



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

ادارة اعمال

تأثير القيادة الادارية على الموظفين في الشركات

إعداد الطالب/

تركي سلمان المطيري

إشراف/

د.اسماء

العام الدراسي:

٢٠٢٤

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وسع كل شيء علماً والذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا ان هدانا الله اما وقد وفقني الله لإتمام هذا البحث فيسرني ان أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير فشكري لن يوفيكم حقكم سعيتم فكان السعي مشكوراً ان جف حبري عن التعبير يكتبكم قلباً به صفاء الحب تعبيراً.

مهما قدمت من كلمات الشكر لا أستطيع ان اوافيكم حقكم فأنتم فعلتم الكثير من أجلي وقدمتم لي يد العون دون انتظار مقابل لذا نقدر جهودكم معنا

فهرس المحتوات:

الرقم	الموضوع	الصفحة من البحث
١	المستخلص: Abstract	٥
٢	الفصل الأول الاطار النظري	٦
٣	المقدمة	٧
٤	مشكلة الدراسة:	٨
٥	أهمية الدراسة:	١٠
٦	اهداف الدراسة:	١٢
٧	تساؤلات الدراسة :	١٤
٨	فروض الدراسة	١٦
٩	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:	١٨
١٠	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	٢١
١١	المنطلقات النظرية للدراسة:	٢٩
١٢	مفهوم القيادة الإدارية	٢٩
١٣	أساليب القيادة الإدارية:	٣٠
١٤	نظريات القيادة الإدارية:	٣٢
١٥	تأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين:	٣٤
١٦	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	٣٦
١٧	نوع الدراسة:	٣٨
١٨	المجتمع المستهدف وعينة الدراسة:	٣٩
١٩	أدوات البحث:	٤٦
٢٠	تفسير النتائج:	٦٩
٢١	الفصل الرابع النتائج والتوصيات	٧١
٢٢	النتائج الرئيسية:	٧٢
٢٣	تفسير النتائج:	٨٠
٢٤	التوصيات:	٨٢
٢٥	الخلاصة:	٨٨
٢٦	اقتراحات للدراسات المستقبلية:	٨٩
٢٧	المراجع:	٩٠

فهرس الجداول:

الموضوع	رقم الصفحة من البحث
جدول (١) التكرار للعينه الديموغرافية:	٦٠
جداول (٢) التكرار لأساليب القيادة:	٦٢
جدول(٣) نتائج اختبار T-Test:	٦٤
جدول(٤) نتائج اختبار ANOVA:	٦٤
جدول (٥) مصفوفة الارتباط:	٦٥
جدول (٦) تحليل الانحدار:	٦٦
جدول (٧) التكرار للأداء الوظيفي	٦٧
جدول (٨) التكرار للرضا الوظيفي	٦٨

المستخلص: Abstract

القيادة الإدارية من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين في الشركات. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين، وكيف يمكن لأساليب القيادة المختلفة أن تؤثر في مستوى رضاهم الوظيفي، إنتاجيتهم، وتحقيقهم للأهداف المؤسسية. تُعتبر القيادة الفعالة عنصرًا حاسمًا في توجيه وتحفيز الموظفين، حيث تساعد على تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين، وتعزز من ثقافة التعاون والابتكار داخل بيئة العمل.

تُركز الدراسة على تحليل أساليب القيادة المتعددة مثل القيادة التحويلية، التي تركز على تحفيز الموظفين وإلهامهم لتحقيق أداء أعلى، والقيادة التبادلية التي تعتمد على المكافآت والعقوبات لتحفيز الأداء، بالإضافة إلى القيادة الاستبدادية التي تتسم باتخاذ قرارات سريعة وصارمة دون الرجوع إلى الموظفين. سيتم استعراض هذه الأساليب لمعرفة مدى تأثير كل منها على الأداء الوظيفي وتفاعل الموظفين مع القادة.

استناداً إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة في هذا المجال، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى عملية وقابلة للتطبيق لتحسين القيادة الإدارية داخل الشركات، مما يساهم في رفع مستوى أداء الموظفين وتعزيز الرضا الوظيفي. كما تسعى إلى تقديم توصيات للإدارات العليا لتبني أساليب قيادية تتناسب مع احتياجات الموظفين والشركات على حد سواء، بهدف تعزيز الكفاءة وتحقيق التميز التنظيمي.

هذه الدراسة توفر إسهامًا علميًا جديدًا في فهم تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، وتساعد في تطوير سياسات إدارية مبتكرة لتحسين أداء الموظفين في بيئات العمل المختلفة.

الفصل الأول الاطار النظري

المقدمة:

تُعتبر القيادة الإدارية من الركائز الأساسية التي تحدد مسار الأداء الوظيفي وفعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها. في ظل التطورات المستمرة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، أصبح من الضروري أن يكون للقيادة الإداريين دور حيوي في توجيه وتطوير الفرق العاملة، من أجل تعزيز مستوى الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية. إن العلاقة بين القيادة وأداء الموظفين تُمثل محورًا حاسمًا في نجاح المؤسسات، حيث يمكن أن تؤدي القيادة الفعالة إلى تحفيز الموظفين، تحسين الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

القيادة الإدارية ليست مجرد توزيع المهام واتخاذ القرارات، بل هي عملية تحفيز وتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وتعتمد فعالية القيادة على القدرة على التفاعل مع الموظفين، فهم احتياجاتهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكنهم من الابتكار والإبداع. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الأساليب القيادية المتبعة، مثل القيادة التحويلية أو التبادلية أو الاستبدادية، تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء الموظفين وتفاعلهم مع بيئة العمل.

من خلال هذه الدراسة، سيتم تحليل تأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين في الشركات، مع التركيز على الأساليب القيادية المختلفة وكيفية تأثيرها على الإنتاجية والرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات للقيادة في الشركات لتبني ممارسات قيادية أكثر فعالية لتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الفردي والجماعي.

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجهها الشركات في عالم الأعمال الحديث، أصبحت الحاجة إلى قيادة إدارية فعالة أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى. تعاني العديد من المؤسسات من مشكلات تتعلق بتراجع أداء الموظفين وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما يؤثر سلباً على الكفاءة العامة للمؤسسة ويعوق تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومع تزايد الاعتماد على رأس المال البشري كعامل حاسم في تحقيق النجاح المؤسسي، تبرز أهمية القيادة الإدارية في تحفيز الموظفين، توجيههم، وتعزيز أدائهم الوظيفي.

تكمن المشكلة الأساسية في كيفية تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموظفين داخل الشركات. حيث تختلف استجابات الموظفين وفقاً لنمط القيادة المتبع من قبل الإدارة العليا. على سبيل المثال، قد تؤدي القيادة الاستبدادية إلى تحقيق نتائج قصيرة المدى ولكنها في الوقت نفسه قد تتسبب في خلق بيئة عمل مليئة بالتوتر، مما يؤثر سلباً على مستوى الإبداع والرضا الوظيفي. في المقابل، تساهم القيادة التحويلية في تعزيز الثقة بين الموظفين وقادتهم، وتعمل على تحفيزهم نحو تحقيق نتائج متميزة على المدى الطويل.

إضافة إلى ذلك، تواجه الشركات تحدياً في اختيار وتطبيق أساليب القيادة الأنسب التي تلبي احتياجات الموظفين وتتناسب مع ثقافة المؤسسة. يتطلب هذا التحدي تحليلاً دقيقاً للعلاقة بين أسلوب القيادة وأداء الموظفين لتحديد الأسلوب

الأمثل الذي يعزز الإنتاجية ويقلل من المشكلات التنظيمية المتعلقة بالتوتر والضغوط المهنية.

من هنا، تبرز مشكلة هذه الدراسة في الحاجة إلى فهم أعمق لتأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين في الشركات، بهدف تحديد الأساليب القيادية الأكثر فعالية في تعزيز الأداء الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي، مما يساعد في تحقيق الأهداف المؤسسية ويحد من تراجع الأداء.

-أهمية الدراسة:

تنطلق الأهمية هذه الدراسة من عدة زوايا تتعلق بالدور الضروري الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين و في حوكمة واستمرارية المؤسسات في مجالات تنافسية متغيرة. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الندرة الماسة للحاجة في فهم كافي وكامل لأساليب القيادة ونمط تعامله مع الموظفين من جميع الجوانب، هل الوحدة، ام التعاون، وتطوير ذلك للوصول لاغراض الشركات وتنميتها.

أما في المثال الأول، فتستخدم هذه الدراسة بصورة مبتكر تقديم الأساس العلمي المرتكز على تطور الفهم الأكاديمي والميداني لدراسة احدى العوامل المتعلقة بانجاز المهمات الادارية وهو عنصر الرضا عن العمل. بات التصعيد للضغط والمنافسة امرا ملحوظا و لذلك فان العديد من الشركات تبدأ في مواجهة مشكلات متعلقة مباشرة بالانخفاض في مستوى الاداء و بالفعل رضا العاملين. وعليه، تقدم الدراسة رؤى واضحة استفادة منها ،أعلى درجات فئات المناصرة الاستراتيجية ما هو مستهدف من هؤلاء القادة في علاج مثل هذه المشكلات. وأن يكون توليد روح العمل الجماعي وزيادة المشاركة الوظيفية متمشيا مع القيادة التحويلية التي تساهم في تحفيز وتوجيه العاملين نحو تحمل مسئولية اهداف المؤسسة.

ثانياً، وإضافة عمق وتجسيد علمية لهذه الدراسة، تظهر الدراسة إمكانية تقديم اقتراحات عملية من قبل المدراء والقادة في الجهات المختلفة. هذه الدراسة تمكن القادة من صقل مهاراتهم القيادية والإلمام بالأبعاد المختلفة للتفاعل القائم

بين أسلوب القيادة والجزء الأدائي للمرؤوسين. وهو ما قد يساعد في خفض حدة التوترات التنظيمية وزيادة التحفيز الذاتي لدى العاملين وفي إنتاج مناخ إداري يطغى عليه النمو والإبداع.

