

الموضوع / أثر القيادة على إنتاجية العاملين في الشركات الربحية بمحافظة جدة.

إعداد الطلاب

م	اسم الطالب	الرقم الجامعي
١	سعيد عبد الله محمد آل أبو حسان	٢٣٢٠٠٢٢٣٥
٢	أحمد محمد علي الغزواني	٢٣٢٠٠١٢٠٥

(إشراف)

م	الاسم
١	د/ وليد عبد الجواد سليمان صديق
٢	د/ الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي: ٢٠٢٣

(بسم الله الرحمن الرحيم)

فهرس المحتويات

م	المحتوى	رقم الصفحة
الفصل الأول		
أولاً	المقدمة	١
ثانياً	مشكلة البحث	من ١ - ٢
ثالثاً	أهمية البحث	٢
رابعاً	أهداف البحث	٣
خامساً	أسئلة البحث	٣
سادساً	مرجعية الأدبيات (الدراسات السابقة)	من ٣ - ٦
الفصل الثاني		
سابعاً	تعريف المصطلحات	من ٧ - ٨
ثامناً	منهجية البحث	٨
تاسعاً	حدود البحث	٨
عاشراً	الإطار النظري (القيادة)	من ٩ - ١٣
الفصل الثالث		
إحدى عشر	إنتاجية العاملين	من ١٤ - ١٧
اثنا عشر	الخاتمة	١٧
ثلاثة عشر	قائمة المراجع	من ١٨ - ١٩

(الفصل الأول)

أولاً - المقدمة:

أصبح موضوع القيادة الإدارية من المتغيرات الأسلمية التي تؤثر في تحسين أداء العمال، حيث أن نجاح أي مؤسسة يرتبط بنمط القيادة الممارس ضمنها من قبل القائد ومدى صرامته في تطبيق القوانين الخاصة بالشركة وكذلك مدى توظيف إمكانياته نحو العمل البناء وذلك من خلال تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين وكما أنه المسؤول الأول في تخطيط مستقبل المنظمة ورسم استراتيجيتها وتحقيق أهدافها^(١).

حيث تعد القيادة في المنظمات والشركات هي القدرة على إحداث وإدخال تطوير حقيقي وفاعل في أداء العاملين وذلك لطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه وما يتميز به من مرونة وتنافس وتسابق يتطلب اليقظة المستمرة والنشاط المتواصل والذكاء والمهارات العالية في تصميم المواقف وتدبر ما يحتاج له كل موقف، وبالتالي فهي تعطي لهذه المهمة قدراً كافياً من العناية والاهتمام، كما أن إدارة وتطوير الأداء عملية تنبع في أساسها من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات المسؤولة في الشركات باعتبارها العرف بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالتالي بالمسارات التطويرية المنشودة المطلوب إحداثها^(٢).

ثانياً - مشكلة البحث:

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي تشغل حيزاً بارزاً من الدراسات والبحث في الآونة الأخيرة نظراً لما يمثله هذا الموضوع من أهمية بالغة في تحديد مستوى أداء العاملين في الشركات العامة والخاصة، وبالتالي نجد أن

١ - طافر مريم وبومجبرك أحلام، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح"، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، ٢٠١٩، ص أ.

٢ - محمد فراج علي العقلا، أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص " دراسة تطبيقية على شركة سدافكو للأغذية والألبان في المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٢٠١٩، ص ٢٧٠.

