

"القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية"

إعداد الباحث:

عايض مسعود بريك الاكلبي

جامعة المستقبل بالقصيم

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الفعالة، القيادة الفعالة المحفزة، المنظمات، الانتاجية.

مشكلة الدراسة:

ISSN: 2663-5798

1. هل تؤثر الأساليب القيادية في الإنتاجية؟
2. ما تأثير الصفات القيادية في تحقيق الإنتاجية؟
3. هل للمهارات القيادية تأثير في الإنتاجية؟

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

الأهمية العلمية للدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من كونها تناولت موضوع حيوي وهو تأثير القيادة الفعالة في الإنتاجية، وتعتبر إضافة للدراسات التي سبقتها في مجال الإدارة.

الأهمية العملية:

تبرز الدراسة وقع القيادة وانعكاسها على الإنتاجية في المنظمة محل الدراسة والأساليب القيادية التي تؤثر في تحقيق الإنتاجية المطلوبة، كما تعتبر ترشد القادة الإداريين بالمنظمة على إتباع سلوك قيادي رشيد لتحسين العملية الإنتاجية.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الآتي:

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

مفهوم القيادة

تعتبر القيادة إحدى الوظائف الإدارية المشتقة والمكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير ولقد اختلفت وجهات النظر في تعريف القيادة ومن هذه التعريفات:

وتعرف بأنها "القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة" (إسماعيل، 2009).

يلاحظ الباحث على أن التعريف ركز على أن القيادة هي توجيه لأنشطة جماعة ما بغرض انجاز أهداف المنظمة، القيادة هي استخدام القوة أو النفوذ بالتأثير في سلوك الآخرين وقد يكون مصدر هذه القوة أو النفوذ الخصائص الشخصية للقائد أو موقعه داخل المنظمة.

وعرفت بأنها "عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيراً مقصوداً على الآخرين لغرض إرشادهم، أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من الأفراد أو في منظمة ما بغية تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية" (المخلفي، 2009)

يلاحظ الباحث أن هذا التعريف ركز على أن القيادة عملية التأثير على الناس وتوجيههم لانجاز الهدف.

وكذلك عرفت بأنه "قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته ويقوم بتحفيظهم وتوجيههم والاتصال بهم ويقدم الاتجاه أو الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة، أي أن القيادة الإدارية هي عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه" وتتكون عملية القيادة من أربعة مراحل تستخدم عملية التأثير هي: (قنديل، 2013)

- مرحلة توزيع المهام وتشمل نشاطات التخطيط والتوجيه للتعليمات.
- مرحلة التنفيذ وتشمل نشاطات التوجيه والرقابة والتعويض وتدعيم أداء المرؤوسين
- مرحلة التقويم وتشمل رقابة وتقويم العمل.
- مرحلة التحفيز وتشمل تقديم المكافآت والمعلومات المرتدة حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المحددة والمخططة لها القيادة الإدارية تتمثل بمجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادراً على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم.

وعلى الرغم من التعاريف العديدة لمفهوم القيادة إلا أن هناك عدة عناصر أساسية لظاهرة القيادة يمكن تحديدها بما يأتي:

- إن القيادة عبارة عن عملية
- إن القيادة تتضمن التأثير.
- إن القيادة تنشأ داخل الجماعة.
- إن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه.

أهمية القيادة الإدارية:

أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الفعالة تبرز لنا بصورة واضحة عندما نلاحظ وحدة إدارية ما كانت تعاني حالة من الفشل والاضطراب تحت رئاسة رئيس معين لا تتوافر فيه صفات القائد المناسب وعندما استبدل الرئيس برئيس جديد تتوافر فيه هذه الصفات، تحولت حاله الوحدة إلى النجاح والانتظام علي الرغم من بقاء التنظيم الإداري كما هو وعلى الرغم من عدم أحداث أي تغيير في أشخاص العاملين بالوحدة المذكورة فيها عدا شخص المدير (محمود، 1986).

من أهم النقاط التي توضح أهمية القيادة كما وردها الدكتور مدني العقلاني: (إسماعيل، 2010)

1_ تحويل الأهداف إلي واقع .

2_ القيام بعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق و رقابة .

3_ تحول عناصر الإنتاج إلي عنصر فعال .

4_ نتعامل مع البيئة الخارجية وتطوعها .

5- تحفيز الأفراد ودفعهم لزيادة إنتاجياتهم .

ولا غرابة أن نجد المشروعات الناجحة تحقق أموالاً طائلة على رجال الأعمال وتعمل على تنمية قدراتهم باستمرار كما توافر لهم الحياة الكريمة بل المترفة وفلسفتها في ذلك أن المدير الناجح يستطيع أن يسرد إضعاف ما ينفق في المشروع برجال الإدارة سمه من السمات التي لازمت التطور الصناعي الياباني خلال النصف الثاني من القرن المنصرم . فالاهتمام بالقياديين وتدريبهم وتنمية قدراتهم بل وتقويتهم و الترويج عنهم سمة من سمات المجتمع المتطور في مجال الإدارة.

أهمية دراسة سلوك القيادة:

لا شك أن أهمية القيادة يستدعي متأنية لسلوك القيادة من قبل المختصين، بحيث يمكن للباحث أن يتعمق في سلوكيات الإدارة وربطها بالجوانب المتعلقة بشخصية الفرد من جهة وبالنظم والمناخ السائد في المنظمة من جهة أخرى وبالتالي فإن الجوانب المختلفة بالموضوع سواء كانت شخصية أم مناحية تنظيمية فإنها حتماً ستكون مؤشرات لسلوكيات الإدارة أو القيادة.

- ومن خلال التجربة المتكررة والتحليل يمكن استنباط السلوك المناسب للقيادة الإدارية واستخلاص مؤشرات لانتهاج مبادئ وطرق أكثر فعالية للسلوك القيادي، وهناك اتجاهات أساسية لدراسة السلوك القيادي هي:
1. اتجاه خصائص القائد باعتبار أن القيادة خاصية من خصائص الشخص القائد.
 2. اتجاه دراسة المواقف المختلفة التي تمر بها القيادة لاستنباط كيفية التصرف القيادي، بحيث تعتمد هذه الطريقة على الموقف الذي يبرز سلوك القائد.
 3. الاتجاه الحديث دراسة السلوك الإداري ونجده يجمع بين الاتجاهين السابقين بحيث يدرس خصائص القائد وسلوكياته في المواقف القيادية المختلفة. (إسماعيل).

وظائف القيادة الإدارية:

تشمل وظيفة القائد المهام التالية:

- القائد هو المسؤول الأول عن أعمال إدارته وعن مدى نجاح الأفراد التابعين له أو فشلهم في انجاز الأعمال الموكلة لهم.
- أن يخلق من مجموعته وحدة تشاركه وتساهم معه في تحقيق الأهداف وتساعد في اتخاذ قرارات أفضل.
- أن يقوم بتزويد مجموعته بكل المعلومات والمعرفة والحقائق التي تزيد من خبرتهم وقدرتهم.
- أن يعرف متى يتخذ القرارات بنفسه دون اللجوء لمرؤوسيه ومتى يستشيرهم ومتى يشرك المجموعة في مواقف معينة كما يحتفظ بسيطرته على أفراد مجموعته.
- أن يحل مشاكل مجموعته داخلها وبالمجموعة نفسها ويعرف ضرورة مناقشة مرؤوسيه بصورة جماعية.
- أن يكون اللسان المعبر عن أهداف المجموعة ووجهة نظرها.
- أن ينمي الشعور بالمسؤولية بين أفراد مجموعته التابعة له.
- أن يكون هو الذي يوجه المجموعة نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.

