

القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين بالتطبيق على شركات الأسمنت (عطبرة - الشمال) بمحلية الدامر خلال الفترة 2020 - 2024م

أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد
والعلوم الإدارية - جامعة وادي النيل

د. عمر عبدالله أحمد بخيت

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد القيادة الإدارية الأكثر تأثيراً على أداء العاملين، وتمثلت مشكلة الدراسة في كيف تؤثر القيادة الإدارية في أداء العاملين؟ وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة إضافة للمنهج الإحصائي، وإفترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إستقرار القوى العاملة يرتبط بمدى كفاءة وفعالية القيادة الإدارية، ورفع مستوى أداء العاملين وتحسينه يرتبط بتحفيزهم وإشراكهم في الخطط وإتخاذ القرارات، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة تحفيز العاملين وإشراكهم في الخطط وإتخاذ القرارات، والإهتمام بالعاملين والتعرف على حاجاتهم وتلبية رغباتهم لتحقيق الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى إستقرارهم وينعكس إيجاباً على الأداء.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الإدارية، الأداء، العاملين، استقرار القوى العاملة.

Managerial leadership and Its Impact on Employee Performance By Applying to cement companies (Atbara – Al – Shamal) in Al – Damer Locality during the period from 2020 - 2024AD

Dr. Omer Abdalla Ahmed

Abstrac:

The study aimed to identify the dimensions of administrative leadership that have the most significant impact on employee performance. The research problem centered around understanding how administrative leadership influences employee performance. The study employed a descriptive-analytical approach, a case study methodology, and statistical methods. It hypothesized the existence of a statistically significant relationship between administrative leadership and employee performance. The study reached several key findings, most notably that workforce stability is linked to the efficiency and effectiveness of administrative leadership. Additionally, improving employee performance is associated with motivating them and involving them in planning and decision-making processes. The study recommended several measures, including the necessity of motivating

employees, involving them in planning and decision-making, paying attention to their needs, and addressing their desires to achieve job satisfaction. This, in turn, leads to employee stability and positively reflects on performance.

Keywords: Leadership- Managerial- Performance- Employees

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة:

تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية عنصراً حيوياً في نجاح أي منظمة، حيث أنها تلعب دوراً مهماً في التخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات وتحفيز العاملين، وتُعرّف القيادة الإدارية (بأنها عملية التأثير على الأفراد داخل المنظمة وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال ومنظم). يعتبر أداء العاملين محددًا رئيسياً لنجاح أو فشل أي منظمة في تحقيق أهدافها، ورفع مستوى أداء العامل له الأثر الإيجابي في قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها، كما أن انخفاض إنتاجية العامل يؤثر سلباً على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها والصمود أمام المنظمات المنافسة لها.

إن القيادة الإدارية لها الاثر الفعّال على أداء العاملين وذلك من خلال عناصرها المتمثلة في الرؤية والتواصل والتحفيز واتخاذ القرارات وإدارة التغيير، وأيضاً أداء العاملين يتأثر بأمط القيادة الإدارية سواءً كان أوتوقراطي او ديمقراطي أو تحويلي أو توجيهي، كما ان مهارات القائد الإداري في التخطيط والتنظيم وحل المشكلات وإدارة الوقت والذكاء العاطفي والتفاوض والتأثير لها الأثر الكبير على أداء العاملين بالمنظمة.

مشكلة الدراسة:

إن دور القيادة الإدارية هو توجيه قدرات العاملين والتأثير عليهم في الإتجاه الذي يحقق الأهداف المنشودة، ونجاح القائد يرتبط بصفاته وسماته الشخصية وكذلك النمط القيادي الذي يمارسه حتى يتمكن من تحسين الأداء، وعليه فإن مشكلة الدراسة يمكن تلخيصها في السؤال الآتي:
كيف تؤثر القيادة الإدارية في أداء العاملين؟

فرضية الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها.
- معرفة أثر القيادة الإدارية في أداء العاملين.
- توضيح العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال أهمية القيادة الإدارية وأثرها الفعّال في أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وكذلك بناء فريق عمل متماسك ومنسجم، وتعزيز التنافسية والإبتكار في المنظمة، وتحسين بيئة العمل وتحفيز العاملين.
كما تتمثل أهمية الدراسة في الخروج بنتائج وتوصيات تمكّن المؤسسات من الاستفادة

من القيادة الإدارية في رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه، إضافة لذلك إثراء المكتبات بمعلومات حديثة ذات صلة بالقيادة الإدارية وأداء العاملين.

منهج الدراسة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة إضافة للمنهج الإحصائي.

مصادر جمع المعلومات:

مصادر اولية:

تتمثل في إعداد إستبانة لجمع المعلومات تغطي جوانب الدراسة.

مصادر ثانوية:

تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات والشبكة العنكبوتية والرسائل الجامعية ذات الصلة

بالدراسة.

