

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

إعداد الطالب / فارس وهيب عبدالباقي العريقي

الرقم الأكاديمي

241001317

المشرف الثاني

د. أحمد حسين

المشرف الرئيسي

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي

2024

©2024. جميع الحقوق محفوظة لجامعة ميد أوشن

المُستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض وفقاً لآراء العاملين في الشركة.

وللوصول إلى أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إعداد الإستبانة لإجراء الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية. وقد صُممت الإستبانة من قسمين القسم الأول يحتوي على البيانات الشخصية لأفراد العينة، والقسم الثاني تكون من محورين هما المحور الأول المتمثل بالمتغير المستقل وهو "القيادة الإدارية" بأبعادها (التحفيز - الإشراف - بناء فريق العمل) والمحور الثاني متمثل بالمتغير التابع وهو "أداء العاملين" بأبعاده (جودة الأداء - الإنضباط - سرعة الأداء) في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض، كما تم توزيع الإستبانة على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (127) مفردة بالحصص الشامل المتمثل ب(مدير إدارة - رئيس قسم - أمين مستودع - مختص - موظف - أخرى) عادت منها (89) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها افتقار معظم القيادات الإدارية من الموظفين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض لذوي المؤهلات العليا من حملة الماجستير والدكتوراه، وأن القيادة الإدارية في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض تُمارس أساليب القيادة الإدارية بدرجة متوسطة، كما تبين أن أبعاد القيادة الإدارية تُمارس وفقاً للتالي، البعد الأول "التحفيز" يُمارس بدرجة ضعيفة، البعد الثاني "الإشراف" يُمارس بدرجة متوسطة، والبعد الثالث "بناء فريق العمل" يُمارس بدرجة متوسطة. وأن أداء العاملين المتمثل ب(جودة الأداء - الإنضباط - سرعة الأداء) يُمارس بدرجة متوسطة، وقد أكدت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء المبحوثين تجاه محور الدراسة تُعزى إلى المتغيرات (العمر - المؤهل العملي - المركز الوظيفي - سنوات الخدمة).

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية - أداء العاملين - الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض.

شكر وتقدير

كلما اتسع المعنى ضاقت العبارة، ومعاني الشكر والعرفان أوسع من حصرها في كلمات ولكن أقل جزاء للمعروف الشكر، وبعد شكر المولى تعالى صاحب المن والعطاء، فاللهم لك الحمد حمداً يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك على توفيقك وتيسيرك السبل لي لإتمام هذا العمل.

كما أتوجه بجزيل الشكر والإمتنان لجميع أعضاء الصرح العلمي الشامخ جامعة ميد أوشن، وأخص بالذكر قسم كلية الإدارة تخصص إدارة مشاريع.

والشكر موصول لكل من قدم العون والنصيحة في إنجاز هذه الدراسة.

وصلى اللهم على نبيينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

الباحث

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
أ	المستخلص
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
ز	قائمة بالجداول
ي	قائمة بالأشكال
ي	قائمة المصطلحات
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1	مقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	تساؤلات الدراسة
6	فروض الدراسة
7	متغيرات الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
7	1. القيادة الإدارية
8	2. التحفيز
8	3. الإشراف
8	4. فريق العمل
8	5. أداء العاملين
8	6. جودة الأداء
9	7. الإنضباط في الأداء
9	هيكل الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
11	مقدمة
11	الدراسات السابقة
11	1.الدراسات المحلية
13	2.الدراسات العربية
15	3.الدراسات الأجنبية
18	التعقيب على الدراسات السابقة
المبحث الأول: القيادة الإدارية	
20	مقدمة
20	مفهوم القيادة الإدارية
22	النشأة التاريخية للقيادة الإدارية
25	نظريات القيادة الإدارية
25	1.نظرية مدخل السمات(النظرية التقليدية)
26	2.نظرية المدخل السلوكي
27	3.نظرية المدخل الموقفي
28	4.النظريات الحديثة
30	أهمية القيادة الإدارية
31	عناصر القيادة الإدارية
32	مهارات القيادة الإدارية
32	1.مهارات فنية
32	2.مهارات إنسانية
33	3.مهارات فكرية
33	أنماط القيادة الإدارية
33	1.نمط القيادة الأوتوقراطي
35	2.نمط القيادة الديمقراطي

37	3.نمط القيادة المتسببة(الحرّة)
37	العوامل المؤثرة في نجاح القيادة الإدارية
37	1.عوامل تخص القادة
38	2.عوامل تخص العاملين
38	3.عوامل تخص الموقف والبيئة
38	مهام ووظائف القيادة الإدارية
39	أبعاد القيادة الإدارية
39	1.بُعد الإشراف
41	2.بُعد التحفيز
43	3.بُعد بناء فريق العمل
المبحث الثاني: أداء العاملين	
45	مقدمة
45	مفهوم أداء العاملين
45	أهمية أداء العاملين
46	خصائص أداء العاملين
46	عناصر أداء العاملين
47	العوامل المؤثرة في أداء العاملين
47	1.خاصة بالفرد العامل
47	2.خاصة بالمنظمة
49	3.خاصة بالبيئة المحيطة
49	4.خاصة بالوظيفة
50	أبعاد أداء العاملين
50	1.جودة الأداء
50	2.سرعة الأداء
53	3.الإنضباط في الأداء
54	تقييم أداء العاملين

55	1. على مستوى المنظمة
55	2. على مستوى القيادة
55	3. على مستوى العاملين
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
61	مقدمة
61	منهجية الدراسة
61	مجتمع الدراسة وعينته
62	حدود الدراسة
62	أداة الدراسة ومراحل تصميمها
62	1. مرحلة بناء أداة الدراسة
63	2. مرحلة اختبار ثبات أداة الدراسة
67	خطوات تطبيق الدراسة الميدانية
68	الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة
69	مقاييس درجة الموافقة وتحديد المستويات
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
70	مقدمة
70	تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة
70	1. عرض وتحليل بيانات أفراد العينة حسب العمر
71	2. عرض وتحليل بيانات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
72	3. عرض وتحليل بيانات أفراد العينة حسب المركز الوظيفي
73	4. عرض وتحليل بيانات أفراد العينة حسب سنوات الخدمة
74	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
86	اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات
100	النتائج
102	التوصيات

104	قائمة المراجع
109	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	البيان	الصفحة
2-1	المقارنة بين القيادة والإدارة	21
3-2	توزيع الإستبانات	61
3-3	الصدق الداخلي لفقرات بُعد التحفيز	63
3-4	الصدق الداخلي لفقرات بُعد الإشراف	64
3-5	الصدق الداخلي لفقرات بُعد بناء فريق العمل	64
3-6	الصدق الداخلي لمحور أداء العاملين بُعد جودة الأداء	65
3-7	الصدق الداخلي لفقرات بُعد الانضباط	65
3-8	الصدق الداخلي لفقرات بُعد سرعة الأداء	65
3-9	الصدق البنائي للمحور الأول القيادة الإدارية	66
3-10	الصدق البنائي للمحور الثاني أداء العاملين	66
3-11	قيمة ألفا كرونباخ لقياس ثبات فقرات الإستبيان للمحور الأول	67
3-12	قيمة ألفا كرونباخ لقياس ثبات فقرات الإستبيان للمحور الثاني	67
3-13	الإستبانات الموزعة والمستعاد منها	68
3-14	مقياس ليكارت الخماسي	69
3-15	مستويات الموافقة لعينات الدراسة	69
4-16	توزيع العينة حسب العمر	70
4-17	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	71
4-18	توزيع العينة حسب المركز الوظيفي	72
4-19	توزيع العينة حسب سنوات الخدمة	73

75	تحليل نتائج الإستبيان لُبعد التحفيز	4-20
76	ترتيب فقرات الإستبيان لُبعد التحفيز	4-21
76	تحليل نتائج الإستبيان لُبعد الإشراف	4-22
77	ترتيب فقرات الإستبيان لُبعد الإشراف	4-23
78	تحليل نتائج الإستبيان لُبعد بناء فريق العمل	4-24
79	ترتيب فقرات الإستبيان لُبعد بناء فريق العمل	4-25
79	ترتيب المحور الأول بأبعاده الثلاثة	4-26
80	تحليل نتائج الإستبيان لُبعد جودة الأداء	4-27
81	ترتيب فقرات بُعد جودة الأداء	4-28
81	تحليل نتائج الإستبيان لُبعد الإنضباط	4-29
82	ترتيب فقرات بُعد الإنضباط	4-30
83	تحليل نتائج الإستبيان لُبعد سرعة الأداء	4-31
84	ترتيب فقرات بُعد سرعة الأداء	4-32
84	المتوسط الحسابي لمحور أداء العاملين بأبعاده الثلاثة	4-33
85	مستوى توافر وترتيب متغيرات الدراسة	4-34
86	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد محوري الدراسة	4-35
87	تحليل نتائج الإنحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية	4-36
88	تحليل نتائج الإنحدار الخطي البسيط لأثر بُعد التحفيز	4-37
89	تحليل نتائج الإنحدار الخطي البسيط لأثر بُعد الإشراف	4-38
90	تحليل نتائج الإنحدار الخطي البسيط لأثر بُعد بناء فريق العمل	4-39
91	نتائج التحليل الأحادي One Way Anova لمحور القيادة الإدارية للمتغيرات الديمغرافية (العمر-المؤهل العلمي-المركز الوظيفي-سنوات الخدمة)	4-40
92	نتائج التحليل الأحادي One Way Anova لُبعد التحفيز	4-41
93	نتائج التحليل الأحادي One Way Anova لُبعد الإشراف	4-42
94	الإختبارات البعدية LSD لُبعد الإشراف	4-43

95	نتائج التحليل الأحادي One Way Anova لبُعد بناء فريق العمل	4-44
96	نتائج التحليل الأحادي One Way Anova لمحور أداء العاملين للمتغيرات الديمغرافية (العمر-المؤهل العلمي-المركز الوظيفي-سنوات الخدمة)	4-45
97	نتائج التحليل الأحادي One Way Anova لبُعد جودة الأداء	4-46
98	نتائج التحليل الأحادي One Way Anova لبُعد الإنضباط	4-47
99	نتائج التحليل الأحادي One Way Anova لبُعد سرعة الأداء	4-48

قائمة الأشكال

الرقم	البيان	الصفحة
1-1	الأنموذج المعرفي لمتغيرات الدراسة	7
2-2	أثر عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين	48
4-3	توزيع العينة حسب العمر	71
4-4	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	72
4-5	توزيع العينة حسب المركز الوظيفي	73
4-6	توزيع العينة حسب سنوات الخدمة	74

قائمة المصطلحات List of terminology

المصطلح بالعربي	المصطلح بالإنجليزي
القيادة الإدارية	Administrative Leadership
أداء العاملين	Employee Performance
الإشراف الإداري	Administrative Supervision
التحفيز	Motivation
بناء فريق العمل	Team Building
جودة الأداء	Performance Quality
سرعة الأداء	Speed Of Performance
إنضباط الأداء	Discipline
برنامج SPSS	Statistical Package For Social Sciences
اختبار LSD	Least Significant Difference

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

أولاً: مشكلة الدراسة

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: تساؤلات الدراسة

خامساً: فروض الدراسة

سادساً: متغيرات الدراسة

سابعاً: مصطلحات الدراسة

ثامناً: هيكل الدراسة

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 ما يقول، وقد وصلت الحالة إلى استخفاف 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 العبقورية المسددة من السماء فهي لا تخطئ .

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

3- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية وقد تجرّت الإبداعات العلمية والفكرية متمثلة بدراسات ومدراس نتج عنها فكرة أو نظرة جديدة للقيادة وقدراتها وفعاليتها، من خلال قدرة القائد على الاندماج 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 تُعد 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 وتُضيع الكفاءات، أو أنها ناجحة وجيدة تستثمر في الموارد وتُثمي 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 الوظيفية 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 يُعدّ 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 ما لديه 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 يُعدّ 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 يُعدّ انعكاساً لقدرات واتجاهات المرؤوسين فحسب، بل هو أيضاً انعكاس لقدرات ودوافع القيادة الإدارية أيضاً. (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 احتياجات 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 تُعدّ 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 اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات في الأداء والعمل على تحسينها.

وانطلاقاً من واجب الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه باعتباره 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 العلمي - 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 العلمي - 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 تأثيراً على تحسين أداء العاملين.

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

ثانياً: الأهمية النظرية

- 1- إن الدراسة الحالية ومن خلال الإطار النظري الخاص بها سوف تقدم للباحثين والمهتمين في مجال الإدارة بنية علمية ومعرفية تساعد على 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 استخدام القائد لأحد أنماط القيادة.

أهداف الدراسة

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

وليتحقق الهدف الرئيس تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية كالتالي :-

- 1- التعرف على أثر القيادة الإدارية بأبعاده (التحفيز-الإشراف-بناء فريق العمل) على أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض.
- 2- التعرف على مستوى القيادة الإدارية بأبعاده (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 العلمي- المركز الوظيفي- سنوات الخدمة).
- 5- التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين تجاه محور الدراسة (أداء العاملين) تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر- المؤهل العلمي- المركز الوظيفي- سنوات الخدمة).

تساؤلات الدراسة

- 1- هل تختلف العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين حسب مستوى الخبرة أو طبيعة المهام؟
- 2- ما هي 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 اتخاذ القرارات؟
- 4- ما هو تأثير القيادة الإدارية على ثقافة المؤسسة وسلوكيات العاملين؟

5- ما هي التحديات التي تواجه القادة الإداريين في تحسين أداء العاملين، وماهي الوسائل المساعدة للتغلب عليها؟

فرضيات الدراسة

بالاعتماد على مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة الفرضيات كالتالي:

الفرضية الرئيسة 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 الرئيسة الثانية :

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

ويتفرع من الفرضية الرئيسة 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 العلمي.

● 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 الرئيسة الثالثة:

3-لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين تجاه محور الدراسة (أداء العاملين) 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.

متغيرات الدراسة



شكل (1) نموذج المعرفي لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهما

مصطلحات الدراسة (التعريف النظري و الإجرائي لمتغيرات الدراسة)

القيادة الإدارية:

هي عملية تأثير القائد على مرؤوسيه؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة بكفاءة وفاعلية. (الساعدي، 2012)

ويعرفها الباحث لغرض هذه الدراسة: بأنها عملية يسعى من خلالها القائد التأثير على مرؤوسيه في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض- محل الدراسة- ؛ للقيام بنشاطات تحقق الأهداف في زمن معين.

التحفيز:

هو مجموعة من العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تقوم بها المؤسسة؛ لرفع مستوى الأعمال التي يقوم بها الأفراد. (فروانة، 2016)

ويعرفه الباحث لغرض هذه الدراسة: بأنه ما يحصل عليه الموظف من عطاء مالي أو معنوي من الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض-محل الدراسة- مقابل أدائه المتميز.

الإشراف:

هو مهمة إدارية وأسلوب قيادي تعمل به المؤسسات والجهات لضمان مركز تنافسي، كما أنه وسيلة لكسب تأييد العمال للقرارات الإدارية وحل الكثير من مشاكلهم التنفيذية. (الساعدي، 2012)

ويعرفه الباحث لغرض هذه الدراسة: بأنه عملية يقوم بها أشخاص يُسمون بالمشرفين، عن طريق الملاحظة والمشاهدة لعمل الموظفين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض-محل الدراسة- ويمتلكون أدوات معينة لقياس وتقدير الأعمال المنجزة، ويتم رفع تقارير إلى المدراء المباشرين للمشرفين في زمن محدد.

فريق العمل:

هو مجموعة من الأفراد والأعضاء متعاونين فيما بينهم وفق أدوار مرسومة يعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة بينهم وبين المؤسسة. (عمار، 2015)

ويعرفه الباحث لغرض هذه الدراسة: بأنه جماعة من الموظفين، يعملون على تنفيذ خطط مرسومة سلفاً؛ لتحقيق الأهداف المنشودة وفقاً لأدوار محددة لكل فرد في منظومة الفريق.

أداء العاملين:

هو الأثر الصافي للجهود المبذولة من قبل الفرد الذي يركز على قدراته وإدراكه للدور والمهام التي تُوكل إليه. (أبو جليدة، 2018)

ويعرفه الباحث لغرض هذه الدراسة: بأنه مخرجات عمل موظفي الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض-محل الدراسة- الناتج عن المهام والواجبات والمسؤوليات والخطط الموكلة لهم في زمن محدد، وغالباً ما يكون هذا الزمن أقل من زمن الخطة المرسومة أو يتطابق معها.

جودة الأداء:

هي الدقة والإتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لتحقيق مخرجات خدمة أو سلعة وفق الأهداف المحددة من قبل إدارة المؤسسة أو ضمن معايير الجودة. (أبو جليدة، 2018)

ويعرفها الباحث لغرض هذه الدراسة: بأنها قدرة الأفراد وقيادة الشركة - محل الدراسة- على تقديم نتائج متميزة ومستدامة في خدماتها ومنتجاتها المقدمة لتحقيق رضا المستفيدين.

الإنضباط في الأداء:

ويعني المثابرة ويشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الأوقات المحددة وتقييم ذلك العمل. (العامودي، 2013)

ويعرفه الباحث لغرض هذه الدراسة: هو انضباط ومثابرة وجدية وإخلاص من قبل الموظف في الشركة -محل الدراسة-، نابع من الرضا الوظيفي للموظف الناتج عن سلوك قادته في التعامل معه.

هيكل الدراسة

وقد اشتملت هذه الدراسة على أربعة فصول وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول (الإطار العام للدراسة) ويحتوى على:

1. مقدمة
2. مشكلة الدراسة
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. تساؤلات الدراسة
6. فروض الدراسة
7. متغيرات الدراسة
8. مصطلحات الدراسة
9. هيكل الدراسة

الفصل الثاني (الإطار النظري) ويحتوى على:

1. مقدمة
 2. الدراسات السابقة
 3. تعقيب على الدراسات السابقة
 4. الإطار النظري ويشمل على:
- المبحث الأول: ويتمثل في القيادة الإدارية ويحتوي على:**

1. مفهوم القيادة الإدارية
2. النشأة التاريخية للقيادة الإدارية
3. نظريات القيادة الإدارية
4. أهمية القيادة الإدارية وعناصرها

5. عناصر القيادة الإدارية
 6. مهارات القيادة الإدارية وأنماطها
 7. أنماط القيادة الإدارية
 8. العوامل المؤثرة في نجاح القيادة الإدارية
 9. مهام ووظائف القيادة الإدارية
 10. أبعاد القيادة الإدارية
- المبحث الثاني: ويتمثل في أداء العاملين ويحتوي على:**

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
- الفصل الثالث (منهجية الدراسة) ويحتوي على:**

1. مقدمة
2. المنهجية وطرق البحث
3. مجتمع الدراسة وعينته
4. حدود البحث
5. أداة الدراسة ومراحل تصميمها
6. خطوات تطبيق الدراسة الميدانية
7. الأساليب الإحصائية المتبعة
8. مقاييس درجة الموافقة وتحديد المستويات

الفصل الرابع (الدراسة الميدانية) ويحتوي على:

1. مقدمة
2. تحليل البيانات
3. اختبار الفرضيات
4. النتائج والتوصيات

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

مقدمة

أولاً: الدراسات السابقة

ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة

ثالثاً: الإطار النظري ويشمل على:

المبحث الأول: ويتمثل في القيادة الإدارية.

المبحث الثاني: ويتمثل في أداء العاملين.

مقدمة

تُعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية ومحورها، كما أنها مفتاح الإدارة، فالقيادة بشكل عام والقيادة الإدارية بشكل خاص تحظى بإهتمام من قبل الفكر الإداري، وذلك لأنها تُعتبر من العوامل المهيمنة على نشاطات المنظمة، حيث تعمل على خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء.

كما أن أهميتها تكمن في استطاعتها على تحويل الأهداف المنشودة إلى نتائج وتوجيه كافة العناصر الإنتاجية نحو الأهداف المرجوة، فبدون القيادة تفقد الإدارة بعناصرها المتمثلة بـ (التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة) تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة، ويصعب على المنظمة التعامل مع التغيرات التي تطرأ في بيئتها الخارجية المحيطة بها؛ ولهذا كله سوف سنتحدث عنها بشيء من التفصيل في هذا الفصل.

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 (العساف، 2023) بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة تطبيقية على شركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة)

تهدف الدراسة للتعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات ومؤسسات المقاولات بمدينة جدة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي حيث تكون مجتمع الدراسة من بعض مدراء الشركات والمنظمات العاملين في قطاع المقاولات بمدينة جدة ومرووسيههم من موظفين ومهندسين وعمال بهدف الوصول لأكبر عدد ممكن من مجتمع الدراسة، تكونت العينة من (167) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن نمط القيادة الديمقراطية يفسر ما نسبته 11.9% من التغير الذي يطرأ على مستويات الثقافة التنظيمية، ويوجد يوجد أثر دال إحصائياً لنمط القيادة التبادلية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، نمط القيادة التبادلية يفسر ما نسبته 23.1% من التغير الذي يطرأ على مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين، كما يوجد أثر دال إحصائياً لنمط القيادة الموقفية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، نمط القيادة الموقفية يفسر ما نسبته 12.3% من التغير الذي يطرأ على مستويات الثقافة التنظيمية لدى العاملين.

كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات العينة نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية (العمر، عدد سنوات الخبرة) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة نحو العلاقة بين القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الوظيفة في مصلحة أفراد العينة الذين كان مساهم الوظيفي رئيس مجلس إدارة، حيث كانوا أكثر إيجابية في تقييم تأثير دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.

وتوصي الدراسة بضرورة دراسة الأنماط الإدارية واختيار الأنماط التي تتناسب احتياجات السوق مما يسهم في تطوير ونمو بيئة العمل، أن ثقافة تقاسم العمل وتوزيع المهام واعتماد المدراء على الموظفين ذوي الخبرات والأكفاء له دور في نمو الشركات وتطويرها خاصة في وجود بيئة تنافسية عالية مثل البيئة السعودية.

2- دراسة (حامد، 2021) بعنوان: القيادة الإدارية وأثرها في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإدارية (قوة التأثير-الدافعية -الإتصالات) في تعزيز الثقة التنظيمية (السياسات الإدارية- الابتكار- تحقيق الذات- القيم السائدة في التنظيم- تدفق المعلومات في التنظيم) في القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء.

وقد تمحورت مشكلة الدراسة حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وتم استخدام الإستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، حيث اختيرت عينة عشوائية مكونة من (450) مفردة من القطاعين العام والخاص بمحافظة الأحساء، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة المجموعة من الإستنتاجات منها وجود علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة بين القيادة الإدارية والثقة التنظيمية، كما يوجد تأثير للقيادة الإدارية على الثقة التنظيمية، وقد تم تقديم العديد من التوصيات في نهاية الدراسة.

3- 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 - القيادة 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 متفاوتة ، 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).

4- 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 وتراوح متوسط الإستجابات ما بين (4.19-4.40).
 - 2- جاء مجال المحور الأول "المتابعة" 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 تأثيراً في رفع مستويات الأداء الوظيفي.

3- تحديد أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى بيانات ونتائج الدراسات السابقة التي تم جمعها ثم تحليلها بشكل دقيق للوصول إلى النتائج التي يمكن أن تعميمها الباحثة على الظاهرة المدروسة بأكملها.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية أهمها:

1- إن نمط الإدارة الديمقراطي هو الأكثر تأثيراً 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 مديرون من النمط الأوتوقراطي يميلون إلى إبتداع الأسباب الوهمية للتغيب عن العمل والأكثر رغبة في الانتقال من المؤسسة، وكذلك هم الأكثر إلتراماً بمواعيد الدوام، وتلاه في ذلك النمط المتسيب ثم النمط الديمقراطي.

2- دراسة (المجالي، 2022) بعنوان: القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات في المملكة الأردنية.

حيث تناولت الدراسة المفاهيم الخاصة في القيادة التحويلية وإبراز عناصرها وخصائصها، بالإضافة إلى تناول مفهوم الأداء الوظيفي وعناصرها ودورها في تحسين جودة الخدمة.

كما تناولت الدراسة دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الموظفين في البلديات في الأردن وإبراز أهمية القيادة التحويلية كأحد مرتكزات تفعيل العمل في مؤسسة البلديات، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يستند على تحليل الظاهرة الإجتماعية من خلال بيان خصائصها وأشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة فيها، ومن خلال وصف وتحليل القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات في ظل التطورات السريعة.

3- دراسة (تواتي، 2021) بعنوان: القيادة الإدارية ودورها في نشر الثقافة التنظيمية -دراسة تطبيقية بجامعة الجبل الغربي سابقاً.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور القيادة الإدارية في نشر الثقافة التنظيمية بجامعة الجبل الغربي تم استخدام المنهج الوصفي كما تم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة (55.73%) من مجتمع الدراسة البالغ (305) أكاديمياً خلال الفترة من 2018 وحتى 2019 ، ولتحقيق أهداف الدراسة وزعت (170) استمارة استبيان على عينة البحث استبعد منها (12) استمارة غير صالحة للتحليل وعدد (33) استمارة مفقودة،

واستعيد منها (125) استثماراً صالحةً للتحليل أي بمعدل استجابة (74%)، وتم توزيع الإستثمارات مباشرة على المبحوثين في الجامعة والكليات التابعة لها داخل نطاق بلدية غريان، وتم الإعتماد على الوسائط الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى أسلوب الإنحدار البسيط لإختبار معنوية الأثر، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الأولية المجموعة بواسطة (صحيفة الإستبيان) بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) .

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن مستوى توفر العوامل أو الأدوات التي تستخدمها القيادة الإدارية في نشر الثقافة التنظيمية في الجامعة - قيد الدراسة - كان (منخفض)، كما تبين وجود أثر وعلاقة لأدوات القيادة الإدارية (اتخاذ القرارات - الإتصالات - الإشراف - التحفيز) في نشر الثقافة التنظيمية، كما تم اقتراح العديد من التوصيات أهمها: نشر الثقافة التنظيمية بين العاملون في الجامعة وكلياتها وذلك من خلال التركيز على العوامل والأدوات التي تستخدمها القيادة الإدارية المتمثلة في (اتخاذ القرارات - الإتصالات - الإشراف - التحفيز) بإعتبارها تؤثر بشكل كبير في نشر الثقافة التنظيمية بين العاملين كما تقترح هذه الدراسة إجراء بعض الدراسات المستقبلية على الأدوات الأخرى على جامعات ومؤسسات أخرى سواء كانت خدمية أو إنتاجية.

4- 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 طبقت الدراسة على عشرة فنادق بنسبة 30.3% من إجمالي مجتمع الدراسة (33 فندق لما ورد بدليل الفنادق المصرية) وقد بلغ عدد الإستثمارات 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:

1- دراسة (Cornwell, 2022) بعنوان: "العلاقة المباشرة وغير المباشرة في التفاعل بين القائد والعضو وسلوك العمل المضاد".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سلوك العمل المضاد والتفاعل بين القائد والعضو، وتأثير الإعتدال بينهم وبين العدالة التنظيمية، وتحديد ما إذا كان التباين في العلاقات التبادلية بين القادة

والأعضاء داخل مجموعات العمل يخفف من تأثير التنبؤ بسلوك العمل المضاد مع التركيز على علاقة كل ذلك بالعدالة التنظيمية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين يعملون بدوام كلي أو جزئي في أكاديمية بروليفيك داخل الولايات المتحدة، وقد استوفوا الخصائص الديموغرافية المطلوبة للعمل في مجموعة العمل أو الفريق، بينما شملت عينة الدراسة (373) مشاركا، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي الإرتباطي، كما استعانت بالإستبانة والمسح كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- 1- أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية بين القائد والعضو وبين سلوك العمل المضاد، مما يعني أنه كلما زادت درجة القيادة التبادلية يزيد معها السلوك المنتج للأفراد.
- 2- أنه لا توجد علاقة معتدلة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية بين القائد والعدالة التنظيمية المتصورة وسلوك العمل المضاد للأفراد داخل مجموعات العمل والفرق.
- 3- أن الإرتباط المباشر بين القيادة التبادلية بين القائد والعضو والعدالة التنظيمية أقوى من الإرتباط المباشر بين العدالة التنظيمية وسلوك العمل المضاد.
- 4- أنه توجد علاقة وسيطة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك العمل المضاد.
- 5- أن القيادة التبادلية بين الأعضاء والقادة تأتي بدرجة متوسطة في العلاقة المباشرة والعلاقة غير المباشرة للعدالة التنظيمية وسلوك العمل المضاد.
- 6- أنه يوجد ثلاثة أنواع من القيادة التبادلية بين القائد والتابع، منها ما يقوم على القمع أو الوسطية أو التي تقوم على إرباك وسط العمل.
- 7- أنه توجد علاقة بين العدالة التنظيمية وبين العمل المضاد، فعند زيادة مستوى العدالة التنظيمية يقل مستوى العمل المضاد كما يُعد السلوك المضاد للعاملين من أخطر التهديدات التي تواجه المؤسسات.
- 8- التفاعلات والتبادلات التي يجريها الأفراد مع قائدهم تتم مقارنتها بالآخرين داخل مجموعتهم، ونتيجة لذلك يمكن أن تتشكل تصوراتهم للعدالة التوزيعية، وتساهم هذه التصورات في النتائج السلوكية لأداء وسلوكيات المواطن والالتزام لدى العاملين.
- 9- تصورات العدالة التنظيمية للأعضاء داخل المنظمة تتأثر بشكل مباشر بتصوراتهم عن القيادة التبادلية، وتظهر هذه النتائج أن القيادة التنظيمية لها نفس التأثير في تصورات الفرد للعدالة التنظيمية وميله إلى العمل المضاد.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تبحث في العلاقة الوسيطة بين القائد والعضو وسلوك العمل المضاد في المؤسسات المختلفة، وضرورة إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية التي تقوم بدراسات الأنماط المختلفة للقيادة والنظريات الخاصة بها.

