

## قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع

### الخدمة المدنية: دراسة ميدانية تحليلية

توفيق مرعي و محمد عبدالفتاح ياغي

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد وكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،

الجامعة الأردنية، عمان؛ الأردن

(قدم للنشر في ٢٢ ذو القعدة ١٤٠٩هـ وقَبِلَ للنشر في ٢٠ ذو القعدة ١٤١٠هـ)

ملخص البحث . يهدف هذا البحث إلى التعرف على درجة أداء المديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية السعودي لعملية القيادة الإدارية. كما ويهدف إلى التعرف على درجة الاختلاف في أدائهم الإداري لعملية القيادة باختلاف متغيرات الدراسة: مستوى الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعدد المرؤوسين.

وللقيام بهذه الدراسة استخدم الباحثان مقياساً خماسي الرتب (أو الدرجات)، الدرجة (١) تمثل الاتجاه في حالته الدنيا، والدرجة (٥) تمثل الاتجاه في حالته القصوى. وقد قام الباحثان بتحكيم البحث عن طريق عرضه على مجموعة من المختصين الإداريين والتربويين في الإدارة. أما بالنسبة لحساب معامل الثبات للاستتارة، فقد حُسب الثبات باستخدام الطريقة المنصفية لجوثمان على عينة من المديرين (٥٠) ممثلة للفئات المختلفة بالتساوي، وقد بلغت درجة ثبات المقياس ٠.٨٧. وقد وزعت الاستتارة على عينة حجمها (٥١٢) مديراً ممن يعملون في الإدارات التابعة لقطاع الخدمة المدنية. وبعد مراجعة الردود واستبعاد ما لا ينطبق عليها هدف الدراسة، كان عدد الاستتارات التي ينطبق عليها الهدف من الدراسة (٣٣٣) استتارة، وتمثل هذه العينة ٦٥٪ من حجم المجتمع الكلي للدراسة.

وقد دلت النتائج أن المديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية السعودي يبارسون معايير قياس الأدلة الإداري بتفوق غير أن هناك معيارين كانت الإستجابات لهما قليلة وهما يتعلقان بالقدرة على الاستماع والاهتمام بمقترحات المرؤوسين. هذا، وقد كشفت النتائج عن وجود أربعة عوامل تتأثر بها القيادة وهي: الاهتمام بالمرؤوسين لزيادة الإنتاجية، الاهتمام بالمرؤوسين لتوفير الدافعية لديهم، والمبادرة في العمل، والقيادة بالقدوة، وهذه العوامل مرتبة وفقاً لأهميتها على التوالي.

وأخيراً، فقد أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية (على مستوى الدلالة ٠.٠٥) بين المديرين مبنية على المستويات الوظيفية وسنوات الخبرة.

## القسم الأول : الإطار العام للدراسة

### أولاً : مقدمة

لسنا في حاجة إلى أن نؤكد أهمية القيادة الإدارية وما لاقته من اهتمام في الفكر الإداري من الناحيتين العلمية والعملية، وما أصبح للقيادة من دور مهم في فاعلية الأداء. فقد أجمع فقهاء الإدارة على أهمية القيادة ودورها الأساسي في جميع الوظائف والمهام للمنظمة والإدارة والمدير، وبدون المدير الكفاء تتحول الطاقات الإنتاجية إلى مجرد أدوات صماء عاطلة. فكثير من المشروعات العامة اختفت أو تعطلت لعدم وجود المديرين القادرين الذين لديهم القوة الدافعة والمرونة في التنفيذ وسرعة اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المعين من جهة ومواجهة التحديات وقيادة عملية التنمية ودفع التنظيم الإداري إلى أعلى درجة ممكنة من الكفاءات الإنتاجية من جهة أخرى.

هذه الأهمية للقيادة تجعل الوصول إلى قياس أداء المديرين أمراً بالغ الأهمية، لأن عملية تقويم الأداء هي عملية منظمة تهدف إلى تقدير مدى فاعلية وكفاءة المديرين في العمل من أجل مساعدتهم على اتخاذ قرارات مهمة وسليمة. وتحاول هذه الدراسة أن تجيب عن السؤال التالي:

«ما درجة أداء المديرين في قطاع الخدمة المدنية السعودي لعملية القيادة؟»

وتحقيقاً لهذا الهدف، فسوف تبدأ الدراسة بعرض الخطة الدراسية ثم عرض الاتجاهات الفكرية السائدة بشأن مفهوم القيادة الإدارية. وسوف يلي ذلك مراجعة بعض النظريات والدراسات التي تعرضت للقيادة الإدارية. ويخدم هذا العرض أغراض تكوين الإطار النظري للدراسة الحالية وتطوير فروضها وعرض نتائجها ومناقشتها.

### أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تتعرض لأحد الموضوعات المهمة في حقل السلوك الإداري الأمر الذي يؤدي إلى إمكانية تنمية مهارات أفراد التنظيم وحفزهم وتحسين أدائهم من جهة وتطوير المنظمة الإدارية ككل من جهة أخرى. كما أن هذه الدراسة تتعلق بموضوع التنمية الإدارية حيث نتوقع أن هناك منافع عائدة من إخضاع عملية قياس الأداء

الإداري للقيادات الإدارية إلى دراسة علمية مفصلة للوقوف على فعالية عملية القيادة الإدارية خاصة وأن هذه الدراسة تعتبر الأولى من نوعها لقياس الأداء الإداري للقيادات الإدارية في القطاع العام السعودي .

وتتضح أهمية الدراسة من أن استراتيجية تطوير وتنمية الكفاءة والفاعلية الإدارية في المنظمات الإدارية تعتمد بصفة أساسية على معرفة مجموعة المعايير في عملية القيادة التي تحكم على أداء القيادات الإدارية في ضوءها كما هي أو بعد تكييفها وتطويرها . كما أن هذه الدراسة محاولة علمية جادة تساعد القيادات الإدارية من خلال مجموعة المعايير على مراقبة تقدمهم في الأداء في ضوء هذه المعايير من جهة ومراقبة أداء أفراد التنظيم من جهة أخرى . هذا بالإضافة إلى أن قائمة المعايير ونتائج الدراسة نفسها تساعد المسؤولين على إعداد خطة لتطوير منظماتهم وإنهاء أفرادها وبالتالي تحسين الأداء الإداري . وأخيراً يرى الباحثان أن هذه الدراسة هي محاولة لسد جانب من الفراغ الذي تعاني منه المكتبة العربية في هذا المجال الحيوي من مجالات البحوث العلمية .

### أهداف الدراسة

استهدفت الدراسة التعرف على درجة أداء المديرين السعوديين العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية لعملية القيادة الإدارية . وتبنت هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية :

١ ( ما درجة انطباق كل معيار من معايير قياس الأداء الإداري لعملية القيادة على مديري أجهزة الخدمة المدنية السعودية؟

ب ( كيف تتوزع الاستجابات لمعايير قياس الأداء الإداري لعملية القيادة الإدارية إلى مكونات عامة تبين أهمية كل مكون والمعايير التي يتكوّن منها باستخدام التحليل العائلي؟

ج ( هل يختلف المديرون السعوديون في أدائهم الإدارية لعملية القيادة باختلاف متغيرات الدراسة : مستوى الوظيفة ، وعدد سنوات الخبرة العملية ، والمؤهل العلمي ، وعدد المرؤوسين؟

## ثانياً: خطة البحث

هذه الدراسة من النوع الوصفي التحليلي الذي لا يقف عند مجرد جمع البيانات والحقائق بل يتجه إلى تصنيفها وتحليلها.

