

أثر أنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية

اسم الطالب

عبدالله محمد سعيد القحطاني

الرقم الجامعي

٢٣٢٠٠٠٦٢١

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦ م

جدول المحتويات

قائمة الجداول.....	٥
فهرس الأشكال.....	٨
المستخلص.....	١٠
١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	١١
١,١. المقدمة.....	١٢
١,٢. مشكلة الدراسة.....	١٣
١,٢,١. فجوات على المستوى النظري:.....	١٤
١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي:.....	١٤
١,٣. أهمية الدراسة.....	١٥
١,٣,١. على المستوى النظري:.....	١٦
١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....	١٦
١,٤. أسئلة الدراسة:.....	١٧
١,٥. أهداف الدراسة:.....	١٩
١,٦. فرضيات الدراسة.....	٢٠
١,٧. نموذج الدراسة.....	٢٢
١,٨. منهجية الدراسة.....	٢٦
١,٩. الدراسة الميدانية.....	٢٩
١,١٠. مخطط المشروع المقترح.....	٣١
٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	٣٣
٢,١. المقدمة:.....	٣٤
٢,٢. المتغيرات المستقلة:.....	٣٥
٢,٣. المتغير التابع:.....	٣٦

٣٦.....	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:
٣٨.....	٢,٥. الخاتمة:
٣٩.....	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٤٠.....	٣,١. المقدمة:
٤١.....	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:
٤٢.....	٣,٣. تصميم البحث:
٤٢.....	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:
٤٢.....	٣,٥. طريقة جمع البيانات:
٤٣.....	٣,٦. أنواع البيانات:
٤٤.....	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي:
٤٥.....	٣,٨. الخاتمة:
٤٦.....	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
٤٧.....	٤,١. المقدمة:
٤٩.....	٤,٢. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):
٥١.....	٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:
٥٢.....	٤,٤. تحليل أسئلة الدراسة:
٩٣.....	٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:
١٠٤.....	٤,٦. الخاتمة:
١٠٦.....	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
١٠٧.....	٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
١٠٨.....	٥,٢. توصيات الدراسة:
١٠٩.....	٥,٣. الخاتمة:

١١٠.....

١١٢..... أدوات البحث:

١١٣..... المراجع:

قائمة الجداول

٥١.....	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
٥٢.....	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
٥٢.....	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية.....
٥٣.....	جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....
٥٥.....	جدول 3 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....
٥٦.....	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
٥٨.....	جدول 5 : التحليل الإحصائي لتشجيع المدير الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات.....
٦٠.....	جدول 6 : التحليل الإحصائي لأخذ المدير آراء الموظفين بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرار.....
٦٢.....	جدول 7 : التحليل الإحصائي لانتشار جو من التعاون بين الإدارة والموظفين.....
٦٣.....	جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساعدة النمط الديمقراطي في تعزيز روح الفريق.....
٦٥.....	جدول 9 : التحليل الإحصائي لاتخاذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الموظفين.....
٦٦.....	جدول 10 : التحليل الإحصائي لفرض المدير أسلوبه الإداري على الموظفين.....
٦٨.....	جدول 11 : التحليل الإحصائي لقلة مشاركة الموظفين في ظل هذا النمط الإداري.....
٧٠.....	جدول 12 : التحليل الإحصائي لتركيز المدير على تنفيذ الأوامر دون مناقشة.....
٧٢.....	جدول 13 : التحليل الإحصائي لإلهام المدير الموظفين لتحقيق أهداف العمل.....
٧٤.....	جدول 14 : التحليل الإحصائي لتشجيع المدير الابتكار والإبداع في بيئة العمل.....
٧٥.....	جدول 15 : التحليل الإحصائي لدعم المدير تطوير مهارات الموظفين.....
٧٧.....	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة النمط التحويلي في تحسين الأداء العام.....
٧٩.....	جدول 17 : التحليل الإحصائي لأداء الموظفون مهامهم بكفاءة عالية.....
٨٠.....	جدول 18 : التحليل الإحصائي لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد.....
٨٢.....	جدول 19 : التحليل الإحصائي لتحسُّن جودة العمل المقدمة داخل الشركة.....
٨٤.....	جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساهمة العمل الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي.....
٨٦.....	جدول 21 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن نمط الإدارة يؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.....

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية الأداء الوظيفي والنمط القيادي الديمقراطي.....	٨٧
جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية الأداء الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي.....	٨٩
جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية الأداء الوظيفي والنمط القيادي التحويلي.....	٩٠
جدول 27 : اختبار التباين الأحادي.....	٩٢
جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز.....	٩٢
جدول 29 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.....	٩٣
جدول 30 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.....	٩٤
جدول 31 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.....	٩٤
جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.....	٩٥
جدول 33 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.....	٩٥
جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.....	٩٦
جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.....	٩٧
جدول 36 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.....	٩٧
جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.....	٩٨
جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.....	٩٩
جدول 39 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.....	٩٩

- جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية. ٩٩
- جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف أنماط الإدارة المطبقة في الشركات السعودية. ١٠٠
- جدول 42 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف أنماط الإدارة المطبقة في الشركات السعودية. ١٠١
- جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف أنماط الإدارة المطبقة في الشركات السعودية. ١٠١
- جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يسهم تبني الأنماط القيادية الحديثة في تحسين مستوى فعالية الأداء الوظيفي مقارنة بالنمط الأوتوقراطي. ١٠٢
- جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يسهم تبني الأنماط القيادية الحديثة في تحسين مستوى فعالية الأداء الوظيفي مقارنة بالنمط الأوتوقراطي. ١٠٣
- جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يسهم تبني الأنماط القيادية الحديثة في تحسين مستوى فعالية الأداء الوظيفي مقارنة بالنمط الأوتوقراطي. ١٠٣

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة..... ٥٤
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة..... ٥٥
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية..... ٥٧
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لتشجيع المدير الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات..... ٥٩
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لأخذ المدير آراء الموظفين بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرار..... ٦١
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لانتشار جو من التعاون بين الإدارة والموظفين..... ٦٢
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساعدة النمط الديمقراطي في تعزيز روح الفريق..... ٦٤
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لاتخاذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الموظفين..... ٦٥
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لفرض المدير أسلوبه الإداري على الموظفين..... ٦٧
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لقلّة مشاركة الموظفين في ظل هذا النمط الإداري..... ٦٩
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لتركيز المدير على تنفيذ الأوامر دون مناقشة..... ٧١
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لإلهام المدير الموظفين لتحقيق أهداف العمل..... ٧٣
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتشجيع المدير الابتكار والإبداع في بيئة العمل..... ٧٤
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لدعم المدير تطوير مهارات الموظفين..... ٧٦
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة النمط التحويلي في تحسين الأداء العام..... ٧٨
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لأداء الموظفون مهامهم بكفاءة عالية..... ٧٩
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد..... ٨١
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لتحسُّن جودة العمل المقدمة داخل الشركة..... ٨٣
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة العمل الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي..... ٨٥
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن نمط الإدارة يؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية..... ٨٦
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية الأداء الوظيفي والنمط القيادي الديمقراطي..... ٨٨

- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية الأداء الوظيفي والنمط القيادي
الأوتوقراطي.....٨٩
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية الأداء الوظيفي والنمط القيادي
التحويلي.....٩١

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية، وذلك من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين الأساليب القيادية المتبعة ومستوى كفاءة وفعالية العاملين داخل بيئة العمل. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت ٢٥١ مفردة من العاملين في عدد من الشركات السعودية، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة ويساعد في الوصول إلى نتائج ذات دلالة إحصائية. وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لأنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي، حيث تبين أن الأنماط الإدارية الحديثة التي تعتمد على المشاركة والتحفيز والتواصل الفعّال تسهم بشكل إيجابي في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، في حين أن الأنماط التقليدية التي تتسم بالمركزية والجمود قد تؤثر سلباً على مستوى الأداء. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جودة الممارسات الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس بدوره على فعالية الأداء داخل المنظمة. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني أنماط إدارية مرنة وحديثة تعزز من مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتوفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات القيادات الإدارية، إلى جانب تحسين بيئة العمل بما يدعم الإبداع والابتكار، وتعزيز نظم الحوافز المرتبطة بالأداء، بما يسهم في رفع مستوى الكفاءة التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات.

الكلمات المفتاحية: أنماط الإدارة، الأداء الوظيفي، الشركات السعودية، القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي، التحفيز،

الفعالية التنظيمية

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة

تعد الإدارة أحد أهم عناصر النجاح في أي مؤسسة، فهي التي تُنظّم الجهود وتُوجّه الموارد نحو تحقيق الأهداف المنشودة. ومنذ أن بدأت المؤسسات في المملكة العربية السعودية تتطور بوتيرة متسارعة خلال العقود الأخيرة، برز الاهتمام بدراسة أنماط الإدارة وأساليبها المختلفة بوصفها محوراً رئيساً من محاور التطوير الإداري. ومع التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة في ظل رؤية ٢٠٣٠، أصبح لزاماً على الباحثين والمهتمين بالشأن الإداري أن يتعمقوا في فهم طبيعة أنماط الإدارة التي تسود في بيئة العمل السعودية، ومدى تأثيرها في الأداء والإنتاجية والعلاقات التنظيمية داخل المؤسسات العامة والخاصة.

تكمن المشكلة التي يتناولها هذا البحث في التباين الواضح بين أنماط الإدارة المتبعة في المؤسسات السعودية، حيث تميل بعض الإدارات إلى النمط التقليدي القائم على المركزية والسلطة الهرمية، بينما تتجه أخرى نحو الأنماط الحديثة التي تقوم على المشاركة والتمكين والتطوير المستمر. هذا التباين يثير تساؤلات حول مدى توافق تلك الأنماط مع التوجهات الحديثة للإدارة الفعالة، ومدى انسجامها مع ثقافة المجتمع السعودي وطبيعة بيئة العمل فيه.

تنبع أهمية هذا الموضوع من الدور الحيوي الذي تلعبه أنماط الإدارة في تشكيل ثقافة المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فاختيار النمط الإداري المناسب يساهم في تحسين بيئة العمل، وزيادة الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية. كما أن دراسة أنماط الإدارة في المملكة تساعد صُنّاع القرار على تبني الأساليب الإدارية التي تتوافق مع متطلبات التنمية الوطنية، وتدعم التحول نحو اقتصاد متنوع ومبني على الكفاءة والابتكار.

ويهدف هذا البحث إلى تحليل أبرز أنماط الإدارة المطبقة في المؤسسات السعودية، واستعراض مزاياها وتحدياتها، وتحديد مدى ملاءمتها لخصوصية البيئة التنظيمية والاجتماعية في المملكة. كما يسعى إلى تقديم رؤية مقترحة لتطوير الممارسات الإدارية بما يتوافق مع معايير الإدارة الحديثة ومبادئ الحوكمة الفعالة.

أما حدود هذا البحث، فتتمثل في تركيزه على المؤسسات الوطنية داخل المملكة العربية السعودية، سواء في القطاع العام أو الخاص، مع الاعتماد على الدراسات السابقة والبيانات المتاحة حول الممارسات الإدارية في هذه البيئة. ولا يتناول البحث بالتفصيل الجوانب المالية أو التقنية للإدارة، بل يركز على الأنماط والسلوكيات الإدارية وتأثيرها في الأداء التنظيمي.

١,٢. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات في العصر الحديث تحديات متزايدة تتطلب منها تطوير أساليبها الإدارية بما يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة. وتُعد أنماط الإدارة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل بيئة العمل، وتوجيه سلوك العاملين، وتحقيق الأهداف التنظيمية، إذ ينعكس النمط الإداري المتبع بشكل مباشر على مستوى الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي داخل المؤسسات.

وفي المملكة العربية السعودية، تشهد بيئة العمل تحولات جوهرية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء في القطاعين العام والخاص، وتعزيز الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وبناء اقتصاد وطني قائم على الكفاءة والابتكار. وقد أكدت الرؤية على أهمية تطوير رأس المال البشري، وتمكين القيادات الإدارية، وتبني ممارسات إدارية حديثة تساهم في تحقيق الاستدامة المؤسسية ورفع مستوى التنافسية.

وعلى الرغم من هذه التوجهات الاستراتيجية، إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود تفاوت واضح في أنماط الإدارة المطبقة داخل الشركات السعودية. فبينما تتجه بعض المؤسسات إلى تبني أنماط إدارية حديثة تقوم على المشاركة، والتمكين، والتحفيز، لا تزال مؤسسات أخرى تعتمد على أنماط إدارية تقليدية تتسم بالمركزية الشديدة، وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، والاعتماد على الأساليب الإدارية القديمة. وقد أدى هذا التباين إلى اختلاف مستويات الأداء الوظيفي بين العاملين، سواء من حيث الإنتاجية، أو جودة العمل، أو مستوى الرضا الوظيفي.

كما تتجلى مشكلة الدراسة في الفجوة بين الأهداف الطموحة التي تسعى إليها رؤية المملكة ٢٠٣٠، وبين واقع الممارسات الإدارية داخل بعض المؤسسات. فالرؤية تؤكد على بناء بيئة عمل محفزة تدعم الإبداع والابتكار، في حين تشير بعض الممارسات الإدارية إلى ضعف التمكين، ومحدودية التحفيز، وغياب العدالة التنظيمية، مما يؤثر سلبًا على دافعية العاملين وقدرتهم على تحقيق الأداء المأمول.

إضافة إلى ذلك، تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى محدودية الأبحاث المحلية التي تناولت العلاقة بين أنماط الإدارة وفعالية الأداء الوظيفي في السياق السعودي، خاصة في ضوء متطلبات رؤية ٢٠٣٠. كما أن العديد من الدراسات ركزت على الجوانب

النظرية دون التعمق في التطبيق العملي داخل المؤسسات، مما أوجد فجوة معرفية تستدعي إجراء دراسات علمية تسهم في ربط الإطار النظري بالواقع التطبيقي.

وتبرز مشكلة الدراسة كذلك في الحاجة إلى تقييم مدى ملاءمة الأنماط الإدارية السائدة لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، لا سيما فيما يتعلق برفع كفاءة الأداء الوظيفي، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. فغياب الفهم الواضح لتأثير النمط الإداري على الأداء قد يؤدي إلى استمرار ممارسات إدارية غير فعّالة، ويحد من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وانطلاقاً مما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى تأثير أنماط الإدارة المختلفة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية، ومدى توافق هذه الأنماط مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠. وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل الأنماط الإدارية المطبقة، وبيان أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين، بهدف تقديم نتائج وتوصيات تسهم في تطوير الممارسات الإدارية ودعم تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري:

تكمن الفجوة النظرية في محدودية الدراسات التي تناولت أنماط الإدارة في المملكة العربية السعودية من منظور محلي حديث يأخذ في الاعتبار التغيرات الثقافية والتنظيمية في بيئة العمل. فمعظم الأبحاث السابقة اعتمدت على نماذج غربية أو كلاسيكية في دراسة القيادة والإدارة، دون ربط كافٍ بخصوصية الثقافة السعودية أو التحولات الإدارية الناتجة عن "رؤية المملكة ٢٠٣٠". كما أن بعض المفاهيم الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالتمكين، والإدارة التحويلية، لم تُدرَس بعمق كافٍ في سياق المؤسسات المحلية، مما أوجد فجوة معرفية تحتاج إلى بحث وتوسّع.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما الفجوة العملية فتتمثل في الاختلاف الواضح في تطبيق الأنماط الإدارية داخل المؤسسات السعودية، حيث ما زالت بعض الجهات تعتمد على النمط التقليدي القائم على المركزية في اتخاذ القرار، مقابل جهات أخرى تبنت أنماطاً أكثر حداثة تعتمد على المشاركة والتحفيز والتمكين. هذا التباين أدّى إلى تفاوت في الأداء المؤسسي ومستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية. كما أن

ضعف التأهيل الإداري لدى بعض القيادات، واعتماد القرارات على الخبرة الشخصية أكثر من الأساليب العلمية، ساهم في استمرار بعض الممارسات غير الفعّالة. وبالتالي، تظهر الحاجة إلى دراسة علمية تُسهم في سد الفجوة بين الإطار النظري والممارسة الفعلية داخل بيئة العمل السعودية.

١,٣. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد الموضوعات الأساسية في مجال الإدارة الحديثة، والمتمثل في أثر أنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي، وهو موضوع يحظى باهتمام متزايد في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية. فالإدارة لم تعد مجرد عملية تنظيمية تقليدية، بل أصبحت عنصرًا استراتيجيًا يسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسات، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تسعى إلى إحداث تحول شامل في مختلف القطاعات، من خلال تطوير الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة رأس المال البشري، وتعزيز الإنتاجية، وتحقيق الاستدامة الاقتصادية. وقد أكدت الرؤية على أن تطوير الممارسات الإدارية وتحسين بيئة العمل يعدان من الركائز الأساسية لتحقيق هذه الأهداف، مما يجعل دراسة أنماط الإدارة وتأثيرها على الأداء الوظيفي أمرًا بالغ الأهمية.

كما تبرز أهمية الدراسة في كونها تسهم في تحليل واقع الممارسات الإدارية داخل الشركات السعودية، وبيان مدى توافقها مع محاور رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تؤكد على بناء مؤسسات فعّالة، وقيادات قادرة على التغيير، وبيئات عمل محفزة تدعم الابتكار والمبادرة. ففهم العلاقة بين النمط الإداري والأداء الوظيفي يساعد المؤسسات على تقييم سياساتها الإدارية الحالية، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ قرارات تصحيحية تسهم في تحسين الأداء العام.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بأنماط الإدارة والأداء الوظيفي في السياق السعودي، خاصة في ظل محدودية الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع من منظور يتوافق مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠. إذ تسعى الدراسة إلى تقديم إطار نظري يربط بين المفاهيم الإدارية الحديثة، مثل الإدارة التحويلية والإدارة التشاركية، وبين متطلبات تحسين الأداء الوظيفي في بيئة العمل السعودية.

كما تساعد الدراسة في توسيع الفهم النظري للعلاقة بين النمط الإداري وسلوك العاملين، من حيث الرضا الوظيفي، والدافعية، والالتزام التنظيمي، وهي عناصر أكدت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على أهميتها في بناء رأس مال بشري فعال وقادر على تحقيق التنمية المستدامة. ومن خلال هذا الربط، يمكن للدراسة أن تسهم في تطوير نماذج نظرية أكثر ملاءمة للبيئة المحلية، تأخذ في الاعتبار الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمجتمع السعودي.

إضافة إلى ذلك، توفر الدراسة قاعدة معرفية يمكن أن يستفيد منها الباحثون والدارسون في مجال الإدارة، سواء في مشاريع التخرج أو الدراسات العليا، كما تفتح المجال أمام إجراء دراسات مستقبلية تتناول موضوع القيادة والإدارة في ضوء التحولات الوطنية، مما يعزز الإنتاج العلمي المحلي ويواكب التوجهات البحثية الحديثة.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير الممارسات الإدارية داخل الشركات السعودية، بما ينسجم مع محاور رؤية المملكة ٢٠٣٠، خاصة محور تنمية رأس المال البشري، الذي يركز على بناء قدرات العاملين، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز الإنتاجية. فمن خلال فهم تأثير أنماط الإدارة على الأداء الوظيفي، يمكن للقيادات الإدارية تبني أساليب إدارية أكثر فاعلية تسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما تسهم الدراسة في دعم محور الحوكمة الفعالة الذي أكدت عليه الرؤية، من خلال إبراز أهمية وضوح الأدوار، وعدالة القرارات الإدارية، والمشاركة في اتخاذ القرار، وهي عناصر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالنمط الإداري المتبع داخل المؤسسة. ويساعد ذلك المؤسسات على تحسين مستوى الشفافية والمساءلة، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين.

وتكمن أهمية الدراسة التطبيقية أيضاً في مساعدة إدارات الموارد البشرية على تطوير سياسات أكثر كفاءة في مجالات التدريب القيادي، وتقييم الأداء، والتحفيز، بما يساهم في تحقيق مستهدفات الرؤية المتعلقة برفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الحياة الوظيفية. كما يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في تقليل معدلات الدوران الوظيفي، وتعزيز الاستقرار التنظيمي، وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات.

وفي ضوء ما سبق، تتضح أهمية هذه الدراسة في كونها لا تقتصر على الجانب الأكاديمي فحسب، بل تمتد لتشمل الجانب العملي والتطبيقي، من خلال تقديم نتائج وتوصيات تساهم في تطوير الأداء الإداري، ودعم تحقيق محاور رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وبناء مؤسسات قادرة على المنافسة والاستدامة في بيئة عمل متغيرة.

١,٤. أسئلة الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الأسئلة الرئيسية والفرعية التي تسعى إلى تحليل أثر أنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية، وذلك في ضوء متطلبات التطوير المؤسسي ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وتتمثل أسئلة الدراسة فيما يلي:

السؤال الرئيس:

- ما أثر أنماط الإدارة المختلفة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية، في ظل متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما أبرز أنماط الإدارة السائدة في الشركات السعودية؟
ويسعى هذا السؤال إلى التعرف على الأنماط الإدارية المطبقة فعلياً داخل بيئة العمل السعودية، سواء كانت أنماطاً تقليدية أو حديثة.
٢. ما مستوى فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات السعودية؟
ويهدف هذا السؤال إلى قياس مستوى الأداء الوظيفي من حيث الإنتاجية، وجودة العمل، والالتزام الوظيفي، والرضا الوظيفي.
٣. ما أثر كل نمط من أنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين؟
ويركز هذا السؤال على تحليل تأثير الأنماط الإدارية المختلفة في تحسين أو إضعاف مستوى الأداء الوظيفي.
٤. ما العلاقة بين النمط الإداري ومستوى الرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين؟
ويهدف إلى توضيح دور الإدارة في تحسين بيئة العمل وتعزيز الانتماء التنظيمي.
٥. هل تختلف درجة تأثير أنماط الإدارة على الأداء الوظيفي باختلاف طبيعة العمل وحجم المؤسسة؟
ويسعى هذا السؤال إلى الكشف عن الفروق المحتملة بين المؤسسات من حيث تطبيق الأنماط الإدارية ونتائجها.
٦. ما دور أنماط الإدارة في تحسين مستوى التواصل الداخلي والمشاركة في اتخاذ القرار داخل الشركات السعودية؟
ويهدف إلى دراسة أثر النمط الإداري على جودة الاتصال التنظيمي ووضوح السياسات الإدارية.
٧. إلى أي مدى تسهم الأنماط الإدارية الحديثة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠؟
ويركز هذا السؤال على مدى توافق الممارسات الإدارية الحالية مع محاور الرؤية، خاصة تنمية رأس المال البشري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.
٨. ما أبرز التحديات التي تواجه الشركات السعودية في تطبيق أنماط الإدارة الحديثة؟
ويسعى إلى التعرف على المعوقات التنظيمية أو الإدارية التي تحد من تبني الأساليب الإدارية الحديثة.
٩. ما مدى تأثير النمط الإداري على مستوى العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات؟
ويهدف إلى تحليل العلاقة بين أسلوب الإدارة وشعور العاملين بالعدالة والإنصاف.

١٠. ما التوصيات الإدارية المقترحة لتحسين فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية؟

ويهدف هذا السؤال إلى الخروج بنتائج تطبيقية تسهم في تطوير الممارسات الإدارية بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

١,٥. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر أنماط الإدارة المختلفة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية، في ضوء التحولات التنظيمية ومتطلبات التطوير المؤسسي التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وبما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. وتسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تسهم في تطوير الممارسات الإدارية، وتحسين بيئة العمل، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

وتتمثل أهداف الدراسة فيما يلي

١- التعرف على أنماط الإدارة السائدة في الشركات السعودية، وبيان خصائص كل نمط إداري، ومدى انتشاره في بيئة

العمل، بما يسهم في فهم الواقع الإداري القائم.

٢- تحليل أثر أنماط الإدارة المختلفة على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين، من حيث الإنتاجية، وجودة العمل، والالتزام

الوظيفي، بما يدعم مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

٣- دراسة العلاقة بين النمط الإداري ومستوى الرضا الوظيفي والدافعية لدى العاملين، وبيان دور الإدارة في تحسين

جودة الحياة الوظيفية، وهو ما يتماشى مع محور تنمية رأس المال البشري في الرؤية.

٤- قياس مدى مساهمة الأنماط الإدارية الحديثة في تعزيز الانتماء التنظيمي، وتحفيز العاملين على الابتكار والمبادرة،

بما يدعم بناء بيئة عمل محفزة ومستدامة.

٥- تحديد مدى توافق الأنماط الإدارية المطبقة مع متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، خاصة فيما يتعلق

بالتمكن، والتحفيز، وبناء القيادات الفعالة.

٦- الكشف عن الفروق في تأثير أنماط الإدارة على الأداء الوظيفي باختلاف طبيعة العمل وحجم المؤسسة، بما يساعد

على تقديم تصور شامل عن العوامل المؤثرة في الأداء داخل المؤسسات السعودية.

٧- تحليل دور النمط الإداري في تحسين مستوى التواصل الداخلي داخل المؤسسات، وتعزيز الشفافية والمشاركة في

اتخاذ القرار، بما يساهم في دعم مبادئ الحوكمة التي أكدت عليها رؤية ٢٠٣٠.

٨- تقييم أثر أنماط الإدارة على مستوى العدالة التنظيمية، وانعكاس ذلك على استقرار العاملين وتقليل معدلات

الدوران الوظيفي.

٩- تقديم إطار تحليلي يساعد القيادات الإدارية على تقييم الممارسات الإدارية الحالية، وتحديد جوانب القوة والقصور،

بما يساهم في تطوير السياسات الإدارية وتحسين أساليب القيادة.

١٠- دعم جهود إدارات الموارد البشرية في تصميم برامج تدريب قيادي فعّالة، تستند إلى نتائج الدراسة وتساهم في تطوير

مهارات القادة بما يتوافق مع متطلبات التنمية البشرية في رؤية المملكة ٢٠٣٠.

١١- الإسهام في تحسين جودة الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية للشركات السعودية، من خلال تبني أنماط إدارية

حديثة تدعم تحقيق الاستدامة والنمو.

١٢- تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساهم في تطوير الممارسات الإدارية ورفع مستوى الأداء الوظيفي، ودعم تحقيق

الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات بما ينسجم مع محاور رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وتسعى هذه الأهداف مجتمعة إلى الربط بين الجانب النظري والتطبيقي، من خلال دراسة أنماط الإدارة في واقع الشركات

السعودية، وتحليل أثرها على الأداء الوظيفي، بما يساهم في دعم التحول الإداري وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية.