2- دراسة (Durr, 2019) بعنوان: "العلاقة بين نظرية مسار الهدف ومشاركة الموظف"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظرية مسار الهدف ومشاركة الموظف في مجال الصناعات الغذائية في جنوب أفريقيا، وفهم العلاقة بين أنماط القيادة التي تنقسم إلى الأسلوب التوجيهي، والأسلوب الداعم، والأسلوب التشاركي، والأسلوب الموجه نحو الإنجاز، وبين كفاءة القوة الذاتية وإلى أي مدى يرتبط أسلوب القائد بإشراك الموظفين في صناعة الخدمات الغذائية التجارية في جنوب أفريقيا. وقد تكون مجتمع الدراسة من (3000) موظف من العاملين في الخدمات الغذائية في جنوب أفريقيا، بينما شملت عينة الدراسة (250) موظفاً، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي والنوعي كما استعانت بالإستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت إلى:

- 1- أن جميع أنماط القيادة لنظرية مسار الهدف لها ارتباطات إيجابية مع مشاركة الموظف، حيث يعكس أسلوب القيادة التشاركية علاقة إيجابية قوية ومهمة في مشاركة الموظف.
 - 2- أنه تم اعتبار موثوقية أنماط القيادة مشكوكا فيها، لأن الفرضيات المتعلقة بجميع أنماط القيادة لم يتم اختبارها بشكل متساو أو بشكل كاف حيث ركز البحث في الغالب على النمط التوجيهي والداعم فقط.
 - 3- أن النظرية تركز على تأثير القند على الموظف، وبالتالي لا تشجع الرؤوسين على المشاركة في القيادة؛ لذا يمكن أن يتسبب الاعتماد الكامل على القيادة لإعتماد الرؤوسين بشكل كبير على القائد لتحقيق أهدافهم.
 - 4- أن أغلب المواقع التي تستخدم أنماط القيادة تتجاهل نوعين مهمين جدا من أنماط القيادة وهما: القيادة التشاركية والقيادة الموجهة نحو الإنجاز.
 - 5- أن هناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة التشاركية للموظفين ونمط القيادة الموجهة نحو الإنجاز، حيث أن الزيادة في تطبيق أسلوب القيادة التوجيهي ستؤدي إلى الزيادة في كفاءة القوة للمؤسسة.
- 3- 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 والالتزام 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) موظفاً، 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، وربما 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 تكيف أسلوب قيادتهم بما يتناسب من كفاءة الأتباع والإلتزامهم.

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.

4- 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، ومزيديا من المهارات الإيجابية والشعور الإيجابي تجاه الآخرين، كما يساهم في توفير الكفاءة في العمل والقدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية في العمل.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة أعلاه، يتضح لنا أهمية القيادة وأثرها الواضح في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أكدت معظم الدراسات السابقة أن أفضل الأنماط القيادية هي التي تعتمد على النهج الديمقراطي والذي بدوره يُسهم في تحقيق رضا العاملين وينعكس ذلك بالإيجاب على أدائهم الوظيفي و إنجاز أهداف المؤسسة.

● وقد اتفقت الدراسة الحالية في تناول المتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الإدارية مع دراسة (المفرج،2021)، دراسة (العساف،2023)، دراسة (حامد،2021)، دراسة (تواتي،2021) واختلفت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في تناولها للمتغير التابع .

● كما اتفقت الدراسة الحالية في تناولها للمتغير التابع والمتمثل بأداء العاملين مع دراسة (الشهراني،2021)، دراسة (الدوسري،2023)، دراسة (حسن وآخرون،2021)، دراسة (المجالي،2022).

● اتفقت الدراسة الحالية في اعتمادها للمنهج الوصفي التحليلي مع دراسة (الشهراني،2021)، دراسة (المفرج،2021)، دراسة (العساف،2023)، دراسة (حامد،2021)، دراسة (الدوسري،2023)، دراسة (حسن وآخرون،2021)، دراسة (تواني،2021)، دراسة (المجالي،2022) دراسة (Thompson&Glaso,2018) ، دراسة (Azeez&Abimbola,2016).

بالمقابل اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Cornwell.2022) والتي اعتمدت على استخدام المنهج الكمي الارتباطي ودراسة (Durr,2019) والتي اعتمدت على المنهج الكمي والنوعي .

● اعتمدت الدراسة الحالية على الإستبانة كأداة للبحث، وهي نفس الأداة المستخدمة في جميع الدراسات المعروضة آنفا ، بإستثناء دراستي (Azeez&Abimbola,2016)، ودراسة (Cornwell,2022) اللتا اعتمدتا أيضا على أدوات جمع بيانات إضافية إلى جانب الإستبانة.

ما يميز الدراسة الحالية:

● تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات أعلاه بأنها تناولت القيادة الإدارية بكافة أنماطها وحددت النمط الأنسب والمفضل لتحقيق رضا العاملين والذي بدوره يُساهم في تحسين أداء العاملين.

● كما تميزت بعينة الدراسة ومجتمعها والذي كان متنوعا في المراكز الوظيفية.

وقد استفادت هذه الدراسة من المراجع الواردة في الدراسات السابقة ومن نتائجها وتوصياتها المعروضة.

المبحث الأول: القيادة الإدارية

مقدمة

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

ثانياً: النشأة التاريخية للقيادة الإدارية

ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية

رابعاً: أهمية القيادة الإدارية

خامساً: عناصر القيادة الإدارية

سادساً: مهارات القيادة الإدارية

سابعاً: أنماط القيادة الإدارية

ثامناً: العوامل المؤثرة في نجاح القيادة الإدارية

تاسعاً: مهام ووظائف القيادة الإدارية

عاشراً: أبعاد القيادة الإدارية

مقدمة

تُعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير، وذلك لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل لمرحلة التنفيذ وتتناولها العقول والأيدي والآلات لتنجزها حسب الأهداف والمراحل المحددة، وفيما يلي سوف نستعرض القيادة بشي من التفصيل.

مفهوم القيادة الإدارية

القيادة في اللغة: مأخوذة من الفعل (قاد) كما في قاد الرجل بعيرة فهو يقوده قودا.

(ابن منظور، 2000)

القيادة في الاصطلاح: هي تحليل لعلاقات الأفراد وأوضاع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها، بغرض معرفة قوة تأثير فرد على مجموعة من الأفراد ومدى استجابتهم لتوجيهه (شهيناز، 2012). وعرفها ويرفلدر " بأنها عملية التأثير في الآخرين لهدف أداء عمل مشترك" (عمار، 2015) ويعرفها الباحث لغرض هذه الدراسة: بأنها قدرة القائد في التأثير على سلوك مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين.

تعريف الإدارة: هي مجموعة من الأنشطة التي تعمل على استخدام الموارد المالية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة (شهيناز، 2012)

ويعرفها الباحث لغرض هذه الدراسة: بأنها أنشطة ووظائف متعددة مثل التخطيط والتنظيم؛ لإستغلال الإمكانيات المتاحة بشكل أمثل للوصول إلى الأهداف المنشودة بأقل وقت وتكلفة وجهد. القيادة الإدارية: أنها عملية إتصال بين القائد والعاملين تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. (عمار، 2015) ويعرفها الباحث لغرض هذه الدراسة: بأنها الهيئة المخولة بالتخطيط والإنجاز بإشراك العاملين، وإعطائهم المهام والصلاحيات ومشاركتهم همومهم والإستماع لمقترحاتهم وإعطائهم الحوافز والترقيات.

الفرق بين القيادة والإدارة:-

الإدارة هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المؤسسات من أفراد وجماعات؛ لتحقيق الأهداف المنشودة التي أنشئت من أجل تحقيقها، وذلك عن طريق الإستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمؤسسة. (أبو معمر وآخرون، 2009)

أما الإداري فهو الشخص الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المخطط لها لأي مؤسسة، و تختلف القيادة عن الإدارة- وإن كانت جزءاً منها- وتحتل القيادة دوراً محورياً في الإدارة والجماعات داخل المؤسسة بشكل تعاوني ونسيج متشابك موجه نحو تحقيق هذه الأهداف، ويقوم فيه

العاملون حسب وظائفهم بأدوار معينة حسب موقع كل منهم في الهيكل التنظيمي، والواجبات الوظيفية المحددة له في المؤسسة. (ابو معمر وآخرون، 2009)

والجدول التالي يوضح الفرق بين القيادة والإدارة:

جدول (1) المقارنة بين القيادة والإدارة

وجه المقارنة	الإدارة	القيادة
نقطة الاهتمام	التخطيط والموازنات: أي أنها تضع الخطوط التنفيذية والبرامج الزمنية وتحدد الموارد الضرورية للتنفيذ.	تحديد الاتجاه: بمعنى تنمية رؤية مستقبلية وغالبا ما يكون المستقبل البعيد، ووضع الإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية.
تنمية القوى البشرية اللازمة	تنظيم وتهيئة القوى البشرية: من خلال وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام، ووضع الأشخاص في مناصبهم وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات، ووضع السياسات والإجراءات لتوجيه الأفراد وبناء نظام لمتابعة التنفيذ.	توجيه العاملين: الإتصال بالأشخاص من خلال الكلمة والفعل لكل أولئك المطلوب تعاونهم من أجل التأثير على خلق روح الفريق بين الأفراد والمجموعات لفهم الرؤية والإستراتيجيات وقبول أهميتها.
التنفيذ	الرقابة وحل المشكلات: متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء.	التحفيز والإلهام: تزويد الناس بالقوة من أجل التغلب على المعوقات المتعلقة بالتغيير من خلال إشباع حاجاتهم الإنسانية.
المخرجات	إنه يحقق قدرا من النظام وإمكانية التنبؤ والإتساق اللازم لتحقيق النتائج التي يتوقعها أصحاب الأموال والمتعاملين.	يحقق تغييرات جوهرية ومفيدة مثل سلع أو خدمات جديدة يريدها المستهلك.

المصدر الباحث بالإعتماد على بعض الدراسات السابقة

النشأة التاريخية للقيادة الإدارية

تم العثور على أقدم وثيقة مكتوبة للبشرية في عصر الحضارة السومرية قبل خمسة آلاف سنة وكان الغرض الرئيسي من التسجيل في ذلك الوقت أن يُنشئ ما يُعرف في أيامنا هذه "الرقابة الإدارية" على جباية الضرائب والتي يديرها الكهنة، أما مصر الفرعونية تميز نظام الحكم فيها بالمركزية خاصة في الفترة بين 2900 - 2475 ق.م، حيث كان الفرعون يمثل القائد الأعلى وصاحب أعلى سلطة قيادية في الدولة، وكان نظام الحكم هرميا حيث يلي الفرعون في النفوذ الوزير الأول وتحت إمرته عدد من القادة المركزيين لإدارة المصالح العامة كمخازن التموين والزراعة ... الخ . وحسب رأي "ماكس فيبر وجينس بريساند" أن مفهوم القيادة في هذه الحقبة من الزمن - الحضارة الفرعونية - كان مبنيا أساسا على تنسيق الجهود، بهدف تحقيق الرفاهية ؛ كما اهتم الفراعنة بالتحفيز المادي حيث كان القائد يقدم للعاملين المكافآت والعطايا تشجيعا لهم على خدماتهم .ويُعد بناء الأهرامات أكبر شاهد على قدرات المصريين التنظيمية والإدارية، وهذا ما دفع "بيتر دراكر" إلى القول في محاضرة له سنة 1987 "إن أفضل المديرين كانوا أولئك الذين اضطلعوا بمهمة بناء الأهرام في مصر، كان الزمن متاح لهم لانجاز مشروعاتهم ضئيلا، كما كانت مواردهم العلمية ووسائل النقل والرفع محدودة وبدائية، ولكنهم برغم ذلك شيدوا أعظم وأبقى عجائب الدنيا".

أما في الإمبراطورية الصينية، حظيت القيادة الإدارية بإهتمام بالغ خاصة بعد سنة 2357 ق.م، وذلك بعد توحيد الأقاليم المتصارعة لدولة الصين على يد الإمبراطور "ياو " YAO"؛ ثم عُرفت الإدارة الصينية في عهد الإمبراطور "شين الكبير 2200 ق.م " تنظيميا محكما و متميزا اعتمدت على مبادئ إدارية أساسية كالتخطيط، التوجيه، التخصص، التنظيم وانتقاء القادة عند طريق الاختبار بحثا منها على كفاءة المهارات القيادية المؤهلة واعتمدت فلسفة "كونفوشيوس" في تحديدها لمفهوم القيادة وخصائص القائد.

كما اهتم الفلاسفة في الحضارة الإغريقية بالقيادة فكتب أفلاطون (347-427) ق.م "أن أهل المعرفة من الفلاسفة والحكماء هم الأولى بالقيادة من غيرهم، وذلك لإكتسابهم حذا وافرا من العلم والمعرفة وبهذا هم قادرون على تخلص البشرية من الشرور والآثام." وقال أرسطو (322-384) ق.م "إن نظام الحكم والسياسة في الدولة قسمين الأرستقراطية و الديمقراطية على أساس عدد المواطنين المحكومين، فإن كان العدد قليلا كان الحكم أرستقراطيا، وإن كان العدد كبيرا فالحكم ديموقراطي"، إلا أن كلا من أنظمة الحكم والقيادة تقوم على مبدأ عدم المساواة في القوة والثروة، فمثلا في ظل النظام الأرستقراطي الحكم والقيادة لأغنياء المجتمع، أما في الحكم الديموقراطي الحكم والقيادة لفقراء المجتمع و في رأيه إن الحل هو إنشاء الحكومة الدستورية وهي تجمع نظامي الحكم معا، وأساسها أن القيادة تكون لأفراد ليسوا أثرياء جدا ولا فقراء جدا يعملون بالعقل في حل المشاكل دون الإنحياز إلى العاطفة أو الهوى.(العنبي، 2007)

وفي الحضارة الرومانية تركزت السلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له، والمكون أساسا من الأثرياء وأصحاب النفوذ، واعتبرت معايير الغنى والأصل النبيل و الإنتماء إلى الطبقة السلطة الحاكمة

شرطاً لإختيار القادة، أما بعد ظهور الإمبراطورية (78-306) ق.م وبتوحيد أجزاء الدولة المتفرقة، اعتمد في تعيين القادة على معايير الجدارة والكفاءة والمؤهلات الموافقة للوظيفة، كما تم اعتماد مبدأ الإدارة بالمشاركة ومبدأ تفويض السلطة في ممارسة المهام القيادية وذلك نظراً لشساعة واتساع رقعة الإمبراطورية.

أما القيادة في الحضارة العربية، فبعد إرساء دولة الإسلام تم معها إرساء قواعد المدنية والتنظيم الإداري لأول مرة في تاريخ العرب، وكان القائد هو رسول الله (ص)، يمثل مركز الحكم، و يتم الرجوع إليه في كل أمر للفصل فيه؛ كما قال تعالى (فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ) (القرآن الكريم، سورة النساء: 59) والإسلام بين كيفية اختيار القادة وحدد الشروط والمقومات القيادية الواجب توفرها في القائد لتحقيق القيادة الرشيدة، وتنقسم هذه المقومات والشروط إلى ثلاثة أقسام هي:

(أبو الفضل، 1996)

● المقومات الذاتية: تؤهل الفرد ليكون قائداً منها الإيمان، العلم، الفصاحة والبيان الخلق الحسن، الرجولة، الإنتماء.

● الشروط القيادية: لابد من توفرها في القيادي الإداري صاحب المقومات الذاتية المذكورة أنفاً لتحقيق القيادة الرشيدة، وتمثل شروطاً لأنها متعلقة بعوامل خارجية ولا ترتبط بذات القائد مباشرة، وهي الإصطفاء، الإعداد، المنهجية، التأييد.

● مقومات سلوكية قيادية: متعلقة بالسلوك الإداري للقائد بعد توليه القيادة تضمن له الفعالية والإستمرار، وتتمثل في: التعليم، الصبر، الرحمة، الشورى، العزيمة، الموضوعية، الواقعية، التوكل.

هذا إجمالاً وبصفة عامة كيف كانت نظرة الفكر الإداري للقيادة في أهم الحضارات الإنسانية عبر مراحل مختلفة من التاريخ القديم.

أما في التاريخ الحديث نجد كثيراً من مدارس الفكر الإداري قدمت إسهامات في مجال القيادة، فالمدرسة العلمية للإدارة لـ "فردريك تايلور" والذي قدم توجيهات متعلقة بالقيادة الإدارية من خلال عرضه الأدوار المدير والمتمثلة في ما يلي: (رشوان، 2010)

- أن لا يكون المدير ارتجالياً عند تقييمه لأداء المرؤوسين بل يجب عليه استعمال المعايير العلمية.
- أن يكون اختياره وتدريبه لمرؤوسيه على أساس علمي.
- أن يكون متعاوناً معهم بإخلاص وان يعمل على تنمية قدراتهم من أجل إنجاز العمل.
- أن يكون عادلاً في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، فالمدير مهمته تخطيط العمل وتنظيمه ومسؤولية المرؤوسين هي التنفيذ.

كما أشار تايلور إلى أهمية الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وهذا ما سماه "بالمغريات أو المشجعات" كزيادة الأجر، الترقية... الخ، إلا

انه أهمل العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية، ورغم ذلك كان لنظريته الفضل في إبراز أهمية القيادة وتأثيرها على مستوى الإنتاج من خلال التخطيط والرقابة.

أما المدرسة العملية للإدارة فالقيادة عند مؤسسها "هنري فايول" هي الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة، وقد حدد خصائص وصفات يجب توافرها عند المدير (القائد) وهي:

- صفات جسمانية: الصحة و القوة
- صفات عقلية: القدرة على الفهم و التعبير والإدراك السليم للأمور
- صفات أخلاقية: حسن المعاملة الشجاعة والاحترام
- صفات ثقافية: ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير والمعرفة بقواعد العمل
- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة: والمعرفة الجيد للعمل حتى يؤدي بطريقة سليمة
- أما في المدرسة البيروقراطية لرأئدها "ماكس فيبر" فقد أعطى ثلاث نماذج أساسية للسلطة وهي:
السلطة الشرعية، السلطة التقليدية، والسلطة الكاريزمية، وحدد لكل نموذج أسلوبه القيادي كما يلي:
- **ففي نموذج السلطة التقليدية:** تركز سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية العادات والتقاليد ووفائهم لها، مثل السلطة التي يمارسها الأكبر سنا على الأصغر سنا، وكذا سلطة الأب أو شيخ القبيلة على الأسرة أو القبيلة.
- **وفي نموذج السلطة الكاريزمية:** فإن سلطة القائد تقوم على إيمان المرؤوسين بأن له صفات ومميزات شخصية تميزه عن الآخرين وتضمن له ولاء وإذعان التابعين.
- **وبالنسبة للسلطة الشرعية:** فقد اقترح "فيبر" الأسلوب البيروقراطي للإدارة؛ وتظهر سلطة القائد الرسمي من خلال إصداره للأوامر المرؤوسيه وقبولهم لها اعتقادا منهم بشرعية هذه القوانين والقواعد التنظيمية الرسمية، وعليه تكون سلطة القائد في هذه الحالة نابعة من مركزه القيادي الوظيفي الرسمي.
- أما مدرسة العلاقات الإنسانية لمؤسسها "جورج التون مايو" عالجت الجانب الإنساني الذي أهملت سابقتها، وخلصت أبحاثه الى وجود عوامل أكثر تأثيرا على فرق العمل من العوامل المادية، و هي العلاقات الإنسانية التي تضمن التوازن، وتحقق لهم الرضا، كالإحترام والتقدير ومن بين أساسياتها:
- الفرد عبارة عن كائن مزود بمشاعر وقيم تفعل في مكان العمل.
- لفهم مشاكل سير العمل في المؤسسة، يجب اختبار تأثير هذه المشاكل على الفرد.
- ما وراء الهيكل الرسمي للمؤسسة، هناك هيكل غير رسمي الذي هو نتاج التفاعل الاجتماعي بين أعضاء فريق العمل.

- ركز الباحثون على الإنسجام وأهملوا اختلافات المصلحة بين أفراد فرق العمل.
- واعتبر أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تعتمد في تعاملها مع المرؤوسين "مبدأ المشاركة" الذي يسمح لهم بأخذ جزء من عملية اتخاذ القرار و يحفز الإبداع والحماسة عند الفرد، كما دعت هذه المدرسة

إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال، وإلى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين و أن يشعروهم بالإهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء.

نظريات القيادة الإدارية

من أجل توضيح خصائص القيادة ومجال تخصصاتها أسفرت جهود علماء الإدارة وعلم الاجتماع لوضع معايير ثابتة يمكن من خلالها توضيح شخصية القيادة ومجال تخصصها في القيادة الإدارية، حيث تبلورت الجهود إلى ثلاث مداخل رئيسية: هي مدخل السمات، والمدخل السلوكي، والمدخل الموقف، وسيتم الحديث عن أهمها بإيجاز.

أ- **نظريات مدخل السمات (النظريات التقليدية)** وهي نظريات تهتم وتركز على الصفات الشخصية التي تميز القائد، ومن أشهر هذه النظريات:

(1) نظرية الرجل العظيم: تعود الجذور الأولى لهذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، وتقوم هذه النظرية على الاعتقاد بأن القادة يُولدون قادة، وأنهم قد وُهبوا من السمات والخصائص ما يعينهم على هذا، حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظماء يبرزون في المجتمع بسبب تمتعهم بقدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها، لكن هذه النظرية لم تقدم سمات محددة للقائد. (السبيعي، 2009)

(2) نظرية السمات: تُعد هذه النظرية امتداداً وشكلاً من أشكال تطور نظرية الرجل العظيم، حيث ظهرت هذه النظرية نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات، وأن القادة يُولدون ولا يُصنعون، ويؤكد أصحاب هذه النظرية على أن نجاح القيادة يعتمد على توافر مجموعة من السمات والخصائص الفطرية (جسمية - شخصية - وظيفية) في شخصية القائد .

ورغم الدراسات والبحوث الكثيرة التي أُجريت حول موضوع القيادة لحصر السمات الأساسية للقيادة، والتي توصلت إلى كثير منها إلى سمات ومهارات شخصية منها (المقدرة - الإنجاز - المسؤولية - المشاركة - المركز الإقتصادي والاجتماعي) لتكون معايير عامة لإختيار القادة، إلا أن النظرية تعرضت إلى الكثير من الانتقادات منها ما يلي: (العجارمة، 2012)

1. توفر الكثير من السمات (الذكاء - الجوانب الجسمية - الحماسة - العزم - الطموح - الإستقامة - العدل) في أشخاص غير قياديين.

2. صعوبة الوصول إلى معيار صادق لقياس سمات القائد.

3. تجاهل نظرية السمات للطبيعة الموقفية.

4. اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية.

5. تجاهل دور التابعين في عملية القيادة.

6. عدم بيان الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه.

ب-نظرية المدخل السلوكي

إن عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أن تميز بين القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى ذلك إلى انتقال تركيز الباحثين إلى دراسة سلوك القائد (ناصر، 2010).

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الذي يدفع الشخص لأن يكون القائد بالمعنى العلمي هو التوازن بين الأهداف المنشودة من جهة، وتحقيقها وإشباع حاجات ورغبات أفراد الجماعة من جهة أخرى، حيث تركز هذه الدراسة على سلوك القائد من خلال معرفة إتجاه سلوكه إذا كان بالإتجاه الديمقراطي أو الإتجاه الديكتاتوري، وهل يركز سلوكه أكثر على العمل ام العاملين.

وهناك العديد من نظريات المدخل السلوكي أهمها: (الساعدي، 2012)

1-نظرية البعدين: وهي نظرية قام بها باحثون في جامعة ولاية أوهايو الأمريكية وهي تقوم بدراسة سلوك القادة ، حيث قسمت الدراسة سلوك القيادة إلى بعدين وهي:- (الساعدي، 2012)

(أ)سلوك يهدف إلى تنظيم العمل والإهتمام بالأهداف، وأبرز ملامح القائد فيه:

- أنه يدير العمل بيد من حديد.
- يهتم كثيراً بإتباع الأفراد قواعد وطرق محددة لتنفيذ العمل.
- مركزية اتخاذ القرار.
- هو المحدد لطلبات العمل، ومن يؤديه، وكيف يؤديه.
- (ب)سلوك يهدف إلى الإهتمام بالعاملين وحاجاتهم، وأبرز ملامح القيادة فيه:
- يدير العمل بطريقة تحفيزية ومعنوية.
- يهتم بالروح المعنوية العالية للأفراد.
- يتعامل مع مرؤوسيه كأفراد.
- سهل التعامل معه ،محب للناس ومحبين له.

2-نظرية(ليكرت) لنظم القيادة: توصل (رنسيس ليكرت) إلى هذه النظرية من خلال دراسات جامعة مينشغان الأمريكية، حيث توصل إلى طرح أربعة أنماط للقيادة بناء على أساليب اتخاذ القرارات هي:

(السبيعي، 2009)

- (أ) النمط التسلطي الإستغلالي: وفيه يركز القادة على الإنجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيه، ولا يسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ويلجئون إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والإمتثال إلى الأوامر.
- (ب)النمط التسلطي النفعي: وفيه يكون القائد أقل مركزية من سابقه، حيث يسمح ببعض المشاركة من قبل المرؤوسين ويقبل بعض اقتراحاتهم، ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين القيادة والمرؤوس.
- (ج)النمط الإستشاري: ويظهر فيه القادة ثقة بمرؤوسيه، ويحرصون على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، ويقومون بتفويض بعض السلطات للمرؤوسين وخاصة فيما يتعلق بالقرارات الروتينية .

(د) النمط المشارك: ويؤدي فيه القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيهم، ويسمحون لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجعون المرؤوسين على الإتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الإلتزام بتحقيق أهداف المنظمة.

3-نظرية الخط المستمر في القيادة

وفيها حدد (تانيوم وشميت) العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل، يتمثل نهاية الطرف الأيسر لهذا الخط بسلوك القائد المركزي، ونهاية الطرف الأيمن للخط يتمثل بسلوك القائد الديمقراطي، وبين المسافتين أنماط السلوك القيادي السبعة.

وقد حددت هذه النظرية الأنماط القيادية بناءً على كيفية اتخاذ القرار كما يلي:-
(السبيعي، 2009)

- القائد الذي يتخذ القرارات وحده ويعلنها.
 - القائد الذي يتخذ القرارات ويقنع المرؤوسين بها.
 - القائد الذي يرحب بالأسئلة على ما يطرحه من أفكار.
 - القائد الذي يطرح بدائل لإتخاذ القرار على المرؤوسين.
 - القائد الذي يطرح المشكلات ويتلقى الإقتراحات قبل اتخاذ القرار .
 - القائد الذي يوضح للمرؤوسين الحدود التي يمكن لهم التحرك في إطارها.
 - القائد الذي يسمح لمرؤوسيه باتخاذ القرار .
- وعلى الرغم من صعوبة تحديد سلوك قيادي ناجح في كل الأوقات، إلا أنه كلما اتجه سلوك القائد نحو المرؤوسين بالإستفادة من مقترحاتهم وسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات كانت القيادة فاعلة في إحداث التغيير وإدارته بنجاح.

ج-نظرية المدخل الموقفي

تركز هذه النظريات على مدى توافق سلوك القائد مع خصوصيات الموقف الذي يواجهه وجوهر النظرية في تبني القيادة أسلوباً مقبولاً للظروف المحيطة بالعمل، أي نجاح القيادة في اتباع أسلوب لائق في ظل مواقف مختلفة. (الساعدي، 2012)

ومن أشهر النظريات الموقفية:- (السبيعي، 2009)

نظرية (فيدلر): وترى هذه النظرية أن على القائد أن يعمل على تغيير الموقف، ليتناسب مع نمطه. ويرى " فيدلر " أن مواءمة الموقف للنمط تتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية هي:-

- علاقة القائد بالموظفين: ويُقصد به تقبل المرؤوسين للقائد وثقتهم به.
- هيكلية المهام: ويقصد به تحديد مهام الموظفين بشكل واضح ودقيق، وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.

● درجة قوة المنصب: ويقصد به السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد بحكم مركزه الوظيفي، وتمنحه حق المكافأة وفرض العقوبة وتفويض السلطة.

نظرية المسار والهدف: تقوم الفكرة الرئيسية لهذه النظرية على الكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عاملاً دافعاً للمرؤوسين نحو تحقيق أهدافهم، من خلال تحديد المسارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، حيث يقوم القائد بما يلي:- (السبيعي، 2009)

● توضيح المهمة التي يجب إنجازها لمرؤوسيه.

● إزالة العوائق التي تحول دون الوصول إلى الهدف.

● العمل على زيادة فرص الرضا الشخصي أمام المرؤوسين.

وقد حددت النظرية أربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن للقائد استخدامها في مواقف وظروف مختلفة هي: السلوك التوجيهي، والسلوك المساند، والسلوك المشارك، والسلوك الإنجازي.

