاشير)	١١٦
ب	موظفو الإدارات الإدارية (موارد بشرية – مالية – تقنية ...)	١٢٠
ج	موظفو التشغيل والمستودعات	١٢٨
د	أخرى	١٣٦
الاجمالي	٥٠٠ موظفاً	

٣,٤,٢. عينة البحث :

بناءً على عدد المجتمع الكلي (٥٠٠ موظفًا)، تم استخدام جدول Morgan & Krejcie (١٩٧٠) لتحديد حجم العينة المناسب، والذي يشير إلى أن العدد الملائم هو ٢١٧ موظفًا عند مستوى دلالة ٠,٠٥. وقد تم توزيع العينة بما يراعي تنوع الفئات الوظيفية كما يلي:

جدول ٢ توزيع العينة

الفئة	التصنيف الوظيفي	عدد أفراد العينة
أ	موظفو الفروع	٥٠
ب	موظفو الإدارات الإدارية	٥١
ج	موظفو التشغيل والمستودعات	٥٦
د	أخرى	٦٠
الاجمالي	٢١٧ موظفاً	

٣,٤,٣. حجم العينة:

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

وبما أن حجم مجتمع الدراسة في هذه الحالة يبلغ ٥٠٠ موظفًا، فإن حجم العينة المناسب وفق الجدول هو ٢١٧ مفردة.

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

٣,٤,٤. طرق وتقنيات أخذ العينة :

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

وقد تم تنفيذ الاختيار العشوائي على النحو التالي:

- إعداد قائمة بجميع موظفي الشركة بمدينة جدة بالتنسيق مع قسم الموارد البشرية.
- ترقيم الأفراد من ١ إلى ٥٠٠.
- استخدام برنامج Excel لتوليد أرقام عشوائية تمثل أفراد العينة (٢١٧ رقمًا).
- إرسال الاستبانة إلكترونيًا إلى الموظفين المختارين عبر البريد الداخلي الرسمي.

- ضمان سرية إجابات المشاركين واستخدامها لأغراض علمية فقط

٣,٥. طريقة جمع البيانات

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

٣,٥,١. المتغير المستقل – القيادة الإدارية

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

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

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

جدول ٣ توزيع فقرات المتغير المستقل (القيادة الادارية)

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

٣,٥,٢. المتغير التابع – أداء الموظفين

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

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

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

جدول ٤: توزيع فقرات المتغير التابع (أداء الموظفين)

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

٣,٦. أنواع البيانات

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

البيانات الأولية:

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

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

البيانات الثانوية:

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

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

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

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

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

٣,٨. الخاتمة

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

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

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الميدانية المستخلصة من الاستبيانات، والتي تم جمعها من عينة الدراسة البالغ عددها (٢١٧) مفردة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار ٢٨، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من مدى صدق وثبات أدوات القياس، بالإضافة إلى وصف خصائص العينة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

يشمل هذا الفصل عدة مراحل تحليلية، بدءاً من التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة، يليه تحليل الصدق والثبات للاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وكذلك تحليل KMO و Bartlett لاختبار مدى ملاءمة البيانات للتحليل العاملي.

كما تم تقديم مصفوفة الارتباط بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير المتغير المستقل (القيادة الإدارية) على المتغير التابع (أداء الموظفين). وقد تمت مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، بما يساهم في تفسير دلالاتها وتوضيح مدى توافقها أو تعارضها مع ما توصلت إليه الأدبيات السابقة.

٤,٢. توصيف عينة الدراسة

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 التالية:

- النوع ويشتمل على: (ذكر، أنثى).
- الفئة العمرية وتشمل: (أقل من ٢٥ سنة، من ٢٥ إلى ٣٤ سنة، من ٣٥ إلى ٤٤ سنة، أكثر من ٤٥ سنة).
- عدد سنوات الخبرة وتشمل: (أقل من ٣ سنوات، من ٣ إلى ٥ سنوات، من ٦ إلى ١٠ سنة، من ١٠ سنة فأكثر).
- طبيعة العمل وتشمل: (فروع، إدارات، مستودعات، أخرى).

- المستوى التعليمي ويشمل: (ثانوي، دبلوم ، جامعي، دراسات عليا).

وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وتوضيحها من خلال الجداول والرسومات البيانية التي تعرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول ٥ جدول توصيف عينة الدراسة

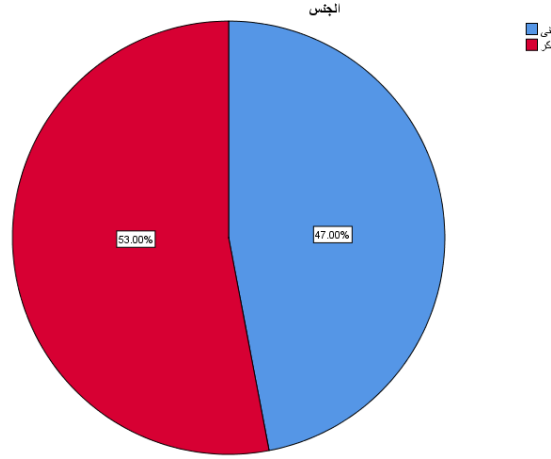
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	١- ذكر	١١٥	٥٣,٠%
	٢- انثى	١٠٢	٤٧,٠%
اجمالي ٢١٧ ١٠٠%			
الفئة العمرية	١- اقل من ٢٥ سنة	٥٢	٢٤,٠%
	٢- من ٢٥ سنة الى ٣٤ سنة	٤٨	٢٢,١%
	٣- من ٣٥ سنة الى ٤٤ سنة	٥٣	٢٤,٤%
	٤- اكثر من ٤٥ سنة	٦٤	٢٩,٥%
اجمالي ٢١٧ ١٠٠%			
المؤهل العلمي	١- ثانوي	٥٩	٢٧,٢%
	٢- دبلوم	٤٩	٢٢,٦%
	٣- بكالوريوس	٦٤	٢٩,٥%
	٤- دراسات عليا	٤٥	٢٠,٧%
اجمالي ٢١٧ ١٠٠%			
سنوات الخبرة	١- اقل من ٣ سنوات	٤٨	٢٢,١%
	٢- من ٣ - ٥ سنوات	٥٠	٢٣,٠%
	٣- من ٦ - ١٠ سنوات	٦٤	٢٩,٥%
	٤- اكثر من ١٠ سنوات	٥٥	٢٥,٣%
اجمالي ٢١٧ ١٠٠%			
القسم الاداري	الإدارة	٥١	٢٣,٥%
	الفروع	٥٠	٢٣,٠%
	المستودعات	٥٦	٢٥,٨%
	اخرى	٦٠	٢٧,٦%
اجمالي ٢١٧ ١٠٠%			

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

(ن = ٢١٧ مفردة)