١,٦. فرضيات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، وفي ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت أنماط الإدارة والأداء الوظيفي،

وبالاعتماد على شركة أرامكس السعودية كنموذج للدراسة الميدانية، تفترض هذه الدراسة وجود علاقات وتأثيرات ذات دلالة

إحصائية بين أنماط الإدارة المطبقة في الشركة وفعالية الأداء الوظيفي للعاملين بها. وعليه، تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسة:

• توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الإدارة المطبقة في شركة أرامكس السعودية وفعالية الأداء الوظيفي

للعاملين فيها، في ضوء متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

الفرضيات الفرعية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري المتبع في شركة أرامكس السعودية ومستوى الإنتاجية لدى العاملين.
حيث يُتوقع أن تسهم الأنماط الإدارية الحديثة المطبقة في الشركة في رفع مستوى الإنتاجية مقارنة بالأنماط التقليدية.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط الإدارة المطبقة في شركة أرامكس السعودية وجودة الأداء الوظيفي للعاملين.
ويُفترض أن تؤدي الأساليب الإدارية القائمة على التنظيم الفعال والتحفيز إلى تحسين جودة العمل ودقته.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري المتبع في شركة أرامكس السعودية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
حيث يُتوقع أن تسهم الإدارة التشاركية والتمكين في رفع مستوى الرضا الوظيفي داخل الشركة.
٤. تؤثر أنماط الإدارة الحديثة المطبقة في شركة أرامكس السعودية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين.
ويُعزى ذلك إلى دور هذه الأنماط في تعزيز الانتماء التنظيمي والاستقرار الوظيفي.
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير أنماط الإدارة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة أرامكس السعودية تعزى لاختلاف الإدارات والمستويات الوظيفية.
حيث يُتوقع أن يختلف تأثير النمط الإداري بين الإدارات التشغيلية والإدارية داخل الشركة.
٦. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري المتبع في شركة أرامكس السعودية ومستوى التواصل الداخلي بين الإدارة والعاملين.
ويُفترض أن تسهم الأنماط الإدارية التشاركية في تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل الشركة.
٧. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري ومستوى العدالة التنظيمية المدركة لدى العاملين في شركة أرامكس السعودية.

حيث يُتوقع أن تعزز الأنماط الإدارية الحديثة الشعور بالعدالة والشفافية في التعامل الإداري.

٨. يسهم تبني أنماط الإدارة الحديثة في شركة أرامكس السعودية في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية

السعودية ٢٠٣٠ المتعلقة برفع كفاءة الأداء المؤسسي وتنمية رأس المال البشري.

ويفترض أن ينعكس ذلك إيجابيًا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

٩. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح النمط الإداري المتبع في شركة أرامكس السعودية واستقرار العاملين

الوظيفي.

حيث يُتوقع أن يؤدي وضوح السياسات الإدارية وأساليب القيادة إلى تقليل معدلات الدوران الوظيفي داخل الشركة.

١٠. يسهم تطبيق أنماط الإدارة الحديثة في شركة أرامكس السعودية في تحسين بيئة العمل وزيادة دافعية العاملين

نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويفترض أن يكون لهذا التحسن أثر مباشر على رفع مستوى الأداء الوظيفي.

١,٧ نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة الحالي على تحليل العلاقة بين أنماط الإدارة المطبقة في شركة أرامكس السعودية بوصفها المتغير

المستقل، وفعالية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة بوصفها المتغير التابع. ويهدف هذا النموذج إلى توضيح الكيفية التي تؤثر

بها الأساليب الإدارية المتبعة داخل شركة أرامكس السعودية على مستوى الأداء الوظيفي لموظفيها، وذلك في ضوء متطلبات

التطوير المؤسسي ومحاور رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

وقد تم اختيار شركة أرامكس السعودية كنموذج للدراسة التطبيقية نظرًا لطبيعة نشاطها في قطاع الخدمات اللوجستية،

واعتمادها الكبير على العنصر البشري في تنفيذ عملياتها التشغيلية المختلفة، مثل الشحن، والتوزيع، وخدمة العملاء، وإدارة

العمليات. وتتميز بيئة العمل في الشركة بارتفاع وتيرة العمل، والحاجة إلى التنسيق المستمر بين الإدارات، مما يجعل النمط

الإداري المتبع عاملاً مؤثرًا في تحقيق الأداء الوظيفي الفعال.

أولاً: المتغير المستقل – أنماط الإدارة في شركة أرامكس السعودية

يتمثل المتغير المستقل في أنماط الإدارة المطبقة داخل شركة أرامكس السعودية، والتي تعكس الأساليب القيادية والتنظيمية التي يعتمدها المدبرون في توجيه العاملين، وتنظيم العمل، واتخاذ القرارات. وقد ركزت الدراسة على مجموعة من الأنماط الإدارية التي تُعد من أكثر الأنماط شيوعاً في بيئات العمل المشابهة لطبيعة شركة أرامكس، وهي:

- النمط الإداري التحويلي:

ويقوم على تحفيز العاملين، وبناء رؤية مشتركة، وتشجيع الابتكار والمبادرة، ويُتوقع أن يسهم هذا النمط في رفع مستوى الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء، خاصة في ظل متطلبات العمل التنافسي.

- النمط الإداري التشاركي:

ويعتمد على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتعزيز التواصل الداخلي، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يسهم في تحسين الرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل.

- النمط الإداري الأوتوقراطي:

ويعتمد على المركزية في اتخاذ القرار، وقد يظهر في بعض الإدارات التشغيلية التي تتطلب سرعة الحسم، إلا أن الإفراط في استخدامه قد يؤدي إلى انخفاض دافعية العاملين.

- النمط الإداري البيروقراطي:

ويتميز بالالتزام بالأنظمة والإجراءات الرسمية، ويسهم في ضبط العمل وتنظيم العمليات، إلا أنه قد يحد من المرونة في حال تطبيقه بشكل صارم.

ثانيًا: المتغير التابع – فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في شركة أرامكس السعودية

يتمثل المتغير التابع في فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في شركة أرامكس السعودية، والذي يعكس مستوى كفاءة الموظفين في أداء مهامهم وتحقيق الأهداف التنظيمية للشركة. وقد تم قياس الأداء الوظيفي من خلال مجموعة من الأبعاد التي تتناسب مع طبيعة العمل في الشركة، وهي:

- الإنتاجية: قدرة العاملين على إنجاز المهام بكفاءة وفي الوقت المحدد.
- جودة العمل: مستوى الدقة والإتقان في تنفيذ المهام الوظيفية.
- الالتزام الوظيفي: مدى التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات المعتمدة في الشركة.
- الرضا الوظيفي: شعور العاملين بالرضا تجاه بيئة العمل والنمط الإداري المتبع.
- الدافعية نحو العمل: مستوى الحافز الداخلي لدى العاملين لتحقيق أداء متميز.

ثالثًا: طبيعة العلاقة بين المتغيرات في شركة أرامكس السعودية

يفترض نموذج الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة بين أنماط الإدارة المطبقة في شركة أرامكس السعودية وفعالية الأداء الوظيفي للعاملين فيها. حيث يُتوقع أن تسهم الأنماط الإدارية الحديثة، مثل النمط التحويلي والتشاركي، في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الرضا الوظيفي، وزيادة الدافعية، وتحسين بيئة العمل. في المقابل، قد تؤدي الأنماط الإدارية التقليدية إلى تراجع الأداء في حال عدم مراعاة الجوانب الإنسانية والتنظيمية.

رابعًا: الشرح التطبيقي لنموذج الدراسة في شركة أرامكس السعودية

في التطبيق العملي، يُفترض أن تؤثر أنماط الإدارة المختلفة داخل شركة أرامكس السعودية على طريقة تعامل العاملين مع ضغوط العمل اليومية، وسرعة إنجاز المهام، وجودة الخدمات اللوجستية المقدمة. فاتباع النمط الإداري التحويلي والتشاركي قد يساهم في تعزيز التعاون بين الإدارات، وتحفيز الموظفين على اقتراح حلول مبتكرة للمشكلات التشغيلية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الوظيفي.

وفي المقابل، قد يُستخدم النمط الإداري الأوتوقراطي في بعض الحالات التشغيلية الطارئة التي تتطلب سرعة اتخاذ القرار، إلا أن الاعتماد المستمر عليه قد يؤدي إلى ضعف المشاركة وانخفاض الرضا الوظيفي. كما يبرز النمط البيروقراطي في التزام الشركة بالإجراءات الرسمية لضمان جودة الخدمات، وهو ما يسهم في تنظيم العمل، لكنه قد يحد من المرونة إذا لم يُطبق بشكل متوازن.

خامسًا: ارتباط نموذج الدراسة برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

يرتبط نموذج الدراسة ارتباطاً وثيقاً بمحاور رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، لا سيما محور تنمية رأس المال البشري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، حيث يوضح النموذج دور أنماط الإدارة الحديثة في تحسين أداء العاملين، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية لشركة أرامكس السعودية. كما يدعم النموذج توجهات الرؤية في تحسين بيئة العمل، وتعزيز الحوكمة، وبناء قيادات إدارية قادرة على التطوير والتغيير.

سادسًا: التمثيل التصوري لنموذج الدراسة

يمكن تمثيل نموذج الدراسة على النحو الآتي:

أنماط الإدارة في شركة أرامكس السعودية

(تحويلية – تشاركية – أوتوقراطية – بيروقراطية)



تؤثر على



فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في شركة أرامكس السعودية

(الإنتاجية – جودة العمل – الالتزام الوظيفي – الرضا الوظيفي – الدافعية)

ويُعد هذا النموذج إطارًا تحليليًا يوجّه الدراسة الميدانية، ويساعد في اختبار الفرضيات وتحليل النتائج، والوصول إلى استنتاجات علمية تسهم في تطوير الممارسات الإدارية داخل شركة أرامكس السعودية.

يوضح هذا الشكل نموذج الدراسة المقترح الذي يبين العلاقة بين أنماط الإدارة المطبقة في شركة أرامكس السعودية بوصفها المتغير المستقل، وفعالية الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة بوصفها المتغير التابع. حيث يشمل المتغير المستقل أربعة أنماط إدارية رئيسة هي: النمط التحويلي، والنمط التشاركي، والنمط الأوتوقراطي، والنمط البيروقراطي، والتي يُفترض أن يكون لها تأثير مباشر على مستوى الأداء الوظيفي.

كما يوضح الشكل أن فعالية الأداء الوظيفي تم قياسها من خلال مجموعة من الأبعاد التي تتناسب مع طبيعة العمل في شركة أرامكس السعودية، وهي: الإنتاجية، وجودة العمل، والالتزام الوظيفي، والرضا الوظيفي، والدافعية نحو العمل. ويعكس النموذج طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغيرات، حيث يُتوقع أن تسهم الأنماط الإدارية الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي، في حين قد تؤدي الأنماط التقليدية إلى تراجع مستوى الأداء في حال عدم تطبيقها بشكل متوازن.

ويرتبط نموذج الدراسة ارتباطاً وثيقاً بمحاور رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، لا سيما محور تنمية رأس المال البشري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال إبراز دور الإدارة الحديثة في تحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية داخل شركة أرامكس السعودية

١,٨ . منهجية الدراسة

تعد منهجية الدراسة من العناصر الأساسية في البحث العلمي، إذ توضح الأسلوب الذي اعتمده الباحث في دراسة المشكلة وتحليلها، والوصول إلى النتائج العلمية الدقيقة. وانطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، فقد تم اختيار المنهج المناسب بما يحقق أهداف البحث، ويسهم في تفسير العلاقة بين أنماط الإدارة وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية، مع التطبيق على شركة أرامكس السعودية.

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج ملائمة للدراسات الإدارية التي تهدف إلى وصف الظواهر التنظيمية وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بواقع أنماط الإدارة المطبقة داخل شركة أرامكس السعودية، وتحليلها إحصائياً بهدف تحديد مدى تأثير هذه الأنماط على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

وقد تم اختيار هذا المنهج نظراً لقدرته على:

وصف الواقع الإداري داخل الشركة وصفاً دقيقاً.

تحليل العلاقة بين أنماط الإدارة والأداء الوظيفي.

الوصول إلى نتائج قابلة للتفسير العلمي والتطبيق العملي.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة أرامكس السعودية بمختلف إداراتها ومستوياتها الوظيفية، سواء في الإدارات الإدارية أو التشغيلية. وقد تم اختيار الشركة نظراً لطبيعة نشاطها الخدمي واللوجستي، واعتمادها الكبير على العنصر البشري في تنفيذ العمليات اليومية، مما يجعل أنماط الإدارة عاملاً مؤثراً في مستوى الأداء الوظيفي.

ثالثاً: عينة الدراسة

نظراً لصعوبة دراسة مجتمع البحث كاملاً، تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في شركة أرامكس السعودية، بلغ حجمها ما بين (٤٠-٨٠) موظفاً، بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وإمكانياتها. وقد روعي في اختيار العينة التنوع من حيث الجنس، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، بما يحقق تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة ويسهم في دقة النتائج.

رابعاً: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها لطبيعة المنهج الوصفي التحليلي، وسهولة تطبيقها على عينة الدراسة. وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع أنماط الإدارة والأداء الوظيفي.

وتكونت الاستبانة من جزأين رئيسين:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية للمبحوثين، مثل الجنس، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

الجزء الثاني: فقرات تقيس متغيرات الدراسة، وهي أنماط الإدارة (التحويلية، التشاركية، الأوتوقراطية، البيروقراطية) وفعالية الأداء الوظيفي (الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي، الدافعية).

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة، وذلك لإبداء آرائهم حول وضوح الفقرات ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وتم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم.

أما ثبات الأداة، فقد تم التحقق منه باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث أظهرت النتائج درجة ثبات مرتفعة، مما يدل على اتساق فقرات الاستبانة وإمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

سادساً: أساليب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، ومن أبرزها:

المتوسطات الحسابية.

الانحراف المعياري.

معاملات الارتباط.

تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد ساعدت هذه الأساليب في تفسير البيانات، واختبار الفرضيات، والتوصل إلى نتائج علمية دقيقة تعكس واقع العلاقة بين أنماط الإدارة وفعالية الأداء الوظيفي في شركة أرامكس السعودية.

سابعًا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: شركة أرامكس السعودية.

الحدود الزمنية: فترة زمنية محددة لجمع البيانات.

الحدود الموضوعية: أنماط الإدارة وتأثيرها على فعالية الأداء الوظيفي دون التطرق إلى متغيرات أخرى.

١,٩. الدراسة الميدانية

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اتفاقًا عامًا على أهمية أنماط الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. كما أظهرت معظم الدراسات أن الأنماط الإدارية الحديثة تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين جودة الأداء، وزيادة الإنتاجية. إلا أن هناك فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت أثر أنماط الإدارة على الأداء الوظيفي في الشركات اللوجستية السعودية، مثل شركة أرامكس السعودية، وفي ظل متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم دراسة تطبيقية تسهم في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي.

خلصت الدراسة إلى أن اختيار النمط الإداري المناسب يعد من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء الوظيفي، لا سيما في الشركات الخدمية مثل شركة أرامكس. خلصت الدراسة إلى أن اختيار النمط الإداري المناسب يعد من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء الوظيفي، لا سيما في الشركات الخدمية مثل شركة أرامكس. خلصت الدراسة إلى أن اختيار النمط الإداري

المناسب يعد من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء الوظيفي، لا سيما في الشركات الخدمية مثل شركة أرامكس. خلصت الدراسة إلى أن اختيار النمط الإداري المناسب يعد من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء الوظيفي، لا سيما في الشركات الخدمية مثل شركة أرامكس. خلصت الدراسة إلى أن اختيار النمط الإداري المناسب يعد من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء الوظيفي، لا سيما في الشركات الخدمية مثل شركة أرامكس. خلصت الدراسة إلى أن اختيار النمط الإداري المناسب يعد من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء الوظيفي، لا سيما في الشركات الخدمية مثل شركة أرامكس.

وتوصي الدراسة بضرورة تدريب القيادات الإدارية على الأساليب الحديثة في الإدارة، وتعزيز ثقافة المشاركة والتمكين داخل المؤسسات السعودية. وتوصي الدراسة بضرورة تدريب القيادات الإدارية على الأساليب الحديثة في الإدارة، وتعزيز ثقافة المشاركة والتمكين داخل المؤسسات السعودية. وتوصي الدراسة بضرورة تدريب القيادات الإدارية على الأساليب الحديثة في الإدارة، وتعزيز ثقافة المشاركة والتمكين داخل المؤسسات السعودية. وتوصي الدراسة بضرورة تدريب القيادات الإدارية على الأساليب الحديثة في الإدارة، وتعزيز ثقافة المشاركة والتمكين داخل المؤسسات السعودية. وتوصي الدراسة بضرورة تدريب القيادات الإدارية على الأساليب الحديثة في الإدارة، وتعزيز ثقافة المشاركة والتمكين داخل المؤسسات السعودية.

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

(م)	المرحلة	النشاط / المهمة	المدة الزمنية	النتائج المتوقعة
1	اختيار موضوع البحث	تحديد مشكلة البحث وصياغة أهداف الدراسة بدقة	٣ أسابيع	وضوح موضوع الدراسة وتحديد الأهداف الرئيسية بدقة
2	مراجعة الأدبيات	تحليل الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع	أسبوعان	تأسيس قاعدة معرفية قوية وتحديد الفجوات البحثية
3	بناء الإطار النظري	تطوير النموذج المفاهيمي وتحديد الفرضيات والمتغيرات الأساسية	أسبوعان	إعداد إطار نظري متكامل يدعم توجهات البحث
4	تصميم أدوات البحث	إعداد استمارة جمع البيانات ومراجعتها من قبل الخبراء	أسبوعان	استمارة دقيقة وموثوقة لجمع المعلومات
5	اختبار الأداة	إجراء اختبار أولي للاستبانة للتحقق من جودتها	أسبوع	التأكد من وضوح الأسئلة وصلاحية الأداة لجمع البيانات
6	جمع البيانات	توزيع الاستبانات على العينة المستهدفة وجمعها	٤ أسابيع	الحصول على بيانات ميدانية شاملة وجاهزة للتحليل
7	معالجة البيانات	تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS	أسبوع	نتائج كمية واضحة تدعم أو تدحض الفرضيات
8	مناقشة النتائج	تفسير النتائج وربطها بالأطر النظرية والتطبيقية	أسبوع	فهم عميق لتأثير المتغيرات وتقييم الأثر الحقيقي
9	إعداد التوصيات	صياغة توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة	أسبوع	اقتراح حلول قابلة للتطبيق لتحسين جودة الخدمات
10	كتابة التقرير النهائي	إعداد التقرير العلمي الشامل لكافة مراحل البحث	أسبوعان	تقرير متكامل يعكس كافة مراحل البحث ونتائجه
11	مراجعة وتدقيق	تدقيق محتوى التقرير لغوياً وعلمياً	أسبوع	تقرير نهائي خالٍ من الأخطاء وجاهز للتسليم

الحصول على تقييم شامل وتعزيز النتائج النهائية	حسب الجدول	عرض ومناقشة الدراسة أمام اللجنة أو الجهات المختصة	تقديم الدراسة	12
---	------------	---	---------------	----

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع أنماط الإدارة وأثرها على فعالية الأداء الوظيفي، سواء الدراسات العربية أو الأجنبية، وذلك بهدف الوقوف على أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، واستخلاص الفجوة البحثية التي تميز الدراسة الحالية.

وتُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحث العلمي، لما لها من دور في بناء الإطار النظري للدراسة، وتوضيح الاتجاهات البحثية السائدة، وتحديد المتغيرات المؤثرة في الظاهرة محل الدراسة. كما تسهم في دعم مشكلة الدراسة وأهميتها، وتوجيه الباحث في اختيار المنهج والأدوات المناسبة.

وانطلاقاً من طبيعة موضوع البحث، تم تقسيم الدراسات السابقة في هذا الفصل إلى محورين رئيسيين:

- دراسات تناولت أنماط الإدارة أو القيادة.
- دراسات تناولت الأداء الوظيفي والعلاقة بينه وبين الأنماط الإدارية.

٢,٢. المتغيرات المستقلة:

تناولت العديد من الدراسات مفهوم أنماط الإدارة أو القيادة، وأثرها في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسات، حيث أكدت الأدبيات الإدارية أن النمط الإداري المتبع يمثل أحد العوامل الرئيسة في نجاح المؤسسات أو تعثرها.

فقد هدفت دراسة باحث ماجستير في جامعه الملك سعود (2019) إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (٤٠٠) موظف. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والتشاركية تسهمان بشكل إيجابي في تحسين أداء العاملين وزيادة التزامهم الوظيفي.

كما أجرت دراسة باحث ماجستير في جامعه الملك سعود (2021) دراسة حول القيادة التحويلية في المنظمات السعودية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، وخلصت إلى أن هذا النمط القيادي يسهم في تعزيز الدافعية لدى العاملين، وتحسين بيئة العمل، ودعم التغيير التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات المرحلة الحالية.

وفي السياق نفسه، أشارت دراسة باحث ماجستير في جامعه الملك سعود (2020) إلى أن النمط الإداري التشاركي يعد من أكثر الأنماط الإدارية فاعلية في تحسين التواصل الداخلي داخل المؤسسات، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

وتوضح هذه الدراسات أهمية أنماط الإدارة الحديثة ودورها في تحسين مخرجات العمل، وهو ما يدعم توجه الدراسة الحالية في التركيز على هذا المتغير داخل بيئة العمل السعودية

٢,٣. المتغير التابع:

ركزت العديد من الدراسات على مفهوم الأداء الوظيفي بوصفه مؤشراً أساسياً لقياس كفاءة العاملين وقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها. وقد تناولت هذه الدراسات العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، مثل بيئة العمل، والتحفيز، والرضا الوظيفي، والأسلوب الإداري.

هدفت دراسة باحث ماجستير في جامعه الملك سعود (2022) إلى تحليل العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات السعودية، وتوصلت إلى أن وضوح السياسات الإدارية وعدالة القرارات يساهمان في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين جودة العمل.

كما بينت دراسة باحث ماجستير في جامعه الملك سعود (2020) أن الرضا الوظيفي يعد من أهم محددات الأداء الوظيفي، حيث يؤدي شعور العاملين بالرضا إلى زيادة إنتاجيتهم وتحسين التزامهم الوظيفي. وأكدت الدراسة أن بيئة العمل الإيجابية تساهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء الوظيفي.

وأشارت دراسة باحث ماجستير في جامعه الملك عبدالعزيز (2021) إلى أن الأداء الوظيفي لا يعتمد فقط على القدرات الفردية للعاملين، بل يتأثر أيضاً بعوامل تنظيمية، من أبرزها أسلوب الإدارة المتبع، ومستوى الدعم الذي تقدمه الإدارة للعاملين. وتبرز هذه الدراسات أهمية الأداء الوظيفي كمتغير تابع يتأثر بعدة عوامل إدارية وتنظيمية، مما يعزز أهمية دراسته في سياق البحث الحالي.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تناولت بعض الدراسات العلاقة المباشرة بين أنماط الإدارة وفعالية الأداء الوظيفي، وأظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين الأنماط الإدارية الحديثة وتحسين أداء العاملين.

فقد توصلت دراسة من باحث ماجستير في جامعه الملك سعود (2019) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي، حيث يسهم هذا النمط القيادي في تحفيز العاملين وتعزيز التزامهم الوظيفي.

كما أظهرت دراسة باحث ماجستير في جامعه الملك سعود (2021) أن تبني الأنماط الإدارية الحديثة، مثل القيادة التحويلية والتشاركية، يسهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الرضا الوظيفي والدافعية نحو العمل، خاصة في ظل متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وفي دراسة أخرى، بينت دراسة من جامعة الامام محمد بن سعود (2020) أن النمط الإداري المتبع داخل المؤسسة يؤثر بشكل مباشر في جودة الأداء الوظيفي، وأن الإدارة التي تعتمد على المشاركة والتمكين تحقق مستويات أداء أعلى مقارنة بالإدارة التقليدية.

وتشير هذه الدراسات مجتمعة إلى وجود علاقة قوية بين أنماط الإدارة وفعالية الأداء الوظيفي، إلا أن معظمها ركز على قطاعات حكومية أو تعليمية، في حين تندر الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في القطاع الخاص، وبالأخص الشركات اللوجستية.

٢,٥. الخاتمة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اتفاقاً عاماً على أهمية أنماط الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. كما أظهرت معظم الدراسات أن الأنماط الإدارية الحديثة تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين جودة الأداء، وزيادة الإنتاجية.

إلا أن هناك فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت أثر أنماط الإدارة على الأداء الوظيفي في الشركات اللوجستية السعودية، مثل شركة أرامكس السعودية، وفي ظل متطلبات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم دراسة تطبيقية تسهم في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة:

يُعد فصل منهجية البحث من أهم الفصول في أي دراسة علمية، لأنه يوضح الطريقة التي اتبعها الباحث في جمع البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج بطريقة علمية منظمة. فمن خلال هذا الفصل يتم شرح الخطوات العملية التي تم اتباعها لتنفيذ الدراسة، والأساليب التي تم استخدامها للإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافه. وتتناول هذه الدراسة أثر أنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي، حيث تسعى إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الأساليب الإدارية المتبعة داخل بيئة العمل ومستوى أداء الموظفين. ونظرًا لأن الدراسة تعتمد على قياس آراء الموظفين وتحليلها إحصائيًا، فقد كان من الضروري اختيار منهج علمي مناسب يساعد على جمع البيانات بدقة وتحليلها بطريقة موضوعية. ويهدف هذا الفصل إلى عرض تصميم البحث، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، ومجتمع البحث وعينته، وأداة جمع البيانات، وأنواع البيانات المستخدمة، إضافة إلى إجراءات التحليل الإحصائي التي تم الاعتماد عليها.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

أولاً: المتغير المستقل (أنماط الإدارة)

يقصد بأنماط الإدارة الأساليب والطرق التي يستخدمها المديرون في توجيه الموظفين واتخاذ القرارات وتنظيم العمل داخل المؤسسة. وتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من العبارات في الاستبانة التي تعكس طبيعة السلوك الإداري داخل بيئة العمل.

وقد تم تقسيم أنماط الإدارة إلى أربعة أنماط رئيسية:

- النمط الإداري التحويلي: يركز على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والعمل بروح الفريق .
- النمط الإداري التشاركي: يعتمد على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار والاستماع إلى آرائهم .
- النمط الإداري الأوتوقراطي: يعتمد على مركزية القرار وفرض التعليمات من قبل الإدارة .
- النمط الإداري البيروقراطي: يعتمد على الالتزام الصارم بالأنظمة والتعليمات الرسمية .

