



ISSN (Print) 2596 – 7517
ISSN (Online) 2597 – 307X

FULL PAPER

Administrative Leadership and Its Relationship with Employee Performance in Light of Total Quality Management (A Case Study: (SEEDTECH Limited Agricultural Company, Sudan)

Prepared by
A.Prof.Dr.Nazik Ali Mohamed
Department of Business Administration
College of Business Administration
Tabuk University
Kingdom of Saudi Arabia
nazikali660@gmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the reality of administrative leadership, employee performance and total quality management in private institutions represented by Sayedtak Agriculture Company Limited to know the requirements for leadership style. The study relied on the intentional sample, and a questionnaire was designed to collect data, where (150) questionnaires were distributed with a success rate of (100%) and to ensure the validity of internal consistency and using Spearman's correlation coefficient, all correlation coefficients of the questionnaire axes were high and statistically significant. The study used descriptive statistical methods to describe the data (arithmetic mean and standard deviation), as well as the inferential statistical method to test the study hypotheses. The results showed that the administrative leadership in the company is successful democratic leadership, and the company's interest in continuous improvement is more than its interest in the customer. The study recommends the continuous evaluation of employees' capabilities, their familiarity with them and their continuous improvement. Allowing employees to participate in personal diligence in solving problems related to their specialization, creating a higher level of trust between the administrative leadership and the company's employees and monitoring employees' performance through performance reports. The company pays more attention to customer complaints and meets their needs, and provides intensive and practical training to the company's employees and leaders on work methods and comprehensive quality.

Keywords: Leadership, employee performance, total quality and private institutions.

المستخلص:

تناولت الدراسة التعرف على واقع القيادة الإدارية، أداء العاملين وإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الخاصة متمثلة في شركة سيدتك للزراعة المحدودة لمعرفة المتطلبات اللازمة لأسلوب القيادة. اعتمدت الدراسة على العينة القصدية، وقد صممت استبانة لجمع البيانات حيث تم توزيع عدد (150) استبانة بنسبة نجاح بلغت (100%) وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي وباستخدام معامل الارتباط سبيرمان جميع معاملات ارتباط محاور الاستبانة عاليه وداله إحصائية. استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف البيانات (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، وكذلك الأسلوب الإحصائي الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن القيادة الإدارية بالشركة هي قيادة ناجحة ديمقراطية، اهتمام الشركة بالتحسين المستمر أكثر من الاهتمام بالزبون. تُوصي الدراسة بالتقييم المستمر لقدرات العاملين الإلمام بها والتحسين المستمر لها. السماح للعاملين المشاركة بالاجتهاد الشخصي في حل المشكلات المتعلقة بتخصصهم، خلق مستوى أعلى من الثقة بين القيادة الإدارية والعاملين بالشركة ومراقبة أداء العاملين من خلال تقارير الأداء. إيلاء الشركة اهتمام أكبر لشكاوي الزبائن وتلبية احتياجاتهم، وإيلاء تدريب العاملين بالشركة والقيادات تدريب مكثفة وعلمي حول اساليب العمل والجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، أداء العاملين، الجودة الشاملة و المؤسسات الخاصة.

المقدمة:

تشكل القيادة محوراً هاماً ترتكز عليه جميع أنشطة المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، وتأثرها بالبيئة الخارجية خاصة في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع والذي نتجت عنه تغيرات وتطورات تداخلت مع بعضها البعض، كان البحث لإحداث التغيير والتطوير أمراً ضرورياً ومهمة لا يتحقق إلا بالأداء الفعال والجيد لمختلف المهام والعمليات الإدارية بهدف تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة.

ولبلوغ الأداء الجيد والتميز لمختلف الأنشطة من قبل المورد البشري لابد من قيادة إدارية واعية، تعمل على توجيه قدرات واهتمامات العاملين في الاتجاه الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة وربطها بأهداف الفرد. فالقيادة الإدارية الهادفة تعمل على تحسين ورفع مستوى الأداء لدى أفرادها، من خلال قادة إداريين قادرين على

الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة لتوجيه جهود العاملين، وتنمية كفاءاتهم وأدائهم، والعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء في ظل المنافسة الحادة.

الدراسات السابقة:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة وكان أهمها:

حكمت وأخرون، 2020م. هدف الدراسة إلي التعرف علي مدى فاعلية دور قائد الوحدة المحلية في تحسين وتطوير مستوى أداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، ورفع كفاءة الوحدة المحلية، وتحسين الخدمات الجماهيرية وتحقيق رضا العملاء عنها، وتنمية المجتمع المحلي ككل. وقد خلصت هذه الدراسة الي عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية بين فاعلية ممارسة قائد الوحدة المحلية وتطوير أداء العاملين بالوحدة المحلية، وتحقيق الرضا الوظيفي، ورفع مستوى كفاءة الوحدة المحلية التنظيمي، وتحسين الخدمات الجماهيرية التي تقدمها وتحقيق رضا الجمهور عنها .

سامية بن يونس، 2016م: هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، والتعرف على مختلف الفروقات في تأثير أنماط القيادة على أداء الموارد البشرية، تم الوصول إلى وجود الأنماط الثلاثة في المؤسسة بدرجة متفاوتة مع وجود هيمنة ملحوظة للنمط الديمقراطي مقارنة بنظريات الأوفوقراطي والحر، وهو ما انعكس إيجابًا على أداء الأفراد في المؤسسة.

عليي بسمة، 2016م: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة لدى المرؤوسين ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وتم التوصل إلى النتائج التالية: وجود مهارات إنسانية والمتمثلة في مهارة تشجيع الرئيس على العمل الجماعي بين المرؤوسين ومهارة حسن الاستماع وحسن الإنصات .

كيدر عمار، 2015م: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث على الأداء الوظيفي للعاملين كما هدفت إلى تحديد المتغيرات الشخصية على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. أثبتت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث ومستوى الأداء الوظيفي، ارتفاع المستوى الوظيفي.

عبد الطيف، 2013: هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه ، و مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين دور القيادة الإدارية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا ، ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه.

الساعدي، 2012م: هدفت الدراسة تحديد العلاقة بين المهارات القيادية ومستوى الأداء للمديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات لليبية العاملة في قطاع الصناعة بمدينة بنغازي. توصلت الدراسة إلى يحقق المديرين الأداء الوظيفي المطلوبة، ووجود علاقة موجبة بين مهارات المديرين والأداء الوظيفي.

مشكلة الدراسة:

تعتبر القيادة في المؤسسات هي المؤثر الأساسي في أداء العنصر البشري، حيث تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في المسار الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة، وأن نجاح القائد يرتكز أساساً على صفاته وخصائصه الشخصية التي تحدد نوع مهاراته القيادية والتي يمارسها على العاملين والتي لها تأثير على مستوى أدائهم. وتعد أنماط القيادة الإدارية من المواضيع المهمة المؤثرة في أداء الأفراد في العديد من المؤسسات. وأداء العاملين هو سلوك يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويُعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن الجودة. إن تقييم أداء العاملين له الأثر الكبير على أداء المنظمة، وكذلك ووصولها لأهدافها. وتعتبر دراسة أداء العاملين وتقييمه من أهم الوسائل التي تقدم معلومات تفيد المؤسسات في حلول كثير من المشاكل.

تسعي كثير من الشركات والمؤسسات وفي إطار تميزها في سوق تحتتم فيه المنافسة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالأخص معياري رضا الزبون والتحسين المستمر، إلا أن معظم الشركات الخاصة مازالت تعاني من ضعف وقصور في تطبيق هذا المفهوم، وهذا ما لاحظته الباحث من خلال الزيارات الاستطلاعية للكثير منها، وكون تطبيق هذا المفهوم يعد قراراً إستراتيجياً له آثاره وتبعاته فلا بد من تبني هذا المفهوم ودعم تطبيقه على أساس أن ذلك يعد مطلباً رئيساً في العصر الحديث. ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي ما هو واقع أنماط القيادة الإدارية والأداء المؤسسي والجودة الشاملة في المؤسسات الخاصة في السودان؟.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي تناولته والمتمثل في أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الخاصة في ظل تطبيق الجودة الشاملة فيها، كما تتال الدراسة أهميتها من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لاسيما معرفة أثر القيادة الإدارية في القطاع الخاص في ظل تطبيق الجودة الشاملة فيها، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف في الشركة، وتقديم المقترحات والتوصيات الملائمة التي قد تساعد القيادة الإدارية في الشركات الزراعية على اتخاذ قرارات تساهم في تحسين وتطوير أداء العاملين.

