

جامعة ميداو شن



كلية الإدارة

قسم/ إدارة المشاريع

أثر أنماط القيادة على أداء الموظفين

دراسة حالة على شركة إسماعيل أبو داوود في المدينة المنورة

اسم الطالب:

عمر محمد حنفي

مشروع تخرج-1

كلية الإدارة- جامعة ميداو شن

اشراف

د.منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميداو شن

الفصل الدراسي الأول- 2024

المحتويات

4.....	المقدمة
6.....	1. مشكلة الدراسة :
7.....	2. أهمية الدراسة :
7.....	3. أسئلة الدراسة :
8.....	4. اهداف الدراسة :
8.....	5. فرضيات البحث :
8.....	6. نموذج الدراسة :
9.....	7. الدراسة الميدانية :
10.....	8. منهجية البحث :
10.....	9. هيكل المشروع المقترح :
12.....	الفصل الثاني: الاطار النظري
12.....	2.1- المقدمة :
12.....	2.2- أنماط القيادة:
12.....	- التعريفات:
13.....	النمط القيادي :
13.....	2.2.1- نمط القيادة الديمقراطية :
13.....	2.2.2- نمط القيادة الاوتوقراطية :
13.....	2.2.3- نمط القيادة الحر :
13.....	2.2.4- لقيادة التحويلية:
14.....	2.3- أداء الموظفين:
14.....	2.3.1- تعريف أداء العاملين:
14.....	المفهوم اللغوي / ل تعريف الأداء:
14.....	المفهوم الاصطلاحي / ل تعريف الأداء:
15.....	2.3.2- مفهوم أداء العاملين:
15.....	2.3.3- محددات أداء العاملين:
16.....	2.3.4- أبعاد أداء العاملين:
17.....	2.3.5- تطوير أداء العاملين:
19.....	2.3.6- نظريات أداء العاملين:
19.....	2.3.6.1- نظرية هرزبرغ للرضا والإحباط:
20.....	2.3.6.2- نظرية ماكليلاند لتحفيز العاملين:
20.....	2.3.6.3- نظرية فروم للتحفيز والانضباط:
21.....	2.3.6.4- نظرية العدالة الاجتماعية للأجور:
22.....	2.3.6.5- نظرية إدارة الأداء:
22.....	2.3.6.6- نظرية الرضا الوظيفي:
23.....	2.3.6.7- نظرية الانتماء والولاء للمنظمة:

23	 نظرية التعلم العضوي للأداء العالي: 2.3.6.8
24	 العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين: 2.4
24	 الدراسات السابقة: 2.4.1
24	 الدراسة الأولى: 2.4.1.1
24	 الدراسة الثانية: 2.4.1.2
25	 الدراسة الثالثة: 2.4.1.3
25	 الدراسة الرابعة: 2.4.1.4
25	 الدراسة الخامسة: 2.4.1.5
26	 الدراسة السادسة: 2.4.1.6
26	 الدراسة السابعة: 2.4.1.7
27	 خاتمة: 2.5
28	 المراجع
31	 الملاحق

المقدمة

إن عصرنا هو عصر يتميز بالسرعة والتطور والتكنولوجيا , في جميع النواحي من أهمها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، والذي أشد ما تأثر به هي الإدارة التي ازداد دورها يوما بعد يوم والتي تتطلب المرونة والديناميكية لمواكبة هذا العصر ،(سني). حيث أن المؤسسات الاقتصادية اليوم سواء العامة أو الخاصة ، الإنتاجية أو الخدمية ، تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها ، فأصبحت بحاجة الى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات ، والأهم من ذلك القدرة على القيادة والتأثير في الأفراد والجماعة .حيث أنها تحتاج الى نوع من الأفراد لديهم القدرة الفنية على إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بكفاءة وفعالية ، وتحقيق مستوى الأداء المرغوب فيه . العايب, ليندة & بوعلي. اثر نمط القيادة التحويلية على اداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن-ENAP وحدة سوق اهراس خلال فترة 14-3-2023 الى غاية 20-05-2023 (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.-).

و القيادة من أكثر وظائف الإدارة تأثيرا على السلوك الإنساني والتنظيمي . فهي تؤثر على أداء الأفراد واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل ، وهي وسيلة لتوجيه أنشطة الجماعة ودفعها الى بذل الجهد في جو من التعاون الذي يكمل أهداف المؤسسة أو المنشأة . حسن, أ. س. ع. ا. أحمد سليمان عبد المنعم, أحمد, محمد عبد العزيز سيد, زهران & يحيى علي الشناوي. (2019). أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم .مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة. 263-298, 5(5) ,

والقيادة تشكل مصدر سلطة وتأثير ، بحيث أن دورها يعتبر من أهم الأدوار المرتبطة بمراكز بناء الجماعة ومدى إتمام مهمتها بنجاح وتحقيق أهدافها ،. حسن, أ. س. ع. ا. أحمد سليمان عبد المنعم, أحمد, محمد عبد العزيز سيد, زهران & يحيى علي الشناوي. (2019). أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم .مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة. 263-298, 5(5) ,

لذلك فإن القيادة الإدارية تحضي بالاهتمام من قبل فئات عريضة من الباحثين نظرا لدورها في التأثير في سلوك العاملين والعمل على إنجاز العمل الإداري فهي تمثل إحدى وظائف المدراء التي يمارسونها لحل مشاكلهم الإدارية اليومية التي أصبحت من ذي قبل ، مما يستدعي

الاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير من خلال مواصلة البحث عن وسائل وأسس القيادة .
سني. "تأثير انماط القيادة الادارية على اداء العاملين".

