

القيادة الفعالة وأثرها الإيجابي على نشاط العاملين
دراسة تطبيقية لشركة ثبات للمقاولات في الرياض

اعداد الطالب/ نوف غيث الحربي

٢٣٤٠٠١٨١٥

اشراف

د. وليد سليمان

د. الفيصل عبد الحميد حسن

العام الدراسي

٢٤-٢٣

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر القيادة الفعالة في تحسين أداء العاملين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض، وهي إحدى الشركات في القطاع الخاص، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة البحث المكونة من (١٠) موظفين من مختلف الدرجات الوظيفية وتم استخدام الاستبانة كأداة لقياس البحث.

مما لا شك فيه ان من المواضيع العصرية في مجال علم الإدارة والمؤثرة في جزء من الفترة السابقة والحالية الأبحاث التي تخص القيادة وفعاليتها في زيادة كفاءة العاملين ومدى تأثيرها اقتصادياً على المنشأة بشكل عام ومن المعلوم ايضاً كل ما كان القائد فعالاً في منظمته أثر ذلك بلاشك فيه بطريقة إيجابية على نشاط وكفاءة الموظفين في الشركة.

يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة التالية:

- ١- ما هو مفهوم القيادة الفعالة؟
 - ٢- ما هي مهام القائد الفعال، ومهاراته؟
 - ٣- هل تؤثر القيادة الفعالة في نشاط وكفاءة الموظفين في المنظمة بشكل إيجابي؟
- انوه الى انه سوف يتم في هذا الجزء من الملخص إضافة النتائج من توصيات واقتراحات التي وصلت اليها الدراسة والتي من شأنها ان تفيد الباحثين في نفس المجال علوم الإدارة. وتوصلت الدراسة الى وجود العلاقة بين القيادة الفعالة وتحسين الأداء للعاملين في المؤسسات.

Midocean University
College of Management
Department of Management



**Effective Leadership & Positive Impact on Employees Activity in
the work Environment in Thabit Construction Company in
Riyadh City**

Prepared by

Nouf Ghaith Alharbi

234001815

Supervised by

Dr. Walid Soliman

Dr. Alfaisal Abdul-Hameed Hassan

Year 2023-2024

Abstract

The aim of the study is to identify the impact of effective leadership in improving the performance of employees at Thabat Construction Company in Riyadh, which is one of the companies in the private sector. The descriptive analytical method was used on the research sample consisting of (10) employees of various job grades, and the questionnaire will be used as a tool of collecting data of the study.

There is no doubt that one of the modern topics in the field of management science and influential in part of the previous and current period is research related to leadership and its effectiveness in increasing the efficiency of employees and the extent of its economic impact on the establishment in general. It is also known that whatever the leader was effective in his organization, this undoubtedly affected him in a way. Positive impact on the activity and efficiency of employees in the company. The study problem can be formulated through the following questions:

- 1- What is the concept of effective leadership?
- 2- What are the tasks and skills of an effective leader?
- 3- Does effective leadership positively affect the activity and efficiency of employees in the organization?

I note that in this part of the summary, the results of the recommendations and suggestions reached by the study will be added, which will benefit researchers in the same field of management sciences. In recommendation, the leader must have an understanding of human behavior that must know the employee's needs and emotions, and also see his actions and reactions to certain decisions.

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على احسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله الا الله وحده

لا شريك له تعظيماً لشأنه أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي الى رضوانه

صلى الله عليه وعلى اله وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع

نتقدم بالشكر الجزيل

الى الاهل والاحباب الذين شجعوني واعانوني على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح، واكمال

الدراسة وهذا البحث.

كما نوجه بالشكر الجزيل الى المشرفين د. الفيصل عبد الحميد حسن ود. وليد سليمان

لايفاءهم الكبير بالصبر، والتوجيهات العلمية التي لا تقدر بثمن والتي ساهمت بشكل كبير في اكمال

هذا العمل، وكما نتوجه بالشكر الى كل من ساعدني من قريب او من بعيد في إتمام هذا العمل.

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
١	الملخص	٢
٢	Abstract	٤
٣	الشكر والعرفان	٥
٤	الفصل الاول – الاطار العام	٨
٥	مقدمة	٨
٦	٢-١ مشكلة الدراسة	٩
٧	٣-١ اهداف الدراسة	١٠
٨	١١-٣-١ الأهداف العلمية	١٠
٩	٢-٣-١ اهداف عملية	١٠
١٠	٤-١ أهمية الدراسة	١٠
١١	١١-٤-١ الأهمية العلمية	١٠
١٢	٢-٤-١ الأهمية التطبيقية	١٠
١٣	٥-١ أسئلة الدراسة	١١
١٤	٦-١ فروض الدراسة	١١
١٥	٧-١ حدود الدراسة	١٢
١٦	٨-١ متغيرات الدراسة	١٢
١٧	الفصل الثاني- الاطار النظري والدراسات السابقة	١٣
١٨	١-٢ مقدمة	١٣
١٩	٢-٢ طبيعة القيادة	١٣
٢٠	٣-٢ تعريف القيادة الفعّالة	١٣
٢١	١١-٣-٢ أهمية القيادة الفعّالة	١٤
٢٢	٢-٣-٢ سمات ومهارات القيادة الفعّالة	١٥
٢٣	٣-٣-٢ خصائص القائد الفعال	١٥
٢٤	٤-٢ مفهوم الأداء الإداري	١٦
٢٥	١١-٤-٢ عناصر الأداء الإداري	١٦
٢٦	٢-٤-٢ العوامل المؤثرة في تحقيق جودة الأداء الإداري	١٦
٢٧	٥-٢ أنماط القيادة	١٧
٢٨	١١-٥-٢ القيادة الاستبدادية او الأوتوقراطية	١٧
٢٩	٢-٥-٢ القيادة الديمقراطية	١٨
٣٠	٣-٥-٢ القيادة الفوضوي الحر، التسيبي	١٩
٣١	٤-٥-٢ صفات القائد مصادر قوته	١٩

٢٠	٦-٢ الدراسات السابقة	٣٢
٢٢	الفصل الثالث- منهج الدراسة	٣٣
٢٢	١-٣ منهجية البحث	٣٤
٢٢	٢-٣ مصدر البيانات	٣٥
٢٢	٣-٣ طرق جمع البيانات	٣٦
٢٢	٤-٣ حجم العينة المستهدف	٣٧
٢٢	٥-٣ مجتمع الدراسة	٣٨
٢٣	٦-٣ تحليل البيانات	٣٩
٢٣	٨-٣ ثبات أداة الدراسة	٤٠
٢٥	٩-٣ الأدوات والمعالجات الإحصائية المستخدمة	٤١
٢٦	الفصل الرابع- نتائج البحث وتفسيرها	٤٢
٢٦	١-٤ تمهيد	٤٣
٢٦	٢-٤ أولاً: وصف محاور أداة الدراسة	٤٤
٣٣	٣-٤ ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة	٤٥
٤٠	الفصل الخامس- النتائج والخاتمة والتوصيات	٤٦
٤٠	اهم النتائج	٤٧
٤١	الخاتمة	٤٨
٤٢	التوصيات	٤٩
٤٣	المراجع	٥٠
٤٣	المراجع العربية	٥١
٤٣	المراجع الانجليزية	٥٢
٤٤	الملاحق	٥٣
٤٤	الاستبيان	٥٤

الفصل الأول- الإطار العام للدراسة

١-١ مقدمة:

يعتبر دور القيادة الإدارية من اهم المواضيع التي ظلت تشغل اهتمام العلماء والباحثين، لأنها تساهم بشكل مباشر وغير مباشر في النمو الاقتصادي للبلاد من خلال تحسين أداء العاملين في المؤسسات في القطاعين العام والخاص.

تمثل القيادة الفعالة تمثل إحدى المهارات المهمة التي ينبغي أن يكتسبها القائد الذي يتطلع إلى تحقيق أفضل النتائج للمنظمة الذي يعمل بها من خلال "توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عليها وتمكين الموظفين والعاملين بالمنظمة لإنجاز الأعمال ودفعهم لبذل المزيد من الجهد وحسن التصرف في المواقف الصعبة والقيام بمهامهم الإدارية بكفاءة وإتقان وتحقيق الأهداف المرغوبة في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد" (أمباي، ٢٠١٥: ١٨١)، لذلك فإن قطاع شركات المقاولات تسعى إلى تحقيق أهدافها ونجاح أنشطتها وبرامجها، وتطبيق جودة الأداء وتعزيز نشاط الموظفين وبيئة العمل بشركات المقاولات التي تعد أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر. جاءت اغلب الدراسات والنظريات التي اكدت على الاهتمام بالعنصر البشري لأنه يمثل المحور الأساسي والجوهري في الإنتاجية والارتقاء بالمؤسسة، وبذلك أصبح القادة يهتمون بالموظفين والعاملين من خلال بناء علاقات طيبة بينهم ، من خلالها يستطيع القائد ان يكسب ثقتهم وولائهم للمؤسسة، كما أن السبيل الوحيد لنجاح المؤسسة او التنظيم هو مواكبة القادة للتغيير وادراكهم ان العنصر البشري والعاملين والعلاقات المتبادلة هو من يحقق الأهداف المشتركة ، وعليه ان القائد الفعال يتميز بمهارات وقدرات تعمل على تهيئة البيئة المناسبة للعمل بحرية وروح معنوية عالية تتميز بالتفاعل بين فرق العمل ، ومدى قدرته على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ونشر جو يسود التفاهم والثقة المتبادلة ورضا الافراد وارتياحهم بمكان العمل نتيجة اهتمامهم واحساسهم بالانتماء والمشاركة.

وان نجاح أي منظمة مرتبط بالنمط الممارس من قبل القائد وشخصيته ومدى صرامته في تطبيق القوانين الخاصة بالمنظمة، وتوظيف امكانياته نحو العمل البناء من خلال تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين العاملين. وعليه ان القيادة الفعالة أصبح من المتغيرات التي تؤثر في تحسين أداء الموظفين وتعزيز نشاطهم من خلال البيئة المهيأة.

كما يعد السلوك القيادي الفعال أمراً ضرورياً للتواصل السليم للمعلومات بين أعضاء الفريق مشروع العمل. يحدد المدير ومهاراته القيادية التواصل الجماعي، ومع مشاركة المعلومات

المناسبة، تزداد فعالية الفرق. في البيئات الأكثر تعقيداً والمهام المترابطة، تعد أنظمة الاتصال المناسبة وتبادل المعرفة بين أعضاء الفريق أمراً حيوياً للحفاظ على الإنتاجية الإجمالية للمؤسسة. يمكن أن يلعب السلوك القيادي الذي تمارسه الإدارة دوراً حاسماً في العلاقة مع الموظفين والتعاون الجماعي والتماسك في بيئة المشروع.