الناحية العلمية:

يعد موضوع أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين من المواضيع الهامة التي تحتاجها جميع المنظمات في الوقت الحالي. وتُسهم الدراسة في معرفة أنماط القادة والأنماط التي يفضلها العاملون. كما تُسهم في معرفة أثر

الأنماط القادة على أداء العاملين بالمنظمة ومعرفة مستوى أداء العاملين بها بعد استخدام القائد أحد أنماط القيادة.

الناحية العملية

تأتي الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها أحد المرتكزات الأساسية التي تحتاجها جميع المؤسسات الخاصة والمهتمة بتطوير القادة والعاملين بها، كونها تعود بالفائدة للقادة الإداريين في التعرف على الجوانب المختلفة للأنماط المختلفة للقيادة والتي تُسهم في تطوير أداء العاملين بمؤسساتهم وذلك لتغيير الرؤية القديمة لهم.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة بصورة أساسية لدراسة واقع القيادة الإدارية وأداء العاملين وتطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الخاصة ، وتحديدًا هدفت الورقة إلى:

1. التعرف على صفات وانماط القيادة الإدارية في شركة سيدتك للزراعة المحدودة.
2. معرفة أداء العاملين بشركة سيدتك للزراعة المحدودة.
3. معرفة مدى تطبيق الجودة الشاملة بشركة سيدتك للزراعة المحدودة.

فروض الدراسة:

1. تمتلك القيادة الإدارية بشركة سيدتك للزراعة المحدودة العديد من المهارات الإدارية.
2. يغلب نمط القيادة الدكتاتورية على القيادة الإدارية مقاسًا بالمتوسط الحسابي والنسبة المئوية بشركة سيدتك للزراعة المحدودة.
3. يتميز أداء العاملين بشركة سيدتك للزراعة المحدودة بالتميز مقاسًا بالمتوسط الحسابي والنسبة المئوية.
4. يوجد مستوى أعلى من المتوسط لتطبيق الجودة الشاملة في شركة سيدتك للزراعة المحدودة مقاسًا بالمتوسط الحسابي والنسبة المئوية فيما يتعلق بمعيار رضا العميل والتحسين المستمر.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

1. **الحد الموضوعي:** نظراً لاتساع دراسات القيادة الإدارية، اقتصرت الدراسة الحالية على أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسات الخاصة (شركة سيدتك للزراعة المحدودة) في ضوء الجودة الشاملة.
2. **الحد المؤسسي:** تم تطبيق الدراسة على المؤسسات الخاصة متمثلة في شركة سيدتك للزراعة المحدودة.
3. **الحد البشري:** العاملين بشركة سيدتك للزراعة المحدودة.
4. **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في ولاية الخرطوم.

الإطار النظري للدراسة

القيادة: يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الكتاب في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم.

يعرف L.WOLMAN القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً" (طريف، 1993)

أما T.Pfifner و R.Presthus فيعتبران القيادة "نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم" (صلاح الدين، 2003).

ويرى Ordway.Tead في كتابه فن القيادة (1935) أن القيادة هي "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم" (طريف، 1993).

تعريف القيادة: القيادة لغة (القوم) نقيض (السوق) يقال يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها وعليه مكان القائد في المقدمة كالدليل او المرشد اما اصطلاحا فتعددت تعريفات القيادة تعريف القيادة هي القدرة علي التأثير في الاخرين من اجل تحقيق الاهداف المشتركة .

مصادر القيادة وعناصرها ومتطلباتها واجباتها واهميتها

لكي يستطيع الفرد التأثير على الاخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة تميزه عن غيره من الافراد وتصنف مصادر القيادة على النحو التالي: القيادة الرسمية: وهي التي تمارس مهامها حسب القوانين واللوائح التي تنظم اعمال المؤسسة وهنا تكون السلطات الممنوحة للقائد محددة من قبل مركزه الوظيفي. القيادة غير الرسمية: وهي التي تمارس من قبل بعض الافراد داخل المؤسسة وفقا لقدراتهم القيادية وقوة شخصياتهم (سعيد، 1986).

متطلبات القيادة هي:

1. التأثير: القدرة علي احداث تغيير ما او ايجاد قناعة ما.
2. النفوذ: القدرة علي احداث امر او منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
3. السلطة القانونية: وهي السلطة الممنوحة للقائد في التصرف واطاعة من قبل العاملين (أحمد، 1428هـ)

عناصر القيادة: ومن عناصر القيادة الآتي:-

1. وجود مجموعة من الافراد يعمل القائد للتأثير عليهم.
2. الاتفاق علي اهداف للمجموعة تسعي للوصول اليها من خلال توحيد جهودهم.
3. وجود قائد من المجموعة ذي تأثير وفكر اداري وقرار صائب وقدرة على التأثير الايجابي في 4. سلوك المجموعة مما يساعد في تحقيق الهدف الاساسي (كنعان، 2009م)

واجبات القيادة:

1. تحويل الاهداف الموضوعية الي نتائج حقيقية وانجازات.

2. تحفيز الافراد وحثهم لتحقيق اهداف المؤسسة واهدافهم الشخصية.
3. المرونة في التعامل مع المتغيرات التي تؤثر تأثيرا مباشرا او غير مباشر بالمؤسسة والافراد
4. وضع ودراسة الخطط المستقبلية فيما يتعلق بالمؤسسة واهدافها والعاملين بها .
5. دعم عناصر وظائف الادارة (التخطيط -التنظيم -التوجيه -الرقابة).
6. اعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
7. الجراءة في تبني الافكار والتغييرات التي تأتي نتائجها لمصلحة المؤسسة (أحمد، 1428هـ).

اهمية القيادة :

1. هي حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. هي البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات وتحقق الاهداف المرسومة.
3. السيطرة علي مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها .
4. تنمية وتدريب ورعاية الافراد .
5. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة (محمد، 2000م).

المهارات القيادية: المهارات القيادية من الاساسيات التي يركز عليها العمل الاداري وهي القوي المحركة لعجلة العمل الاداري الفعال فالمهارات تساعد القائد في التأثير في سلوك الاخرين ودفعهم لتحقيق اهداف المنظمة ،ورفع الانتاجية وتحقيق اهداف الافراد وكسب رضاهم وهذه المهارات هي :

المهارة الفنية : وهي ان يكون القائد متقنا للنواحي الفنية لعمله وعلي علم بأعمال مرؤوسيه التي يؤديونها وبالمراحل المختلفة لإنجاز العمل ومتطلباتها كذلك ان يكون قادرا علي التعامل مع المعلومات

المهارة الانسانية: هي الطريقة التي يؤدي بها القائد عمله والتي تدفع الأفراد الي الاخلاص في اداء العمل والتعاون معه ودفعهم لمزيد من الانجاز والنجاح، وتتضمن المهارة الانسانية كفاءة القائد في معرفة متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات وهذه المهارة تمكن من التعامل معهم واشباع حاجاتهم وحل مشاكلهم وبالتالي تحقيق اهدافهم واهداف العمل (سامر، 2009م).

المهارة الفكرية: وهي مهارة القائد التي تمكنه من التحليل والاستنتاج وتجعله ذو مرونة عالية ومقدرات ذهنية تمكنه من استيعاب افكار العاملين وتقبلها ولديه المقدرة علي اتخاذ قرار تغيير المنظمة وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف (أحمد، 1428هـ).