القيادة وتنمية روح التعاون:

إذا كانت القيادة لا تعتمد على السلطة الرسمية وإعطاء الأوامر لتحقيق الأهداف وإنما على التأثير والإقناع بالأهداف لابد من توفر روح التعاون بين أعضاء التنظيم والتعاون الاختياري بمعنى رغبة المرؤوسين اختياريًا في إطاعة القائد والتعاون معه وحتى يتحقق التعاون على القائد أن يعمل على:

- إظهار روح الصداقة في العمل.
- مساندة المرؤوسين ومراعاة الجانب الإنساني والشعور بمشاكلهم والعمل على حلها.
- احترام العدالة والمساواة عند تعامله مع العاملين.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- التفاهم وعدم الاعتماد على السلطة الرسمية فقط في تسيير العمل بالمنظمة (إسماعيل، 2009).

ملامح القيادة الفاعلة

يسعى الباحثون والخبراء الأوائل إلى معرفة الصفات والسمات الشخصية التي تميز القادة عن غيرهم ولهذا الغرض أجريت العديد من الدراسات لتحديد هذه السمات وهي: (المقلي، 2006).

1/ القدرة الإشرافية: إن القدرة الإشرافية هي أكثر ملامح القيادة وأصدقها ارتباطاً، ولكن تعمل المنظمة بكفاءة فإن أجزائها الإنسانية يجب أن تعمل معاً بأسلوب متكامل وهذا التكامل يجب الوصول إليه بالقيادة والتوجيه النابعين من القائد الإداري ولكي يكون القائد فعال لابد

من أن يكون لديه المقدرة كمشرف على تكوين فهم متكامل للمنشأة أو الإدارة التي يقودها حتى يمكنه من تقسيم وتنسيق العمل بصورة لإنجاز المهام الموضوعة.

2/ الذكاء: يعتبر ذكاء القائد والذي يحدد بقدرته على التعامل مع الأفكار والمعنويات والمفاهيم وقدرته على تعلم أفكار وأساليب جديدة وإعطاء الأحكام الدقيقة العامل المهم الذي يجب توفره لدى القائد لكي يكون فعالاً.

3/ تطلع الشخص لمستويات عالية من الإنجاز: حاجة الفرد للإنجاز تعكس المدى الذي وصل إليه في تنقله نحو تحقيق المهام بالنسبة لوظائف المستوى العالي في الأعمال الصناعية وتحقيق أعمال التحدي فقد أثبتت الدراسة أن القادة الأكثر فعالية كانوا بشكل عام على درجة عالية من الانجاز ويتطلعون إلى تحقيق مستويات أداء أعلى لإنجاز الأعمال التي فيها الكثير من التحدي.

4/ تأكيد الذات: أثبتت الدراسة أن القادة الفعالين يتمتعون بثقة أكبر في قدراتهم من القادة الأقل فاعلية وكذا يتمتعون بسعيهم لتأكيد الذات.

5/ التركيز على الحاجات العليا لتحقيق الذات: فقد أثبتت أن القادة الأكثر فعالية يكون لديهم حاجة أعلى لتحقيق الذات وهذا ما يجعلهم يجدون أنفسهم في الموقع الذي تؤهلهم إمكانياتهم وقدراتهم ليكونوا فيه.

6/ الحسم (سرعة اتخاذ القرار): إن الحسم من الملامح التي تميز القادة الأكثر نجاحاً ففي جانب واحد يوجد أولئك المدراء الذين تتوفر لديهم المقدرة على سرعة اتخاذ القرار والثقة بالنفس وعلى الجانب الآخر يوجد المديرون الذين يتميزون بالحرص والحذر والتدقيق في الأمور وبالتالي البطء في اتخاذ القرار. المجموعة الأولى تمثل القيادة الفعالة بينما تمثل المجموعة الثانية القيادة الأقل فعالية.

أنماط وأساليب القيادة الإدارية

تتمثل القيادة في قدرة الشخص في التأثير على الآخرين من أجل كسب تعاونهم وحفزهم بغية تحقيق أهداف معينة ولهذا فإن هنالك عدد من أنواع القيادة التي يمكن استخدامها ويمكن تصنيفها إلى:

1. القيادة الأوتوقراطية:

يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمعه حيث كانت القوة ضرباً من ضروب الحياة، يتميز هذا النوع بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له ويستغل القائد الاستبدادي سلطته ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفق إرادته وأهوائه متبعاً في كثير من الأحيان أساليب التهديد والتخويف، فالقائد من هذا النوع لا يكتسب عادة بالتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم فهو الذي يختار الأهداف ويقوم بتحديد واختيار سبل تحقيقها من غير أن يكون لأتباعه رأي فعال (النمر، 2011).

وقد دلت دراسات علم النفس والاجتماع أن القيادة الاستبدادية ترفع من شأن معتقدها على حساب ومصلحة الآخرين وغالباً ما ينسب القائد كل نجاح لنفسه ولجهوده بينما يلقي بالملائمة عند الفشل على أتباعه ويتصف القائد الأوتوقراطي بحبه للإشراف المباشر على مرؤوسيه ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات بسبب تشككه بهم (المغربي، 2012).

الآثار السلوكية للنمط الأوتوقراطي:

يضطر القائد إلى استخدام هذا الأسلوب عندما يواجه في الحياة العملية بالحالات التالية:

1/ الحالات الطارئة التي يمر فيها التنظيم والتي تتطلب نوع من الحزم والشدة في التصدي لها إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع من السلوك وأن التهاون فيه قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين.

2/ الحالات التي يواجه فيها القائد بأنواع من المرؤوسين لا يتلاءم معهم إلا هذا الأسلوب.

3/ الحالات التي يكون فيها القائد من النوع ذي الميول العدوانية نتيجة لطرق التربية التي تلقاها والظروف المحيطة بالأسرة التي عاش كنفها.

4/ الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل. هذه أهم المجالات التي يمكن تحقيقها من تطبيق النمط الأوتوقراطي، ومن أهم الآثار السلبية لهذا النمط:

1/ إن استخدام هذا الأسلوب يترك في نفسية العاملين اللجوء إلى الاعتماد الدائم على القائد وأنه هو الذي يجب أن يتصرف في جميع الأمور مما يجعل موقفهم ضعيفاً في التغلب على المشكلات التي يواجهونها.

2/ إن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين، فالمرؤوس لا يريد من التنظيم الدخول المادي فقط بل إنه يريد أن يحقق نوع من الرضا النفسي والاجتماعي في العمل الذي يقوم به وأن حرمانه من ذلك سيؤدي إلى نتائج عكسية على الفرد والتنظيم.

3/ إن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين بإصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يتيح الفرصة أمام المرؤوسين في الاستفادة مما لديهم من مهارات ابتكارية وإبداعية (النمر، 2011).

2. القيادة الحرة "قيادة عدم التدخل":

بينما تتميز القيادة الأوتوقراطية بتسلط القائد على زمام الأمور وإرغام أتباعه في تنفيذ إراداته وأهوائه فان قيادة عدم التدخل تميل إلى العكس تماماً فالقائد هنا يترك لأتباعه " الحبل على غاربه" في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ ويعود أصل هذه القيادة إلى الوضع الاقتصادي في أوروبا في نهاية القرون الوسطى ومقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية إلا بمقدار ما يكون ذلك ضرورياً لصيانة الأمن وحقوق الملكية الشخصية. ثم انتقلت تلك الفكرة إلى القيادة الإدارية في المؤسسات الخاصة وهنا أصبح القائد يلعب دور الوسيط ويتصرف بالسلبية والتسامح والوداد تجاه أتباعه إلى درجة التخلي عن دوره في اتخاذ القرارات (المغربي، 2012).

