

دور ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية
في تحسين الأداء
(دراسة ميدانية على مكتب التعليم بمحافظة رنية)

*The Role of Exercising Management Leadership Patterns in
Government Departments in Saudi Arabia in Improving
Performance*

(Field Study at The Office of Education in Rania Governorate)

أ.غالب عبد الله فيحان الشريف: باحث دكتوراه، التخصص إدارة أعمال، جامعة بيشة، المملكة
العربية السعودية

Ghaleb Abdullah Fayhan Alshareef: PhD student in Business

Management, Bisha University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: Ghalib1999@gmail.com

الملخص

تهدف الدراسة الى الكشف عن دور ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في تحسين الأداء وذلك في إطار دراسة ميدانية على مكتب التعليم بمحافظة رنية، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات العينة، أما التحليل فقد تم عن طريق حزمة SPSS نسخة ٢٣ والتي تم التوصل من خلالها الى عدة نتائج أهمها: وجود تأثير لتطبيق أبعاد أنماط القيادة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، إذ أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط إيجابي بين تطبيق أبعاد أنماط القيادة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة أعمال مناسبة للقائد أولاً لكي تسهل عملية التواصل مع الموظفين بمكتب التعليم بشكل فعال ما يحقق تحسين الأداء الوظيفي، مع تشجيع اتباع ووضع معايير محددة وعادلة لقياس الأداء الوظيفي وتفعيل سبل المساءلة بين الموظفين.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة الإدارية، الأداء الوظيفي، مكتب التعليم، محافظة رنية.

Abstract

The study aims to reveal the role of the exercise of administrative leadership patterns in the government departments of Saudi Arabia in improving performance in the framework of a field study at the Office of Education in Rania governorate. The identification was adopted as a tool for collecting data from the vocabulary of the sample. The analysis was carried out through the SPSS version 23, through which several results were reached. Impact of application of management leadership patterns on staff performance improvement The results of the analysis showed a positive correlation between the application of the dimensions of management leadership patterns and the improvement of employees' functioning, The study recommended that an appropriate business environment should first be created for the Commander in order to facilitate effective communication with the staff of the Education Office in order to improve career performance. programme ", while encouraging the follow-

up and development of specific and fair criteria for measuring career performance and activating disadvantages among staff.

Keywords: Management Leadership Patterns, Career Performance, Education Office, Rana Governorate.

أولاً: الإطار المنهجي للبحث

مقدمة

تستمد القيادة الادارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل للموارد بهدف رفع مستوى الأداء، والذي يعتبر من أهم الموضوعات التي تحدد درجة نمو وتطور المنشآت وأيضاً تحقيق الرفاهية الاجتماعية التي تنعكس على تطور الدخل لدى الفرد، كما تحظى القيادة باهتمام الكثير من الباحثين والأكاديميين وكذا رؤاد الأعمال، باعتبارها تؤثر بشكل مباشر على الأفراد والجماعات وكيفية انجازهم للأعمال من أجل تطوير المنشآت، فقد أصبح جلياً أن تقدم الأمم مرتبط بطبيعية قياداتها في العديد من المجالات، فالقيادة هي عملية تتميز بفاعلية مستمرة وتُعبّر عن علاقة بشخص آخر كما تُعبّر عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وبهذه العملية يمكن للرئيس أن يؤثر على سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً، كما أنه يمكن بواسطتها أن يقدم المرؤوس المعلومات الضرورية واللازمة لقرارات المدير القائد، والقيادة الإدارية متغير أساسي في وضع المنشأة إلى الأمام وإلى تحفيز العاملين لأداء العمل الجاد والمبدع (ماريق عبد الغني ، ٢٠١٩ ، صفحة ٣).

لا شك في أن العامل الرئيس الذي يتحدد بناءً عليه أسلوب القائد ونمطه الإداري هو شخصية القائد وما يميل اليه من التسلط أو السيطرة أو التحرر والتساهل، فهناك بعض الاعتبارات الاخرى منها عدة عوامل كالسن والجنس وعامل الخبرة والشخصية وعامل الروتين الاداري والخلفيات الثقافية والنفسية للقائد (عطوي ، ٢٠٠٤).

كما أن غياب القيادة الفعالة يعني ظهور عدة سلبيات ذات تأثير مباشر على أداء الموظفين وعدم التخطيط الجيد للأهداف القريبة والاستراتيجية منها وعدم وضوح سياسة واستراتيجية العمل وعدم وجود نموذج يحتذى به الموظفين في المؤسسة من خلال تحفيزهم نحو العمل الجاد، كلها قد تؤدي إلى إضعاف الأداء الوظيفي لمختلف المنشآت (فهيد العازمي، ب. ت).

