

أثر القيادة الإدارية في أداء العاملين بمجموعة دال للصناعات الغذائية-السودان الخرطوم بحري

محمد العوض الأمين يوسف

أستاذ الاقتصاد المساعد- كلية إدارة الأعمال- جامعة المجمعة- السعودية

m.yousif@mu.edu.sa

استلام البحث: ٢٠٢٠/٨/٨ مراجعة البحث: ٢٠٢٠/٨/٣١ قبول البحث: ٢٠٢٠/٩/١٩ DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.2.13>

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين من خلال بناء فرق العمل وتقديم الحافز ونمط الإشراف من أجل تحسين أداء العاملين. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الذي يعتمد على البيانات المستمدة من منهج دراسة الحالة الذي تم الإعتماد فيه على العينة العشوائية والتي تشمل القادة والإداريين والعاملين بمجموعة دال للصناعات الغذائية- السودان الخرطوم بحري. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تحقيق العدالة في التعامل يدفع العمال بمجموعة دال للصناعات الغذائية إلى رفع مستوى الأداء. مبدأ الجدارة في الترقية يهدف إلى تحسين أداء العاملين. تشجيع المدير يدفع العاملين بمجموعة دال للصناعات الغذائية لإنجاز عملهم بكفاءة. العمل ضمن فريق يسهل المهام الإدارية. ومن أهم التوصيات: على المدير تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرار الأمر الذي يدفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة. على المدراء في مجموعة دال للصناعات الغذائية أن لا يفرقوا بين أفراد فريق العمل. علاوة وتعويض مخاطر العمل يجب أن تكون مرضية. العمل على جعل بيئة العمل جاذبة مما يزيد من حب العاملين لعملهم.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية؛ تحسين الأداء؛ فريق العمل؛ الحوافز .

المقدمة:

يهتم الاقتصاديون كثيراً بعلم إدارة الأعمال، والقيادة بما لها من أهمية تعد محورياً هاماً ترتكز عليه جميع النشاطات وفي مختلف المؤسسات، وفي ظلها تننامي المؤسسات وتتشعب أعمالها وتنوع علاقاتها الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية في عصرنا هذا، عصر التقدم التكنولوجي المتسارع والذي زاد من حالات عدم التأكد وفي شتى ضروب الحياة.

وعليه لا يتحقق نجاح وتقدم المؤسسات إلا في ظل قيادةٍ تستطيع تحديد أبرز المشكلات التي تعترض المؤسسات وتقييم الحلول لها من أجل تحقيق أهدافها وأهداف جميع المستفيدين من المؤسسة.

مشكلة البحث:

تعد القيادة عملية تأثير في الآخرين على توجيه قدراتهم وإهتماماتهم في الإتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، وقد يكون تأثير القيادة إيجابياً أو سلبياً على أداء العاملين ويرجع ذلك إلى الخصائص والسمات الشخصية التي يمتلكها القائد، والتي تحدد بدورها نمط النوع القيادي الذي يتبعه في التأثير على رؤوسه لرفع مستوى الأداء إليهم.

وقد أصبح واضحاً الآن أن تقدم المجتمعات والدول ما هو إلا إنعكاس لتحسين ورفع مستوى الأداء لدى أفرادها. فنجد أن الربط بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة والتقييم المستمر لأداء الأفراد وإتباع مناهج تحسين وتطوير الأداء، تعد من أهم الأسباب للحصول على هذا الأداء المتميز والمحقق للأهداف.

ومما تقدم يمكن أن نسيق مشكلة البحث في هذا السؤال:

ما مدى تأثير القيادة الإدارية في تحسين ورفع أداء العاملين لدى مجموعة دال للصناعات الغذائية؟

ونجد أن هذا السؤال يتفرع منه سؤال آخر:

ما هي طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية؟

أهمية البحث:

- تتمثل أهمية البحث في دور القيادة الإدارية في المؤسسة، خاصةً التأثير في العاملين بهدف تحسين أدائهم وذلك إلى العوامل التالية:
1. تتضح أهمية الدراسة في أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في إدارة المؤسسات وإدارة المورد البشري خاصةً. وأن معرفة أنظمة وأنماط القيادة العلمية من قبل المتخصص أو الباحث تمكنه من تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف ومن ثم الاستفادة منها في تحسين أداء العاملين.
 2. تكمن أهمية الدراسة في الوقوف على دور القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاح وإستمرار العملية الإنتاجية وتحسين الأداء.
 3. تنبثق أهمية الدراسة من أهمية أداء العاملين في كونه من أهم عناصر العملية الإنتاجية. لذا لا بدّ من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز وذلك بتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية القادرة على مواكبة التشكيل والتأهيل والتدريب.

أهداف البحث:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مفهوم القيادة الإدارية وخصائصها، والوقوف على أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
2. توضيح نظريات القيادة الإدارية المختلفة وتحديد التباين بينها مما قد يساعد المدراء في تنمية وتطوير مهاراتهم القيادية وذلك بالاستفادة من الأفكار والنتائج التي توصلت إليها مختلف النظريات.
3. معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة والواجب على القيادة إستخدامها. وهذا بمثابة الأساس في عملية الإرتقاء بالمؤسسات وضمان إستمرارها وتطورها.

فروض البحث:

الفرض الرئيسي: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين.
ويتفرع منه الفرضيات التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تعكس تأثير بناء فريق العمل على أداء العاملين.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وتحسن مستوى الأداء الوظيفي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تعكس أثر نمط الإشراف وتحسن مستوى الأداء الوظيفي.

منهج البحث:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يقوم على وصف وتحليل المتغيرات الخاصة بالدراسة والتي شملت نظريات القيادة الإدارية جميعها، والأنماط القيادية التي توصلت إليها هذه المدارس، وكذلك دراسة الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده والعوامل التي تؤثر فيه، وعملية تقنيته وطرق تطويره. كما اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة والذي تم الإعتماد فيه على أسلوب العينة العشوائية والتي تتمثل في القادة الإداريين والعاملين في الشركة موضع الدراسة.

مفاهيم القيادة الإدارية وقواعدها ونظرياتها:

تعد القيادة إحدى الوظائف الإدارية المشتقة والمكملة للوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير، كما انها تمثل الجانب الأهم والأكبر في وظائف المدير. وإذا كانت القيادة الإدارية علماً منظماً له أصوله وقواعده فهي أيضاً تعتبر فن قد عرفه البشر ومارسوه عملياً منذ القدم.
تعريف القيادة:

تعدد التعريفات والآراء حول مفهوم القيادة، إلا أن أشهر هذه التعريفات للقيادة " القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدفٍ معين عن طريق الآخرين".

