



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة
ISSN: 2707-7675

Journal of University Studies for Inclusive Research

Vol.3, Issue 22 (2023), 11253 - 11282

USRIJ Pvt. Ltd.

دراسة أثر سلوك المدير على إنتاجية تابعة

The impact of the manager's behavior on subordinate productivity

إعداد

أ. نورة عبدالمحسن عبدالرحمن بن حميد

Noura Abdulmohsin Abdulrahman Binhomaid

محاضر متعاون في جامعة ام القرى

Nbinhomaid@gmail.com

الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢١ - 202٢ م

الخلاصة:

سلوكيات واستراتيجيات المدراء في مكان العمل تؤثر مباشرة على أداء موظفيهم. وإن أحد عوامل تقدم او سوء الموظفين هو علاقتهم مع مشرفهم واداءه. وفقاً لمجلة Fortune وهي مجلة دولية في مجال المال والاعمال، فإن استراتيجية الإدارة من خلال التجول (او أسلوب الإدارة الغير مخطط له) وهي التحدث مع الموظفين وجهاً لوجه، والتعرف على كيفية سير الأمور من وجهة نظرهم والاستماع إلى أفكارهم عنه وما في أذهانهم. وغالبًا ما يمارس القادة الذين يتحدثون مع الموظفين بشكل منتظم هذه الاستراتيجية.



المدرء هم القدوة السلوكية التي يحاكيها الموظفون في العادة. فعندما يقوم المدير بآداء أفضل ما لديهم بما في ذلك تسليم المهام في الوقت المحدد والعمل على تحقيق أهدافهم المهنية، فمن المرجح أن يجذو الموظفون حذوهم. ووفقاً لدراسة أجريت في أبريل 2015 بواسطة مؤسسة Gallup وهي شركة تحليلات واستشارات أمريكية يقال عنهم أنهم خلقوا بيئات يتحمل فيها الموظفون المسؤولية عن مشاركتهم وبناء أماكن عمل تكون محركات للإنتاجية والربحية.

بناءً على ما سبق فإننا في هذا البحث سنقوم بدراسة ما إذا كان لهذه العلاقة دور مباشر على إنتاجية الموظفين في الشركات داخل مكة المكرمة والتحقق من مقدار تأثيره على إنتاجية الموظف وتحسنه. الكلمات المفتاحية: سلوك المدير، إنتاجية الموظف، أداء الموظف، التواصل.

Abstract:

The behaviors and strategies of managers in the workplace directly affect the performance of their employees. One of the factors for the progress or badness of employees is their relationship with their supervisor and his performance.

According to Fortune, an international business and finance magazine, the management strategy by walking around (or off-plan management style) is to talk to employees face-to-face, see how things are from their point of view and listen to their thoughts on it and what's on their mind. Leaders who talk to employees regularly often practice this strategy.

Managers are the behavioral role models that employees usually emulate. When managers perform at their best including turning in tasks on time and working toward their career goals, employees are more likely to follow suit. According to an April 2015 study by Gallup, an American consulting and analytics firm, they are said to have created environments where employees take responsibility for their own engagement and to build workplaces that are drivers of productivity and profitability.

Based on the foregoing, in this research we will study whether this relationship has a direct role on the productivity of employees in companies in Makkah Al-Mukarramah and verify the extent of its impact on employee productivity and improvement.



Keywords: manager behavior, employee productivity, employee performance, communication.

مقدمة البحث

سلوكيات واستراتيجيات المدراء في مكان العمل تؤثر مباشرة على أداء موظفيهم. وأحد عوامل تقدم أو تردي الموظفين هو علاقتهم مع مشرفهم واداءه. تحدثت مجلة Fortune وهي مجلة دولية في مجال المال والاعمال عن استراتيجية الإدارة من خلال التجول (او أسلوب الإدارة الغير مخطط له) وهي التحدث مع الموظفين وجهاً لوجه والتعرف على كيفية سير الأمور من وجهة نظرهم والاستماع إلى أفكارهم عنه. والمدراء هم القدوة السلوكية التي يحاكيها الموظفون في العادة. فعندما يقوم المدراء بأداء أفضل ما لديهم بما في ذلك تسليم المهام في الوقت المحدد والعمل على تحقيق أهدافهم المهنية، فمن المرجح أن يحذو الموظفون حذوهم. ووفقاً لدراسة أجريت في أبريل 2015 بواسطة مؤسسة Gallup وهي شركة تحليلات واستشارات أمريكية يقال عنهم انهم خلقوا بيئات يتحمل فيها الموظفون المسؤولية عن مشاركتهم وبناء أماكن عمل تكون محركات للإنتاجية والربحية.

بناءً على ما سبق فإننا في هذا البحث سنقوم بدراسة ما إذا كان لهذه العلاقة دور مباشر على إنتاجية الموظفين في الشركات داخل مكة المكرمة والتحقق من مقدار تأثيره على إنتاجية الموظف وتحسنه.

الفصل الاول

مشكلة البحث:

في هذه الدراسة سنقوم بتحديد نوع العلاقة بين سلوكيات المدير ومستوى إنتاجية تابعيه المبنية على ذلك ومعرفة مقدار هذا التأثير داخل الحدود المكانية والزمانية والعينية المستهدفة.

- علاقة سلوك المدير على إنتاجية تابعيه.

اهمية البحث:

- يقدم سياسة تعامل جديدة بين موظفين الشركات.
- يسد ثغرات إنتاجية في الشركات مما يساهم في رفع الناتج المحلي لمكة المكرمة.
- يدرس تطبيق ما نصته الدراسات على الشركات الكامنة في مكة المكرمة.

