

العنوان باللغة العربية

دراسة مقارنة لتأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي

إعداد/

تركي القحطاني

242000230

إشراف/

د.فايز جراد

العام الدراسي

2025

هَذَا مَرْفُوعٌ

إهداء

إلى من غرس فيّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفي الكريم الأستاذ الدكتور *****، الذي كان

لدعمه العلمي، وتوجيهاته السديدة، وملاحظاته القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد

كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام ***** على وقتهم

وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء 3

4.....	شكرو وتقدير
6.....	قائمة الجداول
7.....	فهرس الأشكال
8.....	المستخلص
10.....	الفصل الأول
10.....	المقدمة
12.....	مشكلة الدراسة
13.....	أهمية الدراسة
15.....	أهداف الدراسة
15.....	فرضيات الدراسة
16.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
20.....	الفصل الثاني
20.....	الدراسات السابقة
20.....	المقدمة
22.....	المتغير التابع والمستقل
25.....	الدراسات السابقة
28.....	الإطار النظري
32.....	الفصل الثالث
32.....	منهجية الدراسة
32.....	المقدمة
34.....	المنهجية وطرق البحث
36.....	أدوات الدراسة
38.....	مجتمع البحث
39.....	خطوات جمع البيانات
41.....	حدود البحث
43.....	الفصل الرابع

43	نتائج الدراسة
43	المقدمة
45	تحليل البيانات
47	النتائج
82	المناقشة
84	الخاتمة
86	التوصيات
88	المراجع
88	المراجع العربية:
89	المراجع الأجنبية:
92	الملاحق
94	Abstract

قائمة الجداول

47	جدول 1: الوصف الإحصائي للبيانات.
48	جدول 2: الوصف الإحصائي لعمر المشاركين بالتجربة.

49	جدول 3: الوصف الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.
50	جدول 4: الوصف الإحصائي للدرجة العلمية لدى المشاركين بالتجربة.
51	جدول 5: الوصف الإحصائي لعمل القائد على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق رؤية مشتركة.
53	جدول 6: الوصف الإحصائي لتشجيع القائد على الابتكار والتفكير خارج الصندوق.
54	جدول 7: الوصف الإحصائي لدعم القائد لتطوير الموظفين مهنيًا وشخصيًا.
55	جدول 8: الوصف الإحصائي لتعبير القائد عن ثقة عالية في قدرات فريقه.
57	جدول 9: الوصف الإحصائي لمكافئة القائد الموظفين عند تحقيقهم للأهداف المتوقعة.
58	جدول 10: الوصف الإحصائي لتركيز القائد على الإنجاز مقابل المكافأة بشكل مباشر.
59	جدول 11: الوصف الإحصائي لإتمام حل المشكلات بشكل رسمي وتدريبى دون تدخل كبير من القائد.
61	جدول 12: الوصف الإحصائي لسعي القائد إلى الحفاظ على الأداء دون السعي الكبير للتطوير.
62	جدول 13: الوصف الإحصائي لاتخاذ القائد جميع القرارات دون الرجوع إلى فريق العمل.
63	جدول 14: الوصف الإحصائي لعدم تشجيع القائد المشاركة في صنع القرار.
65	جدول 15: الوصف الإحصائي لاعتماد القائد على السيطرة والرقابة الصارمة في العمل.
66	جدول 16: الوصف الإحصائي لتفضيل القائد الالتزام الصارم بالتعليمات على الابتكار.
68	جدول 17: الوصف الإحصائي لمشاركة القائد فريق العمل في اتخاذ القرارات.
69	جدول 18: الوصف الإحصائي لتشجيع القائد على تبادل الآراء والاقتراحات.
71	جدول 19: الوصف الإحصائي لاهتمام القائد بتوفير بيئة عمل تشاركية ومحفزة.
72	جدول 20: الوصف الإحصائي لمراعاة القائد آراء الموظفين عند التخطيط ووضع الأهداف.
74	جدول 21: ملخص تحليل البيانات.
74	جدول 22: مصداقية وموثوقية البيانات.
76	جدول 23: اختبار كاي اسكوير لدور أساليب القيادة في تطوير قدرات الموظفين.
77	جدول 24: اختبار كاي اسكوير لدور أساليب القيادة في تطوير قدرات الفريق.
79	جدول 25: اختبار كاي اسكوير لدور أساليب القيادة في حل المشكلات داخل المنظمة.
80	جدول 26: تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة.
81	جدول 27: ملخص نموذج عامل بايز أب.

فهرس الأشكال

16	رسم توضيحي 1: النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
29	رسم توضيحي 2: الإطار النظري للدراسة
48	رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لعمر المشاركين بالتجربة

- رسم توضيحي 4: التمثيل البياني لجنس المشاركين بالتجربة 49
- رسم توضيحي 5: التمثيل البياني للدرجة العلمية لدى المشاركين بالتجربة 50
- رسم توضيحي 6: التمثيل البياني لعمل القائد على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق رؤية مشتركة 52
- رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لتشجيع القائد على الابتكار والتفكير خارج الصندوق 53
- رسم توضيحي 8: التمثيل البياني لدعم القائد لتطوير الموظفين مهنيًا وشخصيًا 54
- رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لتعبير القائد عن ثقة عالية في قدرات فريقه 56
- رسم توضيحي 10: التمثيل البياني لمكافئة القائد الموظفين عند تحقيقهم للأهداف المتوقعة 57
- رسم توضيحي 11: التمثيل البياني لتركيز القائد على الإنجاز مقابل المكافأة بشكل مباشر 58
- رسم توضيحي 12: التمثيل البياني لإتمام حل المشكلات بشكل رسمي وتدريبى دون تدخل كبير من القائد 60
- رسم توضيحي 13: التمثيل البياني لسعي القائد إلى الحفاظ على الأداء دون السعي الكبير للتطوير 61
- رسم توضيحي 14: التمثيل البياني لاتخاذ القائد جميع القرارات دون الرجوع إلى فريق العمل 62
- رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لعدم تشجيع القائد المشاركة في صنع القرار 64
- رسم توضيحي 16: التمثيل البياني لاعتماد القائد على السيطرة والرقابة الصارمة في العمل 65
- رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لتفضيل القائد الالتزام الصارم بالتعليمات على الابتكار 67
- رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لمشاركة القائد فريق العمل في اتخاذ القرارات 68
- رسم توضيحي 19: التمثيل البياني لتشجيع القائد على تبادل الآراء والاقتراحات 70
- رسم توضيحي 20: التمثيل البياني لاهتمام القائد بتوفير بيئة عمل تشاركية ومحفزة 71
- رسم توضيحي 21: التمثيل البياني لمراعاة القائد آراء الموظفين عند التخطيط ووضع الأهداف 73
- رسم توضيحي 22: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة 75
- رسم توضيحي 23: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور أساليب القيادة في تطوير قدرات الموظفين .. 76
- رسم توضيحي 24: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور أساليب القيادة في تطوير قدرات الفريق 78
- رسم توضيحي 25: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور أساليب القيادة في حل المشكلات داخل المنظمة 79

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي في مجموعة من المنظمات. تم استخدام المنهجية الكمية في جمع البيانات وتحليلها، حيث تم تطبيق استبيانات على عينة من 154 مشاركاً من مختلف المستويات الإدارية في عدد من المنظمات. تناولت الدراسة أساليب القيادة التي تتراوح بين القيادة التحفيزية،

القيادة التشاركية، والقيادة الصارمة، وغيرها من الأساليب التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي. أظهرت النتائج أن هناك تأثيرات متباينة للأساليب القيادية على الأداء التنظيمي، حيث تبين أن الأساليب التي تركز على تحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء. في المقابل، أظهرت بعض الأساليب القيادية الأخرى، مثل القيادة الصارمة، تأثيراً أقل في تعزيز الأداء التنظيمي. كما أشارت الدراسة إلى أن القيادة التي تشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات والتفاعل مع الموظفين تسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب القيادة التي تركز على التحفيز المستمر والتطوير المهني للموظفين، فضلاً عن تعزيز بيئة العمل التشاركية التي تشجع على الابتكار وحل المشكلات بشكل جماعي. كما أكدت الدراسة على أهمية تدريب القادة على تطبيق أساليب قيادة مرنة تلائم احتياجات المنظمات الحديثة.

الكلمات المفتاحية: أساليب القيادة - الأداء التنظيمي - القيادة التحفيزية - القيادة التشاركية - القيادة

الصارمة - تطوير الموظفين - بيئة العمل.

الفصل الأول

المقدمة

تتباين أساليب القيادة من حيث أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية، وتنعكس هذه الفروق بوضوح على طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وعلى آليات اتخاذ القرار، وأساليب التحفيز، ومدى إشراك العاملين في العملية الإدارية. فمثلاً، تُعرف القيادة التحويلية بقدرتها على إحداث تغيير جذري في المنظمة من خلال إلهام الموظفين وتعزيز الابتكار لديهم، وتقوم على تشجيع رؤية مشتركة وتحفيز الأفراد لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح الأهداف الجماعية. في المقابل، تركز القيادة المعاملاتية على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوس، وتعتمد على الحوافز المادية والانضباط مقابل الأداء، مما يجعلها أكثر فاعلية في البيئات التي تتطلب وضوحاً في المهام وثباتاً في الإجراءات. أما القيادة التشاركية، فهي

تستند إلى مبدأ إشراك العاملين في اتخاذ القرار، مما يعزز من الشعور بالانتماء والالتزام، إلا أن تطبيقها قد يواجه تحديات في البيئات التي تتسم بالبنى الهرمية أو القيم السلطوية (Liu، 2024).

إن الأداء التنظيمي، بوصفه نتيجة كلية للعمليات التي تدور داخل المؤسسة، يتأثر بدرجة كبيرة بنمط القيادة السائد فيها. فالفائد ليس فقط مسؤولاً عن التخطيط والتنظيم والتوجيه، بل يشكل عاملاً نفسياً واجتماعياً مؤثراً في بيئة العمل. على سبيل المثال، القائد الذي يتبنى أسلوباً استبدادياً قد يحقق نتائج سريعة على المدى القصير من حيث الانضباط والامتثال، لكنه على المدى الطويل قد يسهم في انخفاض الرضا الوظيفي وتراجع الابتكار وزيادة معدل دوران الموظفين. بينما القائد الذي يتبنى أسلوباً خادماً، يضع احتياجات الفريق في المقدمة ويسعى لتمكين الأفراد وتنميتهم، قد يحقق بيئة تنظيمية صحية تؤدي إلى أداء مستدام، وإن كانت النتائج تستغرق وقتاً أطول للظهور (Addin، 2020).

وتجدر الإشارة إلى أن فعالية أي أسلوب قيادي لا تعتمد فقط على طبيعة القائد أو فلسفته الإدارية، بل تتأثر أيضاً بعدة متغيرات داخلية وخارجية، من بينها طبيعة المهام، وثقافة المنظمة، ومستوى جاهزية العاملين، والضغوط الاقتصادية والسياسية. فعلى سبيل المثال، في بيئة تنظيمية تتسم بالتغيير السريع وعدم الاستقرار، قد تكون القيادة التحويلية هي الأنسب لقدرتها على توجيه الأفراد نحو التكيف السريع وإعادة تصور مستقبل المنظمة. أما في المؤسسات الحكومية التي تتبع نماذج بيروقراطية، فقد يكون أسلوب القيادة المعاملاتية هو السائد والأكثر فاعلية في تحقيق الالتزام والانضباط (Jami، 2018).

إن الدراسة المقارنة بين أساليب القيادة المختلفة لا تهدف فقط إلى تحديد "أفضل" أسلوب بشكل مطلق، بل تسعى لفهم الشروط والبيئات التي تجعل من كل أسلوب خياراً استراتيجياً ناجحاً. إن التعمق في هذا الجانب يُمكن صانعي السياسات الإدارية من مواءمة القيادة مع طبيعة العمل وثقافة المنظمة، وبالتالي تعظيم الأداء العام وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Mehrad، 2025).

من هذا المنطلق، تتسم هذه الدراسة بأهمية خاصة نظراً لكونها تتناول موضوعاً ديناميكياً يتقاطع مع عدد من التخصصات، مثل إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، وعلم النفس الإداري. كما تسعى إلى سد فجوة بحثية تتمثل في نقص الدراسات المقارنة التي توفر رؤية شاملة حول مدى فاعلية أساليب القيادة في السياقات المختلفة، خاصة في ظل التحولات الرقمية والتحولت الاقتصادية والاجتماعية التي تُعيد تشكيل بيئة العمل المعاصرة (عباس، 2024).

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في وجود تباين كبير في تأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي داخل المنظمات. على الرغم من أن العديد من الدراسات قد تناولت العلاقة بين القيادة والأداء التنظيمي، فإن الغالبية العظمى من هذه الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ مقارنة تأثير أساليب القيادة المختلفة في بيئات تنظيمية متعددة، وما يترتب على ذلك من تحديات في تحديد الأسلوب القيادي الأكثر فعالية في تحسين الأداء. تظهر المشكلة الأساسية في عدم وجود اتفاق عام حول أي أسلوب من أساليب القيادة يساهم بشكل أكبر في تحسين الأداء التنظيمي، مما يؤدي إلى صعوبة اختيار الأسلوب القيادي المناسب الذي يمكن أن يعزز من إنتاجية الموظفين، يزيد من مستوى الرضا الوظيفي، ويشجع على الإبداع والابتكار.

إن المشكلة تتفاقم بسبب أن كل أسلوب قيادي يمكن أن يكون فعالاً في سياق معين، ولكنه قد يكون غير ملائم في سياق آخر. فعلى سبيل المثال، قد يكون الأسلوب القيادي التشاركي أكثر فاعلية في بيئة تشجع على الإبداع وتشارك الأفكار، بينما قد يكون الأسلوب الاستبدادي مناسباً في بيئات تحتاج إلى تحكم صارم وتوجيهات دقيقة. لكن في الوقت نفسه، هناك نقص في الدراسات التي تقارن بشكل منهجي تأثيرات هذه الأساليب المختلفة في بيئات العمل المتنوعة، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص، أو في المنظمات الصغيرة والكبيرة.

إن هذه الفجوة البحثية تؤدي إلى غموض في كيفية تحديد الأسلوب القيادي الأنسب لكل بيئة تنظيمية، وكذلك مدى تأثيره في الأداء التنظيمي على المدى الطويل. كما أن القادة في المؤسسات يواجهون صعوبة في تقييم ما إذا كانوا قد اختاروا الأسلوب القيادي الأنسب لتحفيز فرقهم وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية. بالإضافة إلى ذلك، تزداد التحديات عندما تكون بيئة العمل غير مستقرة أو مليئة بالتغيرات المستمرة، حيث يصعب تحديد أي أسلوب سيؤدي إلى أفضل النتائج في مثل هذه الظروف (الشهري، 2023).

المشاكل المترتبة على مشكلة الدراسة الرئيسية:

- إن مشكلة غموض تأثير أساليب القيادة على الأداء التنظيمي تؤدي إلى عدد من المشكلات الأخرى التي تؤثر بشكل مباشر على فعالية العمل داخل المنظمات. أولاً، نجد أن القادة غالباً ما يواجهون صعوبة في تحديد الأسلوب القيادي الأكثر توافقاً مع ثقافة المنظمة وأهدافها. قد يتبع بعض القادة أسلوباً معيناً في القيادة دون أن يكون هذا الأسلوب مناسباً للظروف المحيطة، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء داخل المنظمة.

- ثانيًا، نتيجة لهذا التباين في فعالية أساليب القيادة، قد تؤدي المنظمات إلى تبني أسلوب قيادي معين في سياق غير ملائم، مما ينعكس سلبًا على التحفيز والإنتاجية، ويقلل من قدرة الموظفين على التكيف مع التحديات. هذا يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في مستوى الالتزام بالعمل وزيادة في معدلات دوران الموظفين، وهو ما يضر بالأداء العام.

- ثالثًا، تواجه المنظمات تحديًا آخر يتمثل في القدرة على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة. في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة، من الصعب تحديد أي أسلوب قيادي سيكون الأكثر فاعلية في تحفيز الموظفين والمحافظة على استقرار الأداء التنظيمي. وفي كثير من الأحيان، يعتمد نجاح المنظمة على قدرة القائد على التكيف مع هذه التغيرات وتعديل أسلوبه القيادي بما يتناسب مع متطلبات المرحلة.

- أخيرًا، على الرغم من أن الأساليب القيادية المتعددة قد تحمل مزايا مختلفة، إلا أن عدم وضوح هذه التأثيرات قد يؤدي إلى قلة البحث والتطوير في مجال القيادة داخل المنظمات. وبالتالي، قد تتأثر قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل غياب إطار عملي لتقييم وتحديد الأسلوب القيادي الأنسب (Shafiu, 2019).

بناءً على ما سبق من مشكلة الدراسة، السؤال الرئيسي الذي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليه هو: ما هو تأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي في المنظمات؟ وكيف يمكن تحديد الأسلوب القيادي الأنسب لتحقيق الأداء الأمثل في بيئات تنظيمية متنوعة؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها تساهم في إثراء الأدبيات البحثية في مجالي القيادة والسلوك التنظيمي، خاصة في ظل الحاجة الماسة لفهم أفضل حول كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي. على الرغم من أن العديد من الدراسات قد تناولت موضوع القيادة، إلا أن هناك نقصًا واضحًا في الدراسات المقارنة التي تركز على تأثير هذه الأساليب في بيئات تنظيمية متنوعة. من خلال هذا البحث، سيتمكن الباحثون والمهتمون في مجال

القيادة من فهم العلاقات المعقدة بين الأساليب القيادية المختلفة والأداء التنظيمي بشكل أكثر عمقاً، مما يسهم في توفير قاعدة معرفية قوية للباحثين الذين يرغبون في إجراء دراسات مشابهة أو توسيع نطاق البحث في هذا المجال.

كما توفر هذه الدراسة إطاراً تحليلياً مقارناً يوضح كيفية تأثير بيئات العمل المختلفة (كالقطاع العام مقابل الخاص، أو المؤسسات الصغيرة مقابل الكبيرة) على فعالية الأساليب القيادية في تحسين الأداء. بالتالي، فإن هذه الدراسة تفتح المجال لفهم التفاعلات بين الثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة، والأداء، وهي مكونات أساسية في علم الإدارة الحديثة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم مساعدة للباحثين في بناء نماذج نظرية تشرح هذه العلاقات بشكل منظم ومتسق، مما يعزز تطور المعرفة الأكاديمية في هذا المجال (Eduzor، 2024).

- الأهمية العملية:

من الناحية العملية، تُعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات والقادة التنفيذيين في مختلف القطاعات. فاختيار الأسلوب القيادي الأنسب هو أحد العوامل الأساسية التي تحدد مدى نجاح أو فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها. بناءً على النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة، سيتمكن القادة من اختيار الأساليب القيادية الأكثر فعالية بناءً على نوع البيئة التنظيمية واحتياجات الموظفين. هذا يمكن أن يسهم في تحسين مستوى الأداء التنظيمي بشكل عام، سواء من حيث الإنتاجية، أو الابتكار، أو حتى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.

كما أن هذه الدراسة توفر للمنظمات أداة عملية لفهم كيف يمكن للأسلوب القيادي أن يؤثر على مختلف جوانب الأداء التنظيمي، مما يساعد في وضع استراتيجيات إدارية أفضل. على سبيل المثال، إذا تبين أن القيادة التحويلية أكثر تأثيراً في بيئة تحتاج إلى التحفيز والإبداع، فقد يقوم القائد بتبني هذا الأسلوب لتعزيز الابتكار. من جهة أخرى، إذا أظهرت الدراسة أن القيادة المعاملاتية هي الأنسب في بيئات العمل التي تتطلب الانضباط والالتزام، فإن القادة يمكنهم التركيز على استخدام هذا الأسلوب لتحسين الأداء في تلك السياقات.

كما قد تساعد الدراسة القادة في بناء ثقافة تنظيمية داعمة، حيث يمكنهم التفاعل مع فرق العمل بطريقة تتناسب مع احتياجاتهم وأهدافهم، مما يعزز من فعالية المؤسسة بشكل عام. كما تقدم هذه الدراسة أدوات وموارد لتدريب وتطوير القادة على أساليب القيادة الأكثر ملاءمة لأوضاع العمل المتغيرة، وهو ما يعتبر أحد العوامل الرئيسية في تعزيز الأداء المؤسسي في ظل التحديات التي قد تواجهها المنظمات (Rajharia، 2022).

أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي:

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي في المنظمات، من خلال مقارنة تحليلية بين الأساليب القيادية المتنوعة مثل القيادة التحويلية، المعاملاتية، التشاركية، الاستبدادية، والخدمية، مع دراسة تأثير كل منها على جوانب الأداء التنظيمي مثل الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الابتكار، ولاء الموظفين.

- الأهداف الفرعية:

1. تحليل تأثير القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي.
2. دراسة تأثير القيادة المعاملاتية على الانضباط التنظيمي والإنتاجية.
3. تحليل دور القيادة التشاركية في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي.
4. دراسة تأثير القيادة الاستبدادية على الأداء التنظيمي في بيئات العمل ذات الهيكل الهرمي الصارم.
5. دراسة تأثير القيادة الخدمية على تحسين التفاعل بين القائد والموظفين وتعزيز ثقافة الخدمة داخل المنظمة.

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية:

تتوقع هذه الدراسة أن أساليب القيادة المختلفة تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي في المنظمات، حيث إن كل أسلوب قيادي له تأثيرات متميزة على جوانب مختلفة من الأداء التنظيمي مثل الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الابتكار، التحفيز، والولاء المؤسسي. ستعمل الدراسة على اختبار مدى صحة هذه الفرضية من خلال تحليل تأثير أساليب القيادة المختلفة في بيئات تنظيمية متنوعة.

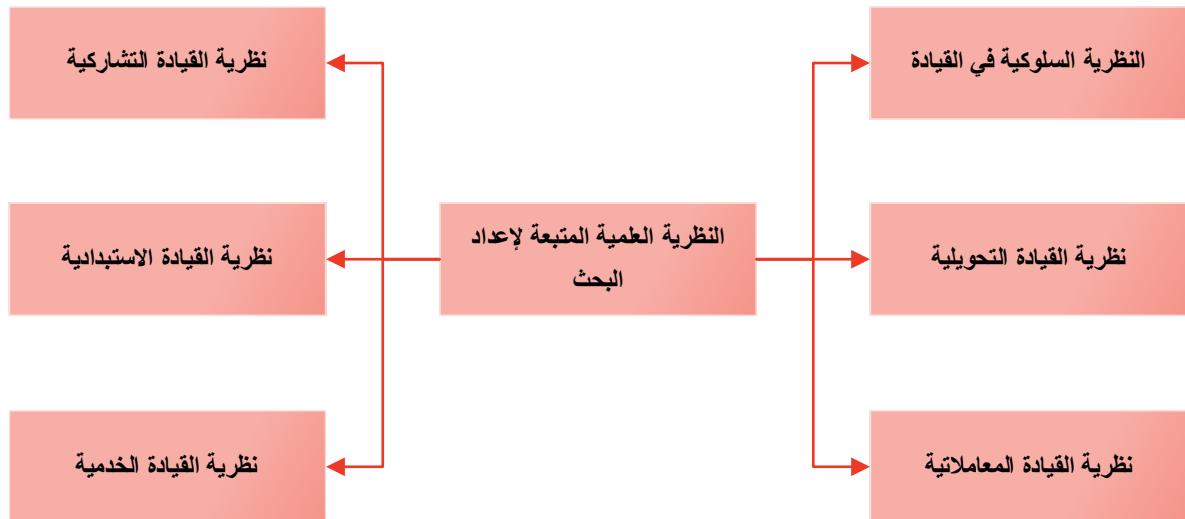
- الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الأولى: القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي من حيث زيادة الإنتاجية والإبداع.

2. الفرضية الثانية: القيادة المعاملاتية تسهم في تحسين الانضباط التنظيمي وزيادة الإنتاجية.
3. الفرضية الثالثة: القيادة التشاركية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الولاء المؤسسي.
4. الفرضية الرابعة: القيادة الاستبدادية قد تؤثر سلبًا على الإبداع والرضا الوظيفي، لكنها تساهم في تعزيز الانضباط والالتزام.
5. الفرضية الخامسة: القيادة الخدمية تساهم في تعزيز ثقافة التعاون والمشاركة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي على المدى الطويل.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

إن إعداد هذه الدراسة المقارنة لتأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي يعتمد على مجموعة من النظريات العلمية التي تشكل الأسس النظرية لفهم العلاقة بين القيادة والأداء في بيئات العمل المتنوعة. النظرية العلمية المتبعة في هذا البحث تعتمد بشكل أساسي على مزيج من النظريات السلوكية والإدارية المعترف بها عالميًا، والتي تهدف إلى تحليل تأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى النظرية التي تركز على فهم ديناميكيات العمل داخل المنظمات.



رسم توضيحي 1: النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

1. النظرية السلوكية في القيادة:

تستند هذه الدراسة إلى النظرية السلوكية التي تؤكد على أهمية سلوك القائد في التأثير على أداء الأفراد داخل المنظمة. وفقاً لهذه النظرية، فإن أسلوب القيادة لا يعتمد فقط على الصفات الشخصية للقائد، بل على سلوكياته وطرق تفاعله مع الموظفين، والقرارات التي يتخذها في التعامل مع مختلف المواقف. تشير النظرية السلوكية إلى أن القيادة الفعالة هي تلك التي تعتمد على سلوكيات القائد التي تحفز الموظفين وتزيد من طاقتهم الإنتاجية وولائهم للمنظمة. في سياق هذه الدراسة، سيتم تحليل أساليب القيادة المختلفة مثل القيادة التحويلية، المعاملاتية، التشاركية، الاستبدادية، والخدمية من منظور السلوكيات التي يُظهرها القائد وكيفية تأثيرها على الأداء التنظيمي (Verawati, 2020).

2. نظرية القيادة التحويلية:

تعتبر نظرية القيادة التحويلية إحدى الركائز الأساسية في هذه الدراسة. هذه النظرية، التي طورها الباحثان جيمس ماكغاندلس وبرنارد باس، تؤكد على أن القادة التحويليين يركزون على تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف كبيرة، بما يتجاوز مجرد المكافآت المادية. هؤلاء القادة يسعون إلى إحداث تحول في الأفراد من خلال تشجيع الإبداع، تحفيز الرؤية المشتركة، وتعزيز الابتكار. بناءً على هذه النظرية، يُتوقع أن القائد التحويلي سيزيد من مستوى الأداء التنظيمي عن طريق تحفيز الموظفين على الإبداع والتفكير المستقبلي، بالإضافة إلى تعزيز التفاعل الإيجابي مع فريق العمل (Khan, 2020).

3. نظرية القيادة المعاملاتية:

تعتبر نظرية القيادة المعاملاتية جزءاً مهماً من هذا البحث، حيث تتعلق بكيفية استخدام القائد للعقوبات والمكافآت لضمان الامتثال والالتزام. وفقاً لهذه النظرية التي وضعها ماكس فيبر وبرنارد باس أيضاً، تعتبر المكافآت والعقوبات عوامل حاسمة في تشكيل سلوكيات الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية. القادة الذين يتبعون هذا الأسلوب يركزون على تحديد الأهداف بوضوح وتحفيز الموظفين على تحقيقها من خلال المكافآت التي تعزز الأداء الجيد، أو من خلال معاقبة الأداء الضعيف. في هذه الدراسة، سيتم تحليل تأثير القيادة المعاملاتية على الأداء التنظيمي في بيئات تتطلب وضوحاً في الأهداف والمهام (Cherry, 2022).