د- النظريات الحديثة

شكلت النظرية الموقفية ونماذجها حول السلوك القيادي بداية للتحويل نحو التفكير القيادي، فقد تجلّى الإهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعال، وارتبط ذلك بالمواقف المتغيرة للأفراد، حيث لا بد من ظهور اتجاهات حديثة للقيادة لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفعالية الإدارية، وقد تجلّى ذلك بظهور بعض النظريات الحديثة، ومن أشهرها:

1. نظرية القيادة التبادلية: تقوم هذه النظرية على أساس علاقة التبادل الإقتصادي بين القائد والمرؤوسين، فهو يقدم لهم الإحتياجات المادية مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلب منهم من أعمال. وهناك ثلاثة عناصر للقيادة التبادلية هي:-

● المكافأة الطارئة (المشروطة): وتتضمن تقديم مكافآت عندما يكون هناك مبرر لذلك.

● الإدارة بالاستثناء: وفيها يتدخل القادة فقط عندما تسير الأمور بشكل خاطئ، وذلك من خلال استخدام التعزيز السالب أو الموجب.

● الإدارة بدون تدخل: حيث يتابع القائد ويعطي الفرصة للآخرين للإستمرار ومواصلة العمل.

ولدى القيادة التبادلية أربع مزايا تتمثل فيما يأتي:- (الغامدي، 2013)

(أ) تكاليفها منخفضة: بما أن القيادة التبادلية تعتمد على المكافآت أو العقوبات من أجل التحفيز فهي بهذه الطريقة لا تحتاج إلى التدريب المكثف ولا إلى صفات معينة في المرؤوسين، بالإضافة إلى أنها تعتمد على أسلوب الإدارة بالاستثناء التي تمكنها من الرقابة، وتصحيح مشاكل العمل قبل حدوثها وقبل أن تصبح مكلفة.

(ب) سلامة ووضوح نهجها: القيادة التبادلية تقوم على نهج واضح دون غموض، فالقائد ومرؤوسيه يؤدون مهامهم وما عليهم، حيث يوفر القائد اللوازم الضرورية للعمل، ويضع نظاماً واضحاً للمكافآت وآخر للعقوبات.

(ج) قوة الجاذبية: تعتبر المكافآت بمثابة حوافز موثوق بها ، حيث أن العاملين تصبح لديهم رغبة أكبر من أجل العمل ومن أجل تحقيق الأهداف الموضوعية، وإنجاز العمل في الوقت المطلوب.

(د)التحصيل على النتائج بسرعة: تعمل القيادة التبادلية في ظروف المهام التي تحتاج إلى أن تتحقق في أقل وقت ممكن مثل: المشاريع قصيرة الأمد، المنتجات الموسمية إلخ.

2. **نظرية القيادة التحويلية:** هي عبارة عن عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية، وللقيادة التحويلية لها أربعة أبعاد: (السبيعي،2009)

●التأثير والجاذبية: وتعني قدرة القائد على إيجاد الرؤية الواضحة ، والإحساس بالرسالة العليا للمنظمة.

●الدفع والإلهام: وهي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين.

●التشجيع الإبداعي: وتعني قدرة القائد ورغبته في جعل الأتباع يتصدون لحل المشكلات بطرق إبداعية.

●الإهتمام بالمشاعر الفردية: وتعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، والتعامل مع كل واحد منهم بالطريقة التي تناسبه.

فالقيادة التحويلية تقوم بتحقيق مستوى عال من الأداء يتجاوز التوقعات، من خلال غرس الاعتزاز بالنفس والتواصل مع المرؤوسين في محاولة لتعزيز الشعور بالاحترام فيما بين المرؤوسين أنفسهم، وكذلك بينهم وبين القائد؛ وذلك لتسهيل عملية التفكير الإبداعي.

و للقيادة التحويلية مبادئ كما يلي: (الغامدي،2013)

●**النظرة للمؤسسة كنظام:** باعتبار أن المؤسسة نظام يتكون من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وذلك من خلال بناء وتطوير نظم إدارية فعالة، لتقليل الخسائر الناتجة عن التحويل.

●**إيجاد استراتيجية للمؤسسة والعمل على إبلاغها للآخرين:** الإستراتيجية هنا تعني خطة المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولتحقيق ذلك يعمل القائد التحويلي مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الإستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية يجب أن تصل للجميع.

●**تأسيس نظام إداري:** أي إيجاد أسلوب إداري ملائم للمؤسسة باعتبارها نظاماً واحداً، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

●**تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:** أي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين، فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية.

●**تمكين الأفراد وفرق العمل:** يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدراً من الحرية لإختيار الإجراء المناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بطريقة مستمرة، سواء كان هذا التصرف فردياً أو جماعياً.

● **تقييم العملية الإدارية:** يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنتائج، ويركز باستمرار على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تضمن له الإحاطة الشاملة

● **بث روح التغيير المستمر:** يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للحفاظ على الإنجازات، وذلك من خلال بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

● **التقدير والمكافأة على التحسين المستمر:** وذلك بإيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد ويغامرون من أجل تحقيق المصلحة العامة (الغامدي، 2013).

3. **النظرية التفاعلية:** تقوم على أساس أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين عدة عناصر رئيسية متمثلة بشخصية القائد، وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفة والبيئية. (شهيناز، 2012)

أهمية القيادة الإدارية

تُعد القيادة الإدارية ذات أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين إلى تحقيق الأهداف المشتركة، حيث تطرق الصغير في دراسته إلى أهمية القيادة من جوانب تحليلية، والمتمثلة في الآتي: (الصغير، 2004)

(1) **دور القائد في الجانب التنظيمي:** حيث لا يقتصر عمل القائد على إصدار الأوامر، والتأكد من سير النشاطات الإدارية داخل المؤسسة، ولكن يتجاوز ذلك إلى إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم، ويحافظ على روحهم المعنوية.

(2) **دور القائد في الجانب الإنساني:** يبرز من خلال كون عمله بصفة أساسية هو توحيد جهود العاملين وتعاونهم على أداء العمل، وذلك من خلال تنظيم وتنسيق العلاقات بين الأفراد، وإقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين.

(3) **دور القائد في الجانب الاجتماعي:** للقيادة دور مهم ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة؛ لأن هذا الجانب تفرضه على الإدارة قيود تنعكس على سلوك القيادة داخل المؤسسة.

(4) **دور القائد في الجانب الخاص بالأهداف:** تبرز دور القائد في تحقيق أهداف التنظيم من خلال قيامه بعملية التوازن بين تحقيق الأهداف الوظيفية للمؤسسة من خلال تحمل المسؤولية في حل ومواجهة مشكلات تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية.

و ذكر ناصر أن أهمية القيادة الإدارية يعود إلى:- (ناصر، 2010)

- (1) أن القيادة الإدارية تعمل على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- (2) أن القيادة الإدارية تقوم بتوجيه العناصر الإنتاجية بفاعلية نحو تحقيق الهدف.
- (3) بدون القيادة الإدارية يفقد العمل الإداري (التخطيط - التنظيم - التنفيذ - الرقابة) تأثيره في تحقيق الأهداف.
- (4) بدون القيادة الإدارية يصعب على المؤسسة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية.

بينما يرى (الشريف، 2004) أن أهمية القيادة الإدارية يعود إلى:

- (1) المنافسة التجارية المتزايدة والإيمان بأهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- (2) التطور والتغير في كثير من المفاهيم والقيم الاجتماعية.
- (3) دور العنصر البشري وتنظيماته في إدارة سياسات المؤسسة.
- (4) الضغوط على المؤسسات في تحسين مسؤوليتها الاجتماعية نحو الموظفين، وإعطائهم حق المشاركة في صنع القرار والإبداع.

عناصر القيادة الإدارية

من أجل تحقيق قيادة إدارية ذات كفاءة وفاعلية لابد أن تتوفر العناصر الآتية: (القحطاني، 2002)

- 1- **وجود الجماعة:** بدون وجود جماعة من الأفراد فليس هناك حاجة للقيادة، فوجود الجماعة عنصر أساسي لتحقيق القيادة التي تعمل على تنسيق الجهود بين أفراد الجماعة وتوحيد جهودهم، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وللاشارة إلى كيفية تعامل القائد مع الجماعة، فالتعامل مع الجماعة يتأثر بنوع العلاقة القائمة بينهم وبين قائدهم، إذ أن هناك عاملاً كامناً يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للتابعين نحو القيادة، وهذا الأمر على صلة وثيقة بالإتجاهات والأفكار التي يعيشها التابعون وتؤثر على قبولهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي. (الغامدي، 2013)
- 2- **وجود هدف مشترك بين أفراد الجماعة:** تتباين الأهداف لكن يمكن أن يكون هناك هدف موحد لهم جميعاً، فدور القيادي هو السعي إلى توحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بهدف مشترك يحقق رغبات وأهداف الجميع.
- 3- **التنسيق والانسجام:** إن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسقاً وانسجاماً بين أفراد الجماعة، وهذا لا يتحقق إلا بوجود قيادة تسعى إلى تحقيق الأهداف المنشودة لجميع أفراد الجماعة، حيث إن الهدف من القيادة هو تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف، فالقائد يستطيع التأثير بتشكيل فريق متعاون من الأفراد، وإن كانوا يختلفون في أعمارهم وثقافتهم وظروفهم الإقتصادية والنفسية والاجتماعية.
- 4- **القدرة على التأثير:** من أجل ممارسة القيادة لابد أن يكون للقائد مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها للتأثير على سلوكيات أفراد الجماعة من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الهدف المشترك، حيث صُنفت مصادر قوة التأثير في السلطة التي يستمدّها القائد، من مكانته في التنظيم الإداري أو من خلال نظام الحوافز والمكافآت في مكافأة أفراد الجماعة، أو من خلال الخبرة المستمدة من نشاطاته السابقة، أو من خلال قوة الشخصية التي يمتلكها القائد.

مهارات القيادة الإدارية

لتحقيق قيادة إدارية ناجحة يتطلب ان تكون متمتعة بمجموعة من المهارات الأساسية ومن تلك المهارات: (العجارمة، 2012)

المهارات الفنية:

هي خبرة نابعة من الدراسة والتدريب التي تعنتي بالمعرفة في أحد فروع العلم، والقدرة على استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام، بشكل يحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية. (اشتوي، 2017)

ونظراً لأن العصر مليء بالتغيرات السريعة في كافة الأصعدة ولا بد للقائد أن يكون على دراية بالكثير من المعلومات والمعارف، ويسعى إلى التجديد والإبتكار والإبداع.

فالمهارة الفنية هي فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، فالقائد الذي يجيد في مجال تخصصه يكون قدوة للجماعة، ويكون مرجعاً لهم إذا غاب عنهم شيء من العلم، وبذلك ينال ثقتهم واحترامهم. (اشتوي، 2017)

ويمكن التأكد من مدى توافر المهارات الفنية لدى القائد لأنها أكثر وضوحاً من المهارات الأخرى، وأنها مألوفة أكثر من غيرها كونها مطلوبة في الإدارة الحديثة، وتُعد من المهارات التي بمقدور القائد اكتسابها وتنميتها.

المهارات الإنسانية:

وهي تعني قدرة القائد على التعامل الإنساني مع مرؤوسيه، من خلال تنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب من القائد فهم طبيعة كل فرد من المرؤوسين ومعرفة ميوله واتجاهاته، وأساس هذه المهارة أنها إشباع للحاجات النفسية، وما تتضمن من أمن واستقرار، وتأكيد ذات الفرد العامل في نطاق المؤسسة، وبذلك يمكن أن يحدث التغيير والتطوير داخل المؤسسة نحو الأفضل.

ومن أجل تحقيق المهارات الإنسانية لابد للقائد امتلاك:-

- 1- القدرة على تدعيم سلوكيات العامل الإيجابية وتقديم التسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج.
- 2- القدرة على حسن اختيار العاملين للمهام والأنشطة المحددة والاستفادة من قدراتهم المختلفة من أجل الحصول على أفضل الطرق لتطوير أداء المنظمة .
- 4- الإرشاد والتوجيه للأفراد والتنسيق فيما بينهم
- 5- التواصل التام والمستمر بين مجموعات العمل.
- 6- السعي لتخفيف الضغوط النفسية على العاملين.

المهارات الفكرية:

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه.

حيث تُعرف المهارة الفكرية: بأنها القدرة على تحليل المواقف الصعبة والتعامل مع المعلومات المتشابكة واستخلاص النتائج واحتواء الموقف، والنظرة الثانية للمستقبل والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثابت للمشاكل. (الساعدي، 2012)

ولكي يتمكن القائد من ممارسة المهارات الإدراكية بكفاءة لابد أن يمتلك العناصر التالية:

- عملية التأثير على مرؤوسيه ومعرفة الوسائل المحفزة لتحقيق العمل والإنتاج.
 - توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم والتنسيق بينهم للعمل بروح الفريق الواحد من حلال توزيع العمل عليهم بناء على تخصصاتهم وقدراتهم وخبراتهم.... الخ.
 - تحقيق الهدف الوظيفي من خلال تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بكفاءة.
- ويرى الباحث أن أهمية توافر المهارات الإدراكية لدى القيادة في قدرته على التخطيط الإستراتيجي، وحل المشكلات وقدرته على تطوير العاملين، وقدرته على مناقشة نتائج العمل، والعمل على إنجاز العملية الإدارية.

أنماط القيادة الإدارية

تطرق العديد من الباحثين في المجال الإداري إلى أنماط مختلفة للقيادة الإدارية حيث نذكر منها:

1. القيادة الأوتوقراطية:

القيادة الأوتوقراطية بأنها القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا، ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه، من دون مشاركة الآخرين، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه النشاط في المؤسسة. (عمار، 2015)

هذا النمط من القيادات تركز فيها القيادة على تحقيق قدرة إنتاجية عالية بدون الإهتمام بالعلاقات الإنسانية للعاملين معها، ومن أهم خصائصها مركزية اتخاذ القرار، ويقوم بتوجيه تعليمات صارمة لا نقاش فيها. (عبله، 2016)

ولدى القيادة الإدارية في النمط الأوتوقراطي مبادئ أساسية هي: (مرسي، 2006)

1- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة.

2- عدم تفويض السلطة لأي فرد من العاملين.

3- الإهتمام والتركيز على العمل دون الإهتمام بالعاملين ومشاكلهم.

4-بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط.

5-الإنفراد بصنع السياسات وإصدار القرارات ووضع الخطط، وتحديد أساليب العمل.

6-اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز الأعمال.

7-السلطة الرسمية هي المخولة بموجب قوانين ولوائح الهيئة الإدارية.

وتظهر القيادة الأوتوقراطية في أنماط ثلاثة:- (العجازمة،2012)

1-القيادة الأوتوقراطية المتسلطة: تنظر إلى الإنسان كأداة للعمل ومصدر للإنتاج، حيث يتحكم

القائد في العاملين لإنجاز العمل دون الإهتمام بالعلاقات الإنسانية.

2-القيادة الأوتوقراطية الخيرة: تستخدم أسلوب الإقناع في معاملتها مع المرؤوسين في تنفيذ

الأعمال، ولكنها تلجأ للقسوة عندما تشعر بتقاعس المرؤوسين على أداء الاعمال بشكل جيد.

3-القيادة الأوتوقراطية المناورة (اللبقة): تقترب من النمط الديمقراطي، بحيث توهم المرؤوسين بأنهم

مشاركين في صنع القرارات من خلال معرفة آرائهم حول العمل، لكن لا تأخذ آراءهم بعين الجدية مهما

كانت فعالة، فهذا النمط يسعى القائد فيه إلى خلق إحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركون في صنع

القرارات دون أن يشركهم فعلاً، حيث يعتمد على تكوين الإحساس بالمشاركة لدى مرؤوسيه في محاولة

للحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات، ويكون هدفه في هذا النمط حصوله على طاعة

المرؤوسين. (العجازمة،2012)

ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول، ويميل إلى قلة العمل، والتهرب من المسؤولية، وهذه

الصفات تُهيئ الإنسان للإنقياد والإعتماد على الغير، وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا

للعمل؛ ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته.

ويُرى أن استخدام النمط الأوتوقراطي نمط مناسب مع بعض الموظفين من النوعيات التالية:

(ناصر،2010)

●الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة.

●الموظفين الذين تنقصهم الثقة بالنفس.

●الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية.

●خلال فترة الأزمات والظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين.

●عند الموظفين الجدد ذو القدرات بسيطة.

●عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة.

ولهذا النمط الأوتوقراطي بعض الآثار السلبية في ظل ممارسته من القيادة الإدارية ومن أهمها:

(كنعان،2007)

●قتل روح الإبداع لدى المرؤوسين مما يؤثر على كفاءتهم الإنتاجية.

●تسرّب الكفاءات من العاملين وعدم الإستفادة منها بالشكل الذي يحقق الأهداف المنشودة.

- لا يدفع المرؤوسين إلى إنجاز العمل بالقدر الذي يجنب الموظف العقاب.
- ظهور تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي، يصعب التحكم بهم توجيههم.

2. القيادة الديمقراطية:

هذا النمط من القيادات تركز فيه القيادة إلى البحث عن أهداف مشتركة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، ويعمل على تحقيقها بمشاركة الأفراد في المنظمة، بحيث يُعطي أهمية للأفراد ويعمل على التأثير فيهم إيجابياً لمصلحة المنظمة والفرد معاً. (الساعدي، 2012)

وترى شهيناز أن نمط القيادة الديمقراطي يركز على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في:-
(شهيناز، 2012)

(1) **العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه:** في هذا النمط يعمل القائد الديمقراطي على تحقيق الاندماج بين العاملين والمنظمة، بحيث يسعى إلى إشباع حاجاتهم والسماع لمشاكلهم ومعرفة التعارض في مصالحهم ومصالح المنظمة.

(2) **المشاركة:** وفي هذا النمط يعمل القائد الديمقراطي على أن يخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز عامليه على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى المستويات في الأداء الإنتاجي للعاملين، حيث يعتمد على التشاور مع العاملين، وتبادل الآراء حول مشكلات العمل مع اتخاذ القرارات وفقاً لرأي أغلبية العاملين.

(3) **تفويض السلطة:** في هذا النمط يسعى القائد الديمقراطي إلى إعطاء بعض الصلاحيات من اختصاصاته وسلطاته إلى العاملين، وقد كشفت الدراسات العلمية أن تفويض السلطة يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ليتفرغ للمهام القيادية بدلاً من تبديد جهوده من النواحي الإجرائية، ويساعد التفويض على تنمية قدرات العاملين، ويتيح الفرصة لهم لتقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات.

وبتميز النمط الديمقراطي بسلوكه المتوازن، فهو يتبع أساليب الإقناع ويحترم أحاسيس الأفراد ومشاعرهم، وفي هذا النمط يستعين القائد الديمقراطي بآراء العاملين، ويلعب دوراً في إبراز طاقاته الكامنة وتنمية الابتكار وتحقيق التعاون.

ومن أبرز مزايا نمط القيادة الديمقراطية كما ذكرها: (العجارمة، 2012)

- يُحدد السياسات العامة للمؤسسة وفقاً لأسلوب المناقشة الحرة بين الأفراد.
- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم هذا الاتجاه على الأفراد.
- قدرته العالية على تحديد الاتجاهات التي تتسجم مع الأفراد بالمؤسسة.
- يتخذ القائد القرارات الإدارية على رأي الأغلبية.
- يتسم القائد بالمهارات الإنسانية المتفاعلة مع الأفراد.

والقائد الذي يتحلى بالنمط الديمقراطي لا يتمسك بالسلطة في عمله غالباً، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه، حيث يطلعهم على المشكلات التي تواجه المنظمة ويستمع للآراء، بحيث يتبادل النقاش في الأفكار والمقترحات معهم حول المشكلات، وتتخذ القرارات حسب رأي الأغلبية.

ولتحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي من قبل القيادة الإدارية يجب مراعاة العناصر التالية: (الشريف، 2004)

● مدى تطور النظام الإداري في المنظمات.

● المواقف التي يعيشها القائد، ففي بعض الظروف يتطلب سرعة اتخاذ القرار والإنجاز.

● نوعية العاملين في المنظمة ومدى كفاءتهم في تفويض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

حيث إن هناك خمسة نماذج تُحدد سلوكيات القائد الديمقراطي ذكرها كنعان كما يلي:-

(كنعان، 2007)

● نموذج القائد الذي يتيح قدراً بسيطاً من الحرية للمرؤوسين حيث يضع المشكلة أمام المرؤوسين ويطلب منهم مشاركته بإيجاد الحل المناسب، ثم يبادر إلى اختيار الحل الذي يراه مناسباً.

● نموذج القائد الذي يضع حدوداً معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود.

● نموذج القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة محددة لمشاركته في صنع القرار، وهذا يحصل في الغالب عندما يرى القائد أن ظروف اتخاذ القرار لا تساعد في إشراك المرؤوسين في صنع القرار.

● نموذج القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات في موقع معين وهذا يحدث في الغالب عندما يتخذ قراراً ثم يناقش مرؤوسيه حول أفضل الطرق لتنفيذه.

● نموذج القائد الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار من خلال تبادل الآراء حول المشكلة ويستمتع إلى أفضل الحلول الممكنة لتنفيذها وينفذها وفق رأي الأغلبية التي حددت الخيار المناسب من بين الحلول لتنفيذه.

كما أن ممارسة القيادة الإدارية للنمط الديمقراطي يعود بالسلوكيات الإيجابية التالية" (شهيناز، 2012)

1- يُساعد مشاركة العاملين في العملية الإدارية إلى توليد أفكار تتعلق بكيفية تنفيذ رؤية المنظمة وتوليد الأفكار الإبداعية لتحقيق أفضل أداء للمنظمة.

2- إن التحفيز وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية يحقق الاستقرار النفسي والأمان لهم ويزيد التزامهم تجاه المنظمة.

3- يتيح الفرصة لتنمية وتطوير قدرات ومهارات المرؤوسين مما يؤدي إلى تحقيق الإستغلال الأمثل لطاقتهم وتسخيرها للعمل.

وللنمط الديمقراطي عدداً من الآثار السلبية نذكر منها:- (شهيناز، 2012)

1- أن الإفراط في الاعتماد على النمط الديمقراطي يثير سخط العاملين وملهم من كثرة الاجتماعات.

2- تشكل القيادة الديمقراطية مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه.

3-المغالاة في التفويض يمكن أن تؤدي إلى خروج المسؤوليات من يد القائد إلى العامل.
4-استخدام القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي، مما ينزع الثقة بينه وبين مرؤوسيه ويؤدي إلى نشوء الصراعات.

ومع هذا يُعد النمط الديمقراطي الأكثر كفاءة وفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة، و الأكثر تفضيلاً لدى العاملين لأنه يعطى لهم مساحة في المشاركة واتخاذ القرار والتفويض في الصلاحيات.

3. القيادة المتسببة (الحرية):

هذا النمط يعني تنازل القائد لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات، فهو بالعادة يقوم بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته، ويترك لهم حرية التصرف في العمل دون تدخل منه. (العجارمة، 2012)
ويرى العميان أن النمط الحر للقيادة يعني أن القائد لا يملك سلطة رسمية وإنما يترك الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم.

وتتميز القيادة الإدارية في النمط الحر بالصفات التالية: (العميان، 2008).

- 1-ضعف شخصية القيادة.
 - 2-عدم القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.
 - 3-عدم الإهتمام وعدم المواظبة في العمل.
 - 4-التهرب من إبداء الآراء والملاحظات، وضعف توجيه العاملين.
- وأظهرت الدراسات التي أجريت على النمط الحر أن هذا النمط له مزايا وتأثيرات إيجابية على المرؤوسين، ومن أبرز تلك المزايا: - (عمار، 2015)

- 1-تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي.
 - 2-الحصول على الخبرة عن طريق الإستقلالية في العمل.
 - 3-زيادة ثقة الموظف بنفسه وقدرته على تحمل المسؤولية.
 - 4-اكتساب الخبرة في كيفية مواجهة المشاكل من قبل العاملين.
- وعلى الرغم من مزايا النمط الحر للقيادة الإدارية، إلا أنه له بعض الآثار السلبية، نذكر منها:
- (عمار، 2015)

- 1-تهرب القائد من المسؤولية؛ لذا فهذا النمط غير مجدي وغير عملي للتطبيق.
- 2-قلة التوجيه السليم والرقابة الفعالة يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى.

العوامل المؤثرة في أنماط القيادة الإدارية

إن ممارسة القيادة الإدارية لأحد الأنماط القيادية يعود إلى عوامل تخص القائد نفسه، والعاملين والموقف والبيئة المحيطة. (ناصر، 2010)

- 1.عوامل تخص القائد، ومن تلك العوامل:

- نظام القيم الذي يؤمن بها: حيث يتأثر سلوك القائد بمدى الأهمية التي يوليها لكفاءة المنظمة والنمو الشخصي للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- مدى ثقته بالعاملين: حيث تختلف مدى الثقة التي يوليها القادة للآخرين بصفة عامة.
- ميول القيادي الشخصي: إن ميول القائد إلى نمط معين للقيادة بحسب شخصياتهم المتأثرة بالظروف النفسية والاجتماعية وغيرها.

2. عوامل خاصة بالعاملين، وتتمثل في العوامل التالية: (ناصر، 2010)

- زيادة حاجة العاملين إلى الإستقلالية والإعتماد على النفس.
- استعداد العاملين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرار.
- توفر القدرة لدى العاملين على تفهم المواقف الغامضة.
- توفر الإهتمام من قبل العاملين بالمشكلة التي يواجهونها وشعورهم بأهميتها.
- توفر درجة الفهم تجاه أهداف المنظمة.
- توفر القدرة والمعرفة بمعالجة المشاكل.
- توقع العاملين مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

3. العوامل الخاصة بالموقف والبيئة، وتتمثل في الآتي: (ناصر، 2010)

- نوعية القيم التنظيمية السائدة في المنظمة.
- كفاءة العاملين في القدرة على المشاركة وصنع القرارات.
- طبيعة المشكلة والضغوط الزمنية.

مهام ووظائف القيادة الإدارية

- القيادة الإدارية تقوم على أساس تحقيق الأهداف المشتركة، وذلك من خلال التأثير على العناصر الإنتاجية في المؤسسة، ولهذا هناك وظائف أساسية للقيادة تتمثل في المهام التالية: (شحادة، 2008)
- **القائد مصدر للفكر:** حيث يجب أن يتوفر في القائد قدر من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.
 - **القائد كخبير:** فالقائد - في الغالب - مصدر للمعرفة والخبرة، في بعض المؤسسات تكون القيادة لمن يتميز بالخبرة والمعرفة الفنية والإدارية.
 - **القائد كمبرمج للسياسة:** فالقائد يقوم بوضع السياسات العامة للمؤسسة ويحدد أهدافها الاستراتيجية.
 - **القائد كمخطط:** فالقائد يتولى وضع الخطط الإستراتيجية وأساليب العمل ووسائل التنفيذ ويحدد البرنامج الزمني.
 - **القائد كنموذج وقدوة ورمز:** فالقائد يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المؤسسة وهو القدوة في التعامل وتحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

● **القائد مؤثر على العلاقات الداخلية:** القائد هو الوسيط بين أفراد المؤسسة فهو يقوم بتنظيم العلاقات الداخلية للمؤسسة.

● **القائد كممثل خارجي للجماعة:** القائد يمثل المؤسسة مع بيئتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها.

● **القائد كمصدر لإصدار التقويمات:** فالقائد عليه تقويم العمل، ومنح الثواب والعقاب من خلال الخبرة وتوفير مبدأ العدالة.

● **القائد كراع أبوي:** القائد يقوم بالدور الأبوي لكل عضو في المؤسسة، حيث يهتم بالأفراد ويراعي أهدافهم ومصالحهم، ويعمل على حل مشكلاتهم.

أبعاد القيادة الإدارية

1. الإشراف الإداري

الإشراف: عبارة عن مهمة إدارية وأسلوب قيادي تستعين به المؤسسات لضمان مركز تنافسي وهو وسيلة لكسب تأييد العمال القرارات الإدارية وولائهم وتعاونهم، كما أنه أداة بيد الإدارة لحل كثير من مشاكلهم وتنفيذ خططهم. (الصباح، 1997)

ويعرفه الباحث لغرض هذه الدراسة: بأنه عملية يقوم بها أشخاص يسمون المشرفين عن طريق الملاحظة والمشاركة لعمل الموظفين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض، ويمتلك أدوات معينة لقياس وتقدير الأعمال المنجزة ويرفع بها إلى مديره المباشر في زمن محدد.

أ- عوامل الإهتمام بالإشراف:

- 1- ظهور الإدارة العلمية الحديثة والتركيز على التخصص في وظائف الإدارة.
- 2- كبر حجم المؤسسات وعدد الموظفين فيها.
- 3- تطبيق مبدأ تقسيم العمل.
- 5- الحاجة إلى رفع الروح المعنوية للموظفين وتنمية قدراتهم.

ب- شروط نجاح الإشراف:

- 1- أن يكون المشرف متحلياً بالصبر والنزاهة والمهارة والدقة والحماس.
- 2- أن يبيت المشرف روح التعاون بين العمال.
- 3- الإلمام بالنزاعات بين المرؤوسين والعمل على حلها قبل تفاقمها.
- 4- الإلمام بطبيعة المرؤوسين والأصول الفنية للإشراف.

ج- أنواع الإشراف: (الصباح، 1997)

- 1- الإشراف الشخصي: ويعنى إخضاع العاملين لإشراف غيرهم، وذلك من أعلى المستويات

الإدارية إلى ادناها، أي أن كل شخص يقوم بالإشراف على من تحته في المستوى الأدنى وذلك عن طريق الملاحظة والمشاهدة.