أهداف البحث:

- قياس أداء الموظف المبنى على تعامل مديرة معه.
- معرفة مدى تأثير سلوك المدير على موظفيه.
- اقتراح طرق تحسين إنتاجية الموظف عبر تطوير نظام سلوكي للمدير.

فرضيات البحث:

- كلما زادت وديّة تعامل المدير مع تابعيه كلما تحسن اداءهم.
- كلما تحسن السلوك الأخلاقي للمدير كلما تحسنت إنتاجية موظفيه.

حدود البحث:

- الحدود المكانية: هذا البحث سيطبق على الشركات داخل مكة المكرمة.
- الحدود الزمانية: سيتم حصر هذه الدراسة خلال سنة 2022.
- عينة البحث: الفئة المستهدفة في بحثنا هم المدراء في شركات الاعمال وتابعيهم.

الفصل الثاني: الإطار النظري

التعقيب على الدراسات السابقة:

- بحث "رسم خرائط لسلوك العمل المبتكر: مراجعة مفاهيمية" (Muchiri, Michael K & McMurray, Adela J 2020) ذكر علاقة القيادة التحويلية بسلوك التابعيين الابتكاري بدون كيفية تأثير ابعاد القيادة الأخرى، لذا سندرس بُعد السلوك الأخلاقي للمدير على أداء تابعييه.
- وبناءً على دراسة "قياس الآثار غير المباشرة لسلوك صاحب العمل الغير عادل على إنتاجية العاملين: تجربة ميدانية" (Heinz, Matthias & Jeworrek, Sabrina 2017) فإنها أثبتت تأثير إنتاجية الموظفين بطريقة غير مباشرة من تغيرات نفسية عن مديرهم؛ ونحن سندرس مقدار التغير لإنتاجيتهم بسبب تغيرات أخلاقية لمديرهم.
- وفي دراسة "إطار لتعزيز-علاقة مدير الموظفين في بلديات جنوب إفريقيا. قضية بلدية نيلسون مانديلا باي في بورت إليزابيث، جنوب إفريقيا" (MosakeNjomo, Louis 2019) فدللت على وجود تأثير من مدراء الخط الامامي على جميع موظفي المنظمة في جنوب

افريقيا، وهنا سنركز على تأثير المدراء على تابعيهم في حدود مكة المكرمة خلال جائحة كورونا ٢٠٢٢.

- في دراسة "المظاهر السلوكية للموظف ضعيف الانتاجية في العمل: دراسة لآراء المديرين والمشرفين في القطاعين الحكومي والخاص" (سليمان آل جبير ٢٠١٨) أوضحت ان ضعف الإنتاجية لدى الموظف قد يكون بسبب سلوكيات لديه، وفي دراستنا سندرس تأثير إنتاجيته بسبب سلوك غيره.

- وفقاً لدراسة "سلوك الجلسة المستقرة في مكان العمل والإنتاجية: دراسة مقطعية" (Rosenkranz, Sara K & Mailey, Emily L 2020) فإنها أثبتت أن السلوكيات التصرفية داخل العمل لها تأثير على إنتاجية العاملين. السلوك الذي درسته تلك الدراسة هو طول مدة الجلوس في المكتب، وفي دراستنا هذه فسندرس سلوك المدير في التعامل والتواصل.

- دراسة "هل هم على استعداد للعمل لديك؟ من وجهة نظر الموظف لجاذبية العلامة التجارية لصاحب العمل" (Lorena Ronda & Carmen Valor 2018) قالت بأنه عند إرادة المدير بجذب الموهوبين فعليه أن يقيم نفسه من وجهة نظرهم، نستنتج منها أن وجهة نظر الموظف في مديرة قد تزيد او تخفض قيمة العمل؛ لذا فدراستي تكميلية لهذه الدراسة حيث انها في نفس مجالها.

- اما في دراسة "تأثير الضغط الوظيفي والعدالة التنظيمية في تقليل سلوك العمل المنحرف من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في المديرية العامة لإنتاج

الطاقة الكهربائية في البصرة" (ايمان فاضل إسماعيل ٢٠١٩) فدرست سلوك الانحراف في العمل مع متغيرات وظيفية وتنظيمية، اما هنا فسندرس سلوك مختلف مع متغير الإنتاجية وغيرها.

- وتعليقاً على دراسة "الأثر الاقتصادي لسلوكيات الموظفين على أداء المنظمة" (Cascio, Wayne F 2006) فإنها درست أثر سلوكياتهم في فترة قديمة من الزمن وفي حالة طبيعية، اما هنا فسندرس سلوكياتهم في فترة جائحة كورونا ٢٠٢٢ وفي منطقة محددة وهي مكة المكرمة.

- من دراسة "كيف يؤثر توافر واستخدام الإجازة المرنة على العلاقة بين صاحب العمل والموظف؟" (White, Leroy & Lockett, Andy 2020) فإن علاقة التنظيم ومرونة الاجازة تتحسن عند أخذ الموظفين اجازتهم بشكل مرن. إذًا تحسينات التنظيم من قبل المدير قادرة على تحسين علاقته مع موظفيه مما سندرسه بدقه في حدود زمانية ومكانية مختلفة عن البحث السابق.

الفصل الثالث: إطار الدراسة ومنهجية البحث

أداة البحث وأسلوب جمع البيانات:

سنجمع البيانات اللازمة لبحثنا من خلال أداة الاستبيان الالكتروني؛ حيث سنقوم بنشره بين موظفي الشركات في مكة المكرمة باستخدام برنامج تواصل الواتساب. ومن خلال أسئلة الاستبيان سنقيس عدة عوامل وهم أسلوب مديرهم في التعامل معهم (فضاضه او احترام) وهل

تعاملهم المباشر معه يكون بشكل يومي او اقل او أكثر ومستوى انتاجيتهم وفترات ارتفاع انتاجيتهم وفترات انخفاضها وأسباب ذلك والبيانات الديموغرافية للمشاركين.