تتسم القيادة الفوضوية على اعتماد أسلوب الحرية من خلال تنازل القائد دوره في سلطة اتخاذ القرارات ويصبح دوره بحكم المستشار إذ تعطي الحرية المطلقة لكل فرد في أداء مهماته، وبتنظيم مجريات عمله دون أي تدخل من القائد، إذ أن القائد يفقد الدور الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد واتخاذ القرارات في تنظيم نشاطاتهم وأداء مهامهم ولذا فان هذا النمط القيادي يتسم بالصفات التالية:

أ. إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين أو العاملين في انجاز المهام المناط بهم دون أدنى تدخل من القائد.

ب. عدم إعطاء العاملين أية معلومات إلا حينما يطلبها القائد وغالباً ما تكون محدودة.

ج. عدم الإسهام أو المشاركة مع العاملين في أداء مهام عملهم أو تقديم التوجيهات أو الإرشادات لهم.

د. عدم التدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جداً ولذا يبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف الإنتاجية.

هـ. ضعف العلاقات القائمة بين الأفراد وانحسار سبل الاتصالات الفعالة بينهم.

و. ضعف التماسك وانعدام الروح الاجتماعية بينهم وهبوط الروح المعنوية وعدم الثقة والتعاون في انجاز المهام والأنشطة المطلوبة (حمود واللوزي، 2008).

الآثار المترتبة على قيادة عدم التدخل: (عارف، 2010).

أ. يخلق نوع من الفوضى والإرباك في اتخاذ القرارات.

ب. يخلق نوع من اللامبالاة وإضاعة الوقت.

ج. نشأة نتيجة للاستبداد في العصور الوسطى وقد جاءت كرد فعل على القيادة الدكتاتورية لان أعلى قدر من الإنتاج يكون في القيادة الديمقراطية واقل إنتاج في الحرة

3. القيادة الديمقراطية:

تنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات من أجل حفزهم على التعاون لذلك فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دور فعال في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات رؤوسيه وطاقاتهم الكامنة. أما الجماعات التي استخدمت القيادة الديمقراطية فقد أثبتت اعتماد أفرادها بعضهم على بعض أثناء العمل وكان تضامنهم يدور حول انجاز العمل المطلوب بدلاً من الاستياء والثورة كما قاموا بالمبادرة بتقديم عدد من النشاطات. فقد كانت قيادة عدم التدخل تشارك القيادة الأوتوقراطية أحياناً والقيادة الديمقراطية أحياناً أخرى، وبشكل عام فقد دلت هذه الدراسة بصورة واضحة على:

- أفضلية القيادة الديمقراطية على غيرها في تخفيض حدة العداوة والبغضاء بين المرؤوسين.
- القيادة الديمقراطية تخلق جواً من العمل يساعد على تنمية ملكة الابتكار والمبادرة ويقلل الاعتماد على القائد ويطلق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم ويساعد في تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة (المغربي، 2012).
- يرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي:
أ. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في وضع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام رؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.
ب. نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويفوض رؤوسيه لاتخاذ القرار في ذلك الإطار.
ج. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
د. نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.
هـ. نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره يستقبل أي قرار يكون مقبولاً عليه من قبل المرؤوسين. (نواف، 1995).
- الآثار السلوكية للنمط الديمقراطي:

يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يساهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية:

- إن نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي من شأنها تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد ومرؤوسيه.
- إن الأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه القائد والحد من أسلوب إيقاع العقاب إلا في أضيق الحدود سيؤدي إلى نوع من الأمن والاستقرار في نفسية المرؤوسين ويدفعهم إلى مزيد من الإنتاج.
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم وأن بإمكانهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم فهذا سيؤدي إلى إقدام المرؤوسين إلى الاستقلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم وتسخيرها للعمل مما يساعد على تنمية هذه المواهب والقدرات.
- إن أسلوب التعامل في النمط الديمقراطي يزيد من عامل الانتماء للتنظيم فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القادة نحوه وحرصها على تحقيق مطالبه وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية كل ذلك سيزيد من انتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم.
- يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة التماسك بين أعضاء التنظيم. (النمر، 2011).

الإنتاجية

مفهوم الإنتاجية:

تعد الإنتاجية من أهم مؤشرات نجاح الدول والمنظمات والأفراد لذلك اهتم كثير من الكتاب والباحثين لوضع مفهوم وتعريف يوضح أبعادها، عليه يمكن طرحا على النحو الآتي:

تعرف الإنتاجية بأنها "نسبة أو كمية أو قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها سواء القوى البشرية، أو المعدات، أو المواد الأولية" (حمود، 2009).

كما عرفت بأنها "مؤشر لقياس المخرجات سواء منتجات أو خدمات بالنسبة للمدخلات سواء كان عاملين أو مواد أو طاقة أو أي مصادر أخرى: (السلمي، 2004).

وعرفت أيضاً بأنها "المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات الذي تولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمؤسسة، وغالباً ما يعبر عنها كناتج لنسبة المخرجات إلى المدخلات" (عبد الوهاب، 2008).

وتعرف الكفاءة الإنتاجية بأنها "تعبير عن كفاءة الإدارة وفعاليتها في استخدام الموارد المتاحة لها، بالشكل الذي يحقق الحصول على النتائج المطلوبة بمعايير معينة وطبقاً لأهداف محددة مسبقاً. (بوختان، 2008).

وتم تعريفها بأنها: ترشيد استخدام الموارد المتاحة من أجل الوصول إلى أكبر إنتاج للمنافع والخدمات وبتكاليف منخفضة وفي الأوقات المحددة (عبد الرحمن، 2011).

وكذلك هي "مدى قدرة المؤسسة على الاستفادة من إمكانياتها في التوفيق بين عناصر الإنتاج (المدخلات) التي تمتلكها حتى تتمكن من الحصول على مخرجات ذات جودة عالية بأقل تكلفة ممكنة وخلال فترة زمنية معينة وحسب المواصفات المحددة" (السلمي، 2004).

مما سبق يلاحظ الباحث أن الإنتاجية مقياس ومؤشر لكفاءة وفاعلية أداء المنظمات بمختلف مكوناتها وأنشطتها سواء كانت صناعية أو خدمية.

أهمية الإنتاجية :

هنالك أهمية كبيرة للكفاءة الإنتاجية على جميع المستويات، ومنها ما يلي :

- 1- على مستوى الدولة والمجتمع:
 - أ. وجود معدل نمو سريع للاقتصاد القومي.
 - ب. تعكس أداء كافة الأجهزة والمؤسسات في الدولة.
 - ت. تحسين مستوى معيشة المواطنين.
 - ث. السيطرة على ارتفاع الأسعار.
 - ج. ارتفاع مستويات أجور العاملين، وتوفير فوائض مالية للاستثمار (هنية، 2005).
- 2- على مستوى المنظمة وتؤدي إلى:
 - أ. زيادة كمية الإنتاج وانخفاض وقت الإنتاج .
 - ب. تحسين معدلات استخدام الموارد والقدرات المتاحة وتحقيق الأرباح وزيادة القدرة على الاستثمار بتمويل ذاتي.
 - ت. الاستخدام الكف للطاقات الإنتاجية ومن ثم إيجاد فرص للتوظيف والتشغيل.
 - ث. توسيع نطاق السوق عن طريق تقديم المزيد من الخدمات
 - ج. تخفيض الوقت الضائع والفاقد من الموارد ومستلزمات الإنتاج (الزهرة، 2008).

3- **على مستوى الفرد:** تتمثل أهمية الكفاءة الإنتاجية على مستوى الفرد بأن إنتاجية تعكس مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه، والمقدار الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهاراته، إلى جانب عنايته ورغبته، في القيمة المضافة إلى المنتج النهائي (الحاج وحسن، 2010).

4- ويمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال إحدى الصور التالية:

- 1- زيادة قيمة المخرجات مع بقاء قيمة المدخلات.
 - 2- زيادة قيمة المخرجات بدرجة أكبر من زيادة المدخلات.
 - 3- زيادة قيمة المخرجات مع انخفاض قيمة المدخلات.
 - 4- بقاء قيمة المخرجات ثابتة، وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة.
 - 5- انخفاض قيمة المخرجات بدرجة أقل من انخفاض قيمة المدخلات. (حمود، 2009)
- من السرد السابق يتضح أن الإنتاجية ليست مهمة بالنسبة للفرد العامل فقط بل أيضاً للمنظمة والدولة بأكملها، فإنتاجية تدل على تقدم المنظمات والبلدان.

العوامل المؤثرة في الإنتاجية وكفاءتها :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على العملية الإنتاجية بشكل كبير ولذا فقد أكد العديد من الباحثين والاختصاصيين بأن العوامل المؤثرة على الإنتاجية تشمل كافة متغيرات البيئة الداخلية أو الخارجية وتشمل هذه العوامل:

1. العوامل السياسية والعوامل الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية، والقوانين والأنظمة والتشريعات والعوامل التكنولوجية.
2. العوامل الإدارية والتنظيمية، الحوافز المادية والمعنوية، نسبة رأس المال إلى قوة العمل، والقوى البشرية (قوي العمل) (Stevenson, 2007)

وأيضاً تم تحديد العوامل التي تؤثر في الإنتاجية على النحو التالي: (G. onks, 2008)

- 1- نسبة رأس المال على العمل
- 2- ندرة بعض المصادر كالطاقة والمياه والمعادن.
- 3- التغيرات في قوة العمل.
- 4- الإبداع والتكنولوجيا.
- 5- الأنظمة والقوانين أو التشريعات.
- 6- القوة التساومية للقوى العاملة للمنظمة.
- 7- العوامل الإدارية.
- 8- نوعية حياة العمل والمناخ التنظيمي السائد.

الدراسات السابقة

دراسة (أبو حجر، 2014): هدفت الدراسة للتعرف على ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، التعرف على القيود التي تعيق تطبيق مهارات القيادة الإستراتيجية كلياً أو جزءاً منها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية مما يؤثر على فعالية إدارة المخاطر والأزمات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، بلغ حجم العينة 193 مفردة، وقد كانت عينة طبقية عشوائية، توصلت الدراسة إلى أن الممارسات الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في إدارة المخاطر

والأزمات كانت الأقل تطبيقاً من قبل القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وهي (التعلم المستمر، تنمية وتطوير رأس المال البشري وتطبيق رقابة تنظيمية متوازنة) . ووجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية ، كما أن متغيرات البيئة الخارجية تؤثر على ممارسات القيادة الإستراتيجية بنسبة 51%، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية ومتغيرات البيئة التنظيمية وأن متغيرات البيئة التنظيمية تؤثر على ممارسات القيادة الإستراتيجية بنسبة 46% . خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: الاهتمام برصد مؤشرات متغيرات البيئة الخارجية المختلفة مع التركيز على البيئة الاقتصادية والبيئة السياسية والقانونية إذ أنها وفقاً لنتائج الدراسة تمثل أكثر مصادر التهديدات الخارجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية. تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في أنها تناولت القيادة الإستراتيجية للمنشآت الحكومية الفلسطينية، وركزت دراسة الباحث على القيادة الإدارية الفعالة في زيادة الإنتاج.

دراسة (زغب، 2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في مستشفيات مدينة نابلس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها من وجهة نظر موظفيها. تم استخدام النهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى وجود درجة استجابة قليلة في مجالات الدراسة، وفي الدرجة الكلية نحو دور القيادة الإدارية في مستشفيات مدينة نابلس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها من وجهة نظر موظفيها ، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو دور القيادة الإدارية في مستشفيات مدينة نابلس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيرات: نوع المستشفى، والجنس، والمؤهل الأكاديمي، وطبيعة العمل، بينما وجد هناك فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة في العمل . أوصت الدراسة بالأخذ بعين الاعتبار أهمية تمكين العاملين بالمؤسسة لما يحققه من نتائج أفضل، واعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وحفزهم لتحقيق الإبداع والعطاء المستمر . تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في تناولها للقيادة الإدارية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، وركزت دراسة الباحث على القيادة الإدارية الفعالة في زيادة الإنتاجية.

دراسة (موسي ومحمد، 2017): هدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية مختلف المهارات القيادية في تحسين الأداء، توضيح مدي تأثير القائد على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم جمع المعطيات وتبويبها وتصنيفها ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج المرجوة. وتكونت عينة الدراسة من (35) من الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن أهم المهارات القيادية الإنسانية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل تتمثل في مشاركة الرئيس النجاحات مع مرؤوسيه، أن أهم المهارات الفنية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل تتمثل في قيام الرئيس بتقديم التوجيهات للمرؤوسين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، حرص الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة والالتزام بأنظمة وقوانين العمل . خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: أنه يجب على القادة أخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل، الحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤوسين وبث روح العمل الجماعي.

تناولت الدراسة أثر المهارات الإدارية على أداء العاملين، بينما ركزت دراسة الباحث القيادة الفعالة وزيادة الإنتاجية.

دراسة (عيسى، 2018): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين السمات والصفات القيادية والكفاءة، والتعرف على العلاقة بين المرونة والفاعلية، والعلاقة بين المثابرة والإبداع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى حرص القائد على إدراك المشاكل وحلها بصورة سريعة يساعد في تطوير الأداء، وساعدت سرعة الاستجابة للقرارات الإدارية وتنفيذها في تطوير أداء العاملين، والتركيز على نقاط قوة وضعف العاملين ساهم في تطوير أداء الشركة بصورة أفضل. أوصت الدراسة بأن على القائد السعي لتطوير

أساليب العمل والإجراءات المرنة حتى يساهم ذلك في تطوير أداء العاملين، و اهتمام القائد بالمشاورة على الإبداع والابتكار يساهم في تطوير أداء العاملين.

تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في أنها تناولت القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين بالتطبيق على شركة سين للغلال المحدودة بالسودان، بينما ركزت دراسة الباحث على القيادة الإدارية الفعالة في زيادة الإنتاجية.

دراسة (حمد النيل، 2019): هدفت الدراسة إلى دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الرضا الوظيفي، و التعرف على أنماط القيادة الإدارية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع (60) استبانة على العاملين بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة بالسودان. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن القيادة الإدارية الناجحة تعمل على إشراك العاملين في وضع خطط العمل وتساعد الأنماط القيادية في معرفة احتياجات العاملين. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: أنه يجب على القائد الإداري تحقيق الأهداف بتقاني، العمل على مشاركة المسؤولين في اتخاذ القرارات، و ضرورة عمل القائد الإداري دون تمييز بين المرؤوسين..

9- تختلف هذه الدراسة عن دراسة الباحث في تناولها للقيادة الإدارية الناجحة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، وركزت دراسة الباحث على القيادة الإدارية الفعالة في زيادة الإنتاجية في المملكة العربية السعودية.

نتائج البحث وتفسيره

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي خرجت بها الدراسة، بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة، والتحقق من أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات المطروحة.

أداة الدراسة :

تم تصميم استبانة بشكل خاص لجمع البيانات وذلك لتحديد عبارات الاستبانة والتي تم توجيهها إلى عينة تتكون من (52) فرد من أعضاء هيئة التدريب بجامعة المستقبل .