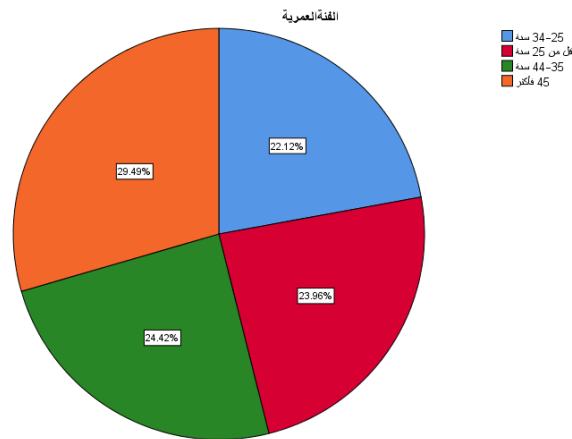
من بيانات الجدول (٥) تم استخلاص النتائج الآتية :

- بالنسبة للنوع : يتضح من نتائج الجدول أن نسبة الذكور بلغت ٥٣,٠٪ من إجمالي عينة الدراسة، بعدد بلغ ١١٥ مفردة، بينما بلغت نسبة الإناث ٤٧,٠٪ بعدد ١٠٢ مفردة. وهذا يشير إلى وجود تقارب نسبي بين عدد الذكور والإناث في العينة، مع ميل بسيط نحو الذكور، كما هو موضح في الشكل التالي :



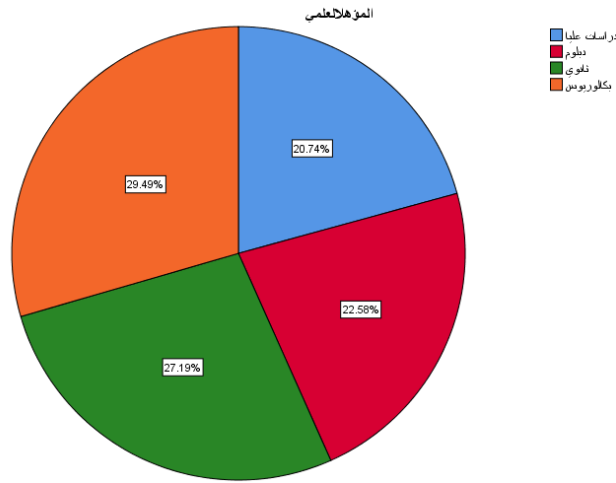
رسم توضيحي 3 تصنيف العينة وفقاً للجنس

- بالنسبة الفئة العمرية: توزعت الفئات العمرية للمشاركين كما يلي: الفئة الأقل من ٢٥ سنة بلغ عددهم (٥٢) بنسبة (٢٤,٠٪)، والفئة من ٢٥ إلى ٣٤ سنة عددهم (٤٨) بنسبة (٢٢,١٪)، والفئة من ٣٥ إلى ٤٤ سنة عددهم (٥٣) بنسبة (٢٤,٤٪)، وأخيراً الفئة الأكثر من ٤٥ سنة عددهم (٦٤) مشاركاً بنسبة (٢٩,٥٪)، كما هو موضح في الشكل التالي :



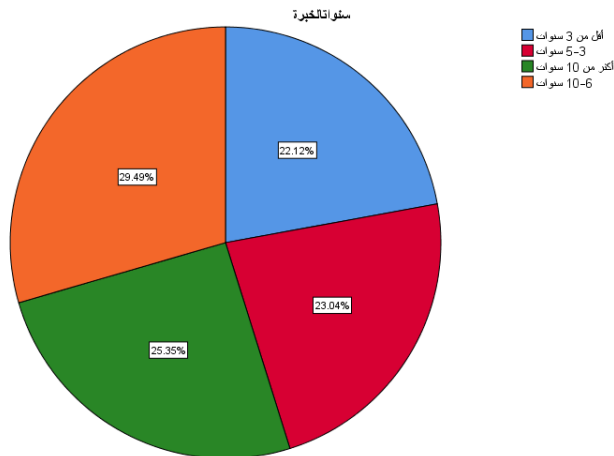
رسم توضيحي 4 تصنيف العينة بالنسبة للفئة العمرية

- بالنسبة المؤهل العلمي: بلغ عدد الحاصلين على شهادة الثانوية العامة (٥٩) مشاركًا بنسبة (٢٧,٢٪)، والحاصلين على شهادة جامعية (١١٣) بنسبة (٥٢,١٪)، والحاصلين على دراسات عليا (٤٥) بنسبة (٢٠,٧٪)، كما هو موضح في الشكل التالي :



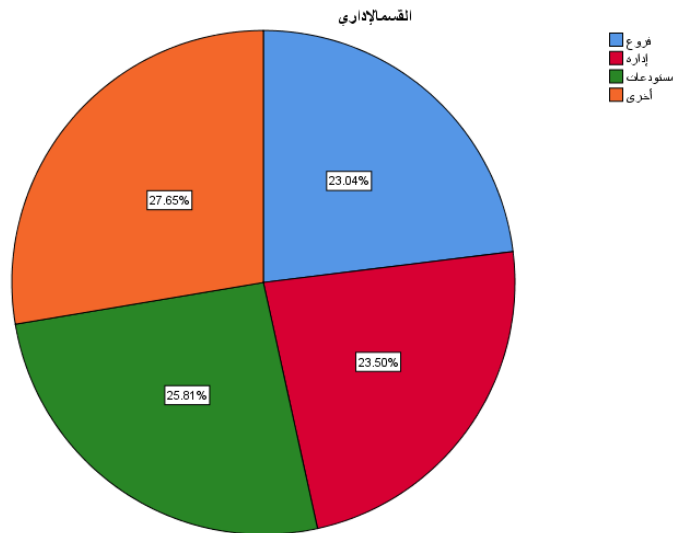
رسم توضيحي 5 تصنيف العينة وفقاً للمؤهل العلمي

- بالنسبة سنوات الخبرة: المشاركون الذين تقل خبرتهم عن ٣ سنوات بلغ عددهم (٤٨) بنسبة (٢٢,١٪)، ومن لديهم خبرة من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات عددهم (٤٨) بنسبة (٢٢,١٪)، أما من لديهم خبرة من ٦ إلى أقل من ١٠ سنوات فعددهم (٦٤) بنسبة (٢٩,٥٪)، في حين أن المشاركين ممن لديهم أكثر من ١٠ سنوات خبرة بلغ عددهم (٥٧) مشاركًا بنسبة (٢٦,٣٪)، كما هو موضح في الشكل التالي :



رسم توضيحي 6 تصنيف العينة وفقاً لسنوات الخبرة

- بالنسبة القسم الإداري: توزعت العينة على الأقسام الإدارية المختلفة، حيث يعمل في الإدارة (٥١) مشاركًا بنسبة (٢٣,٥٪)، وفي الفروع (٥٠) بنسبة (٢٣,٠٪)، وفي المستودعات (٦٠) بنسبة (٢٧,٦٪)، بينما يعمل في أقسام أخرى (٥٦) مشاركًا بنسبة (٢٥,٨٪)، كما هو موضح في الشكل التالي:



رسم توضيحي 7 تصنيف العينة وفقًا للقسم الإداري

٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

قياس الصدق والثبات لأداة الدراسة 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 (متوسط التباين المستخرج AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ.