عينة الدراسة:

فئتنا المستهدفة هم المدراء في شركات الاعمال وتابعيهم داخل حدود مكة المكرمة وخلال سنة 2022.

أهداف الاستبيان:

سنحاول معرفة فترات ارتفاع او انخفاض مستوى إنتاجية الموظف، ومعرفة علاقات المتغيرات المباشرة والغير مباشرة، واستنتاج ما إذا كانت اخلاقيات المدير ستأثر على موظفيه سواء كان دوامهم حضورياً او عن بعد بسبب الجائحة، وإذا كان يؤثر فسنهدف إلى معرفة نوع العلاقة سلبية ام إيجابية مع إنتاجية الموظف.

النتائج المتوقعة من الاستبيان:

نتوقع أن النتائج ستدعم فرضيات بحثنا وهم أنه كلما زادت ودية تعامل المدير مع تابعيه كلما تحسن أداءهم، وكلما تحسن السلوك الأخلاقي للمدير كلما تحسنت إنتاجية موظفيه سواء في التواصل وجه لوجه او عن بُعد.

مجتمع البحث:

مجتمع بحثي هم الشركات في مكة المكرمة وموظفيهم ومدراءهم.

منهج البحث:

يتبع هذا البحث المنهج الاستنباطي؛ حيث إننا بدأناه بمقدمة وفرضيات ثم تسلسل منطقي لنتمكن في النهاية من بناء استنتاجات تثبت أو تنفي الفرضيات الموضوعية فيه.

قياسات الاستبيان والمتغيرات:

- المتغير التابع الذي سنقوم بقياسه هو إنتاجية الموظفين وأداءهم، وابعادها هي رضاهم الوظيفي وكفاءتهم الإنتاجية وجودة عملهم وكمية انجازهم وتعبهم أو شقاؤهم في العمل.
- المتغير المستقل الذي سيؤثر على المتغير التابع هو سلوك المدير في التعامل، مع تثبيت باقي العوامل.

في الاستبيان سنجمع بيانات ديموغرافية عن الموظف المشارك في تعبأته وبيانات عن متغيراته. أسلوب الإجابة على الاستبيان سيكون عن طريق اختيار بين خيارين أو أكثر، وأحد الأسئلة الرئيسية احتوت على فراغ (لغير ما ذكرناه) لكتابة خيار خاص. احتوى استبياننا على 6 أسئلة قصيرة عن طبيعة المشارك الديموغرافية، و4 أسئلة عن متغيرنا المستقل (سلوك المدير)، و6 أسئلة عن المتغير التابع وابعاده (إنتاجية الموظف واداءه)، وسؤالين يربطون كلا المتغيرين. تم إضافة استبياننا ومتغيراته في المرافق.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

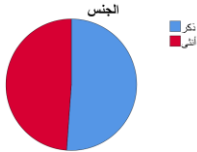
المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة، تم إدخالها -بعد ترميزها- إلى الحاسب الآلي ثم جرت معالجتها وتحليلها واستخراج البيانات الإحصائية باستخدام برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS"، وذلك باللجوء إلى المعاملات والاختبارات والمعالجات الإحصائية التالية:

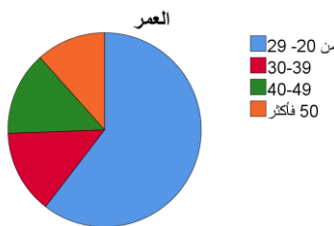
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- معامل ألفا كرونباخ وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط (PEARSON) لتوضيح (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة.
- تحليل الانحدار بطريقة (Enter).
- اختبار كاي² (Chi Square) لدراسة العلاقة بين متغيرين.

يتناول هذا الجزء النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي تسعى إلى بيان مدى تأثير سلوك المدير على إنتاجية تابعيه، وفيما يلي نتائج الدراسة الميدانية.

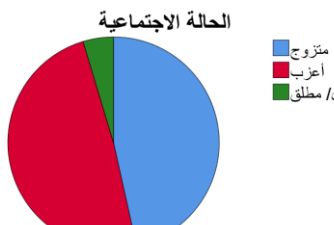
أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

الشكل (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		
	النسبة	التكرار	الجنس
	51.2	22	ذكر
	48.8	21	أنثى
	100.0	43	الإجمالي

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور حيث بلغ عددهم 22 بنسبة تمثل 51.2%، يليه عدد الإناث بفارق بسيط جداً حيث بلغ عدد الإناث 21 وبنسبة تمثل 48.8% .

الشكل (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	جدول (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر		
	النسبة	التكرار	العمر
	60.5	26	من 20 - 29
	14.0	6	من 30 - 39
	14.0	6	من 40 - 49
	11.6	5	فأكثر 50
	100.0	43	الإجمالي

يتضح من الجدول أن 60.5% من المبحوثين أعمارهم بين (20 - 29) سنة مما يدل على أن غالبية المبحوثين في عمر الشباب والقوة ولديهم العزيمة للعمل لزيادة إنتاجية وكفاءة أعمالهم في حال توافر بيئة عمل مناسبة.

الشكل (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	جدول (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية		
	النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
	46.5	20	متزوج
	48.8	21	أعزب
	4.7	2	منفصل
	100.0	43	الإجمالي

تدل هذه النتائج أن نسبة 48.8% من المبحوثين عزاب بينما 46.5% متزوجين ومنهم منفصلين بنسبة 4.7% .