حدود الدراسة:

حدود مكانية: محلية الدامر — شركات إنتاج الأسمنت (عطرة — الشمال)

حدود زمانية: 2020م - 2024م

الدراسات السابقة:

1- دراسة كيرد 2015م:

تناولت الدراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد القيادة الإدارية الأكثر تأثيراً على أداء العاملين، بالإضافة إلى توضيح مدى إختلاف هذه الأبعاد بإختلاف المتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، الخبرة). وإفترضت الدراسة وجود أثر إيجابي قوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها المختلفة على أداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن التحفيز الذي يعتبر من عناصر القيادة الإدارية له الأثر الإيجابي في رفع مستوى أداء العاملين، وكذلك الإشراف وبناء فرق العمل لهما التأثير الإيجابي علي اداء العاملين حيث يمكن القول بإعتبارهما من مهام القائد الإداري الأساسية، وأوصت الدراسة بأن على المديرين والمسؤولين الإداريين المحافظة على إستخدام النمط الديمقراطي في القيادة بزيادة الإهتمام بمروؤسيهم والإصغاء الجيد لهم، كما أوصت بالتخفيف من الصرامة في تطبيق التعليمات والأوامر بحذافيرها، وإتباع أسلوب اللين في التعامل مع المرؤوسين.

2- دراسة هديل 2019م:

تناولت الدراسة تأثير القيادة الخادمة على الأداء الوظيفي، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة بأبعادها السبعة (التصور، المعالجة العاطفية، وضع المرؤوسين اولاً، ومساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، التعامل الأخلاقي، والتمكين، وخلق قيمة للمجتمع) على الأداء الوظيفي في المملكة الأردنية، ومثلت مشكلة الدراسة في عدم نضوج مفهوم القيادة الخادمة في البيئة الإدارية العربية بصورة عامة والبيئة الأردنية بصورة خاصة، وذلك للنقص في دراسة هذا المفهوم، وكذلك ضعف دراسته مع العديد من المتغيرات من أهمها الأداء الوظيفي، وأفترضت

الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي في المملكة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن بعض أبعاد القيادة الخادمة لها الأثر الإيجابي على الأداء الوظيفي (التصور، المعالجة العاطفية، مساعدة المرؤوسين على النمو، التمكين)، وأن سلوك التعامل الأخلاقي الذي يعد واحداً من أبعاد القيادة الخادمة له الأثر السلبي على الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بتعزيز مهارات التفكير الإبداعي لدى المديرين لتمكينهم من التفكير على المدى البعيد، وتحديد رؤية مستقبلية، ومشاركتها بشكل فعال مع الموظفين لتحفيزهم لبلوغ أقصى إمكاناتهم وتعظيم جهودهم وتحقيق أداء أعلى لتحقيق هذه الرؤية والأهداف، وكذلك أوصت بتعزيز ثقافة تمكين العاملين في المملكة الأردنية وتشجيعهم على إتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المسؤولين بما لا يتعارض مع الصلاحيات الممنوحة لهم.

3-دراسة حامدي معمر وابن حفاف علي 2018م:

تناولت الدراسة أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد القيادة الإدارية الأكثر تأثيراً على أداء العاملين، بالإضافة إلى التعرف على أسباب ضعف الأداء وكيفية معالجتها، وتمثلت مشكلة الدراسة في كيفية تأثير القيادة الإدارية في أداء العاملين ثانويات بلدية الجلفة وكيفية تحسينه، أفترضت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء الموظفين في ثانويات بلدية الجلفة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها العمل على خلق جو داخل المؤسسة يبعث على الأمان والطمأنينة والتعاون لدى الموظفين، ووجوب منح الموظفين مرتبات عالية تساهم في تفرغهم الكامل لأداء مهامهم بما يتوافق مع قدراتهم وتأهيلهم، وأوصت الدراسة بإعادة النظر في طريقة التقييم السنوية للأستاذة وأن تكون لها علاقة مباشرة بالأداء ومقاييس واضحة، كما أوصت بتحفيز أصحاب الأداء العالي مادياً.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة القيادة الإدارية من جوانب مختلفة شملت أبعاد القيادة الإدارية الأكثر تأثيراً على أداء العاملين وإختلاف هذه الأبعاد بإختلاف المتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، الخبرة) وتأثير القيادة الخادمة بأبعادها السبعة، إضافة إلى مدى فعالية القيادة الإدارية في معرفة أسباب ضعف الأداء وكيفية معالجته، بينما تناولت الدراسة الحالية دور القيادة الإدارية في رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه، حيث تغطي علاقة القيادة الإدارية بأداء العاملين.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

مفهوم القيادة الإدارية:

تعددت تعريفات الباحثين وإختلفت حول مفهوم القيادة الإدارية بوصفها الجانب التنفيذي للقيادة وفقاً للغرض والنشاط المستهدف، حيث عرفت بأنها (القيادة الناجحة التي تعمل على توجيه خطط المؤسسة وسياساتها نحو النجاح، من خلال حُسن التأثير في التابعين، إذ أن القيادة ظاهرة تفاعلية إجتماعية ترتبط بالعلاقات الإنسانية في محيط العمل) (حسن: 2004م، ص17). وأيضاً عرفت بأنها (قدرة فرد (القائد الإداري) على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة بإعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب بصفة ثانوية) (شهدان: 2019م، ص 17).