ثانياً: المتغير التابع (فعالية الأداء الوظيفي)

يقصد به مستوى كفاءة الموظف في أداء مهامه، ومدى جودة العمل الذي يقدمه، والتزامه بالأنظمة، ورضاه عن بيئة العمل.

وتم قياس الأداء الوظيفي من خلال الأبعاد التالية:

- الإنتاجية
- جودة العمل
- الالتزام الوظيفي
- الرضا الوظيفي
- الدافعية نحو العمل

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على العبارات.

٣,٣. تصميم البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليل البيانات لاستخلاص النتائج. ويُعد هذا المنهج مناسبًا لطبيعة الدراسة التي تبحث في العلاقة بين متغيرين دون تدخل الباحث في تغيير أي عامل.

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في الشركة محل الدراسة بمختلف إداراتها ومستوياتها الوظيفية. ونظرًا لصعوبة دراسة جميع أفراد المجتمع، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (80) موظفًا، مع مراعاة التنوع في الجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمي.

٣,٥. طريقة جمع البيانات:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على أفراد العينة وجمعها بعد تعبئتها.

واعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

- بيانات أولية تم جمعها من الاستبانة .

- بيانات ثانوية تم الحصول عليها من الكتب والمراجع والدراسات السابقة .

٣,٦. أنواع البيانات:

- البيانات الأولية

تشير البيانات الأولية إلى المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من المصدر الأصلي، أي من المشاركين في مجتمع البحث، بهدف الحصول على معلومات دقيقة وواقعية تعكس الخبرات والتجارب الفعلية للعاملين. في هذه الدراسة، تم جمع البيانات الأولية بعناية لتغطية جميع جوانب الظاهرة محل الدراسة، مثل أساليب العمل عن بُعد، مستوى إنتاجية الفرق، التحديات التي يواجهها الموظفون، والتأثيرات المختلفة لهذه الممارسات على الأداء الفردي والجماعي.

تكمُن أهمية البيانات الأولية في أنها توفر صورة مباشرة وغير معدلة عن الواقع، مما يجعل النتائج المستخلصة من تحليلها أكثر مصداقية وموضوعية. كما أنها تتيح للباحث القدرة على تحديد تفاصيل دقيقة حول الظاهرة قيد الدراسة، مثل الفروقات بين الفرق المختلفة، وتباين الإنتاجية وفقاً لطبيعة العمل أو الخبرة الوظيفية. ويتيح هذا النوع من البيانات أيضاً للباحث إمكانية تصميم أدوات جمع المعلومات بما يتناسب مع أهداف الدراسة، مثل الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات المباشرة، مما يساهم في الحصول على بيانات غنية ومفصلة تدعم التحليل العلمي وتساعد على استخلاص استنتاجات دقيقة.

- البيانات الثانوية

أما البيانات الثانوية فهي المعلومات التي تم جمعها مسبقاً من مصادر موثوقة، سواء كانت منشورات أكاديمية، تقارير رسمية، قواعد بيانات، أو دراسات سابقة تتعلق بالموضوع ذاته أو بظواهر مشابهة. في هذه الدراسة، تم الاعتماد على البيانات الثانوية لتعزيز الإطار النظري وتوفير خلفية علمية حول أثر العمل عن بُعد على إنتاجية الفرق، وكذلك لفهم التجارب العالمية والمحلية في هذا المجال.

تبرز أهمية البيانات الثانوية في أنها توفر للباحث قاعدة معرفية متينة يمكن البناء عليها، كما تساعد في مقارنة نتائج البحث مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة. بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه البيانات الوقت والجهد اللازمين لجمع المعلومات، وتسمح للباحث برسم صورة أشمل عن الظاهرة قيد الدراسة، بما يشمل الاتجاهات العامة والتحديات الشائعة والممارسات المثلى

المعروفة. ومن خلال دمج البيانات الثانوية مع البيانات الأولية، يتمكن البحث من تقديم تحليل شامل يجمع بين الرؤية الواقعية المباشرة للبيئة العملية وبين المعرفة المكتسبة من المصادر الموثوقة، مما يعزز من جودة الدراسة وعمق نتائجها.

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي:

وتحليلها باستخدام الأساليب التالية SPSS بعد جمع البيانات، تم إدخالها إلى برنامج:

- التكرارات والنسب المئوية .

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

- معامل ارتباط بيرسون .

- تحليل الانحدار الخطي .

- (T-test) اختبار .

- (ANOVA) تحليل التباين .

وقد تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) للحكم على معنوية النتائج

٣,٨. الخاتمة:

ستعرض هذا الفصل المنهجية المتبعة في تنفيذ الدراسة، بدءًا من تحديد المتغيرات وتصميم البحث، مرورًا بتحديد المجتمع والعينة، وانتهاءً بإجراءات التحليل الإحصائي. ويُعد هذا الفصل الأساس الذي سيتم من خلاله عرض النتائج ومناقشتها في الفصل التالي.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١. المقدمة:

يشكل الفصل الرابع من أهم فصول الدراسة، حيث يمثل المرحلة التطبيقية التي يتم فيها الانتقال من الإطار النظري إلى تحليل البيانات الميدانية واستخلاص النتائج التي تجيب عن تساؤلات الدراسة وتختبر فرضياتها. ففي هذا الفصل يتم التعامل مع البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة بأسلوب علمي ومنهجي، يهدف إلى تقديم صورة دقيقة وموضوعية عن واقع تأثير أنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي داخل الشركات السعودية. ويُسهّم هذا الفصل في تحويل المفاهيم النظرية التي تم تناولها في الفصول السابقة إلى نتائج عملية قابلة للتفسير والمناقشة، مما يعزز من القيمة العلمية والعملية للدراسة.

كما يركز هذا الفصل على تقديم وصف تفصيلي لخصائص عينة الدراسة، بما يساعد على فهم طبيعة الأفراد المشاركين في البحث من حيث متغيراتهم الديموغرافية والمهنية، وهو ما ينعكس بدوره على تفسير النتائج بشكل أكثر دقة وواقعية. ولا تقتصر أهمية هذا الجانب على العرض فقط، بل تمتد لتوفير خلفية ضرورية لفهم السياق الذي تم فيه جمع البيانات، وبالتالي تعزيز مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها. إضافة إلى ذلك، يتناول الفصل التأكد من جودة أداة الدراسة المستخدمة، من خلال التحقق من مدى اتساقها الداخلي ودقتها في قياس ما وُضعت من أجله، وهو ما يعد خطوة أساسية لضمان أن النتائج المستخلصة تستند إلى بيانات موثوقة.

يعرض الفصل تحليلاً مفصلاً للبيانات باستخدام أساليب إحصائية وصفية تهدف إلى تلخيص اتجاهات إجابات أفراد العينة، والكشف عن الأنماط العامة المرتبطة بمتغيرات الدراسة. ويساعد هذا التحليل في تقديم فهم أولي للعلاقات القائمة بين أنماط الإدارة وفعالية الأداء الوظيفي، كما يري الأفضية اللازمة للانتقال إلى التحليل الاستنتاجي الأكثر عمقاً. وفي هذا السياق، يتم استخدام أدوات تحليلية مناسبة لاختبار مدى صحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، وذلك من خلال فحص العلاقات بين المتغيرات وتحديد مستوى دلالتها الإحصائية.

ولا تتوقف أهمية الفصل عند حدود عرض النتائج الرقمية، بل تمتد إلى تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، مما يتيح فهماً أعمق لمعانها ودلالاتها في بيئة العمل السعودية. كما يساهم ذلك في إبراز أوجه الاتفاق أو الاختلاف مع ما توصلت إليه الدراسات الأخرى، وبالتالي دعم أو تطوير المعرفة العلمية في هذا المجال. وفي ضوء هذه النتائج، يتم الوصول إلى استنتاجات علمية تساعد في تقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تحسين أنماط الإدارة وتعزيز فعالية الأداء الوظيفي

داخل الشركات. إن هذا الفصل يمثل حجر الأساس الذي تُبنى عليه مخرجات الدراسة النهائية، حيث يجمع بين الدقة الإحصائية والتحليل العلمي المتعمق، بما يضمن تقديم نتائج موثوقة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية وتطوير الممارسات التنظيمية.

٤,٢. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

• الوصف الإحصائي للبيانات

سجلت القناعة بأن نمط الإدارة يؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية أعلى متوسط حسابي بلغ ٣,٦٨؛ تعكس هذه النتيجة وعياً جوهرياً لدى العينة (ن=٢٥١) بمركزية القيادة في تشكيل المخرجات العملية، خاصة وأن الانحراف المعياري ١,٣٦٩ يشير إلى تقارب نسبي في هذه الرؤية مقارنة بمتغيرات أخرى. تساوت ثلاثة بنود في الحصول على متوسط ٣,٦٣ وهي انفراد المدير بالقرار، ودعمه لتطوير المهارات، وإنجاز الأعمال في وقتها؛ يظهر هنا تناقض سلوكي في بيئة العمل السعودية، فبينما يمارس المدير سلطة مركزية "دون الرجوع للموظفين"، إلا أنه يلتزم بجدول زمني صارم ويدفع نحو تطوير الكفاءات، ما يفسر وصول قيمة الالتواء في بند تطوير المهارات إلى -٠,٦٨٢، وهي أعلى قيمة التواء سالب في الدراسة، مما يعني أن الغالبية العظمى من الموظفين يلمسون هذا الدعم التدريبي فعلياً رغم المركزية الإدارية.

ظهر تردد في الآراء حول بند تركيز المدير على تنفيذ الأوامر دون مناقشة بانحراف معياري قدره ١,٦٣٢ وهو الأعلى إحصائياً؛ هذا التباين الضخم يوحي باختلاف الثقافات التنظيمية بين الشركات المشاركة، فبعضها لا يزال يكرس البيروقراطية الجامدة بينما بدأ الآخر في التخلي عنها. في المقابل، حصل بند تشجيع المدير للموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات على متوسط ٣,٥٩؛ تبرز الفجوة هنا عند مقارنتها بمتوسط انفراد المدير بالقرار (٣,٦٣)، مما يوحي بوجود صراع بين "الرغبة" في الديمقراطية و"واقع" الممارسة الأوتوقراطية. أما كفاءة أداء المهام وجودة العمل، فقد استقرتا عند متوسط ٣,٤٥؛ هذا الرقم المتواضع مقارنة بتطلعات التحسين يعزو احتمالية وجود هدر في الطاقات البشرية نتيجة عدم استقرار النمط الإداري بين التحويلي والديمقراطي، خصوصاً مع تسجيل قيم تفرطح (Kurtosis) سالبة لجميع العبارات، مما يؤكد أن توزيع آراء العينة أكثر تسطحاً من التوزيع الطبيعي، أي أن هناك تنوعاً كبيراً في التجارب الوظيفية الفردية داخل تلك الشركات.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.306	-1.274	.154	-.049	1.406	3.00	.089	3.05	0	251

العمر

.306	-2.008	.154	.088	.501	1.00	.032	1.48	0	251	الجنس
.306	-.904	.154	-.247	1.224	3.00	.077	3.37	0	251	الدرجة العلمية
.306	-1.244	.154	-.483	1.427	4.00	.090	3.59	0	251	يشجع المدير الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات
.306	-1.354	.154	-.379	1.457	4.00	.092	3.47	0	251	يأخذ المدير آراء الموظفين بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرار
.306	-1.466	.154	-.376	1.587	4.00	.100	3.39	0	251	يسود جو من التعاون بين الإدارة والموظفين
.306	-1.358	.154	-.543	1.608	4.00	.102	3.53	0	251	يساعد النمط الديمقراطي في تعزيز روح الفريق
.306	-1.125	.154	-.578	1.440	4.00	.091	3.63	0	251	يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الموظفين
.306	-1.335	.154	-.496	1.526	4.00	.096	3.55	0	251	يفرض المدير أسلوبه الإداري على الموظفين
.306	-1.330	.154	-.487	1.512	4.00	.095	3.57	0	251	تقل مشاركة الموظفين في ظل هذا النمط الإداري
.306	-1.550	.154	-.338	1.632	4.00	.103	3.33	0	251	يركز المدير على تنفيذ الأوامر دون مناقشة
.306	-1.183	.154	-.480	1.382	4.00	.087	3.62	0	251	يلهم المدير الموظفين لتحقيق أهداف العمل
.306	-1.212	.154	-.561	1.521	4.00	.096	3.54	0	251	يشجع المدير الابتكار والإبداع في بيئة العمل
.306	-1.049	.154	-.682	1.503	4.00	.095	3.63	0	251	يدعم المدير تطوير مهارات الموظفين
.306	-1.422	.154	-.495	1.621	4.00	.102	3.49	0	251	يسهم النمط التحويلي في تحسين الأداء العام
.306	-1.234	.154	-.362	1.397	4.00	.088	3.45	0	251	يؤدي الموظفون مهامهم بكفاءة عالية

يتم إنجاز الأعمال في الوقت المحدد	251	0	3.63	.093	4.00	1.476	-.643	.154	-1.093	.306
تتحسن جودة العمل المقدمة داخل الشركة	251	0	3.45	.097	4.00	1.537	-.453	.154	-1.339	.306
يسهم العمل الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي	251	0	3.49	.100	4.00	1.581	-.488	.154	-1.372	.306
أرى أن نمط الإدارة يؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية	251	0	3.68	.086	4.00	1.369	-.654	.154	-.895	.306

جدول 1: التحليلات الإحصائية

٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

• اختبار المصدقية والموثوقية

سجل اختبار "ألفا كرونباخ" قيمة مرتفعة بلغت ٠,٨٩٤، لعدد ٢٠ فقرة؛ ما يمنح الأداة درجة عالية جداً من الثبات والموثوقية الإحصائية. تعني هذه النتيجة أن الاستبانة المستخدمة تتمتع باتساق داخلي متين؛ فلو أعيد تطبيق الاختبار على العينة ذاتها في ظروف مشابهة، فإن احتمالية الحصول على النتائج نفسها تظل قائمة بنسبة كبيرة. يبرهن خلو الحالات المستبعدة (N=0) بنسبة ١٠٠٪ من الحالات الصحيحة على دقة ضبط البيانات وتفاعل المبحوثين الكامل مع جميع متغيرات الدراسة دون إهمال أو عشوائية في الإجابة.

تنعكس هذه القوة الإحصائية على صدق القرارات الإدارية المستخلصة من الدراسة؛ فالثبات الذي يقترب من ٠,٩٠ يؤكد أن الأرقام المسجلة في المحاور السابقة ليست وليدة الصدفة. يعزز هذا الاستقرار من قدرة الباحث على تعميم النتائج المتعلقة بأثر أنماط الإدارة على الأداء الوظيفي في الشركات السعودية؛ إذ إن جودة الأداة تضمن أن التباين في الإجابات يعود فعلياً إلى اختلاف الآراء حول الممارسات الإدارية وليس لغموض في صياغة الأسئلة. الواقع العملي لهذا الاختبار يمنح المحكمين والخبراء طمأنينة علمية بسلامة القياس؛ فالمؤشرات المستخرجة تعبر بصدق عن الظاهرة المدروسة وتصلح لبناء استراتيجيات تطويرية حقيقية داخل المنظمات.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	251	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	251	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.894

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

٤,٤. تحليل أسئلة الدراسة:

• عمر المشاركين في التجربة

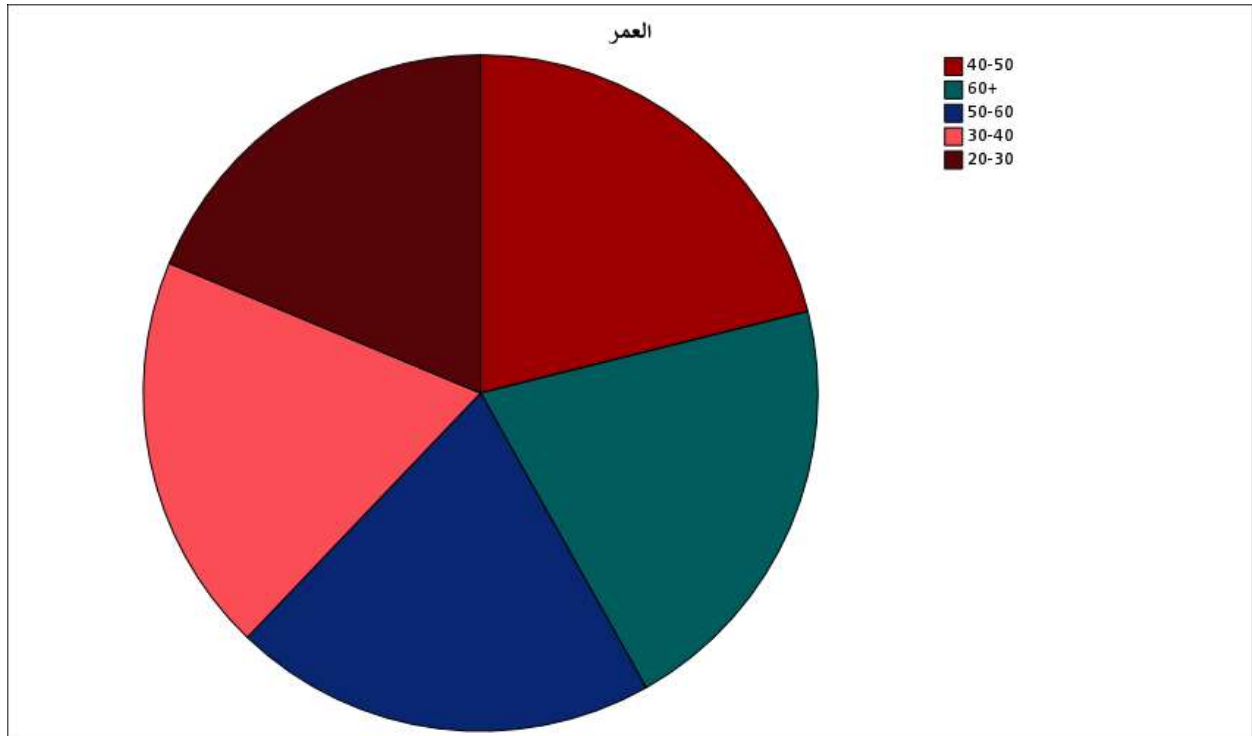
تكشف الأرقام عن توازن ديموغرافي في عينة الدراسة؛ إذ تصدرت الفئة العمرية (٤٠-٥٠ سنة) المشهد بنسبة ٢١,١٪. يتبعها مباشرة وبفارق طفيف جداً الفئة الأكبر سناً (٦٠ سنة فأكثر) بنسبة ٢٠,٧٪. هذا التقارب الإحصائي يمنح نتائج الدراسة ثقلاً كبيراً؛ فالأوزان النسبية موزعة بشكل متساوٍ تقريباً بين جميع الفئات العمرية بنسب تتراوح بين ١٨٪ و ٢١٪. هذا التوزيع لا يخدم التنوع العمري فحسب، بل يضمن أن النتائج تعكس رؤية متكاملة تجمع بين حماس الشباب (٢٠-٣٠ سنة) وخبرة الكوادر القيادية العليا.

إن وجود ٦٢,٢٪ من العينة فوق سن الأربعين يرجح أن الآراء المسجلة حول أنماط الإدارة ناتجة عن تجارب مهنية تراكمية طويلة. هؤلاء الموظفون عاصروا تحولات إدارية مختلفة في بيئة الأعمال السعودية، مما يجعل تقييمهم لفعالية الأداء الوظيفي بعيداً عن الانطباعات اللحظية. يؤثر هذا النضج العمري على استقرار النتائج الإحصائية؛ فالتنوع يقلل من احتمالية التحيز

لنمط إداري واحد دون مبرر موضوعي. غياب فئة مهيمنة يعني أن أي نمط إداري يثبت فعاليتها في الفصول القادمة سيكون قد اجتاز اختبار القبول لدى مختلف الأجيال الوظيفية داخل الشركات.

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
21.1	21.1	21.1	53	40-50	Valid
41.8	20.7	20.7	52	60+	
62.2	20.3	20.3	51	50-60	
81.3	19.1	19.1	48	30-40	
100.0	18.7	18.7	47	20-30	
	100.0	100.0	251	Total	

جدول 4: التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

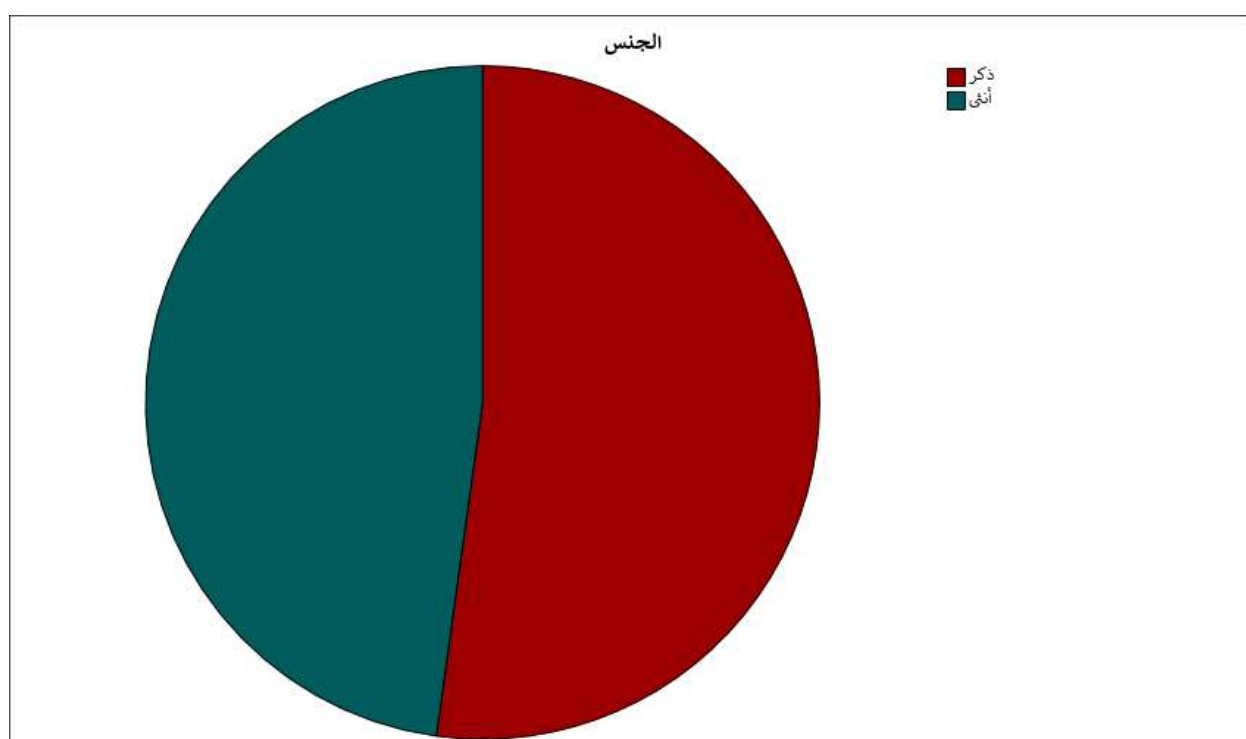
• جنس المشاركين في التجربة

استحوذ الذكور على النسبة الأعلى في عينة الدراسة بواقع ٥٢,٢٪؛ يقابلها تقارب كبير في تمثيل الإناث اللاتي بلغن ٤٧,٨٪. تعكس هذه الأرقام واقعاً تشغيلياً متوازناً في الشركات السعودية المبحوثة؛ فالفارق الضئيل الذي لا يتجاوز ٤,٤٪ يمنح التحليل متانة إحصائية عند قياس أثر أنماط الإدارة على الأداء. يبدو أن سياسات التمكين وتكافؤ الفرص في القطاع الخاص قد آتت أكلها؛ إذ يضمن هذا التوازن جودة البيانات المستخلصة وتعبيرها عن القوى العاملة بكافة أطيافها.

تؤدي هذه المناصفة التقريبية إلى تحييد أثر النوع الاجتماعي عند استعراض النتائج اللاحقة؛ فالحصول على استجابات من ١٣١ ذكراً و ١٢٠ أنثى يقلل من احتمالية انحياز النتائج لثقافة تنظيمية ذكورية أو أنثوية مهيمنة. قد يفسر هذا التوزيع الجيد للعينة استقرار المتوسطات الحسابية في بقية محاور الدراسة؛ فالتنوع الجنسي في بيئة العمل غالباً ما يرتبط بتباين في إدراك أنماط القيادة، وهو ما يعزز من شمولية التوصيات العملية المقترحة لتحسين الأداء الوظيفي في البيئة السعودية.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
52.2	52.2	52.2	131	ذكر	Valid
100.0	47.8	47.8	120	أنثى	
	100.0	100.0	251	Total	

جدول 5: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

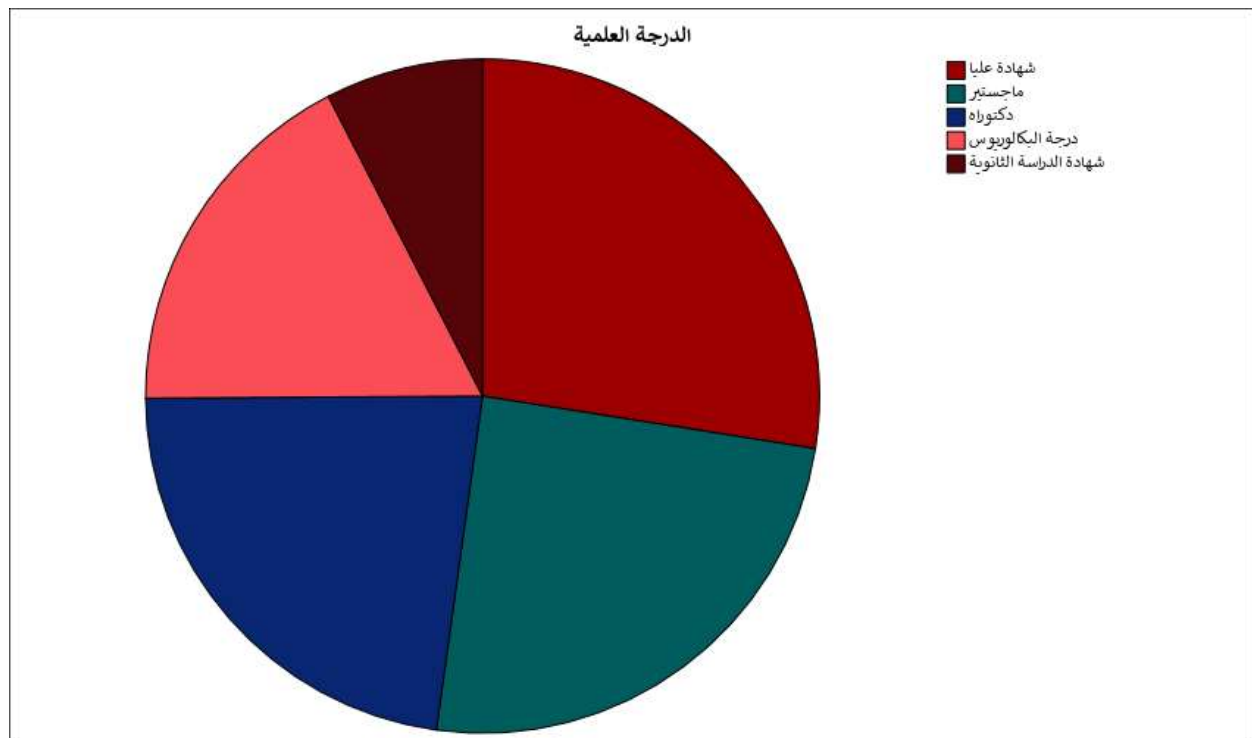
سجلت شهادة الدراسة الثانوية أدنى حضور في عينة الدراسة بنسبة لم تتجاوز ٧,٦٪؛ يبرز هذا الرقم طبيعة الشركات السعودية المستهدفة التي تعتمد في تشغيلها على كوادرات مؤهلة أكاديمياً بشكل مرتفع. هيمنت فئة الشهادات العليا على المشهد بنسبة ٢٧,٥٪، يتبعها حملة الماجستير بنسبة ٢٤,٧٪ والدكتوراه بنسبة ٢٢,٧٪. يعني هذا أن حوالي ٧٥٪ من العينة يمتلكون

تأهيلاً فوق الجامعي. هذه الكثافة العلمية ترفع من سقف التوقعات تجاه نمط الإدارة؛ فالموظف الحاصل على دراسات عليا يميل عادةً إلى نقد الأساليب التقليدية ويفضل الأنماط التي تمنحه استقلالية أكبر في الأداء.