نظرية القيادة الوظيفية:

1. دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها وركزت علي دراسة المهام والاعمال التي يتعين علي الجماعة القيام بها لتحقيق الاهداف الموضوعية ويهتم اصحاب هذه النظرية بتوزيع المهام والواجبات بين العاملين (المصري، 2007م).
2. تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية "التوجيه ، اتخاذ القرار، التخطيط ، التنسيق".
النظرية الموقفية: تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة اخرى والموقف له اهمية كبيرة في التأثير علي عملية القيادة لأنه يؤثر علي مدي قدرة القائد في انجاز ما هو مطلوب منه (سالم وآخرون، 1998م). تحكم هذه النظرية عناصر هي : سمات القائد _ سمات الاتباع _ سمات الموقف وطبيعة الحالة.
نظرية السمات: تركز علي شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر. واهتم الباحثون بالكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين (الشريف، 2004).
النظرية التفاعلية التكاملية: تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز علي الابعاد الاتية : السمات _ عناصر الموقف _ خصائص المنظمة المراد قيادتها.
النظرية التبادلية: تقوم علي اساس عملية تبادل بين القائد والاتباع حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم ويتبع القائد اسلوب الادارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة وتأتي اهمية التبادل العادل في القيادة الي زيادة نسبة الوعي بمعرفة وادراك حاجات الاخرين وهذا يؤدي بدوره الي زيادة فعالية القيادة (الشريف، 2004م).

النظرية التحويلية:

1. القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة .
2. وظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية ويدير اتباعه بالمعاني والقيم .
3. وكذلك تحديد رؤية مستقبلية واضحة وشرحها وايصالها للعاملين ثم تأتي مرحلة التطبيق وايضا تشجيع العاملين بالالتزام بتطبيق تلك الرؤية الموضوعية (بارشيل والسويدان، 2006م).

عناصر ومحددات وأبعاد الأداء

عناصر الاداء: يتكون الاداء من عدة عناصر يمكن تلخيصها في الاتي:

- 1/ المعرفة بمتطلبات العمل: وتعني الامام والمعرفة التامة بالوظيفة والمجالات التي ينبغي ادراكها نسبة للارتباط الوثيق بها وكذلك اكتساب مهارات المهنة والفنيات التي يجب تعلمها لكي يتم الحصول علي عمل لديهم قدر كبير من المهارة اللازمة لإنجاح الاعمال المكلة لديهم.

2/ نوعية العمل: تشمل المقدرة علي تنظيم العمل ووضع خطوات واضحة ومحددة لضمان انجاح العمل والالتزام بها لكي يمكن تلافي الاخطاء اثناء او بعد العمل بالرجوع الي الخطة الموضوعية ومعرفة الخلل وسرعة ادراكه وتقديره.

3/ كمية العمل: وتشمل علي كمية الاعمال التي يجب انجازها في فترات محددة في ظل ظروف عمل طبيعية وكذلك قياس سرعة انجاز العمل .

4/ المثابرة والوثوق: وتضم الجدية والقدرة علي تحمل المسؤولية والاخلاص في تقديم الاعمال والتفاني في الاداء والالتزام بالخطط الموضوعية وانجازها في الفترة الزمنية المحددة لها وكذلك الاهتمام بالتوجيهات التي تقدم لهم والعمل بها وتأتي اهمية الاشراف والتوجيه لضمان سير العمل بصورة سليمة وتحقيق الاهداف والنتائج المطلوبة (مدينة الملك عبد العزيز، 2007م).

محددات الاداء: يري هلال ان السلوك الانساني هو الذي يحدد الاداء الوظيفي بمعنى ان شخصية الفرد والبيئة المحيطة به وتربيته وقناعاته ومعتقداته ودرجة ثقافته والموقف الذي وضع فيه لذلك يري ان الاداء لا يأتي نتيجة لقوي داخلية للشخص وانما نتيجة لاتحاد القوي الداخلية التي تتبع من داخل الفرد مع المؤثرات الخارجية المحيطة به (هلال، 1996م).

وبالتالي فان المقدرة والرغبة يتحدان معا لتحديد مستوي الاداء بمعنى ان مقدرة الشخص علي اداء العمل مرتبطة بمدى رغبته في ادائه والعكس فان تأثير الرغبة في العمل علي الاداء يحدده مقدرة الشخص علي قيامه بالعمل

قياس وتقويم الاداء المؤسسي: تعددت وجهات النظر في ايجاد تعريف لقياس الاداء نسبة لاختلاف اوجه نشاط المؤسسات وكذلك اختلاف الشخص المقيم فكل مؤسسة تضع مقاييس الاداء لها بشكل يتناسب مع اهدافها وطبيعة ما تقدمه من اعمال فقد عرف علي انه: تحديد كمي للمدخلات والادوات المستخدمة وايضا تحديد المخرجات والنتائج الفعلية باستخدام مقاييس الاداء (عبد العزيز، 1425هـ).

تعريف قياس الاداء: يعتبر قياس الاداء المؤسسي عمليه في غاية الاهمية بالنسبة للإدارات العليا لأنها تحث العاملين علي العمل بجدية ومهنية وايضا تلزم الرؤساء علي متابعة العاملين بشكل مستمر وتحث العاملين علي العمل بحماس وكفاءة عالية ليمثلو دور المنتجين امام مرؤوسيههم. وهي عملية معقدة لان طبيعة بعض الاعمال يصعب قياس اداء العاملين فيها علي الطاقة الذهنية والعقلية ويكون هنا القياس مبني علي متابعة الرئيس ورايه الخاص في العامل وطريقة ادائه لعمله. وكذلك تم تعريفه علي انه دراسة ومراقبة سلوك العاملين اثناء تأدية العمل وذلك لمعرفة مدى مهارتهم في اتقان العمل الحالي وايضا استنتاج مقدرة العامل لتحمل اعباء ومسؤوليات العمل في المستقبل وامكانية تدرجه لتقلد وظائف اخري مستقبلاً (عبد الباقي، 2000م).

طرق تقويم الاداء: توجد طرق وادوات عديدة لتقييم اداء العاملين وفي بعض الطرق توفر مجموعة من البيانات التي يجب علي العاملين الامام بها لمعرفة سير الاداء ولكنها لا توفر لمتخذي القرار البيانات اللازمة في مجال شئون العاملين وان جزء اخر تعتمد عليه الادارات في تنمية وتطوير وتأهيل العنصر البشري. وبالرغم

من تعدد ادوات التقويم الا ان جميعها له مزايا وايضا له عيوب وقد تلجا بعض المؤسسات لاستخدام اكثر من طريقة لتحسين عملية تقويم الاداء بها (عبد الحكيم، 1999م).
إدارة الجودة الشاملة:

اختلف العلماء والباحثين في وضع تعريف موحد للجودة بعضهم نظر اليها علي انها "المقدرة علي تلبية رغبات المستهلك بصورة تلائم توقعاته وتحقق الرضا عن الخدمة المقدمة له" (فريد 1996م). ومنهم من راي انها تعني مطابقة المواصفات وقد تمت الاشارة الي انها "التلبية المستمرة لاحتياجات ومتطلبات المستهلك" (كوش، 2000م).

مفهوم وتعريف ادارة الجودة الشاملة: يعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي تعمل علي تطوير الاداء بصورة مستمرة وتحسينه بالعمل علي تلبية لرغبات المستهلك وهو يقوم علي عدد من المبادئ والافكار والتي عند تطبيقها تتمكن كل مؤسسة من الحصول علي اداء متميز ومتطور وبالتالي تزيد من ارباحها وكذلك خلق اسم لها في السوق سواء علي المستوي المحلي او الدولي .

اهمية ادارة الجودة الشاملة: ويمكن حصرها في الاتي :

1/ يؤثر مستوي الجودة علي عملية التسويق وبالتالي علي كمية المبيعات فالمستهلك اذا توفرت في المنتج درجة الجودة التي يرغب بها فانه سيكرر شراء المنتج ويؤثر علي الاخرين للحصول عليه .

2/ زيادة المقدرة التنافسية في السوق وتحقيق مستوي عالي من الارباح.