كذلك عرفت بأنها (نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين بموجب السلطة الرسمية الممنوحة له بحيث يسعى من أجل التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق الهدف) (كافي : 2021م، ص 159).

عرف الحريري القيادة الإدارية بأنها (عملية قيادة الأفراد وإلهامهم وتحفيزهم وإثارة همهم وتشجيعهم ليقدموا أفضل الأعمال والمهام والواجبات الموكلة إليهم) (الحريري: 2016م، ص 126).

أهمية القيادة الإدارية:

- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية.
 - تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات الإدارية.
 - تدعيم القوى الإيجابية في المنشأة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
 - السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
 - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.
 - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة.
 - تسهل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها.
- (مصطفى: 2014م، ص 123).

أنماط القيادة الإدارية:

للقيادة الإدارية أنماط متعددة هي:

القيادة التسلطية: يقوم هذا النمط على إفتراض أن القيادة حق يعطى للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطى التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل. (بطرس: 2020م، ص 68).

القيادة الديمقراطية:

في ظل هذا النمط من أنماط القيادة تقوم الجماعة باختيار قائدها، ويتم بناء علاقات إيجابية وطيبة بين القائد ومرؤوسيه، بحيث يقوم العاملون بمناقشة المشكلات ومشاركة القائد في وضع الأهداف وإتخاذ القرارات. (بطرس: 2020م، ص 70).

القيادة الإنسانية: تقوم القيادة الإنسانية على بناء الثقة المتبادلة والإحترام للعاملين، وإبداء إهتمام حقيقي بإحتياجاتهم والرغبة في الإعناء بشؤونهم، والإستماع لإقتراحاتهم وتقديم المساعدة الشخصية لهم ومساندة إهتماماتهم وطموحاتهم، والإهتمام بوضعهم الأسري ومعاملتهم كظراء لهم. (بطرس: 2020م، ص 71).

القيادة البيروقراطية:

تقوم القيادة البيروقراطية على التقيد بحرفية القانون وإتباع القواعد والنظم بدقة والتوقع من الفريق بالسير على نفس النهج. (بطرس: 2020م، ص 73).

القيادة المتأرجحة:

هو نمط قيادي يقع على تقاطع (0-0) حيث يبدئ هذا القائد إهتماماً متوسطاً بالعاملين، وكذلك يبدئ نفس الدرجة من الإهتمام بالعمل، إلا أن درجة هذا الإهتمام لا يشير إلى

أنه يتم بالكفاءة المطلوبة، مما يجعله غير قادر على تحقيق المستوى المرغوب في كل الأحوال. (القحطاني:2001م، ص79).

يسمي الهواري هذا النمط (بالزئبقي) لأنه يعتبر أن صاحب هذا النمط غير واضح ومناور ويقول كلاماً يحوي معنيين ويريد أن يكون مثل كل الناس أي أنه لا يريد أن يكون مختلفاً. (الهواري : 1996م، ص151-156).

صفات القائد ومهاراته:

1- صفات القائد:

يتميز القائد بمجموعة من الصفات أهمها:

- طريقة التصرف ويقصد بها الإشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث لهم.
- المقدرة على إقناع الآخرين.
- المقدرة على التحدث بشكل فعال.
- المقدرة على الإستماع.
- المقدرة على الاستيعاب.

(حسين وناسو: 2016م، ص 44-45)

2- مهارات القائد:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، وهذه المهارات هي:

- المهارة الفنية: وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، عالماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك ان يكون بإمكانه إستعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.
 - المهارة الإنسانية: تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.
 - المهارة التنظيمية: وهي أن ينظر القائد للمنظمة على اساس انها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذلك تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك جميع اللوائح والأنظمة.
 - المهارة الفكرية: وهي ان يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تغيير المؤسسة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.
- (حسين و ناسو:2016م، ص44-46).

نظريات القيادة الإدارية:

من أبرز نظريات القيادة الإدارية:

1. نظرية السمات:

- تفترض هذه النظرية ان هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها الفرد، وعلى أساسها يمكن التمييز بين القائد وغير القائد، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى المجموعات التالية:
- الصفات الفسيولوجية: مثل الطول والعرض والجدائية والحيوية وقوة الجسم وشكله.
 - الصفات الإجتماعية: مثل الصبر واللباقة، والنضج العاطفي والتعاون.
 - صفات الشخصية: مثل السيطرة والهجومية والثقة بالنفس والكمال والحماس.
 - الصفات الذاتية: مثل المهارات اللغوية والتقدير والذكاء والإنجاز والمسؤولية.