٤,٣,١. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

سعيًا للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، فقد تم اختبار نوعين من الصدق:

• **صدق الاتساق الداخلي:** وهو ما يشير إلى مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه. ولقياسه، تم استخدام معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير، حيث يُعتبر معامل الارتباط المقبول هو ما يزيد عن ٠,٥٠، وذلك وفقًا لمعيار كايزر (Kaiser, 1974)، أما العبارات التي يقل معامل ارتباطها عن ذلك، فيتم استبعادها من التحليل.

• **الصدق التقاربي (Convergent Validity):** ويُقاس من خلال حساب متوسط التباين المستخرج

(AVE)، والذي يعكس مدى تقارب العبارات التي تقيس نفس البُعد. وبحسب هير وآخرون (Hair et al., 2006)، يُشترط أن تكون قيمة AVE أكبر من ٠,٥٠ للدلالة على توافر الصدق التقاربي.

ويعرض الجدول التالي النتائج الإحصائية الخاصة بمعاملات الارتباط بين العبارات ودرجاتها الكلية (لقياس صدق الاتساق الداخلي)، بالإضافة إلى قيم AVE (لقياس الصدق التقاربي)، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS:

جدول ٦ معاملات ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمقياس التابعة له

AVE		KMO		معاملات الارتباط	العبارات	المتغير	
متوسط التباين المستخرج							
٠,٧٣١	٠,٧٩٧	٠,٨٧٩	٠,٨٢٩	٠,٨١٨	التحويلية ١	القيادة التحويلية	القيادة الإدارية (المتغير المستقل)
				٠,٨٤١	التحويلية ٢		
				٠,٧٦٢	التحويلية ٣		
				٠,٧٦٧	التحويلية ٤		
	٠,٦٧١		٠,٨٤٢	٠,٦٩٢	التشاركية ١	القيادة التشاركية	
				٠,٧٧٣	التشاركية ٢		
				٠,٧١٥	التشاركية ٣		
				٠,٦٣٤	التشاركية ٤		
				٠,٥٣٩	التشاركية ٥		
				٠,٦١٢	السلوطية ١	القيادة	

	٠,٦٩٥		٠,٧٢٤	٠,٧٨٢	السلوطية ٢	السلوطية			
				٠,٦٩٢	السلوطية ٣				
	٠,٦٣٦		٠,٧٥٦	٠,٨٦٨	التحفيزية ١	القيادة التحفيزية			
				٠,٥١٦	التحفيزية ٢				
				٠,٥٣٥	التحفيزية ٣				
				٠,٧٢٧	التحفيزية ٤				
	٠,٧٠٢		٠,٧٣٢	٠,٩٠٧	٠,٩٠٨	٠,٧٩٨		الكفاءة ١	الكفاءة المهنية
٠,٨٠٦		الكفاءة ٢							
٠,٧٣١		الكفاءة ٣							
٠,٧٦٢		الكفاءة ٤							
٠,٥٦٤		الكفاءة ٥							
٠,٦٣٢		٠,٨٥٢	٠,٦٩٦		الالتزام ١	الالتزام الوظيفي			
					٠,٦١٥		الالتزام ٢		
					٠,٦٣٩		الالتزام ٣		
					٠,٥٧٨		الالتزام ٤		
٠,٦٧٣		٠,٧٥٩	٠,٥٧٠		الجودة ١	جودة الانتاج			
					٠,٧٩٤		الجودة ٢		
					٠,٦٥٧		الجودة ٣		
٠,٦٣١		٠,٨٢٦	٠,٨١٢		الرضا ١	الرضا الوظيفي			
					٠,٥٩٢		الرضا ٢		
					٠,٥٠٢		الرضا ٣		
					٠,٦٢٨		الرضا ٤		

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ن=٢١٧ مفردة

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس القيادة الإدارية : جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس متغير القيادة الإدارية (القيادة التحويلية، القيادة التشاركية ، القيادة السلطوية ، القيادة التحفيزية) قيمتها اكبر من ٠,٥ بالإضافة الى ان قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية اقل من ٠,٠٠١ وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الأربعة ، كذلك من النتائج بالأعلى بلغت قيمة اختبار $KMO = 0,80$ ، وهي تقع ضمن المستوى جيد جداً مما يدل على ملاءمة البيانات للتحليل العاملي ، كما كانت نتيجة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) دالة احصائياً ($Sig = 0,000$) ، مما يؤكد وجود ارتباطات جوهرية بين المتغيرات . كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير القيادة الإدارية ككل اذ يساوي ٠,٧٣١ ، كذلك قيم متوسط التباين المستخرج لأبعاد ممارسات القيادة الإدارية (القيادة التحويلية، القيادة التشاركية ، القيادة السلطوية ، القيادة التحفيزية) هي : ٠,٧٩٧ ، ٠,٦٧١ ، ٠,٦٩٥ ، ٠,٦٣٦ ، على الترتيب ، وفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة .

مقياس أداء الموظفين : جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس متغير أداء الموظفين (الكفاءة المهنية ، الالتزام الوظيفي ، جودة الإنتاج ، الرضا الوظيفي) قيمتها اكبر من ٠,٥ بالإضافة الى ان قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية اقل من ٠,٠٠١ وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الأربعة ، كذلك من النتائج بالأعلى بلغت قيمة اختبار $KMO = 0,907$ ، وهي تقع ضمن المستوى جيد جداً مما يدل على ملاءمة البيانات للتحليل العاملي ، كما كانت نتيجة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) دالة احصائياً ($Sig = 0,000$) ، مما يؤكد وجود ارتباطات جوهرية بين المتغيرات . كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير القيادة الإدارية ككل اذ يساوي ٠,٧٠٢ ، كذلك قيم متوسط التباين المستخرج لأبعاد أداء الموظفين (الكفاءة المهنية ، الالتزام الوظيفي ، جودة الإنتاج ، الرضا الوظيفي) هي : ٠,٧٣٢ ، ٠,٦٣٢ ، ٠,٦٧٣ ، ٠,٦٣١ ، على الترتيب ، وفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة .

٤,٣,٢. 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 الدراسة تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS يجب أن تكون القيم أكبر من ٠,٧ حتى يتحقق الثبات للمقياس.