3/ تؤدي الجودة الي الحد من التكاليف النوعية والتخلص (الخطيب والخطيب، 2006م).

3/اهميتها بالنسبة للعاملين : تكون مسؤولية العاملين كبيرة في الالمام بمبادئ ادارة الجودة الشاملة بتشجيع العمل الجماعي والتحسين المتواصل بالاتصالات وايضا تحسين العلاقات الوظيفية بين جميع العاملين.

القيادة في شركة سيدتك للزراعة المحدودة:

تتبع القيادة في الشركة اسلوب العمل الجماعي والمشاركة في انجاز المهام مستخدمة نمط القيادة الديمقراطية وبالتالي يركز السلوك القيادي اهتمامه بالعاملين من خلال اشراكهم في الادارة لاغيا أي اثر لوجود مسافات اجتماعية بينه وبين العاملين وايضا يسمح بإبداء وجهات النظر وبالتالي يدعم الثقة بينه وبين العاملين لذلك الجميع يعملون بشكل جماعي تشاركي في الإدارة من أجل الوصول إلي الاهداف المطلوبة.

القيادة في الشركة تقوم بتقديم الخدمات لأقسامها المختلفة وايضا بالإشراف علي النظام المحاسبي والتأكد من سلامة العمليات المحاسبية وكذلك تقوم بالدعم الاساسي لفريق المبيعات والإشراف علي المخزون وإدارته كما تقوم القيادة بتقديم الخدمات اللوجستية الخاصة بالاستيراد بالإضافة إلي إدارة الموارد البشرية. ويشرف المدير علي قسم التسويق والمبيعات بوضع استراتيجيات التسويق والإشراف علي تنفيذها مع العاملين والبيع المباشر لمنتجات الشركة وتقديم خدمات ما بعد البيع. وتهتم القيادة بالعلاقات الانسانية وتدعم الافكار التي تصب في مصلحة الشركة والعاملين فيها.

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة بوصفها وصفاً دقيقاً إما وصفاً كيفياً حيث يتم وصف الظاهرة وتوضيح خصائصها، أو/و وصفاً كمياً أي رقمياً حيث يُوضح مقدارها أو حجمها ودرجة ارتباطها مع متغيرات أخرى. كما اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة وهو من الأساليب المستخدمة في المنهج الوصفي.

بيانات الدراسة اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات هما:-

1- **البيانات الأولية:** تم جمع البيانات الأولية عن طريق استبانة تم إعدادها لهذا الغرض تم توزيعها على العاملين بشركة سيدتك لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

2- **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من الكتب والدوريات والدراسات السابقة والمنشورات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تُسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي.

إجراءات الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة سيدتك، بالخرطوم السودان.

عينة الدراسة: تم استخدام العينة القصدية، حيث تم أخذ عينه بواقع 150 استبانة وهم الذين تمكن الوصول إليهم وذلك نسبة لغياب العاملين ولم يتأتى للباحثة الوصول إليهم.

أداة الدراسة: يعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية لجميع البيانات في هذا الدراسة وقد تم بناء الاستبانة بالاعتماد على الإطار النظري للدراس، إضافة إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وينقسم الاستبيان في هذا الدراسة إلى قسمين:

القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية ويتضمن خمسة أسئلة عن (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: يتكون من أسئلة تتعلق بالبيانات المطلوبة لإختبار فروض الدراسة، وهو يتكون من (37) فقرة مقسمة على ثلاثة محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** صفات القيادة الإدارية (5) فقرات.

- **المحور الثاني:** أنماط القيادة ويتكون من (17) فقرة.

- **المحور الثالث:** الأداء ويتكون من (6) فقرات.

- **المحور الرابع:** الجودة الشاملة ويتكون من (9) فقرات.

وقد صيغت جميع فقرات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي وهو المقياس الأكثر استخداماً لقياس الآراء والاتجاهات (العيدي، 2022) وتكون خياراته بالشكل التالي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق وغير موافق بشدة، وقد أعطيت 5 درجات لموافق بشدة و 4 لموافق و 3 لا رأي و 2 لغير موافق ، ودرجة واحدة

لغير موافق بشدة. والجدول رقم (1) يعكس كيفية فهم نتائج مقياس ليكرت الخماسي لعبارات الاستبانة حسب رأى المبحوثين باختيارهم أحد الخيارات، والمتوسط النظري لجميع الآراء يساوى 3. وللتأكد من صدق الإستبانة فقد تم عرضها على من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة وطرق ومناهج البحث والإحصاء بهدف تقييمها، وقد حظيت بموافقتهم مع تقديم بعض المقترحات لتحسينها.

جدول رقم (1): تفسير نتائج مقياس ليكرت الخماسي

الرأي	الوزن	المتوسط المرجح	متوسط العبارة (المتوسط النظري)
أرفض بشدة	1	1 - 1.79	3
أرفض	2	1.80 - 2.59	
محايد	3	2.60 - 3.40	
أوافق	4	4.19-4.41	
أوافق بشدة	5	4.20 - 5	

$$* \text{متوسط العبارة} / \text{المتوسط النظري} = (5+4+3+2+1) \div 5 = 3$$

الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان، حيث تم الاعتماد على:

- معامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي للأداة،
- الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف بيانات الدراسة وهي:
- **الوسط الحسابي المرجح:** أستخدم للتعرف على اتجاهات عينة الدراسة نحو الفقرات التي تقيس المتغيرات.
- **الانحراف المعياري:** أستخدم لبيان مدى تشتت أوتقارب إجابات عينة الدراسة.
- **أختبار ت:** لاختبار دلالة الاسئلة بين استجابات المبحوثين.

متغيرات الدراسة

1. أنماط القيادة الإدارية: وهي " القدرة على التأثير في الأفراد لجعلهم يرغبون في أنجاز أهداف المجموعة (العبيري، 2013: 35). أنماط القيادة الإدارية: إن القائد لابد أن يكون على معرفة بأنماط القيادة، ومتى يستخدم كل نمط؟ وما النمط الذي يستخدمه القائد مع العاملين تحت إدارته، ومن هذه الأنماط: (1) الديكتاتوري: وهو شكل من أشكال الحكم، يقوم به القائد متفرداً بالأوامر دون المشاورة مع الآخرين، ويتخذ القرارات في الأمور بناءً على خبراته. (2) الديمقراطي: هذا النمط يكون الهدف منه التعاون مع المرؤوسين، والمحاولة لمشاركتهم بالسلطة، وهذا النوع يرفع المعنوية لدى الأفراد والعاملين، ويحفز والاءهم والتزامهم بالعمل على أكمل وجه، ومن خلاله يشعر الموظف بأهميته وقيمه في المنظمة. (3) القيادة الحرة: يطلق على هذا النمط: القيادة الفوضوية، ولا يقوم القائد خلالها بالتدخل بشكل كبير في العمل، حيث يعطي العاملين الحرية لاتخاذ القرارات، ويفوضهم بذلك، وربما لا يتابع المهام بشكل كبير ودقيق (العسيري، 2024).

وفي هذه الدراسة يُقاس متغير أنماط القيادة الإدارية من خلال أنماطها الثلاثة بواسطة مجموعة من الأسئلة التي تضمنتها الاستبانة كما يوضح الجدول (3).

2. أداء العاملين: الأداء اصطلاحاً هو "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة" (نعيم، 2012).

3. إدارة الجودة الشاملة: تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "ثقافة تنادي بالالتزام الكلي برضا وإقناع الزبون من خلال التحسين والابتكار المستمرين في جميع مجالات العمل" (1: 1997, Logothetis)، وعرفها (Kotler, 1998: 54) بأنها "طريقة مؤسسية واسعة التحسين المستمر لجودة كل عمليات المؤسسة والمنتجات والخدمات"، في حين عرفها (Oakland, 2001: 75) بأنها "منهج شامل لتحسين التنافسية، والفاعلية والمرونة والأداء في المنظمة، من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة". في هذه الدراسة يُقاس هذا المتغير من خلال بعدين هما رضا العميل والتحسين المستمر كم يوضح الجدول رقم (4) يوضح تلك الأبعاد والأسئلة.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

استخدم معامل الارتباط سبيرمان لقياس قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للمحور الذي تنتمي إليه، أي صدق الاتساق الداخلي. ومن الجدول رقم (1)، يتضح أن جميع معاملات ارتباط محاور الاستبانة عالية وداله إحصائية حيث جميعها موجبه وقريبة من الواحد الصحيح.