ثالثاً، تتيح الدراسة الفرصة للمنظمات لفهم العوامل التي تعزز أو تعرقل تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المستوى المؤسسي. على سبيل المثال، يمكن أن تساعد هذه الدراسة الشركات في معرفة متى وأين يجب تطبيق أسلوب القيادة التبادلية، الذي يعتمد على المكافآت والعقوبات، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على تحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأجل. بالإضافة إلى ذلك، ستوفر الدراسة فهماً أعمق للعلاقة بين القادة والموظفين، مما يساهم في تعزيز الثقة والاحترام المتبادل داخل بيئة العمل.

أخيراً، تأتي أهمية هذه الدراسة من واقع أن المؤسسات اليوم تواجه تحديات غير مسبوقة في إدارة رأس المال البشري وتحقيق الاستدامة في ظل المنافسة الشرسة. ومن هنا، تعد هذه الدراسة أداة قيمة للقادة الذين يسعون إلى تحسين مهاراتهم القيادية واختيار الأسلوب القيادي المناسب لكل موقف، وذلك من أجل تحسين مستوى الأداء العام وتعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين.

ختاماً، تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة بين النظرية والتطبيق، حيث تجمع بين التحليل الأكاديمي والتوصيات العملية لتحسين القيادة الإدارية. بذلك، تشكل الدراسة مرجعاً هاماً للقادة والمديرين والأكاديميين في فهم التحديات المرتبطة بالقيادة وتأثيرها المباشر على أداء الموظفين، مما يساهم في تعزيز كفاءة الشركات وتحقيقها للتميز التنافسي.

-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحليل وتوضيح تأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين في الشركات. وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

١. فهم تأثير أساليب القيادة الإدارية المختلفة على أداء الموظفين: تسعى الدراسة إلى تحليل الأساليب القيادية المتنوعة مثل القيادة التحويلية، التبادلية، والاستبدادية، وتحديد مدى تأثير كل أسلوب على أداء الموظفين ومستوى إنتاجيتهم. يهدف ذلك إلى تقديم فهم أعمق حول أي الأساليب القيادية الأكثر فاعلية في تعزيز الأداء وتحقيق نتائج إيجابية داخل بيئة العمل.

٢. تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية ورضا الموظفين: تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين نمط القيادة المتبع ومدى رضا الموظفين عن وظائفهم. حيث يُعتبر الرضا الوظيفي أحد المؤشرات المهمة التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء والإنتاجية في بيئة العمل، وتسعى الدراسة إلى تحديد كيف يؤثر نمط القيادة على هذه المتغيرات.

٣. تحديد دور القيادة في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية: تهدف الدراسة إلى فهم الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحسين بيئة العمل من خلال تحفيز الموظفين، بناء الثقة، وتعزيز روح الفريق. من خلال

تحليل العوامل المؤثرة على بيئة العمل، سيتم تسليط الضوء على كيفية تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية في الشركات.

٤. **تقديم توصيات عملية لتحسين القيادة الإدارية:** تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات واقعية وعملية يمكن أن تساعد القادة والمديرين على تطوير مهاراتهم القيادية وتحسين أداء فرق العمل. هذه التوصيات ستستند إلى البيانات والتحليلات المقدمة في الدراسة وستسهم في مساعدة الشركات على اختيار أسلوب القيادة الأنسب الذي يتلاءم مع احتياجات الموظفين وطبيعة العمل.

٥. **تعزيز المعرفة العلمية في مجال القيادة الإدارية:** تسعى الدراسة إلى المساهمة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي. من خلال جمع وتحليل البيانات، تسهم هذه الدراسة في توفير معلومات جديدة يمكن الاعتماد عليها في الأبحاث المستقبلية وتطوير سياسات القيادة داخل الشركات.

٦. **استكشاف تأثير القيادة على الاستدامة التنظيمية:** تسعى الدراسة إلى فهم كيف تؤثر القيادة الإدارية على استدامة الشركات من خلال قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة كفاءة الأداء، مع التركيز على دور القادة في تعزيز الابتكار والإبداع كعوامل حاسمة في تحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

-تساؤلات الدراسة :

تركز الدراسة على استكشاف تأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين في الشركات، ومن هنا تنبثق عدة تساؤلات رئيسية تسعى الدراسة للإجابة عنها:

١. ما هي أساليب القيادة الإدارية الأكثر شيوعاً وتأثيراً في الشركات؟

◦ هذا التساؤل يهدف إلى فهم وتحديد الأنماط القيادية التي يعتمد عليها القادة الإداريون في مختلف الشركات ومدى شيوعها.

٢. كيف يؤثر كل من أسلوب القيادة التحويلية، التبادلية، والاستبدادية على أداء الموظفين؟

◦ يستهدف هذا السؤال تحديد مدى تأثير الأساليب القيادية المختلفة على أداء الموظفين سواء بالإيجاب أو السلب.

٣. ما العلاقة بين القيادة الإدارية ورضا الموظفين؟

◦ يسعى هذا التساؤل إلى فهم مدى تأثير أسلوب القيادة على مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل ومدى ارتباط هذا الرضا بتحسين الأداء.

٤. ما هو دور القيادة الإدارية في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية؟

◦ هذا التساؤل يستهدف تحديد كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في تحسين بيئة العمل وتوفير بيئة مشجعة تعزز من إنتاجية الموظفين.

٥. ما هي أساليب القيادة الأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات؟

◦ هذا التساؤل يسعى لمعرفة أي من الأساليب القيادية يساهم بشكل أفضل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل.

٦. ما التحديات التي تواجه القادة الإداريين في تطبيق أساليب القيادة الفعالة؟

◦ يهدف هذا التساؤل إلى التعرف على الصعوبات التي يواجهها القادة في تنفيذ وتطبيق الأساليب القيادية التي تعزز من أداء الموظفين.

- فروض الدراسة:

استناداً إلى تساؤلات الدراسة، يتم طرح الفروض التالية للتحقق من صحة الافتراضات المتعلقة بتأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين:

١. الفرض الأول: هناك علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وأداء الموظفين.

◦ يفترض هذا الفرض أن القادة الذين يتبنون القيادة التحويلية، والذين يركزون على تحفيز وإلهام الموظفين، يساهمون في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

٢. الفرض الثاني: القيادة الاستبدادية تؤثر سلباً على رضا الموظفين ومستوى أدائهم.

◦ يفترض هذا الفرض أن استخدام القادة أسلوب القيادة الاستبدادية يؤدي إلى انخفاض مستوى رضا الموظفين، مما يؤثر سلباً على أدائهم.

٣. الفرض الثالث: القيادة التبادلية تعتمد على المكافآت والعقوبات ولها تأثير محدود على تحسين الأداء على المدى الطويل.

◦ يفترض هذا الفرض أن القادة الذين يعتمدون على القيادة التبادلية يحققون نتائج مؤقتة فقط، وأن هذا الأسلوب قد لا يكون فعالاً على المدى الطويل في تعزيز الأداء والإبداع.

٤. **الفرض الرابع:** هناك علاقة إيجابية بين القيادة الإدارية الفعالة وزيادة رضا الموظفين.

◦ يفترض هذا الفرض أن استخدام أساليب القيادة الفعالة يسهم في زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل، وبالتالي تحسين أدائهم.

٥. **الفرض الخامس:** القيادة الفعالة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات بشكل أكثر كفاءة.

◦ يفترض هذا الفرض أن القادة الذين يستخدمون أساليب قيادية مرنة وفعالة يساهمون بشكل أفضل في تحقيق الأهداف المؤسسية على المدى الطويل.

٦. **الفرض السادس:** تحديات تطبيق أساليب القيادة الفعالة تؤثر على قدرة القادة في تحسين أداء الموظفين.

◦ يفترض هذا الفرض أن هناك عوامل تحد من قدرة القادة على تبني أساليب قيادية فعالة، مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء العام للشركة.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

تعتمد هذه الدراسة على النظرية التحفيزية للقيادة الإدارية (Leadership Motivation Theory) كإطار نظري رئيسي لتحليل تأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين. تعتبر هذه النظرية من أبرز النظريات التي تركز على العلاقة بين القيادة وتحفيز الأفراد داخل بيئات العمل، حيث تساهم في توضيح كيفية تأثير الأنماط القيادية المختلفة على مستويات الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

وفقاً لهذه النظرية، يُمكن تقسيم أساليب القيادة إلى عدة أنواع رئيسية، لكل منها تأثير مختلف على أداء الموظفين، وتشمل:

١. القيادة التحويلية (Transformational Leadership): هذه

النظرية تركز على القادة الذين ينجحون في تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحفيزهم على مستوى أعلى من الأداء والإلهام. القادة التحويليون يعززون الابتكار والإبداع ويشجعون التغيير الإيجابي، وهو ما يساهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستويات الإنتاجية.

٢. القيادة التبادلية (Transactional Leadership): تعتمد هذه

النظرية على مبادئ المكافآت والعقوبات لتحفيز الموظفين. حيث يقوم القائد بتحديد المهام وتوزيع المكافآت بناءً على تحقيق الأهداف المحددة.

تتوقع النظرية أن هذه الطريقة قد تحقق نتائج سريعة ولكنها لا تُعزز من مستويات الإبداع أو الرضا الوظيفي على المدى الطويل.

٣. القيادة الاستبدادية (Autocratic Leadership): تعتمد هذه النظرية على القرارات الفردية للقائد دون الرجوع إلى الموظفين. تشير النظرية إلى أن القيادة الاستبدادية قد تكون فعالة في بيئات تتطلب قرارات سريعة وحازمة، لكنها في الوقت ذاته قد تؤدي إلى انخفاض رضا الموظفين على المدى الطويل نتيجة للشعور بعدم التقدير والمشاركة في صنع القرار.

النظرية التحفيزية: (Motivational Theory)

بالإضافة إلى النظرية التحفيزية للقيادة، تستند الدراسة أيضاً إلى نظرية هرم ماسلو للحاجات (Maslow's Hierarchy of Needs) لفهم كيفية تأثير القيادة على تلبية احتياجات الموظفين. وفقاً لهذه النظرية، فإن الموظفين يسعون لتلبية احتياجاتهم الأساسية مثل الأمان والتقدير قبل أن يصلوا إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي وتحقيق الذات. تشير النظرية إلى أن القادة الذين يدركون هذه الاحتياجات يمكنهم تحسين أداء الموظفين من خلال توفير بيئة عمل تلبي تلك الاحتياجات.

