

The Impact of Leadership Styles on Organizational Performance

Hala Fawaz Althaqfiy

Advisors:

Dr. Faisal Abd Alhamed Mohammad Hassan

Dr. Faiz Aljrad

2025

تأثير أنماط القيادة على كفاءة وأداء المؤسسات

إعداد الطالبة:

هلا فواز الثقفي

إشراف:

د. فيصل عبدالحميد محمد حسن

د. فايز الجراد

2025

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير أنماط القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي داخل المؤسسات، مع التركيز على العلاقة بين أسلوب القيادة وعناصر الأداء مثل الإنتاجية، جودة العمل، ورضا العاملين. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستند إلى المصادر الأولية والثانوية لتجميع المعلومات المتعلقة بالقيادة والأداء التنظيمي.

أظهرت نتائج البحث أن القيادة التحويلية والديمقراطية لها تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي مقارنة بالأنماط الأخرى، وأن اختيار النمط القيادي المناسب لطبيعة المؤسسة وبيئتها التنظيمية يعزز الإنتاجية ورضا العاملين ويساهم في استدامة الأداء. كما تبين أن الأداء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل متداخلة، إلا أن القيادة الفعالة تبقى العامل الأكثر أهمية في تحسين النتائج التنظيمية.

ويخلص البحث إلى أن القيادة ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي عملية ديناميكية تؤثر بشكل مباشر على فاعلية المؤسسة، مما يبرز أهمية تطوير مهارات القادة وتطبيق أساليب قيادية ملائمة لتحقيق أعلى مستويات الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية:

القيادة، أنماط القيادة، الأداء التنظيمي.

Abstract

This study aims to examine the impact of different leadership styles on organizational performance within institutions, focusing on the relationship between leadership styles and performance elements such as productivity, work quality, and employee satisfaction. The research adopts a descriptive-analytical approach and relies on primary and secondary sources to gather relevant information on leadership and organizational performance.

The results indicate that transformational and democratic leadership styles have a significant positive effect on organizational performance compared to other styles, and that selecting the appropriate leadership style according to the institution's nature and organizational environment enhances productivity, employee satisfaction, and performance sustainability. The study also shows that organizational performance is influenced by multiple interrelated factors, but effective leadership remains the most crucial factor in improving organizational outcomes.

The research concludes that leadership is not merely an administrative function but a dynamic process that directly affects institutional effectiveness, highlighting the importance of developing leadership skills and applying suitable leadership styles to achieve the highest levels of organizational performance.

Keywords:

Leadership, Leadership Styles, Organizational Performance.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، وقدم دعماً علمياً ومعنوياً طوال فترة إعداد الدراسة.

أتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الكرام على توجيهاتهم القيمة، وإثرائهم المستمر بالملاحظات والإرشادات التي ساعدت على إنجاز البحث وتحقيق أهدافه.

ولا يفوتني أن أشكر أسرتي وأصدقائي على دعمهم المتواصل وتشجيعهم لي طوال فترة إعداد البحث، مما كان له أثر كبير في استكمال هذا العمل بنجاح.

وفي النهاية، أرجو أن يكون هذا البحث إضافة علمية مفيدة في مجال القيادة والأداء التنظيمي، وأن يساهم في إثراء المعرفة والإدارة الفعالة داخل المؤسسات.

فهرس المحتويات

2	الملخص
3	الشكر والتقدير
4	فهرس المحتويات
6	قائمة بالمصطلحات
7	الفصل الأول: الإطار النظري
8	مقدمة
10	المراجعة الأدبية
12	مشكلة البحث
13	فرضيات البحث
13	أهداف البحث
14	أهمية البحث
14	منهجية البحث
15	محددات البحث
16	الفصل الثاني: القيادة (مفهومها _ نظريتها _ أساليبها)
18	المبحث الأول: مفهوم القيادة وأهميتها
23	المبحث الثاني: أنماط القيادة
27	المبحث الثالث: نظريات القيادة
32	الفصل الثالث: الأداء التنظيمي
34	المبحث الأول: مفهوم الأداء التنظيمي
35	المبحث الثاني: أهداف الأداء التنظيمي و عناصره
38	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي
42	الفصل الرابع: تأثير أنماط القيادة على الأداء التنظيمي
44	المبحث الأول: العلاقة بين أنماط القيادة والأداء التنظيمي

47	المبحث الثاني: دراسة حالة
52	الخاتمة
56	المراجع

قائمة المصطلحات:

القيادة:

قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف محددة، مع استخدام مهارات التحفيز والتنسيق والتوجيه.

أنماط القيادة:

الطرق أو الأساليب التي يتبعها القائد في إدارة الأفراد وتنظيم العمل، وتشمل القيادة التحويلية، التبادلية، الديمقراطية، والأوتوقراطية.

القيادة التحويلية:

النمط القيادي الذي يسعى لتحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم، من خلال رؤية ملهمة وتشجيع الإبداع والمبادرة.

: القيادة التبادلية

النمط القيادي الذي يركز على المكافآت والعقوبات لضمان تنفيذ المهام وتحقيق أهداف الأداء.

الأداء التنظيمي:

مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، ويشمل الإنتاجية، جودة العمل، ورضا العاملين.

الفصل الأول: الإطار النظري

مقدمة:

تُعد المنظمات الحديثة بيئات ديناميكية تتسم بالتغير المستمر في التقنيات والأساليب الإدارية، مما يجعل قدرتها على التكيف وتحسين الأداء التنظيمي ضرورة ملحة لضمان الاستمرار والنمو. ويأتي العنصر البشري في قلب هذه المنظمات، بوصفه المحرك الأساسي لعملياتها وإنجازاتها؛ ومن هنا تبرز القيادة بوصفها أحد أهم العوامل المؤثرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. فالقيادة الفعالة لا تقتصر على إصدار الأوامر أو الرقابة، بل تشمل القدرة على التأثير، وتحفيز العاملين، واستثمار قدراتهم بأفضل صورة ممكنة، بما ينعكس مباشرة على جودة الأداء التنظيمي وكفاءته.

ومع التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، أصبحت دراسة أنماط القيادة وتحديد أساليبها الأكثر فاعلية في تحسين الأداء التنظيمي من الموضوعات الأساسية في الإدارة الحديثة. إذ تختلف الأنماط القيادية في توجهاتها وأساليبها ما بين القيادة التحويلية، والتبادلية، والديمقراطية، والأوتوقراطية، وغيرها، مما يجعل تأثيرها على العاملين والأداء الكلي للمنظمة متفاوتًا وفقًا لطبيعة النمط القيادي والظروف المحيطة. كما أن فهم النظريات القيادية المتعددة يساعد في تفسير السلوك القيادي داخل المؤسسات، ويوفر إطارًا لصياغة استراتيجيات إدارية فعالة.

وفي المقابل، يُعد الأداء التنظيمي معيارًا أساسيًا للحكم على نجاح المؤسسات وقدرتها التنافسية، إذ يعبر عن مدى تحقيقها لأهدافها من خلال كفاءة عملياتها، وجودة مخرجاتها، وفاعلية استخدام مواردها. ويتأثر الأداء التنظيمي بمجموعة من العوامل، من أهمها: القدرات البشرية، البيئة التنظيمية، الاستراتيجيات الإدارية، والقيادة. ومن هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين القيادة—بمختلف أنماطها—والأداء التنظيمي، باعتبارها علاقة جوهرية تحدد مستوى إنتاجية المؤسسة، وقدرتها على التكيف، واستدامة نجاحها.

وانطلاقًا من ذلك، جاء هذا البحث ليقدم إطارًا تحليليًا متكاملًا لدراسة تأثير أنماط القيادة على الأداء التنظيمي، من خلال تناول الموضوع في أربعة فصول رئيسية؛ حيث يتناول الفصل الأول خطة البحث بما تتضمنه من مشكلة البحث، وأهدافه، وأهميته، وحدوده ومنهجيته. فيما يعرض الفصل الثاني مفهوم القيادة، وأنماطها، ونظرياتها الأساسية. أما الفصل الثالث فيتناول الأداء التنظيمي من حيث مفهومه، والعوامل المؤثرة عليه، وأهدافه، وعناصره. ويختتم البحث بالفصل الرابع الذي يناقش العلاقة بين القيادة والأداء التنظيمي، ويوضح كيف تسهم الأنماط القيادية المختلفة في رفع كفاءة الأداء وتحقيق النتائج المرجوة داخل المؤسسات.

وبذلك يسعى هذا البحث إلى الإسهام في إثراء الأدبيات الإدارية، وتقديم معرفة علمية يمكن أن يستفيد منها الباحثون والقياديون وصناع القرار في المؤسسات المختلفة لتحقيق أفضل مستويات الأداء التنظيمي. اعتمادًا على قيادة فعّالة ومؤثرة.

المراجعة الأدبية:

دراسة علي (٢٠١٦): علاقة نمط القيادة التبادلية والتحويلية بسلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل.

هدف الدراسة:

بيان العلاقة بين نمط القيادة التبادلية والتحويلية وسلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل.

معرفة تأثير كلا النمطين على سلوكيات القادة للانضباط الإداري.

تحديد أكثر النمطين تأثيراً على سلوكيات القادة للانضباط الإداري.

معرفة الفروق في إدراك العاملين لسلوكيات قادتهم للانضباط الإداري في العمل.

نتائج الدراسة:

وُجد ارتباط بين نمط القيادة وسلوكيات القادة من حيث الخصوصية، الاتساق، والتوقيت المناسب.

هناك ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية وجميع سلوكيات القادة للانضباط الإداري.

لنمط القيادة تأثير على سلوكيات القادة للانضباط الإداري، مع كون القيادة التحويلية أكثر تأثيراً من التبادلية.

دراسة جاري (٢٠١٧): العلاقة بين القيادة التحويلية للمديرين والابتكار والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نمط القيادة التحويلية على:

تحسين الابتكار في العمليات.

تحسين الأداء الابتكاري، سواء بشكل مباشر أو عبر الثقافة الابتكارية كمتغير وسيط تفاعلي.

نتائج الدراسة:

للقيادة التحويلية تأثير مباشر على الأداء الابتكاري والابتكار في العمليات.

هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة التحويلية وبين كل من الابتكار في العمليات والأداء الابتكاري، في

ظل الثقافة الابتكارية كمتغير وسيط.

تدريب القيادات على مهارات القيادة التحويلية كجزء من خطط التطوير الإداري للشركات يدعم خلق ثقافة ابتكارية، مما يساعد في تنمية الابتكار وتحسين مؤشرات الأداء الابتكاري.

دراسة ميلر (٢٠١٨): استخدام مدخل إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي

هدف الدراسة:

معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي في المنظمات.
التعرف على دور مصادر المعرفة والعوامل التي تساهم في تحسين طرق الاستفادة منها.
معرفة الطرق والوسائل لاستخدام إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي.
معرفة دور رأس المال البشري في تحسين الأداء التنظيمي والعوامل التي تساهم في تطويره.
التعرف على الطرق والوسائل لاستخدام رأس المال البشري في تحسين الأداء التنظيمي.

نتائج الدراسة:

يوجد دور إيجابي لإدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي.
أهم مصادر المعرفة التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي هي تدريب العاملين.
أهم العوامل لتحقيق الاستفادة هي تنمية مهارات العاملين لتبادل الآراء.
يوجد دور لرأس المال البشري في تحسين الأداء التنظيمي، وأهم العوامل التي تزيد من الاستفادة منه هي استقطاب الكفاءات.

الطرق والوسائل لاستخدام رأس المال البشري تشمل تطوير العاملين وتبني الأفكار المبتكرة.

دراسة تاسي (٢٠٢٠): الأنماط القيادية والرضا الوظيفي للعاملين

هدف الدراسة:

التعرف على دور الأنماط القيادية الديمقراطية، الحرة، والتحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات.

تحديد دور متطلبات النمط القيادي الحر، مثل تفهم مشاعر العاملين، تشجيع المبادرة، وتنظيم العمل، في تحقيق الرضا الوظيفي.