4. نظرية القيادة التشاركية:

تمثل القيادة التشاركية، التي تؤكد على أهمية إشراك الموظفين في صنع القرارات وتوفير فرص للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، جزءًا آخر من الأسس النظرية لهذه الدراسة. استنادًا إلى النظرية التي وضعها أوتو شيرماير ودوجلاس ماكجريجور (النظرية X والنظرية Y)، يتم التركيز على الدور الحيوي للقيادة التشاركية في تعزيز التعاون بين الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي. القادة التشاركيون يعطون أهمية كبيرة لرأي الموظفين ويسعون لتطوير بيئة تشجع على التواصل المفتوح والمشاركة الفعالة في صنع القرار. بناءً على هذه النظرية، ستستعرض الدراسة كيف يمكن للقيادة التشاركية أن تساهم في تحسين الأداء التنظيمي عبر تعزيز بيئة العمل التعاونية (Aldaeri, 2025).

5. نظرية القيادة الاستبدادية:

تستند هذه الدراسة أيضًا إلى نظرية القيادة الاستبدادية التي تركز على القوة والسيطرة التامة للقائد على قرارات المنظمة. وفقًا لهذه النظرية، يقوم القائد بتوجيه جميع العمليات والإجراءات بنفسه دون التشاور مع الموظفين. في بعض الحالات، يمكن لهذا الأسلوب أن يكون مفيدًا في المؤسسات التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة، لكن قد يؤدي إلى تقليل الإبداع والتحفيز لدى الموظفين على المدى الطويل. سيتم تحليل مدى تأثير هذه القيادة الاستبدادية على الأداء التنظيمي في بيئات العمل التي تتطلب السيطرة والالتزام الصارم، مثل المؤسسات العسكرية أو بعض الشركات في قطاعات الإنتاج الثقيلة (Liu B., 2024).

6. نظرية القيادة الخدمية:

أما بالنسبة لنظرية القيادة الخدمية، فإنها تركز على القائد الذي يسعى لخدمة موظفيه من خلال تلبية احتياجاتهم وتعزيز رفاههم الشخصي والمهني. هذه النظرية، التي طورها روبن شاتزين، تشير إلى أن القائد الذي يخدم موظفيه يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز التواصل والتعاون بين الفريق. في إطار هذه الدراسة، سيتم استكشاف كيفية تأثير القيادة الخدمية على الأداء التنظيمي على المدى الطويل، لا سيما فيما يتعلق بتحقيق نتائج مستدامة من خلال تحسين علاقات العمل وزيادة مستوى التحفيز الذاتي لدى الموظفين (Kenton, 2025).

- التكامل بين النظريات:

من خلال هذه النظريات المختلفة، تهدف الدراسة إلى تحقيق تكامل بين المبادئ التي تقوم عليها كل نظرية لفهم كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة في سياقات تنظيمية متعددة. هذا التكامل سيمكننا من مقارنة هذه الأساليب وتحديد أي منها يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي في بيئات العمل المختلفة. إضافةً إلى ذلك، سيكون من المهم دراسة التفاعلات بين أساليب القيادة المختلفة وتحديد السياقات التي قد تكون أكثر ملائمة لكل نوع من هذه الأساليب.

الفصل الثاني

الدراسات

السابقة

المقدمة

يُعد الفصل الثاني من هذه الدراسة أحد الأجزاء الجوهرية التي تُبنى عليها أسس التحليل والفهم العميق لموضوع البحث، حيث يتم فيه تناول الإطار المرجعي والنظري الذي تستند إليه الدراسة، والذي يشكّل الأرضية العلمية التي تُفسّر من خلالها نتائج الدراسة لاحقًا. يهدف هذا الفصل إلى تأطير موضوع القيادة والأداء التنظيمي ضمن السياق

العلمي المعتمد، من خلال عرض ومناقشة المفاهيم والمكونات الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، وتحليل أبعاده المتعددة من منظور أكاديمي ومنهجي دقيق.

يأخذ هذا الفصل طابعًا تحليليًا وتفسيريًا في آنٍ واحد، إذ يسعى إلى توضيح الأساس الفكري والمنهجي الذي تستند إليه الدراسة في معالجتها للعلاقة بين أنماط القيادة المختلفة ومستويات الأداء داخل المؤسسات. كما يعمل هذا الفصل على إلقاء الضوء على الخلفية النظرية للموضوع من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات ذات الصلة، مما يساهم في تحديد الأطر المفاهيمية العامة التي ترتبط مباشرة بالموضوع، ويضع الدراسة ضمن سياقها العلمي الأوسع. وبذلك يُمكن الباحث من بناء رؤية أكثر وضوحًا حول موقع الدراسة ضمن الحقل البحثي العام، ومدى مساهمتها في تطوير هذا الحقل وإضافة معرفة جديدة إليه.

يهدف الفصل أيضًا إلى بناء قاعدة معرفية تمهّد لفهم طبيعة العلاقة الديناميكية بين القيادة والأداء داخل بيئات العمل، مع الإشارة إلى أن هذه العلاقة ليست علاقة خطية بسيطة، بل تتأثر بعوامل متعددة داخلية وخارجية. وبالتالي، فإن التحليل المفصل الذي يقدمه هذا الفصل يُعد خطوة أساسية لتكوين صورة شاملة وواضحة حول كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة في السياقات التنظيمية المختلفة، وهو ما يجعل من هذا الفصل حلقة محورية في البناء العلمي للدراسة ككل.

كما يسعى هذا الجزء إلى التأسيس المنهجي للفهم العميق لموضوع البحث، من خلال التعرف إلى النماذج والنظريات والمقاربات السابقة التي تناولت نفس الظاهرة أو ظواهر مشابهة. هذا التناول لا يقتصر على السرد النظري فقط، بل يمتد إلى تحليل الأطر العامة التي اعتمدها الباحثون الآخرون، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، مما يُمكن الباحث من بلورة موقفه العلمي وبناء توجهه البحثي بناءً على معطيات مدروسة، وليس على افتراضات عامة أو ملاحظات جزئية.

ومن خلال المعالجة المتأنية للمفاهيم والعلاقات النظرية، يعزز الفصل الثاني قدرة الدراسة على فهم كيف يمكن أن تختلف التأثيرات القيادية في ظل تغير الظروف والسياقات المؤسسية. فالفهم المتعمق للعوامل التي تحكم العلاقة بين القيادة والأداء لا يثري فقط الجوانب النظرية للبحث، بل ينعكس كذلك على الجانب التطبيقي عند تحليل النتائج واستنتاج التوصيات الملائمة لاحقًا.

وفي ضوء ما سبق، يُعد الفصل الثاني خطوة تمهيدية ضرورية تسبق الدخول في تفاصيل المنهجية وتحليل البيانات، حيث إنه يوفر الإطار المرجعي الذي ستتم مقارنة النتائج به وتفسيرها بناءً عليه. ومن هنا تنبع أهميته، كونه يشكل الأساس المعرفي الذي تتكئ عليه الدراسة بأكملها.

المتغير التابع والمستقل

تُبنى هذه الدراسة على نموذج بحثي يركّز على فهم العلاقة التفاعلية بين نوعين من المتغيرات، هما المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وذلك بهدف استكشاف كيف تؤثر ممارسات القيادة داخل المؤسسات على مكونات الأداء التنظيمي. وتُعد هذه العلاقة بمثابة العمود الفقري الذي تدور حوله فرضيات الدراسة وتحليلها. ومن خلال بناء هذا

النموذج، يتمكن الباحث من قياس التأثير الفعلي للعوامل القيادية على مخرجات الأداء المؤسسي، اعتماداً على مؤشرات موضوعية قابلة للرصد والتحليل.

المتغير التابع: دور أساليب القيادة

يمثل دور أساليب القيادة المتغير التابع في هذه الدراسة، وهو المتغير الذي يُقاس عليه التأثير الناتج عن المتغيرات الأخرى. وتشير هذه العبارة إلى كيفية تأثير الطريقة التي يتبناها القائد في توجيه وتحفيز فريق العمل على مجمل الأداء داخل المنظمة. ويتمثل هذا الدور في مدى قدرة أسلوب القيادة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توجيه السلوك التنظيمي، وتشكيل الثقافة المؤسسية، وتعزيز بيئة عمل فعّالة. لا تنحصر أساليب القيادة في إطار تنظيمي واحد، بل تشمل عدة نماذج مثل القيادة التحويلية، المعاملاتية، التشاركية، الاستبدادية، والخدمية، وكل منها يُمارس تأثيراً مميزاً ينعكس على أبعاد متعددة من أداء الأفراد والفِرَق داخل المنظمة.

يتجلى هذا الدور في مدى فعالية القائد في تحفيز مرؤوسيه، بناء الثقة، إشراكهم في اتخاذ القرار، أو حتى فرض النظام والانضباط، مما يجعل أسلوب القيادة أحد أكثر العوامل حساسية وتأثيراً على الأداء الكلي للمؤسسة. ومن هنا جاء اختيار هذا المتغير التابع ليكون محور الدراسة، باعتباره التعبير النهائي عن نتائج وتأثيرات الممارسات القيادية المختلفة التي تنطلق من المتغيرات المستقلة (Ritonga، 2024).

المتغيرات المستقلة:

تُبنى الدراسة على ثلاثة متغيرات مستقلة رئيسية، وهي العوامل التي يُفترض أنها تؤثر بشكل مباشر في المتغير التابع (دور أساليب القيادة). كل من هذه المتغيرات يمثل بعداً من أبعاد الأداء التنظيمي، كما يساهم في تشكيل الطريقة التي يمارس بها القائد مهامه ويؤثر في بيئة العمل.

1. تطوير الموظفين:

يمثل هذا المتغير أحد أهم الأبعاد التي تؤثر في فعالية أسلوب القيادة. فالقادة الذين يسعون إلى تمكين وتطوير موظفيهم يعززون قدراتهم على التعلم، وتنمية مهاراتهم، وتحقيق التقدم المهني. القيادة التي تضع تطوير الموظفين في مقدمة

أولوياتها تميل إلى تبني أساليب قيادية تشاركية أو تحويلية، حيث يكون القائد معنيًا بتحقيق النمو الشخصي والمهني للمرؤوسين. ويُقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات مثل التدريب المستمر، فرص الترقية، نقل المعرفة، وإشراك الموظف في وضع الأهداف الخاصة به. ويُفترض أن تطوير الموظفين يساهم في تعزيز فعالية القيادة، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي العام (Zanabazar، 2023).

2. قدرات الفريق:

يشير هذا المتغير إلى قدرة القائد على بناء فرق عمل متماسكة وفعّالة، قادرة على تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتكامل في الأدوار. إن أساليب القيادة الفعّالة غالبًا ما ترتبط بمدى قدرة القائد على تعزيز التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق، وبناء ثقافة العمل الجماعي، وحل التوترات الداخلية بطريقة بناءة. تتأثر قدرات الفريق بشكل مباشر بطريقة القيادة المُتبعة؛ فالقادة الذين يعززون الثقة والانفتاح داخل فرق العمل يمكنهم من التعبير عن آرائها بحرية، والعمل بروح مشتركة، مما ينعكس على الأداء الجماعي. من هنا، تُعد قدرات الفريق متغيرًا مستقلًا حيويًا في تفسير نجاح أو فشل أسلوب القيادة المعتمد (Riisla، 2021).

3. حل المشكلات:

يعكس هذا المتغير قدرة القيادة على التعامل مع التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسة بشكل منهجي وفعّال. فأسلوب القيادة الذي يشجع على التفكير النقدي، واتخاذ القرارات الجماعية، وتحليل المشكلات بعمق، يكون أكثر قدرة على تجاوز الأزمات وتحويلها إلى فرص. وتتفاوت تأثير هذا المتغير باختلاف الأسلوب القيادي، فبينما يعتمد بعض القادة على فرض القرارات بشكل فردي (كما في القيادة الاستبدادية)، يميل آخرون إلى إشراك الموظفين في تحليل المشكلات والتوصل إلى حلول جماعية (كما في القيادة التشاركية). ويُقاس هذا المتغير من خلال مدى قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات، وسرعة الاستجابة للتغيرات، وجودة الحلول المقترحة (Cote، 2023).

العلاقة بين المتغيرات:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة الثلاثة (تطوير الموظفين، قدرات الفريق، حل المشكلات) والمتغير التابع (دور أساليب القيادة)، عبر اختبار الفرضية القائلة بأن فعالية الأسلوب القيادي لا تظهر بمعزل عن هذه

العوامل، بل تتأثر بها وتتفاعل معها بصورة معقدة. فكلما ارتفعت مستويات تطوير الموظفين، وازداد انسجام الفرق، وتحسنت مهارات حل المشكلات، كلما انعكس ذلك إيجاباً على أداء القائد، وبالتالي على الأثر القيادي داخل المنظمة. ومن خلال هذا النموذج التفسيري، تسعى الدراسة إلى تحديد مدى قوة التأثير الذي تمارسه هذه الأبعاد على شكل القيادة ومحتواها، وما إذا كانت بعض الأساليب القيادية تتطلب مستويات أعلى من هذه العوامل لتنجح، أو ما إذا كانت بعض الأساليب مرنة بطبيعتها ويمكن أن تعمل في بيئات أقل تطوراً. وهنا تكمن القيمة التحليلية للدراسة، في قدرتها على الربط بين الديناميكية القيادية والعوامل المؤسسية المختلفة، ما يجعل نتائجها قابلة للتطبيق العملي في مجالات تطوير القيادات المؤسسية وتحسين الأداء التنظيمي (Rodić, 2021).

الدراسات السابقة

تقدم دراسة (Emhemad, 2023) تحليلاً شاملاً لعشرين دراسة حول رضا الموظفين، والأداء التنظيمي، وأنماط القيادة. تُظهر نتائج هذه الدراسات أهمية أنماط القيادة في تحديد نتائج المنظمة وتجارب الموظفين. في حين أن أنماط القيادة الديمقراطية والتحويلية والتفاعلية كان لها آثار إيجابية على كل من الأداء التنظيمي ورضا الموظفين، ارتبطت أنماط القيادة الاستبدادية باستمرار بانخفاض مستويات رضا الموظفين. وقد برز أسلوب القيادة الأكثر فعالية، حيث تنبأ باستمرار بمستويات أعلى من الالتزام التنظيمي ورضا الموظفين. وتُثبت التبعات النظرية لهذه النتائج فعالية أنماط القيادة الديمقراطية والتحويلية في تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع مستوى رضا الموظفين، مما يُعزز نظرية القيادة. وتشير التبعات العملية إلى أنه ينبغي على الشركات إعطاء الأولوية القصوى لتبني فلسفات قيادية تمنح الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات، وتُشركهم في صنع القرار، وتعزز شعورهم بالانتماء. ويُنصح المديرون بإنشاء بيئات عمل شاملة وتشاركية تُعزز التواصل الصريح والعمل الجماعي واتخاذ القرارات المشتركة. يمكن للمديرين إلهام وتحفيز أعضاء الفريق، وتعزيز الابتكار، وتقديم الدعم المخصص من خلال إظهار سمات القيادة التحويلية.

تُعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح أي منظمة أو فشلها. ولا تُستثنى البنوك التجارية والقطاع العام من ذلك. وتلعب أساليب القيادة في هذه المؤسسات دوراً بالغ الأهمية في تحديد الأهداف والرؤية، وصياغة الاستراتيجيات، وإيجاد سبل تحقيقها. وتنوع أساليب القيادة التي تنتهجها هذه البنوك لضمان استمراريتها وتطورها في ظل هذه البيئة التنافسية، بما في ذلك القيادة التحويلية، والبيروقراطية، والاستبدادية، والتشاركية. ورغم ثبات الهيكل

الأساسي لأساليب القيادة التي تنتهجها كل من البنوك التجارية والقطاع العام، إلا أن هناك اختلافات جوهرية في أساليب القيادة التي يستخدمها هذان النوعان من المؤسسات. ويُعد تحليل هذه الاختلافات أمرًا بالغ الأهمية لدراسة آثارها على الأداء العام للمؤسسة. وقد شملت دراسة (Chauhan، 2018) عينة من 200 موظف في البنوك، لمعرفة تأثير أسلوب القيادة على الأداء التنظيمي في بنوك القطاعين الخاص والعام، وخلصت إلى وجود اختلاف كبير في تأثير أسلوب القيادة على الأداء التنظيمي في بنوك القطاعين الخاص والعام.

تتعمق دراسة (Abdulhasanova، 2024) في العلاقة المعقدة بين أساليب القيادة والأداء التنظيمي. تلعب القيادة دورًا محوريًا في تشكيل توجه المنظمة وثقافتها ونجاحها. من خلال مراجعة شاملة للأدبيات المتاحة والأدلة التجريبية، تدرس هذه الورقة أنماط القيادة المختلفة، بما في ذلك القيادة التحويلية، والتعاملية، والكاريزمية، والديمقراطية، والاستبدادية، والقيادة المتساهلة. يتم تحليل خصائص كل نمط، ونقاط قوته، ونقاط ضعفه، وتأثيراته على تحفيز الموظفين، ورضاهم، وإنتاجيتهم. علاوة على ذلك، يستكشف هذا البحث كيف يمكن للسياقات التنظيمية المختلفة أن تؤثر على فعالية أساليب قيادة محددة. بالإضافة إلى ذلك، تبحث الدراسة في العوامل الوسيطة، مثل الثقافة التنظيمية، وديناميكيات القطاع، وطبيعة المهام، والتي تعدل العلاقة بين أساليب القيادة والأداء التنظيمي. من خلال تلخيص النتائج، تقدم هذه الورقة رؤى قيّمة للممارسين، وتقترح استراتيجيات لاختيار وتطبيق أساليب القيادة المناسبة لتعزيز فعالية المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. علاوة على ذلك، تدرس هذه الدراسة الطبيعة الديناميكية للقيادة في سياق التحديات التنظيمية المعاصرة، مثل العولمة، والتقدم التكنولوجي، وتنوع القوى العاملة. يستكشف هذا البحث كيف يُمكن لأساليب القيادة التكيفية أن تُساعد في التغلب على هذه التعقيدات بفعالية، وأن تُعزز الابتكار والمرونة داخل المؤسسات. كما يُسلط الضوء على دور القيادة في تعزيز مشاركة الموظفين، وتهيئة بيئة عمل إيجابية، وبلورة رؤية مشتركة للمستقبل. بالإضافة إلى ذلك، يُناقش البحث تأثير برامج ومبادرات تطوير القيادة على بناء كفاءات القيادة وتحسين الأداء التنظيمي. من خلال تحليل شامل، يُساهم هذا البحث في تعميق فهم العلاقة متعددة الجوانب بين أساليب القيادة ونتائج المؤسسات، مُقدّمًا رؤى نظرية وتطبيقات عملية للباحثين والممارسين في مجال القيادة والإدارة.

ركزت دراسة (MWAANGA، 2025) على التحليل المقارن لأنماط القيادة المختلفة في شركة إنفراثيل زامبيا. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، حيث جمعت البيانات من 74 مشاركًا تم اختيارهم عشوائيًا من إجمالي 90

موظفًا في شركة إنفرا تيل زامبيا. وباستخدام منهج مختلط الأساليب، خضعت البيانات النوعية لتحليل موضوعي، بينما تم تحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج STATA (الإصدار 14) مع برنامج Microsoft Excel لإنشاء إحصاءات وصفية وجداول. وشملت أدوات جمع البيانات استبيانات للموظفين وأدلة مقابلة للمديرين. هدف هذا البحث إلى استكشاف نهج وأسلوب القيادة الأمثل لتعزيز النتائج التنظيمية في البيئة الزامبية، وذلك باستخدام شركة إنفرا تيل زامبيا كدراسة حالة. وبالاعتماد على البيانات الأولية من المقابلات التفصيلية واستطلاعات الاستبيان ومراجعة الأدبيات، كشفت الدراسة عن وجود علاقة وثيقة بين أنماط القيادة المختلفة والأداء التنظيمي في شركة إنفرا تيل زامبيا. وأكدت النتائج على ضرورة أن تستخدم المؤسسات مزيجًا من أنماط القيادة بدلاً من الاعتماد على نهج واحد لتحقيق أداء قوي. خلصت الدراسة إلى وجود صلة وثيقة بين أساليب القيادة المختلفة والأداء التنظيمي لشركة إنفرا تيل. وكشفت الحجة العامة لهذه الدراسة أن المنظمة بحاجة إلى الجمع بين أساليب القيادة المختلفة لتحقيق أداء تنظيمي قوي، على عكس تطبيق أسلوب قيادة واحد. ومع ذلك، ستُضاف نتائج الدراسة إلى مجموعة المعارف المتوفرة بالفعل حول فعالية القيادة، وستوفر رؤى ثاقبة حول التطبيقات العملية لتحسين الأداء التنظيمي في المجالات والمواقف ذات الصلة. وأخيرًا، يُوصى باعتماد مزيج من أساليب القيادة لتحقيق أداء تنظيمي أمثل.

شهد القرن الحادي والعشرون العديد من التغييرات في صناعة الطيران، وذلك بسبب العديد من العوامل، بما في ذلك أساليب القيادة المعتمدة. في الآونة الأخيرة، كان هناك العديد من شركات الطيران الناجحة وغير الناجحة (تشانغ، 2017) التي تُعزى إلى أنماط القيادة المختلفة التي أثرت بشكل كبير على الأداء التنظيمي في صناعة الطيران (كاميسان وكينغ، 2013). وذلك بسبب تأثيره على رضا الموظفين (أسرار الحقبة وكوتشينكيك، 2016) وقدرة المنظمة على التفوق على الآخرين داخل الصناعة (أندرسون وبيرر، 2011). ومع ذلك، جادل مادانشين وآخرون (2016) بأنه لكي تظل المنظمات قابلة للاستمرار من خلال الأداء المقنع، فإن رضا الموظفين والميزة التنافسية ودور القيادة لا يزال أمرًا بالغ الأهمية. ونتيجة لذلك، أعرب نانجونديسواراسوامي وسوامي (2014) عن أسفهما للحاجة إلى مزيد من الدراسات لفهم كيفية تأثير القيادة على الأداء التنظيمي في صناعة الطيران. وبناءً على ذلك، شرعت دراسة (Sewsankar، 2024) في دراسة لتأكيد تأثير القيادة على الأداء التنظيمي باستخدام شركتي ساوث ويست وماليزيا للطيران، وللتوصية بأفضل أسلوب قيادة لشركات الطيران. د. الأساس المنطقي: أُجري هذا البحث بناءً على ثلاثة أسس منطقية. أولاً، ينبغي تعزيز الأدبيات المتعلقة بأهمية القيادة في الأداء التنظيمي في قطاع الطيران، مع التركيز على نموذجي ساوث ويست وماليزيا

للطيران. ثانيًا، ستحدد الدراسة وترتبط آثار أساليب القيادة التحويلية والمعاملاتية على الأداء التنظيمي باستخدام شركتي الطيران. وأخيرًا، ستوصي بأفضل أسلوب قيادة لشركات الطيران بناءً على البحث الذي أُجري على شركتي الطيران المذكورتين والمعترف بهما دوليًا.

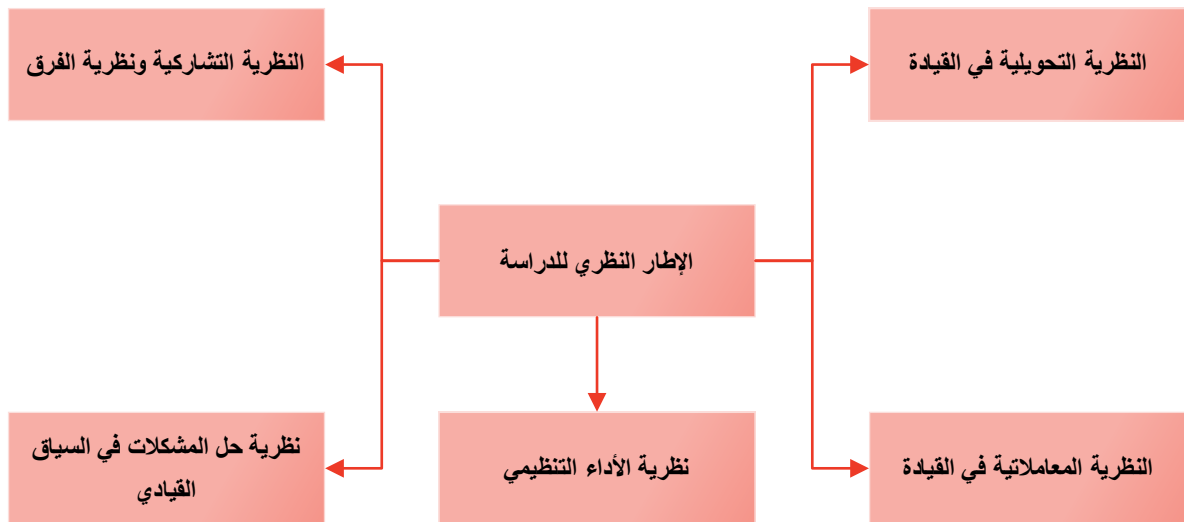
تبحث دراسة (Mukhaini، 2025) في كيفية تأثير فلسفات القيادة المختلفة على نجاح المؤسسات في سلطنة عُمان، مع التركيز بشكل خاص على القيادة الخدمية والتحويلية والتفاعلية. يعتمد إنتاج بيئة العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية على القيادة الكفؤة في ظل التغيرات الاقتصادية السريعة والمنافسة الشديدة. ووفقًا للبحث، تُعد القيادة الجيدة أساسية لتعزيز مشاركة الموظفين وتحفيزهم وإنتاجيتهم، وهي جميعها عوامل أساسية لنجاح أي شركة. تُظهر هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تُسهم بشكل كبير في زيادة سعادة الموظفين وإبداعهم، مما يؤدي بدوره إلى تحسين النتائج التنظيمية، وذلك من خلال تقييم شامل للأدبيات وتحليل دراستي حالة: الطيران العماني ووظفار للسيارات. يُعزز القادة التحويليون مناخًا يُشجع على الابتكار والعمل الجماعي من خلال إلهام وتحفيز فرقهم. قد تُقيد القيادة التفاعلية إبداع الموظفين وتفاهم طويل الأمد، على الرغم من فعاليتها في الحفاظ على الكفاءة التشغيلية من خلال إجراءات مُحددة وتوقعات واضحة. تُسلط النتائج الضوء على حاجة الشركات العُمانية إلى تطبيق فلسفات قيادية لا تُحقق أهداف الأداء قصيرة المدى فحسب، بل تُشجع أيضًا على الإبداع وتمكين الموظفين. كما حددت هذه الدراسة الصعوبات التي تواجهها المؤسسات العُمانية في تطبيق أساليب القيادة الجيدة، لا سيما فيما يتعلق بمعارضة التغيير وضرورة الالتزام بالقيم التقليدية. ومن خلال تقديم بيانات فعلية حول العلاقة بين الأداء التنظيمي وأساليب القيادة في البيئة العُمانية، تُثري هذه الدراسة مجموعة المعلومات المتوفرة. وتقدم لقادة المؤسسات نصائح قيمة حول كيفية تعزيز أساليبهم القيادية، وزيادة مشاركة الموظفين، ودفع مؤسساتهم نحو النجاح. ويهدف هذا البحث إلى تزويد القادة بالمعرفة اللازمة للتغلب بنجاح على تعقيدات بيئات العمل المعاصرة، وتحقيق نمو مستدام من خلال فهم ديناميكيات القيادة وعلاقتها بالأداء التنظيمي.