كما تعرف بأنها " إستخدام القوة أو النفوذ بالتأثير على سلوك الآخرين وقد يكون مصدر هذه القوة أو النفوذ الخصائص الشخصية للقائد أو موقعه داخل المنظم، وتعتبر القيادة تأثير شخصي متبادل يتضح في حالات معينة ويوجه من خلال وسائل الإتصال بين المرؤوسين للعمل وفق الخطط المحددة"¹.

وعرفها أيضاً L. WOLMAN بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً.

¹ مزمل علي عثمان، أصول الإدارة والفكر التنظيمي، الطبعة الأولى ٢٠١٧م، (ص ٢٣٤-٢٣٥)

في حين يرى فدلر Fred. Fiedler أن القيادة تعني ما يبذل من جهود للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد معاً.

تعريف القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية بأنها قدرة فرد (القائد الإداري) على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة بإعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية.

وكذلك تعرف القيادة الإدارية بأنها " إدارة الافراد والمجموعات. والنظم والموارد، والامام بوظائف الإدارة، ومهارات القيادة كالتوجيه والقدرة على التأثير والإقناع ، وبأساليب فعالة تحدث الإلتزام والولاء في الافراد والمجموعات من اجل تحقيق اهداف المنظمة وبحيث تحقق أفضل النتائج".^٢ وهناك عدة قواعد أو أسس للقيادة الإدارية تتمثل في:

أولاً: وضع الاهداف والبرامج العلمية، إذ ينبغي للقائد أن تكون لديه القدرة على وضع الاهداف الممكن الوصول إليها بما لديه من موارد متاحة، مع جعل هذه الاهداف مقبولة ومرغوب فيها من قبل الأفراد والمجموعات.

ثانياً: الاوامر وتنظيم العمل، على القائد الاداري ان يدرك كيفية إعطاء الاوامر والتي من خلالها يتم إنجاز.

ثالثاً: الاتصال المقنع والفعال، القائد الفعال لا يعتمد على السلطة لإيصال الأوامر وتنفيذ البرامج، ولكن يعتمد على الأسلوب المقنع والذي من خلاله يلتزم الجميع بالسير نحو تحقيق الأهداف.

رابعاً: التأكيد على دور الافراد في تحقيق الأهداف، إن الافراد العاملين في المنظمة يجتمعون معاً على أهداف ومصالح مشتركة ومنها هدف الاستقرار في العمل، والقيادي الناجح هو الذي يستطيع توظيف هذه الأهداف لجميع العاملين معاً لخدمة أهداف المنظمة.

خامساً: التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد وحوافزهم، أن توقعات القيادي من متطلبات العاملين تبني على دراسة ان الجهد يوازي الحافز، أن العاملين لديهم القدرة على الإنجاز، ان العمل المطلوب يستحق العناء ويعود على العاملين بالمنفعة المتوقعة.

سادساً: التصرفات والأدوار حسب المتطلبات، ينبغي على القائد أن يتصرف بدور إيجابي مع العاملين وأن يقوم بدوره كما يجب.^٣

الفرق بين القائد والمدير:

من أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين في مجال القيادة والإدارة التمييز بين المفهومين، فالمدير يستند في ممارسة مهامه على ما لديه من سلطة بصورة أساسية، أما القائد فهو لا يعتمد على ما لديه من سلطة كما هو الحال بالنسبة للمدير، ولكنه ينظر إلى السلطة كمصدر ثانوي يستخدمها كمساعدة لباء الثقة، كما يتخذ من أسلوب الإقناع والإقناع، النفوذ والتأثير، ولذلك فإن كل قائد يعتبر رئيساً ومديراً وليس العكس. ومن الممكن ان يصير الانسان قائد يمتلك التأثير في الآخرين دون ان يكون مديراً، إذن من خلال ما سبق يمكن إستنتاج ما يلي:

١. تنبع القيادة تلقائياً من الجماعة، بينما الإدارة مفروضة عليهم لأنها تعتمد على السلطة المخولة لشخص.
٢. أن المدير يدفع التابعين للعمل على العمل لتحقيق الأهداف المرسومة سلفاً، بينما القائد يعمل على مناقشة الأهداف مع التابعين، وبلورتها بما يجعلهم يتبنون الأهداف فيسعون إلى تحقيقها.
٣. أن المدير يهتم بعناصر الاستقرار والإتزان فيحافظ على الوضع الراهن، أما القائد فيعمل على التغيير والتجديد في العمل كماً وكيفاً، والتطوير في البناء التنظيمي لما هو أفضل.^٤

نظريات القيادة:

أولاً: نظرية السمات:

يرى اصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض السمات والخصائص والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه الخصائص هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها.

ويمكن إجمال هذه السمات والخصائص فيما يلي: (طلاقة اللسان . الذكاء وسرعة البديهة . الثقة بالنفس . المهارة وحسن الأداء . الإيمان بالقيم . القدرة على التكيف . السرعة في إختيار البدائل المناسبة . المقدرة على الإقناع والتأثير . الحزم . الإستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية . المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم . المهارة في إقامة إتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه . الحكم الصائب على الأمور . القدرة على تمييز الجوانب المجمعمة وغير المجمعمة للمشكلة . النضج العاطفي والعقلي . الأمانة والإستقامة . وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز . حب العمل والإلمام

^١ شهيدان عادل عبد اللطيف الغرابوي: القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي للنش، الطبعة الأولى، ٢٠٢٠م، (ص ١٢-١٤-١٧)

^٢ عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة الإدارية، مكتبة المنتمي، ٢٠١٣م، (ص ٥٤-٥٨)

^٤ أ. صديق زكريا ود. بن جيمة عمدة، The Role of Administrative Leadership Improving the Functionality of Employees within The Economic Establishment, Case Study at Center Of the pitch, Industrial Area, Ain Sefra, Algeria

مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد ١، ٢٩١٨م، (ص ١٧١-١٧٢)

بجوانبه ونشاطاته . القدرة على الفهم الجيد للأمور . المهارة الإدارية (القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير وإختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم).

ومما سبق يتضح أن من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد. إلى جانب ما ذكر من صفات ينبغي إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي تؤثر على القائد وأدائه وهي:

١. المهارة الفنية: وتتطلب المعرفة المتخصصة للقائد في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص. وبالإضافة إلى علمه بطبيعة المنظمة، وأيضاً قدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص.
٢. المهارة الإنسانية: وهذه تعني قدرته على التعامل مع الافراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء.
٣. المهارة الذهنية: وينبثق منها نوعان:

- المهارة الادارية: وتتضح في قدرة القائد على فهم عمله، ومقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسباب والإجراءات، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.
 - المهارة السياسية: وتتضح في قدرة القائد على تبصر لمصالح العامة والأهداف العامة للبلاد، والإرتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات البلاد والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.
- ثانياً : نظرية الموقف:

إن الخصائص والمهارات المطلوبة في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرييس المصلحة الحكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تخلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري، وهذا يحتاج إلى قدرات ومهارات تختلف عن تلك التي يحتاجها قائد آخر في موضع آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الإختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى إختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى. فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم، فنظرية الموقف إذن تربط بين صفات وسمات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله. فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من خصائص وسمات ولكن تربطها بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

ثالثاً: النظرية التفاعلية:

تركز هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف، فالقائد الناجح في هذه النظرية لا يعتمد على الخصائص التي يتمتع بها القائد في موقف معين بل يعتمد على قدرته في التعامل مع افراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الادارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهوره بل لا بد من إقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات.