العلاقة بين موضوع القيادة ومستوى الإنتاجية هي علاقة متبادلة فكلما كان النمط القيادي يتميز بالديمقراطية والتعاون والتفاهم انعكس ذلك على رفع مستوى أداء العاملين، والعكس صحيح كلما كان النمط القيادي يتسم بالأوتوقراطية والإجبار والقوة ينعكس ذلك على ضعف الإنتاجية لدى العاملين، ومن هنا تتحدد مشكلة البحث الحالي بالتساؤل الرئيس التالي:

- ما هو أثر القيادة على إنتاجية العاملين في الشركات الربحية في جدة؟

ثالثاً - أهمية البحث:

تتركز أهمية الدراسة الحالية في ناحيتين:

الأهمية النظرية والتي تتجلى في:

١. تناول الدراسة لواحدة من الموضوعات المهمة والمثيرة، حيث أن أنماط القيادة تتميز بأن منها ما هو ايجابي ومنها ما هو سلبي، الأمر الذي يوضح أهمية تطبيق الأنماط القيادية الإيجابية والابتعاد عن الأنماط السلبية نظراً لما لها من دور فعال في أداء العاملين.

٢. أهمية الدور الذي يحققه نمط القيادة في التقدم الاقتصادي للشركات.

٣. أهمية استخدام أنماط قيادية إيجابية محددة في الشركات.

الأهمية العملية والتي تتجلى في:

١. تسليط الضوء على واقع أنماط القيادة في الشركات الربحية في مدينة جدة.

٢. دراسة تغيير أنماط القيادة بتغير المتغيرات الديموغرافية للقيادي.

٣. الخروج بتوصيات تفيد المعنيين للحد من انتشار أنماط القيادة السلبية.

رابعاً - أهداف البحث:

تحدد أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على واقع أنماط القيادة في الشركات الربحية.
- الكشف عن العلاقة بين نمط القيادة والمتغيرات الديموغرافية للقيادي (الجنس - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة).
- تفسير العلاقة بين نمط القيادة ومستوى الإنتاجية.

خامساً - أسئلة البحث:

- ماهي أنماط القيادة السائدة في الشركات الربحية في مدينة جدة؟
- هل يتغير نمط القيادة باختلاف المتغيرات الديموغرافية للقيادي والتي تتمثل ب (الجنس - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة).
- هل يتغير مستوى الإنتاجية عند العاملين بتغير نمط القيادة؟

سادساً - مراجعة الأدبيات (الدراسات السابقة):

الدراسة الأولى: دراسة تفريج أمال ، هادي نور الهدى ، النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين ، جامعة أحمد دراية - أدرار - الجزائر ، ١١٤٠ - ١١٤١ هـ / ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ م.

الأهداف: تهدف الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها، الوقوف على السمات التي يجب توافرها في للقادة الإداريين حتى يحققوا المهام المنوطة بهم بكفاءة وفعالية، وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء في المؤسسة، أما الهدف العلمي من هذه الدراسة فهو الرغبة

في التزويد والمعرفة وتنمية ملكات فكرية والقدرات العقلية وللتدريب على عملية البحث، وكذلك زيادة القدرة العلمية على التحليل السسيولوجي التنظيمي.

المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج: تبين الدراسة أن النمط المستخدم والسائد هو النمط الديمقراطي مقارنة بالأنماط الأخرى، يوجد أثر إيجابي لنمط القائد الديمقراطي على انضباط العمال ومستوى أدائهم فكلما كان نمط القائد ديمقراطياً كلما كان مستوى أداء العاملين مرتفعاً، استخدام النمط الديكتاتوري من طرف المدير يرجع إلى بعض المواقف والظروف التي تفرض استخدامه، وكذلك يوجد أثر سلبي لنمط القائد الفوضوي على مستوى أداء الموظفين مما يؤكد عدم استخدامه من قبل المدير، وأن النمط القيادي المستخدم في المؤسسة له دور في تحسين وتطوير المؤسسة.

الدراسة الثانية: دراسة بشكيظ نسرين ، بوسفط فاطمة ، دور القيادة في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية للمواد العازلة والفلين - جيغل - ، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيغل - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ٢٠٢١ / ٢٠٢٢ م.