## مجتمع الدراسة والعينة

يتمثل مجتمع الدراسة في المديرين السعوديين على اختلاف مستوياتهم الإدارية ومتطلباتهم وخصائصهم الفردية، ونظراً لانتشار المملكة العربية السعودية وإنتشارها جغرافياً، فقد اقتصرَت الدراسة على المديرين السعوديين الذين يعملون في أجهزة الخدمة المدنية السعودية في مدينة الرياض. ونظراً لاستحالة الحصول على قائمة بأسماء المديرين من ذوي المراتب الوظيفية المقصودة في البحث، فقد وزعت (٥١٢) استمارة استقصاء على الإدارات التابعة لجهاز الخدمة المدنية السعودي، ثم تمت مراجعة الردود واستبعاد الاستمارات التي لا ينطبق عليها الهدف من إجراء الدراسة. فكان عدد الاستمارات التي ينطبق عليها الهدف من الدراسة (٣٣٣) استمارة تشكل نسبة ٦٥٪ من مجموع الاستمارات الموزعة، وهي عينة كبيرة ممثلة تمثيلاً صحيحاً لمجتمع الدراسة.

وفيما يلي وصف تفصيلي لخصائص العينة أو متغيرات الدراسة التي أجري البحث في ضوئها (جدول رقم ١).

جدول رقم ١ . توزيع مفردات العينة حسب متغيرات البحث

١ - متغير المستوى الوظيفي (ن = ٣٣٣)

الفئة	مدير عام	مدير	رئيس قسم	غير معروف	المجموع
العدد	٤٨	١٤٣	١٠٢	٤٠	٣٣٣
التوزيع النسبي	١٤ ٪	٤٣ ٪	٣١ ٪	١٢ ٪	١٠٠ ٪

تابع جدول رقم (١) :

٢ - متغير عدد المرؤوسين (ن = ٣٣٣)

الفئة	١٠-١	١٩-١١	٢٩-٢٠	٣٠ فأكثر	غير معروف	المجموع
العدد	١٢٥	٥٩	٤٥	٦٠	٤٤	٣٣٣
التوزيع النسبي	% ٣٧,٥	% ١٨,٥	% ١٣	% ١٨	% ١٣	% ١٠٠

٣ - متغير سنوات الخبرة (ن = ٢٨٢)

الفئة	٥-١	١٠-٦	١٥-١١	١٦ فأكثر	غير معروف	المجموع
العدد	٤٣	١٠٠	٦٨	٤٥	٢٦	٢٨٢
التوزيع النسبي	% ١٥	% ٣٦	% ٢٤	% ١٦	% ٩	% ١٠٠

٤ - متغير المؤهل العلمي (ن = ٣٣٣)

الفئة	ثانوي فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا	غير معروف	المجموع
العدد	٧٤	١٧١	٨١	٧	٣٣٣
التوزيع النسبي	% ٢٢	% ٥٢	% ٢٤	% ٢	% ١٠٠

## أداة الدراسة

استخدم الباحثان مقياساً خماسي الرتب أي من خمس درجات تتراوح بين «قليلة جداً» تكاد تكون معدومة» و«كبيرة جداً». وقد أعطيت القيمة (١) لطرف المقياس الأيسر «قليلة جداً» تكاد تكون معدومة» والقيمة (٥) للطرف الأيمن من المقياس «كبيرة جداً» بحيث يمثل متوسط الاستجابات على كل معيار لقياس الأداء الإداري. وكلما زاد ذلك المتوسط ليقترّب إلى (١) فإن درجة التقييم تكون منخفضة أو معدومة. وقد ظهرت فقرات الاستمارة على

شكل معايير لقياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين بلغ عدد الفقرات (٥١) فقرة أو معيار.

وقد تم تطوير أداة الدراسة من قبل الباحثين من قائمة أولية تضمنتها موسوعة برنامج تطوير المشرفين بطريقة الوحدات البنطية [١، ص ٦٣] التي قام بترجمتها معهد النفط العربي للتدريب التابع لمنظمة الأقطار العربية المصدرة للبترو (أوبك).

### صدق الأداة وثباتها

حرص الباحثان على أن تكون المعايير المستخدمة للقياس شاملة ومعبرة عن عملية القيادة. إذًا، فقد قام الباحثان بتحكيم البحث عن طريق عرضه على مجموعة من المختصين الإداريين والتربويين في الإدارة التربوية في جامعة الملك سعود والجامعة الأردنية. ثم عدّلت الأداة في ضوء ملاحظات العينة الاستطلاعية. ولحساب معامل الثبات للاستمارة، فقد حُسب الثبات باستخدام الطريقة النصفية لجوثمان على عينة من المديرين بلغ عددها (٥٠) ممثلة للفئات المختلفة بالتساوي. ولم تدخل عينة حساب الثبات في عينة البحث. ولقد بلغت درجة ثبات المقياس ٨٧٫١٤٪ مما يجعلها صالحة الاستخدام في الدراسة الحالية.

### المعالجة الإحصائية

تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها لهذه الدراسة في مركز البحوث بجامعة اليرموك في المملكة الأردنية الهاشمية، باستخدام عدد من الوسائل الإحصائية المناسبة للدراسة في الحقيبة الإحصائية (SPSS X 02) وهذه هي: مربع كاي، والتحليل العاملي، والمنحنى المتدرج المتعدد، وتحليل التباين.

### تعريف مصطلحات البحث

حدد الباحثان المصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة بالتعريفات الإجرائية التالية:

#### القيادة الإدارية

نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوافر به سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة.

### معييار الأداء

هو مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما، للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة، حسب مواصفات معينة بأقل التكاليف والجهد الجسماني والعقلي، بسرعة وإتقان وفي أقل زمن. ويُعبَّر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة، أو ساعة عمل، أو سرعة إنجاز، أو تحقيق هدف، أو درجة ممارسة عمل.

### القياس

عملية تحديد درجة انطباق عدد من المعايير الأدائية الإدارية على واقع إداري ما، وتكون الدرجة من مستوى قليل جداً وقليل، ومتوسط، وكبير، وكبير جداً.

### المديرون

هم الفئة المسؤولة عن إدارة التنظيم أو أفرادهم. ومن أبرز أعمال هذه الفئة اتخاذ القرارات، الاتصال، التخطيط، التنظيم.. الخ.

### المنظمة

وهي كيان منظم يتكون من عدد من الأفراد يتعاونون معاً لأداء واجبات تحقق الأهداف الموضوعة. وهذا الكيان يتمتع بشخصية معنوية.

### محددات البحث

صادفت هذه الدراسة - كما هو الحال في معظم البحوث العلمية - مجموعة من الصعوبات والعقبات التي كان من أبرزها ما يلي:

أ ( محدودية الموارد المالية والبشرية المتاحة للبحث مما حدد تقليص حجم أفراد العينة الذين تم توزيع استمارات الاستقصاء عليهم.

ب ( عدم إمكانية الحصول على قوائم بأسماء المديرين السعوديين في أجهزة الخدمة المدنية السعودية في الجهات التي تم توزيع الاستمارات عليها وذلك لاستخدامها في سحب العينة بالطرق الإحصائية المتعارف عليها في تحديد عينة الدراسة الميدانية.

ج) اقتصرت هذه الدراسة على المديرين السعوديين العاملين في أجهزة الخدمة المدنية السعودية في مدينة الرياض.