نتائج الدراسة:

العاملون يكونون أكثر رضا مع النمط القيادي الذي يحترم رؤوسيه. النمط القيادي الذي يركز على تنمية العلاقة مع العاملين يساهم في زيادة رضاهم الوظيفي. اختيار النمط القيادي الملائم للقيادات في المنظمات يساعد في الوصول إلى مستوى مناسب من الرضا الوظيفي لدى العاملين. هناك دور إيجابي لتوفير متطلبات النمط القيادي الحر (تفهم مشاعر العاملين، تشجيع المبادرة، وتنظيم العمل) في تعزيز الرضا الوظيفي.

مشكلة البحث:

تواجه العديد من المؤسسات في الوقت المعاصر تحديات متزايدة تتعلق بتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء التنظيمي، في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر وازدياد المنافسة. ورغم التقدم الكبير في الأساليب الإدارية الحديثة، ما تزال بعض المنظمات تعاني من انخفاض الإنتاجية، وضعف الدافعية لدى العاملين، وتذبذب جودة الأداء. وتشير معظم الدراسات الإدارية إلى أن القيادة تعد أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء، نظراً لقدرتها على توجيه العاملين، وتحفيزهم، وبناء بيئة تنظيمية إيجابية.

ومع ذلك، فإن اختلاف أنماط القيادة بين القادة—كالقيادة التحويلية، والتبادلية، والديمقراطية، والأوتوقراطية—يجعل أثر كل نمط على الأداء التنظيمي متفاوتاً، مما يخلق فجوة معرفية حول النمط الأكثر فاعلية في تعزيز أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة. كما أن هناك حاجة لدراسة العلاقة بين هذه الأنماط والنتائج التنظيمية بشكل أعمق، خصوصاً أن بعض المؤسسات قد تتبنى أنماطاً قيادية لا تتناسب مع بيئتها أو مواردها البشرية، مما ينعكس سلباً على الأداء.

ومن هنا تتحدد مشكلة البحث في:

عدم وضوح مدى تأثير أنماط القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي داخل المؤسسات، وأي هذه الأنماط يسهم بشكل أكبر في تحسين عناصر الأداء التنظيمي وتعزيز فاعلية المؤسسة.

وينبثق من المشكلة الرئيسة السؤال التالي:

ما مدى تأثير أنماط القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي داخل المؤسسات؟

وللإجابة على هذا السؤال، يتفرع عنه ما يلي:

الأسئلة الفرعية:

ما هي أنماط القيادة الشائعة داخل المؤسسات، وما الفروق الرئيسية بينها؟

ما العوامل التي تؤثر في مستوى الأداء التنظيمي من منظور إداري؟

كيف يختلف تأثير كل نمط قيادي على عناصر الأداء التنظيمي؟

فرضيات البحث:

تستند فرضيات البحث إلى مشكلة البحث الرئيسة والأسئلة الفرعية، حيث تهدف إلى اختبار العلاقة بين أنماط القيادة والأداء التنظيمي، ومعرفة مدى تأثير كل نمط قيادي على عناصر الأداء داخل المؤسسات.

الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة بين أنماط القيادة والأداء التنظيمي داخل المؤسسات.

الفرضيات الفرعية:

توجد فروق بين أنماط القيادة من حيث أساليبها ودرجة تأثيرها داخل المؤسسات.

توجد علاقة بين العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي ومستوى الأداء المتحقق داخل المؤسسة.

يختلف تأثير كل نمط قيادي على عناصر الأداء التنظيمي مثل الإنتاجية وجودة العمل ورضا العاملين.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة والأداء التنظيمي داخل المؤسسات، وتحديد

تأثير كل نمط قيادي على عناصر الأداء المختلفة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

تحديد أنماط القيادة الشائعة داخل المؤسسات وخصائص كل نمط.

توضيح العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي وقياس مستوى هذا الأداء.

تحليل العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة ومستويات الأداء التنظيمي.
تحديد النمط القيادي الأكثر فاعلية في تحسين الإنتاجية ورضا العاملين وجودة العمل.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة ومستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسات، وهو ما يساهم في تعزيز الفهم العلمي للقيادة وأثرها على النتائج التنظيمية. كما يهدف البحث إلى تقديم إطار عملي يساعد صناع القرار والإداريين على اختيار الأنماط القيادية الأنسب التي تعزز الإنتاجية، وتحفز العاملين، وترفع مستوى جودة العمل داخل المؤسسة. ومن الناحية المجتمعية، فإن تحسين الأداء التنظيمي يساهم في رفع كفاءة المؤسسات وتقديم خدمات ومنتجات أفضل، مما يعكس تأثيراً إيجابياً على التنمية المؤسسية والاقتصادية، ويعزز قدرة المؤسسات على المنافسة والتكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئة العمل.

منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف إلى دراسة الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقة بين أنماط القيادة والأداء التنظيمي داخل المؤسسات. ويساعد هذا المنهج على وصف خصائص المتغيرات المختلفة، وتحديد مدى تأثير كل نمط قيادي على عناصر الأداء التنظيمي، مثل الإنتاجية وجودة العمل ورضا العاملين.

كما يعتمد البحث على المصادر الأولية والثانوية لجمع المعلومات. تشمل المصادر الأولية البيانات الأصلية المتعلقة بالقيادة والأداء التنظيمي في المؤسسات، في حين تشمل المصادر الثانوية مراجعة الدراسات السابقة، الكتب، والمراجع العلمية ذات الصلة بالموضوع.

تتيح هذه المنهجية فهم العلاقة بين القيادة والأداء التنظيمي بشكل علمي، وتساعد على تقديم توصيات عملية للإداريين والقادة لتحسين الأداء وتعزيز فاعلية المؤسسات.

محددات البحث:

يواجه هذا البحث مجموعة من القيود التي قد تؤثر على إجراء الدراسة وتحليل نتائجها، ومن أبرزها: محدودية توفر البيانات الدقيقة والكاملة المتعلقة بأنماط القيادة والأداء التنظيمي في بعض المؤسسات، مما قد يؤثر على شمولية النتائج. اعتماد البحث على المعلومات المقدمة من الموظفين والقادة، والتي قد تتضمن تحيزات شخصية أو تقييدات في التقييم الذاتي. صعوبة تعميم النتائج على جميع المؤسسات نظراً لاختلاف طبيعة العمل والثقافة التنظيمية بين مؤسسة وأخرى. القيود المتعلقة بالوقت والموارد المتاحة لإتمام الدراسة وتحليل البيانات بشكل موسع وشامل.

الفصل الثاني:

القيادة (مفهومها - نظرياتها - أساليبها)

تمهيد :

يُعدّ موضوع القيادة من المواضيع المحورية في علم الإدارة وعلم السلوك التنظيمي، إذ تُعتبر القيادة العامل الأساسي الذي يوجه الجماعات نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وقد شهد مفهوم القيادة تطورًا كبيرًا عبر العصور، حيث تنوعت تعريفاته ومقارباته بين التركيز على الصفات الشخصية للقائد، والسلوكيات العملية أثناء ممارسة القيادة، وطبيعة المواقف والظروف المحيطة بالقائد وفريقه.

يتناول هذا الفصل دراسة مفهوم القيادة وأهميتها في المجتمع والمؤسسات، مع إبراز الصفات الأساسية للقائد الفعّال، ومصادر القوة التي تمكنه من التأثير، إضافة إلى العناصر الجوهرية للقيادة التي تضمن نجاحها. كما يستعرض الفصل أنماط القيادة المختلفة، من الديمقراطية إلى التسلطية والفوضوية، ويفسح المجال لفهم كيفية تأثير أسلوب القيادة على الأفراد والجماعات. وأخيرًا، يستعرض الفصل أهم النظريات التي تفسر القيادة من زوايا متعددة، بدءًا من نظرية السمات، مرورًا بنظريات السلوك الإداري والشبكة الإدارية، وصولًا إلى نظريات المواقف والخط المستمر، بهدف تقديم تصور شامل لمفهوم القيادة وآليات تطبيقها في الواقع العملي.

المبحث الأول: مفهوم القيادة وأهميتها:

سنتناول في هذا المبحث تعريف القيادة, أهمية القيادة, صفات القائد, مصادر القيادة, وعناصر القيادة.

أ- تعريف القيادة:

تعددت تعاريف القيادة في الأدبيات الإدارية، ومن أبرزها ما يأتي:

يعرفها تيد: بأنها القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين. (أبو نصر, 2007).

كما يعرفها نيومان: بأنها توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف. (بلال, 2005).

ويرى العلاق: أن القيادة هي مجموعة من النشاطات والفعاليات التي ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلّ المشكلات المتعددة. (العلاق, 2009).

وتُعرف كذلك بأنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وتشمل توجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه الصحيح، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. (عبودي, 2010).

ب- أهمية القيادة:

تُعدّ القيادة حجر الأساس في بناء المجتمعات والمؤسسات، فهي التي تضبط مسار الجماعات وتمنع الفوضى وتضمن استمرار الحياة بصورة منظمة ومتوازنة. ولو غابت القيادة لاضطربت حياة الناس، ولأصبح القوي يسيطر على الضعيف، ولعمّ الفساد.

وهذا دليل على أن وجود قيادة حكيمة ضرورة لحفظ التوازن وتحقيق الاستقرار.

وتبرز أهمية القيادة من خلال دورها المحوري في ربط خطط المؤسسة المستقبلية بواقع العمل اليومي، فهي تشكل حلقة الوصل بين الرؤى والرسالة من جهة، وبين العاملين وتنفيذ الخطط من جهة أخرى. كما تمثل القيادة الإطار العام الذي تنطلق منه أهداف المؤسسة، بحيث يكون هذا الإطار قائماً على الابتكار والخيال الخلاق والشجاعة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، مع الالتزام بالنظم والقيم التي ترتكز عليها المؤسسة.

وتسهم القيادة الفعّالة في نشر الجوانب الإيجابية داخل المؤسسة وتعزيزها، وفي المقابل تعمل على تقليص الآثار السلبية ومعالجتها كلما أمكن ذلك. وهي مسؤولة كذلك عن متابعة الخطط وتنفيذها على أرض الواقع، والسيطرة على المشكلات التي قد تعترض العمل، مما يساهم في تحقيق أفضل مردود ممكن ورفع مستوى الأداء العام.

كما تُعد القيادة عنصراً أساسياً في رعاية الأفراد وتنميتهم وتدريبهم، فهي تستثمر في العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة. ومن مهام القيادة أيضاً مواكبة التغيرات البيئية والتطورات المحيطة، وتسخيرها لخدمة المؤسسة وتوجهاتها، بما يسمح لها بالحفاظ على تنافسيتها واستمراريتها. ولا يقتصر دور القيادة على إدارة العمل فحسب، بل يمتد ليشمل تنظيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد على مختلف المستويات، إذ تعمل على خلق بيئة عمل صحية يسودها التفاهم والتعاون. وتساهم القيادة كذلك في تسهيل تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة من خلال توجيه جهود الجميع نحو غاية واحدة. وتبرز أهمية القيادة أيضاً في قدرتها على التعامل مع مشكلات الجماعة، بحيث تعمل على السيطرة عليها وحلّها بصورة فعّالة، فضلاً عن إدارتها للخلافات وترجيح الآراء المختلفة بما يخدم مصلحة المجموعة. كما تساعد القيادة على تدعيم الجوانب الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان. (يوسف العتوم، 2009).

ج- صفات القائد:

تشير الدراسات والبحوث التي اهتمت بظاهرة القيادة إلى أن القائد الناجح يجب أن يمتلك مجموعة من الصفات الأساسية التي تمكّنه من إدارة الجماعة بفاعلية وتحقيق الأهداف المرجوة. ومن أبرز هذه الصفات: تُعد القدرة على التفاعل الاجتماعي من أهم الصفات، إذ ينبغي أن يتحلّى القائد بروح المشاركة الإيجابية في التعامل مع أفراد الجماعة، وأن يكون قادراً على التكيف مع احتياجاتهم، وفهم مشكلاتهم، والسعي لحلّها بما يعزز التعاون والانسجام داخل الجماعة. فالتفاعل الاجتماعي الناجح يجعل القائد مقبولاً وموثوقاً، ويحفّز الأفراد على العمل بروح الفريق الواحد.

كما تتمثل إحدى الصفات الحيوية في اليقظة والانتباه المستمر، حيث يجب أن يكون القائد دائم الاستعداد للتعامل مع أي ظرف طارئ أو مشكلة مفاجئة تواجه الجماعة، مع القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والصائبة التي تضمن استمرار سير العمل دون تعطيل.