جدول رقم (2): مؤشرات الصدق والثبات والاتساق الداخلي

عناصر الاستبانة	أبعاد العناصر	العبارات	مجال معامل الارتباط
صفات القائد		5 - 1	0.53** - 0.31**
أنماط القيادة	القيادة الديمقراطية	11 - 6	0.62* - 0.31**
	القيادة الفوضوية	17 - 12	0.41** - 0.20
	القيادة الدكتاتورية	22 - 18	0.39** - 0.02
أداء العاملين		28 - 23	0.51** - 0.14
الجودة الشاملة	رضا العميل	32 - 29	0.65** - 0.37*
	التحسين المستمر	37 - 33	0.69* - 0.53**

النتائج والمناقشة

خصائص عينة الدراسة

1. الجنس: من الجدول (3) يلاحظ أن نسبة ذكور بنسبة 49%، وبلغت نسبة الأناث 51%، يُلاحظ تقارب عدد الاناث والذكور ولعل ذلك لتوفر فرص عادلة في التوظيف لكل الجنسين.

2. العمر: يشير الجدول (3) إلى أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة شكلت 30%، ومن 30 سنة وأقل من 40 سنة شكلت 49%، ومن 40 سنة وأقل من 50 سنة شكلت 12%، ومن 50 سنة وأقل من 60 سنة شكلت

7% ومن 60 سنة فما فوق شكلت 2%. وتشير هذه النتيجة إلي أن حوالي نصف المبحوثين اعمارهم ما بين (30 وأقل من 40 سنة) وهم من فئة الشباب، وقد يعود ذلك بسبب أن الشركة قطاع خاص لخصوصية الشركة لكونها زراعية.

3. التعليم: من الجدول يلاحظ أن المستوي التعليمي ثانوي نسبة 13% وجامعي بنسبة 58% وفوق الجامعي بنسبة 29% مما يشير الي أن أكثر من 85% من المبحوثين من حملة الشهادة الجامعية (بكالوريوس).

4. الوظيفة: من الجدول (3) يُلاحظ أن 14% مبحوثين يشغلون وظيفة إدارة عليا و47% يشغلون وظيفة بإدارة وسطي و39% يشغلون وظيفة بإدارة تنفيذية. تشير هذه النتيجة إلي أن ما يقارب نصف المبحوثين المسمي الوظيفي لديهم إدارة وسطي أي موظفين.

5. الخبرة: من الجدول رقم (3) يُلاحظ أن سنوات الخبرة أقل من 5 سنة بنسبة 33% وأقل من 10 سنة بنسبة 32% وأقل من 15 سنة بنسبة 11% ومن 15 سنة فما فوق بنسبة 24%. وتشير هذه النتيجة إلي مما يشير الي أن حوالي 65% من المبحوثين من سنوات خبراتهم أقل من 10 سنوات، وهي خبرة كافية في مجال العمل.

جدول رقم (3): خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	74
	أنثي	76
العمر	أقل من 30 سنة	45
	30 سنة وأقل من 40 سنة	74
	40 سنة وأقل من 50 سنة	18
	50 سنة وأقل من 60 سنة	10
	60 سنة فما فوق	3
التعليم	ثانوي	20
	جامعي	87
	فوق الجامعي	43
الوظيفة	إدارة عليا	21
	إدارة وسطي	70
	إدارة تنفيذية	59
الخبرة	أقل من 5 سنة	50
	أقل من 10 سنة	48
	أقل من 15 سنة	16
	من 15 سنة فما فوق	36

اختبار فروض الدراسة

يناقش الباحث اختبار الفروض بايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت) ومستوي المعنوية وذلك لاثبات صحة المحور .

المحور الأول: صفات القيادة الإدارية

تفترض الدراسة أن القيادة الإدارية بشركة سيدتك للزراعة المحدودة هي قيادة ناجحة. من الجدول رقم (4) والذي يوضح صفات القيادة الإدارية بالشركة يتضح أن العاملين يوافقون بشدة على أنها إدارة ناجحة. وقد تحصلت عبارة "ايمان القائد بأهداف المؤسسة" بمتوسط (4.41) وبنسبة (88%) تليها يتحكم القائد في انفعالاته في الأزمات بمتوسط (4.21) وبنسبة (85%) على أعلي نسبة موافقة بشدة، تليهم يوزع القائد اعباء العمل بشكل عادل بين العاملين بمتوسط (4.12) وبنسبة (82%) ثم أخيراً يمتاز القائد بطيبة القلب بمتوسط (4.10) وبنسبة (82%).

ومن قيمة الانحراف المعياري فإن ليس هنالك انحراف للأراء عن الرأي العام المتفق عليه لكل عبارة وهو الموافقة. ويُلاحظ من اختبار (ت) أن القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) وهذا يعني أن جميع الاسئلة ذات دلالة بين استجابات المبحوثين مما يدل علي موافقة أفراد العينة علي عبارات هذا المحور وهذا يدل علي صحة المحور. ويشير اتجاه العينة لجميع الاسئلة بالموافقة الشديدة. اتفقت الدراسة مع كيدر عمار، 2015 م و الساعدي، 2012م.

جدول (4): نتائج الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري لمستوى صفات القيادة الإدارية

الصفة	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا أوافق	لا أوافق علي الإطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف	النسبة	ت	القيمة الاحتمالية	اتجاه العينة
يمتاز القائد بطيبة القلب	72	45	13	16	4	4.10	1.1097	82	45.249	0.000	أوافق
يوزع القائد اعباء العمل بشكل عادل بين العاملين	73	47	6	22	3	4.12	1.1336	82	44.084	0.000	أوافق
يتحكم القائد في انفعالاته في الازمات	79	45	9	17	0	4.24	0.9944	85	52.217	0.000	أوافق بشدة
يتميز القائد بعلاقات جيدة مع العاملين	71	55	7	15	2	4.19	1.0059	84	50.974	0.000	أوافق
تري ان القائد يؤمن بأهداف المؤسسة	84	51	9	4	2	4.41	0.8281	88	65.856	0.000	أوافق بشدة
متوسط المحور						4.21		84			أوافق بشدة

المحور الثاني: أنماط القيادة الإدارية

تفترض الدراسة أن القيادة الإدارية بشركة سيدتك للزراعة المحدودة تتميز بالنمط الدكتاتوري، فمن الجدول رقم (5) والذي يوضح أنماط القيادة الإدارية بالشركة يتضح أن العاملين يوافقون على محور النمط الديمقراطي بمتوسط (3.99) وبنسبة (80%)، بينما لا رأي لهم على محور النمط الفوضوي والدكتاتوري بمتوسط (3.16) و(3.27) وبنسبة (63%) و(65%) على التوالي. بالتالي نرفض فرضية أن القيادة الإدارية بشركة سيدتك

للزراعة المحدودة تتميز بالنمط الدكتاتوري وإنما تتميز بالنمط الديمقراطي. اتفقت الدراسة مع سامية بن يونس، 2016م.

محور النمط الديمقراطي

من الجدول رقم (5) فإن العاملين يوافقون على أن القيادة الإدارية هي قيادة ديمقراطية. وقد تحصلت صفة " ينظر الفرد للعمل كشيء طبيعي" بمتوسط (4.34) ونسبة (87%) تليها "يغرس القائد في العاملين روح الابداع" بمتوسط (4.23) ونسبة (85%) على أعلى نسبة موافقة بشدة، تليهم "يسعي الفرد إلي تحمل كامل مسؤولياته" بمتوسط (4.02) ونسبة (80%)، ثم الموافقة على "تعتبر الحاجات النفسية أكثر الحاجات أهمية للفرد" بمتوسط (3.87) ونسبة (77%) و"يرتبط العامل بأهداف العمل" بمتوسط (3.83) ونسبة (77%)، أخيراً "يمنح العاملين مزيداً من حرية التصرف" بمتوسط (3.64) ونسبة (73%).

