

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير / إدارة أعمال



**” أثر أساليب وأنماط القيادة على أداء فرق العمل في شركات الإنتاج
الإعلامي – دراسة ميدانية بمدينة الرياض”**

إعداد الطالب/

محمد عمر سالم باوزير

٢٥١٠٠٢٩٧٤

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني في إتمام هذا البحث والشكر لله على جزيل فضله وتوفيقه ونعمه، شكر المعترف بمنه وفضله وأصلي أسلم على صفوة انبيائه وعلى آله وصحبه أجمعين.

واتقدم بالشكر الجزيل الى د. الفیصل عبد الحمید محمد، على نصائحه القيمة وتوجيهاته

الحكيمة، ومعلوماته الثمينة التي كان لها الدور الأمثل في نجاح هذا العمل.

وأيضاً أود أن أوجه شكري الى جميع كادر ومدراء جامعة ميدأوشن على جهودهم المبذولة في

الاهتمام بالتعليم لقد كانت هذه الجامعة بمثابة البحر الوفير للمعلومات التي اكتسبتها خلال

المراحل الدراسية.

أود أن أعبر عن تقديري العميق لكل من أسهم في إتمام هذا البحث،

سواءً بالنصح أو التوجيه أو الدعم.

وجزيل الشكر لأسرتي الكريمة، ولجميع من ساعدني ولو بكلمة ، شكراً لكم جميعاً.

اهداء

إلى كل من شاركني الحلم

ومرافقني الطريق...

إلى من علموني أن الإصرار يصنع النجاح...

أهديكم هذا الإنجاز

الذي ما كان ليتم لولا دعمكم.

جدول المحتويات

أ	جدول المحتويات
د	قائمة الجداول
هـ	قائمة الاشكال
و	الملخص
الفصل الأول: المقدمة وخلفية الدراسة	
٢	المقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٣	أهمية الدراسة
٣	أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)
٤	ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)
٤	تساؤلات الدراسة:
٤	اهداف الدراسة
٥	فرضيات البحث:
٦	النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث
الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	
١٠	تمهيد
١١	أولاً: الإطار النظري للبحث
١١	المبحث الأول: أساليب وأنماط القيادة الإدارية
١١	٢,١,١. ماهية القيادة الإدارية
١١	٢,١,٢. أهمية القيادة الإدارية في المنظمات
١٢	٢,١,٣. عناصر القيادة الفاعلة
١٢	٢,١,٤. محددات فعالية القيادة
١٣	٢,١,٥. خصائص القائد الإداري الفعّال
١٣	٢,١,٦. وظائف القائد الإداري
١٤	٢,١,٧. تصنيفات أنماط القيادة
١٤	أولاً: القيادة الأوتوقراطية
١٦	ثانياً: القيادة الديمقراطية (التشاركية)
١٨	ثالثاً: القيادة التحويلية
٢١	٢,١,٨. نماذج تحليل أنماط القيادة
٢٣	٢,١,٩. النظريات المفسرة للقيادة
٢٣	نظرية الرجل العظيم (Great Man Theory)

٢٣	نظرية السمات: (Trait Theory)
٢٤	الفرع الثاني: النظريات الوظيفية والتفاعلية والظرفية
٢٤	النظرية الوظيفية: (Functional Theory)
٢٤	النظرية التفاعلية: (Interactional Theory)
٢٥	النظرية الموقفية: (Situational Theory)
٢٥	المبحث الثاني: أداء فرق العمل
٢٥	٢,٢,١. ماهية الأداء ومكوناته الجوهرية
٢٦	٢,٢,٢. الأبعاد الأساسية لتقييم الأداء
٢٦	٢,٢,٣. الأهمية الاستراتيجية للأداء
٢٧	٢,٢,٤. محددات الأداء الرئيسية (العوامل المؤثرة)
٢٨	٢,٣. فرق العمل الخصائص والاهداف
٢٨	٢,٣,١. مفهوم فرق العمل
٢٨	٢,٣,٢. الخصائص الجوهرية والأهداف لفرق العمل
٢٩	٢,٣,٣. أنماط فرق العمل الشائعة
٣٠	الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية في تفسير الأداء
٣٢	المبحث الثالث: علاقة القيادة بتحسين أداء فرق العمل
٣٢	٢,٤,١. الفرع الأول: الدور المباشر للقائد في توجيه الأداء الوظيفي
٣٣	٢,٤,٢. الفرع الثاني: الأثر غير المباشر للقيادة على الأداء الوظيفي
٣٤	٢,٤,٣. مداخل القيادة لتحسين الأداء (من منظور الأنماط): (براك، ٢٠٠٨)
٣٤	٢,٤,٤. الخلاصة النهائية لدور القيادة في الأداء
٣٤	المبحث الرابع: شركات الإنتاج الإعلامية
٣٤	٢,٥,١. مفهوم شركات الإنتاج الإعلامية
٣٥	٢,٥,٢. الخصائص المحورية المميزة لبيئة العمل في شركات الإنتاج الإعلامي:
٣٦	٢,٥,٣. القيادة الإدارية في المؤسسات الإعلامية
٣٧	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث	
٥١	تمهيد
٥٢	منهجية البحث
٥٢	مجتمع البحث
٥٢	عينة الدراسة
٥٣	مصادر جمع البيانات
٥٣	أدوات الدراسة
٥٣	تصميم الأداة

٥٤	حدود الدراسة
٥٤	الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
٥٥	اختبار الثبات
٥٥	صدق الاستبانة
٥٨	الصدق البنائي
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
٦٠	تمهيد
٦١	تحليل خصائص أفراد العينة
٦١	توزيع خصائص العينة حسب الجنس
٦٢	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي للقائد
٦٣	توزيع خصائص العينة حسب سنوات الخبرة
٦٤	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي
٦٥	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل تحت قيادة القائد الحالي
٦٦	توزيع خصائص العينة حسب نوع الفريق
٧٧	اختبار الفرضيات
٨٩	النتائج
٩٠	التوصيات
٩١	الطول والمقترحات المستقبلية
٩٣	المراجع العربية
١٠٠	المراجع الاجنبية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول ١-٣	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	٥٥
جدول ٢-٣	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ابعاد متغير أنماط القيادة والدرجة الكلية لكل بعد	٥٥
جدول ٣-٣	معامل الارتباط بين فقرات متغير أداء فرق العمل والدرجة الكلية للمتغير	٥٦
جدول ٤-٣	جدول ٤: يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ابعاد متغير العوامل الوسيطة والدرجة الكلية لكل بعد	٥٧
جدول ٥-٣	معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة	٥٨
جدول ٦-٤	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	٦١
جدول ٧-٤	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي للقائد	٦٢
جدول ٨-٤	توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	٦٣
جدول ٩-٤	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	٦٤
جدول ١٠-٤	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل تحت قيادة القائد الحالي	٦٥
جدول ١١-٤	توزيع افراد عينة الدراسة حسب نوع الفريق	٦٦
جدول ١٢-٤	الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي	٦٨
جدول ١٣-٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بعد أنماط القيادة	٦٨
جدول ١٤-٤	المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات افراد العينة لفقرات أداء فرق العمل	٧٢
جدول ١٥-٤	المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات افراد العينة لفقرات العوامل الوسيطة	٧٥
جدول ١٦-٤	ارتباط أنماط القيادة بأنواعها بالمتغير التابع (أداء فرق العمل)	٧٨
جدول ١٧-٤	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور نمط القيادة التحويلية على مستوى أداء فرق العمل	٧٨
جدول ١٨-٤	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور القيادة التشاركية على مستوى أداء فرق العمل	٧٩
جدول ١٩-٤	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور القيادة التحويلية على مستوى أداء فرق العمل	٧٩
جدول ٢٠-٤	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور أنماط القيادة على مستوى أداء فرق العمل	٨٠
جدول ٢١-٤	اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA	٨١
جدول ٢٢-٤	اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA	٨١
جدول ٢٣-٤	اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA	٨٢
جدول ٢٤-٤	اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA	٨٣
جدول ٢٥-٤	اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA	٨٤
جدول ٢٦-٤	اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA	٨٤
جدول ٢٧-٤	تحليل العوامل الوسيطة	٨٥

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٦	نموذج الدراسة	شكل (١-١)
٦١	توزيع خصائص العينة حسب الجنس	شكل (٢-٤)
٦٢	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي للقائد	شكل (٣-٤)
٦٣	توزيع خصائص العينة حسب سنوات الخبرة	شكل (٤-٤)
٦٥	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي	شكل (٥-٤)
٦٦	عدد سنوات العمل تحت قيادة القائد الحالي	شكل (٦-٤)
٦٧	توزيع خصائص العينة حسب نوع الفريق	شكل (٧-٤)

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أساليب وأنماط القيادة على أداء فرق العمل في شركات الإنتاج الإعلامي بمدينة الرياض، وذلك في ظل ما يشهده القطاع من تطور متسارع وتنافسية عالية تتطلب قيادة فعالة قادرة على توجيه الفرق الإبداعية والفنية والتنفيذية نحو تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والجودة. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر التنظيمية كما هي في الواقع، وتحليل علاقاتها وتأثيراتها. وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة المتمثل في جميع موظفي شركات الإنتاج الإعلامي في مدينة الرياض.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة علمية باستخدام معادلة كوتشران، ليلبلغ حجم العينة (٣٨٤) فرداً ممن تنطبق عليهم معايير الدراسة. وتم تصميم الاستبانة اعتماداً على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة وآراء المحكمين، كما تم إجراء اختبارات الصدق والثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ، وتوظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب، إلى جانب اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لاختبار فرضيات البحث. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من ممارسة أنماط القيادة في شركات الإنتاج الإعلامي، حيث تبين أن القيادة التحويلية هي الأكثر ارتباطاً بأداء الفرق، تليها القيادة التشاركية ثم الأوتوقراطية. وكشفت نتائج معامل الارتباط والانحدار وجود تأثير دالٍ إحصائياً لأنماط القيادة على أداء فرق العمل، حيث فسرت هذه الأنماط أكثر من ٨٠٪ من التباين في مستوى الأداء، مما يؤكد الدور المحوري للقيادة في رفع الإنتاجية وتحسين جودة العمل في المجال الإعلامي. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة في نمط القيادة التحويلية وفق نوع الفريق، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة في القيادة التشاركية والأوتوقراطية بين أنواع الفرق. أما فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي للقائد، فقد بينت النتائج عدم وجود فروق دالة في جميع الأنماط القيادية، مما يعكس تجانس الممارسات القيادية داخل الشركات. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها: ضرورة تعزيز برامج التدريب القيادي التي تركز على القيادة التحويلية، وتفعيل أساليب القيادة التشاركية وتحسين بيئة العمل التنظيمية، إضافة إلى اقتراح إجراء دراسات مستقبلية حول أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي على الأنماط القيادية في قطاع الإنتاج الإعلامي.

الكلمات المفتاحية: القيادة، فرق العمل، القيادة التحويلية، شركات الإنتاج الإعلامي، الأداء التنظيمي.

الفصل الأول

المقدمة وخلفية الدراسة

المقدمة

القيادة ظاهرة إنسانية واجتماعية تحظى باهتمام واسع في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، وهي تمثل جوهر العملية الإدارية ومفتاح نجاح أي منظمة، ويرتبط نجاح مختلف المؤسسات، سواءً التعليمية أو الصحية أو الإعلامية، ارتباطاً وثيقاً بفعالية القيادة وأساليبها في توجيه فرق العمل وتحفيز الأفراد لتحقيق أهدافهم، وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن القيادة الفعالة تلعب دوراً محورياً في تحسين أداء الأفراد والمجموعات، وتعزيز ولاء الموظفين، وتحقيق مستويات عالية من الإنجاز. (سهيلة و عبدالكريم ، ٢٠١٩)

لقد أصبح عالم الأعمال أكثر تعقيداً وديناميكياً، لا سيما في القطاعات التي تتطلب ابتكاراً وإبداعاً مستمرين، مثل الإنتاج الإعلامي، يتميز المشهد الإعلامي في المملكة العربية السعودية، وخاصةً في الرياض، بمنافسة شديدة وتطور مستمر، وهذا يتطلب قادة قادرين على توجيه فرق العمل بفعالية، وتحفيزها على الابتكار والإنتاجية، والتكيف مع متطلبات التغيير المتسارع. (عبد الغني، ٢٠١٩) في هذا السياق، أصبحت دراسة أنماط القيادة وأثرها على أداء الفريق ضرورة أكاديمية وعملية لفهم كيفية تحسين كفاءة فرق العمل الإعلامية وتعزيز النتائج المؤسسية في هذا القطاع.

