

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر أساليب القيادة الإدارية على تحسين أداء الموظفين في شركة أرامكو في مدينة جدة

هيفاء محمد الحرازي

٢٢٢٠٠٠٨٣٢

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2025

جدول المحتويات

٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٥	١,١. المقدمة:
٧	١,٢. مشكلة الدراسة
٧	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٧	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٨	١,٣. أهمية الدراسة
٨	١,٣,١. على المستوى النظري:
٨	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٩	١,٤. أسئلة الدراسة
٩	١,٥. أهداف الدراسة
١٠	١,٦. فرضيات الدراسة
١٠	١,٧. نموذج الدراسة
١١	١,٨. منهجية الدراسة
١٣	١,٩. الدراسة الميدانية
١٤	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	
٥	
١٦	٢,١. المقدمة:
١٨	٢,٢. المتغير المستقل
٢٠	٢,٣. المتغير التابع
٢٢	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٤	٢,٥. الخاتمة
٢٥	قائمة المراجع

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
١١	نموذج الدراسة	١
١٥	مخطط المشروع المقترح	٢

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

تعد القيادة الإدارية من أهم العوامل المؤثرة في أداء الموظفين داخل المؤسسات , حيث تلعب دوراً محورياً في توجيه سلوكيات الأفراد , وتحفيزهم , وتحقيق أهداف المنظمة. ومع تزايد التحديات في بيئات العمل المعاصرة, أصبح لأساليب القيادة تأثير كبير في تحسين الأداء الوظيفي, والحفاظ على الكفاءة والفعالية داخل الشركات . في هذا السياق, تهدف الدراسة إلى التركيز على أثر أساليب القيادة الإدارية على تحسين أداء الموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة , باعتبارها إحدى أكبر الشركات النفطية في المملكة العربية السعودية , التي تتميز بهيكل تنظيمي متطور وبيئة عمل ديناميكية. وتتبع أهمية الدراسة من الحاجة إلى فهم العلاقة بين نمط القيادة الإداري ومستوى الأداء في بيئات العمل المحلية, وما إذا كانت الأساليب القيادية المتبعة تساهم فعلاً في رفع الكفاءة وتحقيق التميز المؤسسي .

أظهرت دراسة أجراها (محمد فلاح سالم المجالي ٢٠٢٢)

حول تأثير القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تحفيز الموظفين وتعزيز التواصل الفعال. تركز هذه الدراسة على دور القيادة التحويلية في خلق بيئة عمل مشجعة للابتكار والتعاون، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة.

هذه النتائج تدعم أهمية دراسة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموظفين في شركة أرامكو، حيث أن تطبيق أسلوب القيادة التحويلية يمكن أن يحسن من الأداء الوظيفي داخل الشركة من خلال تحفيز الموظفين وتعزيز العمل الجماعي، مما يعزز من الإنتاجية ويسهم في تحقيق التميز المؤسسي. إضافة إلى ذلك يمكن للقيادة التحويلية أن تساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى تحسين مستوى التفاعل داخل الشركة وتحقيق نتائج مبهره

أشارت دراسة (أبو بكر احمد أبو بكر الشريف، محمد وهبة، حازم رشيد-٢٠٢٢)

إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي في القطاع النفطي، مع التركيز على الشركات الكبرى مثل شركة أرامكو في مدينة جدة. تم إجراء الدراسة على شركة مليئة للنفط والغاز، حيث شملت عينة ٣٢٠ موظفاً تم استطلاع آرائهم حول تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسة .

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تلعب دوراً كبيراً في تحسين الأداء الوظيفي داخل الشركة أرامكو وغيرها من الشركات الكبرى في القطاع النفطي. حيث ساهم تطبيق القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع والابتكار، وزيادة الإنتاجية وتحقيق التعاون الفعال بين الموظفين، مما أدى إلى تحسين أداء الموظفين ورفع مستويات التفاعل الإيجابي بين الإدارة والعاملين، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الكبرى مثل أرامكو

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموظفين إلا أنه مازال هناك نقص كبير في الأدبيات التي تركز على تطبيق القيادة التحويلية في بيئات العمل النفطية مثل

شركة أرامكو في مدينة جدة الدراسات السابقة غالباً ما تركز على القطاعات أخرى مثل قطاعات العام او الشركات الصغيرة او المتوسطة دون إيلاء اهتمام كاف لتأثير هذه الأساليب في الشركات الكبرى داخل القطاع النفطي .

تظهر الحاجة الى الملحة الى دراسة تأثير أساليب القيادة الإدارية في الشركات الكبرى مثل أرامكو في تحسين أداء الموظفين ،خاصة في ظل التحديات التي تواجهها هذه الشركات في بيئة عمل ديناميكية وسريعة التغير .وبذلك تأتي هذه الدراسة لتسد هاذة الفجوة وتحليل كيفية تطبيق القيادة التحويلية في أرامكو وتأثيرها على تحسين الأداء الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي في هذا القطاع المهم

تهدف الدراسة الى تقديم قيمة كبيرة للمجتمع المستهدف،حيث انها تسلط الضوء على أهمية دراسة أساليب القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي ،وتعد هذه الدراسة فرصة لزيادة الفهم في هذه المجال .في هذا السياق ستمكن هذه الدراسة الشركات الكبرى مثل شركة أرامكو في مدينة جدة تعزيز الإداء المؤسسي من خلال تطبيق أساليب القيادة الفعالة التي تساهم في رفع الإنتاجية وتحقيق التميز المؤسسي وتساهم الدراسة في تعزيز الفهم العلمي لكيفية تحسين بيئة العمل وتطوير استراتيجيات القيادة داخل التنظيمية والموارد البشرية