١. مشكلة الدراسة

على ضوء ما جاء أعلاه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيس التالي: ما دور ممارسة أنماط القيادة الإدارية في تحسين الأداء في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

٢. أهمية الدراسة

يكتسب البحث أهميته لكونه من المحاولات العلمية الهامة التي تتناول خصائص الأنماط الإدارية والقيادية لموظفي ومدراء مكتب التعليم في محافظة رنية، وبالتالي فهو يتناول جانباً مهماً من جوانب عملية الإدارة التي تُركز بشكل أساسي على خصائص القائد بالمكتب كونها من أهم المحددات المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية.

- كما أنها من الممكن أن تضيف النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة صبغة أكثر واقعية على خصائص القيادة وتأثيرها على السلوك الإداري.
- معرفة الأثر الذي تُحدثه أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية على تحسين الأداء في مكتب التعليم بمحافظة رنية.

٣. فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية على تحسين الأداء في مكتب التعليم بمحافظة رنية.

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة

١. الإطار النظري للبحث

١.١. مفهوم القيادة

يعود معنى القيادة إلى كلمة (Leadership) أي القيام بمهمة ما وكان الاعتقاد السائد في الفكر اللاتيني واليوناني أن كل فعل من الأفعال ينقسم إلى جزئين أو دورين: بداية يقوم بها شخص واحد ومهمة أو عمل يقوم به آخرون حيث يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إعطاء الأوامر ويمثل الدور الثاني من ينجزون العمل وهم الأتباع ومهمتهم تنفيذ الأوامر وهذا هو واجبهم. (كنعان، ٢٠٠٩، ص ٨٦)

٢.١. أركان القيادة

للقيادة عدد من الأركان ترتكز عليها وأن أي خلل في أي ركن من هذه الأركان يجعلها عرضة للانهايار، حيث تعتمد عملية القيادة على ثلاثة أركان أساسية وهي:

- ✓ **الأتباع:** وهم جماعة من البشر لهم هدف مشترك لتحقيقه.
- ✓ **القائد:** وهو الشخص الموجه لهؤلاء الأتباع ويتعاون معهم لتحقيق هذا الهدف.
- ✓ **موقف اجتماعي:** ظروف أو ملاسبات يتفاعل فيها الأفراد تحتهم عليهم وجود القائد.

وهذه الأركان هي التي تشكل بتفاعلها عملية القيادة ويجب أن يتم التوافق بين أركانها حتى يتم التفاعل فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة ويظهر الاحتياج إليها والقائد هو فرد من جماعة يشعر بشعورها ولديه القدرة على استغلال قدرات أفرادها والتأييد فيما بينهم ليجابها الموقف الذي يتفاعلون فيه، ولذلك يجب على الأفراد أن يكون لديهم شعور بالحاجة إلى القيادة والاستعداد للتعاون مع القائد في الموقف الذي يتفاعلون فيه. (العجمي، ٢٠١٠، ص ٥٨)

٣.١. أهمية القيادة

تعتبر القيادة المحرك الأساسي في العملية الإدارية وقد اهتم العلماء في دراستها لأن أهمية القيادة تعود إلى أهمية العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة وقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على صفته نجاح أي تنظيم إداري وأصبح أبرز القادة يتميزون بمزايا تجعلهم أقدر على الإسهام الفاعل في تحريك المجتمعات نحو التقدم والنجاح وتحمل المسؤولية التي هي من أهم أهداف وتطلعات المجتمعات الإنسانية وبذلك تلعب القيادة دوراً بارزاً في حياة المؤسسات والشركات والمصانع والمصالح ومختلف الأعمال الفردية والجماعية والخاصة والعامة والخدمية والسلوكية لذلك يتبين أن من وظائف القائد التأثير في شعور الجماعة وفي اتجاهاتها وميولها وسماتها وآرائها وفلسفاتها ومعتقداتها وقيمتها ومثلها وعاداتها وتقاليدها بالإضافة إلى التأثير في سلوكها وفي روحها المعنوية، ويقوم القائد بتوجيه سلوك الجماعة وإرشادها وإثارة اهتمامها وحفزها وتشجيعها على البذل والعطاء والإنتاج لتحقيق الهدف المنشود. (العيسوي، ٢٠٠٤، ص ١٣١)

يتضح للباحث مما سبق ذكره أن للقيادة الإدارية الأهمية البالغة في نجاح العملية الإدارية في جميع المؤسسات سواء أكانت حكومية، أم خاصة أم مجتمعية أم أية تجمعات تتطلب وجود قيادة تحدد الخطط وترسم الأهداف وتشرف على إنجازها بالشكل المناسب، كما أن للقيادة الإدارية الدور

المهم والمباشر في المتابعة الميدانية للتأكد من سير الأعمال والمهام للمنظمة كما كان مخطط لها ولكن ذلك لم ولن يتحقق دون وجود قيادة ذات خصائص مميزة وسمات شخصية لديها القدرة على الفهم والإدراك والتخطيط والتنظيم والاتصال والتواصل واتخاذ القرارات أثناء العمليات الإدارية وقيادة تستطيع إيجاد بيئة عمل يسودها التفاهم والتناغم والعمل بروح الفريق والتوظيف الأمثل لجميع الموارد المادية والبشرية المتوفرة والمتاحة لإنجاز أقصى ما يمكن إنجازه من الأهداف العامة المرسومة للمنظمة.