تشير الدراسات السابقة إلى أن أساليب القيادة المختلفة، مثل القيادة التحويلية والديمقراطية والسلطوية، تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين ومستوى التفاعل بينهم، وهو ما ينعكس على أداء الفرق ونجاح المشاريع. (الشريف، ٢٠٢٤)

كما بينت دراسة العنزي (٢٠٢٢) والسديري (٢٠٢١) أن القيادة التحويلية، التي تعتمد على التحفيز والتمكين والمشاركة في صنع القرار، تسهم في رفع مستوى الأداء الجماعي، بينما النمط السلطوي أو البيروقراطي يؤدي إلى انخفاض التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق.

ورغم هذا الاهتمام الأكاديمي الكبير بموضوع القيادة، إلا أن أغلب الدراسات السابقة اقتصرَت على المؤسسات التعليمية، الحكومية أو الصناعية التقليدية، ولم تهتم بشكل كافٍ بدراسة قطاع الإنتاج الإعلامي الذي يتميز بطبيعته الإبداعية والمرنة وحاجته إلى قيادة متخصصة وقادرة على التعامل مع التحديات المعقدة والمتغيرة (الشمري، ٢٠١٩؛ عبد الله، ٢٠٢٠). ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى سد هذه الفجوة البحثية عبر دراسة العلاقة بين أساليب وأنماط القيادة وأداء فرق العمل في شركات الإنتاج الإعلامي بمدينة الرياض.

مشكلة الدراسة

إن التطور السريع والتغير المستمر في بيئة الأعمال الحديثة، وخاصة في قطاع الإنتاج الإعلامي، أدى إلى زيادة الحاجة إلى قيادة فعالة ومرنة تمتلك القدرة على توجيه فرق العمل بفاعلية، وتحفيزهم على الإبداع، وضمان تحقيق أهداف المؤسسة. وعلى الرغم من أهمية القيادة في تحسين الأداء، إلا أن الواقع الميداني في شركات الإنتاج الإعلامي بالرياض يشير إلى وجود تباين كبير في أنماط القيادة المتبعة، ما يؤثر بدوره على فعالية فرق العمل ومستوى إنتاجيتها.

كما أن الدراسات السابقة ركزت غالباً على القيادة في المؤسسات التعليمية أو الصناعية، ولم تتناول بشكل كافٍ قطاع الإنتاج الإعلامي الذي يتطلب أساليب قيادية متجددة تتناسب مع طبيعة العمل الإبداعي والفني. وهذا يشكل فجوة بحثية واضحة، إذ لم يتم بعد دراسة تأثير أساليب القيادة المختلفة، مثل القيادة التحويلية والديمقراطية والفوضوية، على أداء فرق العمل الإعلامية في سياق سعودي معاصر (العنزي ١، ٢٠١٤).

وبناءً على ذلك، تبرز مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي: ما أثر أساليب وأنماط القيادة على أداء فرق العمل في شركات الإنتاج الإعلامي؟، وما هي الأساليب القيادية الأكثر فاعلية في تعزيز الإنتاجية والالتزام الجماعي بين أعضاء الفرق الإعلامية، مع مراعاة خصوصية بيئة العمل الإعلامية ومتطلباتها الإبداعية.

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من سعيها إلى تعميق الفهم النظري للعلاقة بين أساليب القيادة وأداء فرق العمل داخل قطاع الإنتاج الإعلامي، وهو قطاع يتميز بخصوصيته وبقلة الدراسات التي تناولته في السياق السعودي مقارنة بقطاعات أخرى أكثر بحثاً. إذ تسهم الدراسة في توسيع الإطار المعرفي للسلوك التنظيمي من خلال تحليل الأثر الذي تتركه الأنماط القيادية المختلفة على ديناميكيات العمل الجماعي في بيئات تعتمد على الإبداع والتفاعل المستمر، وتقدم معالجة علمية تستند إلى النظريات الحديثة في القيادة وتربطها بسياق مهني ميداني لم ينل حظه الكافي من البحث. كما تضيف الدراسة بعداً نظرياً جديداً من خلال اختبار فاعلية نماذج قيادية متعددة في بيئة إعلامية متغيرة، مما يساعد في إثراء الأدبيات العلمية وتوجيه الباحثين نحو مسارات بحثية جديدة تسهم في بناء رؤية أكثر شمولاً لخصائص القيادة الفاعلة في المؤسسات الإبداعية.

ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية)

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في قدرتها على تزويد شركات الإنتاج الإعلامي بمعرفة تطبيقية يمكن الاستفادة منها مباشرة في تحسين أداء فرق العمل ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية، إذ تمثل نتائجها دليلًا إجرائيًا يساعد القادة والمديرين على تبني الأساليب القيادية التي تعزز التعاون والإبداع، وتحد من التباينات السلوكية التي قد تعيق سير العمل في الفرق متعددة المهام. كما يمكن للاستنتاجات التي تقدمها الدراسة أن تدعم تخطيط برامج تدريبية متخصصة تستهدف تطوير المهارات القيادية وتحسين آليات إدارة الفرق، بما ينعكس على جودة الإنتاج الإعلامي وقدرة المؤسسات على مواكبة التغيرات المتسارعة في هذا القطاع. وتكتسب الدراسة قيمتها العملية أيضًا في دورها بتوجيه صانعي القرار نحو بناء بيئة تنظيمية أكثر استقرارًا ومرونة، تعتمد على قيادة واعية بطبيعة العمل الإبداعي وتؤمن بتأثير الأسلوب القيادي على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أعلى.

تساؤلات الدراسة:

- يكمّن السؤال الرئيسي للدراسة في: ما أثر أساليب وأنماط القيادة على أداء فرق العمل في شركات الإنتاج الإعلامي، وتنبثق منها مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتمثل في الآتي:
١. ما مستوى أنماط القيادة الإدارية المتبعة في شركات الإنتاج الإعلامي؟
 ٢. هل تختلف فاعلية أساليب القيادة باختلاف طبيعة الفرق (إبداعية - تنفيذية - فنية-إدارية) داخل شركات الإنتاج الإعلامي؟
 ٣. ما دور الخبرة والمستوى الإداري للقائد في تحديد النمط القيادي؟
 ٤. ما أثر الأسلوب القيادي على الجوانب النفسية والسلوكية لأعضاء فرق العمل؟
 ٥. ما العوامل التي تتوسط أو تؤثر على العلاقة بين نمط القيادة وأداء الفريق؟
 ٦. ما مدى وعي قادة شركات الإنتاج الإعلامي بأهمية اختيار الأسلوب القيادي المناسب؟

اهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

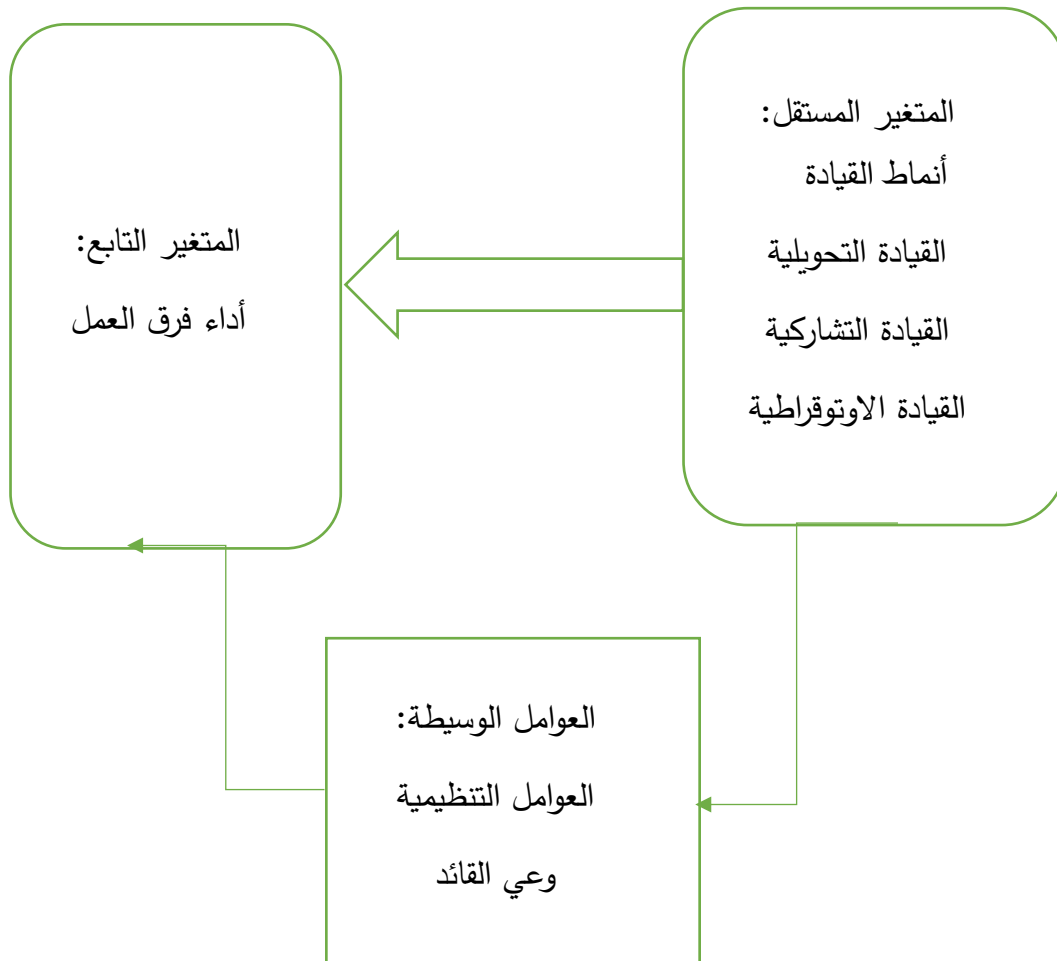
تسعى الدراسة الى تحليل أثر أساليب وأنماط القيادة على أداء فرق العمل في شركات الإنتاج الإعلامي، وتنبثق الأهداف الفرعية التالية:

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على مستوى أنماط القيادة الإدارية المتبعة في شركات الإنتاج الإعلامي؟
٢. تحديد الفروق تختلف فاعلية أساليب القيادة باختلاف طبيعة الفرق (إبداعية - تنفيذية - فنية-إدارية) داخل شركات الإنتاج الإعلامي؟
٣. تحديد دور الخبرة والمستوى الإداري للقائد في تحديد النمط القيادي؟
٤. تحليل أثر الأسلوب القيادي على الجوانب النفسية والسلوكية لأعضاء فرق العمل؟
٥. تحديد العوامل التي تتوسط أو تؤثر على العلاقة بين نمط القيادة وأداء الفريق؟
٦. تحديد مدى وعي قادة شركات الإنتاج الإعلامي بأهمية اختيار الأسلوب القيادي المناسب؟

فرضيات البحث:

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة، ومن أجل دراسة النموذج المعرفي والموضح بالشكل ادناه:



شكل ١ : نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

وتم صياغة فرضيات البحث كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر لأساليب وأنماط القيادة على أداء فرق العمل في شركات الإنتاج الإعلامي، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على مستوى أداء فرق العمل في شركات الإنتاج الإعلامي

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التشاركية على مستوى أداء فرق العمل في شركات الإنتاج الإعلامي

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الاوتوقراطية على مستوى أداء فرق العمل في شركات الإنتاج الإعلامي

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط القيادة المؤثرة على الاداء باختلاف طبيعة الفرق داخل الشركة (فنية- إبداعية - تنفيذية - إدارية).