د) إن نتائج هذه الدراسة وتوصياتها تركز على نتائج استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على أفراد العينة. وعليه، فإن إمكانية تعميم هذه النتائج محدودة. ولكن، يمكن أن تتخذ نتائج هذه الدراسة كمؤشرات لها دلالتها في قياس الأداء الإداري لعمليات القيادة الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية السعودية.

### ثالثاً: الإطار النظري للدراسة

#### مفهوم القيادة الإدارية

كثرت التعاريف وتعددت الآراء حول معنى القيادة الإدارية. وحتى يمكن توضيح ذلك، فسنعرض فيما يلي بعضاً من التعاريف التي طوّرها الكتّاب والباحثون والمهتمون في القيادة الإدارية [٢، ص ص ١٢٢ - ١٢٤].

وكبداية لهذا العرض، يشير كاتس وكان Katz and Kahn [٣، ص ٢٢] إلى أن القيادة تظهر في المؤلفات على ثلاث صور أو معان: نتيجة للمنصب أو الوظيفة التي يشغلها الفرد، أو نتيجة لصفاته الشخصية، أو نتيجة لمجموعة من السلوك. ويعرّف أوردوى تيد Ordway Tead [٤، ص ص ١٩ - ٢٠] القيادة بأنها «النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه». كما يعرف ففنر Pfiffner [٥، ص ١٨] القيادة بأنها «نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود رؤوسه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية». وأما جوليمباوسكي Golembiewsky [٦، ص ٣٤] فقد عرفها بأنها «القدرة القوية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة».

وينظر البعض إلى القيادة على أنها مجموعة من الصفات التي تميز القائد عن غيره، وطبقاً لرأي راسل Russell [٢، ص ١٢٣]، إن القائد الناجح لا بد وأن تكون لديه ثقة كافية بنفسه وأن يكون ماهراً، وأن يتمتع بالسرعة والحزم في الاختيار من بين القرارات



البديلة . أما فيفنر Pfiffner [٥، ص ٣٢]، فيرى أن القائد الناجح لا بد وأن يرتبط سلوكه بأهداف المنظمة، وبالوسائل المشروعة التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف، حيث إن ذلك يسهل التوصل إلى اتخاذ القرارات التي تدعم من الأهداف التنظيمية دون تحبط أو تضارب .  
وأما بيل وآخرون Beal et al. [٧، ص ص ٢٨ - ٣٢]، فيرون أن القائد هو الذي يتسم بسمات شخصية معينة مثل : القوة البدنية، والعصبية، والذكاء، وضبط النفس، وغيرها من السمات آخذين هذه الجوانب المختلفة في مفهوم القيادة الإدارية في الاعتبار، وفي ضوء التعريفات السابق عرضها لهذا المفهوم، فإنه يمكننا أن نستخلص ثلاثة شروط أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة هي :

- ١) وجود جماعة من الأفراد .
- ٢) وجود فرد من بين أفراد المجموعة يؤثر في المرؤوسين لتحقيق الأهداف في موقف معين .
- ٣) تستهدف عملية التأثير تنسيق وتوجيه جهود الجماعة نحو تحقيق الأهداف المشتركة المنشودة .

وإذا ما انتقلنا إلى الجانب الخاص بوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الإداريين الأكفاء، فإننا نلاحظ اختلافاً بين الكتاب والباحثين، فيما يتعلق بهذا الجانب، وحتى يمكن توضيح هذه الاختلافات، فسنعرض فيما يلي أهم الاتجاهات السائدة في هذا الموضوع .

#### خصائص القيادة الإدارية : أهم الاتجاهات الفكرية السائدة

يعرض هذا الجزء أهم الاتجاهات الفكرية السائدة في خصائص القيادة الإدارية . وتشير مراجعة ما هو متاح من نظريات ودراسات تتعلق بالقيادة الإدارية، إلا أن معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس وعلماء الاجتماع لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الإداريين الأكفاء قد حصرتها في مجموعتين أساسيتين :

- \* معايير شخصية تدور حول السمات الشخصية للقائد الإداري .
- \* معايير موضوعية مرتبطة بالمركز القيادي وعلاقة القائد بالمرؤوسين .

وقد تبلورت هذه الجهود في ثلاثة مداخل للقيادة الإدارية، ومنها ظهرت ثلاث نظريات أساسية أطلق عليها نظريات القيادة [٨، ص ٢٩٩]:

- (١) المدخل الفردي : نظرية السمات .  
 (٢) المدخل الاجتماعي : نظرية الموقف .  
 (٣) المدخل التوفيقي : النظرية التفاعلية .

## القسم الثاني : الدراسة الميدانية

### أولاً : تحليل البيانات

اتبع الباحثان الإجراءات التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة .

#### بالنسبة للسؤال الأول

المتعلق بدرجة انطباق كل معيار من معايير قياس الأداء الإداري لعملية القيادة للمديرين السعوديين، فلقد استخدم الباحثان اختباراً أو مقياساً كاً ( $\chi^2$ ) لحساب دلالة فروق التكرار المحولة إلى نسب مئوية. <sup>(١)</sup>

وبعد دراسة النسب المئوية لكل معيار ولكل درجة من الدرجات الخمس (كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً تكاد تكون معدومة). لاحظ الباحثان ما يلي (جدول رقم ١) :

١) انطبق على حال المديرين بدرجة كبيرة جداً، وبدرجة كبيرة (٤٢) معياراً من أصل (٥١) معياراً وجميعها بلغت نسبتها ٦٠٪ وأكثر (من ٨٠ إلى ١٠٠ للدرجة كبيرة جداً، ومن ٦٠ إلى ٧٩ للدرجة الكبيرة، أي بواقع ٢٠٪ لكل درجة من الدرجات الخمس : كبيرة جداً، وكبيرة، ومتوسطة، وقليلة، وقليلة جداً). ولقد بلغت ثمانية معايير بنسبة ٩٠٪ وأكثر، وهذه هي المعايير:

معيار (١) : اتَّخَذُ خطوات وإجراءات إيجابية لأفعل ما باستطاعتي لإزالة أسباب إعاقة العملية الإنتاجية مهما كانت واسعة .

(١) الأصل في (كأ) أنها مقياس لمدى اختلاف التكرار المشاهد أو الواقعي عن التكرار المحتمل أو المتوقع . وهي في الواقع مجموع مربعات انحرافات التكرار الواقعي عن التكرار المتوقع، ثم تنسب مربعات الانحراف بعد ذلك إلى التكرار المتوقع [٩، ص ٤٩٨].

- معيار (٢) : أعطى العاملين لَدَيَّ أهدافاً لتحقيقها وأبدي الاهتمام الملائم والتقدير المناسب تجاه تحقيقهم أي تقدم .
- معيار (٣) : أظهر استحساناً فعلياً وحقيقياً بعمل العاملين معي .
- معيار (٥) : أعلم العاملين معي بأسباب المهات الخاصة .
- معيار (٨) : أتوقع وأطلب دائماً معايير قياسية عالية في الأداء .
- معيار (١٩) : أدعم المسؤول عنهم عندما يحتاجون دعمي .
- معيار (٣١) : أبني توصياتي في الترفيع أو المكافآت على تقويم الأداء .
- معيار (٤٤) : أعمل على وضع الحلول البديلة وتوصيلها إلى رئيسي، عندما لا أمتلك شخصياً صلاحية حل مشكلة ما .