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كورنباخ للثبات
- معامل ارتباط بيرسون
- العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات
- النسب المئوية
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري
- مربع كاي لاختبار محاور الدراسة
- ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه على البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) statistical package for social science في عمليات الرسم البياني.

ثبات الاستبانة

لحساب معامل ثبات الأداة تم استخدام معاملات ألفا كورنباخ وجاءت النتيجة كما يلي:

جدول رقم (1)

قيم معاملات ألفا كرونباخ للثبات لمحاوَر أداة الدراسة

المحاوَر	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية و تحسين الإنتاجية	6	0.94
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الفعال وزيادة الإنتاجية	6	0.93
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وزيادة الإنتاجية	6	0.93
الاستبانة كاملة	18	0.97

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2021

الجدول (2-3) السابق يوضح معاملات ألفا كرونباخ للثبات لمحاوَر الاستبانة. بالنسبة للمحاوَر الأول الذي يتكون من (6) عبارات فإن معامل ألفا كرونباخ بلغ (0.94)، وللمحاوَر الثاني الذي يتكون من (6) عبارات فإن معامل ألفا كرونباخ بلغ (0.93)، وللمحاوَر الثالث الذي يتكون من (7) عبارات فإن معامل ألفا كرونباخ بلغ (0.93)، وللاستبانة ككل فإن معامل ألفا كرونباخ بلغ (0.97). نلاحظ أن جميع هذه القيم مرتفعة جداً ($0.80 <$) مما يشير إلى ثبات عالي لأداة الدراسة.

مما سبق فيمكن التوصل إلى أن أداة الدراسة تمتاز بدرجة عالية من صدق البناء الداخلي، وتمتاز بالثبات بدرجة عالية، مما يجعل الباحثة مطمئنة من النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال هذه الاستبانة.

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

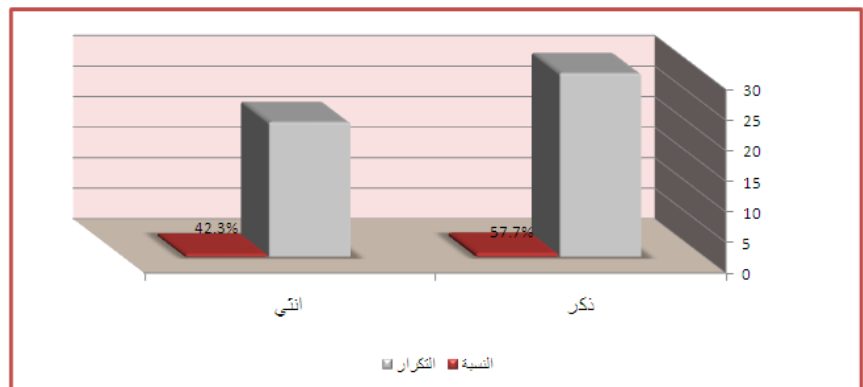
جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
النوع	ذكر	30	57,7 %
	أنثى	22	42,3 %
العمر	أقل من 30 سنة	10	19,2 %
	30-40 سنة	23	44,2 %
	41-50 سنة	12	23,1 %
	51-60 سنة	5	9,6 %
	أكثر من 60 سنة	2	3,8 %
	متوسط	1	1,9 %
المؤهل العلمي	ثانوي	7	13,5 %
	دبلوم	3	5,8 %
	بكالوريوس	9	17,3 %
	ماجستير	15	28,8 %
	دكتوراه	17	32,7 %

أقل من 5 سنوات	18	34,6%
5-10 سنه	18	34,6%
11-15 سنه	8	15,4%
16-20 سنه	3	5,8%
أكثر من 20 سنه	5	9,6%
عضو هيئة تدريس	24	46,2%
موظف إداري	14	26,9%
موظف قيادي	7	13,5%
أخرى	7	13,5%
المجموع	52	100,0%

الجدول (4-1) السابق يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من العاملين بجامعة المستقبل من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (52) فرد، حيث نجد الآتي:

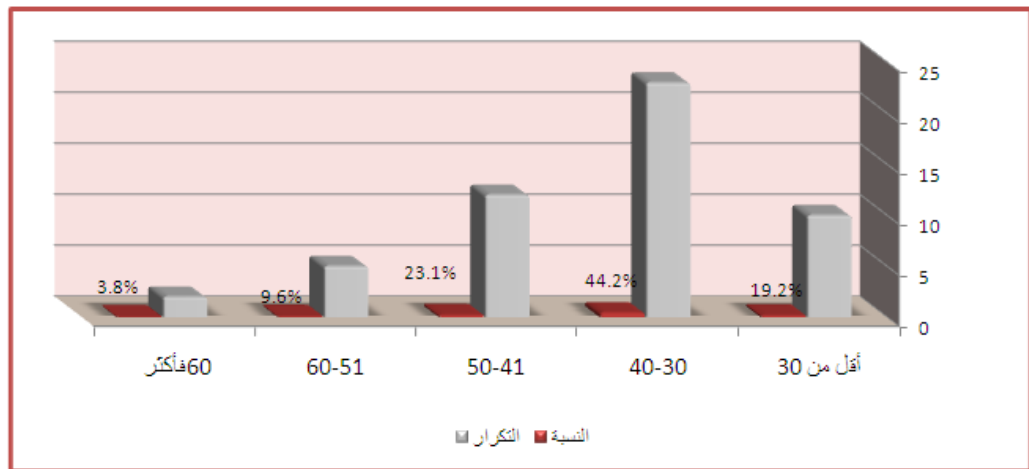
بالنسبة للنوع، يتضح من خلال الجدول السابق أن غالبية العينة هم ذكور بنسبة (57,7%)، وأن نسبة الإناث بلغت (42,3%) فقط. والشكل البياني التالي (1) يوضح هذه النسب:



شكل رقم (1). توزيع أفراد العينة وفقاً للنوع

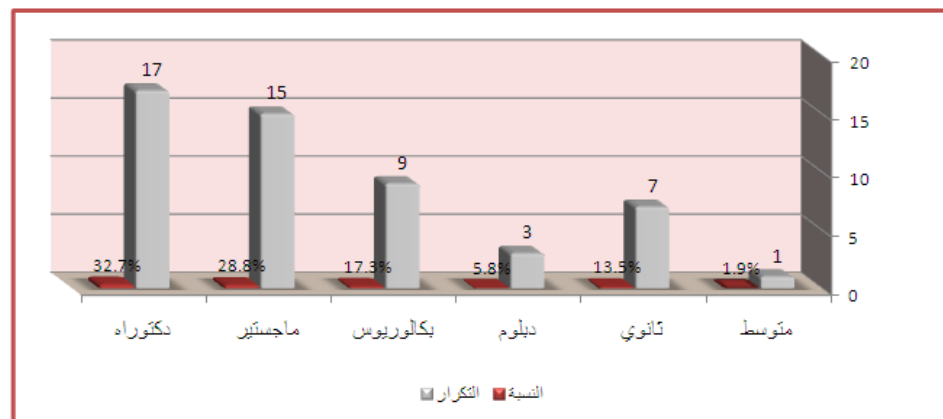
بالنسبة للعمر، يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة (44,2%) من العينة في الفئة العمرية (من 30 - 40 سنة)، وأن نسبة (23,1%) في الفئة العمرية (من 41 - 50 سنة)، وأن نسبة (19,2%) في الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، وأن نسبة (9,6%) في الفئة العمرية (51-60 سنة)، وأن نسبة (3,8%) في الفئة العمرية (أكثر من 60 سنة). والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:

شكل رقم (2). توزيع أفراد العينة وفقاً للعمر.