الأهداف: الكشف عن دور الأسلوب الديمقراطي في تحقيق أهداف المؤسسة، التعرف على أسلوب القيادي الفوضوي ودوره في زيادة الدافعية في الإنجاز، إبراز دور الأسلوب الأوتوقراطي في تحقيق الانضباط في العمل، الكشف على نقاط القوة والضعف لعملية القيادة داخل المؤسسة ، محاولة معرفة أسلوب القائد المتبع للنجاح في دفع العمال إلى تحسين أدائهم.

المنهج: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم على الوصف والتفسير والتحليل.

النتائج: أغلبية المبحوثين صرّحوا بوجود اتصال بينهم وبين الإدارة، أغلبية العمال على علم أن الرئيس يوزع العمل بشكل عادل ومناسب، القائد يتعامل مع العمال بأخلاق مهنية عالية، الرئيس لا يغيب عن العمل، هناك جو من التعاون وتقاسم المهام بين العمال، حرية التصرف في العمل ترجع إلى المصادقية في العمل، توجد متابعة دائمة من طرف الرئيس على العمال أثناء تأديتهم مهامهم.

الدراسة الثالثة: دراسة طافر مريم ، بو مجيرك أحلام ، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح - الطاهير - جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م.

الأهداف: محاولة الكشف عن واقع القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية ، تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في زيادة وتحقيق الكفاءة والتحسين من إنتاجية العامل ، محاولة معرفة أساليب العمل ومدى تطبيق القوانين ونجاحاتها في المؤسسة الجزائرية ، العمل على تعزيز دور القائد ومعرفة الأسلوب المتبع الناجح في دفع العاملين وتحسين أدائهم ، الكشف عن المعلومات التي تحد من فعالية دور القيادة في تحسين الأداء ، الخروج بمجموعة توصيات تمكن من مساعدة القادة من تجاوز بعض المشكلات وإيجاد حلول يمكن الاستفادة منها.

المنهج: تم اختيار المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج الملائمة للوصول إلى معرفة دقيقة ، ومن ثم التشخيص والكشف عن مختلف العناصر وتحليل البيانات.

النتائج: القيادة الإدارية تؤثر في العاملين، وكذلك فإن المؤسسة تعمل على تحسين العمل من أجل تحقيق الجودة والحفاظ على مكانتها وتعلم للعاملين واكتساب الخبرات من خلال التعليمات والإرشادات التي يوجهها لهم المشرف فهم يتلقون الدعم منه ، المشرف مرن في تعامله وهو يمنحهم مجال الإبداع والتطوير في ميدان تخصصهم ،

القائد الديمقراطي يسعى إلى تحقيق الاندماج بين المشرفين والمؤسسة فالنمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً ؛ لأنه يساهم في تحفيز العاملين على الزيادة في الأداء.

الدراسة الرابعة: دراسة عايش مسعود بريك الأكلي ، القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية ، جامعة المستقبل بالقصيم ، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الخامس والثلاثون، ٢٠٢١م.

الأهداف: التعرف على تأثير القيادة الفعالة والمحفزة في الإنتاجية بالمنظمة، الكشف عن الأنماط والأساليب القيادية المتبعة في تحقيق الإنتاجية المطلوبة ، بيان الصفات والمهارات اللازمة للقائد لتحقيق الإنتاجية على مستوى الأفراد والمنظمة.

المنهج: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

النتائج: توفر القيادة بيئات عمل تساعد على تنمية الإبداع والابتكار في أساليب الإنتاج الحديثة ، يسعى القائد إلى تلبية احتياجات العاملين لدفعهم لزيادة الكفاءة الإنتاجية. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: على الإدارة العليا بالجامعة إشراك ومشاورة العاملين في القرارات المتعلقة بالإنتاجية ، زيادة الاهتمام بالتشجيع على نقل وتبادل المعرفة بين الأفراد لترغيب العاملين في تحقيق الإنتاجية العالية ، الاهتمام بالدورات التدريبية للقيادة والعاملين داخل وخارج العمل.