2-الإشراف غير الشخصي: يقتضي هذا النوع من الإشراف أن يكون بحوزة المشرفين أدوات معينة تستخدم في قياس كمية الأعمال المنجزة من هذه الأساليب أو الأدوات والمقاييس النمطية والسياسات وجداول الأعمال والتعليمات المكتوبة.

د- طرق الإشراف غير الشخصي:

هي عبارة عن أدوات نعتمد عليها في توجيه وإرشاد منفذي الأعمال بشأن كيفية أدائها وإنجازها على أكمل وجه، والإشراف ضرورة ماسة تمليها عمليات تنفيذ الخطط والسياسات في المنظمة أو المؤسسة لأن من فوائد الإشراف التأكد من أن كل موظف يقوم بالعمل المكلف به كما ينبغي، كما أن الإشراف يُعد عاملاً مهماً في تنسيق الجهود وفي سرعة إنجاز الأعمال ورفع مستويات الأعمال وكشف الأخطاء والعمل على تصحيحها قبل استفحالها. (الصباح، 1997)

هـ- مقومات الإشراف الأساسية: (الصباح، 1997)

- 1- تحديد وظيفة الإشراف تحديداً واضحاً مع وجوب فصلها عن الوظائف الإدارية الأخرى.
- 2- حُسن اختيار المشرفين ممن تتوفر فيهم المهارات القيادية والفنية.
- 3- إعداد المشرفين وتدريبهم لمساعدتهم على القيام بمهامهم الرئيسية وتنفيذ الخطط والسياسات وتحقيق أهداف المؤسسة.

و- صفات المشرف ومسؤولياته:

تتمثل الصفات الأساسية في المشرف: (الصباح، 1997)

● الإحاطة بالطبيعة البشرية وبمبدأ العدالة والإنصاف والإبتكار والمبادأة واللباقة والكياسة والتحسس وضبط النفس.

● معرفة أهداف الوحدة الإدارية التي يرأسها.

● أن يحيط بالقوانين والأنظمة التي يطبقها في عمله.

● أن يحدد واجبات وسلطات كل موظف يعمل في كل وحدة.

● مساعدة المرؤوسين على التكيف مع واقع العمل وترشيدهم وتدريبهم.

● المحافظة على مستوى تقديم الخدمات بأقل كلفة ممكنة.

● أن يكون قادراً على تحسين معايير الإنجاز وتطويرها.

ز- الخطوات التي يتخذها المشرف لتجنب موظفيه الوقوع في الأخطاء:

● توجيه الموظفين توجيهاً واضحاً.

● خلق الدوافع عند المرؤوسين للقيام بأعمالهم على أتم وجه.

● تفويض السلطة المناسبة للموظف وفقاً لقدرته وكفاءته.

- إعداد الموظف للقيام بمهامه التابعة لوظيفته.
- إتاحة الفرصة للموظف الكفاء للمساهمة في التخطيط.
- تدريب الموظفين تدريباً مناسباً واحترام مبدأ حفظ النظام في أرجاء مؤسستهم.
- ح- الغرض من الإشراف: (المليكي، 2021)
- التأكد من تنفيذ الأعمال وفقاً للخطة الموضوعية سلفاً.
- معرفة مدى قدرة المشرف لمواجهة الصعوبات في عمله.
- تقييم أداء العاملين وقدراتهم.
- ج- أهم وسائل الإشراف: (المليكي، 2021)
- الملاحظة المباشرة للتأكد من سلامة العمل.
- متابعة وتعيين خطوات التنفيذ وتحديد أدوار الموظفين في التنفيذ.
- التفتيش الدوري والتفتيش المفاجئ.

2. التحفيز

إن الحافز من أهم محددات سلوكيات العمل، وهو أول اهتمامات الموارد البشرية لتحفيز العمال، وله علاقة طردية مع العمل، وينعكس ذلك على الإنتاجية، سواء كانت خدمية أو سلعية، وسيتم استعراض بعض التعريفات للحافز أهمها:

الحافز: هو مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تدفع من المؤسسة لرفع مستوى أعمال الأفراد. (فروانه وآخرون، 2016)

ويعرفه الباحث لغرض هذه الدراسة: بأنه ما يحصل عليه الموظف من عطاء مالي أو معنوي من الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض مقابل أدائه المتميز.

أ- أهداف التحفيز:

- لتحفيز أهداف يجب مراعاتها من قبل الإدارات في المؤسسات هي (فروانه وآخرون، 2016)
- تحسين الخدمات.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- مكافأة الأداء المتميز.
- إبراز أنشطة المؤسسة.
- الاحتفاظ بالعاملين المتميزين.
- تشجيع الإبداع والابتكارات الجديدة.
- العمل على التقدم والارتقاء بالعمل.
- ب- خصائص الحوافز:

هناك عدة خصائص للحوافز نوجزها بالآتي: (فروانه وآخرون، 2016)

- مجموعة من الإجراءات والأساليب والمغريات تعدها الإدارة لتحفيز العامل على إنجاز العمل.
- تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع رغبات العمال.
- تنمى وتقوي الأداء في المنظمة.
- تحقق أهداف الأفراد وآمالهم وتطلعاتهم.

ج-أنواع الحوافز:

هناك العديد من أنواع الحوافز التي تستخدمها المؤسسات في تحفيز العاملين ومن أهمها: (فروانة وآخرون، 2016)

1-الحوافز المادية:

هي الأجور والعلاوات السنوية والزيادات في الأجور والمشاركة في الأرباح وتأخذ الحوافز المادية عدة أشكال أهمها:

- (أ)الأجور والمرتبات: هي أهم الحوافز المادية التي تحت الأفراد على بذل الجهد.
- (ب)التعويضات وتمثل حافزاً إضافياً لبذل الجهد، وتتمثل في العلاوات والمنح والبدلات .
- (ج)المزايا العينية ذات القيمة المادية: وتتكون من الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء والحفلات.
- (د)ظروف العمل ومتطلباته المادية: وتتمثل بالظروف المادية المحيطة بالعامل مثل الآلات والمعدات ومناخ العمل المحيط بالعامل.
- (هـ)الزيادات الدورية: وتتمثل في مكافأة الفرد في عمله.
- (و)المشاركة في الأرباح: هي مكافأة ترتبط بما تحققه المنظمة من زيادة في الأرباح حيث كلما زادت الأرباح زادت المكافأة.

2-الحوافز المعنوية:

وهي حوافز تتعلق بالنواحي الذهنية والنفسية للعاملين، وتتمثل في الترقية ومنح شهادات التقدير للعاملين ذوي الكفاءة، وإشراك العاملين في رسم السياسات واتخاذ القرارات في المنظمة، وضمان استقرار العمل للعاملين وإشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به.

د-عناصر الحوافز:

●القدرة: يُقصد بها قدرة العامل أو الموظف المؤهل على القيام بعمله حيث يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز .

- الجهد: القدرة وحدها لا تكفي للتحفيز بل تحتاج إلى الطاقة والوقت والجهد.
- الرغبة: حيث تلعب الرغبة دوراً كبيراً في الوصول إلى النجاح في أداء العمل.

هـ-شروط نجاح نظام الحوافز:

- البساطة: أن يكون النظام واضحاً ومفهوماً في بنود صياغته.
- ربط الحوافز بالأداء: يعني كلما كان هناك جهد وإنتاج كان هناك حوافز .

- التفاوت: يعني اختلاف الأداء يؤدي إلى اختلاف الحافز.
- المشاركة: أي وضع نظام الحوافز بمشاركة أفكار وآراء العاملين مع الإدارة.
- التنوع: يعني اختلاف الحوافز أي بمعنى أنها تكون متنوعة مادية أو معنوية.
- الهدف: أن يكون لمنح الحافز هدف، مثل زيادة الإنتاج.
- العلانية: إعلان المكافأة أو الحافز على العاملين سواء كان سلبياً أو إيجابياً.
- تدريب المشرفين: بمعنى تدريبهم على إجراءات النظام.
- الشمولية: نظام الحافز يجب أن يشمل كافة عمال المؤسسة حسب وظائفهم.
- أن يكون مناسباً: أي أن يكون متناسباً مع حاجة كل فئة من الأفراد.

3. مفهوم بناء فريق العمل:

تُعرف عملية بناء فريق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الإستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية. (عمار، 2015)

ويعرفه الباحث لغرض هذه الدراسة: بأنه مجموعة من الأفراد يعملون على تحقيق أهداف مشتركة

في ظل تقسيم المهام بينهم لتحقيق الأهداف المرسومة سلفاً.

أ-العناصر الواجب توفرها في فريق العمل: (عمار، 2015)

●وحدة الهدف الجماعي.

●أن تكون الجماعة مسؤولة بوصفها وحدة عامة داخل المنظمة.

●اعتماد متبادل بين الأعضاء لحاجة كل منهم إلى خبرات وقدرات الآخرين، والتزام الجميع بالعمل في سبيل هدف مشترك.

●التزام فريق العمل بمبدأ العمل التعاوني يؤدي إلى قرارات أكثر فعالية.

ب-مراحل بناء فريق العمل (عمار، 2015)

يمر بناء فريق العمل بخمس مراحل أساسية:

1-مرحلة التكوين:

في هذه المرحلة يشعر الأعضاء بالقلق وعدم التأكد من علاقاتهم وظهور السلوك الدفاعي وهذا يعود إلى الاختلافات في القيم والمعتقدات والأفكار.

وهنا يجب أن يكون دور القائد تأسيس المصداقية، وإزالة التوترات، وتشجيع الاتصالات، وخلق العمل بروح الفريق الواحد.

2-مرحلة الصراع:

في هذه المرحلة يتم مواجهة المشاكل والصراعات الناشئة من المرحلة الأولى، حيث يأتي الأفراد أو الجماعة بمشكلات ترتبط باختلاف شخصياتهم ويتأثر أداء الجماعة بصورة سلبية، وقد يبدأ بعض الأفراد بالانسحاب من الجماعة.

دور القائد: هنا يجب على القائد أن يعمل على تكوين رؤية مشتركة وخلق بيئة عمل إيجابية من خلال وضع الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

3-مرحلة وضع القواعد(المعايير)

في هذه المرحلة يبدأ الأعضاء بتنظيم أنفسهم وتشكيل هوية وشخصية للفريق والرغبة في النجاح ويسعى كل فرد لتحسين أثره في أداء الفريق.

ودور القائد هنا يتمثل بأنه يعمل على تصفية الصراعات ويعمل على الوحدة والتماسك وتوزيع وتنسيق الأدوار وتشجيع مناخ المشاركة ، ويجعل فريق العمل في نمو متزايد.

4-مرحلة الأداء(النضج): (عمار، 2015)

في هذه المرحلة يتسم الفريق بالوحدة والهوية الواضحة والعلاقات الغير رسمية الجيدة ، وعدم الخجل من طلب أي مساعدة وتعتبر هذه المرحلة قمة الأداء.

يتمثل دور القائد في هذه المرحلة بأن يتخذ أسلوب القيادة بالمشاركة ويتنازل عن بعض صلاحيات دوره القيادي.

5-مرحلة الإنهاء (الشيخوخة):

في هذه المرحلة يكون الفريق قد وصل الى قمة تماسكه وتحقيق أهدافه التي تشكل من أجلها، وإذا لم يتم التحديث، فإن التدهور يبدأ واللامبالاة أيضا، مما يؤدي إلى فقدان الفريق.

دور القائد هنا يتمثل بتدعيم مشاعر الأفراد والتلاطف معهم.

المبحث الثاني: أداء العاملين

مقدمة

أولاً: مفهوم أداء العاملين

ثانياً: أهمية أداء العاملين

ثالثاً: خصائص أداء العاملين

رابعاً: عناصر أداء العاملين

خامساً: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

سادساً: أبعاد أداء العاملين

سابعاً: تقييم أداء العاملين

مقدمة

يُعد الأداء هو القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة، وهو العنصر الأهم والمحوري لجميع حقوق المعارف الإدارية، فضلاً عن أنه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والمنظمات، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمها. (ناصر، 2010)

لذا تعمل المؤسسات بشكل مستمر على إيجاد أفراد يؤمنون بالعمل الجاد وأهمية النجاح والتطور الدائم، لأن من دون السعي لا يمكن الوصول للأهداف المرجوة بالشكل المطلوب.

مفهوم أداء العاملين:

تطرق العديد من الباحثين والمهتمين في مجال الدراسات الإدارية بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص لهذا المفهوم وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة معاً، ويمكن تناول بعض التعريفات كما يلي:

أداء العاملين: هو الحصلة النهائية لأداء الفرد أو المجموعة في تنفيذ المهام في مكان العمل. وكما عرفه (رضوان، 2016) بأنه الحصلة النهائية لقيام الموظف بإستخدام مهاراته وقدراته، وما لديه من دوافع في تحقيق مهام محددة متضمنة طبيعة عمله أو رغبته في مساعدة المنظمة أو تقديم أفكار ابتكارية جديدة.

وعرفه (ناصر، 2010) بأنه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات العاملين وقدراتهم وخبراتهم وذلك بمساعدة العوامل الدافعة، وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، وبأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة.

وعرفه (أبوجليدة، 2018) بأنه الأثر الصافي للجهود التي يبذلها الفرد، والتي تركز على قدر وإدراكه للدور والمهام الموكلة له، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن يُنظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدارك المهام.

ومما سبق يمكن للباحث أن يعرف أداء العاملين بأنه النتيجة التي من خلالها يُقاس الجهد والقدرات والإدراك للأفراد العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض بأداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.

أهمية أداء العاملين

يحظى أداء العاملين بإهتمام خاص داخل المنظمات كونه الحصلة النهائية لجميع الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد في إطار عمله.

وترجع أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مراحل النمو والدخول بمراحل أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء العاملين بها. (أبوجليدة، 2018)

كما أن أداء العاملين يُعتبر مفهوماً هاماً لكافة المنظمات، فهو الوسيلة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين فيها، وبمعنى أدق فهو نتاج التفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على استمرارية المنظمات ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل.

وأهمية تقييم الأداء العاملين للمنظمة يعود للنقاط التالية: (الشريف، 2004)

- يُعتبر مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المنظمة.
- يُعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
- يُعبر عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المنظمة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام.
- يسهم في استمرارية بقاء المنظمة في السوق من خلال استمرارية تطوير وتحسين أداء المنظمة لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة.
- يسهم في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة.
- يُعتبر أساساً جوهرياً لعمليات التطوير الإداري داخل المنظمة.

خصائص أداء العاملين

- هناك مجموعة من الخصائص التي يتصف بها الأداء الوظيفي، ومن ثم فإنه يمكن الإستناد إلى هذه الخصائص كأساس عند تقييم الأداء، وتلك الخصائص هي: (الساعدي، 2012)
- **الموضوعية:** أي أن الأداء يتم تحقيقه وفق معايير فعلية، بعيداً عن المحاباة والأهداف الشخصية.
 - **الواقعية:** أي أن طبيعة النشاط في الواقع يطابق طبيعة أداء نشاط المنظمة.
 - **الصدق:** أي أن قياس الأداء المفترض قياسه وفق المعايير المحددة.
 - **الثبات:** ويعني اتساق النتائج طالما أن الظروف واحدة.
 - **الشمول:** أي أن يشمل الأداء كافة الجوانب المراد تقييمها.
 - **الإقتصاد:** أن يكون التقييم ذا إمكانيات مالية معقولة.
 - **إمكانية التطبيق:** أي أنه لا توجد صعوبات لتطبيق الأداء وقياسه.

عناصر أداء العاملين

تتمثل عناصر أداء العاملين بالآتي: (أبوجليدة، 2018)

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

- 2- نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- كمية العمل المنجز: أي معرفة الموظف إمكانياته في إنجاز الأعمال في الظروف الطبيعية للعمل، ومقدار إدارة وقته في إنجاز المهام المناطة به.
- 4- المثابرة: أي قدرة الموظف وإخلاصه وجديته في تحمل مسؤولية العمل وإنجازها في الوقت المحدد.

العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

تتعدد العوامل المؤثرة في أداء العاملين، لذا يمكن تقسيمها وفق عدد من العوامل سواء كانت عوامل خاصة بالعمل، أو عوامل خاصة بالمنظمة أم عوامل خاصة بالبيئة المحيطة، وعوامل خاصة بالوظيفة، حيث يمكن تناولها كما يلي: (عمار، 2015)

1-العوامل الخاصة بالفرد العامل:

- (أ) الاختلاف في السمات الفردية: والتي تتمثل فيما يمتلكه العامل من معارف ومهارات وقدرات متجددة، تؤثر على أداء مهامه بالسلب أو الإيجاب.
- (ب) مستوى التعليم: حيث يعد المستوى التعليمي الذي وصل إليه الفرد العامل بالمنظمة من العوامل التي تؤثر على جودة الأداء ومدى الإدراك للمهام التي يقوم بها.
- (ج) مدى التطابق التنظيمي: ويقصد به اتساق الأهداف الخاصة بالعامل مع الأهداف الخاصة بالمنظمة التي يعمل بها، حيث إن اتساق الأهداف يسرع من إنجاز العمل والتفاني والمثابرة في إنجاز الأعمال من قبل العاملين.
- (د) الكفاءة الذاتية للعامل: أي مدى ميول الفرد العامل بالمنظمات بتجديد القدرات والمعارف والمهارات الذاتية، للتكيف مع التغيرات التكنولوجية والتغيرات في المسار الوظيفي والقدرة في العمل ضمن الفريق والعمل وفق ظروف مختلفة .

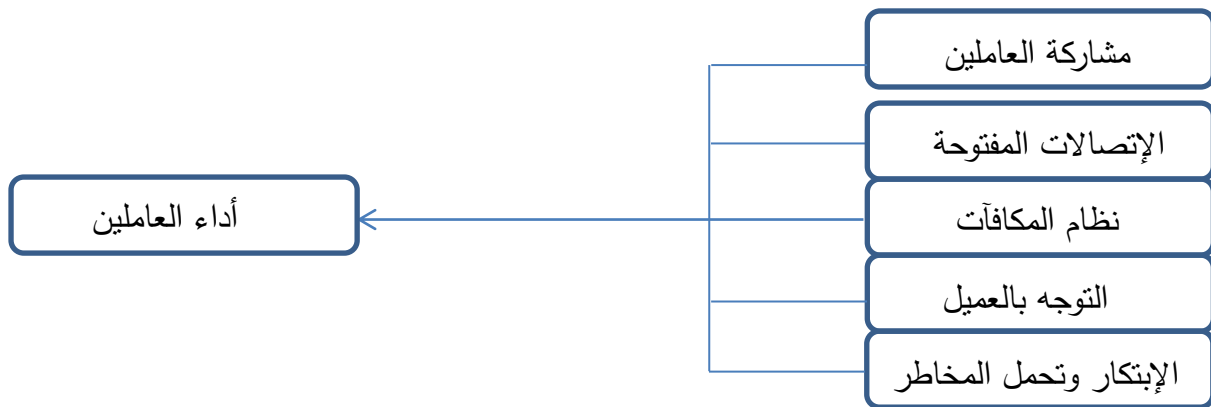
كما ويرى الباحث أن هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين منها: عمر العامل، ونوعه، وخبرته العملية، وشخصيته، واتجاهاته، وطموحاته، وكذلك الدورات والبرامج التدريبية.

2-العوامل الخاصة بالمنظمة: (عمار، 2015)

لها جوانب متعددة منها:

- (أ) الثقافة التنظيمية: حيث تُعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل الخاصة بالمنظمة التي تعزز من أداء العاملين بما يحقق الأهداف المخطط لها، وتؤدي إلى ارتفاع الأداء التنظيمي بصفة عامة.
- ومن أجل تعزيز أداء العاملين لابد من امتلاك ثقافة تنظيمية قوية تبرز في الآتي: (رضوان، 2018)
- مدى مشاركة العاملين: من خلال إعطائهم تفويض مناسب لأداء المهام والمسؤوليات الذي يزيد من قبول العاملين الأهداف المنظمة ويسعون إلى تحقيقها.

- الابتكار وتحمل المخاطرة: وتعني تشجيع المنظمة للأفراد العاملين لديها على تحويل معارفهم وخبراتهم إلى منتجات تستفيد منها المنظمة.
- نظام المكافآت: لابد أن يكون نظام المكافآت في المنظمة يتناسب مع الحصيلة النهائية لأداء الفرد العامل لديها.
- الإتصالات التنظيمية المفتوحة: حيث تساعد الإتصالات المفتوحة الجيدة العاملين في الحفاظ على إدارة العمليات الداخلية بشكل فعال وثابت.
- التوجه بالعميل: ويقصد به الإهتمام بحاجاته ورغباته وتوقعاته، ويعتبر المدخل الحقيقي في نجاح المؤسسة على أداء مهامها التسويقية للسلع أو الخدمات.



شكل (2) يوضح تأثير بعض عناصر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

المصدر الباحث بالإعتماد على الدراسات السابقة

- (ب) ممارسات إدارة الموارد البشرية: متمثلة في عدد من السياسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، ومنها سياسة الإستقطاب والتعيين والتخطيط للموارد البشرية، وبرامج ودورات التدريب، وتشجيع الأفراد على التعلم المستمر من خلال تشجيعهم على الإلتحاق بالدراسات العليا، مع سياسة الأجور والمكافآت، وتمكين العاملين للمسؤوليات الوظيفية التي يقوم بها (رضوان، 2018)
- (ج) تقييم أداء العاملين: تؤثر عملية تقييم أداء العاملين للوظيفة الموكلة إليهم بشكل كبير، حيث أنها تعمل على الضغط الذهني على العامل مما يقلل من الأداء وكفاءته.
- (د) السلوكيات التنظيمية: حيث أن اتباع المنظمات سياسات إدارية أكثر مرونة وعدالة يؤدي إلى تحقيق سلوكيات إيجابية لدى العاملين، مما يعطيهم انطباعاً بالرضا الوظيفي، وهذا ينعكس على الأداء الإيجابي لديهم (رضوان، 2018)
- (هـ) أوقات العمل: إن مرونة أوقات العمل ترتبط إيجابياً مع ارتفاع مستويات أداء العاملين، والوقت المقيد يؤثر سلباً على أداء العاملين، حيث يقيد رفاهية العامل ويعيق السلوك التعاوني بين الزملاء العاملين في مكان العمل.

(و) **الدعم الاجتماعي:** ويقصد به الدعم المستمر من قبل القادة والزملاء في مكان العمل، بحيث يؤدي إلى شعور العاملين بأهميتهم والأمان الوظيفي الذي ينعكس على الأداء لديهم.

(ز) **القيادية الإدارية:** تعتبر كفاءة وقدرات القيادة الإدارية أحد العوامل التي تحقق كفاءة في أداء العاملين، فكلما كانت القيادة الإدارية ذات كفاءة بممارسة أعمالها القيادية كان الأداء إيجابياً.

ويرى الباحث: أن أجواء العمل وبيئة العمل ضمن الفريق الواحد والاستقرار التنظيمي للمنظمة وحجمها وطبيعتها عملها وإمكانيات المادية تعتبر من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين.

3- عوامل خاصة بالبيئة المحيطة تتمثل ب: (عمار، 2015)

(أ) **القيود البيئية** مثل إمكانيات العائلة ومستوياتها التعليمية والمكانة الاجتماعية تعتبر من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين.

(ب) **دور المجتمع:** نظرة المجتمع للعامل والوظيفية والانتماء الجغرافي (الريف والحضر)، والبيئة الاجتماعية والثقافية للمجتمع تعتبر من العوامل التي تؤثر على رضا العامل عن مهامه.

4- عوامل خاصة بالوظيفة: (رضوان، 2016)

(أ) **التغييرات الوظيفية:** وتعني عمليات الترقية الوظيفية، والنقل من إدارة إلى أخرى، والتجديد في التكنولوجيا، أو التغيير في المهام الوظيفية، مما يؤدي إلى تجدد المهارات والخبرات الوظيفية التي تساعد على تحسين أداء العاملين.

(ب) **طبيعة تصميم الوظيفة:** تتمثل في مدى القدرة على الإتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات الوظيفية والسلامة المهنية.

(ج) **التعمق الوظيفي:** تتمثل في جودة العلاقات بالأفراد في مكان العمل مع تناسب الوظيفة مع الجوانب الحياتية للعامل.

ومن جهة يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في جودة أداء العاملين بشكل عام إلى: (عمار، 2015)

● **التوقعات:** معرفة العميل لما هو متوقع منه، وأن تكون أهداف الأداء محددة بشكل واضح وأنه قد تم تعميمها على الجميع.

● **الدوافع:** هي الأدوات أو الحوافز المشجعة في الوصول إلى الهدف المنشود.

● **الموارد:** أي مدى امتلاك العاملين للأدوات اللازمة لتنفيذ المهام المطلوبة منهم.

● **المهارات والمعارف:** أي مدى امتلاك العاملين المهارات والمعارف اللازمة لتحقيق الأداء المطلوب منهم.

● **التغذية الراجعة:** أي نتائج الأداء هل يعمل بها العاملون وهل يتم إبلاغ الإدارة عنها.

● **القدرات:** مدى امتلاك العاملين القدرات الفكرية والجسدية والنفسية.

● **تصميم العمل:** مدى وضوح الهيكل التنظيمي في أداء المهام والقدرة على الإتصال والتواصل لإنجاز المهام.

أبعاد أداء العاملين

تطرق العديد من الباحثين في مجال الدراسات الإدارية بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص إلى ذكر أبعاد أداء العاملين أو العناصر المرتبطة بأداء العاملين، وفي دراستنا الحالية سنتطرق إلى عدد من الأبعاد وهي:

1- جودة الأداء: للجودة عدة مفاهيم أهمها :

الجودة في اللغة: تعني الجيد بنقض الرديء وأجاد الشيء يجوده (جودة) أي صار جيداً. (لبرأو، 2015) كما أن جودة الأداء تعني الدقة والإتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لتحقيق المخرجات (خدمة أو سلعة) وفق الأهداف المحددة من قبل إدارة المنظمة أو ضمن معايير الجودة ، ومن خلال قياس خلو الأداء من الأخطاء أو الثغرات أثناء تنفيذ المهام والمسؤوليات الوظيفية، فضلاً عن الأفكار الإبداعية التي قام بها العامل أثناء الأداء المقدم (أبوجليده، 2018).

أبعاد جودة الأداء:

هناك أبعاداً للجودة في الخدمات كما أن هناك أبعاداً لجودة السلع، وأوجز أبعاد الجودة في الخدمات بالآتي: (لبرأو، 2015)

1-الوقت: الوقت الذي ينتظره مستهلك الخدمة.

2-دقة التسليم: التسليم في الوقت المحدد.

3-الإلتزام: إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكلها الكامل.

4-التعامل: ترحيب العاملين بمستهلكي الخدمة.

5-التنسيق: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط لطالبيها.

6-سهولة المنال: إمكانية الحصول على الخدمة المطلوبة بسهولة.

7-الدقة: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول وهله.

8-الإستجابة: التفاعل بسرعة بهدف تقديم الخدمة.

وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة، حيث تُعبر عن مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم أو مواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات أداء معينة، تسهم في تقديم خدمة أو سلعة تكون مقبولة من قبل الإدارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة أو المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية.

كما يرى الباحث أن جودة الأداء قد تشمل: الدقة في الأداء، النظام والإتقان والبراعة، والتمكن الفني في تقديم المهام، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، وعدم الوقوع في الأخطاء..

2- سرعة الأداء:

تُعد سرعة الأداء أحد العوامل في رفع الإنتاجية في العمل كما تساهم في رفع رضا المستفيدين، وتزويد من مخططات سير العمل داخل المكاتب الخدمية، ومن خلال سرعة الإنجاز تمنح الفرصة للموظف

من استخدام كافة طاقاته وقدراته في خدمة مجتمعه، وهذا يدل على امتلاك الموظف للقدرات والمهارات اللازمة في العمل.

وتُعرف سرعة الأداء: بأنها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل أن ينجزه خلال مدة زمنية محددة عبر ما يبذله من طاقة جسمانية وعقلية أثناء تأديته لذلك العمل. (زياده، 2012)

ويمكن تعريفها: بأنها زمن قياسي يقوم به العامل في إنجاز الأعمال بدقة وإتقان من حيث النوع والكم. (ابوجليدة، 2018)

ويعرفها الباحث لغرض هذه الدراسة: بأنها زمن قياسي يستغرقه الموظف في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون لأداء عمله كما ينبغي، دون خطأ يُذكر، وغالباً ما يكون هذا الزمن أقل من زمن الخطة المرسومة لإنجاز ذلك العمل أو يتطابق معه.

مداخل تحسين سرعة أداء العاملين:

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي، كما أن هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء الوظيفي وهي: (الفايدي، 2008)

(1) المدخل الأول: تحسين أداء الموظف

ويتحقق من خلال ما يأتي:

(أ) التركيز على نواحي القوة لدى العاملين من خلال اتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والإعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب والعمل على تنميتها .

(ب) التركيز على التوازن من خلال إحداث نوع من التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه.

(ج) الربط بالأهداف الشخصية من خلال ربط مجهودات تحسين الأداء مع اهتمامات وأهداف الموظف.

(2) المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

يوفر تغيير الوظيفة فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم، أو إذا كانت تفوق قدرات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية.

(3) المدخل الثالث: بيئة العمل

يعتبر الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصة للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء، وذلك من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الإتصال، والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر ومع المستفيدين من الخدمة.