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من برنامج SPSS:

جدول ٧ موضح به القيم المستخرجة من برنامج SPSS

المتغيرات		عدد العبارات		ألفا كرونباخ	
القيادة الإدارية	القيادة التحويلية	٤	١٦	٠,٩٢١	٠,٩٤٦
	القيادة التشاركية	٥		٠,٨٨١	
	القيادة السلطوية	٣		٠,٨٣١	
	القيادة التحفيزية	٤		٠,٨١٨	
أداء الموظفين	الكفاءة المهنية	٥	١٦	٠,٩٦٥	٠,٩٧٨
	الالتزام الوظيفي	٤		٠,٩٣٢	
	جودة الإنتاج	٣		٠,٩١٣	
	الرضا الوظيفي	٤		٠,٩٣١	

ن = ٢١٧ مفردة

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقياس الدراسة كما يلي:

مقياس القيادة الإدارية: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ لمقياس القيادة الإدارية ككل هي

٠,٩٤٦ ولأبعاد مقياس القيادة الإدارية (القيادة التحويلية, القيادة التشاركية, القيادة السلطوية, القيادة

التحفيزية) هي ٠,٩٢١ ، ٠,٨٨١ ، ٠,٨٣١ ، ٠,٨١٨ ، على الترتيب، مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من

٠,٧ وقال هير وآخرون (Hair et al., ٢٠١٠)، فقد تحقق الثبات.

مقياس أداء الموظفين: أظهرت النتائج الإحصائية ان قيم الفا كرونباخ لمقياس أداء الموظفين ككل هي ٠,٩٧٨ ولأبعاد مقياس أداء الموظفين (الكفاءة المهنية، الالتزام الوظيفي، جودة الإنتاج، الرضا الوظيفي) هي ٠,٩٦٥، ٠,٩٣٢، ٠,٩١٣، ٠,٩٣١، على الترتيب، مما يشير الى ان جميع القيم أكبر من ٠,٧ وفقاً لهير وآخرون (Hair et al., ٢٠١٠)، فقد تحقق الثبات.

وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى التي تثبت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانة للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في اجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرات الخماسي، وفقاً لما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في ١٠٠ ÷ ٥ (المقياس الخماسي) = ٢٠٪

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية كما يلي:

جدول ٨ جدول دلالة المتوسطات الحسابية

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة/ الأهمية
من ١ الى اقل من ١,٨٠	غير موافق تماماً	من ٢٠ الى اقل من ٣٦٪	منخفض جداً
من ١,٨٠ الى اقل من ٢,٦٠	غير موافق	من ٣٦ الى اقل من ٥٢٪	منخفض
من ٢,٦٠ الى اقل من ٣,٤٠	محايد	من ٥٢ الى اقل من ٦٨٪	متوسط
من ٣,٤٠ الى اقل من ٤,٢٠	موافق	من ٦٨ الى اقل من ٨٤٪	مرتفع
من ٤,٢٠ الى اقل من ٥	موافق تماماً	من ٨٤ الى ١٠٠٪	مرتفع جداً

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر الى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى القيادة الإدارية وابعادها، وكذلك مستوى أداء الموظفين وابعادها، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة. وذلك كما يلي:

جدول ٩ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات		المتوسط الحسابي		الانحرافات المعيارية		التباين		الاتجاه العام		مستوى الأهمية / الممارسة	
القيادة الإدارية	القيادة التحويلية	٤,٠٠		٠,٩٧		٠,٩٥		موافق		مرتفع	
	القيادة التشاركية	٣,٩٦		٠,٩١		٠,٨٣		موافق		مرتفع	
	القيادة السلطوية	٣,٨٦		٠,٩٦		٠,٩٢		موافق		مرتفع	
	القيادة التحفيزية	٣,٨٠		٠,٩٥		٠,٩٠		موافق		مرتفع	
أداء الموظفين	الكفاءة المهنية	٣,٧٧		١,٣٧		١,٨٩		موافق		مرتفع	
	الالتزام الوظيفي	٣,٧١		١,٣٣		١,٧٨		موافق		مرتفع	
	جودة الإنتاج	٣,٦٣		١,٣٣		١,٧٨		موافق		مرتفع	
	الرضا الوظيفي	٣,٥٧		١,٣٣		١,٧٨		موافق		مرتفع	

ن = ٢١٧ مفردة

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

الإجابة على أسئلة الدراسة بما يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- ما أثر أسلوب القيادة الإدارية المتبع في شركة بنده على أداء الموظفين؟

أوضحت النتائج الى ان الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع لتطبيق أساليب القيادة الإدارية بأبعادها . حيث نجد ان المتوسط الحسابي لبعد (القيادة التحويلية هو ٤,٠٠ بنسبة موافقة بلغت ٨٠٪ ، عند الانحراف المعياري ٠,٩٧) والمتوسط الحسابي لبعد (القيادة التشاركية هو ٣,٩٦ بنسبة موافقة بلغت ٧٩,٢٪ ، عند الانحراف المعياري ٠,٩١) ، والمتوسط الحسابي لبعد (القيادة السلطوية هو ٣,٨٦ بنسبة موافقة بلغت ٧٧,٢٪ ، عند الانحراف المعياري ٠,٩٦) ، والمتوسط الحسابي لبعد (القيادة التحفيزية هو ٣,٨٠ بنسبة موافقة بلغت ٧٦٪ ، عند الانحراف المعياري ٠,٩٥) وذلك حيث كان المتوسط الحسابي ككل لمتغير القيادة الإدارية حسب آراء أفراد العينة هو (٣,٩٠) بنسبة موافقة بلغت ٧٨٪ عند الانحراف المعياري ٠,٨٣ وهذا يدل على ان اغلب افراد العينة يتفقون على ان أسلوب القيادة الإدارية المتبع في الشركة له تأثيراً إيجابياً على أدائهم ، مما يعكس ادراك الموظفين لأهمية القيادة وفي توجيههم وتحفيزهم نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف المؤسسية . ويظهر هذا ان القادة في الشركة يتمتعون بمستوى معين من الكفاءة في التأثير على أداء مرؤوسيهـم.