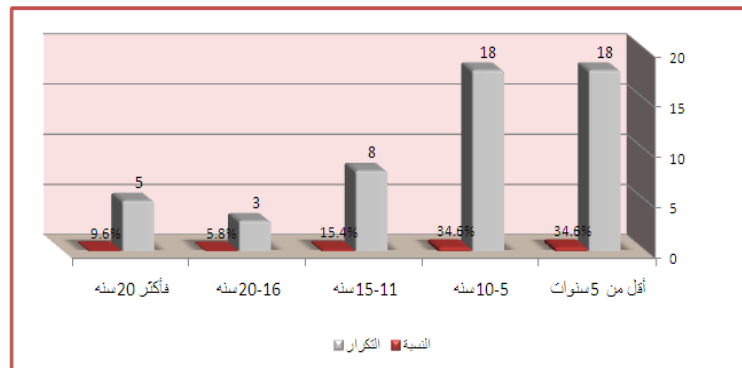
شكل رقم (2). توزيع أفراد العينة وفقاً للعمر

بالنسبة للمؤهل العلمي، يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة (32,7%) مؤهلهم العلمي دكتوراه، وأن نسبة (28,8%) مؤهلهم العلمي ماجستير، وأن نسبة (17,3%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن نسبة (13,5%) مؤهلهم العلمي ثانوي، وأن نسبة (5,8%) مؤهلهم العلمي دبلوم، وأن نسبة (1,9%) مؤهلهم العلمي متوسط والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



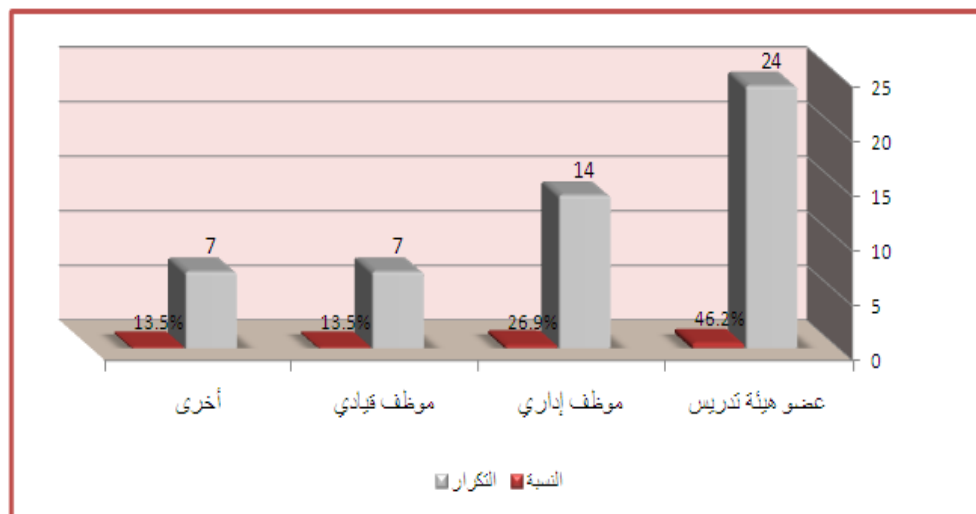
شكل رقم (3). توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

بالنسبة لسنوات الخبرة، يتضح أن نسبة (34,6%) من العينة تبلغ سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، وأيضاً نسبة (34,6%) تبلغ خبرتهم (5-10 سنوات)، وأن نسبة (15,4%) تبلغ خبرتهم (11-15 سنة)، وأن نسبة (9,6%) تبلغ خبرتهم (أكثر من 20 سنة)، وأن نسبة (5,8%) تبلغ خبرتهم (16-20 سنة). والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (4). توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة.

بالنسبة للمسمى الوظيفي، يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة (46,2%) من العينة في وظيفة (عضو هيئة تدريس)، وأن نسبة (26,9%) في وظيفة (موظف إداري)، وأن نسبة (13,5%) في وظيفة (موظف قيادي)، وأيضاً نسبة (13,5%) لهم وظائف أخرى غير التي ذكرت. والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (5). توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى الوظيفي.

ثانياً: وصف محاور أداة الدراسة والإجابة على التساؤلات

تم تحليل عبارات محاور أداة الدراسة وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومربع كاي لجودة التوفيق لكل عبارة من عبارات من محاور الاستبانة، وذلك كما يلي:

التساؤل الأول: هل تؤثر الأساليب القيادية في الإنتاجية؟

للإجابة على هذا التساؤل، فقد تم تحليل عبارات المحور الأول، وذلك كما يلي:

جدول رقم (3).

التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الأول

الترتيب	مربع كأي	المستوى	الانحراف الم	المتوسط الح	العبارات
4	39,154	أوافق	0,873	1,94	الأساليب القيادية المتبعة في المنظمة تمكن من معرفة اتجاهات العاملين نحو تحسين الإنتاجية.
1	15,846	أوافق	0,874	1,98	تسعى القيادة لخلق بيئة عمل تساعد على تنمية الإبداع والابتكار في أساليب الإنتاج الحديثة.
2	13,692	أوافق	0,918	1,98	يكافئ القائد العاملين على الإنتاجية العالية بتقديم الحوافز.
3	14,000	أوافق	0,928	1,96	يشجع القائد العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين الإنتاجية.
6	3,538	محايد	1,073	2,42	تهتم القيادات بتحقيق الإنتاجية على حساب رضا العاملين.
5	20,885	محايد	1,036	2,58	يتم إشراك ومشاورة العاملين في القرارات المتعلقة بالإنتاجية.

(**) دالة عند مستوى معنوية (0.01) (*) دالة عند مستوى معنوية (0.05) () غير دالة إحصائياً

الجدول رقم (3) السابق عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية وتحسين الإنتاجية)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومربع كأي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور، كما نجد أن جميع قيم اختبار مربع كأي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي يمكن تفسير اتجاه الرأي نحو قيمة المتوسط الحسابي للعبارات. وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية وتحسين الإنتاجية.

ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الأهمية، وبالتالي فإن أكثر العبارات التي حازت على موافقة العينة جاءت بالترتيب الآتي:

1. جاءت العبارة (تسعى القيادة لخلق بيئة عمل تساعد على تنمية الإبداع والابتكار في أساليب الإنتاج الحديثة.) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (1.98) ومستوى (أوافق).
2. جاءت العبارة (يكافئ القائد العاملين على الإنتاجية العالية بتقديم الحوافز) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (1.98) ومستوى (أوافق).
3. جاءت العبارة (يشجع القائد العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين الإنتاجية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (1.96) ومستوى (أوافق).
4. جاءت العبارة (الأساليب القيادية المتبعة في المنظمة تمكن من معرفة اتجاهات العاملين نحو تحسين الإنتاجية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (1.94) ومستوى (أوافق).
5. جاءت العبارة (يتم إشراك ومشاورة العاملين في القرارات المتعلقة بالإنتاجية) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.58) ومستوى (محايد).

6. جاءت العبارة (تهتم القيادات بتحقيق الإنتاجية على حساب رضا العاملين) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (2.42) ومستوى (محايد).