ومن قيمة الانحراف المعياري فإن ليس هنالك انحراف للأراء عن الرأي العام المتفق عليه لجميع الاسئلة عدا "يمنح العاملين مزيداً من حرية التصرف" حيث يظهر ارتفاع درجة التششت بين الموافقة وعدم الموافقة واللا رأي. ويلاحظ من اختبار (ت) أن القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) وهذا يعني أن جميع الاسئلة ذات دلالة بين استجابات المبحوثين مما يدل علي موافقة أفراد العينة علي عبارات هذا المحور وهذا يدل علي صحة المحور. ويشير اتجاه العينة لجميع الاسئلة بالموافقة.

محور النمط الفوضوي

من الجدول رقم (5) فإن العاملين لا رأي لهم حول أن القيادة الإدارية بالشركة هي قيادة فوضوية. وقد تحصلت عبارة " يترك القائد للعاملين الواجبات التي تتناسب وقدراتهم" بمتوسط (3.61) ونسبة (72%) تليها "يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل جميع المشاكل" بمتوسط (3.51) ونسبة (70%) على أعلى نسبة موافقة، ثم لا رأي على "يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملون في اسلوب العمل" بمتوسط (3.33) ونسبة (67%)، ثم "يتردد المدير عادة في اتخاذ القرارات" بمتوسط (2.96) ونسبة (59%) و تليهم " يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين" بمتوسط (2.80) ونسبة (56%)، و أخيراً " يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في اعمالهم" بمتوسط (2.76) ونسبة (55%).

ومن قيمة الانحراف المعياري يتضح أن هنالك انحراف للأراء عن الرأي العام المتفق عليه للعبارة حيث يظهر ارتفاع درجة التششت بين الموافقة وعدم الموافقة فظهرت اللا رأي. ويلاحظ من اختبار (ت) أن القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) وهذا يعني أن جميع الاسئلة ذات دلالة بين استجابات المبحوثين مما يدل علي موافقة أفراد العينة علي عبارات هذا المحور وهذا يدل علي صحة المحور. ويشير اتجاه العينة لجميع الاسئلة بلا رأي.

تمارس القيادة الإدارية بالشركة نوع من الفوضى حيث يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل جميع المشاكل يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين، والأثنين مؤشران لوجود مشكلة تحديد للحدود

والصلاحيات وهو أمر يتفق مع النتيجة السابقة بأن القيادة ديمقراطية ولكن الديمقراطية تحتاج إلى تقيدها بالقوانين واللوائح.

محور النمط الديكتاتوري

من الجدول رقم (5) فإن العاملين لا رأي لهم حول أن القيادة الإدارية بالشركة هي قيادة ديكتاتورية. وقد تحصلت عبارة " يتسخدم القائد اسلوب الرقابة المباشرة علي العاملين" بمتوسط (3.67) وبنسبة (73%) تليها "يتمتع غالبية الناس بقدرة محدودة في حل المشكلات التنظيمية" بمتوسط (3.51) وبنسبة (70%) على أعلى نسبة موافقة، ثم لا رأي على "يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملون في اسلوب العمل" بمتوسط (3.33) وبنسبة (67%)، ثم "يتردد المدير عادة في اتخاذ القرارات" وبنسبة (59%) و تليهم " يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين" بمتوسط (2.80) وبنسبة (56%)، و أخيراً " يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في اعمالهم" بمتوسط (2.76) وبنسبة (55%).

ومن قيمة الانحراف المعياري يتضح أن هنالك انحراف للأراء عن الرأي العام المتفق عليه للعبارة حيث يظهر ارتفاع درجة التششت بين الموافقة وعدم الموافقة فظهرت اللارأي. ويلاحظ من اختبار (ت) أن القيمة الاحتمالية أقل من (0.05) وهذا يعني أن جميع الاسئلة ذات دلالة بين استجابات المبحوثين مما يدل علي موافقة أفراد العينة علي عبارات هذا المحور وهذا يدل علي صحة المحور. ويشير اتجاه العينة لجميع الاسئلة بلا رأي. تمارس القيادة الإدارية بالشركة نوع من الدكتاتورية استخدم القائد اسلوب الرقابة المباشرة علي العاملين وتمتع غالبية الناس بقدرة محدودة في حل المشكلات التنظيمية، والأثنين مؤشران لوجود مشكلة ثقة للقيادة في العاملين وهم يشعرون بها.

جدول (5): نتائج الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري لمستوى القيادة الإدارية

اتجاه العينة		T	النسبة	الأنحراف	المتوسط المرجح	لا اوافق علي الإطلاق	لا اوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة	
محور النمط الديمقراطي											
أوافق بشدة	0.000	53.732	85	0.9634	4.23	2	11	11	53	73	يفرس القائد في العاملين روح الابداع
أوافق بشدة	0.000	47.237	87	1.0264	4.34	3	15	15	62	65	ينظر الفرد للعمل كشيء طبيعي
أوافق	0.000	40.287	77	1.1775	3.87	8	15	21	50	56	تعتبر الحاجات النفسية أكثر الحاجات اهمية للفرد
أوافق	0.000	36.979	73	1.2055	3.64	6	29	22	49	44	يمنح العاملين مزيدا من حرية التصرف
أوافق	0.000	44.882	80	1.0958	4.02	5	15	13	56	61	يسعي الفرد الي تحمل كامل مسؤولياته
أوافق	0.000	43.433	77	1.077	3.83	4	18	23	59	46	يرتبط العامل بأهداف العمل
أوافق			80		3.99						متوسط المحور
محور النمط الفوضوي											
لا رأي	0.000	26.27	59	1.38	2.96	23	47	22	29	29	يتردد المدير عادة في اتخاذ القرارات
لا رأي	0.000	23.88	55	1.4031	2.76	33	43	28	19	27	يتساهل القائد مع العاملين المقصرين في اعمالهم
لا رأي	0.000	31.07	67	1.3141	3.33	19	28	14	62	27	يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملون في اسلوب العمل
لا رأي	0.000	24.93	56	1.3757	2.80	31	44	21	32	22	يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين
أوافق	0.000	37.28	70	1.1913	3.51	13	20	22	67	28	يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل جميع المشاكل
أوافق	0.000	36.41	72	1.2418	3.61	16	16	12	73	33	يترك القائد للعاملين الواجبات التي لا تتناسب وقدراتهم
لا رأي			63		3.16						متوسط المحور
محور النمط الديكتاتوري											
أوافق	0.000	38.890	73	1.1774	3.64	10	19	23	61	37	يتمتع غالبية الناس بقدرة محدودة في حل المشكلات التنظيمية
لا رأي	0.000	28.738	66	1.4092	3.31	24	24	20	46	36	العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس
لا رأي	0.000	27.802	58	1.2687	2.88	22	48	22	42	16	معظم العاملين لا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية
لا رأي	0.000	24.849	57	1.4096	2.86	37	27	28	36	22	التحفيز يتم فقط في الاشياء الفسيولوجية (مأكل ، مشرب ، ملابس)
أوافق	0.000	36.775	73	1.2233	3.67	9	25	15	58	43	يستخدم القائد اسلوب الرقابة المباشرة علي العاملين
لا رأي			65		3.27						متوسط المحور

المحور الثالث: أداء العاملين

من الجدول رقم (6) فإن المبحوثين يوافقون على أن أداء العاملين بالشركة مميز بمتوسط عام للمحور (4.18) ونسبة (84%). وقد تحصلت عبارة " اقوم بأعمالي وفق النظم المعمول بها في المؤسسة" بمتوسط (4.30) ونسبة (86%) تليها " ابذل الجهد الكافي لانجاز المهام المطلوبة مني" بمتوسط (4.26) ونسبة (85%) على أعلى نسبة موافقة بشدة، تليهم الموافقة على "اعتقد أنني اقوم بعملتي علي الوجه الاكمل" بمتوسط (4.19) ونسبة (84%)، "تتوفر لدي الدافعية لأداء عملي" بمتوسط (4.19) ونسبة (84%)، ثم " يثني علي جمهور المتعاملين عند تقديمي الخدمة لهم" بمتوسط (4.09) ونسبة (82%) وأخيراً " توفر لدي المهارة علي حل مشكلات العمل اليومية" بمتوسط (4.02) ونسبة (80%). اتفقت الدراسة مع عليلي بسمة، 2016م.