٢. ماهية الاداء الوظيفي

١.٢. تعريف الأداء

يعتبر أداء كل ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقا لعناصر ومعايير معينه خلال فتره زمنيه معينه بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف. (وزارة الخدمة المدنية لائحة تقويم الأداء الوظيفي هـ ١٤٠٥).

في حين أن ادامس Adams (٢٠٠٧) عرّف الأداء بأنه عملية تحويل المدخلات التنظيمية المواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات الى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة (Adams , 2007) .

٢.٢. تعريف الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد داخل المنظمة وبالتالي فهو يعكس كفاءة الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وعليه فإن الاداء يقاس على أساس النتائج (سعد سليم ، ٢٠٠٨ ، صفحة ٦).

يشير سلطان (٢٠٠٤) الى الأداء الوظيفي على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (سلطان، ٢٠٠٤).

٣.٢. أهمية الأداء الوظيفي

يمكن ان تتبلور أهمية الأداء الوظيفي في جملة من العناصر يمكن ذكرها على النحو التالي (القحطاني، ٢٠١٥):

- الأداء الوظيفي هو مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل الامر الذي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- ارتباط نظام الحوافز لأداء الفرد وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين بالعاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

٤.٢. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

توجد عدة عوامل تؤثر في الأداء الوظيفي وتحدد مستوى اداء الفرد ومنها (حسن و مرح ، ٢٠١٦):

- **عوامل إدارية تنظيمية:** تتضح وتتجلى من خلال الصراع بين الموظف وبين رئيسه أو بين الموظف وزملائه، اضافة عن عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا، والإشراف السيء والنقص في التدريب وعدم تحديد واجبات الموظف في الموارد المادية أو تأخر وصولها
- **عوامل بيئية خارجية:** تتكون من خلال الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع وظروف سوق العمل وأحواله الاقتصادية والتشريعات الحكومية والسياسات النقابية والاضطرابات السياسية.
- **عوامل تتعلق بالموظف:** وتتكون من خلال نقص رغبته ودفاعيته وشغفه بالعمل اضافة الى ضعف شخصيته أو قصور في قدراته ومهاراته فضلا عن التغيب المستمر عن العمل والمشكلات العائلية.

٣. الدراسات السابقة والتعقيب عليها

١.٣. الدراسات السابقة باللغة العربية

- **دراسة بعنوان: تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة (٢٠٢٢):** هدفت هذه الدراسة الى تشخيص واقع ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة وتحديد متطلبات تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للكشف عن واقع ممارسة القيادة الموزعة لدى القيادات الإدارية بالعمادات المساندة للجامعات السعودية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وزعت

في جامعة الملك سعود جامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، على عينة الدراسة المحددة بـ ٣٧٨ من الموظفين الإداريين، و ٢٣٥ من القيادات الإدارية بالعمادات المساندة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن واقع ممارسة القيادات الإدارية للقيادة الموزعة فيما يتعلق بالرسالة والرؤية بالجامعات السعودية من وجهة نظر الإداريين جاء بدرجة منخفضة وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة بدرجة منخفضة على أن القائد الإداري يحصر المشكلات التي تواجه الكادر الإداري ليتجنبها عند إعداد الخطط المستقبلية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الحوافز المادية والمعنوية للكوادر الإدارية وخاصة منهم الممارسين لأدوار قيادية، حيث كشفت النتائج أيضاً أن قلة الحوافز المادية من بين أهم الصعوبات التي تواجه القيادات الإدارية.

- **دراسة بعنوان: علاقة القيادة الادارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (٢٠١٩):** هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تحديد واقع هذه المتغيرات وتحديد طبيعة العلاقة والآثار بينهما، حيث تم الاعتماد على الاستبيان من أجل جمع البيانات، وزع على عينة مكونة من ٧٣١ مفردة، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن ممارسة الرؤساء لأبعاد القيادة الإدارية جاءت بمستوى متوسط وأن مستوى الأداء الوظيفي كان شبه مرتفع، وأظهرت كذلك النتائج بأن اتجاهات عينة الدراسة مختلفة اتجاه متغيرات الدراسة باختلاف جميع الخصائص الشخصية والوظيفية ما عدا متغير الجنس والمستوى التعليمي، وأوصت الباحثة بتعزيز ممارسة النمط القيادي التحويلي وأسلوب التمكين لما لهما تأثير إيجابي على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