٢-١ مشكلة الدراسة:

. واجهت شركة ثبات للإنشاءات تحديات تمثلت في تعطل النمو بسبب عدم الاتساق في القيادة. حيث افتقر المديرون إلى أساليب القيادة الأساسية والمهارات لقيادة المنظمات نحو أهدافها المرجوة، وأدى ذلك الى انخفاض مستوى الجودة وذلك لاعتبارات مختلفة منها عدم الرضا عن العائد المادي أو عدم الولاء اللتان لهما ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الأهداف التنظيمية . وثبت ان السلوك القيادي غير الفعال والضار، والتي توصف بالقيادة السامة أو المدمرة أو الاستبدادية، لها تأثير سلبي، ليس فقط على المنظمة، ولكن أيضاً على نشاط الموظفين وكفاءة الأداء في بيئة عمل تلك الشركات. وبالتالي يواجه سوق المقاولات الحالي مشكلات إدارية كبيرة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية . وبناء على ذلك تعتبر القيادة الأداء الرئيسية التي من خلالها تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها، اذ لا يمكن تجسيد أي وظيفة دون وجود قائد يكون قادراً في التأثير على الآخرين وتوجيه جهودهم، حيث يتبع القائد مجموعة من الأساليب القيادية التي تعمل على رفع من مستوى أداء الموظفين او العاملين بالمؤسسة، بغض النظر عن طبيعة الأسلوب المتبع سواء كان تشاركياً او حراً او ديكتاتورياً.

من هذا المنطلق تم التطرق على الدور الذي تلعبه القيادة في تحسين أداء الموظفين في المؤسسة وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على شركة ثبات للإنشاءات بالرياض، حيث نحاول من خلال هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لمتغير القيادة ودورها في تحسين الأداء للعاملين في المؤسسة. وبناء على ذلك نحاول الكشف عن علاقة الارتباط بين المتغيرين، وتقوم مشكلة الدراسة على مجموعة من التساؤلات المنبثقة من السؤال الرئيسي: هل للقيادة تأثير في أداء العاملين في المؤسسة؟

وتندرج مجموعة من الأسئلة الفرعية تحت السؤال الرئيسي وهي:

- هل يؤدي أسلوب القيادة الديمقراطي الى تحقيق اهداف المؤسسة؟
- هل يساهم أسلوب القيادة الفوضوي زيادة الدافعية في الإنجاز؟
- هل يعمل أسلوب القيادة الاوتوقراطي على الالتزام في العمل.

٣-١ اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الفعالة وأثرها الإيجابي على نشاط الموظفين في بيئة عمل شركة ثبات للإنشاءات. ويمكن تلخيص الأهداف فيما يلي:

١-٣-١ الأهداف العلمية:

- الكشف عن واقع القيادة الإدارية الفعالة في شركة ثبات للإنشاءات.
- التعرف على أسلوب الديمقراطية في تحقيق اهداف المؤسسة.
- التعرف على أسلوب القيادة الفوضوي وأثرها في زيادة الدافعية في الإنجاز.
- ابراز دور الأسلوب الاوتوقراطي في تحقيق الالتزام في العمل.
- تقديم دراسة حول القيادة وكيفية مساهمتها في تحسين أداء العاملين.
- المساهمة في اثراء الرصيد العلمي الخاص بعلم اجتماع التنظيم.
- تحديد مفهوم القيادة من خلال الادبيات واثراء المعرفة من خلال أفكار الباحثين والعلماء.

٢-٣-١ اهداف عملية:

- الكشف على نقاط القوة والضعف لعملية القيادة داخل المؤسسة.
- معرفة واقع الأداء لدى الموظفين في المؤسسة.
- معرفة أسلوب القائد المتبع للنجاح في دفع العاملين الى تحسين أدائهم.

٤-١ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال متغيراتها القيادة والأداء كما يلي:

١-٤-١ الأهمية العلمية:

- قلة الدراسات العربية تجمع بين متغير القيادة والأداء.
- المساهمة في اثراء المكتبة بمثل هذه الدراسة.
- توضيح العلاقة بين متغير القيادة وتحسين أداء العاملين في المؤسسة.
- ابراز دور القيادة الرشيدة داخل المؤسسة.

٢-٤-١ الأهمية التطبيقية:

- تسليط الضوء على النمط القيادي الذي يساهم في تحسين أداء العاملين.
- التوصل الى النتائج قد تفيد أصحاب القرار لتحسين أداء المؤسسة.

- تحقيق نتائج تفيد أصحاب القرار في تقديم حلول ومقترحات في تحسين أداء المؤسسة.

٥-١ أسئلة الدراسة:

السؤال الأساسي في هذه الدراسة هو ما مدى تأثير القيادة في أداء الموظفين بشركة ثبات للإنشاءات؟

وتندرج مجموعة من الأسئلة الفرعية تحت السؤال الرئيسي وهي:

- هل يؤدي أسلوب القيادة الديموقراطي الى تحقيق اهداف شركة ثبات للإنشاءات؟

- هل يساهم أسلوب القيادة الفوضوي زيادة الدافعية في الإنجاز؟

- هل يعمل أسلوب القيادة الاوتوقراطي على الالتزام في العمل.

٦-١ فروض الدراسة:

تمثل الفرضيات في هذه الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة)، والمتغير التابع (

الأداء) على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: للقيادة تأثير في أداء العاملين بالمؤسسة

تنبثق الى ثلاثة فرضيات كالتالي:

الفرضية الأولى: يعمل أسلوب القيادة الديموقراطي على تحقيق اهداف المؤسسة.

مؤشراتها:

- حسن معاملة القائد تؤدي الى زيادة الإنتاجية.

- المشاركة في اتخاذ القرار يساهم في تحقيق الشعور بالاستقرار.

- التعامل بالعدالة تزيد من الاقبال على العمل.

الفرضية الثانية: يساهم أسلوب القيادة الفوضوي في زيادة الدافعية في الإنجاز.

مؤشراتها:

- الولاء للجماعة ينمي روح المبادرة

- الحرية المطلقة تساهم في الرفع من روح المعنوية.

- الثقة بين القائد والعاملين تؤدي الى زيادة روح التعاون.

- تفويض السلطة للمرؤوسين تؤدي الشعور بالانتماء.

الفرضية الثالثة: يعمل أسلوب القيادة الاوتوقراطي على الالتزام في العمل.

مؤشراتهما:

- الرقابة المستمرة تؤدي الى المواظبة على العمل.
- المتابعة والتقييم تزيد من الابداع والتطوير
- التوجيه وتحديد نشاطات العاملين يضمن السرعة وقوة التنفيذ.
- قوة شخصية القائد تدفع بالعاملين للاقتداء به.

٧-١ حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على القيادة الفعالة وأثرها الإيجابي على نشاط الموظفين في شركة ثبات للإنشاءات.

الحدود المكانية: الرياض – المملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي ٢٣ / ٢٠٢٤ م

الحدود البشرية: الموظفين والعاملين في شركة ثبات للإنشاءات من المدراء ومساعدي المدراء والموظفين.

٨-١ متغيرات الدراسة:

المتغير المستغل: القيادة الفعالة

المتغير التابع: الاداء

الفصل الثاني- الإطار النظري والدراسات السابقة

١-٢ مقدمة:

إن للقيادة الإدارية الفعّالة أثر بال على أداء العاملين بالمنظمة، وبعبارة أخرى فإن للقيادة الفعّالة أثر سواء كان إيجابياً أو سلبياً على العاملين بالمنظمة وعلى المنظمة ككل، ومن هذا المنطلق تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة ومدى تأثيرها على جودة الأداء بالمنظمة.

والأداء الإداري للمنظمة يتمثل في مجموع الإدارات الإدارية بها "وتبرز أهمية العمل أو الأداء الإداري في كونه ينعكس بشكل أو بآخر على محصلة الأداء الإداري للمنظمة وهو ما يتفق مع ما تطرحه نظرية النظم في الإدارة.

٢-٢ طبيعة القيادة:

تشير أدبيات القيادة والإدارة إلى أن العامل الأكثر أهمية الذي يميز القائد الفعال عن القائد غير الفعال هو فهمه واستخدامه للذكاء العاطفي. يتضمن الذكاء العاطفي للقادة درجة التحفيز الذاتي. يركز الذكاء العاطفي أيضاً على قدرة الفرد على التواصل بشكل جيد مع الآخرين، وأن يكون مرشداً للتطور العاطفي للآخرين، وتعزيز البيئة المحفزة وإدارة الصراع بشكل فعال. إحدى المهارات الأساسية للذكاء العاطفي هي مهارة التعاطف. يبدأ بالوعي الذاتي، حيث أن فهم عواطفك أمر ضروري لفهم مشاعر الآخرين. إنه أمر بالغ الأهمية للتواصل الفعال وقيادة الآخرين. يعد الافتقار إلى التعاطف سبباً رئيسياً للصعوبات الشخصية، مما يؤدي إلى ضعف الأداء وانحراف المنظمة ومشاكل في علاقة العميل وأصحاب المصلحة. في جوهره، يجب أن يكون القادة في المنظمة متناغمين مع ذكائهم العاطفي، ويجب عليهم أيضاً أن يتصرفوا إلى حد ما وأن يفهمون تفاعل المتغيرات التنظيمية والسلوكية، والذين يمكنهم تعزيز مناخ المشاركة النشطة وتقليل الصراع المختل داخل المنظمة أو خارجها. (جولمان، ٢٠٠٢).

٣-٢ تعريف القيادة الفعّالة:

تُعرف القيادة الفعّالة بأنها "قدرة القائد على التأثير في الآخرين؛ ويتمثل ذلك بتوجيه سلوكياتهم بالاتجاه الموازي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الرئيس ومروسيه، وضبط جهودهم وتنسيقها لغايات الحصول على النتائج المرجوة على أفضل وجه، ويعتبر القائد الإداري العنصر البشري المخ تول باستخدام نفوذه وقوته لترك الأثر في المرؤوسين ويظهر ذلك على سلوكهم وتوجهاتهم وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة" (المدهون، ٢٠١٤: ٦٧).

ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة، وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة. ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة إنه تم التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مرؤوسيه من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمرؤوسيه لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح. وترى الباحثة أن القيادة الفعالة هي العملية التي يؤثر بها الشخص على الآخرين لتحقيق هدف وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً واتساقاً. فيقوم القادة بتنفيذ هذه العملية من خلال تطبيق سماتهم القيادية، مثل المعتقدات والقيم والأخلاق والشخصية والمعرفة والمهارات.

إن دور القيادة الفعالة في أداء الموظفين هو القضايا الرئيسية في هذه الدراسة. تركز معظم تعريفات القيادة والنظريات حول القيادة الفعالة على السلوك المستخدم للتأثير بشكل مباشر على الأتباع.

يبدو أن معظم علماء السلوك والممارسين يعتقدون أن القيادة الفعالة هي ظاهرة حقيقية مهمة لكفاءة وفعالية الأهداف التنظيمية، (Alvesson and Sveningsson, 2003).

يمكن تعريف القيادة الفعالة على أنها نظام لفهم الآخرين والاتفاق على ما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك، وطريقة تسهيل جهود الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المشتركة. تشير القيادة الفعالة إلى مدى قدرة القائد على التأثير على الناس نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال القيام بالأشياء بكفاءة وفعالية من خلال موظفيه، (كامبل، ٢٠٠٦).