انحسار نسبة حملة البكالوريوس عند ١٧,٥٪ مقارنة بالأوزان النسبية العالية للدرجات الأعلى يعطي النتائج طابعاً نخبوياً؛ قد يفسر هذا الوعي الإحصائي تطلب العينة لأنماط إدارية تحويلية تلي طموحاتهم المهنية. التباين التعليمي المحدود بين الفئات الثلاث الأولى يشير إلى تجانس في التفكير النقدي لدى المشاركين، مما يمنح البيانات المتعلقة بفعالية الأداء مصداقية ناتجة عن قدرة العينة على التمييز الدقيق بين الممارسات الإدارية وتأثيرها الميداني. تضائل نسبة حملة الثانوية يؤكد أن الوظائف المشمولة بالدراسة هي وظائف تخصصية أو قيادية تتطلب مهارات تحليلية متقدمة لتقييم بيئة العمل بوضعها الراهن.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
27.5	27.5	27.5	69	شهادة عليا	Valid
52.2	24.7	24.7	62	ماجستير	
74.9	22.7	22.7	57	دكتوراه	
92.4	17.5	17.5	44	درجة البكالوريوس	
100.0	7.6	7.6	19	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	251	Total	

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

• يشجع المدير الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات

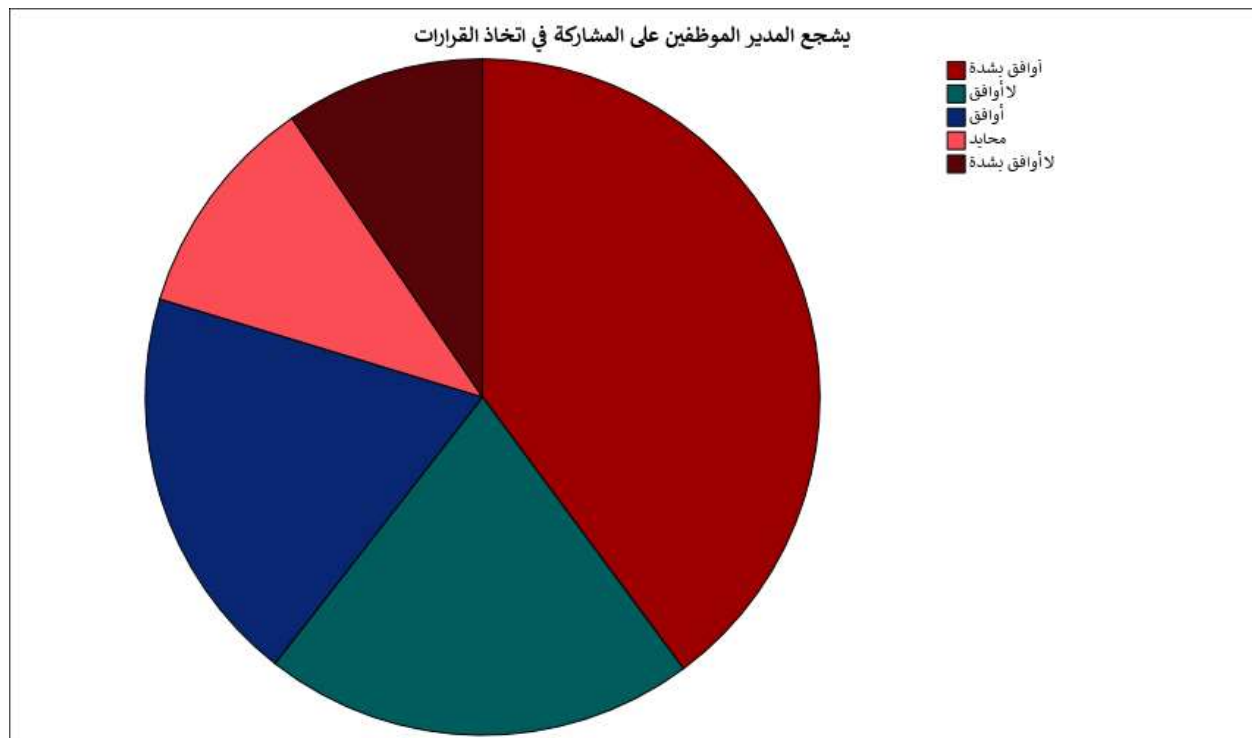
حصد خيار "أوافق بشدة" الكتلة التصويتية الأكبر بنسبة ٣٩,٨٪؛ ما يعطي مؤشراً أولياً على جنوح بعض القيادات في الشركات السعودية نحو الإدارة التشاركية. تكتسب هذه النتيجة قوتها عند دمجها مع نسبة "أوافق" (١٩,١٪)، لتشكل جبهة إيجابية تبلغ ٥٨,٩٪ من إجمالي العينة. يبرهن هذا الاتجاه على تحول في عقلية المدير السعودي نحو تمكين الكوادر؛ فالإشراك في القرار يقلل من مقاومة التغيير داخل المنظمة ويزيد من سرعة استجابة الموظفين للأهداف الاستراتيجية.

رغم هذا التفاؤل الإحصائي؛ تبرز فكرة بوجود ٢٠,٧٪ من العينة في فئة "لا أوافق". هذا الرقم ليس هيناً؛ إذ يمثل خمس القوة العاملة التي لا تزال تشعر بالتمهيش أو تعيش تحت وطأة إدارة مركزية. قد يعزى هذا التباين إلى اختلاف الأنشطة التشغيلية؛ فالوظائف ذات الطابع الفني الصارم قد لا تمنح الموظف مساحة للمشاركة كما تفعل الوظائف الإبداعية أو الاستشارية. بقاء ١٠,٨٪ في منطقة الحياد و٩,٦٪ في المعارضة الشديدة يؤكد أن تطبيق النمط الديمقراطي لا يزال يواجه تحديات ميدانية

ترتبط بالثقافة التنظيمية الموروثة: فغياب المشاركة الفعلية قد يعطل تدفق الأفكار الابتكارية ويجعل الأداء الوظيفي حبيس الأوامر الفوقية فقط.

يشجع المدير الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.8	39.8	39.8	100	أوافق بشدة	Valid
60.6	20.7	20.7	52	لا أوافق	
79.7	19.1	19.1	48	أوافق	
90.4	10.8	10.8	27	محايد	
100.0	9.6	9.6	24	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	251	Total	

جدول 7: التحليل الإحصائي لتشجيع المدير الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لتشجيع المدير الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات

• يأخذ المدير آراء الموظفين بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرار

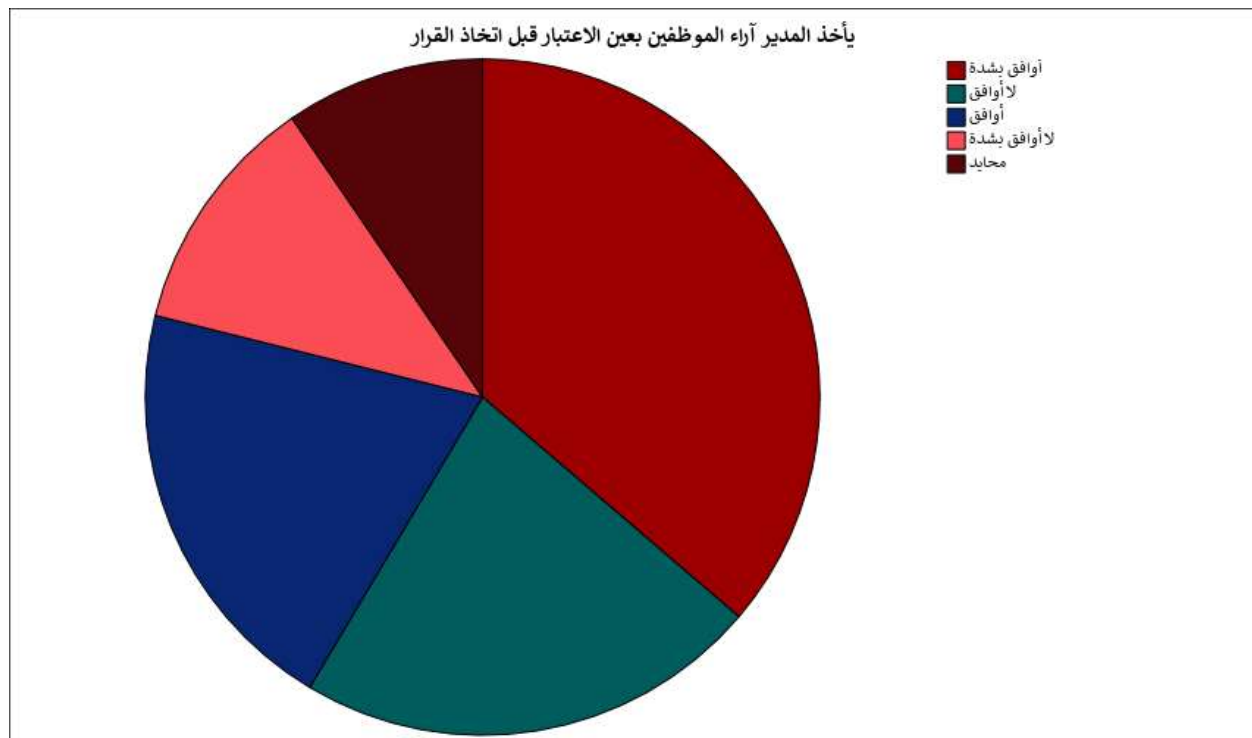
تتباين المواقف العملية للعينة تجاه مدى جدية المديرين في تقدير آراء مرؤوسهم؛ إذ اختارت النسبة الأكبر (٣٦,٣٪) درجة "أوافق بشدة" لتأييد هذا السلوك القيادي. يشير هذا الميل الإيجابي الذي تدعمه نسبة "أوافق" (٢٠,٣٪) إلى أن الأغلبية النسبية تلمس تقديراً ملموساً لمقترحاتها؛ فعملية اتخاذ القرار في بعض الشركات السعودية بدأت تتحلل من النمط الفردي لتصبح عملية تشاورية ترفع من مستوى الولاء الوظيفي.

تطل النظرة الإحصائية عند رصد كتلة المعارضة التي ضمت نسبة ٢٢,٣٪ ممن "لا يوافقون" بالإضافة إلى ١١,٦٪ ممن "لا يوافقون بشدة"؛ يعني ذلك أن ثلث العينة تقريباً يرى أن استشارة المدير قد تكون صورية ولا تتجاوز مرحلة السماع دون التأثير الفعلي في القرار النهائي. هذا الانقسام قد يفسر وجود فجوات في جودة المخرجات بين الإدارات المختلفة؛ فالمدیر الذي يتجاهل الآراء الفنية لمرؤوسيه قد يعرض سير العمليات لمخاطر تشغيلية نتيجة ضعف المعلومات الميدانية. انحسار المحايدين عند

٩,٦٪ فقط يؤكد أن هذه المسألة حيوية جداً في البيئة التنظيمية: فالموظف يمتلك موقفاً واضحاً تجاه مدى تأثير صوته في رسم سياسات العمل داخل المنظمة.

يأخذ المدير آراء الموظفين بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرار					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	91	36.3	36.3	36.3	Valid
لا أوافق	56	22.3	22.3	58.6	
أوافق	51	20.3	20.3	78.9	
لا أوافق بشدة	29	11.6	11.6	90.4	
محايد	24	9.6	9.6	100.0	
Total	251	100.0	100.0		

جدول 8: التحليل الإحصائي لأخذ المدير آراء الموظفين بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرار



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لأخذ المدير آراء الموظفين بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرار

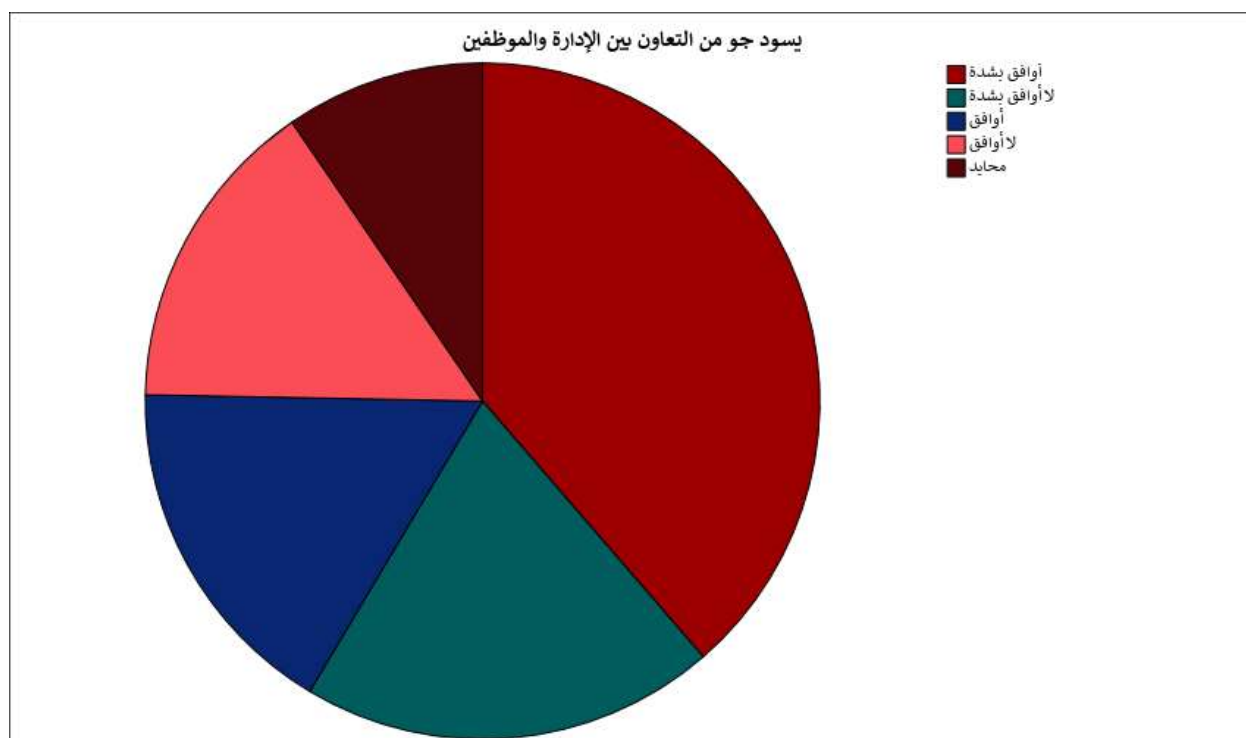
• يسود جو من التعاون بين الإدارة والموظفين

سيطرت حالة من الانقسام على تقييم مناخ التعاون داخل المؤسسات. اختار ٣٨,٦٪ درجة "أوافق بشدة" لوصف الجو العام بالتعاون. تقابلها فوراً كتلة صلبة عارضة بلغت ١٩,٩٪ في خانة "لا أوافق بشدة". الفجوة بين الطرفين عميقة؛ تدل على تباين جذري في الثقافة التنظيمية بين إدارة وأخرى. قد يفسر هذا التردد غياب سياسات واضحة لتعزيز العمل الجماعي في بعض القطاعات.

توزعت بقية النسب بين "أوافق" بنسبة ١٦,٧٪ و"لا أوافق" بنسبة ١٥,١٪. هذه الأرقام المتقاربة تمنع الجزم بسيادة روح الفريق المطلقة. الضعف في الانسجام يؤثر سلباً على انسيابية العمليات اليومية. العينة منقسمة تقريباً إلى معسكرين متساويين في القوة الإحصائية. انحسار المحايدين عند ٩,٦٪ فقط يؤكد أن الموظفين يلمسون صراعات أو تحالفات حقيقية داخل بيئة العمل؛ فالواقع التشغيلي هنا لا يحتمل المنطقة الرمادية. قد يؤدي غياب التعاون إلى بطء في تنفيذ المهام وزيادة في معدلات التوتر الوظيفي.

يسود جو من التعاون بين الإدارة والموظفين					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	38.6	38.6	38.6	97	أوافق بشدة
	58.6	19.9	19.9	50	لا أوافق بشدة
	75.3	16.7	16.7	42	أوافق
	90.4	15.1	15.1	38	لا أوافق
	100.0	9.6	9.6	24	محايد
		100.0	100.0	251	Total

جدول 9: التحليل الإحصائي لانتشار جو من التعاون بين الإدارة والموظفين



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لانتشار جو من التعاون بين الإدارة والموظفين

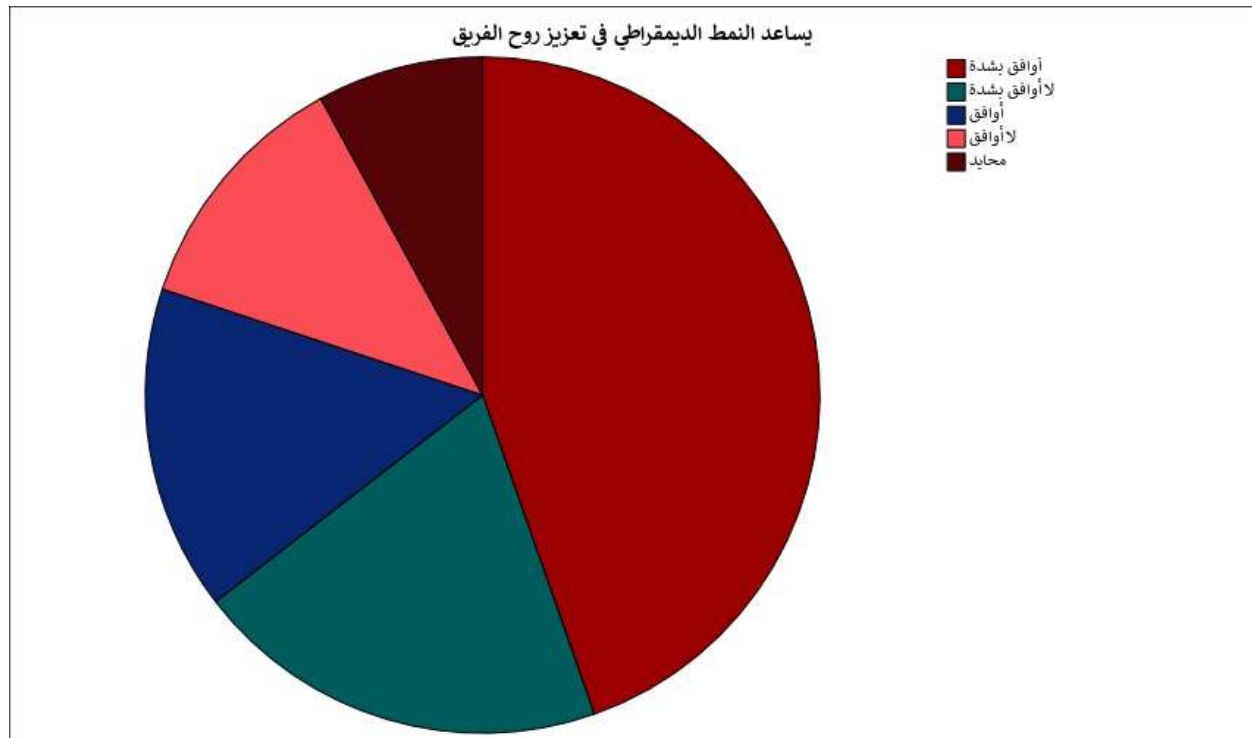
• يساعد النمط الديمقراطي في تعزيز روح الفريق

استحوذ خيار "أوافق بشدة" على الحصة الكبرى بنسبة ٤٤,٦٪؛ مما يبرهن على قناعة راسخة لدى قطاع واسع من الموظفين بأن التشاركية هي الوقود الحقيقي لتماسك الفريق. تكتسب هذه النتيجة أبعاداً تشغيلية هامة؛ فالنمط الديمقراطي لا يقف عند حدود المشورة، بل يمتد أثره لتقليل الصراعات البينية وتعميق الشعور بالمسؤولية المشتركة تجاه الأهداف التنظيمية. فالموظف الذي يلمس مساحة من الحرية في التعبير يميل غالباً إلى بذل جهد إضافي يتجاوز الوصف الوظيفي الرسمي.

تظهر بيانات المعارضة تكتلاً بنسبة ١٩,٩٪ في خانة "لا أوافق بشدة"؛ وهي نسبة مرتفعة تثير تساؤلات حول فعالية تطبيق هذا النمط في كافة السياقات الإدارية. قد يفسر هذا التباين بأن الديمقراطية الإدارية إذا لم تقترن بآليات تنفيذية واضحة، قد تتحول إلى حالة من التخبط أو البطء في اتخاذ القرار، وهو ما يزعج الفئات التي تفضل التوجهات المباشرة والصریحة. انحسار المحايدین عند ٨٪ يشير إلى أن قضية "روح الفريق" هي مسألة اختبار يومي يعيشه الموظف؛ فإما أن يعزز النمط الإداري هذا الترابط أو يساهم في تفكيكه، ولا وسطية في ذلك داخل بيئة العمل السعودية الحديثة.

يساعد النمط الديمقراطي في تعزيز روح الفريق					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	44.6	44.6	44.6	112	أوافق بشدة
	64.5	19.9	19.9	50	لا أوافق بشدة
	80.1	15.5	15.5	39	أوافق
	92.0	12.0	12.0	30	لا أوافق
	100.0	8.0	8.0	20	محايد
		100.0	100.0	251	Total

جدول 10: التحليل الإحصائي لمساعدة النمط الديمقراطي في تعزيز روح الفريق



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمساعدة النمط الديمقراطي في تعزيز روح الفريق

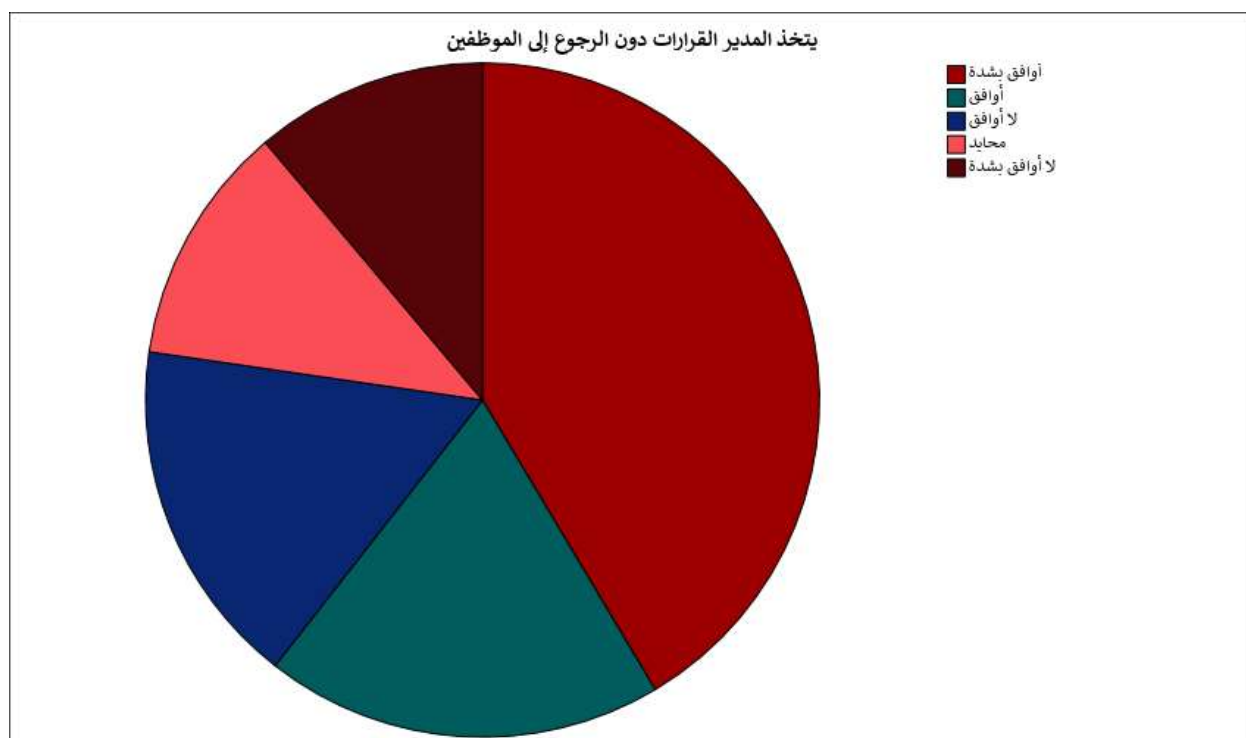
• يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الموظفين

حازت فئة "أوافق بشدة" على النسبة الأعلى بواقع ٤١,٤٪؛ تليها فئة "أوافق" بنسبة ١٩,١٪. تشير هذه الأرقام إلى هيمنة النمط الأوتوقراطي في شريحة واسعة من الشركات السعودية المبحوثة؛ فإقصاء الموظف عن دائرة القرار يضعف من استجابته للأهداف التنظيمية ويجعله مجرد منفذ لسياسات قد لا يدرك أبعادها. يتضح أن أكثر من ٦٠٪ من العينة يعانون من مركزية القرار؛ وهو ما قد يفسر انخفاض مستويات الرضا الوظيفي أو تباطؤ النمو المهني في بعض البيئات الإدارية التقليدية.