(الفصل الثاني)

سابعاً - تعريف المصطلحات:

- **القيادة: عرفها ستوغديل بأنها:** "عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف، ويرى تيد بأنها:" القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين،
- **أما نيومان فيقول إن القيادة هي:** القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف^(١).
- **الإنتاجية:** تعد الإنتاجية من أهم مؤشرات نجاح الدول والمنظمات والأفراد، لذلك اهتم كثير من الكتاب والباحثين لوضع مفهوم وتعريف يوضح أبعادها.
- **وعليه يمكن تعريف الإنتاجية بأنها:** نسبة أو كمية أو قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها سواء القوى البشرية أو المعدات أو المواد الأولية.
- **كما عُرِّفَتْ بأنها:** مؤشر لقياس المخرجات سواء منتجات أو خدمات بالنسبة للمدخلات سواء كان عاملين أو مواد أو طاقة أو أي مصادر أخرى.
- **الكفاءة:** التعبير عن كفاءة الإدارة وفعاليتها في استخدام الموارد المتاحة لها بالشكل الذي يحقق الحصول على النتائج المطلوبة بمعايير معينة وطبقاً لأهداف محددة مسبقاً.
- **وكذلك هي:** قدرة المؤسسة على الاستفادة من إمكانياتها في التوفيق بين عناصر الإنتاج (المدخلات) التي تمتلكها حتى تتمكن من الحصول على مخرجات تكون بجودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة وخلال فترة زمنية معينة وحسب المواصفات المحددة^(١).

١ - كيرد عمار، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة البويرة، الجزائر، ص ٨٥.

الشركات الربحية: هي شركات موجودة بالإنترنت تقوم بجمع أعداد كبيرة من الأعضاء للاشتراك فيها وهؤلاء الأعضاء هم مصدر دخل لهذه الشركات لأنه كل ما كان عدد الأعضاء المشتركين كثير كلما كانت الأرباح أكثر وعمل هذه الشركات هو إشهار المواقع الجديدة عن طريق الإعلانات أو عن طريق اشتراك أعضائها في تلك الشركات ^(١).

ثامناً – منهجية البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بسبب ملائمة هذا المنهج لطبيعة الظاهرة المدروسة، بما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة ، والاستفادة من مجموعة متنوعة من الأدوات البحثية.

تاسعاً – حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تتحدد الحدود الموضوعية لهذه الدراسة بأثر القيادة على إنتاجية العاملين في الشركات الربحية بمحافظه جدة.

الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية – الشركات الربحية بمحافظه جدة.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام ١٤٤٥ – ٢٠٢٤م.

عاشراً - الإطار النظري:

(القيادة)

- تمهيد

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي لاقت اهتماماً واسعاً من العلماء والمفكرين حيث قاموا بدراسته والوقوف على أنماطه وتأثيره على مستويات متعددة في المؤسسات والمنظمات الإنتاجية ، وذلك نظراً للدور الهام الذي يشغله نمط القيادة على تفاعل المرؤوسين مع المدير من جهة ، ومن جهة ثانية تأثير هذا النمط القيادي بمستوى أداء العاملين ورفع مستوى انتاجيتهم.

وعليه، لا بد أن نتطرق إلى شرح مجموعة من الأفكار التي تتصل بموضوع القيادة وهي على الشكل الآتي:

أولاً - تعريف القيادة:

يعتبر تعريف مفهوم القيادة من التعاريف التي تعددت فيها أوجه الاتفاق والاختلاف ، ومن أبرز التعاريف التي حاولت رسم الخطوط العريضة لمفهوم القيادة هي الآتي:

- هي: القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة.
- أو يمكن القول بأن القيادة هي: عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.
- وهي أيضاً: الجهود المبذولة للتأثير على سلوك أفراد المنظمات من أجل الوصول إلى أهداف محددة.
- كما عرفت بأنها: القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى لهم كسب طاعتهم وشحن همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته^(١).
- القيادة هي: عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة.