ربما تكون القيادة الفعالة هي أهم السمات التي يحتاجها الأشخاص ليكونوا فعالين في العمل. يمكن أن يكون للقادة أساليب مختلفة اعتماداً على سلوكهم ومواقفهم. الجوانب الرئيسية التي تجعل القيادة الفعالة أكثر أهمية في الإدارة هي أن مدير المنظمات هو الذي يجب أن يكون قادراً على إدخال التغييرات في المنظمات ويتأكد أيضاً من أن الموظف لديه الرؤية الموحدة نحو الأهداف والغايات المرجوة، (Cambell, 2006).

٢-٣-١ أهمية القيادة الفعالة:

تعود أهمية القيادة الفعالة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشودة "فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة

تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع" (أحمد، ٢٧:٢٠٠٧-٢٨).

٢-٣-٢ سمات ومهارات القيادة الفعالة:

فيما يلي عرض لأهم الخصائص والمهارات التي تميز المدير الفعال كما يتفق عليها عدد كبير من الباحثين: (رجب وآخرون، ٧٢:٢٠٠٩)

1- ينظر المدير الفعال إلى المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم، ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين أجزائها. ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة، وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى، وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو، والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعاً.

2- يتفهم المدير الفعال البيئة المحيطة بمنظمته -اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية، ويتعرف على تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة، وتفاعل المنظمة معها وتأثيرها عليها.

3- يوجه المدير الفعال اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر.

4- ينظر المدير الفعال للعاملين من منطلق إيجابي، ويحسن الظن بهم ويعتقد أن عندهم طاقات وقدرات، وأن من المهم اكتشاف هذه القدرات حتى يمكن تنميتها وصقلها وتوجيهها الوجهة المناسبة.

5- يستخدم المدير الفعال أسلوب الفريق في تعامله مع مرؤوسيه

٢-٣-٣ خصائص القائد الفعال:

وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي: (زايد، ٢:٢٠٠٦)

١- إن القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة.

٢- مفهوم السلطة والقيادة ويمكن النظر إلى عملية القيادة على أنها عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة.

فأهمية القيادة تكمن في: (العجمي، ٦٦:٢٠٠٨)

١. إنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

٢. إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

٣. إنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

٤. تعميم القوى الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
٥. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
٦. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذا إنها الرأسمال الأهم والمورد الأعلى.

٢-٤ مفهوم الأداء الإداري:

عرف الأداء الإداري بأنه: "مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمات وتحمل مسؤوليات" (عبد ومنتهى، ٢٥: ٢٠٠٧).

وتعرف الباحثة أن الأداء الإداري يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، ويُقاس الأداء الإداري على أساس النتائج التي حققها الفرد، ويعتبر مفهوم الأداء الإداري على المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، فهو كل ما يبذله القادة والمديرين والعاملين بالمنظمة.

٢-٤-١ عناصر الأداء الإداري:

حدد زايد (٢٠٠٦) عناصر الأداء الإداري في الآتي:

- تحديد الأداء
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة
- كمية العمل المنجز
- المثابرة والثوق
- تقييم الاداء
- التغذية العكسية

٢-٤-٢ العوامل المؤثرة في تحقيق جودة الأداء الإداري:

يعتبر الأداء الإداري جهد بشري، يقوم به أفراد مؤهلون، وفق قوانين وأنظمة المنظمة، أخذين في الاعتبار الارتقاء بمستوى الأداء بها، هذا هو الأصل في العمل الإداري، ومن أهم العوامل المؤثرة على الأداء، ما يلي:

- المشاركة في الإدارة
- اختلاف مستويات الأداء
- ضرورة توافر أهداف محددة.

٢-٥ أنماط القيادة:

يذكر فيغودا غادوت (٢٠٠٧) في مقالته "أسلوب القيادة والسياسة التنظيمية وأداء الموظفين: فحص تجريبي لنموذجين متنافسين" أن القيادة تدور حول التأثير على الناس لإنجاز العمل من خلال الإلهام بدلاً من استخدام القوى والسلطة القسرية. وفقاً لبرادفورد (٢٠٠٧)، هناك ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة.

٢-٥-١ القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية:

المدير الذي يتبع هذا الأسلوب متشدد ويقوده القدرة على حجب أو إعطاء المكافآت والعقاب، أي أن الدافع يكون من خلال الحوافز والخوف. في هذا النمط، يكون اتخاذ القرار من قبل المدير وحده، وبعبارة أخرى، يحتفظ القائد بكل السلطة والمسؤولية.

في الحالة القصوى، يتخذ المدير القرار ويعلمه لمجموعة العمل. لا توجد فرصة للمساهمة في عملية صنع القرار من قبل المرؤوسين والتواصل في المقام الأول هبوطي. تجد الاختلافات في هذا النهج أن المدير يتخذ القرار ثم "يبيعه" للموظفين أو يتخذ القرار ويسمح للمجموعة بفرصة طرح الأسئلة. القائد الاستبدادي موجه نحو المهام ولا يولي أهمية كبيرة لإظهار الاهتمام بالتبعية كأسلوب قيادي.

يستخدم القائد الاستبدادي افتراض النظرية س كقاعدة فلسفية للقيادة. في هذا النوع من القيادة، تعد الإرشادات والإجراءات والسياسات إضافات طبيعية لزعيم استبدادي. ومن بين القادة الذين يدعمون هذا النوع من القيادة. ألبرت ج.، ودونالد ترامب من بين آخرين، (برادفورد، ٢٠٠٧).

في هذا النوع من النمط القيادي يلجأ القائد إلى التسلط والهيمنة والانفرادية في اتخاذ القرارات ، كذلك في وضع السياسات ، والتعامل مع العاملين على أساس افراد وليس بالشكل الجماعي ، ويمارس القائد هذا النوع من القيادة بالتدخل في شؤون العاملين وان يجعل مشاركتهم قليلة في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات ، وينفرد القائد في رسم السياسات واتخاذ اغلبها ، يكون العاملين في غياب تام من تلك السياسات ، ومن اهم إيجابيات هذا النمط من القيادة كما يلي:

- يكون السلطة في يد القائد لأنه ينفرد برأيه في اتخاذ القرارات.
- يظهر قوة شخصية القائد وخاصة في استخدام السلطة لتحكيم العاملين.

^١ . تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، ترجمة لهزري أنطوان سميت، دار زهران للنشر والتوزيع، ط١ ، عمان، ٢٠٠٩، ص١٤١-١٤٢

- لدي القائد حضور قوي يمنح من خلاله الشجاعة للأفراد الجدد والنصيحة للأشخاص الضائعين.

ومن سلبيات هذا النمط القيادي فيما يلي:

- امتثال العاملين وخوفهم من العقاب.
- يقوم القائد بتحديد العلاقات مع الافراد.
- يقوم القائد طرد الموظفين المقصرين وتأديبهم.
- عدم الانحراف او التسامح عن الأوامر والتعليمات التي يصدرها القائد.

٢-٥-٢ القيادة الديمقراطية:

يفترض هذا النمط أن الموظفين بالغون أذكاء ومتعلمون قادرون على إدارة شؤونهم الخاصة بطريقة مسؤولة وأنهم يتفاعلون بشكل إيجابي مع فرص التعبير عن سماتهم البشرية الطبيعية وسلبًا مع الحرمان من هذه الفرص.

في أساليب القيادة هذه، يشارك المرؤوسون في صنع القرار على عكس الاستبدادية، وتركز هذه القيادة على مساهمات المرؤوسين. يتحمل القائد الديمقراطي المسؤولية النهائية، لكن من المعروف أنه يفوض السلطة لأشخاص آخرين يحددون مشاريع العمل.

النظرية ص الافتراض كقاعدة فلسفية له/لها للقيادة. الميزة الأكثر تميزًا في هذه القيادة هي أن التواصل نشط صعودًا وهبوطًا. فيما يتعلق بالإحصاءات، تعد القيادة الديمقراطية واحدة من أكثر القيادات المفضلة وتستلزم الإنصاف والكفاءة والإبداع والشجاعة والذكاء والأمانة التالية (برادفورد، ٢٠٠٧).

ان القائد يعمل أساس التشارك وتشجيع واتخاذ القرارات بشكل جماعي ويتميز إيجابيا بالتالي:

- الموضوعية في الثناء والنقد
- يعبر عن رأي الأغلبية
- غرس المحبة والثقة بين العاملين
- ظهور ثقافة المنظمة والقيم الإيجابية
- زيادة رغبة الافراد في العمل وقبالهم على الإنتاج

هنالك جوانب سلبية بجانب تلك الإيجابية في نمط القيادة الديموقراطية وتتمثل في التالي:

^٢ . خضير كاظم محمود: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط٢، ص٣٨٦

- القوة التنافسية الناتجة بسبب التعاون المتبادل بين القادة والعاملين.
- هنالك الحاجة الى التنسيق الفعال بين العاملين
- ان يكون القائد بدرجة عالية من الكفاءة حتى يستطيع التعامل مع الجوانب الغير ملموسة.

٣-٥-٢ القيادة الفوضوي الحر، التسيبي:

تتسم هذه القيادة الحرة باستنادها على الطريقة الحرة من خلال تنازل القائد عن سلطته في اتخاذ القرارات ويعطي الحرية المطلقة للأفراد دون ان يتدخل ، ولهذا النوع من القيادة الجوانب الإيجابية التالية^٢:

- ارتفاع معنويات العاملين من خلال الحرية المطلقة.
- الشعور بالولاء والانتماء والرضا للعاملين يبني روح المبادرة والتفكير بالروح الإيجابي.
- استخدام العاملين لطاقتهم الإيجابية بسبب قلة التوجيه من القادة.
- إعطاء الحرية الكاملة للعاملين في انجاز الاعمال دون أدني تدخل من القائد.
- هنالك جوانب سلبية بجانب تلك الإيجابية في نمط القيادة الفوضوي وتتمثل في التالي:
- التسبب وعدم الاهتمام بالحضور
- التهرب لدي بعض العاملين وابداء ملاحظاتهم لبعض الأمور
- التدبذب في اتخاذ القرارات

٤-٥-٢ صفات القائد مصادقوته:

عادة يتميز القائد بمهارات وصفات قيادية يجعلهم يتحكمون في ضبط الأمور وقيادة الجماعة ويسيطرون الأهداف وفيما يلي صفات القائد الناجح:

صفات القائد:

هنالك مجموعة من الصفات يتميز بها القائد الناجح وهي على النحو التالي:

- الهدوء وضبط النفس، والتوازن في الأمور، وان لا يخاف.
- الايمان بالمهمة والعزيمة، وان يضع أهدافه نصب عينيه.
- ان يكون له صفة الشعور بالسلطة.
- التميز بالبداهة والمبادرة واتخاذ القرار، وكذلك الشجاعة في تحمل المسؤوليات.
- ان يتميز بالانضباط والفعالية في إيجاد الحلول للمشاكل.
- ان يكون طيب القلب والعطف والتواضع.