يسعى هذا البحث الى تحقيق فهم معمق لتأثير أنماط القيادة الإدارية على مستوى أداء الموظفين في شركة أرامكو في مدينة جدة ،وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أساليب القيادة المتبعة والنتائج العملية المرتبطة بكفاءة العاملين .يهدف البحث الى تقديم اطار تحليلي يساعد الاداره العليا في تعزيز فعالية القيادة بما ينعكس ايجابياً على جودة الأداء كما يطمح الى سد فجوة معرفية تتعلق بكيفية مساهمة القيادة في تحقيق الأهداف المؤسسية في بيئة عمل تتسم بالتطور والتنافسية

١,٢. مشكلة الدراسة

تعتبر أساليب القيادة الإدارية من العوامل الأساسية التي تؤثر في أداء الموظفين داخل الشركات الكبرى، وخاصة في بيئات العمل التي تتسم بالتحديات مثل شركة أرامكو في مدينة جدة. رغم الدراسات المتعددة التي تناولت تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي في بعض الصناعات، إلا أنه لا يزال هناك نقص في الدراسات التي تتناول تطبيق هذه الأساليب في القطاع النفطي. وتكمن المشكلة في أن شركة أرامكو، رغم كونها واحدة من أكبر الشركات النفطية في المملكة، قد لا تكون قد استفادت بشكل كامل من أساليب القيادة التحويلية لتحسين أداء موظفيها بما يتماشى مع التحديات الحديثة في بيئة العمل.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من أن العديد من الدراسات تناولت القيادة التحويلية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي في قطاعات مختلفة، إلا أن الأدبيات تقتصر إلى تحليل تأثيرها بشكل محدد في القطاع النفطي، ولا سيما في شركة أرامكو. تم التركيز بشكل أكبر على القيادة التحويلية في القطاع العام أو الشركات الصغيرة والمتوسطة، بينما لم يتم تسليط الضوء على كيفية تأثير القيادة الإدارية على تحسين الأداء في بيئات العمل الكبرى التي تتميز بالضغط والتحديات المستمرة. هذه الفجوة المعرفية تشير إلى ضرورة التعمق في فهم العلاقة بين أساليب القيادة والإنتاجية في هذا السياق الصناعي المعقد.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

فيما يتعلق بالتطبيق العملي، فإن شركة أرامكو قد لا تكون قد طبقت بشكل كافٍ القيادة التحويلية في جميع أقسامها، خصوصاً في التعامل مع تحديات مثل التحفيز، التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة، وتعزيز العمل الجماعي في بيئة العمل النفطية. كما أن التفاعل بين الموظفين والإدارة لم يتم تحليله بشكل كامل، مما يترك فجوة في كيفية تأثير القيادة الفعالة على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية داخل الشركة.

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي التالي:

كيف يؤثر تطبيق أساليب القيادة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في شركة أرامكو بمدينة جدة؟

١,٣. أهمية الدراسة

تعتبر القيادة الإدارية من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز أداء الموظفين في الشركات الكبرى، مثل شركة أرامكو في مدينة جدة. مع تزايد التحديات في بيئات العمل المعاصرة، يزداد الاهتمام بأساليب القيادة الفعالة مثل القيادة التحويلية، التي تركز على تحفيز الموظفين وتعزيز التفاعل الإيجابي بينهم وبين الإدارة. تكمن أهمية هذا البحث في تقديم دراسة متعمقة حول كيفية تأثير القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي في بيئة العمل النفطية، وهي نقطة أساسية لتطوير بيئات العمل داخل الشركات الكبرى وتحقيق التميز المؤسسي.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تضيف هذه الدراسة قيمة علمية في مجال القيادة الإدارية، حيث تسلط الضوء على تأثير القيادة التحويلية في القطاع النفطي بشكل خاص، وهو مجال لم يُدرس بالشكل الكافي في الأدبيات السابقة. من خلال هذه الدراسة، سيتم تسليط الضوء على العلاقة بين أساليب القيادة و تحسين الأداء الوظيفي في الشركات الكبرى، وخاصة في بيئات العمل المتطورة مثل شركة أرامكو. وبالتالي، ستساهم هذه الدراسة في توسيع الفهم النظري حول تطبيق القيادة التحويلية في القطاع النفطي، مما يساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بكيفية تحسين الأداء داخل هذه المؤسسات.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

من الناحية العملية، سيساهم هذا البحث في تحسين أساليب القيادة الإدارية داخل شركة أرامكو، وبالتالي تحسين أداء الموظفين وزيادة الإنتاجية. بتقديم توصيات مبنية على نتائج الدراسة، يمكن للإدارة في أرامكو تطبيق أساليب القيادة التحويلية بشكل فعال لتحقيق التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة، مما يعزز بيئة العمل بشكل عام. كما يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة في تطوير استراتيجيات القيادة التي تساهم في تعزيز الابتكار و تحقيق التميز المؤسسي في الشركات الكبرى.