٢. ٣. الدراسات باللغة الأجنبية:

- **دراسة بعنوان: Organisationnel Energy as a Mediator of the Relationship Between Modern Leadership Styles and Employees Performance (2019)**

هدفت هذه الدراسة إلى اختيار الدور الوسيط للطاقة التنظيمية في العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وأداء الموظفين بالتطبيق على عينة عشوائية بلغت ٨٤١ عاملاً في مختلف فروع مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة الجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة ايجابية كبيرة بين أداء الموظفين والطاقة التنظيمية، وأداء الموظفين والأنماط القيادية الحديثة، وأنماط القيادة

التنظيمية والأنماط القيادية الحديثة، كما أشارت النتائج التي تتعلق بتحليل الوساطة الى أن الطاقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الأنماط القيادية الحديثة وأداء الموظفين.

- دراسة بعنوان: The Extent of Practicing Emotional Intelligence Leadership Styles in Jordan Among Principals and its Relationship to (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للذكاء الوجداني وعلاقته بالأنماط القيادية لديهم، حيث تكونت العينة من ٨٠ مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مديري ومديرات المدارس التابعة لمحافظة إربد في الاردن من العام الدراسي ٢٠١٥ / ٢٠١٦، وقد تم استخدام أداتين هما استبانة الذكاء الوجداني واستبيان الأنماط القيادية، وأظهرت عدة النتائج أهمها أن درجة ممارسة مديري المدارس للذكاء الوجداني جاءت بدرجة تقدير كبيرة، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الذكاء الوجداني بين العاملين في المؤسسات التربوية باعتباره مهارة أساسية يجب أن يتميز بها كل من يريد أن يشغل منصباً إدارياً.

٣.٣. التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها:

بناءً على رصد للدراسات السابقة، وبعد التطرق إلى متغيرات وعناصر كل دراسة، يمكن القول بأن الاتفاق يدور حول اهتمام أغلب الدراسات بمتغير أحد أنماط القيادة الادارية كجزئية حديثة وضرورية بمختلف المنشآت سواء كانت هيئات حكومية أو منشآت اقتصادية من أجل تحقيق هدف محدد كل حسب الزاوية التي عالجها وقد اتفقت في أغلبها حول عنصر الأداء ووقع الاختلاف على الفئة المستهدفة لقياس أدائها فمنها ما مَسَّ المسؤولين ومنها ما تعلق بالعمال، لتأتي الدراسة الحالية وتلقي الضوء بشكل دقيق على الأثر الذي يحدثه نمط القيادة الإدارية على الأداء في الإدارات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وخصت الدراسة مكتب التعليم بمحافظة رنية، وتبقى الاستفادة من الدراسات السابقة منحصرة في الجانب النظري باعتباره يساعد على الحصول على جزئية كبيرة من مفاهيم متغيرات الدراسة، ومن الجانب العملي تبرز الاستفادة من حيث الأسلوب والمنهجية المعتمدة في كل دراسة، وطريقة التحليل والتفسير وغيرها وهذا ما نحاول إبرازه بشكل أدق في العنصر اللاحق، كما اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت المقابلات والاستبانة بشكل أساسي لجمع البيانات.

٤.٣. ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تعود أوجه التشابه للدراسة الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة في معالجتها لموضوع أنماط القيادة الإدارية واعتمادها على المنهج الوصفي والتحليلي، إلا أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة في تناولها أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء مكتب التعليم بمحافظة رنية.

ثالثاً: إجراءات البحث الميداني

١. منهجية الدراسة

تقوم الدراسة اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق إلى أنماط القيادة الإدارية من حيث ممارستها في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، تتم الدراسة العملية على أعضاء وموظفي مكتب التعليم بمحافظة رنية، كما تم الاعتماد بشكل أساسي على البحوث والدراسات المختلفة التي تناولت المتغيرين الأنماط القيادية والأداء وسُبل تحسينه والرفع منه، ومن أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة، فإن المنهجية تعتمد على العناصر التالية:

- عينة الدراسة

تكوّنت عينة الدراسة من ٩٧ من موظفي وموظفات مكتب التعليم بمحافظة رنية، وقد تم استبعاد ستة (٦) استبانات لامتناع عن الإجابة بشكل كامل وبالتالي أصبحت لدينا عينة تعادل ٩١ موظف وموظفة.

- متغيرات الدراسة

- **المتغير المستقل:** يشمل مجموعة من العناصر التفاعلية التي ينبغي توافرها لتنفيذ القيادة الإدارية، ويجمع أنماط القيادة الثلاثة هي في النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط الإداري الديمقراطي، والنمط القيادي التساهلي، علماً أن اختيارنا وقع على هذه الأنماط الثلاثة باعتبارها الأكثر انتشاراً من حيث الممارسة والأكثر شيوعاً من حيث الدراسات البحثية والأكاديمية.