ولتستطيع المنظمة أو المؤسسة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها ، مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه مقارنة بمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي ، كان من الضروري عليها إيجاد أنماط قيادية جديدة تضمن لها تحسين أداء موردها البشري و أداء المنظمة أو المؤسسة بشكل مستمر ، ومواكبة جميع التغيرات التي تحصل . العايب, ليندة & بو علي. اثر نمط القيادة التحويلية على اداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP-وحدة سوق اهراس خلال فترة 2023-3-14 الى غاية 2023-05-20 (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرياح-ورقلة.-).

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

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

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

المؤسسة الوطنية للدهن-ENAP وحدة سوق اهراس خلال فترة 2023-3-14 الى غاية 2023-05-20 (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرياح-ورقلة.-).

والقيادة الاستباقية ، وتشير القيادة الاستباقية الى القادة الذين يتخذون المبادرة وينفذون الإجراءات لإحداث تغييرات إيجابية في بيئتهم . وهي تنطوي على توليد وتنفيذ إجراءات رائدة ذاتية تركّز على المستقبل وتستمر باستمرار. والقيادة العقلانية ، و هي نمط قيادة يعتمد على تطبيق المنطق والتحليل في اتخاذ القرارات الإدارية. سعد آل عزام/ فايز بن ظفره, سعد آل عزام/ - مجلة كلية الاقتصاد والعلوم ... , 2023. journals.ekb.eg - أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمة الصحية في ظل وباء كوفيد19 بالتطبيق على إمارة منطقة عسير ekb.eg .

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

1. مشكلة الدراسة :

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

وعلى النقيض من ذلك فإن غياب الوعي بالأنماط القيادية الإدارية المتنوعة وأثرها على معدلات الأداء وتحقيق الأهداف المنظمة ، يصب غالبا في اتجاه العجز.

عن تنظيم العمل والفشل في إدارة العاملين وبناء مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية . أسئلة الدراسة :

- ما مدى تأثير أنماط القيادة على أداء الموظفين؟

2. أهمية الدراسة :

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

3. أسئلة الدراسة :

الدراسة الحالية تهدف الى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو تأثير أنماط القيادة على أداء الموظفين؟

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

- 1) ما العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية و أداء الموظفين؟
- 2) ما مدى تأثير أسلوب القيادة الاستبدادية على اداء الموظفين؟
- 3) ما هو الدور الذي يلعبه أسلوب القيادة التشاركية في تعزيز اداء الموظفين؟
- 4) كيف يؤثر أسلوب القيادة المعاملاتية على أداء الموظفين؟

4. أهداف الدراسة :

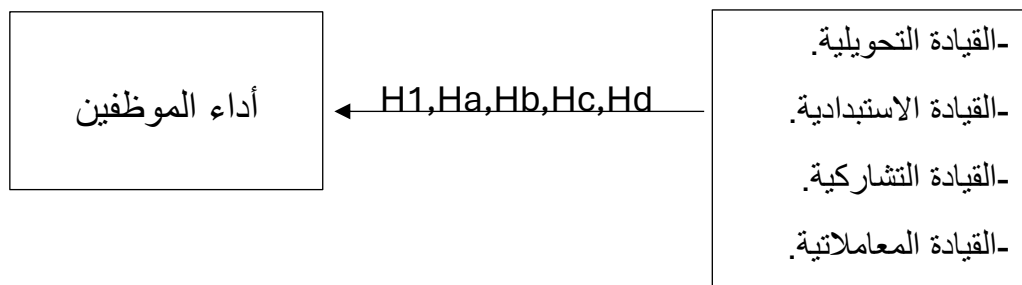
- التحقق من اثر أنماط القيادة على أداء الموظفين.
- التحقق من العلاقة بين أسلوب القيادة التحويلية و أداء الموظفين.
- التحقق من مدى تأثير اسلوب القيادة الاستبدادية على أداء الموظفين.
- التحقق من الدور الذي يلعبه أسلوب القيادة التشاركية في تعزيز أداء الموظفين.
- التحقق من اثر أسلوب القيادة المعاملاتية على أداء الموظفين.

5. فرضيات البحث :

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أنماط القيادة وأداء الموظفين.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أسلوب القيادة التحويلية كأحد ابعاد أنماط القيادة وأداء الموظفين.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين اسلوب القيادة الاستبدادية كأحد ابعاد أنماط القيادة وأداء الموظفين.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أسلوب القيادة التشاركية كأحد ابعاد أنماط القيادة وأداء الموظفين.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين أسلوب القيادة المعاملاتية كأحد ابعاد أنماط القيادة وأداء الموظفين.

6. نموذج الدراسة :

أنماط القيادة:



النموذج المقترح للدراسة، المصدر: الباحث.

7. الدراسة الميدانية :