١,٤ . أسئلة الدراسة

- ١ . كيف يمكن لأسلوب القيادة التحولية في شركة أرامكو أن يساهم في رفع مستوى الابتكار والإنتاجية لدى الموظفين؟
- ٢ . ماهي العلاقة بين أسلوب القيادة الديمقراطية والتعاون بين الفرق متعددة التخصصات في شركة أرامكو؟
- ٣ . كيف يساهم أسلوب القيادة الأوتوقراطية في تحسين الالتزام الوظيفي والانضباط الذاتي لدى الموظفين في شركة أرامكو؟
- ٤ . هل تؤثر أساليب القيادة المشاركة على تعزيز ثقافة الشفافية والتواصل في شركة أرامكو؟
- ٥ . كيف يمكن لأسلوب القيادة التوجيهية في شركة أرامكو أن يساهم في تطوير المهارات الشخصية والقيادية للموظفين؟
- ٦ . ما هو الدور الذي تلعبه أساليب القيادة المتكاملة في تعزيز التحفيز والروح المعنوية بين موظفي شركة أرامكو؟

١,٥ . أهداف الدراسة

- ١ . دراسة تأثير أساليب القيادة التحولية على أداء الموظفين في شركة أرامكو .
- ٢ . التعرف على أساليب القيادة الديمقراطية وتأثيرها على التعاون بين الموظفين في شركة أرامكو .
- ٣ . تقييم تأثير أسلوب القيادة الأوتوقراطية على مستوى انضباط الموظفين في شركة أرامكو .
- ٤ . اقتراح استراتيجيات لتحسين تأثير القيادة التوجيهية على تطوير مهارات الموظفين في شركة أرامكو .
- ٥ . توليد رؤى حول كيفية تأثير أساليب القيادة المشاركة على رضا الموظفين في شركة أرامكو .

١,٦. فرضيات الدراسة

١. الفرضية الصفرية: (H_0) :
لا يوجد تأثير لأسلوب القيادة التحويلية على أداء الموظفين في شركة أرامكو.
٢. الفرضية البديلة: (H_1) :
أسلوب القيادة التحويلية يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين في شركة أرامكو.
٣. الفرضية الاتجاهية:
القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين في شركة أرامكو .
٤. الفرضية غير الاتجاهية:
هناك علاقة بين أسلوب القيادة وأداء الموظفين في شركة أرامكو."
٥. الفرضية الصفرية لعدم الاختلاف :
لا يوجد فرق في أداء الموظفين بين أساليب القيادة المختلفة في شركة أرامكو."

١,٧. نموذج الدراسة



aramco

١,٨ . منهجية الدراسة

فلسفة البحث: وضعية

يهدف البحث إلى تحليل تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموظفين في شركة أرامكو، مما يعني أنك تتعامل مع متغيرات قابلة للقياس. الفلسفة الوضعية تتناسب مع هذا النوع من البحث الذي يعتمد على البيانات الكمية.

منهج البحث: الاستنتاجي

يبدأ البحث بتحديد فرضيات معينة، مثل "أسلوب القيادة التحولية يؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين". في المنهج الاستنتاجي، تبدأ من فرضيات أو نظريات موجودة مسبقاً، ثم تقوم باختبارها باستخدام البيانات المجمعة

استراتيجية البحث: دراسة حالة

يركز البحث على دراسة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموظفين في شركة أرامكو في مدينة جدة، مما يجعله دراسة حالة لبيئة عمل محددة. يتم تحليل أسلوب القيادة التحولية وأثره على أداء الموظفين في سياق شركة معينة، وهي شركة أرامكو. يتم جمع البيانات العملية من خلال استبيانات موجهة إلى موظفي الشركة، مما يسمح بدراسة تأثير القيادة على الأداء في بيئة عمل حقيقية

نوع البحث: كمي

يعتمد البحث على جمع بيانات رقمية من خلال استبيانات موجهة إلى موظفي شركة أرامكو، بهدف قياس تأثير أساليب القيادة على الأداء الوظيفي. يتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية، وهذا من خصائص البحث الكمي. يركز البحث على قياس العلاقة بين المتغيرات (أسلوب القيادة وأداء الموظفين) بشكل رقمي وموضوعي دون التعمق في تفسيرات شخصية أو وصفية.

الأفق الزمني للبحث: الأفق الزمني العرضي

سيتم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة من موظفي شركة أرامكو في لحظة معينة. يهدف البحث إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين في الوقت الحالي، دون متابعة هذا التأثير على مدار فترة زمنية طويلة. في البحث العرضي، يتم مقارنة المتغيرات (مثل أسلوب القيادة وأداء الموظفين) في نفس اللحظة الزمنية.

طرق جمع وتحليل البيانات:

طرق جمع البيانات:

١. الاستبيانات (Questionnaires) :

- سيتم استخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات من موظفي شركة أرامكو.
- الاستبيانات ستتضمن أسئلة مغلقة (مثل الأسئلة بنظام الاختيار من متعدد) و مفتوحة (لتقديم بعض التعليقات).
- الهدف من الاستبيانات هو جمع بيانات كمية حول تأثير أساليب القيادة على أداء الموظفين.

٢. المقابلات (Interviews) :

- قد يتم إجراء مقابلات شخصية مع بعض الموظفين أو المديرين للحصول على معلومات نوعية حول أساليب القيادة وتجاربهم الشخصية.
 - المقابلات ستساعد في تعزيز الفهم حول تأثير القيادة، لكن التركيز الأساسي في البحث سيكون على البيانات الكمية من الاستبيانات.
- طرق تحليل البيانات:

١. التحليل الإحصائي (Statistical Analysis) :

- سيتم تحليل البيانات الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية مثل:
- التحليل الوصفي (Descriptive Analysis) مثل حساب المتوسطات و الانحرافات المعيارية لتحديد الاتجاهات العامة في البيانات.