2. النظرية السلوكية:

تهدف هذه النظرية إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة أو الناجحة، واهم هذه المقاييس هو درجة رضا المرؤوسين مع القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين، وتظهر القيادة في هذه النظرية في نمطين أحدهما هو نمط الثقة والإحترام المتبادل والصداقة والتأييد والإهتمام بظروف كل فرد في المجموعة، والنمط الثاني من القيادة يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد مهام كل فرد وعلاقات العمل و الإتصالات والأهداف.

3. النظرية الموقفية:

تعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين سواء كان المقصود بهؤلاء الناس القائد اوالتابعين، وخلاصة هذه النظرية ان التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من ردة فعل هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى او حتى مع نفس الجماعة في موقف آخر.

4. النظرية التفاعلية:

وتُعد هذه النظرية مزيجاً من كافة النظريات السابقة وغيرها، حيث تعتمد على اساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد وصفاته الشخصية، او بالمجموعة التي يتولى قيادتها، ومدى قبولها للقائد، أو بالظروف المحيطة بالموقف، وبإيجاز تعتبر هذه النظرية هي محطة التفاعل الإجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرها واحاسيسها ومشكلاتها وأهدافها وبذل كل جهد لكسب ثقتهم وتعاونهم معه على نحو يحقق الأهداف العليا للجماعة.

(إسماعيل:2016م، ص132-133).

مفهوم أداء العاملين:

أداء العامل هو عبارة عن مجموعة النتائج السلوكية التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، مع الأخذ في الإعتبار أداء المهام المحددة بإستخدام الموارد المتاحة، وأيضاً الإهتمام ببعض المتغيرات الأخرى، مثل النجاح في الحفاظ على علاقات داخلية جيدة، وسلوكيات الغياب ومغادرة المنظمة وسوء إستخدام الموارد وسلوكيات أخرى ذات خطورة في مكان العمل. (احمد: 2016م، ص 45). الأداء البشري هو أداء الأفراد الذين يعتبرون مورداً إستراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم. (بكوش: 2016م، ص16).

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات. (الهلسه:2020م، ص 95).

أهمية أداء العاملين:

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في المجتمعات كافة، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة انه أصبح معياراً ومؤشراً أساسياً لتقدم تلك المجتمعات، لما له من أثر إيجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والإدارية والاجتماعية وما ينتج عنه من إسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد. (سعيد:2018م، ص38).

تكمن أهمية الأداء في كونه مرتبط مباشرة بتحقيق الأهداف، وبالتالي يمكن استخدامه كمرشد لتصحيح الأنشطة المطلوبة في عمليات المؤسسة، كما يتضح أن الأداء يجمع بين خاصيتين أساسيتين وهما الكفاءة والفعالية، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالأداء يشترط ان توفق بين هذين العنصرين. (بومزايد: 2015م، ص472)

طرق تحسين أداء العاملين:

إلى جانب الدور الذي يلعبه تدريب الموظفين في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، توجد عدد من الطرق والإستراتيجيات التي يمكن للشركات إتباعها لتحقيق ذلك، ومنها:

- توفير بيئة عمل ملائمة، ذات جو عائلي حميم.
- السعي للتعرف على الموظفين لفهم دوافعهم.
- تقديم الحوافز التشجيعية.
- معاملة الموظفين باحترام.
- توفير المعدات المناسبة.
- تقديم الجهود مهما كانت.
- إعطاء قدوة جيدة.

(noor-book.com)

قياس أداء العاملين:

هناك عدة طرق لقياس الأداء تتفاوت في سهولة القيام بها، وفي تكلفتها وقدرتها التنبؤية على معرفة الأشخاص الأكفاء في العمل، ومن هذه الطرق ما يلي:

(أ) طريقة استخدام الإدارة بالأهداف:

هذا الأسلوب يراعي التخطيط المستقبلي لأهداف المنظمة الإدارية، إضافة إلى مراعاة الأولوية في هذه الأهداف سواء كانت فرعية أم رئيسية، وتراعي هذه الطريقة ما قام الموظف بإنجازه من أعمال خلال الفترة الماضية، وتترتب على هذه الطريقة نتائج إيجابية منها تطوير علاقات جيدة بين مختلف الإدارات والأفراد والعمل على تحمل المسؤولية وتحديدها ورفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة لشعورهم بأهمية دورهم في العمل ولكن بالرغم من إيجابيات هذه الطريقة، إلا أنها تواجه مشكلات عدة منها:

- تفترض هذه الطريقة ان الأهداف الموضوعية تتفق مع أهداف المنظمة أو التنظيم القائم.
- لا توجد معايير عملية وموضوعية لقياس كفاءة الإنجاز.
- عدم دقة التقارير المرفوعة عن التقييم.
- لإستخدام هذه الطريقة يجب توافر بعض المتطلبات حتى يكون هناك درجة عالية من الكفاءة والفعالية في حالة إستخدامها وتتضمن هذه المتطلبات:
- ضرورة العمل على وضع وتحديد أهداف واقعية على درجة من الوضوح والقابلية للقياس.
- ضرورة مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في إنجاز هذه الأهداف.
- إختيار المديرين المناسبين للعمل على وضع الأهداف الملائمة والواقعية.
- مساعدة الإدارة العليا في إتخاذ القرار من خلال تزويدها ببيانات ومعلومات كثيرة.
- تطبيق نظام حوافز يشجع الموظف على العمل.
- توعية الموظف بهذه الطريقة والعمل على تنمية مهاراته وقدرته.
- ترسيخ مفهوم المساءلة لدى الموظف.