ومن قيمة الانحراف المعياري فإن ليس هنالك انحراف للرأي العام المتفق عليه لجميع الاسئلة وهو الموافقة. ويُلاحظ من اختبار (ت) أن القيمة الإحتمالية أقل من (0.05) وهذا يعني أن كل الاسئلة بهذا المحور ذو دلالة بين استجابات المبحوثين مما يدل علي موافقة أفراد العينة علي عبارات هذا المحور وهذا يدل علي صحة المحور. ويشير اتجاه العينة لجميع الاسئلة بالموافقة.

جدول رقم (6): نتائج الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري لمستوى الأداء الوظيفي

الرأي	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا اوافق	لا اوافق علي الإطلاق	المتوسط المرجح	الانحراف	النسبة	T	اتجاه العينة
اعتقد أنني اقوم بعملتي علي الوجه الاكمل	59	77	5	2	7	4.19	0.925	84	55.111	أوافق
تتوفر لدي الدافعية لأداء عملي	65	69	3	6	7	4.19	1.001	84	51.268	أوافق
ابذل الجهد الكافي لانجاز المهام المطلوبة مني	69	67	4	4	6	4.26	0.944	85	55.252	أوافق بشدة
تتوفر لدي المهارة علي حل مشكلات العمل اليومية	48	78	8	11	5	4.02	0.986	80	49.839	أوافق
يثني علي جمهور المتعاملين عند تقديمي الخدمة لهم	52	73	13	10	2	4.09	0.904	82	55.342	أوافق
اقوم بأعمالي وفق النظم المعمول بها في المؤسسة	70	62	11	7	0	4.30	0.800	86	65.782	أوافق بشدة
متوسط المحور						4		84	0.000	أوافق

المحور الثالث: إدارة الجودة الشاملة

محور رضا الزبون

من الجدول رقم (7) فإن المبحوثين يوافقون على أن هنالك تطبيق للجودة الشاملة فيما يتعلق برضا الزبون بمتوسط عام للمحور (4.08) ونسبة (82%). وقد وافق المبحوثين علي جميع العبارات، فكانت عبارة " تهتم

المؤسسة بشكاوي المستهلكين" بمتوسط (4.14) وبنسبة (83%) تليها "تهتم القيادة بتحقيق رضا العميل" بمتوسط (4.12) وبنسبة (82%) ، تليهم "تسعي المؤسسة لتلبية احتياجات العملاء" بمتوسط (4.09) وبنسبة (82%)، ثم أخيراً "تري القيادة أن من أهداف المؤسسة الحصول على شهادة عالمية مثل الايزو" بمتوسط (3.97) وبنسبة (79%).

ومن قيمة الانحراف المعياري فإن ليس هنالك انحراف للأراء عن الرأي العام المتفق عليه لجميع الاسئلة وهو الموافقة. ويُلاحظ من اختبار (ت) أن القيمة الإحتمالية أقل من (0.05) وهذا يعني أن كل الاسئلة بهذا المحور ذو دلالة بين استجابات المبحوثين مما يدل علي موافقة أفراد العينة علي عبارات هذا المحور وهذا يدل علي صحة المحور. ويشير اتجاه العينة لجميع الاسئلة بالموافقة. من تحليل يتضح اهتمام الشركة برضا الزبون ولكن يحتاج إلى المزيد من الاهتمام. اتفقت الدراسة مع حكمت وآخرون، 2020م.

محور التحسين المستمر

من الجدول رقم (7) فإن المبحوثين يوافقون على أن هنالك تطبيق للجودة الشاملة فيما يتعلق بالتحسين المستمر بمتوسط عام للمحور (4.10) وبنسبة (82%). وقد تحصلت عبارة "يتم تشجيع العمل كفريق في المؤسسة" بمتوسط (4.22) وبنسبة (84%) تليها "تطور المؤسسة اساليب تقييم الاداء" بمتوسط (4.20) وبنسبة (84%) على أعلى نسبة موافقة بشدة، تليهم الموافقة على " يتم تدريب العاملين لتطوير اداءهم" بمتوسط (4.15) وبنسبة (83%)، ثم "تطور نظام المراقبة لضمان جودة الاداء باستمرار" بمتوسط (4.05) وبنسبة (81%) وأخيراً "تهتم الادارة باستحداث اساليب العمل باستمرار" بمتوسط (3.64) وبنسبة (73%).

ومن قيمة الانحراف المعياري فإن ليس هنالك انحراف للأراء عن الرأي العام المتفق عليه لجميع الاسئلة وهو الموافقة. ويُلاحظ من اختبار (ت) أن القيمة الإحتمالية أقل من (0.05) وهذا يعني أن كل الاسئلة بهذا المحور ذو دلالة بين استجابات المبحوثين مما يدل علي موافقة أفراد العينة علي عبارات هذا المحور وهذا يدل علي صحة المحور. ويشير اتجاه العينة لجميع الاسئلة بالموافقة.

يتضح من تحليل أن اهتمام الشركة بالتحسين المستمر أكثر من الاهتمام بالزبون ولكن ومع الأخذ في الاعتبار نتيجة أداء العاملين والقيادة الإدارية فإن هذا المحور يحتاج إلى المزيد من الاهتمام . اتفقت الدراسة مع عبد اللطيف، 2013.

جدول رقم (7): نتائج الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري لمستوى إدارة الجودة الشاملة: رضا

الزبون والتحسين المستمر

الرأي	أوافق بشدة	أوافق	لا رأي	لا اوافق	لا اوافق علي الإطلاق	المتوسط	الأنحراف	النسبة	T	اتجاه العينة
محور رضا الزبون										
تهتم القيادة بتحقيق رضا العميل	65	59	13	5	8	4.12	1.0613	82	47.575	أوافق
تري القيادة أن من أهداف المؤسسة الحصول علي شهادة عالمية مثل الأيزو	56	51	28	13	2	3.97	1.0162	79	47.883	أوافق
تهتم المؤسسة بشكاوي المستهلكين	60	63	17	8	2	4.14	0.9124	83	55.642	أوافق
تسعي المؤسسة لتلبية احتياجات العملاء	58	63	18	6	5	4.09	0.9826	82	50.935	أوافق
متوسط المحور						4.08		82		أوافق
محور التحسين المستمر										
يتم تشجيع العمل كفريق في المؤسسة.	71	53	14	12	0	4.22	0.9186	84	56.262	أوافق بشدة
يتم تدريب العاملين لتطوير أداءهم.	67	53	18	10	2	4.15	0.9675	83	52.576	أوافق
تهتم الإدارة باستحداث اساليب العمل باستمرار.	62	52	14	20	2	4.01	1.0805	80	45.489	أوافق
تطور المؤسسة اساليب تقييم الأداء.	69	47	19	13	2	4.20	1.0149	84	49.066	أوافق بشدة
تطور نظام المراقبة لضمان جودة الأداء باستمرار.	66	45	22	14	3	4.05	1.0702	81	46.308	أوافق
متوسط المحور						4.10		82		أوافق

الخاتمة

تعتبر القيادة في المؤسسات الخاصة هي المؤثر الأساسي في أداء العنصر البشري، حيث تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم في المسار الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة، وأن نجاح القائد يرتكز أساساً على صفاته وخصائصه الشخصية التي تحدد نوع مهاراته القيادية والتي يمارسها على العاملين والتي لها تأثير على مستوى أدائهم. تسعي كثير من الشركات والمؤسسات وفي إطار تميزها في سوق تحتتم فيه المنافسة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالأخص معياري رضا الزبون والتحسين المستمر، إلا أن معظم الشركات الخاصة مازالت تعاني من ضعف وقصور في تطبيق هذا المفهوم.