• اختبار الفرضيات (Hypothesis Testing) لاختبار صحة الفرضيات مثل “القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين .

• التحليل الارتباطي (Correlation Analysis) لدراسة العلاقة بين أسلوب القيادة وأداء الموظفين.

٢. التحليل باستخدام برامج إحصائية:

• سيتم استخدام برامج مثل SPSS أو Excel لإجراء التحليل الإحصائي وتنفيذ الاختبارات الإحصائية على البيانات المجمعة.

١,٩. الدراسة الميدانية

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على موظفي شركة أرامكو في مدينة جدة. تم اختيار عينة من ٦٥ موظفًا من مختلف الأقسام داخل الشركة، لدراسة تأثير أساليب القيادة التحويلية على أداء الموظفين في بيئة العمل النفطية. تشير النتائج الأولية إلى وجود علاقة واضحة بين أساليب القيادة التحفيزية وتطور الأداء الوظيفي، حيث تساهم هذه الأساليب في تحفيز الموظفين وتحقيق بيئة عمل أكثر تفاعلية وكفاءة. تركز الدراسة على كيفية تأثير القيادة التحويلية على زيادة الإنتاجية وتفعيل العمل الجماعي، مما يعزز من جودة الأداء المؤسسي داخل الشركة.

هذه بعض الدراسات الميدانية السابقة :

أظهرت دراسة بلعربية (٢٠٢٣)، التي أجريت في مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو. حيث اعتمد الباحث على المنهج الميداني من خلال الاستبيانات والمقابلات الشخصية لتحليل أثر القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية على أداء الموظفين. وأظهرت النتائج أن القيادة الديمقراطية ساهمت في تحسين الأداء وزيادة التعاون بين العاملين، بينما ساعدت القيادة الأوتوقراطية في تحقيق الانضباط والالتزام بالمهام

أظهرت البلوشي (٢٠٢٣) استخدام المنهج الميداني لتحليل أثر القيادة التحويلية على أداء مديري الإدارات التعليمية في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان. اعتمد الباحث في دراسته على الاستبيانات و المقابلات الشخصية لجمع البيانات من مجموعة من المديرين في الوزارة. وبيّنت النتائج أن القيادة التحويلية ساهمت في تحسين الأداء الإداري و زيادة فعالية القيادة داخل الإدارات التعليمية، مع تعزيز مستوى التحفيز و الابتكار لدى المديرين في الأداء الوظيفي

أظهرت دراسة أبو هدوبة (٢٠٢٥) التي استخدمت المنهج الميداني في دراسة تأثير أنماط القيادة الإدارية على أداء المعلمين في منطقة النقب، أن القيادة التحويلية ساهمت في تحسين الأداء الوظيفي و زيادة تحفيز المعلمين. اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبيانات و المقابلات مع المديرين والمعلمين لتحليل العلاقة بين القيادة وأداء الموظفين. وأكدت النتائج أن القيادة التبادلية كانت أقل تأثيراً على الأداء مقارنةً بالقيادة التحويلية التي عززت من مستوى الابتكار والتحفيز في العمل

أظهرت دراسة الحبيشي والآخرين (٢٠٢١) التي استخدمت المنهج الميداني لدراسة أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموظفين في مؤسسة سونالغاز، أن القيادة التحويلية ساعدت في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة تحفيز الموظفين. اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبيانات و المقابلات الشخصية مع المديرين و الموظفين في المؤسسة. وبيّنت النتائج أن القيادة التحويلية كانت أكثر فاعلية في زيادة الإنتاجية وتحسين التعاون بين الموظفين، بينما كان لأسلوب القيادة الأوتوقراطي تأثير أكبر في تحقيق الانضباط داخل بيئة العمل.

١.١٠. مخطط المشروع المقترح

مقدمة - مشكلة الدراسة - أهداف الدراسة - فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
استعراض الدراسات السابقة	الفصل الثاني : الإطار النظري
فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجيات البحث - نوع البحث- الأفق الزمني- طرق جمع وتحليل البيانات	الفصل الثالث :منهجية البحث
تحليل البيانات -نتائج التحليل	الفصل الرابع: التحليل الأحصائي
مناقشة النتائج - التوصيات -الخاتمة	الفصل الخامس:مناقشة النتائج والخاتمة

الشكل ٢:مخطط المشروع المقترح (اعداد الطالبة)

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

أهمية إجراء مراجعة لأدبيات

تعد مراجعة الأدبيات خطوة أساسية في البحث العلمي، حيث تساعد على تحديد الأساس النظري الذي يرتكز عليه البحث وتساهم في رسم حدود الموضوع وتحليل الفجوات البحثية. في هذا السياق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير أساليب القيادة الإدارية على تحسين أداء الموظفين في شركة أرامكو في مدينة جدة. من خلال مراجعة الأدبيات، سيتم تسليط الضوء على أساليب القيادة المتنوعة، مثل القيادة التحويلية والديمقراطية والأوتوقراطية، لفهم كيفية تأثيرها في الأداء الوظيفي داخل بيئة عمل مثل شركة أرامكو التي تتميز بتحديات ومنافسة عالية. إن مراجعة الأدبيات تساعد على تحديد ما إذا كانت الأساليب القيادية المتبعة في الشركة تساهم في تحفيز الموظفين، تعزيز التواصل بينهم وبين الإدارة، وتحقيق التميز المؤسسي. كما تتيح دراسة الأدبيات الحالية تحديد المتغيرات البحثية مثل "أسلوب القيادة" و"أداء الموظفين"، والتي ستتم دراستها في البحث الحالي بشكل مفصل.