الأنظمة المفتوحة: (Open Systems Theory)

تعتمد الدراسة أيضًا على نظرية الأنظمة المفتوحة لفهم كيفية تفاعل الشركات مع بيئتها الخارجية وكيف يمكن للقيادة أن تؤثر على تفاعل الموظفين مع هذه التحديات. وفقًا لهذه النظرية، فإن الشركات بحاجة إلى تبني قيادات مرنة تتكيف مع التغيرات البيئية وتستجيب للتحديات الخارجية من خلال تعزيز التفاعل الإيجابي داخل المنظمة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

مقدمة:

في هذا الفصل، سيتم استعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت تأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين في الشركات. ستتناول هذه الدراسات تأثير أساليب القيادة المختلفة، مثل القيادة التحويلية، التبادلية، والاستبدادية، على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. سيتم توثيق الدراسات بمراجع حقيقية ومنشورة.

-الدراسات السابقة:

سيتم استعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت تأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين في الشركات. سنتناول هذه الدراسات تأثير أساليب القيادة المختلفة، مثل القيادة التحويلية، التبادلية، والاستبدادية، على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. سيتم توثيق الدراسات بمراجع حقيقية ومنشورة.

1.دراسة: (Bass & Avolio 1994) القيادة التحويلية وأداء الموظفين

أجرى **Avolio و Bass** دراسة رائدة تناولت تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين، حيث خلصت الدراسة إلى أن القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة التحويلية يساهمون في رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال تحفيز الموظفين وإلهامهم للعمل نحو تحقيق أهداف المنظمة. أوضحت الدراسة أن القادة التحويليين يعززون الثقة بين الموظفين ويشجعون الابتكار والإبداع، مما يزيد من رضا الموظفين وولائهم للمنظمة.

- **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين من خلال تحليل سلوك القادة التحويليين وتأثيره على مستوى إنتاجية الموظفين ورضاهم.
- **النتيجة:** وجدت الدراسة أن القادة التحويليين يعززون الثقة والإلهام بين الموظفين، مما يرفع من مستويات الأداء ويحفزهم نحو تحقيق نتائج أفضل على المدى الطويل.
- **علاقة الدراسة ببحثي:** هذه الدراسة تدعم بحثي من خلال توضيح كيفية تأثير القيادة التحويلية بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، وهي أحد

الأساليب القيادية التي سأقوم بتحليلها في بحثي الحالي لتقييم تأثيرها على أداء الموظفين.

2.دراسة: Judge & Piccolo (2004) مقارنة بين القيادة التحويلية والتبادلية

أجرى Judge و Piccolo دراسة تحليلية واسعة تناولت تأثير القيادة التحويلية والتبادلية على الأداء الوظيفي. استعرضت الدراسة عددًا كبيرًا من الدراسات السابقة وخلصت إلى أن القيادة التحويلية كانت أكثر تأثيرًا وإيجابية على أداء الموظفين مقارنةً بالقيادة التبادلية، التي تعتمد على المكافآت والعقوبات كوسيلة للتحفيز. وجدت الدراسة أن القيادة التبادلية قد تكون فعالة على المدى القصير لكنها غير كافية لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والإبداع.

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى مقارنة التأثير النسبي للقيادة التحويلية والتبادلية على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.
- **النتيجة:** توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية كانت أكثر تأثيرًا على الأداء الوظيفي مقارنةً بالقيادة التبادلية، التي اعتمدت بشكل رئيسي على المكافآت والعقوبات لتحفيز الموظفين.
- **علاقة الدراسة ببحثي:** هذه الدراسة تقدم مقارنة مفيدة بين أساليب القيادة المختلفة، وتدعم بحثي من خلال تحليل الأساليب القيادية وتأثيرها على أداء الموظفين، مما يساعد في توضيح العلاقة بين تلك الأساليب والرضا الوظيفي في بيئات العمل المختلفة.

3.دراسة: Podsakoff et al. (1990) تأثير القيادة التحويلية على الثقة والرضا الوظيفي

أجرى Podsakoff وMacKenzie وMoorman دراسة تناولت تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على ثقة الموظفين في القادة ومستوى رضاهم الوظيفي. أشارت الدراسة إلى أن القادة الذين يتبنون سلوكيات تحفيزية وإيجابية يعززون الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. كما بينت الدراسة أن القيادة التحويلية تزيد من الالتزام التنظيمي وتعزز من المبادرات الإيجابية بين الموظفين.

● **هدف الدراسة:** استهدفت الدراسة تحليل تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على مستوى ثقة الموظفين ورضاهم الوظيفي.

● **النتيجة:** أظهرت النتائج أن القادة التحويليين يعززون الثقة بين الموظفين والإدارة، مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي ويسهم في تحسين الأداء.

● **علاقة الدراسة ببحثي:** تساعد هذه الدراسة في تعزيز الإطار النظري لبحثي، حيث تؤكد على أن القيادة التحويلية تساهم بشكل إيجابي في تحسين بيئة العمل، مما يجعلها واحدة من الأساليب القيادية التي يجب التركيز عليها في بحثي.

4.دراسة: (1998) Conger & Kanungo القيادة الكاريزمية وأداء الموظفين

استعرض **Conger و Kanungo** في دراستهما تأثير القيادة الكاريزمية على أداء الموظفين. أوضحت الدراسة أن القادة الكاريزميين يتمتعون بقدرة فائقة على إلهام وتحفيز الموظفين نحو تحقيق الأهداف المشتركة. أشارت النتائج إلى أن القيادة الكاريزمية ترتبط بزيادة الولاء التنظيمي والالتزام لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق أداء وظيفي أعلى وزيادة في الإنتاجية.

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الكاريزمية على ولاء الموظفين وأدائهم داخل المؤسسات.

- **النتيجة:** وجدت الدراسة أن القادة الكاريزميين يلهمون الموظفين ويعززون من التزامهم تجاه المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج متميزة.

- **علاقة الدراسة ببحتي:** تدعم هذه الدراسة بحثي من خلال تسليط الضوء على أسلوب القيادة الكاريزمية وأثره على الأداء الوظيفي، حيث سأتناول في بحثي تأثير هذا الأسلوب على إنتاجية ورضا الموظفين.

5.دراسة: (1994) Gastil مقارنة بين القيادة الديمقراطية والاستبدادية

في دراسة مقارنة بين القيادة الديمقراطية والاستبدادية، وجد **Gastil** أن القيادة الديمقراطية تساهم في زيادة رضا الموظفين وتحسين أداء الفرق الوظيفية. أشارت الدراسة إلى أن القادة الديمقراطيين يعززون التفاعل الإيجابي بين الأفراد ويسهمون في تحسين بيئة العمل من خلال إشراك الموظفين في صنع القرار. بالمقابل، وجدت الدراسة أن القيادة الاستبدادية ترتبط بانخفاض مستويات الرضا والإبداع لدى الموظفين، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي.

● **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة تأثير القيادة الديمقراطية والاستبدادية على رضا الموظفين ومستوى إنتاجيتهم.

● **النتيجة:** أظهرت الدراسة أن القيادة الديمقراطية تساهم في تحسين رضا الموظفين وزيادة تفاعلهم، في حين أن القيادة الاستبدادية ترتبط بانخفاض مستويات الرضا والإبداع.

● **علاقة الدراسة ببحثي:** هذه الدراسة تقدم مقارنة مفيدة لبحثي حيث تدعم فرضية أن القيادة الديمقراطية قد تكون أكثر فعالية في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي، في حين أن القيادة الاستبدادية قد تؤثر سلباً على بيئة العمل.

6.دراسة: (Ryan & Deci (2000 تأثير القيادة التحفيزية على الأداء الوظيفي

تطرقت **Deci و Ryan** في دراستهما إلى نظرية التحفيز الذاتي وتأثيرها على الأداء الوظيفي. أشارت الدراسة إلى أن القادة الذين يعتمدون على تعزيز الحافز الداخلي لدى الموظفين يسهمون في تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي. وبيّنت النتائج أن الموظفين الذين يشعرون بأن احتياجاتهم الأساسية (مثل التقدير، الاستقلالية، والكفاءة) مُلباة يكونون أكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة.

- **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير القيادة التحفيزية على تحفيز الموظفين وزيادة مستوى أدائهم الوظيفي.

- **النتيجة:** أظهرت الدراسة أن القادة الذين يعززون الحافز الداخلي للموظفين يسهمون في تحقيق أداء أعلى وزيادة في الابتكار داخل المؤسسة.

- **علاقة الدراسة ببحثي:** تقدم هذه الدراسة دعماً لبحثي من خلال توضيح أهمية القيادة التحفيزية في تعزيز الحافز الداخلي لدى الموظفين، وهو ما سأقوم بتحليله في سياق تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.

المنطلقات النظرية للدراسة:

يُعد الإطار النظري جزءًا أساسيًا من أي بحث علمي، حيث يوفر الأسس المفاهيمية التي يستند إليها البحث ويفسر العلاقة بين المتغيرات الرئيسية. في هذا البحث، يتم التركيز على تأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين في الشركات، من خلال استخدام مجموعة من النظريات القيادية التي تساعد في فهم كيف تؤثر أساليب القيادة المختلفة على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

مفهوم القيادة الإدارية

تُعرف القيادة الإدارية بأنها القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال توجيه جهودهم وتنسيقها. وفقًا لتعريف **Northouse (2018)**، القيادة هي "عملية تأثير تفاعلي بين القائد والمرؤوسين لتحقيق أهداف مشتركة". من هذا المنطلق، تلعب القيادة دورًا حاسمًا في تحديد نجاح أو فشل المؤسسات من خلال تأثيرها المباشر على سلوك الموظفين ومستوى أدائهم.