ب ) انطبقت سبعة معايير على حال المديرين أفراد العينة بدرجة متوسطة، وتراوحت نسبها المثوية بين ٤٠٪ و ٥٩٪، وأرقام المعايير هي : ٩ ، ١٠ ، ١٣ ، ١٥ ، ١٧ ، ٢٧ ، ٤٧ .<sup>(٢)</sup>

ج ) وجد معياران انطبقا على حال المديرين أفراد العينة بدرجة قليلة، وقليلة جداً، والمعياران هما :

- معيار رقم (١١) : أستمع باهتمام إلى اقتراحات العاملين معي .
- معيار رقم (٣٢) : أتمتع بثقة جميع العاملين معي .

وبالإضافة إلى اختبار (كا<sup>٢</sup>) الذي يحسب دلالة فروق التكرارات المحولة إلى نسب مئوية والتي تشير بالتالي إلى درجة أهمية المعايير، فقد استخدم الباحثان المنحنى المدرج المتعدد الذي يفيد من الارتباط في التنبؤ، ويحدد بالتالي درجة أهمية كل معيار ودلالته ونسبة إسهامه في تفسير التشتت .

والجددير بالذكر أن معاملات الانحدار تعتمد على معاملات الارتباط، وعلى الانحرافات المعيارية، وعلى المتوسطات، والجدول رقم (٢) يوضح ذلك .

(٢) أنظر الملحق رقم (١) في نهاية البحث .

جدول رقم ٢ . معايير الأداء التي تنطبق على المديرين أفراد العينة وتزيد نسبتها المثوية عن ٢٪ في تفسير مجموع التشتت وذات الدلالة الإحصائية بنسبة ٠.٠٥

رقم المعيار	قيمة R	قيمة R <sup>2</sup>	الزيادة في قيمة R <sup>2</sup> بالنسبة المثوية	قيمة F
٤٠	٠.٦٦٢٣	٠.٤٣٨٧	٤٣.٨٧	٢٥٨.٧١
٢٣	٠.٧٦٢٧	٠.٥٨١٨	١٤.٣١	٢٢٩.٥٢
٨	٠.٨٢٩٦	٠.٦٨٨٢	١٠.٦٤	٢٩٢.١١
٤	٠.٨٦٧٣	٠.٧٥٢٢	٦.٤٠	٢٤٨.٩١
٢٩	٠.٨٩٩٧	٠.٨٠٩٥	٥.٧٣	٢٧٧.٨٨
٢١	٠.٩١٤٥	٠.٨٣٦٣	٢.٦٨	٢٧٧.٦٦
٣٣	٠.٩٢٧٦	٠.٨٦٠٥	٢.٤٢	٢٨٦.٤٠
٤٧	٠.٩٣٩٩	٠.٨٨٣٤	٢.٢٩	٣٠٦.٧٥

نستخلص من الجدول رقم (٢) ما يلي :

١ ( أسهمت ثمانية معايير في تفسير التشتت بنسب مئوية لا تقل عن ٢٪، والمعايير

هي :

معيار رقم (٤٠) : أدرك المتغيرات الحاصلة في أساليب العمل والمواد والآلات وقادر على مناقشتها مع رئيسي .

معيار رقم (٢٣) : أبين لكل شخص أهمية عمله .

معيار رقم (٨) : أتوقع وأطلب دائماً معايير قياسية عالية في الأداء .

معيار رقم (٤) : أعمل بوعي وتصميم على بناء العاملين معي لثقتهم بأنفسهم .

معيار رقم (٢٩) : أعيد النظر وأراجع كل عامل على أدائه سنوياً وأتخذ الإجراءات المناسبة لمعالجة أية انحرافات تظهر .

معيار رقم (٢١) : أوجد شعوراً بالفخر والاعتزاز بالمنظمة .

معيار رقم (٣٣) : أعمل بمنهجية ونظام ثابت .

معيار رقم (٤٧) : فكرت بعدد من الأفكار الجديدة في السنة الماضية وجربتها .

ب) أسهم (٤٣) معياراً بنسبة ١٢٪ تقريباً في تفسير التشتت، ولم يسهم أي واحد منها بأكثر من ٢٪. وجميع هذه الإسهامات بدلالة إحصائية في حدود ثقة ٩٥٪.

### بالنسبة للسؤال الثاني

والمتعلق بتوزيع المعايير إلى مكونات أو عوامل عامة باستخدام التحليل العاملي، فتشير نتائج التحليل العاملي إلى وجود أربعة عوامل رئيسة من مجموع العوامل الكلية، وقيمة كل واحد منها أكثر من واحد صحيح بالنسبة للقيمة الكامنة (eigen value) تفسر ٣٩٩٪، ويوضح الجدول رقم (٣) إسهام كل عامل في هذا التفسير على حدة ويليهِ توضيح لكل عامل من العوامل الأربعة.

جدول رقم ٣ . مقدار إسهام العوامل الأربعة في التفسير

رقم العامل	إسهام العامل بالنسبة المئوية	المجموع التراكمي
١	٢٥٢٪	٢٥٢٪
٢	٥٩٪	٣١١٪
٣	٤٧٪	٣٥٧٪
٤	٤٢٪	٣٩٩٪

### العامل الأول: الاهتمام بالمرؤوسين لزيادة الإنتاجية

فسر العامل الأول ٢٥٢٪ من التشتت الكائن في مصفوفة المعلومات، وقد رصدت التشبُّعات التي قيمتها ٣٠. وأكثر على اعتبار أن هذه القيمة يمكن أن تفرز عددًا معقولاً من المعايير كما في الجدول رقم (٤).

جدول رقم ٤ . تشبُّعات العامل الأول

رقم العامل	المعيار	التشبع
١	اتخذ خطوات وإجراءات إيجابية لأفعل ما باستطاعتي لإزالة أسباب	٥٠.٠

رقم العامل	المعيار	التشعب
٢	إعاقة العملية الإنتاجية مهما كانت واسعة . أعطي العاملين لدي أهدافًا ليحققوها وأبدي الاهتمام الملائم والتقدير المناسب تجاه تحقيقهم أي تقدم .	٠٥٩
٨	أتوقع وأطلب دائمًا معايير قياسية عالية في الأداء .	٠٤٨
٩	لا أبخس العاملين معي حقهم سواء على قدراتهم وجهودهم الفعلية أو الذهنية .	٠٣٨
١٢	أشرح وأوضح أسباب عدم الأخذ بإقتراح يُقدّم من العاملين معي غير قابل للتنفيذ .	٠٥١
١٣	أوفر للعاملين التجهيزات والتسهيلات التي يحتاجونها للقيام بوظائفهم .	٠٥٦
١٩	أدعم المسؤول عنهم عندما يحتاجون دعمي .	٠٤٦
٢٠	أخصص العمل المناسب للشخص المناسب مستفيدًا من مواهب الجميع إلى الحد الأقصى .	٠٦٠
٢١	أوجد شعور الفخر والاعتزاز بالمؤسسة .	٠٦٠
٢٢	أتمخّذ الخطوات الإيجابية لزيادة الاهتمام الوظيفي .	٠٤٥
٢٦	أحاول تحسين شروط عمل العاملين معي وبيئتهم (السلامة المهنية والصحة) .	٠٥٥
٢٧	أحرص على إنتقاء المرؤوسين لدي وتدريبهم .	٠٤٨
٢٨	لدى المرؤوسين توصيف وظيفي يعاد النظر فيه بشكل دوري ويتضمن معايير أداء ومحاولات إنتاج رئيسة .	٠٤٣
٢٩	أعيد النظر وأراجع كل عامل على أدائه سنويًا وأعد الإجراءات المناسبة لمجابهة أية انحرافات تظهر .	٠٤٠
٣٤	أراقب الإشارات الدالة على المعنويات السيئة والمواقف غير الجيدة وأحاول تصحيح الأسباب .	٠٤٠
٣٧	أدعم الإدارة العليا في جميع قراراتها .	٠٥٢
٣٨	يتمتع العاملون معي بمعنويات جيدة وتوجهات مرغوبة تجاه المؤسسة .	٠٤٧
٤٠	أدرك المتغيرات الحاصلة في أساليب العمل والمواد والآلات وقادر على مناقشتها مع رئيسي .	٠٣٤

تابع جدول رقم ٤ .