^٢. خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص ٣٠٩

- ان يحترم الآخرين، وان يتذكر العاملين باعتبارهم بشر تحمل احاسيس ومشاعر.
- ان يكون ذو معرفة ، بحيث يكون ملماً بالمعرفة والمعلومات المتعلقة بالإدارة ، وان له القدرة في التعامل مع المشكلات وتعامله معها وتحمل المسؤوليات؛

٦-٢ الدراسات السابقة:

هنالك العديد من ادبيات الدراسة التي جريت لبيان تأثير الأنماط القيادية على أداء العاملين في المؤسسات، نسرد من بعض من هذه الدراسات على النحو التالي:

دراسة (Salah Addin,2018) ، بعنوان تأثير السلوك القيادي والأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين كمتغير وسيط، دراسة ميدانية أجريت بمدينة بغداد، وزارة الاعمار والبلديات والاشغال العامة. كان هدف الدراسة هي التعرف على تأثير الأساليب القيادية والأخلاقية في الأداء الوظيفي في تلك المؤسسة، كانت من اهم نتائج الدراسة: وجود علاقة بين نمط القيادة والأخلاق والأداء الوظيفي بالمؤسسة، وعليه اوصت الدراسة ان يتصف القائد بالقيم الأخلاقية، وبما ان القيادة الفعالة هي ذات نمط أخلاقي يتبعه القادة في تأثيرهم على العاملين.

دراسة سميرة صالح(٢٠٠٨)، بعنوان " أسلوب القيادة الإدارية واثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوس" رسالة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية ، قسم الموارد البشرية ، جامعة باتنة.تناالت الباحثة في دراستها أنماط القيادة والأساليب المتبعة والمناسبة والتي تساهم في رفع كفاءة وإنتاجية العاملين ، وتطرقت الباحثة الى دراسة القيادة الإدارية والنظريات ، وتقييم فعالية القيادة الإدارية ، ووجد ان أسلوب القيادة المتبعة في المؤسسة هو الأسلوب الاوتوقراطي ، وتوصلت الى نتائج ان العوامل التي تشجع العاملين في المؤسسة على تطوير مهاراتهم المهنية تأتي من خلال تنظيم المناقشات وتشجيع العاملين وتبادل الآراء ، والتفاعل المستمر ، والحوار ، والقدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر.

دراسة (Zraigat,2019) الدراسة بعنوان : " اثر متطلبات التمكين في تحسين أداء العاملين في شركة المناصير" ، كان هدف الدراسة هو التعرف على تأثير متطلبات التمكين كالعوائد والثقة التنظيمية والخ في تحسين الأداء الوظيفي لشركة المناصير، وكان من نتائج الدراسة وجود علاقة بين متطلبات التمكين وتحسين أداء العاملين في المؤسسة ، اذ ان التحفيز ، والثقة التنظيمية بين القادة والمرؤوسين في المؤسسات تحسن الأداء الوظيفي ، وبالتالي اوصت الدراسة بموازنة الحوافز والمكافآت للعاملين في المؤسسات من خلال توفير بيئة عمل مناسب للعاملين في المؤسسة.

^٤ مظهر شعبان وشوقي ناجي جواد: العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، انراء للنشر والتوزيع ، ط١ ، الأردن ، ٢٠٠٨ ، ص٨٩

دراسة (الشهري ، ٢٠١٩) بعنوان: "تأثير الحوافز على تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على كلية المجتمع بخميس مشيط، جامعة الملك خالد". أشارت الدراسة بالتعرف على دور الحوافز على الأداء في جامعة الملك خالد، من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة، ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية ان استخدام القيادة التنظيمية بالجامعة للحوافز المادية دور إيجابي في تحسين الأداء، وعليه اوصت الدراسة بإثراء أدوات إيجابية والحوافز المعنوية وربطها مع تقييم الأداء الوظيفي.

دراسة (موسي ومحمد، ٢٠١٧)؛، كان هدف الدراسة هو تسليط الضوء على أهمية المهارات القيادية المختلفة في تحسين الأداء للعاملين، توضيح مدي تأثير القائد على العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم جمع المعطيات وتبويبها وتصنيفها ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج المرجوة. وتكونت عينة الدراسة من (٣٥) من العاملين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن أهم المهارات القيادية الإنسانية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل تتمثل في مشاركة الرئيس النجاحات مع مرؤوسيه، أن أهم المهارات الفنية الموجودة لدى الرؤساء والتي يمارسونها في العمل تتمثل في قيام الرئيس بتقديم التوجيهات للعاملين من أجل حل المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، حرص الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة والالتزام بأنظمة وقوانين العمل. خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: أنه يجب على القادة أخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل، الحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤوسين وبث روح العمل الجماعي.

دراسة أمين (٢٠١٦)، بعنوان: "القيادة الفعّالة ودورها في تحسن أداء العاملين " بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية" كان هدف هذه الدراسة التعرف على دور القيادة الفعّالة في أداء العاملين بوزارة التربية العراقية ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من المدراء العاملين في وزارة التربية العراقية وعددهم (٤٥) مدير، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. فالنتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعّالة وأداء العاملين بالوزارة.

الفصل الثالث- منهج الدراسة

١-٣ منهجية البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، لأنه يصف دور القيادة الفعالة وأثرها الإيجابي في نشاط الموظفين في بيئة العمل لشركات المقاولات بالرياض.

٢-٣ مصدر البيانات:

استخدم الباحث البيانات الكمية التي يتم الحصول عليها من كل من البيانات الأولية والثانوية. سيكون المصدر الرئيسي للبيانات في شكل استبيان. سيتم إجراء مصدر ثانوي للبيانات من كتب ومجلات ونشرات ووثائق منشورة وغير منشورة مختلفة.

٣-٣ طرق جمع البيانات:

في هذه الدراسة، تم استخدام جمع البيانات الأولية والثانوية بشكل أساسي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية. سيستخدم الباحث هذه طريقة الاستبيان، نسبة لأنها يمكن جمع كميات كبيرة من المعلومات في فترة زمنية قصيرة وبطريقة فعالة من حيث التكلفة نسبيًا. كمصدر إضافي للبيانات الأولية.

٤-٣ حجم العينة المستهدف:

تم اعتماد الدراسة لجمع عينة من ١٠ موظفًا بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عينات تمثل إجمالي الموظفين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض بالمملكة. لم يكن من الممكن أخذ جميع العينات في الدراسة بسبب قيود الوقت والتكلفة بالإضافة إلى الصعوبات في جمع بيانات موثوقة وصحيحة بحيث يختار الباحث ١٠ مستجيبًا كممثلين لمجموع الموظفين المعنيين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

٥-٣ مجتمع الدراسة:

يتضمن مجتمع الدراسة من الموظفين المعنيين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

٦-٣ تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات، يتم معالجة البيانات المتعلقة بالنشاط، والتي تتضمن تحرير البيانات وترميزها وتصنيفها لجعلها مناسبة لمزيد من التحليل. يتم استخدام التحليل للبيانات باستخدام برنامج SPSS والحصول على نتائج الدراسة، لأنه يشير إلى إجراءات تنظيم وتلخيص ووصف البيانات الكمية حول عينات الدراسة. بعد معالجة البيانات وتحليلها بشكل جيد، سيتم تقديمها باستخدام الجداول والمخططات، وتفسيرها بطريقة ملائمة وفقًا لذلك.

٧-٣ صدق وثبات أدوات الدراسة:

صدق الإتساق الداخلي (صدق البناء):

لحساب صدق الإتساق الداخلي فقد تم حساب معاملات الارتباط لبيرسون للعلاقة بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تتبع له (Hair et al., 2006)؛ وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١-٣). صدق الإتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة بطريقة معاملات بيرسون للإرتباط

المحاور	ف	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	ف	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
١. خصائص القائد	١	.973**	0.000	٤	.838**	0.000
	٢	.958**	0.000	٥	.791**	0.007
	٣	.916**	0.000	٦	.833**	0.003
٢. القيادة الديموقراطية	١	.829**	0.003	٤	.971**	0.000
	٢	.781**	0.008	٥	.944**	0.000
	٣	.946**	0.000	٦	.944**	0.000
٣. القيادة الفوضوية	١	.991**	0.000	٣	.991**	0.000
	٢	.969**	0.000			
٤. القيادة الاوتوقراطية	١	.976**	0.000	٣	.980**	0.000
	٢	.859**	0.001	٤	.976**	0.000
٥. أداء العاملين في المؤسسة	١	.964**	0.000	٣	.897**	0.000
	٢	.919**	0.000			

(**) دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١).

من خلال الجدول السابق والذي يوضح نتائج صدق الإتساق الداخلي أداة الدراسة حسب المحاور الفرعية، وذلك بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تتبع له، فنجد أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة تتراوح بين (٠,٧٨١ - ٠,٩٩١) وهي قيم موجبة مرتفعة، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) مما يشير إلى توفر صدق الإتساق

⁵⁾ Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). Multivariate data analysis (6th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

الداخلي (صدق البناء) لأداة الدراسة حسب المحاور الفرعية، وبالتالي فإن العبارات في كل محور تقيس ما صُممت من أجله.

٨-٣ ثبات أداة الدراسة:

لحساب معامل ثبات الأداة تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ ((Cronbach, L. J. (1951) وجاءت النتيجة كما يلي:

جدول رقم (٢-٣). قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة حسب المحاور بطريق كرونباخ-ألفا

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
خصائص القائد	٦	٠,٩٧٥
القيادة الديموقراطية	٦	٠,٩٥١
القيادة الفوضوية	٣	٠,٩٨٣
القيادة الاوتوقراطية	٤	٠,٩٦٣
أداء العاملين في المؤسسة	٣	٠,٩١٤
الإستبيان كاملاً	٢٢	٠,٩٩٠

الجدول السابق يوضح معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لدادة الدراسة حسب المحاور. نجد أن معاملات ألفا كرونباخ للمحاور تراوحت بين (٠,٩١٤ – ٠,٩٨٣)، وللاستبيان كاملاً بلغ (٠,٩٩٠). نلاحظ أن جميع هذه القيم جاءت مرتفعة جداً (>٠,٩٠) مما يشير إلى ثبات عالي لأداة الدراسة.

جدول رقم (٣-٣). المدى وأوزان الإجابات والآراء السائدة لها وفقاً لمقياس ليكرت خماسي الخيارات

الإجابة	الوزن	المتوسط الموزون
موافق بشدة	٥	٥,٠ – ٤,٢٠
موافق	٤	٤,٢٠ > ٣,٤٠
محايد	٣	٣,٤٠ > ٢,٦٠
غير موافق	٢	٢,٦٠ > ١,٨٠
غير موافق بشدة	١	١,٨٠ > ١

وحيث يتم حساب المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات الاستبانة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول والذي يقع بداخله المتوسط ويُعطى الرأي الذي يقابله.

⁶⁾ Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16(3).