أساليب تحسين سرعة أداء العاملين:

وأشار رضوان في دراسته إلى عدد من الأساليب المستخدمة في تحسين أداء العاملين وتمثلت في الآتي: (رضوان، 2016)

- (1) جعل الوظيفة ذات أهمية للعامل: حيث أن من أجل تحقيق الأداء الأفضل، ولتنظيم الجهود في العمل لابد للإدارة أن تجعل الوظيفة ذات أهمية للفرد العامل.
- (2) اختيار العامل المناسب للوظيفة: حيث تُعد عملية اختيار العامل المناسب للوظيفة من عوامل نجاح الموظف في تحقيق أفضل أداء، وإن المستوى التعليمي والخبرات المكتسبة تساعد على وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة.
- (3) تدريب العاملين: حيث من الضروري تدريب العاملين لإكتساب المهارات اللازمة للقيام بالأنشطة والمهام التي تساعد على الإنجاز، وذلك للتطورات المعرفية والمعلوماتية المتجددة؛ لذا لابد أن يتم تدريب العاملين من أجل اكتساب المهارات والمعارف التي تنقصه.
- (4) تقييم الأداء والتغذية العكسية: تُعد عملية تقييم الأداء من الضروريات لعملية تحسين أداء العاملين، وكما أن التغذية الراجعة للعاملين تساعد على زيادة الدوافع في إنجاز المهام، كما أن هذه العملية تُعتبر من الأدوات التي تساعد على معرفة الإحتياجات اللازمة لتحقيق أفضل أداء.
- (5) تطبيق نظام للمكافآت: إن تطبيق نظام مكافآت حسب معدلات الأداء يزيد من تحسين أداء العاملين ويحسن من جودته وسرعة الإنجاز.

الوقت المتوقع لسرعة إنجاز الأعمال:

وأما بالنسبة لتقدير الوقت المتوقع للإنجاز عن طريق ترتيب الأداء حسب الأولوية، والوصول من هدف إلى آخر فله ثلاثة تقديرات زمنية (المليكي، 2021)

1. الوقت التفاؤلي: هو عبارة عن اقصر وقت لإنجاز العمل فيه.
2. الوقت الأكثر احتمالية: هو الوقت المحتمل لإنجاز العمل فيه.
3. الوقت التشاؤمي: هو أبعد وقت قد تحتاجه لإنجاز العمل بسبب ظهور ظروف طارئة في وجه التنفيذ.

ويحسب الوقت المتوقع لإنجاز كل نشاط على حدة على النحو التالي:

$$\text{الوقت المتاح للإنجاز} =$$

$$\frac{\text{الوقت الأكثر احتمالاً} \times 4 + \text{الوقت التشاؤمي}}{5}$$

6

ويرى الباحث بناءً على ما سبق أن القيادة الإدارية تستطيع قياس الوقت المتوقع لإنجاز الأعمال، وتستطيع من خلاله العمل على سرعة تحسين أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض.

خطوات تحقيق سرعة الأداء:

هناك سبع خطوات يمكن أن يحقق بها المدير سرعة الأداء السليم ضمن فريق العمل.
(العامودي، 2013)

- 1-تشجيع أفراد الفريق على المشاركة في اتخاذ القرارات وتعلم المزيد حول ذلك.
- 2-الإقتراب من أهداف الجمهور المستهدف وتسليط الضوء عليها.
- 3-تشجيع الفريق للتركيز على الأعمال التي يمكن رصدها من أول وهلة.
- 4-مساعدة ودعم فريق العمل على تخطي العراقيل.
- 5-قيادة الفريق دون أن يشغلهم عن أعمالهم الرئيسية.
- 6-التنظيم الدوري لجلسات تعليمية تتناول أبرز الدروس المستفادة من المبادرات السابقة.
- 7-الإحتفال بالنجاح وتصحيح الخطأ.

3- الانضباط في الأداء:

يُعتبر التفاني والإلتزام بالأداء من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وتتطور بتطور نظريات الإدارة وطبيعة العلاقات التعاقدية بين الفرد والمنظمة، فقد جاءت نتيجة العديد من الدراسات على ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن (الغياب- التأخر عن العمل- التهرب- ارتفاع دوران معدل العمل- انخفاض درجة الرضا الوظيفي).

ويُعتبر الإلتزام والتفاني في العمل التشخيص الدقيق لمستويات إلتزام الإدارة، وأحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالسلوك المستقبلي للمنظمة.

أوجه التفاني والإلتزام العاملين تجاه المنظمة: (أبوجليدة، 2018)

- قيام الموظف بأنشطة أكثر من المطلوب منه داخل المؤسسة، والرغبة في المشاركة في تحقيق أهدافها.
- احترام لوائح وقوانين المؤسسة.
- استعداد الموظف للعمل داخل المؤسسة دون تذمر أو شكوى.
- تقديم الموظف لبعض النصائح والإرشادات لتطوير وتحسين العمل وحضور الاجتماعات والندوات حتى غير المطلوبة منه.

العوامل المؤثرة في التفاني في الأداء:

- 1-خبرات الموظف: تؤثر خبرات ومهارات الموظف في التفاني بالأداء الوظيفي.
- 2-طبيعة الوظيفة: إن ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات ومهام له دور بالتفاني على الأداء الوظيفي.
- 3-البيئة التنظيمية: إن ما تتصل به البيئة التنظيمية من مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد، وحسن الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي وإعطاء الصلاحيات يؤثر في التفاني على الأداء الوظيفي.

4-متطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية عن الوظيفة، والمجالات التي ترتبط بها.

5-نوعية العمل: إن إدراك الفرد للعمل الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبات واستجابات لهذه المهنة تؤثر على مهارته وبراعته في تنفيذ العمل.

6-كمية العمل المنجز: ويقصد به مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية والظروف الطارئة.

7-المثابرة والوثوق: وتشمل قدرات الموظف على تحمل مسؤولية العمل والجدية والتفاني فيه من خلال إنجازه في وقته المحدد، بناءً على التوجيهات والإرشادات من قبل المشرفين.

عناصر الانضباط الوظيفي

وتتمثل عناصر الانضباط في الآتي :

●درجة التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، وأسلوب التعامل بين العاملين داخل وخارج المنظمة.

●درجة التجاوب مع المتعاملين مع المنظمة، وتحقيق رضاهم وإنجاز الأعمال المكلف بها.

●احترام قوانين وأنظمة المنظمة التي يعمل بها، والنقيد والإلتزام بالمبادئ المهنية.

●درجة قيام الموظف بتحقيق أهداف المؤسسة ومنح الأولويات لمتطلبات عمله الوظيفي.

ويرى أبوجليدة أن الإلتزام الوظيفي للعاملين تجاه المنظمة يتمثل في: (أبوجليدة، 2018)

1-القيام بأنشطة أكثر مما هو مطلوب ومحدد ، نتيجة إنسجام الأهداف المشتركة للعامل والمنظمة معاً.

2-احترام قواعد وعمل المنظمة ولوائحها وإجراءاتها.

3-استعداد العامل للعمل بظروف عمل غير مناسبة دون شكوى أو تذمر.

4-المشاركة ببعض الفعاليات التنظيمية مثل حضور الاجتماعات والندوات، وتقديم الإستشارات في مجال تحسين العمل داخل المنظمة.

تقييم أداء العاملين

يُعتبر تقييم أداء العاملين أهم أداة للمؤسسات لمساعدة الأفراد العاملين في تأدية أنشطتهم بفاعلية، فهو نظام مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العمال أثناء العمل خلال فترة زمنية محددة، ومن خلال المعلومات عن نقاط القوة والضعف، تسعى الإدارة إلى تعزيز نقاط القوة والحفاظ عليها والعمل على إنهاء نقاط الضعف في أداء العاملين.

مفهوم تقييم الاداء

حيث يُعرف بأنه عملية منتظمة تتم بشكل دوري، تهدف إلى قياس وتحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين والسلوكيات التي يقومون بها في موقف محدد تم التخطيط له سابقاً من قبل المنظمة. (الحديثي وآخرون، 2019)

وعرفه (عبدالله) بأنها العملية التي يمكن من خلالها التعرف على أداء العاملين من خلال معرفة نقاط القوة والضعف ومن ثم تحليل نتائج العملية وتقييم الأداء واتخاذ القرارات بشأن العامل.(عبدالله،2017)

أهداف عملية تقييم الأداء

إن الهدف الأساسي لعملية تقييم أداء العاملين هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين؛ لذا تتمثل أهداف عملية التقييم بالآتي:

- (1) معرفة المؤسسة لمستوى أداء جميع العاملين لديها.
 - (2) معرفة نقاط القوة والضعف في مستويات أداء العاملين.
 - (3) معرفة الإحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مستويات أداء العاملين.
 - (4) تطوير وتحسين عملية الإتصال والتواصل بين الإدارة والمروسين.
 - (5) مساعدة الإدارة في إنجاز عمليات إدارة الموارد البشرية مثل (التوظيف - النقل - الترقية) .. الخ
 - (6) تعريف العاملين بمستويات أدائهم لمساعدتهم على تحسين الأداء.
- إن أهداف تقييم الأداء يستهدف ثلاثة مستويات وهي:

1- على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعاون الأخلاقي.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الإحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

2- على مستوى القيادة:

- تطوير العلاقات مع العاملين من خلال التعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع القيادات إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم بما يمكنهم من التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء العاملين.

3- على مستوى العاملين:

- إعطاء العاملين دوافع لتقديم الأداء بكل جدية وإخلاص.
- يجعلهم يشعرون بالعدالة بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الإعتبار.

أهمية عملية تقييم الأداء:

إن عملية تقييم أداء العاملين تعمل على تحقيق الفائدة للمنظمة والعاملين، وهو ما يجعله عملية ضرورية وجوهرية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات؛ لذا فإن أهمية عملية تقييم الأداء تعود إلى:

(الحديثي وآخرون،2019)

- 1-رفع الروح المعنوية للعامل: إن التقييم الموضوعي للأداء من قبل الإدارة يكون محط إهتمام العاملين حيث يخلق لدى العاملين الثقة في مدراءهم وقادتهم ويقودهم إلى ممارسة أعمالهم بروح معنوية عالية.
- 2-إشعار العاملين بمسؤولياتهم: عندما يشعر العامل بأن عمله في موضع تقييم من قبل الإدارة، وأن نتيجة التقييم سينتج عنها قرارات مهمة تؤثر على مكانته الوظيفية فإنه سيقدم كل جهده للعمل.
- 3-تحقيق العدالة: حيث يعد تقييم الأداء وسيلة تضمن للعاملين العدالة، حيث يحصل كل فرد استحقاقه من ترقية أو مكافأة بناءً على الجهود المبذولة من قبله في العمل، وأن هذا يتطلب من الإدارة المساواة في المعاملة بين كافة مستويات العاملين.
- 4-الرقابة على المشرفين: إن عملية التقييم تجعل من الإدارة العليا قادرة على مشاهدة وتقييم الجهود المبذولة من المشرفين ومعرفة قدراتهم في التوجيه والإشراف عن طريق التقارير المرفوعة من قبلهم. كما تُعد أهمية تقييم أداء العاملين جزءاً أساسياً من إدارة الأداء وفقاً للآتي :
- 1-تحديد وتطوير أهداف الأداء.
- 2-توفير التغذية العكسية والإعتراف بالأخطاء بشكل مستمر.
- 3-إدارة تطوير العاملين.
- 4-إجراء تقييم في منتصف ونهاية العام.
- 5-بناء بيئة تتصف بالثقة والتمكين فيما بين الإدارة والموظفين.

معايير تقييم الأداء

إن معايير تقييم الأداء هي تحديد الأهداف التي يُقاس فيها الأداء، وعمل المقارنة بينها وبين الأداء الفعلي للعاملين؛ لهذا فإن تحديد المعايير يُعد مهماً في تقييم الأداء، كما أنها تُعرف العاملين على ما هو مطلوب من قبلهم، فضلاً عن توجيه المشرفين إلى الجوانب التي يجب أن يأخذها بعين الاعتبار لتحسين الأداء وفقاً لما جاء في دراسة (الحديثي وآخرون، 2019).

كما يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، والمعايير هي: (الحايك، 2011)

1- العناصر: وهي الصفات التي بتحلى بها الفرد العامل في عمله وسلوكه لتحقيق أداء وظيفي بكفاءة وفاعلية، وهذه العناصر كالآتي:

●عناصر متعلقة بشخصية الفرد وتتمثل في المهارات والقدرات والمعارف والإهتمامات العملية، والقيم والمبادئ لدى الفرد العامل، وهذه العناصر لا يمكن ملاحظتها بسهولة.

●عناصر متعلقة بسلوك الفرد : وتتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات، إدارة الوقت، القدرة على حل المشكلات ،التفويض، التخطيط، بناء العلاقات مع الموظفين، القيادة، القدرة على الإتصال، المهارات الإدارية، والمعرفة في تحديد الأولويات وهذه العناصر يمكن ملاحظتها وقياسها.

2- معدلات الأداء: وهي معدل الأداء الفعلي من قبل الفرد العامل على مستوى الأنشطة والمهام

المتعلقة بوظيفته، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل:

أ- الكمية: حجم ما تم إنجازه.

ب- النوعية: أي جودة الأداء ودقة إتمام المهام، والأنشطة الوظيفية.

ج- الوقت: مدى قدرة الفرد العامل على إدارة وقته لإتمام المهام المناطة به.

د- التكلفة: أي تكلفة القيام بالأنشطة والمهام.

3- معايير السلوك:

يُقصد بالسلوك بأنه السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، وحسن التعامل مع المستفيدين الخ.

إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية تحتاج إلى متابعة مستمرة من قبل من يقوم بعملية التقييم، وبالتالي فإن تقييمها يتصف بالصعوبة أيضاً لكن بدرجة أقل من تقويم الصفات.

4- خطوات تقييم الأداء:

بحسب ما جاء بدراسة (عمار كيرد) أن خطوات تقييم الأداء تتمثل في الآتي: (عمار، 2015)

● وضع معايير الأداء: في هذه الخطوة يتم تحديد توقعات الأداء بشكل معايير لقياس الأداء الفعلي لدى الموظفين.

تبدأ عملية تقييم الأداء بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب الزامية.

● شرح نظام تقييم الأداء: لابد من شرح نظام تقييم الأداء سواء للمُقيم أو المقيم، ليدرك الجميع أهداف التقييم وكسب التأييد للعملية .

● مراقبة التقدم في الأداء: في هذه الخطوة يتم معرفة مدى قيام العاملين بأنشطة ومهام عملهم، وهل تم العمل بالشكل المطلوب؟ حيث يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام بمتابعة أداء من يقيمون أداءه بشكل مستمر، من خلال جمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية وهذا يمثل رؤية واضحة لمستوى وحقيقة الأداء.

● تقييم الأداء: في هذه الخطوة يتم قياس مستوى أداء العاملين وفق المعايير المحددة مسبقاً، ومنها يتم إصدار الحكم بشكل موضوعي على أداء العاملين.

● التغذية العكسية: في هذه الخطوة يتم إشباع رغبة العامل بمعرفة أدائه، حيث إن التغذية العكسية مفيدة للعاملين من أجل تحسين أداء عملهم، وكذلك للإدارة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة تجاه العاملين لديها.

● اتخاذ القرارات الإدارية: في هذه الخطوة تقوم الإدارة باتخاذ القرارات المناسبة تجاه العاملين لديها من خلال اتخاذ قرار التدريب أو تكريم العامل أو عقابه.... الخ.

●وضع خطة لتطوير عملية تقييم الأداء: يتم في هذه الخطوة تحديد الخطط التي تمكن من التأثير الإيجابي على تقييم الأداء، عن طريق التعرف على القيم، المعارف، والمهارات التي يملكها العامل، وتظهر أهمية هذه المرحلة حين لا تصل النتائج التي تم تحقيقها لما تم تخطيطه مسبقاً من ناحية المنظمة في عملية التقييم.

طرق تقييم الاداء

تتعد الأساليب والطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين في المنظمات، تبعاً لطبيعة نشاط المنظمة ووفقاً لإختلاف المهام، وأما من خلال المعايير التي تم تحديدها لتقييم أداء العاملين، فهناك طرق تقليدية وطريقة حديثة للتقييم، وفيما يلي عرض طرق تقييم الأداء: (رضوان، 2016)

أولاً: الطرق التقليدية، وتتمثل في الآتي:

-قائمة معايير التقييم: تعتمد على تحديد قائمة من المعايير لتقييم الأداء، وهي من الطرق الأكثر انتشاراً وأبسطها استخداماً، وذلك من خلال تحديد المعايير في أداء الفرد، ثم جمع الدرجات الخاصة بالتقييم، ويكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.

1-طريقة الترتيب البسيط: حيث تقوم هذه الطريقة بدون الإعتماد على معايير محددة، بل يتم على أساس الأداء العام، من خلال قيام رئيس الوحدة بترتيب العاملين من الأحسن إلى الأسوأ، ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تطبيقها في الإدارات ذات الأعداد الكبيرة من العاملين.

2-طريقة المقارنة المزدوجة: وفيها يُعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي أفراد القسم نفسه، من خلال عدد من العوامل السلوكية والفكرية وبعض السمات، ومن خلال جمع النتيجة يتم معرفة من هو الأفضل، وتتميز هذه الطريقة بأنها توفر قدراً معقولاً من الموضوعية على أساس مقارنة الموظف بأفراد مجموعته، لكن يؤخذ عليها أنها غير علمية، ومعقدة، وتتطلب وقتاً طويلاً في القياس.

3-طريقة التوزيع الإجباري: في هذه الطريقة يقوم المدير بتوزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه التوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية العاملين يأخذون درجة وسيطة في المقاييس. وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام، وتحقق قدراً معقولاً من الموضوعية، ويؤخذ عليها أنها لا توضح نقاط الضعف والقصور في الأداء، ويُصعب استخدامها في الأعداد الصغيرة.

4-طريقة التدرج البياني: تعد من أكثر الطرق استعمالاً وشيوعاً، وهذه الطريقة تعتمد على الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء، بحيث تكون مرقمة بشكل متسلسل، وبناء عليه يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة الصفات أو الخصائص من قبل المقيم.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها تبرز جوانب القوة والضعف في الأداء، وتسهل من عملية مناقشة الموظف لأدائه، ويؤخذ عليها صعوبة إعداد مقياس العبارات وتحتاج إلى تحليل كل عبارة إلى جزئيات تطابق التدرج في مدى توافرها لدى الفرد.

5- طريقة التقييم المقالي: تتم هذه الطريقة من خلال كتابة وصف لأداء الفرد، وفقاً لتوجيهات وإرشادات المسؤول عن عملية التقييم والجوانب اللازم تغطيتها في التقييم، وتعد هذه الطريقة من الطرق التي لا تحقق الثبات.

ثانياً: الطرق الحديثة، وتتمثل في الآتي: (أبوجليدة، 2018)

● طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد هذه الطريقة على النتائج المحققة من الأهداف المطلوبة من العاملين، حيث لا تهتم هذه الطريقة بسلوك المرؤوسين ولا بصفاتهم أو بالظروف المحيطة بالعمل.

● تقييم الأحداث الحرجة: وهي أحدث الطرق المستحدثة في تقييم الأداء، وتطلب هذه الطريقة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقاً لحدوثها أثناء أداء العاملين.

● قوائم المراجعة: تقوم طريقة قوائم المراجعة بشكل أساسي على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل.

● مقياس الاختيار الإلزامي: تُعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً في التقييم، وتتطلب من المسؤول عن التقييم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات عمله والمسؤوليات المتعلقة به.

مشاكل وتحديات تقييم الأداء:

قد يصاحب عملية تقييم الأداء بعض الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على فاعليتها، ومنها مايلي: (العامودي، 2013)

● صعوبة وضع معايير لبعض الوظائف هناك بعض الوظائف تجد فيها الإدارة صعوبة لوضع معايير خاصة بالأداء.

● لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت: فقد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمرؤوسيه في أعماله، والقيام بدور الحكم على النتائج و أداء العاملين، مما يخلق تعارضاً في دوره وارتباكاً نفسياً له.

● الإفتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف: حيث يصعب على المشرف تقدير أداء المرؤوس في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة؛ لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة، ومستوى الخبرات والمهارات أداء الأعمال.

مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

- تُعد نتائج تقييم الأداء من الأدوات التي يتم إستخدامها من قبل إدارة المنظمة لتحسين وتطوير أداء المنظمة، حيث أن مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء، تتمثل في الآتي: (عبدالله، 2017)
- الترقية: تساعد نتائج تقييم الأداء في معرفة الكفاءات من الكوادر البشرية من قبل الإدارة، والتي بدورها تقوم بترقية تلك الكفاءات لتقلد مناصب مناسبة لكفاءتها المهنية.
 - تخطيط الموارد البشرية: تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية، حيث تساعد على التخطيط ، وبالتالي تعمل على مساعدتهم لتأديهِ مهمتهم في تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية.
 - تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات: تُظهر نتائج الأداء مقدار الأداء وجودته لدى العاملين، ومن خلالها يتم منح العلاوات والمكافآت تشجيعاً لنشاطهم وأدائهم الحسن.
 - الإنضباط والمعاقبة: تُظهر نتائج تقييم الأداء مستوى أداء العاملين وتقصيرهم في نشاطاتهم أو الإهمال أو تعريض الموارد التي لديهم للتلف، بسبب تقاعسهم وتقصيرهم في المحافظة عليها؛ ولذا تقوم الإدارة بناء على نتائج تقييم الأداء بإصدار العقوبة المناسبة تجاه الموظف المتقاعس والمهمل.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية: في ضوء نتائج تقييم الأداء تضع إدارة الموارد البشرية عدداً من البرامج التدريبية اللازمة، وذلك بعد القيام بدراسة الإحتياجات التدريبية لكل موظف ومعرفة مواطن الضعف والقصور في أدائه.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

مقدمة

أولاً: منهجية الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته

ثالثاً: حدود الدراسة

رابعاً: أداة الدراسة ومراحل تصميمها

خامساً: خطوات تطبيق الدراسة الميدانية

سادساً: الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة

سابعاً: مقاييس درجة الموافقة وتحديد المستويات

مقدمة

تُعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة محوراً رئيسياً، حيث يجري من خلالها إعداد الجانب التطبيقي من الدراسة، و الحصول على البيانات التي يتم تحويلها إلى معلومات، بعد إجراء التحليل الإحصائي لها، ثم التوصل إلى نتائج يجري تفسيرها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها الدراسة.

ويحتوي هذا الفصل على منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وطريقة اختيارها، وأداة الدراسة، ومراحل تصميمها، وصدق ثباتها، وخطوات تطبيقها للوصول إلى البيانات المطلوبة، ثم الأساليب المعنوية المستخدمة لإدخال البيانات ومعالجتها وتفسيرها وذلك حسب التفاصيل التالية:

منهجية الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والمعلومات التي يريدها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة التي قام بها، فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يدرس الظواهر وأثر بعضها على بعض كما هو في الواقع، وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية صُممت خصيصاً لهذا الغرض .

المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والمقالات و الأصول النظرية للدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينته

أ- **مجتمع الدراسة:-** ويتمثل بالمدراء والموظفين الإداريين في المستويات الإدارية المختلفة ممن هم بدرجة (مدير إدارة- رئيس قسم- أمين مستودع- مختص- موظف- أخرى) في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض وعددهم (127) فرداً.

ب- **عينة الدراسة:-** نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فإنه قد تم أخذ مجتمع الدراسة بالحصص الشامل، حيث تم توزيع (127) إستمارة، أُسترجع منها (89) استمارة من مجتمع الدراسة بنسبة 70% وقد مُثلت وحدة التحليل في هذه الدراسة وفقاً للجدول التالي:

جدول (2) توزيع الإستبانات

الفئة	العدد	النسبة
الإستبانات الموزعة	127	100%
الإستبانات المسترجعة	89	70%
الإستبانات الغير مسترجعة	38	30%

حدود الدراسة

- **حدود موضوعية:** تتمثل في التعرف على أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض.
- **حدود بشرية:** وتتمثل بالمدراء والموظفين الإداريين في المستويات الإدارية المختلفة ممن هم بدرجة (مدير إدارة - رئيس قسم - أمين مستودع - مختص - موظف - أخرى).
- **حدود مكانية:** الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض.
- **حدود زمانية:** الفصل الدراسي الثاني للعام 1445 هـ / 2024 م.

أداة الدراسة ومراحل تصميمها وصدق ثباتها

1- بناء أداة الدراسة:

بهدف التعرف إلى "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين" عمل الباحث على تطوير وبناء الإستبانة وفق الخطوات التالية :-

● **مراجعة الدراسات السابقة** التي تناولت متغيرات الدراسة ، والإستبانة بها في صياغة الفقرات والمحاور والأبعاد.

● **بعد التأكد من سلامة الإستبانة** ، تم توزيعها بصورتها النهائية "ملحق 1" على أفراد عينة الدراسة. وتتكون هذه الإستبانة من قسمين كالآتي :

● **البيانات الشخصية (العمر - المؤهل الدراسي - المركز الوظيفي - سنوات الخدمة)**

● **متغيرات الدراسة وتتمثل في الآتي:**

أ- **المتغير المستقل :** المتمثل بالقيادة الإدارية واشتمل على 31 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية كالتالي :

- **الإشراف الإداري** ويحتوي على 10 فقرات .

- **التحفيز** ويحتوي على 11 فقرة.

- **بناء فريق العمل** ويحتوي على 10 فقرات.

واعتمد الباحث في بناء فقرات المتغير المستقل على دراسة (العامودي، 2013) ودراسة (فراونة، 2016) ودراسة (الشتيوي، 2017)

ب- **المتغير التابع:** يتمثل أداء العاملين واشتمل على 22 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية كالتالي:

- **جودة الأداء** ويحتوي على 6 فقرات.

- **سرعة الأداء** ويحتوي على 8 فقرات.

-الإنضباط ويحتوي على 8 فقرات .

وقد اعتمد الباحث في بناء فقرات المتغير التابع على دراسة (أبوجليدة، 2018) ودراسة (عيسى، 2018) ودراسة (الشريف، 2013).

2- مرحلة اختبار ثبات أداة الدراسة (الإستبانة):

ويقصد به التحليل (السيكومتري) لعبارات محاور أداة الدراسة، كما يقصد به شمول فقرات الإستبانة لكل ما يجب أن يدخل بالتحليل، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها لكل من يستخدمها. وجرى التحقق من صدق وثبات الإستبانة بالآتي:

أ-الصدق الظاهري: في هذه المرحلة تأكد الباحث من صدق أداة دراسته ومعرفة مدى قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه

ب-صدق فقرات الإستبانة (صدق الإتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة) وتم قياسه من خلال معامل الارتباط بين درجة الفقرة وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، بما فيها درجتها أيضاً، وقد تم حساب الإتساق الداخلي لعبارات كل الإستبيان على عينة الدراسة الإستطلاعية، وذلك لحساب معامل الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية التابعة له.

ويعتبر صدق الإتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، وأيضاً يُبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الإستبيان مجتمعة وقد قام الباحث بقياسه كما يلي:

جدول رقم(3) الصدق الداخلي لفقرات بُعد التحفيز

رقم الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
1	0.712**	0.000	دالة احصائية
2	0.723**	0.000	دالة احصائية
3	0.762**	0.000	دالة احصائية
4	0.777**	0.000	دالة احصائية
5	0.810**	0.000	دالة احصائية
6	0.720**	0.000	دالة احصائية
7	0.787**	0.000	دالة احصائية
8	0.782**	0.000	دالة احصائية
9	0.853**	0.000	دالة احصائية
10	0.765**	0.000	دالة احصائية
11	0.796**	0.000	دالة احصائية

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الإستبيان، مخرجات برنامج SPSS V.18

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين جميع الفقرات وبين بُعد التحفيز دالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، ومنه تعتبر جميع فقرات بُعد التحفيز صادقة ومتسقة لما وضعت له.

جدول رقم(4) الصدف الداخلي لفقرات بُعد الإشراف الإداري

رقم الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
1	0.534**	0.000	دالة إحصائية
2	0.468**	0.000	دالة إحصائية
3	0.309**	0.000	دالة إحصائية
4	0.545**	0.000	دالة إحصائية
5	0.826**	0.000	دالة إحصائية
6	0.786**	0.000	دالة إحصائية
7	0.790**	0.000	دالة إحصائية
8	0.791**	0.000	دالة إحصائية
9	0.801**	0.000	دالة إحصائية
10	0.784**	0.000	دالة إحصائية

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الإستبيان، مخرجات برنامج SPSS V.18

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين جميع الفقرات وبين بُعد الإشراف الإداري دالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، ومنه تُعتبر جميع فقرات بُعد الإشراف الإداري صادقة ومتسقة لما وضعت له.

جدول رقم(5) الصدف الداخلي لفقرات بُعد بناء فريق العمل

رقم الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
1	0.850**	0.000	دالة إحصائية
2	0.735**	0.000	دالة إحصائية
3	0.864**	0.000	دالة إحصائية
4	0.853**	0.000	دالة إحصائية
5	0.812**	0.000	دالة إحصائية
6	0.839**	0.000	دالة إحصائية
7	0.851**	0.000	دالة إحصائية
8	0.872**	0.000	دالة إحصائية
9	0.856**	0.000	دالة إحصائية
10	0.782**	0.000	دالة إحصائية

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الإستبيان، مخرجات برنامج SPSS V.18

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين جميع الفقرات وبين بُعد بناء فريق العمل دالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، ومنه تُعتبر جميع فقرات بُعد بناء فريق العمل صادقة ومتسقة لما وضعت له.