الإطار النظري

إن فهم تأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي لا يمكن أن يتم بصورة شاملة دون الرجوع إلى أساس نظري يُنظم المفاهيم ويوضح طبيعة العلاقات بين المتغيرات، وهو ما يُشكّل جوهر الإطار النظري لهذه الدراسة. فالإطار النظري

لا يقتصر على تجميع المفاهيم، بل يُعد بناءً فكريًا مترابطًا يُعطي للدراسة معناها العلمي، ويُوَجِّه الباحث في جميع مراحل التحليل والتفسير.

في هذه الدراسة، يقوم الإطار النظري على فرضية مركزية مفادها أن أسلوب القيادة الذي يعتمد عليه القائد داخل المؤسسة لا يُعد مجرد خيار شخصي أو أسلوب تواصل، بل هو أداة تنظيمية تؤثر بعمق في مستوى الأداء، وأن هذا التأثير يتوسط بينه وبين عدد من العوامل التنظيمية والإنسانية مثل تطوير الموظفين، وتنمية قدرات الفرق، وتعزيز القدرة على حل المشكلات. وعليه، تتأسس الدراسة على الدمج بين عدة نظريات قيادية ونماذج في الأداء التنظيمي، يتم اختيارها بعناية لتفسير التفاعلات المحتملة بين المتغيرات المعنية.



رسم توضيحي 2: الإطار النظري للدراسة

أولاً: النظرية التحويلية في القيادة

تُعد القيادة التحويلية إحدى الركائز النظرية الأساسية في هذا الإطار. تقوم هذه النظرية، التي طورها "برنارد باس" و"جيمس ماكجريجور بيرنز"، على فكرة أن القائد الفعال لا يكتفي بإدارة المهام، بل يسعى إلى "تحويل" المرؤوسين عبر إلهامهم، تحفيزهم، وتعزيز ولائهم للعمل. تبرز أهمية هذه النظرية في كونها تركز على تمكين الموظفين وبناء رؤية مشتركة، وهي عوامل ترتبط مباشرة بتطوير القدرات وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام. تفسر هذه النظرية كيف يمكن لأسلوب القيادة أن يكون دافعاً قوياً للابتكار وتحقيق الأهداف التنظيمية الطموحة (Mengyue، 2023).

ثانياً: النظرية المعاملاتية في القيادة

في مقابل النظرية التحويلية، تقدم النظرية المعاملاتية تصورًا أكثر تقليدية يقوم على مبدأ التبادلية؛ أي أن العلاقة بين القائد والمرؤوس تُبنى على الاتفاقات الواضحة: الإنجاز يقابله مكافأة، والإخفاق يقابله عقوبة. هذه النظرية تفترض أن القيادة تنجح في تحقيق أهداف الأداء من خلال وضوح التوقعات والانضباط والرقابة. وهي تساعد في فهم تأثير أنماط القيادة القائمة على الضبط والتحفيز الخارجي، خاصة في بيئات العمل التي تتطلب مستويات عالية من الالتزام والدقة في التنفيذ (Simani، 2022).

ثالثًا: النظرية التشاركية ونظرية الفرق

تستند الدراسة أيضًا إلى النظريات التي تؤكد على أهمية التفاعل الجماعي والتشاركية في تحسين الأداء التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بتعزيز قدرات الفريق. النظريات التشاركية تفترض أن القائد الفعال هو من يتيح لأفراد الفريق المشاركة في اتخاذ القرار، ويوفر بيئة تتسم بالثقة والانفتاح والتشاور. وتنبتق من هذه الرؤية أفكار ترتبط ببناء فرق عالية الأداء، تُسهم بفاعلية في تحقيق الأهداف التنظيمية، ليس فقط من خلال العمل الجماعي، بل أيضًا من خلال تكامل الأدوار والتفاعل المعرفي بين الأفراد (Maalouf، 2019).

رابعًا: نظرية حل المشكلات في السياق القيادي

عنصر آخر من عناصر الإطار النظري يتمثل في تناول القيادة من زاوية إدارة الأزمات وحل المشكلات. تشير النظريات الحديثة في القيادة إلى أن أحد الأبعاد الحيوية في فعالية القائد هو قدرته على الاستجابة للمشكلات التنظيمية بسرعة ومرونة وفعالية. هذه النظريات تربط بين الأسلوب القيادي وبين بناء ثقافة داخل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات. فالقيادة التي تدفع نحو التفكير الجماعي، وتعتمد على التحليل المشترك للمواقف، غالبًا ما تكون أكثر قدرة على إيجاد حلول مبتكرة ومستدامة (Singh، 2024).

خامسًا: نظرية الأداء التنظيمي

أما بالنسبة للبعد التنظيمي، فإن الإطار النظري يستند إلى نماذج الأداء التنظيمي التي تفترض أن الأداء هو نتاج تفاعل عدة عوامل: الأفراد، النظم، الثقافة التنظيمية، والقيادة. فالنموذج الكلاسيكي للأداء يرى أن الأداء لا يُقاس فقط بالنتائج الكمية مثل الإنتاج والمبيعات، بل يشمل أيضًا جودة العمل، الرضا الوظيفي، الالتزام، والمناخ التنظيمي. وهنا

يتداخل الدور القيادي مع جميع هذه العناصر، حيث يشكل نمط القيادة آلية توجيه وتأثير تسهم في تحفيز القدرات وتوجيه السلوكيات نحو تحقيق الأهداف (Kaundinya، 2024).

- التكامل بين النظريات:

من خلال الربط بين هذه النظريات، يُقدّم الإطار النظري للدراسة تفسيرًا متكاملًا لكيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة في الأداء التنظيمي، سواء عبر تطوير الأفراد، أو عبر تهيئة بيئة عمل تعاونية، أو من خلال حل المشكلات بطرق منهجية. كما يساعد هذا الإطار في تحليل السياقات المختلفة التي قد تكون فيها بعض الأساليب القيادية أكثر فعالية من غيرها، مثل المؤسسات ذات الطابع الرسمي الصارم مقابل المؤسسات التي تعتمد على الابتكار والمرونة. وبناءً على هذا الإطار، فإن الدراسة لا تكتفي برصد العلاقة بين المتغيرات، بل تسعى إلى تفسيرها ضمن سياق نظري راسخ، مما يُعزز من عمق التحليل وجودة النتائج، ويجعل من البحث أداة علمية يمكن الاعتماد عليها لفهم وتطوير الممارسات القيادية في المؤسسات الحديثة.

الفصل الثالث

منهجية

الدراسة

المقدمة

يمثل الفصل الثالث من هذه الدراسة محورًا منهجيًا بالغ الأهمية، إذ يُعد الأساس العلمي الذي تستند إليه عملية التنفيذ البحثي بدءًا من التخطيط وحتى الوصول إلى النتائج. فبعد أن تم التمهيد النظري للموضوع في الفصول السابقة، يقدم هذا الفصل الانتقال الطبيعي نحو الجانب العملي من الدراسة، وذلك من خلال تحديد الإطار المنهجي الذي سيتم اتباعه لتحليل موضوع القيادة وتأثيرها في الأداء التنظيمي. ويُعنى هذا الفصل بوضع التصور الكامل لكيفية تنفيذ الدراسة ميدانيًا، بما في ذلك الوسائل التي سيتم من خلالها جمع البيانات، والأساليب التي تضمن دقة التحليل، مع مراعاة الاعتبارات الموضوعية والأخلاقية التي تضبط سير البحث.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يحدد الأسلوب العلمي الذي سيتبعه الباحث من أجل فحص الفرضيات واختبار العلاقة بين المتغيرات المرتبطة بالدراسة. كما يشكّل هذا الجزء الجسر الذي يربط بين الجانب النظري والتحليل الإحصائي، ويتيح للقارئ الاطلاع على كيفية اختيار أدوات البحث المناسبة، وماهية الإجراءات التي تم اتخاذها لضمان موثوقية البيانات ودقتها. إن الطريقة التي يتم بها تصميم البحث وتنفيذه تؤثر بشكل مباشر في مصداقية النتائج النهائية، وبالتالي فإن هذا الفصل يُعد من أكثر الفصول حساسية لما يتطلبه من ضبط منهجي وموضوعية عالية.

يتضمن هذا الفصل تحليلاً دقيقاً لمختلف الخطوات العملية التي تم اتباعها أثناء تنفيذ الدراسة، بما في ذلك تحديد الفئة التي خضعت للبحث، والأسلوب المعتمد في انتقاء المشاركين، والمعايير التي تم على أساسها بناء العينة، والوسائل التي أستخدمت للوصول إلى المعلومات المطلوبة. كما يتم توضيح كيف تمت معالجة البيانات وتحليلها بأسلوب علمي ومنهجي يكفل الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتعميم، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة الرئيسية والفرعية.

كما إن هذا الفصل لا يقتصر فقط على الجانب التقني لتنفيذ البحث، بل يتطرق أيضاً إلى عدد من الاعتبارات التي قد تؤثر في سير العمل البحثي، سواء من الناحية الزمنية أو المكانية أو المنهجية. وتكمن أهمية هذا الجانب في أنه يمنح الدراسة قدرًا من الشفافية والمصداقية، إذ يوضح مدى إدراك الباحث للتحديات والقيود التي قد تحيط بالبحث، مما يعزز من ثقة القارئ أو المقيم في النتائج التي تم التوصل إليها لاحقاً.

ومن المهم الإشارة إلى أن هذا الفصل، بما يحتويه من تفاصيل تطبيقية، يمثل العمود الفقري للدراسة من حيث الربط بين النظرية والواقع. فنجاح الدراسة في الوصول إلى نتائج دقيقة وعلمية رصينة يعتمد بشكل مباشر على مدى دقة تصميم هذا الإطار المنهجي ومدى ملاءمته لطبيعة المشكلة البحثية. ولذلك، فإن التناول المتأن والدقيق لهذا الفصل يعكس جديّة الباحث وقدرته على التعامل مع مكونات البحث الميداني بكفاءة وموضوعية. إن الفصل الثالث لا يُعد مجرد وصف للإجراءات، بل يُمثّل دليلاً على الرصانة العلمية والتنظيم المنهجي الذي بُنيت عليه هذه الدراسة، مما يعزز قيمتها الأكاديمية ويمنح نتائجها ثقة أكبر في الأوساط العلمية والعملية على حدٍ سواء.

المنهجية وطرق البحث

تقوم هذه الدراسة على اعتماد المنهجية الكمية كإطار علمي رئيسي لإجراء التحليل البحثي، وذلك انطلاقاً من طبيعة الموضوع المدروس، والذي يتطلب التحقق من وجود علاقات ارتباطية وتأثيرية بين متغيرات قابلة للقياس الكمي، كأنماط القيادة، وتطوير الموظفين، وقدرات الفرق، وحل المشكلات، في مقابل الأداء التنظيمي. وتُعتبر المنهجية الكمية الأنسب لتحقيق هذا الهدف، نظراً لما توفره من إمكانيات في رصد البيانات الموضوعية وتحليلها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات يمكن تعميمها بدرجة عالية من الثقة والموثوقية.

تُبنى هذه المنهجية على مبدأ قياس الظواهر بطريقة موضوعية ومجردة، حيث يُركّز الباحث على جمع معلومات رقمية من أفراد أو مؤسسات تمثل مجتمع الدراسة، ثم يقوم بتحليل هذه البيانات بهدف التعرف إلى طبيعة العلاقة بين

المتغيرات المختلفة. وتُعد هذه الطريقة مناسبة تمامًا لهذا النوع من الدراسات المقارنة، إذ تتيح إمكانية قياس الفروق بين أساليب القيادة وتحديد مدى تأثير كل منها على الأبعاد المختلفة للأداء التنظيمي، بناءً على مؤشرات واضحة وقابلة للقياس.

تعتمد الدراسة على هيكل بحثي مضبوط يهدف إلى تفسير العلاقة بين متغير تابع يتمثل في "دور أساليب القيادة" وبين مجموعة من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالجوانب التنظيمية والإنسانية داخل المؤسسة. ولتحقيق هذا الغرض، تم بناء تصميم بحثي قائم على تحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام أساليب إحصائية مناسبة، وهو ما يتطلب استخدام قاعدة بيانات منظمة ودقيقة تمثل عينة مدروسة من مجتمع الدراسة.

المنهج الكمي يتسم بدرجة عالية من الحيادية، حيث يسعى إلى تجنب التحيز الذاتي للباحث من خلال التركيز على النتائج المستخلصة من البيانات الرقمية. كما يوفّر القدرة على اختبار الفرضيات بطريقة علمية ومنضبطة، وهو ما يجعل من هذا النهج أداة فعالة لفهم ديناميكيات القيادة في السياقات التنظيمية المختلفة. ويتميّز كذلك بإمكانية تكرار الدراسة في بيئات أخرى أو في أوقات لاحقة، مما يضيف إلى نتائجها طابعًا علميًا قابلاً للتحقق والتراكم المعرفي.

وتنبع أهمية اعتماد هذا المنهج من طبيعته المنهجية القائمة على التعميم، إذ تتيح النتائج المستخلصة من البيانات الكمية فرصة لاستخلاص استنتاجات لا تتعلق فقط بالعينة المدروسة، بل يمكن تطبيقها على مجتمع أوسع ضمن حدود علمية. وهذا الأمر يجعل من الدراسة أداة تحليلية مهمة لصانعي القرار داخل المؤسسات، حيث تُقدّم تصورًا رقميًا دقيقًا حول فعالية أنماط القيادة المختلفة ومدى ارتباطها بمؤشرات الأداء.

كما يتيح هذا التوجه الكمي إمكانية المقارنة الدقيقة بين مختلف أساليب القيادة في ضوء مستويات تأثيرها، ما يثري الجانب التحليلي للدراسة ويمنحها القدرة على بناء توصيات موضوعية مبنية على بيانات حقيقية. وبالإضافة إلى ذلك، يوفر المنهج الكمي إطارًا يسمح بالتحكم في المتغيرات الخارجية وتحقيق درجة عالية من الصدق الداخلي، وهو أمر ضروري في دراسة العلاقات السببية أو التفسيرية كما هو الحال في هذه الدراسة.

إن المنهجية الكمية تمثل الخيار الأمثل لبلورة نتائج موضوعية ومقنعة، تُسهم في إثراء الفهم العلمي لتأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي، وتفتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لإعادة البناء على هذه النتائج في دراسات لاحقة أو في بيئات مؤسسية متنوعة.

أدوات الدراسة

أولاً: طبيعة الأداة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة المغلقة كأداة أساسية لجمع البيانات من أفراد العينة. ويُعد هذا النوع من الأدوات ملائمًا للدراسات الكمية التي تهدف إلى قياس آراء وتوجهات عدد كبير من الأفراد بشكل منظم وموحد. وتتميز الاستبانة المغلقة بأنها تُقدّم للمشارك مجموعة محددة من الخيارات للإجابة، ما يساعد على تقليل الغموض في الإجابات، وضمان إمكانية تحويلها إلى بيانات كمية قابلة للمعالجة الإحصائية.

ثانيًا: تصميم الاستبانة

تم تصميم الاستبانة بحيث تحتوي على مجموعة من العبارات المرتبطة بمحاور الدراسة، كل منها يعكس أحد المتغيرات الأساسية سواء كان تابعًا أو مستقلًا. وقد جرى بناء هذه العبارات استنادًا إلى الدراسات السابقة والنظريات العلمية ذات العلاقة بمجال القيادة والأداء التنظيمي. وقد روعي في صياغة العبارات أن تكون واضحة، ومباشرة، وخالية من الإيحاء أو الغموض، مع الالتزام بالحفاظ على اتساق اللغة والمصطلحات الإدارية المستخدمة.

ثالثًا: استخدام مقياس ليكرت الخماسي

اعتمدت الاستبانة في قياس إجابات المشاركين على مقياس "ليكرت" الخماسي، الذي يُتيح للمجيب الاختيار من بين

خمس درجات تتراوح بين:

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد
- لا أوافق

- لا أوافق بشدة

ويعتبر هذا المقياس من أكثر أدوات القياس شيوعاً في البحوث الكمية في مجالات الإدارة والاجتماع والسلوك التنظيمي، نظراً لقدراته العالية على التقاط الفروق الدقيقة في الاتجاهات والانطباعات. كما يسمح بتحويل الآراء الشخصية إلى بيانات رقمية قابلة للقياس الإحصائي.

رابعاً: مزايا الأداة

يمتاز استخدام الاستبانة المغلقة المبنية على مقياس ليكرت بعدة خصائص، من أبرزها:

- الموضوعية العالية؛ إذ تُقدّم نفس الأسئلة بنفس الصيغة لجميع المشاركين.
- سهولة التوزيع والتحليل؛ حيث يمكن نشرها إلكترونياً أو ورقياً، وتحليل نتائجها باستخدام البرامج الإحصائية.
- تحقيق الاتساق والموثوقية؛ من خلال ترتيب العبارات ضمن محاور محددة وتقنيات فحص الثبات مثل معامل

"ألفا كرونباخ".

خامساً: الصدق والثبات

خضعت الاستبانة لعدد من المراحل التي تضمن موثوقيتها، بدءاً من المراجعة العلمية من قبل محكمين متخصصين، وذلك بهدف التحقق من الصدق الظاهري والمحتوى، وانتهاءً بإجراء اختبارات أولية لقياس الثبات الداخلي للعبارات باستخدام المعاملات الإحصائية المناسبة، وخاصة معامل "ألفا كرونباخ" الذي يُستخدم لتقييم مدى الاتساق بين العبارات التي تُقاس نفس المحور أو المتغير.

سادساً: علاقة الأداة بأهداف الدراسة

جاء تصميم هذه الأداة متسقاً بشكل مباشر مع أهداف الدراسة الرئيسة والفرعية، حيث تم توزيع العبارات داخل الاستبانة بما يُغطي مختلف الجوانب المرتبطة بأساليب القيادة، وعلاقتها بتطوير الموظفين، وقدرات الفريق، والقدرة على حل المشكلات، بما يسمح في النهاية بتحديد مدى تأثير هذه الجوانب على الأداء التنظيمي.

مجتمع البحث

يُعد مجتمع البحث الركيزة الأساسية لأي دراسة علمية، حيث يوفّر الإطار البشري أو المؤسسي الذي تُستمد منه البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلات البحث والتحقق من فرضياته. وفي سياق هذه الدراسة، التي تتناول تأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي، تم تحديد مجتمع البحث بصورة منهجية تعكس طبيعة الظاهرة المدروسة، وتضمن تمثيلاً واقعياً للمتغيرات ذات العلاقة.

يقصد بمجتمع البحث في هذه الدراسة جميع العاملين داخل المؤسسات أو المنظمات التي تُمارس فيها القيادة بشكل مباشر، ويظهر أثرها على الأداء التنظيمي. ويتضمن هذا المجتمع فئات متعددة داخل الهيكل الإداري والتنظيمي، تشمل على وجه الخصوص القادة الإداريين (كالمديرين والمشرفين)، والموظفين الذين يخضعون لتلك الأنماط القيادية. ويكتسب هذا التنوع في المستويات الوظيفية أهمية كبيرة، لأنه يسمح برؤية شاملة لتأثير القيادة من وجهات نظر مختلفة، سواء من يمارس القيادة أو من يتلقى أثرها.

وقد تم اختيار مجتمع البحث بناءً على معايير محددة تتعلق بطبيعة العمل التنظيمي، ومدى توفر عناصر القيادة الفاعلة، بالإضافة إلى توافر بيئة يمكن من خلالها قياس وتقييم الأداء وفقاً لمعايير واضحة. وعليه، فإن مجتمع الدراسة ليس محصوراً في قطاع أو مؤسسة واحدة، بل يستهدف بيئات تنظيمية متنوعة (مثل القطاع العام أو الخاص، أو حتى المنظمات غير الربحية) لتوفير قاعدة مقارنة بين أنماط القيادة المختلفة في سياقات متعددة. يتيح هذا التنوع في المجتمع المقارنة بين الأساليب القيادية وتأثيراتها في بيئات عمل مختلفة من حيث الثقافة التنظيمية، الهيكل الإداري، ومستوى التطور المؤسسي.

كما تم الأخذ بعين الاعتبار حجم مجتمع الدراسة ومدى توافره، إذ من الضروري أن يكون المجتمع واسعاً بما يكفي لضمان تمثيل شامل، ويحتوي على عدد كافٍ من الوحدات التي يمكن الاعتماد عليها إحصائياً في تحليل البيانات. وقد تطلب هذا الأمر دراسة أولية لتركيبية المجتمع المستهدف، وتحديد الفئات الوظيفية التي سيُركز عليها جمع البيانات لاحقاً. كما كان لا بد من التأكد من أن أفراد المجتمع لديهم معرفة كافية بواقع القيادة داخل مؤسساتهم، مما يمنح استجاباتهم درجة من العمق والمصداقية.

إن تحديد مجتمع البحث بهذه الطريقة لا يهدف فقط إلى تغطية الظاهرة من مختلف جوانبها، بل يساهم أيضاً في تعزيز قابلية تعميم النتائج، إذ إن النتائج المستخلصة من عينة تمثل هذا المجتمع يمكن أن تُطبّق على مؤسسات

مشابهة في البيئة ذاتها أو في بيئات أخرى تشترك معها في الخصائص البنوية والإدارية. ومن هذا المنطلق، فإن مجتمع البحث في هذه الدراسة يُعد مكوّنًا استراتيجيًا في بناء المعرفة البحثية حول القيادة والأداء.

إن اختيار مجتمع البحث لم يتم بطريقة عشوائية أو اعتباطية، بل جاء مدروسًا بما يخدم أهداف البحث، ويُمكنه من الإجابة عن سؤاله الرئيس، القائم على فهم كيف تؤثر أساليب القيادة المختلفة على مستوى الأداء داخل المؤسسة، عبر تأثيرها على عناصر مثل تطوير الموظفين، قدرة الفريق، والمهارات التنظيمية في التعامل مع المشكلات.

خطوات جمع البيانات

1. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

تمثل هذه المرحلة خطوة أساسية في بداية عملية جمع البيانات، حيث قام الباحث بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة والأداء التنظيمي. الهدف من هذه المراجعة كان تحديد المحاور الرئيسية التي سيتم قياسها في الدراسة من خلال الاستبانة. وقد ساعدت هذه الخطوة في فهم العلاقات التي تم بحثها سابقًا في هذا المجال، كما أسهمت في صياغة العبارات الخاصة بالاستبانة لضمان التغطية الكاملة للمتغيرات المدروسة.

2. تصميم الاستبانة المغلقة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في مرحلة المراجعة، قام الباحث بتصميم الاستبانة المغلقة باستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي الذي يتضمن خمس درجات استجابة تبدأ من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة". يهدف هذا المقياس إلى قياس مدى توافق المشاركين مع العبارات المتعلقة بأساليب القيادة وعلاقتها بالأداء التنظيمي. تم صياغة العبارات بطريقة علمية لضمان الدقة والوضوح، مع مراعاة أن تعكس كل عبارة أحد أبعاد الدراسة المتعلقة بالمتغيرات المستقلة (تطوير الموظفين، قدرات الفريق، وحل المشكلات) والمتغير التابع (أداء التنظيم).

3. المراجعة والتحكيم

تمت مراجعة الاستبانة من قبل محكمين مختصين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي لضمان صلاحية الأداة العلمية. وقد قام المحكمون بفحص العبارات من حيث وضوح اللغة، وصياغتها الموضوعية، ومدى قدرتها على قياس المتغيرات المطلوبة. كما تم التحقق من أن الاستبانة تتماشى مع الأطر النظرية التي استندت إليها الدراسة. بعد هذه المراجعة، تم تعديل بعض العبارات لتكون أكثر دقة وملاءمة.

4. إجراء دراسة استطلاعية أولية (Pilot Study)

قبل إطلاق الاستبانة على العينة الكاملة، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية أولية على عينة صغيرة من مجتمع البحث. هدف هذه الدراسة هو اختبار فعالية الاستبانة في قياس المتغيرات المدروسة والتأكد من أنها واضحة للمشاركين. كما تم في هذه المرحلة قياس الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ"، حيث أظهرت النتائج أن الأداة تتمتع بمستوى موثوقية عالي، ما يسمح بانتقال البيانات إلى مرحلة التوزيع الفعلي.

5. توزيع الاستبانة على أفراد العينة

بعد التأكد من فعالية الاستبانة، انتقل الباحث إلى مرحلة توزيع الاستبانة الفعلي. تم اختيار العينة المستهدفة بعناية من أفراد مجتمع البحث، حيث تم استخدام وسائل متعددة لتوزيع الاستبانة مثل التوزيع الورقي داخل المؤسسات، وإرسال النسخ الإلكترونية عبر البريد الإلكتروني أو منصات الاتصال المؤسسي. في هذه المرحلة، تم الحرص على توضيح السرية والخصوصية للمشاركين، حيث تم إعلامهم بأن إجاباتهم ستكون مجهولة المصدر ولن تُستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

6. متابعة جمع البيانات

تتضمن هذه المرحلة متابعة المشاركين لضمان استكمال الاستبيانات في الوقت المحدد. خاصة في حالة التوزيع الإلكتروني، تم إرسال رسائل تذكير للمشاركين الذين لم يجيبوا بعد على الاستبانة. وقد تم فحص البيانات المستلمة باستمرار لضمان عدم وجود أخطاء أو إجابات غير مكتملة أو غير منطقية، مما قد يؤثر على مصداقية نتائج البحث.

7. تنظيم البيانات وتحليلها

مع انتهاء عملية جمع البيانات، تم تنظيم البيانات في قاعدة بيانات تمثل كافة الاستجابات التي تم تلقيها من المشاركين. تم إدخال البيانات بطريقة دقيقة لتجنب الأخطاء في التحليل اللاحق. ومن ثم، تم البدء في التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام الأدوات المناسبة، مثل البرامج الإحصائية، بهدف تفسير العلاقة بين أساليب القيادة والأداء التنظيمي. هذه البيانات ستساعد في اختبار فرضيات البحث وتقديم إجابات دقيقة على الأسئلة البحثية.

حدود البحث

1. الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في تحديد العينة المستهدفة من الأفراد الذين يشكلون مجتمع البحث. حيث أن الدراسة تستهدف فئات معينة من العاملين في المنظمات والمؤسسات التي تمارس أساليب قيادة محددة. وقد اقتصرَت الدراسة على العاملين في بعض المؤسسات التي تتبع أنماطاً قيادية متنوعة، ما يجعل العينة البشرية غير شاملة لكافة قطاعات العمل أو الفئات المهنية الأخرى. ومن ثم، قد تقتصر نتائج الدراسة على تعميم النتائج فقط في نفس السياقات التي تم إجراء البحث فيها.

كما أن الدراسة ركزت على العاملين والقيادات في المؤسسات التي تتبع أساليب القيادة، حيث تم اختيار عينة من الموظفين والمشرفين أو المديرين، الذين يمتلكون الوعي الكافي حول أساليب القيادة المتبعة في مؤسساتهم. وبالتالي، قد تؤثر هذه الفئة المحددة على النتائج، ولا يمكن تعميم هذه النتائج على فئات أخرى من الموظفين في قطاعات أخرى قد تتبع أساليب قيادة مختلفة أو لا يوجد بها تميز واضح بين الأنماط القيادية.

2. الحدود الزمانية

أما من حيث الحدود الزمانية، فقد اقتصرَت الدراسة على فترة زمنية محددة في جمع البيانات، مما يعني أن نتائج الدراسة تعتمد على سياق زمني معين. فقد تم جمع البيانات في عام 2025، وهو ما قد يحد من قدرة تعميم النتائج على فترات زمنية أخرى قد تشهد تغيرات في أساليب القيادة أو في ممارسات الأداء التنظيمي، نظراً للتطورات الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية التي قد تؤثر على المؤسسات وسلوكيات الأفراد داخلها.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤثر تغير الظروف المؤسسية والقيادية على تطور الأساليب القيادية بمرور الوقت، مما يجعل النتائج الخاصة بالفترة الزمنية المعتمدة لا تعكس بالضرورة تأثيرات القيادة على الأداء التنظيمي في فترات لاحقة أو سابقة. لذلك، من المهم أن يتم أخذ هذا الجانب الزمني في الحسبان عند تفسير النتائج وربما إعادة تقييم الدراسة في فترات أخرى من الزمن.

