

أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين
دراسة تطبيقية على العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض

إعداد الطالب / فارس وهيب عبدالباقي العريقي

إشراف /

العام الدراسي

2024

مقدمة

إن القيادة الإدارية هي فن وعلم يمتاز بها المدراء الملهمين على المدراء العاديين ، فالقائد هو الذي يعمل على إلهام العاملين والتأثير عليهم لتحقيق النجاح والمضي قدما بالمؤسسة .

لقد حظي مصطلح القيادة الإدارية بأهمية كبيرة في مختلف المؤسسات ؛ وذلك نظرا للدور الذي يقوم به القائد لتحفيز العاملين وخلق التناغم وتقوية روابط التواصل فيما بينهم ، وتوحيد جهودهم لقيادة المؤسسة نحو الأفضل.

إن ما وصل إلينا عن التاريخ القديم لمفهوم "القيادة" كان واضحا ، فالنظرة للقائد تقوم على مبدأ الملك ، والإله ، والمسير ، والمسيطر على كل الأمور ، والموجه لتحركاتها والمرشد لقراراتها ، إن أصاب وإن أخطأ ، حكيم في كل مايقول ، وقد وصلت الحالة إلى إستخفاف القادة لعقول المناقدين إليهم بدعوتهم لعبوديتهم وتآليهم أمثال فرعون وغيره في التاريخ القديم ، حيث يمكن القول أن القيادة في رحلتها التاريخية مرت بثلاث مراحل رئيسية : (حلاق ، 2020)

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية حيث امتازت هذه الفترة للقائد بالنظرة الطقوسية ، العبودية ، الدكتاتورية ، التسلطية ، و العبقرية المسددة من السماء فهي لا تخطئ .

2- مرحلة الثورة الصناعية وهي مرحلة هجينة لم تخلو من الصفات المذكورة في المرحلة الأولى ولكن ضغوط الإنفتاح وإتساع وتطور الأعمال والمهام فرض عليها نوع من المرونة وطلب المشورة والمحاورة ، وخلق نوع من المشاركة (أي المزج بين الدكتاتورية والديمقراطية).

3- مرحلة مابعد الثورة الصناعية وقد تفجرت الإبداعات العلمية والفكرية متمثلة بدراسات ومدراس نتج عنها فكرة أو نظرة جديدة للقيادة وقدراتها وفعاليتها ، من خلال قدرة القائد على الإندماج والتعايش والتأثير ومشاركة الآخرين في أعمالهم وآرائهم ، فظهور فكرة القائد الميداني والقائد التحولي والقائد الفاعل والقائد الرشيد ، والتي كانت من نتاج هذه المراحل ، أي أنها بحداتها أكدت على الدور الإنساني التشاركي للمعرفة مع الآخرين لخلق قيادة إدارية فاعلة .

كما تعد القيادة الإدارية مهارة أساسية وضرورية لأي شخص يسعى إلى تحقيق النجاح في حياته المهنية خصوصا وأن العالم في تغير مستمر، وبالتالي الإستثمار في عملية تطوير مهارات القيادة الإدارية يعد إستثمارا واجبا لضمان بقاء هذه المؤسسة وديمومتها .

إن القيادة الإدارية بأبعادها المتمثلة بـ (التحفيز - الإشراف - بناء فريق العمل) تمثل العمود الفقري في توجيه كافة العمليات الإدارية في مختلف أنواع المؤسسات الإنتاجية منها والخدمية ، وهي إما أن تكون قيادة سيئة فتضيع المصالح وتهدر الموارد وتضيع الكفاءات ، أو أنها ناجحة وجيدة تستثمر في

الموارد وتُتمي الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين في سبيل ضمان البقاء للمؤسسة في ظل المنافسة في بيئة صفتها الرئيسية هي ديمومة التغير .

توجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل لهذا البحث والمتمثل بـ "القيادة الإدارية" ومنها على سبيل المثال دراسة عربية لـ (العامودي ، 2013) حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة - فلسطين ، والتعرف على مشاكل أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها في تأدية الوظيفة بفاعلية ، وقد توصل الباحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية تُعزى للمتغيرات الآتية : المسمى الوظيفي ، نوع الوظيفة ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة .

ودراسة عربية أخرى لـ (عمار ، 2015) وقد هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاثة (نمط الإشراف - بناء فرق العمل - التحفيز) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سونغاز - مديرية التوزيع بالأغواط ، وقد توصل الباحث إلى أن هناك علاقة طردية بين القيادة الإدارية بأبعادها (نمط الإشراف - بناء فرق العمل - التحفيز) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .

كما يُعد العنصر البشري حجر الأساس واللبنة الأساسية لنجاح أي مؤسسة ، فمن خلاله تعمل المؤسسات على تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها ، ولا تزال المؤسسات تسعى جاهدة لتحديد الوسيلة الأنسب لإستغلال هذا العنصر البشري وتحسين أدائه لتقديم أفضل مآلديه لصالح المؤسسة وأهدافها.

" لقد أصبح الأداء أهم عنصر في المؤسسات سواء التجارية أم غير التجارية ، فالأداء يعكس إلى أي مدى يمكن للمنظمة تحسين قدرات ومهارات موظفيها " (Noor & Limakrisna ,2019)

يُعرف أداء العاملين بأنه درجة إتمام المهام الوظيفية المتعلقة بوظيفة الفرد ، والأسلوب الذي من خلاله يحقق الفرد مهام وظيفته ، والإهتمام الموجه في أي منظمة لأداء العاملين يرجع إلى أن هذا الأداء هو عبارة عن المنتج النهائي لجميع الأنشطة الذي تقدمه المنظمة لعملائها سواء كان هذا المنتج هو خدمات أو منتجات ، كما يُعد أداء العاملين من أهم العوامل والأسباب التي تؤدي إلى حالة الإستقرار والبقاء في المنظمة ، كما أن إهتمام القيادة في أي منظمة بمستوى الأداء عادة يستحوذ على الإهتمام الأكبر مقارنة بإهتمامات أخرى عديدة ، وبالتالي فإن أي أداء على مستوى أي قسم داخل المنظمة لا يُعد انعكاسا لقدرات واتجاهات المرؤوسين فحسب ، بل هو أيضا انعكاس لقدرات ودوافع القيادة الإدارية أيضا.

(حسن ، 2010)

إن المؤسسات في عصرنا الحالي مطالبة بضرورة الإهتمام بالعنصر البشري وتطوير أدائه ليتمكن من العمل بالشكل المطلوب وإنجاز المهام على أكمل وجه ، وذلك من خلال تقديم البرامج التدريبية وتحديد إحتياجات العاملين وتحديد أوجه الضعف في الأداء والعمل على تقويتها وتعزيز نقاط القوة بالأداء

وتشجيعهم للحفاظ عليها ، وهذا لا يتم إلا بوجود قادة إداريين يستثمرون في العاملين ويسعون لتحفيزهم والتطوير من قدراتهم ومهاراتهم.

ومما سبق يمكن القول أن القيادة الإدارية تُعد عاملاً مهماً وركيزة لا غنى عنها في تحسين مستوى الأداء للمؤسسات ، والحقيقة أن هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الإدارية في المملكة العربية السعودية ، إلا أنه لا تزال هذه الدراسات - على حد علم الباحث - مقتصرة على القطاع التعليمي والصحي ؛ لذا فقد تم في هذه الدراسة تسليط الضوء على أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض ، وسد الفجوة في الدراسات السابقة ، والإسهام في تحديد البعد الأكثر تأثيراً على تحسين أداء العاملين ، أملين أن نوفق في وضع الأسس العامة ابتغاءاً في تطوير القيادة الإدارية نحو الأفضل.

مشكلة الدراسة

إن القيادة بمفهومها الحديث تعني عملية التأثير على الآخرين بما يحقق الأهداف على المستوى الجماعي أو أهداف المؤسسة التي يعمل بها ، ومن المعلوم أن القيادة الإدارية تعمل على الربط بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة من جهة ، والتقييم المستمر لأداء الأفراد من جهة أخرى ، حيث أن هذا التقييم المستمر سيساعد على رصد التقدم في الأداء المؤسسي وتحديد نقاط القوة والضعف ، والعمل على إتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات في الأداء والعمل على تحسينها.