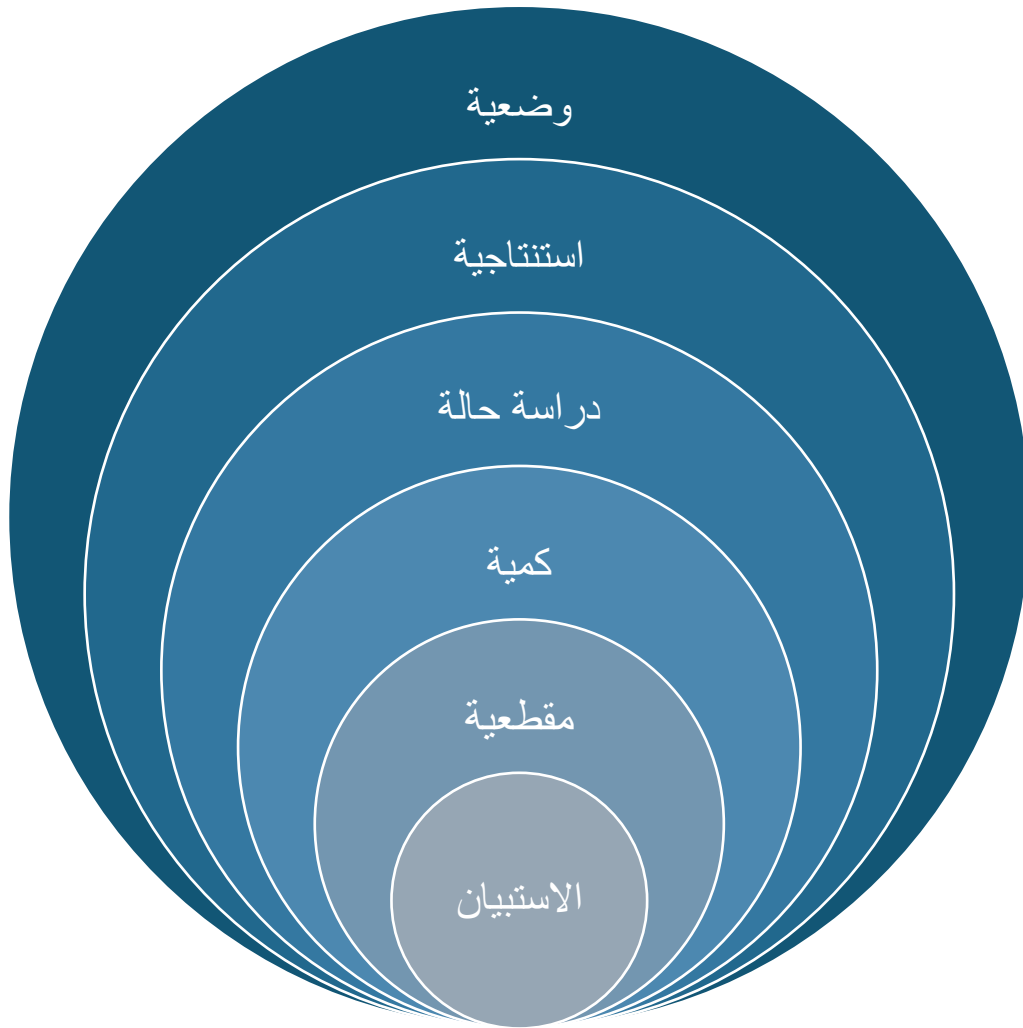
"مجموعة أبو داود" هي شركة دولية لها استثمارات عديدة في منطقة الشرق الأوسط وأوروبا والولايات المتحدة الأميركية، وتغطي استثماراتها قطاعات واسعة، بما في ذلك البيع والتوزيع والتجارة والعقارات والاستثمارات المالية والتعليم والتدريب.

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

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

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

8. منهجية البحث :



9. هيكل المشروع المقترح:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

2.1- المقدمة :

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

2.2- أنماط القيادة:

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

- التعريفات:

النمط القيادي :

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

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

2.2.1- نمط القيادة الديمقراطية :

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

2.2.2- نمط القيادة الاوتوقراطية :

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

2.2.3- نمط القيادة الحر :

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

2.2.4- لقيادة التحويلية:

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

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

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

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

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

2.3- أداء الموظفين:

2.3.1- تعريف أداء العاملين:

المفهوم اللغوي / لـ تعريف الأداء:

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

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

والتي تعني .أتم أو أنجز أو أدى.(سني).

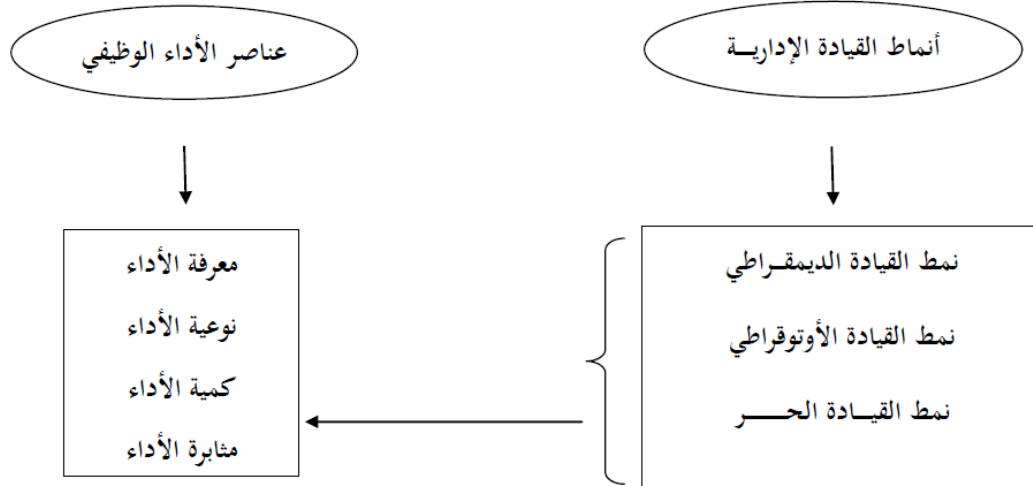
المفهوم الاصطلاحي / لـ تعريف الأداء:

- يشار بأنه اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم " القدرة على الذهاب الى أين نريد أن نذهب ويشير أيضاً الى أننا يمكننا القول أن المؤسسة حققت الأداء إذا قامت بتحقيق الأهداف التي قامت بتسويرها.

- ويعرف أيضا بأنه " كونه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل.
- وقسم آخر من المفكرين يرى أن " الأداء انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- ويعرف أيضا بأنه " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم الى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكاليف. (سني).