١ - النحلة، وفيق، (٢٠١٥)، القيادة الإدارية وفن التحفيز، ط١، دار أمجد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ص٣٩.

○ **القيادة هي:** عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم.

○ **القيادة هي:** عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة^(١).

ثانياً – مبادئ القيادة:

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للقيادة ، والتي تعد من النقاط الأساسية التي يتوجب على كل قيادي أن يأخذها بعين الاعتبار لكي يستطيع تحقيق الأهداف المرجوة من قيادته ، هذه النقاط تتضح على الشكل الآتي^(٢):

١. أعرف نفسك وأعمل على تطويرها.
٢. كن كفؤاً من الناحية الفنية والتكتيكية.
٣. ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك.
٤. اتخذ القرار المسموع في الوقت المناسب.
٥. كن مثلاً أعلى.
٦. أعرف العاملين لديك وأسع لرفاهيتهم.
٧. أبق العاملين لديك مطلعين.
٨. طور الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين.
٩. تأكد بأن المهمة مفهومة ومشرفة عليها ومنجزة.
١٠. درب العاملين أن يعملوا كفريق عمل واحد.
١١. استخدم وحدتك طبقاً لإمكاناتها.

ثالثاً – متطلبات القيادة وعناصرها:

تنقسم متطلبات القيادة إلى:

١ - حلاق، بطرس، (٢٠٢٠)، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ص ١٢.

٢ - الصيرفي، محمد، (٢٠٠٦)، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص ١٤٩ - ١٥٢.

١. التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.

٢. النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه ، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

٣. السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاقع.

وعليه، فإن عناصر القيادة هي:

أ. وجود مجموعة من الأفراد.

ب. الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.

ت. وجود قائد من المجموعة ذي تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الجماعة (١).

رابعاً – الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية:

تنضح الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من النقاط التي تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة التي تتم فيها عملية القيادة ، وهي كما الآتي:

١. توفير المعلومات: حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة.

٢. توفير الخبرة: فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة.

٣. رسم استراتيجيات المنظمة: حيث يتولى القيادة الإدارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.

٤. التخطيط التنفيذي: حيث تتولى القيادة الإدارية الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

١ - الديراوي، أيمن حسن وأبو غين، أحمد، (٢٠٢١)، القيادة الإدارية، ط١، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، ص٤٤.

٥. الحفاظ على الأخلاقيات المهنية: عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الأعلى والقُدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

٦. التمثيل الخارجي للمنظمة: فالقيادة الإدارية تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقتها الخارجية وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره.

٧. التنظيم: عبر قيام القيادة الإدارية بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة عبر القيام بأدوار السيطرة.

٨. الرقابة والتقييم: عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفير عامل العدالة^(١).

ومن الجدير بالذكر في هذا المجال إلى أن محددات السلوك القيادي تتوزع حسب خصال القائد ، وخصال التابعين وخصائص المهمة ، وخصائص النسق التنظيمي ، وخصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة^(٢).

خامساً – أنماط القيادة الإدارية:

١. نمط القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية):

هي: القيادة التي يملك فيها القائد سلوكاً تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي.

● **فالقائد هو:** الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة. ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حباً في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته ، وقد

١ - حلاق، بطرس، (٢٠٢٠)، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ص ٢٣.

٢ - الصيرفي، محمد، (٢٠٠٦)، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص ٢٩٨.

أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية لسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب ، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية^(١).

٢. نمط القيادة المتساهلة (السيبي):

وفيه يترك للقائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوباً من أفراد المجموعة، أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة، أو نوع من اللامبالاة^(٢).