الشكل (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	جدول (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي		
<p>المستوى التعليمي</p> <ul style="list-style-type: none"> ثانوي أو أقل دبلوم بكالوريوس ماجستير 	النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
	4.7	2	ثانوي أو أقل
	2.3	1	دبلوم
	74.4	32	بكالوريوس
	18.6	8	ماجستير
	100.0	43	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق أن غالبية المبحوثين مؤهلين أكاديمياً لزيادة كفاءة ونتاجية العمل، حيث بلغت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس 74.4%، بينما نسبة الحاصلين على درجة الماجستير 18.6%، وبلغت نسبة الحاصلين على تعليم الثانوية أو أقل 4.7%، وأخيراً بلغت نسبة الحاصلين على الدبلوم 2.3%.

الشكل (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنسية	جدول (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنسية		
<p>الجنسية</p> <ul style="list-style-type: none"> المملكة العربية السعودية سوريا باقي دول العالم 	النسبة	التكرار	الجنسية
	95.3	41	المملكة العربية السعودية
	2.3	1	سوريا
	2.3	1	باقي دول العالم
	100.0	43	الإجمالي

أظهرت نتائج الجدول السابق أن الغالبية العظمى من العاملين بالشركات في مكة المكرمة سعوديين حيث بلغت نسبتهم 95.3% وهي نسبة كبيرة مقارنة بالجنسيات الأخرى مما يبين حرص الشركات على توظيف السعوديين.

ثانيًا: الخصائص البحثية لعينة الدراسة.

جدول (6) يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية للمبحوثين التواصل المباشر مع مديريهم في العمل.

النسبة	التكرار	هل تتواصل وجها لوجه مع مديرك بشكل مباشر مره على الأقل في اليوم؟
34.9	15	لا
65.1	28	نعم
100.0	43	الإجمالي

بينت نتائج الجدول أن نسبة 65.1% من المبحوثين أفادوا بأنهم يتواصلون مع مدراءهم وجهاً لوجه يوميًا ، في حين أن نسبة 34.9% لم تتيح لهم فرصة التواصل مع العلم أن تواصل العاملين بشكل مباشر مع مدراءهم لها أثر كبير في تعزيز العلاقة بينهم والتعرف على مشاكلهم مما يحفزهم على زيادة الكفاءة والإنتاجية في العمل.

جدول (7) يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية للمبحوثين الرضا عن علاقتهم بمديريهم.

النسبة	التكرار	كيف تقيم مستوى رضاك عن علاقتك بمديرك بمدراءك خلال السبعة أيام الماضية؟
20.9	9	راضي بشدة
32.6	14	راضي
27.9	12	عادي
11.6	5	غير راضي
7.0	3	غير ارضي بشده
100.0	43	الإجمالي

تشير نتائج الجدول أن نسبة 32.6% راضيين عن علاقتهم بمدراءهم في العمل ، كما بلغت نسبة الراضين بشدة عن علاقتهم بمدراءهم 20.9% ونسبة "عادي" 27.9% وهذا مؤشر

ايجابي لقوة العلاقة مع المدراء لما لها تأثير كبير على كفاءة ونتاجية العمل. بينما جاءت فئة "غير راضي" بنسبة 11.6% و "غير راضي بشدة" 7.0%.

جدول (8) يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية للمبحوثين بتقييم سلوك مديرهم.

النسبة	التكرار	عند الحديث عن سلوك مديرك وتقييمه على أي نوع سلوك كان تركيزك؟
25.6	11	سلوكه الأخلاقي وحسن الذوق العام
34.9	15	سلوكه القيادي وحزمة في تنفيذ واتخاذ القرارات
18.6	8	سلوكه التنظيمي وتوزيع المهام
14.0	6	فصله بين عمله وعلاقاته الشخصية مع موظفيه
7.0	3	جميع ما سبق
100	43	الإجمالي

توضح نتائج الجدول السابق أن نسبة 34.9% من العاملين قاموا بتقييم سلوك مدرائهم خلال استبياننا من ناحية "سلوكه القيادي وحزمة في تنفيذ واتخاذ القرارات" مما يدل على مدى توافر مقومات المدير الناجح لما لها من تأثير كبير على الشركة والعاملين بها ، بينما يرى 25.6% منهم بأن السلوك الرئيسي للتقييم هو "سلوكه الأخلاقي وحسن الذوق العام" ، في حين بلغت نسبة من يقيمون سلوكه بأنه "سلوكه التنظيمي وتوزيع المهام" 18.6% ، وبلغت نسبة "فصله بين عمله وعلاقاته الشخصية مع موظفيه" 14.0% ، وأخيراً حصلت فئة "جميع ما سبق" وهي فئة تم كتابتها يدوياً من قبل المبحوثين في فراغ مخصص لكتابة إجابة خاصة على 7.0% .

جدول (9) يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية للمبحوثين شعورهم بالرضا الوظيفي.

النسبة	التكرار	كيف تقيّم رضاك الوظيفي خلال السبعة أيام الماضية؟
20.9	9	راضي بشدة

37.2	16	راضي
14.0	6	عادي
20.9	9	غير راضي
7.0	3	غير راضي بشدة
100.0	43	الإجمالي

أظهرت نتائج الجدول أن 37.2% من المبحوثين أفادوا عن رضاهم الوظيفي وهذا مؤشر ايجابي لزيادة إنتاجية العمل. بينما تساوت فئة "راضي بشدة" مع "غير راضي" وبلغت نسبة كلا منهما 20.9%، وبلغت نسبة "عادي" 14.0%، وأخيراً فئة "غير راضي بشدة" بلغت نسبتها 7.0%.