٩-٣ الأدوات والمعالجات الإحصائية المستخدمة:

- تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package for Social Science - SPSS) الإصدارة (٢٤)، كما تمت الإستعانة ببرنامج (Excel) لعمل الرسومات البيانية، وتم إستخدام المعالجات والإختبارات الإحصائية التالية:
- ١- التكرارات والنسب المئوية لوصف المبحوثين وفقاً للمتغيرات الأولية
 - ٢- معامل بيرسون للإرتباط للتحقق من صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة
 - ٣- معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الثبات لأداة الدراسة
 - ٤- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية لوصف محاور أداة الدراسة
 ٥. تحليل الإنحدار الخطي البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية والفروض الفرعية.
 ٦. إختبار مان-ويتني وكروسكال-واليس اللامعلمية للفروق في محاور أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

الفصل الرابع- نتائج البحث وتفسيرها

١-٤ تمهيد

من خلال هذا الفصل سيتم عرض النتائج التي خرجت بها الدراسة، بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها بواسطة الإستبانة، ابتداءً بتحليل محاور أداة الدراسة وإجراء الاختبارات الاحصائية المحددة للإجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات.

٢-٤ أولاً: وصف محاور أداة الدراسة

المحور الأول: البيانات الديموغرافية:

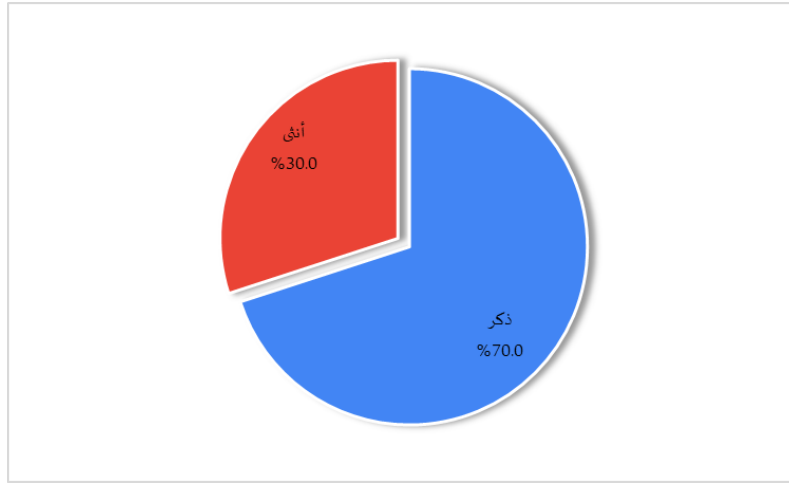
تم استخدام الإحصاءات الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١-٤) توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	7	70.0%
	أنثى	3	30.0%
الوظيفة	مدير	4	40.0%
	مساعد مدير	2	20.0%
	رئيس قسم	3	30.0%
	موظف	1	10.0%
العمر	من ٣١ - ٤٠ سنة	2	20.0%
	من ٤١ - ٥٠ سنة	5	50.0%
	٥١ سنة فأكثر	3	30.0%
سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	2	20.0%
	من ٦ - ١٠ سنوات	4	40.0%
	من ١١ - ١٥ سنة	4	40.0%
	دبلوم	2	20.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3	30.0%
	دراسات عليا	5	50.0%
	المجموع	10	100.0%

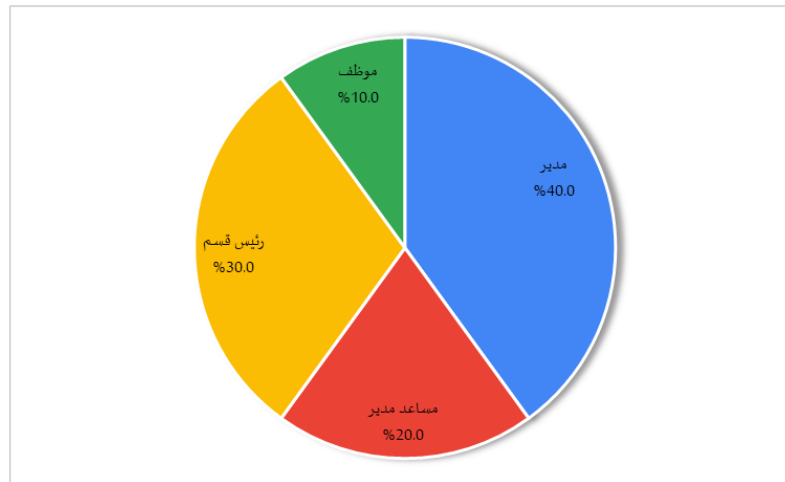
من خلال الجدول السابق، يتضح الآتي

بالنسبة للنوع، فإن غالبية أفراد العينة بنسبة (٧٠,٠ %) هم ذكور، بينما بلغت نسبة الإناث (٣٠,٠ %) والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



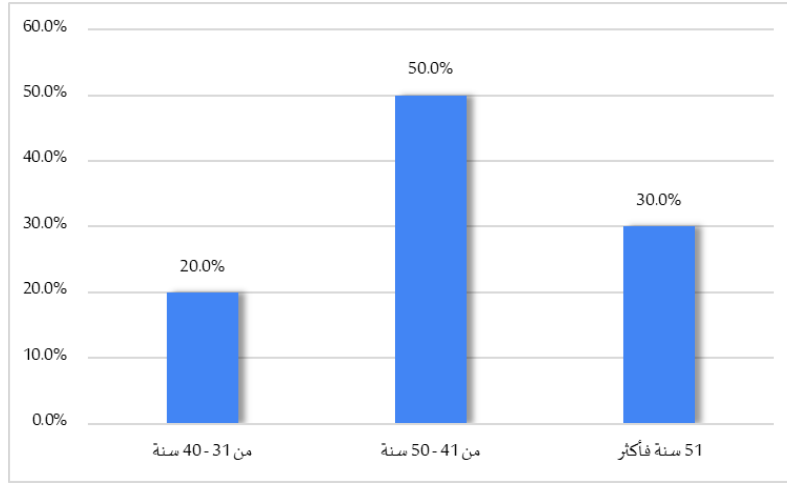
شكل رقم (١-٤). توزيع أفراد العينة وفقاً للنوع

بالنسبة للوظيفة، فيتضح أن نسبة (٤٠,٠ %) من أفراد العينة في وظيفة (مدير)، وأن نسبة (٣٠,٠ %) في وظيفة (رئيس قسم)، وأن نسبة (٢٠,٠ %) في وظيفة (مساعد مدير)، وأن نسبة (١٠,٠ %) في وظيفة (موظف). والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



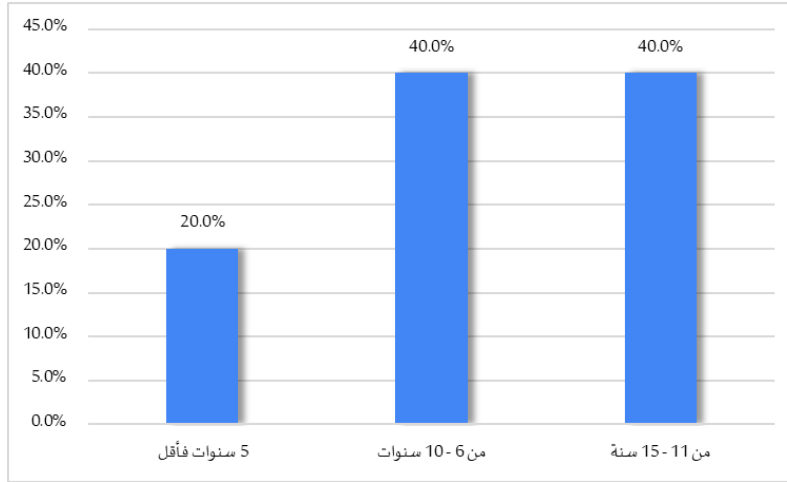
شكل رقم (٢-٤). توزيع أفراد العينة وفقاً للوظيفة

بالنسبة للعمر، فيتضح أن نسبة (٥٠,٠ %) في الفئة العمرية (من ٤١ - ٥٠ سنة)، وأن نسبة (٣٠,٠ %) في الفئة العمرية (من ٥١ سنة فأكثر)، وأن نسبة (٢٠,٠ %) في الفئة العمرية (من ٣١ - ٤٠ سنة). والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



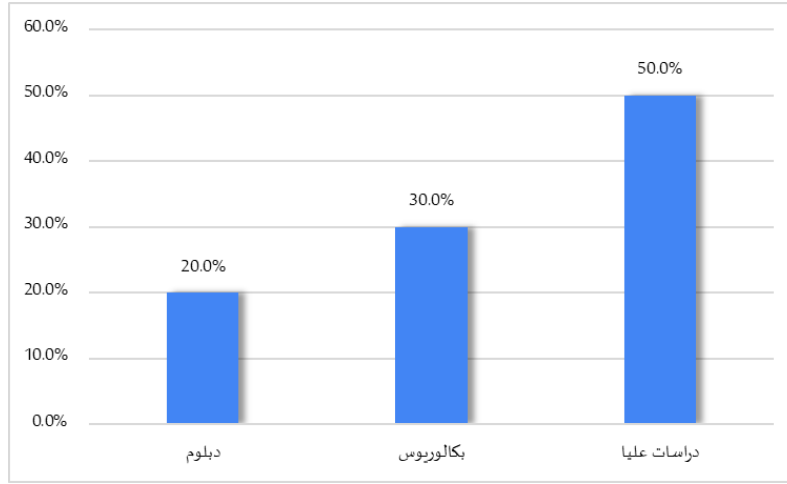
شكل رقم (٣-٤). توزيع أفراد العينة وفقاً للعمر

بالنسبة لسنوات الخبرة، فيتضح أن نسبة ٤٠,٠ % تبلغ خبرتهم (من ٦ – ١٠ سنوات)، وأن نسبة ٤٠,٠ % كذلك تبلغ خبرتهم (من ١١ – ١٥ سنة)، وأن نسبة ٢٠,٠ % تبلغ خبرتهم (من ٥ سنوات فأقل). والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (٤-٤). توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

بالنسبة للمؤهل العلمي، فيتضح أن نسبة ٥٠,٠ % من أفراد العينة مؤهلهم العلمي (دراسات عليا)، وأن نسبة ٣٠,٠ % مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، وأن نسبة ٢٠,٠ % مؤهلهم العلمي (دبلوم). والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (٤-٥). توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

المحور الثاني: خصائص القائد:

للتعرف على (خصائص القائد) في شركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإستجابات المبحوثين على عبارات المحور الثاني: (خصائص القائد)، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤-٢) إستجابات المبحوثين حول خصائص القائد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
١	ادارتي دائماً تقدر ادائي ومجهودي في العمل	4.50	0.97	موافق بشدة	١
٢	يثق مشرفك في قدرتك على انجاز العمل بإتقان	4.40	0.89	موافق بشدة	٢
٣	تتمتع الإدارة بأسلوب جيد في التخطيط والتوجيه داخل العمل	4.40	0.93	موافق بشدة	٣
٤	لدي استعداد لتقديم المزيد داخل عملي	4.40	0.89	موافق بشدة	٤
٥	اتعامل مع المشكلات الخاصة بمؤسستي على انها مشكلتي	4.40	0.99	موافق بشدة	٥
٦	لا افكر في ترك عملي والانتقال الى مكان اخر	4.40	1.07	موافق بشدة	٦
	المتوسط العام للمحور	4.42	0.96	موافق بشدة	

الجدول (٤-٢) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني (خصائص القائد)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين على عبارات المحور الثاني. بلغ المتوسط العام للمحور (٤,٤٢) ويندرج ضمن الفئة الأولى (٤,٢٠ - ٥,٠٠) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق بشدة)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي للمحور (٠,٩٦) ويشير إلى مدى تجانس إجابات المبحوثين على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية المبحوثين من الموظفين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض يوافقون بشدة على خصائص القائد وأثرها في

الرضا الوظيفي وولاء العاملين بالمؤسسة، وقد أظهرت النتائج أن أكثر العبارات التي حازت على موافقة العينة هي (ادارتي دائماً تقدر ادائي ومجهودي في العمل) والتي بلغ متوسطها الحسابي (٤,٥٠).