٣. القيادة المشاركة (التعاونية):

وتسمى أيضاً القيادة للديموقراطية ، حيث ظهر هذا النمط من أنماط القيادة كردة فعل على نمط القيادة الاستبدادية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل حركة التطور والإبداع ، وعلى القيادة المتساهلة التي أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد ، وجاءت القيادة المشاركة لحل هذه الإشكالية المتمثلة في تطرف القيادتين السابقتين ، فالقائد في هذا النوع يتسم بالمشاركة والتعاون ويترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين ويمنحهم الثقة التامة ويشاركهم في اتخاذ القرارات ، ويشجعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة^(٣).

١ - كيرد عمار، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة البويرة، الجزائر، ص ٨٧.

٢ - الديراوي، أيمن حسن وأبو غين، أحمد، (٢٠٢١)، القيادة الإدارية، ط ١، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، ص ٥٥.

٣ - النخلة، وفيق، (٢٠١٥)، القيادة الإدارية وفن التحفيز، ط ١، دار أمجد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ص ٦٢.

(الفصل الثالث)

إنتاجية العاملين

تمهيد:

تختلف إنتاجية العاملين باختلاف عدد من المتغيرات وذلك تبعاً لنوع الشركة من جهة ، وتبعاً للخصائص الذاتية للعاملين من جهة ثانية ، ومن الجدير بالذكر في هذا المجال إلى أن الشركات الربحية محافظة جدة تتمتع بعدد من الصفات التي تجعل قياس إنتاجية العاملين فيها صعب وغير ممكن إلى حد ما ، كون هذه الشركات تختلف بأنشطتها باختلاف أهدافها ونسبة الأرباح التي تسعى لها ، كما من الممكن أن تجمع هذه الشركات بين أكثر من نشاط في الوقت نفسه وعليه، لابد أن نقوم بتعريف مفهوم الإنتاجية وتناول عدد من الأفكار المرتبطة بهذا الموضوع:

أولاً - تعريف الإنتاجية:

إن الإنتاجية هي مقياس لدرجة الكفاءة التي على أساسها تتحول المواد إلى سلع ، حيث أن الإنتاجية هي مقياس لكفاءة تحويل الموارد إلى السلع والخدمات التي يحتاجها الإنسان. ويلاحظ هنا أن الإنتاجية مسألة نسبية تعبر عما أنتج فعلياً منسوباً إلى مقياس نظري لما يجب أن يكون قد أنتج^(١).

ثانياً - محددات الإنتاجية:

تنقسم إلى ثلاث محددات رئيسية هي كالآتي:

١. الدافعية الفردية:

وتعبر عن مدى الرغبة الموجود لدى الفرد للعمل ، والتي يمكن أن تظهر من خلال درجة العمل ، كما أن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة الحماسة لأداء العمل ، كما تختلف الإنتاجية من فرد لآخر وهذا الاختلاف ينعكس على كفاءة أداء كل فرد عامل ضمن مؤسسة معينة ، حتى مع تساوي عدد

١ - القليطي، سعيد علي حسن وحسين، وائل صلاح سعيد، (٢٠٠٧)، تعريف الكفاءة الإنتاجية لموظفي القطاع العام وأساليب قياسها وآليات تحسينها باستخدام تقنيات الهندسة الصناعية، مؤتمر التنمية الإدارية بجامعة الجوف، المملكة العربية السعودية، ص٦.

الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين نتيجة وجود تفاوت في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في العمل.

٢. مناخ العمل:

ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية ، وهو الإحساس بالرضا عن العمل بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإشباع حاجاته معها.

٣. القدرة على أداء العمل:

وتعني القدرة على أداء العمل سواءً أكان حركياً أو عقلياً ، والتي يستطيع الفرد تحصيلها بالتدريب والتعليم واكتساب المهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل بالإضافة إلى ما سبق فهي تشتمل على الدقة والسرعة في أداء العمل^(١).

ثالثاً – العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين:

تتعدد وتتنوع العوامل المؤثرة على أداء وإنتاجية العاملين ، ومن أبرز تلك العوامل التالي:

١. غياب الأهداف المحددة للمنظمة: وبالتالي تغيب معدلات الإنتاج اللازم لإدائها، فهي لن تستطيع أن تتوصل إلى قياس ما تحقق من إنتاجه أو محاسبة موظفيها على قدرة أدائهم لعدم وجود معيار واضح مسبقاً لذلك.