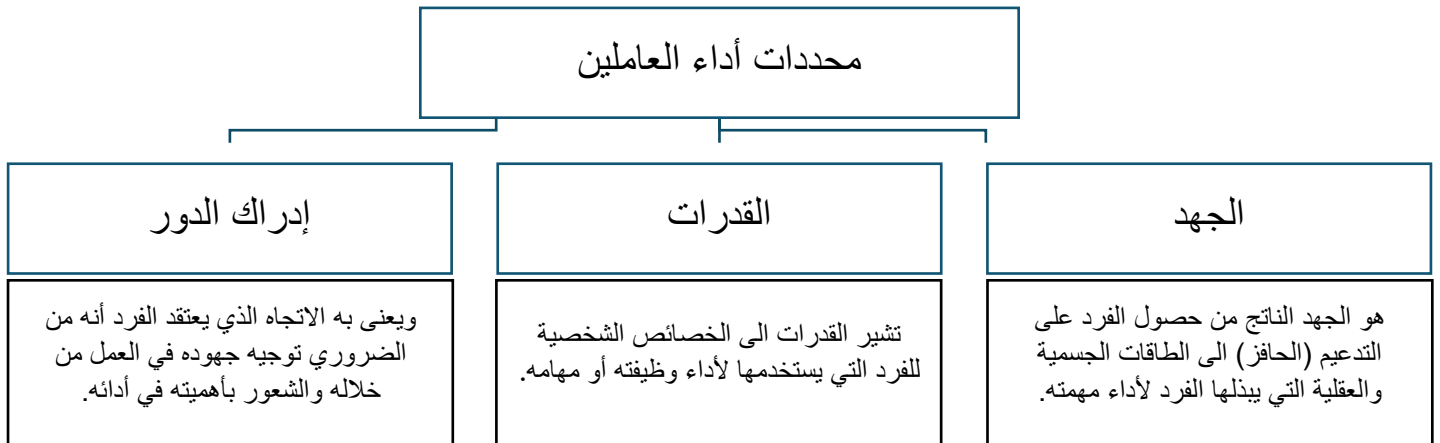
2.3.2- مفهوم أداء العاملين:

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



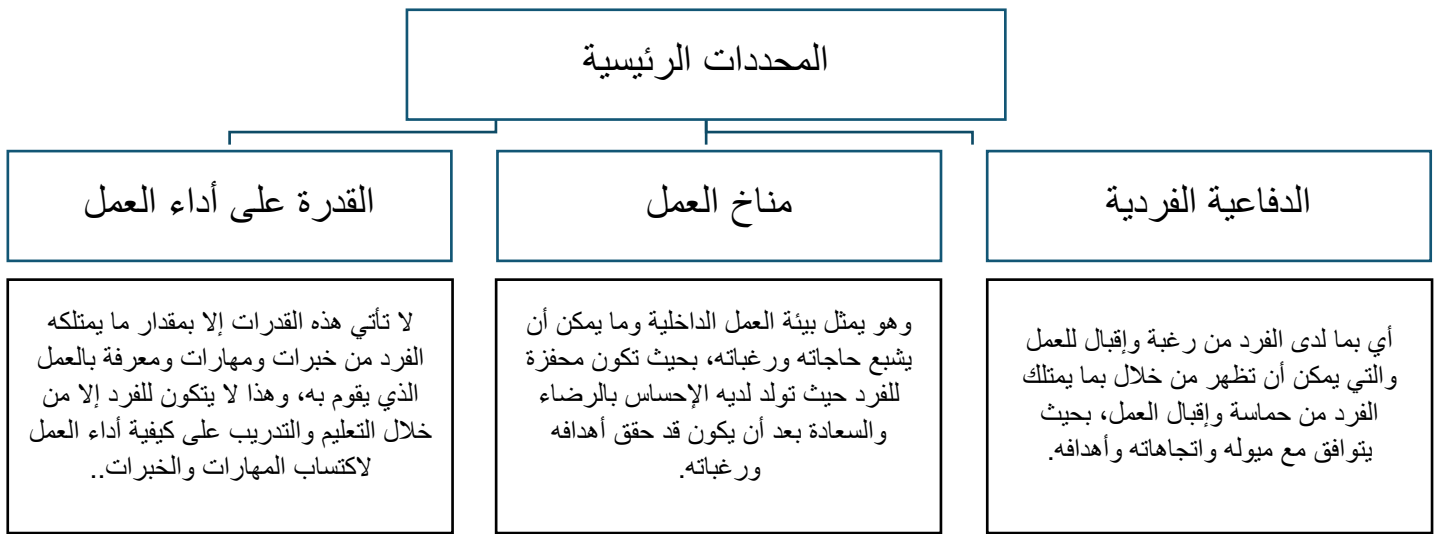
المصدر: الباحث.

2.3.3 محددات أداء العاملين:



المصدر: (سني)