- **المتغير التابع:** وتمثل بشكل أساسي في الأداء في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وتحديداً في مكتب التعليم بمحافظة رنية.

٢. استمارة الاستبيان وعينة الدراسة

تكونت الاستبانة من المتغيرات التي مثلت دور ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في تحسين الأداء، فضلاً عن أسئلة تخص البيانات الشخصية الديموغرافية، وقد تم تحديد الأسئلة في ضوء كل متغير كما يلي:

- محور البيانات الشخصية: وكان عدد الأسئلة ٤ أسئلة.
- محور أبعاد الأنماط القيادية: وتتضمن ٣ أبعاد فرعية كما يلي: (النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط التساهلي) وكان عدد الأسئلة ٢٦ سؤال.
- محور الأداء: وتتضمن ٣ أبعاد فرعية كما يلي: (كمية الجهد المبذول، وجودة العمل، وإنجاز المهام) وكان عدد الأسئلة ١١ سؤال.

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لإجابات الفقرات كما يلي:

الجدول رقم (٠١): مقياس ليكرت الخماسي (Likert)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

تم تحليل الأسئلة وفقاً لكل محور بما يحويه من أسئلة، وبما يساعد على إثبات الفرضيات.

٣. البيانات الشخصية للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

الجدول رقم (٠٢): البيانات الشخصية للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

النسبة	العدد	
		الجنس
30.8%	28	أنثى
69.2%	63	ذكر
		العمر
25.3%	23	أقل من ٣٠ سنة
30.8%	28	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة

3.3%	3	٤٠ أقل من ٥٠ سنة
40.7%	37	أكثر من ٥٠ سنة
		المستوى التعليمي
50.5%	46	بكالوريوس
8.8%	8	دبلوم
2.2%	2	ماجستير
38.5%	35	دكتوراه
		الخبرة الوظيفية
34.1%	31	أقل من ٥ سنوات
27.5%	25	من ٥ إلى ١٥ سنة
38.5%	35	أكثر من ١٥ سنة

المصدر: من إعداد الباحث وفق البرنامج الإحصائي (SPSS)

من الجدول السابق رقم ٢ يتضح لنا أن الذكور أكثر من الإناث بنسبة ٦٩.٢٪، وإذا انتقلنا إلى الأعمار فنجد أن أكثر أعمار المشاركين أكثر من الخمسين بنسبة ٤٠.٧٪ يليهم ما بين ٣٠ إلى ٤٠ سنة بنسبة ٣٠.٨٪، وهذا يدل على وجود عنصري الخبرة والتجربة أكثر من عنصري الشباب والحيوية، وهذا يتضح أيضاً من عدد سنوات الخبرة للمشاركين حيث جاء في المرتبة الأولى من هم لديهم سنوات خبرة أكثر من ١٥ سنة بنسبة ٣٨.٥٪، وأخيراً بالنسبة للمؤهل العلمي فنجد أن أكثر المشاركين من حملة البكالوريوس بنسبة ٥٠.٥٪ يليهم حملة الدكتوراه بنسبة ٣٨.٥٪.

٤. صدق الأداة وثباتها

١.٤. معيار صدق وثبات أداة الدراسة

طبق الاستبيان نفسه عدة مرات بنفس الظروف. لقد قام الباحث باختبار ثبات الاستبيان حسب طريقة التجزئة النصفية وحساب معامل "ألفا كرونباخ" على صعيد العينة الكلية للدراسة والتي بلغت ٩١ مفردة، وقد أظهر التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) أن معامل "ألفا كرونباخ" لنتائج الاستبيان قد بلغ ٠.٨١٥ وهي نسبة جيدة تدعو لقبول الأداة وقبول نتائج الاستبيان، وتشكل نقطة صادقة لإجراء التحليل الإحصائي للأسئلة، ومن ثم إثبات الفرضيات.