فالقائد الناجح هو الذي بإستطاعته إحداث التفاعل وخلق التكامل بنه وافراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حلها وتحقيق هذه المتطلبات وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الادارية.

وتبعاً لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل إجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة.^٥

مفهوم وأساليب تقويم أداء العاملين:

أولاً: مفهوم تقويم أداء العاملين:

هناك مداخلات عديدة حول كلمة تقويم، فهل الاصح استخدام كلمة تقويم أو كلمة تقييم؟ فالبعض ذهب إلى أن التقويم يشتمل التقييم ويستوعبه لان معناه هو التطوير والتحسين نحو الأفضل، وذهب الآخرون إلى أن التقييم يسبق التقويم لأنه يقوّم على إعطاء قيمة للشيء. وذكر (الزمخشري، ١٩٨٥: ٢٨٥) في معرض التصريف اللغوي للكلمة وأصلها فنجدها تعني قوّم الشيء واقامه، فقام وإستقام وتقوّم أي إن التقويم هنا جاء بمعنى إصلاح الشيء.

وبالنسبة لكلمة أداء، فأنها تعني السلوك (هانيز، ١٩٨٨: ٩)، وتعني أيضاً بأنها، سلسلة مترابطة متكونة من الحافز الذي يترتب عليه سلوك ينعكس هذا السلوك بتصرف ويؤدي إلى نتائج (أداء).^٦

وعرف (Elsharawy) تقويم الأداء بأنه التحقق أو المراجعة الدورية لأنشطة وعمليات الوحدة الاقتصادية وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرسومة.

^٥ علي فرحة الغامدي، نظريات القيادة الإدارية: (السمات. الموقف. التفاعلية. مجلة مهل الثقافة التربوية، (https://www.manhal.net/art/s/10126)

^٦ أحمد السيد كودي، تقويم أداء العاملين، Ahmed AL-Sayed Taha Kordy * (http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/157530)

كما عرفه Blocher العملية التي بموجبها يزود المدراء في جميع المستويات بالمعلومات اللازمة عن أداء الأنشطة داخل الوحدات الاقتصادية والحكم على هذا الأداء وفقاً للمعايير المحددة مقدماً كما هو مبين في الموازنات والخطط والأهداف.^٧

ثانياً: أهمية تقويم أداء العاملين:

١. أهميته بالنسبة للمنظمة:

- توفير المناخ الملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الأمر الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المؤسسة.
- تحسين مستوى الأداء للعاملين وإستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية لأن نتائج العملية يمكن إستخدامها كمؤشرات للحكم على صحة هذه السياسات.
- تساعد المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

٢. أهميته بالنسبة للمديرين:

- يدفع المشرفين والمديرين لتنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى التقويم السليم والموضوعي لأداء مرؤوسهم.

٣. أهميته بالنسبة للعاملين:

- - يزيد من شعور العامل بالمسؤولية وذلك بسبب شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده تجد التقويم من قبل المنظمة.
- - يدفع العامل للعمل بإجتهدٍ وجديةٍ وإخلاصٍ ليرتقب فوزه بإحترام رؤساءه معنوياً ومادياً.^٨

ثالثاً: أهداف نظام تقويم أداء العاملين:

الهدف من نظام تقويم الأداء الحصول على المعلومات الدقيقة عن أداء وسلوك العاملين في المنظمة و أن المنظمات تتباين فيما بينها في مجال إستخدام المعلومات والإسفادة منها. فيرى (هانيز، ١٩٨٨: ١٦٥)، ان المنظمة تحقق من توافر نظام تقويم الأداء هدفين هما:

١. الأول يَخُصُّ العاملين وهو إيجاد القاعدة للتغذية المؤثرة والموضوعية، وضمان عدم إهمال العامل .
٢. والثاني يَخُصُّ المنظمة وهو إتخاذ القرارات الإدارية، وتوافر التوثيق لتأكيد ملائمة هذه القرارات.

رابعاً: أساليب تقويم أداء العاملين:

نجد أنه قد تعددت نظم تقويم أداء العاملين حيث هناك عدة طرق تستخدم في تقويم الأداء، بعضها بسيط والبعض الآخر يتصف بالتعقيد. إلا أن من أهمها ما صنفته (عسكر، ١٩٩١: ٩٣-٩٥)، إلى:

١. طرق التقويم على أساس خصائص أو صفات الفرد.
٢. طرق التقويم على أساس الأداء العام والمقارنة.
٣. طرق التقويم على أساس نتائج الأداء.

خامساً: مسؤولية تقويم أداء العاملين:

تُعد عملية تقويم الأداء بمثابة عملية جمع المعلومات عن الأداء ونجد أن من أهم عناصرها:

١. يوجد شخصٌ ما سوف يقوم بجمع المعلومات اللازمة لعملية للتقويم.
٢. في أي مكان وموقع سيجري جمع المعلومات.

وهذان العنصران يوضحان أن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتقويم ولكل مصدر منها مزاياه وعيوبه. وفيما يلي الجهات التي يمكن أن تقوم بعملية تقويم أداء العاملين.

١. تقييم المدراء أو المشرفين.

٢. تقييمات الاقران.

٣. نظام التقويم المتعدد.^٩

إستعمال المكافآت والجزاءات لتحسين أداء المرؤوسين:

بمجرد وضع القائد الإداري لأهداف الأداء بمشاركة المرؤوسين ثم تقديم المساعدة لهم لبلوغها، تأتي الخطوة التالية لتحسين الدافعية لتحسين الدافعية والتي تتمثل في تشجيع الإنجاز أهداف الداء عن طريق ربطها بالمكافآت والجزاءات أو او الحوافز الإيجابية والسلبية، أي أن يجعل القائد مرؤوسيه يشعرون أن هناك مكافآت أكثر لصاحب الأداء المرتفع عن صاحب الأداء المنخفض، وكذلك وجود جزاءات لمن يقصر في أداء العمل.

^٧ مقداد أحمد نوري وعامر منصور حسون: التكلفة على أساس النشاط المرتكز على الأداء (PFABC) ودوره في تقويم الأداء دراسة تطبيقية في مصنع الجلدية/ عمل الأحذية المدنية المتطورة، مجلة المنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ١٠ العدد ٢٠٢٠م (ص ٦٥)

^٨ محمود عبد الفتاح رضوان: الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى ٢٠١٢م، (ص ٥٨-٥٩).