ويُعد الحث على تحقيق أهداف الجماعة صفة مركزية أيضًا، ويتم ذلك من خلال وضع خطط واضحة ومدرسة بعناية، ومتابعة تنفيذها بصورة مستمرة، ومراجعة النتائج بشكل دوري لتصحيح الأخطاء ومعالجة السلبيات، بما يضمن سير العمل بكفاءة وتحقيق النتائج المرجوة.

وتعتبر صفة التنظيم من السمات الجوهرية للقائد، إذ يقوم بوضع خطط محددة بزمان معين، وتوزيع المهام بطريقة منهجية، ومتابعة التقدم نحو تحقيق الأهداف، مما يخلق بيئة عمل منظمة وفعّالة تقلّل من الارتباك والفوضى.

ويحتاج القائد كذلك إلى قوة التحمل، سواء على الصعيد البدني أو العقلي، إذ تمكّنه هذه الصفة من مواجهة التحديات والصعوبات، والاستمرار في إنجاز المهام المكلف بها حتى النهاية، مهما كانت الظروف معقدة أو مرهقة.

ولا يقل عن ذلك أهمية التخطيط الاستراتيجي، حيث ينبغي على القائد وضع خطط واقعية وطويلة الأمد لتحقيق أهداف الجماعة المستقبلية، مع القدرة على تنسيق جهود الأفراد وتوجيهها بما يضمن تكامل العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

كما تُعد الحكمة من الصفات الجوهرية للقائد، والتي تمكنه من تقدير الأمور بدقة، وموازنة الخيارات المختلفة، واتخاذ القرارات الموضوعية والواقعية التي تحقق أفضل النتائج للجماعة.

ولا يمكن إغفال التقدير والتقبّل والاعتراف المتبادل بين القائد وأتباعه، إذ يتعين على القائد خلق جو من الاحترام والمودة والثقة المتبادلة، مما يعزز الروابط الإنسانية ويحفّز الأفراد على الالتزام والتعاون.

وتتضمن الصفات الأساسية أيضًا الولاء، سواء كان للوطن، أو للمؤسسة، أو للرؤساء، أو للمرؤوسين، وهو ما يعكس التزام القائد بالقيم والمبادئ التي يقوم عليها المجتمع أو المؤسسة.

وأخيرًا، تُعد القدرة على الإنتاج وتحفيز الآخرين على العمل من السمات البارزة، إذ يجب أن يمتلك القائد الإرادة القوية والمثابرة، وأن يحفّز الأفراد ويشجعهم على بذل الجهد، ومتابعة أدائهم بشكل مستمر، لضمان تحقيق أهداف الجماعة بكفاءة وحماس مستمر. (بوراس، 2013).

د- مصادر القيادة:

تُعتبر القيادة نتيجة لتفاعل مجموعة من العناصر المختلفة، فهي ليست مقتصرة على جانب واحد فقط، بل تمزج بين الصفات الشخصية للقائد، والعوامل الجماعية المرتبطة بالمرؤوسين، والعوامل التنظيمية المرتبطة بنظام المؤسسة. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن مصادر قوة القيادة تنبثق بشكل أساسي من السلطة الرسمية التي يمنحها المنصب الوظيفي للقائد، بالإضافة إلى الصفات الشخصية والذاتية للقائد نفسه، والتي تعكس قدراته ومهاراته القيادية.

المصادر الرسمية والسلطة:

تشكل السلطة الرسمية التي يمنحها المركز الوظيفي للقائد أحد أهم مصادر القوة والقدرة على التأثير. فالسلطة تمكن القائد من توقيع الجزاءات، ومنح المكافآت، ومتابعة الالتزام بالقوانين والسياسات المعمول بها داخل المؤسسة. ويعتمد تأثير هذه السلطة على توقعات المرؤوسين، فخوفهم من العقوبات أو رغبتهم في الحصول على المكافآت يعزز من قوة القائد وقدرته على توجيه الجماعة نحو الهدف المطلوب.

كما يرتبط مركز القائد الوظيفي مباشرة بصلاحياته، فكلما زادت الصلاحيات الممنوحة له، زادت قدرته على التأثير واتخاذ القرارات المناسبة. كما أن مستوى المعرفة والمهارة والخبرة التي يمتلكها القائد يضيف على سلطته مصداقية وقبولاً من قبل المرؤوسين، حيث يدركون أن هذه السلطة مبنية على كفاءة وقدرة حقيقية، وليس مجرد مركز رسمي فحسب.

المصادر الشخصية والذاتية:

إلى جانب السلطة الرسمية، تعتمد القيادة على الصفات الشخصية للقائد، والتي تلعب دوراً مهماً في تعزيز جاذبيته لدى المرؤوسين. فالقائد الذي يمتلك شخصية محبوبة، وتتميز بالقدرة على التواصل الفعال والتفاعل الإيجابي مع الأفراد، يصبح مصدر إلهام للجماعة، ويحفزهم على الأداء بكفاءة والتعاون بروح الفريق الواحد. كما تساعد الصفات الشخصية في تذليل الصعوبات التي قد تواجه المرؤوسين، وتسهيل عملهم، وتعزيز التفاهم المتبادل، مما يزيد من قدرة القائد على قيادة مجموعته بفاعلية. (هاشم، 2009).

عناصر القيادة:

تتألف القيادة من مجموعة من العناصر الجوهرية التي تُعد ركائز أساسية لضمان نجاحها وتحقيق أهداف الجماعة.

وجود الجماعة: فالقيادة في جوهرها ظاهرة اجتماعية تنشأ بوجود المجتمع. فكلما ظهر مجتمع، حتى لو كان محدود الحجم، ظهرت الحاجة إلى قائد قادر على توجيه أفراده، وتنظيم سلوكهم، وتحقيق التعاون بينهم لضمان تحقيق أهداف مشتركة.

وجود هدف مشترك: من أهم وظائف القيادة العمل على توحيد الأهداف بين أفراد الجماعة، والسعي إلى تحقيق تقارب وتناسق بين وجهات نظرهم، بحيث يعمل الجميع بروح مشتركة نحو تحقيق غاية واحدة محددة، وهذا يضمن توجيه جميع الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة.

التناسق والانسجام: وجود الجماعة وحده لا يكفي لضمان النجاح، إذ يتطلب العمل الجماعي انسجامًا وتناسقًا بين أعضائها. فتتسيق الجهود وتوحيد الأنشطة يساعد على تجنب الارتباك، ويضمن أن تكون جميع الجهود موجهة بشكل متكامل نحو تحقيق الهدف المشترك، بما يعزز فعالية العمل ويزيد من فرص النجاح.

القدرة على التأثير: تُعتبر القدرة على التأثير في سلوك الجماعة جوهر القيادة، فهي الخطوة العملية التي تحول الرؤية والخطط إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع. وتمكّن هذه القدرة القائد من توجيه الأفراد، وتحفيزهم، وضمان التزامهم بالمعايير المحددة، وبالتالي تحقيق أهداف الجماعة بكفاءة وفاعلية. (حلاق، 2020).

المبحث الثاني: أنماط القيادة:

تختلف أساليب القيادة بحسب الطريقة التي يتعامل بها القائد مع الجماعة، ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار، وطريقة تحفيز الأفراد، وطبيعة السلطة المستخدمة في توجيه الأعمال. وتبرز ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة يمكن من خلالها دراسة كيفية إدارة الجماعات والمنظمات، وهي القيادة الديمقراطية، القيادة التسلطية، والقيادة الفوضوية. لكل نمط خصائصه المميزة التي تحدد طريقة إدارة القائد وفلسفته في التعامل مع المرؤوسين، كما تحدد الافتراضات الأساسية حول طبيعة الأفراد وكيفية تعاملهم مع القائد، إضافة إلى شكل السلطة المعتمدة وطرق توجيهه المختلفة.

1- القيادة الديمقراطية:

القيادة الديمقراطية تقوم على مبدأ المشاركة الفعالة لأفراد الجماعة في عملية اتخاذ القرار، وتعتمد على سلطة متبادلة بين القائد والمرؤوسين. في هذا النمط، يُعتبر القائد مرشدًا ومنسقًا، وليس مجرد مصدر للأوامر، ويحرص على بناء علاقات إيجابية وطيبة مع مرؤوسيه. يتسم هذا النمط بالشفافية في صنع القرار والانفتاح على الآراء المختلفة، ويتيح المجال للجميع للتعبير عن وجهات نظرهم ومناقشتها قبل الوصول إلى القرار النهائي.

القائد الديمقراطي لا يفرض سلطته من خلال المنصب الوظيفي فقط، بل يعتمد على الاحترام والثقة التي يمنحها له المرؤوسون. وهو يستثمر هذه الثقة لتعزيز روح المبادرة والمشاركة، ويقوم بتفويض جزء من صلاحياته لهم، مما يمنحهم شعورًا بالتمكين والمسؤولية، ويزيد من التزامهم وتحفيزهم للعمل. وتُعد هذه الطريقة من أكثر أساليب القيادة فاعلية، لأنها تخلق بيئة عمل صحية، وتشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي، وتقلل من مقاومة التغيير.

الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها هذا النمط تدور حول اعتقاد القائد بأن العمل مرغوب لدى معظم الأفراد، وأن أغلب العاملين لديهم رغبة طبيعية في المشاركة وتحمل المسؤولية. ويؤمن القائد بأن الأفراد يمتلكون قدرات إبداعية وابتكارية عالية، وأن التحفيز يجب أن يكون متوازنًا بين التقدير المعنوي والمكافآت المادية، مثل الترقية والمكافآت، إضافة إلى إشراكهم في عملية اتخاذ القرار. كما يرى القائد أن الرقابة يجب أن تكون غير مباشرة، بحيث تسمح بحرية المبادرة مع ضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

طريقة الإدارة في القيادة الديمقراطية تتسم بالمشاركة الفعلية للمرؤوسين في تنفيذ الأعمال، حيث يتحملون جزءاً من المسؤولية ويكونون شركاء في تطبيق القوانين والسياسات. ويعمل القائد على توجيه العمل من خلال التشجيع والتحفيز، مع الاستفادة من مهارات الأفراد وابتكاراتهم في تطوير أساليب الأداء وتحسين النتائج. كما ينظم القائد العمل بطريقة مرنة، تسمح بالمبادرات الذاتية، ويضع آليات واضحة لقياس الأداء ومتابعة النتائج وتصحيح الانحرافات بشكل مستمر، ما يضمن سير العمل بكفاءة ويحقق التوازن بين الحرية والمسؤولية.

أما مفهوم السلطة عند القائد الديمقراطي، فهو قائم على التشاركية والتعاون. فالسلطة ليست أداة للسيطرة فقط، بل وسيلة لتعزيز الالتزام وتحقيق أهداف الجماعة من خلال تكامل الجهود. وتُفوض السلطة للقائد أحياناً من قبل أعضاء الجماعة وفق مستوى الثقة المتبادل، وتلعب الأخلاق المهنية دوراً كبيراً في ضبط تصرفات الأفراد وحماية بيئة العمل من الانحرافات أو إساءة استخدام السلطة. هذا النموذج يعزز من بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر، وتحفز الأفراد على تطوير قدراتهم، ويسهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الاحترام والمسؤولية والمشاركة الجماعية. (حلاق, 2020).

يمكن القول إن القيادة الديمقراطية تجمع بين التوجيه والتحفيز والمشاركة الفاعلة، وتضمن تحقيق أهداف المنظمة بطريقة شاملة، حيث يكون الأفراد شركاء حقيقيين في صنع القرار، وليسوا مجرد منفذين للأوامر. كما أن هذا النمط يخلق روح الفريق، ويزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة، ويُعدّ مثالياً في بيئات العمل التي تتطلب الابتكار، والتفاعل الجماعي، والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

2- القيادة الديكتاتورية:

تقوم القيادة الديكتاتورية على فرضية أن القيادة حق يمنح للفرد الذي يمتلك السلطة المطلقة داخل المنظمة. ويعتقد القائد المتسلط أن مركزه وما يتمتع به من صلاحيات يمنحه القدرة على اتخاذ القرارات بمفرده، دون الحاجة إلى التشاور مع المرؤوسين أو استماع لآرائهم. في هذا النمط، يحدد القائد الأعمال ويعطي التوجيهات ويوزع الموارد والتسهيلات وفق رؤيته الخاصة، ويرفض أي نقاش حول الطريقة الأمثل لتنفيذ العمل. ويعتبر أن العاملين يحتاجون دائماً إلى الإشراف المباشر، وأن أي محاولة للتمرد أو التفكير المستقل من جانبهم تهدد الانضباط والتنظيم.