رقم العامل	المعيار	التشعُّع
٤٥	أتأكد من أن الإجراءات المتخذة لا تضيع هباء بسبب فقدان المتابعة	٠٥٠
٤٦	أعتبر نفسي شخصياً يعتمد عليّ في حل المشكلات في مجال وظيفتي وعملي بغض النظر عن معظم العقبات التي تواجهني .	٠٤١
٤٧	فكرت بعدد من الأفكار الجديدة في السنة الماضية وجربتها .	٠٣٦
٤٩	لا أطبق مبادراتي دون إعلام السلطات الأعلى .	٠٤٤
٥١	أتمتع بذهن منفتح يقظ متسائل .	٠٣٠

العامل الثاني : الاهتمام بالمرؤوسين بتوفير الدافعية لديهم  
فسر العامل الثاني ما نسبته ٥٩٪ من التشتت الكائن في مصفوفة المعلومات، وقد  
رصدت التشبُّعات التي قيمتها ٣٠ و أكثر كما هو موضح في الجدول رقم (٥).

جدول رقم ٥ . تشبُّعات العامل الثاني

رقم العامل	المعيار	التشعُّع
٣	أظهر استحسنًا فعليًا وحقيقياً بعمل العاملين معي .	٠٦٣
٤	أعمل بوعي وتصميم على بناء العاملين معي لثقتهم بأنفسهم .	٠٤٩
٦	أساعد على إيجاد الإحساس بالقسم بالانتماء للمؤسسة والحفاظ عليها .	٠٥٧
٧	أحاول دائماً إيجاد فريق عمل من العاملين معي .	٠٣٩
٩	لا أبخس العاملين معي حقهم سواء على قدراتهم وجهودهم الفعلية أو الذهنية .	٠٤٨
١٠	أستشعر العاملين معي وأتركهم بشكل دائم .	٠٥٨
١١	أستمع باهتمام إلى اقتراحات العاملين معي .	٠٧٠
١٢	أشرح وأوضح أسباب عدم الأخذ باقتراح مقدم من العاملين معي غير قابل للتنفيذ .	٠٣٢

تابع جدول رقم ٥ .

رقم العامل	المعيار	التشبع
٢٣	أبين لكل شخص أهمية عمله .	٠.٥٠
٣٠	أشجع العاملين معي على المشاركة في التخطيط إلى حد ما .	٠.٥٣
٣١	أبني توصياتي في الترفيع أو المكافآت على تقويم الأداء .	٠.٤٧
٣٥	أعد نفسي مؤتمناً على الأسرار التي يبوح بها لي العاملون معي .	٠.٤٦
٣٦	أحرص على أن يسود جو التعاون والعمل الجماعي في العمل المشرف عليه .	٠.٤٧
٤١	أحاول بفعالية أن أوضح أي شذوذ طويل الأمد في العمل المشرف عليه .	٠.٣٣
٤٢	أغتني أية فرصة متوافرة لتدريب نفسي والعاملين معي تدريباً جيداً .	٠.٤١
٤٣	أعي مجال التحسين في العمل المشرف عليه وأتخذ الإجراءات اللازمة لتحقيقه .	٠.٣٩
٤٤	أعمل على وضع الحلول البديلة وتوصيلها إلى رئيسي عندما لا أمتلك شخصياً صلاحية حل مشكلة ما .	٠.٤٠

## العامل الثالث : المبادرة في العمل

فسر العامل الثالث ما نسبته ٤٧٪ من التثنت الكائن في مصفوفة المعلومات ، وقد رصدت التشبعات التي قيمتها ٣٠.٠ وأكثر كما هو موضح في الجدول رقم (٦) .

جدول رقم ٦ . تشبعات العامل الثالث

رقم العامل	المعيار	التشبع
٧	أحاول دائماً إيجاد فريق عمل من العاملين معي .	٠.٤٠
٨	أتوقع وأطلب دائماً معايير قياسية عالية في الأداء .	٠.٤٣
٢٢	أخذ الخطوات الإيجابية لزيادة الاهتمام الوظيفي .	٠.٤٧
٢٩	أعيد النظر وأراجع كل عامل على أدائه سنوياً وأتخذ الإجراءات المناسبة لمجابهة أية انحرافات تظهر .	٠.٣٠



تابع جدول رقم ٦ .

رقم العامل	المعيار	التبويب
٣٤	أراقب الإشارات الدالة على المعنويات السيئة والمواقف غير الجيدة وأحاول تصحيح الأسباب.	٠٥٥ر
٣٨	يتمتع العاملون معي بمعنويات جيدة وتوجهات مرغوبة تجاه المؤسسة.	٠٣١ر
٤٠	أدرك التغيرات الحاصلة في أساليب العمل والمواد والآلات وقادر على مناقشتها مع رئيسي.	٠٥٩ر
٤١	أحاول بفعالية أن أوضح أي شذوذ طويل الأمد في العمل المشرف عليه.	٠٤٨ر
٤٣	أعي مجال التحسين في العمل المشرف عليه وأتخذ الإجراءات اللازمة لتحقيقه.	٠٥٧ر
٤٤	أعمل على وضع الحلول البديلة وتوصياتها إلى رئيسي عندما لا أمتلك شخصياً صلاحية حل مشكلتنا.	٠٦٢ر
٤٥	أؤكد من أن الإجراءات المتخذة لا تضيع هباءً بسبب فقدان المتابعة.	٠٣٢ر
٤٦	أعتبر نفسي شخصياً يعتمد عليّ في حل المشكلات في مجال وظيفتي وعملي بغض النظر عن معظم العقبات التي تواجهني.	٠٤٤ر
٤٧	فكرت بعدد من الأفكار الجديدة في السنة الماضية وجربتها.	٠٥٧ر
٤٨	أشخص مجالات حدوث المشاكل ولي رصيد جيد من النجاح في معالجتها.	٠٥٧ر
٥٠	أنا دائم التطلع إلى أفكار جديدة.	٠٦٨ر
٥١	أتمتع بذهن متفتح يقظ متسائل.	٠٦٦ر

#### العامل الرابع : القيادة بالقدوة

فسّر العامل الرابع ما نسبته ٤٢٪ من التشتت الكائن في مصفوفة المعلومات، وقد

رصدت التشتّعات التي قيمتها ٣٠ر، وأكثر كما هو موضح في الجدول رقم (٧).