جدول (10) يوضح التوزيع التكراري والنسبة المئوية للمبحوثين رضاهم عن علاقتهم بزملائهم في العمل.

النسبة	التكرار	كيف تقيم مستوى رضاك عن علاقتك بزملائك في العمل خلال السبعة أيام الماضية؟
44.2	19	راضي بشدة
34.9	15	راضي
16.3	7	عادي
4.7	2	غير راضي
0	0	غير راضي بشدة
100.0	43	الإجمالي

أظهرت النتائج أن 44.2% منهم يرتفع مستوى رضاهم عن علاقتهم مع زملائهم و 34.9% راضيين عنها وهذا مؤشر ايجابي لقوة العلاقة بينهم. بينما قيمها كعلاقة معتدلة 16.3% منهم، و 4.7% منهم غير راضين عنها.

إجراءات الصدق والثبات لاستمارة الاستبانة:

أولاً: اختبار الصدق

بعد إعداد استمارة الاستبيان فقد قمنا بعرضها على السادة الأساتذة المختصين والخبراء المحكمين، وذلك للتأكد من صلاحية الاستمارة للتنفيذ واستبعاد المترادفات والتكرارات من الأسئلة وتحديد سلامة الصياغة اللغوية. وبناء على آراء المحكمين، تم التوصل إلى الصورة النهائية لها. كما تم التأكد من صدق أداة الدراسة بحساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية، والنتائج موضحة في

الجدول التالي:

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	كيف تقيم مستوى رضاك عن علاقتك بمديرك بامدراءك خلال السبعة أيام الماضية؟	0.365*	0.000
2	كيف تصف سلوك مديرك في التعامل مع اقرانه؟	0.831**	0.000
3	كيف تصف سلوك مديرك في التعامل مع غالبية تابعيه (موظفيه)؟	0.899**	0.000
4	كيف تصف سلوك مديرك في التعامل معك؟	0.819**	0.000
6	كيف تقيم رضاك الوظيفي خلال السبعة أيام الماضية؟	0.880**	0.000
7	كيف تقيم مستوى رضاك عن علاقتك بزملائك في العمل خلال السبعة أيام الماضية؟	0.744**	0.000
8	كيف تصف مستوى كفاءتك في العمل خلال السبعة أيام الماضية؟	0.931**	0.000
9	كيف تصف جودة اعمالك بشكل عام خلال السبعة أيام الماضية؟	0.914**	0.000
10	كيف تصف كمية انجازك في اعمالك بشكل عام خلال السبعة أيام الماضية؟	0.930**	0.000
11	قيم مستوى إجهادك وتعبك خلال الأسبوع الماضي؟	0.706**	0.000

يتبين من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان مع الدرجة الكلية كانت دالة احصائياً عند (0.01) وهي معاملات ارتباط موجبة وجيدة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بمستوى مقبول من الاتساق الداخلي.

ثانياً: اختبار الثبات (Reliability):

تم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) وهو معامل موثوقية يشير إلى مدى ارتباط العناصر في المجموعة بشكل إيجابي مع بعضها البعض. وتتراوح قيمة ألفا بين (0,1) مما يعني من عدم الموثوقية إلى الموثوقية بنسبة 100%، كما يجب أن تكون القيمة العامة للمقياس أكبر من (0.65) وبالتطبيق بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل (0,789) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن البيانات المستخرجة من الاستبيان كانت تتمتع بدرجة ثبات عالية. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (11) قيم معامل الثبات "كرونباخ ألفا" لأبعاد أداة الدراسة.

أبعاد الدراسة	معامل ثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي
سلوك المدير	0.894	4	مقبول
الرضا الوظيفي	0.483	2	غير مقبول
إنتاجية وأداء الموظفين	0.894	4	مقبول

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

- معامل ألفا كرونباخ وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط (PEARSON) لتوضيح (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة.
- تحليل الانحدار بطريقة (Enter).
- اختبار كاي² (Chi Square) لدراسة العلاقة بين متغيرين.

سنعرض هنا تحليل آراء واستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات البحث واختبار

فرضيات الدراسة:

جدول (12) يوضح آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سلوك المدير.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة					النسب والتكرارات	الفقرات	م
			سلوك غير احترافي ولا يليق بمنصبه	سلوك غير راقى	عادي	سلوك جيد	سلوك احترافي وموموق			
1	1.239	2.419	4	1	18	6	14	ت	كيف تصف سلوك مديرك في التعامل مع اقرانه؟	1
			9.3	2.3	41.9	14.0	32.6	%		
1	1.314	2.419	5	3	10	12	13	ت	كيف تصف سلوك مديرك في التعامل مع غالبية تابعيه (موظفيه)	2
			11.6	7.0	23.3	27.9	30.2	%		
2	1.059	2.209	2	2	11	16	12	ت	كيف تصف سلوك مديرك في التعامل معك؟	3
			4.7	4.7	25.6	37.2	27.9	%		
1.081		2.349	المتوسط العام							

تشير هذه البيانات إلى أن قيمة المتوسط الكلي لتساؤلات المتغير المستقل "سلوك المدير" بلغ (2.349) وبانحراف ميعياري (1.081) بينما تراوحت قيم متوسطات آراء عينة الدراسة ما بين القيم (2.419) و(2.209)، ويلاحظ من الجدول أن نسبة 41.9% من المبحوثين يرون أن سلوك مديرهم سلوك "عادي" ومعتدل تجاه تعامله مع أقرانه، بينما بلغت نسبة من يرون أن سلوكه "سلوك احترافي ومرموق" 30.2% في التعامل مع غالبية موظفيه، في حين يلاحظ 37.2% أن سلوك مديرهم "سلوك جيد" أثناء التعامل معهم. وهذا يوضح مدى رضا أفراد عينة الدراسة على سلوك المدير في التعامل معهم.