3. الحدود المكانية

أما من حيث الحدود المكانية، فقد كانت الدراسة محدودة بعدد معين من المؤسسات أو المنظمات التي تم اختيارها على أساس توفر البيانات والمعلومات المتعلقة بأساليب القيادة وأدوات القياس. تم جمع البيانات من منظمات تعمل في قطاعات معينة (مثل القطاع الخاص أو العام)، وقد تميزت هذه المؤسسات بتنوع في أساليب القيادة لكنها لا تمثل كافة الأنواع الممكنة من المؤسسات في البيئات المختلفة.

وبالتالي، تكون النتائج المتعلقة بتأثير أساليب القيادة على الأداء التنظيمي مختصة فقط بالبيئات التنظيمية التي شملها البحث، ولا يمكن تعميمها مباشرة على جميع الأنواع الأخرى من المؤسسات أو الأماكن. على سبيل المثال، قد تكون تأثيرات القيادة في منظمات القطاع العام مختلفة عن منظمات القطاع الخاص، نتيجة لاختلاف الهياكل التنظيمية والسياسات القيادية المتبعة في كل نوع من هذه المؤسسات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يمثل الفصل الرابع من هذه الدراسة المرحلة المفصلية التي تنتقل فيها الجهود البحثية من إطارها النظري والمنهجي إلى مستوى أعمق وأكثر واقعية، حيث يتم التعامل بشكل مباشر مع النتائج الفعلية المستخلصة من الميدان. وفي هذا الإطار، يتبوأ هذا الفصل مكانة محورية داخل بنية الدراسة، إذ يتم من خلاله استعراض ما تم التوصل إليه بعد تنفيذ مراحل جمع المعلومات وفق الإجراءات التي سبق تحديدها في الفصول السابقة. إنه الفصل الذي يكشف عن حقيقة العلاقة بين الظواهر موضوع البحث، ويمنح الدراسة بُعداً العملي الذي تستند إليه عملية التفسير والتوصية.

أهمية هذا الفصل لا تكمن فقط في كونه يعرض ما تم استخلاصه من البيانات، بل لأنه يشكل النقطة التي يتم عندها اختبار مدى مصداقية الفرضيات التي طُرحت في بداية الدراسة، وقياس مدى انطباقها على الواقع التنظيمي الذي تمت دراسته. هو أيضاً المحطة التي تُمكن الباحث من تقييم ما إذا كانت الأساليب القيادية الممارسة داخل

المؤسسات تُحدث فروقاً حقيقية في مستويات الأداء، وما إذا كانت هذه الفروق قابلة للقياس والتفسير في ضوء النظريات والنماذج التي بُني عليها الإطار النظري.

يتناول الفصل، بطريقة منظمة ودقيقة، عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، مع ما يتبع ذلك من استخلاص لأنماط العلاقة بين عناصر الدراسة. ويُتيح هذا الجزء من البحث الفرصة للتحقق من مدى صحة التصورات التي تم الانطلاق منها، عبر مقارنة النتائج الفعلية مع ما تنبأت به الفرضيات الأساسية والفرعية. ومن خلال هذه المقارنة العلمية، تبرز ملامح التفسير العلمي، ويتضح ما إذا كانت النتائج تدعم الأدبيات السابقة أو تنحرف عنها، مما يعزز أو يعيد النظر في التوجهات السائدة حول تأثير القيادة على الأداء.

يمثل هذا الفصل الإطار الذي تُستخلص فيه الدلالات العملية للنتائج، حيث يتم الانتقال من القراءة المجردة للأرقام إلى تأويلها في ضوء واقع المؤسسات وسياقات العمل الفعلية. وبالتالي، يوفر الفصل أداة لفهم أعمق لكيفية توجيه الجهود القيادية بما يخدم تحسين الأداء التنظيمي. ومن هنا تبرز القيمة التطبيقية لهذا الجزء من الدراسة، كونه لا يقتصر على عرض نتائج جامدة، بل يتضمن بُعداً نقدياً وتفسيرياً يدعم عملية اتخاذ القرار داخل بيئات العمل.

كما يُعد هذا الفصل أساساً لصياغة الاستنتاجات التي ستمثل الخلاصة النهائية للبحث، والقاعدة التي تُبنى عليها التوصيات المستقبلية، سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي. إنه المنصة التي تُرسي عليها الدراسة توصياتها العملية ومقترحاتها التطويرية، انطلاقاً من تحليل دقيق وموضوعي للمعطيات الواقعية التي تم رصدها. ولهذا، فإن الدقة في هذا الفصل لا تمثل مجرد مطلب منهجي، بل هي شرط ضروري لصحة القرارات والتوصيات التي ستتربط على نتائج البحث.

إن هذا الفصل يُعد التتويج الحقيقي للجهود البحثية التي بدأت منذ اللحظة الأولى لوضع سؤال الدراسة، مروراً ببناء الإطار النظري، وتصميم المنهجية، وتنفيذ الدراسة ميدانياً. إنه الخاتمة العلمية التي تمنح البحث قيمته الموضوعية، وتجعله ذا أثر فعلي يمكن البناء عليه في السياسات التنظيمية أو الدراسات المستقبلية، ما يمنحه أهمية لا تقل عن أي فصل آخر في هذه الدراسة، إن لم تكن تتجاوزه في التأثير والدلالة.

تحليل البيانات

- الوصف الإحصائي للبيانات

الوصف الإحصائي للبيانات هو عملية تحليل البيانات بهدف تلخيصها وتوضيح أهم الخصائص والأنماط التي تنسم بها بشكل مبسط وواضح. يتضمن الوصف الإحصائي مجموعة من الأدوات والطرق التي تُستخدم لتلخيص المعلومات المتاحة في مجموعات البيانات، وتقديم صورة شاملة عن كيفية توزيع القيم وترتيبها.

بعبارة أخرى، يعد الوصف الإحصائي الخطوة الأولى في معالجة البيانات قبل القيام بأي تحليلات متقدمة. يتضمن هذا التوصيف استخدام مجموعة من المقاييس مثل المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والوسيط، والمدى، والربعيات، بالإضافة إلى تمثيل البيانات باستخدام الرسوم البيانية مثل المدرج التكراري، والرسوم الصندوقية، والتمثيلات البيانية الأخرى التي تساعد في فهم التركيبة الكلية للبيانات (Yellapu, 2018).

- أهمية الوصف الإحصائي للبيانات

- الوصف الإحصائي يساعد في تبسيط كميات ضخمة من البيانات وتحويلها إلى معلومات قابلة للفهم. فمن خلال استخدام مقاييس مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، يمكن تلخيص البيانات المعقدة إلى قياسات تعكس الفكرة العامة للبيانات دون الحاجة إلى النظر إلى كل نقطة بيانات على حدة.
- يمكن للوصف الإحصائي أن يكشف عن الأنماط والتوجهات الرئيسية في البيانات. على سبيل المثال، يمكن أن يكشف توزيع البيانات إذا كانت هناك تركيزات عالية في بعض القيم أو ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً معيناً (مثل التوزيع الطبيعي). هذا يساعد الباحثين في اتخاذ قرارات قائمة على معلومات واضحة ومدروسة.
- أحد الأغراض المهمة للوصف الإحصائي هو اكتشاف القيم الشاذة أو الاستثنائية (outliers)، وهي القيم التي تختلف بشكل كبير عن معظم البيانات الأخرى. قد تشير هذه النقاط إلى أخطاء في البيانات أو ظواهر غير معتادة تتطلب دراسة إضافية.
- من خلال الفهم الجيد للبيانات المبدئية عبر الوصف الإحصائي، يمكن تحديد الاتجاهات التي يجب التركيز عليها في التحليلات الأكثر تقدماً. على سبيل المثال، إذا أظهرت البيانات أن هناك توزيعاً غير متماثل، فإن الباحثين قد يتوجهون نحو أساليب إحصائية تتعامل مع هذه الخصائص بدقة أكبر.
- إن تمثيل البيانات بشكل وصفي يمكن أن يعزز عملية اتخاذ القرارات، حيث يكون لدى صانعي القرار فهم أفضل للسياق العام للبيانات. هذا مفيد في مجالات مثل الأعمال، والطب، والهندسة، والاقتصاد، حيث يعتمد الأفراد على هذه التحليلات لاختيار الحلول الأكثر فعالية.
- يعد الوصف الإحصائي أيضاً مرحلة تمهيدية مهمة قبل تطبيق التقنيات الإحصائية المتقدمة مثل تحليل الانحدار، والتحليل التبايني، أو النمذجة الرياضية. يساعد ذلك في اختيار الأدوات المناسبة وتحديد الفرضيات الأساسية التي يمكن اختبارها في الدراسات المتعمقة (Adebajo، 2023).

Statistics				
Variance	Std. Deviation	N		
		Missing	Valid	
2.164	1.471	0	154	العمر
0.241	0.491	0	154	الجنس
1.963	1.401	0	154	الدرجة العلمية
1.818	1.348	0	154	يعمل القائد على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق رؤية مشتركة
1.809	1.345	0	154	يشجع القائد على الابتكار والتفكير خارج الصندوق
1.635	1.279	0	154	يدعم القائد تطوير الموظفين مهنيًا وشخصيًا

1.816	1.348	0	154	يعبر القائد عن ثقة عالية في قدرات فريقه
1.827	1.352	0	154	يكافئ القائد الموظفين عند تحقيقهم للأهداف المتوقعة
1.863	1.365	0	154	يركز القائد على الإنجاز مقابل المكافأة بشكل مباشر
1.699	1.304	0	154	يتم حل المشكلات بشكل رسمي وتدرجي دون تدخل كبير من القائد
1.659	1.288	0	154	يسعى القائد إلى الحفاظ على الأداء دون السعي الكبير للتطوير
1.712	1.308	0	154	يتخذ القائد جميع القرارات دون الرجوع إلى فريق العمل
1.908	1.381	0	154	لا يُشجّع القائد المشاركة في صنع القرار
1.723	1.313	0	154	يعتمد القائد على السيطرة والرقابة الصارمة في العمل
1.687	1.299	0	154	يُفضّل القائد الالتزام الصارم بالتعليمات على الابتكار
1.632	1.278	0	154	يشارك القائد فريق العمل في اتخاذ القرارات
1.67	1.292	0	154	يشجع القائد على تبادل الآراء والاقتراحات
1.67	1.292	0	154	يهتم القائد بتوفير بيئة عمل تشاركية ومحفزة
1.538	1.24	0	154	يراعي القائد آراء الموظفين عند التخطيط ووضع الأهداف

جدول 1: الوصف الإحصائي للبيانات.

النتائج

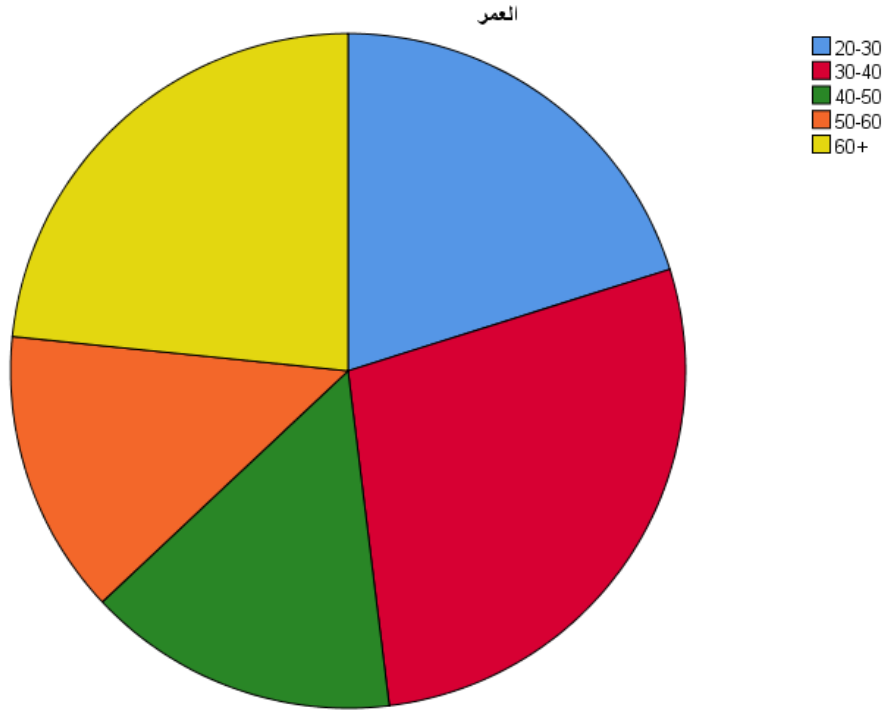
- عمر المشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن أعمار المشاركين الأكثر تشاركًا في التجربة انحصرت ما بين 30-40 عامًا، وذلك بنسبة بلغت 27.9%، مما يدل على أن هذه الفئة العمرية تمثل الشريحة الأكثر نشاطًا وتفاعلاً داخل المنظمات، وهي في الغالب الفئة التي تمتلك قدرًا جيدًا من الخبرة المهنية والمعرفة الوظيفية، مع الاحتفاظ بقدرٍ عالٍ من الديناميكية والحماس للعمل. كما يشير هذا إلى أن هذه الفئة العمرية غالبًا ما تتولى مناصب قيادية أو إشرافية متوسطة، ما يجعلها في موقع مناسب لتقييم تأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي. وقد يُعزى ارتفاع نسبة مشاركة هذه الفئة أيضًا إلى كونها الأكثر تأثرًا أو تفاعلًا مع أساليب القيادة المتبعة، سواء كانت ديمقراطية أو سلطوية أو تحويلية، بحكم أنها ما زالت في طور التطوير المهني وتسعى إلى تحسين بيئة العمل وأدائها الشخصي، مما يعكس أهمية التركيز على هذه الفئة في الدراسات المستقبلية ذات الصلة بسلوكيات القيادة والتطوير التنظيمي.

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	31	20.1	20.1	20.1
	30-40	43	27.9	27.9	48.1
	40-50	23	14.9	14.9	63.0
	50-60	21	13.6	13.6	76.6
	60+	36	23.4	23.4	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

جدول 2: الوصف الإحصائي لعمر المشاركين بالتجربة.



رسم توضيحي 3: التمثيل البياني لعمر المشاركين بالتجربة.

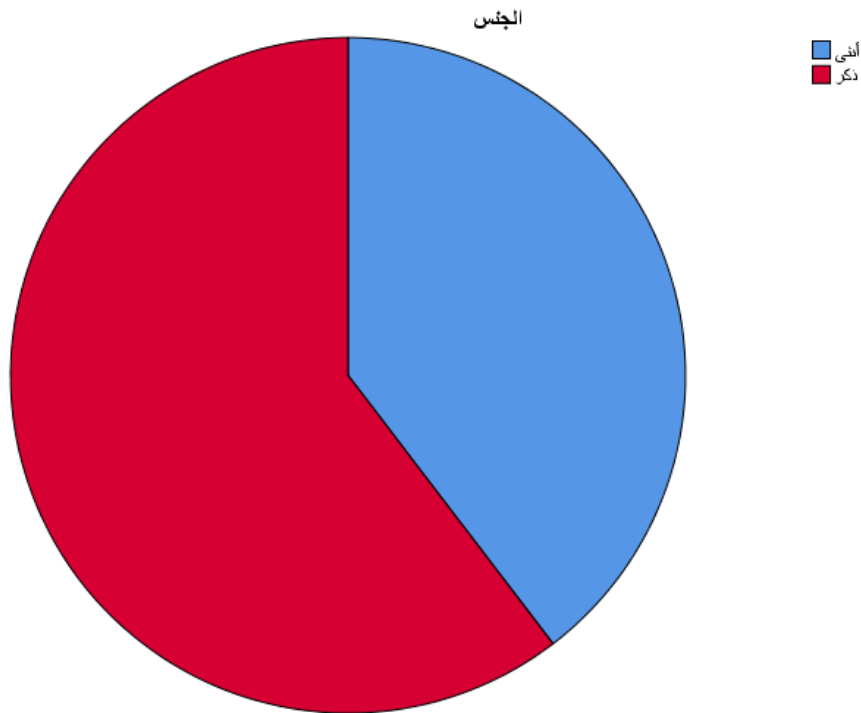
- جنس المشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن الفئات الأكثر تشاركًا في التجربة هم الذكور، وذلك بنسبة بلغت 60.4%، مما يدل على أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من القوى العاملة في المؤسسات التي شملتها الدراسة، أو أنهم يحتلون مواقع وظيفية تتيح لهم فرصًا أكبر للتفاعل مع أساليب القيادة وملاحظة تأثيرها على الأداء التنظيمي. كما قد يُشير ذلك إلى وجود هيمنة ذكورية في المناصب الإدارية أو القيادية، وهي ظاهرة لا تزال قائمة في العديد من المؤسسات، لا سيما في البيئات التي تتسم بطابع تقليدي أو في القطاعات التي يغلب عليها الطابع الذكوري. وقد يعكس هذا التوزيع أيضًا التوجه العام للمشاركة في الدراسات والبحوث داخل بيئة العمل، حيث يكون الذكور أكثر إقبالًا على المشاركة أو تتوفر لهم فرص أكبر لذلك. هذا التمثيل المرتفع للذكور له تأثير على نتائج الدراسة، إذ قد يعكس وجهات نظر وخبرات نمطية ترتبط بجنس معين، مما

يدعو إلى أهمية تضمين نسب أكثر توازنًا بين الجنسين في الأبحاث المستقبلية للحصول على رؤى أكثر شمولية وحيادية حول تأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي.

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أنثى	61	39.6	39.6	39.6
	ذكر	93	60.4	60.4	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

جدول 3: الوصف الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.



رسم توضيحي 4: التمثيل البياني لجنس المشاركين بالتجربة

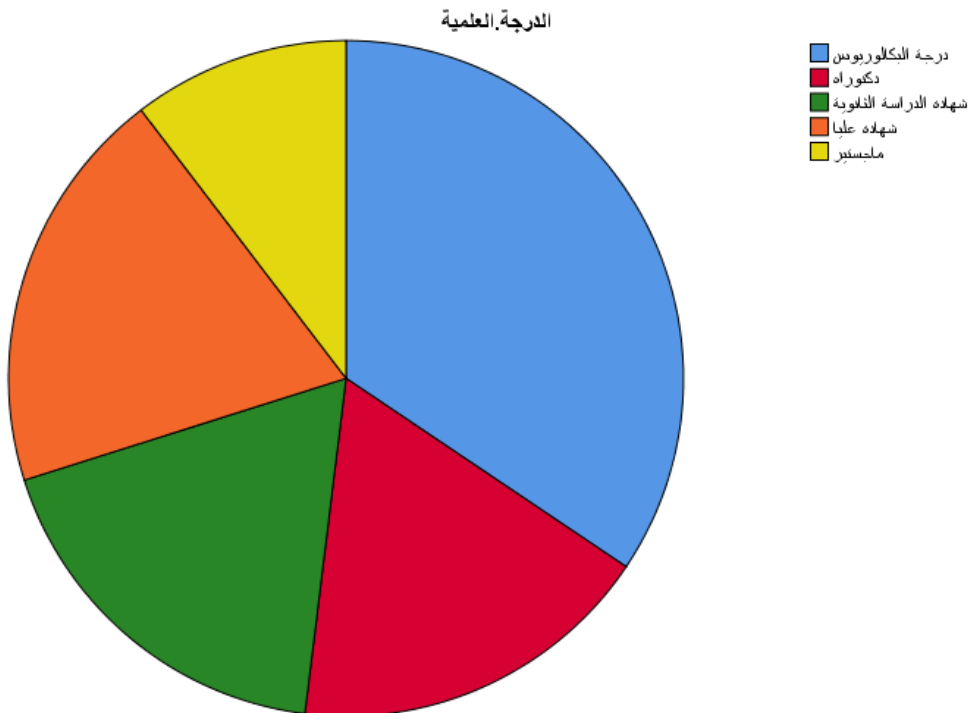
- الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن الحاصلين على درجة البكالوريوس هم الأكثر تشاركًا في التجربة من بين الدرجات العلمية الأخرى، وذلك بنسبة بلغت 34.4%، مما يدل على أن هذه الفئة تمثل النسبة الأكبر من القوى العاملة في المؤسسات التي شملتها

الدراسة، وهو أمر شائع في العديد من بيئات العمل حيث تُعد درجة البكالوريوس المؤهل الأكاديمي الأساسي الذي يتيح لحامله الدخول إلى سوق العمل وتولي وظائف متنوعة، بما في ذلك المناصب الإدارية أو الإشرافية التي تكون معنية بتطبيق أو التأثير بأساليب القيادة المختلفة. كما يعكس ذلك مستوى الوعي والاهتمام لدى هذه الفئة بقضايا الأداء التنظيمي وأساليب القيادة، بحكم انخراطهم المباشر في العمليات التشغيلية والإدارية اليومية. إضافة إلى ذلك، قد يشير ارتفاع نسبة مشاركة هذه الفئة إلى توافر فرص تدريبية ومهارية تجعلهم أكثر استعدادًا للمشاركة في الدراسات والبحوث المرتبطة بتطوير بيئة العمل. ومن هنا، فإن تمثيل فئة البكالوريوس بهذا الشكل يعزز من موثوقية نتائج الدراسة، خاصة إذا كانت تهدف إلى تحليل تأثير القيادة على فئات وظيفية تعد محورًا رئيسيًا في الأداء المؤسسي.

الدرجة العلمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	درجة البكالوريوس	53	34.4	34.4	34.4
	دكتوراه	27	17.5	17.5	51.9
	شهادة الدراسة الثانوية	28	18.2	18.2	70.1
	شهادة عليا	30	19.5	19.5	89.6
	ماجستير	16	10.4	10.4	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

جدول 4: الوصف الإحصائي للدرجة العلمية لدى المشاركين بالتجربة.



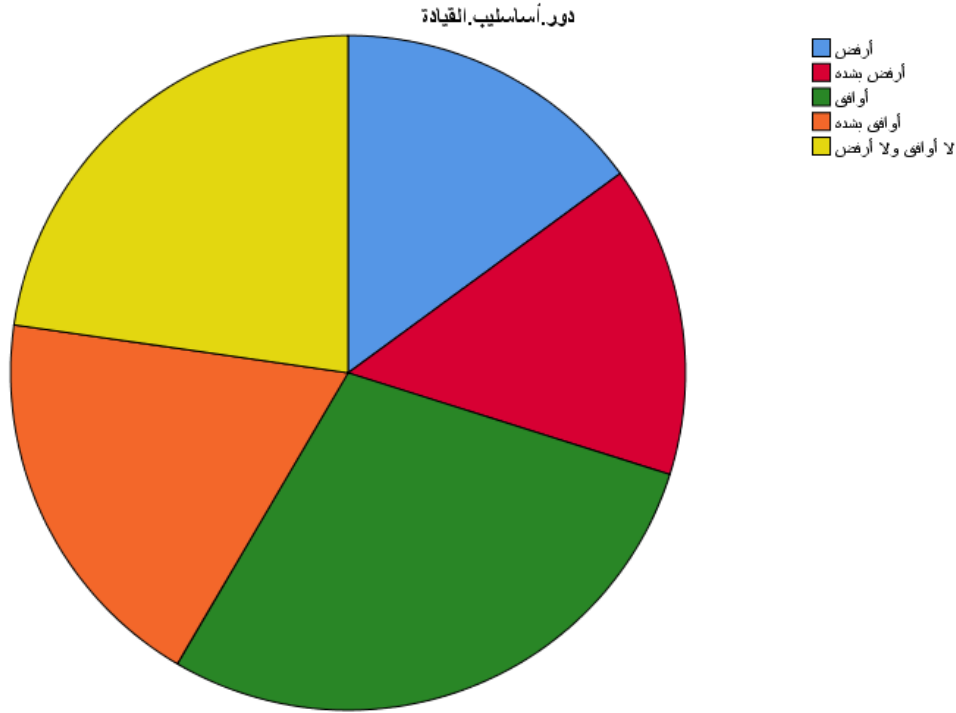
رسم توضيحي 5: التمثيل البياني للدرجة العلمية لدى المشاركين بالتجربة

- يعمل القائد على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق رؤية مشتركة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القائد يعمل على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق رؤية مشتركة، وذلك بنسبة بلغت 28.6%، وهي النسبة الأعلى من بين إجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن نمط القيادة التحويلية، الذي يركز على الإلهام والتحفيز، يُعد من أكثر الأساليب القيادية حضورًا وتأثيرًا داخل المؤسسات التي شملتها الدراسة. ويعكس ذلك إدراك الموظفين لأهمية الدور الذي يلعبه القائد في توجيه الجهود نحو أهداف موحدة، وتعزيز روح الفريق والانتماء المؤسسي، ما يساهم في رفع مستوى الالتزام والأداء التنظيمي. كما يدل هذا على أن القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة القائم على الإلهام قادرون على التأثير العميق في سلوك الموظفين ومواقفهم تجاه العمل، وهو ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على جودة القيادة في هذه المؤسسات. وتعزز هذه النتيجة من فرضية أن القيادة التحويلية تسهم بشكل فعال في تحسين بيئة العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية، الأمر الذي يتطلب من المنظمات الاستثمار في تطوير مهارات قادتها نحو هذا النمط من القيادة لتحقيق نتائج تنظيمية أفضل.

يعمل القائد على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق رؤية مشتركة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	23	14.9	14.9	14.9
	أرفض بشدة	23	14.9	14.9	29.9
	أوافق	44	28.6	28.6	58.4
	أوافق بشدة	29	18.8	18.8	77.3
	لا أوافق ولا أرفض	35	22.7	22.7	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

جدول 5: الوصف الإحصائي لعمل القائد على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق رؤية مشتركة.