(ب) طريقة التوزيع الإجباري:

تميل هذه الطريقة إلى ما يعرف بظاهرة التوزيع الطبيعي، حيث يعبر إحصائياً عن هذه الطريقة بدراسة الظواهر لمعرفة كيفية متغيراتها، وهذا الأسلوب يمكن إستخدامه لتقييم أداء الموظف، وذلك لتجنب أخطاء الطرق الأخرى حيث يتفاوت أداء الموظف من الممتاز إلى الضعيف ووفقاً لهذا الأسلوب فإن هناك نسبة قليلة من الموظفين يحققون أداء ممتاز وقلّة قليلة يحققون أداء ضعيف، بينما الغالبية العظمى يكون أداؤها متوسطاً، ويلاحظ أن إستخدام هذا الأسلوب يشير إلى أن الأداء يميل إلى التوزيع كأى ظاهرة عادية.

(ج) طريقة تسجيل الأحداث:

تعتمد الإدارة في هذه الطريقة على فتح سجل خاص لكل موظف داخل التنظيم ويدون في هذا السجل الأحداث الحرجة والإيجابية التي قام بها أو واجهها الموظف أثناء تأديته لعمله وكيف كان سلوك هذا الموظف في مواجهة هذه الأحداث، وتساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة والضعف في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة أثناء مواجهة هذه الأحداث إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى جهد فكري وحيوي يبذله المشرف في مراقبة سلوك الموظف.

(د) طريقة الدرجات:

هنا يتم إختيار عدة خصائص لقياس مستوى أداء الفرد وتقسّم كل منها إلى درجات تعطى أرقاماً للدلالة عليها، حيث يتم ترتيب الموظفين ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً وفقاً لكفاءتهم في أداء أعمالهم وتتفاوت هذه الازان وفقاً لتقديرات المشرف، فأحياناً يعطى الرقم (1) للدلالة على أدنى درجات إنتاجية، والرقم (10) للدلالة على أعلى درجات الفرد، ويستفاد من هذه الطريقة في مقارنة أداء الأفراد بحيث يتم تجزئة عمل الفرد إلى أجزاء ويعطى كل وصف وزناً يدل على أهميته. (نوال وزيني:2009م، ص 12-13).

العوامل المؤثرة على أداء العاملين:

تنقسم العوامل المؤثرة على الأداء إلى أربعة أقسام وهي كالتالي:

عوامل متعلقة بالفرد: إن الخبرات الشخصية، والأهداف والطموحات وغيرها من القدرات والمهارات التي يمتلكها العاملون تتغير باستمرار، بالإضافة إلى المركز الاجتماعي للعامل أو المنطقة التي يعيش فيها، وكذلك التطابق أو الاختلاف في القيم والتوجهات والأهداف بين العامل والمنظمة بالإضافة إلى الرضا الوظيفي، والإلتزام التنظيمي، وقدرة العامل على التكيف مع تكنولوجيا المعلومات، وقدرة العامل على توليد الأفكار، وقدرة العامل على العمل الجماعي، والتغيرات في المسار الوظيفي، وعمر وأقدمية العامل، وشخصية العامل ونفسيته. (احمد:2016م، ص 49-50).

عوامل متعلقة بالمنظمة:

تتمثل في تشجيع العامل لتحويل معارفه وخبراته إلى سلع وخدمات من خلال نظام إتصالات مفتوح، درجة تفويض المهام والمسؤوليات، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على المشاركة في برامج التدريب والتكوين، نظم المكافآت والحوافز من خلال مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية وخاصة الإستثمار في رأس المال البشري. (احمد:2016م، ص 50-54).

عوامل خاصة بالبيئة المحيطة: تؤثر القيود البيئية على إتجاهات الأداء لدى العاملين كالمستوى التعليمي والدخل الفردي، وإمكانيات العائلة، ونظرة المجتمع للعامل أو الوظيفة أو الإلتزام الديموغرافي، والتغيرات في ظروف وبيئة العمل، والبيئة الإجتماعية والثقافية للعامل، ورضا العامل عن الحياة، بالإضافة للظروف المادية للعامل المتعلقة بالرواتب والاجور، وغياب النزاهة فيما يتعلق ببعض الإمتيازات المادية والمعنوية، وضعف أنظمة الرقابة والإشراف، والظروف الخاصة بمكان العمل، وحجم المنظمة، ونوع النشاط، وعمر المنظمة في السوق، والموارد والإمكانات المادية. (احمد:2016م، ص 54-55).