جدول (13) يوضح آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير إنتاجية الموظفين وأدائهم.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة					النسب والتكرارات	الفقرات	م
			منخفض	غير جيد	لا بأس	جيد	عالي			
1	0.913	1.977	1	2	5	22	13	ت	كيف تصف مستوى كفاءتك في العمل خلال السبعة أيام الماضية؟	1
			2.3	4.7	11.6	51.2	30.2	%		
2	0.905	1.884	1	2	3	22	15	ت	كيف تصف جودة اعمالك بشكل عام خلال السبعة أيام الماضية؟	2
			2.3	4.7	7.0	51.2	34.9	%		
1	0.938	1.977	1	2	6	20	14	ت	كيف تصف كمية انجازك في اعمالك بشكل عام خلال السبعة أيام الماضية؟	3
			2.3	4.7	14.0	46.5	32.6	%		
3	0.892	1.674	1	0	6	13	23	ت	قيم مستوى إجهادك وتعبك خلال الأسبوع الماضي؟	4
			2.3	0.0	14.0	30.2	53.5	%		
0.795			1.878					المتوسط العام		

تشير بيانات الجدول إلى أن قيمة المتوسط الكلي لتساؤلات المتغير التابع "الإنتاجية" بلغ (1.878) وبانحراف معياري (0.795)، بينما تراوحت قيم متوسطات آراء عينة الدراسة ما بين القيم (1,977) و(1.674)، ويلاحظ من الجدول تساوي نسبة من يرون أن مستوى كفاءتهم في العمل وجودة أعمالهم جيدة حيث بلغت 51.2%، بينما جاءت نسبة من يصفون بأن إنجازهم في العمل جيد 46.5%، في حين يرى 53.5% أن مستوى إجهادهم وتعبهم في العمل خلال الأسبوع الماضي "عالي". وهذا يوضح مدى رضا معظم المبحوثين عن مستوى أدائهم وإنجازهم للعمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، ولكن ارتفاع مستوى إجهادهم قد يؤثر سلبًا على تلك العوامل.

اختبار فرضيات الدراسة:

- كلما زادت ودية تعامل المدير مع تابعيه كلما تحسن أداءهم.
- كلما تحسن السلوك الأخلاقي للمدير كلما تحسنت إنتاجية موظفيه.

لاختبار الفرضيات سنحلل الانحدار البسيط لهذه المتغيرات المستقلة (ودية المدير، السلوك الأخلاقي للمدير) على المتغير التابع (إنتاجية موظفيه)، وفي الجدول التالي ملخص تحليل الانحدار البسيط لهذه المتغيرات:

جدول (14) تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين (ودية تعامل المدير) و (السلوك الأخلاقي

للمدير) ومتغير (إنتاجية الموظفين وأدائهم)

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة B	قيمة F	درجة الحرية	مستوي المعنوية	R	R ²
ودية تعامل المدير	إنتاجية الموظفين وأدائهم	.153	1.848	1	.181 ^b	.208a	.043
		-.149	2.257	1	.141 ^b	.228a	0.052

يتبين أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط للعلاقة بين ودية تعامل المدير وإنتاجية الموظفين $R=0.208$ وهي ارتباط ضعيف ايجابي يدل على وجود تأثير قليل لودية تعامل المدير على إنتاجية وأداء موظفيه بعلاقة طردية، بينما بلغت قيمة R للعلاقة بين السلوك الأخلاقي للمدير وإنتاجية تابعة ($0.228a$) وهي ارتباط ضعيف ايجابي مما يوضح وجود تأثير بسيط وذو علاقة طردية للسلوك الأخلاقي للمدير على إنتاجية وأداء موظفيه.

جدول (15) تحليل اختبار Chi-Square للعلاقة بين ودية تعامل المدير وإنتاجية الموظفين

وأدائهم

المتغير	قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى المعنوية	الدالة
ودية المدير	106.129a	81	.032	دال

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ودية تعامل المدير وإنتاجية موظفيه وأدائهم حيث بلغت قيمة كا² (106.129a) عند مستوى معنوية (0.032) أقل من (0.05)، ودرجة حرية 81 لذلك نقبل الفرض القائل بوجود علاقة بين ودية تعامل المدير وتحسن أداء وإنتاجية تابعيه.

جدول (16) تحليل اختبار Chi-Square للعلاقة بين السلوك الأخلاقي للمدير وإنتاجية موظفيه

وأدائهم

المتغير	قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى المعنوية	الدالة
السلوك الأخلاقي للمدير	31.127a	36	.699	غير دال

البيانات لا تشير إلى وجود دلالة إحصائية للعلاقة بين السلوك الأخلاقي للمدير وإنتاجية موظفيه وأدائهم حيث بلغت قيمة χ^2 (31.127a) عند مستوى معنوية (0.699). أكبر من (0.05) ودرجة حرية (36)؛ لذلك لا يثبت بالضرورة الفرض القائل بوجود علاقة بين السلوك الأخلاقي للمدير وإنتاجية موظفيه وإنما قد يرجع إلى عامل الصدفة.