هدفت الدراسة بصورة اساسية إلي دراسة واقع القيادة الإدارية وأداء العاملين وتطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الخاصة.

تفترض الدراسة:

1. القيادة الإدارية بشركة سيدتك للزراعة المحدودة هي قيادة ناجحة.

2. يغلب نمط القيادة الدكتاتورية على القيادة الإدارية.

3. يتميز أداء العاملين بالتميز.

4. يوجد تطبيق للجودة الشاملة في شركة فيما يتعلق بمعياري رضا العميل والتحسين المستمر.
توصلت الدراسة إلى:

1. أن القائد يتمتع بطيبة القلب، بالعدل في توزيع أعباء العمل بين العاملين، يتحكم في انفعالاته في الازمات، ويتميز بعلاقات جيدة مع العاملين، ويؤمن بأهداف المؤسسة.

2. أنماط القيادة الإدارية بالشركة: أن العاملين يوافقون على محور النمط الديمقراطي بمتوسط (3.99) وبنسبة (80%)، بينما لا رأي لهم على محور النمط الفوضوي والدكتاتوري بمتوسط (3.16) و(3.27) وبنسبة (63%) و(65%) على التوالي. بالتالي نرفض فرضية أن القيادة الإدارية بشركة سيدتك للزراعة المحدودة تتميز بالنمط الدكتاتوري وإنما تتميز بالنمط الديمقراطي.

3. تمارس القيادة الإدارية بالشركة نوع من الفوضى حيث يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل جميع المشاكل يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين العاملين، والأثنين مؤشرا لوجود مشكلة تحديد للحدود والصلاحيات وهو أمر يتفق مع النتيجة السابقة بأن القيادة الديمقراطية ولكن الديمقراطية تحتاج إلى تقيدها بالقوانين واللوائح.

4. تمارس القيادة الإدارية بالشركة نوع من الدكتاتورية استخدم القائد أسلوب الرقابة المباشرة علي العاملين وتمتع غالبية الناس بقدرة محدودة في حل المشكلات التنظيمية، والأثنين مؤشرا لوجود مشكلة ثقة للقيادة في العاملين وهم يشعرون بها.

5. يتضح من تحليل أن اهتمام الشركة بالتحسين المستمر أكثر من الاهتمام بالزبون ولكن ومع الأخذ في الاعتبار نتيجة أداء العاملين والقيادة الإدارية فإن هذا المحور يحتاج إلى المزيد من الاهتمام.

التوصيات:

- توعية القيادات الإدارية بأنماط القيادة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي.
- على القيادة التقييم المستمر لقدرات العاملين الإلمام بها والتحسين المستمر لها.
- التحفيز المادي والمعنوي للعاملين لتعزيز علاقة القيادة الإدارية والعاملين.
- السماح للعاملين المشاركة بالاجتهاد الشخصي في حل المشكلات المتعلقة بتخصصهم.
- خلق مستوى أعلى من الثقة بين القيادة الإدارية والعاملين بالشركة ومراقبة أداء العاملين من خلال تقارير الأداء.
- على شركات الخاصة خاصة الزراعية تفعيل مساعيها للحصول على شهادات الجودة العالمية مثل الأيزو وإشراك العاملين في ذلك وجعل ذلك من أولوياتهم من المحاضرات والورش وغيرها من الأنشطة.
- إبلاء الشركة اهتمام أكبر لشكاوي الزبائن وتلبية احتياجاتهم.

➤ إيلاء تدريب العاملين بالشركة والقيادات تدريب مكثفة وعملي حول اساليب العمل والجودة الشاملة.

المراجع

1. احمد بن عبد المحسن العساف(1428هـ). **مهارات القيادة وصفات القائد، المفكرة الدعوية، السعودية، الرياض.**
2. باسراجيل، فيصل، والسويدان، طارق.(2006)، **صناعة القائد، الطبعة الرابعة، السعودية.**
3. الخطيب احمد والخطيب رداح.(2006)، **"ادارة الجودة الشاملة ، تطبيقات تربوية " نعالم الكتاب الحديث، عمان.**
4. الساعدي، حسن علي حمد.(2012). **المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي. رسالة ماجستير، جامعة بنغازي، 2012م**
5. سالم ،واخرون (1998). **المفاهيم الحديثة للإدارة، الطبعة السادسة، عمان، مركز الكتاب الاردني.**
6. سامر جلدة (2009). **السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، عمان : دار اسامة للنشر والتوزيع.**
7. سامية بن يونس(2016). **أثر الأساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر.**
8. سعيد يسن عامر(1986). **الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي لها ، دار المريخ،الرياض.**
9. الشريف طلال(2004). **دراسة الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في امارة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية.**
10. صلاح الدين عبد الباقي(2003). **السلوك التنظيمي :مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية .**
11. طريف شوقي(1993). **السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب.**
12. عبد الباقي صلاح (2000). **ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر عمان.**
13. عبد الحكم احمد الخزامي(1999). **تكنولوجيا الأداء من التقييم الي التحسين، ج1،مكتبة بن سينا القاهرة.**
14. عبد العزيز حبيب الله نياز(1425هـ). **جودة الرعاية الصحة الاسس النظرية والتطبيق العملي،الرياض.**
15. عبد اللطيف مصلح محمد عايض(2013). **دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق الجودة الشاملة فيه، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد (11).**
16. العبيري، فهد بن حمدان(2013). **إعداد القيادات التنموية في ضوء تحديات القرن الواحد والعشرين، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر.**

17. عسيري فارس محمد علي (2024). أثر ممارسة نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على العاملين في شركات ومؤسسات القطاع الخاص بالمنطقة الغربية)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار السابع والخمسون، تاريخ الإصدار: 5-1-2024 م - ISSN: 2706-6495. www.ajrsp.com. 2024.
18. عليلي بسمة (2016). علاقة المهارات القيادية بتحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، الجزائر.
19. العيداني فؤاد (2022). تأثير بدائل سلم ليكرت على ثبات المقياس: دراسة على مقياس وصف الذات حسب التدرج الثنائي والخماسي، مجلة المنظومة الرياضية، المجلد 09: العدد 02: السنة: 2022 ISSN: 2602-540X، ESSN : 2392-5442.
20. فريد عبد الفتاح (1996). النهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب ، القاهرة .
21. كنعان، نواف (2009). القيادة الإدارية ، عمان دار الثقافة للنشر والتوزيع.
22. كوش هيو (2000). "ادارة الجودة الشاملة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية " ترجمة طلال بن عابد ،معهد الادارة العامة ،الرياض .
23. كيدر عمار (2015). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة ألكلي محند أولحاج -البويرة، الجزائر.
24. محمد اكرم العدلوني (2000). القائد الفعال ، دار قرطبة للنشر والتوزيع.
25. مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية "الأداء وعناصره" إدارة التطوير الإداري، نشر افكار ادارية، عدد51 2007 الموقع الالكتروني:
- www.kacst.edu.sa/Ar/aboutkacst/media/lists/list3/attachments/203/tip207.pdf
26. المصري، رفيق (2007). النمط القيادي السائد لدي رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، مجلة الجامعة الاسلامية سلسلة الدراسات الانسانية، مج15، ع1.
- <http://www.iugaza.edu.ps/ara/research>
27. نجم، عبود نجم (2010). إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
28. نعيم، محمد حسين عبد الله (2012). واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
29. هلال محمد عبد الغني (1996). مهارات ادارة الأداء . ط1. القاهرة : مركز تطوير الاداء والتنمية.

المراجع الأجنبية

- 30:Kotler, Philip (1998). **Marketing Management Analysis**, Planning Implemeentation, and Control , London, Prentice Hall.
- 31:Logothetis, N (1997). **Managing for Total Quality from Deming to Taguchi**,1 ed, New Delhi, prentice- Hall of India.
- 32:Okland,J,S (2001). **Total Quality Management**, rondon house, New York,