## جدول رقم ٧ . تشبّعات العامل الرابع

رقم العامل	المعيار	التشيع
٤	أعمل بوعي وتصميم على بناء العاملين معي لثقتهم بأنفسهم .	٠٣٦
١٤	أعد نفسي مثلاً يحتذى في الالتزام بالمواعيد واتجاهاتي تجاه العمل وهندامي .	٠٧٠
١٥	أعرف جميع العاملين معي وخلفياتهم وثقافتهم وهوياتهم وتدريبهم وخبراتهم وشخصياتهم .	٠٤٧
١٦	أستمع إلى مشاكل العاملين معي عندما يرغبون بإساعها لي .	٠٥٥
١٧	أظهر اندفاعاً للعمل مستمراً غير متذبذب .	٠٦٢
١٨	أتصل يومياً بكل عامل من العاملين معي .	٠٣٣
١٩	أدعم المسؤول عنهم عندما يحتاجون دعمي .	٠٣٥
٢٣	أبين لكل شخص أهمية عمله .	٠٤٥
٢٤	أخطط العمل بدقة وحرص لتجنب جهود إضافية غير لازمة ولاشغالهم بأعمال لا طائل منها .	٠٦٠
٢٥	أتصرف بحيث أكون نموذجاً يقتدى به .	٠٧٥
٢٦	أحاول تحسين شروط عمل العاملين معي وبيئتهم (السلامة المهنية والصحة) .	٠٣٥
٣٢	أتمتع بثقة جميع العاملين معي .	٠٦٦
٣٣	أعمل بمنهجية ونظام ثابت .	٠٤٠
٣٤	أراقب الإشارات الدالة على المعنويات السيئة والمواقف غير الجيدة وأحاول تصحيح الأسباب .	٠٣٠

## بالنسبة للسؤال الثالث

والمتعلق باختلاف المديرين أفراد العينة في أداءهم الإدارية لعملية القيادة باختلاف متغيرات البحث: مستوى الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعدد المرؤوسين (انظر الجدول رقم ١) حيث تبين من الجدول الذي يتعلق بمستوى الوظيفة لأفراد العينة النتائج التالية حسب تحليل التباين .

## جدول رقم ٨ . تحليل التباين حسب مستوى الوظيفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
التباين البيني	٥٥٩٦	٣	١٦٨٢	٣٫١٨	٠٫٠٢٤٢
التباين الضمني	١٧٤٤٦١	٣٣٠	٥٢٨		
المجموع	١٧٩٥٠٧	٣٣٣			

يلاحظ من الجدول السابق أن درجة الدلالة تقل عن ٠٫٠٥ أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات على معايير الأداء في الاستبانة بين المديرين أفراد العينة بالنسبة إلى المستوى الوظيفي : مدير عام، أو مدير، ورئيس قسم . ولقد كانت الفروق بين الفئة الثانية (مدير) والفئة الثالثة (رئيس قسم) لصالح الفئة الثانية (مدير) حيث كان متوسط الثانية ٢١٠ مقابل ٢٠٢ للثالثة .

أما بالنسبة لتحليل التباين حسب عدد الرؤوسين، فإن النتائج رصدت في الجدول رقم (٩) .

## جدول رقم ٩ . تحليل التباين حسب عدد الرؤوسين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
التباين البيني	٣٦١١	٤	٩٠٢	١٫٦٨٨٧	٠٫١٥٢٢
التباين الضمني	١٧٥٨٩٦	٣٢٩	٥٣٤		
المجموع	١٧٩٥٠٧	٣٣٣			

نلاحظ من الجدول السابق أن درجة الدلالة تزيد على ٠٫٠٥ وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات على معايير الأداء الإداري بين فئات المديرين أفراد العينة الأربع حسب عدد الرؤوسين .

أما بالنسبة لتحليل التباين حسب سنوات الخبرة لأفراد العينة، فإن النتائج رصدت في الجدول رقم (١٠).

جدول رقم ١٠ . تحليل التباين حسب سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
التباين البيئي	٦٣٨٧	٤	١٥٩٦	٣٣٥٨٤	٠.١٠٥
التباين الضمني	١٣٢١٨٤	٢٧٨	٤٧٥		
المجموع	١٣٨٥٧١	٢٨٢			

نلاحظ أن درجة الدلالة تقل عن ٠.٠٥ أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات على معايير الأداء الإداري بين فئات المديرين أفراد العينة الأربعة حسب سنوات الخبرة. ولقد كانت الفروق بين الفئة الرابعة (+ ١٦) وكل من الفئات الثلاث الأخرى ولصالح الفئة الرابعة، حيث إن متوسطها ٢١٩ مقابل ٢٠٥ للفئة الأولى، ٢٠٦ للفئة الثانية، ٢٠٧ للفئة الثالثة.

وأما بالنسبة لتحليل التباين حسب المؤهل العلمي لأفراد العينة، فإن النتائج رصدت في الجدول رقم (١١).

جدول رقم ١١ . تحليل التباين حسب المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	درجة الدلالة
التباين البيئي	٢٣٧٧	٣	٧٩٢	١٤٧٦٢	٠.٢٢٠٩
التباين الضمني	١٧٧١٣٠	٣٣٠	٥٣٦		
المجموع	١٧٩٥٠٧	٣٣٣			

نلاحظ من الجدول السابق أن درجة الدلالة تزيد على ٥٠ر٠ أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات على معايير الأداء في الاستبانة بين المديرين أفراد العينة بالنسبة إلى فئات المؤهل العلمي .

### ثانياً: مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة أداء المديرين في أجهزة الخدمة المدنية السعودية لعملية القيادة الإدارية، فتبنت الإجابة عن التساؤلات التالية:

١ ( ما درجة انطباق كل معيار من معايير قياس الأداء الإداري لحماية القيادة الإدارية على مديري أجهزة الخدمة المدنية السعودية؟

ب ( كيف تتوزع الاستجابات لمعايير قياس الأداء الإداري لعملية القيادة الإدارية إلى مكونات عامة تبين أهمية كل مكون والمعايير التي يتكون منها باستخدام التحليل العاملي؟

جـ ( هل يختلف المديرين السعوديون في أداءهم الإدارية لعملية القيادة الإدارية باختلاف متغيرات الدراسة: مستوى الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة العملية، والمؤهل العلمي، وعدد المرؤوسين؟

وعند الرجوع إلى نتائج الدراسة تبين ما يلي:

(١) تدل النسب المئوية لممارسة معايير الأداء الإداري لعملية القيادة الإدارية على أن المديرين السعوديين يمارسون معايير قياس الأداء الإداري بتفوق، حيث إن (٤٢) معياراً حازت على نسبة ٦٠٪ وأكثر، أي أن الممارسة تتم بدرجة كبيرة، وكبيرة جداً، أو هكذا يرى المديرين أنفسهم .

وتدل نتائج الانحدار المتعدد على أن ممارسة المديرين أفراد العينة لجميع معايير الأداء الإداري لعملية القيادة الإدارية لها دلالة في حدود ثقة ٩٩٫٩٥٪ وأن ثمانية معايير تسهم بنسبة تتراوح بين ٤٣٫٨٧٪ و ٢٩٫٢٩٪، ولوحظ أن هذه الثمانية تقع جميعها ضمن المعايير التي كانت نسبها المئوية فوق ٦٠٪، أي أن الممارسة لعملية القيادة الإدارية تتم بدرجة كبيرة جداً وكبيرة أو هكذا يرى المديرين أنفسهم .

وقد يعزى هذا التفوق إلى الكفاية العالية التي يمتلكها المديرون نتيجة الإعداد قبل الخدمة والتدريب الفعّال أثناء الخدمة. وعليه، يوصي الباحثان بالعمل على استمرار هذا النمو للمحافظة على هذا المستوى من الأداء.