الفصل الخامس: النتائج

مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أوضحت الدراسة أن غالبية المبحوثين من الموظفين في شركات مكة كانوا من الذكور بنسبة 51.2%.
- بينت الدراسة أن نسبة 60.5% من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية ما بين (20-29) سنة مما يدل على أن الغالبية العظمى من المبحوثين في عمر الشباب والقوة ولديهم القوة والعزيمة للعمل من أجل زيادة إنتاجية وكفاءة العمل في حال توافر بيئة عمل مناسبة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة 48.8% من المبحوثين غُزب لم يسبق لهم الارتباط.
- أشارت الدراسة أن غالبية المبحوثين مؤهلين أكاديمياً من الحاصلين على درجة البكالوريوس مما يبين أن لديهم الامكانية بشكل كبير في زيادة كفاءة وإنتاجية العمل حيث بلغت نسبتهم 74.4%.

- أكدت النتائج أن نسبة 95.3% من العاملين بالشركات في مكة المكرمة سعوديين، وهي نسبة كبيرة جداً مقارنةً بالجنسيات الأخرى مما يبين حرص الشركات على توظيف السعوديين.
- وضحت الدراسة أن نسبة 32.6% من المبحوثين راضيين عن علاقتهم بمدراءهم في العمل، وهذه علامة ايجابية لقوة العلاقة مع المدراء والتي لها تأثير كبير على كفاءة وإنتاجية العمل.
- أظهرت النتائج أن نسبة 34.9% من العاملين يقيمون سلوك مدراءهم من ناحية "سلوكه القيادي وحزمة في تنفيذ واتخاذ القرارات" باعتباره المعيار الأساسي في التقييم، وهذا يدل على مدى توافر مقومات المدير الناجح لما لها من تأثير كبير على الشركة والعاملين بها، وأنها الركيزة الأساسية للصورة النمطية لمفردة "سلوك المدير" التي يترتب عليها نظرة الموظفين له.
- أشارت النتائج أن إجمالي 58,1% من المبحوثين اظهروا رضاهم الوظيفي عن وظائفهم عبر الخيارين "راضي" و "راضي بشدة"، وهذا مؤشر ايجابي لزيادة الإنتاجية في العمل.
- أشارت الدراسة إلى أن اغلب المبحوثين يظهرون ردود ايجابية عن سلوك المدير في التعامل معهم حيث شكلت الردود الإيجابية 65,1%؛ كدليل على علاقة إيجابية معه والتي تدفع الموظفين الى العمل.

- بينت النتائج رضا غالبية المبحوثين عن مستوى إنتاجيتهم وأدائهم وكفاءة عملهم، في المقابل فالغالبية بنسبة ٨٣,٧٪ أعربوا عن اجهادهم في العمل مما قد يؤثر سلبيًا إذا استمر على أداءهم ورضاهم الوظيفي.
- اثبات وجود علاقة ضئيلة وطردية ذات دلالة إحصائية بين ودية تعامل المدير مع موظفيه واداءهم حيث تبين ذلك من خلال تحليل معامل الارتباط بيرسون للانحدار البسيط؛ مما يثبت الفرض القائل كلما زادت ودية تعامل المدير مع تابعيه كلما تحسن اداءهم.
- تبين نتائج البيانات وجود تأثير للسلوك الأخلاقي للمدير على إنتاجية موظفيه بارتباط ضعيف ايجابي؛ بالتالي يوجد علاقة طردية للسلوك الأخلاقي للمدير على إنتاجية واداء موظفيه، مما يثبت فرضية كلما تحسن السلوك الأخلاقي للمدير كلما تحسنت إنتاجية موظفيه، لكن الدلالات الإحصائية في اختبار Chi-Square ترجح عامل الصدفة في اثبات هذه العلاقة لأن مستوى المعنوية للعلاقة أعلى من (٠,٠٥).

التوصيات:

بعد دراسة الخلفية العلمية لجميع متغيراتها ودعمنا فرضيات بحثنا بنظريات البحوث السابقة وقمنا بتحسين مستوى استبياننا ومن ثم توزيعه وتحليل نتائجه وبناء استنتاجاتنا عليه؛ فإننا نوصي بالتالي:

- ضرورة قيام مديري الشركات بالاطلاع على الواقع العملي لموظفيهم لتحقيق فهم أفضل لمتوسط مستوى الاجهاد العام وربط أسبابه به لتحاشي اضراره المحتملة، وعند التكليف

بالمهام فيجب قياس احتياجها من وقت وجهد وموارد للحفاظ على مستوى مستقر حيث

افاد اجمالي ٨٣,٧٪ عن اجهادهم في العمل.

- يجب على مدراء الشركات أن يزيدوا من تفاعلهم مع العاملين والتواصل معهم لأنه يسهم

في حل معوقات العمل بشكل أسرع ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث عبر

٣٤,٩٪ من المبحوثين عن عدم تواصلهم المباشر مع مدراءهم والذي يؤثر في العلاقة

بينهم وعلى تحفيزهم.

- نوصي بتعزيز القيم الأخلاقية للمدير لقوة تأثيرها على الشركة وموظفيها، فالتزامه

بالسلوكيات الأخلاقية والذوق العام يؤثر في سلوك وأداء موظفيه حيث عبر ٢٥,٦٪ عنها

كعامل اساسي في نظرتهم لمديرهم.

- نوصي بتعزيز الرضا الوظيفي في المنظمات عن طريق تحديد الحقوق والواجبات

للعاملين والمحافظة عليها؛ مما يزيد من رضاهم وبالتالي تزيد انتاجيتهم واداءهم بشكل

عام، حيث عبّر ٣٧,٢٪ من المبحوثين عن رضاهم الوظيفي و٥١,٢٪ عبّر عن كفاءة

وجودة أعمالهم.