وإنطلاقاً من واجب الإهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه بإعتباره أصلاً من أصول المؤسسة ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت المشكلة فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي :-

1- ما هو أثر القيادة الإدارية بأبعادها (التحفيز - الإشراف - بناء فريق العمل) على أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :-

● ما هو أثر التحفيز على أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض ؟

● ما هو أثر الإشراف على أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض ؟

● ما هو أثر بناء فريق العمل على أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض؟

السؤال الرئيس الثاني:

2- ما مستوى ممارسة القيادة الإدارية بأبعادها (التحفيز - الإشراف - بناء فريق العمل) على أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :-

- ما مستوى التحفيز على أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض ؟
- ما مستوى الإشراف على أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض ؟
- ما مستوى بناء فريق العمل على أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض ؟

السؤال الرئيس الثالث:

3- ما مستوى أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء - الإنضباط - سرعة الأداء) في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :-

- ما مستوى جودة الأداء في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض ؟
- ما مستوى الإنضباط في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض ؟
- ما مستوى سرعة الأداء في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض ؟

السؤال الرئيس الرابع:

4- هل توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين تجاه محور الدراسة (القيادة الإدارية) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر - المؤهل - المركز الوظيفي - سنوات الخدمة) ؟

السؤال الرئيس الخامس:

5- هل توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين تجاه محور الدراسة (أداء العاملين) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر - المؤهل - المركز الوظيفي - سنوات الخدمة) ؟

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة بالآتي :

أولاً: الأهمية التطبيقية

1- التعرف على مستوى القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض .

2- إن الدراسة الحالية ستفيد متخذي القرار في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض من خلال إعطائهم معرفة دقيقة بواقع ممارسة القيادة الإدارية لأدوارهم ، مما يجعلهم قادرين على وضع

الخطط والبرامج وتحديد السياسات والإجراءات التي يمكن من خلالها العمل على تحسين الأداء وتطويره بما يتناسب مع التغيرات المستمرة والحد من الفشل المحتمل في العمل .

3- الكشف عن أكثر أبعاد القيادة الإدارية تأثيرا على تحسين أداء العاملين .

4- الكشف عن الأنماط القيادية المتبعة من قبل القادة ، والأنماط التي يفضلها العاملون من قاداتهم.

ثانيا: الأهمية النظرية

1- إن الدراسة الحالية ومن خلال الإطار النظري الخاص بها سوف تقدم للباحثين والمهتمين في مجال الإدارة بنية علمية ومعرفية تساعدهم أثناء تطبيقهم لموضوع القيادة الإدارية و أثناء كتابتهم موضوعات حولها .

2- إن الدراسة الحالية ومن خلال توصياتها سوف تقدم لمتخذي القرار في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض أفضل الأساليب التي يمكن اتباعها لتحسين أداء العاملين .

3- تسليط الضوء على القيمة العلمية لموضوع القيادة الإدارية .

4- ستساهم هذه الدراسة في معرفة مستوى أداء العاملين بالشركة بعد إستخدام القائد لأحد أنماط القيادة .

أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيس من هذا البحث هو معرفة أثر القيادة الإدارية بأبعاده المتمثلة ب (التحفيز - الإشراف - بناء فريق العمل) على أداء العاملين بأبعاده المتمثلة ب (جودة الأداء - الإنضباط - سرعة الأداء) في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض .

وليتم تحقيق الهدف الرئيس تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية كالتالي :-

1- التعرف على أثر القيادة الإدارية بأبعادها (التحفيز - الإشراف - بناء فريق العمل) على أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض.

2- التعرف على مستوى القيادة الإدارية بأبعادها (التحفيز - الإشراف - بناء فريق العمل) على أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض .

3- التعرف على مستوى أداء العاملين بأبعاده (جودة الأداء - الإنضباط - سرعة الأداء) في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض .

4- التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين تجاه محور الدراسة (القيادة الإدارية) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر - المؤهل - المركز الوظيفي - سنوات الخدمة)

5- التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة معنوية في أراء المبحوثين تجاه محور الدراسة (أداء العاملين) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر - المؤهل - المركز الوظيفي - سنوات الخدمة) .

تساؤلات الدراسة

- 1- هل تختلف العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين حسب مستوى الخبرة أو طبيعة المهام ؟
- 2- ماهي الطرق والوسائل التي يستخدمها القادة الإداريون لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم (التدريب - التحفيز المادي - التحفيز المعنوي - المكافآت)؟
- 3- كيف يؤثر أسلوب القادة الإداريين في التواصل على شعور العاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات ؟
- 4- ماهو تأثير القيادة الإدارية على ثقافة المؤسسة وسلوكيات العاملين ؟
- 5- ماهي التحديات التي تواجه القادة الإداريين في تحسين أداء العاملين ، وماهي الوسائل المساعدة للتغلب عليها ؟

فرضيات الدراسة

بالإعتماد على مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة الفرضيات كالتالي :

الفرضية الرئيسية الأولى:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية بأبعادها (التحفيز - الإشراف - بناء فريق العمل) في تحسين أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض .

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لـ (التحفيز) في تحسين أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض .
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لـ (الإشراف) في تحسين أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض .
- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لـ (بناء فريق عمل) في تحسين أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض .

الفرضية الرئيسية الثانية :

- 2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في أراء المبحوثين تجاه محور الدراسة (القيادة الإدارية) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر - المؤهل - المركز الوظيفي - سنوات الخدمة).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية :

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين تجاه محور الدراسة (القيادة الإدارية) تُعزى لمتغير العمر .
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين تجاه محور الدراسة (القيادة الإدارية) تُعزى لمتغير المؤهل .
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين تجاه محور الدراسة (القيادة الإدارية) تُعزى لمتغير المركز الوظيفي .
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين تجاه محور الدراسة (القيادة الإدارية) تُعزى لمتغير سنوات الخدمة .

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- 3- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين تجاه محور الدراسة (أداء العاملين) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر - المؤهل - المركز الوظيفي - سنوات الخدمة) .

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية :

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين تجاه محور الدراسة (أداء العاملين) تُعزى لمتغير العمر .
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين تجاه محور الدراسة (أداء العاملين) تُعزى لمتغير المؤهل .
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين تجاه محور الدراسة (أداء العاملين) تُعزى لمتغير المركز الوظيفي .
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين تجاه محور الدراسة (أداء العاملين) تُعزى لمتغير سنوات الخدمة .

الدراسات السابقة

يمثل هذا الجزء الجهود السابقة التي مهدت الطريق للدراسة الحالية ، وذلك من خلال عرض ومناقشة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث ، وقد قام الباحث بعرض الدراسات ابتداءً بالدراسات العربية ثم الأجنبية ، حيث تم مراعاة الترتيب الزمني للدراسات من الأحدث إلى الأقدم وذلك كما يلي :-

أ- الدراسات المحلية :

1- دراسة (الشهراني ، 2021) بعنوان : أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال العام 2021م

هدفت هذه الدراسة إلى الآتي :

دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة (القيادة التحويلية - القايمة التبادلية - القيادة الخادمة) على أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي خلال العام 2021م ، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والإستبيان لجمع البيانات ، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي المستشفى عددهم (305) موظف.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية أهمها :

1. أن الأنماط القيادية الثلاثة تؤثر على أداء العاملين بدرجات متقاربة ، كما تبين أن واقع إستخدام المديرين للأنماط القيادية (التحويلية - التبادلية - الخادمة) يتم بدرجة عالية ومتقاربة لكل نمط، حيث تبين أن نمط القيادة التحويلية هو أكثر الأنماط إستخداما وتأثيرا على أداء العاملين بمعامل إرتباط (0.701) .

2. أن واقع إستخدام المديرين لنمط القيادة التبادلية أقل إستخداما ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل إرتباط (0.650).

3. أن تأثير نمط القيادة الخادمة هو في المرتبة الثانية من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل إرتباط (0.700).

2- دراسة (المفرج ، 2021) بعنوان: دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي في التعليم بمنطقة الجوف ، وقد اعتمدت الباحثة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الإستبيان ، حيث تكونت الإستبانة من (65) فقرة موزعة على محورين ، وطُبقت على (210) مفردة تنوعت ما بين (قائد، معلم، مشرف تربوي، مساعد إداري).

وقد توصلت الباحثة بعد تحليل البيانات إحصائيا إلى :

1. أن درجة ممارسة القادة لدورهم في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين من وجهة نظرهم ، كانت بدرجة موافق وتراوحت متوسط الإستجابات ما بين (3.40-4.19).

2. جاء مجال المحور الأول "المثابرة" بمتوسط بلغ (4.20).

3. وجاء مجال المحور الثاني "الطموح" بمتوسط بلغ (4.19).

4. مجال المحور الثالث "المنافسة" بمتوسط بلغ (4.10).

5. مجال المحور الرابع "الثقة بالنفس" بمتوسط بلغ (4.19).