مقدمة موجزة عن محتويات الفصل

يعد هذا الفصل من الفصول الأساسية التي تعتمد عليها الدراسة بشكل كبير، حيث يستعرض الأدبيات المتعلقة بالموضوع البحثي ويحدد المتغيرات البحثية التي سيتم استكشافها. يبدأ الفصل بتقديم خلفية عن أساليب القيادة الإدارية المختلفة مثل القيادة التحويلية، القيادة الديمقراطية، والقيادة الأوتوقراطية، ومدى تأثيرها على تحسين أداء الموظفين. كما يتناول الفصل دراسة العلاقات بين هذه الأساليب وأداء الموظفين في بيئات العمل الكبرى، مع التركيز على شركة أرامكو في مدينة جدة باعتبارها دراسة حالة. يركز الفصل

أيضاً على تحليل الأدبيات التي تناولت تأثير أسلوب القيادة التحويلية على الموظفين في بيئات العمل النفطية، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الدراسات التي تم إجراؤها في شركات مشابهة.

أهمية مراجعة الأدبيات الموجودة

تعتبر مراجعة الأدبيات الموجودة من أهم المراحل في هذه الدراسة، حيث توفر للباحث إطاراً نظرياً لفهم تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموظفين في شركة أرامكو. من خلال استعراض الدراسات السابقة، سيتم التعرف على الأساليب القيادية التي أثبتت فعاليتها في تحسين الأداء الوظيفي في بيئات العمل الكبرى، خصوصاً في القطاعات النفطية. حيث أظهرت العديد من الدراسات السابقة دور القيادة التحويلية في تعزيز إنتاجية الموظفين وزيادة التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة، مما يساعد في تحقيق التميز المؤسسي داخل الشركات. كما تكشف مراجعة الأدبيات عن الممارسات التي اتبعتها شركات أخرى في قطاع النفط، مما يساعد في تكييف الأساليب الناجحة في شركة أرامكو. إضافة إلى ذلك، توفر الأدبيات السابقة أدوات وطرق قياس الأداء التي يمكن أن يتم استخدامها في هذه الدراسة، مما يساهم في تحديد المتغيرات الرئيسية التي ستتم دراستها في البحث الحالي.

دراسات أدبية سابقة

أشارت دراسة (آل مفتاح ٢٠٢٤) إلى أهمية أساليب القيادة المتبعة أثناء الأزمات وكيفية تأثيرها على اتخاذ القرارات. في هذه الدراسة التي تناولت أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود، تم تحديد عدة أساليب قيادية تقليدية وحديثة يتم استخدامها من قبل القيادات الإدارية، مثل 1. أسلوب الحكم الجماعي: الذي يعتمد على جمع آراء عدة أفراد قبل اتخاذ القرار. 2. أسلوب الخبرة: حيث يعتمد القائد على تجربته الشخصية في اتخاذ القرارات. 3. أسلوب الحكم الشخصي: الذي يعتمد على الحدس والرؤية الشخصية للقائد. كما بينت الدراسة أن أسلوب الحكم الجماعي هو الأكثر استخداماً في الأزمات، يليه أسلوب الخبرة، في حين أن أسلوب الحكم الشخصي يأتي في المرتبة الأخيرة. تشير النتائج أيضاً إلى أن القيادات الإدارية التي تم تدريبها بشكل جيد على اتخاذ القرارات في الأزمات كانت أكثر قدرة على اتخاذ قرارات فعالة. تأثير هذه الأساليب على أداء الموظفين في شركة أرامكو: في شركة أرامكو، يتطلب الأمر أساليب قيادة مرنة يمكنها التكيف مع التحديات المفاجئة مثل الأزمات. كما أوضحت دراسة (آل مفتاح ٢٠٢٤)، فإن

أسلوب القيادة التحويلية قد يساهم في تحسين أداء الموظفين من خلال تحفيزهم ورفع معنوياتهم، بينما تعتبر القيادة الأوتوقراطية أكثر فاعلية في الأوقات التي تتطلب قرارات سريعة وحاسمة.

أشارت دراسة (آل مفتاح ٢٠٢٤) إلى أهمية أساليب القيادة المتبعة أثناء الأزمات وكيفية تأثيرها على اتخاذ القرارات. في هذه الدراسة التي تناولت أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود، تم تحديد عدة أساليب قيادية تقليدية وحديثة يتم استخدامها من قبل القيادات الإدارية، مثل 1. أسلوب الحكم الجماعي: الذي يعتمد على جمع آراء عدة أفراد قبل اتخاذ القرار. 2. أسلوب الخبرة: حيث يعتمد القائد على تجربته الشخصية في اتخاذ القرارات. 3. أسلوب الحكم الشخصي: الذي يعتمد على الحدس والرؤية الشخصية للقائد. كما بينت الدراسة أن أسلوب الحكم الجماعي هو الأكثر استخدامًا في الأزمات، يليه أسلوب الخبرة، في حين أن أسلوب الحكم الشخصي يأتي في المرتبة الأخيرة. تشير النتائج أيضًا إلى أن القيادات الإدارية التي تم تدريبها بشكل جيد على اتخاذ القرارات في الأزمات كانت أكثر قدرة على اتخاذ قرارات فعالة. تأثير هذه الأساليب على أداء الموظفين في شركة أرامكو: في شركة أرامكو، يتطلب الأمر أساليب قيادة مرنة يمكنها التكيف مع التحديات المفاجئة مثل الأزمات. كما أوضحت دراسة (آل مفتاح ٢٠٢٤)، فإن أسلوب القيادة التحويلية قد يساهم في تحسين أداء الموظفين من خلال تحفيزهم ورفع معنوياتهم، بينما تعتبر القيادة الأوتوقراطية أكثر فاعلية في الأوقات التي تتطلب قرارات سريعة وحاسمة.