أما المعياران اللذان يارسان بدرجة «قليلة» و«قليلة جدًا» فهما:

- أستمع باهتمام إلى اقتراحات العاملين معي .
- أتمتع بثقة جميع العاملين معي .

يرتبط المعياران ارتباطاً عضوياً ببعضهما. ويبدو أن المديرين لم يمتلكوا بعد القدرة على الاستماع باهتمام إلى مقترحات الرؤوسين، وبالتالي لم يحصلوا بعد على ثقة الرؤوسين. وعليه، يوصي الباحثان بضرورة تدريب المديرين أفراد العينة على فن الاتصال الفعال والإصغاء والأخذ بآراء واقتراحات الآخرين وبالتالي كسب ثقة الرؤوسين.

(٢) كشف التحليل العاملي عن وجود أربعة عوامل تفسر ٣٩٩٪ هي: الاهتمام بالرؤوسين لزيادة الإنتاجية (٢٥٢٪)، والاهتمام بالرؤوسين لتوفير الدافعية لديهم (٥٩)، والمبادرة في العمل (٤٧٪)، والقيادة بالقدوة (٤٢٪).

نلاحظ أن الاهتمام بالرؤوسين لزيادة الإنتاجية فسر ٢٥٢٪، وهذا لا يتأتى إلا بالتدريب الجيد للمديرين، أي أنهم يعرفون عملهم جيداً ويوجهون الرؤوسين نحو تحقيق أهداف هذا العمل وتحقيق أكبر فاعلية إنتاجية. أما توفير الدافعية لدى الرؤوسين، والمبادرة للعمل، والقيادة بالقدوة، فلا تفسّر إلا حوالي ١٥٪. وعليه، يوصي الباحثان بضرورة تدعيم القيادة الهادفة إلى توجيه الرؤوسين نحو تحقيق الأهداف، مع الاهتمام بمعايير القيادة الإدارية ذات الصلة بتوفير الدافعية والمبادرة إلى العمل والقيادة بالقدوة، وإعطائها الأولوية في التدريب.

(٣) بالنسبة لتحليل التباين، فلقد أظهر ما يلي:

١ ( ) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في حدود ثقة ٩٩٩٥٪ بالنسبة لممارسة المديرين

أفراد العينة لمعايير القيادة الإدارية والمبادرة حسب متغير الوظيفة بين المديرين ورؤساء الأقسام ولصالح المديرين .

كما تقدم فإننا نرى أن هذه النتيجة منطقية . حيث إن المدير يمارس أدواراً قيادية أهم وأكثر من رئيس القسم . ويبدو أن تدريباً جيداً ساعد أولئك المديرين وميزهم عن رؤساء الأقسام . أما بالنسبة للمديرين العامين فيبدو أن الأدوار السياسية التي يقومون بها تفوق الأدوار القيادية الإدارية . وعليه ، يوصي الباحثان بضرورة تدعيم معايير القيادة الإدارية لدى المديرين ، ومساعدة رؤساء الأقسام على اكتساب معايير القيادة من خلال التدريب .

ب ) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في حدود ثقة ٩٩٫٩٥٪ في الاستجابات لمعايير القيادة الإدارية بين فئات المديرين أفراد العينة الأربعة حسب عدد المرؤوسين . ويعزي الباحثان هذه النتيجة إلى أن المديرين في الفئات الأربع يمتلكون معايير القيادة ، وقد يعود هذا الامتلاك إلى عامل التدريب الإداري والخبرة ، أو أنه يعود إلى أن المديرين لا يستخدمون السلطة من المستويات الإدارية الدنيا ، بل من المستويات الإدارية العليا . لذا ، يوصي الباحثان بضرورة تدريب الموظفين المشرفين على أعداد كبيرة من المرؤوسين تدريباً خاصاً يميزهم عن بقية الموظفين ، حيث إن متطلبات القيادة للأعداد الكبيرة أكبر من متطلبات القيادة للأعداد الأقل .

ج ) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في حدود ثقة ٩٩٫٩٥٪ في استجابات فئات المديرين أفراد العينة على معايير القيادة الإدارية حسب سنوات الخبرة لصالح الفئة ذات الخبرة الطويلة ( + ١٦ ) بالنسبة للفئات الثلاث الأخرى . ويعزي الباحثان هذه النتيجة إلى عمليات النمو المهني المستمرة . وعليه ، يوصي الباحثان باستمرار عملية النمو المهني لجميع فئات المديرين ، ويجعل عامل الخبرة من عوامل الترقية والنقل ، وإعطاء أولوية النمو المهني للفئات الأقل خبرة ، هذا بالإضافة إلى الاستفادة من خبرة الفئات طويلة الخبرة في عمليات النمو المهني .

د ) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في حدود ثقة ٩٩.٩٥٪ في استجابات المديرين على معايير القيادة الإدارية حسب متغير المؤهل العلمي .

يفسّر الباحثان هذه النتيجة على أن المؤهلات العلمية لا صلة لها بمعايير القيادة، وأن النمو المهني والعمل في الإدارة هما المسؤولان عن إزالة الفروق بين فئات المديرين حسب المؤهل العلمي . وعليه، يوصي الباحثان بضرورة إعطاء الأهمية للتدريب لجميع فئات المديرين بغض النظر عن المؤهلات العلمية .

### ثالثاً: الخاتمة

من خلال الاستعراض السابق، وفي ضوء التساؤلات التي تبنتها هذه الدراسة يمكن إيجاز النتائج التالية:

١) إن المديرين السعوديين يمارسون معايير قياس الأداء الإداري بتفوق، إلا أن هناك معيارين كانت الاستجابة لهما قليلة وهما يتعلقان بالقدرة على الاستماع والاهتمام بمقترحات المرؤوسين.

٢) كشف التحليل العاملي عن وجود أربعة عوامل (الاهتمام بالمرؤوسين لزيادة الإنتاجية، الاهتمام بالمرؤوسين لتوفير الدافعية لديهم، والمبادرة في العمل، والقيادة بالقدوة) تتأثر بها القيادة وهي مرتبة وفقاً لأهميتها على التوالي.

٣) أظهر تحليل التباين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في حدود ثقة ٩٩.٩٥٪ بين المديرين أفراد العينة حسب متغير عدد المرؤوسين، والمؤهل العلمي، ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بثقة ٩٩.٩٥٪ بين المديرين أفراد العينة حسب متغير الوظيفة وسنوات الخبرة.

٤) تفسر جميع النتائج في ضوء الاهتمام الكبير بالنمو الوظيفي والمهني والتدريب أثناء الخدمة والإعداد قبل الخدمة.