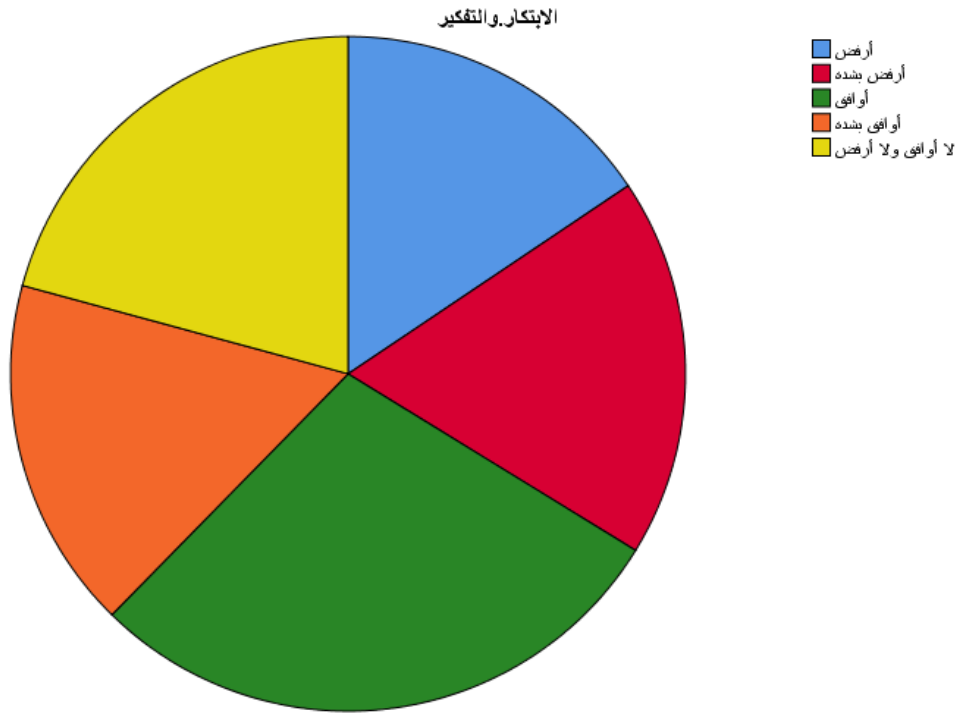
رسم توضيحي 6: التمثيل البياني لعمل القائد على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق رؤية مشتركة

- يشجع القائد على الابتكار والتفكير خارج الصندوق.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القائد يشجع على الابتكار والتفكير خارج الصندوق، وذلك بنسبة بلغت 28.6%، وهي النسبة الأعلى من بين إجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن أسلوب القيادة الذي يُحفّز الإبداع ويعزز التفكير غير التقليدي يحظى بتقدير كبير داخل بيئات العمل المشمولة بالدراسة. ويشير هذا إلى أن القادة الذين يتبنون منهجيات قيادية مرنة وتشجيعية يساهمون بشكل مباشر في خلق بيئة عمل محفزة على الابتكار، حيث يشعر الموظفون بالثقة والدعم لتقديم أفكار جديدة والمبادرة في حل المشكلات بطرق مبتكرة. كما يُفهم من هذه النتيجة أن المؤسسات التي يعمل بها هؤلاء القادة تدرك أهمية التجديد والتطوير المستمر كعنصر أساسي في تحسين الأداء التنظيمي وضمان القدرة التنافسية. ويعزز ذلك من فرضية أن القيادة التحويلية أو المشاركة التي تركز على تنمية قدرات الأفراد وتشجيع الإبداع تُعد من أكثر الأساليب تأثيراً وفعالية في تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء المؤسسي. بناءً عليه، توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في تأهيل القادة لامتلاك مهارات تشجيع الابتكار وتبني الفكر الريادي كجزء من استراتيجيات التطوير التنظيمي المستدام.

يشجع القائد على الابتكار والتفكير خارج الصندوق					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	24	15.6	15.6	15.6
	أرفض بشدة	28	18.2	18.2	33.8
	أوافق	44	28.6	28.6	62.3
	أوافق بشدة	26	16.9	16.9	79.2
	لا أوافق ولا أرفض	32	20.8	20.8	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

جدول 6: الوصف الإحصائي لتشجيع القائد على الابتكار والتفكير خارج الصندوق.



رسم توضيحي 7: التمثيل البياني لتشجيع القائد على الابتكار والتفكير خارج الصندوق

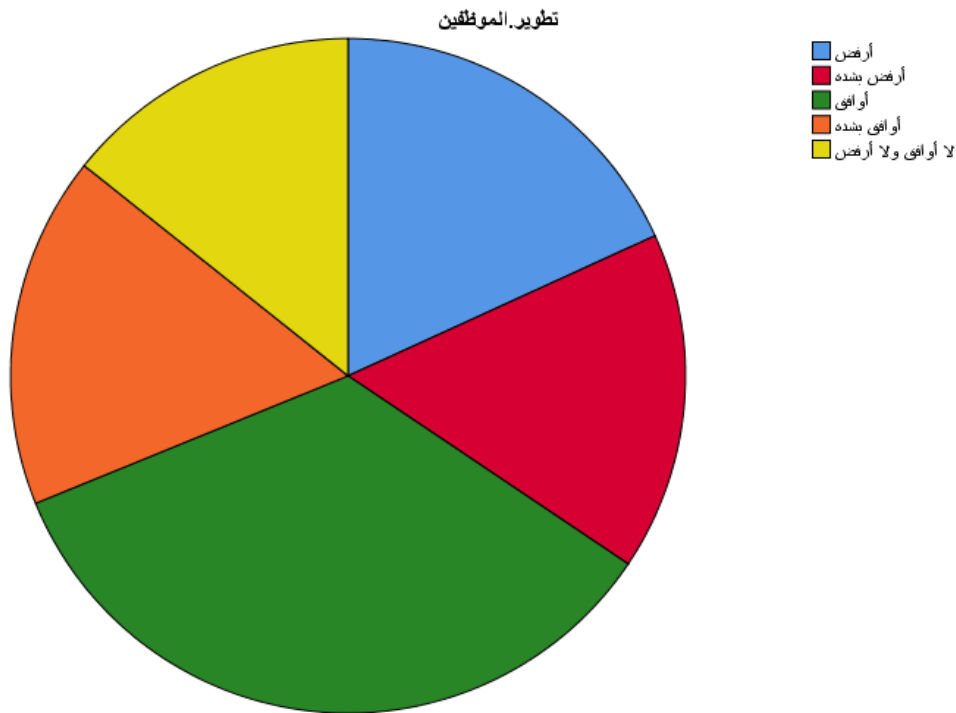
- يدعم القائد تطوير الموظفين مهنيًا وشخصيًا.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القائد يدعم تطوير الموظفين مهنيًا وشخصيًا، وذلك بنسبة بلغت 34.4%، وهي النسبة الأعلى من بين إجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن هناك إدراكًا واسعًا بين العاملين بأهمية الدور الذي يلعبه القائد في تنمية القدرات البشرية داخل المنظمة. وتشير هذه النتيجة إلى أن أسلوب القيادة الداعم الذي يركز على تنمية الموظفين يُعد من أكثر الأساليب القيادية تأثيرًا وإيجابية في بيئات العمل التي شملتها الدراسة. إذ يُظهر القائد من خلال هذا الدعم اهتمامًا حقيقيًا بمستقبل الموظفين، ليس فقط من الناحية المهنية من خلال التدريب

والتطوير، بل أيضاً من الجانب الشخصي عبر تعزيز الثقة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة. وهذا يعكس وجود بيئة عمل صحية تشجع على النمو الشامل للفرد، مما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي العام. كما تُبرز هذه النتيجة فاعلية القيادة التحويلية أو الرعائية في تحقيق أهداف استراتيجية مستدامة من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، ما يدعو المؤسسات إلى تبني هذا النهج القيادي كجزء أساسي من خططها الإدارية والتطويرية.

يدعم القائد تطوير الموظفين مهنيًا وشخصيًا					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	28	18.2	18.2	18.2
	أرفض بشدة	25	16.2	16.2	34.4
	أوافق	53	34.4	34.4	68.8
	أوافق بشدة	26	16.9	16.9	85.7
	لا أوافق ولا أرفض	22	14.3	14.3	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

جدول 7: الوصف الإحصائي لدعم القائد لتطوير الموظفين مهنيًا وشخصيًا.



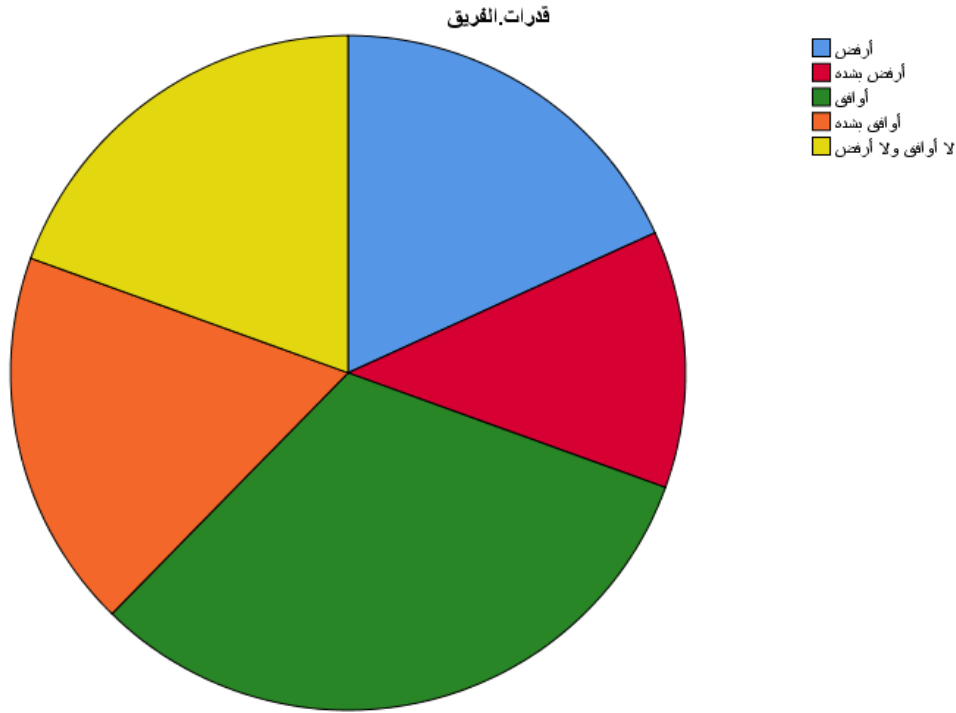
رسم توضيحي 8: التمثيل البياني لدعم القائد لتطوير الموظفين مهنيًا وشخصيًا

- يعبر القائد عن ثقة عالية في قدرات فريقه.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القائد يعبر عن ثقة عالية في قدرات فريقه، وذلك بنسبة بلغت 31.8%، وهي النسبة الأعلى بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن الثقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الفريق تُعد من أبرز السمات القيادية التي تلقى تقديرًا وأثرًا إيجابيًا داخل بيئات العمل التي تناولتها الدراسة. ويعكس ذلك أن القادة الذين يظهرون ثقة حقيقية بقدرات موظفيهم ينجحون في تعزيز الشعور بالكفاءة والمسؤولية لدى الأفراد، الأمر الذي يسهم في رفع مستويات الأداء، وتحفيز المبادرة، وتحقيق نتائج تنظيمية ملموسة. كما أن تعبير القائد عن ثقته بفريقه يشكل دافعًا نفسيًا ومعنويًا مهمًا يدفع العاملين لبذل أقصى ما لديهم من إمكانيات، ويخلق بيئة عمل يسودها الاحترام والدعم المتبادل. وتُبرز هذه النتيجة أيضًا أهمية الدور العاطفي والإنساني في القيادة، والذي يظهر جليًا في الأساليب القيادية التحفيزية والتحويلية، التي لا تكتفي بتوجيه الأوامر، بل تؤمن بقدرات الأفراد وتمنحهم المساحة للنمو والتطور. وبالتالي، توصي الدراسة بتعزيز ثقافة الثقة داخل المؤسسات، وتدريب القادة على مهارات التواصل الإيجابي والتمكين، لما لذلك من أثر مباشر في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الولاء المؤسسي.

يعبر القائد عن ثقة عالية في قدرات فريقه					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	28	18.2	18.2	18.2
	أرفض بشدة	19	12.3	12.3	30.5
	أوافق	49	31.8	31.8	62.3
	أوافق بشدة	28	18.2	18.2	80.5
	لا أوافق ولا أرفض	30	19.5	19.5	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

جدول 8: الوصف الإحصائي لتعبير القائد عن ثقة عالية في قدرات فريقه.



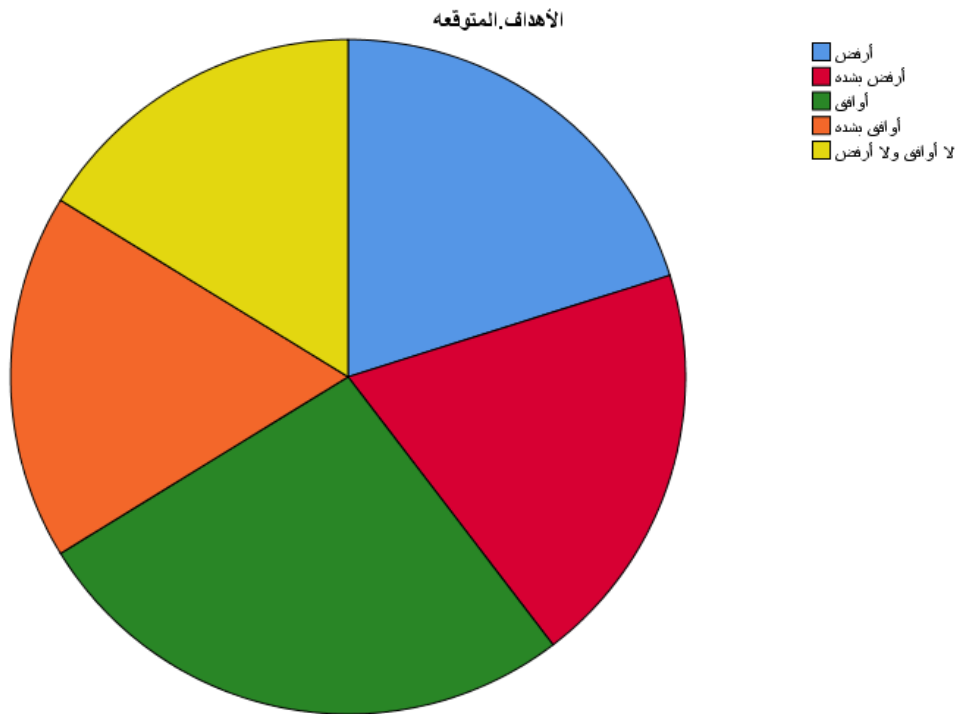
رسم توضيحي 9: التمثيل البياني لتعبير القائد عن ثقة عالية في قدرات فريقه

- يكافئ القائد الموظفين عند تحقيقهم للأهداف المتوقعة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القائد يكافئ الموظفين عند تحقيقهم للأهداف المتوقعة، وذلك بنسبة بلغت 26.6%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن نظام التحفيز والمكافأة يُعد عنصرًا محوريًا في الأساليب القيادية التي تلقى تقديرًا من قبل الموظفين. ويعكس ذلك أهمية تعزيز مبدأ العدالة التقديرية وربط الأداء بالتحفيز داخل بيئة العمل، حيث يؤدي شعور الموظف بأن جهوده معترف بها ومكافأة إلى زيادة الدافعية، والالتزام، والانتماء المهني. كما يشير ذلك إلى تبني بعض القادة لأساليب القيادة المعاملاتية، التي تعتمد على نظام الحوافز والمكافآت كوسيلة لضبط الأداء وتحقيق النتائج. وعلى الرغم من أن هذه النسبة قد تعكس نمطًا قياديًا أكثر تقليدية، إلا أنها تؤكد في الوقت ذاته على فاعلية هذا الأسلوب في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، خاصة عندما تُدار المكافآت بشكل عادل وشفاف. وتبرز هذه النتيجة أهمية أن تتبنى المؤسسات نظامًا واضحًا للمكافآت ترتبط مباشرة بتحقيق الإنجازات، مع الحرص على التوازن بينها وبين أساليب القيادة التحويلية التي تركز على الإلهام والتطوير. وعليه، توصي الدراسة بتعزيز ثقافة التقدير داخل المؤسسات وتطوير آليات فعالة للمكافآت تعزز الأداء وتدعم استراتيجيات القيادة المؤثرة.

يكافئ القائد الموظفين عند تحقيقهم للأهداف المتوقعة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	31	20.1	20.1	20.1
	أرفض بشدة	30	19.5	19.5	39.6
	أوافق	41	26.6	26.6	66.2
	أوافق بشدة	27	17.5	17.5	83.8
	لا أوافق ولا أرفض	25	16.2	16.2	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

جدول 9: الوصف الإحصائي لمكافئة القائد الموظفين عند تحقيقهم للأهداف المتوقعة.



رسم توضيحي 10: التمثيل البياني لمكافئة القائد الموظفين عند تحقيقهم للأهداف المتوقعة

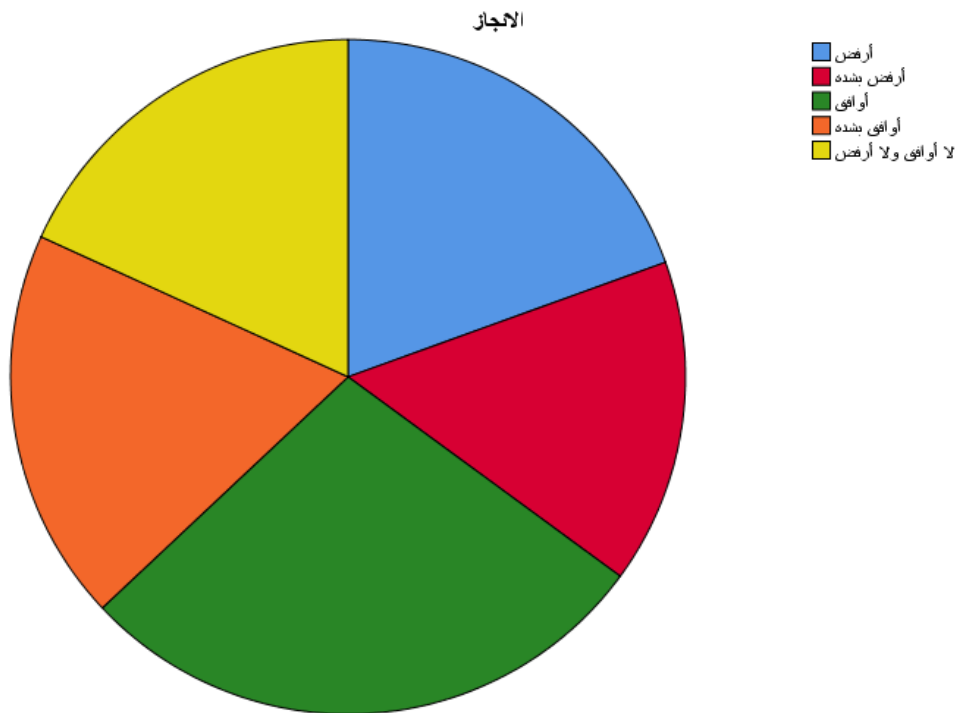
- يركز القائد على الإنجاز مقابل المكافأة بشكل مباشر.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القائد يركز على الإنجاز مقابل المكافأة بشكل مباشر، وذلك بنسبة بلغت 27.9%، وهي النسبة الأعلى من بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن أسلوب القيادة القائم على المعاملة بالمثل – والذي يُعرف ضمن أدبيات القيادة باسم "القيادة المعاملاتية" – يُعد من أكثر الأساليب شيوعاً وتأثيراً في المؤسسات المشمولة بالدراسة. ويُشير ذلك إلى أن القادة في هذه البيئات يعتمدون بشكل كبير على العلاقة الواضحة بين الجهد المبذول والمكافأة المحصلة، حيث يُكافئ الموظفون فور تحقيقهم للأهداف أو الإنجازات المتوقعة، وهو ما يُعد

محفزاً فعالاً للكثير من الموظفين على المدى القصير. كما تعكس هذه النتيجة إدراك الموظفين لأهمية وجود نظام حوافز مباشر وعادل يُراعي مستوى الأداء الفردي، ويُساهم في خلق بيئة عمل تنافسية ومنضبطة. إلا أن التركيز المفرط على هذا الأسلوب قد يؤدي في بعض الحالات إلى غياب الدافعية الذاتية والإبداع، إذا لم يُصاحب بأساليب قيادية أخرى تعزز من التطوير الشخصي والتحفيز المعنوي. لذلك، توصي الدراسة بأهمية المزج بين القيادة المعاملاتية التي توفر نظام مكافآت واضح، والقيادة التحويلية التي تهتم بالإلهام وتنمية القدرات، لتحقيق أداء تنظيمي أكثر استدامة وفاعلية على المدى الطويل.

يركز القائد على الإنجاز مقابل المكافأة بشكل مباشر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	30	19.5	19.5	19.5
	أرفض بشدة	24	15.6	15.6	35.1
	أوافق	43	27.9	27.9	63.0
	أوافق بشدة	29	18.8	18.8	81.8
	لا أوافق ولا أرفض	28	18.2	18.2	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

جدول 10: الوصف الإحصائي لتركيز القائد على الإنجاز مقابل المكافأة بشكل مباشر.



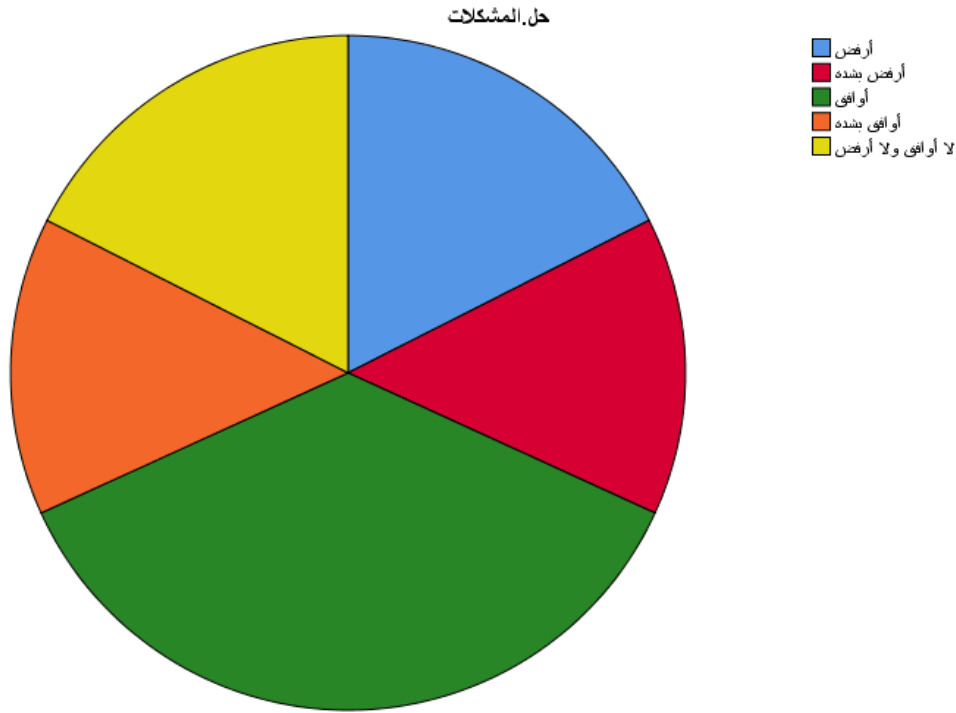
رسم توضيحي 11: التمثيل البياني لتركيز القائد على الإنجاز مقابل المكافأة بشكل مباشر

- يتم حل المشكلات بشكل رسمي وتدرجي دون تدخل كبير من القائد.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن المشكلات تُحل بشكل رسمي وتدرجي دون تدخل كبير من القائد، وذلك بنسبة بلغت 36.4%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن أسلوب القيادة المتبع في العديد من المؤسسات المشمولة بالدراسة يميل إلى النمط البيروقراطي أو التفويضي، حيث يُفضل القادة ترك آليات حل المشكلات تسير وفق إجراءات تنظيمية محددة دون تدخل مباشر أو فوري منهم. ويعكس ذلك اعتمادًا كبيرًا على السياسات والأنظمة الداخلية في معالجة التحديات، مما قد يُعزز من مبدأ الاستقلالية المؤسسية ويقلل من التداخلات الشخصية في إدارة الأزمات. ومع أن هذا الأسلوب قد يسهم في ضبط العمل وتوحيد الإجراءات، إلا أنه قد يدل أيضًا على وجود مسافة واضحة بين القادة والموظفين في التعاطي مع المشكلات اليومية، وهو ما قد يؤثر سلبًا على سرعة الاستجابة والمرونة التنظيمية. كما قد يُفسر هذا النمط على أنه مؤشر على ضعف في القيادة التفاعلية، أو أن القادة يعتمدون على فرق العمل أو الإدارات المعنية لحل القضايا دون تقديم التوجيه المباشر أو الدعم المعنوي الكافي. وبالتالي، توصي الدراسة بضرورة إيجاد توازن بين اتباع الإجراءات الرسمية وبين تفعيل دور القائد كموجه وداعم في لحظات اتخاذ القرار، مما يعزز من فاعلية الحلول وسرعة تنفيذها، ويُسهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل شامل.

يتم حل المشكلات بشكل رسمي وتدرجي دون تدخل كبير من القائد					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	27	17.5	17.5	17.5
	أرفض بشدة	22	14.3	14.3	31.8
	أوافق	56	36.4	36.4	68.2
	أوافق بشدة	22	14.3	14.3	82.5
	لا أوافق ولا أرفض	27	17.5	17.5	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

جدول 11: الوصف الإحصائي لإتمام حل المشكلات بشكل رسمي وتدرجي دون تدخل كبير من القائد.



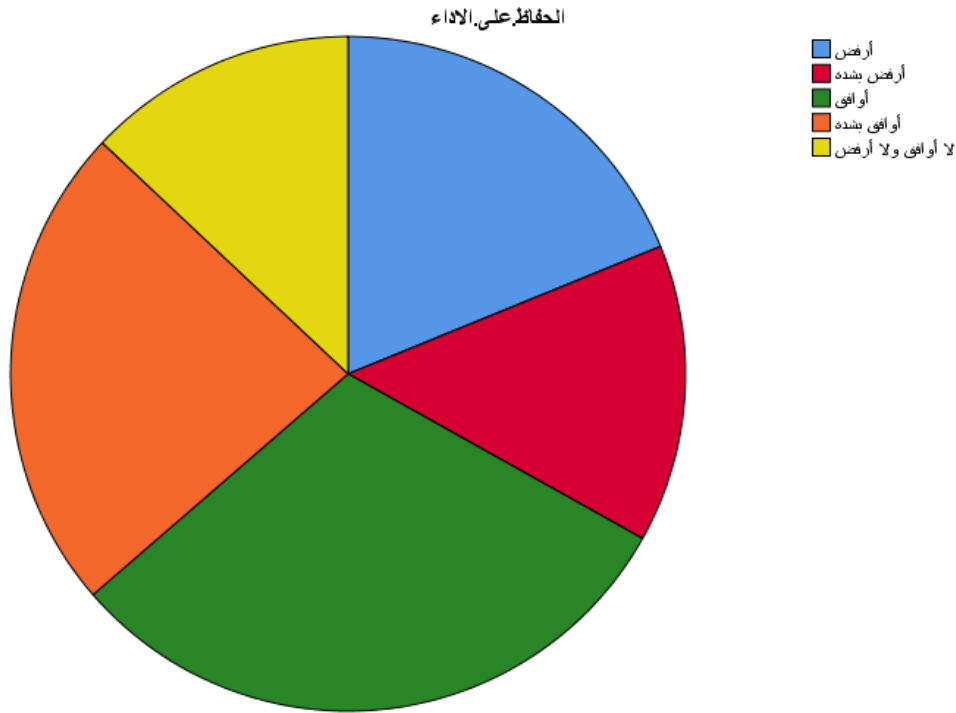
رسم توضيحي 12: التمثيل البياني لإتمام حل المشكلات بشكل رسمي وتدرجي دون تدخل كبير من القائد

- يسعى القائد إلى الحفاظ على الأداء دون السعي الكبير للتطوير.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القائد يسعى إلى الحفاظ على الأداء دون السعي الكبير للتطوير، وذلك بنسبة بلغت 30.5%، وهي النسبة الأعلى من بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن هناك تركيزاً على الاستقرار والمواءمة الحالية داخل المنظمة أكثر من التركيز على الابتكار أو التحسين المستمر. هذا يشير إلى أن القائد في بعض المؤسسات يتبنى أسلوباً قيادياً محافظاً أو استبقاءً للأداء الحالي دون إحداث تغييرات جذرية أو دفع الموظفين نحو التحديات الجديدة التي قد تتطلب مزيداً من التطوير المهني أو تحسين الأساليب المعتمدة. قد يعكس هذا التوجه رغبة في تجنب المخاطرة أو تقليل التغييرات التي قد تؤثر سلباً على بيئة العمل أو الأداء، مما يُظهر توجهاً نحو الحفاظ على الاستقرار التنظيمي. ومع ذلك، يمكن أن يشير هذا النمط إلى نقص في التحفيز على التطوير المستمر أو الابتكار، مما قد يحد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات السريعة في بيئة العمل أو التحديات التنافسية. بناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تحقيق توازن بين الحفاظ على الاستقرار التنظيمي وبين تشجيع التفكير الاستراتيجي الرامي إلى التطوير المستمر، لضمان استمرارية الأداء العالي والتكيف مع التغييرات المستقبلية.