أساليب القيادة الإدارية:

تتعدد أساليب القيادة الإدارية، وكل منها يؤثر بطرق مختلفة على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. ومن بين أهم هذه الأساليب:

القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

القيادة التحويلية هي نمط قيادي يركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أداء أعلى من خلال تعزيز الثقة والتواصل الفعال. يرى **Avolio و Bass (1994)** أن القادة التحويليين يسعون إلى تحفيز موظفيهم من خلال إلهامهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وتعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسة. هذا النوع من القيادة لا يركز فقط على الأهداف التنظيمية، بل يعمل أيضًا على تطوير قدرات الموظفين وتحقيق تطلعاتهم الفردية.

القيادة التبادلية (Transactional Leadership)

القيادة التبادلية تركز على العلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، حيث يتم تحفيز الموظفين من خلال نظام المكافآت والعقوبات. وفقًا لدراسة **Judge و Piccolo (2004)**، فإن القادة التبادليين يعتمدون على وضوح المهام وتوزيع المكافآت بناءً على تحقيق الأداء المطلوب، مما يسهم في تحقيق نتائج سريعة، لكن قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا والإبداع على المدى الطويل.

القيادة الاستبدادية (Autocratic Leadership)

القيادة الاستبدادية تعتمد على السلطة الفردية للقائد في اتخاذ القرارات دون استشارة الموظفين. على الرغم من أن هذا النمط قد يكون فعالاً في بعض المواقف التي تتطلب قرارات سريعة، إلا أنه وفقاً لدراسة **Gastil (1994)**، يرتبط عادةً بانخفاض مستويات الرضا الوظيفي والإبداع لدى الموظفين. يشعر الموظفون في ظل هذا النمط القيادي بالاستبعاد من عملية صنع القرار، مما يؤدي إلى تأثير سلبي على الأداء العام.

• **نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)**

تعتبر نظرية القيادة التحويلية واحدة من أهم النظريات القيادية التي تم تطويرها على يد **Burns (1978)** و **Bass (1985)** تستند هذه النظرية إلى قدرة القائد على إلهام وتحفيز الموظفين للعمل نحو تحقيق أهداف أعلى من المتوقع. القادة التحويليون يعززون الابتكار، الإبداع، والتغيير الإيجابي، مما يساعد في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.

• **نظرية القيادة التبادلية (Transactional Leadership Theory)**

تستند نظرية القيادة التبادلية إلى مفهوم التبادل بين القائد والموظف. يرى **Bass (1990)** أن القائد التبادلي يركز على وضع أهداف محددة ومكافأة الموظفين على تحقيق هذه الأهداف. تتمثل الفكرة الأساسية في أن الموظفين سيعملون بجد لتحقيق الأداء المطلوب إذا تم تقديم مكافآت مالية أو معنوية مناسبة.

• نظرية الاحتياجات لماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs)

تعتبر نظرية هرم ماسلو للحاجات من النظريات الداعمة لفهم كيفية تأثير القيادة على الموظفين. وفقًا لـ **Maslow (1943)**، فإن الموظفين يسعون لتحقيق احتياجاتهم الأساسية مثل الأمان والتقدير قبل أن يصلوا إلى مراحل أعلى من الأداء والإبداع. يمكن للقادة الذين يدركون هذه الاحتياجات أن يخلقوا بيئة عمل تساعد الموظفين على تحقيق إمكاناتهم الكاملة.

تأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين:

من خلال تطبيق النظريات المذكورة أعلاه، يمكن استنتاج أن القيادة الفعالة تلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي. القادة الذين يعتمدون على أساليب القيادة التحويلية والكاريزمية يعززون الثقة بين الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية والإبداع. بالمقابل، قد تؤدي القيادة التبادلية والاستبدادية إلى نتائج متواضعة على المدى الطويل.

وفقًا لدراسة **Ryan وDeci (2000)**، الموظفون الذين يحصلون على تحفيز داخلي من قاداتهم يكونون أكثر استعدادًا لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المنظمة. وتوضح هذه الدراسة كيف يمكن للقيادة الاستفادة من الحافز الذاتي كوسيلة لتعزيز الأداء.

خلاصة الإطار النظري:

يظهر من خلال استعراض النظريات القيادية المختلفة أن القيادة الفعالة هي العامل الرئيسي في تحسين أداء الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي.

تعتمد هذه الدراسة على تطبيق تلك النظريات لفهم كيفية تأثير القيادة الإدارية على الموظفين في الشركات، وتقديم توصيات لتحسين ممارسات القيادة داخل المؤسسات.

ستوفر هذه التوصيات مرجعية عملية يمكن للقادة الاستفادة منها لتحقيق مستويات أعلى من الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

تعتبر منهجية البحث أحد الأركان الأساسية التي يعتمد عليها أي بحث علمي. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين في الشركات، مع التركيز على كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على رضا الموظفين ومستوى إنتاجيتهم. في هذا الفصل، سيتم تقديم عرض تفصيلي للمنهجية التي تم اتباعها، والتي تشمل نوع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، والخطوات التي اتُبعت لتحليل البيانات.

ستوفر هذه المنهجية إطارًا واضحًا يعزز مصداقية الدراسة ويتيح للقارئ فهم العمليات التي تم استخدامها للوصول إلى النتائج.

نوع الدراسة:

تم اختيار هذه الدراسة كدراسة وصفية تحليلية تعتمد على النهج الكمي، وذلك لأن هذا النهج يسمح بجمع بيانات دقيقة وقابلة للقياس من خلال استخدام أدوات إحصائية لتحليل العلاقة بين المتغيرات.

تعتمد الدراسات الوصفية التحليلية على وصف الظواهر وجمع البيانات وتحليلها، مع التركيز على تفسير النتائج وإيجاد العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

يتمثل الهدف من هذه الدراسة في تحديد مدى تأثير أساليب القيادة الإدارية المختلفة (مثل القيادة التحويلية، التبادلية، والاستبدادية) على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.

المجتمع المستهدف وعينة الدراسة:

يتألف المجتمع المستهدف لهذه الدراسة من الموظفين العاملين في مختلف الشركات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية، حيث تم اختيارهم بعناية ليعكسوا مجموعة متنوعة من الفئات الوظيفية ومستويات الإدارة.

تم تحديد عينة الدراسة باستخدام الطريقة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات المختلفة داخل المجتمع. تم اختيار ٢٠٠ موظف كحجم عينة مناسب للدراسة، حيث يغطي هذا العدد مجموعة متنوعة من الفئات العمرية، المستويات التعليمية، والخبرات العملية.

يهدف هذا التنوع في العينة إلى ضمان تمثيل دقيق وشامل لجميع وجهات النظر المتعلقة بتأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين.

أداة جمع البيانات:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. يعد الاستبيان أداة فعالة للحصول على معلومات مفصلة حول تصورات وآراء المشاركين.

تم تصميم الاستبيان بعناية بناءً على الأهداف المحددة للدراسة، مع التركيز على الأسئلة التي تهدف إلى تقييم تأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس مدى موافقة المشاركين على العبارات المقدمة، حيث يتراوح المقياس من ١ (غير موافق بشدة) إلى ٥ (موافق بشدة).

مراحل تصميم الاستبيان:

لضمان دقة البيانات وجودتها، تم اتباع مجموعة من الخطوات الدقيقة في إعداد وتصميم الاستبيان، وهي كالتالي:

١. **تحديد الأهداف:** تم تحديد الأهداف الرئيسية للاستبيان بناءً على الفروض البحثية المطروحة وتساؤلات الدراسة. هدفت الأسئلة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية، التبادلية، والاستبدادية على أداء الموظفين.

٢. **صياغة الأسئلة:** تم صياغة الأسئلة بحيث تكون بسيطة وواضحة، مع التركيز على تجنب الأسئلة المضللة أو التي قد تُفسَّر بطرق مختلفة. تم تقسيم الأسئلة إلى ثلاثة محاور رئيسية: تأثير أسلوب القيادة على الأداء، تأثير أسلوب القيادة على الرضا الوظيفي، وتفاعل الموظفين مع الأساليب القيادية المختلفة.

٣. **مراجعة الاستبيان:** خضع الاستبيان لمراجعة من قبل مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة لضمان دقته العلمية وملاءمته لأهداف البحث. بعد ذلك، تم إجراء بعض التعديلات بناءً على ملاحظات الخبراء.

٤. **الاختبار التجريبي:** تم إجراء اختبار تجريبي للاستبيان على عينة صغيرة من الموظفين (٢٠ موظفاً) للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها. أظهرت النتائج الأولية ضرورة تعديل بعض الأسئلة لتحسين دقتها وملاءمتها للبحث.

توزيع الاستبيان وجمع البيانات:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان بشكل نهائي، تم توزيعه إلكترونياً على عينة الدراسة باستخدام منصة Google Forms. اختير التوزيع الإلكتروني لضمان وصول الاستبيان إلى عدد كبير من المشاركين وتوفير الوقت والجهد. تم إرسال دعوات المشاركة عبر البريد الإلكتروني والتطبيقات الاجتماعية لضمان أعلى معدل استجابة. تم إرفاق رسالة توضيحية مع الاستبيان تشرح الهدف من الدراسة وتؤكد على سرية البيانات المقدمة وأنها ستستخدم لأغراض بحثية فقط.

تحليل البيانات:

يعتمد تحليل البيانات في هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتيح تقييم الفرضيات واختبار العلاقات بين المتغيرات. سيتم استخدام برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) كأداة رئيسية لتحليل البيانات، حيث سيتم إجراء التحليلات التالية:

١. التحليل الوصفي :سيتم تقديم وصف شامل للبيانات المجمعة من خلال استخدام الجداول البيانية والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية. يهدف التحليل الوصفي إلى تقديم صورة عامة عن العينة المستهدفة وتوزيع الردود على أسئلة الاستبيان.
٢. اختبار الفرضيات :سيتم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة) مثل اختبار T-Test واختبار (ANOVA لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.
٣. تحليل الارتباط :سيتم استخدام تحليل Pearson لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أساليب القيادة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي). يهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى تأثير كل نوع من أنواع القيادة على المتغيرات التابعة.
٤. التحليل المتقدم :قد يتم اللجوء إلى بعض التحليلات المتقدمة مثل تحليل الانحدار البسيط أو المتعدد لتحديد العوامل الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي وتقدير قوة تأثير أساليب القيادة المختلفة.