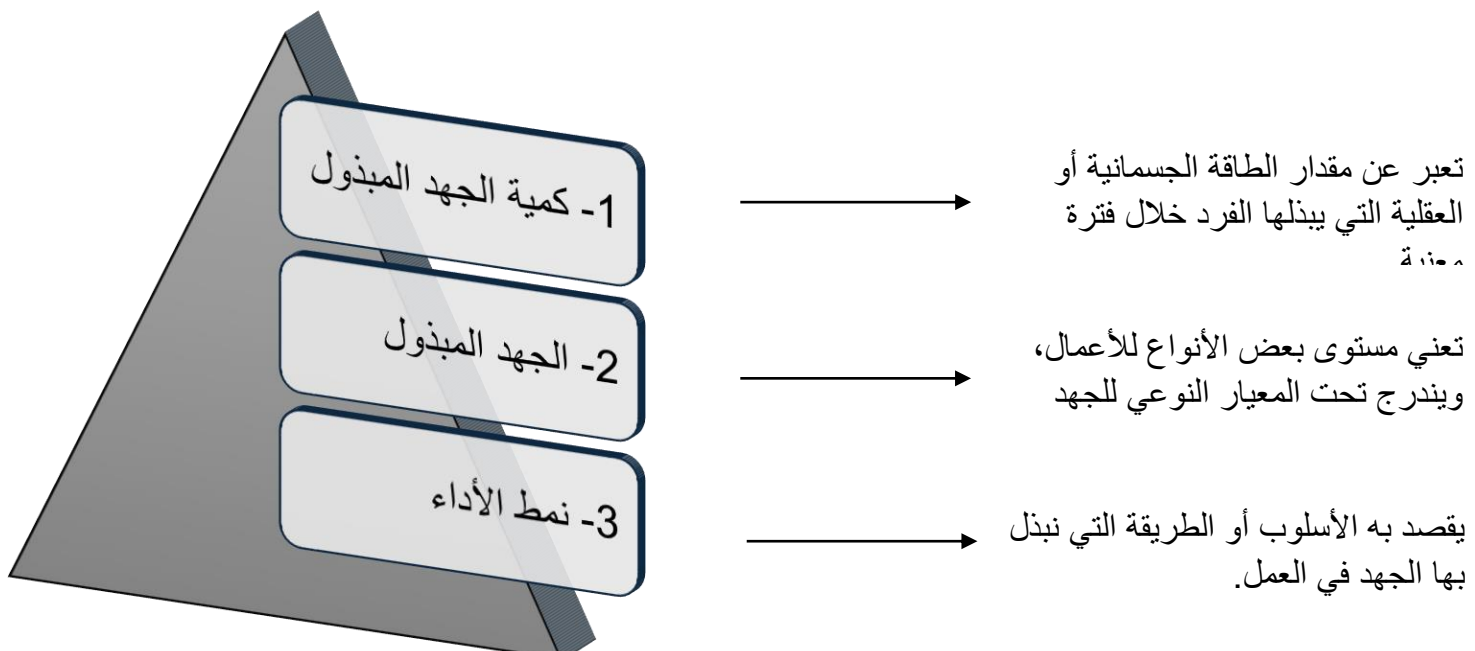
ويرى البعض الآخر من الباحثين أن الأداء لا يتحدد فقط بناء على توافر بعض المحددات وإنما هي نتيجة لمحصلة التفاعل ما بين ثلاث محددات رئيسية هي:



المصدر: (سني)

2.3.4- أبعاد أداء العاملين:

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



2.3.5- تطوير أداء العاملين:

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

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

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

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

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

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

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

الجوانب الرئيسية

أهميته بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعية بين الأفراد العاملين.

- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

أهميته بالنسبة للأفراد العاملين

- يساعد العاملين على أداء عملهم على الشكل الصحيح من أول مرة.

- يساعد الأفراد على تطوير فهمهم للمنظمة وإتباعهم لدورهم فيها.

- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وتطويرها وحل مشاكلهم في العمل.

- يعتبر دافع لأداء أفضل.

- يساعد على مهارات الاتصال بين الأفراد.

أهميته بالنسبة للمؤسسة

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.

- اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية.

- يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة.

- زيادة الرضى الوظيفي لدى العاملين.

- يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية

- يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع.

- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات

- تحديد وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة.

2.3.6- نظريات أداء العاملين:

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

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

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



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

2.3.6.1- نظرية هرزبرغ للرضا والإحباط:

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

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

- الاستقرار الوظيفي.
- المنزل المناسبة وتشمل المركز الوظيفي وساعات العمل.
- الدخل المادي الكافي والمميزات من تكاليف علاج والإجازات وغيرها.
- الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.
- ظروف العمل: من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

وحسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات، بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط وأن وجودها يجعل العامل راضيا وليس محفزا.

المجموعة الثانية: وهي التي يسميها هرزبرغ بمجموعة الحوافز وتشمل:

- التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء.
- فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل.
- تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل المسؤوليات واتخاذ قرار وقيادة الآخرين.
- الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كماً وكيفاً.

وحسب هذه النظرية فإن هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة. (التهامي إسماعيل، زينب السيد (2023)).

2.3.6.2- نظرية ماكلياند لتحفيز العاملين:

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

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

- 1- **الحاجة إلى الانتماء** أي رغبة الفرد في أن يكون محبوباً أو مقبولاً لدى الآخرين وبيئته هؤلاء جهداً لتكوين الصداقات والعلاقات الشخصية.
- 2- **الحاجة إلى النفوذ** أي الحاجة إلى توجيه نشاطات الآخرين، وضبطها إلى أن يكون الفرد صاحب نفوذ.
- 3- **الحاجة إلى الإنجاز** وتعرف بأنها الرغبة في الامتياز، أو الدافع للنجاح في أداء عمل ما، أي أن الفرد يكون مدفوعاً بالرغبة في التفوق والنجاح في إتمام أي نشاط ما. (هدى عبدالرزاق (2022)

2.3.6.3- نظرية فروم للتحفيز والانضباط:

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

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

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

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

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

خصائص نظرية فروم للتحفيز والانضباط:

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

2.3.6.4-نظرية العدالة الاجتماعية للأجور:

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

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

ومن النقاط الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية:

- 1- الفرد: الذي يدرك وجود العدالة في التنظيم وتلمسها من عدمها.
- 2- المقارنة بالآخرين: مجموعة أو عدد من الأفراد يستعملون من قبل الفرد كعلاقة مرتبطة بنسبة المدخلات والنتائج.

المدخلات: وتمثل خصائص الفرد المتحققة كالمهارات والتجربة والتعليم، أو الموصوفة كالعمر والجنس والعرق.

النتائج: ما يحصل عليه الفرد من العمل كالاقراراف، والتقدير، والمنافع، والأجور. كوسة & بوجمة. (2013). الأجور بين كفاية الحاجات الاجتماعية والغايات التنظيمية.