يسعى القائد إلى الحفاظ على الأداء دون السعي الكبير للتطوير					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	29	18.8	18.8	18.8
	أرفض بشدة	22	14.3	14.3	33.1
	أوافق	47	30.5	30.5	63.6
	أوافق بشدة	36	23.4	23.4	87.0
	لا أوافق ولا أرفض	20	13.0	13.0	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

جدول 12: الوصف الإحصائي لسعي القائد إلى الحفاظ على الأداء دون السعي الكبير للتطوير.



رسم توضيحي 13: التمثيل البياني لسعي القائد إلى الحفاظ على الأداء دون السعي الكبير للتطوير.

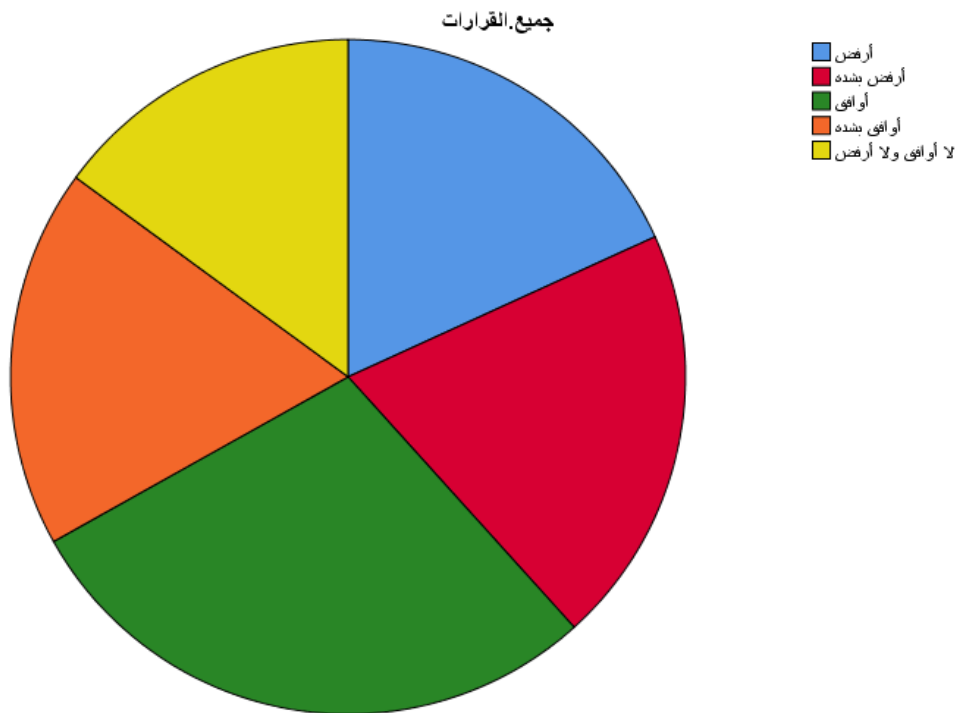
- يتخذ القائد جميع القرارات دون الرجوع إلى فريق العمل.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يتخذ القائد جميع القرارات دون الرجوع إلى فريق العمل، وذلك بنسبة بلغت 28.6%، وهي النسبة الأعلى من بين استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن أسلوب القيادة المتبع في بعض المؤسسات يميل إلى المركزية، حيث يحتفظ القائد بالسلطة المطلقة في اتخاذ القرارات دون استشارة أو مشاركة فعالة من أعضاء الفريق. هذا يُظهر أن القائد قد يفضل التحكم الكامل في سير العمل وإدارة العمليات دون تفويض صلاحيات أو منح الفرصة للموظفين للمساهمة في عملية اتخاذ القرار. وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى

سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها في بعض الحالات، إلا أنه قد يحد من إبداع الموظفين ويقلل من شعورهم بالتمكين أو الانتماء، مما قد يؤثر سلبيًا على معنوياتهم ويقلل من مستوى الرضا الوظيفي. كما قد يعكس هذا التوجه غيابًا في تبني أساليب القيادة التشاركية أو الديمقراطية التي تركز على استماع آراء الفريق وتحفيزهم على تقديم حلول ابتكارية للمشكلات. وعليه، تشير هذه النتيجة إلى أهمية توجيه القادة نحو اعتماد أسلوب أكثر تفاعلية وشمولية، يسمح بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بشكل أكبر، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الالتزام والتعاون بين أعضاء الفريق.

يتخذ القائد جميع القرارات دون الرجوع إلى فريق العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	28	18.2	18.2	18.2
	أرفض بشدة	31	20.1	20.1	38.3
	أوافق	44	28.6	28.6	66.9
	أوافق بشدة	28	18.2	18.2	85.1
	لا أوافق ولا أرفض	23	14.9	14.9	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

جدول 13: الوصف الإحصائي لاتخاذ القائد جميع القرارات دون الرجوع إلى فريق العمل.



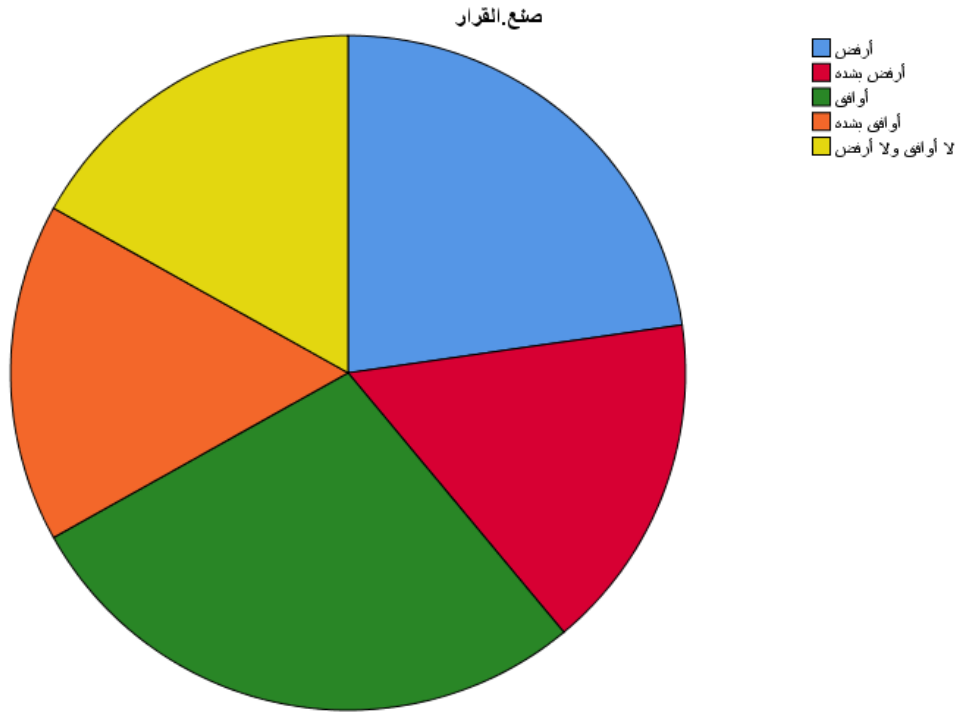
رسم توضيحي 14: التمثيل البياني لاتخاذ القائد جميع القرارات دون الرجوع إلى فريق العمل

- لا يُشجّع القائد المشاركة في صنع القرار.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه لا يُشجّع القائد المشاركة في صنع القرار، وذلك بنسبة بلغت 27.9%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن أسلوب القيادة المتبع في بعض المؤسسات يتسم بالتركيز على اتخاذ القرارات بشكل فردي من قبل القائد دون إشراك الفريق أو الموظفين في هذه العملية. يشير هذا إلى أن القائد قد يفضل اتباع نهج القيادة السلطوية أو المركزية، حيث يحتفظ بجميع صلاحيات اتخاذ القرارات، مما قد يقلل من مستوى التفاعل والتعاون بينه وبين أعضاء الفريق. هذا التوجه يمكن أن يؤدي إلى نقص في الابتكار والإبداع، حيث قد يشعر الموظفون بعدم الاستفادة من آرائهم أو اقتراحاتهم، مما يضعف الدافعية لديهم ويقلل من انخراطهم في العمل. بالإضافة إلى ذلك، قد يعكس هذا الأسلوب غيابًا للمشاركة الفعالة التي تُعد من أبرز خصائص القيادة التشاركية، التي تشجع على تبادل الأفكار والمساهمة الجماعية في اتخاذ القرارات. وعلى الرغم من أن القيادة المركزية قد تكون مفيدة في بعض الحالات التي تتطلب حسمًا سريعًا أو تنفيذًا دقيقًا للقرارات، فإن غياب التشجيع على المشاركة قد يؤدي إلى تدني مستويات الرضا الوظيفي والثقة بين القائد والفريق. بناءً على ذلك، توصي الدراسة بتطوير مهارات القادة في إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز من روح التعاون ويزيد من كفاءة الأداء التنظيمي بشكل عام.

لا يُشجّع القائد المشاركة في صنع القرار					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	35	22.7	22.7	22.7
	أرفض بشدة	25	16.2	16.2	39.0
	أوافق	43	27.9	27.9	66.9
	أوافق بشدة	25	16.2	16.2	83.1
	لا أوافق ولا أرفض	26	16.9	16.9	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

جدول 14: الوصف الإحصائي لعدم تشجيع القائد المشاركة في صنع القرار.



رسم توضيحي 15: التمثيل البياني لعدم تشجيع القائد المشاركة في صنع القرار

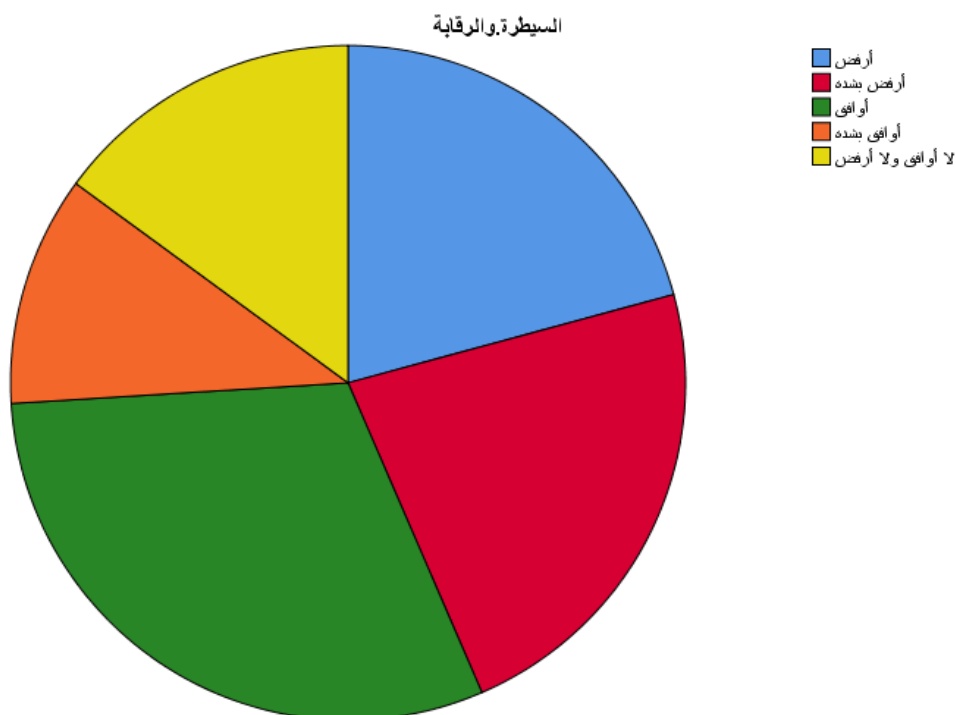
- يعتمد القائد على السيطرة والرقابة الصارمة في العمل.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يعتمد القائد على السيطرة والرقابة الصارمة في العمل، وذلك بنسبة بلغت 30.5%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن أسلوب القيادة المتبع في العديد من المؤسسات يتسم بالمركزية والانضباط الشديد، حيث يفضل القائد متابعة جميع التفاصيل الدقيقة لعمل الموظفين واتخاذ قرارات التحكم بشكل مباشر. يشير ذلك إلى أن القائد يتبنى أسلوباً قيادياً سلطوياً أو بيروقراطياً، حيث يتم فرض القواعد والإجراءات بشكل صارم، ويُشرف القائد على جميع العمليات والمهام لضمان الامتثال التام للسياسات والأنظمة. هذا النمط من القيادة قد يكون فعالاً في بيئات العمل التي تتطلب مستوى عالٍ من الانضباط والرقابة لضمان عدم حدوث أخطاء أو تجاوزات، إلا أنه في المقابل قد يؤدي إلى بيئة عمل غير مرنة، حيث يفتقر الموظفون إلى الفرصة لإظهار المبادرة أو الإبداع في أداء مهامهم. كما قد يُعزى ذلك إلى غياب الثقة في قدرات الفريق أو الرغبة في تجنب المخاطر التي قد تنشأ من التفويض أو مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات. على الرغم من أن السيطرة والرقابة قد تساهم في الحفاظ على النظام والالتزام بالمهام، إلا أن الاعتماد المفرط عليها قد يؤدي إلى تدني مستوى الدافعية والإبداع بين الموظفين، وقد يشعرون بأنهم يعملون في بيئة تفتقر إلى المرونة والتحفيز الذاتي. بناءً على ذلك،

توصي الدراسة بضرورة التوازن بين الرقابة الصارمة وتفويض بعض الصلاحيات، مع تعزيز التواصل والثقة بين القائد وفريق العمل، وذلك لتحفيز الموظفين على أداء أفضل وتحقيق نتائج تنظيمية متميزة.

يعتمد القائد على السيطرة والرقابة الصارمة في العمل					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	32	20.8	20.8	20.8
	أرفض بشدة	35	22.7	22.7	43.5
	أوافق	47	30.5	30.5	74.0
	أوافق بشدة	17	11.0	11.0	85.1
	لا أوافق ولا أرفض	23	14.9	14.9	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

جدول 15: الوصف الإحصائي لاعتماد القائد على السيطرة والرقابة الصارمة في العمل.



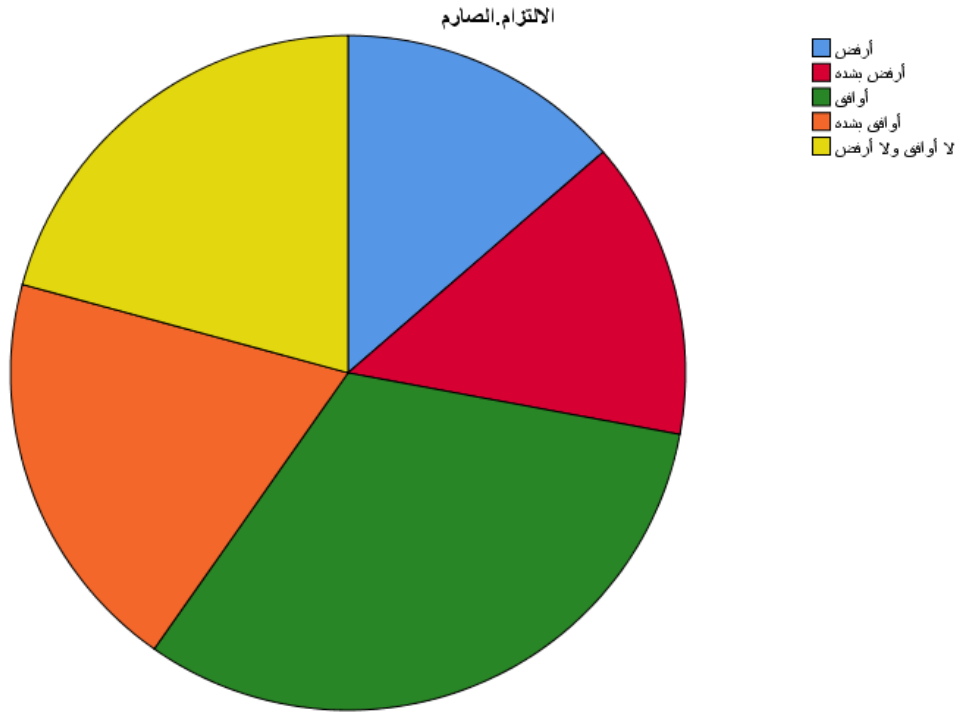
رسم توضيحي 16: التمثيل البياني لاعتماد القائد على السيطرة والرقابة الصارمة في العمل

- يُفضّل القائد الالتزام الصارم بالتعليمات على الابتكار.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يُفضّل القائد الالتزام الصارم بالتعليمات على الابتكار، وذلك بنسبة بلغت 31.8%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القائد يتبنى أسلوبًا قياديًا يعتمد بشكل كبير على اتباع الإجراءات والمعايير الثابتة دون تشجيع أو تسهيل الابتكار والإبداع في بيئة العمل. يشير هذا إلى أن القائد يفضل الحفاظ على النظام والامتثال الصارم للقوانين والتعليمات المحددة، مما قد يعكس توجهًا نحو الاستقرار والتأكد من تنفيذ المهام وفقًا للمعايير المتفق عليها، بدلاً من المخاطرة بابتكار طرق جديدة أو محاولة تحسين العمليات بشكل مستمر. هذا النمط قد يكون مناسبًا في بيئات العمل التي تتطلب تدقيقًا كبيرًا في تنفيذ المهام أو حيث يكون الامتثال للتعليمات أمرًا بالغ الأهمية، مثل في المؤسسات التي تركز على تقديم خدمات طبية أو قانونية. ومع ذلك، فإن التركيز المفرط على الالتزام الصارم بالتعليمات قد يؤدي إلى تقييد التفكير الإبداعي ويقلل من حوافز الموظفين لتقديم أفكار جديدة أو حلول مبتكرة للتحديات التي قد تواجههم. من المهم أن تدرك المؤسسات أن الابتكار لا يقل أهمية عن الامتثال للمعايير، خصوصًا في بيئات العمل التي تتطلب التكيف مع التغيرات السريعة والمتطلبات الجديدة. بناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تعزيز التوازن بين الالتزام بالتعليمات وتعزيز ثقافة الابتكار، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي، ويعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والنمو في بيئات العمل التنافسية.

يُفضّل القائد الالتزام الصارم بالتعليمات على الابتكار					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	21	13.6	13.6	13.6
	أرفض بشدة	22	14.3	14.3	27.9
	أوافق	49	31.8	31.8	59.7
	أوافق بشدة	30	19.5	19.5	79.2
	لا أوافق ولا أرفض	32	20.8	20.8	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

جدول 16: الوصف الإحصائي لتفضيل القائد الالتزام الصارم بالتعليمات على الابتكار.



رسم توضيحي 17: التمثيل البياني لتفضيل القائد الالتزام الصارم بالتعليمات على الابتكار

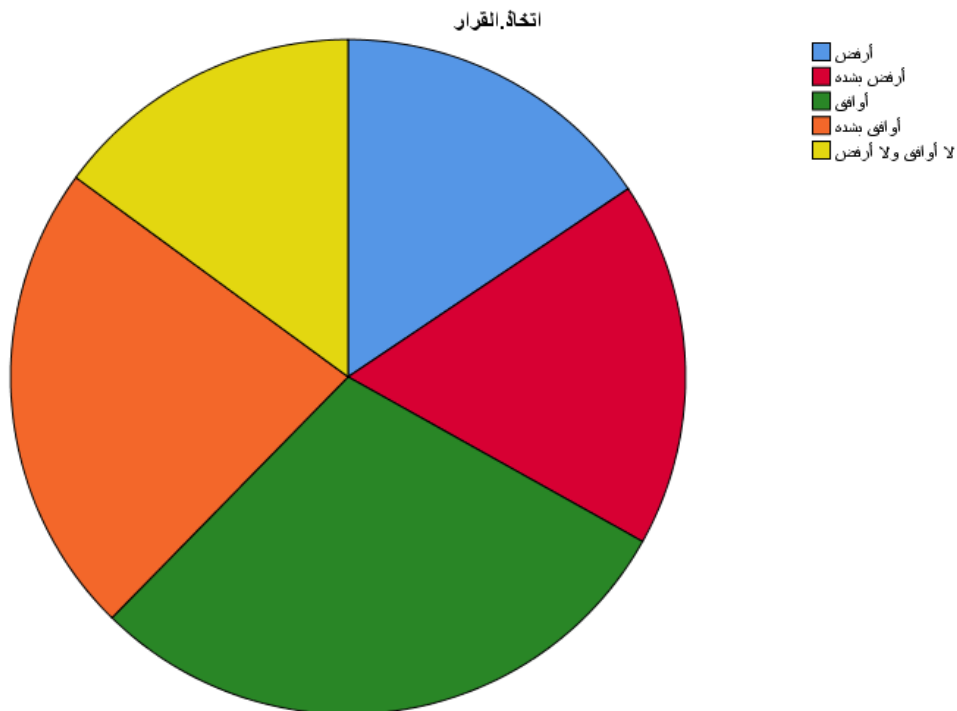
- يشارك القائد فريق العمل في اتخاذ القرارات.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أن القائد يشارك فريق العمل في اتخاذ القرارات، وذلك بنسبة بلغت 29.2%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن أسلوب القيادة المتبع في العديد من المؤسسات يتسم بتشجيع المشاركة والتعاون بين القائد وأعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات. يعكس هذا التوجه رغبة القائد في تعزيز الشفافية وتوزيع المسؤوليات، حيث يتم استشارة الموظفين أو إشراكهم بشكل فعال في تحديد الاتجاهات واتخاذ القرارات المهمة التي تؤثر على سير العمل. ويظهر ذلك أن القائد يقدر آراء فريقه ويعتمد على خبراتهم وأفكارهم، مما يعزز من التفاعل الإيجابي بين القائد والموظفين ويزيد من مستوى الثقة والولاء داخل الفريق. كما يشير هذا الأسلوب إلى أن المؤسسة قد تعتمد على القيادة التشاركية أو الديمقراطية، التي تشجع على التعاون والمساهمة الجماعية، وهو ما قد يساهم في زيادة الإبداع والتحفيز بين الأفراد، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية صنع القرار وبالتالي يشعرون بملكية أكبر للقرارات المتخذة والنتائج المحققة. هذا النوع من القيادة يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل كبير، لأنه يعزز من القدرة على التكيف مع التحديات ويشجع على ابتكار الحلول. بناءً على ذلك،

توصي الدراسة بأن تستمر المؤسسات في تبني أساليب القيادة التشاركية، وتوفير بيئة تفاعلية تتيح للموظفين المشاركة في صنع القرارات، مما يسهم في رفع مستوى الأداء العام للمؤسسة ويزيد من رضا الموظفين.

بشارك القائد فريق العمل في اتخاذ القرارات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	24	15.6	15.6	15.6
	أرفض بشدة	27	17.5	17.5	33.1
	أوافق	45	29.2	29.2	62.3
	أوافق بشدة	35	22.7	22.7	85.1
	لا أوافق ولا أرفض	23	14.9	14.9	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

جدول 17: الوصف الإحصائي لمشاركة القائد فريق العمل في اتخاذ القرارات.



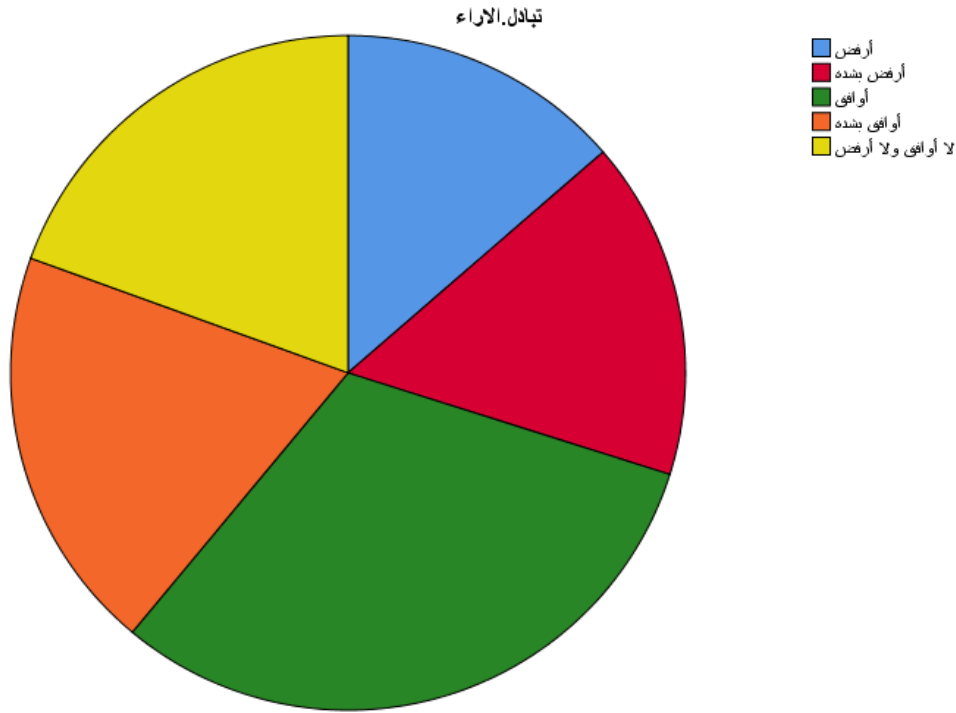
رسم توضيحي 18: التمثيل البياني لمشاركة القائد فريق العمل في اتخاذ القرارات.

- يشجع القائد على تبادل الآراء والاقتراحات.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يشجع القائد على تبادل الآراء والاقتراحات، وذلك بنسبة بلغت 31.2%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القائد يتبنى أسلوبًا قياديًا تفاعليًا يدعم ثقافة الحوار والمشاركة الفعالة بين أعضاء الفريق. يعكس هذا الأسلوب رغبة القائد في خلق بيئة عمل تشجع على تبادل الأفكار والآراء بين الموظفين، مما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات ويعزز من الإبداع والابتكار داخل المنظمة. إذ يُظهر ذلك أن القائد يقدّر آراء فريقه ويشجعهم على تقديم الاقتراحات البناءة، مما يعزز من شعور الموظفين بالتقدير والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة. هذا النوع من القيادة يعزز الشفافية ويُعطي الفرصة لكل فرد في الفريق للتعبير عن رأيه والمساهمة في تطوير العمليات أو إيجاد حلول للتحديات التي قد تواجهها المؤسسة. كما أن تشجيع تبادل الآراء يعكس بيئة عمل مفتوحة تُسهم في تحسين التواصل بين جميع المستويات الإدارية، مما يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء التنظيمي. وبالتالي، توصي الدراسة بأن تعتمد المؤسسات هذا الأسلوب القيادي التفاعلي كجزء من استراتيجياتها الإدارية لتعزيز ثقافة التعاون والتطوير المستمر، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر ديناميكية وقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة.

يشجع القائد على تبادل الآراء والاقتراحات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	21	13.6	13.6	13.6
	أرفض بشدة	25	16.2	16.2	29.9
	أوافق	48	31.2	31.2	61.0
	أوافق بشدة	30	19.5	19.5	80.5
	لا أوافق ولا أرفض	30	19.5	19.5	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

جدول 18: الوصف الإحصائي لتشجيع القائد على تبادل الآراء والاقتراحات.