^٩ أحمد السيد كردي، تقويم أداء العاملين، Ahmed AL-Sayed Taha Kordy (http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/157530)

إستخدام مكافآت بارزة:

المكافآت تعني الإستجابة بطريقة إيجابية نحو السلوك المرغوب فيه من المرؤوسين من خلال الشكر أو المدح العلني أو العلاوات والترقيات وحتى تساهم المكافآت في تحسين دافعية العاملين يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية:

١. أهمية المكافآت: على القائد أن يعرف المكافآت التي يفضلها مرؤوسيه، ثم يسعى لتوفيرها لهم قدر المستطاع.
٢. شرطية المكافآت: وتعني أن تتوقف المكافآت التي تقدم على سلوك الأداء الذي يقوم به المرؤوس.
٣. عدالة المكافآت: وذلك من خلال المقارنة بين الجهد المبذول والمكافآت التي يحصل عليها.
٤. فورية المكافآت: تقديم المكافآت لا يساهم في رفع أداء المرؤوسين إلا إذا تم فور سلوك الأداء، مما يسمح للمرؤوس التعرف على السلوك الذي تمت مكافأته عليه حتى يزيد منه.

إستخدام جزاءات مناسبة:

يعني الجزاء الإستجابة بطريقة سلبية نحو السلوك غير المرغوب من المرؤوس، سواء كان أداءً منخفضاً أو تقصير في العمل من خلال التنبيه أو الإنذار أو الحرمان من العلاوة، وغيرها من الحوافز السلبية.^{١٠}

فريق العمل للتأثير على أداء العاملين:

ما من شك أن أي فريق عمل منسجم في تفاعل تام ويضم في عضويته موظفين أقل مهارة، يكون قادراً على الدوام على هزيمة مجموعة تشكل من موظفين ذوي مهارة عالية، إلا أنهم يفتقرون إلى الفعالية والكفاءة التي تجعلهم يعملون معاً بمستوى عالٍ من الإنسجام والتماسك. وفريق العمل كشكل أو نوع من الجماعات الإنسانية يتصف بالخصائص التالية:

١. جماعة صغيرة Small Group
٢. جماعة رسمية Formal Group
٣. جماعة عمل Task Group وليس جماعة نمو Growth Group
٤. جماعة مؤقتة Non-permanent Group وليس دائمة.

تعريف فريق العمل:

تُعرف جيسكا Jessca وجيفري Jeffrey فريق العمل بأنه مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم إختيارهم بشكلٍ مدروس للقيام بمهمة Task أو مهام معينة في زمن محدد.

ويعرف ناصر العديلي فريق العمل بأنه تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

أهمية فريق العمل:

فريق العمل تُعد أهم ركائز نجاح وتقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة بينها، وفرص كم منهم في تحقيق مستوى أعلى من الجودة Quality، فتحقيق الأهداف يحتاج الآن إلى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة، وإلى قدرتهم على العمل الجماعي معاً.

مراحل بناء فريق العمل:

يمكن تحديد المراحل التالية لعملية بناء ونمو فريق العمل كالتالي:

١. مرحلة إدراك أهمية العمل الفريقي والحاجة إليه.
٢. مرحلة إستكشاف إمكانية تكوين فريق عمل جيد.
٣. مرحلة إختيار قائد الفريق.
٤. مرحلة إختيار أعضاء الفريق.
٥. مرحلة التدريب على العمل الفريقي.
٦. مرحلة العاصفة والإختلافات والصراعات أحياناً.
٧. مرحلة هدوء العاصفة والتعود والهدوء وتماسك الفريق.
٨. مرحلة نضوج فريق العمل وقيامه بالأعمال المكلف بها بشكلٍ كفاء وفعال.
٩. مرحلة التوقف أو التفكك والإنتهاء.

^{١٠} شهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي: القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مصدر سابق، (ص ٣٣٥-٣٣٦-٣٣٧-٣٣٨)

مقاييس القدرة على حل المشكلات:

أحياناً يواجه فريق العمل ككل أو قائده أو أعضاؤه العديد من المشكلات سواء كانت مشكلات تنظيمية (من المنظمة) أو مشكلات علاقية (من التفاعلات السلبية والإتصالات الخاطئة بين الأعضاء أو بينهم وقائد الفريق) أو مشكلات قيادية (من قائد الفريق الذي يمارس مفهوم السلطة أكثر من مفهوم القيادة).^{١١}

تحديد نوع الدراسة ومجالها:

تعد الدراسة من الدراسات الوصفية والتي تهتم بجمع وتلخيص المعلومات المتعلقة بالموضوع المحدد في الدراسة، إذ أنها تهدف إلى اكتشاف الوقائع أي وصف الحقائق الإجتماعية والإقتصادية وتصويرها، وكذلك تهدف إلى التعرف على مميزات وخصائص الظاهرة أو سمات موقف معين وتحديد من حيث الكيف أو الكم أو عن طريق الإستعانة بالأدوات المعرفية بجمع البيانات ثم وتصنيفها وتحليلها وإستخلاص النتائج بغرض الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضع الدراسة.

الحدود المكانية: لقد أختارنا لهذه الدراسة مدينة الخرطوم بحري مجموعة دال للصناعات الغذائية.

الحدود البشرية: لقد حدد المجال البشري للدراسة القادة والإداريين والعاملين بمجموعة دال للصناعات الغذائية.

الحدود الزمانية: قد امتدت الدراسة من ٢٠٢٠/٣/١ م حتى ٢٠٢٠/٨/٧ م.

الإستبانة:

بعد إتمام الخطوات المتعلقة بإعداد الإستبانة، أعدت الإستبانة بصيغتها النهائية والذي اشتملت على جزئين: يتكون الجزء الأول من البيانات الشخصية بينما يتكون الجزء الثاني من البيانات المتعلقة بعلاقة القيادة الإدارية وأداء العاملين.

تبويب البيانات وتصنيفها:

بعد الإنتهاء من عملية جمع البيانات، أجرى الباحث عملية التصنيف والتبويب للبيانات أي تفرغ إجابات الإستبانة إلى أرقام لكي تدخل في جداول إحصائية تمهيداً لعملية تحليلها.