المحور الثالث: القيادة الديموقراطية:

للتعرف على (القيادة الديموقراطية) وأثرها في تحقيق أهداف المؤسسة في شركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإستجابات المبحوثين على عبارات المحور الثالث: (القيادة الديموقراطية)، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٣-٤) إستجابات المبحوثين حول القيادة الديموقراطية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
١	توزيع العمل من طرف رئيسك في المؤسسة عادل	4.40	1.07	موافق بشدة	٣
٢	يصدر القيادة قرارات لتعزز أداء فرق العمل والإنتاجية بالشركة	4.20	1.23	موافق بشدة	٦
٣	يأخذ الرئيس اقتراحات الموظفين الجديدة بعين الاعتبار	4.30	0.95	موافق بشدة	٥
٤	يتعامل القائد مع العاملين بأخلاق مهنية عالية لتحقيق اهداف المؤسسة	4.40	1.07	موافق بشدة	٤
٥	يتسم الدور القيادي على المشورة بين الأعضاء والافراد	4.50	1.08	موافق بشدة	١
٦	يقوم القائد الإداري بمشاركة الموظفين في اتخاذ بعض القرارات	4.50	1.08	موافق بشدة	٢
	المتوسط العام للمحور	4.38	1.08	موافق بشدة	

الجدول (٣-٤) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثالث (القيادة الديموقراطية)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين على عبارات المحور الثالث. بلغ المتوسط العام للمحور (٤,٣٨) ويندرج ضمن الفئة الأولى (٤,٢٠ - ٥,٠٠) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق بشدة)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي للمحور (١,٠٨) ويشير إلى مدى تجانس إجابات المبحوثين على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية المبحوثين من الموظفين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض يوافقون بشدة على نمط القيادة الديموقراطية وأثرها في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد أظهرت النتائج أن أكثر العبارات التي حازت على موافقة العينة هي (يتسم الدور القيادي على المشورة بين الأعضاء والافراد) و (يقوم القائد الإداري بمشاركة الموظفين في اتخاذ بعض القرارات) والتي بلغ المتوسط الحسابي لكل منها (٤,٥٠).

المحور الرابع: القيادة الفوضوية:

للتعرف على (القيادة الفوضوية) وإسهامها في زيادة الدافعية في الإنجاز في شركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإستجابات المبحوثين على عبارات المحور الرابع: (القيادة الفوضوية)، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤-٤) إستجابات المبحوثين حول القيادة الفوضوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
١	يقوم رئيسك في العمل أحيانا بتفويض جزء من سلطته الى الموظفين	4.40	1.07	موافق بشدة	١
٢	تشجع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي لزيادة الإنتاجية	4.20	1.14	موافق بشدة	٣
٣	هنالك ثقة متبادلة بين الموظفين والقيادة في المؤسسة	4.40	1.07	موافق بشدة	٢
	المتوسط العام للمحور	4.33	1.10	موافق بشدة	

الجدول (٤-٤) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الرابع (القيادة الفوضوية)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين على عبارات المحور الرابع. بلغ المتوسط العام للمحور (٤,٣٣) ويندرج ضمن الفئة الأولى (٤,٢٠ - ٥,٠٠) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق بشدة)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي للمحور (١,١٠) ويشير إلى مدى تجانس إجابات المبحوثين على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية المبحوثين من الموظفين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض يوافقون بشدة على نمط القيادة الفوضوية وإسهامها في زيادة الدافعية في الإنجاز، وقد أظهرت النتائج أن أكثر العبارات التي حازت على موافقة العينة هي (يقوم رئيسك في العمل أحيانا بتفويض جزء من سلطته الى الموظفين) و (هنالك ثقة متبادلة بين الموظفين والقيادة في المؤسسة) والتي بلغ المتوسط الحسابي لكل منها (٤,٤٠).

المحور الخامس: القيادة الأوتوقراطية:

للتعرف على (القيادة الأوتوقراطية) والإلتزام بالعمل في شركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإستجابات المبحوثين على عبارات المحور الخامس: (القيادة الأوتوقراطية)، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٥-٤) إستجابات المبحوثين حول القيادة الأوتوقراطية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
١	هنالك نمط رقابي مرن مطبق في المؤسسة	4.30	1.06	موافق بشدة	٢
٢	يملك القائد القدرة على تحمل المسؤولية ويشارك في تحمل المسؤولية	4.40	0.97	موافق بشدة	١

٣	هنالك متابعة دائمة من طرف القائد اثناء تأدية العمل	4.20	1.03	موافق بشدة	٤
٤	يعمل القائد الإداري الفعال على بناء علاقات طيبة بينه وبين الموظفين	4.30	1.06	موافق بشدة	٣
	المتوسط العام للمحور	4.30	1.03	موافق بشدة	

الجدول (٤-٥) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الخامس (القيادة الأوتوقراطية)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين على عبارات المحور الخامس. بلغ المتوسط العام للمحور (٤,٣٠) ويندرج ضمن الفئة الأولى (٤,٢٠ - ٥,٠٠) من مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق بشدة)، كما بلغ الإنحراف المعياري الكلي للمحور (١,٠٣) ويشير إلى مدى تجانس إجابات المبحوثين على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية المبحوثين من الموظفين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض يوافقون بشدة على نمط القيادة الأوتوقراطية والإلتزام بالعمل، وقد أظهرت النتائج أن أكثر العبارات التي حازت على موافقة العينة هي (يملك القائد القدرة على تحمل المسؤولية ويشارك في تحمل المسؤولية) والتي بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٤٠).

المحور السادس: أداء العاملين:

للتعرف على مستوى (أداء العاملين) في شركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإستجابات المبحوثين على عبارات المحور السادس: (أداء العاملين)، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤-٦) إستجابات المبحوثين حول أداء العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
١	وجود سياسة واضحة للتحفيز للأعمال المنجزة تزيد معدل أداء العاملين	4.10	1.20	موافق	٢
٢	وجود علاقة ثقة المتبادلة بين الموظفين والرؤساء تعزز بيئة العمل والاداء	4.40	1.08	موافق بشدة	١
٣	الترقية وتطوير العاملين في المؤسسة يساهم في تطوير المهارات وتحسين الاداء	4.10	1.29	موافق	٣
	المتوسط العام للمحور	4.19	1.17	موافق	

الجدول (٤-٦) عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور السادس (أداء العاملين)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات المبحوثين على عبارات المحور السادس. بلغ المتوسط العام للمحور (٤,١٩) ويندرج ضمن الفئة الثانية (٣,٤٠ - ٤,٢٠) من مقياس

ليكرت الخماسي والذي يشير إلى مستوى (موافق)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي للمحور (١,١٩) ويشير إلى مدى تجانس إجابات المبحوثين على عبارات المحور، وبالتالي فإن غالبية المبحوثين من الموظفين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض يوافقون على مستوى أداء العاملين في المؤسسة، وقد أظهرت النتائج أن أكثر العبارات التي حازت على موافقة العينة هي (وجود علاقة الثقة المتبادلة بين الموظفين والرؤساء تعزز بيئة العمل والاداء) والتي بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٤٠).

٤-٣ ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للقيادة على أداء العاملين بشركة ثبات للإنشاءات.

لإختبار الفرض الرئيسي الأول، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة تأثير المتغير المستقل (القيادة) على المتغير التابع (أداء العاملين)، وقد تم تقسيم الفرض الرئيسي إلى الفروض الفرعية التالية:

١/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لخصائص القائد على أداء العاملين بشركة ثبات للإنشاءات.

جدول رقم (٤-٧). أثر (خصائص القائد) على (أداء العاملين) بشركة ثبات للإنشاءات بطريقة الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار β	اختبار (ت)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	إختبار F
الحد الثابت	٠,٥٦٧	٠,٧٦٧	**٠,٩١٩	٠,٨٤٥	**٤٣,٧٦
خصائص القائد	١,٠٨٧	**٦,٦١			

المتغير التابع: أداء العاملين

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر (خصائص القائد) على (أداء العاملين). نجد أن النموذج بشكل عام دال إحصائياً وفقاً لقيمة إختبار (F) والذي بلغ (٤٣,٧٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، كما بلغ معامل الارتباط بين (خصائص القائد) و (أداء العاملين) بلغ (٠,٩١٩) وهي قيمة موجبة ومرتفعة تشير إلى قوة وطردية العلاقة بين المتغيرين، وكذلك معامل التحديد والذي بلغ (٠,٨٤٥) ويشير إلى نسبة إسهام المتغير المستقل (خصائص القائد) في إحداث تغير على المتغير التابع (أداء العاملين) بنسبة بلغت ٨٤,٥ %. كما نجد أن معامل المتغير المستقل (خصائص القائد) دالة إحصائياً وفقاً لقيم الإختبار (ت). وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى، أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لخصائص القائد على أداء العاملين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض.

٢/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأسلوب القيادة الديمقراطي على أداء العاملين بشركة ثبات للإنشاءات.

جدول رقم (٤-٨). أثر (القيادة الديمقراطية) على (أداء العاملين) بشركة ثابت للإنشاءات بطريقة الإنحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار β	اختبار (ت)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	إختبار F
الحد الثابت	٠,٥٧٣	١,٢٩٦	**٠,٩٦٩	٠,٩٣٩	**١٢٣,٣
القيادة الديمقراطية	١,٠٩٧	١١,١٠			

المتغير التابع: أداء العاملين

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر (القيادة الديمقراطية) على (أداء العاملين). نجد أن النموذج بشكل عام دال إحصائياً وفقاً لقيمة إختبار (F) والذي بلغ (١٢٣,٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، كما بلغ معامل الارتباط بين (القيادة الديمقراطية) و (أداء العاملين) بلغ (٠,٩٦٩) وهي قيمة موجبة ومرتفعة تشير إلى قوة وطردية العلاقة بين المتغيرين، وكذلك معامل التحديد والذي بلغ (٠,٩٣٩) ويشير إلى نسبة إسهام المتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) في إحداث تغير على المتغير التابع (أداء العاملين) بنسبة بلغت ٩٣,٩ %. كما نجد أن معامل المتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) دالة إحصائياً وفقاً لقيم الإختبار (ت). وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية، أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لنمط القيادة الديمقراطية على أداء العاملين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض.