٢. عدم المشاركة في الإدارة: يساهم عدم مشاركة العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية في التخطيط ووضع القرارات في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية والعاملين.

١ - بشكيظ نسرين، بوسفط فاطمة، (٢٠٢١)، دور القيادة في تحسين أداء العاملين- دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاثمية للمواد العازلة والفلين -جيحل-، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيحل- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ص٩٤-٩٥.

٣. اختلاف مستويات الأداء: إن اختلاف مستويات الأداء يؤثر في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي لها

دور إيجابي وفعال على المردود للمادي والذي يحصل عليه العاملين ، فعندما يرتبط مستوى أداء للعامل بالترقيات والحوافز يتبين أن عوامل التحفيز تؤثر بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء العاملين.

٤. مشكلات الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي من أبرز العوامل المؤثرة على مستوى أداء العاملين

حيث أن عدم الرضا الوظيفي يؤدي إلى مستوى أداء ضعيف ، ومن الجدير بالذكر في هذا المجال إلى أن الرضا الوظيفي يتأثر بعدة عوامل هي العوامل التنظيمية والاجتماعية للعامل ، ومن هذه العوامل الاجتماعية المؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد.

٥. التسبب الإداري: والمقصود به ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة ، والتي تكون مؤثرة بشكل

سلي على أداء العاملين الآخرين ، كما أن التسبب الإداري قد يكون نتيجة أسلوب القيادة أو بسبب نوع الإشراف السائد في المنظمة^(١).

رابعاً – علاقة القيادة بإنتاجية العاملين:

تؤثر القيادة الإدارية الجيدة بشكل مباشر في رفع مستوى إنتاجية العاملين ، حيث أن القيادة الإدارية الجيدة تؤدي إلى بناء علاقات إنسانية سليمة بين القادة والمؤوسين ، لذا يعد ركيزة أساسية هامة في وظيفة التوجيه التي تقع على عاتق القياديين الإداريين ، وهنا لابد من الإشارة إلى أن من أهم مقومات نجاح التوجيه هو إيجاد المناخ الملائم الذي يمكن للمؤوسين في ظل أداء العمل بكفاءة وفعالية ، دون أن نغفل عن أهمية الحوافز للعاملين التي يمكن من خلالها رفع مستوى إنتاجية العاملين ، حيث أن مهمة القائد قبل العمل تتجلى في رفع قدرة مؤوسيه على الإنتاج وتحديد أهداف ومعايير الأداء المطلوب للوصول إليه ، أما أثناء العمل فيساعد المؤوسين في بلوغ هذه الأهداف من خلال تسيير عملهم وتقديم المساعدة والتوجيهات والإرشادات لهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم وبعد

١ - رحمة، صلاح ومينة، ساعد، (٢٠٢١)، نمط القيادة وتأثيره على أداء العاملين "دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بأدرار، جامعة أحمد أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، ص ٥٦-٥٧.

أداء العمل يأتي دور إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية ، خاصة من خلال المكافآت التي تمنح لقاء مستوى الإنتاجية الجيد.

كما يؤثر نمط القيادة على إنتاجية العاملين بشكل غير مباشر ، وذلك يتضح من خلال التأثير في المتغيرات التي تسهم في تحديد مستوى الأداء مثل التوتر والتعب ومستوى قدرات العاملين ، وعلى هذا الأساس تكمن مقدرة القائد في أن يتجنب الممارسات الاستبدادية التي تسهم في إيجاد مناخ من شأنه رفع درجة توتر المسؤولين على نحو ينعكس سلباً على أدائهم وأن يحرص على الحفاظ على مستوى توترهم^(١).