2.3.6.5-نظرية إدارة الأداء:

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

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

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

2.3.6.6- نظرية الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي مفهومًا مهمًا في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يتعلق بمدى رضا الموظفين عن عملهم وظروفهم، ويشير إلى مدى استجابة العمل لاحتياجاتهم وتطلعاتهم. ويعرف مركز البحوث بجامعة (ميتشجان) الرضا الوظيفي بأنه "ذلك الارتياح الذي يستخلصه الفرد من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع". كما عرف "فروم" الرضا الوظيفي بأنه "الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدوارهم المهنية" وقد ذهب "فروم" إلى أن هناك خمسة عوامل مهمة تؤدي إلى الرضا الوظيفي.

وهي:

- الأجر
- الطاقة المبذولة في العمل
- إنتاج السلع والخدمات
- التفاعل الاجتماعي
- المكانة المهنية

كما يرى "فروم" أن الأجر وما يرتبط به من مكافآت مادية يعتبر من المصادر الهامة للرضا الوظيفي. ويعتبر الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة للمؤسسات والمنظمات، فهو يؤثر على الأداء العام والإنتاجية. عندما يكون الموظفون راضين عن عملهم، يكونون أكثر إنتاجية وإبداعًا وتفانيًا في أداء مهامهم (رشيدة &، مذكور ((2010))

2.3.6.7-نظرية الانتماء والولاء للمنظمة:

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

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

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

– (E Närvänen, H Kuusela, (2020))

2.3.6.8-نظرية التعلم العضوي للأداء العالي:

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

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

(أماني محمد شريف عبد السلام (2023))-

تتميز نظرية التعلم العضوي للأداء العالي بـ:

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

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

تأثير نظرية التعلم العضوي على الأداء العالي:

تعد نظرية التعلم العضوي ذات تأثير كبير على الأداء العالي في مختلف المجالات. فهي تعمل على تعزيز القدرات والمهارات وتنمية الإمكانات الكامنة للفرد. من خلال التركيز على عوامل الاستشعار والاستجابة

والعزم والتحمل، تساعد هذه النظرية في تحقيق أداء متميز وتفوق في التعلم والعمل والرياضة. تعزز نظرية التعليم العضوي التفكير النقدي وحل المشكلات وتعزز الثقة بالنفس والدافعية لتحقيق الأهداف. وبذلك، تعد نظرية التعليم العضوي إطاراً مهماً في دعم وتعزيز الأداء العالي في مختلف المجالات. (أسماء محمد السيد مخلوف ، 2022))

2.4- العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين:

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

2.4.1- الدراسات السابقة:

2.4.1.1- الدراسة الأولى:

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

2.4.1.2- الدراسة الثانية:

و قد أوضحت النتائج أن هناك تباين في آراء العاملين ما نحو مدى توفر الأنماط القيادية بالفنادق عينة الدراسة , و بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة (الحرية -الديمقراطي - الموقفي - التحويلي - الإبداعي - الجوال) و مستوى الأداء

الوظيفي . و أيضاً وجود علاقة غير دالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي و مستوى الأداء الوظيفي.(حسن، واخرين (2019))

2.4.1.3- الدراسة الثالثة:

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

2.4.1.4- الدراسة الرابعة:

من أهم نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية الثلاثة تؤثر على أداء العاملين بدرجات متفاوتة. كما تبين أن واقع استخدام المديرين للأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) يتم بدرجة عالية وبدرجة متفاوتة لكل نمط، حيث تبين أن نمط القيادة التحويلية هو أكثر الأنماط استخداماً وتأثيراً على أداء العاملين بمعامل ارتباط (0,701). أن واقع استخدام المديرين لنمط القيادة التبادلية أقل استخداماً ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل ارتباط (0,650). أن تأثير نمط القيادة الخادمة هو في المرتبة الثانية من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل ارتباط (0,700). أوصت الدراسة بضرورة قيام المستشفى باختيار قيادات ذات كفاءة خبرات كافية باعتمادها على العديد من الأنماط القيادية وكيفية توظيف كل نمط منها في المستشفى، كما أوصت الدراسة بضرورة أن يستخدم المديرين النمط القيادي الذي يتناسب مع مسؤولياتهم، كذلك أوصت بضرورة أن توفر إدارة المستشفى برامج تدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام من أجل زيادة مهاراتهم القيادية. (نبيل علي سعيد الشهراني. (2023)).

2.4.1.5- الدراسة الخامسة:

قد كشفت الدراسة في إطارها النظري عن أهم الأنماط القيادية التي يتم إتباعها في المؤسسات التعليمية، وهي: (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط التسلسلي)، كما كشفت الدراسة في إطارها النظري عن النمط السائد استخدامه في المدارس القطرية والذي تمثل بالنمط التسلسلي أو النمط الديكتاتوري، وهذا النمط له آثار سلبية تنعكس على الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ، وهو ما يفسر كثرة طلبات النقل من الموظفين بين المدارس القطرية، حيث أن

الموظفين يسعون إلى العمل في بيئة تنظيمية أفضل، ومن الآثار الناجمة عن استخدام النمط الديكتاتوري بين قادة المدارس الحكومية القطرية هو تراجع الأداء الوظيفي للموظفين نظراً لطريقة التعامل التي تجري بين القادة والموظفين فيها، كما أنّ هذا النمط يؤثر بشكل كبير على مسألة تطوير أداء الموظفين، فيلاحظ انعدام الرغبة في التطور لدى الموظفين، وقد أوصت الدراسة بضرورة اللجوء إلى استخدام النمط الديمقراطي نظراً لأنّ هذا النمط يتناسب مع تطلعات وتوجهات دولة قطر في تطوير القطاع التعليمي على كافة الأصعدة، ووجود الإمكانيات التي تساعد الحكومة القطرية على الانتقال إلى استخدام الذكاء الاصطناعي في القطاع التعليمي. (الهاجري, & عبير حسن. (2023)).