الصعوبات التي واجهت الباحث:

خلال مراحل جمع البيانات وتحليلها، واجه الباحث عدة تحديات كان من أبرزها:

١. انخفاض نسبة الاستجابة: رغم الجهود المبذولة في توزيع الاستبيان، كانت هناك بعض الصعوبات في الحصول على ردود كافية من المشاركين في البداية، مما دفع الباحث إلى توجيه تذكيرات إضافية لزيادة نسبة الاستجابة.

٢. التفسير الخاطئ لبعض الأسئلة: لاحظ الباحث وجود بعض الصعوبات لدى المشاركين في فهم بعض الأسئلة المتعلقة بالقيادة الإدارية، مما استدعى تقديم شروح إضافية في مقدمة الاستبيان لتحسين فهم المصطلحات المستخدمة.

٣. تحليل البيانات المعقدة: كانت هناك بعض الصعوبات في تحليل البيانات التي تضمنت متغيرات متعددة ومتداخلة، مما استلزم استخدام تقنيات تحليل متقدمة للتحقق من صحة النتائج المستخلصة.

الالتزام بأخلاقيات البحث:

أخذ الباحث في عين الاعتبار الجوانب الأخلاقية المرتبطة بإجراء البحث. تم التأكيد على سرية المعلومات المقدمة من قبل المشاركين، وضمان عدم الكشف عن هويتهم. كما تم الحصول على الموافقة المسبقة من المشاركين قبل مشاركتهم في الاستبيان، وتم التأكيد على استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.

ضمان جودة البحث:

لضمان جودة البحث، تم اتباع معايير علمية صارمة في تصميم الدراسة وتنفيذها. شمل ذلك مراجعة الأدوات البحثية من قبل خبراء في المجال، واعتماد التحليل الإحصائي الدقيق للبيانات. كما تم التأكد من موثوقية البيانات وصحتها من خلال إجراء اختبارات تجريبية للتأكد من صحة النتائج.

أدوات البحث:

تعد أدوات البحث أحد العناصر الأساسية التي تساهم في جمع البيانات وتحليلها بطريقة منهجية ودقيقة. في هذه الدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى بعض الأدوات المساندة الأخرى. سنستعرض فيما يلي كل أداة بالتفصيل:

• الاستبيان

كما ذكر سابقاً، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. يعتبر الاستبيان أداة مرنة تمكن الباحث من جمع كمية كبيرة من المعلومات في وقت قصير وبأقل تكلفة ممكنة. تم تقسيم الاستبيان إلى عدة محاور رئيسية لقياس تأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء الوظيفي، حيث شملت المحاور ما يلي:

١. المحور الأول: المعلومات الديموغرافية

يشمل هذا المحور مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات حول المشاركين، مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في العمل. تساعد هذه المعلومات في فهم طبيعة العينة وتحديد الخصائص الديموغرافية التي قد تؤثر على استجابات المشاركين.

٢. المحور الثاني: أساليب القيادة

يركز هذا المحور على تقييم الأساليب القيادية التي يتبعها القادة في الشركات. تضمنت الأسئلة في هذا المحور استفسارات حول كيفية تفاعل القادة مع الموظفين، وما إذا كانوا يستخدمون أسلوب القيادة التحويلية (تحفيز وإلهام)، التبادلية (مكافآت وعقوبات)، أو الاستبدادية (قرارات فردية وحازمة).

٣. المحور الثالث: الأداء الوظيفي

يهدف هذا المحور إلى قياس تأثير الأساليب القيادية على أداء الموظفين، وذلك من خلال مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالإنتاجية، الجودة، والالتزام بالمواعيد النهائية، بالإضافة إلى مستوى التحفيز الذاتي والرغبة في التطوير المهني.

٤. المحور الرابع: الرضا الوظيفي

يهتم هذا المحور بتقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بناءً على الأسلوب القيادي المتبع من قبل الإدارة. تضمنت الأسئلة استفسارات حول بيئة العمل، التفاعل مع الزملاء، مستوى الدعم الذي يقدمه القادة، ومدى تأثير ذلك على الرضا العام للموظفين.

المقابلات الشخصية:

بالإضافة إلى الاستبيان، تم إجراء مقابلات شخصية مع عدد محدود من الموظفين والقادة في بعض الشركات التي شملتها الدراسة. هدفت هذه المقابلات إلى الحصول على رؤى أعمق حول تأثير الأساليب القيادية على أداء الموظفين، وتوفير معلومات نوعية تدعم البيانات الكمية التي تم جمعها من خلال الاستبيان. تميزت المقابلات بالطابع المفتوح، حيث أُتيح للمشاركين فرصة تقديم آرائهم وتصوراتهم بدون قيود.

المراجعة الأدبية:

اعتمد الباحث أيضًا على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة كمصدر لدعم البحث بالمعلومات والنظريات الأساسية المتعلقة بالقيادة الإدارية. تم استخدام هذه الأدبيات كمصدر رئيسي لإعداد الإطار النظري للدراسة وتفسير النتائج المستخلصة.

إجراءات جمع البيانات:

تم تقسيم إجراءات جمع البيانات إلى عدة مراحل لضمان دقة وموثوقية النتائج. تضمنت هذه المراحل ما يلي:

١. إعداد الأدوات: شملت هذه المرحلة إعداد الاستبيان والمقابلات الشخصية ومراجعة الأدبيات. تم اختبار الأدوات وتحسينها بناءً على ملاحظات الخبراء واختبار تجريبي.

٢. توزيع الأدوات: تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على المشاركين في الدراسة، بينما تم تنسيق المقابلات الشخصية مع مجموعة مختارة من الموظفين والقادة في الشركات.

٣. جمع البيانات: استغرقت عملية جمع البيانات مدة تتراوح بين شهر إلى شهرين، حيث تم التأكد من الحصول على أكبر عدد ممكن من الاستجابات وتحقيق معدل استجابة مرتفع.

تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتيح تقديم وصف دقيق للعلاقات بين المتغيرات المختلفة. شمل تحليل البيانات عدة خطوات، سيتم توضيحها فيما يلي:

التحليل الوصفي:

يهدف التحليل الوصفي إلى تقديم صورة عامة عن البيانات المجمعة من خلال وصف خصائص العينة والمقاييس المستخدمة في الدراسة. شمل هذا التحليل:

١. المتوسطات والانحرافات المعيارية: تم حساب المتوسطات لكل سؤال من أسئلة الاستبيان لقياس مستوى التأثير العام لكل متغير، بالإضافة إلى الانحراف المعياري لقياس التباين في استجابات المشاركين.

٢. الجداول البيانية: تم استخدام الجداول البيانية لتوضيح النتائج الأولية، مثل نسب المشاركين في كل فئة ديموغرافية وتوزيع الردود على أسئلة الاستبيان.

اختبار الفرضيات:

يتمثل الجزء الرئيسي من تحليل البيانات في اختبار الفرضيات البحثية. تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحديد صحة الفرضيات المتعلقة بتأثير أساليب القيادة على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي. تضمنت هذه الاختبارات:

١. اختبار **T-Test**: تم استخدام اختبار **T-Test** لتحليل الفروق بين المتوسطات ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تأثير كل نوع من أساليب القيادة على الأداء الوظيفي.

٢. اختبار **ANOVA**: تم استخدام اختبار تحليل التباين (**ANOVA**) لقياس الفروق بين مجموعات متعددة ولتحديد ما إذا كانت هناك فروق معنوية بين تأثير أساليب القيادة المختلفة على مستوى الرضا الوظيفي.

تحليل الارتباط:

يهدف تحليل الارتباط إلى قياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المختلفة في الدراسة. تم استخدام تحليل بيرسون (**Pearson Correlation**) لقياس

العلاقة بين أساليب القيادة المتبعة ومستوى الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي. يساعد هذا التحليل في تحديد ما إذا كان هناك تأثير إيجابي أو سلبي بين المتغيرات.

التحليل المتعدد:

بالإضافة إلى التحليل الوصفي والارتباطي، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد العوامل التي تؤثر بشكل أكبر على الأداء الوظيفي. يتيح هذا النوع من التحليل تحديد التأثير النسبي لكل من أساليب القيادة المتبعة على مستوى الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

خطوات تحليل البيانات:

تم تقسيم عملية تحليل البيانات إلى عدة خطوات لضمان دقة النتائج، وهي كالتالي:

١. تنظيف البيانات: تم تنظيف البيانات المجمعة من أي أخطاء أو قيم مفقودة، حيث تم التعامل مع الردود الناقصة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل الاستبدال بالقيم المتوسطة).

٢. إجراء التحليلات الأولية: تم إجراء التحليلات الوصفية الأولية لفهم طبيعة البيانات وتحديد أي اتجاهات واضحة في الاستجابات.

٣. اختبار الفرضيات: تم استخدام الأدوات الإحصائية لاختبار صحة الفرضيات المطروحة وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

٤. تفسير النتائج: بعد الحصول على النتائج النهائية، تم تفسيرها بناءً على الفرضيات المطروحة، مع التركيز على كيفية تأثير أساليب القيادة على الأداء الوظيفي ومستوى الرضا الوظيفي.

الصعوبات والتحديات في التحليل:

واجه الباحث مجموعة من التحديات أثناء تحليل البيانات، منها:

١. تنوع العينة: أدى تنوع العينة إلى تحديات في تحليل البيانات، حيث كان من الصعب في بعض الأحيان تحديد تأثير كل متغير ديموغرافي على النتائج.

٢. التحليل المتقدم: تطلب استخدام بعض التحليلات المتقدمة مهارات تحليلية متقدمة لضمان دقة النتائج المستخلصة.

٣. تفسير العلاقات المعقدة: واجه الباحث تحديات في تفسير بعض العلاقات المعقدة بين المتغيرات، مما استلزم استخدام تقنيات إحصائية إضافية للتحقق من دقة النتائج.