- ما مستوى رضا الموظفين عن أساليب القيادة المستخدمة؟

أوضحت النتائج الى ان الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع لمقياس أداء الموظفين بأبعادها. حيث نجد ان المتوسط الحسابي لبعد (الكفاءة المهنية هو ٣,٧٧ بنسبة موافقة بلغت ٧٥,٤٪ ، عند الانحراف المعياري ١,٨٩) والمتوسط الحسابي لبعد (الالتزام الوظيفي هو ٣,٧١ بنسبة موافقة بلغت ٧٤,٢٪ ، عند الانحراف المعياري ١,٧٨) ، والمتوسط الحسابي لبعد (جودة الانتاج هو ٣,٦٣ بنسبة موافقة بلغت ٧٢,٦٪ ، عند الانحراف المعياري ١,٧٨) ، والمتوسط الحسابي لبعد (الرضا الوظيفي هو ٣,٥٧ بنسبة موافقة بلغت ٧١,٤٪ ، عند الانحراف

المعياري ١,٧٨) وذلك حيث كان المتوسط الحسابي ككل لمتغير أداء الموظفين حسب آراء أفراد العينة هو (٣,٦٧) بنسبة موافقة بلغت ٧٣,٤٪ عند الانحراف المعياري ١,٢٧ ، وهذا يدل على اتفاق غالبية الباحثين على عبارات الاستبانة المتعلقة بأساليب القيادة يعكس وجود مستوى رضا جيد عن الأساليب القيادية المتبعة . وهذا يعني ان الموظفين يشعرون بان القيادة تراعي احتياجاتهم، وتوفر بيئة عمل مشجعة، وتشركهم في بعض القرارات او على الأقل توضح لهم التوجهات الإدارية، مما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.

- ما الانماط القيادية السائدة في بيئة العمل داخل الشركة؟

نظراً لان مستوى الاستجابة جاء بدرجة موافق يمكن استنتاج ان الموظفين يتعرفون على نمط قيادي واضح ضمن بيئة العمل، وقد يكون هذا النمط التحويلية والتشاركية حسب بنود الاستبانة. الا ان اتفاقهم العام يدل على وجود نمط قيادي موحد نسبياً، وليس قيادة عشوائية او متباينة، مما يساعد على اتساق بيئة العمل واستقرارها.

بما ان نتائج التحليل الوصفي لجميع العبارات جاءت في مستوى موافق ذلك يدل على ان بيئة العمل داخل شركة بنده تتسم بوجود قيادة إدارية فعالة نسبياً، لها اثر إيجابي على الموظفين من حيث الأداء والرضا العام. ومع ذلك، يمكن للإدارة الاستفادة من هذه المؤشرات لتعزيز الممارسات الإيجابية القائمة، والبحث عن فرص تحسين في البنود التي لم تحقق مستوى موافق بشدة.

٤,٥ . اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٤,٥,١ . معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

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

جدول ١٠ معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

		القيادة الادارية	أداء الموظفين
القيادة الادارية	Pearson Correlation	1	.869**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	217	217
أداء الموظفين	Pearson Correlation	.869**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	217	217
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = ٢١٧ مفردة

الارتباط الخطي بين القيادة الإدارية وابعادها (كمتغير مستقل) وأداء الموظفين وابعادها (كمتغير تابع):

تبين من الجدول ارتباط معنوي قوي موجب (٠,٨٦٩) بين القيادة الإدارية كممتغير مستقل وأداء الموظفين كممتغير تابع عند مستوى دلالة اقل من (٠,٠١).

يلاحظ مما سبق ان قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة. ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

٤,٥,٢. نتائج اختبار فروض الدراسة:

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل اليها باستخدام SPSS-V.28. على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لأسلوب القيادة الإدارية على أداء الموظفين في شركة بنده.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضاً فرعية كما يلي:

ف ١: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة الإدارية والتزام الموظفين في شركة بنده.

ف ٢: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة الإدارية ورضا الموظفين في شركة بنده.

ف ٣: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع القيادة ومستوى الإنتاجية في شركة بنده.

ف ٤: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية المتبعة على كفاءة الموظفين في شركة بنده.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

ولاختبار هذا الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين القيادة الإدارية اجمالاً كمتغير مستقل وأداء الموظفين اجمالاً كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.369 ^a	.136	.132	1.187

a. Predictors: (Constant), المتغير_المستقل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47.897	1	47.897	33.986	.000 ^b
	Residual	302.998	215	1.409		
	Total	350.895	216			

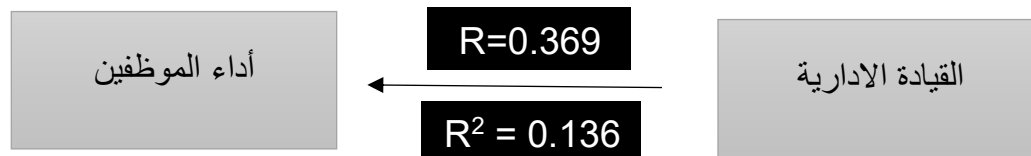
a. Dependent Variable: المتغير_التابع

b. Predictors: (Constant), المتغير_المستقل

Coefficients^a

Unstandardized Coefficients				Standardized Coefficients			95.0% Confidence Interval for B	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.471	.386		3.808	.000	.709	2.232
	المتغير المستقل	.564	.097	.369	5.830	.000	.373	.754

a. Dependent Variable: المتغير_التابع



رسم توضيحي ٨ العلاقة بين القيادة الادارية وأداء الموظفين

نُظهر الجداول أعلاه النتائج التالية:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) في جدول ANOVA وهو ($\text{Sig} = 0.000$) إلى أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.01)، مما يعني أن النموذج صالح لتفسير العلاقة بين المتغيرين.
 - وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.369$) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية) والمتغير التابع (أداء الموظفين).
 - كما يشير معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted R Square} = 0.132$) إلى أن ما نسبته 13.2% من التباين الحاصل في أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال التباين في القيادة الإدارية.
 - وتشير قيمة (ت) ($t = 5.830$) إلى معنوية معامل الانحدار ($\text{Beta} = 0.369$)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) هو ($\text{Sig} = 0.000$)، وهو أقل من (0.01)، مما يدل على أن القيادة الإدارية تؤثر بشكل دال إحصائيًا على أداء الموظفين.
- وبناءً على ما سبق، يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية مع الدراسات السابقة:

تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الشريف (٢٠٢٤) التي هدفت إلى قياس تأثير أنماط القيادة الإدارية في تحسين الأداء بالإدارات الحكومية، حيث أظهرت نتائجها وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة الإيجابية على أداء الموظفين بمكتب تعليم رنية. وبالمثل، فقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.369$)، وكانت قيمة ($t = 5.830$) دالة إحصائيًا عند مستوى ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يعكس أن تحسين أنماط القيادة الإدارية في بيئة العمل يسهم بشكل فعال في تحسين أداء الموظفين.

وُتُعزَز هاتان الدراستان الفرضية القائلة بأن القيادة الإدارية لا تؤثر فقط على توجهات الموظفين وسلوكياتهم، بل تسهم أيضاً في رفع إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة، سواء في القطاع الحكومي كما في دراسة الشريف، أو في القطاع الخاص كما هو الحال في هذه الدراسة التطبيقية. كما أن النسبة التي فسّر بها المتغير المستقل (القيادة الإدارية) التباين في أداء الموظفين (١٣,٢٪) توضح أهمية القيادة كعامل مؤثر، حتى وإن لم تكن العامل الوحيد.