٣/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأسلوب القيادة الفوضوية على أداء العاملين بشركة ثبات للإنشاءات.

جدول رقم (٤-٩). أثر (القيادة الفوضوية) على (أداء العاملين) بشركة ثابت للإنشاءات بطريقة الإنحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار β	اختبار (ت)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	إختبار F
الحد الثابت	٠,٢٦٧	٠,٣٧٥	**٠,٨٩٦	٠,٨٠٤	**٣٢,٧٣
القيادة الفوضوية	٠,٩١٥	**٥,٧٢			

المتغير التابع: أداء العاملين

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر (القيادة الفوضوية) على (أداء العاملين). نجد أن النموذج بشكل عام دال إحصائياً وفقاً لقيمة إختبار (F) والذي بلغ (٣٢,٧٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، كما بلغ معامل الارتباط بين (القيادة الفوضوية) و (أداء العاملين) بلغ (٠,٨٩٦) وهي قيمة موجبة ومرتفعة تشير إلى قوة وطردية العلاقة بين المتغيرين، وكذلك معامل التحديد والذي بلغ (٠,٨٠٤) ويشير إلى نسبة إسهام المتغير المستقل (القيادة الفوضوية) في إحداث تغير على المتغير التابع (أداء العاملين) بنسبة بلغت ٨٠,٤ %. كما نجد أن معامل المتغير

المستقل (القيادة الفوضوية) دالة إحصائياً وفقاً لقيم الاختبار (ت). وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة، أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لنمط القيادة الفوضوية على أداء العاملين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض.

٤/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأسلوب القيادة الأوتوقراطية على أداء العاملين بشركة ثبات للإنشاءات.

جدول رقم (٤-١٠). أثر (القيادة الأوتوقراطية) على (أداء العاملين) بشركة ثبات للإنشاءات بطريقة الإنحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار β	اختبار (ت)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	إختبار F
الحد الثابت	٠,١٧٧	٠,٠١١	**٠,٨٧٥	٠,٧٦٦	**٢٦,١٦
القيادة الأوتوقراطية	٠,٩٨٥	**٥,١٢			

المتغير التابع: أداء العاملين

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر (القيادة الأوتوقراطية) على (أداء العاملين). نجد أن النموذج بشكل عام دال إحصائياً وفقاً لقيمة إختبار (F) والذي بلغ (٢٦,١٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، كما بلغ معامل الارتباط بين (القيادة الأوتوقراطية) و (أداء العاملين) بلغ (٠,٨٧٥) وهي قيمة موجبة ومرتفعة تشير إلى قوة وطردية العلاقة بين المتغيرين، وكذلك معامل التحديد والذي بلغ (٠,٧٦٦) ويشير إلى نسبة إسهام المتغير المستقل (القيادة الأوتوقراطية) في إحداث تغير على المتغير التابع (أداء العاملين) بنسبة بلغت ٧٦,٦ %. كما نجد أن معامل المتغير المستقل (القيادة الأوتوقراطية) دالة إحصائياً وفقاً لقيم الاختبار (ت). وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة، أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لنمط القيادة الأوتوقراطية على أداء العاملين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض.

٤-٤ الفروق في محاور أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

لدراسة الفروق في محاور أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، وحيث أن العينة صغيرة، فقد تم استخدام الإختبارات اللامعلمية بدلاً عن الإختبارات المعلمية للوصول إلى نتائج أكثر دقة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤-١١) نتائج إختبار مان-ويتني اللامعلمي (Mann-Whitney U) للفروق في إستجابات عينة الدراسة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

المتغيرات	فئات النوع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة الإختبار	الدلالة الإحصائية
خصائص القائد	ذكر	7	4.43	31.00	3.00	.117

		24.00	8.00	3	أنثى	
.117	3.00	31.00	4.43	7	ذكر	القيادة الديمقراطية
		24.00	8.00	3	أنثى	
.183	4.50	32.50	4.64	7	ذكر	القيادة الفوضوية
		22.50	7.50	3	أنثى	
.117	3.00	31.00	4.43	7	ذكر	القيادة الاوتوقراطية
		24.00	8.00	3	أنثى	
.117	3.00	31.00	4.43	7	ذكر	أداء العاملين في المؤسسة
		24.00	8.00	3	أنثى	

يوضح الجدول رقم (٤-١١) مان-ويتني اللامعلمي (Mann-Whitney U) للفروق في إستجابات عينة الدراسة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير النوع، وبمتابعة قيم الإختبار وقيم الدلالة الإحصائية نجدها جاءت جميعها أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وبالتالي فإنه:
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة عينة الدراسة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير النوع - حيث أن جميع قيم الدلالة الإحصائية المقابلة لجميع المحاور جاءت أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥).

جدول رقم (٤-١٢) نتائج إختبار كروسكال-واليس اللامعلمي (Kruskal Wallis) للفروق في إستجابات عينة الدراسة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة

المتغيرات	فئات الوظيفة	العدد	متوسط الرتب	قيمة الإختبار	الدلالة الإحصائية
خصائص القائد	مدير	4	7.13	4.13	0.248
	مساعد مدير	2	3.75		
	رئيس قسم	3	3.67		
	موظف	1	8.00		
القيادة الديمقراطية	مدير	4	7.25	4.54	0.209
	مساعد مدير	2	3.50		
	رئيس قسم	3	3.67		
	موظف	1	8.00		
القيادة الفوضوية	مدير	4	6.63	2.93	0.402
	مساعد مدير	2	5.25		
	رئيس قسم	3	3.50		
	موظف	1	7.50		
القيادة الاوتوقراطية	مدير	4	7.25	4.87	0.182
	مساعد مدير	2	2.75		

		4.17	3	رئيس قسم	
		8.00	1	موظف	
0.209	4.54	7.25	4	مدير	أداء العاملين في المؤسسة
		3.50	2	مساعد مدير	
		3.67	3	رئيس قسم	
		8.00	1	موظف	

يوضح الجدول رقم (١٢-٤) كروسكال-واليس اللامعلمي (Kruskal Wallis) للفروق في إستجابات عينة الدراسة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة، وبمتابعة قيم الإختبار وقيم الدلالة الإحصائية نجدها جاءت جميعها أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وبالتالي فإنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة عينة الدراسة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة - حيث أن جميع قيم الدلالة الإحصائية المقابلة لجميع المحاور جاءت أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥).

جدول رقم (١٣-٤) نتائج إختبار كروسكال-واليس اللامعلمي (Kruskal Wallis) للفروق في إستجابات عينة الدراسة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

المتغيرات	فئات العمر	العدد	متوسط الرتب	قيمة الإختبار	الدلالة الإحصائية
خصائص القائد	من ٣١ - ٤٠ سنة	2	5.00	0.95	0.621
	من ٤١ - ٥٠ سنة	5	4.90		
	٥١ سنة فأكثر	3	6.83		
القيادة الديموقراطية	من ٣١ - ٤٠ سنة	2	5.00	0.72	0.696
	من ٤١ - ٥٠ سنة	5	5.00		
	٥١ سنة فأكثر	3	6.67		
القيادة الفوضوية	من ٣١ - ٤٠ سنة	2	4.75	0.26	0.878
	من ٤١ - ٥٠ سنة	5	5.50		
	٥١ سنة فأكثر	3	6.00		
القيادة الاوتوقراطية	من ٣١ - ٤٠ سنة	2	5.75	0.21	0.901
	من ٤١ - ٥٠ سنة	5	5.10		
	٥١ سنة فأكثر	3	6.00		
أداء العاملين في المؤسسة	من ٣١ - ٤٠ سنة	2	5.00	0.72	0.696
	من ٤١ - ٥٠ سنة	5	5.00		
	٥١ سنة فأكثر	3	6.67		

يوضح الجدول رقم (١٣-٤) كروسكال-واليس اللامعلمي (Kruskal Wallis) للفروق في إستجابات عينة الدراسة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، وبمتابعة قيم الاختبار وقيم الدلالة الإحصائية نجدها جاءت جميعها أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وبالتالي فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة عينة الدراسة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير العمر – حيث أن جميع قيم الدلالة الإحصائية المقابلة لجميع المحاور جاءت أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥).

جدول رقم (١٤-٤) نتائج اختبار كروسكال-واليس اللامعلمي (Kruskal Wallis) للفروق في إستجابات عينة الدراسة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات	فئات سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار	الدلالة الإحصائية
خصائص القائد	٥ سنوات فأقل	2	5.00	0.47	0.791
	من ٦ - ١٠ سنوات	4	5.00		
	من ١١ - ١٥ سنة	4	6.25		
القيادة الديموقراطية	٥ سنوات فأقل	2	5.00	0.47	0.792
	من ٦ - ١٠ سنوات	4	5.00		
	من ١١ - ١٥ سنة	4	6.25		
القيادة الفوضوية	٥ سنوات فأقل	2	4.75	0.23	0.890
	من ٦ - ١٠ سنوات	4	5.88		
	من ١١ - ١٥ سنة	4	5.50		
القيادة الاوتوقراطية	٥ سنوات فأقل	2	5.75	0.12	0.943
	من ٦ - ١٠ سنوات	4	5.13		
	من ١١ - ١٥ سنة	4	5.75		
أداء العاملين في المؤسسة	٥ سنوات فأقل	2	5.00	0.47	0.792
	من ٦ - ١٠ سنوات	4	5.00		
	من ١١ - ١٥ سنة	4	6.25		

يوضح الجدول رقم (١٤-٤) كروسكال-واليس اللامعلمي (Kruskal Wallis) للفروق في إستجابات عينة الدراسة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وبمتابعة قيم الاختبار وقيم الدلالة الإحصائية نجدها جاءت جميعها أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وبالتالي فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة عينة الدراسة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة – حيث أن جميع قيم الدلالة الإحصائية المقابلة لجميع المحاور جاءت أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥).

جدول رقم (١٥-٤) نتائج اختبار كروسكال-واليس اللامعلمي (Kruskal Wallis) للفروق في إستجابات عينة الدراسة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	فئات المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة الاختبار	الدلالة الإحصائية
خصائص القائد	دبلوم	2	5.50	3.75	0.153
	بكالوريوس	3	8.00		
	دراسات عليا	5	4.00		
القيادة الديموقراطية	دبلوم	2	5.50	3.72	0.155
	بكالوريوس	3	8.00		
	دراسات عليا	5	4.00		
القيادة الفوضوية	دبلوم	2	7.50	5.54	0.063
	بكالوريوس	3	7.50		
	دراسات عليا	5	3.50		
القيادة الاوتوقراطية	دبلوم	2	5.75	3.96	0.138
	بكالوريوس	3	8.00		
	دراسات عليا	5	3.90		
أداء العاملين في المؤسسة	دبلوم	2	5.50	3.72	0.155
	بكالوريوس	3	8.00		
	دراسات عليا	5	4.00		

يوضح الجدول رقم (١٥-٤) كروسكال-واليس اللامعلمي (Kruskal Wallis) للفروق في إستجابات عينة الدراسة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وبمتابعة قيم الاختبار وقيم الدلالة الإحصائية نجدها جاءت جميعها أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥) وبالتالي فإنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة عينة الدراسة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي – حيث أن جميع قيم الدلالة الإحصائية المقابلة لجميع المحاور جاءت أكبر من مستوى المعنوية (٠,٠٥).