● الخاتمة:

يتضح مما سبق بأن أنماط القيادة تؤثر تأثير مباشر وقوي على إنتاجية العاملين في كافة المؤسسات والشركات ، إلا أن لسلوب القيادة في الشركات الربحية له سماته وخصائصه كون هذه الشركات تسعى بالدرجة الأولى إلى تحقيق أرباح وعائدات للشركة هذا من جهة ، ومن جهة ثانية يقتصر أداء العاملين لديها على تحقيق أكبر مستوى انتساب للأعضاء إلى هذه الشركات وبالتالي يقاس مستوى إنتاجية العاملين لديها من خلال الأعضاء المنتسبين الجدد ، وعليه فإن إنتاجية العاملين في هذا المجال لا تقاس بمدى السلع التي ينتجها في فترة زمنية معينة ، وإنما تقاس بمدى قدرته على جذب اهتمام المتابعين لهذه الشركات واقناعه بالتسجيل فيها ، وبالتالي يحتاج العاملين في هذا المجال إلى إتقان استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل جيد بالإضافة إلى اتقانهم استخدام مختلف مواقع الانترنت مع مستويات عالية من الذكاء الاجتماعي ، هذه العوامل مجتمعة تحتاج إلى نمط قيادة ديمقراطي تشاركي يتميز بالتواصل الكامل مع المسؤولين ليكون على اطلاع بمختلف المشاكل التي يمكن أن تقع بالإضافة إلى التعرف على وضع وسير العمل اللحظي ، كما لا بد من الإشارة إلى أنه مع ارتفاع المستوى التعليمي للقائد الإداري وتزايد سنوات الخبرة لديه يتجه إلى تطبيق النمط الديمقراطي في التعامل بنسبة أكبر من باقي الأنماط وذلك نظراً لمعرفته بالنتائج الإيجابية الصادرة عن هذا النوع من أنماط القيادة.

١ - وشريط، أسماء وعقون، نادية، (٢٠٢٢)، تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين " دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز للتوزيع سونلغاز، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، ص ٨٢ - ٨٤.

- قائمة المراجع:

- بشكيظ نسرين، يوسف فاطمة، (٢٠٢١)، دور القيادة في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية للمواد العازلة والفلين - جيغل -، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيغل - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- تفريخ لعمال، هادي نور المهدي، النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين، جامعة أحمد درلية - أدرار - الجزائر، ١١٤٠ - ١١٤١ هـ / ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ م.
- رحمة، صلاح ومينة، ساعد، (٢٠٢١)، نمط القيادة وتأثيره على أداء العاملين "دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء وللغاز بأدرار، جامعة أحمد أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية.
- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٦)، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- طافر مريم وبومجريك أحلام، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح"، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيغل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، ٢٠١٩.
- عايش مسعود بريك الأكلي، القيادة الفعالة المحفز قبل المنظمات ودورها في قيادة الإنتاجية، جامعة المستقبل بالقصيم، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الخامس والثلاثون، ٢٠٢١ م.
- القليطي، سعيد علي حسن وحسنين، وائل صلاح سعيد، (٢٠٠٧)، تعريف الكفاءة الإنتاجية لموظفي القطاع العام وأساليب قياسها وآليات تحسينها باستخدام تقنيات الهندسة الصناعية، مؤتمر التنمية الإدارية بجامعة الجوف، المملكة العربية السعودية.

- كيرد عمار، القيادة الإدلية وأثرها على الأداء، مجلة للبليل الاقتصادي، جامعة البويرة، الجزائر، للعدد الثامن.

- محمد فراج علي العقلا، أثر القيادة في تطوير المنظمات في القطاع الخاص " دراسة تطبيقية على شركة سدافكو للأغذية والألبان في المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٢٠١٩.

- النخلة، وفيق، (٢٠١٥)، القيادة الإدارية وفن التحفيز، ط١، دار أمجد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية.

- <https://www.3lamatistifham.com/2012/05/blog-post.html>