جدول رقم(6) الصدق الداخلي لفقرات محور أداء العاملين بُعد جودة الأداء

رقم الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
1	0.849**	0.000	دالة احصائيا
2	0.907**	0.000	دالة احصائيا
3	0.896**	0.000	دالة احصائيا
4	0.857**	0.000	دالة احصائيا
5	0.889**	0.000	دالة احصائيا
6	0.914**	0.000	دالة احصائيا

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الإستبيان، مخرجات برنامج SPSS V.18

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين جميع الفقرات وبين بُعد جودة الأداء دالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، ومنه تُعتبر جميع فقرات بُعد جودة الأداء صادقة ومتسقة لما وضعت له.

جدول رقم(7) الصدق الداخلي لفقرات محور أداء العاملين بُعد الانضباط

رقم الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
1	0.790**	0.000	دالة احصائيا
2	0.782**	0.000	دالة احصائيا
3	0.823**	0.000	دالة احصائيا
4	0.840**	0.000	دالة احصائيا
5	0.870**	0.000	دالة احصائيا
6	0.851**	0.000	دالة احصائيا
7	0.806**	0.000	دالة احصائيا
8	0.815**	0.000	دالة احصائيا

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الإستبيان، مخرجات برنامج SPSS v.18

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين جميع الفقرات وبين بُعد الانضباط الوظيفي دالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، ومنه تُعتبر جميع فقرات بُعد الانضباط صادقة ومتسقة لما وضعت له.

جدول رقم(8) الصدق الداخلي لفقرات محور أداء العاملين بُعد سرعة الأداء

رقم الفقرة	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
1	0.726**	0.000	دالة احصائيا
2	0.843**	0.000	دالة احصائيا
3	0.865**	0.000	دالة احصائيا

دالة احصائيا	0.000	0.774**	4
دالة احصائيا	0.000	0.804**	5
دالة احصائيا	0.000	0.896**	6
دالة احصائيا	0.000	0.875**	7
دالة احصائيا	0.000	0.881**	8

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الإستبيان، مخرجات برنامج SPSS v.18

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين جميع الفقرات وبُعد سرعة الأداء دالة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، ومنه تُعتبر جميع فقرات بُعد سرعة الأداء صادقة ومتسقة لما وضعت له.

جدول رقم(9) الصدق البنائي لمحور الدراسة الأول(القيادة الإدارية)

محور الدراسة	أبعاد المحور	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
المحور الأول	الإشراف	0.895**	0.000	دالة إحصائية
(القيادة الإدارية)	التحفيز	0.955**	0.000	دالة إحصائية
	بناء فريق العمل	0.918**	0.000	دالة إحصائية

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الإستبيان، مخرجات برنامج SPSS V.18

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول (القيادة الإدارية) والمعدل الكلي للمحور، وبين المحاور والمعدل الكلي للإستبيان دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المعنوية sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه تُعتبر محاور وأبعاد الإستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت له .

جدول رقم(10) الصدق البنائي لمحور الدراسة الثاني(أداء العاملين)

محور الدراسة	أبعاد المحور	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
المحور الثاني	جودة الأداء	0.941**	0.000	دالة إحصائية
(أداء العاملين)	الإنضباط	0.933**	0.000	دالة إحصائية
	سرعة الأداء	0.969**	0.000	دالة إحصائية

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الإستبيان، مخرجات برنامج SPSS V.18

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الثاني (أداء العاملين) والمعدل الكلي للمحور، وبين المحاور والمعدل الكلي للإستبيان دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المعنوية sig=0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ، ومنه تُعتبر محاور وأبعاد الإستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت له.

ج- ثبات الإستبانة (أداة الدراسة): يُقصد بثبات الإستبيان أنها تُعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الإستبيان يعني الإستقرار فى نتائجه، وعدم تغييرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ، وقد تم التحقق من ثبات الإستبيان من خلال معامل (ألفا كرونباخ) كما يلي:

جدول(11) قيمة ألفا كرونباخ لثبات فقرات الإستبانة

محاور الدراسة	القيادة الإدارية	عدد فقراته	ألفا كرونباخ
المحور الأول (القيادة الإدارية)	1- التحفيز	11	0.859
	2- الإشراف	01	0.932
	3- بناء فريق العمل	10	0.950
المحور الأول ككل		31	0.964

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الإستبيان، مخرجات برنامج SPSS V.18

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل (ألفا كرونباخ) ذات قيم مرتفعة وقيمة إجمالية لجميع فقرات الإستبيان (0.930) ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الإستبانة) التي أعدها الباحث لمعالجة المشكلة المعروفة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

جدول(12) قيمة ألفا كرونباخ لثبات فقرات الإستبيان للمحور الثاني أداء العاملين

محاور الدراسة	القيادة الإدارية	عدد فقراته	ألفا كرونباخ
المحور الثاني (أداء العاملين)	1- جودة الأداء	6	0.944
	2- الانضباط	8	0.931
	3- سرعة الأداء	8	0.950
المحور الثاني ككل		22	0.973
الإستبيان ككل		53	0.977

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الإستبيان، مخرجات برنامج SPSS V.18

خطوات تطبيق الدراسة الميدانية

بعد أن تأكد الباحث من صدق أداة الدراسة وثباتها وإعدادها بصورتها النهائية، جرى تطبيقها ميدانياً على عينة الدراسة (الأفراد العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض) وقد جرى تطبيق الدراسة الميدانية وفق الخطوات التالية:

-قام الباحث بتوزيع الإستبانات (أداة الدراسة) على العاملين في الشركة.

-تم توزيع(127) إستبانة بحسب عدد مفردات العينة أستعيد منها (89) شكلت نسبة(70%) من الإستبانات التي تم توزيعها، و في المقابل هناك(38) إستبانة لم يتم استعادتها من بعض الموظفين في الشركة .

ويمكن استعراض ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(13) توزيع قوائم الإستبانات والمستعادة منها

م	المسمى الوظيفي	عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانات المستعادة
1	مدير إدارة	5	5
2	رئيس قسم	8	4
3	أمين مستودع	32	31
4	مختص	13	13
5	موظف	29	18
6	أخرى	40	18
	المجموع	127	89

-بعد استكمال جمع الإستبانات قام الباحث بتدقيقها ومراجعتها تمهيداً لإجراء التحليل الإحصائي عليها عن طريق استخدام الحاسب الآلي.

الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة جرى ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية المعروفة بـ (SPSS)، وأُعتمدت الوسائل والمعالجات الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية في خصائص عينة الدراسة.
- معادلة ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة المستخدمة في الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والوزن النسبي وقيمة T والدلالة المعنوية: للتعرف على أداء القيادة الإدارية ومدى تأثيرها في أداء العاملين.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط: لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة.
- اختبار(T-test) لعينتين مستقلتين: لمعرفة الفروق ودلالاتها المعنوية بين المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير عینتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way Anova): لمعرفة الفروق ودلالاتها المعنوية بين المتوسطات الحسابية تبعا لمتغير يتكون من ثلاثة متغيرات.

- اختبار (LSD) البعدي: لتحديد صالح الفروق ذات الدلالة المعنوية لأي فئة من فئات المتغيرات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة في محاورها.
- اختبار (Kolmogrove-Smirnov): لإختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

مقاييس درجة الموافقة وتحديد المستويات

لقياس درجة موافقة أفراد العينة حول أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض، تم استخراج متوسطات حسابية لإجابات المستجيبين عن جميع أسئلة محاور الإستبانة، مع مقارنة كل فقرة حسب مقياس (ليكاتر الخماسي) الذي يُعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي إيجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات المقياس ضمن خمس درجات كما يلي:

الجدول رقم(14) مقياس ليكاتر الخماسي

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
5	4	3	2	1

ولتحديد مستويات الموافقة تم استخدام الأدوات المعنوية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المستجيبين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
 - المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (كبيرة جداً) - أدنى درجة (لا تستخدم إطلاقاً) / عدد المستويات)، وهذا لتحديد اتجاهاتهم نحو كل عبارة، هل تتوفر بدرجة كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، منخفضة، أم لا تستخدم إطلاقاً.
 - تحديد طول الفئة بإستخدام المدى حيث: $(5 - 1) / 5 = 0.8$ حيث تحصل على مجالات كما يلي:
- الجدول رقم(15) تحديد مستويات الموافقة

مجال المتوسط الحسابي	مقياس ليكاتر	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
من 1 إلى 1.79 درجة	ضعيفة جداً	ضعيفة جداً	أقل من 36%
من 1.80 إلى 2.59 درجة	ضعيفة	ضعيفة	من 36.1% إلى 51%
من 2.60 إلى 3.39 درجة	متوسطة	متوسطة	من 51.1% إلى 68%
من 3.40 إلى 4.19 درجة	كبيرة	كبيرة	من 68.1% إلى 84%
من 4.20 إلى 5 درجة	كبيرة جداً	كبيرة جداً	من 84.1% إلى 100%

دليل قراءات النتائج

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

مقدمة

أولاً: تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

ثالثاً: اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات

رابعاً: النتائج والتوصيات

مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل بيانات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المتغيرات الشخصية التي اشتملت على (العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة)؛ لذا جرى إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة من استبانة الدراسة، واستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الإجماعية SPSS، وللحصول على نتائج الدراسة جرى عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

عرض وتحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

استخدم الباحث القسم الأول من الاستبانة لتوضيح الخصائص الديموغرافية للعينة والمتمثلة في المتغيرات التالية: (العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة)

وصف عينة الدراسة:

وقد تمت عملية الوصف والتحليل كالتالي:

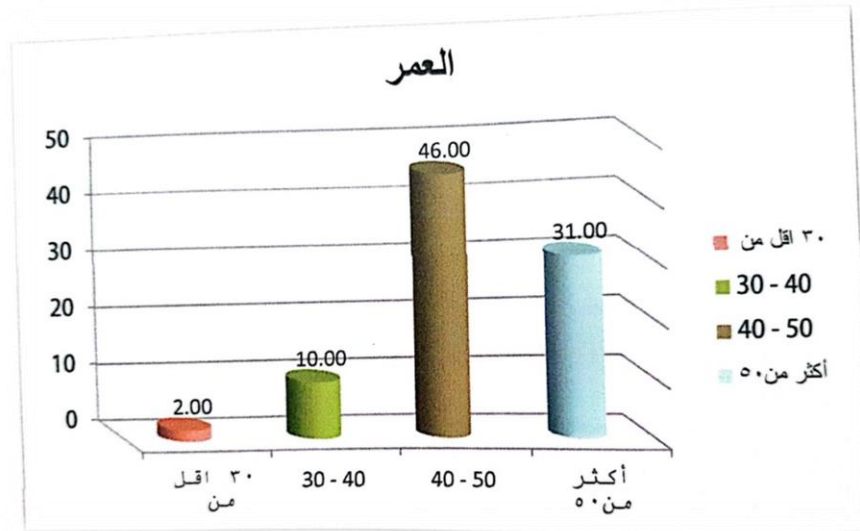
1. عرض وتحليل بيانات أفراد العينة حسب العمر:

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف نوع العينة حسب متغير العمر.

جدول (16) توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	2	2%
30-40	10	11%
40-50	46	52%
أكثر من 50	31	35%
المجموع	89	100%

المصدر الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.18



شكل رقم (3) توزيع العينة حسب العمر

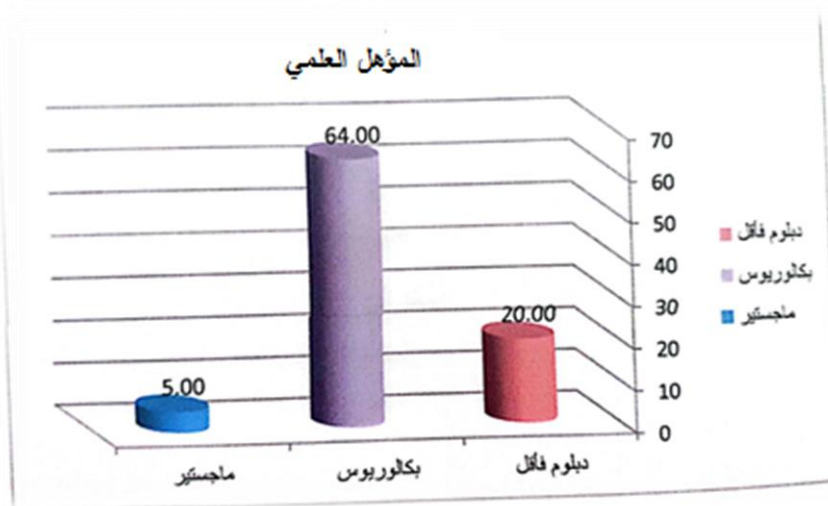
مما سبق يُلاحظ الباحث أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية (40 - 50) حيث قُدرت بـ 52% بحيث بلغ عددهم 46 فرداً، يليها الفئة العمرية (أكثر من 50) قُدرت بـ 35% وبلغ عندهم 31 فرداً، بينما حصلت الفئة العمرية (30-40) على نسبة 11% بعدد 10 أفراد وجاءت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية أقل من 30 بنسبة 2% حيث بلغ عددهم فردين.

2. عرض وتحليل بيانات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

تم استخدام الإحصاء الوصفي لإستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف نوع العينة حسب متغير المؤهل، كما يوضحه الجدول التالي:
جدول رقم (17) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	20	22%
بكالوريوس	64	72%
ماجستير	5	6%
المجموع	89	100%

المصدر الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.18



شكل رقم (4) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

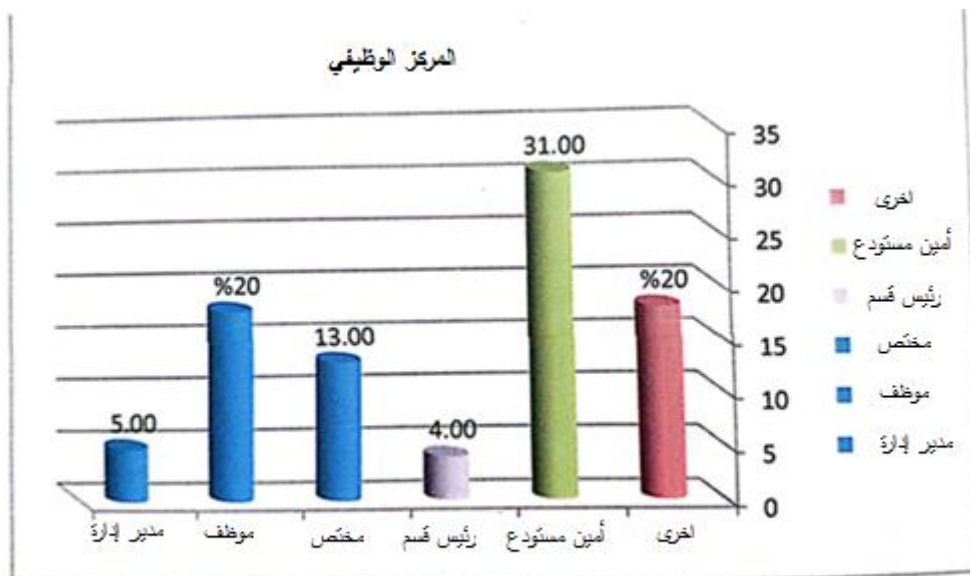
ومما سبق يرى الباحث أن المؤهل السائد لموظفي الشركة هم من حملة البكالوريوس بنسبة 72%، يليه مؤهل الدبلوم فأقل بنسبة 22%، كما يتضح قلة حملة المؤهلات العليا كالماجستير بنسبة 6%.

3. عرض وتحليل بيانات أفراد العينة حسب المركز الوظيفي:

تم استخدام الإحصاء الوصفي لإستخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف نوع العينة حسب متغير المركز الوظيفي كما يوضحه الجدول التالي:
جدول رقم (18) توزيع العينة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير إدارة	5	6%
رئيس قسم	4	4%
أمين مستودع	31	35%
مختص	13	15%
موظف	18	20%
أخرى	18	20%
المجموع	89	100%

المصدر الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.18



شكل رقم (5) توزيع العينة حسب المركز الوظيفي

ويرى الباحث من خلال الجدول والشكل التوضيحي أن أغلبية العينة تشغل منصب أمين مستودع بنسبة 35%، تليها نسبة أخرى حيث بلغت نسبتهم 20%، وبنفس النسبة الموظفين 20%، وتليها المختصين بنسبة 15%، وفي الأخير مدير إدارة بنسبة 6%.

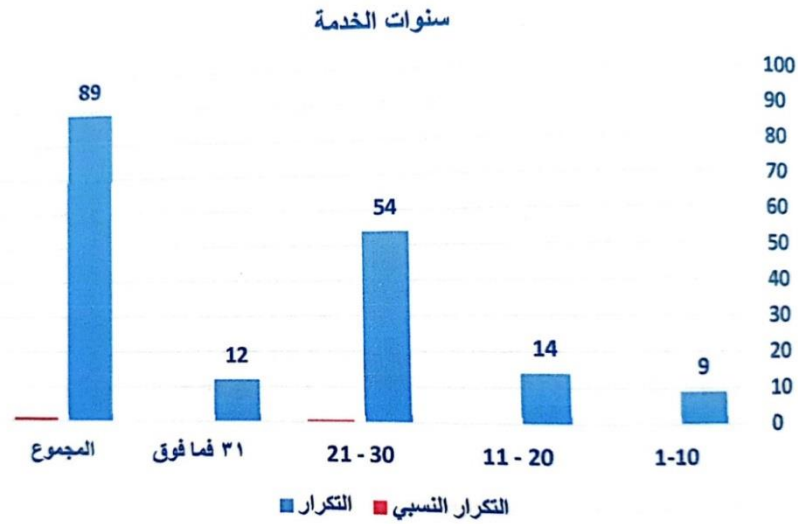
4. عرض وتحليل بيانات أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف نوع العينة حسب متغير سنوات الخبرة، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (19) توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
من 1-10 سنوات	9	10%
من 11-20 سنوات	14	16%
من 21-30 سنوات	54	61%
31 فما فوق	12	13%
المجموع	89	100%

المصدر الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.18



شكل رقم (6) توزيع العينة حسب سنوات الخدمة

يرى الباحث من خلال الجدول والشكل التوضيحي أن عدد سنوات الخدمة كانت متفاوتة، حيث كانت أغلبية العينة تمتلك خبرة من 21 إلى 30 سنة و بنسبة 61%، تليها العينة من 11 إلى 20 سنة، حيث بلغت نسبتهم 16%، بينما نسبة من لديهم سنوات خبرة فوق 31 سنة بلغت نسبتهم 13%، وفي الأخير الأقل من 10 سنوات بلغوا بنسبة 10%.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة أثر القيادة الإدارية لمهام (التحفيز-الإشراف-بناء فريق العمل) على أداء العاملين من حيث (جودة الأداء - الإنضباط- سرعة الأداء) في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض، وقد قام الباحث بدراسة آراء المبحوثين وعلاقتها بالمتغيرات الديمغرافية (العمر - المؤهل العلمي-المركز الوظيفي -سنوات الخدمة).

●المحور الأول: القيادة الإدارية

أ-عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول من الإستبانة الموجهة للأفراد والمتعلق بواقع البعد الأول "التحفيز في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض" جدول(20) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة المتعلقة بواقع بُعد التحفيز .

المحور	البُعد	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
المحور الأول : القيادة الإدارية	البُعد الأول: التحفيز	1	فرص الترقية ممكنة في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون	2.2360	.97727	44.7	منخفضة	9
		2	توفر القيادة الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها الموظف في عمله	2.3258	.82262	46.5	منخفضة	8
		3	يشعر الموظف بالأمان والطمأنينة في عمله	2.6854	1.07233	53.7	متوسطة	3
		4	يشعر الموظف بعدالة القيادة في منح الحوافز لجميع العاملين	2.0899	.96107	41.8	منخفضة	10
		5	تعمل القيادة على إطلاع العاملين على نتائج أدائهم .	2.5730	1.02123	51.5	منخفضة	6
		6	تسعى القيادة إلى مكافأة العاملين بشكل مرضي	1.9663	1.03846	39.3	منخفضة	11
		7	يشعر الموظف بحب العمل في ظل الصلاحيات الممنوحة له	2.8202	1.15367	56.4	متوسطة	2
		8	تحرص القيادة على تطوير المهارات المعرفية للموظف	2.5618	.98805	51	منخفضة	7
		9	تهتم القيادة بالأفكار التي يطرحها الموظف	2.5955	1.03044	51.9	منخفضة	5
		10	تسعى القيادة إلى تهيئة أجواء العمل وتحسينها	2.6629	1.04385	53.2	متوسطة	4
		11	تسهم القيادة في تسهيل اتصال العاملين بها	2.8989	1.01180	57.9	متوسطة	1
النتيجة		بُعد التحفيز		2.4923	.78117	49.8	منخفضة	

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الإستبانة، ومخرجات برنامج SPSS V.18

من خلال الجدول أعلاه نجد ان:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة المتعلقة بالبُعد الأول(التحفيز) بلغ (2.4923) بإنحراف معياري بلغ (0.78117) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبُعد، وهو ضمن مجال (من 1.80 إلى 2.59) أي أن أفراد العينة يؤكدون تماماً بأن مستوى التحفيز الذي تقدمه القيادة للعاملين في الشركة -محل الدراسة- جاء بدرجة منخفضة و بنسبة 49.8% حسب وجهة نظرهم.

كما نلاحظ أن الفقرة رقم(11) التي تنص على " تسهم القيادة في تسهيل اتصال العاملين بها " حصلت على المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بالمتوسط الحسابي البالغ (2.8989)

وقيمة المتوسط تشير الى ان أفراد العينة يؤكدون بدرجة متوسطة على أن القيادة تسهم في تسهيل اتصال العاملين بها، وهو ما برز من إجابات العاملين بنسبة 57.9% حسب وجهة نظرهم.

وتليها الفقرة 7 التي تنص على " يشعر الموظف بحب العمل في ظل الصلاحيات الممنوحة له " حصلت على المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بالمتوسط الحسابي (2.8202) مما يشير إلى أن أفراد العينة يؤكدون بدرجة متوسطة على منح القيادة العاملين الصلاحيات في مجال عملهم. وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على (تسعى القيادة إلى مكافأة العاملين بشكل مرضي) من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بالمتوسط الحسابي (1.9663) مما يشير إلى أن أفراد العينة يُجمعون بدرجة كبيرة على أن المكافآت التي يتلقونها من القيادة غير مرضية.

ويمكن ترتيب فقرات البُعد الثاني "التحفيز" من المحور الأول للدراسة (القيادة الإدارية) كالتالي:

جدول (21) ترتيب فقرات التحفيز وفق آراء العينة

المحور	البُعد	مستوى الموافقة	ترتيب الفقرات حسب الأولوية	المتوسط الحسابي
الأول	التحفيز	متوسطة	10,3,7,11	2.6629-2.8989
		منخفضة	6,4,1,2,8,5,9,	1.9663-2.5955

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الإستبانة، ومخرجات برنامج SPSS V.18

ب- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول من الإستبانة الموجهة للأفراد والمتعلق بواقع البُعد الثاني "الإشراف في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض"

جدول (22) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة المتعلقة بواقع بُعد الإشراف

المحور	البُعد	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
المحور الأول : القيادة الإدارية	الإشراف	1	تلتزم القيادة بالأنظمة والتعليمات	3.0674	.85010	61	متوسطة	1
		2	تميل القيادة إلى عدم تركيز السلطات لديها	2.8652	1.08911	57	متوسطة	5
		3	تتردد القيادة في إعطاء الموظف نوعاً من الحريات في إنجاز مهامه	2.9551	.99898	59	متوسطة	3
		4	تهتم القيادة بالعاملين أكثر من اهتمامها بالعمل	2.6742	1.12589	53.5	متوسطة	9
		5	تشرك القيادة العاملين في اتخاذ القرارات	2.6854	1.17353	53.7	متوسطة	8
		6	تحرص القيادة على مواجهة مشكلات العمل	2.9101	1.07281	58	متوسطة	4
		7	تتحمل القيادة مسؤولياتها تجاه العمل	3.0225	1.02222	60.5	متوسطة	2
		8	تهتم القيادة بمناقشة الآراء وتبادلها مع العاملين	2.7865	1.11265	55.7	متوسطة	6

9	تشجع القيادة العاملين على الإبداع في أداء مهامهم	2.6517	1.12917	53	متوسطة	10
10	تراعي القيادة قدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم	2.7416	1.01722	54.8	متوسطة	7
بُعد الإشراف		2.83620	0.70505	56.7	متوسطة	

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الاستبانة، مخرجات برنامج SPSS V.18

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة والمتعلقة بتحليل بُعد الإشراف بلغ (2.8360) بإنحراف معياري بلغ (0.70505) مما يشير إلى تقارب آراء العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبُعد، وهو ضمن (من 2.60 إلى 3.39) درجة، أي أن أفراد العينة يؤكدون بدرجة متوسطة على مستوى ممارسة القيادة في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض للإشراف الإداري ونسبة (56.7%) حسب وجهة نظرهم.

كما جاءت جميع فقرات بُعد الإشراف الإداري بدرجة متوسطة حسب وجهة نظر أفراد العينة حيث احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تلتزم القيادة بالأنظمة والتعليمات" بمتوسط حسابي بلغ (3.0674) وتشير قيمة المتوسط الحسابي إلى أن أفراد العينة يؤكدون بدرجة متوسطة على مستوى التزام القيادة الإدارية في الشركة بالأنظمة والتعليمات. وتليها الفقرة (7) التي تنص على "تتحمل القيادة مسؤولياتها تجاه العمل" حصلت على المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بالمتوسط الحسابي (3.0225) مما يشير إلى أن أفراد العينة يؤكدون بدرجة متوسطة أن القيادة تتحمل مسؤولياتها تجاه العمل في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض.

فيما يلي جدول (23) لترتيب فقرات البُعد الأول "الإشراف" من المحور الأول للدراسة وفق آراء العينة:

المحور	البُعد	مستوى الموافقة	ترتيب الفقرات حسب الأولوية	المتوسط الحسابي
الأول	الإشراف	متوسطة	1,7,3,6,2,8,10,5,4,9	ما بين 2.6517-3.0674

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الاستبانة، ومخرجات برنامج SPSS V.18

ج - عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول من الاستبانة الموجهة للأفراد

والمتعلق بواقع البُعد الثالث "بناء فريق العمل في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض"

فيما يلي جدول (24) يبين نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة والمتعلق بواقع بناء فريق العمل في الشركة -محل الدراسة-

المحور	البعد	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
المحور الأول: القيادة الإدارية	بناء فريق العمل	1	تهتم القيادة في بناء فريق عمل عالي الأداء	2.6629	0.92863	53.3	متوسطة	6
		2	تهتم القيادة بالمهام الكبيرة أكثر من المهام الصغيرة	2.8427	0.98741	56.8	متوسطة	2
		3	تستشير القيادة في اختيار فريق العمل	2.5056	0.97844	50	منخفضة	10
		4	تشجع القيادة العاملين للعمل بروح الفريق الواحد	2.6854	1.05092	53.7	متوسطة	4
		5	تتعامل القيادة بحيادية تامة مع جميع أعضاء فريق العمل	2.6742	1.09519	53.5	متوسطة	5
		6	تقسم القيادة المهام الوظيفية بين فريق العمل حسب قدرات و مهارات كل فرد في الفريق	2.5955	0.96199	51.9	منخفضة	8
		7	تعتبر القيادة وجود فريق عمل قوي بمثابة عامل مساعد لها	2.8427	0.95226	56.8	متوسطة	1
		8	تشرك القيادة فريق العمل في عملية اتخاذ القرار	2.5393	0.96597	50.7	منخفضة	9
		9	تشجع القيادة فريق العمل في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم	2.7079	0.95587	54.2	متوسطة	3
		10	تركز القيادة على تقييم الأداء على أساس العمل الفرقي أكثر من الفردي	2.6180	0.97124	52.3	متوسطة	7
النتيجة			بُعد بناء فريق العمل	2.6674	0.81837	53.4	متوسطة	

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الإستبانة، و مخرجات برنامج SPSS V.18

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة المتعلقة بالبُعد الثالث بناء فريق العمل بلغ (2.6674) بإنحراف معياري بلغ (0.81837) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزه حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور وهو ضمن مجال (من 2.60 إلى 3.39) أي أن أفراد العينة يؤكدون على أن آلية بناء فريق العمل في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض كانت بدرجة متوسطة وبنسبة 53.4% حسب وجهة نظرهم.

كما نلاحظ أن الفقرة رقم (7) التي تنص على "تعتبر القيادة وجود فريق عمل قوي بمثابة عامل مساعد لها" حصلت على المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بالمتوسط الحسابي البالغ (2.8427) وقيمة المتوسط تشير إلى أن أفراد العينة يؤكدون بدرجة متوسطة على أن القيادة تهتم ببناء فريق العمل، وتعتبره عاملاً مساعداً لها، وهو ما برز من إجابات العاملين بنسبة 56.8% حسب وجهة نظرهم.

وتليها الفقرة (2) التي تنص على " تهتم القيادة بالمهام الكبيرة أكثر من المهام الصغيرة " حصلت على المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بالمتوسط الحسابي (2.8427) مما يشير إلى أن أفراد العينة يؤكدون بدرجة متوسطة على اهتمام القيادة بالمهام الكبيرة أكثر من المهام الصغيرة. وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على "تستشير القيادة في اختيار فريق العمل" من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بالمتوسط الحسابي (2.5056) مما يشير إلى أن القيادة لا تستشير في اختيار فريق العمل .