تتميز أساليب الرقابة في القيادة الديكتاتورية بالقسوة والشدة، حيث يعتمد القائد على نظام صارم للثواب والعقاب، مع استخدام العقاب كوسيلة رئيسية لضمان الالتزام بالقوانين واللوائح. وعادةً ما تكون القرارات مفاجئة وغير مبررة، إذ نادرًا ما يقدم القائد أسبابًا لتصرفاته أو يوضح خلفية توجيهاته، مما يعزز شعور المرؤوسين بالضغط والخوف من ارتكاب الأخطاء.

يفترض القائد الديكتاتوري أن العمل في حد ذاته غير مرغوب لدى معظم الأفراد، وأن الأغلبية لا يسعون لتحمل المسؤولية، كما يرى أن معظم العاملين يحتاجون إلى توجيه مستمر وأن لديهم قابلية محدودة للابتكار والإبداع. بناءً على هذه الافتراضات، يضع القائد خطط العمل بشكل محكم، ويحدد الأنظمة واللوائح بطريقة صارمة، مع التركيز على الطاعة المطلقة كشرط أساسي لتنفيذ أي مهمة.

تقوم الإدارة في هذا النمط على أن يكون القائد مسؤولاً شخصياً عن تنفيذ جميع الأعمال من خلال الآخرين، ويستخدم السلطة لإجبار الأفراد على العمل. كما يعتمد على زيارات مفاجئة لمتابعة الأداء واكتشاف الأخطاء، ويضع معايير دقيقة للرقابة وقياس الأداء وتصحيح الانحرافات، مع معاقبة المخطئين لتكون عبرة للآخرين. ويعتبر تنظيم العمل على أساس السلطة المطلقة والطاعة الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسة وضمان تحقيق أهدافها.

أما مفهوم السلطة عند القائد الديكتاتوري، فهو السلطة المطلقة التي تمنح للقائد الحق في التحكم الكامل في تصرفات الآخرين، وهي سلطة غالباً ما تُفوض له من أعلى، ويُنظر إليها كحق شخصي لا يشارك فيه المرؤوسون. وبناءً على ذلك، فإن الأخلاق المهنية والسلوكيات تخضع لإرادة القائد، والالتزام بالتعليمات أمر إلزامي لا نقاش فيه، مما يعكس أسلوب قيادة صارم يركز على السيطرة والانضباط أكثر من تطوير الأفراد أو تشجيع الابتكار. (حلاق 2020).

3- القيادة الفوضوية (الحرية):

على النقيض تماماً من القيادة الديكتاتورية، تتميز القيادة الفوضوية بمنح الأفراد حرية كبيرة في اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال دون إشراف مباشر من القائد. في هذا النمط، يُترك أعضاء الجماعة لتحديد أهدافهم الخاصة واختيار الطريقة الأمثل لإنجازها، ويقتصر دور القائد غالباً على توفير الموارد أو الدعم عند الحاجة، دون

المشاركة في النقاشات أو عملية اتخاذ القرار. ويعتبر هذا الأسلوب أقل نمط قيادي هيكلية وأكثره اعتمادًا على حرية الأفراد وإبداعهم، لكنه قد يؤدي إلى نتائج غير متوقعة بسبب قلة التنظيم والمراقبة.

عادةً ما يكون الاتصال بين القائد الفوضوي وأعضاء الجماعة محدودًا، حيث لا يشارك القائد في توجيهه المباشر أو المتابعة المستمرة للعمل، ولا يقدم إسهامات واضحة في تطوير المشاريع أو تحسين الأداء. كما أن الأعضاء في هذا النمط غالبًا لا يكون لديهم شعور قوي بالانتماء للقائد نفسه، لأنهم لا يجدون توجيهًا واضحًا أو دعمًا مستمرًا، على عكس القيادة الديمقراطية التي يعزز فيها القائد روح الفريق والانتماء الجماعي.

القائد الفوضوي يترك الحرية المطلقة لأعضاء الجماعة في تنظيم العمل واتخاذ القرارات، دون فرض أي قواعد أو قيود صارمة. وغالبًا ما يكون وصوله إلى منصب القيادة نتيجة مهاراته الفنية وليس بناءً على قدراته القيادية، مما قد يؤدي إلى قصور في إدارة الأفراد أو التنسيق بين الفرق المختلفة. هذا الأسلوب قد يولد شعورًا بالارتباك أو التشتت بين المرؤوسين، وقد يؤدي إلى تدني الإنتاجية وظهور المشكلات التنظيمية.

الافتراضات الأساسية عند القائد الفوضوي تقتض أن معظم الأفراد غير طموحين بطبيعتهم، ولا يسعون لتحمل المسؤولية، وأن لديهم قدرة محدودة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية. ويرى القائد أن التحفيز يقتصر على تلبية الاحتياجات الأساسية مثل الطعام والشراب والمأوى، وأن الرقابة المباشرة ضرورية لإجبار الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة. وعليه، فإن هذا النمط قد يترك الفراغ القيادي في بعض الأحيان، مما ينعكس سلبًا على كفاءة الأداء الجماعي والاستمرارية المؤسسية.

على الرغم من الحرية الممنوحة للأفراد في القيادة الفوضوية، فإن غياب التوجيه الواضح والمشاركة الفعالة للقائد قد يؤدي إلى مشاكل كبيرة في تنظيم العمل، وضعف الانضباط، وعدم التنسيق بين أعضاء الفريق، مما يجعل هذا النمط محفوفًا بالمخاطر مقارنة بالنمط الديمقراطي أو حتى التسلطي في بعض الحالات. (بوراس، 2013).

المبحث الثالث: نظريات القيادة:

تعتبر القيادة من الركائز الأساسية في إدارة المؤسسات والمجتمعات وقد اهتم الباحثون منذ زمن بعيد بفهم ماهية القيادة وكيفية اكتسابها وتطويرها وممارستها بشكل فعال وظهرت العديد من النظريات التي تحاول تفسير القيادة من زوايا مختلفة فبعض هذه النظريات يركز على الصفات الشخصية للقائد، بينما تركز أخرى على سلوكياته أثناء ممارسة الإدارة وهناك نظريات ترى أن القيادة تعتمد بشكل أساسي على طبيعة الموقف الذي يجد فيه القائد نفسه أو على الظروف المحيطة به وفريق العمل.

نذكر النظريات التالية:

نظرية السمات:

تركز نظرية السمات على أن القيادة مرتبطة بالصفات الشخصية التي يمتلكها القائد، وتؤكد هذه النظرية أن القائد الناجح يمتلك مجموعة من الصفات والخصائص التي تميزه عن غيره من الأفراد في القدرة على التأثير في الآخرين وتحقيق أهداف المؤسسة أو الجماعة، ومن أبرز هذه الصفات الجرأة والشجاعة والإقدام والثبات النفسي والقدرة على اتخاذ القرارات الصعبة وتحمل المسؤولية والمهارة في توجيه الآخرين والقدرة على إدارة المشكلات والتحديات المختلفة. وقد أُطلقت على هذه النظرية اسم نظرية الرجل العظيم، إذ تنتظر إلى القيادة على أنها موهبة أو هبة فطرية تمنح القائد القدرة على التأثير وتحريك الآخرين نحو تحقيق الأهداف. وتؤكد هذه النظرية أن بعض الأشخاص يولدون بقدرات قيادية طبيعية تجعلهم أكثر نجاحًا في توجيه الفرق وإدارة الموارد وتحقيق نتائج أفضل مقارنة بالأفراد الآخرين.

ومع ذلك، تُعاب على نظرية السمات أنها لا تأخذ بعين الاعتبار اختلاف الظروف والمواقف التي قد يواجهها القائد، إذ لا توجد مجموعة ثابتة من الصفات تصلح لجميع القادة في جميع الأوقات، ولم يتفق واضعو النظرية على قائمة محددة من السمات الواجب توافرها في القائد لتحديد ما إذا كان قياديًا ناجحًا أم لا. ورغم هذه الانتقادات، ساهمت هذه النظرية في تسليط الضوء على أهمية شخصية القائد وصفاته الفردية كأحد العوامل المؤثرة في فعالية القيادة، كما أكدت على أن القائد الناجح يجب أن يكون قدوة للأفراد ويستطيع التأثير فيهم من خلال شخصيته وأخلاقه ومهاراته القيادية.

نظرية سلوك القائد:

نشأت نظرية سلوك القائد كرد فعل على محدودية نظرية السمات التي ركزت فقط على الصفات الشخصية دون دراسة سلوك القائد أثناء ممارسته للقيادة. وتركز هذه النظرية على دراسة الأساليب العملية التي يستخدمها القائد في توجيه وإدارة فريقه وكيفية تأثير سلوكه على الأداء الفردي والجماعي. وتوضح هذه النظرية أن القيادة ليست مجرد صفات فطرية، بل هي عملية ديناميكية تتضمن اتخاذ القرارات والتخطيط والتوجيه والتحفيز ومتابعة الأداء وتقييم النتائج وإجراء التعديلات اللازمة بما يتناسب مع أهداف المنظمة.

تشير النظرية إلى أن القائد الفعال هو الذي يستطيع التوازن بين اهتمامه بالإنجاز وتحقيق الأهداف وبين اهتمامه بالعلاقات الإنسانية مع أعضاء فريقه، فالأداء العالي للمنظمة لا يمكن تحقيقه دون مراعاة الجوانب الإنسانية والاجتماعية للمرؤوسين، وكذلك لا يمكن تحفيز الأفراد دون وجود توجيه وإشراف فعال يساعدهم على تحقيق أهدافهم بطريقة منظمة وممنهجة.

ومن بين هذه النظريات نذكر:

نظرية الشبكة الإدارية:

تندرج هذه النظرية ضمن المدارس السلوكية الحديثة، وتركز على تحديد أساليب القيادة وفق محورين رئيسيين هما الاهتمام بالإنتاجية والاهتمام بالأفراد. وتحدد هذه النظرية خمسة أنماط قيادية تجمع بين هذين المحورين بهدف تحقيق أقصى فاعلية إنتاجية للمؤسسة وزيادة رضا العاملين، مع مراعاة الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية للأفراد. وتوضح النظرية أن القيادة ليست مجرد قوة وسلطة فقط، بل هي قدرة على التوازن بين تحقيق الأهداف ورضا الأفراد، فالاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للمرؤوسين يزيد من التزامهم ويحفزهم على الابتكار والمساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة. وتساهم هذه النظرية في تطوير فهم أعمق للقيادة من خلال إدراك أهمية التفاعل الإيجابي بين القائد وفريقه في تحقيق الأداء الأمثل والنجاح المستدام.

نظرية ليكرت:

ميز ليكرت أربعة أنماط قيادية رئيسية تختلف في درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ومستوى الثقة المتبادلة بين القائد وفريقه، النمط التسلطي حيث يحتفظ القائد بكل السلطة لنفسه ولا يميل للتفويض أو الثقة بالمرؤوسين، والنمط النفعي الذي يسمح ببعض المشاركة في اتخاذ القرار ولكنه يظل تحت إشراف مباشر من

القائد، والنمط الاستشاري الذي يقوم على الثقة المتبادلة مع مشاركة محدودة في اتخاذ القرار، والنمط التشاركي الذي تتجاوز فيه المشاركة الاستشارة لتصبح تبادل مستمر للمعلومات والثقة بين القائد والفريق. وتشير الدراسات إلى أن القادة الذين يستخدمون النمطين الاستشاري والتشاركي يتمتعون بإنتاجية أعلى وفاعلية أكبر في إدارة الفرق وتحقيق أهداف المؤسسة، إذ أن المشاركة تعزز التفاعل والابتكار وتحفز الأفراد على الالتزام بالمهام، كما تسهم في خلق بيئة عمل صحية تسودها الثقة والاحترام المتبادل وتحفز على تطوير قدرات الفريق.