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة تعزى لمستوى القائد الوظيفي (مدير فرع - مدير مشاريع - مشرف - رئيس فرق)

الفرضية الرئيسية الرابعة: تلعب العوامل التنظيمية دوراً وسيطاً بين نمط القيادة وأداء فرق العمل.

الفرضية الرئيسية الخامسة: تواجه القيادة الفاعلة في شركات الإنتاج الإعلامي تحديات بيئية ومهنية تؤثر على فعاليتها.

النظرية العلمية المتبعة في إعداد البحث

يستند هذا البحث إلى مجموعة من الأسس والنظريات العلمية التي تشكل الإطار النظري لفهم العلاقة بين أساليب القيادة وأداء فرق العمل، وذلك في ضوء ما قدمته الأدبيات الإدارية الحديثة من نماذج تفسيرية لسلوك القادة وتأثيرهم في البيئات التنظيمية. وقد اعتمد الباحث بشكل

أساسي على نظريات القيادة السلوكية والتحويلية، إضافة إلى نظرية القيادة التبادلية، ونظرية فريق العمل الفعّال، لما توفره هذه النظريات من مرتكزات معرفية تساعد على تحليل آليات تأثير القائد في مستوى أداء الفريق داخل مؤسسات الإنتاج الإعلامي.

وتعد النظرية السلوكية في القيادة من أهم الأسس التي انطلق منها البحث، حيث يؤكد منظّر هذا الاتجاه أن القيادة لا تعتمد فقط على السمات الشخصية للقائد، بل على أنماط السلوك التي يمارسها مع فريقه (Robbins & Judge, 2019). وتفترض هذه النظرية أن القائد يمكن تدريبه وتطويره من خلال تعديل سلوكياته، وهو ما يتناسب مع بيئات العمل الإعلامية التي تتطلب مهارات قيادية قابلة للتطوير عبر التجربة والممارسة. وتشير الدراسات في هذا السياق إلى أن أنماط القيادة (التحويلية، التشاركية، الأوتوقراطية) تمثل تطبيقات عملية لمدارس السلوك القيادي، حيث يختلف كل نمط في مستوى التفاعل والاتصال والسلطة التي يعتمد عليها القائد داخل الفريق (Northouse, 2021).

كما تعتمد الدراسة على نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) التي تعد من أبرز النظريات المعاصرة في تفسير السلوك القيادي. وتفترض هذه النظرية، التي طرحها Burns (١٩٧٨) وطوّرها Bass (١٩٨٥)، أن القائد التحويلي يمتلك القدرة على إلهام أتباعه وتحفيزهم نحو إنجاز أهداف تفوق المتوقع، من خلال الرؤية الواضحة، والاهتمام الفردي بالأعضاء، وتشجيع الإبداع، والتحفيز الفكري. وقد أثبتت البحوث أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بأداء فرق العمل وجودة مخرجاتها (Bass & Riggio, 2006)، وهو ما يتوافق مع طبيعة العمل الإعلامي الذي يعتمد على الإبداع والتجديد.

من جهة أخرى، تستند الدراسة إلى نظرية القيادة التبادلية (Transactional Leadership Theory) التي تقوم على مبدأ التبادل بين القائد وأعضاء الفريق، حيث يعتمد القائد على الحوافز والعقوبات لتعزيز الانضباط وزيادة الالتزام التنظيمي. وقد أشارت دراسات عديدة إلى أن هذا الأسلوب ملائم للمهام المتكررة أو التي تتطلب دقة عالية، مثل مراحل الإنتاج الفني والتقني في القطاع الإعلامي (Yukl, 2013). ويُعد فهم هذا النمط مهماً لتحليل البيئة الإعلامية التي تجمع بين المهام الإبداعية التي تتطلب مرونة، والمهام التنفيذية التي تتطلب حزمًا وانضباطًا.

كما تستند الدراسة إلى نظرية فريق العمل الفعّال (Team Effectiveness Theory) التي طورها Hackman (١٩٨٧)، والتي تفترض أن أداء الفريق يتأثر بثلاثة عناصر رئيسية: القيادة الفعّالة، ووضوح الأدوار، والتواصل الداخلي. وتشير الدراسات إلى أن القائد يلعب دوراً محورياً في تحفيز الفريق، وإدارة تفاعلاته، وتذليل الصعوبات التي قد تؤثر على الأداء

(Kozlowski & Ilgen, 2006). وفي بيئات الإنتاج الإعلامي، حيث يعمل فريق كبير من المتخصصين في مسارات متوازية، يصبح دور القائد أكثر حساسية في ضمان انسجام الجهود وجودة المخرجات.

كما يأخذ البحث بنظر الاعتبار النظرية الموقفية (Contingency Theory) التي تقترض أن فعالية القيادة تعتمد على ملائمة النمط القيادي لطبيعة الفريق والظروف المحيطة (Fiedler, 1967). وتناسب هذه النظرية السياق الإعلامي الذي يتصف بالتنوع المهني، وضغط الوقت، وتعدد الفرق (إبداعية، فنية، تنفيذية، إدارية)، الأمر الذي يجعل قدرة القائد على اختيار الأسلوب المناسب عاملاً حاسماً في النجاح.

وفي ضوء هذه النظريات مجتمعة، تم بناء الإطار النظري للبحث بحيث يعكس تكامل الأبعاد الثلاثة: أساليب القيادة، أداء فرق العمل، العوامل الوسيطة التنظيمية. كما تم اعتماد هذه النظريات لتفسير نتائج الدراسة الميدانية وربطها بالسياق العلمي، مما وفر منظوراً شاملاً يساعد على فهم الظاهرة المدروسة وتقديم توصيات عملية تستند إلى إطار نظري متين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يُمثل هذا الفصل فضاءً معرفيًا حيويًا يُوطّر الدراسة ويُرسّي أسسها المنهجية، من خلال استكشاف مُعمّق لمتغيرات البحث الرئيسية: أنماط وأساليب القيادة كمتغير مستقل، وأداء الفريق كمتغير تابع، ضمن السياق التشغيلي المُعقّد لشركات الإنتاج الإعلامي. تتطلب بيئة الإعلام المعاصرة في الرياض مستوى أداء يتجاوز الكفاءة التقليدية، ويتطلب إبداعًا وابتكارًا مُستمرين. وهذا يجعل تأثير القيادة على الفرق ليس مجرد عامل مُساهم، بل مُحدّدًا استراتيجيًا لنجاح المنظمة واستدامتها. لذا، يتجاوز هذا الفصل مجرد عرض النظريات؛ بل يُكيّفها ويحلّل مدى ملاءمتها لطبيعة العمل الجماعي المؤقت والمُوجّه نحو المشاريع الذي يُميّز هذا القطاع الحيوي.

يكمن جوهر هذه الدراسة في كشف كيفية ترجمة أنماط القيادة المختلفة إلى مستويات متفاوتة من الأداء الجماعي. فالقيادة، بمعناها الأكاديمي العميق، ليست مجرد سلطة رسمية تمارسها الإدارة العليا، بل هي تأثير سلوكي يُشكل المناخ التنظيمي، ويُوّجه دافعية الأفراد، ويحفّز التفاعل الجماعي داخل الفريق. وبناءً على هذه الفرضية، ستتعلم الدراسة في الأطر النظرية التي تُفسّر الأداء (مثل النظريات الظرفية والسلوكية) وأنماط القيادة (مثل القيادة التحويلية والتفاعلية)، مع التركيز على العلاقة الديناميكية بينهما. فعلى سبيل المثال، يجب على القائد في شركة إنتاج إعلامي ألا يقتصر على إدارة المهام فحسب، بل يجب عليه أيضًا تنمية الإلهام، وتنسيق المهارات المتنوعة، والموازنة بين ضرورة الالتزام بالجدول الزمنية وضرورة إطلاق العنان للإبداع الفني.

بناءً على هذا الأساس، سيُقسّم هذا الفصل إلى أقسام متتالية لضمان الشمولية والعمق. يُخصّص القسم الأول لوضع الإطار النظري للقيادة وأساليبها الأكثر ملاءمةً لفرق العمل. ويتناول القسم الثاني مفهوم أداء الفريق ومكوناته في سياق صناعة المحتوى الإعلامي سريعة التغير. أما القسم الثالث، فيُقدّم مراجعة نقدية مُعمّقة للدراسات السابقة ذات الصلة. والهدف النهائي هو بناء إطار مفاهيمي متين يُمكن الباحث من صياغة فرضيات دقيقة وقابلة للاختبار تجريبيًا، بما يضمن أن تُقدّم الدراسة نتائج قيمة علميًا وعمليًا لمديري الفرق في شركات الإنتاج الإعلامي بالرياض، وتزويدهم بأدوات قيادية تُلبّي متطلبات الأداء العالي في هذا المجال المُتخصص.

أولاً: الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: أساليب وأنماط القيادة الإدارية

٢,١,١. ماهية القيادة الإدارية

تُعَدّ القيادة الإدارية من أهم الوظائف الحيوية في المنظمات الحديثة، إذ تمثل المحرك الأساسي لطاقات الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة. فالقيادة ليست مجرد سلطة رسمية يمارسها المدير، بل هي قدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم وتحفيزهم لتحقيق النتائج المطلوبة. (المكاوي، ٢٠١٣،

وقد تطورت مفاهيم القيادة مع تطور الفكر الإداري، فبعد أن كانت تُفهم على أنها سلطة شخصية ترتبط بالموقع الوظيفي، أصبحت اليوم تعبر عن عملية تفاعلية تعتمد على مهارات التواصل، وفهم الدوافع، والقدرة على بناء الثقة في بيئة العمل. (الطويل، ٢٠٠٦)

وتشير القيادة الإدارية في هذا السياق إلى قدرة القائد على رسم الاتجاه العام للمنظمة وتوجيه فرق العمل وفقاً لرؤية واضحة، بما يساهم في تعزيز الكفاءة والإبداع والابتكار. كما أن القائد الإداري الناجح هو الذي يدرك خصائص الأفراد داخل الفريق ويختار الأسلوب القيادي الأنسب لطبيعتهم وسياق العمل. (العتيبي م.، ٢٠٢٥)

ومن خلال ما سبق يمكن أن نتوصل إلى التعريف التالي للقيادة: هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف المشتركة وتنسيق جهودهم لتقديم أفضل ما لديهم، أو مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة من خلال التفاعل بين السمات الشخصية للقائد والأتباع وخصائص العمل والثقافة التنظيمية الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف الجماعة بأقصى فعالية ممكنة.

٢,١,٢. أهمية القيادة الإدارية في المنظمات

تتبع أهمية القيادة من دورها المحوري في تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى واقع عملي. فالقائد هو المسؤول عن توجيه السلوك التنظيمي وضبط العلاقات داخل فرق العمل بما يضمن الانسجام بين الأفراد والمؤسسة. (كنعان، ٢٠٠٩)

وفي شركات الإنتاج الإعلامي، تزداد أهمية القيادة نظراً لطبيعة العمل الإبداعي الذي يتطلب مزيجاً من الحرية الفكرية والانضباط المهني، وهو ما يستدعي قيادة قادرة على التوازن بين الابتكار والرقابة، وبين الحزم والتحفيز (الشامي، ٢٠٢٠، ص ٣١).

كما تلعب القيادة دورًا في تعزيز الهوية التنظيمية وتشكيل الثقافة المؤسسية. فالقائد لا يوجه فقط المهام، بل يغرس القيم والمعتقدات المهنية في نفوس العاملين. وفي بيئة الإعلام والإنتاج، التي تتسم بالتغير السريع وضغط المنافسة، يصبح القائد الناجح هو القادر على تحويل التحديات إلى فرص للنمو والتطور. (العمرى و شاهين ، ٢٠٠٩)

٢,١,٣. عناصر القيادة الفاعلة

يمكن تحديد عناصر القيادة الفاعلة عبر مجموعة من العناصر الجوهرية التي تشكل نواة الأداء القيادي الناجح، وتشمل: (خواجه ، ٢٠٠٥ ، صفحة ٥٠)

١. القائد: حامل رؤية واضحة ومتمتع بالصفات والمهارات التي تؤهله لتحفيز الفريق.
٢. الموقف: البيئة والظروف التي تتطلب اتخاذ قرارات قيادية مناسبة.
٣. الأتباع: صفات المرؤوسين وقدراتهم واستعدادهم لتحمل المسؤولية، والتي تؤثر على اختيار الأسلوب القيادي.
٤. المناخ التنظيمي: يشمل القواعد، والهياكل، والقيم، والعادات المؤسسية، وكل ما يؤثر في فعالية القيادة.