في المقابل؛ تبرز كتلة معارضة لهذا السلوك بلغت في مجموعها ٢٧,٩٪ بين "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة". هذا التباين الإحصائي يوحي بوجود تفاوت في النضج الإداري بين المنظمات؛ فالشركات التي تتجنب التفرد بالقرار غالباً ما تحقق استقراراً أكبر في تدفق العمليات الميدانية. انحسار المحايدين عند ١١,٦٪ يؤكد أن التفرد بالقرار قضية واضحة وملموسة وليست مجرد انطباع عابر؛ فالتهميش الإداري يؤدي في الواقع العملي إلى فتور دافعية الموظفين وتراجع جودة المخرجات النهائية للعمل.

يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الموظفين					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	41.4	41.4	41.4	104	أوافق بشدة
	60.6	19.1	19.1	48	أوافق
	77.3	16.7	16.7	42	لا أوافق
	88.8	11.6	11.6	29	محايد
	100.0	11.2	11.2	28	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	251	Total

جدول 11: التحليل الإحصائي لاتخاذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الموظفين



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لاتخاذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الموظفين

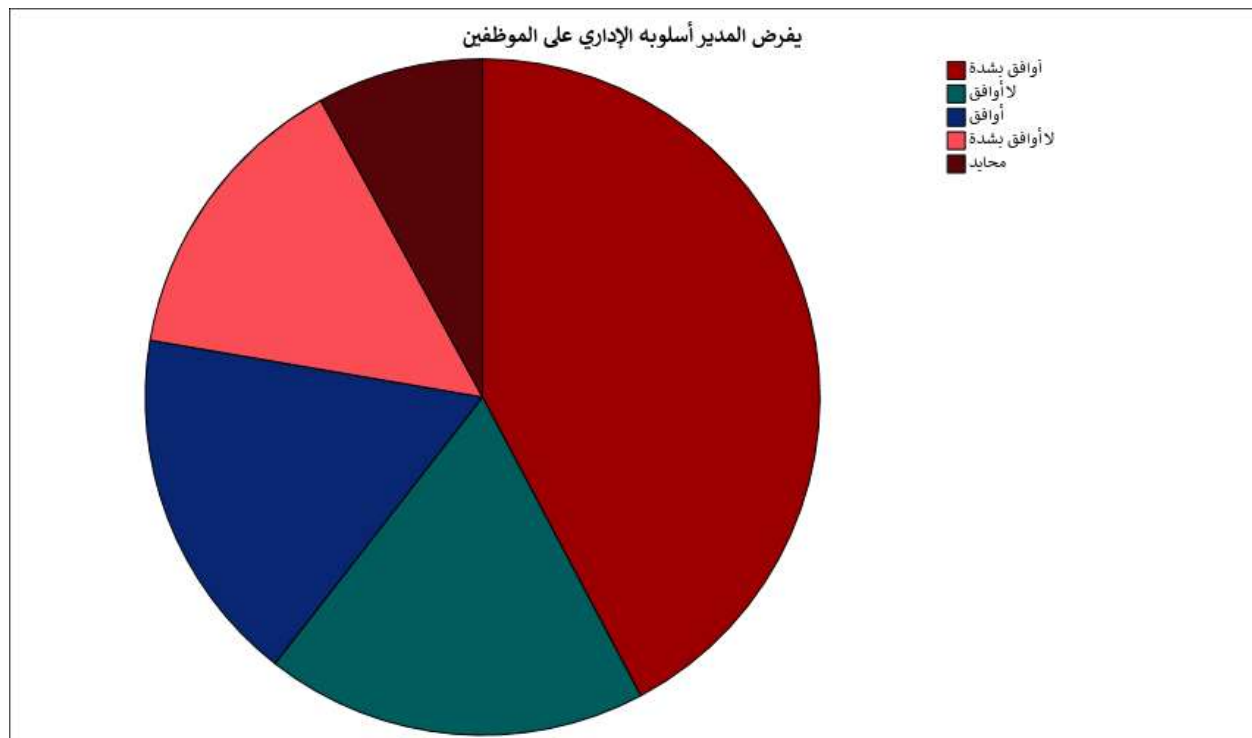
• يفرض المدير أسلوبه الإداري على الموظفين

سجل خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بنسبة ٤٢,٢٪؛ ما يعكس هيمنة النمط الإداري الفردي الذي يفرض رؤية المدير الشخصية على الفريق. تؤكد هذه النتيجة مع نسبة "أوافق" (١٧,١٪) أن حوالي ٥٩,٣٪ من القوة العاملة في الشركات المشاركة تعمل تحت وطأة أساليب إدارية قد تفتقر للمرونة. يلقي هذا الضغط بظلاله على الواقع التشغيلي؛ يفرض الأسلوب قسراً يقتل روح المبادرة ويحول الموظفين إلى منفذين آليين يخشون الخطأ أو التجربة.

في المقابل؛ تقف كتلة المعارضة المتمثلة في "لا أوافق" و"لا أوافق بشدة" بنسبة إجمالية قدرها ٣٢,٦٪. هذا التباين يوحي باختلاف النضج المؤسسي بين الشركات؛ فالمؤسسات التي تعتمد معايير الحوكمة غالباً ما تخفف من حدة النزعة الفردية للمديرين. انحسار نسبة المحايدين عند ٨٪ فقط يشير إلى أن قضية "فرض الأسلوب" هي تجربة يومية ملموسة تترك أثراً في نفوس الموظفين؛ فإما أن يشعر الموظف بالاستقلالية أو بالتبعية المطلقة. قد يفسر هذا التوجه الإحصائي احتمالية وجود مقاومة خفية للتغيير داخل تلك المنظمات؛ فالأساليب المفروضة تفتقر عادةً للإقناع؛ ما يجعل الالتزام بها صورياً ويقلل من فعالية الأداء الوظيفي الحقيقي.

يفرض المدير أسلوبه الإداري على الموظفين					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	42.2	42.2	42.2	106	أوافق بشدة
	60.6	18.3	18.3	46	لا أوافق
	77.7	17.1	17.1	43	أوافق
	92.0	14.3	14.3	36	لا أوافق بشدة
	100.0	8.0	8.0	20	محايد
		100.0	100.0	251	Total

جدول 12: التحليل الإحصائي لفرض المدير أسلوبه الإداري على الموظفين



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لفرض المدير أسلوبه الإداري على الموظفين

• تقل مشاركة الموظفين في ظل هذا النمط الإداري

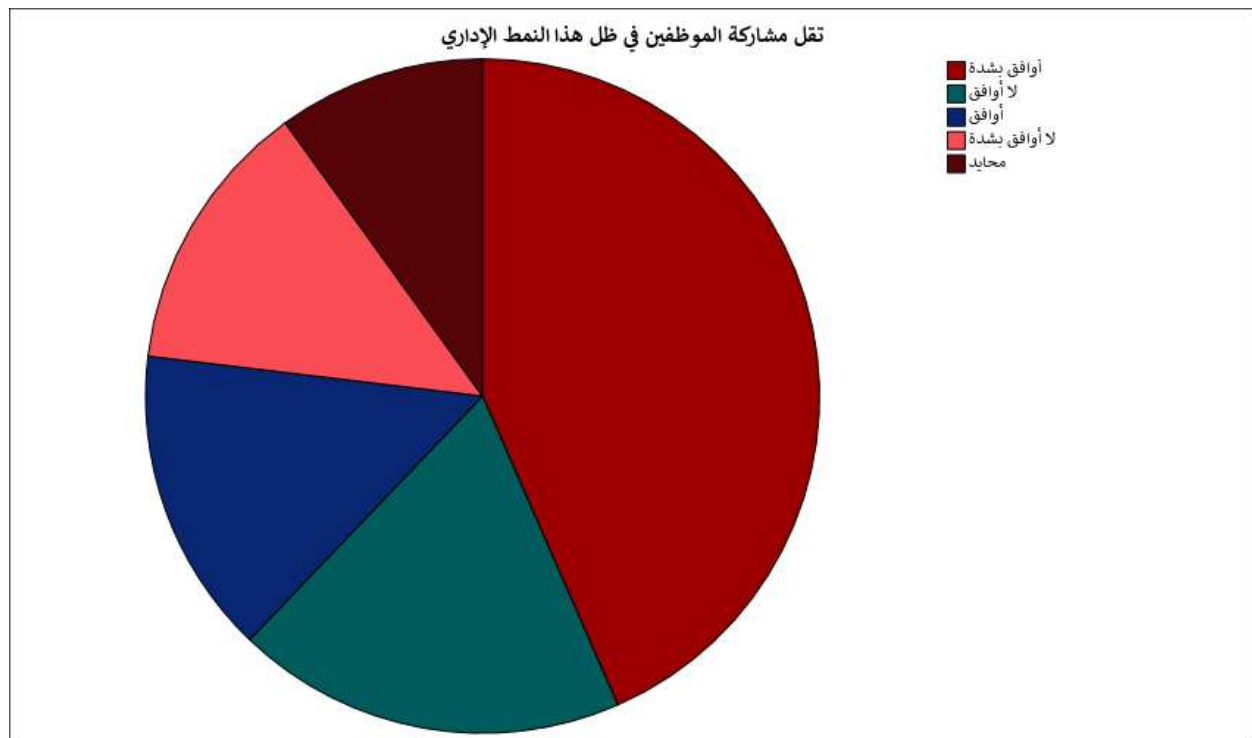
سجل خيار الحياد النسبة الأقل بواقع ١٠٪ فقط؛ ما يشير إلى أن قضية تراجع المشاركة الوظيفية ليست مسألة ضبابية بالنسبة للعينة، بل هي واقع يلمسونه بوضوح. هيمنت فئة "أوافق بشدة" على النتائج بنسبة ٤٣,٤٪؛ تعضدها نسبة "أوافق" بواقع ١٤,٧٪. يعني هذا أن حوالي ٥٨,١٪ من الموظفين يقرون بوجود علاقة طردية بين أنماط الإدارة المركزية وانكفاء الكفاءات على نفسها. يمثل هذا التراجع في المشاركة خطراً تشغيلياً داهماً؛ فالمنظمة التي لا تستثمر في عقول مرؤوسها تفقد بالضرورة قدرتها على التطور الاستباقي وتكتفي بردود الأفعال الروتينية.

برز تباين في وجهات النظر لدى ٣١,٨٪ من العينة الذين توزعوا بين "لا أوافق" و "لا أوافق بشدة"؛ قد يفسر هذا التوجه بأن بعض الأنماط الإدارية، وإن بدت حازمة، قد لا تؤدي بالضرورة إلى عزل الموظف إذا ما وُجدت قنوات تواصل بديلة أو نظام حوافز يربط المشاركة بالمكافأة. ومع ذلك؛ تظل الكتلة الكبرى مؤمنة بأن النمط الإداري هو الكابح الأول للمبادرات الفردية. يؤدي هذا الانكماش في المساهمة الميدانية إلى تجمد الأداء عند حدود الحد الأدنى المطلوب؛ ما يحول دون وصول الشركات

السعودية إلى مستويات التميز التنافسي المنشودة في رؤية المملكة. انحصار الموقف المحايد يؤكد أن بيئة العمل إما أن تكون محفزة أو طاردة للمشاركة؛ فالصمت التنظيمي هنا نتيجة مباشرة لنمط القيادة الممارس.

تقل مشاركة الموظفين في ظل هذا النمط الإداري					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.4	43.4	43.4	109	أوافق بشدة	Valid
62.2	18.7	18.7	47	لا أوافق	
76.9	14.7	14.7	37	أوافق	
90.0	13.1	13.1	33	لا أوافق بشدة	
100.0	10.0	10.0	25	محايد	
	100.0	100.0	251	Total	

جدول 13: التحليل الإحصائي لقلة مشاركة الموظفين في ظل هذا النمط الإداري



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لقلة مشاركة الموظفين في ظل هذا النمط الإداري

• يركز المدير على تنفيذ الأوامر دون مناقشة

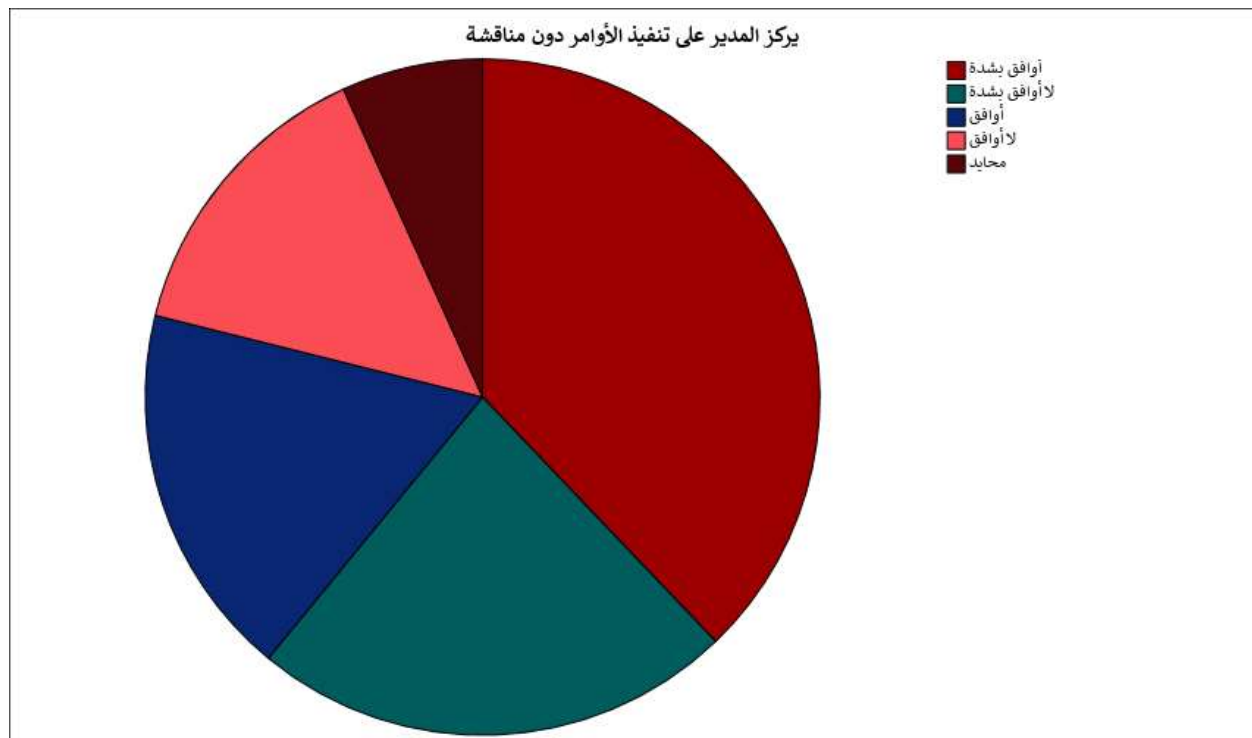
حصص خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع ٣٧,٨٪؛ ما يكشف عن استمرار سطوة النمط البيروقراطي الصارم في نسبة معتبرة من الشركات السعودية. يرجح هذا التوجه وجود ثقافة تنظيمية تقدر التراتبية وتعتبر المناقشة خروجاً عن مقتضيات الطاعة الإدارية؛ الأمر الذي قد يعطل سلاسل القيمة المضافة التي تعتمد على التغذية الراجعة من الموظفين الميدانيين. تكتسب هذه النتيجة ثقلًا إضافيًا عند إضافة نسبة "أوافق" (١٧,٩٪)، ليصبح لدينا تكتل يتجاوز ٥٥٪ يقر بخضوعه لإدارة "تنفيذية" بحتة لا تترك مساحة للجدال الفني.

وفي تسجيل "لا أوافق بشدة" لنسبة ٢٣,١٪؛ وهي ثاني أعلى تكرار في الجدول. هذا التباين يوحي بوجود استقطاب في البيئة الإدارية؛ فبينما تصر بعض القيادات على قصر دور الموظف في التنفيذ، يبدو أن هناك قطاعاً آخر بدأ يتبنى مفاهيم الإدارة الحديثة التي تسمح بالاعتراض والمناقشة. انحسار المحايدين عند أدنى مستوياتهم (٦,٨٪) يؤكد أن هذا السلوك الإداري يمثل نقطة تماس مباشرة مع كرامة الموظف المهنية وفعالية أدائه؛ فالواقع العملي لا يحتمل الميوعة هنا. استمرار هذا التشنج في

إصدار الأوامر قد يحول دون تحسين جودة العمل؛ فالأخطاء الإجرائية في هذه الإدارات غالباً ما تكتشف بعد فوات الأوان
نتيجة غياب الحوار المسبق.

يركز المدير على تنفيذ الأوامر دون مناقشة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.8	37.8	37.8	95	أوافق بشدة	Valid
61.0	23.1	23.1	58	لا أوافق بشدة	
78.9	17.9	17.9	45	أوافق	
93.2	14.3	14.3	36	لا أوافق	
100.0	6.8	6.8	17	محايد	
	100.0	100.0	251	Total	

جدول 14 : التحليل الإحصائي لتركيز المدير على تنفيذ الأوامر دون مناقشة



شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لتركيز المدير على تنفيذ الأوامر دون مناقشة

• يلهم المدير الموظفين لتحقيق أهداف العمل

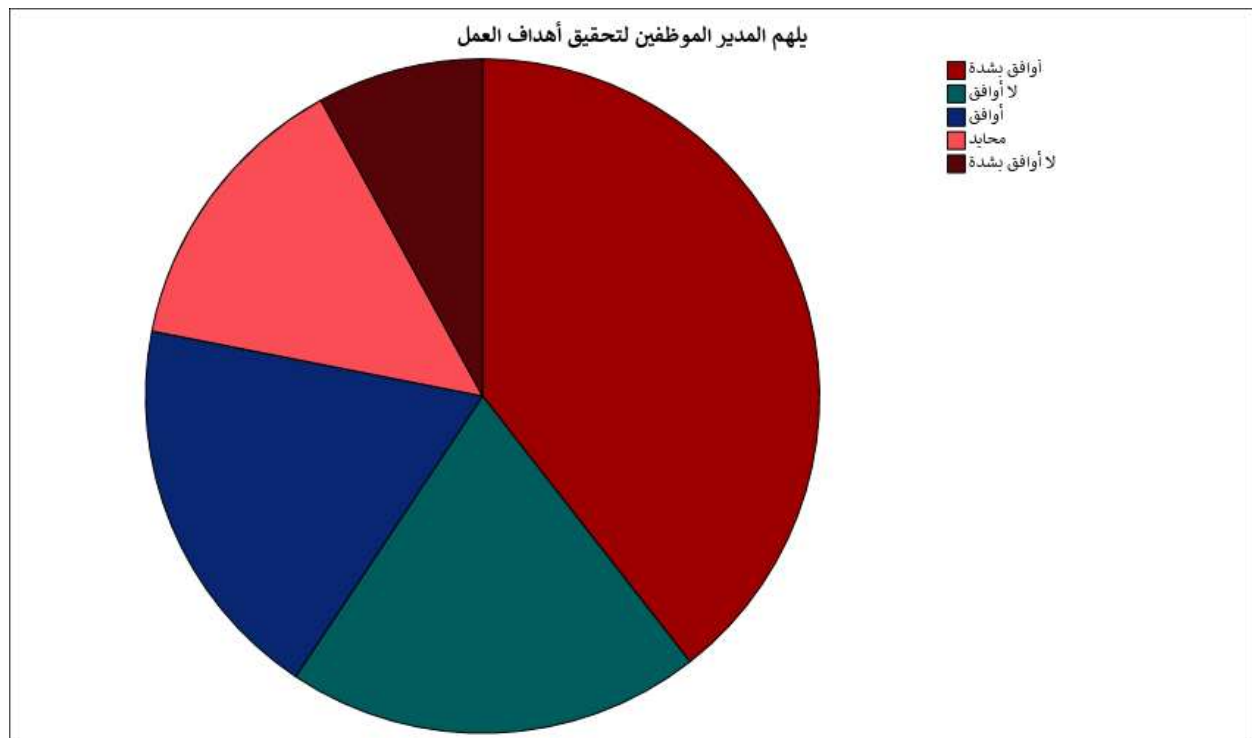
استأثر خيار "أوافق بشدة" بالنسبة الأعلى بواقع ٣٩,٤٪؛ تتبعها فئة "أوافق" بنسبة ١٨,٧٪. تبرز هذه الأرقام ملامح القيادة المهمة في الشركات السعودية المبحوثة، حيث ينجح قرابة ٥٨٪ من المديرين في ربط طموحات الموظفين بأهداف المنظمة. إن القدرة على الإلهام تتجاوز مجرد إصدار التوجيهات؛ فهي تخلق حافزاً داخلياً يدفع الفرد لتجويد مخرجاته دون رقابة لصيقة. يظهر هنا أثر النمط التحويلي في رفع الروح المعنوية؛ ما يقلل من احتمالية الاحتراق الوظيفي ويزيد من مرونة الفريق عند مواجهة الأزمات التشغيلية المفاجئة.

بالمقابل، تقف نسبة ١٩,٩٪ في خانة "لا أوافق" و٨٪ في "لا أوافق بشدة" كإشارة إلى وجود فجوة في مهارات التأثير لدى بعض القيادات. قد يفسر هذا التباين ميل بعض المديرين للتركيز على الجوانب الإجرائية والرقابية الصرفة على حساب البعد النفسي والتحفيزي. بقاء ١٣,٩٪ من العينة في منطقة الحياد يعزز من احتمالية أن دور المدير في نظر هؤلاء يقتصر على المهام

الإدارية التقليدية فقط. في الواقع العملي، يضعف غياب الإلهام من قدرة الشركة على المنافسة؛ فالموظف غير الملهم يكتفي بتقديم الحد الأدنى من الجهد المطلوب، مما يجعل فعالية الأداء الوظيفي مرهونة بالمتابعة المستمرة لا بالمبادرة الذاتية.

يلهم المدير الموظفين لتحقيق أهداف العمل					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.4	39.4	39.4	99	أوافق بشدة	Valid
59.4	19.9	19.9	50	لا أوافق	
78.1	18.7	18.7	47	أوافق	
92.0	13.9	13.9	35	محايد	
100.0	8.0	8.0	20	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	251	Total	

جدول 15: التحليل الإحصائي لإلهام المدير الموظفين لتحقيق أهداف العمل



شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لإلهام المدير الموظفين لتحقيق أهداف العمل

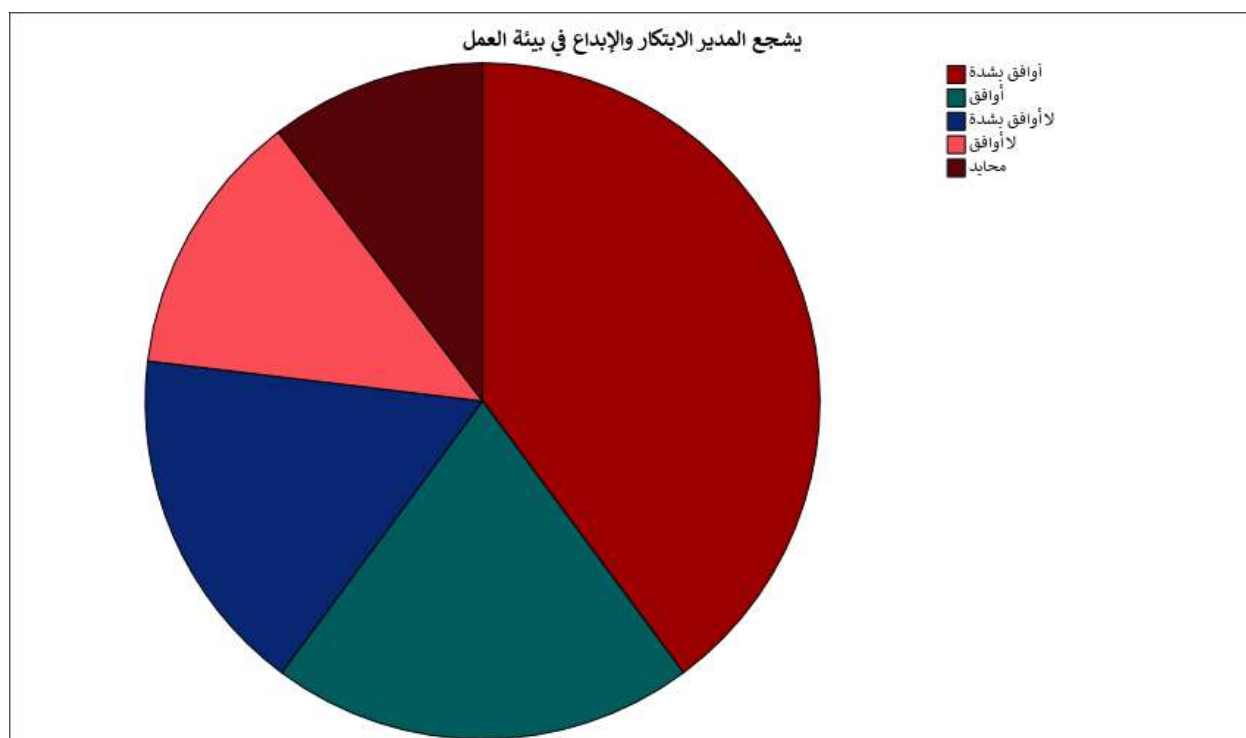
• يشجع المدير الابتكار والإبداع في بيئة العمل

سجلت حالة الحياد النسبة الأقل بواقع ١٠,٤٪ فقط؛ مما يبرهن على أن الموظف السعودي لديه موقف واضح تجاه قضية الابتكار ولا يراها مسألة هامشية. تصدر خيار "أوافق بشدة" المشهد بنسبة ٣٩,٨٪؛ تلاه "أوافق" بنسبة ٢٠,٣٪. تشير هذه القوة التصويتية التي تتجاوز ٦٠٪ إلى تنامي وعي القيادات في الشركات المبحوثة بأهمية رأس المال الفكري. فالمدير الذي يفتح أبواب الإبداع لا يحسن الأداء فحسب، بل يضمن استدامة الحلول التشغيلية في بيئة عمل تتسم بالتنافسية العالية.

وعند رصد ٢٩,٤٪ من العينة في معسكر عدم الموافقة (١٦,٧٪ لا أوافق بشدة، و١٢,٧٪ لا أوافق). ينم هذا التباين عن وجود إدارات لا تزال تركز إلى الأساليب النمطية وتخشى مخاطر التجريب؛ وهو ما قد يعيق سرعة التحول الرقمي أو تطوير الخدمات داخل تلك المنظمات. إن حصر الموظف في تنفيذ المهام الروتينية دون تحفيز خياله المهني يقتل دافعيته ويجعل فعالية الأداء مجرد أرقام جوفاء تفتقر للروح التطويرية. يبدو أن الفجوة بين الإدارات المنفتحة والتقليدية تؤثر بشكل مباشر على جاذبية بيئة العمل؛ فالكفاءات الشابة غالباً ما تهجر من البيئات التي تقمع المبادرة الإبداعية.