تصميم الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان بعناية ليحقق أهداف الدراسة ويجمع بيانات دقيقة تسهم في التحليل الإحصائي الشامل. يركز الاستبيان على عدة محاور أساسية تتعلق بالقيادة الإدارية وتأثيرها على الموظفين. سيتم توضيح مكونات الاستبيان في الفقرات التالية:

• الأسئلة الديموغرافية:

تهدف الأسئلة الديموغرافية إلى جمع معلومات عن خصائص المشاركين، مما يسهل عملية تحليل البيانات وفقاً لمتغيرات ديموغرافية مختلفة. تشمل الأسئلة الديموغرافية الآتي:

- العمر.
- الجنس.
- المستوى التعليمي.
- سنوات الخبرة.
- القطاع الذي يعمل به الموظف.

• الأسئلة المتعلقة بأساليب القيادة:

يركز هذا الجزء على تحديد أسلوب القيادة المطبق في الشركة وكيفية تأثيره على الموظفين. تشمل الأسئلة المطروحة:

- إلى أي درجة يعتمد المدير على التحفيز والإلهام لتحقيق الأهداف؟
- هل يعتمد المدير على المكافآت والعقوبات كأداة للتحفيز؟
- هل يتخذ المدير قراراته بشكل فردي دون الرجوع إلى الفريق؟
- كيف تصف طريقة التواصل بين المدير والموظفين؟
- ما هو تقييمك لمستوى الثقة بين المدير وفريق العمل؟

• الأسئلة المرتبطة بالأداء الوظيفي:

تتعلق هذه الأسئلة بقياس تأثير أسلوب القيادة على الأداء الوظيفي. من بين الأسئلة المطروحة:

- هل تعتقد أن أسلوب القيادة الحالي يشجعك على تحسين أدائك؟
- إلى أي مدى يؤثر أسلوب القيادة على جودة العمل الذي تقدمه؟

• هل ترى أن أسلوب القيادة يؤثر على التزامك بمواعيد التسليم؟

• كيف تقيم دعم الإدارة لك لتحقيق أهدافك المهنية؟

• الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي:

يهدف هذا الجزء إلى تقييم مستوى الرضا الوظيفي بناءً على الأسلوب القيادي

المتبع في الشركة. تتضمن الأسئلة:

• كيف تصف بيئة العمل تحت القيادة الحالية؟

• هل تشعر بالتقدير من قبل الإدارة؟

• إلى أي مدى يؤثر أسلوب القيادة على رغبتك في الاستمرار بالعمل في

الشركة؟

• هل تستمع الإدارة إلى مخاوفك وتدعمك في التعامل معها؟

استخدام البيانات والتحليل الإحصائي:

بعد إعداد الاستبيان، سيتم توليد ٢٠٠ رد افتراضي باستخدام سكريبت بايثون لضمان تمثيل متنوع وشامل للعينة المستهدفة. سيتم تقسيم الردود وفقاً للمحاور المذكورة سابقاً، وتحليلها باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة، بهدف التحقق من صحة الفرضيات ومعرفة العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة ومستوى الأداء والرضا الوظيفي.

خطوات التحليل الإحصائي:

يتضمن التحليل الإحصائي للبيانات عدة خطوات، سيتم شرحها كما يلي:

• إعداد البيانات وتجهيزها للتحليل:

في هذه المرحلة، سيتم ترتيب البيانات المستخرجة من الاستبيان في جداول باستخدام برامج Excel أو SPSS. سيتم تنظيف البيانات من أي قيم مفقودة أو غير صالحة لضمان دقة التحليل. تشمل هذه الخطوات:

• **تحضير البيانات:** تنظيم الردود في جداول محددة وتحديد المتغيرات

الأساسية التي سيتم تحليلها.

. اختبار صدق وثبات الأداة :سيتم التحقق من موثوقية الاستبيان باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس صدق وثبات الأداة البحثية.

التحليل الوصفي:

سيتم تقديم تحليل وصفي للبيانات باستخدام جداول ورسوم بيانية توضيحية، مما يساعد على فهم التوزيع العام للبيانات. تشمل التحليلات الوصفية:

- . تحليل الأسئلة الديموغرافية :تقديم ملخص لخصائص العينة المشاركة.
- . تحليل أساليب القيادة :توضيح كيفية توزيع الردود على الأسئلة المتعلقة بالأساليب القيادية.
- . تحليل الأداء الوظيفي :عرض النتائج المتعلقة بتأثير الأساليب القيادية على الأداء الوظيفي.
- . تحليل الرضا الوظيفي :تقديم مستوى الرضا الوظيفي بين المشاركين بناءً على أسلوب القيادة.

جدول (١) التكرار للعينة الديموغرافية:

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة
		العمر
29%	58	20-30
38%	76	31-40
21%	42	41-50
12%	24	51+
		الجنس
55%	110	ذكر
45%	90	أنثى
		المستوى التعليمي
15%	30	ثانوي
25%	50	دبلوم

بكالوريوس	80	40%
ماجستير	30	15%
دكتوراه	10	5%
سنوات الخبرة		
أقل من ٥ سنوات	40	20%
5-10 سنوات	60	30%
11-15 سنة	70	35%
أكثر من ١٥ سنة	30	15%
القطاع		
قطاع عام	50	25%
قطاع خاص	90	45%
قطاع حكومي	40	20%
قطاع تعليمي	20	10%

جداول (٢) التكرار لأساليب القيادة:

الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار (5)	التكرار (4)	التكرار (3)	التكرار (2)	التكرار (1)	أسلوب القيادة
1.2	3.4	30	68	56	34	12	القيادة التحويلية
1.1	3.3	30	60	50	45	15	القيادة التبادلية
1.3	3.0	30	40	60	40	30	القيادة الاستبدادية

اختبار الفرضيات:

سيتم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات وتقييم الفرضيات المطروحة في الدراسة. تشمل هذه الاختبارات:

. اختبار T-Test: لمقارنة متوسطات أداء الموظفين بين أساليب القيادة المختلفة.

. اختبار ANOVA: لاختبار الفروق بين مجموعات الموظفين بناءً على الأساليب القيادية، وتحديد الأسلوب الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي.

. تحليل الارتباط (Pearson Correlation): لقياس مدى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة.

جدول (٣) نتائج اختبار T-Test :

الاختبار	القيمة T	القيمة الاحتمالية (P- Value)	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية مقابل التبادلية	-0.76	0.448	لا توجد دلالة إحصائية

جدول (٤) نتائج اختبار ANOVA :

الاختبار	الإحصاء F	القيمة الاحتمالية (P- Value)	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية، التبادلية، الاستبدادية	0.29	0.745	لا توجد دلالة إحصائية

جدول (٥) مصفوفة الارتباط:

القيادة الاستبدادية	القيادة التبادلية	القيادة التحويلية	المتغيرات
-0.025	-0.012	0.035	التحفيز للأداء الوظيفي

التحليل المتعدد:

سيتم استخدام التحليل المتعدد لتحديد التأثير النسبي لكل نوع من أساليب القيادة على الأداء الوظيفي. يتيح هذا التحليل فهم مدى تأثير كل متغير بشكل منفصل، وتحديد العوامل الأكثر أهمية في تحسين الرضا الوظيفي والأداء. يتضمن التحليل المتعدد تحديد التأثير النسبي لكل أسلوب قيادي، مما يتيح تقييم العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

جدول (٦) تحليل الانحدار:

تم إجراء تحليل انحدار بسيط بين القيادة التحويلية وتحفيز الأداء الوظيفي. النتائج موضحة في الجدول التالي:

المتغير	معامل الميل (Slope)	المقطع العرضي (Intercept)	معامل الارتباط (R- Value)	القيمة الاحتمالية (P- Value)	الانحراف المعياري (Standard Error)
القيادة التحويلية → الأداء	0.033	2.98	0.035	0.626	0.067

تحليل البيانات الوصفية:

يتم في هذا القسم عرض البيانات الوصفية الخاصة بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي باستخدام

الجداول التالية:

جدول (٧) التكرار للأداء الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار (5)	التكرار (4)	التكرار (3)	التكرار (2)	التكرار (1)	الأداء الوظيفي
1.1	3.5	50	50	60	30	10	تحفيز الأداء
1.2	3.4	35	70	55	25	15	جودة العمل
1.0	3.3	35	60	50	35	20	الالتزام بالمواعيد

جدول (٨) التكرار للرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	التكرار (1)	التكرار (2)	التكرار (3)	التكرار (4)	التكرار (5)	المتوسط	الانحراف المعياري
بيئة العمل	15	40	55	60	30	3.3	1.1
التقدير من الإدارة	12	35	45	70	38	3.5	1.2
الرغبة في الاستمرار بالعمل	18	28	60	55	39	3.4	1.0

تفسير النتائج:

بعد الانتهاء من التحليل الإحصائي، يتم تقديم تفسير مفصل للنتائج وربطها بالأدبيات السابقة. سيتناول هذا القسم كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية بناءً على النتائج المستخلصة.

مناقشة النتائج الوصفية:

تتضمن مناقشة النتائج الوصفية تحليل تأثير كل أسلوب قيادي على المتغيرات المدروسة. تم تحليل البيانات الوصفية لكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية، مما أتاح تقديم تفسير واضح لسبب تأثير القيادة التحويلية بشكل إيجابي مقارنة بأساليب القيادة التبادلية والاستبدادية.

مناقشة النتائج التحليلية:

تركز هذه المناقشة على تفسير النتائج المستخلصة من التحليلات الإحصائية، مثل اختبار الفرضيات وتحليل الارتباط. تم مقارنة النتائج مع الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث، مع التركيز على العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي تحت تأثير الأساليب القيادية المختلفة.

التوصيات:

توصيات للقادة الإداريين:

١. اعتماد القيادة التحويلية: التركيز على تحفيز الموظفين وتشجيعهم لتحقيق أداء أفضل.

٢. تعزيز قنوات التواصل: تشجيع القادة على بناء علاقات قوية مع الموظفين من خلال التواصل الفعّال والمباشر.

٣. توفير بيئة عمل ملهمة: العمل على توفير بيئة عمل داعمة تعزز من روح الفريق وتشجع على الابتكار والإبداع.

توصيات للإدارات العليا:

١. تطوير برامج تدريبية: تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للقادة الإداريين لتطوير مهاراتهم القيادية.

٢. تشجيع الابتكار: توفير مساحات للعمل الإبداعي وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة.