6. كما جاء مجال المحور الخامس "الإستقلالية" بمتوسط بلغ (4.12).

وقد خلص البحث إلى التوصيات التالية:

1. توفير فرص التنمية المهنية للقيادات من خلال تقديم برامج تدريبية نوعية داخلية وخارجية تهدف إلى تعزيز المهارات القيادية بحيث تتناسب مع المتغيرات والتحديات المعاصرة.
2. تجويد برامج إعداد قيادات الصف الثاني وتنمية مهاراتهم القيادية والإبداعية .
3. الإستفادة من المنهجية الإجرائية المقترحة التي أعدتها الباحثة استنادا إلى نموذج (كلير) لتصميم الدافعية للعمل.

ب- الدراسات العربية :

1- دراسة (الدوسري ، 2023) بعنوان دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي

هدفت هذه الدراسة إلى الآتي :

1. التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة للإدارة الثقافية وبين مستويات الأداء الوظيفي .
2. التعرف على أكثر الأنماط القيادية تأثيرا في رفع مستويات الأداء الوظيفي .
3. تحديد أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

وتم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وعلى بيانات ونتائج الدراسات السابقة التي تم جمعها ثم تحليلها بشكل دقيق للوصول إلى النتائج التي يمكن أن تعممها الباحثة على الظاهرة المدروسة بأكملها ، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي الذي يقوم على تحليل البيانات المتوفرة في نتائج الدراسات السابقة .

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية أهمها :

1. إن نمط الإدارة الديمقراطي هو الأكثر تأثيرا في مستوى الأداء الوظيفي ، وأن العلاقة بين النمط الديمقراطي ورفع مستوى الأداء الوظيفي هي علاقة طردية إيجابية .
2. إن أسوأ أنماط الإدارة القيادية هو النمط التسلطي الأوتوقراطي ، والنمط المتسيب أو المتساهل .

3. إن العاملون في المؤسسة التي يديرها مديرين من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى إبتداع الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والأكثر رغبة في الانتقال من المؤسسة ، وكذلك هم الأكثر إلتراما بمواعيد الدوام ، وتلاه في ذلك النمط المتسيب ثم النمط الديمقراطي.

2- دراسة (حسن وآخرون ، 2021) بعنوان : أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على فنادق خمس نجوم بمحافظة القاهرة

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستمارة إستقصاء وزعت على عينة عشوائية من العاملين في الفنادق خمس نجوم بمحافظة القاهرة الكبرى ، حيث طُبقت الدراسة على عشرة فنادق بنسبة 30.3% من إجمالي مجتمع الدراسة (33 فندق لما ورد بدليل الفنادق المصرية) وقد بلغ عدد الإستمارات الموزعة على العاملين 500 إستمارة كان من بينها 406 إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة 81.2% .

ولقد توصل الباحثون بناء على التحليل الإحصائي إلى :

1. هناك تباين في آراء العاملين نحو مدى توفر الأنماط القيادية بالفنادق عينة الدراسة .
2. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة (الأوتوقراطية، الديمقراطية ، الموقفية ، التحويلية ، الإبداعية) ومستوى الأداء الوظيفي .
3. وجود علاقة غير دالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي .

ج- الدراسات الأجنبية :

١- دراسة (Thompson & Glaso, 2018) بعنوان: النظرية التوافقية في القيادة ، إختبار من نهج التوافق بين القائد وأتباعه.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى إستخدام درجة التوافق بين تقيم القائد وأتباعه لتحديد مدى الكفاءة والإلتزام ،وبالتالي تحديد أسلوب القيادة الأمثل وتصنيف القائد بإعتباره مصدر المعلومات الوحيد في إجراء هذه التقييمات وتوسيع نهج التطابق بين القائد والتابع لإختبار النظرية التوافقية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والموظفين في المنظمات النرويجية الهادفة للربح،بينما اشتملت عينة الدراسة (168) مشرفا و (830) موظفا ، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي ، واستخدمت أداة الإستبانة للدراسة .

توصل الباحثان إلى العديد من النتائج من أهمها :

1. أن مبادئ النظرية التوافقية تتم بنجاح في القيادة إذا كان هناك توافق بين صفات القائد والأتباع ،حيث يكون الهدف الرئيسي للقائد هو تزويد الأتباع بالتوجيه والدعم المناسب وفي الوقت المناسب .