٢.٢. المتغير المستقل

التعريف:

أساليب القيادة الإدارية تشير إلى الطرق والاستراتيجيات التي يستخدمها القائد لإدارة فرق العمل، التأثير في الموظفين، وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. تختلف أساليب القيادة من قائد لآخر وفقًا للشخصية، الوضع التنظيمي، والبيئة التي يعمل فيها. تشمل الأساليب الرئيسية القيادة التحويلية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، و القيادة التوجيهية.

التطور:

أساليب القيادة الإدارية قد تطورت بشكل كبير مع الزمن. بدأت القيادة التقليدية تتمحور حول القيادة الأوتوقراطية التي تركز على السلطة والسيطرة، حيث كان القائد يتخذ قراراته منفردًا. مع مرور الوقت،

ظهرت أساليب أكثر مرونة وشمولية مثل القيادة الديمقراطية التي تتيح للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات، و القيادة التحويلية التي تركز على تحفيز الموظفين وتحفيزهم نحو الإبداع والابتكار. في العصر الحديث، أصبح هناك تركيز متزايد على القيادة المشتركة و القيادة الخدمية التي تركز على الخدمة والرفاهية الموظفين.

الأبعاد الرئيسية :أساليب القيادة الإدارية

التوجيه: يشير إلى مدى وضوح الأهداف والتوجيهات التي يقدمها القائد للفريق.

التفاعل: يرتبط بمدى التفاعل والتواصل بين القائد والموظفين.

التفويض: يشير إلى مدى منح القائد الموظفين درجة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.

التحفيز: يتعلق بالطرق التي يستخدمها القائد لتحفيز الفريق لتحقيق أهدافه.

المرونة: يشير إلى قدرة القائد على التكيف مع التغيرات والظروف المختلفة في بيئة العمل

النظريات المرتبطة بأساليب القيادة الإدارية

نظرية القيادة التحويلية (Bass): (1985)

- القيادة التحويلية تركز على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف عالية من خلال إلهامهم ورفع معنوياتهم وتطوير مهاراتهم.

نظرية القيادة الأوتوقراطية:

- تعتمد على السلطة المركزية التي يتخذ فيها القائد جميع القرارات، وتستخدم في البيئات التي تتطلب سرعة و حسمًا في اتخاذ القرارات.

نظرية القيادة الديمقراطية:

- تركز على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، حيث يتم التشاور مع الفريق، ما يعزز من الالتزام الجماعي و الابتكار.

نظرية القيادة الموقفية (Hersey and Blanchard): (1969)

- تقترح أن القيادة المثلى تعتمد على المواقف وظروف العمل، حيث يختار القائد الأسلوب الأنسب بناءً على مدى استعداد الموظفين في العمل.

٢,٣. المتغير التابع

التعريف: أداء الموظفين يشير إلى فعالية و كفاءة الموظف في أداء المهام الوظيفية داخل المنظمة. يتضمن هذا المتغير عدة جوانب مثل الإنتاجية، الجودة، التحفيز الذاتي، و الالتزام بالمعايير والأنظمة المتبعة في المنظمة. يمكن قياس الأداء من خلال النتائج العملية التي يحققها الموظف وفقاً للأهداف المحددة.

التطور:

شهد أداء الموظفين تطوراً ملحوظاً في مجال البحث التنظيمي والإداري. في البداية، كان تقييم الأداء يعتمد بشكل أساسي على القياسات الكمية مثل عدد الوحدات المنتجة أو الوقت المستغرق لإتمام المهام. مع مرور الوقت، تطور مفهوم الأداء ليشمل الجودة و الابتكار و التحفيز الذاتي. في العصر الحديث، يُنظر إلى أداء الموظف على أنه مزيج من الإنتاجية، الابتكار، الرضا الوظيفي، و القدرة على التكيف مع التغيرات.

الأبعاد الرئيسية ف أداء الموظفين

١. الإنتاجية: مدى كفاءة الموظف في أداء المهام بشكل سريع وفعال.
٢. الجودة: مدى دقة وإتقان الموظف في تنفيذ مهام عمله.
٣. الالتزام: مدى تفاعل الموظف مع معايير العمل والسياسات التنظيمية.
٤. التحفيز الذاتي: قدرة الموظف على تحفيز نفسه لتحقيق الأهداف المقررة دون الحاجة إلى إشراف مستمر.
٥. الابتكار والإبداع: قدرة الموظف على تقديم حلول جديدة وتحقيق تحسينات في العمل.
٦. التعاون والعمل الجماعي: قدرة الموظف على التفاعل مع الفريق والعمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف المشتركة.

النظريات المرتبطة بأداء الموظفين :

١. نظرية التوقعات: (Vroom, 1964)

- تقترح أن أداء الموظف يعتمد على التوقعات حول المكافآت التي قد يحصل عليها بناءً على جهوده. أي أن الموظف يقيم علاقة الجهد بالمكافأة التي سيحصل عليها نتيجة لهذا الجهد.