الفصل الخامس- النتائج والخاتمة والتوصيات

١-٥ أهم النتائج:

- ١/ غالبية المبحوثين من الموظفين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض يوافقون بشدة على خصائص القائد وأثرها في الرضا الوظيفي وولاء العاملين بالمؤسسة.
- ٢/ غالبية المبحوثين من الموظفين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض يوافقون بشدة على نمط القيادة الديموقراطية وأثرها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ٣/ غالبية المبحوثين من الموظفين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض يوافقون بشدة على نمط القيادة الفوضوية وإسهامها في زيادة الدافعية في الإنجاز.
- ٤/ غالبية المبحوثين من الموظفين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض يوافقون بشدة على نمط القيادة الأوتوقراطية والإلتزام بالعمل.
- ٥/ غالبية المبحوثين من الموظفين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض يوافقون على مستوى أداء العاملين في المؤسسة.
- ٦/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لخصائص القائد على أداء العاملين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض.
- ٧/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لنمط القيادة الديموقراطية على أداء العاملين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض.
- ٨/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لنمط القيادة الفوضوية على أداء العاملين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض.
- ٩/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لنمط القيادة الأوتوقراطية على أداء العاملين بشركة ثبات للإنشاءات بمدينة الرياض.
- ١٠/ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابة عينة الدراسة نحو محاور أداة الدراسة وفقاً لمتغيرات الديموغرافية: النوع، الوظيفة، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

٢-٥ الخاتمة:

بناءً على نتائج وتحليل البيانات التي تم إجراؤها في الفصل السابق، يتم استخلاص الاستنتاجات التالية. تستند الاستنتاجات إلى رأي المستجيب في أسئلة البحث.

كما تمت محاولة الشرح فيما سبق، تم اختيار كل من أصحاب العمل (المديرين) والموظفين كعينة من المجيبين وتم توزيع استبيانات تم تطويرها بشكل منفصل. بعض الأسئلة لها أوجه تشابه مباشرة؛ وذلك بسبب الغرض من المقارنات لوجهات النظر من هاتين الهيئتين المختلفتين.

حدد الباحث أسلوب القيادة الحالي والمشكلة التي واجهها والأداء الناتج للموظفين في شركة ثابت للإنشاءات، أسلوب القيادة الذي يتم ممارسته هو أسلوب القيادة الديمقراطية. يفترض هذا النمط أن الموظفين قادرون على إدارة شؤونهم الخاصة بطريقة مسؤولة وأنهم يتفاعلون بشكل إيجابي مع فرص التعبير عن سماتهم البشرية الطبيعية وسلبًا مع الحرمان من هذه الفرص.

في أساليب القيادة هذه، يشارك المرؤوسون في صنع القرار على عكس الاستبدادية، وتركز هذه القيادة على مساهمات المرؤوسين. يتحمل القائد الديمقراطي المسؤولية النهائية، لكن من المعروف أنه يفوض السلطة لأشخاص آخرين يحددون مشاريع العمل.

فيما يتعلق بأداء الموظفين من خلال مديرهم، قال معظم المجيبين وخاصة الموظفين، إنه لا يوجد تأثير سلبي على الأداء الوظيفي داخل المنظمة، لكن بعض الموظفين يجيبون بأن هناك مستوى منخفض من التعاون بين الموظفين، وضعف العلاقة بين الموظفين والمشرفين والمبادرات السيئة.

عندما وصلنا إلى موقف الموظفين تجاه القيادة، حيث أعرب معظم المجيبين عن موقف الموظفين من نظام الإدارة الحالي جيد ويحتاج إلى تحسين بسيط للأنظمة الحالية مثل التعاون والمناقشة.

بشكل عام، هناك أنماط قيادة مختلفة موجودة في مكان عمل مختلف لأسباب مختلفة، والتي تشمل؛ الذكاء والمعرفة والقدرة والخصائص الاجتماعية للشخصية والمزید. لذلك، يجب أن يفهم الجميع أن العمل ظاهرة طبيعية وفي ظل الظروف المناسبة، لا يقبل الناس المسؤولية فحسب، بل يتعين عليهم أيضًا البحث عنها.

٣-٥ التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها والاستنتاج الذي تم التوصل إليه، في معالجة المشاكل التي تم تحديدها، أحال الباحث التوصيات التالية كحل محتمل لتنظر فيه الهيئة المحترمة.

حيث يعتمد النجاح التنظيمي إلى حد كبير على قدرة القائد على التأثير وإنجاز الأمور بفعالية من خلال موظفيه. يجب أن تولي المنظمة اهتمامًا كبيرًا لتحقيق القيادة الفعالة. نتيجة لذلك، لتحسين القيادة وأداء الموظف في المنظمة، يجب على كل من المديرين والعاملين استخدام الاستراتيجيات التالية.

- يجب أن يكون لدى القائد فهم للسلوك البشري الذي يجب أن يعرف احتياجات الموظف وعواطفه، وأن يرى أيضًا أفعاله وردود أفعاله على قرارات معينة.
- يجب أن يعرف القائد التقنيات المطلوبة لإظهار كيفية إنجاز مهمة معينة، وتصحيح الأخطاء، وإعداد الموظفين للإنجاز وإرضاء العملاء ومعرفة الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمة ككل.
- ان يمكن الموظفين من مشاركة وفهم أفكار ورؤية المنظمة وعلمهم خلق شعور بالمسؤولية.
- يجب أن يفهم كل من العمال والمدراء أهدافهم المشتركة، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للأهداف المرجوة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

المدهون، فادي عمر مصطفى (٢٠١٥). فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.

رجب، مصطفى، ومحمد، إيمان عبد الرحمن والسيد، حمد (٢٠٠٩). المتطلبات اللازمة للقيادة المدرسية الفعالة في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر جيلين من المعلمين، المؤتمر العلمي العربي الرابع، الدولي الأول (التعليم وتحديات المستقبل)، جمعية الثقافة من أجل التنمية وجامعة سوهاج.مصر

زايد، عادل (٢٠٠٦) الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، دار النهضة العربية، القاهرة

أحمد، عائدة ح تمار (٢٠٠٧). واقع ممارسة المدير المبتدئ والمدير الخبير لأبعاد القيادة الفعالة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بيرزيت، فلسطين.

موسي، جاهل ومحمد، نويوة (٢٠١٧). أثر مهارات القيادة على أداء العاملين الجزائري، جامعة المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

أمين، محمد عبد الله (٢٠١٦). القيادة ألف عالمة ودورها في تحسين أداء العاملين، بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية.

المراجع الأجنبية:

Alvesson and sveningun (2003). Theory of leadership effectiveness 4th edition.

Goleman, (2002), Introduction to Leadership and Change Management, 9th editions.

Vigoda-Gadot E. (2007). "Leadership style, organizational politics, and employees" performance: An empirical examination of two competing models," Personnel Review, vol. 36, pp. 661-683, 2007.

AL-Shehri, R. H. (2019). The Impact of Incentives on Performance: An Empirical Study on Khamis Mushayt Community College, King Khalid University, Global Journal of Economics and Business, Vol. 7, No. 3

Zraikat, Y. Z. (2019). The Impact of Empowerment Requirements in Improving Job Performance at Al-Manaseer Group, Journal of The Islamic University of Economic and Management Studies, Vol 27, No. 3

Salah Addin, S. (2018). The Effect of Leadership and Ethical Behavior on Job performance through Empowerment as A Mediating variable, A Field Study in The Ministry of Construction, Municipalities and Public Works in The City of Baghdad, Al-Dinanir Journal, 2, 14, pp. 55-112

ملحق (أ)

استبيان

عنوان الدراسة: القيادة الفعالة و أثرها الإيجابي على اداء الموظفين بشركة ثبات للإنشاءات
بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية
المحور الأول: البيانات الديموغرافية
الرجاء وضع إشارة (√) داخل المربع المناسب
(١) الوظيفة: مدير - مساعد مدير - رئيس قسم - موظف
(٢) النوع: ذكر - انثى
(٣) العمر: (٣ سنة فأقل) - (٣١-٤٠ سنة) - (٤١-٥٠ سنة) - (٥١ سنة فأكثر)
(٤) الخبرة: (٥ سنوات فأقل) - (٦-١٠ سنوات) - (١١-١٥ سنة)
(٥) المؤهل العلمي: (ثانوي) - (دبلوم) - (بكالوريوس) - (دراسات عليا).

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثاني: خصائص القائد و أثرها في الرضا الوظيفي وولاء العاملين بالمؤسسة						
١	ادارتي دائماً تقدر ادائي ومجهودي في العمل					
٢	يثق مشرفك في قدرتك على انجاز العمل بإتقان					
٣	تتمتع الإدارة بأسلوب جيد في التخطيط والتوجيه داخل العمل					
٤	لدي استعداد لتقديم المزيد داخل عملي					
٥	اتعامل مع المشكلات الخاصة بمؤسستي على انها مشكلتي					
٦	لا افكر في ترك عملي والانتقال الى مكان اخر					
المحور الثالث: القيادة الديموقراطية وتحقيق أهداف المؤسسة						
١	توزيع العمل من طرف رئيسك في المؤسسة عادل					
٢	يصدر القيادة قرارات لتعزيز أداء فرق العمل والإنتاجية بالشركة					
٣	يأخذ الرئيس اقتراحات الموظفين الجديدة بعين الاعتبار					
٤	يتعامل القائد مع العاملين بأخلاق مهنية عالية لتحقيق اهداف المؤسسة					
٥	يتسم الدور القيادي على المشورة بين الأعضاء والافراد					
٦	يقوم القائد الإداري بمشاركة الموظفين في اتخاذ بعض القرارات					
المحور الرابع: القيادة الفوضوية وإسهامها في زيادة الدافعية في الإنجاز						
١	يقوم رئيسك في العمل أحيانا بتفويض جزء من سلطته الى الموظفين					
٢	تشجع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي لزيادة الإنتاجية					
٣	هنالك ثقة متبادلة بين الموظفين والقيادة في المؤسسة					
المحور الخامس: القيادة الاوتوقراطية والالتزام بالعمل						
١	هنالك نمط رقابي مرن مطبق في المؤسسة					
٢	يملك القائد القدرة على تحمل المسؤولية ويشارك في تحمل المسؤولية					

٣	هناك متابعة دائمة من طرف القائد اثناء تأدية العمل				
٤	يعمل القائد الإداري الفعال على بناء علاقات طيبة بينة وبين الموظفين				
المحور السادس: أداء العاملين في المؤسسة					
١	وجود سياسة واضحة للتحفيز للأعمال المنجزة تزيد معدل أداء العاملين				
٢	وجود علاقة الثقة المتبادلة بين الموظفين والرؤساء تعزز بيئة العمل والاداء				
٣	الترقية وتطوير العاملين في المؤسسة يساهم في تطوير المهارات وتحسين الاداء				