وصف الإستبانة:

الجزء الأول منها بيانات شخصية لأفراد العينة، جاءت كما يلي:

جدول (١): بيانات شخصية لأفراد العينة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	٤٥	٪٩٠
	أنثى	٥	٪١٠
	المجموع	٥٠	٪١٠٠
العمر	٣٠-٢٠	٥	٪١٠
	٤٠-٣١	٢٠	٪٤٠
	٥٠-٤١	٢٠	٪٤٠
	أكبر من ٥٠	٥	٪١٠
	المجموع	٥٠	٪١٠٠
المؤهل العلمي	الدبلوم	٠	٠
	البيكالوريوس	٣٦	٪٧٢
	الماجستير	١٣	٪٢٦
	الدكتوراه	١	٪٢
	المجموع	٥٠	٪١٠٠
الخبرة	اقل من ٥ سنوات	٢	٪٤
	من ١٠-٥	٨	٪١٦
	١٥-١١	٢٥	٪٥٠
	٢٠-١٦	٥	٪١٠
	أكثر من ٢٠	١٠	٪٢٠
	المجموع	٥٠	٪١٠٠

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة

١١. أ. د. مدحت محمد أبو النصر: فرق العمل الناجحة- البناء والنمو والإدارة- لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٥ م، ص ٦٣، ٤١، ٣٩، ٦٨.

من الجدول (١) والذي يوضح المعلومات الشخصية لعينة الدراسة يتضح أن (٨٠٪) منهم عمره يتراوح ما بين (٣١) سنة إلى (٥٠) سنة مما إنعكس في الغالب على سنوات الخبرة والتي تظهر أن (٨٠٪) خبرتهم أكثر من (١١) سنة مما يعطي معلومات الإستبانة مزيداً من القوة، وكذلك ما يدعم أيضاً أنه لا يوجد في المؤهل العلمي دبلوم فضاء (٧٢٪) للبيكالوريوس و (٢٨٪) للدراسات العليا وهذا بدوره يعدُّ أمراً إيجابياً. أما الجزء الثاني من الإستبانة فقد احتوى على (١٥) فقرة قد تناولت ثلاثة محاور بحيث يناقش كل محور فرضية من فرضيات الدراسة، وقد نظمت على اساس مقياس ليكارت الخماسي. وقد طُلب من أفراد العينة الإجابة على جميع الفقرات، وذلك عن طريق إختيار إجابة واحدة من بين الإجابات الخمس المطروحة: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لأوافق، لأوافق بشدة). ووزعت (٥٠) إستبانة على عينة الدراسة والتي خضعت جميعها للتحليل أي بنسبة (١٠٠٪).

طرق التحليل:

١. التوزيع التكراري.

٢. النسب المئوية.

القسم الأول من البيانات الأساسية: يحتوي على خمسة أسئلة تنصب في الآتي: العلاقة بين فريق بناء العاملين والقيادة الادارية

- يثمن المدراء أداء العاملين.
 - يشجع المدير العاملين على المشاركة في صنع القرار.
 - يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة.
 - يوجه المدير إلى عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء.
 - لا يفرق المدير في تعامله مع أفراد فريق العمل.
- القسم الثاني: حوافز العاملين عن محور القيادة الإدارية

- كل الظروف المحيطة بالعمل جيدة.
 - فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة.
 - علاوة وتعويض مخاطر العمل مرضية.
 - أشعر بحب العمل أكثر من الآخرين.
 - هناك عدالة في التعاون مع الجميع.
- القسم الثالث: الأداء الوظيفي للعاملين مع محور القيادة الإدارية

- تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة.
- العمل ضمن فريق يسهل المهام الإدارية.
- عدالة نظام تقييم الأداء تُعد حافزاً للعاملين.
- مبدأ الجدارة في الترقية يهدف إلى تحسين الأداء.
- تحقيق العدالة يدفعك إلى رفع مستوى الأداء.

جدول (٢): التوزيع التكراري ونسبته لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

النسبة	التكرار	العبارة
٣٠٪	١٥	أوافق بشدة
٥٨٪	٢٩	أوافق
٤٪	٢	محايد
٦٦٪	٣	غيرموافق
٢٪	١	غيرموافق على الإطلاق
١٠٠٪	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة

يوضح جدول (٢) أن ٣٠٪ من أفراد العينة يوافقون وبشدة على أن المدير يثمن أداء العاملين، و ٥٨٪ يوافقون أيضاً على ذلك، أي أن نسبة الموافقة الكلية لهذه العبارة بلغت ٨٨٪، والغير متأكدين ٤٪، و غير موافق ٦٪،، والغير موافق على الإطلاق ٢٪.

جدول (٣): التوزيع التكراري ونسبته لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

النسبة	التكرار	العبارة
٪١٦	٨	أوافق بشدة
٪٥٦	٢٨	أوافق
٪٢٢	١١	محايد
٪٢	١	غير موافق
٪٤٤	٢	غير موافق على الإطلاق
٪١٠٠	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة

يوضح جدول (٣) أن ٪١٦ من أفراد العينة يوافقون وبشدة على أن المدير يشجع العاملين على المشاركة في صنع القرار، و ٪٥٦ يوافقون أيضاً على ذلك، أي أن نسبة الموافقة الكلية لهذه العبارة بلغت ٪٧٢، والغير متأكدين ٪٢٢، و غير موافق ٪٢، والغير موافق على الإطلاق ٪٢

جدول (٤): التوزيع التكراري ونسبته لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

النسبة	التكرار	العبارة
٪٢٦	١٣	أوافق بشدة
٪٤٨	٢٤	أوافق
٪١٨	٩	محايد
٪٨	٤	غير موافق
٪٠	٠	غير موافق على الإطلاق
٪١٠٠	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة

يوضح جدول (٤) أن ٪٢٦ من أفراد العينة يوافقون وبشدة على أن المدير يقسم الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة، و ٪٤٨ يوافقون أيضاً على ذلك، أي أن نسبة الموافقة الكلية لهذه العبارة بلغت ٪٧٤، والغير متأكدين ٪١٨، و غير موافق ٪٨، والغير موافق على الإطلاق ٪٠.

جدول (٥): التوزيع التكراري ونسبته لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

النسبة	التكرار	العبارة
٪٣٠	١٥	أوافق بشدة
٪٥٤	٢٧	أوافق
٪١٠	٥	محايد
٪٦	٣	غير موافق
٪٠	٠	غير موافق على الإطلاق
٪١٠٠	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة

يوضح جدول (٥) أن ٪٣٠ من أفراد العينة يوافقون وبشدة على أن المدير يوجه إلى عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء، و ٪٥٤ يوافقون أيضاً على ذلك، أي أن نسبة الموافقة الكلية لهذه العبارة بلغت ٪٨٤، والغير متأكدين ٪١٠، و غير موافق ٪٦، والغير موافق على الإطلاق ٪٠.