عوامل خاصة بالوظيفة: متمثلة في متطلبات الوظيفة كالتقيات والنقل وتغيير المهام داخل الوظيفة، ورضا العامل عن الوظيفة، وتغيير تصميم الوظيفة، والتغذية العكسية، بالإضافة إلى درجة التعمق الوظيفي (جودة العلاقات داخل وخارج المنظمة)، كما أن تناسب الوظيفة مع البيئة الداخلية والخارجية مع جوانب الحياة الأخرى للعامل، وظروف السلامة المهنية بالإضافة إلى المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بالوظيفة، ومرونة اوقات العمل (الوقت المقيد)، كل هذه العوامل المتعلقة بالوظيفة قد ينتج عنها إعاقة السلوك التعاوني فيما بين العمال ما يؤثر سلباً على رفاهية العامل وبالتالي أداءه. (احمد:2016م، ص 55).

ثالثاً: إجراءات وتحليل بيانات الدراسة:

أداة الدراسة:

تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي إتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، حيث قام بأخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة والذي يمثل العاملين بشركات الأسمنت (عطبرة، الشمال) بمحلية الدامر، حيث تم إختيار (30) مبحوث ليمثلوا عينة الدراسة وإجراءات الدراسة تمثلت في الأتي:

أولاً: إختبار الصدق والثبات:**جدول (1) إختبار الصدق والثبات**

المعامل	القيمة	التفسير
معامل ارتباط الفا كرونباخ لثبات	0.78	اجابات المبحوثين على عبارات الاستبانة تتميز بالثبات
معامل ارتباط الفا كرونباخ للصدق	0.75	اجابات المبحوثين على عبارات الاستبانة تتميز بالصدق

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

من الجدول (1) تلاحظ أن قيمة إرتباط ألفا كرونباخ تساوي (0.78) وهي أكبر من (0.5)) مما يدل على أن عبارات الإستبيان تتميز بدرجة ثبات عالي، وكذلك أن قيمة ألفا كرونباخ للصدق تساوي (0.75) وهي أكبر من (0.5)) مما يدل على أن عبارات الإستبيان تتميز بدرجة صدق عالي.
ثانياً: وصف البيانات الشخصية للإستبيان:

1.العمر:**جدول (2) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية**

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	5	16.7
30 سنة وأقل من 40 سنة	16	53.3
40 سنة وأقل من 50 سنة	8	26.7
50 سنة فأكثر	1	3.3
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول (2) أعلاه ان هنالك نسبة (16.7 %) فرد أعمارهم أقل من 30 سنة، وأن هنالك نسبة (53.3 %) فرد أعمارهم 30 سنة وأقل من 40 سنة، وان هنالك نسبة (26.7%) فرد أعمارهم 40 سنة وأقل من 50 سنة، وأن هنالك نسبة (3.3 %) فرد أعمارهم 50 سنة فأكثر.

2. المؤهل العلمي:**جدول (3) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي**

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوي	3	10
جامعي	22	73.3
فوق الجامعي	5	16.7
أخرى	0	0
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول (3) أعلاه ان هنالك نسبة (10%) فرد مؤهلهم العلمي ثانوي، وان هنالك نسبة(73.3%) فرد مؤهلهم العلمي جامعي، وان هنالك نسبة(16.7%) فرد مؤهلهم العلمي فوق الجامعي، مما يدل علي ان غالبية افراد العينه أصحاب المؤهلات الجامعية وفوق الجامعية.
3. التخصص:

جدول (4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص

النسبة المئوية	العدد	التخصص
6.7	2	هندسة ميكانيكا
23.3	7	إدارة أعمال
20	6	تقنية معلومات
20	6	محاسبة
30	9	أخرى
%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول (4) أعلاه ان هنالك نسبة(6.7%) فرد تخصصهم هندسة ميكانيكا، وأن هنالك نسبة (23.3%) فرد تخصصهم إدارة أعمال، وان هنالك نسبة (20%) فرد تقنية معلومات، وأن هنالك نسبة(20%) فرد تخصصهم محاسبة، وان هنالك نسبة(30%) فرد تخصصهم أخرى، مما يدل علي تمتع افراد العينه بمستويات خبرة عالية.
4. سنوات الخبرة:

جدول (5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
16.7	5	أقل من 5 سنوات
46.6	14	5 سنوات وأقل من 10 سنوات
16.7	5	10 سنوات وأقل من 15 سنة
20	6	15 سنة فأكثر
%100	30	المجموع

المصدر:إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية2024م

يتضح من الجدول (5)أعلاه ان هنالك نسبة(16.7%) فرد خبرتهم أقل من 5 سنوات،وأن هنالك نسبة(46.6%) فرد خبرتهم 5 سنوات وأقل من 10 سنوات،وان هنالك نسبة(16.7%) فرد خبرتهم 10 سنوات وأقل من 15 سنة، وأن هنالك نسبة(20%) فرد خبرتهم 15 سنة فأكثر، اتضح ان غالبية الافراد العاملين خبرتهم تراوحت ما بين 5 سنوات وأقل من 10 سنوات وهذا سيفيد الدراسة من حيث إجابات المفردات نسبة لعامل الخبرة العملية.