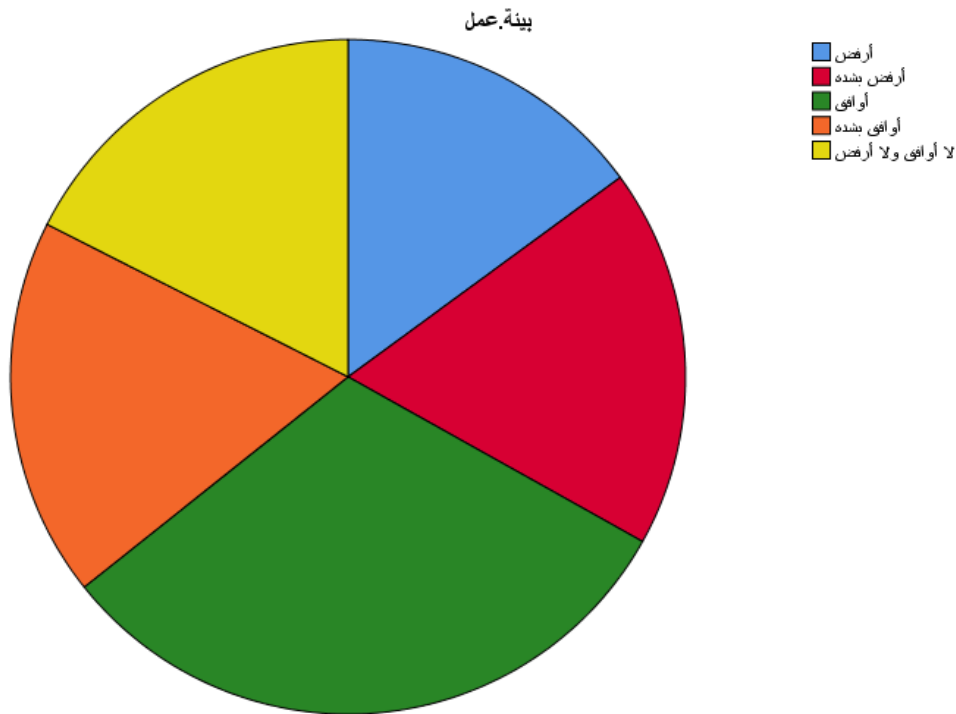
رسم توضيحي 19: التمثيل البياني لتشجيع القائد على تبادل الآراء والاقتراحات

- يهتم القائد بتوفير بيئة عمل تشاركية ومحفزة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يهتم القائد بتوفير بيئة عمل تشاركية ومحفزة، وذلك بنسبة بلغت 31.2%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القائد يتبنى أسلوب قيادة يركز على تفعيل روح التعاون والمشاركة بين أفراد الفريق، بالإضافة إلى حرصه على خلق بيئة عمل تدعم التحفيز الشخصي والجماعي. يعكس هذا التوجه رغبة القائد في تشجيع الموظفين على التعبير عن أفكارهم والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات والقيام بمهامهم، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى الأفراد. بيئة العمل التشاركية لا تقتصر فقط على توفير المساحات لتبادل الآراء والأفكار، بل تشمل أيضاً تحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم في جو من الاحترام المتبادل والدعم المعنوي. من خلال هذا النوع من القيادة، يُشجع القائد موظفيه على الابتكار والتميز، ويُعزز من قدرتهم على التفكير النقدي وحل المشكلات بطريقة جماعية وفعالة. هذا الأسلوب لا يُسهم فقط في تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي، بل يعزز من ثقافة العمل الإيجابي التي تساهم في استدامة النجاح المؤسسي. بناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تعزيز بيئات العمل التي تدعم التشاركية والتحفيز المستمر، لأنها تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق أداء تنظيمية متفوقة وقادرة على التكيف مع التحديات المستمرة.

يهتم القائد بتوفير بيئة عمل تشاركية ومحفزة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	23	14.9	14.9	14.9
	أرفض بشدة	28	18.2	18.2	33.1
	أوافق	48	31.2	31.2	64.3
	أوافق بشدة	28	18.2	18.2	82.5
	لا أوافق ولا أرفض	27	17.5	17.5	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

جدول 19: الوصف الإحصائي لاهتمام القائد بتوفير بيئة عمل تشاركية ومحفزة.



رسم توضيحي 20: التمثيل البياني لاهتمام القائد بتوفير بيئة عمل تشاركية ومحفزة

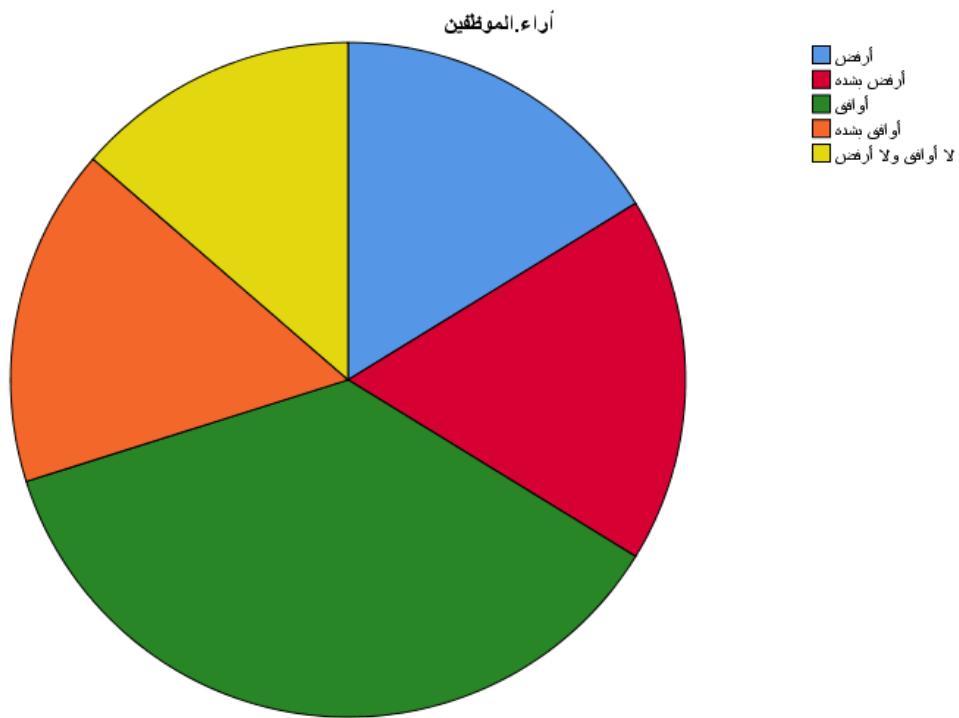
- يراعي القائد آراء الموظفين عند التخطيط ووضع الأهداف.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على أنه يراعي القائد آراء الموظفين عند التخطيط ووضع الأهداف، وذلك بنسبة بلغت 36.4%، وهي النسبة الأعلى من بين جميع استجابات المشاركين في التجربة، مما يدل على أن القائد يتبنى أسلوباً قيادياً تشاركياً يهتم بإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، وخاصة في ما يتعلق بوضع الأهداف والتخطيط الاستراتيجي. يعكس هذا التوجه رغبة القائد في تعزيز ثقافة التعاون داخل المؤسسة، حيث يدرك أهمية استفادة الفريق من الخبرات المتنوعة لعضائه في تحديد الأهداف ووضع الخطط التي تحقق النجاح المؤسسي. من خلال أخذ آراء

الموظفين بعين الاعتبار، يعزز القائد شعورهم بالتمكين والمشاركة في بناء مستقبل المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة التزامهم واهتمامهم بتحقيق الأهداف المشتركة. كما يعكس هذا الأسلوب القيادي قدرة القائد على بناء علاقات من الثقة المتبادلة بينه وبين فريقه، حيث يشعر الموظفون بأن آراءهم ذات قيمة وأنهم جزء من عملية اتخاذ القرارات، وهو ما يعزز من معنوياتهم ويدفعهم للعمل بشكل أكثر فاعلية. من ناحية أخرى، فإن مشاركة الموظفين في هذه العمليات يمكن أن تؤدي إلى تحسين جودة القرارات، حيث أن التفاعل والتشاور يساهم في اكتشاف أفكار وحلول مبتكرة قد لا تظهر إذا تم اتخاذ القرارات بشكل منفرد من قبل القائد. بناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تعزيز أسلوب القيادة التشاركي داخل المؤسسات، مما يعزز الأداء التنظيمي، ويسهم في تطوير بيئة عمل مرنة وقادرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.

يراعي القائد آراء الموظفين عند التخطيط ووضع الأهداف					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أرفض	25	16.2	16.2	16.2
	أرفض بشدة	27	17.5	17.5	33.8
	أوافق	56	36.4	36.4	70.1
	أوافق بشدة	25	16.2	16.2	86.4
	لا أوافق ولا أرفض	21	13.6	13.6	100.0
	Total	154	100.0	100.0	

جدول 20: الوصف الإحصائي لمراعاة القائد آراء الموظفين عند التخطيط ووضع الأهداف.



رسم توضيحي 21: التمثيل البياني لمراعاة القائد آراء الموظفين عند التخطيط ووضع الأهداف.

- تحليل الموثوقية والمصدقية للبيانات

تظهر ملخص معالجة الحالة (Case Processing Summary) أن البيانات التي تم جمعها تشمل 154 حالة صالحة بالكامل، والتي تمثل 100% من الحالات المدروسة. لا توجد أي حالات تم استبعادها من التحليل، مما يعني أن جميع البيانات التي تم جمعها تم استخدامها بشكل كامل في التحليل الإحصائي. هذه النتيجة تشير إلى أنه لم يكن هناك أي نقص أو استبعاد لأي من البيانات، وهو أمر إيجابي يؤكد أن التحليل استند إلى قاعدة بيانات متكاملة ومنظمة.

بالنسبة إلى إحصائيات الموثوقية (Reliability Statistics)، تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لتقييم درجة الاتساق الداخلي للأداة المستخدمة في جمع البيانات. وفقاً للنتائج، بلغ كرونباخ ألفا قيمة 0.821، مما يعتبر مؤشراً جيداً على موثوقية البيانات والأداة المستخدمة، حيث تعتبر القيم التي تتراوح بين 0.7 و0.9 في خانة "الجيد جداً"، مما يعني أن الأداة توفر درجة عالية من الاتساق بين الأسئلة أو العناصر المكونة للأداة. بالإضافة إلى ذلك، تم حساب كرونباخ ألفا بناءً على العناصر المعيارية (Cronbach's Alpha Based on Standardized Items)، والتي أظهرت قيمة 0.888. هذه القيمة تشير إلى اتساق أعلى عند استخدام العناصر المعيارية، مما يعزز من مصداقية البيانات. كما يظهر أن الأداة تحتوي على 19 عنصراً تم تقييمهما، مما يعني أن عدد العناصر المستخدم في التحليل كافٍ للحصول على نتائج موثوقة ودقيقة. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن البيانات التي تم جمعها والمستخدم في هذه الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الموثوقية، مما يعزز من مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها.

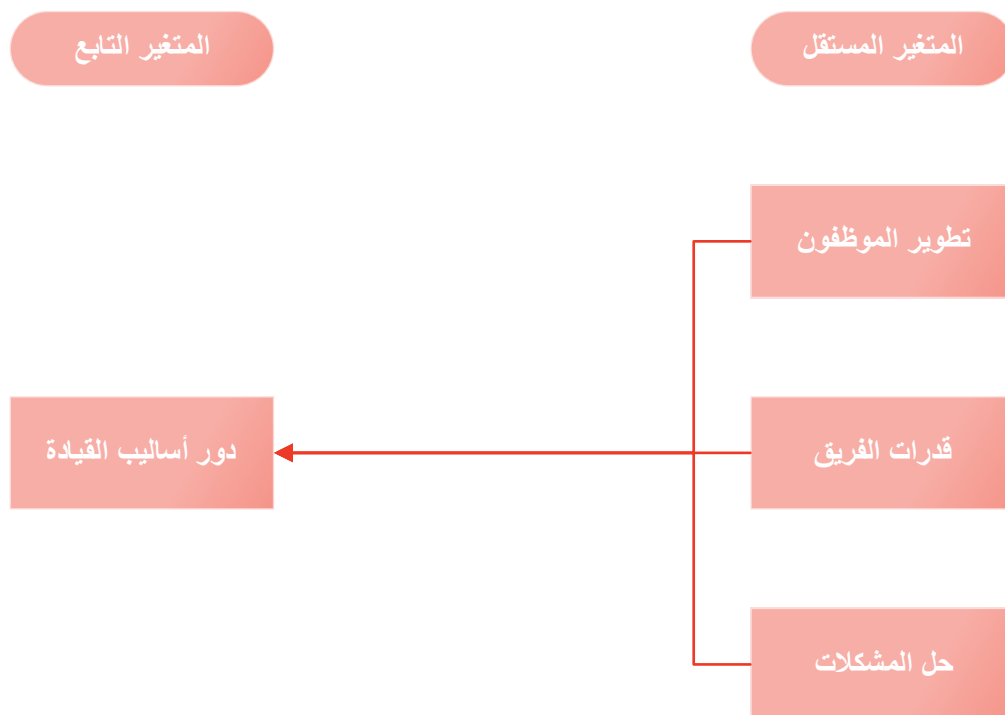
Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	154	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	154	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 21: ملخص تحليل البيانات.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.821	.888	19

جدول 22: مصداقية وموثوقية البيانات.

- متغيرات الدراسة



رسم توضيحي 22: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

- تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

1. دور أساليب القيادة في تطوير قدرات الموظفين.

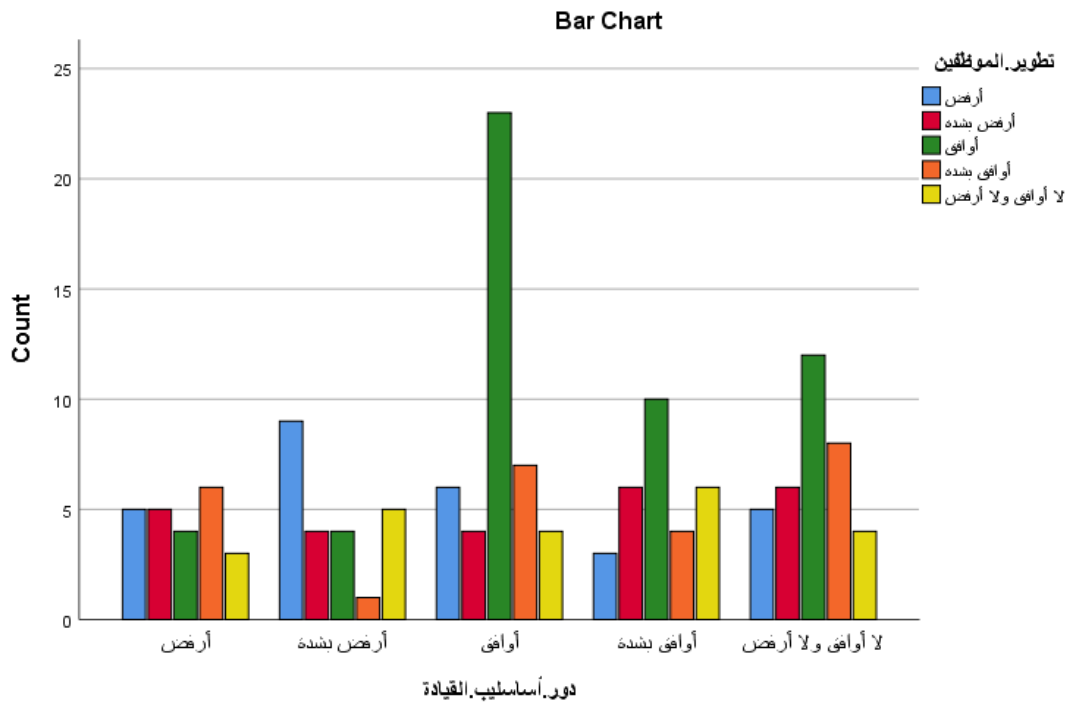
تشير نتائج اختبار Chi-Square (كاي تربيع) إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين أساليب القيادة وتطوير قدرات الموظفين، حيث أظهرت القيمة المحسوبة لاختبار Pearson Chi-Square قيمة قدرها 24.644 مع 4 درجات حرية والقيمة الاحتمالية (Asymptotic Significance) التي كانت 0.076، وهي أعلى من مستوى الدلالة التقليدي 0.05، مما يعني أنه لا يمكن رفض فرضية العدم (أي عدم وجود علاقة قوية بين المتغيرين) على مستوى الدلالة 0.05. وبالإضافة إلى ذلك، أظهر اختبار Likelihood Ratio قيمة 24.590 بنفس درجات الحرية والقيمة الاحتمالية كانت 0.077، مما يكرر نفس النتيجة ويعزز من عدم وجود علاقة قوية أو دالة إحصائية بين الأساليب القيادية وتطوير قدرات الموظفين. كما تم إجراء اختبار Linear-by-Linear Association الذي أظهر قيمة 1.177 مع درجة حرية واحدة، وكانت القيمة الاحتمالية 0.278، مما يشير إلى أنه لا توجد علاقة خطية بين الأسلوب القيادي وتطوير قدرات الموظفين. من جهة أخرى، تم الإشارة إلى أن 11 خلية (44%) في جدول اختبار كاي تربيع تحتوي على قيم متوقعة أقل من 5، مما قد يؤثر على صحة

اختبار كاي تربيع في هذه الحالة. وبالتالي، يمكن استنتاج أن الأساليب القيادية قد لا تكون العامل الرئيسي أو المؤثر الوحيد في تطوير قدرات الموظفين وفقاً لهذه البيانات، وأنه من المحتمل وجود عوامل أخرى تؤثر في هذه العلاقة أو أن البيانات الحالية قد تحتاج إلى مزيد من التحليل أو استخدام اختبارات إحصائية أكثر ملاءمة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	24.644 ^a	4	.076
Likelihood Ratio	24.590	4	.077
Linear-by-Linear Association	1.177	1	.278
N of Valid Cases	154		

a. 11 cells (44.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.29.

جدول 23: اختبار كاي اسكوير لدور أساليب القيادة في تطوير قدرات الموظفين.



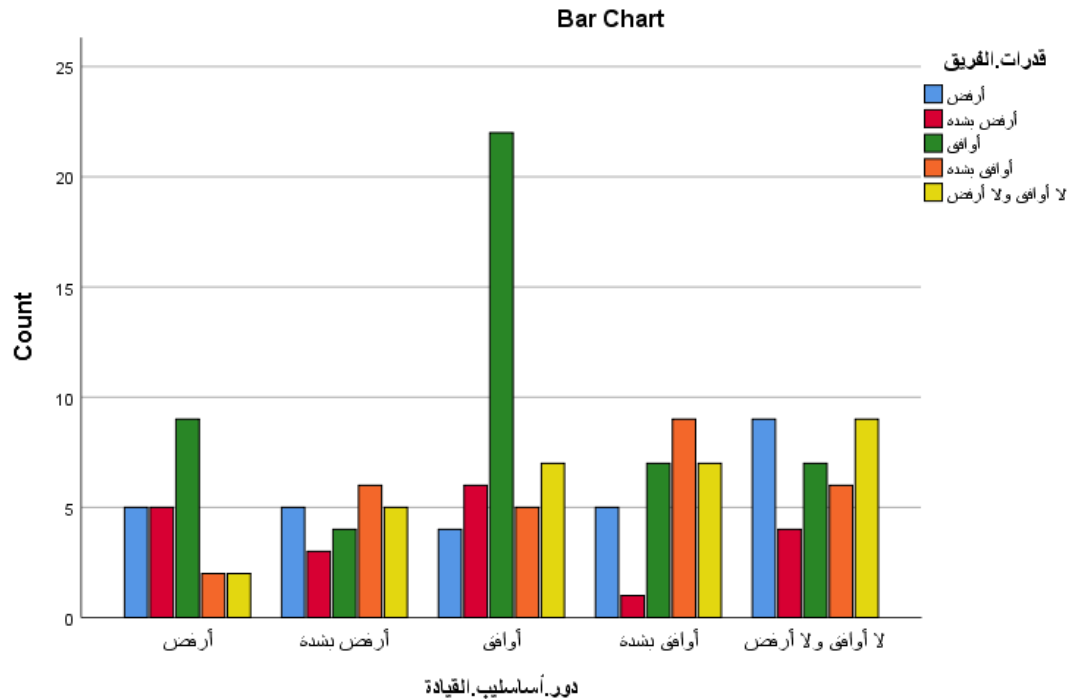
رسم توضيحي 23: المقاييس المتمثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور أساليب القيادة في تطوير قدرات الموظفين

2. دور أساليب القيادة في تطوير قدرات الفريق.

تشير نتائج اختبار Chi-Square (كاي تربيع) الذي تم إجراؤه لتحليل دور أساليب القيادة في تطوير قدرات الفريق إلى أن القيمة المحسوبة لاختبار Pearson Chi-Square بلغت 24.013 مع 3 درجات حرية والقيمة الاحتمالية (Asymptotic Significance) كانت 0.089، وهي أعلى من مستوى الدلالة التقليدي 0.05. هذا يعني أنه لا يمكن استبعاد فرضية العدم بشكل قاطع، أي أن هناك دليلاً ضعيفاً على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة وتطوير قدرات الفريق. كما تم إجراء اختبار Likelihood Ratio، الذي أظهر قيمة 24.818 بنفس درجات الحرية (3) وكانت القيمة الاحتمالية 0.073، مما يعزز نفس النتيجة ويشير إلى عدم وجود علاقة قوية أو دالة إحصائية بين الأساليب القيادية وتطوير قدرات الفريق على مستوى 0.05. في نفس السياق، أظهر اختبار Linear-by-Linear Association قيمة 1.604 مع درجة حرية واحدة، وكانت القيمة الاحتمالية 0.205، مما يدل على عدم وجود علاقة خطية ذات دلالة بين المتغيرين. تجدر الإشارة إلى أن 10 خلايا (40%) في جدول اختبار كاي تربيع تحتوي على قيم متوقعة أقل من 5، وهو ما قد يؤثر على موثوقية نتائج اختبار كاي تربيع في هذه الحالة. بناءً على هذه النتائج، يمكن القول أن الأساليب القيادية في هذه العينة قد لا تكون لها تأثير قوي أو مباشر على تطوير قدرات الفريق، وربما تكون هناك عوامل أخرى تلعب دوراً أكبر في تحسين أداء الفريق وتطوير قدراته.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	24.013 ^a	3	.089
Likelihood Ratio	24.818	3	.073
Linear-by-Linear Association	1.604	1	.205
N of Valid Cases	154		
a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.84.			

جدول 24: اختبار كاي اسكوير لدور أساليب القيادة في تطوير قدرات الفريق.



رسم توضيحي 24: المقاييس المتماثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور أساليب القيادة في تطوير قدرات الفريق.

- دور أساليب القيادة في حل المشكلات داخل المنظمة.

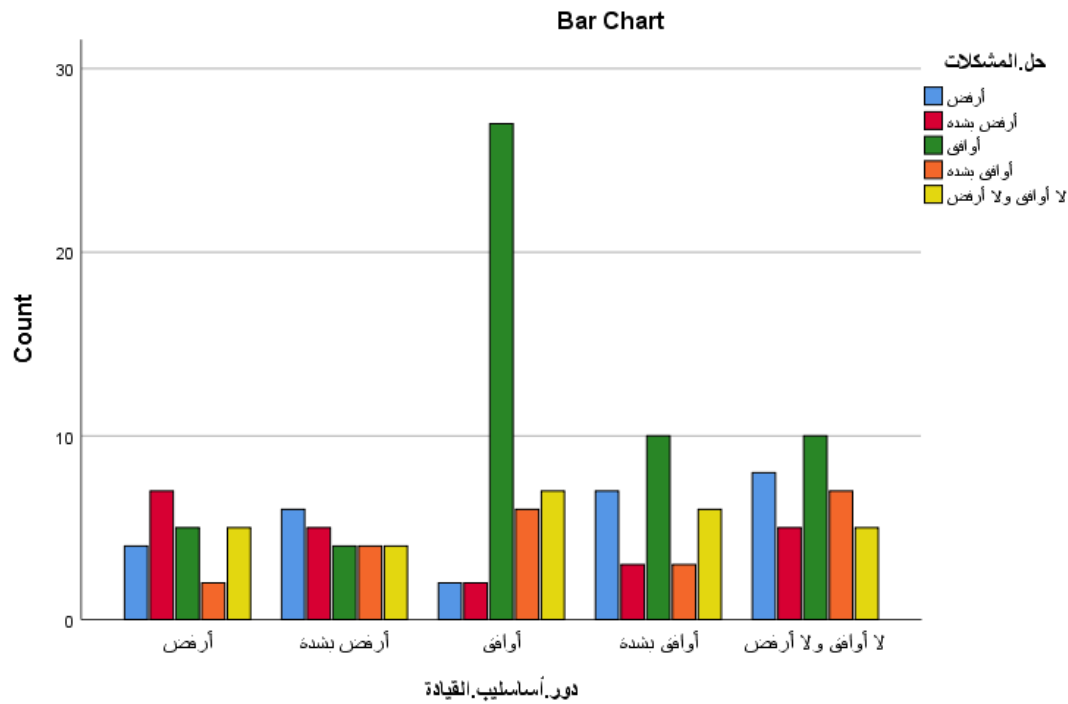
تشير نتائج اختبار Chi-Square (كاي تربيع) لدور أساليب القيادة في حل المشكلات داخل المنظمة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية وقدرة المنظمة على حل المشكلات، حيث أظهرت القيمة المحسوبة لاختبار Pearson Chi-Square قيمة 29.076 مع 4 درجات حرية والقيمة الاحتمالية (Asymptotic Significance) بلغت 0.023، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتاد 0.05، مما يشير إلى أن الأساليب القيادية تؤثر بشكل دال على كيفية معالجة المنظمة للمشكلات. كما دعم اختبار Likelihood Ratio هذه النتيجة بقيمة 30.087 والقيمة الاحتمالية 0.018، مما يؤكد على وجود تأثير ملموس للأسلوب القيادي في حل المشكلات. ولكن عند النظر في اختبار Linear-by-Linear Association، الذي أظهر قيمة 0.002 مع درجة حرية واحدة والقيمة الاحتمالية 0.963، نجد أن العلاقة بين الأسلوب القيادي وحل المشكلات ليست خطية بشكل واضح، مما قد يشير إلى أن العلاقة تعتمد على عوامل أخرى أو أن الأساليب القيادية تؤثر بشكل غير خطي على القدرة على حل المشكلات. إضافة إلى ذلك، تم الإشارة إلى أن 10% (40%) في جدول اختبار كاي تربيع تحتوي على قيم متوقعة أقل من 5، وهو ما قد يؤثر على موثوقية النتائج إلى حد ما. ومع ذلك، فإن القيم الاحتمالية المنخفضة في اختبارات Pearson Chi-Square وLikelihood Ratio تشير إلى أن الأساليب القيادية تلعب دورًا مهمًا في

تعزيز قدرة المنظمة على حل المشكلات بشكل فعال. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن تحسين الأساليب القيادية داخل المنظمة يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التنظيمية في مواجهة المشكلات والتحديات.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	29.076 ^a	4	.023
Likelihood Ratio	30.087	4	.018
Linear-by-Linear Association	.002	1	.963
N of Valid Cases	154		

a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.29.

جدول 25: اختبار كاي اسكوير لدور أساليب القيادة في حل المشكلات داخل المنظمة.