١.١.٤. صدق الاتساق الداخلي

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من الفقرات مع البعد الواردة فيه، لإظهار مدى اتساق الفقرات في قياس البعد الذي تنتمي إليه بمعنى أن كل فقرة تهدف إلى قياس المفهوم نفسه الذي تقيسه الفقرات الأخرى في البعد نفسه، بحيث تعكس معا معاملات الارتباط صدق التكوين للبعد، وفيما يلي توضيح ذلك:

الجدول رقم (٠٣): قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغير الأنماط الإدارية

ت	الفقرات	R	P-value
البعد الأول النمط الاوتوقراطي			
1	ينفرد المدير بالسلطة لنفسه	.776**	>0.001
2	يهتم المدير بتحسين مركزه على حساب العمل	.733**	>0.001
3	يستخدم المدير سلطته على الموظفين بأسلوب الضغط والتهديد	.900**	>0.001
4	يقاوم المدير الإبداع والابتكار من قبل الموظفين	.741**	>0.001
5	يعتبر المدير ان المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت	.861**	>0.001
6	يقوم المدير باتخاذ القرارات دون الأخذ برأي الموظفين	.866**	>0.001
7	يرى المدير أن الولاء له يعتبر معيارا لحصول الموظف على الامتيازات المختلفة	.906**	>0.001
8	يضع المدير حاجزا إداريا بينه وبين الموظفين	.840**	>0.001
البعد الثاني النمط الديمقراطي			
٩	يدعم المدير الإبداع والابتكار من قبل الموظفين	.776**	>0.001
١٠	يتقهم المدير حاجات ومشاكل الموظفين	.921**	>0.001
١١	يعطي المدير الحرية للموظفين لمناقشة المشاكل التي يواجهونها في العمل	.884**	>0.001
١٢	يقدم المدير مكافآت للموظفين على العمل الإضافي	.781**	>0.001
١٣	يشجع المدير على الاتصال بين الموظفين	.844**	>0.001
١٤	يعمل المدير على سيادة روح التعاون بين الموظفين	.930**	>0.001
١٥	يسعى المدير لتحقيق التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة	.912**	>0.001
١٦	يعمل المدير على تعزيز الثقة المتبادلة بينه وبين الموظفين	.923**	>0.001
١٧	يشرك المدير الموظفين في اتخاذ القرارات	.853**	>0.001

البعد الثالث النمط التساهلي		
١٨	يتصف المدير بضعف الرقابة المباشرة على سير العمل	.826** >0.001
١٩	مشاركة المدير محدودة في تخطيط العمل	.760** >0.001
٢٠	يتساهل المدير مع الموظفين المقصرين في أداء واجباتهم	.883** >0.001
٢١	يتخلى المدير كثيرا عن مسؤولياته	.879** >0.001
٢٢	يتصف المدير بضعف القدرة على تنظيم العمل	.917** >0.001
٢٣	تتسم قرارات المدير بقله المنطقية والعقلانية	.877** >0.001
٢٤	يتردد المدير في اتخاذ القرارات الإدارية	.840** >0.001
٢٥	يهمل المدير مشكلات الموظفين داخل العمل	.866** >0.001
٢٦	يعمل المدير على تفويض الصلاحيات بصورة عشوائية	.849** >0.001

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة **

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول رقم ٠٣ إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (أبعاد الأنماط القيادية) كان مرتفعاً ومناسباً لقياس أنماط القيادة المختلفة، وأشارت النتائج إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات بعد "النمط الأوتوقراطي" مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين ٠.٧٣٣ إلى ٠.٩٠٠ وبدلالة إحصائية <0.001 ، فيما تراوحت قيم معاملات الارتباط لفقرات بعد "النمط الديمقراطي" ما بين ٠.٧٧٦ إلى ٠.٩٣٠ وبدلالة إحصائية <0.001 ، كما أن قيم معاملات الارتباط لفقرات بعد "النمط التساهلي" مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين ٠.٧٦٠ إلى ٠.٩١٧ وبدلالة إحصائية <0.001 ، ما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس أبعاد الأنماط الإدارية المختلفة.

الجدول رقم (٠٤): قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغير الأداء

ت		R	P-value
البعد الأول كمية الجهد المبذول			
١	تناسب كمية العمل مع القدرات العلمية والعملية	.822**	<0.001
٢	يوجد تقبل واستعداد لمواكبة التحولات من خلال طرق العمل الجديدة	.840**	<0.001
٣	يهتم الموظفون بأداء واجباتهم وتحمل مسؤولياتهم:	.812**	<0.001
٤	يوجد عدد محدود من الشكاوى حول أداء الموظفين	.659**	<0.001

البعد الثاني جودة العمل			
٥	يرتكز نجاح التعليم في مكتب التعليم على الجودة العالية لأداء العمل	.860**	<0.001
٦	تتم متابعة التحسينات في الأداء الوظيفي من أجل الاستفادة منها	.876**	<0.001
٧	تعتبر جودة العمل من أهم المؤشرات التي يسعى مكتب التعليم لتحقيقها	.900**	<0.001
٨	يقوم المسؤولون بإدخال كل التقنيات الضرورية لتحسين العمل	.871**	<0.001
البعد الثالث إنجاز المهام			
٩	يتم إنجاز المهام حسب ما تم التخطيط له	.920**	<0.001
١٠	المهام المنجزة تتوافق مع المعايير الموضوعية المرسومة	.922**	<0.001
١١	يتم إنجاز كلي للمهام	.894**	<0.001