5. المسمى الوظيفي:

جدول (6) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
13.3	4	رئيس قسم
10	3	محاسب
0	0	فني ميكانيكا
30	9	موظف
46.7	14	أخرى
%100	30	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من الجدول (6) أعلاه ان هنالك نسبة (13.3%) فرد مساهم الوظيفي رئيس قسم، وأن هنالك نسبة (10%) فرد مساهم الوظيفي محاسب، وأن هنالك نسبة (30%) فرد مساهم الوظيفي موظف، وان هنالك نسبة (46.7%) فرد مساهم الوظيفي أخرى.

عرض ومناقشة الفرضية:

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين)

جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن الفرضية :

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	0.44	4.73	إشراك العاملين في الخطط وإتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين أدائهم.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	0.47	4.67	القيادة الدكتاتورية تحد من قدرة العاملين على الإبداع.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	0.30	4.90	تسهم الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين.
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	0.62	4.33	تساعد القيادة الديمقراطية في رفع كفاءة أداء العاملين.

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
إتباع القيادة الإدارية نمط القيادة البيروقراطي لا يساعد على تطوير الأداء وتحسينه.	3.80	0.80	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
القيادة الإنسانية تساعد في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.	4.63	0.48	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تفويض السلطة يزيد من مهارات وقدرات المرؤوسين.	3.96	0.78	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تعميم معايير الأداء يسهل على القيادة عملية التوجيه.	4.23	0.74	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
نمط القيادة المتأرجح (الزئبقي) يؤثر سلباً على الأداء.	4.36	0.61	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
تطبيق مبدأ المساءلة يقلل من الأخطاء والتجاوزات.	4.36	0.55	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
كفاءة القيادة الإدارية تساعد على إستقرار القوى العاملة.	4.63	0.48	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

يتضح من جدول (7) بعد قراءات الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة الموافقة ان أغلبية المبحوثين تميل إجاباتهم نحو الموافقة بشدة بمعنى ان كل المبحوثين موافقون بدرجة عالية على جميع ما جاء بها كإجابات معتبرة تؤكد صحة الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الادارية وأداء العاملين.

جدول (8) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية:

التفسير	القيمة الإحتمالية	قيمة مربع كاي	العبرة
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	61.33	إشراك العاملين في الخطط وإتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين أدائهم.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	53.33	القيادة الدكتاتورية تحد من قدرة العاملين على الإبداع.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	98	تسهم الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	37	تساعد القيادة الديمقراطية في رفع كفاءة أداء العاملين.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	25.33	إتباع القيادة الإدارية نمط القيادة البيروقراطي لا يساعد على تطوير الأداء وتحسينه.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	43.33	القيادة الإنسانية تساعد في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	34.33	تفويض السلطة يزيد من مهارات وقدرات المرؤوسين.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	28.33	تعميم معايير الأداء يسهل على القيادة عملية التوجيه.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	36	نمط القيادة المتأرجح(الزئبقي) يؤثر سلباً على الأداء.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	40.67	تطبيق مبدأ المساءلة يقلل من الأخطاء والتجاوزات.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	43.33	كفاءة القيادة الإدارية تساعد على إستقرار القوى العاملة.
توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية	0.000	45.6	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

نلاحظ من الجدول (8) ان قيمة مربع كاي في جميع الحالات أكبر من القيمة الإحتمالية لها تساوي (0.000) في أغلب الحالات وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك توجد فروق

معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على جميع العبارات وعليه وتأسيساً على ما تقدم يستنتج الباحث بأن فرضية الدراسة التي تنص على أنه: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين) قد تحققت.

النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث الى النتائج التالية:

1. رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه يرتبط بتحفيظهم وإشراكهم في الخطط وإتخاذ القرارات.
2. القيادة الإدارية التي تتبع نمط القيادة الدكتاتورية لا تطور الأداء، وذلك لأن هذا النمط يحد من قدرة العاملين على الإبداع.
3. نمط القيادة الإنسانية يساعد القيادة الإدارية في تحقيق أهدافها.
4. إستقرار القوى العاملة يرتبط بمدى كفاءة وفعالية القيادة الإدارية.
5. إتباع القيادة الإدارية لنمط القيادة الديمقراطية يساعد في رفع كفاءة أداء العاملين وتحسينه.

التوصيات:

أوصت الدراسة بالتالي:

1. ضرورة تحفيز العاملين وإشراكهم في الخطط وإتخاذ القرارات.
2. على القيادة الإدارية عدم إتباع نمط القيادة الدكتاتورية لأنه لا يناسب هذا العصر المعروف بالحدثة والتطور السريع والمستمر.
3. لابد من الإهتمام بالعاملين والتعرف على حاجاتهم وتلبية رغباتهم، وذلك بإتباع أساليب القيادة التي تحقق الرضا الوظيفي وتعمل على إستقرارهم.
4. يجب تطبيق مبدأ المساواة والعدالة والشفافية.
5. ضرورة تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وقيادتهم الإدارية وزيادة مهاراتهم وقدراتهم وذلك بتفويض السلطة لهم، سواء كان هذا التفويض كاملاً أو جزئياً.