جدول (٦): التوزيع التكراري ونسبته لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

النسبة	التكرار	العبارة
٪٢٢	١١	أوافق بشدة
٪٣٦	١٨	أوافق
٪٢٠	١٠	محايد
٪١٦	٨	غير موافق
٪٦	٣	غير موافق على الإطلاق
٪١٠٠	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة

يوضح جدول (٦) أن ٪٢٢ من أفراد العينة يوافقون وبشدة على أن المدير لا يفرق في تعامله مع أفراد فريق العمل، و ٪٣٦ يوافقون أيضاً على ذلك، أي أن نسبة الموافقة الكلية لهذه العبارة بلغت ٪٥٨، والغير متأكدين ٪٢٠، و غير موافق ٪١٦، والغير موافق على الإطلاق ٪٦.

جدول (٧): التوزيع التكراري ونسبته لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

النسبة	التكرار	العبارة
٪٨	٤	أوافق بشدة
٪٥٤	٢٧	أوافق
٪٢٢	١١	محايد
٪١٠	٥	غيرموافق
٪٦	٣	غيرموافق على الإطلاق
٪١٠٠	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة

يوضح جدول (٧) أن ٪٨ فقط من أفراد العينة يوافقون وبشدة على أن كل الظروف المحيطة بالعمل جيدة، و ٪٥٤ يوافقون أيضاً على ذلك، أي أن نسبة الموافقة الكلية لهذه العبارة بلغت ٪٦٢، والغير متأكدين ٪٢٢، و غير موافق ٪١٠، والغير موافق على الإطلاق ٪٦

جدول(٨): التوزيع التكراري ونسبته لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

النسبة	التكرار	العبارة
٪١٦	٨	أوافق بشدة
٪٦٠	٣٠	أوافق
٪٢٠	١٠	محايد
٪٢	١	غيرموافق
٪٢	١	غيرموافق على الإطلاق
٪١٠٠	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة

يوضح جدول (٨) أن ٪١٦ من أفراد العينة يوافقون وبشدة على أن فرصتهم في الترقية والتقدم ممكنة، و ٪٦٠ يوافقون أيضاً على ذلك، أي أن نسبة الموافقة الكلية لهذه العبارة بلغت ٪٧٦، والغير متأكدين ٪٢٠، و غير موافق ٪٢، والغير موافق على الإطلاق ٪٢.

جدول (٩): التوزيع التكراري ونسبته لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة

النسبة	التكرار	العبارة
٪٢٤	١٢	أوافق بشدة
٪٣٠	١٥	أوافق
٪١٤	٧	محايد
٪٢٤	١٢	غيرموافق
٪٨	٤	غيرموافق على الإطلاق
٪١٠٠	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة

يوضح جدول (٩) أن ٪٢٤ من أفراد العينة يوافقون وبشدة على أن علاوة وتعويض مخاطر العمل مرضية، و ٪٣٠ يوافقون أيضاً على ذلك، أي أن نسبة الموافقة الكلية لهذه العبارة بلغت ٪٥٤، والغير متأكدين ٪١٤، و غير موافق ٪٢٤، والغير موافق على الإطلاق ٪٨.

جدول (١٠): التوزيع التكراري ونسبته لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

النسبة	التكرار	العبارة
٪٢٠	١٠	أوافق بشدة
٪٤٤	٢٢	أوافق
٪٢٢	١١	محايد
٪١٠	٥	غيرموافق
٪٤	٢	غيرموافق على الإطلاق
٪١٠٠	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة

يوضح جدول (١٠) أن ٪٢٠ من أفراد العينة يوافقون وبشدة على أنهم يشعرون بحب العمل أكثر من الآخرين، و ٪٤٤ يوافقون أيضاً على ذلك، أي أن نسبة الموافقة الكلية لهذه العبارة بلغت ٪٦٤، والغير متأكدين ٪٢٢، و غير موافق ٪١٠، والغير موافق على الإطلاق ٪٤.

جدول (١١): التوزيع التكراري ونسبته لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة

النسبة	التكرار	العبارة
٪١٠	٥	أوافق بشدة
٪٣٨	١٩	أوافق
٪٢٤	١٢	محايد
٪١٨	٩	غيرموافق
٪١٠	٥	غيرموافق على الإطلاق
٪١٠٠	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة

يوضح جدول (١١) أن ٪١٠ من أفراد العينة يوافقون وبشدة على أن هناك عدالة في التعاون مع الجميع ، و ٪٣٨ يوافقون أيضاً على ذلك، أي أن نسبة الموافقة الكلية لهذه العبارة بلغت ٪٤٨. تعتبر نسبة تأييد ضعيفة، والغير متأكدين ٪٢٤، و غير موافق ٪١٨، والغير موافق على الإطلاق ٪١٠.

جدول (١٢): التوزيع التكراري ونسبته لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر

النسبة	التكرار	العبارة
٪٤٠	٢٠	أوافق بشدة
٪٣٦	١٨	أوافق
٪٢٢	١١	محايد
٪٢٢	١	غيرموافق
٪٠	٠	غيرموافق على الإطلاق
٪١٠٠	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة

يوضح جدول (١٢) أن ٪٤٠ من أفراد العينة يوافقون وبشدة على أن تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة، و ٪٣٦ يوافقون أيضاً على ذلك، أي أن نسبة الموافقة الكلية لهذه العبارة بلغت ٪٧٦، والغير متأكدين ٪٢٢، و غير موافق ٪٢، والغير موافق على الإطلاق ٪٠.

جدول (١٣): التوزيع التكراري ونسبته لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر

النسبة	التكرار	العبارة
٪٤٤	٢٢	أوافق بشدة
٪٣٤	١٧	أوافق
٪٢٠	١٠	محايد
٪٠	٠	غيرموافق
٪٢٢	١	غيرموافق على الإطلاق
٪١٠٠	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة

يوضح جدول (١٣) أن ٪٤٤ من أفراد العينة يوافقون وبشدة على أن العمل ضمن فريق يسهل المهام الإدارية، و ٪٣٤ يوافقون أيضاً على ذلك، أي أن نسبة الموافقة الكلية لهذه العبارة بلغت ٪٧٨، والغير متأكدين ٪٢٠، و غير موافق ٪٠، والغير موافق على الإطلاق ٪٢.

جدول (١٤): التوزيع التكراري ونسبته لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر

النسبة	التكرار	العبارة
٪٤٨	٢٤	أوافق بشدة
٪٤٠	٢٠	أوافق
٪١٠	٥	محايد
٪٢	١	غيرموافق
٪٠	٠	غيرموافق على الإطلاق
٪١٠٠	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة

يوضح جدول (١٤) أن ٪٤٨ من أفراد العينة يوافقون وبشدة على أن عدالة نظام تقييم الأداء تُعد حافزاً للعاملين، و ٪٤٠ يوافقون أيضاً على ذلك، أي أن نسبة الموافقة الكلية لهذه العبارة بلغت ٪٨٨، والغير متأكدين ٪١٠، و غير موافق ٪٢، والغير موافق على الإطلاق ٪٠.