نظرية الخط المستمر:

تقدم هذه النظرية تصورًا متدرجًا لأساليب القيادة بحيث يمثل خطأ متواصلًا بين سلطة القائد المطلقة وحرية المرؤوسين في اتخاذ القرار، وتشمل هذه النظرية عدة أنماط قيادية تبدأ من النمط التسلطي وصولًا إلى القيادة الديمقراطية التي تركز على الأفراد. وتوضح النظرية أن أسلوب القيادة ليس ثابتًا، بل يمكن تعديله وتكييفه حسب طبيعة الموقف وطبيعة فريق العمل ومتطلبات المهمة، بحيث يحقق القائد التوازن بين التحكم الكامل في بعض المواقف ومنح الحرية والاستقلالية للمرؤوسين في مواقف أخرى. وتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لفهم أن القيادة عملية ديناميكية تتغير بتغير الظروف، وأن القائد الناجح هو الذي يستطيع اختيار الأسلوب الأمثل وفق طبيعة الموقف والبيئة المحيطة.

نظرية المواقف:

تركز هذه النظرية على أن القيادة تعتمد بشكل رئيسي على الموقف الذي يجد فيه القائد نفسه وتوضح أن القائد الناجح هو الذي يستطيع تكييف سلوكه وقراراته بما يتلاءم مع ظروف الموقف والبيئة المحيطة. وتشير النظرية إلى أن نجاح القائد في موقف معين لا يضمن نجاحه في جميع المواقف، إذ أن القيادة تتأثر بعدة عوامل مثل طبيعة العمل، طبيعة المهمة، العلاقات بين أعضاء الفريق، مستوى التعاون بين الزملاء، وطبيعة البيئة المحيطة. وتؤكد هذه النظرية أن القيادة ليست مجرد موهبة شخصية، بل هي عملية ديناميكية تتفاعل فيها شخصية القائد مع الفريق والظروف المحيطة لتحقيق أهداف محددة في وقت محدد، وتتطلب القدرة على اتخاذ قرارات مرنة وسريعة تتوافق مع الوضع الراهن.

نظرية فدلر:

تعد نظرية فدلر من أبرز تطبيقات نظريات الموقف، وتركز على مدى ملائمة أسلوب القيادة لطبيعة الموقف لتحقيق أفضل النتائج وتوضح أن فعالية القيادة تتحدد بواسطة ثلاثة عناصر أساسية هي علاقة القائد بالمرؤوسين ومدى الثقة والاحترام والتعاون بينهم وطبيعة المهمة أو هيكلية العمل من حيث وضوح الأهداف وطبيعة الأنشطة ومدى التنظيم وقوة المركز القيادي ودرجة السلطة والصلاحيات التي يمتلكها القائد وقدرته على مكافأة أو محاسبة الأفراد وتشير النظرية إلى أن القيادة تكون أكثر فاعلية عندما يكون أسلوب القائد متوافقاً مع عناصر الموقف فالمواقف المنظمة والواضحة قد تتطلب أسلوباً تسلطياً بينما المواقف المعقدة أو الفرق المستقلة تحتاج إلى أسلوب أكثر مرونة وتشاركية وتؤكد النظرية أن القيادة ليست مهارة ثابتة أو موهبة فردية فقط بل هي قدرة على التكيف المستمر مع الظروف المختلفة وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة واستمرار. (هاشم، 2009).

الخلاصة:

يتضح من دراسة هذا الفصل أن القيادة تمثل عاملاً محورياً في تحقيق الأداء الفعال للمؤسسات وضمان انسجام الجماعات نحو أهداف مشتركة. فالقائد الناجح يمتلك مجموعة من الصفات الأساسية، مثل القدرة على التفاعل الاجتماعي، واليقظة، والتنظيم، والحكمة، معتمداً على مصادر القوة الرسمية والشخصية لتعزيز تأثيره في الفريق.

وتظهر أهمية القيادة في توجيه الأفراد وتحفيزهم، وتنظيم العلاقات الإنسانية، والتعامل مع المشكلات والخلافات، مع ضمان التوازن بين الابتكار والانضباط. كما أن الأنماط المختلفة للقيادة - الديمقراطية، التسلطية، والفوضوية - تؤثر بشكل مباشر على طبيعة التفاعل بين القائد والمرؤوسين، وعلى فاعلية أداء الفريق.

أما النظريات المتعددة للقيادة، بدءاً من نظرية السمات إلى نظريات المواقف والخط المستمر، فتوضح أن القيادة ليست مجرد موهبة فطرية، بل هي عملية ديناميكية يمكن تطويرها وتكييفها بحسب الظروف والأهداف. ويشكل هذا الفصل الأساس لفهم أعمق لكيفية ممارسة القيادة بنجاح وتأثيرها على الأداء التنظيمي والجماعي.

الفصل الثالث: الأداء التنظيمي

تمهيد :

يعد الأداء التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، ويعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية من خلال استغلال الموارد البشرية والمادية والتقنية بكفاءة وفاعلية. ويتأثر الأداء التنظيمي بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، أبرزها قدرات الأفراد، وطبيعة الوظائف، والبيئة التنظيمية، وأساليب القيادة المتبعة داخل المؤسسة.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم فهم شامل لمفهوم الأداء التنظيمي، وأهدافه وعناصره، والعوامل التي تؤثر فيه، إذ يمثل هذا الفهم حجر الأساس لتطوير استراتيجيات الإدارة والقيادة التي تسهم في تعزيز فعالية العمل، وتحقيق النتائج المرجوة على جميع المستويات. كما يُبرز الفصل العلاقة الوثيقة بين الأداء التنظيمي وأساليب القيادة، حيث يوضح كيف يمكن للقائد الفعال أن يعزز من مستوى الأداء من خلال توجيه الأفراد، وتحفيزهم، وتنظيم الموارد بما يتوافق مع أهداف المؤسسة.

المبحث الأول: مفهوم الأداء التنظيمي:

يشير الأداء التنظيمي إلى مدى تحقيق المهام والأهداف داخل المنظمة، ويعكس الطريقة التي يتم بها إنجاز متطلبات الوظيفة. ويُقاس الأداء على أساس النتائج المحققة، ويرتبط ارتباطًا وثيقًا بسلوك الفرد وسلوك المنظمة بشكل عام، إذ يمثل الأداء التنظيمي محصلة جميع الأنشطة والجهود المبذولة على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء.

يمكن تعريف الأداء التنظيمي على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد، بدءًا من قدراته وإدراكه لدوره أو المهام المنوطة به، والذي يترجم بدوره إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفته. ويعكس الأداء التنظيمي أيضًا محصلة النتائج والمخرجات التي يحققها الفرد نتيجة للجهد المبذول في القيام بالمهام والواجبات والمسؤوليات المكلف بها. ويُنظر إليه كذلك على أنه محصلة السلوك الإنساني وفق الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة. (راوية محمد، 2008).

ويُعتبر الأداء التنظيمي مقياسًا نسبيًا يختلف من شخص لآخر، حيث يعتمد على مقارنة الأداء المتوقع أو الأساسي بالأداء المستقبلي من الناحية الفنية والوظيفية، وهو مؤشر على مدى قدرة الفرد أو المنظمة على الوفاء بالتزاماتها وتحقيق نتائجها بكفاءة. كما يمكن قياس الأداء التنظيمي من خلال مدى مطابقة الخصائص المتوفرة في المنظمة لتوقعات العملاء، إذ يتعلق ذلك بالجانب التقني الذي يحدد القيمة الفعلية للمخرجات والخدمات المقدمة، والجانب الوظيفي المرتبط بالتفاعل المباشر بين المنظمة والعملاء (Lagwankar et al, 2013).

ويعرف الباحثون الأداء التنظيمي أيضًا بأنه درجة الالتزام بتنفيذ المهام والواجبات المحددة لممارسة العمل وفق المعايير القياسية، بما يساهم في تحقيق حاجات ورغبات العملاء، ويعكس في الوقت ذاته فاعلية وكفاءة العمليات الداخلية للمنظمة. ويعتبر الأداء التنظيمي مؤشرًا مهمًا على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين مستوى الإنتاجية والجودة في جميع أنشطتها. (الربيع، 2014).

المبحث الثاني: أهداف الأداء التنظيمي وعناصره:

سنتناول في هذا المبحث الحديث عن أهداف الأداء التنظيمي وعناصر الأداء التنظيمي:

أ- أهداف الأداء التنظيمي:

يشمل الأداء التنظيمي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات الأساسية التي يجب على الأفراد تحقيقها داخل أي منظمة، ويعد هذا الأداء انعكاساً مباشراً لمدى نجاح الفرد أو فشله في إنجاز الأهداف المرتبطة بمهامه الوظيفية. ويعكس الأداء التنظيمي بشكل عام القدرة على الوفاء بالتزامات العمل وتحقيق النتائج المطلوبة، وهو مقياس هام ليس فقط لتقييم الفرد وإنما لتقييم فعالية المنظمة ككل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. وتختلف أهداف الأداء التنظيمي باختلاف طبيعة المهام والوظائف والمسؤوليات الموكلة للفرد، إذ تتنوع المهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق كل نوع من هذه الأهداف. ويمكن تصنيف الأهداف التنظيمية إلى عدة مجموعات رئيسية تعكس مستويات مختلفة من التعقيد والمسؤولية والابتكار، وتشمل **الأهداف الروتينية** التي تتعلق بالمهام اليومية العادية والتي تتطلب قدرًا محدودًا من المهارات الأساسية لضمان سير العمل واستمراريتها. وتمثل هذه الأهداف الأساس الذي يقوم عليه النظام التنظيمي، إذ تساهم في خلق انضباط عمل واضح وتساعد في ضمان الانتظام والكفاءة في الأداء اليومي للمنظمة.

وتشمل مجموعة أخرى من الأهداف المتعلقة بحل المشكلات، وهي أهداف أكثر تعقيدًا تتطلب من الفرد امتلاك قدرات عالية في التحليل والتفكير النقدي واتخاذ القرارات السليمة لمعالجة المشكلات القائمة والتحديات التي قد تطرأ مستقبلاً. وتُعد هذه الأهداف مهمة بشكل خاص لضمان قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة واستمرارية الأداء وتحقيق النتائج المرجوة. وتشمل هذه الفئة من الأهداف القدرة على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية ووضع استراتيجيات فعالة لمعالجتها قبل حدوثها، مما يعكس مستوى الاحترافية والكفاءة لدى الأفراد والمؤسسة.

كما تشمل أهداف الأداء التنظيمي **الأهداف الخلاقة**، وهي الأهداف المرتبطة بالإبداع والمبادرة والابتكار، حيث تتطلب من الأفراد القدرة على التفكير خارج الصندوق واقتراح حلول وأساليب جديدة لتطوير العمليات وتحسين مستوى الأداء التنظيمي. وتعد هذه الأهداف أساسية في بيئات العمل الديناميكية والتنافسية، إذ أن

قدرتها على تحسين جودة الخدمات أو المنتجات والارتقاء بمستوى الإنتاجية تجعلها عنصرًا حيويًا في تعزيز قدرة المنظمة على الاستدامة وتحقيق ميزة تنافسية.

وتظهر هذه المجموعات الثلاث من الأهداف في جميع المؤسسات على اختلاف طبيعة الأعمال وأهميتها النسبية، وقد تم أخذ هذه الأبعاد بعين الاعتبار عند تصميم أطر تقييم الأداء التنظيمي واختيار المؤشرات التي تعكس بدقة إنجاز الأفراد والمجموعات. إذ يسمح هذا التصنيف بتقييم الأداء بشكل متكامل يشمل مختلف جوانب العمل بدءًا من المهام الروتينية وصولًا إلى حل المشكلات والإبداع والابتكار، كما يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد والمؤسسة و يتيح للقيادة وضع الخطط اللازمة لتطوير الأداء وتحسينه.

ويعتبر فهم أهداف الأداء التنظيمي أمرًا أساسيًا لتطوير السياسات الإدارية والقيادية داخل المنظمة، إذ يساعد على توجيه جهود الأفراد بما يتوافق مع استراتيجية المؤسسة وأهدافها طويلة الأجل، كما يساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد والقيادة وتحفيزهم على المشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف المشتركة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة وتعزيز مستوى رضا العملاء والمستفيدين.

(جاد الرب، 2015).