٢,١,٤. محددات فعالية القيادة

تؤثر مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية في فعالية القيادة، أبرزها: (احمد و صبري، ٢٠٠٣، صفحة ١١)

- عوامل القائد: مثل القيم، والخبرة، والقدرة على التواصل، ودرجة الثقة في الفريق.
- عوامل المرؤوسين: تشمل الخبرة، والقدرة على العمل الجماعي، ومستوى الالتزام، وقيمهم واتجاهاتهم. (ماهر، ١٩٩٧، صفحة ٧٤)
- عوامل الموقف: تعقيد المهام، والمهارات المطلوبة، وطبيعة التحديات، والتي تحدد نمط القيادة الأنسب. (سهيلة و عبدالكريم ، ٢٠١٩ ، صفحة ٢٢)
- عوامل المؤسسة: تشمل الحجم، الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، والموارد المتاحة. (العياصرة ، ٢٠٠٦ ، صفحة ٤٢)
- عوامل البيئة: الظروف الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتي تؤثر في كيفية ممارسة القيادة. (الحمدات ، ٢٠٠٦ ، صفحة ٣١)

وبناءً على هذه المحددات، يتضح أن القيادة هي حلقة الوصل بين هذه المتغيرات، ويصبح اختيار النمط القيادي المناسب عنصرًا حاسمًا لنجاح الأداء المؤسسي.

٢,١,٥. خصائص القائد الإداري الفعال

يرى العديد من الباحثين أن القيادة الفاعلة تتسم بعدة خصائص جوهرية، من أبرزها وضوح الرؤية، والقدرة على التواصل الفعال، والتحفيز، وحل المشكلات، والتفويض السليم (السلمي، ٢٠١٥، ص ٧٣). فالقائد الفعال لا يكتفي بإصدار الأوامر، بل يشارك أعضاء فريقه في عملية اتخاذ القرار، ويعمل على تمكينهم من أداء أدوارهم باستقلالية ومسؤولية.

وفي شركات الإنتاج الإعلامي، تتسع مهام القائد لتشمل إدارة فرق متعددة التخصصات (إبداعية، فنية، تنفيذية، وإدارية)، الأمر الذي يتطلب مهارات قيادية متقدمة تجمع بين الحس الفني والمعرفة الإدارية (المدني، ٢٠٢٢، ص ٩٠). كما أن القائد المتمكن هو من يخلق بيئة عمل تشجع على التعاون والتجديد وتحفز الأفراد على الابتكار المستمر.

٢,١,٦. وظائف القائد الإداري

تتعدد وظائف القائد الإداري داخل المؤسسات الحديثة، فهي لا تقتصر على الرقابة أو إصدار الأوامر، بل تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتحفيز، والتقييم المستمر للأداء: (العلاق، ٢٠١٠، الصفحات ٣٣-٣٤)

- **أولاً: التخطيط،** وهو العملية التي يقوم من خلالها القائد بتحديد الأهداف المستقبلية ووضع الخطط المناسبة لتحقيقها، مع تحديد الموارد والمسؤوليات اللازمة.
- **ثانيًا: التنظيم،** الذي يعني توزيع الأدوار والمهام بشكل يضمن الانسجام في الأداء وتجنب التداخل أو التعارض بين المسؤوليات.
- **ثالثًا: التوجيه،** وهو الجانب الإنساني من القيادة الذي يتضمن تحفيز العاملين وإرشادهم نحو السلوك التنظيمي الأمثل.
- **رابعًا: الرقابة والتقييم،** حيث يقوم القائد بمتابعة سير الأداء، وتقييم النتائج، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف. (علي، ٢٠١٥، صفحة ٤٣)
- **خامسًا: الاتصالات:** يجب على القائد أن يحافظ على اتصال مباشر مع مرؤوسيه، سواء كان الاتصال من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى؛ فالاتصال بمثابة الرابط الذي يربط جميع أجزاء المنظمة. (العتيبي ض.، ٢٠٠٧، صفحة ١٩٢)

• **سادساً: اتخاذ القرارات،** يجب على المدير أن يكون حكيماً ومسؤولاً في التعامل مع المواقف التي تواجهه أثناء عمله وذلك باتخاذ القرار المناسب واختيار أفضل البدائل. (عبد العزيز، ٢٠١٩، صفحة ٤٠)

من هنا يظهر أن القائد الفعّال هو الذي يجمع بين الحزم والمرونة، وبين الرؤية الاستراتيجية والقدرة على إدارة التفاصيل اليومية بكفاءة.

٢،١،٧. تصنيفات أنماط القيادة

يعرف النمط القيادي بأنه "السلوك المتكرر للقائد أثناء قيامه بأعماله الإدارية او اليومية، يستطيع القائد ان يأخذ نمط معين حسب خبرته، وبناء على ذلك النمط الذي يميزه القائد يعتبره الآخرون هو سلوكه الذي يتميز به" (الزيباري، ٢٠٢٠، صفحة ١١٢)

تعددت التصنيفات لأنماط القيادة تبعاً للزاوية النظرية التي ينظر منها الباحثون إلى السلوك القيادي. ومن أبرز هذه الأنماط ما يلي:

أولاً: القيادة الأوتوقراطية

إن كلمة الاستبداد هي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم شخص واحد، حيث يجب على الموظفين في المنظمة الخضوع لأوامر وسلطة شخص واحد. (عبد المجيد و عبده فليه، ٢٠٠٥، صفحة ٢٣٢)

تعتمد القيادة الأوتوقراطية على تركّز السلطة في يد القائد، حيث يتخذ القرارات منفرداً دون الرجوع إلى مرؤوسيه. (كنعان ، ٢٠٠٩، صفحة ١٥٣)

ويرى البعض أن هذا النمط يناسب البيئات التي تتطلب قرارات سريعة وانضباطاً عالياً، لكنه قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وتراجع الإبداع بين الأفراد إذا تم تطبيقه بشكل مفرط. (حلاق، ٢٠٢٠، صفحة ١٤٦)

أ) سياقات الاستخدام الأمثل للقيادة الأوتوقراطية:

يُفضل تطبيق هذا النوع من القيادة في حالات محددة تتطلب حزمًا ومركزية عالية في اتخاذ القرار، ومن أبرزها: (الصيرفي، ٢٠٠٦: ١٣٩).

- **نقص الخبرة الفنية:** عند تدني مستوى الخبرة العملية لدى المرؤوسين في المجال التقني أو المهني المرتبط بالعمل.
- **غياب المبادرة والمسؤولية:** عندما يفتقر الموظفون إلى حس المبادرة الذاتية والمسؤولية الشخصية تجاه المهام الموكلة إليهم.

▪ **تفوق القائد الفني:** في حال امتلاك القائد لمهارات وخبرات فنية متقدمة تُمكنه من اتخاذ القرارات الأفضل بشكل منفرد.

▪ **حساسية وأهمية القرارات:** عند الحاجة إلى اتخاذ قرارات ذات أهمية بالغة تتطلب سرعة وحسماً لا يحتمل النقاش الموسع.

(ب) السمات المميزة للقيادة الأوتوقراطية:

بالنظر إلى المفهوم العام، تبرز مجموعة من الخصائص التي تميز القادة الأوتوقراطيين: (خليل ، ٢٠١٣، صفحة ٨٢)

• **المركزية المطلقة للسياسات والإجراءات:** يقوم القائد بتحديد جميع السياسات والإجراءات الإدارية دون تقديم أي تفسيرات أو مبررات للمرؤوسين.

• **التوجيه المتسلسل والمبهم:** تصل تكتيكات العمل والأنشطة بشكل تسلسلي (خطوة بخطوة) من السلطة العليا، مما يُبقي المرؤوسين في حالة من الغموض حول الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

• **الانعزال عن المجموعة:** يحافظ القائد على مسافة فاصلة ويقلل من المشاركة أو التفاعل مع المجموعة.

• **المبادرة الحصرية للأنشطة:** يتولى القائد وحده مسؤولية إطلاق وبدء جميع الأنشطة والمهام.

• **هيمنة السلطة التنفيذية:** يتم الاعتماد على قوة السلطة التنفيذية لفرض السيطرة المطلقة على جميع المستويات الوظيفية.

• **توحيد النظم الإدارية:** السعي نحو تطبيق نظم إدارية موحدة ومتجانسة في كافة أجزاء المؤسسة.

• **ترشيد الإنفاق والإنتاجية:** التركيز على خفض النفقات إلى أدنى حد ممكن، والوصول إلى مستويات عالية من الفعالية الإدارية والإنتاجية.

(ت) القصور في القيادة الأوتوقراطية:

على الرغم من إمكانية نجاحها في ظروف محددة، تواجه القيادة الأوتوقراطية مجموعة من التحديات والعيوب التي تعيق التطور المؤسسي السليم:

• **جمود النظام الإداري:** تتسم النظم الإدارية بعدم المرونة نتيجة لطبيعتها المركزية، مما يحد من الحيوية السياسية والقدرة على التكيف الداخلي.

• **إهمال الرغبات الفردية:** يفشل النظام في تلبية التطلعات والاحتياجات المتنوعة للمرؤوسين، مما يستدعي تعدد النظم الإدارية لمواكبتها، وهو ما يتنافى مع مبدأ الأوتوقراطية. (عبوي، ٢٠١٠)

وفي بيئة شركات الإنتاج الإعلامي، قد يكون هذا النمط مفيداً في المراحل الحرجة من تنفيذ المشروعات أو أثناء الأزمات، لكنه لا يصلح لإدارة الفرق الإبداعية التي تعتمد على المرونة والابتكار.

ثانياً: القيادة الديمقراطية (التشاركية)

يعرفها (Koccolowski، ٢٠١٠، صفحة ٢٤) "العملية الجماعية التي يشارك فيها المرؤوسون مع الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والتي تساهم في رفع الروح المعنوية للمرؤوسين."

وعرفها (العمرى، ٢٠٢٥) "قيادة تشجع المرؤوسين على المشاركة في مهام القيادة في المدارس الابتدائية بتبوك في جو من العلاقات الإنسانية الطيبة والاستقلالية والقدرة على تحمل المسؤولية لتحقيق أهداف العملية التعليمية."

القيادة التشاركية هي "أسلوب قيادي يعتمد على التشاور والتعاون والشراكة الفعلية بين قائد المدرسة وجميع العاملين فيها في الوظائف الإدارية والفنية، ويعتمد على اللامركزية في القيادة واتخاذ القرارات وحل المشكلات بما يحقق أهداف المدرسة". (المنتشري، ٢٠١٨، صفحة ٥٩)

تُعرف القيادة التشاركية بأنها "العمليات الإدارية المختلفة التي يمارسها قادة المدارس، والتي تقوم على تبادل الآراء، وتوفير المعلومات اللازمة لأداء المهام، والمشاركة في اتخاذ القرار، ودراسة البدائل، والتواصل الفعال بهدف توفير مناخ مؤسسي إيجابي يعزز الدافعية، ويطلق العنان للطاقات الإبداعية، ويحسن الأداء العام، ويحقق الأهداف". (المطيري ب.، ٢٠١٥)

يقوم هذا النمط على مبدأ إشراك العاملين في صنع القرار وتعزيز روح الفريق والمسؤولية الجماعية، ويتميز القائد التشاركي بالقدرة على بناء الثقة بين أعضاء الفريق وتشجيع تبادل الأفكار، مما يعزز الانتماء المؤسسي ويزيد من كفاءة الأداء. (الحريري ر.، ٢٠٠٨، الصفحات ٢٧-٢٨)

في شركات الإنتاج الإعلامي، يرى الباحث هذا النمط يحقق نتائج فعّالة في الفرق الإبداعية التي تتطلب مشاركة متعددة في وضع الأفكار الإنتاجية، كما أنه يساهم في رفع الدافعية وتحقيق الرضا الوظيفي. (الفارس، ٢٠١٧، صفحة ١٦)

بناء على التعريفات السابقة يعرف الباحث القيادة التشاركية بأنها عملية بناء ثقة وإسناد للمسؤولية، تحوّل هيكل السلطة من النمط المركزي إلى النمط الموزع، لتعظيم الاستفادة من الخبرات الجماعية في سبيل تحقيق الأهداف الإعلامية في شركات الإنتاج الإعلامي.