جدول (١٥): التوزيع التكراري ونسبته لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر

النسبة	التكرار	العبارة
٪٦٤	٣٢	أوافق بشدة
٪٢٦	١٣	أوافق
٪١٠	٥	محايد
٪٠	٠	غيرموافق
٪٠	٠	غيرموافق على الإطلاق
٪١٠٠	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة

يوضح جدول (١٥) أن ٪٦٤ من أفراد العينة يوافقون وبشدة على أن مبدأ الجدارة في الترقية يهدف إلى تحسين الأداء، و ٪٢٦ يوافقون أيضاً على ذلك، أي أن نسبة الموافقة الكلية لهذه العبارة بلغت ٪٩٠، والغير متأكدين ٪١٠، و غير موافق ٪٠، والغير موافق على الإطلاق ٪٠.

جدول (١٦): التوزيع التكراري ونسبته لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر

النسبة	التكرار	العبارة
٪٦٠	٣٠	أوافق بشدة
٪٣٠	١٥	أوافق
٪٨	٤	محايد
٪٠	٠	غيرموافق
٪٢	١	غيرموافق على الإطلاق
٪١٠٠	٥٠	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من واقع بيانات الإستبانة

يوضح جدول (١٦) أن ٪٦٠ من أفراد العينة يوافقون وبشدة على أن تحقيق العدالة يدفعك إلى رفع مستوى الأداء، و ٪٣٠ يوافقون أيضاً على ذلك، أي أن نسبة الموافقة الكلية لهذه العبارة بلغت ٪٩٠، والغير متأكدين ٪٨، و غير موافق ٪٠، والغير موافق على الإطلاق ٪٢.
إختبار الفرضيات:

جدول (١٧): إختبار الفرضية الأولى: العلاقة بين بناء فريق العاملين والأداء الوظيفي

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
يثمن المرء أداء العاملين.	١٥	٪٣٠	٢٩	٪٥٨	٢	٪٤	٣	٪٦	١	٪٢
يشجع المدير العاملين على المشاركة في صنع القرار.	٨	٪١٦	٢٨	٪٥٦	١١	٪٢٢	١	٪٢	٢	٪٤
يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة.	١٣	٪٢٦	٢٤	٪٤٨	٩	٪١٨	٤	٪٨	٠	٪٠
يوجه المدير إلى عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء.	١٥	٪٣٠	٢٧	٪٥٤	٥	٪١٠	٣	٪٦	٠	٪٠
لا يفرق المدير في تعامله مع أفراد فريق العمل.	١١	٪٢٢	١٨	٪٣٦	١٠	٪٢٠	٨	٪١٦	٣	٪٦
المجموع	٦٢	٪٢٤,٨	١٢٦	٪٥٠,٤	٣٧	٪١٤,٨	١٩	٪٧,٦	٦	٪٢,٤

المصدر: إعداد الباحث من واقع تحليل بيانات الإستبانة

من الجدول (١٧) يتضح أن العدد الإجمالي للتكرارات التي تؤيد العبارة (أوافق و أوافق بشدة) بلغ ١٨٨ وبنسبة ٪٧٥,٢ من العدد الإجمالي للتكرارات البالغ، مما يدل على أن تأكيد صحة العبارات التي تتناول الفرضية الأولى العلاقة بين بناء فريق العاملين والأداء الوظيفي.

جدول (١٨): إختبار الفرضية الثانية: حوافز العاملين عن محور القيادة الإدارية

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
كل الظروف المحيطة بالعمل جيدة.	٤	٪٨	٢٧	٪٥٤	١١	٪٢٢	٥	٪١٠	٣	٪٦
فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة.	٨	٪١٦	٣٠	٪٦٠	١٠	٪٢٠	١	٪٢	١	٪٢
علاوة وتعويض مخاطر العمل مرضية.	١٢	٪٢٤	١٥	٪٣٠	٧	٪١٤	١٢	٪٢٤	٤	٪٨
أشعر بحب العمل أكثر من الآخرين.	١٠	٪٢٠	٢٢	٪٤٤	١١	٪٢٢	٥	٪١٠	٢	٪٤
هناك عدالة في التعاون مع الجميع.	٥	٪١٠	١٩	٪٣٨	١٢	٪٢٤	٩	٪١٨	٥	٪١٠
المجموع	٣٩	٪١٥,٦	١١٣	٪٤٥,٢	٥١	٪٢٠,٤	٣٢	٪١٢,٨	١٥	٪٦

المصدر: إعداد الباحث من واقع تحليل بيانات الإستبانة

من الجدول (١٨) يتضح أن العدد الإجمالي للتكرارات التي تؤيد العبارة (أوافق و أوافق بشدة) بلغ ١٥٢ ونسبة ٦٠,٨٪ من العدد الإجمالي للتكرارات البالغ، مما يدل على أن تأكيد صحة العبارات التي تتناول الفرضية الثانية حوافز العاملين عن محور القيادة الإدارية.

جدول (١٩): إختبار الفرضية الثالثة: الأداء الوظيفي للعاملين مع محور القيادة الإدارية

العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار
تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة.	٤٠٪	٢٠	٣٦٪	١٨	٢٢٪	١١	٢٪	١	٠٪	٠
العمل ضمن فريق يسهل المهام الإدارية.	٤٤٪	٢٢	٣٤٪	١٧	٢٠٪	١٠	٠٪	٠	٠٪	١
عدالة نظام تقييم الأداء تُعد حافزاً للعاملين.	٤٨٪	٢٤	٤٠٪	٢٠	١٠٪	٥	٢٪	١	٠٪	٠
مبدأ الجدارة في الترقية يهدف إلى تحسين الأداء.	٦٤٪	٣٢	٢٦٪	١٣	١٠٪	٥	٠٪	٠	٠٪	٠
تحقيق العدالة يدفعك إلى رفع مستوى الأداء.	٥٠٪	٣٠	٣٠٪	١٥	٨٪	٤	٠٪	٠	٠٪	١
المجموع	٥١,٢٪	١٢٨	٣٣,٢٪	٨٣	١٤٪	٣٥	٠,٨٪	٢	٠,٨٪	٢

المصدر: إعداد الباحث من واقع تحليل بيانات الإستبانة

من الجدول (١٩) يتضح أن العدد الإجمالي للتكرارات التي تؤيد العبارة (أوافق و أوافق بشدة) بلغ ٢١١ ونسبة ٨٤,٤٪ من العدد الإجمالي للتكرارات البالغ، مما يدل على أن تأكيد صحة العبارات التي تتناول الفرضية الثالثة الأداء الوظيفي للعاملين مع محور القيادة الإدارية. من الجداول (١٧ و ١٨ و ١٩) نلاحظ أن الفرضيات الثلاث قد تم إثباتها من خلال تأييد العبارات التي تناقشها ويلاحظ أيضاً أن نسب التأييد تتفاوت بين الفرضيات الثلاث، ٧٥,٢٪ للفرضية الأولى و ٦٠,٨٪ للفرضية الثانية و ٨٤,٤٪ للفرضية الثالثة.