ب- عناصر الأداء التنظيمي :

تتسم عناصر الأداء التنظيمي بأهمية كبيرة داخل أي مؤسسة، إذ تشكل الركائز الأساسية التي تحدد مدى قدرة الأفراد على تنفيذ مهامهم بكفاءة وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية، وتؤثر هذه العناصر بشكل مباشر على جودة الأداء الفردي والجماعي. ويمكن النظر إلى عناصر الأداء التنظيمي من خلال أربعة محاور رئيسية تشمل المعرفة بمتطلبات الوظيفة، ونوعية العمل، وكمية العمل المنجز، والمثابرة والموثوقية، ويُعد فهم هذه العناصر أساسًا لتحديد الأهداف التنظيمية ووضع خطط لتحسين الأداء.

المعرفة بمتطلبات الوظيفة تعد العنصر الأول والأساسي، إذ تمثل قاعدة المعلومات والمهارات التي يحتاجها الفرد للقيام بالمهام الموكلة إليه. هذه المعرفة تشمل الجوانب النظرية والفنية والعملية المتعلقة بالوظيفة، إضافة إلى فهم السياسات والإجراءات التنظيمية والمعايير المهنية المعتمدة داخل المنظمة. وعندما يمتلك الموظف معرفة شاملة بدوره، يصبح قادرًا على تحديد الأهداف اليومية والبعيدة المدى بدقة، ويستطيع التكيف مع التغيرات

والتحديات التي قد تواجهه في بيئة العمل. ومن منظور القيادة، فإن القائد الديمقراطي يعزز هذا العنصر من خلال مشاركة المعلومات والتوجيه والإشراف التفاعلي، بينما يقوم القائد التسلطي بتحديد المهام ومعايير الأداء بشكل صارم، مما يفرض على الموظف الاعتماد على نفسه داخل الحدود المرسومة، أما القائد الفوضوي فيترك الموظف يعتمد كليًا على قدراته الذاتية في اكتساب المعرفة، مما قد يحد من فعالية الأداء إذا لم يمتلك الفرد مهارات كافية.

نوعية العمل تمثل القدرة على تنفيذ المهام بدقة وكفاءة، وهي تعكس مستوى إتقان الفرد للمهارات الفنية والقدرات التنظيمية، إضافة إلى القدرة على حل المشكلات اليومية بطرق مبتكرة. وتعتمد جودة العمل على مدى فهم الموظف لأهدافه ومسؤولياته، ومدى توافر الإرشادات والدعم من القيادة. فالقائد الديمقراطي يشجع الابتكار ويعزز المبادرة لدى المرؤوسين، مما يؤدي إلى تحسين نوعية العمل وزيادة فعالية الأداء، بينما القائد التسلطي يفرض أسلوب عمل محدد ودقيق يقلل من الحرية في الابتكار لكنه يضمن الامتثال الصارم للمعايير، أما القائد الفوضوي فيمنح الحرية المطلقة، ما قد يؤدي إلى تفاوت في جودة النتائج حسب مستوى مهارات الموظفين وقدرتهم على تنظيم عملهم.

كمية العمل المنجز تعتبر مقياسًا للإنتاجية وسرعة الإنجاز، إذ تحدد مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام ضمن الإطار الزمني المحدد وتلبية متطلبات الأداء. وتؤثر أساليب القيادة بشكل مباشر على كمية العمل، فالقائد الديمقراطي يحفز المرؤوسين على الالتزام بإنجاز المهام بكفاءة مع توفير الدعم والتوجيه عند الحاجة، مما يزيد من الإنتاجية. أما القائد التسلطي فيركز على الرقابة الصارمة واستخدام أسلوب الثواب والعقاب لضمان إنجاز العمل، بينما القائد الفوضوي قد يؤدي غياب الرقابة المباشرة إلى انخفاض الإنتاجية إذا لم يتمتع الفريق بالانضباط الذاتي.

المثابرة والموثوقية تشمل الالتزام بالعمل، الجدية في أداء المهام، القدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، إضافة إلى القدرة على التكيف مع الإشراف والتوجيه. هذا العنصر يرتبط ارتباطًا وثيقًا بثقافة العمل داخل المنظمة وبأسلوب القيادة المتبع، فالقائد الديمقراطي يعزز الثقة والالتزام من خلال التفاعل والمشاركة، مما يزيد من مستوى التفاني والمسؤولية لدى الأفراد، بينما القائد التسلطي يفرض الالتزام من خلال الرقابة والضوابط الصارمة، وقد يؤدي ذلك إلى الالتزام السطحي دون شعور بالمسؤولية الذاتية، أما

القائد الفوضوي فقد يؤدي ترك الأفراد دون إشراف إلى تراجع في الالتزام والمتابعة إذا لم يمتلك الفريق الحافز الداخلي والمبادرة الذاتية.

وبدمج هذه العناصر مع أهداف الأداء التنظيمي، يمكن القول إن الأداء الفعال يتحقق عندما تتكامل المعرفة والمهارات الفنية والتنظيمية مع الإنتاجية والجودة والالتزام الشخصي لدى الأفراد. كما أن أسلوب القيادة المناسب يمكن أن يعزز كل عنصر من هذه العناصر، فالتفاعل الإيجابي بين القائد والمرؤوسين يعزز التعلم المستمر، ورفع جودة العمل، وتحقيق الإنتاجية العالية، مع تعزيز الابتكار والمبادرة الفردية والجماعية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أكبر وتحسين مستوى الأداء العام على جميع المستويات.

وباختصار، تشكل عناصر الأداء التنظيمي القاعدة التي يبنى عليها تحسين الأداء المؤسسي، وتؤثر مباشرة على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما أن أسلوب القيادة الذي يتبناه القائد يلعب دورًا حاسمًا في تفعيل هذه العناصر، سواء من خلال التوجيه والدعم والتحفيز أو من خلال الرقابة والإشراف، بما يضمن تحقيق التوازن بين الجودة والكمية والالتزام والإبداع في الأداء. (السكران، 2014).

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي:

يعد الأداء التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية التي تعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، ويتوقف هذا الأداء على مجموعة من العوامل والمحددات التي تتفاعل معًا لتحديد جودة وكفاءة النتائج المحققة. ويعتبر فهم هذه المحددات أمرًا ضروريًا للإدارة والقيادة، حيث يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الفردي والجماعي، ووضع استراتيجيات تطويرية تعزز من كفاءة العمل وتحسين النتائج.

أحد أهم المحددات الأساسية للأداء التنظيمي هو العامل البشري أو الموظف، الذي يمثل القلب النابض للمنظمة. ويشمل هذا المحدد المعرفة التي يمتلكها الفرد، سواء كانت معرفة عامة أو متخصصة في مجاله، والمهارات الفنية والمهنية التي تمكنه من أداء مهامه بكفاءة ودقة، والخبرة المكتسبة من الممارسة العملية. كما تشمل العوامل الشخصية الأخرى مثل الدوافع والاهتمامات والقيم التي يؤمن بها الموظف، والتي تحدد درجة التزامه وحماسه تجاه العمل. فالموظف الذي يمتلك معرفة واسعة ومهارات متطورة ويتميز بالدوافع الإيجابية يكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وحل المشكلات وتحقيق نتائج متميزة، بينما تراجع مستوى هذه العوامل يؤدي إلى انخفاض جودة الأداء وتباطؤ الإنجاز.

المحدد الثاني هو **طبيعة الوظيفة نفسها**، بما تتطلبه من مهام ومسؤوليات وما تفرضه من تحديات وفرص للنمو والتطوير. فالوظائف التي توفر تحديات عقلية ومهنية وتحفز التفكير الابتكاري تسهم في رفع مستوى الأداء وتحفيز الموظفين على بذل أقصى قدر من الجهد، بينما الوظائف الروتينية التي تقتصر على تحديات أو إمكانيات للتطوير قد تقلل من دافعية الفرد وقدرته على الإنجاز. ويؤثر تصميم الوظيفة ومجالات المسؤولية بشكل مباشر على قدرة الموظف على استثمار مهاراته ومعرفته لتحقيق نتائج ملموسة تعكس جودة الأداء التنظيمي.

المحدد الثالث هو **الموقف التنظيمي والبيئة المحيطة بالعمل**، ويشمل هذا العنصر الهيكل التنظيمي للمنظمة، ومرونته أو صلابته، والموارد المالية والتقنية المتاحة، وأساليب الوقاية من المشكلات والأزمات، وأنماط القيادة المتبعة. فالبيئة التنظيمية الداعمة، التي توفر الموارد المناسبة، وتتيح أساليب قيادة فعالة، تساهم في تحسين أداء الموظف وتمكينه من تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر. وعليه، تلعب القيادة دورًا محوريًا في هذا المحور، حيث يمكن للقائد الديمقراطي أن يعزز من قدرة الموظفين على التعلم والمبادرة والابتكار من خلال التوجيه والمشاركة، بينما يمكن أن تؤدي القيادة السلطوية إلى زيادة الالتزام والانضباط مع الحد من المبادرة والابتكار، أما القيادة الفوضوية فقد تترك الموظفين يعتمدون على قدراتهم الذاتية، مما قد يؤدي إلى تفاوت كبير في الأداء وفق مستوى مهاراتهم الذاتية.

بالإضافة إلى هذه المحددات الأساسية، هناك عوامل داعمة أخرى تسهم في تحسين الأداء التنظيمي، أبرزها الجهد المبذول، والذي يمثل الطاقة البدنية والعقلية التي يكرسها الموظف لأداء مهامه، ويعتمد هذا الجهد على مستوى الدعم والحوافز المقدمة له من قبل المنظمة أو القيادة. وتعتبر الحوافز الإيجابية، سواء كانت مالية أو معنوية، من أهم العوامل التي تحفز الموظف على بذل أقصى ما لديه، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الإنتاجية وكفاءة الأداء.

كما تعد القدرات الشخصية من المحددات المهمة، وتشمل الخصائص والمهارات الذاتية التي يمتلكها الموظف لأداء الوظيفة بفاعلية. وتحتاج هذه القدرات إلى فترة زمنية لتطويرها وتحسينها، لكنها تعد ثابتة نسبيًا على المدى القصير، وتؤثر بشكل مباشر على مستوى الإنجاز والدقة في تنفيذ المهام. وتشمل القدرات الشخصية القدرة على التفكير التحليلي وحل المشكلات واتخاذ القرارات الصحيحة ضمن إطار العمل، وهي ضرورية لتحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمنظمة.

عامل آخر محوري هو إدراك الدور أو المهمة، ويشير هذا المحدد إلى مدى فهم الموظف لأهمية دوره في المنظمة، ووعي الفرد بالأنشطة والسلوكيات المطلوبة منه لتحقيق أهداف العمل. فالموظف الذي يدرك طبيعة مهامه ويعي الأولويات ويستوعب أهمية النتائج المتوقعة يكون أكثر قدرة على توجيه جهوده بشكل فعال، ما يسهم في تحسين جودة العمل وتعزيز الالتزام وتحقيق نتائج ملموسة تتوافق مع أهداف المنظمة. وتتفاعل جميع هذه المحددات مع بعضها بشكل مستمر، حيث يساهم كل محدد في تعزيز الآخر، ويكون المستوى العام للأداء التنظيمي محصلة لهذا التفاعل. فالقيادة تلعب دورًا محوريًا في تفعيل هذه المحددات، سواء من خلال الدعم والتوجيه والتحفيز أو من خلال الرقابة والتقييم والتوجيه الاستراتيجي. كما أن القدرة على خلق بيئة عمل داعمة وتوفير الموارد والتحديات المناسبة تسهم في زيادة الدافعية وتحفيز الإبداع والالتزام لدى الموظفين.

وبالتالي، يمكن القول إن تحسين الأداء التنظيمي يتطلب فهمًا عميقًا لهذه المحددات والعمل على تفعيلها جميعًا من خلال أساليب قيادية مناسبة، وتوفير بيئة تنظيمية محفزة، وتحقيق التوازن بين المعرفة والمهارات والجهد المبذول والإدراك الواضح للمهام، بما يؤدي إلى تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية والجودة والابتكار في المؤسسة. وتعتبر هذه الاستراتيجية شاملة لأنها تربط بين الفرد والوظيفة والموقف التنظيمي، مع مراعاة الدور الحاسم للقيادة في تعزيز كل عنصر من عناصر الأداء لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية مستمرة. (عيد سيد، 2003).