أ) أهمية القيادة التشاركية

تُعد القيادة التشاركية ضرورية لكونها تمنح العاملين مرونة واستقلالية عبر تفويض السلطة والمشاركة في القرارات، مما يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية. (الشمري و اللوقان، ٢٠١٨، صفحة ٦٦)

كما تمثل هذه القيادة توجهاً حداثياً نحو اللامركزية في صنع القرار، مما يعزز حرية العمل والتكيف السريع مع المتغيرات البيئية للتصدي للتحديات عبر تطوير الأهداف بشكل مستمر. (الزعبي، ٢٠١٢)

(ب) أهداف القيادة التشاركية

تهدف القيادة التشاركية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمرؤوسين، وإدارة النزاعات، وتقديم الحوافز الإيجابية، بالإضافة إلى إشراكهم في صياغة الخطط وصنع القرارات الاستراتيجية، وتفعيل الاتصال ثنائي الاتجاه. (الحريري ر.، ٢٠٠٨، صفحة ٤١)

كما تسعى إلى تنمية الكفاءات القيادية، وتحسين جودة القرارات عبر الاستفادة القصوى من الخبرات المتراكمة، وتعزيز العلاقة بين القائد والمرؤوسين ورفع معنوياتهم بمنحهم فرصة التعبير عن آرائهم وإسهاماتهم.

(ت) أبعاد القيادة التشاركية

ترتكز القيادة التشاركية على أربعة أبعاد رئيسية تُوسّع نطاق الممارسات الديمقراطية في الإدارة المدرسية:

❖ **المشاركة في المهام القيادية وصنع القرار:** يتطور دور القائد ليشمل تنمية الصفات القيادية لدى المرؤوسين وإشراكهم في صنع القرارات ووضع الخطط الاستراتيجية والتشغيلية، رغم أن القرار النهائي يظل مسؤولية القائد، فإن إشراك المعنيين يعزز التعاون والالتزام التنفيذي ويحقق ديمقراطية الإدارة، ويتطلب ذلك توفير بيانات دقيقة ومراعاة للوقت والموارد. (أحمد، ٢٠١٢، صفحة ١٦٣)

وتُبرز أهميتها في خلق مناخ منفتح للحوار يؤدي إلى قرارات فعالة ومعدلات اتفاق عالية، مع قدرة على حل الخلافات والتكيف مع المتغيرات من خلال تعدد الطاقات الفكرية.

❖ **تفويض السلطة:** هي عملية نقل مهام واختصاصات محددة إلى المرؤوسين مع بقاء المسؤولية النهائية على عاتق القائد، يساهم التفويض في توفير وقت القائد للتخطيط والتطوير، ويعزز الثقة والرضا الوظيفي، ويشجع على الاستثمار الأمثل لمهارات المرؤوسين، لنجاح التفويض، يجب أن

يستند إلى قدرات المفوض إليهم، ويربط السلطة بالمسؤولية، ويستلزم تدريباً وتقبلاً لأخطاء المفوض إليهم. (الجريفاني، ٢٠١٧، صفحة ٢٨)

❖ **العلاقات الإنسانية:** تُعد العلاقات الإنسانية عملية ديناميكية وشخصية، تركز على الاهتمام بحقوق المرؤوسين وحاجاتهم لبناء التآلف ضمن التنظيم. (كنعان ، ٢٠٠٩ ، صفحة ١٥٠) وهي ضرورية لرفع الكفاية الإنتاجية وتخفيف رتابة العمل، وتعتمد على مهارة القائد في استثمار طاقات الأفراد وتحفيزهم، ويتم تأسيسها على احترام شخصيات المرؤوسين وآرائهم، وتفهم مشاكلهم ومراعاة الفروق الفردية، واستخدام أساليب الترغيب والحوافز لتعزيز الولاء والإنتاجية. (أبو العلا ، ٢٠١٣ ،

❖ **الاتصال وبناء المعلومات:** يُمثل الاتصال ركيزة العمل الإداري؛ حيث يعمل القائد التشاركي على توفير قنوات اتصال فعالة لتبادل البيانات والمعلومات والأفكار الضرورية التي تؤثر في سلوك المرؤوسين وتوجههم نحو واجباتهم ومستوى الأداء، ويهدف إلى تحقيق التنسيق المطلوب، والمساهمة في صنع قرارات سليمة مبنية على معلومات دقيقة، وتعزيز الثقة من خلال إتاحة المجال للتعبير عن المشاعر والرغبات. (الشمري و اللوقان، ٢٠١٨، صفحة ٧٧)

ث) شروط وإيجابيات القيادة التشاركية

يتطلب تطبيق القيادة التشاركية بنجاح توافر شروط أساسية، أبرزها: وجود مرؤوسين مؤهلين ولديهم الرغبة في الممارسة التشاركية، وبناء ثقة عالية بين الطرفين، وتوافر الوعي بأهمية هذا النمط، إلى جانب قوة قنوات الاتصال وامتلاك المؤسسة لدرجة استقلالية وشفافية واضحة. (الرفاعي، ٢٠٠٩، صفحة ١٥)

تُثمر ممارسة القيادة التشاركية نتائج إيجابية تتمثل في إعداد قيادات مُدربة، وتنمية الانتماء والولاء للمؤسسة، وتعزيز الإبداع والابتكار، وتحقيق الراحة والطمأنينة الوظيفية، ودعم المسؤولية الجماعية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. (حرز الله و الصوفي، ٢٠١٨، صفحة ٢٧)

ومع ذلك، يجب الحذر من تحديات مثل سوء فهم الموظفين لمدى المشاركة المطلوبة، أو انخفاض جودة القرارات في حال افتقار المرؤوسين للخبرة، أو تراجع الشعور بالمسؤولية الفردية، مما يستلزم قائدًا ماهراً في التوجيه الفعال.

ثالثاً: القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط الحديثة التي تركز على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم من خلال الرؤية المستقبلية، ويتميز القائد التحويلي بقدرته على بث الحماس وإحداث التغيير الإيجابي

في بيئة العمل، حيث يسعى إلى تطوير مهارات العاملين ورفع مستوى التزامهم بالأهداف التنظيمية. (البلوشي و نوار، ٢٠١٥)

القيادة التحويلية إطار فلسفي وإداري محوري يهدف إلى تحفيز وإلهام الموظفين لتبني مسارات مبتكرة ومُحسّنة، مما يعزز مسار نمو المؤسسة المستقبلي ويضمن نجاحها المستدام، في إطار هذا النهج، يُمكن القادة الموظفين الأكفاء والموثوقين بدرجة عالية من الاستقلالية وسلطة اتخاذ القرار، مما يوفر لهم الدعم اللازم لتطوير حلول مبتكرة للمشاكل المعقدة. يتميز القادة التحويليون بشغفهم العميق بعملهم وقدرتهم الذاتية على تشخيص العمليات التجارية غير الفعالة بدقة، ثم تركيز جهودهم على تبسيط هذه العمليات أو إعادة هيكلتها جذريًا بما يتوافق مع متطلبات المرحلة الحالية. (الغزالي، ٢٠١٤)

على الرغم من المكانة المرموقة التي يشغلها القادة التحويليون، فإن دافعهم الأساسي ليس السعي وراء الثناء أو الإطراء الشخصي؛ بل ينصب تركيزهم على تحقيق المصالح العليا للمنظمة، لا تتسم عملية اتخاذ القرارات في ظل هذا الأسلوب القيادي بالاندفاعية، بل بالدقة والتخطيط الدقيق، وتُقيّم المخاطر بناءً على تحليل شامل للمعلومات المُجمعة من أعضاء الفريق، إلى جانب حدس القائد المتميز وخبرته الواسعة. علاوة على ذلك، تُتخذ جميع القرارات بما يتماشى تمامًا مع القيم الأساسية للمنظمة ورؤيتها الاستراتيجية وأهدافها بعيدة المدى. (غانم، ٢٠١٧)

القيادة التحويلية، في جوهرها، عملية تحويلية تُغيّر الأفراد أنفسهم، ويمكن وصفها بأنها القدرة الكامنة على غرس رغبة حقيقية في التغيير والتحسين المستمر لدى الموظفين، وتبني أدوار قيادية في مجالاتهم. تتطلب هذه العملية من القائد تقييم دوافع الأفراد بعمق، وفهم احتياجاتهم الأساسية، والعمل على تلبيتها. وبالتالي، يصبح القائد التحويلي قادرًا على دفع المؤسسة نحو مستويات أعلى من النجاح من خلال التقييم الدقيق للإنجازات. ولضمان تحقيق المعالم الرئيسية وسير العمليات بسلاسة، يعزز هذا النهج الابتكار في مجال الأعمال بفعالية، ويشجع على توليد أفكار جديدة، ويوجه الطاقات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. (Luton, 2010)

يُلهم هؤلاء القادة العمل الذي يدعم الفريق في تحقيق رؤية المنظمة وأهداف النجاح المحددة. ويتم تحفيز الموظفين من خلال مراعاة مصالحهم الشخصية بما يتماشى مع الأهداف العامة، ويتعزز هذا الالتزام بإشراك الموظفين بفعالية في عملية صنع القرار، مما يؤدي إلى تقبل أعمق والتزام أقوى بالأهداف المتفق عليها جماعيًا. (هاشم، ٢٠١١)

أ) خصائص القائد التحويلي

يتمتع القادة التحويليون بمجموعة شاملة من الخصائص التي تُرسي نهجًا قياديًا فعالًا للغاية:
(الهاللي، ٢٠٠١، صفحة ١٧)

- تشجيع المشاركة والتواصل المفتوح: يتميز القادة التحويليون بانفتاحهم التام على جميع الأفكار والاقتراحات من بيئتهم، وتبني نهج "الحكم المؤجل" وتجنب ردود الفعل المتسارعة، هذا التواصل المفتوح والشفاف مع الموظفين هو حجر الأساس لبناء ثقة تنظيمية مستدامة.
- التكيف مع التغيير الجذري: لا يخشى القادة التحويليون التغيير؛ بل يتقبلونه كفرصة ويتوقعون آثاره المحتملة على المنظمة، مما يضمن استعدادهم الاستباقي لمواجهة التحديات.
- الذكاء العاطفي ومهارات التعامل مع الآخرين: يُعد التعاون والتعاطف والذكاء العاطفي سمات أساسية. عمليًا، يتمتعون بدافع ذاتي قوي، ومرونة عالية، وقدرة ملحوظة على بناء جسور الثقة والاحترام بين جميع الأطراف. (المطيري ع.، ٢٠١١)
- التكيف مع البيئات الديناميكية: في مجالات مثل التكنولوجيا، يُظهر القادة التحويليون كفاءة في التعامل مع التغيرات الصناعية السريعة ونشر التقنيات المعقدة. كما أنهم يمتلكون فهمًا عميقًا للآثار المترابطة لهذه التغيرات على النظام البيئي التكنولوجي الأوسع، مما يُمكنهم من توقع المشكلات قبل ظهورها.
- التركيز على العمل الجماعي: ينصب تركيزهم على المنفعة العامة للموظفين والشركة، بدلاً من التوجهات الفردية. عند تحقيق إنجاز، يُحتفل به جماعيًا، ويُنسب الفضل لمن يستحقه. (عيسى، ٢٠٠٨)
- تعزيز الإبداع والابتكار: يشجع القادة الموظفين على إطلاق العنان لإمكاناتهم الإبداعية والابتكارية. إنهم بمثابة قدوة مُلهمة، متجنبين الإدارة التفصيلية، ومُعززين ثقافة الاستقلالية وملكية الموظفين.
- التأثير المثالي: يُنظر إليهم على أنهم يتمتعون بشخصية كاريزمية، وجديرين بالثقة، وملهمين. ويجعلهم هذا التأثير قدوة لأعضاء الفريق، مما يمكنهم من صياغة رؤية مشتركة وتحفيز الفريق للعمل نحوها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة المشاركة والرضا الوظيفي. (العجمي، ٢٠١٠)

ب) مزايا ودوافع القيادة التحويلية

على عكس القيادة التقليدية أو التبادلية، التي تعتمد على المكافآت والعقوبات لتحقيق الأهداف، تعتمد القيادة التحويلية على التحفيز الملهم. (العامري، ٢٠٠٢) من أبرز مزايا هذا النهج:

- ١) نهج إداري مرّن: يُخفف القادة التحويليون من الجمود الإداري، مما يمنح الموظفين مساحة أكبر للتجربة واقتراح أساليب وأفكار جديدة.
- ٢) التركيز على المصلحة الذاتية: يُشجع الموظفون على تركيز جهودهم على ما يخدم المصالح العامة للمؤسسة بدلاً من المصالح الشخصية الضيقة.
- ٣) تدفق الأفكار من المصدر: تتبع الأفكار المبتكرة والأساليب الجديدة من الموظفين الذين يؤدون العمل بالفعل والذين يتعاملون مباشرة مع العملاء والقضايا التشغيلية.
- ٤) تعزيز الالتزام الشخصي: يُنمي الموظفون حرصًا شخصيًا قويًا على تحقيق أهداف المؤسسة، مما يزيد من التزامهم وجهودهم.
- ٥) توحيد الرؤية: ينجح القائد التحويلي الفعّال في توحيد المؤسسة بأكملها حول قضية وأهداف مشتركة.