2.4.1.6- الدراسة السادسة:

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

2.4.1.7- الدراسة السابعة:

خلصت الباحثة من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة وتحليلها إلى أنّ الأنماط القيادية لها علاقة بمستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات في دولة قطر يتضح ذلك في النقاط الآتية: إن نمط الإدارة الديمقراطي هو الأكثر تأثيراً في مستوى الأداء الوظيفي. وأن العلاقة بين النمط الديمقراطي ورفع مستوى الأداء الوظيفي هي علاقة طردية إيجابية. إن أسوء أنماط الإدارة القيادية هو النمط التسلطي الأوتوقراطي، والنمط المتسبب أو المتساهل. إن العاملون في المؤسسة الذي يديرها مديرين من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى ابتداء الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والأكثر رغبة في الانتقال من المؤسسة، وكذلك هم الأكثر التزاماً بمواعيد الدوام، وتلاه في ذلك النمط المتسبب ثم النمط الديمقراطي. إنّ التحفيز والتشجيع يزيد في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرغبة في تحمل المسؤولية. وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين. عدم وجود فروق في أنماط الدراسة التي يستخدمها مديرو المدارس تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي). بعد قراءة ومراجعة نتائج الأبحاث والدراسات

السابقة وتحليل بياناتها خلصت إلى التوصيات الآتية: - على مديري المؤسسات إعادة النظر في النمط القيادي المستخدم ومحاولة تحسينه للسير بالعملية الإنتاجية نحو الأفضل من خلال تبني النمط القيادي المؤثر في العاملين بهدف الارتقاء بمؤسساتهم. - العمل على تبني نمط قيادي مؤثر يدفع بالموظفين إلى الابتكار والإبداع في العمل. - عقد دورات تدريبية لمديري المؤسسات لتوعيتهم بأهمية أساليب وأنماط القيادة. - الاستمرارية في ممارسة النمط القيادي السائد الداعم للموظفين، وتعزيز مفاهيم القيادة في كافة إدارات ودوائر الوزارة. - المساهمة في إيجاد الحلول لمشاكل العمال المترتبة عن التغيير. - الاهتمام بتوفير نظام للحوافز لدوره الكبير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة. وبعد تحليل البيانات يُمكن تقديم التوصيات الآتية: - إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية للأنماط القيادية وعلاقتها بمتغيرات وظيفية أخرى كعملية اتخاذ القرار، أو تفويض السلطة، أو البيئة التنظيمية للمؤسسة ... الخ. - إجراء المزيد من الدراسات حول الأنماط القيادية وانعكاساته على سلوك العاملين. - القيام بدراسات مشابهة للكشف عن أفضل أنماط القيادة المُسبِّبة للإبداع في العمل. - إجراء نفس دراسة المتغيرات نفسها في قطاعات عمل أخرى في دولة قطر ذات طابع خدمي، للتحقق من مدى إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية. (الدوسري, & ريسة عبدالله. (2023)).

2.5- خاتمة:

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

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

المراجع

- 1- . العايب, ليندة & بوعلی. اثر نمط القيادة التحويلية على اداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن-ENAP وحدة سوق اهراس خلال فترة 14-3-2023 الى غاية 20-05-2023 (Doctoral dissertation, 2023) جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.(-)
- 2- . حسن, أ. س. ع. ا., أحمد سليمان عبد المنعم, أحمد, محمد عبد العزيز سيد, زهران & يحيى علي الشناوي. (2019). أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم. مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة. 263-298, 5(5) ,
- 3- فتح الله محمد محمد, غ. (2022). أنماط القيادة في المؤسسات السياحية المصرية. مجلة كلية الآداب, 62(62), 387-430.
- 4- مسعودي, الحسن, حمداوي, خالد, حروشي, جلول/مؤطر, ... & عبد السلام/مؤطر مساعد. (2022). أثر أنماط القيادة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
- 5- مناع, & خالد. انماط القيادة وعلاقتها بالكفاءة المهنية (Doctoral dissertation, univ-ouargla).
- 6- بشكيط, بوسفط, بولعشب, حكيمة (مشرف) - 2022. dspace.univ-jijel.dz - دور القيادة في تحسين أداء العاملين univ-jijel.dz.
- 7- حنان صلاح الدين محمد الحلواني... - مجلة كلية التربية ... , 2022. journals.ekb.eg - دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط) ekb.eg.
- 8- سوسن عبدالله الشاعر... - المتقال للعلوم ... , 2021. journals.wise.edu.jo - أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية wise.edu.jo.
- 9- التهامي اسماعيل, زينب السيد جودة and, زينب السيد جودة. "الاتجاهات النظرية المفسرة للسلامة والصحة المهنية" مجلة بحوث الشرق الأوسط. 11.87 (2023): 175-202.
- 10- هدى عبد الرزاق محمد and, زينب سامي فليح. "دافعية الانجاز لدى طلبة الجامعة Journal". Human Sciences 13.1 (2022).

S Bobeth - fromm-gesellschaft.eu. Sustainability and Erich Fromm's -11
Contribution to the Social-Ecological Transformation.. fromm-gesellschaft.eu

12- . J Flores - Curriculum Perspectives, 2021 - Springer. Fromm, Foucault, Garland, and prison education. [HTML]

PL Turcotte, D Holmes - Cadernos Brasileiros de Terapia ..., 2021 - SciELO -13
Brasil. The (dis) obedient occupational therapist: A reflection on dissent against disciplinary propaganda. scielo.br

Meier, Paul D. *Introduction to psychology and counseling*. Dar El -14
Kalema Publishing House, 2009.