الخلاصة:

يمكن استنتاج أن الأداء التنظيمي يمثل المحصلة النهائية لجميع الجهود والأنشطة المبذولة على مستوى الفرد والمؤسسة، ويعكس مدى قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها وتحقيق أهدافها بكفاءة. ويتضمن الأداء التنظيمي مجموعة من الأهداف تتراوح بين الروتينية، وحل المشكلات، والإبداعية، كما يعتمد على عناصر أساسية تشمل المعرفة بمتطلبات الوظيفة، ونوعية العمل، وكمية العمل المنجز، والمثابرة والموثوقية. ويتأثر الأداء التنظيمي بعدة عوامل رئيسية، أبرزها القدرات والمهارات الفردية، وطبيعة الوظيفة، والموقف التنظيمي والبيئة المحيطة، بالإضافة إلى أسلوب القيادة المتبع والحوافز المقدمة. ومن خلال فهم هذه المحددات، يمكن للقائد تصميم استراتيجيات فعالة لتطوير الأداء، وتحفيز الأفراد، وتعزيز الالتزام، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والجودة والاستدامة المؤسسية. وبالتالي، يشكل الأداء التنظيمي أداة قياس حيوية لنجاح المؤسسة، ويعد تحسينه وتطويره مسؤولية مشتركة بين القيادة والعاملين، لضمان توافق الجهود مع الأهداف الاستراتيجية وتحقيق نتائج مستدامة وفعالة.

الفصل الرابع: تأثير أنماط القيادة على الأداء الوظيفي

تمهيد:

تُعد القيادة من أهم العناصر المؤثرة في أداء المنظمات، حيث يشكل أسلوب القائد عاملاً رئيسياً في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. فأسلوب القيادة يحدد ثقافة المنظمة ويؤثر على دافعية ورضا الموظفين، وهو ما ينعكس مباشرة على مستوى الأداء العام للمنظمة. في هذا الفصل، سيتم استعراض العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة ومستوى الأداء التنظيمي، مع التركيز على كل أسلوب قيادي وتأثيره على الموظفين ونتائج المنظمة.

المبحث الأول: العلاقة بين أنماط القيادة والأداء التنظيمي:

تُعد أنماط القيادة من العوامل المؤثرة بشكل كبير على الأداء التنظيمي، حيث يساهم نمط القيادة في تشكيل ثقافة المنظمة، والتي تنعكس بدورها على مستوى الأداء. وقد أكدت الدراسات التطبيقية أن ثقافة المنظمة وأدائها يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بنوع نمط القيادة المتبع. (klein,et al.,2013).

سنتناول الآن بعض هذه الأنماط:

نمط القيادة التحويلية والأداء التنظيمي:

يركز أسلوب القيادة التحويلية على تنمية التابعين وأخذ احتياجاتهم بعين الاعتبار، إذ يهتم المديرون الذين يتبعون هذا الأسلوب بتعزيز منظومة القيم، وتنمية الأخلاقيات والمهارات، ورفع مستوى الدافعية لدى الموظفين. وتشكل القيادة التحويلية جسراً قوياً بين القادة والتابعين من خلال بناء فهم واضح للدوافع والقيم والاهتمامات. وتعتبر القيادة التحويلية عن أداء قيادي متفوق، حيث يسعى القائد إلى توسيع نطاق اهتمامات الموظفين وتشجيعهم على تجاوز مصالحهم الشخصية، كما قد يمتلك القائد التحويلي القدرة على إلهام الموظفين عن طريق الكاريزما، أو تلبية احتياجاتهم العاطفية، أو تحفيزهم فكرياً.

وأثبتت نتائج البحوث أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بأداء الأفراد وأداء فرق العمل داخل المنظمة. كما أشير إلى أن الأداء التنظيمي يُعد نتاجاً لمجموعة من العوامل مثل المهارات، والقدرات، والمعرفة، والدافعية الموجهة نحو تحقيق السلوك المتوقع. وتسهم القيادة التحويلية في تعزيز التنمية الشاملة للتابعين.

وتُعد الكاريزما المثالية والسلوك القيادي التحفيزي من الخصائص التي تدفع الموظفين إلى التماهي مع القائد، وتُسهم العلاقة الشخصية التي يبنها القائد التحويلي في خلق بيئة عمل يشعر فيها العاملون بالرضا، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء. وقد أكدت الدراسات التطبيقية كذلك أن القيادة التحويلية لها تأثير مباشر وإيجابي على أداء المنظمات. (Jyoti&Bhau, 2015)

نمط القيادة الكاريزمية والأداء التنظيمي:

تُعد القيادة الكاريزمية من أكثر أنماط القيادة نجاحًا، حيث يعمل القائد الكاريزمي على وضع رؤية واضحة ويطلب من التابعين اتباعها وتنفيذها. يشجع هذا الأسلوب على الإبداع والابتكار، ويُعتبر محفزًا للموظفين. ومع ذلك، يكمن العيب الأساسي في هذا النوع من القيادة في اعتماد التابعين الكامل على القائد، مما يؤدي إلى فقدانهم القدرة على التوجيه الذاتي عند مغادرته المنظمة. وتتفاقم المشكلة حين لا يقوم القائد الكاريزمي بتدريب مرؤوسيه ليكونوا خلفاء محتملين له في المستقبل، فينشأ عن ذلك «تابعون سعداء، ولكن عدد قليل من القادة المستقبليين». وبالتالي، يمكن أن يكون لهذا الأسلوب تأثير سلبي على الأداء التنظيمي على المدى البعيد.

وقد توصلت الدراسات التطبيقية إلى نتائج مشابهة، حيث أظهرت أن القيادة الكاريزمية ترتبط بعلاقة سلبية مع الأداء التنظيمي، إذ لا تحفز الموظفين بالشكل الكافي لتحقيق الأداء المتوقع منهم. (Ojokuku,et al.,2012)

نمط القيادة التبادلية والأداء التنظيمي:

يُعرف القائد التبادلي بأنه الشخص الذي يُبدي استعدادًا دائمًا لتقديم مقابل معين للموظفين نظير تحقيقهم للأهداف المطلوبة. وقد يتمثل هذا المقابل في الترقية، أو زيادة الأجور، أو نتائج تقييم الأداء، أو منح مهام جديدة وغيرها. وتتمثل الإشكالية الرئيسية في هذا النوع من القيادة في اعتمادها على مبدأ التوقع؛ إذ تقوم على تبادل الأهداف والمكافآت بين الإدارة والموظفين.

وقد بينت بعض الدراسات أن القيادة التبادلية تُسهم إيجابيًا في تحسين الأداء التنظيمي، حيث تساعد في خلق بيئة تدعم تحقيق أقصى قدر من القدرات البشرية والتنظيمية، وذلك من خلال تمكين الموظفين من الوصول إلى المكافآت الملموسة وغير الملموسة. كما تُهيئ هذه القيادة بيئة مناسبة للأداء وتعزز وضوح الرؤية داخل المنظمة. ومع ذلك، تشير دراسات أخرى إلى أن القيادة التبادلية لا تمتلك تأثيرًا مباشرًا على الأداء التنظيمي، كما أنها لا تشجع الابتكار والإبداع بين الموظفين، مما يؤدي إلى أداء أقل من مستوى التوقعات. (Longue,2014).

نمط القيادة الديمقراطية والأداء التنظيمي:

تُعرف القيادة الديمقراطية بأنها تلك التي يتم فيها توزيع عملية صنع القرار بشكل لا مركزي، حيث يُشارك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات. ويُسهم هذا الأسلوب في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم، نظرًا لتقدير آرائهم ومشاركتهم في صنع القرار. ومع ذلك، قد ترتفع احتمالية ضعف التنفيذ واتخاذ قرارات غير دقيقة في هذا الأسلوب، نتيجة الافتراض بأن جميع المشاركين يمتلكون نفس القدر من الخبرة ونفس مستوى الاهتمام بالقرار.

وتشير البحوث إلى أن القيادة الديمقراطية تُؤثر إيجابيًا على الأداء التنظيمي، حيث تسمح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار وتقاسم المسؤوليات، كما يتم التعامل مع الثناء والانتقاد بطريقة موضوعية، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى العاملين.

يساهم أسلوب القيادة الديمقراطية في تحسين الأداء التنظيمي، إذ يتيح للموظفين فرصة التعبير عن أفكارهم الإبداعية وتطبيقها، بالإضافة إلى مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار. ويساعد هذا الأسلوب في إعداد قادة مستقبليين، مما يعود بالنفع على المنظمة على المدى البعيد. ويُركز القائد الديمقراطي على المناقشة والمشاركة الجماعية، وهو ما ينعكس إيجابيًا على أداء الموظفين. وعليه، يمكن القول إن القيادة الديمقراطية تُعد أسلوبًا فعالًا في تعزيز الأداء التنظيمي ورفع الكفاءة العامة للمنظمة، ويؤثر هذا الأسلوب تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا على الأداء. (Elenkov, 2002)

القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية) والأداء التنظيمي:

يتصف القادة الأوتوقراطيون بطابع تقليدي يميل إلى السيطرة، حيث يسعون إلى أن يعمل مرؤوسهم وفق توجيهاتهم دون مشاركة في صنع القرار. ويقوم القائد الأوتوقراطي باتخاذ القرارات بشكل منفرد، ويفرض على التابعين تنفيذ المهام والاستراتيجيات بأسلوب ضيق ومحدود. كما يُعرف هذا الأسلوب بضعف الإبداع واعتماده على الاتصال أحادي الاتجاه، مما يؤثر سلبًا على مستوى الدافعية والرضا الوظيفي لدى الموظفين.

ويُلاحظ أن القيادة الأوتوقراطية قد تكون فعالة على المدى القصير، خاصة في الحالات التي تتطلب إنجاز المشاريع ضمن مهلة زمنية محددة. إلا أنها تحد من التواصل والاندماج الاجتماعي داخل بيئة العمل، وهو أمر ضروري لتحقيق أداء تنظيمي فعال. كما يؤدي هذا الأسلوب إلى نشوء صراعات تنظيمية قد تنعكس سلبًا

على الأداء العام. ومع ذلك، تشير بعض الدراسات إلى إمكانية أن يكون لهذا الأسلوب تأثير إيجابي مؤقت عند الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة أو إنجاز مهام عاجلة، رغم أنه لا يمنح القائد ثقة كبيرة في مرؤوسيه. يركز أسلوب القيادة البيروقراطية على التزام صارم بالسياسات والإجراءات المحددة مسبقاً، حيث يُطالب القائد التابعين باتباعها بدقة. ويُعرف هؤلاء القادة بالتزامهم القوي بالأنظمة أكثر من اهتمامهم بالعنصر البشري، مما يجعلهم يظهرون بقدر من الانعزال. ويُعد هذا الأسلوب غير فعال في معظم الحالات، نظراً لضعف دوره في تنمية الموظفين وتحفيزهم، إذ يركز فقط على إنجاز المهام وفق منهجية منظمة. وأشارت الدراسات إلى أن القيادة البيروقراطية غالباً ما يكون لها تأثير سلبي على الأداء التنظيمي، حيث لا تحفز الموظفين للعمل وفق التوقعات المطلوبة لتحقيق نتائج أفضل. كما تبين أن هذا الأسلوب لا يساهم بشكل ملحوظ في تطوير أداء الموظفين أو الأداء العام للمنظمة، ويُعتبر مناسباً فقط في الحالات التي تتطلب تنفيذ المهام وفق إجراءات ثابتة وعلى مدى زمني أطول. (Sougui,et al.,2015)

المبحث الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للتأمينات الاجتماعية في منطقة الرياض

سنتناول في هذا المبحث الحديث عن دراسة حالة تطبيقية والمنهج والطرق المستخدمة لإتمام هذا البحث. **منهج البحث:**

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتيح دراسة وتحليل أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. أسباب اختيار المنهج:

يسمح بوصف سلوكيات القيادة وأنماطها داخل المؤسسة بدقة. يمكن من تحليل الوثائق الرسمية ومؤشرات الأداء لاستخلاص النتائج العلمية. يمكن الربط بين أساليب القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لكل قسم.

خطوات المنهجية التطبيقية:

جمع البيانات: من خلال تحليل التقارير الرسمية والملاحظة المباشرة للعمليات الإدارية.