ت) التحديات والقيود المنهجية للقيادة التحويلية

- على الرغم من المزايا، تبرز عدة تحديات يجب على الباحثين إدراكها: (الرشيدي، ٢٠١٨)
- ✚ الفجوة بين الرؤية والتفاصيل: قد لا تكون الرؤية العظيمة والملهمة مصحوبة دائمًا بإرشادات مفصلة وخطط عمل دقيقة حول كيفية تحقيقها عمليًا.
 - ✚ خطر الإرهاق والإحباط: إذا كانت الرؤية طموحة للغاية أو صارمة في إطارها الزمني، فقد يعاني الموظفون من الإرهاق أو الإحباط عند محاولة تنفيذها.
 - ✚ إدارة الاضطراب الناتج عن التغيير: لأن القيادة التحويلية تستلزم التغيير، فقد يكون هذا التغيير مُزعزعًا للغاية في بعض الحالات. يجب على القادة ضمان أن يكون التغيير موجّهًا نحو المصلحة الحقيقية للمنظمة، وليس لمجرد التغيير.
 - ✚ مقاومة الرؤية: قد لا يتفق بعض الموظفين تمامًا مع رؤية القائد. ومع أن هذا لا يمنعهم من أداء واجباتهم، إلا أنه قد يؤدي إلى أداء دون المستوى الأمثل.
 - ✚ المتطلبات الزمنية للمشاركة المستمرة: يتطلب النجاح في هذا الأسلوب الحفاظ على مستويات عالية من الحماس والمشاركة النشطة مع الموظفين. وهذا يتطلب التواصل الاستباقي والمستمر، وهو ما قد يستغرق وقتًا طويلاً.
- وفي شركات الإنتاج الإعلامي، يُعد هذا النمط من أنسب الأساليب نظرًا لما تتطلبه طبيعة العمل من إبداع وتجديد دائم، فضلاً عن حاجتها لقادة يمتلكون رؤية إبداعية شاملة توجه جهود الفريق نحو التميز المهني والإنتاجي.

٢,١,٨. نماذج تحليل أنماط القيادة

تعد نماذج تحليل أنماط القيادة أدوات مهمة لفهم سلوك القادة وكيفية تأثيره في أداء المرؤوسين، حيث توفر هذه النماذج آليات تقييم تساعد على تحديد الأساليب الأكثر فاعلية لكل موقف إداري. وقد طُورت عدة نماذج تحليلية للقيادة، ومن أبرزها نموذج ريدن (Reddin) الذي صنف القيادة إلى ثمانية أنماط رئيسية، تتباين في تركيزها بين العمل والعلاقات الإنسانية: (الدوسري، ٢٠٢٣، صفحة ١٧)

(أ) القائد الانسحابي

هو قائد يفتقر للاهتمام بالعمل أو العلاقات الإنسانية، ويظهر سلوكيات تهدف إلى التهرب من المسؤوليات، مما يعيق تقدم الفريق ويخلق تأثيرًا سلبيًا على أداء المرؤوسين. ويعتمد هذا النمط على التملص من الرقابة وعدم مواجهة التحديات، ما يقلل من التفاعل الجماعي ويحد من الإنجازات التنظيمية.

(ب) القائد المجامل (العاطفي)

يهتم هذا القائد بالعلاقات الإنسانية أكثر من التركيز على الإنجاز العملي، ويتميز بسعيه لإرضاء الآخرين وكسب محبتهم، مع ميله لتجنب الصراعات. إلا أن هذا النمط غالبًا ما يقلل من الفاعلية التنظيمية لأنه يقدم الأولوية للرضا العاطفي على حساب الإنتاجية.

(ت) القائد الإنتاجي (الأوتوقراطي)

يعطي هذا النمط الأولوية للعمل والنتائج، مع إهمال العلاقات الإنسانية، مما يجعل المرؤوسين يشعرون بالإجبار، ولكنه غالبًا يحقق مستويات إنتاجية عالية إذا تم تطبيقه في بيئات تحتاج إلى انضباط وتنفيذ سريع.

(ث) القائد الوسطي (الموفق)

يتسم بالقدرة على الموازنة بين متطلبات العمل ورضا المرؤوسين، لكنه يواجه صعوبة في اتخاذ القرارات الحاسمة، وقد يميل أحيانًا لتقديم تنازلات لتجنب الصراعات. هذا النمط يظهر عادة في البيئات التي تحتاج لتوفيق متوازن بين النتائج والعلاقات الإنسانية.

(ج) القائد الروتيني (البيروقراطي)

يهتم بالقوانين والتعليمات أكثر من الأشخاص أو جودة العمل، ويطبق الأنظمة بدقة دون مرونة، مما يحافظ على استقرار العمليات لكنه يحد من الابتكار والإبداع.

(ح) القائد التطوري

يتمتع هذا النمط بالقدرة على تنمية مهارات المرؤوسين وبناء علاقات إيجابية معهم، ويحقق إنتاجية عالية نتيجة التفاعل الإيجابي والتوجيه البناء.

(خ) القائد العادل (الأوتوقراطي الإيجابي)

يركز على خلق بيئة عمل متوازنة، ويحفز المرؤوسين لتحقيق أعلى مستوى من الأداء، مع الثقة بنفسه وبقدرات فريقه.

(د) القائد الإداري (المتكامل)

يجمع بين التركيز على العمل والعلاقات الإنسانية، ويتميز بالقدرة على توجيه الموارد البشرية بكفاءة، وتحقيق أهداف المنظمة، مع مراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين.

٢,١,٩. النظريات المفسرة للقيادة

إن فهم القيادة كمتغير مؤثر في أداء فرق العمل في قطاع الإعلام يتطلب مراجعة الأطر النظرية التي حاولت تفسير نشأة القيادة وفعاليتها، بدءاً من النظريات الكلاسيكية التي تركز على الفرد، وصولاً إلى النظريات الحديثة التي تضع القيادة في سياقها التفاعلي والموقفي.

الفرع الأول: النظريات التي تركز على صفات القائد الذاتية

تركز هذه المجموعة من النظريات على الخصائص الفطرية والشخصية كـ "وصفة سحرية" للقيادة:

نظرية الرجل العظيم (Great Man Theory):

تُعد هذه النظرية، التي حظيت بتشجيع كبير من سير فرانسيس جالتون، الأساس الفكري لنظرية السمات، حيث تنطلق من فرضية حاسمة مفادها أن القادة لا يُصنعون بل يولدون بصفات قيادية فطرية ومواهب خارقة تمنحهم القدرة على إحداث تغييرات جذرية وتأثيرات غير عادية في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم، تفترض النظرية أن هذه القدرات الخارقة لا تتكرر إلا في قلة قليلة من الأفراد عبر التاريخ، وأن ظهور القائد المؤثر مشروط بوجود ظروف اجتماعية وسياسية مواتية لتمكين هذه الموهبة النادرة، ومع ذلك، يواجه هذا الطرح قصوراً عملياً؛ إذ وجدت حالات عجز فيها هؤلاء "الرجال الأفذاذ" عن تحقيق تقدم في ظروف مختلفة أو عند قيادة جماعات غير جماعاتهم الأصلية، مما يشير إلى أن المواهب وحدها لا تكفي لتفسير ديناميكية القيادة المستدامة. (سهيلة و عبدالكريم ، ٢٠١٩ ، صفحة ٣٣)

نظرية السمات (Trait Theory):

تسعى هذه النظرية إلى تحديد السمات الشخصية التي تميز القادة الفعالين عن غيرهم، وهي امتداد لنظرية الرجل العظيم، وعلى الرغم من الجهود البحثية المكثفة لتحديد مجموعة ثابتة وشاملة من السمات التي يمكن أن تميز القادة عن الآخرين باستمرار، إلا أن هذه الدراسات فشلت في التوصل إلى إجماع علمي قاطع. وعلى الرغم من هذا القيد، فقد اقترح أن القادة يظهرون عادةً مستويات أعلى من سمات معينة، مثل الذكاء والدافع الاستكشافي والاستقلالية والموثوقية والمشاركة الاجتماعية، ومن المهم ملاحظة أن الفرق في هذه السمات بين القادة ومرؤوسيهـم يجب أن يظل ضمن نطاق معقول لا يعيق التواصل والتفاعل الفعالين، ومن أهم أوجه القصور في هذه النظرية إهمالها التام لدور المرؤوسين في فعالية القيادة، وعدم قدرتها على تحديد الأهمية النسبية لكل سمة، وفشلها في مراعاة العوامل الظرفية المتغيرة التي يجد القادة أنفسهم فيها، مما يجعل تعميم نتائجها أمرًا صعبًا. (غباين، ٢٠٠٩، صفحة ٢٠١)

الفرع الثاني: النظريات الوظيفية والتفاعلية والظرفية

تُقدم هذه النظريات رؤية أكثر شمولية للقيادة، بنقل التركيز من "من هو القائد" إلى "ماذا يفعل القائد" وكيف يتفاعل مع بيئته.

النظرية الوظيفية: (Functional Theory)

تحول هذه النظرية تركيزها من السمات الشخصية إلى دراسة المهام والإجراءات الأساسية التي يجب على المجموعة القيام بها لتحقيق أهدافها، ودور القائد في مساعدة المجموعة على تحقيق تلك الأهداف، كما لاحظ مرعي وبلقيس (١٩٨٤). يهتم أنصار هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات ومهام القيادة بين أعضاء الفريق. يجادل كنعان (١٩٩٢) بأن القيادة الفعالة تنتج عن جهد مشترك بين القائد والمرؤوسين والمنظمة لتحقيق أهداف متوازنة تشمل ثلاثة محاور: أولاً، الأهداف التنظيمية، والتي تتطلب من القائد وضع السياسات وتحديد الواجبات وتوزيع الأدوار والمسؤوليات وفقاً للكفاءات وتنسيق جهود الموظفين للعمل كفريق موحد؛ ثانياً، أهداف القائد الشخصية لتأكيد الذات وتعزيز المكانة الاجتماعية والمهنية، والتي يسهلها توافقها مع الأهداف التنظيمية والفردية للمرؤوسين؛ وثالثاً، أهداف الموظفين، والتي تتحقق من خلال دور القائد في حل المشكلات الفردية وتلبية احتياجات المجموعة والاستفادة من القدرات والإمكانات الفردية لخدمة أهداف المنظمة.