رسم توضيحي 25: المقاييس المتمثلة في تحليل الجداول المتقاطعة لدور أساليب القيادة في حل المشكلات داخل المنظمة

- تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تشير نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) إلى أنه تم استخدامه لتحليل العلاقة بين عدة متغيرات مستقلة (مثل تطوير الموظفين، قدرات الفريق، وحل المشكلات) وتأثيرها على المتغير التابع "دور أساليب القيادة". من خلال تحليل مربع التباين (Mean Square) وقيمة F في جدول ANOVA، نجد أن مربع التباين الناتج عن الانحدار (Regression) بلغ 2.367 بينما كانت مربع التباين الناتج عن البقايا (Residual) 1.771. بناءً على هذه القيم، أظهرت قيمة F التي بلغت 1.336 أن هناك علاقة ضعيفة نسبيًا بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. إضافةً إلى ذلك، كانت القيمة الاحتمالية 0.204 (Sig.)، وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أنه لا يوجد تأثير دال إحصائيًا للمجموعة المدروسة على المتغير التابع. بمعنى آخر، لا توجد دلائل قوية تدعم فرضية أن تطوير الموظفين، قدرات الفريق، أو حل المشكلات يؤثر على دور أساليب القيادة في المنظمة وفقًا لهذه النتائج.

تم أيضًا استخدام نموذج بايز لتحليل البيانات. أظهرت نتائج نموذج بايز أن قيمة Bayes Factor كانت 0.000، مما يدل على أن النموذج لا يقدم دليلًا قويًا لدعم وجود تأثير كبير مقارنة بالنموذج الفارغ (الذي لا يحتوي على متغيرات مستقلة). وعلاوة على ذلك، كانت قيمة معامل الارتباط 0.320 (R)، مما يشير إلى وجود ارتباط ضعيف بين المتغيرات المستقلة (تطوير الموظفين، قدرات الفريق، وحل المشكلات) والمتغير التابع "دور أساليب القيادة". كما بلغ مربع الارتباط التربيعي (R Square) 0.102، مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر فقط 10.2% من التباين في المتغير التابع، وهو أمر يشير إلى أن العوامل الأخرى قد تكون أكثر تأثيرًا في تحديد دور أساليب القيادة في المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، كانت قيمة R المعدلة (Adjusted R Square) 0.026، وهي تشير إلى أن النموذج لا يعكس بشكل جيد التباين الناتج عن المتغيرات المدروسة. وأخيرًا، كانت الخطأ المعياري للتقدير 1.33 (Std. Error of the Estimate)، مما يشير إلى أن هناك تقلبًا كبيرًا في تقديرات النموذج. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن النموذج المستخدم لا يوفر تفسيرًا قويًا للمتغير التابع، وقد يكون من الضروري إدخال عوامل أخرى لتحسين دقة التوقعات والتفسيرات.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	28.406	12	2.367	1.336	.204
Residual	249.750	141	1.771		
Total	278.156	153			
a. Dependent Variable: دور أساليب القيادة					
b. Model: (Intercept), تطوير الموظفين, قدرات الفريق, حل المشكلات					

جدول 26: تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة.

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.000	.320	.102	.026	1.33
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), حل المشكلات, قدرات الفريق, تطوير الموظفين				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 27: ملخص نموذج عامل بايز^{ب.ب.}

تتناول الدراسة المقارنة لتأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي عدة محاور أساسية تهدف إلى استكشاف كيف تؤثر أساليب القيادة المختلفة على قدرة المنظمة في تحسين الأداء، مع التركيز على جوانب متعددة مثل تطوير الموظفين، قدرات الفريق، حل المشكلات، ودور أساليب القيادة في تعزيز العمل الجماعي.

أظهرت النتائج أن الأساليب القيادية التي تشجع التحفيز والإلهام تعد من العوامل الأساسية التي تساهم في تطوير الموظفين. فقد كانت استجابات المشاركين تشير إلى أن القائد الذي يُظهر دعمًا قويًا ويعمل على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف مشتركة، يعتبر أكثر فعالية في تحسين مستوى أداء الأفراد في المنظمة. ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن بعض الأساليب القيادية قد تكون أكثر تركيزًا على الأهداف الحالية دون السعي إلى التطوير المستدام، وهو ما قد يحد من التأثير طويل الأمد على تطور المهارات.

من خلال التحليل الإحصائي الذي أُجري باستخدام اختبار Chi-Square، تبين أن الأساليب القيادية التي تركز على تعزيز قدرات الفريق ليست ذات تأثير قوي وفقًا للنتائج. حيث لم تظهر البيانات ارتباطًا ذا دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة وقدرة الفريق على التطور، وهو ما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى قد تلعب دورًا أكبر في تحسين أداء الفريق. ربما يكون تفاعل الفريق وتنوع المهارات أحد العوامل المؤثرة التي لم يتم حسابها في هذه الدراسة.

أما بالنسبة لتأثير الأساليب القيادية في حل المشكلات داخل المنظمة، فقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا ملحوظًا للأسلوب القيادي في تعزيز قدرة المنظمة على حل المشكلات بشكل فعال. من خلال اختبارات Chi-Square وLikelihood Ratio، تبين أن الأساليب القيادية التي تشجع على التفكير الجماعي وتبادل الآراء تساهم في تحسين مهارات حل المشكلات لدى الفرق داخل المنظمة. إلا أن الاختبار أظهر أيضًا وجود بعض القيم المتوقعة المنخفضة في التحليل، مما قد يضعف الدلالة الإحصائية في بعض الحالات.

بينت نتائج اختبار ANOVA أن هناك تباينًا غير دال إحصائيًا بين أساليب القيادة والأداء التنظيمي، حيث كانت قيمة F منخفضة جدًا مقارنة بالقيمة الحرجة، مما يشير إلى أن الأساليب القيادية المستخدمة في الدراسة لم تكن المؤثر الأساسي في تحسين الأداء التنظيمي. قد يكون ذلك بسبب تعدد العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، مثل الهيكل التنظيمي، والبيئة الثقافية، والدعم التكنولوجي، ما يحد من قدرة أسلوب القيادة على إحداث تغيير ملحوظ في الأداء. أظهرت الدراسة أن بعض أساليب القيادة قد تساهم في تحسين بيئة العمل بشكل عام، مثل الأساليب التي تشجع على تبادل الآراء وخلق بيئة تشاركية. ومع ذلك، يبدو أن الأساليب التي تركز فقط على تحقيق النتائج السريعة قد

تفتقر إلى القدرة على إنشاء بيئة تحفيزية ومستدامة. كما أن نتائج نموذج بايز أظهرت أن النموذج الذي تم تطبيقه لم يكن قادرًا على التنبؤ بشكل كبير بالأداء التنظيمي، ما يعني أن التأثير الفعلي للأساليب القيادية في بيئة العمل قد يتطلب مزيدًا من الدراسة والتحليل باستخدام أدوات أخرى.

الخاتمة

تهدف هذه الدراسة المقارنة إلى فحص تأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي في مجموعة من المنظمات. تم تحليل تأثير الأساليب القيادية على جوانب متنوعة من الأداء مثل تطوير الموظفين، قدرات الفريق، حل المشكلات، وغيرها من المتغيرات المرتبطة. بعد تحليل البيانات، تم الوصول إلى عدة نتائج هامة التي توفر رؤى قيمة حول العلاقة بين أساليب القيادة والأداء التنظيمي، ولفهم هذه النتائج في سياقها الأوسع، يجب النظر في الاستنتاجات التالية: تبين من خلال نتائج الدراسة أن الأساليب القيادية التي تركز على تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة تعتبر ذات تأثير إيجابي في تحسين مستوى التطوير المهني للموظفين. وعلى الرغم من ذلك، أظهرت بعض النتائج أن بعض الأساليب قد تركز على الأداء الفوري دون اهتمام بتطوير مهارات الموظفين بشكل مستدام، مما قد يحد من فعالية هذه الأساليب في تحقيق النمو طويل الأمد. وهذا يشير إلى ضرورة تعزيز أساليب القيادة التي تهتم بالتطوير المستمر والمهارات الشخصية للموظفين.

أظهرت النتائج المتعلقة بتأثير أساليب القيادة على قدرات الفريق أنه لا يوجد تأثير واضح ودال إحصائيًا في بعض الحالات. بالرغم من أن الأساليب التي تركز على العمل الجماعي والتعاون قد تبدو ضرورية لتحسين قدرات الفريق، إلا أن النتائج تشير إلى أن العوامل المؤثرة في تطوير الفريق قد تكون أكثر تنوعًا، مثل تفاعل الأفراد وتنوع الخبرات والمهارات داخل الفريق. وهذا يستدعي ضرورة مزيد من البحث لفهم العوامل الأخرى التي قد تكون أكثر تأثيرًا على قدرة الفرق في العمل الجماعي.

تعتبر أساليب القيادة التي تشجع التفكير الجماعي، وتبادل الآراء، والتفاعل بين الموظفين أحد الأساليب المهمة التي تساهم في تحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات بشكل فعال. وقد أظهرت الدراسة أن الأساليب القيادية التي تحفز الابتكار والتفكير النقدي تساعد في تحسين الأداء التنظيمي، خاصة في مواجهة التحديات المعقدة. ومع ذلك، فإن بعض النتائج كانت تشير إلى أن هناك تأثيرات ضعيفة في بعض الأحيان، مما يشير إلى أنه قد تكون هناك عوامل أخرى تتداخل في هذا السياق مثل الثقافة التنظيمية أو الهيكل الإداري.

كانت نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) قد أظهرت أن هناك تباينًا ضعيفًا في العلاقة بين أساليب القيادة والأداء التنظيمي بشكل عام. لم تظهر بعض الأساليب القيادية نتائج واضحة، مما يثير التساؤل حول ما إذا كانت هناك أساليب قيادة أخرى قد تكون أكثر تأثيرًا في بيئات عمل مختلفة. علاوة على ذلك، أظهرت نتائج نموذج Bayes أن النموذج

المستخدم في الدراسة لم ينجح في تقديم تفسيرات قوية للأداء التنظيمي، مما يشير إلى أن المتغيرات الأخرى قد تلعب دورًا رئيسيًا في تحديد الأداء التنظيمي بجانب أسلوب القيادة.

تعد هذه الدراسة خطوة مهمة نحو فهم العلاقة بين أساليب القيادة والأداء التنظيمي، ولكن هناك العديد من القيود التي يجب أخذها بعين الاعتبار. فقد أظهرت النتائج أن بعض الأساليب القيادية قد لا تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي، وبالتالي قد تكون هناك حاجة لدراسات مستقبلية تركز على تحليل تأثير العوامل الأخرى مثل الثقافة المؤسسية، أساليب التدريب، أو التفاعل بين الفرق. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك حاجة لتطبيق نماذج إحصائية أخرى أو بيانات إضافية لفهم العلاقة بين الأساليب القيادية والأداء التنظيمي بشكل أفضل.

نظرًا للنتائج التي تم التوصل إليها، يمكن التوصية بتنفيذ برامج تدريبية موجهة لتحسين أساليب القيادة التي تشجع على الابتكار والتفاعل الجماعي في حل المشكلات. كذلك، يجب على القادة في المنظمات أن يسعى إلى تبني أساليب قيادة تشجع على التطوير المستدام للموظفين وتعزز قدراتهم بشكل مستمر. في الوقت ذاته، يجب أن تُؤخذ العوامل البيئية والثقافية بعين الاعتبار عند تحديد الأسلوب القيادي الأنسب.

التوصيات

بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة المقارنة حول تأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي، يمكن تقديم عدة توصيات تهدف إلى تعزيز فعالية أساليب القيادة في تحسين الأداء التنظيمي. وفيما يلي أهم التوصيات المستخلصة من نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج أن الأساليب القيادية التي تركز على تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة تؤثر إيجابيًا على تطوير المهارات وتحسين الأداء. لذا يُوصى بتبني أساليب قيادة تشجع على التحفيز المستمر وتوفير فرص للتعليم والنمو المهني. ينبغي أن تركز هذه الأساليب على تطوير الموظفين بشكل مستدام وليس فقط على تحقيق أهداف قصيرة المدى. علاوة على ذلك، يجب على القادة تبني استراتيجيات واضحة لتحفيز الموظفين على الابتكار والتطوير الشخصي بما يتماشى مع أهداف المنظمة.
- بناءً على نتائج الدراسة التي أظهرت تأثيرًا ضعيفًا للأساليب القيادية على قدرات الفريق، يُوصى بتبني أساليب قيادة تركز بشكل أكبر على بناء فرق فعالة وتعزيز التعاون بين الموظفين. يجب على القادة استخدام أساليب تشجع على العمل الجماعي وتبادل الآراء والأفكار داخل الفريق. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم ورش عمل جماعية، تدريب الموظفين على العمل الجماعي، وتعزيز بيئة تشجع على التعاون والتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة.
- أظهرت الدراسة أهمية الأساليب القيادية التي تشجع على التفكير النقدي وحل المشكلات بشكل جماعي. لذا يُوصى بتدريب القادة على تبني أساليب تحفز الموظفين على التفكير النقدي وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المنظمة. كما ينبغي أن تشجع هذه الأساليب على تبادل الأفكار والحلول بين الموظفين وتحفيزهم على التفكير خارج الصندوق. يمكن للقادة أيضًا تشجيع فرق العمل على استخدام أساليب تحليل المشكلات من خلال التفكير المنهجي والبحث عن حلول فعالة.
- من النتائج التي تم الوصول إليها، تبين أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعزز من التفاعل بين الموظفين وتساهم في تحسين بيئة العمل. لذا يُوصى بتبني أساليب قيادة تشجع الموظفين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف. يمكن للقادة تعزيز بيئة تشاركية من خلال منح الموظفين فرصة للتعبير عن آرائهم والمساهمة في اقتراح الحلول والتوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

- بناءً على نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) التي أظهرت تبايناً ضعيفاً بين الأساليب القيادية والأداء التنظيمي، يُوصى بالتحقق من ملائمة الأساليب القيادية المستخدمة لاحتياجات المنظمة وظروف العمل. قد يكون من المفيد أن تقوم المنظمات بتقييم أسلوب القيادة المتبع بشكل دوري للتأكد من كفاءته ومدى تأثيره على تحسين الأداء. يمكن أن تكون الأساليب القيادية أكثر فعالية عندما تُعدل لتناسب بيئة العمل والظروف الثقافية والإدارية الخاصة بكل منظمة.
- نظراً لأن الدراسة الحالية أظهرت أن هناك بعض القيود في تفسير العلاقة بين أساليب القيادة والأداء التنظيمي، يُوصى بإجراء دراسات مستقبلية تأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الأداء التنظيمي. ينبغي أن تشمل الدراسات المستقبلية تحليل تأثير العوامل الثقافية، الهيكل التنظيمي، والبيئة التكنولوجية على فعالية الأساليب القيادية. كما يمكن النظر في استخدام أدوات تحليلية متقدمة مثل النماذج الإحصائية المتقدمة لدراسة هذه العوامل بشكل أعمق.
- استناداً إلى نتائج الدراسة، يُوصى بالاستثمار في برامج تدريبية موجهة لتحسين مهارات القادة في التعامل مع فرق العمل، وتحفيز الموظفين، وحل المشكلات. يجب أن تشمل هذه البرامج تطوير مهارات القادة في التفكير الاستراتيجي، القيادة التشاركية، وإدارة الأزمات. كما ينبغي أن يتم تزويد القادة بالمعرفة والمهارات اللازمة لتطبيق أساليب قيادة مرنة تتناسب مع احتياجات المنظمة وتحقق نتائج فعالة.
- من خلال تعزيز بيئة العمل التشاركية، يُوصى بتطوير أساليب قيادية تضمن وجود شفافية في اتخاذ القرارات والتواصل الفعال بين القادة والموظفين. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرارات وأن آرائهم محل اهتمام، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز الثقة في القيادة وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

المراجع

- المراجع العربية:

الشهري, و. ب. (2023). تأثير القيادة وأبعادها على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية: التأثير المثالي، رعاية الأفراد، التحفيز العقلي، الحفز الإلهامي . Retrieved from https://aja.journals.ekb.eg/article_287939_578a2fb7e2926f7603e7f68ce711ed8c.pdf

عباس, ع. س. (2024). تأثير القيادة الادارية الناجحة في الاداء التنظيمي: دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في مصفى الدورة .

Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/381846816_tathyr_alqyadt_aladaryt_alnajht_fy_alada_altnzymy_drast_ttbyqyt_lara_alqyadat_allya_fy_msfy_aldwrtThe_impact_of_successful_administrative_leadership_on_organizational_performance

- المراجع الأجنبية:

Abdulhasanova, R. (2024). Leadership Styles and Their Impact on Organizational Performance.

Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/385006607_Leadership_Styles_and_Their_Impact_on_Organizational_Performance

Addin, N. T. (2020). THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE A REVIEW. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/346483351_THE_RELATIONSHIP_BETWEEN_THE_LEADERSHIP_AND_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE_A_REVIEW

Adebajo, B. A. (2023). Introduction to Descriptive statistics. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/374981645_Introduction_to_Descriptive_statistics

Aldaeri, J. (2025). The Impact of Leadership Styles on Organizational Performance in INGOs Yemen.

Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/389031495_The_Impact_of_Leadership_Styles_on_Organizational_Performance_in_INGOs_Yemen

Chauhan, S. (2018). A comparative analysis of the impact of leadership style on organizational performance in the private and public sectors Banks. Retrieved from

<http://psychologyandeducation.net/pae/index.php/pae/article/view/7816>

Cherry, K. (2022). How a Transactional Leadership Style Works. Retrieved from

<https://www.verywellmind.com/what-is-transactional-leadership-2795317>

Cote, C. (2023). Why Problem-Solving Skills Are Essential for Leaders in Any Industry. Retrieved from

<https://online.hbs.edu/blog/post/problem-solving-in-business>

Eduzor, N. (2024). Leadership Styles and Organizational Performance: Examining the Impact of Transformational Leadership on Employee Engagement and Business Success. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/377588570_Leadership_Styles_and_Organizational_Performance_Examining_the_Impact_of_Transformational_Leadership_on_Employee_Engagement_and_Business_Success

Emhemad, G. H. (2023). A COMPARATIVE ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLES: IMPLICATIONS FOR ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND EMPLOYEE SATISFACTION. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/375641394_A_COMPARATIVE_ANALYSIS_OF_LEADERSHIP_STYLES_IMPLICATIONS_FOR_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE_AND_EMPLOYEE_SATISFACTION

Jami, M. (2018). THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP STYLES IN DECISION MAKING PROCESS: A RESEARCH IN CHARITY ORGANIZATIONS IN IRAQ. Retrieved from

[337874412_THE_IMPORTANCE_OF_LEADERSHIP_STYLES_IN_DECISION_MAKING_PROCESS_A_RESEARCH_IN_CHARITY_ORGANIZATIONS_IN_IRAQ](https://www.researchgate.net/publication/337874412_THE_IMPORTANCE_OF_LEADERSHIP_STYLES_IN_DECISION_MAKING_PROCESS_A_RESEARCH_IN_CHARITY_ORGANIZATIONS_IN_IRAQ)

- Kaundinya, K. B. (2024). Organizational theory – a three-dimensional tool to analyze and enhance collaboration in healthcare systems. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jbsed-09-2022-0105/full/html>
- Kenton, W. (2025). Servant Leadership: Characteristics, Pros and Cons, Example. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/s/servant-leadership.asp>
- Khan, H. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. Retrieved from <https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Liu, B. (2024). Authoritarian leadership in projects: An integrated model to understand the team members' task and innovative performance. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666721524000474>
- Liu, Y. (2024). The effect of leadership styles on employee's performance in Ethiopian sports organizations with mediating and moderating roles. Retrieved from <https://www.nature.com/articles/s41598-024-81788-y>
- Maalouf, G. (2019). Effects of collaborative leadership on organizational performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/330527571_Effects_of_collaborative_leadership_on_organizational_performance
- Mehrad, A. (2025). Comparative Study on Leadership Styles and Customer Behavior: Environmentalist and Non-Environmentalist Students, Barcelona, Spain. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388641513_Comparative_Study_on_Leadership_Styles_and_Customer_Behavior_Environmentalist_and_Non-Environmentalist_Students_Barcelona_Spain
- Mengyue, J. (2023). THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN FOSTERING INNOVATION AND EMPLOYEE HAPPINESS IN THE WORKPLACE. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/375641917_THE_ROLE_OF_TRANSFORMATIONAL_LEADERSHIP_IN_FOSTERING_INNOVATION_AND_EMPLOYEE_HAPPINESS_IN_THE_WORKPLACE
- Mukhaini, S. A. (2025). The Effect of Leadership Style on Organizational Performance in Oman. Retrieved from <https://rsisinternational.org/journals/ijriss/articles/the-effect-of-leadership-style-on-organizational-performance-in-oman/>
- MWAANGA, E. M. (2025). A Comparative Study of the Impact of Different Leadership Styles on Organizational Performance: A Case of Infratel Zambia. Retrieved from <https://research.unilus.ac.zm/items/b488cf0b-10b3-4e02-861c-3dbec73cbd67>
- Rajharia, P. (2022). Leadership Style and Organisational Success. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/359800902_Leadership_Style_and_Organisational_Success
- Riisla, K. (2021). Building Cohesive Teams—The Role of Leaders' Bottom-Line Mentality and Behavior. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/353346569_Building_Cohesive_Teams-The_Role_of_Leaders'_Bottom-Line_Mentality_and_Behavior
- Ritonga, S. (2024). The Influence of Leadership Style, Motivation and Work Discipline as Intervening Variables on Employee Performance (Case Study at Securities Company). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/377422438_The_Influence_of_Leadership_Style_Motivation_and_Work_Discipline_as_Intervening_Variables_on_Employee_Performance_Case_Study_at_Securities_Company
- Rodić, M. (2021). Leadership style and employee readiness: Basic factors of leadership efficiency. Retrieved from

- https://www.researchgate.net/publication/351791108_Leadership_style_and_employee_readiness_Basic_factors_of_leadership_efficiency
- Sewsankar, G. (2024). A Comparative Analysis of Leadership Styles on Organizational Performance in the Airline Industry. Retrieved from <https://www.ijisrt.com/a-comparative-analysis-of-leadership-styles-on-organizational-performance-in-the-airline-industry>
- Shafiu, A. M. (2019). The Impact of Leadership on Organizational Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/364104969_The_Impact_of_Leadership_on_Organizational_Performance
- Simani, I. W. (2022). Transactional and Transformational Leadership Styles, Sensing, Seizing, and Configuration Dynamic Capabilities in Kenyan Firms. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/362788883_Transactional_and_Transformational_Leadership_Styles_Sensing_Seizing_and_Configuration_Dynamic_Capabilities_in_Kenyan_Firms
- Singh, P. (2024). Navigating healthcare leadership: Theories, challenges, and practical insights for the future. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11722716/>
- Verawati, D. M. (2020). Effective Leadership: From The Perspective of Trait Theory and Behavior Theory. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/346122444_Effective_Leadership_From_The_Perspective_of_Trait_Theory_and_Behavior_Theory
- Yellapu, V. (2018). Descriptive statistics. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/327496870_Descriptive_statistics
- Zanabazar, A. (2023). The Impact of Leadership Styles on Employee Loyalty and Engagement. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372692929_The_Impact_of_Leadership_Styles_on_Employee_Loyalty_and_Engagement

الملاحق

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	عليا شهادة	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة
					2- أسئلة الاستبيان
أوافق بشدة	أوافق	ولا أرفض لا أوافق	لا أوافق	بشدة لا أوافق	يعمل القائد على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق رؤية مشتركة.
أوافق بشدة	أوافق	ولا أرفض لا أوافق	لا أوافق	بشدة لا أوافق	يشجع القائد على الابتكار والتفكير خارج الصندوق.
أوافق بشدة	أوافق	ولا أرفض لا أوافق	لا أوافق	بشدة لا أوافق	يدعم القائد تطوير الموظفين مهنيًا وشخصيًا.
أوافق بشدة	أوافق	ولا أرفض لا أوافق	لا أوافق	بشدة لا أوافق	يعبر القائد عن ثقة عالية في قدرات فريقه.
أوافق بشدة	أوافق	ولا أرفض لا أوافق	لا أوافق	بشدة لا أوافق	يكافئ القائد الموظفين عند تحقيقهم للأهداف المتوقعة.
أوافق بشدة	أوافق	ولا أرفض لا أوافق	لا أوافق	بشدة لا أوافق	يركز القائد على الإنجاز مقابل المكافأة بشكل مباشر.
أوافق بشدة	أوافق	ولا أرفض لا أوافق	لا أوافق	بشدة لا أوافق	يتم حل المشكلات بشكل رسمي وتدرجي دون تدخل كبير من القائد.
أوافق بشدة	أوافق	ولا أرفض لا أوافق	لا أوافق	بشدة لا أوافق	يسعى القائد إلى الحفاظ على الأداء دون السعي الكبير للتطوير.
أوافق بشدة	أوافق	ولا أرفض لا أوافق	لا أوافق	بشدة لا أوافق	يتخذ القائد جميع القرارات دون الرجوع إلى فريق العمل.
أوافق بشدة	أوافق	ولا أرفض لا أوافق	لا أوافق	بشدة لا أوافق	لا يُشجع القائد المشاركة في صنع القرار.
أوافق بشدة	أوافق	ولا أرفض لا أوافق	لا أوافق	بشدة لا أوافق	يعتمد القائد على السيطرة والرقابة الصارمة في العمل.
أوافق بشدة	أوافق	ولا أرفض لا أوافق	لا أوافق	بشدة لا أوافق	يُفضل القائد الالتزام الصارم بالتعليمات على الابتكار.
أوافق بشدة	أوافق	ولا أرفض لا أوافق	لا أوافق	بشدة لا أوافق	يشارك القائد فريق العمل في اتخاذ القرارات.
أوافق بشدة	أوافق	ولا أرفض لا أوافق	لا أوافق	بشدة لا أوافق	يشجع القائد على تبادل الآراء والاقتراحات.
أوافق بشدة	أوافق	ولا أرفض لا أوافق	لا أوافق	بشدة لا أوافق	يهتم القائد بتوفير بيئة عمل تشاركية ومحفزة.
أوافق بشدة	أوافق	ولا أرفض لا أوافق	لا أوافق	بشدة لا أوافق	يراعي القائد آراء الموظفين عند التخطيط ووضع الأهداف.

https://docs.google.com/forms/d/12w13DBviiBrLENZdVUSbH38SUsMYmz8_KqVCJN5BM_g/edit

Abstract

This study aims to analyze the impact of different leadership styles on organizational performance in a group of organizations. A quantitative methodology was used to collect and analyze data, with questionnaires administered to a sample of 154 participants from various management levels in several organizations. The study examined leadership styles ranging from motivational leadership, participative leadership, authoritative leadership, and other styles that directly impact organizational performance. The results showed that leadership styles have varying effects on organizational performance. It was found that styles that focus on motivating employees and developing their skills contribute significantly to improving performance. In contrast, some other leadership styles, such as authoritative leadership, showed less impact in enhancing organizational performance. The study also indicated that leadership that encourages participation in decision-making and interaction with employees contributes to improving the work environment and increasing productivity. Based on these findings, the study recommended adopting leadership styles that focus on continuous motivation and professional development of employees, as well as fostering a collaborative work environment that encourages innovation and collective problem-solving. The study also emphasized the importance of training leaders to apply flexible leadership styles that suit the needs of modern organizations.

Keywords: Leadership styles - Organizational performance - Motivational leadership - Participative leadership - Tough leadership - Employee development - Work environment.

Midocean University

College of Management

Specialization in Project management



Title in English

**A Comparative Study of the Impact of Different Leadership Styles on Organizational
Performance**

Prepared by/

Turki AlQahtani

242001341

Supervised by/

Dr.Fayez Aljad

Year

2025