2. أن الأتباع منخفضي الكفاءة عاليي الإلتزام هم الذين يستفيدون من السلوك التوجيهي ،والذي يستلزم إهتماما أقل مقارنة بهيكله عالية للقائد .

3. أن الأتباع ذوي الكفاءة العالية والإلتزام المنخفض يحتاجون إلى قدرات قيادية ونهج هيكلي مرتفع.

4. أن الأتباع ذوي الكفاءة المعتدلة إلى العالية يظهرون إلتزاما متغيرا من السلوك الداعم ، والذي يتميز بمراعاة عالية للقائد مقارنة بهيكله منخفضة.

5. أن الأتباع الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة والإلتزام يستفيدون من إعطائهم قدرا أكبر من الإستقلال ، كما تقل درجة مراقبتهم من المشرفين.

6. أن الأتباع الذين يرغبون في قدر أكبر من الإستقلال قد يعتمدون بدرجة أقل على المشرفين ، وتعتبر حاجتهم للتدخل الإشرافي أقل.

7. أن الإتفاق بين القائد والتابع يرتبط بشكل إيجابي بالأداء ويتأثر أيضا بما إذا كان القائد والتابع يتفقان على أن كفاءة والإلتزام التابع جيدة أم ضعيفة .

8. أن المبالغين في التقدير لا يرون أي حاجة لإجراء تحسينات وقد يتفاعلون بشكل سلبي جدا ، و ربما بشكل عدواني مع تقييم القائد لكفاءتهم وإلتزامهم ، مما قد يمنع الفرصة للتوصل إلى إتفاق ما.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها :

1. وجوب إجراء المزيد من التدريب على القيادة لتعزيز قدرات القادة وزيادة القدرة على تكييف أسلوب قيادتهم بما يتناسب من كفاءة الأتباع وإلتزامهم .

2. يجب على الباحثين إجراء اختبار أولي واختبار لاحق لكل موضوع من أجل القياس الفعال للتغيير ، وأيضا إيجاد طرق مختلفة لجمع البيانات مثل الملاحظة والمقابلة والإستبيانات واختبار القدرة .

2- دراسة (Azeez & Abimbola,2016) وقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل ، ومستوى رضا العاملين الإداريين في ثلاث جامعات حكومية تابعة لولاية لاغوس بنجيريا ، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي عن طريق تطبيق أدوات الدراسة على (532) موظفا.

وقد دلت نتائج الدراسة على التالي :

1. وجود علاقة إيجابية طردية بين عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى رضا العاملين والدافعية الداخلية ومستوى أداء العاملين للعمل.

2. أن توفير عناصر الإثراء الوظيفي للعاملين يوفر الحرية ، ومزيذا من المهارات الإيجابية والشعور الإيجابي تجاه الآخرين ، كما يسهم في توفير الكفاءة في العمل والقدرة على إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية في العمل.

المنطلقات النظرية للدراسة

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية ومحورها ، فهي تعتبر مفتاحا هاما من مفاتيح النجاح لأي مؤسسة كانت ، كما أنها تحظى بإهتمام كبير من قبل الفكر الإداري لكونها تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات وأداء العاملين ، وبالتالي ينعكس ذلك إما سلبيا أو إيجابيا على الإنتاجية والفاعلية للمؤسسة.

إن القيادة الإدارية تُعتبر من المفاهيم الحديثة ، لكنها مفهوم قديم جدا مارسه البشر منذ القدم وللقيادة جذور غائرة في التاريخ على مر الحضارات المختلفة ولكنها كانت بمفهوم مختلف وعناصر مختلفة من زمن إلى آخر.

كما أن أداء العاملين عبارة عن السلوكيات التي يمكن أن تحدث فرقا في تحقيق أهداف المنظمة ، وعادة يكون لهذه السلوكيات أثارا إيجابية أو سلبية على تحقيق أهداف المنظمة ، وتفاوت هذه السلوكيات من سلوكيات إيجابية بدرجة كبيرة أو بدرجة أقل ، وعلى هذا الأساس يكون تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة ، ونفس الأمر كذلك للسلوكيات السلبية وإلى أي مدى تكون عائقا في تحقيق أهداف المنظمة ، وهنا تتضح أهمية ودور القيادة وتأثيرها على أداء العاملين والذي لابد أن تكون للقائد القدرة على تحديد هذه السلوكيات وإلى أي مدى تُعد سلوكا إيجابيا أو سلبيا. (Stephan & Harrison, 2012)