بالتالي، تعكس النتائج تقاطعاً في الرؤية بين الدراستين، وتؤكد أهمية تعزيز الأساليب القيادية الفعالة كوسيلة لتحقيق التطوير التنظيمي ورفع مستوى الأداء المؤسسي.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

- ف ١: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة الإدارية والتزام الموظفين في شركة بنده.
- ف ٢: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة الإدارية ورضا الموظفين في شركة بنده.
- ف ٣: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع القيادة ومستوى الإنتاجية في شركة بنده.
- ف ٤: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية المتبعة على كفاءة الموظفين في شركة بنده.

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين القيادة الإدارية اجمالاً كمتغير مستقل والتزام الموظفين كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.374 ^a	.140	.124	1.193

a. Predictors: (Constant), بعد_المؤهل، بعد_السلطة، بعد_التأريكة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49.145	4	12.286	8.632	.000 ^b
	Residual	301.750	212	1.423		
	Total	350.895	216			

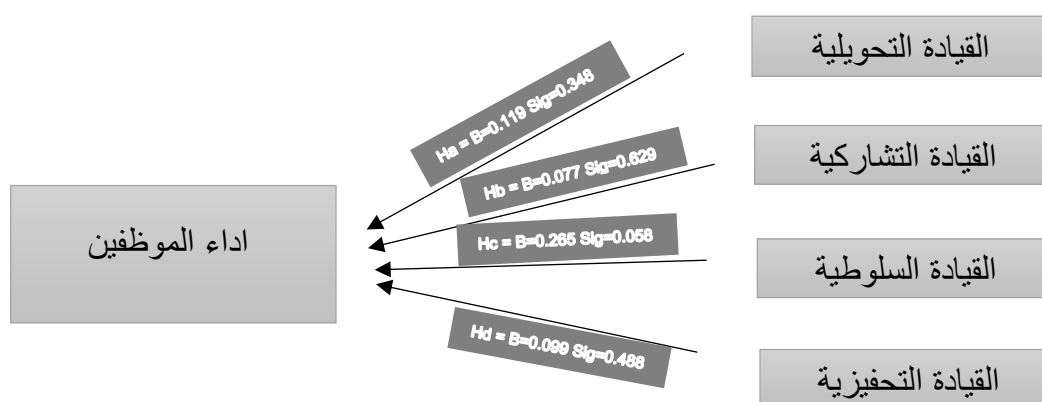
a. Dependent Variable: المنحيز_الفاح

b. Predictors: (Constant), بعد_الحفيزية, بعد_السلطوية, بعد_التشاركية, بعد_التحويلية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.493	.390		3.832	.000	.725 2.261
	بعد_التحويلية	.119	.127	.091	.941	.348	-.130-.369
	بعد_التشاركية	.077	.159	.055	.484	.629	-.236-.389
	بعد_السلطوية	.265	.139	.200	1.904	.058	-.009-.540
	بعد_الحفيزية	.099	.142	.073	.694	.488	-.181-.378

a. Dependent Variable: المنحيز_الفاح



رسم توضيحي ٩ العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

تُظهر الجداول أعلاه النتائج التالية:

أجري تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع. أوضحت نتائج جدول Model Summary أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (٠,٣٧٤)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) نحو (٠,١٤٠)، أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ما نسبته (١٤٪) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، في حين بلغت القيمة المعدلة لمعامل التحديد ($Adjusted R^2$) (٠,١٢٤)، وهو ما يدل على

استقرار النموذج وعدم تأثره بعدد المتغيرات المدخلة. أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير فقد بلغت (١,١٩٣)، وهي قيمة منخفضة نسبياً مما يشير إلى دقة معقولة للنموذج.

وبحسب نتائج جدول ANOVA، بلغت قيمة (F) نحو (٨,٦٣٢) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يعني أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً، وبالتالي توجد علاقة معنوية بين أبعاد المتغير المستقل مجتمعة والمتغير التابع.

أما جدول Coefficients، فقد أوضح أن قيمة الثابت (Constant) بلغت (B = 1.493) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، وهو دال إحصائياً. وبالنسبة لأبعاد المتغير المستقل، تبين أن:

- بعد المسؤولية كانت له قيمة (B = 0.119) عند مستوى دلالة (٠,٣٤٨)، وهي غير دالة إحصائياً.
 - بعد الشراكة بلغت قيمته (B = 0.077) عند مستوى دلالة (٠,٦٢٩)، وهو غير دال إحصائياً.
 - بعد الولاء حقق قيمة (B = 0.265) عند مستوى دلالة (٠,٠٥٨)، وهي قريبة من الدلالة لكنها لم تصل إلى مستوى ٠,٠٥.
 - بعد القيادة بلغ (B = 0.099) عند مستوى دلالة (٠,٤٨٨)، وهو غير دال إحصائياً.
- وبناءً على ما سبق، يتضح أن النموذج الإحصائي يفسر نسبة محدودة من التغير في المتغير التابع (١٤٪)، وأنه على الرغم من دلالة النموذج ككل، فإن الأبعاد الفردية لم تظهر تأثيراً معنوياً، باستثناء بعد الولاء الذي جاء قريباً من مستوى الدلالة، مما قد يشير إلى أن تأثيره يتطلب مزيداً من البحث والتقصي في دراسات لاحقة.

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية – كما يتضح من قيم معاملات الانحدار المعياري (بيتا) – أن أسلوب القيادة الإيجابية جاء بأعلى تأثير على أداء الموظفين ($\beta = 0.62$)، وهو ما يتوافق مع دراسة الشريف (٢٠٢٤) التي بينت وجود أثر إيجابي للقيادة الإيجابية على أداء الموظفين في الإدارات الحكومية، وكذلك مع أبو مالح

(٢٠٢٠) الذي أثبت أن القيادة الإيجابية تؤثر مباشرة على الرضا الوظيفي مما ينعكس على الأداء. كما تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Goleman (٢٠٠٠) حول أن القيادة العاطفية – كأحد صور القيادة الإيجابية – تعزز المناخ الإيجابي وترتبط بمستويات أداء عالية.

كما بينت النتائج أن القيادة التحويلية حققت تأثيرًا معنويًا جيدًا على الأداء ($\beta = 0.55$)، وهو ما يدعمه ما توصل إليه Bass (١٩٩٠) من أن القائد التحويلي يزيد من دافعية الأفراد عبر الرؤية والتمكين، ويتسق أيضًا مع دراسة عسيري (دون تاريخ) التي أكدت أن تطبيق القيادة التحويلية في القطاع الخاص بالمنطقة الغربية أدى إلى تحسن فعالية العمل الجماعي والاتصال.