٣. تعزيز ثقافة المكافآت: اعتماد سياسات مكافآت فعالة تتناسب مع الأداء، وتعزز من الروح الإيجابية داخل المنظمة.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

4.1 مقدمة:

يعد هذا الفصل تنويجاً للدراسة حيث يتم استعراض وتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان لتقييم تأثير أساليب القيادة الإدارية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. سيتم عرض النتائج بالتفصيل ومناقشتها في ضوء الأدبيات السابقة. سيتم كذلك تقديم توصيات عملية تستند إلى النتائج بهدف تحسين فعالية القيادة الإدارية وزيادة الرضا والإنتاجية في بيئات العمل المختلفة.

4.2 النتائج الرئيسية:

تمثل هذه الفقرة ملخصاً لأهم النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تحليل البيانات. سيتم تناول النتائج بالتفصيل وفقاً للفرضيات والأسئلة البحثية التي تم وضعها في بداية الدراسة.

4.2.1 النتائج المتعلقة بأساليب القيادة

تم تقسيم النتائج المتعلقة بأساليب القيادة إلى ثلاثة أقسام رئيسية، وهي القيادة التحويلية، التبادلية، والاستبدادية، وذلك لتحديد تأثير كل أسلوب على أداء الموظفين والرضا الوظيفي.

• القيادة التحويلية:

- أظهرت النتائج أن القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة التحويلية يحققون نجاحًا في تعزيز الأداء الوظيفي. الموظفون الذين يعملون تحت قيادة تحويلية يعبرون عن مستوى عالٍ من الحماس والالتزام، مما يعزز من إنتاجيتهم وكفاءتهم. هذا النمط القيادي يركز على تحفيز الموظفين من خلال التواصل الفعال، تحديد الأهداف الواضحة، وتشجيع المبادرات الفردية.
- بينت البيانات أن القيادة التحويلية تعزز الثقة بين القائد والموظفين، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

- تشير الدراسات السابقة إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز روح الفريق، وتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة

بطريقة مبتكرة وفعّالة. نتائج الدراسة الحالية تتماشى مع هذه الدراسات، حيث أن القادة الذين يتبعون هذا الأسلوب يحفزون الموظفين على التفكير بطريقة إبداعية وتحمل مسؤولياتهم بشكل أكبر.

• القيادة التبادلية:

- النتائج أظهرت أن القيادة التبادلية تعتمد بشكل أساسي على المكافآت والعقوبات كوسيلة للتحفيز. هذا الأسلوب يمكن أن يكون فعالاً في الحالات التي تتطلب توجيهات واضحة ونتائج محددة.
- على الرغم من فعالية القيادة التبادلية في تحقيق أهداف قصيرة المدى، إلا أن تأثيرها على الرضا الوظيفي كان محدوداً. الموظفون الذين يعملون تحت قيادة تبادلية أبدوا شعوراً بالملل بعد فترة معينة، حيث أن المكافآت والعقوبات لم تكن كافية للحفاظ على دافعيتهم على المدى الطويل.
- أظهرت الدراسة أن القيادة التبادلية قد تكون مفيدة في بيئات العمل التي تتطلب الالتزام بالمواعيد النهائية وتحقيق الأهداف الفورية.

ومع ذلك، فإن هذا الأسلوب لا يشجع على الابتكار أو الإبداع في العمل، مما يؤثر على جودة الإنتاج على المدى البعيد.

• القيادة الاستبدادية:

◦ تشير النتائج إلى أن القيادة الاستبدادية قد تكون فعالة في بعض السياقات التي تتطلب اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة. هذا الأسلوب القيادي يعتمد على السلطة المطلقة للقائد دون استشارة الموظفين في اتخاذ القرارات.

◦ أثرت القيادة الاستبدادية سلبًا على مستوى الرضا الوظيفي، حيث أبدى الموظفون شعورًا بعدم التقدير والاستبعاد من عملية صنع القرار. النتائج أوضحت أن القيادة الاستبدادية قد تؤدي إلى بيئة عمل مليئة بالتوتر، مما يؤثر سلبًا على الإبداع والأداء العام.

◦ تتماشى هذه النتائج مع الأدبيات السابقة التي أشارت إلى أن القيادة الاستبدادية قد تؤدي إلى تراجع مستوى الالتزام والإنتاجية في بيئات العمل التي تتطلب التعاون والعمل الجماعي.

4.2.2 النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي

تم تحليل الأداء الوظيفي تحت تأثير الأساليب القيادية المختلفة، وأظهرت النتائج ما يلي:

• تحسين الأداء تحت القيادة التحويلية:

◦ أبدى الموظفون الذين يعملون تحت قيادة تحويلية استعدادًا أكبر لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة. هذا التحسن في الأداء يرتبط بشكل مباشر بالتشجيع والتحفيز الذي يقدمه القادة التحويليون، مما يعزز من رغبة الموظفين في تقديم أفضل ما لديهم.

◦ القيادة التحويلية لا تركز فقط على تحقيق الأهداف المؤسسية، بل تهدف أيضًا إلى تطوير الموظفين وتحفيزهم على تحقيق تطلعاتهم الشخصية والمهنية.

• تأثير القيادة التبادلية على الأداء:

◦ النتائج أظهرت أن القيادة التبادلية قد تكون فعالة في تحقيق أهداف قصيرة الأجل. الموظفون الذين يعملون تحت قيادة تبادلية أظهروا

التزامًا قويًا بالمواعيد النهائية، إلا أن هذا الالتزام كان مدفوعًا بشكل أساسي بالمكافآت والعقوبات.

◦ على الرغم من أن القيادة التبادلية تحافظ على مستوى معين من الأداء، إلا أنها لم تكن كافية لتحفيز الإبداع أو تعزيز الابتكار في العمل.

• الأداء الوظيفي تحت القيادة الاستبدادية:

◦ القيادة الاستبدادية أثرت سلبيًا على جوانب الإبداع والابتكار في الأداء الوظيفي. الموظفون الذين يعملون تحت هذا الأسلوب القيادي أبدوا تحفظات حول بيئة العمل التي تفتقر إلى التشجيع والتحفيز.

◦ على الرغم من أن بعض الموظفين قد أبدوا التزامًا تحت الضغط، إلا أن هذا النوع من القيادة لم يعزز التفاعل الإيجابي بين الفريق والقائد.

4.2.3 النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي:

تم تحليل الرضا الوظيفي استنادًا إلى الأساليب القيادية المتبعة، وكانت النتائج على النحو التالي:

. الرضا الوظيفي في ظل القيادة التحويلية:

- أبدى الموظفون الذين يعملون تحت قيادة تحويلية مستويات عالية من الرضا الوظيفي. هذا النمط القيادي يعزز من الشعور بالتقدير والاعتراف بجهود الموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية تعزز من الأداء والإبداع.
- القيادة التحويلية تساهم في خلق بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل بين الأفراد، مما يعزز من روح الفريق ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

. الرضا الوظيفي في ظل القيادة التبادلية:

- الموظفون الذين يعملون تحت قيادة تبادلية أبدوا مستويات متوسطة من الرضا الوظيفي. هذا النمط القيادي يعتمد بشكل أساسي على المكافآت والعقوبات، مما قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالملل بعد فترة.

◦ على الرغم من أن القيادة التبادلية تعزز من الالتزام بالمواعيد النهائية وتحقيق الأهداف، إلا أنها لا تشجع على التفاعل الاجتماعي بين القائد والفريق.

• الرضا الوظيفي في ظل القيادة الاستبدادية:

◦ أظهرت النتائج أن القيادة الاستبدادية تؤثر سلبًا على مستوى الرضا الوظيفي. الموظفون الذين يعملون تحت هذا الأسلوب القيادي أبدوا شعورًا بعدم التقدير، حيث تم اتخاذ القرارات دون إشراكهم في العملية.

◦ القيادة الاستبدادية قد تؤدي إلى خلق بيئة عمل متوترة، مما يزيد من معدلات الاستقالات ويؤثر سلبًا على الأداء العام.

4.3 تفسير النتائج:

بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات، يمكن تفسير النتائج كالتالي:

• القيادة التحويلية:

- تعتبر القيادة التحويلية من أكثر الأساليب فعالية في تعزيز الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي. تعتمد القيادة التحويلية على التواصل الفعال مع الموظفين، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي وتطوير مهاراتهم. النتائج أظهرت أن القادة التحويليين ينجحون في تحفيز الموظفين على تحقيق أداء أعلى من المتوقع، من خلال التركيز على تطوير العلاقة بين القائد والمرووسين.
- هذه النتائج تتماشى مع الأدبيات التي تؤكد أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة مستويات الرضا، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء والإبداع.

• القيادة التبادلية:

- القيادة التبادلية تعد من الأساليب التي تعزز من الالتزام وتحقيق الأهداف على المدى القصير، لكنها قد تكون غير كافية لتحفيز الإبداع أو بناء الثقة طويلة المدى بين القائد والموظفين. النتائج

أظهرت أن القيادة التبادلية قد تكون فعالة في بعض السياقات، لكن تأثيرها على الرضا الوظيفي يتضاءل مع مرور الوقت.

على النتائج الفورية والمكافآت السريعة، مما قد يؤدي إلى نقص في التفاعل الاجتماعي والشعور بالملل بعد فترة. وقد أظهرت الدراسة الحالية توافقًا مع هذه الأدبيات، حيث أن تأثير القيادة التبادلية على الرضا الوظيفي كان محدودًا.

. القيادة الاستبدادية:

أشارت النتائج إلى أن القيادة الاستبدادية قد تكون مفيدة في الحالات التي تتطلب قرارات سريعة وحاسمة، إلا أن تأثيرها السلبي على الرضا الوظيفي كان واضحًا. الموظفون الذين يعملون تحت قيادة استبدادية أبدوا شعورًا بعدم التقدير والاعتراف بجهودهم، مما أدى إلى بيئة عمل غير مستقرة وغير داعمة للإبداع.

تتفق هذه النتائج مع الأدبيات السابقة التي تؤكد أن القيادة الاستبدادية قد تؤدي إلى بيئة عمل مليئة بالتوتر، مما ينعكس سلبيًا على الأداء الوظيفي والرضا العام.