النظرية التفاعلية: (Interactional Theory)

لا تنتظر هذه النظرية إلى القيادة كسمة فردية ثابتة، بل كتفاعل مستمر بين القائد والموقف الذي يواجهه. وتفسر القيادة على أنها نتاج تقاطع المواقف التنظيمية التي تتطلب الإبداع والابتكار مع

المهارات الشخصية والمعرفية القادرة على الاستجابة والتفاعل بمرونة مع هذه المواقف. وبالتالي، تصبح القيادة وظيفة تهدف إلى مساعدة المجموعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل للمواقف المحددة وحشد الدعم لحل المشكلات التنظيمية المتعلقة بالإنتاج أو أنماط العمل أو المناخ التنظيمي، وتتطلب التطبيقات العملية لهذه النظرية من الإدارة ضمان أعلى مستويات الكفاءة والجدارة في التعيينات الإدارية، ومن ثم تصميم بيئة العمل والمهام بطريقة تشجع الموظفين على تركيز انتباههم وإظهار مواهبهم والتفاعل بنجاح مع المواقف، وهذا يؤدي إلى نجاحهم الشخصي وقدرتهم على التأثير في الآخرين، وتعبئة جهودهم بطريقة تؤثر إيجاباً على المنظمة ككل. (القربوني، ٢٠٠٩، صفحة ٢٠٤)

النظرية الموقفية: (Situational Theory)

تتجاوز هذه النظرية نظرية السمات، مؤكدة أن القيادة نتيجة مباشرة للسياقات الاجتماعية والظرفية المحددة التي يجد الأفراد أنفسهم فيها، وترتبط بها ارتباطاً مباشراً، فالوضع نفسه يُحدد القائد وسلوكه، مما يُضفي على القيادة بُعداً عملياً وديناميكياً حقيقياً، وهذا يُوسّع أيضاً نطاق القيادة، إذ يُمكن لأي شخص تولي القيادة في مواقف مُحددة، على سبيل المثال، قد يكون الفرد قائداً ناجحاً في أوقات الأزمات أو الحروب، ولكنه قد لا يمتلك نفس مهارات القيادة في أوقات السلم والروتين اليومي، ويعني هذا النهج أن القائد لا يبرز على مسرح القيادة إلا عندما تكون الظروف المحيطة مُواتية ومُناسبة لمهاراته وسلوكه القيادي. (وحيد، ٢٠٠١، صفحة ١٩٧)

المبحث الثاني: أداء فرق العمل

٢.٢.١. ماهية الأداء ومكوناته الجوهرية

يشكل مفهوم الأداء ركيزة أساسية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ويتطلب تناوله تحليلاً دقيقاً لجذوره اللغوية ومعناه الاصطلاحي في السياق التنظيمي:

(أ) المدلول اللغوي:

لغوياً، يحمل مصطلح "الأداء" في العربية معاني القيام بالشيء، وإنجازه، والوفاء به، كـ "أداء الدين" أو "أداء الصلاة" أو "أداء الشهادة"، وهي جميعاً تشير إلى التنفيذ والإنجاز والوصول. (أرفيس، ٢٠١٨)

أما أصله في اللغة الإنجليزية فهو الفعل (to perform) الذي يفيد الإنجاز أو التأدية أو إتمام عمل أو مهمة ما. (المنهل، ٢٠٠٣، صفحة ٨٩٥)

ب) التعريف الاصطلاحي والأكاديمي:

الأداء في السياق التنظيمي يتجاوز مجرد العمل إلى كونه تنفيذًا منهجيًا لعمل أو واجب موكّل إلى فرد أو مجموعة. (بدوي و مصطفى ، ١٩٨٤ ، صفحة ١٦٦) كما يُنظر إليه من زاوية النتائج على أنه حصيلة المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام التنظيمي إلى بلوغها. (محمد ، ١٩٩٨ ، صفحة ٣)

٢,٢,٢. الأبعاد الأساسية لتقييم الأداء

يُعد الأداء ظاهرة متعددة الأوجه، يمكن تفكيكها إلى مجموعة من الأبعاد أو العناصر التي تشكل مجموعها المقياس الشامل لجودة الإنجاز. وتتمثل أبرز هذه الأبعاد فيما يلي: (أرفيس، ٢٠١٨)

- السلطة المقرونة بالمسؤولية: يشمل هذا البعد منح الصلاحيات الضرورية لإنجاز العمل بعد تحديد المسؤولية، إذ تتضمن السلطة هنا جانبي التمكين (لتنفيذ العمل) والنيابة (عن جهة أعلى).
- جودة ومستوى العمل المنجز (الكيف): ويعكس هذا البعد إدراك الفرد لطبيعة مهامه، وامتلاكه المهارات والرغبة اللازمة للتنفيذ المنظم والدقيق للعمل بأقل قدر من الأخطاء.
- كمية العمل المنجزة (الكم): يُعنى هذا العنصر بحجم المخرجات أو مقدار العمل الذي يتمكن الموظف من إنجازه ضمن الظروف التشغيلية الطبيعية، مع الأخذ في الحسبان سرعة الإنجاز المطلوبة.
- الوثوق والمثابرة (الالتزام السلوكي): ويشتمل على الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل المساءلة، وإنجاز المهام في الأوقات المحددة، إلى جانب مدى حاجة الفرد إلى التوجيه والإرشاد من قبل المشرفين.

٢,٢,٣. الأهمية الاستراتيجية للأداء

يحتل مفهوم الأداء أهمية استراتيجية متزايدة كونه مؤشرًا ومعياريًا للتقدم على المستويين التنظيمي والوطني. وتتجلى أهمية أداء العاملين في المنظمات على النحو التالي: (أرفيس، ٢٠١٨)

- عامل يعكس الفاعلية التنظيمية: يُعد الأداء الفردي على مختلف المستويات التنظيمية انعكاسًا مباشرًا لأداء المنظمة ككل، مما يجعل كفاءة العاملين وفاعلية المنظمة عاملان متلازمان يؤثران إيجابًا على بقائها واستقرارها.

- ركيزة للقرارات الإدارية والتطوير: يوفر الأداء مقياساً لقدرة الفرد الحالية على إنجاز العمل، وقدرته المحتملة على أداء أعمال مختلفة مستقبلاً. وبناءً عليه، يصبح الأداء الفردي الأساس الذي تُبنى عليه العديد من القرارات الإدارية الحيوية مثل النقل، الترقية، والتكوين المهني.
- محفز للارتباط النفسي والمهني: يرتبط الأداء بشكل وثيق مع الأجور والمرتبات، شريطة توفر نظام حوافز عادل وفعال. كما يلبي الأداء المتميز الحاجات الأساسية للفرد كالحاجة إلى الاستقرار الوظيفي وإثبات الذات.
- قاطرة التنمية الشاملة: لا تقتصر أهمية الأداء على مستوى المنظمة فحسب، بل تمتد لتشمل نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة. ويشير الاهتمام بمستوى الأداء على أي مستوى تنظيمي إلى كفاءة وقدرات ودوافع الرؤساء بقدر ما يعكس كفاءة المرؤوسين.

٢,٢,٤. محددات الأداء الرئيسية (العوامل المؤثرة)

نظرًا لتعدد العوامل المؤثرة في الأداء وتشابكها، يصعب حصرها، لكن يمكن تصنيفها في ثلاثة مستويات رئيسية: (معمر، ٢٠١٤، الصفحات ٣٤ - ٣٥)

١. المحددات الإدارية والتنظيمية:

- غياب الدقة في تحديد المهام والوصف الوظيفي.
- ضعف أو سوء الإشراف المباشر.
- القصور في برامج التدريب والتكوين.
- نقص الموارد المادية أو عدم توفر الظروف المناسبة للعمل والإنتاج.

٢. المحددات البيئية الخارجية:

- الصراع القيمي والاتجاهي بين ما يحمله الموظف وما يسود في المجتمع.
- الظروف الاقتصادية العامة ومناخ سوق العمل.
- الأطر التشريعية والقرارات الحكومية المنظمة للعمل.
- السياسات النقابية والاضطراب السياسي المحتمل.

٣. المحددات المرتبطة بالموظف (العوامل الفردية):

- مستوى التأهيل العلمي والخبرة الشخصية للفرد.
- مدى التوافق بين مؤهلات الفرد ومتطلبات المنصب الذي يشغله.

- مناخ العلاقات السائد بين زملاء العمل والمشرفين.

٢,٣. فرق العمل الخصائص والاهداف

٢,٣,١. مفهوم فرق العمل

باتت فرق العمل (Work Teams) تشكل أهمية قصوى لنجاح المنظمات الحديثة، فهي بيئة خصبة لتنمية قدرات العاملين عبر تبادل الخبرات والأفكار لإنجاز المهام بفعالية.

التعريف المنهجي لفرق العمل:

يمكن تعريف فرق العمل بأنها "مجموعة صغيرة من الأفراد يمتلكون مهارات متكاملة يلتزمون بهدف مشترك، وأهداف أداء محددة، ويتحملون مسؤولية مشتركة ومتبادلة تجاه هذه الأهداف". (إحسان، ٢٠١١، صفحة ٣٤٢)

وتعرف كذلك على أنها "مجموعة من الأعضاء لديهم مهارات والتزام بأهداف مشتركة، وألزموا أنفسهم بالمساءلة عنها" (الموسوي، ٢٠٢٠، صفحة ٢)

وفي سياق آخر، توصف بأنها "مجموعة أساسها التفاعل لتبادل المعلومات واتخاذ القرارات التي تساعد كل عضو على أداء مهامه في مجال مسؤوليته". (حافظ و حسين، ٢٠١٢، صفحة ٦٣)

وبناء على التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج أن فريق العمل يمثل كيان ديناميكي يتميز بوجود أفراد ذوي مهارات متكاملة يعملون معًا لتحقيق هدف جماعي ويتقاسمون المسؤولية عن النتائج.

٢,٣,٢. الخصائص الجوهرية والأهداف لفرق العمل

أ- الخصائص الجوهرية (المميزات): تتميز فرق العمل الفعالة بخصائص تميزها عن مجرد تجمعات الأفراد: (بن يحيى وآخرون، ٢٠٢١)

- **المساءلة المشتركة:** يتقاسم الأعضاء المسؤولية لتحقيق الأهداف المرسومة.
- **الاستقرار النسبي للمهمة:** يتطلب عمل الفريق نوعًا من الثبات في طبيعة المهمة الموكلة إليها.
- **السياق الاجتماعي الداعم:** يعمل الفريق ضمن إطار اجتماعي معين يُسهل التعاون والتفاعل.

- فاعلية الأداء: تُقاس فاعلية الفريق على أساس الإنجاز الجماعي الكلي للعمل.
- المواءمة الهدفية: اتفاق أهداف الفريق مع أهداف الأعضاء، ومع الأهداف العليا للمنظمة.
- ب- الأهداف الرئيسية لفرق العمل: يمكن تصنيف أهداف الفرق بناءً على التركيز التنظيمي: (يوسف ، ٢٠١٧، صفحة ١٠)
- (١) أهداف الامتثال: تُركز أهداف الامتثال على التزام الفريق باللوائح والقوانين التي تضمن سير العمل بسلاسة في المؤسسة.
- (٢) أهداف الفعالية: يتجاوز دور الفريق هنا مجرد اتباع اللوائح، ليشمل وضع سياسات وأساليب إدارية تُعنى بالتخطيط والتنسيق اللازمين لنجاح مهامه، كجزء من الفعالية الشاملة للمؤسسة.
- (٣) أهداف المساءلة: يمتد هذا الهدف ليشمل مساءلة الفريق. ولا تقتصر المساءلة على مستوى تنظيمي واحد، بل تشمل جميع المستويات (الأعلى، والوسطى، والسفلى) نظرًا لترابط أدوار هذه المستويات في تحقيق أهداف المؤسسة.