جدول رقم (4)

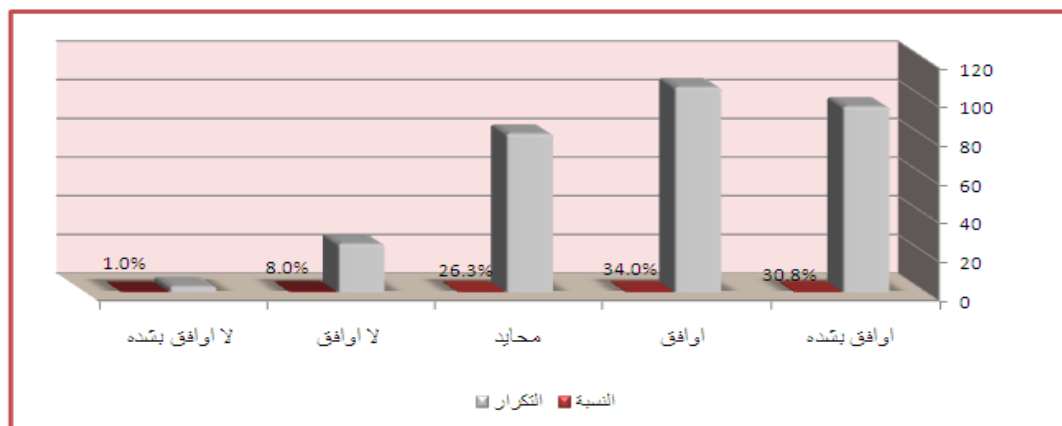
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الأول

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	96	30.8%
أوافق	106	34%
محايد	82	26.3%
لا أوافق	25	8%
لا أوافق بشده	3	1%
المجموع	312	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

الشكل رقم (6)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الأول



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

التساؤل الثاني: ما تأثير الصفات القيادية في تحقيق الإنتاجية؟

للإجابة على هذا التساؤل، فقد تم تحليل عبارات المحور الثاني، وذلك كما يلي:

جدول رقم (5)

التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	مربع كاي	الترتيب
يشجع القائد على العمل بروح الفريق لتحقيق الإنتاجية المطا	1,85	0,826	أوافق	21,231	6
يقوم القائد بالتشجيع على نقل وتبادل المعرفة بين الافراد لترغيب في تحقيق الإنتاجية العالية.	2,10	1,034	أوافق	30,500	5
يضع القائد خطط لدعم وتحفيز المرؤوسين على الانجاز.	2,15	1,073	أوافق	22,615	2
يسعى القائد إلى تلبية احتياجات العاملين لدفعهم لزيادة الكفاء	2,27	1,087	أوافق	16,077	1
يثق القائد بمقدرة العاملين على انجاز الأعمال دون أخطاء.	2,13	0,886	أوافق	14,000	3
يتمتع القائد بالمرونة الكافية للتعامل مع المتغيرات الطارئة ا الإنتاج.	2,10	0,995	أوافق	30,885	4

الجدول رقم (5) السابق عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الفعال وزيادة الإنتاجية)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومربع كاي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور، كما نجد أن جميع قيم اختبار مربع كاي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي يمكن تفسير اتجاه الرأي نحو قيمة المتوسط الحسابي للعبارات. وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الفعال وزيادة الإنتاجية.

ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الأهمية، وبالتالي فإن أكثر العبارات التي حازت على موافقة العينة جاءت بالترتيب الآتي:

1. جاءت العبارة (يسعى القائد إلى تلبية احتياجات العاملين لدفعهم لزيادة الكفاءة الإنتاجية) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.27) ومستوى (أوافق).
2. جاءت العبارة (يضع القائد خطط لدعم وتحفيز المرؤوسين على الانجاز) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.15) ومستوى (أوافق).
3. جاءت العبارة (يثق القائد بمقدرة العاملين على انجاز الأعمال دون أخطاء) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.13) ومستوى (أوافق).
4. جاءت العبارة (يتمتع القائد بالمرونة الكافية للتعامل مع المتغيرات الطارئة في عمليات الإنتاج) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (2.10) ومستوى (أوافق).
5. جاءت العبارة (يقوم القائد بالتشجيع على نقل وتبادل المعرفة بين الافراد لترغيب العاملين في تحقيق الإنتاجية العالية) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (2.10) ومستوى (أوافق).
6. جاءت العبارة (يشجع القائد على العمل بروح الفريق لتحقيق الإنتاجية المطلوبة) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (1.85) ومستوى (أوافق).

جدول رقم (6)

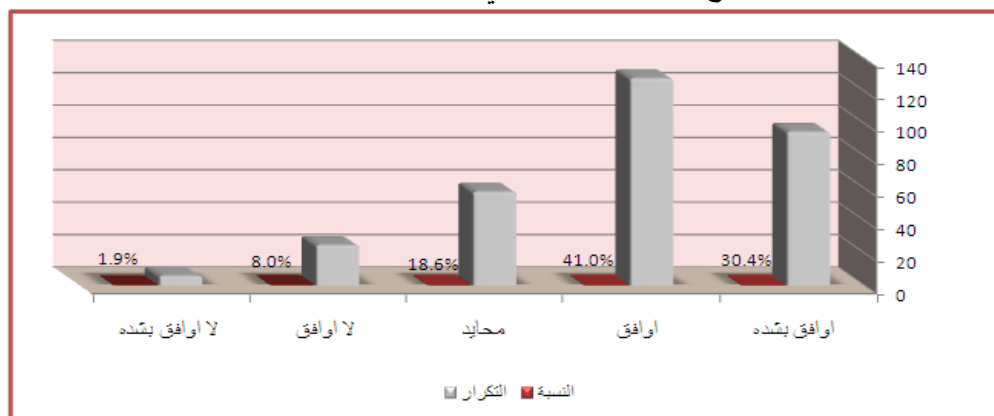
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثاني

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	95	30.4%
أوافق	128	41%
محايد	58	18.6%
لا أوافق	25	8%
لا أوافق بشده	6	1.9%
المجموع	312	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

شكل رقم (7)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثاني



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

التساؤل الثالث: هل للمهارات القيادية تأثير في الإنتاجية؟

للإجابة على هذا التساؤل، فقد تم تحليل عبارات المحور الثالث، وذلك كما يلي:

جدول رقم (7)

التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث

الترتيب	مربع كأي	المستوى	الانحراف الم	المتوسط الح	العبارات
5	28,154	أوافق	0,864	1,81	يتمتع القائد بمهارات إنسانية اجتماعية كالعلاقات والاتصال
6	30,615	أوافق	0,723	1,79	لدي القائد مهارات عالية في الحل المشكلات والصراعات التي تحقق الإنتاجية.
4	4,885	أوافق	0,732	1,88	يتمتع القائد بطاقة ايجابية وذلك ينعكس على إنتاجية العامل

2	44,346	أوافق	0,891	2,10	القيادات بالمنظمة تتمتع بالتخصصية والاحترافية في كافة العمل.
3	14,923	أوافق	0,852	2,02	يملك القادة المهارات التفكيرية اللازمة لنجاح العمليات للإنتاج والإنتاجية.
1	18,769	أوافق	0,916	2,15	يتمتع القادة بالقدرة على اتخاذ القرارات السليمة خاص بالإنتاجية.

الجدول رقم (7) السابق عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثالث (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وزيادة الإنتاجية)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومربع كاي لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور، كما نجد أن جميع قيم اختبار مربع كاي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) و (0.05)، وبالتالي يمكن تفسير اتجاه الرأي نحو قيمة المتوسط الحسابي للعبارات. وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وزيادة الإنتاجية.

ومن خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب درجة الأهمية، وبالتالي فإن أكثر العبارات التي حازت على موافقة العينة جاءت بالترتيب الآتي:

1. جاءت العبارة (يتمتع القادة بالقدرة على اتخاذ القرارات السليمة خاصة المتعلقة بالإنتاجية) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.15) ومستوى (أوافق).
2. جاءت العبارة (القيادات بالمنظمة تتمتع بالتخصصية والاحترافية في كافة مجالات العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.10) ومستوى (أوافق).
3. جاءت العبارة (يملك القادة المهارات التفكيرية اللازمة لنجاح العمليات التخطيطية للإنتاج والإنتاجية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.02) ومستوى (أوافق).
4. جاءت العبارة (يتمتع القائد بطاقة ايجابية وذلك ينعكس على إنتاجية العاملين) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (1.88) ومستوى (أوافق).
5. جاءت العبارة (يتمتع القائد بمهارات إنسانية اجتماعية كالعلاقات والاتصال والتحفيز) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (1.81) ومستوى (أوافق).
6. جاءت العبارة (لدي القائد مهارات عالية في الحل المشكلات والصراعات التي تحد من تحقيق الإنتاجية) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (1.79) ومستوى (أوافق).