ويمكن ترتيب فقرات البُعد الثالث " بناء فريق العمل" من المحور الأول للدراسة "القيادة الإدارية" كالآتي:

جدول (25) لترتيب فقرات بُعد بناء فريق العمل

المحور	البُعد	مستوى الموافقة	ترتيب الفقرات حسب الأولوية	المتوسط الحسابي
الأول	بناء فريق العمل	متوسطة	10,1,5,4,9,2,7	2.6180 – 2.8427
		منخفضة	3,8,6	2.5056 – 2.5955

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.18

ويمكن ترتيب أبعاد المحور الأول للدراسة " القيادة الإدارية " بأبعادها الثلاثة وفق آراء عينة الدراسة بالجدول كالآتي:

جدول (26) لترتيب الأبعاد الثلاثة للمحور الأول (القيادة الإدارية)

المحور	البُعد	درجة الممارسة	المتوسط الحسابي
الأول	التحفيز	منخفضة	2.4923
	الإشراف	متوسطة	2.8360
	بناء فريق العمل	متوسطة	2.6674
الدرجة الكلية لممارسات القيادة الإدارية			2.6652

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الإستبانة، ومخرجات برنامج SPSS V.18

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن القيادة الإدارية في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض-محل الدراسة- تُمارس الإشراف بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (2.8360)، كما أنها تُمارس التحفيز بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (2.4923) كما يتبين أنها تُمارس بناء فريق العمل بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.6674) وهذا يعني أنها تُمارس القيادة الإدارية إجمالاً بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.6652).

المحور الثاني: تحسين أداء العاملين

أ- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني "مستوى أداء العاملين" من الإستبانة الموجهة للأفراد والمتعلق بواقع البُعد الأول "جودة الأداء لدى العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض" والجدول (27) يوضح ذلك كالآتي :

المحور	البُعد	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
المحور الثاني : مستوى أداء العاملين البُعد الأول : جودة الأداء	البُعد الأول : جودة الأداء	1	توفير المناخ المناسب للعمل	2.9213	1.09984	58.4	متوسطة	1
		2	توزيع المهام وفق قدرات العاملين	2.8876	1.03834	57.7	متوسطة	2
		3	تفويض السلطة للعاملين	2.60	1.04141	51.9	متوسطة	5
		4	تطوير برامج التدريب للعاملين	2.3034	1.17168	46	منخفضة	7
		5	الإهتمام بآراء العاملين ومناقشتها	2.5169	1.09868	50.3	منخفضة	6
		6	تشجيع العمل الفرقي (الجماعي)	2.6854	1.15400	53.7	متوسطة	3
	النتيجة		بُعد جودة الأداء	2.6517	0.97398	53	متوسطة	

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الإستبانة، و مخرجات برنامج SPSS V.18

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات السبئانة للمحور الثاني "مستوى أداء العاملين" بالبُعد الأول "جودة الأداء" بلغ (2.6517) بانحراف معياري بلغ (0.97398)، مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبُعد، وهو ضمن مجال (من 2.60 إلى 3.39) أي أن أفراد العينة يؤكدون بأن جودة الأداء في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض- محل الدراسة- جاءت بدرجة متوسطة ونسبة 53% حسب وجهة نظرهم.

كما يبدو من الجدول أعلاه أن الفقرة رقم(1) التي تنص على "توفر المناخ المناسب للعمل" حصلت على المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بالمتوسط الحسابي البالغ (2.9213)، وقيمة المتوسط تشير إلى أن أفراد العينة يؤكدون بدرجة متوسطة على أن القيادة تُوفر المناخ المناسب للعمل وهذا بدوره يؤدي إلى جودة الأداء، وهو ما برز من إجابات العاملين بنسبة 58.4% حسب وجهة نظرهم، وتليها الفقرة(2) التي تنص على "توزع المهام وفق قدرات العاملين" حيث حصلت على المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بالمتوسط الحسابي (2.8876) مما يشير إلى أن أفراد العينة يؤكدون بدرجة متوسطة على أن توزيع المهام يتم وفقاً لقدراتهم.

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على " تطوير برامج التدريب للعاملين " من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بالمتوسط الحسابي (2.3034) مما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن القيادة لا تُطور برامجها التدريبية، ويمكن ترتيب فقرات البُعد الأول "جودة الأداء" من المحور الثاني للدراسة (أداء العاملين) كالتالي:

جدول (28) لترتيب فقرات جودة الأداء وفق آراء عينة الدراسة

المحور	البُعد	مستوى الموافقة	ترتيب الفقرات حسب الأولوية	المتوسط الحسابي
الثاني	جودة الأداء	متوسطة	3,6,2,1	2.60 – 2.9213
		منخفضة	4,5	2.3034 – 2.5169

ب- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني "مستوى أداء العاملين" من الإستبانة الموجهة للأفراد والمتعلق بواقع البُعد الثاني "الإنضباط لدى العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض" والجدول (29) يوضح ذلك كالاتي :

المحور	البُعد	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
المحور الثاني: أداء العاملين	بُعد الانضباط	1	التفاني والإخلاص في تنفيذ المهام الموكلة اليهم	3.1348	1.03563	62.7	متوسطة	2
		2	الرغبة والجاهزية في أداء المهام الموكلة اليهم	3.1910	.99859	63.8	متوسطة	1
		3	الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تطوير أدائهم	2.8652	1.01344	57.3	متوسطة	5
		4	تشجيع وتحفيز العاملين على أداء المهام الموكلة اليهم	2.6404	1.14065	52.8	متوسطة	6
		5	الإهتمام بالعاملين ومشاركتهم همومهم	2.3933	1.12430	47.9	منخفضة	8
		6	العدالة بين العاملين والشعور بالرضا	2.4382	1.16731	48.8	منخفضة	7
		7	يسهم تفويض الصلاحيات في الانضباط والتفاني في العمل	2.9663	1.02746	59.3	متوسطة	4
		8	شعور الموظف بأن الانضباط يخدم مستقبل وظيفته ويسهل حصوله على ترقيات	3.0674	1.24131	61.3	متوسطة	3
النتيجة		بُعد الانضباط	2.8371	.90028	56.7	متوسطة		

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الإستبانة، و مخرجات برنامج SPSS V.18

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة المتعلقة بالبُعد الثاني "الإنضباط" بلغ (2.8371) بإنحراف معياري بلغ (.90028) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة

وتتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد وهو ضمن مجال (من 2.60 إلى 3.39)، أي أن أفراد العينة يؤكدون على انضباط العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض-محل الدراسة- كانت بدرجة متوسطة بنسبة 56.7% حسب وجهه نظرهم .

ويظهر من الجدول أعلاه أن الفقرة رقم(2) التي تنص على "الرغبة والجاهزية في أداء المهام الموكلة إليهم" حصلت على المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بالمتوسط الحسابي البالغ (3.1910) وقيمة المتوسط تشير إلى أن أفراد العينة يؤكدون بدرجة متوسطة على أن العاملين لديهم الرغبة والجاهزية للقيام بالمهام الموكلة إليهم مما أدى إلى زيادة الانضباط، وهو ما برز من إجابات العاملين بنسبة 63.8% حسب وجهة نظرهم، وتليها الفقرة(1) التي تنص على "التفاني والإخلاص في إنجاز المهام الموكلة إليهم" حصلت على المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بالمتوسط الحسابي (3.1348) مما يشير إلى أن أفراد العينة يؤكدون بدرجة متوسطة على تفاني الأفراد وإخلاصهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم.

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة(5) التي تنص على "الإهتمام بالعاملين ومشاركتهم همومهم" من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بالمتوسط الحسابي(2.3933) مما يشير إلى أن أفراد العينة يُجمعون بدرجة كبيرة على عدم إهتمام القيادة بهم مقابل ما يقدمونه من أعمال.

ويمكن ترتيب فقرات البعد الثاني "الإنضباط" من المحور الثاني للدراسة (مستوى أداء العاملين) كالتالي:

جدول(30) لترتيب فقرات بُعد الإنضباط وفق آراء العينة

المحور	البعد	مستوى الموافقة	ترتيب الفقرات حسب الأولوية	المتوسط الحسابي
الثاني	الإنضباط	متوسطة	4,3,7,8,1,2	2.6404 – 3.1910
		منخفضة	5,6	2.3933 – 2.4382

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الإستبانة، و مخرجات برنامج SPSS V.18

ج- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني (مستوى أداء العاملين) من الإستبانة
الموجهة للأفراد والمتعلق بـ البعد الثالث "سرعة الأداء" لدى العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض.

جدول(31) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلق بواقع بُعد سرعة الأداء لدى العاملين في الشركة.

المحور	البُعد	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
المحور الثاني: أداء العاملين	بُعد سرعة الأداء	1	متابعة إنجاز الموظف لمهامه في الوقت المناسب	3.1236	1.02047	62.5	متوسطة	1
		2	الاتصال الجيد بين الإدارة والموظفين	3.1124	.95867	62.2	متوسطة	2
		3	تنمية مهارات وقدرات العاملين باستمرار	2.4157	1.10586	48.3	منخفضة	7
		4	تقديم تشكيلة متنوعة من المكافآت والحوافز	2.0000	1.19659	40	منخفضة	8
		5	تناسب السلطة والمسؤولية	2.5393	.97766	50.8	منخفضة	6
		6	تعزيز الثقة بين الأداء والعاملين	2.8876	1.12248	57.7	متوسطة	4
		7	نطاق الإشراف واضح ومحدد	2.7753	1.04177	55.5	متوسطة	5
		8	المرونة في أداء العمل	2.9888	1.07126	59.7	متوسطة	3
	النتيجة		بُعد سرعة الأداء	2.7303	0.88487	54.6	متوسطة	

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الإستبانة، و مخرجات برنامج SPSS V.18

من خلال الجدول أعلاه نجد أن:

المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة للمحور الثاني "مستوى أداء العاملين" والمتعلق بالبُعد الثالث "سرعة الأداء" بلغ (2.7303) بإنحراف معياري بلغ (0.88487) مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبُعد وهو ضمن مجال (من 2.60 إلى 3.39) أي أن أفراد العينة يؤكدون بأن سرعة الأداء للعاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض - محل الدراسة - جاءت بدرجة متوسطة ونسبة 54.6% حسب وجهة نظرهم.

كما نلاحظ أن الفقرة رقم (1) التي تنص على "متابعة إنجاز الموظف لمهامه في الوقت المناسب" حصلت على المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بالمتوسط الحسابي البالغ (3.1236)، وقيمة المتوسط تشير إلى أن أفراد العينة يؤكدون بدرجة متوسطة على أن القيادة تتابع إنجاز الموظف لمهامه في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى سرعة الأداء، وهو ما برز من إجابات العاملين بنسبة 62.5% حسب وجهة نظرهم، وتليها الفقرة (2) التي تنص على "الاتصال الجيد بين الإدارة والموظفين" حصلت على المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بالمتوسط الحسابي (3.1124) مما يشير إلى أن أفراد العينة يؤكدون بدرجة متوسطة على الاتصال الجيد بين الإدارة والموظفين.

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة(4) التي تنص على " تقديم تشكيلة متنوعة من المكافآت والحوافز " من حيث أهميتها لدى أفراد العينة بالمتوسط الحسابي(2.0000) مما يشير إلى أن أفراد العينة يجمعون بدرجة كبيرة على أن الحوافز والمكافآت التي يحصلون عليها غير متنوعة.

ويمكن ترتيب فقرات البُعد الثالث " سرعة الأداء " من المحور الثاني للدراسة "مستوى أداء العاملين" كالتالي:

جدول(32) لترتيب فقرات سرعة الأداء وفق آراء العينة

المحور	البُعد	مستوى الموافقة	ترتيب الفقرات حسب الأولوية	المتوسط الحسابي
الثاني	سرعة الأداء	متوسطة	7,6,8,2,1	2.7753 – 3.1236
		منخفضة	4,3,5	2.0000 – 2.5393

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الإستبانة، و مخرجات برنامج SPSS V.18

ويمكن ترتيب أبعاد المحور الثاني للدراسة "أداء العاملين" الثلاثة وفق آراء عينة الدراسة بالجدول(33) والذي يُبين المتوسط الحسابي لأبعاد المحور الثاني وفق آراء العينة في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون- محل الدراسة-كالآتي :

المحور	البُعد	درجة الممارسة	المتوسط الحسابي
الثاني	1-جودة الأداء	متوسطة	2.6517
	2-الإنضباط	متوسطة	2.8371
	3-سرعة الأداء	متوسطة	2.7303
الدرجة الكلية لمستوى أداء العاملين		متوسطة	2.7477

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الإستبانة، و مخرجات برنامج SPSS V.18

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أبعاد مستوى أداء العاملين وفقا لآراء عينة الدراسة تُمارس بدرجة متوسطة، ويؤكد ذلك الوسط الحسابي الكلي البالغ (2.7397) وهو مستوى متوسط وفقا للمقياس المعتمد (2.6-3.40).

بعد عملية عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول توافر محور القيادة الإدارية ومحور أداء العاملين، قام الباحث بتحديد المتغيرات وتركيب محاورها حسب الأهمية لدى أفراد العينة في الشركة-محل الدراسة- والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول(34) مستوى توافر وترتيب متغيرات الدراسة في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض.

المحور	أبعاد محاور الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
المحور الأول	1- التحفيز	2.4923	0.78117	49.8	منخفضة	3
	2- الإشراف	2.8360	0.70505	56.7	متوسطة	1
	3- بناء فريق العمل	2.6674	0.81837	53.4	متوسطة	2
	الدرجة الكلية لممارسات القيادة الإدارية	2.6652	0.71051	53.2	متوسطة	
المحور الثاني	1- جودة الأداء	2.6517	0.97398	53	متوسطة	3
	2- الانضباط	2.8321	0.90028	56.6	متوسطة	1
	3- سرعة الأداء	2.7303	0.88487	54.6	متوسطة	2
	الدرجة الكلية لمستوى أداء العاملين	2.7397	0.86752	54.9	متوسطة	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.18

ومن الجدول أعلاه وبحسب آراء واتجاهات أفراد العينة تم التوصل إلى ما يلي:

بالنسبة لأبعاد القيادة الإدارية فإن بُعد الإشراف احتل المرتبة الأولى بنسبة متوسطة بلغت 56.7% يليه بُعد بناء فريق العمل بنسبة متوسطة بلغت 53.3% وفي الأخير بُعد التحفيز بنسبة منخفضة بلغت 49.8% ، وأن نسبة الإجمالي لأبعاد محور القيادة الإدارية في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض -محل الدراسة- حسب وجهة نظرهم بلغت درجة متوسطة هي 53.2%.

وبالنسبة لأبعاد المتغير التابع (أداء العاملين) احتل بُعد الانضباط المرتبة الأولى بنسبة متوسطة بلغت 56.6% ، في حين احتل المرتبة الثانية بُعد سرعة الأداء بنسبة متوسطة بلغت 54.6% وفي الأخير بُعد جودة الأداء بنسبة متوسطة بلغت 53% ، كما حيث بلغت النسبة الإجمالية لأبعاد المتغير التابع تحسين أداء لعاملين 54.9% بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث مستوى ممارسة القيادة الإدارية (بدرجة متوسطة) في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض - محل الدراسة - إلى الآتي:

- عدم الإهتمام ببناء فريق العمل على أساس الكفاءة و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- عدم إشراك فريق العمل بإتخاذ القرارات للقضاء على التذمر في تنفيذ القرارات.
- عدم مراعاة قدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم وتمسك القيادة بالأعمال الروتينية والإبتعاد عن الإدارة بطرق حديثة مثل تفويض الأعمال وتشجيع الإبداعات في الإنجاز.
- عدم الإهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي وفتح الفرص المتساوية في الترقيات والمكافآت بالوجه المرضي.

كما يعزو الباحث أن مستوى أداء العاملين جاء (بدرجة متوسطة) في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض - محل الدراسة - إلى الآتي:

- عدم توفر المناخ المناسب للعمل، وعدم تطوير برامج التدريب وتنمية المهارات لدى العاملين.
- عدم الإهتمام بأراء العاملين ومناقشتها وأخذها بعين الإعتبار عند التخطيط والتنفيذ.
- تدني مستوى الرواتب والأجور وعدم الإهتمام بالرقابة لتقييم الأداء وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
- وعليه وجب علينا معرفة علاقة ومستوى وأثر أبعاد القيادة الإدارية على تحسين أداء العاملين لدى الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض-محل الدراسة-، وذلك من خلال اختبار الفرضيات لتحديد مستوى مساهمة المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع، أو أن الأداء الوظيفي في الشركة- محل الدراسة- تتحكم فيه عوامل ومؤثرات أخرى لم نتطرق إليها في دراستنا.

ثالثاً: اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم الباحث اختبار (Kolmogrove Smirnov) لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول(35) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	البُعد	القيمة الإحتمالية (sig)
الأول	1- التحفيز	0.621
	2- الإشراف	0.762
	3- بناء فريق العمل	0.716
ممارسة القيادة الإدارية		0.631
الثاني	1- جودة الأداء	0.457
	2- الإنضباط	0.309
	3- سرعة الأداء	0.360
مستوى أداء العاملين		0.298

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الإستبانة ، و مخرجات برنامج SPSS V.18

يتضح من خلال الجدول السابق أن القيمة الإحتمالية (Sig) لجميع محاور الدراسة بأبعادها المختلفة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: اختبار الفروض

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار هذه الفرضيات في معرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل في "القيادة الإدارية" على المتغير التابع المتمثل في "أداء العاملين".

الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية بأبعادها (التحفيز - الإشراف - بناء فريق العمل) على تحسين أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض، ولإختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط، حيث تمثل المتغير المستقل في القيادة الإدارية، أما المتغير التابع تمثل في أداء العاملين.

جدول (36) تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الإدارية على أداء العاملين

المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار			القوة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الإنحدار			
قيمة F	المحسوبة	مستوى المعنوية	R	R ²	Constant	B	T	Sig
65.749	0.000	0.656	0.430	0.801	القيادة الإدارية	0.026	2.270	0.000

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.18

من الجدول رقم 36 يتضح أن:

معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل قد بلغ (0.656)، مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين القيادة الإدارية وتحسين أداء العاملين، حيث قيمة F المحسوبة بلغت (65.749) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه يمكن تفسير مساهمة القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين كما يلي:

● بلغ معامل التحديد R^2 (0.430) مما يعني أن المتغير المستقل يساهم بنسبة 43% من التغير الحاصل في المتغير التابع أما بقية النسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى.

● قيمة معامل الانحدار B للمتغير المستقل 0.801 وبلغت قيمة T المقابلة لها (8.109) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دال معنوياً، وبالتالي كلما زادت ممارسات القيادة الإدارية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين أداء العاملين بمقدار (0.801) وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية "التحفيز - الإشراف - بناء فريق العمل" على تحسين أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند

مستوى الدلالة 0.05 للقيادة الإدارية "التحفيز - الإشراف - بناء فريق عمل" على تحسين أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض).

ويرى الباحث بأن الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض فيها أثر للقيادة الإدارية على أداء العاملين، ولكن ليس بالمستوى المطلوب منه، وقد تم التعرف على تأثير كل بُعد من أبعاد ممارسة القيادة الإدارية - كلا على حدة - على مستوى تحسين أداء العاملين من خلال الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز على تحسين أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض"، وسوف نستخدم الانحدار الخطي البسيط لإختبار هذه الفرضية حيث تمثل المتغير المستقل في التحفيز، أما المتغير التابع فهو تحسين أداء العاملين.

جدول (37) يوضح تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التحفيز على تحسين أداء العاملين.

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار			القوة التفسيرية			المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية	R	R ²	Constant	B	T	Sig
55.275	0.000	0.623	0.389	التحفيز	0.692	7.435	0.000

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.18

من الجدول أعلاه يتضح :

أن معامل الارتباط R بين المتغير التابع والمتغير المستقل قد بلغ (0.623)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين التحفيز وتحسين أداء العاملين وهو دال إحصائياً، حيث قيمة F المحسوبة بلغت (55.275) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ومنه يمكن تفسير مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين كما يلي:

● بلغ معامل التحديد R^2 (0.389) مما يعني أن المتغير المستقل يساهم بنسبة 38.9% من التغيير الحاصل في المتغير التابع أما بقية النسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى.

● قيمة معامل الانحدار B للمتغير المستقل 0.692 وبلغت قيمة T المقابلة لها (7.435) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 ، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنوياً، وبالتالي كلما زاد التحفيز بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين أداء العاملين بمقدار 0.692، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز على تحسين أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض"، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه

"يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحفيز على تحسين أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض".

ويعزو الباحث ذلك إلى أن التحفيز له أثر في تحسين أداء العاملين في الشركة - محل الدراسة -، و لكن هذا الأثر لا يحقق الحد الأدنى في تحسين أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية :

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية (لإشراف) على تحسين أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض"، وسوف نستخدم الانحدار الخطي البسيط لإختبار هذه الفرضية حيث تمثل المتغير المستقل في الإشراف، أما المتغير التابع فهو تحسين أداء العاملين.

جدول (38) يوضح تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الإشراف على تحسين أداء العاملين.

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار			القوة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار		
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية	R	R ²	Constant	B	T	Sig
28.313	0.000	0.50	0.264	الإشراف	0.610	5.321	0.000

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.18

من الجدول 38 يتضح :

أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل قد بلغ (0.50) ، مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين الإشراف وتحسين أداء العاملين وهو دال إحصائياً، حيث قيمة F المحسوبة بلغت (28.313) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ومنه يمكن تفسير مساهمة الإشراف في تحسين أداء العاملين كما يلي:

● بلغ معامل التحديد $R^2(0.264)$ مما يعني أن المتغير المستقل يساهم بنسبة 26.4% من التغيير الحاصل في المتغير التابع، أما بقية النسبة المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى.

● قيمة معامل الانحدار B للمتغير المستقل (0.610) وبلغت قيمة T المقابلة لها (5.321) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 ، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنوية، وبالتالي كلما زاد الإشراف بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين أداء العاملين بمقدار (0.610) وعليه فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 (لإشراف) على تحسين أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإشراف على تحسين أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإشراف في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض له أثر في تحسين مستوى أداء العاملين بدرجة متوسطة.

الفرضية الفرعية الثالثة :

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبناء فريق العمل على تحسين أداء العاملين الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض، وسوف نستخدم الإنحدار الخطي البسيط لإختبار هذه الفرضية حيث تمثل المتغير المستقل في بناء فريق العمل، أما المتغير التابع فهو تحسين أداء العاملين.

جدول (39) تحليل نتائج الإنحدار الخطي البسيط لُبعد بناء فريق العمل

المعنوية الكلية لنموذج الإنحدار			القوة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الإنحدار	
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية	R	R ²	Constant	B	T
Sig						
0.000	3.516	0.812				
76.667	0.000	0.684	0.466	بناء فريق العمل	0.726	8.756
0.000						

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.18

من الجدول أعلاه يتضح:

أن معامل الارتباط R بين المتغير التابع والمتغير المستقل قد بلغ (0.684) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة في نفس الاتجاه بين بناء فريق العمل وتحسين أداء العاملين وهو دال إحصائياً، حيث قيمة F المحسوبة بلغت (76.667) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه يمكن تفسير مساهمة بناء فريق العمل في تحسين أداء العاملين كما يلي:

● بلغ معامل التحديد R^2 (0.466) مما يعني أن المتغير المستقل يساهم بنسبة 46.6% من التغيير الحاصل في المتغير التابع، أما بقية النسب المتبقية ترجع إلى عوامل أخرى.

● قيمة معامل الإنحدار B للمتغير المستقل 0.726 وبلغت قيمة T المقابلة لها (8.756) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنوياً، وبالتالي كلما زادت الممارسة الجيدة في بناء فريق العمل بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين أداء العاملين بمقدار 0.726. وعليه فإنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبناء فريق العمل في تحسين أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 لبناء فريق العمل على تحسين أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بناء فريق العمل في الشركة - محل الدراسة - يساهم في تحسين أداء العاملين فيه، ولكن ليس بالدرجة المرجوة منه لتحسين الأداء بالشكل المطلوب.

الفرضية الرئيسية الثانية :

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين تجاه متغير القيادة الإدارية تُعزى إلى المتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - سنوات الخدمة) و لإختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي واختبار LSD لمعرفة اتجاه الفروق بين آراء العينة والنتائج مبينة كما يلي:

جدول (40) نتائج التحليل الأحادي One Way Anova للفروق بين آراء المبحوثين تجاه متغير القيادة الإدارية تُعزى

لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - سنوات الخدمة)

المتغير المستقل	المتغيرات الديموغرافية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig	النتيجة
القيادة الإدارية	العمر	بين المجموعات	1.004	3	0.335	0.655	0.582	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	43.421	85	0.511			
		المجموع	44.425	88				
	المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.620	2	0.810	1.628	0.202	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	42.804	86	0.498			
		المجموع	44.425	88				
	المركز الوظيفي	بين المجموعات	1.867	5	0.373	0.728	0.604	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	42.558	83	0.513			
		المجموع	44.425	88				
	عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات	2.172	3	0.724	1.457	0.232	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	42.252	85	0.497			
		المجموع	44.425	88				

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

من الجدول رقم (40) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) لمحور القيادة الإدارية تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إجماع عينات الدراسة بكافة أعمارهم ومؤهلاتهم ومراكزهم الوظيفية وخبراتهم العملية على أن قيادة الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض - محل الدراسة - تُمارس القيادة الإدارية بدرجة متوسطة، وبالتالي فإنه تم قبول الفرضية الصفرية (العدم) التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين تجاه متغير القيادة الإدارية تُعزى إلى المتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)". وتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين تجاه متغير القيادة الإدارية تُعزى إلى المتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)".

وسوف نتعرف على الفروق في آراء المبحوثين حول أبعاد محور القيادة الإدارية من خلال الفرضيات الفرعية الآتية :-

الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين تجاه بُعد (التحفيز) تُعزى إلى المتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة) ولإختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي واختبار LSD لمعرفة اتجاه الفروق بين آراء العينة والنتائج مبينة كما يلي:

جدول (41) نتائج التحليل الأحادي One Way Anova للفروق بين آراء العينة لُبُعد التحفيز تُعزى إلى المتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)

المتغير المستقل	المتغيرات الديموغرافية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig	النتيجة
لا يوجد فروق	العمر	بين المجموعات	0.989	3	0.330	0.532	0.662	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	52.710	85	0.610			
		المجموع	53.699	88				
	المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.620	2	0.810	1.337	0.268	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	52.079	86	0.606			
		المجموع	53.699	88				
	المركز الوظيفي	بين المجموعات	1.538	5	0.308	0.490	0.783	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	52.161	83	0.628			
		المجموع	53.699	88				
	عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات	2.417	3	0.806	1.335	0.268	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	51.282	85	0.603			
		المجموع	53.699	88				

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V18

من الجدول 41 أعلاه يتضح:

عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) لُبُعد التحفيز وتُعزى هذه النتيجة إلى إجماع عينات الدراسة بكافة أعمارهم ومؤهلاتهم ومراكزهم الوظيفية وخبراتهم العملية على أن قيادة الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض تُمارس القيادة الإدارية بدرجة ضعيفة.

وبالتالي فإنه تم قبول الفرضية الصفرية (العدم) التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء العينة تجاه بُعد التحفيز تُعزى إلى المتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)"، وتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء العينة تجاه بُعد التحفيز تُعزى إلى المتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اتفاق آراء كافة أفراد عينة الدراسة بمختلف أعمارهم ومؤهلاتهم ومراكزهم الوظيفية على أن القيادة في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض- محل الدراسة- تستخدم التحفيز بدرجة ضعيفة.

الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء العينة تجاه بُعد الإشراف تُعزى لمتغيرات(العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة) ولإختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي واختبار LSD لمعرفة اتجاه الفروق بين آراء العينة والنتائج مبينة كما يلي:

جدول رقم(42) نتائج التحليل الأحادي One Way Anova للفروق بين آراء العينة لُبُعد الإشراف الإداري تُعزى إلى المتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)

المتغير المستقل	المتغيرات الديموغرافية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig	النتيجة
العمر	العمر	بين المجموعات	2.29	3	0.763	1.565	0.204	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	41.455	85	0.488			
		المجموع	43.745	88				
	المؤهل العلمي	بين المجموعات	3.509	2	1.755	3.750	0.027	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	40.236	86	0.468			
		المجموع	43.745	88				
	المركز الوظيفي	بين المجموعات	2.163	5	0.433	0.863	0.509	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	41.582	83	0.501			
		المجموع	43.745	88				
	عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات	1.985	3	0.662	1.347	0.265	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	41.760	85	0.491			
		المجموع	43.745	88				

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.18

من الجدول أعلاه يتضح:

عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) لُبُعد الإشراف تُعزى لمتغيرات(العمر - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إجماع عينات الدراسة بكافة أعمارهم ومراكزهم الوظيفية وخبراتهم العملية على أن القيادة في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض- محل الدراسة- تُمارس

الإشراف بدرجة متوسطة، وبالتالي فإنه تم قبول الفرضية الصفرية (العدم) التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء العينة تجاه بُعد الإشراف تُعزى لمتغيرات (العمر - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)"، وتُرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء العينة تجاه بُعد الإشراف تُعزى لمتغيرات (العمر - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)".