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة **

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول رقم ٤ إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات كل بعد من أبعاد المتغير التابع (متغير الأداء) كان مرتفعاً ومناسباً لقياس الأداء الوظيفي، وأشارت النتائج إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات بعد "كمية الجهد المبذول" مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين ٠.٦٥٩ إلى ٠.٨٤٠ وبدلالة إحصائية $0.001 <$ ، فيما تراوحت قيم معاملات الارتباط لفقرات بعد "جودة العمل" ما بين ٠.٨٦٠ إلى ٠.٩٠٠ وبدلالة إحصائية $0.001 <$ ، كما أن قيم معاملات الارتباط لفقرات بعد "إنجاز المهام" مع الدرجة الكلية للبعد تراوحت ما بين ٠.٨٩٤ إلى ٠.٩٢٢ وبدلالة إحصائية $0.001 <$ ما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس أبعاد الأداء الوظيفي.

١.٢.٤. ثبات أداة الدراسة (Reliability)

يُقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة النتيجة نفسها لو أُعيد توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن تعطي قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو أُعيد توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، لأن الأداة المتذبذبة لا يمكن الاعتماد عليها ولا الأخذ بنتائجها، وإلا ستكون نتائج الدراسة غير مطمئنة ومضللة. وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة باستخدام الطريقة التالية:

- الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (consistency):

وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، ويعتمد هذا الأسلوب على مدى توافر الاتساق في أداء الأفراد من فقرة إلى أخرى وإلى جميع فقرات الاستبانة، ونتائج الجدول رقم ٤ توضح ذلك :

الجدول رقم (٥): نتائج اختبار معامل الثبات على أبعاد محور الأنماط القيادية

البعد	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
النمط الأوتوقراطي	٨	٠.٩٣٤
النمط الديمقراطي	٩	٠.٩٥٩
النمط التساهلي	٩	٠.٩٥٤
الدرجة الكلية للثبات	٢٦	٠.٩٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم ٥ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة على جميع أبعاد محور الأنماط القيادية، وتراوح ما بين ٠.٩٣٤ إلى ٠.٩٥٩ بينما بلغت قيمة معامل ألفا للثبات الكلي ٠.٩٠٠، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الجدول رقم (٦): نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على أبعاد محور الأداء

البعد	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ
كمية الجهد المبذول	٤	٠.٧٨٤
جودة العمل	٤	٠.٨٩٨
انجاز المهام	٣	٠.٨٩٨
الدرجة الكلية للثبات	١١	٠.٩٣٥

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول رقم ٦ إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة على جميع أبعاد الأداء، وتراوح ما بين ٠.٧٨٤ إلى ٠.٨٩٨، بينما بلغت قيمة معامل ألفا للثبات الكلي ٠.٩٣٥، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويصلح لإجراء الدراسة الحالية.

٥. أساليب المعالجة الإحصائية واختبار الفرضيات

تتصّ فرضية الدراسة علة ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية على تحسين الأداء في مكتب التعليم بمحافظة رنية. ومن أجل اختبارها تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر أبعاد أنماط القيادة ككل على تحسين الأداء الوظيفي. ونتائج الجدول ٦ توضح ذلك:

الجدول رقم (٠٧): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر أبعاد أنماط القيادة ككل على تحسين الأداء الوظيفي

ملخص النموذج			جدول تحديد التباين			معاملات الانحدار			المتغير التابع
Model Summary			ANOVA			Coefficients			
(R)	(R ²)	Adjusted (R ²)	F	درجات الحرية	مستوى الدلالة	β	T	مستوى الدلالة	
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	المح سوية		P-value	معامل التحديد	المح سوية	P-value	
٠.٠٤	٠.٠٢	٠.٠٢٢٤	٢٦.٩	١	<0.001	٠.٤	٥.١٨	<0.001	
٨٢	٣٢		١	٨	**	٥٩	٨	**	
				٩					
				١٠					

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم ٧ تأثير تطبيق أبعاد أنماط القيادة الثلاثة (النمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط التساهلي) على تحسين الأداء الوظيفي، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ ، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط R ٠.٤٨٢، وهذا يؤكد وجود ارتباط إيجابي بين تطبيق أبعاد أنماط القيادة المختلفة والأداء الوظيفي للعاملين، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغت قيمته 0.232 أي أن تطبيق أبعاد أنماط القيادة بالشكل المذكور قد فسر ما مقداره ٢٣٪ من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، أما النسبة الباقية والبالغة ٧٧٪ فإنها تُعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار. وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل Adjusted R^2 قد بلغ ٠.٢٢٤، وهو ما يعكس المستوى الصافي لأهمية أبعاد أنماط القيادة ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الأداء الوظيفي.