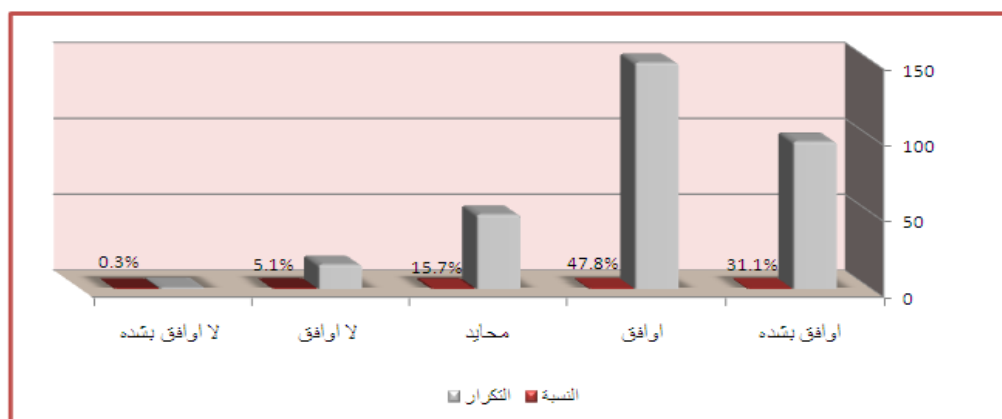
جدول رقم (8)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثالث

الإجابة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	97	31.1%
أوافق	149	47.8%
محايد	49	5.7%
لا أوافق	16	5.1%
لا أوافق بشده	1	0.3%
المجموع	312	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات المحور الثالث



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2021م

النتائج والتوصيات

النتائج

الإجابة على تساؤلات الدراسة

التساؤل الأول: غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية و تحسين الإنتاجية وذلك من خلال:

1. توفر القيادة بيئة عمل تساعد على تنمية الإبداع والابتكار في أساليب الإنتاج الحديثة.

2. يتم تحفيز العاملين على الإنتاجية العالية وتشجعهم على تقديم اقتراحات لتحسين الإنتاجية.

التساؤل الثاني: غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين صفات القائد الفعال وزيادة الإنتاجية وذلك من خلال:

3. سعى القائد إلى تلبية احتياجات العاملين لدفعهم لزيادة الكفاءة الإنتاجية.

4. وضع القائد خطط لدعم وتحفيز المرؤوسين على الانجاز.

5. ثقة القائد بمقدرة العاملين على انجاز الأعمال.
6. تمتع القائد بالمرونة الكافية للتعامل مع المتغيرات الطارئة في عمليات الإنتاج.
- التساؤل الثالث: غالبية أفراد عينة الدراسة يوافقون على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وزيادة الإنتاجية وذلك من خلال:
7. تمتع القادة بالقدرة على اتخاذ القرارات السليمة خاصة المتعلقة بالإنتاجية.
8. القيادات بالمنظمة تتمتع بال تخصصية والاحترافية في كافة مجالات العمل.
9. تمتلك القيادة المهارات التفكيرية اللازمة لنجاح العمليات التخطيطية للإنتاج والإنتاجية.
- التوصيات
10. على الإدارة العليا بالجامعة إشراك ومشاورة العاملين في القرارات المتعلقة بالإنتاجية
11. على الإدارة العليا بالجامعة تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق لتحقيق الإنتاجية المطلوبة
12. زيادة الاهتمام بالتشجيع على نقل وتبادل المعرفة بين الافراد لترغيب العاملين في تحقيق الإنتاجية العالية.
13. الاهتمام بالدورات التدريبية للقيادة و العاملين.

المصادر والمراجع:

- عبد الرحمن، بن عنتر (2011). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد الإستراتيجية، الأردن دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- إسماعيل، زكي مكي (2009). أصول الإدارة والتنظيم، ط2، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة،.
- إسماعيل، زكي مكي (2010). مبادئ الإدارة العامة ، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
- الحاج، طارق وحسن. فليح (2010)، الاقتصاد الإداري، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الزهره، فلاح (2008). سياسات تأهيل العمالة في القطاع المنتج وانعكاس ذلك على نمو الإنتاجية، الجزائر، جامعة حسيه بن بوعلي،.
- السملي، علي (2004). إدارة الإنتاجية، القاهرة، دار غريب للنشر.
- المخلاي، محمد سرحان (2009). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، الكويت، دار الفلاح للنشر.
- المغربي، كامل محمد (2012). السلوك التنظيمي سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الخرطوم ، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- المقلي، عمر أحمد عثمان (2006). إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، الخرطوم، دار الأصالة.
- المكاوي، عاطف عبد الله (2012). القيادة الإدارية، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- النمر، سعود بن محمد (2011). السلوك الإداري، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود.
- بوختان، سليمة (2008). التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية في الوزارات الفلسطينية، الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955.
- حمد النيل، الحارث عبد المنعم احمد (2019). دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الرضا الوظيفي، السودان، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، العدد 17.
- حمود، خضير كاظم واللوزي، موسى سلامة (2008). مبادئ إدارة الأعمال، عمان، إثراء للنشر والتوزيع.
- حمود، خضير (2009). إدارة الجودة الشاملة، ط4، عمان ،دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حنان، رزيق (2015). القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة، الجزائر ، جامعة ألكي محند أولحاج.

- زغب، أحمد حسين(2015). دور القيادة الإدارية في مستشفيات مدينة نابلس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها من وجهة نظر موظفيها، فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية المجلد 1، العدد 4.
- عارف، حسين ناجي(2010). السلوك التنظيمي، الأردن، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- عامر، سامح عبد المطلب(2010). السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- عبد الوهاب، علي محمد(2008). الإنتاجية، دراسة للعنصر الإنساني في الإدارة، القاهرة، دار الصفا للطباعة.
- قنديل، سامح عامر(2013). مبادئ وأخلاقيات الإدارة، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- محمود، احمد شوقي(1986). مبادئ الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة شباب الجامعة.
- موسي، جاهل ومحمد، نويوة (2017). أثر مهارات القيادة على أداء العاملين، الجزائر، جامعة المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- نواف، كنعان(1995). القيادة الإدارية ، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- هنية، ماجد (2005). العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في القطاع الصناعي، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- G. Monks Joseph (2008). Operations Management: Theory and Problems, 3rd Edition, McGraw-Hill, P21.
- Stevenson William, (2007). Operation Management International Student Edition with Global Readings, 9th Edition, McGraw-Hill.

“Effective Leadership that Motivates Organizations and its role in Increasing Productivity”

Abstract:

The study aimed to identify the impact of effective and motivating leadership on productivity in the organization, and to reveal the leadership styles and methods used in achieving the required productivity. The descriptive analytical method was used. The study sample included (52) faculty members at Mustaqbal University. It reached a number of results, the most important of which are: Leadership provides a work environment that helps develop creativity and innovation in modern production methods. The leader sought to meet the needs of workers to push them to increase production efficiency. The study came out with a number of recommendations, the most important of which are: related to productivity. Increasing interest in encouraging the transfer and exchange of knowledge between individuals to encourage workers to achieve high productivity, paying attention to training courses for leadership and workers inside and outside work.

Keywords: Leadership, Effective leadership, Effective motivating leadership, Organizations, Productivity .