يشجع المدير الابتكار والإبداع في بيئة العمل					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	39.8	39.8	39.8	100	أوافق بشدة
	60.2	20.3	20.3	51	أوافق
	76.9	16.7	16.7	42	لا أوافق بشدة
	89.6	12.7	12.7	32	لا أوافق
	100.0	10.4	10.4	26	محايد
		100.0	100.0	251	Total

جدول 16: التحليل الإحصائي لتشجيع المدير الابتكار والإبداع في بيئة العمل



شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لتشجيع المدير الابتكار والإبداع في بيئة العمل

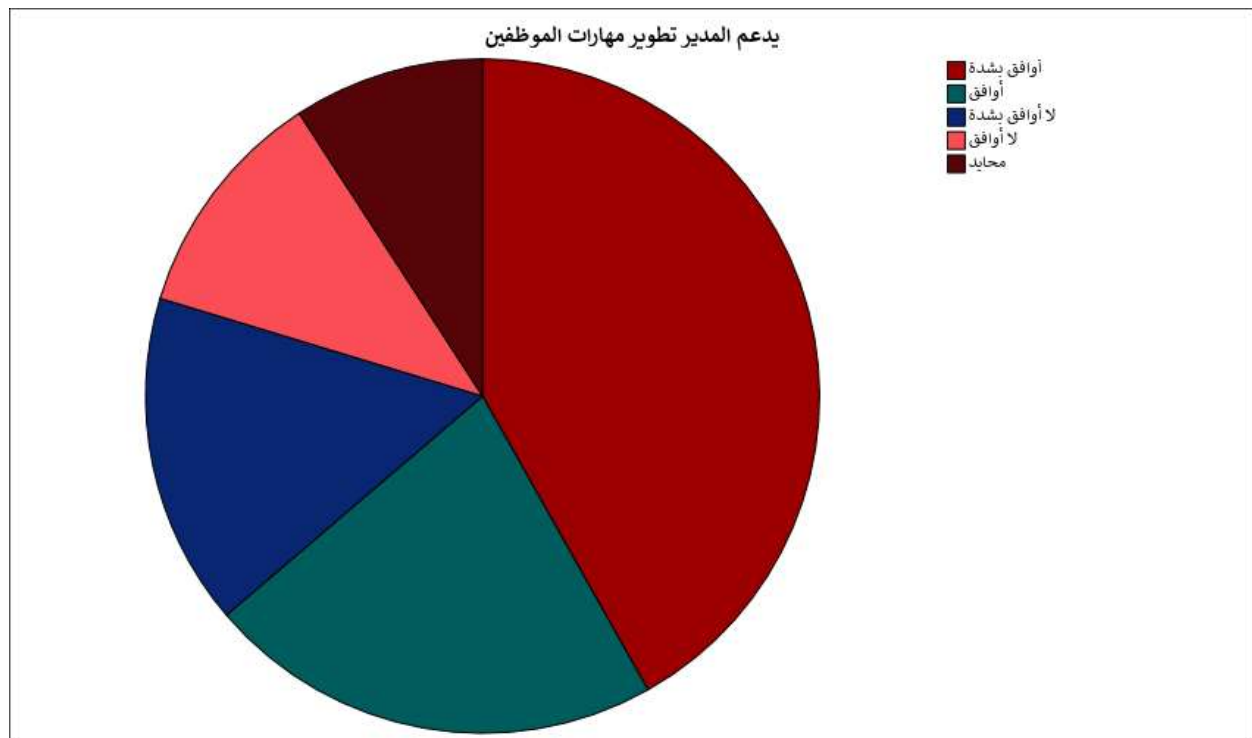
• يدعم المدير تطوير مهارات الموظفين

حصص خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع ٤١,٨٪؛ ما يكشف عن إدراك قيادي متنامٍ في الشركات السعودية بضرورة الاستثمار في رأس المال البشري. تكتسب هذه النتيجة قوة إضافية عند دمجها مع نسبة "أوافق" التي بلغت ٢١,٩٪، ليشكل المؤيدون للدور الداعم للمدير في التطوير المهني حوالي ٦٣,٧٪ من إجمالي العينة. يبرهن هذا الاتجاه على تحول وظيفي نحو بيانات عمل تعليمية؛ فالمدير هنا لا يكتفي بإدارة المهام، بل يتقمص دور "الموجه" الذي يسعى لرفع كفاءة فريقه؛ الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مرونة المؤسسة وقدرتها على مواكبة التغيرات التقنية المتسارعة.

وعند رصد كتلة المعارضة التي ضمت ١٥,٩٪ ممن "لا يوافقون بشدة" و ١١,٢٪ ممن "لا يوافقون"؛ يعني ذلك أن قرابة ربع العينة لا يزالون يشعرون بجمود في مساراتهم المهنية تحت الإدارة الحالية. قد يعزى هذا التباين إلى تركيز بعض المديرين على المخرجات العاجلة والربحية السريعة على حساب التكوين المهني طويل الأمد؛ وهو ما قد يؤدي في الواقع العملي إلى نضوب الكفاءات داخل تلك المنظمات وتسربها نحو المنافسين الذين يوفر بيئة أكثر دعماً. انحسار المحايدون عند ٩,٢٪ فقط يؤكد أن سياسة تطوير المهارات هي قضية تماس مباشر يشعر بها الموظف في تفاصيل مهامه اليومية؛ فالمدير إما أن يكون جسراً للنمو أو عائقاً دونه.

يدعم المدير تطوير مهارات الموظفين					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	105	41.8	41.8	41.8	Valid
أوافق	55	21.9	21.9	63.7	
لا أوافق بشدة	40	15.9	15.9	79.7	
لا أوافق	28	11.2	11.2	90.8	
محايد	23	9.2	9.2	100.0	
Total	251	100.0	100.0		

جدول 17: التحليل الإحصائي لدعم المدير تطوير مهارات الموظفين



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لدعم المدير تطوير مهارات الموظفين

• يسهم النمط التحويلي في تحسين الأداء العام

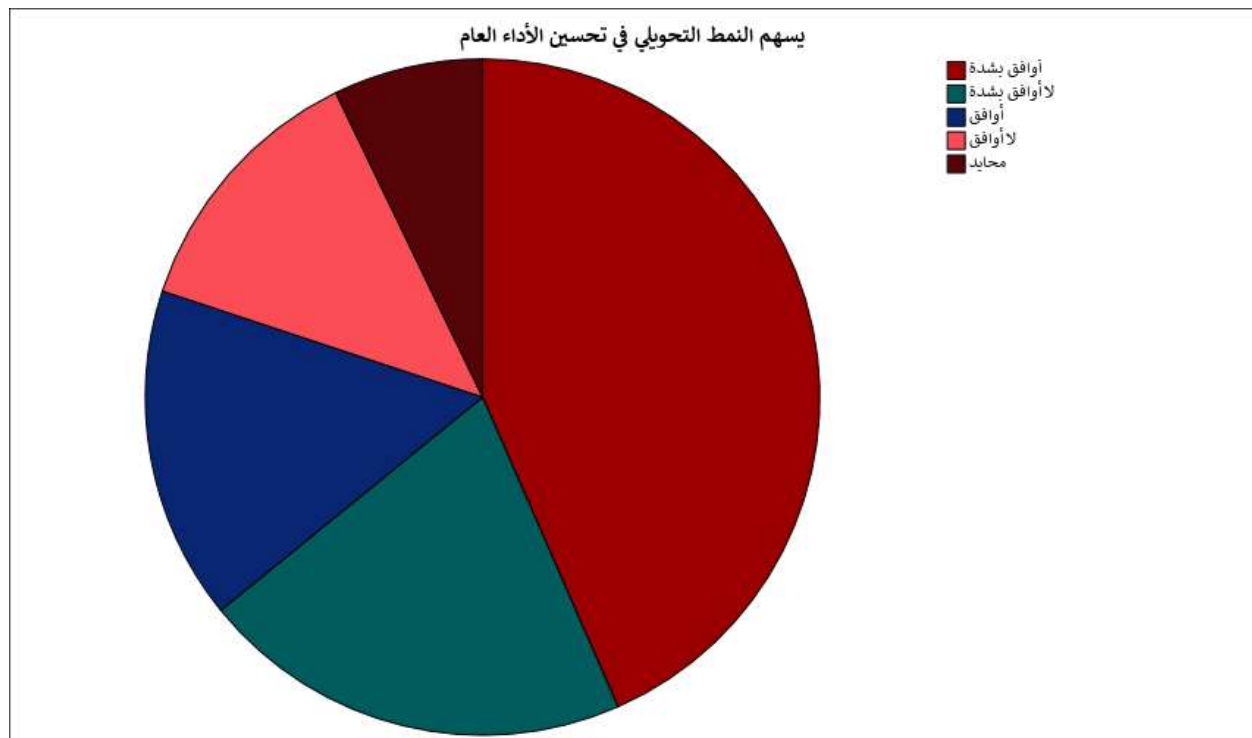
حصص خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع ٤٣,٤٪؛ تليها فئة "لا أوافق بشدة" بنسبة ٢٠,٧٪. تظهر هذه النتائج استقطاباً في إدراك العينة لجدوى القيادة التحويلية داخل الشركات السعودية؛ فبينما ترى الأغلبية النسبية أن هذا النمط هو المحرك الأساسي لتطوير المخرجات، تقف كتلة صلبة في الاتجاه المعاكس تماماً. قد يفسر هذا التباين وجود تجارب سلبية لبعض الموظفين مع محاولات "تحويلية" لم تراعى الثقافة التنظيمية السائدة؛ فالنمط التحويلي يتطلب مهارات قيادية استثنائية وبيئة تتقبل التغيير الجذري، وبدون ذلك قد يُنظر إليه كعبء إداري يزيد من غموض الدور بدلاً من تحسين الأداء.

انحسر الحياد عند أدنى مستوياته بنسبة ٧,٢٪ فقط؛ ما يعني أن العينة تمتلك رؤية ناضجة وقاطعة حول انعكاسات أسلوب الإدارة على كفاءة العمليات. تشكل نسبة التأييد الإجمالية (أوافق بشدة وأوافق) حوالي ٥٩,٣٪، وهي أغلبية مريحة إحصائياً تدعم التوجه نحو القيادة المهمة والمحفزة فكرياً. ومع ذلك؛ فإن وجود ٣٣,٤٪ في معسكر عدم الموافقة يشير إلى احتمالية وجود فجوة في تطبيق مبادئ هذا النمط على أرض الواقع؛ فالمثالية التي ينشدها النمط التحويلي قد تصطدم أحياناً

ببيروقراطية الإجراءات أو ضعف الموارد المتاحة للابتكار، مما يجعل أثره في تحسين الأداء العام محدوداً في نظر ثلث القوة العاملة المشاركة.

يسهم النمط التحويلي في تحسين الأداء العام					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.4	43.4	43.4	109	أوافق بشدة	Valid
64.1	20.7	20.7	52	لا أوافق بشدة	
80.1	15.9	15.9	40	أوافق	
92.8	12.7	12.7	32	لا أوافق	
100.0	7.2	7.2	18	محايد	
	100.0	100.0	251	Total	

جدول 18: التحليل الإحصائي لمساهمة النمط التحويلي في تحسين الأداء العام



شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لمساهمة النمط التحويلي في تحسين الأداء العام

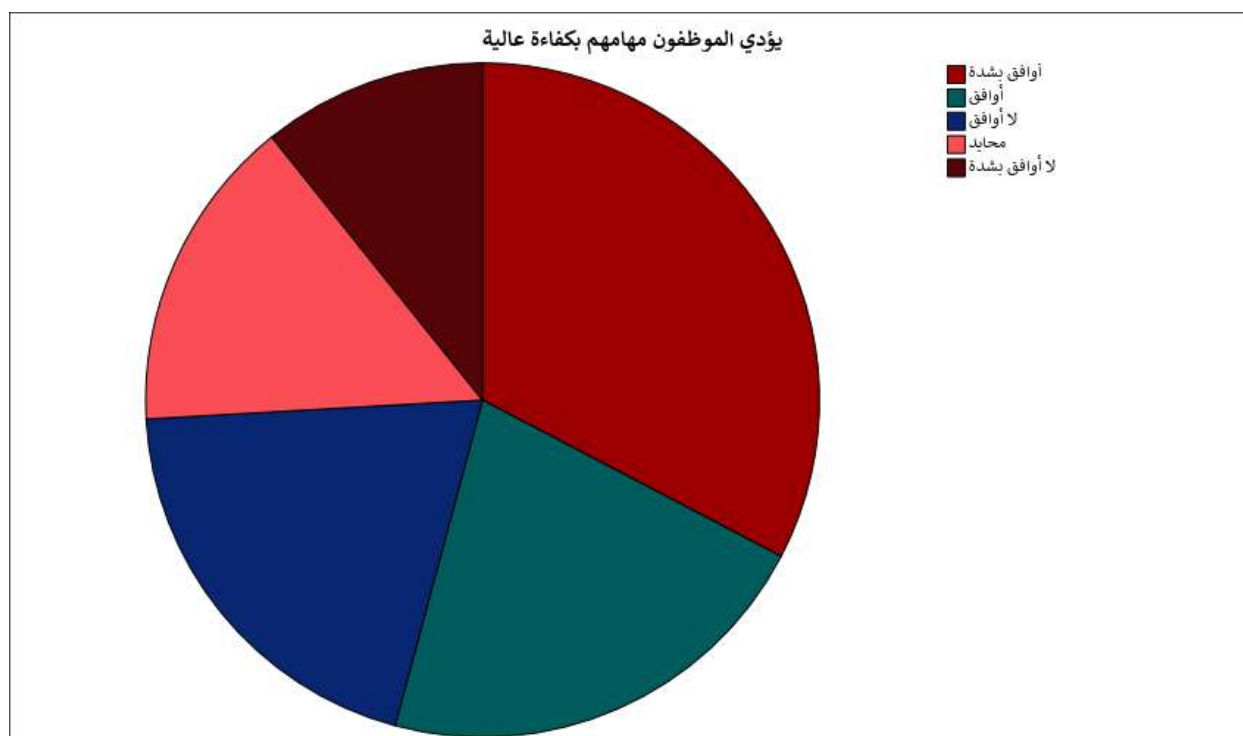
• يؤدي الموظفون مهامهم بكفاءة عالية

حصص خيار "أوافق بشدة" الصادرة بنسبة ٣٢,٧٪. يليه خيار "أوافق" بواقع ٢١,٥٪. المجموع يتجاوز نصف العينة بقليل. الشعور بالكفاءة موجود لكنه ليس طاعياً. سجلت المعارضة نسبة ١٩,٩٪ في خانة "لا أوافق". تضاف إليها ١٠,٨٪ في "لا أوافق بشدة". قرابة ثلث الموظفين يشككون في جودة الأداء الميداني.

الحياد سجل ١٥,١٪. الرقم يعكس ضبابية في معايير قياس الإنتاجية. قد يفسر هذا التردد غياب أنظمة تقييم دقيقة في بعض الشركات السعودية. الكفاءة ترتبط مباشرة بالدعم الإداري والنمط القيادي المتبع. التباين بين الموافقين والمعارضين يشير إلى وجود فجوات في التأهيل أو الأدوات المتاحة. الواقع التشغيلي يظهر أن الأداء لم يصل بعد لمرحلة الإجماع الكلي. تراجع القناعة بالكفاءة لدى ٣٠٪ من العينة قد يهدد الميزة التنافسية للمنظمة. الاستثمار في التدريب وبناء الثقة ضرورة ملحة هنا. الفشل في تحسين هذه النظرة سيؤدي حتماً إلى ترهل الإنتاجية وتراكم الأخطاء الفنية.

يؤدي الموظفون مهامهم بكفاءة عالية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
32.7	32.7	32.7	82	أوافق بشدة	Valid
54.2	21.5	21.5	54	أوافق	
74.1	19.9	19.9	50	لا أوافق	
89.2	15.1	15.1	38	محايد	
100.0	10.8	10.8	27	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	251	Total	

جدول 19: التحليل الإحصائي لأداء الموظفون مهامهم بكفاءة عالية



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لأداء الموظفون مهامهم بكفاءة عالية

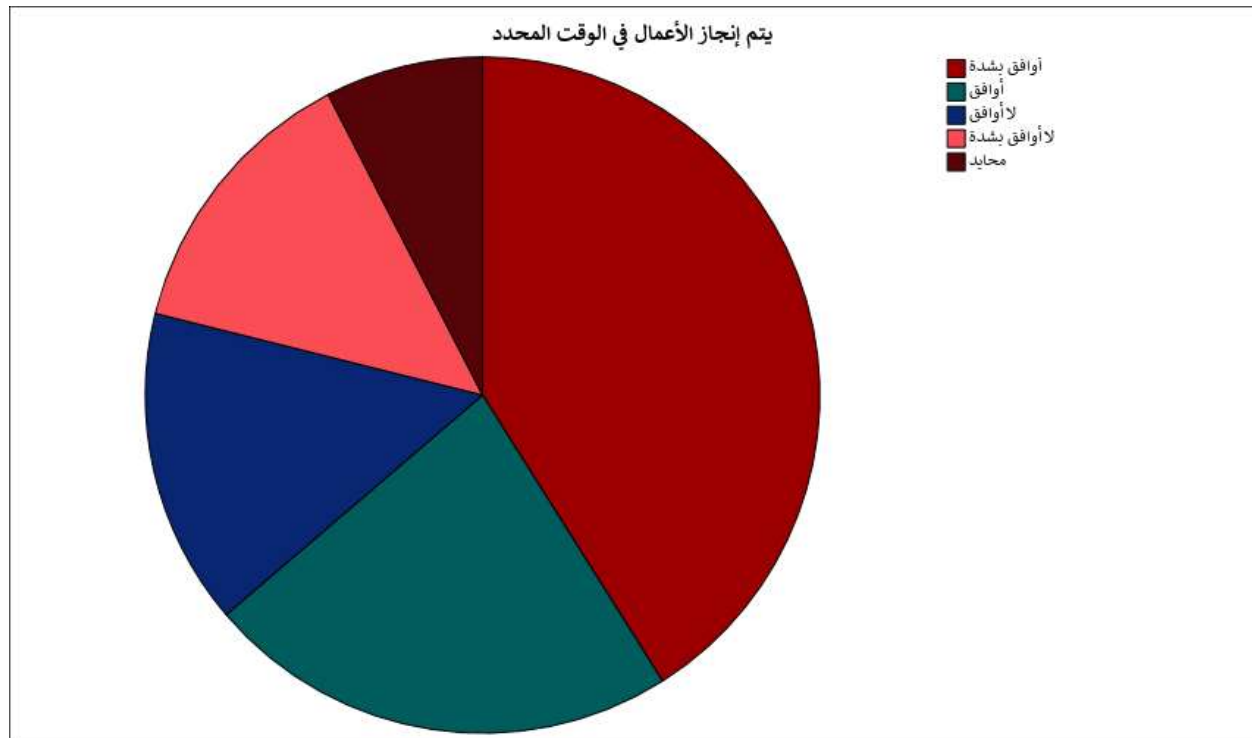
• يتم إنجاز الأعمال في الوقت المحدد

استقرت نسبة المحايدين عند أدنى مستوياتها بواقع ٧,٦٪ فقط؛ ما يبرز أن الالتزام بالمواعيد النهائية يمثل قضية فصل واضحة في الوعي المهني للموظف السعودي. اكتسح خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة ٤١٪، وتعززت هذه النتيجة بنسبة ٢٢,٧٪ من الموافقين، ليشكل الملتزمون زمنياً جبهة عريضة تبلغ ٦٣,٧٪. تشير هذه القوة الإحصائية إلى نجاح الشركات المشاركة في إرساء ثقافة الانضباط التشغيلي، حيث تلعب أنماط الإدارة دوراً واضحاً في تحويل ضغوط الوقت إلى محفزات للإنجاز بدلاً من كونها عوائق؛ فالموظف الذي يدرك وضوح أهدافه يميل غالباً لتفادي التسويف التنظيمي.

وفي تكتل المعارضة الذي ضم ١٥,١٪ "لا أوافق" و ١٣,٥٪ "لا أوافق بشدة"؛ وهو ما يضع قرابة ثلث العينة في دائرة التعثر الزمني. قد يفسر هذا التباين وجود خلل في تقدير الطاقات البشرية أو سوء توزيع المهام من قبل الإدارة، إذ إن المركزية الشديدة أو غياب التفويض قد يؤديان بالضرورة إلى اختناقات في سير العمليات وتراكم المهام المعلقة. هذا الانقسام الميداني يوحي بأن فعالية الأداء الوظيفي مرتبطة بمرونة النمط الإداري في إدارة الأزمات الزمنية؛ فالفشل في الإنجاز الموقوت في هذه النسبة لا يشير لضعف الكفاءة الفردية بقدر ما يشير لاحتمالية وجود فجوات في التخطيط الإداري الاستباقي.

يتم إنجاز الأعمال في الوقت المحدد					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.0	41.0	41.0	103	أوافق بشدة	Valid
63.7	22.7	22.7	57	أوافق	
78.9	15.1	15.1	38	لا أوافق	
92.4	13.5	13.5	34	لا أوافق بشدة	
100.0	7.6	7.6	19	محايد	
	100.0	100.0	251	Total	

جدول 20: التحليل الإحصائي لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد

• تتحسن جودة العمل المقدمة داخل الشركة

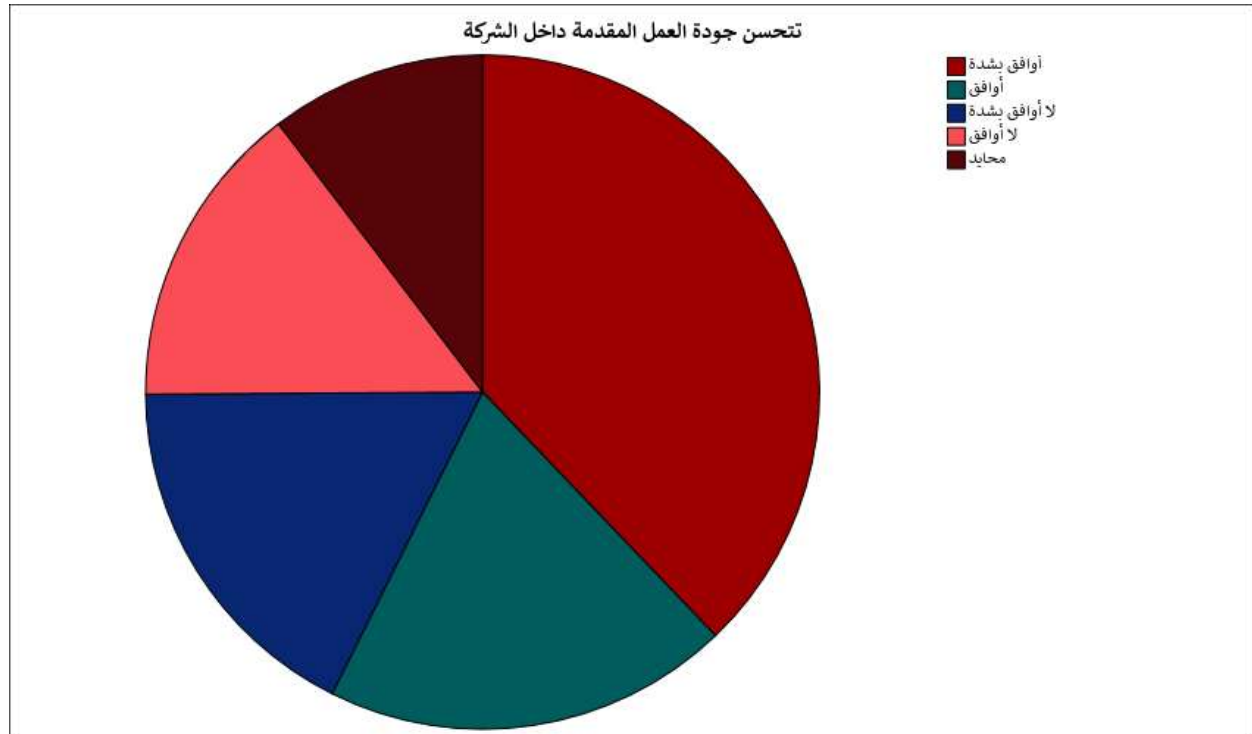
سجلت فئة "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بنسبة ٣٧,٨٪؛ تليها فئة "أوافق" بنسبة ١٩,٥٪. يعني هذا أن غالبية العينة تلمس تحسناً ملموساً في جودة المخرجات، وهو ما يشير إلى أن أنماط الإدارة المتبعة في هذه الشركات نجحت جزئياً في صياغة معايير أداء تتجاوز مجرد الكم؛ فالجودة في السياق السعودي الحالي ترتبط بمدى مواءمة المنتجات أو الخدمات لرؤية الشركة التنافسية. تعزز هذه القناعة لدى ٥٧,٣٪ من الموظفين احتمالية وجود أنظمة رقابة ذاتية وتغذية راجعة فعالة تسمح بتصحيح المسار قبل نهو العمليات.

تظهر بيانات المعارضة انقساماً؛ حيث يرى ١٧,٥٪ "لا أوافق بشدة" و ١٤,٧٪ "لا أوافق" أن الجودة لم تشهد التحسن المرجو. هذا التباين في الآراء يرجح وجود تفاوت في مستويات التدريب أو وضوح المواصفات الفنية المطلوبة بين الإدارات المختلفة؛ فغياب معايير جودة موحدة قد يؤدي بالضرورة إلى مخرجات متذبذبة تضعف من سمعة الشركة المؤسسية. بقاء ١٠,٤٪ في

منطقة الحياء يؤكد أن الجودة بالنسبة للبعض لا تزال تخضع لتقييمات شخصية وليست مؤسسية؛ فالواقع العملي يثبت أن استقرار الجودة يتطلب نمطاً إدارياً لا يكتفي بالتحفيز، بل يوفر الأدوات والبيانات اللازمة لضمان الإلتقان المهني المستدام.