بينما نلاحظ وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) لبُعد الإشراف تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (3.750) بمستوى معنوية (0.027) وهو أقل من (0.05)، وبالتالي فإنه تم رفض الفرضية الصفرية (العدم) التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء العينة تجاه بُعد الإشراف تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)"، وتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء العينة تجاه بُعد الإشراف تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)"، وللتعرف على الفروق البعدية تم الإستعانة بإختبار LSD ، حيث توجد فروق ذات دلالة معنوية بين آراء حملة الدبلوم والبيكالوريوس لصالح الدبلوم كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول (43) الإختبارات البعدية LSD لبُعد الإشراف

LSD		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
(I) الدراسي المؤهل	(J) المؤهل الدراسي				Lower Bound	Upper Bound
dimension 2	دبلوم فأقل	بكالوريوس	.47969*	.17522	.1314	.8280
	دبلوم فأقل	ماجستير	.34000	.34200	-.3399-	1.0199
	بكالوريوس	دبلوم فأقل	-.47969*	.17522	-.8280-	-.1314-
	بكالوريوس	ماجستير	-.13969-	.31762	-.7711-	.4917
	ماجستير	دبلوم فأقل	-.34000-	.34200	-1.0199-	.3399
	ماجستير	بكالوريوس	.13969	.31762	-.4917-	.7711

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

المصدر الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS V.18

الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء المبحوثين تجاه بُعد (بناء فريق العمل) تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)، ولإختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي واختبار LSD لمعرفة اتجاه الفروق بين آراء العينة، والنتائج مبينة كالتالي:

جدول (44) نتائج التحليل الأحادي One Way Anova للفروق بين آراء العينة لبُعد (بناء فريق العمل) تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)

المتغير المستقل	المتغيرات الديموغرافية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig	النتيجة
بناء فريق العمل	العمر	بين المجموعات	0.728	3	0.243	0.354	0.786	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	58.207	85	0.685			
		المجموع	58.936	88				
	المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.028	2	0.514	0.763	0.469	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	57.908	86	0.673			
		المجموع	58.936	88				
	المركز الوظيفي	بين المجموعات	3.681	5	0.736	1.16	0.364	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	55.255	83	0.666			
		المجموع	58.936	88				
	عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات	2.288	3	0.763	1.144	0.336	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	56.647	85	0.666			
		المجموع	58.936	88				

المصدر من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.18

من الجدول أعلاه يتضح:

عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) لبُعد بناء فريق العمل تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إجماع عينات الدراسة بكافة أعمارهم ومؤهلاتهم ومراكزهم الوظيفية وخبراتهم العملية، على أن قيادة الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض-محل الدراسة- تُمارس بُعد "بناء فريق العمل" بدرجة متوسطة، وبالتالي فإنه تم قبول الفرضية الصفرية (العدم) التي تنص على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء العينة تجاه بُعد بناء فريق العمل تُعزى لمتغيرات(العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)".

وتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات معنوية في آراء العينة تجاه بُعد بناء فريق العمل تُعزى لمتغيرات(العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اتفاق آراء كافة أفراد عينة الدراسة بمختلف أعمارهم ومؤهلاتهم ومراكزهم الوظيفية، على أن قيادة الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض تستخدم بُعد بناء فريق العمل بدرجة متوسطة.

الفرضية الرئيسية الثالثة :

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه " لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء العينة تجاه المحور الثاني تحسين أداء العاملين تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)، ولإختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي واختبار LSD لمعرفة اتجاه الفروق بين آراء العينة والنتائج مبينة كما يلي:

جدول (45) نتائج التحليل الأحادي One Way Anova للفروق بين آراء العينة لمحور أداء العاملين حسب المتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)

المتغير التابع	المتغيرات الديموغرافية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig	النتيجة
أداء العاملين	العمر	بين المجموعات	0.689	3	0.230	0.298	0.827	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	65.538	85	0.771			
		المجموع	66.227	88				
	المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.139	2	0.070	0.090	0.914	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	66.088	86	0.768			
		المجموع	66.227	88				
	المركز الوظيفي	بين المجموعات	2.592	5	0.518	0.676	0.643	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	63.635	83	0.767			
		المجموع	66.227	88				
	عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات	2.505	3	0.835	1.114	0.348	لا يوجد فروق
		داخل المجموعات	63.723	85	0.750			
		المجموع	66.227	88				

المصدر الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS V.18

من الجدول 45 أعلاه يتضح:

عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) لمحور مستوى أداء العاملين تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إجماع عينات الدراسة بكافة أعمارهم ومؤهلاتهم ومراكزهم الوظيفية وخبراتهم العملية بأن مستوى أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض بدرجة متوسطة نتيجة ممارسة قيادة الشركة لـ (التحفيز - الإشراف - بناء فريق العمل) لمستوى لم يرق إلى تحسين الأداء بدرجة كبيرة ، وبالتالي فإنه تم قبول الفرضية الصفرية (العدم) التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء العينة تجاه مُتغير أداء العاملين تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل

العلمي- المركز الوظيفي-عدد سنوات الخدمة) "، وتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه" توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء العينة تجاه مُتغير أداء العاملين تُعزى لمتغيرات(العمر - المؤهل العلمي- المركز الوظيفي-عدد سنوات الخدمة).

وسوف نتعرف على الفروق في آراء العينة حول أبعاد محور (أداء العاملين) من خلال الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى :

تنص الفرضية الفرعية الأولى على " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء العينة تجاه بُعد(جودة الأداء) تُعزى إلى المتغيرات(العمر - المؤهل العلمي- المركز الوظيفي- عدد سنوات الخدمة)، ولإختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي واختبار LSD لمعرفة اتجاه الفروق بين آراء العينة والنتائج مبينة كما يلي:

جدول(46) نتائج التحليل الأحادي One Way Anova للفروق بين آراء العينة لُبعد جودة الأداء تُعزى لمتغيرات(العمر -

المؤهل العلمي- المركز الوظيفي- عدد سنوات الخدمة)

المحور الثاني	المتغير التابع	المتغيرات الديموغرافية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig	النتيجة
أداء العاملين	جودة الأداء	العمر	بين المجموعات	0.435	3	0.145	0.148	0.930	لا يوجد فروق
			داخل المجموعات	83.045	85	0.977			
			المجموع	83.480	88				
		المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.348	2	0.174	0.180	0.836	لا يوجد فروق
			داخل المجموعات	83.132	86	0.967			
			المجموع	83.480	88				
	المركز الوظيفي	المركز الوظيفي	بين المجموعات	5.082	5	1.016	1.076	0.380	لا يوجد فروق
			داخل المجموعات	78.399	83	0.945			
			المجموع	83.480	88				
	عدد سنوات الخدمة	عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات	3.379	3	1.126	1.195	0.317	لا يوجد فروق
			داخل المجموعات	80.101	85	0.942			
			المجموع	83.480	88				

المصدر الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS V.18

من الجدول 46 أعلاه يتضح:

عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) لُبعد(جودة أداء العاملين) تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي- المركز الوظيفي- عدد سنوات الخدمة).

وتُعزى هذه النتيجة إلى إجماع عينات الدراسة بكافة أعمارهم ومؤهلاتهم ومراكزهم الوظيفية وخبراتهم العملية على أن (جودة أداء العاملين) متوسط، وبالتالي فإنه تم قبول الفرضية الصفرية (العدم) التي تنص على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء العينة تجاه متغير أداء العاملين تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)"، وتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء العينة تجاه متغير أداء العاملين تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)".

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن "القيادة الإدارية" لم تُمارس مهام (التحفيز - الإشراف - بناء فريق العمل) بالمستوى المطلوب منها لتحسين جودة الأداء للعاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء العينة تجاه (بعد الإنضباط) تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)"، ولإختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي واختبار LSD لمعرفة اتجاه الفروق بين آراء العينة والنتائج مبينة كما يلي:

جدول (47) نتائج التحليل الأحادي One Way Anova للفروق بين آراء العينة لُبعد الإنضباط تُعزى لمتغيرات

(العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)

المحور الثاني	المتغير التابع	المتغيرات الديموغرافية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig	النتيجة
أداء العاملين	بعد الإنضباط	العمر	بين المجموعات	1.045	3	0.348	0.421	0.738	لا يوجد فروق
			داخل المجموعات	70.280	85	0.827			
			المجموع	71.325	88				
		المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.059	2	0.029	0.035	0.965	لا يوجد فروق
			داخل المجموعات	71.267	86	0.829			
			المجموع	71.325	88				
		المركز الوظيفي	بين المجموعات	1.691	5	0.338	0.403	0.845	لا يوجد فروق
			داخل المجموعات	69.634	83	0.839			
			المجموع	71.325	88				
	عدد سنوات الخدمة	بين المجموعات	2.151	3	0.717	0.881	0.454	لا يوجد فروق	
		داخل المجموعات	69.174	85	0.814				
		المجموع	71.325	88					

من الجدول أعلاه يتضح:

عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) لبُعد زيادة الانضباط تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

وتُعزى هذه النتيجة إلى إجماع عينات الدراسة بكافة أعمارهم ومؤهلاتهم ومراكزهم الوظيفية وخبراتهم العملية على أن انضباط العاملين في العمل بدرجة متوسطة، وبالتالي فإنه تم قبول الفرضية الصفرية (العدم) التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء العينة تجاه متغير (الانضباط) تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)"، وتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء العينة تجاه متغير (الانضباط) تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)".

ويعزو الباحث هذه النتيجة على أن القيادة الإدارية تُمارس مهامها (التحفيز - الإشراف - بناء فريق العمل) ولكن ليس بالمستوى المطلوب منها لتحسين الانضباط في أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض - محل الدراسة-.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء العينة تجاه بُعد (سرعة الأداء) تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)، ولإختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي واختبار LSD لمعرفة اتجاه الفروق بين آراء العينة والنتائج مبينة كما يلي:

جدول (48) نتائج التحليل الأحادي One Way Annova للفروق بين آراء العينة لبُعد سرعة الأداء تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

المحور الثاني	المتغير التابع	المتغيرات الديموغرافية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig	النتيجة
أداء العاملين	سرعة الأداء	العمر	بين المجموعات	0.994	3	0.331	0.415	0.743	لا يوجد فروق
			داخل المجموعات	67.909	85	0.799			
			المجموع	68.903	88				
		المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.642	2	0.321	0.405	0.668	لا يوجد فروق
			داخل المجموعات	68.261	86	0.794			
			المجموع	68.903	88				
		المركز الوظيفي	بين المجموعات	4.072	5	0.814	1.043	0.398	لا يوجد فروق
			داخل المجموعات	64.831	83	0.781			
			المجموع	68.903	88				

لا يوجد فروق	0.244	1.415	1.093	3	3.278	بين المجموعات	عدد سنوات الخدمة
			0.772	85	65.625	داخل المجموعات	
				88	68.903	المجموع	

المصدر الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS V.18

من الجدول أعلاه يتضح:

عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) لبُعد سرعة أداء العاملين تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).
وتُعزى هذه النتيجة إلى إجماع عينة الدراسة بكافة أعمارهم ومؤهلاتهم ومراكز هم الوظيفية وخبراتهم العملية على أن سرعة أداء العاملين متوسطة، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية (العدم) التي تنص على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء العينة تجاه متغير سرعة أداء العاملين تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)"، ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء العينة تجاه متغير سرعة أداء العاملين تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)".

النتائج

أولاً: النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة:

1- أظهرت نتائج الدراسة انعدام الكوادر الوظيفية من حملة شهادة الدكتوراه.
2- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تعيينات لأعداد كبيرة من مدراء إدارات ورؤساء أقسام على حساب المراكز الوظيفية الأخرى.
ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القيادة الإدارية لم تُمارس مهامها (الإشراف - التحفيز - بناء فريق العمل) بالمستوى المطلوب منها لتحسين سرعة الأداء للعاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض - محل الدراسة -.

ثانياً: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1. النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة على المحور الأول من حيث ممارسة القيادة الإدارية وأبعادها:-

أ- خلصت الدراسة إلى أن الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض تُمارس أبعاد القيادة الإدارية بشكل عام بدرجة متوسطة، وذلك من وجهة نظر العاملين بها.
ب- خلصت الدراسة أن الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض تُمارس التحفيز بدرجة ضعيفة من وجهة نظر العاملين في الشركة.

ج-خلصت الدراسة إلى أن الشركة المتحدة لصناعة الكرتون تُمارس الإشراف الإداري بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين في الشركة.

د-خلصت الدراسة إلى أن الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض تُمارس بناء فريق العمل بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين في الشركة.

2.النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة على المحور الثاني للدراسة المتمثل بأداء العاملين بأبعاده:-

أ-خلصت الدراسة إلى أن مستوى أداء العاملين بأبعاده بشكل عام في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض تُمارس بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين في الشركة.

ب-خلصت الدراسة إلى أن مستوى جودة أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض تُمارس بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين في الشركة.

ج-خلصت الدراسة إلى أن مستوى انضباط العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض يُمارس بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين في الشركة.

د-خلصت الدراسة إلى أن مستوى سرعة أداء العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض تُمارس بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين في الشركة.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات:

1.نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

أ-أكدت نتائج الدراسة على أنه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإدارية على تحسين أداء العاملين بالشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض)من وجهة نظر العاملين بها.

ب-أكدت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى على أنه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية التحفيز على تحسين أداء العاملين بالشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض) من وجهة نظر العاملين بها.

ج-أكدت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية على أنه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإشراف على تحسين أداء العاملين بالشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض) من وجهة نظر العاملين بها.

د-أكدت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة على أنه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبناء فريق العمل على تحسين أداء العاملين بالشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض) من وجهة نظر العاملين بها.

2.نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

أ-أكدت نتائج الدراسة على أنه (لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية لمحور القيادة الإدارية تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

ب-أكدت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى على أنه(لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لُبُعد التحفيز تُعزى لمتغيرات(العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

ج- أكدت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لبُعد الإشراف تُعزى لمتغيرات (العمر - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة)، بينما توجد فروق ذات دلالة معنوية لبُعد الإشراف تُعزى لمتغير المؤهل العلمي).

د- أكدت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لبُعد بناء فريق العمل تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

3. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

أ- أكدت نتائج الدراسة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في آراء العينة لمحور أداء العاملين تعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

ب- أكدت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لبُعد جودة الأداء تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

ج- أكدت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لبُعد الإنضباط تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

د- أكدت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لبُعد سرعة الأداء تُعزى لمتغيرات (العمر - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - عدد سنوات الخدمة).

التوصيات

بناءً على النتائج السابقة يوصي الباحث بالآتي:

- 1- رفد الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض بالأعداد المناسبة من القوى البشرية من حملة الشهادات العليا.
- 2- استقطاب الكفاءات القيادية لشغل المناصب الإدارية بالشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض، وفقاً للكفاءة وإعادة النظر بالتعيينات الإدارية السابقة حسب احتياجات المراكز الوظيفية.
- 3- حث قيادة الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض على تفعيل القيادة الإدارية بالشكل الذي يرقى به إلى تحسين أداء العاملين.
- 4- حث القيادة الإدارية في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض على ممارسة الإشراف الإداري بالشكل الذي يمكنه من تنظيم أداء العاملين إلى المستوى المطلوب لإنجاز الأعمال.
- 5- حث قيادة الشركة المتحدة لصناعة الكرتون بمدينة الرياض بإعادة النظر في نظام الحوافز المُتبع لتحسين أداء العاملين.
- 6- حث القيادة الإدارية في الشركة على تعزيز وتطوير الإتصال الفعال مع العاملين بالشكل الذي يؤدي لتعزيز الفهم المتبادل والتقليل من حالات سوء الفهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

7- حث قيادة الشركة على التفويض والتمكين لمنح العاملين المزيد من الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مما يزيد من مستوى الإبداع والثقة لديهم.

الدراسات المقترحة

- 1- توسيع دراسات مماثلة على القيادات الإدارية لفروع الشركة المتحدة لصناعة الكرتون على مستوى المملكة العربية السعودية.
- 2- إجراء المزيد من الدراسات حول أثر القيادة الإدارية على متغيرات أخرى.

قائمة المراجع

أ- الكتب:

أبو الفضل، عبدالشافى محمد(1996). القيادة الإدارية في الإسلام. مصر: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.

ابن منظور، محمد بن مكرم(2000). معجم لسان العرب. بيروت: دار المعارف.

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

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

رشوان، حسين عبدالحميد(2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. مصر: مؤسسة شباب الجامعة

الصباح، عبدالرحمن(1997). مبادئ الرقابة الإدارية. الأردن: زهران للنشر والتوزيع

العتيبي، صبحي جبير(2007). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. عمان: دار وائل للنشر

العميان، محمود سلمان(2008). السلوك في منظمات الأعمال. الأردن: دائرة وائل للنشر

كنعان، نواف(2007). القيادة الإدارية. الأردن : مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع

مرسي، نبيل(2006). المهارات والوظائف الإدارية، كيف تنمي مهاراتك الإدارية؟. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث

ب- الأطروحات العلمية:

أبوجليدة، سعيد سمير.(2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، رسالة ماجستير. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط. الأردن

أبومعمر; وصفية سليمان.(2009). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير. كلية التربية. الجامعة الإسلامية. فلسطين

الحايك، عبدالحليم.(2011). أثر إدراك العاملين لجودة حياة العمل في أداء العاملين. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد. جامعة حلب. سوريا

الدوسري، ريسه عبدالله.(2023). دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي، رسالة ماجستير (غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة قطر.

- رضوان، أحمد جمال غزالي.(2016). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية. رسالة ماجستير. كلية التجارة. جامعة بنها. مصر
- الساعدي ،حسن علي.(2012).المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير. كلية الإقتصاد. جامعة بنغازي. ليبيا
- السبيعي، عبيد بن عبدالله.(2009).الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه. كلية التربية. جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- شحادة، رائف شحادة نايف.(2008). العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الإتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين
- الشريف، طلال عبدالمك.(2004).الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
- الصغير، محمد بن عبدالله.(2004). مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلاشارد: دراسة تطبيقية على ضباط كلية الملك عبدالعزيز الحربية وضباط كلية الملك فهد الأمنية. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
- 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.
- عبدالله، نادية.(2017). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين دراسة حالة الشركة السودانية للهاتف السيار. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
- العجارمة، موافق أحمد شحادة.(2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان. رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

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.

العنزي، مبارك بنيه ضامن.(2004). **التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين**. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.

الفايدي، سالم بن بركة.(2008). **فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض**. رسالة دكتوراه. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الإنسانية. المملكة العربية السعودية.

الفهيدى، عبدالله عبد محمد.(2009). **أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارة التربية والتعليم بمحافظة تعز وعلاقتها بالمناخ التنظيمي**، رسالة ماجستير. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا. الأردن.

القحطاني، سالم بن سعيد(2003). **القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي**. مجلة البحوث الأمنية. 11(23)، ص 267-292

لبرأو، قدور.(2015). **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الشهيد حمة الأخضر بالوادي. الجزائر

المليكي، عبدالرحمن أحمد.(2021). **أثر الرقابة الإدارية في مكافحة الفساد الإداري في الجهات الحكومية**. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. الجامعة الوطنية. الجمهورية اليمنية

ناصر، حسن محمود.(2010). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين**. رسالة ماجستير. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. فلسطين

ج-المجلات:

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.

اشتوي، محمد عبد(2018). **المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية**. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث. 3(1)

تواتي، جمال محمد(2021). **القيادة الإدارية ودورها في نشر الثقافة التنظيمية**. مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 20، ص 117-143

حامد، شريف يوسف(2021). القيادة الإدارية وأثرها في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على القطاعين العام والخاص بمحافظة الإحساء في المملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية. 41(1)، ص 239-257

الحديثي، بسام محمد ؛ الشيخ، زيد فوزي(2019). دور نظم المعلومات الإدارية في تقييم أداء الموظفين السنوي. المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات. 9(3)، ص 58-73

زياده، زكي عبدالمعطي(2012). إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 8(1)، ص 168-196

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

شهيناز، دريوش(2012). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية. 13(2)، ص 181-199

العساف، محمد بن عساف(2023). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين: دراسة تطبيقية على شركات ومؤسسات المقاولات في مدينة جدة. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. 4(39)

الغامدي، علي بن محمد(2013). درجة جودة أدء القيادة التربوية وتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية والمتوسطة بالمدينة المنورة. مجلة الدراسات التربوية. 40(3)، ص 1068-1096

فروانة، حازم أحمد؛ الديب، سليمان سلامة؛ مرابط، سليمان محمد(2016). أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء في محافظة غزة. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات. 3(3)، ص 106-135

المجالي، محمد(2022). القيادة التحولية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات في الأردن. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(8)، ص 468-492

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) ، ص 140-166.

- Azeez, R and Abimbbola ,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.
- Cornwell, R .R.(2022).***The Direct and Indirect Relationship Between Leader Member Exchange Disparity and Counterproductive Work Behavior***.Unpublished Doctoral Dissertation.Franklin University,USA.
- Durr, E. J.(2019).***The Relationship Between Path-Goal Leadership Theory and Employee Engagement***. Unpublished Master Dissertation.University of Johannesburg,South Africa.
- 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.p1-12.

الملاحق

ملحق (1) الإستبانة بصورتها النهائية

ملاحظة معلومات هذه الإستبانة لا تُستخدم إلا لأغراض علمية، الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة.

القسم الأول: البيانات الشخصية لأفراد العينة

1- العمر

أقل من 30 سنة () من 30 إلى أقل من 40 سنة ()

من 40 إلى أقل من 50 سنة () من 50 سنة فما فوق ()

2- المؤهل العلمي

دبلوم فأقل () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()

3- المركز الوظيفي

مدير إدارة () رئيس قسم () أمين مستودع () مختص ()

موظف () أخرى () اذكرها.

4- سنوات الخدمة

من 1- 10 سنوات () من 11- 20 سنة ()

من 21- 30 سنة () 31 فما فوق ()

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: القيادة الإدارية

أولاً: بُعد الإشراف

ضع إشارة (√) تحت ما تعتقده من درجة توفر الفقرة في العمل الإشرافي لدى قيادات الشركة المتحدة لصناعة الكرتون

م	الفقرات	درجة توفرها				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
1	تلتزم القيادة بالأنظمة والتعليمات					
2	تميل القيادة إلى عدم تركيز السلطات لديها					
3	ترد القيادة في إعطاء الموظف نوع من الحريات في إنجاز مهامه					
4	تهتم القيادة بالعاملين أكثر من اهتمامها بالعمل					
5	تشرك القيادة العاملين في اتخاذ القرارات					
6	تحرص القيادة على مواجهة مشكلات العمل					
7	تتحمل القيادة مسؤولياتها تجاه العمل					
8	تهتم القيادة بمناقشة الآراء وتبادلها مع العاملين					
9	تشجع القيادة العاملين على الإبداع في أداء مهامهم					
10	تراعي القيادة قدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم					
فقرات أخرى ترون اضافتها						

ثانياً: بُعد التحفيز:

ضع إشارة (✓) تحت ما تعتقده من درجة توافر الفقرة في إعطاء التحفيز من قبل القيادات في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون

م	الفقرات	درجة توفرها				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
1	فرص الترقية ممكنة في الشركة.					
2	توفر القيادة الإحتياجات الأساسية التي يحتاجها الموظف في عمله					
3	يشعر الموظف بالأمان والطمأنينة في عمله					
4	يشعر الموظف بعدالة القيادة في منح الحوافز لجميع العاملين					
5	تعمل القيادة على اطلاع العاملين على نتائج أدائهم					
6	تسعى القيادة إلى مكافأة العاملين بشكل مرضي					
7	يشعر الموظف بحب العمل في ظل الصلاحيات الممنوحة له					
8	تحرص القيادة على تطوير المهارات المعرفية للموظف					
9	تهتم القيادة بالأفكار التي يطرحها الموظف					
10	تسعى القيادة إلى تهيئة أجواء العمل وتحسينها					
11	تسهم القيادة في تسهيل اتصال العاملين بها					
فقرات أخرى ترون اضافتها						

ثالثاً: بُعد بناء فريق العمل

ضع إشارة (✓) تحت ما تلمسه من درجة توفر الفقرة من مهارات بناء فريق العمل من قبل القيادات في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون

م	الفقرات	درجة توفرها				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
1	تهتم القيادة في بناء فريق عمل عالي الأداء					
2	نهتم القيادة بالمهام الكبيرة أكثر من المهام الصغيرة					
3	تستشير القيادة العاملين في اختيار فريق العمل					
4	تشجع القيادة العاملين للعمل بروح الفريق الواحد					
5	تتعامل القيادة بحيادية تامة مع جميع أعضاء فريق العمل					
6	تقسم القيادة المهام الوظيفية بين فريق العمل حسب قدرات ومهارات كل فرد في الفريق					
7	تعتبر القيادة وجود فريق عمل قوي بمثابة عامل مساعد لها					
8	تشرك القيادة فريق العمل في عملية اتخاذ القرار					
9	تشجع القيادة فريق العمل في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم					
10	تركز القيادة على تقييم الأداء على أساس العمل الفرقي (الجماعي) أكثر من الفردي					
فقرات أخرى ترون اضافتها						

المحور الثاني: أداء العاملين

البعد الأول: جودة الأداء

حدد إلى أي مدى يُسهم توافر الفقرات الآتية في تحسين جودة الأداء لدى العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون

م	الفقرات	درجة توفرها				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
1	توفر المناخ المناسب للعمل					
2	توزيع المهام وفق قدرات العاملين					
3	تفويض السلطة للعاملين					
4	تطوير برامج التدريب للعاملين					
5	الإهتمام بأراء العاملين ومناقشتها					
6	تشجيع العمل الفرقي (الجماعي)					
فقرات أخرى ترون اضافتها						
.....						
.....						
.....						
..						

البُعد الثاني: سرعة الأداء

حدد إلى أي مدى تُساهم الفقرات الآتية في سرعة أداء الموظف لعمله في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون

م	الفقرات	درجة توفرها				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
1	متابعة إنجاز الموظف المهامه في الوقت المحدد					
2	الإتصال الجيد بين الإدارة والموظفين					
3	التنمية مهارات وقدرات العاملين باستمرار					
4	تقديم تشكيلة متنوعة من المكافآت والحوافز					
5	تناسب السلطة و المسؤولية					
6	تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين					
7	نطاق الإشراف واضح و محدد					
8	المرونة في أداء العمل					
فقرات أخرى ترون اضافتها						

البُعد الثالث: الانضباط

حدد إلى أي مدى تُسهم الفقرات الآتية في زيادة الانضباط لدى الموظفين في الشركة المتحدة لصناعة الكرتون

م	الفقرات	درجة توفرها				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
1	التفاني والإخلاص في إنجاز المهام الموكلة إليهم					
2	الرغبة والجاهزية في أداء المهام الموكلة إليهم					
3	الإستفادة من نتائج تقييم الأداء في تطوير أدائهم					
4	تشجيع وتحفيز العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم					
5	الإهتمام بالعاملين و مشاركتهم همومهم					
6	العدالة بين العاملين والشعور بالرضا					
7	يُسهم تفويض الصلاحيات في الانضباط والتفاني في العمل					
8	شعور الموظف بأن الانضباط يخدم مستقبل وظيفته ويسهل حصوله على ترقية					
فقرات أخرى ترون اضافتها						

Abstract

The case study aimed to investigate the impact of administrative leadership on improving employee performance at the United Carton industries Company in Riyadh, based on the perspectives of the company's employees. To achieve the study's objectives, the researcher employed a descriptive-analytical method and prepared a questionnaire to collect data from primary sources. The questionnaire consisted of two sections: The first section contained the personal data of the sample respondents and the second section comprised two main parts: The first part addressed the independent variable, which is "administrative leadership," and its dimensions (motivation, supervision, team building). The second part focused on the dependent variable, which is "employee performance," with its dimensions (performance quality, discipline, and speed of performance) within the United Carton Manufacturing Company in Riyadh.

The questionnaire was distributed to a study population of 127 individuals, including department managers, section heads, warehouse clerks, specialists, employees, and others. A total of 89 valid questionnaires were returned and subjected to statistical analysis using SPSS. The study produced several key findings: Most of the administrative leaders in the United Carton Manufacturing Company in Riyadh lack advanced academic qualifications, such as master's or doctoral degrees.

The administrative leadership at the company practices leadership styles at a moderate level. Specifically, the dimensions of administrative leadership were practiced as follows: Supervision Practiced at a moderate level. Motivation: Practiced at a weak level and Team building Practiced at a moderate level.

Additionally, the employees' performance, measured by performance quality, discipline, and speed of performance, was also at a moderate level. The study confirmed that there is a statistically significant impact of administrative leadership, in its various dimensions, on employee performance. However, there were no significant differences in the respondents' views regarding the study's main focus, attributed to variables such as age, educational qualifications, job position, or years of service.

Keywords: Administrative Leadership– Employee Performance– United Carton Manufacturing Company in Riyadh.

Midocean University

College of Management

Department of/ Project Management



The impact of administrative leadership on employee performance
A practical study on employees at the United Carton Industries company in Riyadh

Prepared by: Fares Wahib Abdulbaqi Alareqi

Supervised by:

Main supervisor:
Dr.Asma Abo Anza

Second supervisor:
Dr.Ahmed Hussien

Year:2024

All rights reserved for MidOcean University ©2024