المصادر والمراجع:

- (1) مصطفى يوسف كافي، إدارة المؤسسات الطبية، روسلان للمكتبات، القاهرة، 2021م.
- (2) شهدان عادل عبداللطيف الغرباوي، القيادة الإدارية، دار الفكر الجامعي للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2019م.
- (3) إسماعيل محمود علي الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور إقتصادي، المنهل، الإمارات العربية المتحدة، 2016م
- (4) حسين وليد حسين عباس و ناسو صالح سعيد علي، الشخصية القيادية، دار غيداء للنشر، الأردن، 2016م.
- (5) محمد سرور الحريري، قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016م.
- (6) مصطفى نمر دعمس، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011م.
- (7) ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للطباعة والنشر، ط 1، الأردن، 2004م.
- (8) سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية - التحول نحو نموذج القيادة العالمي، الرياض، 2001م.
- (9) 9/ الهواري سيد، المديرين 5 أنواع، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996م.
- (10) بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على اساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراة- تخصص محاسبة ونظم المعلومات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016م
- (11) هديل بسام شاهر، القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2019م.
- (12) حامدي معمر وإبن حفاف علي، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة لتكملة شهادة الماجستير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2018م.
- (13) سعيد سمير ابو جليدة، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية، مذكرة لتكملة شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018م.
- (14) احمد جمال غزالي حسن رضوان، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين، مذكرة لتكملة شهادة الماجستير، جامعة بنها، مصر، 2016م.
- (15) كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أكلي محند اولحاج، الجزائر، 2014-2015م.
- (16) بطرس حلاق، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، سوريا، 2020م.
- (17) بومزايد إبراهيم، أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 39/38، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015م.

- (18) محمد الهلسه، أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد العاشر، 2020م.
- (19) نوال شيشة وزيني فريدة، قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال، منشورات جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة ، الجزائر، 2009م.
- (20) مكتبة نور، طرق تحسين الأداء الوظيفي، noor - book.cim
الثامن والعشرون من ديسمبر لسنة 2024، الساعة 4:35م

الملاحق:

ملحق (1) الإستبانة

أخي الكريم/ أختي الكريمة المحترم/المحترمة

تحية طيبة وبعد

بين أيديكم هذه الإستبانة لورقة بحثية بعنوان

القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين

دراسة حالة شركات الأسمنت

وحيث أن هذه الدراسة لن تحقق الهدف منها إلا بالمشاركة الفعالة والجادة من جانبكم وذلك عن طريق الإجابة على مجموعة الأسئلة الموجهة إليكم في هذا الإستبان مع التأكيد على أن المعلومات المتحصل عليها ستحاط بالسرية التامة وستكون لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم فائق الشكر والتقدير

أولاً: البيانات الشخصية: ضع علامة (√) في المربع الخالي الذي يناسبك:

1/ العمر:

ب/ 30 وأقل من 40 سنة

أ/ أقل من 30 سنة

د/ 50 سنة فأكثر

ج/ 40 سنة وأقل من 50 سنة

2/ المؤهل العلمي:

ب/ جامعي

أ/ ثانوي

د/أخرى حددها.....

ج/ فوق الجامعي

3/ التخصص:

ج/تقنية

ب/ إدارة أعمال

أ/ هندسة ميكانيكا

معلومات

هـ/ أخرى حددها.....

د/محاسب

4/ سنوات الخبرة:

ب/ 5 سنوات وأقل من 10 سنوات

أ/ أقل من 5 سنوات

د/ 15 سنة فأكثر

ج/ 10 سنوات وأقل من 15 سنة

5/ المسمى الوظيفي:

ج/ فني ميكانيكا

هـ/ أخرى حددها

ب/ محاسب

أ/ رئيس قسم

د/ موظف

.....

ثانياً: أسئلة الإستبيان: ضع علامة (√) أمام ما تراه مناسباً:

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	إشراك العاملين في الخطط وإتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين أدائهم.					
2	القيادة الدكتاتورية تحد من قدرة العاملين على الإبداع.					
3	تسهم الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين.					
4	تساعد القيادة الديمقراطية في رفع كفاءة أداء العاملين.					
5	إتباع القيادة الإدارية نمط القيادة البيروقراطي لا يساعد على تطوير الأداء وتحسينه.					
6	القيادة الإنسانية تساعد في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.					
7	تفويض السلطة يزيد من مهارات وقدرات المرؤوسين.					
8	تعميم معايير الأداء يسهل على القيادة عملية التوجيه.					
9	نمط القيادة المتأرجح (الزئبقي) يؤثر سلباً على الأداء.					
10	تطبيق مبدأ المساءلة يقلل من الأخطاء والتجاوزات.					
11	كفاءة القيادة الإدارية تساعد على إستقرار القوى العاملة.					