تتحسن جودة العمل المقدمة داخل الشركة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.8	37.8	37.8	95	أوافق بشدة	Valid
57.4	19.5	19.5	49	أوافق	
74.9	17.5	17.5	44	لا أوافق بشدة	
89.6	14.7	14.7	37	لا أوافق	
100.0	10.4	10.4	26	محايد	
	100.0	100.0	251	Total	

جدول 21: التحليل الإحصائي لتحسن جودة العمل المقدمة داخل الشركة



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لتحسين جودة العمل المقدمة داخل الشركة

• يسهم العمل الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي

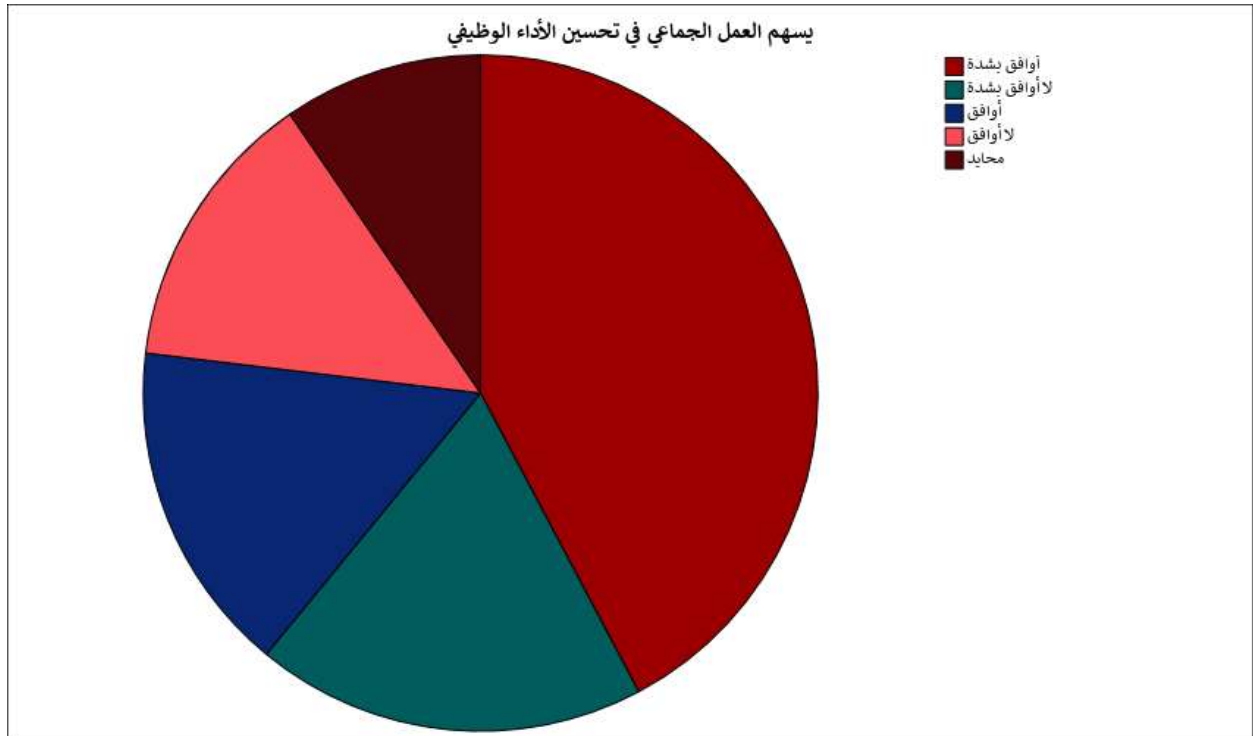
انقسام يتبدى في استقراء آراء العينة حول دور العمل الجماعي في تطوير الأداء؛ فبينما يكتسح التأييد المطلق المشهد، تبرز معارضة صلبة تقسم التوجهات الميدانية إلى قطبين متضادين. سجل خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بنسبة ٤٢,٢٪؛ ما يؤكد وجود قناعة راسخة لدى شريحة واسعة بأن تضافر الجهود هو المحرك الأساسي لرفع الكفاءة التشغيلية داخل الشركات السعودية. يرجح هذا الوعي الإيجابي نجاح بعض المؤسسات في بناء فرق عمل متجانسة تتجاوز الفردية؛ فالعمل الجماعي يقلل من احتمالية الخطأ ويعزز من سرعة الإنجاز عبر تبادل الخبرات اللحظي.

تقابل هذا التوجه نسبة معتبرة بلغت ١٨,٧٪ في خانة "لا أوافق بشدة"؛ وهي نسبة مرتفعة تثير تساؤلات حول جودة تجارب العمل المشترك في بعض المنظمات. قد يعزى هذا التباين إلى غياب آليات واضحة لتوزيع المهام أو وجود صراعات داخلية تحول "العمل الجماعي" إلى عبء تنظيمي يشتت الجهود بدلاً من توحيدها. انحسار المحايدين عند ٩,٦٪ فقط وتوزع البقية بين "أوافق" بنسبة ١٥,٩٪ و"لا أوافق" بنسبة ١٣,٥٪ يعمق من احتمالية تأثر الأداء بطبيعة القيادة المتبعة؛ فالإدارة التي لا توفر

بيئة تعاونية آمنة ستجد مرؤوسها يميلون للاستقلالية لحماية إنتاجيتهم الفردية. الواقع العملي هنا يثبت أن فاعلية العمل الجماعي ليست مجرد رغبة إدارية، بل هي ممارسة محفوفة بالتحديات ترتبط بشكل عضوي بنمط الإدارة وقدرته على ضبط إيقاع التفاعل البشري داخل المؤسسة.

يسهم العمل الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.2	42.2	42.2	106	أوافق بشدة	Valid
61.0	18.7	18.7	47	لا أوافق بشدة	
76.9	15.9	15.9	40	أوافق	
90.4	13.5	13.5	34	لا أوافق	
100.0	9.6	9.6	24	محايد	
	100.0	100.0	251	Total	

جدول 22: التحليل الإحصائي لمساهمة العمل الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي



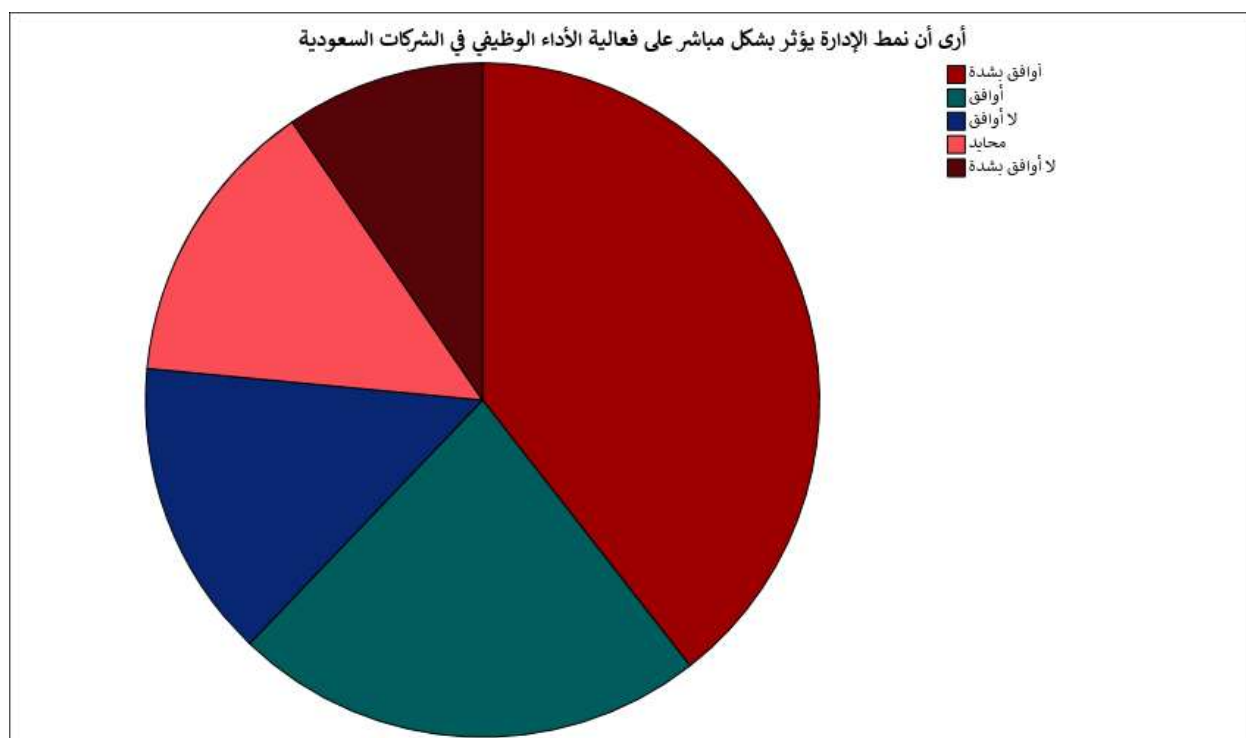
شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لمساهمة العمل الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي

• أرى أن نمط الإدارة يؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية

اكتسح خيار "أوافق بشدة" الصدارة بنسبة ٣٩,٤٪. يليه خيار "أوافق" بواقع ٢٢,٧٪. الموقف العام للعينة واضح. القناعة بدور النمط الإداري في تشكيل الأداء راسخة. هؤلاء يمثلون أغلبية صلبة تتجاوز ٦٢٪. يدرك الموظف السعودي أن المدير هو محرك الكفاءة الأول. التوجيه القيادي يحدد مسار الإنتاجية اليومي. غياب هذا الإدراك في المؤسسات يعطل نمو المخرجات. سجلت المعارضة نسبة ١٤,٣٪ في خانة "لا أوافق". تضاف إليها ٩,٦٪ في "لا أوافق بشدة". قرابة ربع العينة يقلل من هذا التأثير المباشر. قد يفسر هذا التباين اعتماد بعض الوظائف على المسارات التقنية الصرفة. هؤلاء يرون أن جودة العمل نتاج مهاراتهم الذاتية لا التوجيه الإداري. الحياد سجل ١٣,٩٪. الرقم يعكس عدم اكتراث شريحة من الموظفين بهوية النمط القيادي. الواقع التشغيلي يشير إلى أن نجاح الشركات السعودية مرهون بوعي القيادات بهذا الترابط الحتمي. الفشل في ضبط الأسلوب الإداري سيؤدي حتماً إلى تذبذب مستويات الأداء الميداني.

أرى أن نمط الإدارة يؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	39.4	39.4	39.4	99	أوافق بشدة
	62.2	22.7	22.7	57	أوافق
	76.5	14.3	14.3	36	لا أوافق
	90.4	13.9	13.9	35	محايد
	100.0	9.6	9.6	24	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	251	Total

جدول 23 : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن نمط الإدارة يؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني للاعتقاد أن نمط الإدارة يؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

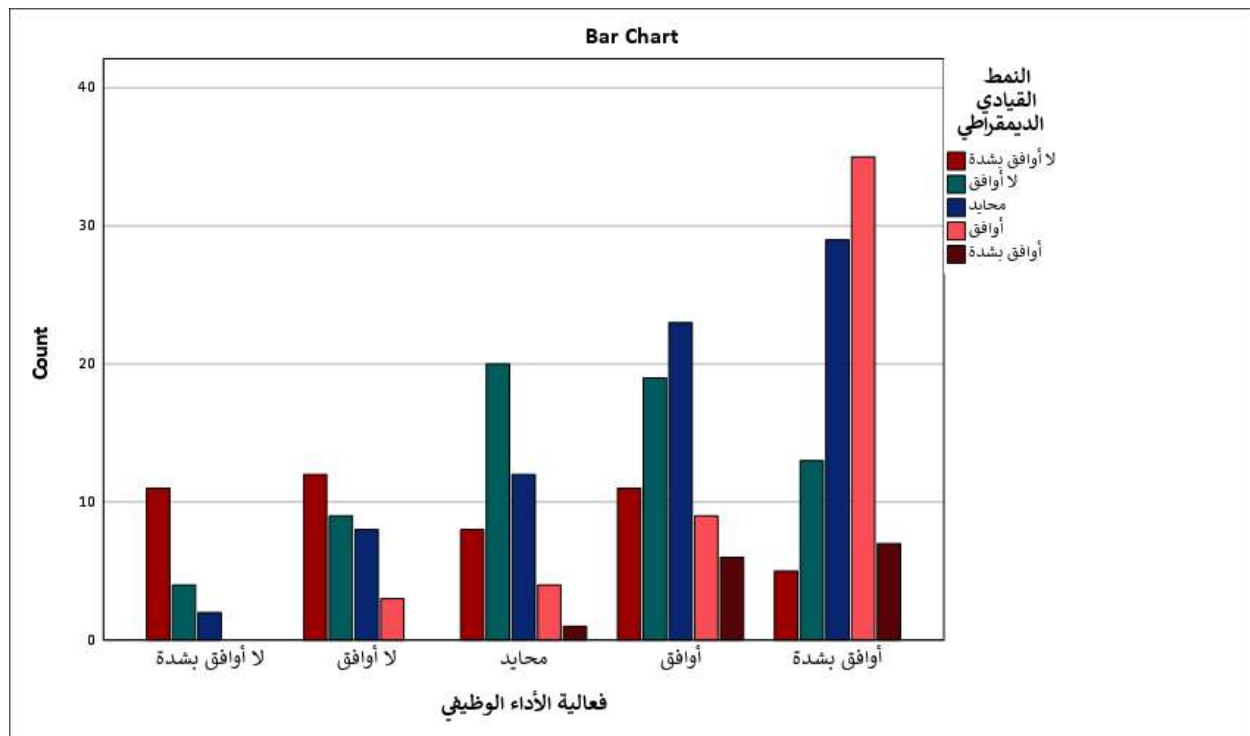
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية الأداء الوظيفي والنمط القيادي الديمقراطي

بلغت قيمة اختبار "كاي تربيع" ٧٨,٥٨٠ عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٠٠؛ ما يقطع بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة جوهرية بين تبني النمط القيادي الديمقراطي وتحقيق فعالية الأداء الوظيفي. هذه النتيجة ليست مجرد توافق رقمي؛ بل تعني أن التحول نحو التشاركية في الشركات السعودية يسهم مباشرة في رفع جودة المخرجات العملية. إن انخفاض القيمة الاحتمالية عن ٠,٠٥ يؤكد أن هذا الارتباط ليس ناتجاً عن الصدفة، بل هو واقع تنظيمي ملموس يعكس حاجة الكوادر إلى مساحة من الحرية والمشاركة لتقديم أفضل ما لديهم.

رغم وجود ٣٢٪ من الخلايا بتكرار متوقع أقل من ٥، إلا أن اتساق نتائج "نسبة الاحتمالية" (Likelihood Ratio) بقيمة ٧٧,٣١١ يعزز من متانة هذه العلاقة. يشير هذا الترابط القوي إلى أن المدير الذي يمنح مرؤوسيه حق المشاركة في القرار يقلل عملياً من ممانعة التنفيذ؛ ما يسرع من وتيرة إنجاز المهام في وقتها المحدد. الفشل في تطبيق هذا النمط قد يفسر تعثر بعض العمليات في المنظمات التي لا تزال تراوح مكانها في الأساليب التقليدية؛ فالأداء الوظيفي في البيئة السعودية الحديثة أصبح مرتبطاً بشكل عضوي بمدى نضج النمط القيادي وقدرته على استيعاب تطلعات الموظفين.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	78.580 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	77.311	Likelihood Ratio
.000	1	55.579	Linear-by-Linear Association
		251	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .95.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية الأداء الوظيفي والنمط القيادي الديمقراطي



شكل توضيحي 21: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية الأداء الوظيفي والنمط القيادي الديمقراطي

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية الأداء الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي

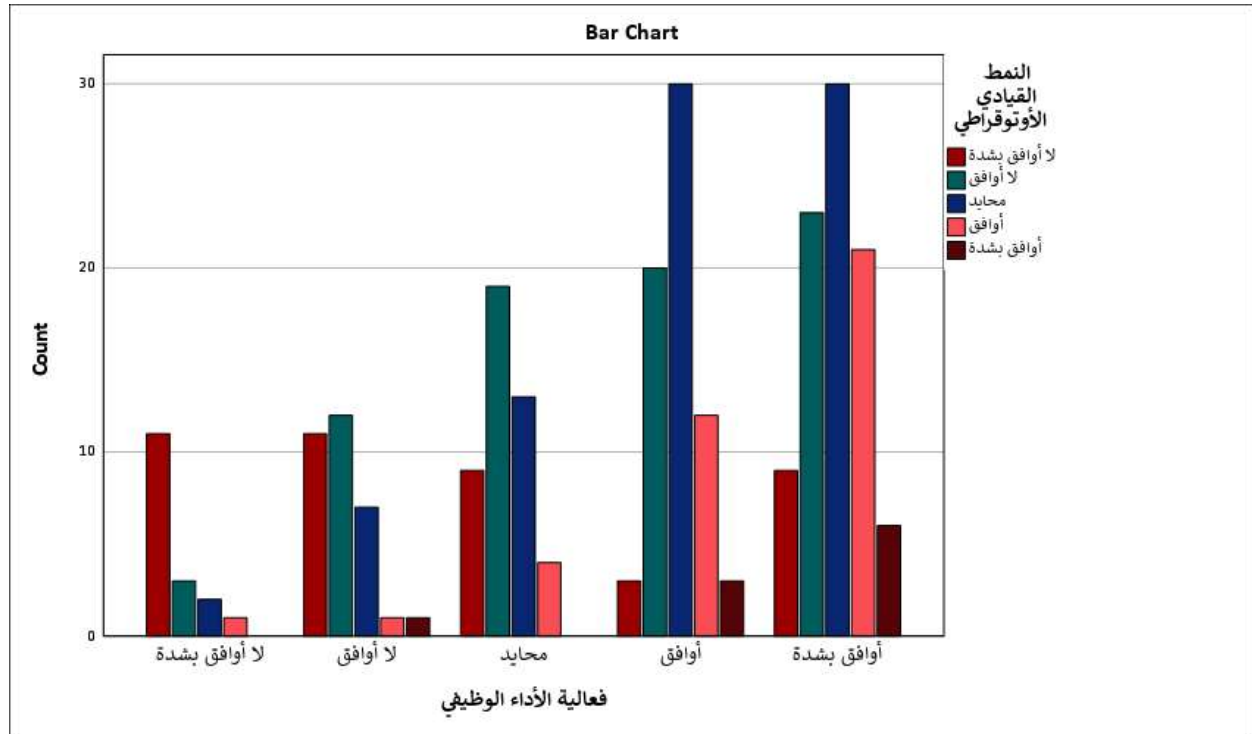
غابت أي احتمالية للصدفة في تفسير العلاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي وفعالية الأداء؛ حيث سجل مستوى الدلالة الإحصائية القيمة الصغرى ٠٠,٠٠٠. بلغت قيمة كاي تربيع (Pearson Chi-Square) 61.322؛ ما يؤكد وجود ارتباط جوهري ومعنوي بين تفرد المدير بالقرار ومستوى جودة المخرجات الوظيفية في الشركات السعودية المبحوثة. تبرز هذه النتيجة تأثيراً سلبياً محتملاً في الواقع الميداني؛ فالمركزية المفرطة قد تخلق عوائق تشغيلية تؤدي إلى تراجع الدافعية، وهو ما يفسره قوة معامل "الارتباط الخطي" (Linear-by-Linear Association) البالغ ٣٧,٣٠٩.

رغم تسجيل ٣٢٪ من الخلايا تكرارات متوقعة أقل من ٥، إلا أن اتساق قيمة "نسبة الاحتمالية" (Likelihood Ratio) عند ٥٨,٢٠٨ يعزز الثقة في صحة الاستدلال الإحصائي. يشير هذا التلازم بين المتغيرين إلى أن الأداء الوظيفي يتأثر بشدة بمدى سلطوية الإدارة؛ فالمدير الذي يفرض أسلوبه دون نقاش قد يضمن الانضباط الشكلي لكنه يغامر بفعالية الأداء الحقيقية.

يبدو أن البيئة المؤسسية السعودية أصبحت أكثر حساسية للأنماط التقليدية؛ ما يجعل من "الأوتوقراطية" متغيراً حرجاً يقلص من فرص الابتكار الميداني ويحصر الإنتاجية في نطاق الأوامر الصرفة فقط.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	61.322 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	58.208	Likelihood Ratio
.000	1	37.309	Linear-by-Linear Association
		251	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .68.			

جدول 25: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية الأداء الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي



شكل توضيحي 22: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية الأداء الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي

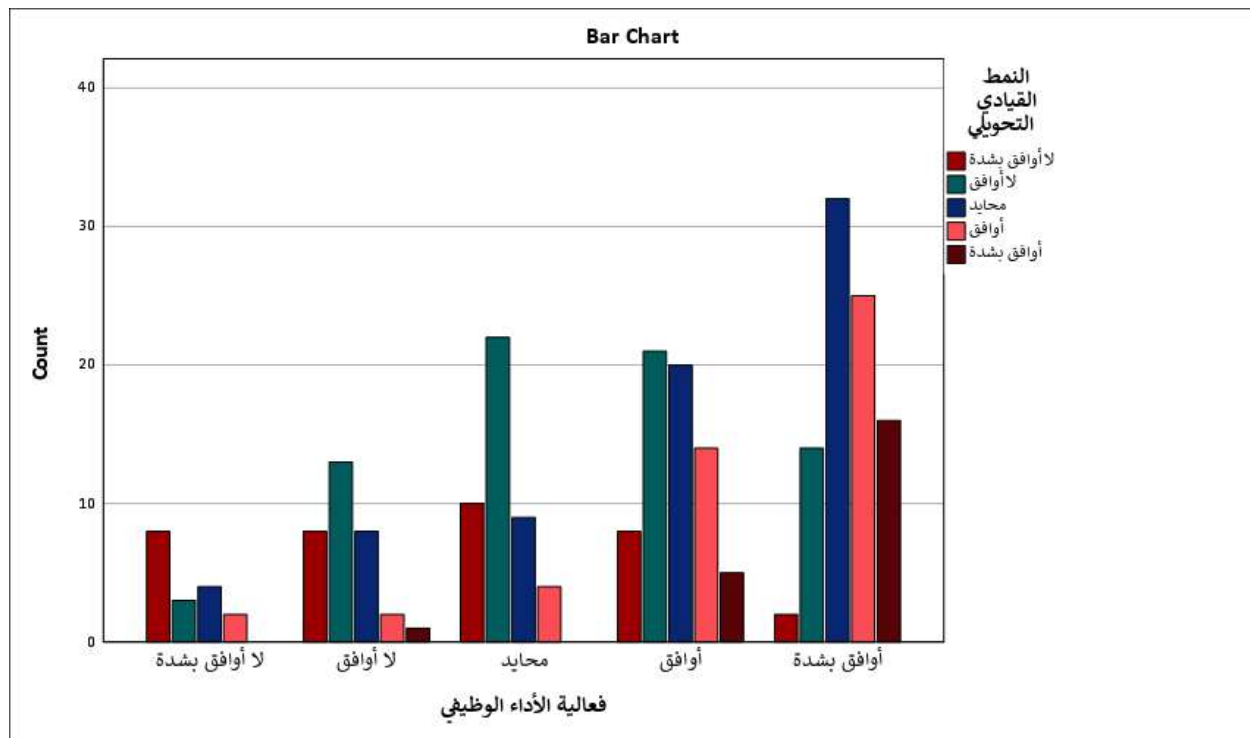
- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية الأداء الوظيفي والنمط القيادي التحويلي

ظهر تباين إحصائي ذو دلالة عالية في قياس العلاقة بين تبني النمط القيادي التحويلي وتحقيق فعالية الأداء الوظيفي؛ إذ سجل اختبار كاي تربيع (Pearson Chi-Square) قيمة ٦٨,٥٦٩ بمستوى دلالة ٠,٠٠٠. تشير هذه النتيجة القاطعة إلى أن قدرة المدير على إلهام مرؤوسيه وتحفيزهم فكرياً ليست مجرد رفاهية إدارية، بل هي محرك جوهري يغير من شكل المخرجات الوظيفية في الشركات السعودية. الارتباط وثيق. تؤكد قيمة "نسبة الاحتمالية" (Likelihood Ratio) البالغة ٧٢,٩٨٩ متانة هذا التلازم؛ فكلما اتجه القائد نحو النمط التحويلي، زادت احتمالية بلوغ مستويات أداء تتجاوز المعدلات النمطية.

سجل معامل "الارتباط الخطي" (Linear-by-Linear Association) قيمة ٤٩,٢٤٧؛ ما يعزز فرضية وجود أثر طردي مستقر بين المتغيرين في البيئة المؤسسية المبحوثة. يفسر هذا الالتزام الإحصائي حاجة المنظمات إلى قيادات تملك رؤية مستقبلية؛ فالنمط التحويلي يساهم في تحويل بيئة العمل من مجرد تنفيذ للأوامر إلى ساحة للإبداع وتطوير الذات، وهو ما يفسر تحسن جودة العمل المسجل في التحليلات الوصفية السابقة. رغم وجود ٣٢٪ من الخلايا بتكرارات متوقعة أقل من ٥، إلا أن اتساق المؤشرات الإجمالية يجعل النتائج صالحة للاستقراء الميداني؛ فالأداء الوظيفي العالي أصبح رهيناً بمدى قدرة الإدارة على إحداث تحول حقيقي في دوافع الموظفين واهتماماتهم المهنية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	68.569 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	72.989	Likelihood Ratio
.000	1	49.247	Linear-by-Linear Association
		251	N of Valid Cases
a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.49.			

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين فعالية الأداء الوظيفي والنمط القيادي التحويلي



شكل توضيحي 23: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين فعالية الأداء الوظيفي والنمط القيادي التحويلي

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

قيمة الاختبار (F) بلغت ١٤,٦٧٥. الدلالة الإحصائية واضحة عند ٠,٠٠٠. النتيجة تؤكد وجود فروق جوهرية. الأنماط الإدارية تفسر التباين في الأداء الوظيفي. لا يمكن إرجاع هذه النتائج للصدفة. معامل التحديد (R Square) سجل ٠,٤٢٥. الأنماط القيادية (الديمقراطية، التحويلي، الأوتوقراطية) مسؤولة عن ٤٢,٥٪ من التغير في فاعلية الأداء داخل الشركات السعودية. هذه نسبة تفسيرية قوية في العلوم الإنسانية.