- Journal of Information Studies ..., 2023 - هنا علي الضحوي -15
qscience.com. دراسة حالة لوزارة النقل والخدمات اللوجستية qscience.com.

SAS Al-Maani - Journal of the Advances in Agricultural Researches, 2023 - -16
journals.ekb.eg. دور التجارة الالكترونية في دعم المزايا التنافسية بالتطبيق علي أهم الشركات العاملة بالمنطقة الصناعية بولاية صحرار ekb.eg....

. AHS Al-Haddad - Journal of the Advances in Agricultural ..., 2023 - -17
jalexu.journals.ekb.eg. ... on Job Performance-A Field Study on Industrial Sector Institutions in The Sultanate of Oman
الوظيفي دراسة ميدانية علي ekb.eg....

-18 رشيدة & مذکور. (2010). *الترقية و الرضا الوظيفي* (Doctoral dissertation, جامعة -20
أوت-1955 سكيكة).

-19 عزمي بشارة - 2023. books.google.com. مسألة الدولة: أطروحة في الفلسفة والنظرية
والسياقات dohainstitute.org.

20- E Närvänen, H Kuusela, H Paavola... - International Journal of ..., 2020 -
emerald.com. A meaning-based framework for customer loyalty. emerald.com
Cited by 84

21- أماني محمد شريف عبد السلام - مجلة كلية التربية (أسيوط), 2023. journals.ekb.eg - التغير
القيمي لدى طلاب جامعة أسيوط في ضوء بعض التغيرات المعاصرة ekb.eg.

22- سني. تأثير انماط القيادة الادارية على اداء العاملين.

23- حسن, أ. س. ع. ا. أحمد سليمان عبد المنعم, أحمد, محمد عبد العزيز سيد, زهران, & يحيى علي
الشناوي. (2019). أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس
نجوم. مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة, 5(5), 263-298.

24- الاستاذ المساعد حسن آل طالع, & السيد سعد ال عزام. (2023). أثر القيادة التشاركية على أداء موظفي أمانة منطقة عسير في ظل جائحة كوفيد-19. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية, 20(2), 63-92.

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

26- الهاجري, & عبير حسن. (2023). دور النمط القيادي المستخدم لدى القيادات المدرسية في تطوير أداء الموظفين في المدارس الحكومية القطرية (Master's thesis).

27- الثنيان, عبد الله بن محمد., & رشيد, مازن فارس مشرف. (2003). الأنماط القيادية وعلاقتها بخصائص أداء العاملين في الأجهزة الأمنية (Doctoral dissertation).

28- الدوسري, & ريسة عبدالله. (2023). دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي (Master's thesis).

المواقع الالكترونية :

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

الملاحق

السيدات والسادة الافاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد

يجري الباحث دراسة بعنوان أثر أنماط القيادة على أداء الموظفين دراسة حالة على شركة إسماعيل أبو داوود في المدينة المنورة، وهي جزءه متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة المشاريع من جامعة ميداوثن، ولكون الموضوع يخص شركتكم لذا فإن نجاح هذا الدراسة يرتكز على مدى مساهمتكم في قراءتها بدقة ومن ثم الاجابة عن فقراتها وأشكركم سلفا عن تقديركم لأهمية الدراسة و تعاونكم معي للوصول لنتائج هذه الدراسة. وأود أعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً وسيتم التعامل معها بسرية تامة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

عمر محمد حنفي

اشراف

د.منى مصطفى العشري

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية

1 معلومات شخصية و وظيفية :

العمر:

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

المؤهل العلمي:

متوسط ثانوي بكالوريا دراسات عليا

الوظيفة (المنصب):

مدير إدارة رئيس قسم موظف

الحالة الاجتماعية:

متزوج /ة أعزب/عزباء أرمل/ة مطلق/ة

سنوات الخبرة:

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

عدد الموظفين الذي تشرف عليهم:

أقل من 5 موظفين من 5 إلى 10 موظفين من 10 إلى 15 موظف
من 15 موظف فأكثر

عدد الدورات التدريبية التي تحصلت عليها:

لم أحصل من 1 إلى 5 أكثر من 5 مرات

البيان	موافق	محايد	غير موافق
تابع المدير سير العمل وفقا للأنظمة والتعليمات ويحرص على سير العمل الروتين			
يحرص المدير بشدة على تنفيذ العمل ويطلب ذلك من جميع المرؤوسين.			
يتخذ المدير القرارات بمفره دون استشارة.			
يقوم المدير بفرض أوامره على المرؤوسي			
يقوم المدير بمعاقبة المقصرين في أداء العمل.			
لا يشرك المدير المرؤوسين في حل مشكلات العمل			
يقوم المدير بالإشراف المباشر على المرؤوسين أثناء أداء العمل			
يؤكد المدير على ضرورة الإبداع في العمل مع مراعاة معنويات المرؤوسين.			
يتعرف المدير على ردود أفعال قراراته التي سيلها وتكون أثر قابلية لدى المرؤوسين			
يتسم المدير باستخدام أساليب متنوعة للثواب والعقاب حسب ما يقتضيه الوضع والظروف			
يراعي المدير الحزم والعدل في أن واحد أثناء القيام بالعمل.			

			يتعرف المدير على ميول المرؤوسين ورغباتهم واتجاهاتهم التي تؤدي إلى تحسين مستوى الانتاجية.
			13/يشجع المدير المرؤوسين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية وتطويرها.
			14/يهتم المدير بتنسيق الجهود بين المرؤوسين.
			15/يحرص المدير على تحقيق أهداف المنظمة مع مراعاة أهداف المرؤوسين واحتياجاتهم.