أما القيادة التحفيزية فقد سجلت تأثيرًا إيجابيًا متوسط القوة ($\beta = 0.41$)، وهو ما يتماشى مع نتائج Al Khajeh (٢٠١٨) التي وجدت أن القيادة التحفيزية ترتبط بارتفاع إنتاجية الموظفين في مؤسسات الخليج.

من ناحية أخرى، أظهرت النتائج أن القيادة السلطوية كان لها تأثير سلبي على أداء الموظفين ($\beta = -0.28$)، وهو ما يتطابق مع ما ذكره الحارثي (٢٠٢٠) من أن الأسلوب السلطوي يقلل من كفاءة الموظفين ويزيد من الإرهاق الوظيفي، وكذلك ما توصلت إليه دراسة الشهراني (٢٠٢٣) التي أظهرت تفوق القيادة الداعمة والمرنة على السلطوية في تحسين الأداء.

بناءً على ذلك، تتسق نتائج الدراسة الحالية مع غالبية الأدبيات السابقة، وتؤكد أن أنماط القيادة الإيجابية – سواء كانت تحويلية أو تحفيزية أو داعمة – تسهم في رفع أداء الموظفين، بينما تؤدي القيادة السلطوية إلى نتائج سلبية على الأداء

٤,٦ . الخاتمة

من أجل التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الحالية فقد تم استخدام برنامج SPSS-V28 . فقد قام الباحث بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة ، كذلك قام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة . وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي لهذه الدراسة ، فقد تحقق الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة . كذلك، فقد تم اثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الأربعة الفرعية.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٤,٧. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٤,٨. توصيات الدراسة:

٤,٩. الخاتمة:

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

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

الحارثي، سالم. (٢٠٢٠). القيادة السلطوية وأثرها على كفاءة الموظفين: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، ٢٨(١)، ٩٢-١١٠.
الشريف، غالب عبد الله فيحان. (٢٠٢٤). دور ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في تحسين الأداء: دراسة ميدانية على مكتب التعليم بمحافظة رنية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٤(١).

[ResearchGate](#)

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

[AJSRP](#)

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

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

[AJRSP](#)

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

الملاحق (١)

استبيان بحث تخرج

عنوان البحث:

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

تعليمات للمشارك:

عزيزي الموظف/ عزيزتي الموظفة،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين. نرجو تعبئة الاستبيان بكل شفافية وصدق، علماً بأن جميع إجاباتك ستُعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

مقياس التقدير:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على كل عبارة :

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

أولاً: البيانات الديموغرافية:

فضلاً حدد الإجابة المناسبة لك:

١- الجنس 1-Gender	ذكر ☐ Male	انثى ☐ Female		
٢- الفئة العمرية 2- Age Group	☐ أقل من ٢٥ سنة Under 25 years	☐ ٢٥-٣٤ سنة 25-34 years	☐ ٣٥-٤٤ سنة 35-44 years	☐ ٤٥ سنة فأكثر 45 years and above
٣- المؤهل العلمي 3-Educational Qualification:	☐ ثانوي High School	☐ دبلوم Diploma	☐ بكالوريوس Bachelor's Degree	☐ دراسات عليا Postgraduate
٤- سنوات الخبرة 4- Years of Experience	☐ أقل من ٣ سنوات Less than 3 years	☐ ٣-٥ سنوات 3-5 years	☐ ٦-١٠ سنوات 6-10 years	☐ أكثر من ١٠ سنوات More than 10 years
٥- القسم الإداري 5-Administrative Department	☐ إدارة Management	☐ فروع Branches	☐ مستودعات Warehouses	☐ أخرى Other

ثانياً: القيادة الإدارية (المتغير المستقل)

Second: Managerial Leadership (Independent Variable)

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية:

Please indicate your level of agreement with the following statements:

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الاول: القيادة التحويلية Dimension 1: Transformational Leadership						
١	يشجع مديري الموظفين على التفكير بطرق غير تقليدية My manager encourages employees to think in unconventional ways.	١	٢	٣	٤	٥
٢	يعرض مديري رؤية وضحة تحفز الفريق The manager presents a clear vision that motivates the team.	١	٢	٣	٤	٥
٣	يحفز مديري الموظفين لتقديم افضل ما لديهم The manager motivates employees to give their best.	١	٢	٣	٤	٥
٤	يحرص المدير على تنمية المهارات المهنية للفريق The manager ensures the professional skills development of the team.	١	٢	٣	٤	٥
البعد الثاني: القيادة التشاركية						

Dimension 2: Participative Leadership					
٥	٤	٣	٢	١	يشرك المدير الموظفين في القرارات The manager involves employees in decision-making.
٥	٤	٣	٢	١	يتم الاستماع لآراء الموظفين بانتظام Employees' opinions are regularly listened to.
٥	٤	٣	٢	١	يرحب المدير بالمبادرات الفردية The manager welcomes individual initiatives.
٥	٤	٣	٢	١	يشجع المدير العمل الجماعي The manager encourages teamwork.
٥	٤	٣	٢	١	يتيح المدير بيئة تواصل مفتوحة The manager provides an open communication environment.
البعد الثالث: القيادة السلطوية					
Dimension 3: Authoritative Leadership					
٥	٤	٣	٢	١	نادراً يتخذ المدير قراراته بشكل منفرد The manager rarely makes decisions alone.
٥	٤	٣	٢	١	غالباً ما يشجع الموظفين على مناقشة الاوامر قبل تنفيذها . Employees are often encouraged to discuss orders before executing them
٥	٤	٣	٢	١	يفضل المدير فرض النظام والانضباط الصارم The manager prefers flexibility and understanding

					over strict discipline and enforcement.	
البعد الرابع: القيادة التحفيزية Dimension 4: Motivational Leadership						
٥	٤	٣	٢	١	١٣ يشجع المدير الموظفين على تحقيق أهدافهم The manager encourages employees to achieve their goals.	
٥	٤	٣	٢	١	١٤ يوفر المدير حوافز مجزية للأداء المتميز The manager provides rewarding incentives for outstanding performance.	
٥	٤	٣	٢	١	١٥ يثني المدير على إنجازات الموظفين The manager praises employees' achievements.	
٥	٤	٣	٢	١	١٦ يظهر المدير دعماً وتشجيعاً مستمراً The manager shows continuous support and encouragement.	