٢. نظرية العدالة: (Adams, 1963)

- تؤكد هذه النظرية أن أداء الموظف يتأثر بمقارنة مدخلاته (مثل الجهد المبذول) و نتائجه (مثل المكافآت أو الترقيات). إذا شعر الموظف بأن هناك عدم عدالة في هذا التوزيع، فإن ذلك قد يؤثر سلباً على أدائه.

٣. نظرية التوزيع العادل: (Latham & Locke, 2007)

- تؤكد هذه النظرية على أن تحديد أهداف واضحة ودقيقة يؤدي إلى تحسين أداء الموظف . من خلال وضع أهداف قابلة للتحقيق، يتم تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم.

٤. نظرية الكفاءة الذاتية: (Bandura, 1997)

- تشدد هذه النظرية على أن أداء الموظف يعتمد على ثقته في قدراته الشخصية . عندما يعتقد الموظف أنه قادر على تحقيق الهدف، فإن أدائه سيكون أعلى.

٥. نظرية التحفيز: (Herzberg, 1959)

- تميز هذه النظرية بين العوامل التي تسبب الرضا (مثل التقدير والتطور المهني) والعوامل التي تسبب الاستياء (مثل ظروف العمل غير الجيدة). حسب هذه النظرية، أداء الموظف يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعوامل التحفيز الإيجابية.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية وأداء الموظفين

1. الأنماط القيادية وتأثيرها على الأداء

تُظهر الدراسات أن أسلوب القيادة يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين:

- القيادة الديمقراطية: تعزز من التحفيز والابتكار، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.
- القيادة الأوتوقراطية: قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية في بيئات العمل التي تتطلب قرارات سريعة، لكنها قد تؤثر سلبًا على الرضا الوظيفي.
- القيادة التوجيهية: تركز على التوجيه والتطوير، مما يُحسن من كفاءة الأداء على المدى الطويل.

2. الصراعات التنظيمية الناتجة عن أساليب القيادة

تشير الدراسات إلى أن بعض أساليب القيادة قد تُسبب صراعات داخل المنظمة:

- القيادة الأوتوقراطية: قد تُسبب صراعات بسبب قلة المشاركة في اتخاذ القرارات.
- القيادة الديمقراطية: قد تؤدي إلى صراعات إذا كانت المشاركة غير فعّالة أو غير منظمة.

3. الفجوات بين الأسلوب القيادي والأداء الفعلي

تُظهر بعض الدراسات وجود فجوات بين الأسلوب القيادي المُتبع والأداء الفعلي للموظفين:

- التدريب والتطوير: غياب برامج تدريبية فعّالة قد يؤدي إلى فجوة بين الأسلوب القيادي والأداء المتوقع.
- التواصل: نقص التواصل بين القيادة والموظفين يُساهم في اتساع هذه الفجوة.

٢,٥. الخاتمة

في هذا البحث، تم استعراض تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموظفين في شركة أرامكو. أظهرت الدراسات السابقة أن القيادة الديمقراطية تعزز من التحفيز و الابتكار لدى الموظفين، مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي. في المقابل، القيادة الأوتوقراطية قد تسهم في زيادة الإنتاجية في بيئات العمل التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة، ولكنها قد تؤثر سلبًا على الرضا الوظيفي للموظفين.

كما أكدت الدراسات على أهمية التواصل الفعال و التدريب المستمر في تقليل الفجوات بين الأسلوب القيادي و الأداء الفعلي للموظفين. وجود قيادة تحفيزية و دعم مستمر يسهم في رفع كفاءة الموظفين ويزيد من مستوى إنتاجيتهم.

آثار البحث المستقبلية تشير إلى إمكانية توسيع نطاق الدراسة لتشمل أساليب القيادة في بيئات عمل مشابهة لشركة أرامكو، مما يساهم في تقديم رؤى أكثر شمولية حول تأثير هذه الأساليب على أداء الموظفين. يمكن أيضًا دراسة العلاقة بين التحفيز الذاتي للموظفين وأدائهم في بيئات عمل متغيرة.

من خلال هذا البحث، يمكننا تقديم مساهمات هامة في تطوير استراتيجيات القيادة داخل شركة أرامكو، وتحقيق تحسين مستمر في أداء الموظفين. يساعد هذا البحث في تعزيز فهم العلاقة بين القيادة و الأداء الوظيفي، مما يسهم في تحقيق أهداف الشركة بطرق أكثر فعالية وكفاءة.

قائمة المراجع

- الزهران، ف.س. (٢٠١٨). *أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين*. (رسالة ماجستير). جامعة محمد خيضر_بسكرة، الجزائر.
- غزلي، ع. (٢٠١٨). *دور الأنماط القيادية في إدارة الصراع داخل المنظمة*. جامعة تيسمسيلت().
- العوفي، ه.س. (٢٠٢١). *دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة*. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة().
- الحبيشي، م. ن. أ.، ريان، ع. ر. م.، علي، ن. أ. م. (٢٠٢١). *أثر إدراك العدالة التفاعلية كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة الأوتوقراطية وعدم الرضا الوظيفي*. *المجلة العلمية لكلية التجارة (أسيوط)*، ٢٥٢-٢٣١، ٤١(٧٢). <https://dx.doi.org/10.21608/sjcf.2021.222227>
- ابو بكر، أ. ب.، وهبة، م.، رشيد، ح. (٢٠٢٢). *أثر القيادة التحويلية على تكوين التميز في الأداء: دراسة ميدانية عن المؤسسة الوطنية للنفط*. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ٣(٨١).
- <https://doi.org/10.21608/JCES.2022.231727>
- المجالي، م. ف. (٢٠٢٢). *القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات*. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، ٣(٨١).
- <https://doi.org/10.53796/hnsj3826>
- ميرغني، أ. (٢٠٢٣). *دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على المنظمات*. *المجلة العلمية للإدارة*.
- بلعربية، ب. (٢٠٢٣). *أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين* [رسالة ماجستير]، جامعة مولود معمري – تيزي وزو.