وسوف يتطرق الباحث في هذا البند بما يتعلق بالتغير المستقل "القيادة الإدارية" إلى التالي :

1. مفهوم القيادة الإدارية.
2. النشأة التاريخية للقيادة الإدارية.
3. نظريات القيادة الإدارية.
4. أهمية القيادة الإدارية وعناصرها.
5. مبادئ القيادة الإدارية.
6. مهارات القيادة الإدارية وأنماطها.
7. أبعاد القيادة الإدارية والعوامل المؤثرة في نجاحها.
8. مهام ووظائف القيادة الإدارية.

كما سيطرق الباحث إلى العنصر التابع "أداء العاملين" من خلال :

1. مفهوم أداء العاملين.
2. أهمية أداء العاملين.
3. خصائص أداء العاملين.
4. عناصر أداء العاملين.
5. العوامل المؤثرة في أداء العاملين.
6. أبعاد أداء العاملين.
7. تقييم أداء العاملين.

منهجية وطرق البحث

بناء على طبيعة البحث ، والمعلومات التي يريدها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة التي قام بها ، سيعتمد على إستخدام المنهج الوصفي المسحي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع .

أدوات جمع البيانات

سيعتمد الباحث على أداة الإستبيان لجمع البيانات واستطلاع آراء عينة البحث .

حدود الدراسة

- حدود موضوعية : ستقتصر الدراسة الحالية على التعرف على أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض.
- حدود مكانية : الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض .
- حدود زمانية : الفصل الدراسي الثاني للعام 1445 هـ / 2024 م .

هيكل الدراسة

سوف تشمل هذه الدراسة على الفصول التالية :

الفصل الأول (المقدمة) وسوف يحتوي على :

1. مقدمة
2. مشكلة الدراسة
3. أهمية الدراسة

4. أهداف الدراسة

5. تساؤلات الدراسة

6. فروض الدراسة

7. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

الفصل الثاني (الدراسات السابقة) وسوف يشمل على :

1. مقدمة

2. الدراسات السابقة (المتغير المستقل والمتغير التابع)

3. الإطار النظري

الفصل الثالث (منهجية الدراسة) وسوف يشمل على :

1. مقدمة

2. المنهجية وطرق البحث

3. مجتمع البحث

4. حدود البحث

الفصل الرابع (الدراسة الميدانية) وسوف يشمل على:

1. مقدمة

2. تحليل البيانات

3. النتائج

4. التوصيات

5. المراجع العربية والإنجليزية.

قائمة الملاحق

قائمة المراجع والمصادر الأولية

المراجع العربية

أحمد ،محمد؛ حسن أحمد؛ زهران ،يحيى(2021). أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم . مجلة كلية السياحة والفنادق 5(5) ، 263-298.

حسن ، راوية(2010). إدارة الموارد البشرية، ط2. الإسكندرية :الدار الجامعية.

حلاق ، بطرس(2020). القيادة الإدارية . الجمهورية العربية السورية :الجامعة الافتراضية السورية.

الدوسري ، ريسة عبدالله(2023). دورالنمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) . كلية الإدارة والإقتصاد . جامعة قطر .

الشهراني ، نبيل علي سعيد(2023). أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال 2021م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.7(4). 81-99.

العامودي ، محمد زكي(2013). مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية "دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير (غير منشورة) .أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى . فلسطين .

عمار ، كيرد(2015). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديرية التوزيع بالأغواط -"، رسالة ماجستير (غير منشورة) . قسم إدارة الأعمال . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة البويرة . الجزائر .

المفرج ، أماني تركي(2021). دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف . مجلة العلوم التربوية والنفسية.5(27)، 140-166.

المراجع الأجنبية

Azeez ,R and Abimbola ,M.(2016).*Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State* .International Journal of Human Resource Studies.6(1),89-104.

Noor , Z and Limakrisna , N(2019).*The model of workload and competence ,and employee performance* .Test Engineering & Management .vol 81 , p 4322-4330 .

Stephan , J and Harrison , J.(2012).*Job Performance* .Handbook of Psychology .vol 12.

Thompson ,G and Glaso ,L.(2018).***Situational Leadership Theory: a test from a leader - follower congruence approach*** .Leadership & Organization Development Journal.**1-12**.