## ملاحق البحث

الملحق رقم (١)

قائمة معايير قياس الأداء الإداري لعملية القيادة الإدارية

الدرجة					معييار الأداء	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					أتخذ خطوات وإجراءات إيجابية لأفعل ما باستطاعتي لإزالة أسباب إعاقة العملية الإنتاجية مهما كانت واسعة.	١
					أعطي العاملين لدي أهدافاً ليحققوها وأبدي الاهتمام الملائم والتقدير المناسب تجاه تحقيقهم أي تقدم.	٢
					أظهر استحساناً فعلياً وحقيقياً بعمل العاملين معي.	٣
					أعمل بوعي وتصميم على بناء العاملين معي لثقتهم بأنفسهم.	٤
					أعلم العاملين معي بأسباب المهنات الخاصة.	٥
					أساعد على إيجاد الإحساس بالقسم بالانتهاء للمؤسسة والحفاظ عليها.	٦
					أحاول دائماً إيجاد فريق عمل من العاملين معي.	٧
					أتوقع وأطلب دائماً معايير قياسية عالية في الأداء.	٨
					لا أبخس العاملين معي حقهم سواء على قدراتهم وجهودهم الفعلية أو الذهنية.	٩
					أستشير العاملين معي وأشركهم بشكل دائم.	١٠
					أستمع باهتمام إلى اقتراحات العاملين معي.	١١

تابع الملحق رقم (١)  
قائمة معايير قياس الأداء الإداري لعملية القيادة الإدارية

الدرجة					معيار الأداء	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					أشرح وأوضح أسباب عدم الأخذ باقتراح مقدم من العاملين معي غير قابل للتنفيذ.	١٢
					أوفر للعاملين التجهيزات والتسهيلات التي يحتاجونها للقيام بوظائفهم.	١٣
					أعد نفسي مثلاً يحتذى في الالتزام بالمواعيد واتجاهاتي تجاه العمل، وهندامي.	١٤
					أعرف جميع العاملين معي وخلفياتهم وثقافتهم وهواياتهم وتدريبهم وخبرتهم وشخصياتهم.	١٥
					أستمع إلى مشكلات العاملين معي عندما يرغبون بإساعها إلي.	١٦
					أظهر إنديفاعاً للعمل مستمراً غير متذبذب.	١٧
					أتصل يومياً بكل عامل من العاملين معي.	١٨
					أدعم المسؤول عنهم عندما يحتاجون دعمي.	١٩
					أخصص العمل المناسب للشخص المناسب مستفيداً من مواهب الجميع إلى الحد الأقصى.	٢٠
					أوجد شعور الفخر والاعتزاز بالمؤسسة.	٢١
					أأخذ الخطوات الإيجابية لزيادة الاهتمام الوظيفي.	٢٢
					أبين لكل شخص أهمية عمله.	٢٣
					أخطط للعمل بدقة وحرص لتجنب جهود إضافية غير لازمة ولإشغالهم بأعمال لا طائل منها.	٢٤

تابع الملحق رقم (١)  
قائمة معايير قياس الأداء الإداري لعملية القيادة الإدارية

الدرجة					معييار الأداء	الرقم
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					أتصرف بحيث أكون نموذجاً يقتدى بي .	٢٥
					أحاول تحسين شروط عمل العاملين معي وبيئتهم (السلامة المهنية والصحة) .	٢٦
					أحرص على انتقاء المرؤوسين لدي وتدريبهم .	٢٧
					لدى المرؤوسين توصيف وظيفي يعاد النظر فيه بشكل دوري ويتضمن معايير أداء ومجالات إنتاج رئيسة .	٢٨
					أعيد النظر وأراجع كل عامل على أدائه سنوياً وأتخذ الإجراءات المناسبة لمجابهة أية انحرافات تظهر .	٢٩
					أشجع العاملين معي على المشاركة في التخطيط إلى حد ما .	٣٠
					أبني توصياتي في الترفيع أو المكافآت على تقويم الأداء .	٣١
					أتمتع بثقة جميع العاملين معي .	٣٢
					أعمل بمنهجية ونظام ثابت .	٣٣
					أراقب الإشارات الدالة على المعنويات السيئة والمواقف غير الجيدة وأحاول تصحيح الأسباب .	٣٤
					أعد نفسي مؤتمناً على الأسرار التي يبوح بها لي العاملون معي .	٣٥

تابع الملحق رقم (١)  
قائمة معايير قياس الأداء الإداري لعملية القيادة الإدارية

الدرجة					معيار الأداء	الرقم
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					أحرص على أن يسود جو التعاون والعمل الجماعي في العمل المشرف عليه .	٣٦
					أدعم الإدارة العليا في جميع قراراتها .	٣٧
					يتمتع العاملون معي بمعنويات جيدة وتوجهات مرغوبة تجاه المؤسسة .	٣٨
					أتوقع مواقع وأزمات الاختناق في العمل وأعمل على الحد منها .	٣٩
					أدرك المتغيرات الحاصلة في أساليب العمل والمواد والألات وقادر على مناقشتها مع رئيسي .	٤٠
					أحاول بفعالية أن أوضح أي شذوذ طويل الأمد في العمل المشرف عليه .	٤١
					أغتني أية فرصة متوافرة لتدريب نفسي والعاملين معي تدريباً جيداً .	٤٢
					أعي مجال التحسين في العمل المشرف عليه وأتخذ الإجراءات اللازمة لتحقيقه .	٤٣
					أعمل على وضع الحلول البديلة وتوصيلها إلى رئيسي ، عندما لا أمتلك شخصياً صلاحية حل مشكلة ما .	٤٤
					أؤكد من أن الإجراءات المتخذة لا تضيع هباء بسبب فقدان المتابعة .	٤٥

تابع الملحق رقم (١)  
قائمة معايير قياس الأداء الإداري لعملية القيادة الإدارية

الدرجة					معيار الأداء	الرقم
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					أعتبر نفسي شخصياً يعتمد عليّ في حل المشكلات في مجال وظيفتي وعملي، بغض النظر عن معظم العقبات التي تواجهني.	٤٦
					فكرت بعدد من الأفكار الجديدة في السنة الماضية وجربتها.	٤٧
					أشخص مجالات حدوث المشاكل ولي رصيد جيد من النجاح في معالجتها.	٤٨
					لا أطبق مبادراتي دون إعلام السلطات الأعلى.	٤٩
					أنا دائم التطلع إلى أفكار جديدة.	٥٠
					أتمتع بذهن متفتح يقظ متسائل.	٥١

### المراجع

- [١] بروكوفيكو، جوزيف وآخرون. موسوعة برنامج تطوير المشرفين بطريقة الوحدات النمطية. ترجمة نزار عدنان الجبرودي، بغداد: منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترو، ١٩٨٥م.
- [٢] ياغي، محمد عبدالفتاح. مبادئ الإدارة العامة. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٨٧م.
- [٣] Katz, D. and Kahn, R.L. *The Social Psychology of Organization*. New York: John Wiley and Sons Inc., 1966.
- [٤] Ordway, Tead. *The Art of Leadership*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1965.

- [٥] Pfiffner, John M. and Presthus, Robert. *Public Administration*. New York: The Ronald Press Company, 1967.
- [٦] Glombiewsky, Robert. "Three Styles of Leadership and Their Uses". *Personnel*. July - August (1961).
- [٧] العريان، محمد علي وشهاب، إبراهيم. القيادة وديناميكية الجماعات (مترجم). القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٦٩م.
- [٨] كنعان، نواف. القيادة الإدارية. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، ١٩٨٥م.
- [٩] السيد، فؤاد. علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، الطبعة الثالثة. القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩م.

## **Performance Measurement for Saudi Public Managers: Empirical Analysis Study**

**Tawfik Marei and Mohammed A. Yaghi**

*College of Economics & Administrative Sciences, Yarmouk University, Erbid and College of Economics & Administrative Sciences, Jordan University, Amman, Jordan*

**Abstract.** This study was designed to measure public managers performance. The subject of the study were (333) public managers who work for public sector in Saudi Arabia. Each public manager had to complete a questionnaire consisting of (51) closed-form items and four open-form items.

The reliability of the measuring instrument was computed by using the Split-Half Reliability method. It was 0.87 .

The result of the study has shown that public managers had highly practicing standards of administrative performance, but there were two factors received weak responses. These two factors are related to listening and concerned to subordinates recommendations.