البلوشي، خ. إ. ح. (٢٠٢٣). القيادة التحويلية بوزارة التربية وأثرها على أداء مديري الإدارات التعليمية بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان. *مجلة كلية التربية*، ١٢٢ (١)، ٩٧-١٢٤.

<https://doi.org/10.21608/maed.2023.317949>

آل مفتاح، ف. (٢٠٢٤) أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة* ، ٧٤٤ (٢)، ١٠.21608/aja

ابو هدوبة، ك. أ. س. (٢٠٢٥). بناء أنموذج للقيادة الفعالة للمديرين في ضوء العلاقة بين الانماط القيادية التربوية السائدة لدى مديري المدارس الابتدائية العربية في النقب والأداء الوظيفي لدى المعلمين وجهة نظر المعلمين والإداريين. (رسالة دكتوراه) جامعة العربية الامريكية

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
<https://doi.org/10.1037/h0040968>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hal

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freema

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire (MLQ) handbook of leadership*. Mind Garden.

Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 16(5), 265-268.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2007.00526.x>

Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations (8th ed.)*. Pearson Education.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice (8th ed.)*. SAGE Publication

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان:

السيدات والسادة الأعزاء،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نقوم في هذا البحث العلمي بدراسة تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموظفين في شركة أرامكو. يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء وتجاربكم الشخصية التي ستساهم بشكل كبير في تحليل العلاقة بين أساليب القيادة و أداء الموظفين داخل الشركة. هذا البحث جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس إدارة من جامعة ميدوشن، ويعكس تأثيره المباشر على بيئة العمل في شركة أرامكو. نرجو منكم قراءة الاستبيان بعناية والإجابة على الأسئلة بوضع علامة صح في المربع الذي يعكس رأيكم بدقة.

نشكر لكم تعاونكم المسبق وحرصكم على دعم هذه الدراسة لتحقيق أهدافها. نود أن نؤكد لكم أن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

المستوى التعليمي:

☐ تعليم ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

العمر:

☐ أقل من ٢٠ سنة

☐ من ٢٠ إلى ٣٠ سنة

☐ من ٣٠ إلى ٤٠ سنة

☐ من ٤٠ إلى ٥٠ سنة

☐ أكثر من ٥٠ سنة

سنوات الخبرة:

☐ من ٢ إلى ٥ سنوات

☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات

☐ من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة

☐ من ١٥ سنة فأكثر

الأستبيان الأول: أساليب القيادة الإدارية وأثرها

على الموظفين

في شركة ارامكو

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	يتم استخدام أسلوب القيادة التحويلية لتحفيز الموظفين وتعزيز الإبداع.			
2	القيادة الأوتوقراطية تساعد في اتخاذ قرارات سريعة في الأزمات.			
3	القيادة الديمقراطية تساهم في تحسين روح الفريق والتعاون بين الموظفين			
4	القيادة التوجيهية تعمل على تحسين كفاءة أداء الموظفين من خلال التوجيه المباشر			
5	يتم تقديم التدريب المستمر لتطوير مهارات الموظفين على أساليب القيادة الحديثة			
6	لتواصل الفعال بين القائد والموظف يساهم في تحسين الأداء الوظيفي			
7	وجود أسلوب قيادة تحفيزي يرفع من مستوى الإنتاجية لدى الموظفين.			
8	أسلوب القيادة الأوتوقراطية قد يؤدي إلى زيادة التوتر والضغط على الموظفين			
9	يتم تحفيز الموظفين من خلال مكافآت معنوية تحسن أداءهم			
10	ساليب القيادة المتنوعة في الشركة تؤثر بشكل إيجابي على التحفيز الذاتي للموظفين			
11	المشاركة في اتخاذ القرارات تعزز الرضا الوظيفي وتحسن الأداء			

الأستبيان الثاني: العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية والتحفيز في تحسين الأداء الوظيفي في شركة ارامكو

الرقم	السؤال	موافق	محايد	غير موافق
1	يتم تحفيز الموظفين من خلال استخدام أسلوب القيادة التحويلية.			
2	أسلوب القيادة الأوتوقراطية يعزز من الإنتاجية في البيئات ذات الضغط العالي.			
3	القيادة الديمقراطية تساهم في تحسين الابتكار داخل الفريق.			
4	يتم تعزيز التحفيز الذاتي من خلال أسلوب القيادة التوجيهية.			
5	أسلوب القيادة التحويلية يساعد في زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات.			
6	يتم استخدام التدريب المستمر في تحسين أداء الموظفين على أساليب القيادة الحديثة.			
7	التعاون الجماعي في بيئة العمل يعزز من أداء الموظفين بفضل القيادة الديمقراطية.			
8	يتم تحفيز الموظفين من خلال الجوائز والمكافآت التي تقدمها القيادة.			
9	يتم تحسين أداء الموظفين بشكل أكبر عند استخدام أسلوب القيادة المشاركة.			