- نوصي الباحثين المستقبليين بإجراء أبحاث دقيقة في مجال السلوك القيادي والحزم في

اتخاذ القرارات ومجال السلوك الأخلاقي وحس الذوق العام للمدراء؛ حيث انصب اهتمام

٦٠,٥٪ من المبحوثين في هذين السلوكين باعتبارهم أساس لتقييم الموظف لما يعطي

أهمية لهما، واجراء البحث على نطاق أكبر نسبياً.



قائمة المصادر والمراجع

- Contributor, C. (2020, August 25). How the behavior of company managers can affect the behaviors of their subordinates. Retrieved March 19, 2021, from <https://smallbusiness.chron.com/behavior-company-managers-can-affect-behaviors-subordinates-23552.html>
- Fisher, A. (2012, August 23). Management by Walking around: 6 tips to make it work. Retrieved March 19, 2021, from <https://fortune.com/2012/08/23/management-by-walking-around-6-tips-to-make-it-work/>
- Harter, R. (2020, October 20). Managers account for 70% of variance in employee engagement. Retrieved March 19, 2021, from <https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx>
- Muchiri, M. K., McMurray, A. J., Nkhoma, M., & Pham, H. C. (n.d.). MAPPING ANTECEDENTS OF INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: A CONCEPTUAL REVIEW. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com.sdl.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=d7f8503e-c466-44fa-89bd-02fc330b7037%40sessionmgr102>
- Cascio, W. F. (2006). The Economic Impact of Employee Behaviors on Organizational Performance. Retrieved 2021, from <http://eds.b.ebscohost.com.sdl.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=dbc7dd45-7ca0-4c4f-b2ef-ee4e803479eb%40sessionmgr102>
- Rosenkranz, S. K., Mailey, E. L., Umansky, E., Rosenkranz, R. R., & Ablah, E. (2020). Workplace Sedentary Behavior and Productivity: A Cross-Sectional Study (Rep.). INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL RESEARCH AND PUBLIC HEALTH. Retrieved September, 2020, from



<http://eds.b.ebscohost.com.sdl.idm.oclc.org/eds/detail/detail?vid=0&sid=3bbebea8-948f-469a-8120-3c293299953f%40sessionmgr101&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=000581310900001&db=edswsc>

- Heinz, M., Jeworrek, S., Mertins, V., Schumacher, H., & Sutter, M. (2017, February 02). Measuring indirect effects of unfair employer behavior on worker produ. Retrieved April 15, 2021, from <https://ideas.repec.org/p/iza/izadps/dp11128.html>
- Ronda, L., Valor, C., & Abril, C. (2018, August 20). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. Retrieved April 16, 2021, from <https://www-emerald-com.sdl.idm.oclc.org/insight/content/doi/10.1108/JPBM-07-2017-1522/full/html>
- White, L., Lockett, A., & Currie, G. (2019). How does the availability and use of flexible leave influence the employer–employee relationship? Human Resource Management. doi:10.1002/hrm.22004
- آل جبير, س م. (2018). المظاهر السلوكية للموظف ضعيف الانتاجية في العمل : دراسة لأراء المديرين و المشرفين في القطاعين الحكومي و الخاص. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية, 6, 360-411. Retrieved from <https://search-mandumah-com.sdl.idm.oclc.org/Record/76748>
- اسماعيل, ا ف. (2019). تأثير الضغط الوظيفي والعدالة التنظيمية في تقليل سلوك العمل المنحرف من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في المديرية العامة لانتاج الطاقة الكهربائية في البصرة. Economic Sciences, 12(53), 99-129. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com.sdl.idm.oclc.org/eds/detail/detail?vid=0&sid=8335e3cd-e711-4c75-9e6f-1a38d8f089af%40pdc-v->

- What is a manager? Definition and meaning. (2019, February 01). Retrieved April 17, 2021, from <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/manager-definition-meaning/>
- Team, A. (n.d.). تعريف و معنى إنتاجية في معجم المعاني الجامع - معجم عربي. Retrieved April 17, 2021, from <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A5%D9%86%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%8A%D8%A9/>
- مروان, م. (n.d.). مفهوم الإنتاجية. Retrieved April 17, 2021, from https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%8A%D8%A9
- Kenton, W. (2021, April 09). Productivity. Retrieved April 17, 2021, from <https://www.investopedia.com/terms/p/productivity.asp>
- Team, A. (n.d.). تعريف و معنى الأداء في معجم المعاني الجامع - معجم عربي. Retrieved April 17, 2021, from <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1/>
- مفهوم الاداء. (n.d.). Retrieved April 17, 2021, from <https://hrdiscussion.com/hr49447.html>
- Lia Ciner October 31, Ciner, L., 31, O., Lia Ciner Lia specializes in analyzing and forecasting the development of corporate culture in the digital era. Her experience in both NGOs and high-tech gives her a unique perspec, Ciner, L., & Lia specializes in analyzing and forecasting the development of corporate culture in the digital era. Her experience in both NGOs and high-tech gives her a unique perspective and passion for exploring psychology. (2021, March 30). How to improve employee performance in 6 steps. Retrieved April 17, 2021, from <https://blog.walkme.com/how-to-improve-employee-performance/>



- Team, A. (n.d.). تعريف و معنى التابعين في معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي. Retrieved April 17, 2021, from <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D9%8A%D9%86/>
- Heathfield, S. (n.d.). What, exactly, is an employee? Retrieved April 17, 2021, from <https://www.thebalancecareers.com/what-is-an-employee-1918111>
- (n.d.). Retrieved May 19, 2022, from <https://sites.utexas.edu/sos/guided/inferential/numeric/bivariate/cor/>
- (n.d.). Retrieved May 20, 2022, from https://www.southampton.ac.uk/passs/full_time_education/bivariate_analysis/chi_square.page