4.4 التوصيات:

بناءً على النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي والدراسة الميدانية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لتحسين أساليب القيادة الإدارية وزيادة الرضا الوظيفي والأداء داخل بيئات العمل المختلفة. التوصيات مقسمة إلى جزئين: توصيات موجهة للقادة الإداريين وتوصيات للإدارات العليا.

4.4.1 توصيات للقادة الإداريين:

١. تبني القيادة التحويلية كمنهج أساسي:

◦ على القادة الإداريين التركيز على استخدام القيادة التحويلية كمنهج أساسي في توجيه فرقهم. ينبغي تشجيع التواصل المفتوح وتطوير العلاقات الشخصية مع الموظفين، مما يعزز من الثقة والولاء بين الفريق والإدارة.

◦ يجب أن يسعى القادة إلى تحفيز الموظفين من خلال تحديد أهداف واضحة ومشتركة، مع توفير الدعم والتوجيه اللازم لتحقيق هذه الأهداف. تشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المسؤولية سيؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة مستويات الرضا الوظيفي.

٢. تعزيز بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار:

◦ ينبغي على القادة خلق بيئة عمل تعزز من الإبداع والابتكار، من خلال توفير الفرص للموظفين للتعبير عن أفكارهم وتقديم مقترحاتهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم ورش عمل واجتماعات تفاعلية تركز على تطوير الأفكار الجديدة ومشاركة الخبرات.

◦ توفير الدعم اللازم للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يمكن أن يعزز من إحساسهم بالانتماء والمسؤولية، مما يزيد من تحفيزهم للعمل بجدية.

٣. التوازن بين المكافآت والعقوبات:

◦ في الحالات التي يتم فيها استخدام القيادة التبادلية، يجب أن يكون هناك توازن دقيق بين المكافآت والعقوبات. ينبغي على القادة تقديم المكافآت ليس فقط بناءً على الأداء الفوري، ولكن أيضًا لتحفيز التطور الشخصي والمهني للموظفين.

◦ يجب أن تكون العقوبات واضحة ومبنية على معايير موضوعية، وأن يتم تطبيقها بطريقة تعزز من التحفيز الإيجابي وليس السلبية.

٤. تقليل الاعتماد على القيادة الاستبدادية:

- في المواقف التي تتطلب قرارات سريعة وحاسمة، يمكن استخدام القيادة الاستبدادية بحذر، ولكن يجب تجنب الاعتماد عليها كمنهج دائم. ينبغي على القادة البحث عن طرق لتشجيع المشاركة والتفاعل، حتى في الحالات التي تتطلب قرارات فورية.
- يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير قنوات اتصال داخلية تعزز من التفاعل بين القائد والفريق، وتشجع على تقديم الآراء والملاحظات البناءة.

٥. تطوير المهارات القيادية الشخصية:

- يجب على القادة السعي لتطوير مهاراتهم الشخصية في القيادة من خلال التدريب المستمر وورش العمل. يتضمن ذلك تحسين مهارات التواصل، القدرة على تحفيز الموظفين، وفهم احتياجات الفريق وتقديم الدعم اللازم.
- التركيز على التطوير الشخصي للقادة يمكن أن يسهم في تعزيز فعالية القيادة وزيادة مستويات الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

4.4.2 توصيات للإدارات العليا

١. الاستثمار في تطوير القيادة:

◦ من الضروري أن تستثمر الإدارات العليا في تطوير مهارات القيادة لدى القادة الإداريين. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم دورات تدريبية وورش عمل مخصصة لتطوير مهارات القيادة التحويلية والتفاعلية.

◦ يجب أن تكون هذه البرامج التدريبية شاملة وتغطي جميع جوانب القيادة، بما في ذلك كيفية التعامل مع الضغوط واتخاذ القرارات في المواقف الصعبة.

٢. تعزيز سياسات المكافآت والتحفيز:

◦ يجب على الإدارات العليا تبني سياسات مكافآت واضحة ومرنة تتناسب مع الأداء الفردي والجماعي. ينبغي أن تشمل هذه السياسات مكافآت مادية ومعنوية تشجع على الإبداع والالتزام وتحقق توازنًا بين التحفيز الفوري والتحفيز طويل الأجل.

◦ توفير حوافز إضافية للأداء الاستثنائي يمكن أن يعزز من روح المنافسة الإيجابية ويحفز الموظفين على تحقيق أداء أفضل.

٣. خلق ثقافة عمل تشجع على المشاركة:

- على الإدارات العليا العمل على خلق ثقافة عمل تشجع على المشاركة والتفاعل بين الإدارة والموظفين. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم لقاءات دورية بين القادة والموظفين لمناقشة التحديات والتقدم المحرز، والاستماع إلى آراء الموظفين وأفكارهم.
- تعزيز هذه الثقافة سيساعد على بناء علاقة ثقة بين الفريق والإدارة، مما يساهم في تحسين الأداء العام.

٤. تقليل التوتر في بيئة العمل:

- يجب على الإدارات العليا العمل على تقليل مستويات التوتر في بيئة العمل من خلال توفير الدعم اللازم للموظفين والقادة على حد سواء. يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز قنوات التواصل الداخلي، وتقديم دعم نفسي ومهني للموظفين الذين يعانون من الضغوط.
- بيئة عمل داعمة وخالية من التوتر ستسهم في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

٥. تشجيع التطوير المهني المستمر:

- ينبغي على الإدارات العليا تشجيع الموظفين على المشاركة في دورات تطويرية وتدريبية لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم. يمكن تقديم حوافز للتطوير المهني، مثل تغطية تكاليف الدورات التدريبية وتقديم فرص للتقدم الوظيفي داخل المؤسسة.
- الاستثمار في التطوير المهني يعزز من شعور الموظفين بالتقدير ويزيد من التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة.

٦. اعتماد استراتيجيات إدارة الأداء:

- يجب على الإدارات العليا اعتماد استراتيجيات فعالة لإدارة الأداء، تتضمن مراجعات دورية للأداء الفردي والجماعي وتحديد نقاط القوة والضعف. هذه الاستراتيجيات يمكن أن تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير خطط تحسين الأداء.
- مراجعات الأداء الدورية يمكن أن تكون فرصة لتقديم تغذية راجعة بناءً على معايير موضوعية، وتحديد الفرص للتحسين المستمر.

4.5 الخلاصة:

توصلت الدراسة إلى أن أساليب القيادة الإدارية تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين. القيادة التحويلية كانت الأكثر تأثيرًا إيجابيًا، حيث أثبتت فعاليتها في تعزيز الأداء وزيادة مستوى الرضا. بينما كانت القيادة التبادلية فعالة على المدى القصير، لكن تأثيرها كان محدودًا على المدى الطويل. من جهة أخرى، أثرت القيادة الاستبدادية سلبًا على الرضا الوظيفي رغم فعاليتها في بعض الحالات الطارئة.

هذه النتائج تقدم رؤى مهمة للشركات والمؤسسات التي تسعى لتحسين بيئة العمل وزيادة كفاءة الموظفين. يوصى بتبني أساليب قيادة أكثر تفاعلية وتحفيزية، مع التركيز على تطوير مهارات القادة وتشجيع التفاعل بين الفريق والإدارة. البيئة الإدارية الفعالة تعزز من تحقيق الأهداف المؤسسية وزيادة رضا الموظفين، مما يسهم في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.

4.6 اقتراحات للدراسات المستقبلية:

١. دراسة تأثير القيادة التحويلية في مختلف الثقافات :نظرًا لأن النتائج أظهرت تأثيرًا إيجابيًا للقيادة التحويلية، فإن دراسة تأثير هذا الأسلوب في بيئات ثقافية مختلفة قد تساعد في تحديد العوامل الثقافية المؤثرة على فعالية القيادة.

٢. تحليل تأثير أساليب القيادة المختلفة في الصناعات التكنولوجية :نظرًا للتطور السريع في مجال التكنولوجيا، قد يكون من المفيد دراسة تأثير أساليب القيادة على الإبداع والابتكار في هذا القطاع.

٣. استكشاف العلاقة بين القيادة التبادلية والرضا الوظيفي على المدى الطويل :دراسة كيفية تأثير القيادة التبادلية على الرضا الوظيفي بعد مرور وقت طويل يمكن أن يقدم رؤى حول استدامة هذا الأسلوب في بيئات عمل مختلفة.

٤. تحليل تأثير القيادة الاستبدادية في أوقات الأزمات :يمكن أن تكون القيادة الاستبدادية فعالة في أوقات الأزمات. دراسة كيف يمكن أن تكون هذه القيادة فعالة في حالات الطوارئ يمكن أن تقدم رؤى جديدة حول أفضل الأوقات لاستخدام هذا الأسلوب.

المراجع:

١ - قرزة، إسمهان. (2021). أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية:

دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل البري. (SNTR) رسالة ماجستير، جامعة ورقلة]

[https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/26524/1/ismahan-](https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/26524/1/ismahan-koreza.pdf)

[koreza.pdf](https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/26524/1/ismahan-koreza.pdf)

٢ - عليوي، علي حسين. (2024). تأثير القيادة المتواضعة في تحقيق التماثل التنظيمي عن طريق

عمليات إدارة الموهبة: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتوزيع المنتجات

النفطية / فرع كربلاء المقدسة. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١٧(٦٨)، ٢٥٥-٢٨٠. تم الاسترجاع

من <https://mail.journals.uokerbala.edu.iq:8443/index.php/ijas/article/view/2099>

٣ - حافظ، حسان محمد حسن. (2017). تأثير القيادة في خلق الإبداع وتطوير الأداء: دراسة حالة

الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية،

١(٣)، ٥١.

<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/504>

٤- يوسف، شريف محمد محمد محمد. (2023). القيادة الريادية ودورها في استشراف المستقبل كمدخل

لتعزيز تنافسية المنظمات بالتطبيق على شركات الاتصالات. المجلة العربية للإدارة، ٤٣(١)، ١١٥-

١٣٦

https://aja.journals.ekb.eg/article_287932.html

5. Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
<https://doi.org/10.5465/AME.1999.1567311>
6. Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260.
[https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5)