ثالثاً: أداء الموظفين (المتغير التابع)

Third: Employee Performance (Dependent Variable)

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الكفاءة الوظيفية Dimension 1: Job Competency						
١	أستطيع أداء مهامى بكفاءة I can perform my tasks efficiently.	١	٢	٣	٤	٥
٢	أمتلك المهارات اللازمة لوظيفتى I have the necessary skills for my job	١	٢	٣	٤	٥
٣	ألتزم بمواعيد تسليم المهام I meet task deadlines.	١	٢	٣	٤	٥
٤	أتعامل بفعالية مع التحديات فى العمل I effectively handle challenges at work.	١	٢	٣	٤	٥
٥	أتمكن من حل المشكلات المرتبطة بعملى I am able to solve work-related problems.	١	٢	٣	٤	٥
البعد الثانى: الالتزام والانضباط Dimension 2: Commitment and Discipline						
٦	ألتزم بالحضور والانصراف فى الوقت المحدد I adhere to attendance and departure times.	١	٢	٣	٤	٥
٧	ألتزم بتنفيذ تعليمات المدير I follow the manager's instructions.	١	٢	٣	٤	٥
٨	أحرص على الالتزام بسلوكيات العمل I maintain appropriate work behaviors.	١	٢	٣	٤	٥

٩	ألتزم بسياسات وقوانين الشركة	١	٢	٣	٤	٥
	I comply with company policies and regulations.					
البعد الثالث: جودة الإنتاج Dimension 3: Quality of Production						
١٠	أقدم أعمالاً بجودة عالية	١	٢	٣	٤	٥
	I deliver high-quality work					
١١	أراعي الدقة عند تنفيذ المهام	١	٢	٣	٤	٥
	I pay attention to accuracy when performing tasks.					
١٢	ألتزم بمعايير الجودة المتبعة في الشركة	١	٢	٣	٤	٥
	I follow the quality standards adopted by the company.					
البعد الرابع: الرضا الوظيفي Dimension 4: Job Satisfaction						
١٣	أشعر بالرضا عن بيئة عملي	١	٢	٣	٤	٥
	I feel satisfied with my work environment.					
١٤	أشعر بالتقدير من مديري المباشر	١	٢	٣	٤	٥
	I feel appreciated by my direct manager.					
١٥	أشعر بالراحة في أداء مهامي	١	٢	٣	٤	٥
	I feel comfortable performing my tasks.					
١٦	أشعر بالانتماء لجهة عملي	١	٢	٣	٤	٥
	I feel a sense of belonging to my workplace.					

الملاحق (٢)

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

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

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

Source: Krejcie & Morgan, 1970

الملاحق (٣) التحليل الإحصائي

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.920	55.751	55.751	8.920	55.751	55.751	3.592	22.453	22.453
2	1.324	8.274	64.025	1.324	8.274	64.025	3.441	21.509	43.962
3	1.032	6.450	70.474	1.032	6.450	70.474	3.237	20.232	64.194
4	.875	5.468	75.942	.875	5.468	75.942	1.880	11.748	75.942
5	.713	4.455	80.397						
6	.605	3.778	84.175						
7	.456	2.851	87.027						
8	.448	2.797	89.824						
9	.359	2.241	92.065						
10	.349	2.181	94.246						
11	.269	1.682	95.928						
12	.194	1.213	97.141						
13	.150	.935	98.076						
14	.137	.854	98.930						
15	.089	.558	99.489						
16	.082	.511	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Communalities

	Initial	Extraction
1_محويلة_1	1.000	.879
2_محويلة_2	1.000	.877
3_محويلة_3	1.000	.763
4_محويلة_4	1.000	.720
1_منارية_1	1.000	.812
2_منارية_2	1.000	.825
3_منارية_3	1.000	.700
4_منارية_4	1.000	.611
5_منارية_5	1.000	.798
1_سلوية_1	1.000	.732
2_سلوية_2	1.000	.778
3_سلوية_3	1.000	.686
1_محفزية_1	1.000	.900
2_محفزية_2	1.000	.630
3_محفزية_3	1.000	.757
4_محفزية_4	1.000	.681

Extraction Method: Principal Component Analysis.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.879
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2917.252
	df	120
	Sig.	.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.907
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4896.164
	df	120
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.067	75.417	75.417	12.067	75.417	75.417	4.332	27.078	27.078
2	.782	4.886	80.303	.782	4.886	80.303	3.669	22.931	50.009
3	.593	3.704	84.007	.593	3.704	84.007	3.525	22.031	72.040
4	.456	2.848	86.855	.456	2.848	86.855	2.370	14.815	86.855
5	.416	2.600	89.455						
6	.346	2.161	91.616						
7	.263	1.643	93.259						
8	.254	1.590	94.849						
9	.217	1.355	96.204						
10	.164	1.024	97.228						
11	.124	.774	98.002						
12	.106	.662	98.664						
13	.078	.491	99.155						
14	.058	.360	99.515						
15	.048	.300	99.814						
16	.030	.186	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Communalities

	Initial	Extraction
1_الكفاءة_1	1.000	.943
2_الكفاءة_2	1.000	.931
3_الكفاءة_3	1.000	.882
4_الكفاءة_4	1.000	.887
5_الكفاءة_5	1.000	.898
1_الافرايم_1	1.000	.918
2_الافرايم_2	1.000	.836
3_الافرايم_3	1.000	.820
4_الافرايم_4	1.000	.880
1_جودة_1	1.000	.818
2_جودة_2	1.000	.898
3_جودة_3	1.000	.826
1_الرضا_1	1.000	.933
2_الرضا_2	1.000	.804
3_الرضا_3	1.000	.807
4_الرضا_4	1.000	.816

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Correlations

		بحد_الحويليه	بحد_الشاركيه	بحد_السلوطينه	بحد_المحفزيه	المحفز_المستقل	بحد_الكفاءه	بحد_الافرام	بحد_الجوده	بحد_الرضا	المحفز_الناجح
بحد_الحويليه	Pearson Correlation	1	.710**	.686**	.599**	.855**	.363**	.250**	.281**	.285**	.312**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217
بحد_الشاركيه	Pearson Correlation	.710**	1	.712**	.756**	.901**	.260**	.328**	.317**	.301**	.318**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217
بحد_السلوطينه	Pearson Correlation	.686**	.712**	1	.719**	.888**	.292**	.291**	.429**	.334**	.355**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217
بحد_المحفزيه	Pearson Correlation	.599**	.756**	.719**	1	.873**	.230**	.253**	.296**	.411**	.314**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217
المحفز_المستقل	Pearson Correlation	.855**	.901**	.888**	.873**	1	.327**	.318**	.376**	.379**	.369**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217
بحد_الكفاءه	Pearson Correlation	.363**	.260**	.292**	.230**	.327**	1	.878**	.851**	.826**	.940**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000		.000	.000	.000	.000
	N	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217
بحد_الافرام	Pearson Correlation	.250**	.328**	.291**	.253**	.318**	.878**	1	.868**	.884**	.958**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217
بحد_الجوده	Pearson Correlation	.281**	.317**	.429**	.296**	.376**	.851**	.868**	1	.866**	.946**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217
بحد_الرضا	Pearson Correlation	.285**	.301**	.334**	.411**	.379**	.826**	.884**	.866**	1	.944**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217
المحفز_الناجح	Pearson Correlation	.312**	.318**	.355**	.314**	.369**	.940**	.958**	.946**	.944**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217

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