واستناداً لما سبق تم قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية على تحسين الأداء في مكتب التعليم بمحافظة رنية.

الخاتمة

تعتبر الدراسات حول أنماط القيادة الإدارية السائدة من بين أهم المواضيع البحثية التي حظيت باهتمام الأكاديميين ورجال الأعمال على حد سواء، وذلك لتحكم الأنماط القيادية في نجاح منشآت الأعمال، ومن خلال الدراسة الحالية تم دراسة الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بجزئية الأداء المتعلق بالموظفين، وهذا على مستوى مكتب التعليم بمحافظة رنية.

توصلت الدراسة بناءً على تحليل نتائج الاستبانات الموزعة على أعضاء هيئة الموظفين بمكتب التعليم بمحافظة رنية الى جملة من النتائج أهمها:

النتائج:

✓ وجود تأثير لتطبيق أبعاد أنماط القيادة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، إذ أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط إيجابي بين تطبيق أبعاد أنماط القيادة الإدارية وتحسين الأداء

الوظيفي للعاملين، إذ أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق أبعاد أنماط القيادة الإدارية ككل يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة ٤٦٪.

✓ وجود ارتباط إيجابي بين تطبيق النمط الديمقراطي وتحسين الأداء الوظيفي حيث أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق مبدأ النمط الديمقراطي يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة ٤٤٪.

✓ على جانب آخر فقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط سلبي بين تطبيق كلاً من النمط الأوتوقراطي، والنمط التساهلي وتحسين الأداء الوظيفي؛ حيث أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق مبدأ النمط الأوتوقراطي يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة ٢٧٪، والزيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق مبدأ النمط التساهلي يؤدي أيضاً إلى انخفاض الأداء الوظيفي للعاملين بقيمة ٢٧٪.

ضمن نفس الإطار يوصي الباحث بما يلي:

التوصيات

- ✓ من خلال النتائج المتوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:
- ✓ ضرورة تعزيز النمط القيادي الديمقراطي كونه الأكثر تأثيراً وبشكل إيجابي في تحسين والرفع من الأداء الوظيفي لموظفي مكتب التعليم؛
- ✓ ضرورة الاهتمام أكثر بالحوافز المادية للموظفين باعتبارها أسلوباً تشجيعياً للرفع من أدائهم الوظيفي؛
- ✓ ضرورة توفير بيئة أعمال مناسبة للقائد أولاً لكي تسهل عملية التواصل مع الموظفين بمكتب التعليم بشكل فعال ما يحقق تحسين الأداء الوظيفي؛
- ✓ وضع معايير محددة وعادلة لقياس الأداء الوظيفي وتفعيل سبل المساواة بين الموظفين.

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: باللغة العربية

١. احمد حميدان ماريق عبد الغني . (٢٠١٩). القيادة الإدارية ودورها في رفع كفاءة العاملين دراسة حالة بنك ام درمان الوطني. رسالة ماجستير في اداره الاعمال. جامعه النيلين، السودان.
٢. الربيق ، م . (2004). العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادة الأمنية السعودية . رسالة ماجستير غير منشورة . الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٣. تفريج ، أ & . هادي، ن . (2020). النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين . رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل . ادرا: جامعة احمد درايا.
٤. جودت عزت عطوي . (٢٠٠٤). الادارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها . عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
٥. حسام سعد سليم . (٢٠٠٨). الية تطوير الأداء الوظيفي في المنشآت الخدمية دراسة حالة على إحدى الجامعات السعودية. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، ١٦ (٢).
٦. سلطان، م . (2004). السلوك التنظيمي . مصر الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
٧. محمد طلال فهد العازمي . (ب. ت). أثر النمط القيادي السائد في أداء موظفي مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. رسالة ماجستير. كلية ادارة المال والاعمال جامعة ال البيت.
٨. ايمان سعد الطويل، فايز عبد العزيز الفايز (٢٠٢٢)، تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة، مجلة كلية التربية، ٣٨ (٢)، ص ٨٨-١٣٥.
٩. مريم طافر، أحلام بومجبرك (٢٠١٩)، القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج أولاد صالح، رسالة ماستر غير منشورة، جامعة جيجل، الجزائر.

ثانياً: باللغة الأجنبية

10. Adams , J. (2007). Managing People in Organization : Contemporary theory and practice. palgrave mocmillan.
11. Kamal YOUSFI (2019), Organisationnel Energy as a Mediator of the Relationship Between Modern Leadership Styles and Employees Performance, 09(03), p 184–202.
12. Ali Mohammed Jubran, Naheel Ali Saleh (2018), The Extent of Practicing Emotional Intelligence Among Principals and its Relationship to Leadership Styles in Jordan, 26(2); Pp 1– 13.