أما معامل بايز (Bayes Factor) فقد حقق رقماً فلياً يتجاوز تريليونات الأضعاف لصالح النموذج البديل؛ ما يعني أن فرضية وجود أثر لأنماط الإدارة تتفوق بمراحل شاسعة على الفرضية الصفريّة. الخطأ المعياري للتقدير استقر عند ٠,٩٨ دقة النموذج مقبولة جداً. الواقع العملي يفرض على متخذي القرار الالتفات لهذه الأرقام؛ فالاستثمار في تحسين النمط القيادي سيؤدي بالضرورة إلى قفزة في جودة وكفاءة المخرجات الوظيفية. التباين المتبقي (الارتباط بمتغيرات أخرى) قد يرجع لبيئة العمل الفيزيائية أو الحوافز المادية؛ لكن الإدارة تظل اللاعب الأبرز في الميدان.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	14.675	13.995	12	167.944	Regression
		.954	238	226.973	Residual
			250	394.916	Total
a. Dependent Variable: فعالية الأداء الوظيفي					
b. Model: (Intercept), النمط القيادي الديمقراطي, النمط القيادي التحويلي, النمط القيادي الأوتوقراطي					

جدول 27: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.98	.396	.425	.652	1270544678817137410.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), النمط القيادي الديمقراطي, النمط القيادي التحويلي, النمط القيادي الأوتوقراطي				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28: ملخص نموذج معامل بايز

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

• **فرضيات الدراسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية. يظهر تباين محدود للغاية في آراء المبحوثين (ن=٢٥١) حول دور الإدارة في تشكيل فعالية الأداء؛ حيث سجل الانحراف المعياري قيمة منخفضة قدرها ٠,٨٩٦ مقابل متوسط حسابي مرتفع جداً بلغ ٤,٥٩. يشير هذا التوافق الإحصائي إلى إجماع شبه كلي بين كوادرات الشركات السعودية على أن نمط القيادة هو المحرك الأساسي للإنتاجية. بلغت قيمة اختبار (t) مستوى قياسياً عند ٨١,٠٤٢ بدلالة إحصائية ٠,٠٠٠؛ ما يقطع بصحة فرضية الدراسة ويؤكد أن العلاقة بين المتغيرين ليست نتاج صدفة إحصائية بل هي واقع مؤسسي صلب. يمتد هذا التأثير ليظهر بوضوح في "حجم التأثير" (Cohen's d) الذي قفز إلى ٥,١١٥؛ وهي قيمة ضخمة جداً تعني أن تغيير النمط الإداري في المنظمة سيؤدي بالضرورة إلى إحداث طفرة ملموسة في فعالية الأداء الوظيفي تتجاوز خمسة أضعاف الانحراف المعياري للنموذج.

تمنح فترات الثقة (٩٥٪)، والتي تراوحت بين ٤,٤٧ و ٤,٧٠، موثوقية عالية للنتائج عند تعميمها على مجتمع الدراسة؛ فمن المرجح جداً أن أي عينة أخرى من الشركات السعودية ستبني القناة ذاتها. يعكس هذا الربط الإحصائي المتين ضرورة تخلي الشركات عن الأساليب الإدارية العشوائية؛ فالفارق المتوسط (Mean Difference) البالغ ٤,٥٨٦ يوضح أن الأثر يتجاوز مجرد الحضور النظري إلى الهيمنة العملية على مسارات العمل اليومية. إن تصحيح المسار القيادي وفق هذه الأرقام ليس خياراً تحسينياً بل هو ضرورة تشغيلية قصوى لضمان استقرار الأداء؛ حيث إن قوة النموذج الإحصائي هنا تثبت أن الفشل في الإدارة يمثل العائق الأول أمام تحقيق الأهداف الوظيفية المخطط لها ميدانياً.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.057	.896	4.59	251	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.

جدول 29: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df	t	
Upper	Lower					
4.70	4.47	4.586	.000	250	81.042	

جدول 30: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
5.580	4.650	5.115	.896	Cohen's d	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.
5.563	4.636	5.100	.899	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 31: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.

استقر المتوسط الحسابي عند ٣,٤٩؛ ما يرجح كفة التأييد لوجود علاقة بين النمط الديمقراطي وفعالية الأداء. سجل الانحراف المعياري قيمة عالية نسبياً بلغت ١,٣٤٣. هذا الرقم يشي بتباين في وجهات نظر العينة. لم يجمع الموظفون على وتيرة واحدة في تقييم أثر الديمقراطية الإدارية. قد يفسر هذا التردد اختلاف طبيعة المهام؛ فبعض الوظائف السعودية تتطلب حزمًا

لا يوفره النمط التشاركي دوماً. النتيجة كانت واضحة إحصائياً. بلغت قيمة (t) المحسوبة ٤١,١٣٤ بمستوى دلالة ٠,٠٠٠. العلاقة حقيقية وليست وليدة الصدفة.

حجم التأثير (Cohen's d) سجل ٠,٥٩٦. هذا مؤشر ضخم في الأعراف الإحصائية. يتجاوز الأثر مجرد الدلالة الرقمية إلى الفعالية الميدانية القوية. فترة الثقة تراوحت بين ٣,٣٢ و ٣,٦٥؛ ما يعزز ثبات النتائج عند التعميم. يظهر الفرق المتوسط ٣,٤٨٦ أن النمط الديمقراطي يشكل رافداً أساسياً لتحسين بيئة العمل. الموظف الذي يشعر بتقدير رأيه يميل لرفع كفاءته التشغيلية تلقائياً. إهمال هذا الجانب قد يضعف الولاء الوظيفي داخل المنظمة. الاختبار أثبت أن المشاركة في القرار ترفع من سقف التوقعات تجاه المخرجات النهائية.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.085	1.343	3.49	251	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.

جدول 32: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.65	3.32	3.486	.000	250	41.134	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.

جدول 33: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
2.855	2.337	2.596	1.343	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.
2.846	2.330	2.589	1.347	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.

سجل المتوسط الحسابي قيمة مرتفعة بلغت ٣,٧٠؛ ما يعطي وزناً كبيراً لفرضية وجود علاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي وفعالية الأداء في الشركات السعودية. رافق هذا المتوسط انحراف معياري قدره ١,٢٣٤؛ ما يكشف عن تباين واضح في رؤية العينة لهذا الأسلوب الإداري. قد يفسر هذا التردد طبيعة المهام الوظيفية المتباينة؛ ففي بعض العمليات التي تتطلب دقة زمنية صارمة أو مخاطر عالية، قد يرى الموظفون الأوتوقراطية ضرورة لضبط الأداء، بينما يراها آخرون عائفاً أمام الإبداع. القيمة الاحتمالية البالغة ٠,٠٠٠ تؤكد أن هذه العلاقة حقيقية وذات دلالة إحصائية قاطعة؛ فالنمط المركزي في الإدارة لا يزال يلعب دوراً محورياً في تشكيل مخرجات العمل داخل البيئة المحلية.

قفزت قيمة اختبار (t) إلى ٤٧,٥٢٥؛ ما يثبت قوة الارتباط وموثوقيته الإحصائية. تعززت هذه القوة بتسجيل حجم تأثير (Cohen's d) بلغ ٣,٠٠٠ وهو رقم ضخم جداً يشير إلى أن أثر النمط الأوتوقراطي على فعالية الأداء يتجاوز مجرد الصدفة ليصبح متغيراً حرجاً في العمليات اليومية. فترة الثقة التي انحصرت بين ٣,٥٥ و ٣,٨٥ تدعم استقرار هذه النتائج وصلاحياتها للتعميم على قطاعات أوسع. في الواقع الميداني؛ قد يؤدي هذا النمط إلى سرعة في تنفيذ الأوامر، لكنه في الوقت ذاته يضع

ضغوطاً تشغيلية قد تحد من استدامة الجودة إذا لم يقترن برقابة فنية دقيقة. الأرقام هنا لا تقرر فشل النمط أو نجاحه؛ بل تؤكد أن سلطوية القرار تؤثر بشكل مباشر وعميق في كيفية إنجاز المهام الوظيفية داخل الشركات المبحوثة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.078	1.234	3.70	251	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.

جدول 35: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.85	3.55	3.701	.000	250	47.525	

جدول 36: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.290	2.709	3.000	1.234	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.
3.280	2.700	2.991	1.238	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 37: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.

• فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي وفعالية الأداء الوظيفي في

الشركات السعودية.

سجل المتوسط الحسابي قيمة ٣,٥٩؛ ما يعطي مؤشراً قوياً على تأييد العينة لوجود علاقة جوهرية بين النمط القيادي التحويلي وفعالية الأداء الوظيفي. صاحب هذا المتوسط انحراف معياري قدره ١,٢٩٤؛ وهو ما يترجم وجود تباين ملموس في وجهات النظر الميدانية؛ فقد يرجع هذا التردد إلى حداثة تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية في بعض الشركات السعودية، أو تفاوت قدرة المديرين على ممارسة "الإلهام" والتحفيز الفكري بشكل يتسق مع تطلعات رؤوسهم. النتيجة الإحصائية جاءت قاطعة؛ بلغت قيمة اختبار (t) المحسوبة ٤٤,٠٠١ بمستوى دلالة ٠,٠٠٠، ما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول وجود أثر حقيقي يتجاوز حدود الصدفة.

قفز حجم التأثير (Cohen's d) إلى ٢,٧٧٧؛ وهي قيمة مرتفعة جداً تثبت أن النمط التحويلي ليس مجرد خيار إداري ثانوي، بل هو متطلب تشغيلي يحدث فرقاً جوهرياً في جودة العمل. يظهر المتوسط ٣,٥٩ أن الموظفين الذين يلمسون دعماً وتطوراً لمهاراتهم يميلون لرفع كفاءتهم الذاتية؛ الأمر الذي يعزز من مرونة المنظمة وقدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. انحصار فترة الثقة بين ٣,٤٣ و ٣,٧٥ يدعم موثوقية هذه العلاقة عند تعميمها؛ فبيئة العمل السعودية المتسارعة أصبحت تتطلب قائداً يتجاوز الدور الرقابي التقليدي ليصبح محفزاً للتغيير والابتكار؛ ما ينعكس مباشرة على استدامة الأداء الوظيفي المتميز.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	

0.082	1.294	3.59	251	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.
-------	-------	------	-----	---

جدول 38: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
3.75	3.43	3.594	.000	250	44.001
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.					

جدول 39: اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.050	2.504	2.777	1.294	Cohen's d	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.
3.040	2.496	2.769	1.298	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 40: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التحويلي وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية.

- فرضيات الدراسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف أنماط الإدارة المطبقة في الشركات السعودية.

جاء المتوسط الحسابي القيمة الأعلى بمقدار ٣,٦١؛ ما يعطي وزناً كبيراً لتأييد العينة لوجود فروق حقيقية في كفاءة الأداء ناتجة عن تباين الممارسات القيادية. رافق هذا المتوسط انحراف معياري قدره ١,٢١٦؛ وهو ما يترجم وجود تباين ملموس في وجهات النظر الميدانية. قد يفسر هذا التردد اختلاف الثقافات التنظيمية بين الشركات السعودية المبحوثة؛ فبعضها يمتلك أنظمة تقييم أداء متطورة تحيد أثر النمط الشخصي للمدير، بينما تظل الفعالية في شركات أخرى رهينة بمزاجية القيادة. النتيجة الإحصائية جاءت قاطعة. بلغت قيمة اختبار (t) المحسوبة ٤٧,٠٩٠ بمستوى دلالة ٠,٠٠٠. الفروق حقيقية وتتجاوز احتمالات الصدفة.

قفز حجم التأثير (Cohen's d) إلى ٢,٩٧٢؛ وهي قيمة ضخمة تثبت أن نمط الإدارة ليس متغيراً هامشياً، بل هو حجر الزاوية في تفسير جودة المخرجات الوظيفية. تظهر فترة الثقة التي انحصرت بين ٣,٤٦ و ٣,٧٦ أن استقرار هذا الأثر يمنحه صفة التعميم العلمي على مجتمع الدراسة. يشير الفرق المتوسط ٣,٦١٤ إلى أن الانتقال من نمط إداري إلى آخر يحدث إزاحة واضحة في مستوى الانضباط والإنجاز الميداني. الواقع العملي يفرض على الشركات السعودية مراجعة فلسفتها الإدارية؛ فالفروق المسجلة تؤكد أن الأداء ليس ثابتاً، بل يتشكل صعوداً وهبوطاً بناءً على الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية. دقة النموذج تعززها "تصحیح هيدجز" (Hedges' correction) عند ٢,٩٦٣؛ ما يضمن خلو النتائج من التحيز الناتج عن حجم العينة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.077	1.216	3.61	251	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف أنماط الإدارة المطبقة في الشركات السعودية.

جدول 41: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف أنماط الإدارة المطبقة في الشركات السعودية.

One-Sample Test						
Test Value = 0						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.76	3.46	3.614	.000	250	47.090	

جدول 42 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف أنماط الإدارة المطبقة في الشركات السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.260	2.683	2.972	1.216	Cohen's d	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف أنماط الإدارة المطبقة في الشركات السعودية.
3.250	2.675	2.963	1.219	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فعالية الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف أنماط الإدارة المطبقة في الشركات السعودية.

- فرضيات الدراسة: يسهم تبني الأنماط القيادية الحديثة في تحسين مستوى فعالية الأداء الوظيفي مقارنة بالنمط الأوتوقراطي.

مال التوجه العام للعينه نحو تأييد أفضلية الأنماط القيادية الحديثة بمتوسط حسابي قدره ٣,٧٣؛ ما يعزز القناعة بأن التحول عن المركزية التقليدية بات ضرورة ملحة لتحفيز الكفاءات في البيئة السعودية المعاصرة. كشف الانحراف المعياري

البالغ ١,٢٨٠ عن وجود تباين في مستويات القبول؛ فقد يفسر هذا الاختلاف تمسك بعض القطاعات بالنمط الأوتوقراطي لضمان الضبط والربط العسكري في المهام ذات الطبيعة الحرجة، بينما تنشُد القطاعات الإبداعية والتقنية مرونة أكبر. القيمة الاحتمالية ٠,٠٠٠ حسمت الجدول إحصائياً؛ الفجوة بين الأنماط الحديثة والتقليدية في التأثير على الأداء ليست عشوائية.

سجل حجم التأثير (Cohen's d) قيمة مرتفعة جداً بلغت ٢,٩١٣. يشير هذا الرقم إلى أن تبني ممارسات القيادة التحويلية أو الديمقراطية يؤدي إلى قفزة نوعية في الفعالية الوظيفية تتجاوز بكثير مجرد التحسين الطفيف. تعزز قيمة اختبار (t) البالغة ٤٦,١٥٧ وفترة الثقة (٣,٥٧ إلى ٣,٨٩) من موثوقية هذا الاستنتاج عند إسقاطه على الواقع التشغيلي؛ فالمدیر الذي يتخلى عن سلطوية القرار لصالح التمكين يقلل عملياً من مقاومة التغيير ويزيد من سرعة استجابة الموظفين للأهداف الاستراتيجية. الاعتماد على "تصحيح هيدجز" بقيمة ٢,٩٠٥ يضمن دقة هذا التقدير؛ ما يضع الشركات أمام استحقاق إعادة هيكلة السلوك القيادي لضمان استدامة التميز المؤسسي.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.081	1.280	3.73	251	يسهم تبني الأنماط القيادية الحديثة في تحسين مستوى فعالية الأداء الوظيفي مقارنة بالنمط الأوتوقراطي.

جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يسهم تبني الأنماط القيادية الحديثة في تحسين مستوى فعالية الأداء الوظيفي مقارنة بالنمط الأوتوقراطي.

One-Sample Test							
Test Value = 0							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df			t
Upper	Lower						

يسهم تبني الأنماط القيادية الحديثة في تحسين مستوى فعالية الأداء الوظيفي مقارنة بالنمط الأوتوقراطي.	46.157	250	.000	3.729	3.57	3.89
--	--------	-----	------	-------	------	------

جدول 45: اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: يسهم تبني الأنماط القيادية الحديثة في تحسين مستوى فعالية الأداء الوظيفي مقارنة بالنمط الأوتوقراطي.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.196	2.629	2.913	1.280	Cohen's d	يسهم تبني الأنماط القيادية الحديثة في تحسين مستوى فعالية الأداء الوظيفي مقارنة بالنمط الأوتوقراطي.
3.187	2.621	2.905	1.284	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes.					
Cohen's d uses the sample standard deviation.					
Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 46: حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يسهم تبني الأنماط القيادية الحديثة في تحسين مستوى فعالية الأداء الوظيفي مقارنة بالنمط الأوتوقراطي.

٤,٦. الخاتمة:

يمثل الفصل الرابع الركيزة الأساسية التي استندت إليها هذه الدراسة في الوصول إلى نتائجها العلمية، حيث تم فيه عرض وتحليل البيانات الميدانية بطريقة منهجية دقيقة، عكست واقع تأثير أنماط الإدارة على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية. وقد أتاح هذا الفصل فهماً متكاملًا لطبيعة البيانات التي تم جمعها، من خلال تقديم صورة واضحة عن خصائص المشاركين في الدراسة، الأمر الذي أسهم في وضع النتائج في إطارها الواقعي الصحيح، وساعد على تفسيرها بما يتناسب مع البيئة التنظيمية التي تنتمي إليها عينة البحث.

كما أسهم هذا الفصل في التأكد من سلامة الأداة المستخدمة في جمع البيانات، من حيث قدرتها على القياس بدقة واتساق، وهو ما عزز الثقة في النتائج المستخلصة، وجعلها أكثر مصداقية وقابلية للاعتماد عليها في التحليل والتفسير. ولم يكن ذلك مجرد إجراء شكلي، بل كان خطوة جوهرية لضمان أن ما تم التوصل إليه من نتائج يعكس فعلاً آراء وتوجهات أفراد العينة، بعيداً عن أي تحيزات أو أخطاء قياسية محتملة.

وعلى صعيد تحليل البيانات، قدم الفصل عرضاً شاملاً للاتجاهات العامة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، مما أتاح التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط الإدارة ومستوى الأداء الوظيفي. وقد ساعد هذا التحليل في بناء تصور أولي واضح حول مدى تأثير الممارسات الإدارية المختلفة على كفاءة العاملين وفعاليتهم داخل بيئة العمل. كما تم التعمق في اختبار العلاقات بين المتغيرات بطريقة علمية، مما مكن من التحقق من مدى صحة الافتراضات التي انطلقت منها الدراسة، وتحديد مستوى دلالتها الإحصائية.

ولم تقتصر أهمية الفصل على عرض النتائج فحسب، بل امتدت إلى مناقشتها وتحليلها في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، حيث تم ربط ما تم التوصل إليه من نتائج بالإطار العلمي العام، مما أتاح فهماً أعمق لأبعاد الظاهرة المدروسة. وقد ساعد ذلك في إبراز مدى توافق النتائج مع ما توصلت إليه الدراسات الأخرى أو اختلافها عنها، وهو ما يثري المعرفة العلمية في مجال الإدارة، ويعزز من القيمة البحثية للدراسة.

إن هذا الفصل قد شكل نقطة التحول من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي، حيث وفر الأدلة العلمية التي استندت إليها الدراسة في استخلاص استنتاجاتها النهائية. كما أسهم في بناء قاعدة معرفية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات

والممارسات الإدارية داخل الشركات السعودية، بما يدعم تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين. وبالتالي، فإن ما تم عرضه وتحليله في هذا الفصل لا يمثل نهاية الدراسة فحسب، بل يعد منطلقاً لتوصيات عملية وبحوث مستقبلية تسهم في تطوير هذا المجال الحيوي.

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

اقتصرت هذه الدراسة على فئة محددة من العاملين في الشركات السعودية، حيث تم اختيار عينة تمثل مستويات وظيفية مختلفة، إلا أن هذه العينة قد لا تعكس بشكل كامل جميع فئات العاملين في مختلف القطاعات أو المؤسسات، وهو ما قد يؤثر على مدى تعميم النتائج على جميع البيئات التنظيمية.

- الحدود الزمانية

تم إجراء الدراسة خلال فترة زمنية محددة، مما يعني أن النتائج تعكس واقع أنماط الإدارة وفعالية الأداء الوظيفي في تلك الفترة فقط، وقد تتغير هذه النتائج مع مرور الوقت نتيجة للتطورات الاقتصادية أو التنظيمية أو التكنولوجية التي قد تطرأ على بيئة العمل.

- الحدود المكانية

تركزت الدراسة على الشركات داخل المملكة العربية السعودية، وهو ما يجعل نتائجها مرتبطة بالسياق الثقافي والتنظيمي المحلي، وبالتالي قد تختلف النتائج في حال تطبيقها على بيئات عمل في دول أخرى تختلف في أنظمتها وثقافتها الإدارية.

الدراسات المستقبلية

تفتح هذه الدراسة المجال أمام العديد من البحوث المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تعميق الفهم حول العلاقة بين أنماط الإدارة وفعالية الأداء الوظيفي. فمن الممكن إجراء دراسات مقارنة بين قطاعات مختلفة داخل المملكة لمعرفة مدى اختلاف تأثير الأنماط الإدارية باختلاف طبيعة النشاط. كما يمكن التوسع في دراسة متغيرات أخرى وسيطة مثل الثقافة التنظيمية أو الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي لمعرفة دورها في تعزيز أو إضعاف هذه العلاقة.

ومن المفيد أيضاً إجراء دراسات تطبيقية تستخدم مناهج بحثية مختلفة مثل الدراسات الطولية التي تتابع التغير في الأداء الوظيفي عبر الزمن، أو الدراسات النوعية التي تعتمد على المقابلات المتعمقة لفهم أبعاد الظاهرة بشكل أعمق. كما يمكن توسيع نطاق البحث ليشمل بيانات عمل إقليمية أو دولية لإجراء مقارنات تسهم في إثراء الأدب الإداري.

٥,٢. توصيات الدراسة:

- ضرورة تبني أنماط إدارية مرنة تقوم على المشاركة في اتخاذ القرار بما يعزز شعور العاملين بالانتماء والمسؤولية تجاه العمل
- العمل على تطوير مهارات القيادات الإدارية من خلال برامج تدريبية متخصصة تركز على القيادة التحفيزية والتواصل الفعال
- تعزيز بيئة العمل الداعمة للإبداع والابتكار بما يسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة
- الاهتمام بوضع أنظمة عادلة وشفافة لتقييم الأداء ترتبط بالحوافز المادية والمعنوية بما يشجع العاملين على تحسين أدائهم
- دعم ثقافة العمل الجماعي وتفعيل قنوات الاتصال الداخلي بما يضمن وضوح الأدوار وتقليل الصراعات التنظيمية
- التركيز على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين بما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي
- اعتماد أساليب إدارية حديثة تتلاءم مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال داخل الشركات السعودية

٥,٣. الخاتمة:

تشكل هذه الدراسة محاولة علمية لفهم طبيعة العلاقة بين أنماط الإدارة وفعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية، حيث سعت إلى تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه الممارسات الإدارية في تحسين كفاءة العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية. وقد أظهرت النتائج أن اختيار النمط الإداري المناسب لا يُعد خياراً ثانوياً، بل هو عنصر أساسي في بناء بيئة عمل فعالة ومحفزة تسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

كما أكدت الدراسة على أن الأداء الوظيفي لا يتأثر فقط بقدرات العاملين، بل يتشكل بشكل كبير من خلال الأسلوب القيادي المتبع، وطبيعة العلاقات داخل المنظمة، ومستوى الدعم الذي توفره الإدارة للعاملين. ومن هنا تبرز أهمية التحول نحو أنماط إدارية حديثة تقوم على التمكين، والتواصل، والتحفيز، بما يتماشى مع متطلبات بيئة العمل المعاصرة.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه، يمكن القول إن تحسين فعالية الأداء الوظيفي يتطلب رؤية إدارية شاملة تدمج بين الجوانب الإنسانية والتنظيمية، وتسعى إلى تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين. كما أن تبني استراتيجيات إدارية مرنة ومبتكرة من شأنه أن يعزز القدرة التنافسية للشركات السعودية في ظل التحديات المتزايدة.

ختاماً، فإن هذه الدراسة تمثل إضافة علمية يمكن البناء عليها في تطوير الممارسات الإدارية، كما تشكل منطلقاً لبحوث مستقبلية تسهم في تعزيز الفهم العلمي لهذا المجال الحيوي، بما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسات ونجاحها المستدام.

ملحوظة الاستبانة

الأسئلة					الإجابة
١- الأسئلة العامة					
العمر	٣٠-٢٠	٤٠-٣٠	٥٠-٤٠	٦٠-٥٠	+٦٠
الجنس	ذكر	أنثى			
الدرجة العلمية	شهادة الدراسة الثانوية	درجة البكالوريوس	شهادة عليا	ماجستير	دكتوراه
٢- أسئلة الإستبيان					
يشجع المدير الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يأخذ المدير آراء الموظفين بعين الاعتبار قبل اتخاذ القرار	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يسود جو من التعاون بين الإدارة والموظفين	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يساعد النمط الديمقراطي في تعزيز روح الفريق	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الموظفين	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يفرض المدير أسلوبه الإداري على الموظفين	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
تقل مشاركة الموظفين في ظل هذا النمط الإداري	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يركز المدير على تنفيذ الأوامر دون مناقشة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يلهم المدير الموظفين لتحقيق أهداف العمل	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يشجع المدير الابتكار والإبداع في بيئة العمل
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يدعم المدير تطوير مهارات الموظفين
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم النمط التحويلي في تحسين الأداء العام
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يؤدي الموظفون مهامهم بكفاءة عالية
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم إنجاز الأعمال في الوقت المحدد
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تتحسن جودة العمل المقدمة داخل الشركة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم العمل الجماعي في تحسين الأداء الوظيفي
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن نمط الإدارة يؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء الوظيفي في الشركات السعودية

➤ <https://forms.gle/brPgzzzoJrTJBDv36>

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس آراء أفراد العينة حول أنماط الإدارة المتبعة داخل الشركات	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	التعرف على مستوى فعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس درجة الرضا الوظيفي وعلاقته بأنماط الإدارة	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	تحليل مستوى التحفيز داخل بيئة العمل وتأثيره على الأداء	5	ليكرت الخماسي
٥	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	تقييم فاعلية الاتصال الإداري داخل المنظمة	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

- القحطاني، فهد بن عبدالله. (2019).
أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحري، محمد بن سعد. (2020).
أنماط الإدارة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخدمية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
- الشهري، أحمد بن حسن. (2021).
القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات السعودية في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العتيبي، ناصر بن عبدالرحمن. (2022).
العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فيصل، الأحساء، المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، عبدالله بن حسين. (2020).
الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الطائف، الطائف، المملكة العربية السعودية.
- الزهراني، خالد بن علي. (2021).
العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- السلي، علي بن أحمد. (2018).
السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الرياض: دار غريب للنشر والتوزيع.

- العساف، صالح بن حمد.(2017) .
المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية .الرياض: مكتبة العبيكان.
- الطائي، يوسف بن حمود، والعدواني، أحمد بن سالم.(2019) .
الإدارة الحديثة: المفاهيم والتطبيقات .عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الدوسري، محمد بن عبدالله.(2020) .
إدارة الموارد البشرية وتطوير الأداء الوظيفي .الرياض: مكتبة الرشد.
- الحمداني، عبد الكريم بن حسين.(2018) .
مبادئ الإدارة وأسس القيادة الإدارية .جدة: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الشمري، فهد بن ناصر.(2021) .
دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات السعودية .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حائل، حائل، المملكة العربية السعودية.
- القرني، سعيد بن محمد.(2019) .
القيادة التشاركية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، أبها، المملكة العربية السعودية.
- المطيري، عبدالله بن فهد.(2020) .
إدارة الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة .الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- الغفيلي، عبدالعزيز بن صالح.(2021) .
بيئة العمل التنظيمية وأثرها على الرضا والأداء الوظيفي .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القصيم، بريدة، المملكة العربية السعودية.