النتائج:

- تحقيق العدالة في التعامل يدفع العمال بمجموعة دال للصناعات الغذائية إلى رفع مستوى الأداء.
- مبدأ الجدارة في الترقية يهدف إلى تحسين أداء العاملين.
- تشجيع المدير يدفع العاملين بمجموعة دال للصناعات الغذائية لإنجاز عملهم بكفاءة.
- العمل ضمن فريق يسهل المهام الإدارية.
- عدالة نظام تقييم الأداء تُعد حافزاً للعاملين لتحسين أدائهم.
- يثمن المدراء أداء العاملين.
- إتاحة الفرصة للجميع في الترقية والتقدم يُعد حافزاً لتحسين أداء العاملين.

التوصيات:

- على المدير تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرار الأمر الذي يدفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- على المدراء في مجموعة دال للصناعات الغذائية أن لا يفرقوا بين أفراد فريق العمل.
- علاوة وتعويض مخاطر العمل يجب أن تكون مرضية.
- العمل على جعل بيئة العمل جاذبة مما يزيد من حب العاملين لعملهم.
- العمل بمبدأ العدالة في التعامل مع الجميع.

المراجع:

١. حسون، مقداد أحمد نوري و منصور، عامر. (٢٠٢٠). "التكلفة على أساس النشاط المرتكز على الأداء (PFABC) ودوره في تقييم الأداء دراسة تطبيقية في مصنع الجلدية/ عمل الأحذية المدنية المتطورة". مجلة المثنى للعلوم الإدارية والإقتصادية: ١٠ (٢).
٢. رضوان، محمود عبد الفتاح. (٢٠١٢). الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

٣. زكريا، صديق وعمة، بن جيمة. (٢٠١٨). " The Role of Administrative Leadership Improving the Functionality of Employees within " .مجلة البشائر الاقتصادية: The Economic Establishment, Case Study at Center Of the pitch, Industrial Area, Ain Sefra, Algeria .مجلة البشائر الاقتصادية: (١)٤.
٤. عثمان، مزمل علي. (٢٠١٧). أصول الإدارة والفكر التنظيمي. الطبعة الأولى.
٥. الغامدي، علي فرحة. "نظريات القيادة الإدارية" (السمات. الموقف. التفاعلية. مجلة منهل الثقافة التربوية، (https://www.manhal.net/art/s/10126).
٦. الغرباوي، شهدان عادل عبد اللطيف. (٢٠٢٠). القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. الطبعة الأولى. دار الفكر الجامعي للنشر.
٧. كردي، أحمد السيد. "تقويم أداء العاملين" ، (http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/157530).
٨. ملائكة، عبد العزيز محمد. (٢٠١٣). مبادئ ومهارات القيادة الإدارية. مكتبة المتنبي.
٩. أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٥). فرق العمل الناجحة- البناء والنمو والإدارة- لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسيل. المجموعة العربية للتدريب والنشر.



The effect of management leadership on the performance of the employees of Dall group for food industries - Sudan, Khartoum Bahri

Mohammed Al-Awad El-Ameen Yousif

Assistant Professor of Economics, College of Business Administration, Majmaah University, KSA
m.yousif@mu.edu.sa

Received : 8/8/2020

Revised : 31/8/2020

Accepted : 19/9/2020

DOI : <https://doi.org/10.31559/GJEB2020.9.2.13>

Abstract: The study aimed to determine the impact of administrative leadership on the performance of employees through building work teams, providing motivation and the pattern of supervision in order to improve the performance of employees.

The study followed the descriptive approach and the analytical approach that relies on data derived from the case study approach, in which the random sample was relied upon, which includes leaders, administrators and workers of Dall Group for Food Industries - Sudan Khartoum Bahri.

Among the most important findings of the study: Achieving fairness in dealing pushes workers at Dall Group for Food Industries to raise the level of performance. The merit principle in promotion aims to improve employee performance. Encouraging the manager drives the employees of the Dal Group for Food Industries to accomplish their work efficiently. Working in a team facilitates administrative tasks.

Among the most important recommendations: The manager should encourage employees to participate in decision-making, which drives them to achieve the goals of the organization. The school in the Dal Group for Food Industries must not differentiate between the members of the work team. The business risk premium and compensation must be satisfactory. Work to make the work environment attractive, which increases workers' love for their work.

Keywords: *management leadership; performance improvement; teamwork; incentives.*

References:

- [1] 'thman, Mzml 'ly. (2017). Aswl Aledarh Walfkr Altnzymy. Altb'h Alawla.
- [2] Alghamdy, 'ly Frhh. "Nzryat Alqyadh Aledaryh" (Alsmat Almwwqf Altafa'lyh. Mjlt Mnhl Althqafh Altrbwyh, (<https://www.manhal.net/art/s/10126>)
- [3] Alghrbawy, Shhdan 'adl 'bd Alltyf. (2020). Alqyadh Aledaryh Kwsylh Lthsyn Ada' Al'amlyn Fy Alm'ssat Alaqtadyh. Altb'h Alawla. Dar Alfkr Aljam'y Llnshr.
- [4] Hswm, Mqdad Ahmd Nwry W Mnsr, 'amr. (2020). "Altklfh 'la Asas Alnshat Almrtkz 'la Alada' (Pfabc) Wdwrh Fy Tqwym Alada' Drash Ttbyqyh Fy Msn' Aljldyh/ 'ml Alahdyh Almdnyh Almtwrh". Mjlt Almthna Ll'wmm Aledaryh Waleqtadyh: 10(2).
- [5] Krdy, Ahmd Alsyd. "Tqwym Ada' Al'amlyn", (<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/157530>).
- [6] Mla'kh, 'bd Al'ezyz Mhmd. (2013). Mbad' Wmharat Alqyadh Aledarh. Mktbt Almtnby.
- [7] Abw Alnsr, Mdht Mhmd. (2015). Frq Al'ml Alnajhh- Albna' Walnmw Waledarh- Lenjaz Almham Bshkl Afdl Washl. Almjmw'h Al'rbyh Lltdryb Walnshr.
- [8] Rdwan, Mhmwd 'bd Alftah. (2012). Alestratyjyat Alasasyh Fy Edart Almward Albshryh. Altb'h Alawla. Almjmw'h Al'rbyh Lltdryb Walnshr.
- [9] Zkrya, Sdyq W 'mh, Bn Jymh. (2018). "The Role of Administrative Leadership Improving the Functionality of Employees Within "The Economic Establishment, Case Study at Center of The Pitch, Industrial Area, Ain Sefra, Algeria. Mjlt Albsha'er Alaqtadyh: 4(1).