تحليل البيانات: استخدام التحليل الكمي والنوعي لتصنيف البيانات واستخلاص النتائج.

الوصف والتفسير: تقديم تفسير علمي للنتائج وربطها بأنماط القيادة المختلفة.

أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لضمان شمولية الدراسة ودقتها:

تحليل الوثائق الرسمية والتقارير السنوية.

دراسة التقارير السنوية وتقارير المراجعة الداخلية للمؤسسة.

استخراج مؤشرات الأداء الوظيفي مثل: معدل الإنجاز، جودة الخدمات، زمن الاستجابة، نسبة الأخطاء.

. الملاحظة المباشرة للعمليات الإدارية

متابعة سير العمل في الأقسام المختارة.

تسجيل سلوكيات القادة وطرق اتخاذ القرار وتأثيرها على الأداء الوظيفي للموظفين.

المصادر الثانوية:

الاستفادة من الدراسات السابقة، الكتب، المقالات الأكاديمية لدعم التحليل النظري وربط النتائج بسياق علمي موثوق.

مجتمع البحث:

المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

التعريف والتأسيس:

المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية هي هيئة حكومية سعودية تأسست بموجب المرسوم الملكي رقم (م/22) بتاريخ 1389/9/6 هـ (1969/11/15م)، وهي المسؤولة عن إدارة نظام التأمينات الاجتماعية في المملكة، بما في ذلك التأمين الصحي والتأمين على المخاطر الاجتماعية مثل الإعاقة والتقاعد والوفاء.

صدر أول نظام للتقاعد في عام 1364 هـ، وأنشئت مصلحة معاشات التقاعد في عام 1378 هـ، ثم تأسست المؤسسة بموجب المرسوم الملكي رقم (م/22) في عام 1389 هـ.

الهيكل الإداري:

يشرف على المؤسسة مجلس إدارة برئاسة وزير المالية، ويقع مقرها الرئيسي في الرياض.

التغطية التأمينية:

تشمل المؤسسة موظفي الدولة، والعاملين في القطاع الخاص، والعاملين على بند الأجور في القطاع الحكومي، وتقدم خدماتها أيضًا لمواطني دول مجلس التعاون الخليجي.

وظائف المؤسسة الرئيسية:

تحصيل وإدارة الاشتراكات: جمع الاشتراكات وإدارة صناديق التأمين.

مدفوعات المزايا: معالجة ودفع مزايا التأمين للمستفيدين.

إنفاذ قوانين التأمين الاجتماعي: تطبيق القوانين لضمان الامتثال.

توسيع التغطية التأمينية: توسيع نطاق التغطية وتحسين المزايا المقدمة للمستفيدين.

البحث والتطوير: تطوير السياسات وتحسين النظام التأميني.

المعلومات والخدمات: توفير معلومات وخدمات للمستفيدين وأصحاب العمل.

الخدمات التي تقدمها المؤسسة:

التأمين الاجتماعي:

توفير تغطية تأمينية للعمالة الوافدة وأسرهم، تشمل التأمين الصحي، التأمين على البطالة، التأمين التقاعدي، والتأمين العام.

التأمين الصحي:

توفير خدمات الرعاية الصحية للمؤمن عليهم وأسرهم، بما في ذلك العلاج الطبي، الأدوية، والخدمات الطبية الأخرى.

التأمين التقاعدي:

تغطية المؤمن عليهم وأسرهم عند التقاعد، بحيث يتلقون معاشاً شهرياً لتغطية احتياجاتهم المالية بعد التقاعد. التأمين على البطالة:

تقديم تعويض للعمالة السعودية المسجلة في برنامج "حافز" في حال فقدانهم للوظيفة دون ذنب منهم.

التأمين العام:

تقديم خدمات التأمين العام للمواطنين والمقيمين مثل التأمين على المرض، الحوادث، الممتلكات، والمركبات.

الخلاصة:

يتضح أن الأداء التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة المتبع داخل المنظمة. فقد أظهرت الدراسات أن القيادة التحويلية والديمقراطية تعزز الأداء من خلال تحفيز الموظفين وتشجيع المشاركة والإبداع، بينما قد تؤدي القيادة الأوتوقراطية والبيروقراطية إلى تراجع الأداء بسبب ضعف التواصل وانخفاض الدافعية. أما القيادة الكاريزمية والتبادلية، فتظهر نتائج متفاوتة تبعاً لمدى اعتمادها على تطوير الأفراد أو التركيز على المكافآت. وبناءً عليه، يُعد اختيار الأسلوب القيادي المناسب وتطبيقه بفعالية من أهم العوامل التي تساهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي وضمان تحقيق أهداف المنظمة.

الخاتمة

الخاتمة:

في ختام هذا البحث الذي تناول موضوع "تأثير أنماط القيادة على الأداء التنظيمي"، يمكن القول إن القيادة تشكل عاملاً جوهرياً في تحديد مستوى الأداء التنظيمي داخل المؤسسات، إذ ترتبط بشكل مباشر بتحفيز العاملين، وتوجيههم، وتهيئة بيئة العمل المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة. وقد أظهرت المراجعة النظرية أن هناك اختلافاً واضحاً بين أنماط القيادة المختلفة، سواء كانت تحويلية، تبادلية، ديمقراطية، أو أوتوقراطية، وأن كل نمط له تأثير مميز على عناصر الأداء التنظيمي مثل الإنتاجية، جودة العمل، ورضا العاملين.

كما أظهر البحث أن الفهم العميق لأنماط القيادة ونظرياتها يساعد المؤسسات على تعزيز فعالية القيادة، وتحقيق تكامل بين أهداف الإدارة واحتياجات العاملين. فالقيادة ليست مجرد إصدار أوامر وتنظيم العمل، بل هي عملية تفاعلية تتطلب مهارات وقدرات عالية لفهم الأفراد، وتحفيزهم، وبناء بيئة عمل تشجع على الابتكار وتحقيق الأداء المتميز.

وعلاوة على ذلك، أبرز البحث أن الأداء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل متداخلة، إلا أن القيادة الفعالة تبقى العامل الأهم الذي يربط بين هذه العوامل ويضمن توظيفها بشكل مناسب لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية. كما بينت الدراسة أن اختيار النمط القيادي المناسب لطبيعة المؤسسة وبيئتها التنظيمية له أثر كبير في استدامة الأداء وتحقيق التوازن بين الموارد البشرية والأهداف المؤسسية.

وفي المجمل، يوضح هذا البحث أن القيادة والأداء التنظيمي يشكلان حلقة مترابطة: فنجاح الأداء التنظيمي يعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية القيادة، في حين أن القيادة الفعالة تقاس بمدى قدرتها على تحسين الأداء وتحقيق رضا العاملين وتعزيز جودة العمل. ومن هذا المنطلق، يصبح الاهتمام بالقيادة وتطوير مهارات القادة عاملاً أساسياً لاستدامة النجاح المؤسسي، ورفع مستوى التنافسية، وضمان قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة العمل الحديثة.

النتائج:

أظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة واضحة بين أنماط القيادة المختلفة والأداء التنظيمي داخل المؤسسات. فالنمط القيادي التحويلي على وجه الخصوص له تأثير إيجابي وملاموس على الإنتاجية وجودة العمل ورضا العاملين، بينما تظهر الأنماط الأخرى مثل القيادة التبادلية أو الأوتوقراطية تأثيراً أقل على بعض عناصر الأداء التنظيمي. كما بينت النتائج أن الاختيار الأمثل للنمط القيادي يتأثر بطبيعة المؤسسة وبيئة العمل، وأن القادة الذين يطبقون أساليب قيادية مرنة ومتفاعلة يحققون مستويات أعلى من الأداء مقارنة بالقادة الذين يتبعون أساليب صارمة أو جامدة.

مناقشة النتائج:

تشير مناقشة النتائج إلى أن تأثير القيادة على الأداء التنظيمي يتوافق مع النظريات الحديثة في الإدارة، والتي تؤكد أهمية القيادة التحويلية والديمقراطية في تحفيز العاملين ورفع مستوى إنتاجيتهم. كما يظهر من التحليل أن الأداء التنظيمي لا يعتمد فقط على أسلوب القيادة، بل يتأثر كذلك بعوامل متعددة مثل مهارات القائد، ثقافة المؤسسة، ومستوى تحفيز الموظفين. وبناءً على ذلك، يمكن تفسير تفاوت مستويات الأداء بين المؤسسات المختلفة بمدى ملاءمة النمط القيادي المستخدم مع البيئة التنظيمية والاحتياجات الفعلية للعاملين. كما تدعم هذه النتائج ما توصلت إليه الدراسات السابقة من أن القيادة الفعالة ليست مجرد إدارة روتينية، بل هي عملية ديناميكية تهدف إلى تنمية قدرات العاملين، وتعزيز التفاعل بين الأفراد، وتحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والمؤسسية.

الاستنتاجات:

بناءً على نتائج البحث ومناقشتها، يمكن استنتاج ما يلي:

_ هناك علاقة بين أنماط القيادة المختلفة ومستوى الأداء التنظيمي.

_ القيادة التحويلية والديمقراطية أكثر فاعلية في تحسين الأداء التنظيمي مقارنة بالأنماط الأخرى.

_ الأداء التنظيمي يتأثر بعوامل متعددة، لكن القيادة تعد العامل الأهم في توجيه الموارد البشرية وتحقيق الكفاءة المؤسسية.

_ اختيار النمط القيادي المناسب لطبيعة المؤسسة وبيئتها التنظيمية يساهم بشكل كبير في استدامة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

التوصيات:

استناداً إلى النتائج والاستنتاجات، يوصي البحث بما يلي:

_ تعزيز استخدام أنماط القيادة التحويلية والديمقراطية داخل المؤسسات لتحقيق أعلى مستويات الأداء التنظيمي.

_ تطوير برامج تدريبية للقادة لتعزيز مهاراتهم القيادية والسلوكية، بما يمكنهم من إدارة فرقهم بفاعلية وتحفيز العاملين.

_ مراعاة ملائمة النمط القيادي مع طبيعة المؤسسة وثقافتها التنظيمية لتحقيق أفضل النتائج.

_ تقييم الأداء التنظيمي بشكل دوري وربطه بأساليب القيادة المتبعة لضمان تحسين مستمر في جودة العمل وإنتاجية العاملين.

_ تشجيع المؤسسات على اعتماد بيئة عمل تحفز الابتكار والمبادرة الفردية بما يعزز العلاقة بين القيادة والأداء التنظيمي.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو نصر، م. م. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة (الطبعة 1). مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع.
- العتوم، ع. ي. (2009). علم النفس الاجتماعي. دار إثراء للنشر والتوزيع.
- العلاق، ب. (2009). القيادة الإدارية. عمان، الأردن.
- عبودي، ز. م. (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية (ط. 15). دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الريبيق، م. (2014). العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- السكران، ن. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- بلال، م. إ. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. دار الجامعة الجديدة.
- بوراس، ن. (2013). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل).
- جاد الرب، س. م. (2015). الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال: مناهج التميز التنافسي. دار النهضة العربية.
- حلاق، ب. (2020). القيادة الإدارية. الجامعة العربية السعودية.
- راوية، م. (2008). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- سيد، ع. (2008). الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة: التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- هاشم، ر. ح. (2009). تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية (الطبعة 1). دار الراية للنشر والتوزيع.

- Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55(6), 467–480.
- Jyoti, J., & Bhau, S. (2015). Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader-member exchange and relational identification. *SAGE Open*, 5(4), 1–13.
- Klein, A. S., Cooke, R. A., & Wallis, J. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*, 19(3), 241–254.
- Lagwankar, A., Sinha, A., & Joshi, T. S. (2013). Role of explicit and tacit knowledge. *Journal of Indian Management*, 10(4), 86.
- Longe, O. J. (2014). Leadership style paradigm shift and organisational performance: A case of the Nigerian cement industry. *African Research Review*, 8(4), 68–83.
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., & Sajuyigbe, A. S. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: A case study of Nigerian banks. *American Journal of Business and Management*, 1(4), 202–207.
- Sougui, A. O., Bon, A. T. B., & Hassan, H. M. H. (2015). The impact of leadership styles on employees' performance in telecom engineering companies. In *International Conference on Tourism and Hospitality*.