٢،٣،٣. أنماط فرق العمل الشائعة

تختلف فرق العمل وفقًا لمعايير مختلفة، أبرزها غرضها وعلاقتها بهيكل السلطة. فيما يلي بعض أبرز الأنماط التنظيمية: (عبيد & زراقة، ٢٠١٩)

- ❖ فرق حل المشكلات: تُشكل هذه الفرق لمهام محددة، غالبًا ما تتعلق بتحسين الجودة والإنتاج. يجتمع أعضاؤها طواعيةً لمعالجة المشكلات التي تؤثر على عملهم. ربما يُعزى ضعف فعالية بعض هذه الفرق سابقًا إلى فرض رقابة إدارية صارمة، مما أعاق تنفيذ التحسينات المتوقعة.
- ❖ الفرق متعددة الوظائف: يُستخدم هذا النمط بشكل متزايد لتحسين تنسيق الأنشطة المتداخلة بين الوحدات الفرعية المتخصصة داخل المؤسسة. عادةً ما يضم الفريق ممثلين من كل وحدة وظيفية مشاركة في مشروع معقد يتطلب مستوى عالٍ من التنسيق والتعاون وحل المشكلات بين الأطراف. هذا النمط شائع في شركات إنتاج الوسائط.
- ❖ الفرق ذاتية الإدارة: هي مجموعات من الموظفين الذين يتحملون المسؤولية اليومية عن إدارة أنفسهم والعمل الذي يؤدونه. يتولى أعضاء هذا النوع من الفرق مهام العمل، ويخططون، ويتخذون قرارات الإنتاج، ويعملون بإشراف مباشر محدود، ويتميزون بالتفاعل المباشر والمستمر.
- ❖ الفرق الافتراضية: تتكون من أفراد يعملون بشكل روتيني وتعاوني لتحقيق هدف مشترك يتجاوز حدود الزمان والمكان والتنظيم. نادرًا ما يجتمع أعضاؤها وجهًا لوجه، ويعتمدون بشكل أساسي على تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، وهي سمة متأصلة في فرق العمل في بيئة إنتاج الوسائط المعاصرة.

٢,٣,٤. الأسس النظرية والمفاهيمية لتفسير الأداء الوظيفي

لإرساء أساس متين لتحليل الأداء في فرق العمل الإعلامية، من الضروري استعراض الأطر النظرية الكلاسيكية والحديثة التي حاولت تفسير محددات الأداء الوظيفي وسلوكه داخل التنظيمات:

الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية في تفسير الأداء

تركز هذه النظريات على البعد الهيكلي والمنطقي للأداء، معتبرة الإنسان عنصراً يمكن التحكم فيه لتحقيق الكفاءة.

١. نظرية الإدارة العلمية

يُعد فريدريك تايلور (Frederick Taylor) أبرز رواد هذه النظرية. لقد لاحظ تايلور ظواهر تدني الإنتاجية عن الطاقة القصوى للعمال، وغياب المعايير الموحدة للإنتاجية، وضعف الارتباط الواضح بين الأجور وحجم الناتج. وعليه، ركزت النظرية على منهجية زيادة الإنتاجية عبر تطبيق الأساليب العلمية، وتم ذلك من خلال الآتي: (الكردى، ٢٠١٠، صفحة ٤)

- **تحديد المعيار العلمي للأداء:** بناء معيار إنتاجي موحد لكل عامل عبر دراسات الوقت والحركة الدقيقة.
- **الاختيار والتدريب المنهجي:** الدعوة إلى الاختيار العلمي للأفراد وتدريبهم على الطريقة المثلى لأداء العمل.
- **مركزية التخطيط والجدولة:** تطبيق وسائل التخطيط وجدولة الإنتاج، مع التعامل مع المورد البشري كأحد الموارد المتاحة (كالات والأموال)، مع التأكيد على ضرورة التحكم فيه لرفع مستويات الأداء.

٢. نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول (Henry Fayol's Administrative Theory)

- قدم هنري فايول (١٨٤١-١٩٢٥)، الفرنسي الجنسية، تفسيراً شاملاً للتنظيم بالاعتماد على مبادئ عقلانية وهيكلية، يمكن الاستفادة منها في تفسير الأداء التنظيمي عبر محورين: (أرفيس، ٢٠١٨)
- أ) مبادئ الإدارة الأربعة عشر: ويمثل إطاراً تنظيمياً شاملاً لتحسين الأداء ويتضمن: وحدة القيادة، وحدة التوجيه، التسلسل الهرمي، النظام، المكافأة، المركزية، تقسيم العمل، المبادرة، المساواة وغيرها.
- ب) وظائف الإدارة الخمسة: لخص فايول العمل الإداري في خمسة عناصر أساسية تحسن الأداء:
- **التخطيط:** تحديد الأنشطة والمهام وترتيب أولوياتها بما يخدم أهداف المؤسسة.
 - **التوجيه:** التواصل مع الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

- التنسيق: ربط مهام الموظفين ومواءمتها بما يخدم الهدف العام.
- الرقابة (الرصد): متابعة الأداء ومقارنته بالمعايير المطلوبة لمعالجة أوجه القصور وتصحيح الأخطاء.

٣. النظرية البيروقراطية

تُنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، وقد ركزت على تحليل هياكل السلطة وتدفعها، وسعت إلى فهم أسباب طاعة الأفراد للأوامر والتعليمات، ميّز فيبر بين النفوذ والسلطة، موضحاً أن السلطة تتدفق عبر المناصب والرتب داخل المنظمة، وصنف مصادر شرعية السلطة إلى: السلطة الكاريزمية، والسلطة التنفيذية (التقليدية)، والسلطة القانونية-العقلانية.

تجدر الإشارة إلى أن النموذج البيروقراطي يُولي أهمية بالغة للضوابط الرسمية التي تحكم العلاقات الرسمية، مما يُغفل الجوانب السلوكية والإنسانية التي أثبتت النظريات اللاحقة أهميتها في تعزيز الإنتاجية وتحسين الأداء. (بوشريط & عقون، ٢٠٢٣)

الفرع الثاني: النظريات السلوكية والإنسانية للأداء

تحولت النظرة إلى العامل من مجرد "آلة" إلى كونه كائنًا اجتماعيًا-نفسياً، مما أدى لظهور نظريات تركز على الجوانب الإنسانية كمحدد للأداء.

٤. نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relations Theory)

تعتمد هذه النظرية على إعطاء الأولوية للجوانب الإنسانية والاجتماعية لبيئة العمل، بهدف مساعدة الموظفين على تحقيق أقصى إنتاجية في ظل ظروف نفسية وعاطفية مثالية، وتدرك النظرية أن الفرد كائن عاطفي وعاطفي، وليس مجرد كائن عقلائي ومنطقي.

أظهرت نتائج دراسات هوثورن، التي قادها إلتون مايو في شركة جنرال إلكتريك، أن تقليل القيود الهرمية ومعالجة القضايا الإنسانية يؤديان إلى زيادة الإنتاجية، علاوة على ذلك، أظهرت الدراسة أن الحوافز الاقتصادية ليست الدافع الوحيد؛ إذ تتأثر إنتاجية المرؤوسين أيضاً بعلاقاتهم مع زملائهم ومشاكلهم الشخصية، كما أكدت دراسات كورت لوين أهمية القيادة الديمقراطية والإدارة التشاركية كمحفزات للأداء العالي. (الكردى، ٢٠١٠، صفحة ٥)

٥. نظرية العدالة (Equity Theory)

ترتكز هذه النظرية، التي صاغها آدمز، على افتراض أن الموظفين لديهم حاجة مشتركة لتوزيع عادل للمكافآت والحوافز، يقيس الأفراد شعورهم بالعدالة بمقارنة نسبة جهدهم/مدخلاتهم إلى مكافآتهم/مخرجاتهم مع نسبة زملائهم في نفس المستوى وفي نفس الظروف، إن شعور الموظفين

بالمساواة، القائم على الجدارة والاستحقاق العادل (والذي يرتبط ارتباطاً مباشراً بأسلوب القيادة)، يعزز التزامهم وأدائهم الوظيفي. (بوشريط & عقون، ٢٠٢٣)

٦. النظرية اليابانية نظرية (Z)

بعد دراسات وأبحاث ميدانية مكثفة، طوّر ويليام أوتشي نظرية "Z"، التي تفترض أن سر نجاح الإدارة اليابانية يكمن في تركيزها العميق على الجانب الإنساني لموظفيها لتحسين أدائهم الوظيفي، وتؤكد النظرية على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود يؤديان إلى كفاءة أعلى.

ترتكز نظرية "Z" على ثلاثة مبادئ أساسية:

١. الثقة: بين الموظفين والإدارة، وبين الموظفين أنفسهم.
 ٢. المهارة: تُكتسب من خلال الخبرة والممارسة والخبرة الطويلة.
 ٣. الود والمودة: بناء علاقات اجتماعية قوية وداعمة.
- يؤدي وجود هذه العناصر إلى الالتزام الوظيفي والولاء التنظيمي، مما يرفع بدوره الأداء الفردي والإنتاجية التنظيمية بشكل عام. (الحريري م.، علم النفس الإداري، ٢٠١٦)

المبحث الثالث: علاقة القيادة بتحسين أداء فرق العمل

في سياق الدراسة الحالية (شركات الإنتاج الإعلامي)، تُعد القيادة الفعالة المحرك الأساسي لأداء فرق العمل، حيث يتجلى دورها في توجيه وتحسين الأداء من خلال آليتين: (عين أحجر و هادفي ، ٢٠١٨)

٢,٤,١. الفرع الأول: الدور المباشر للقائد في توجيه الأداء الوظيفي

تقع مسؤولية التوجيه على عاتق القائد الإداري، ويتحقق نجاح هذه الوظيفة بخلق المناخ الملائم للعمل، يؤثر القائد بشكل مباشر على أداء المرؤوسين في ثلاث مراحل:

- ما قبل العمل: يساهم في زيادة إنتاجية المرؤوسين وتحديد أهداف الأداء والمعايير المطلوب تحقيقها.
- أثناء العمل: تقديم المساعدة والتوجيه والإرشاد لحل المعوقات الفنية والإدارية وتسهيل عمل المرؤوسين وبالتالي خلق بيئة مطمئنة لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء.
- ما بعد العمل: يعمل على إشباع الحاجات المادية والمعنوية، وخاصة من خلال منح المكافآت والحوافز للأداء الجيد.

١. تحسين القدرة والكفاءة الإنتاجية

نظرًا لأن الأداء يعتمد على المؤهلات والمهارات، يجب على القائد المساهمة في الاستفادة من هذه القدرات وتطويرها من خلال: (الغرباوي، ٢٠٢٠، صفحة ٣٢٧)

- التدريب والتطوير: لتقليل تقادم المهارات والمعرفة في بيئة عمل سريعة التغير، يجب على القائد تشجيع التدريب أثناء العمل (التوجيه والتوجيه) أو التدريب خارج العمل (الدورات التدريبية)، أو تنفيذ التناوب الوظيفي.
- التعيين: يتطلب ذلك تحليل مهارات المرؤوسين وتعيينهم في المهام والوظائف التي تتوافق مع مؤهلاتهم، مما يمكنهم من الاستفادة من إمكاناتهم الكاملة وبالتالي تحسين أدائهم.
- التكيف أو بيئة العمل: عكس التعيين، حيث يبقى المرؤوس في منصبه، ولكن يتم تحليل مكونات العمل (المعدات والآلات والأشخاص) لإنشاء مزيج من المهام يعزز الأداء ويقلل من الإصابات والملل. وهذا يسلط الضوء على أهمية المهارات التنظيمية للقائد.
- توفير الموارد الكافية: إحدى أهم مسؤوليات القائد هي توفير الأدوات والمعدات اللازمة التي يحتاجها المرؤوسون لأداء عملهم بكفاءة، مما يتطلب منه مراقبة مدى كفاية هذه الموارد والاستجابة لها بشكل نشط.

٢. تحسين بيئة العمل الداعمة

يُعدّ توفير بيئة عمل آمنة وداعمة حافزًا رئيسيًا لتحسين أداء الموظفين. ينبغي على القادة السعي لتحسين ظروف العمل لضمان السلامة والأمان (توفير معدات الوقاية، ومكافحة التلوث، والتهوية الكافية)، مما يمنح الموظفين راحة البال والطمأنينة، مما يؤثر إيجابًا على أدائهم. (الغرباوي، ٢٠٢٠، صفحة ٣٢٨)

٢,٤,٢. الفرع الثاني: الأثر غير المباشر للقيادة على الأداء الوظيفي

بالإضافة إلى التأثيرات المباشرة (مثل التوجيه وتوفير الموارد)، تؤثر القيادة الإدارية بشكل غير مباشر على الأداء من خلال التأثير على المتغيرات الوسيطة التي تحدد مستويات الأداء، مثل التوتر والقدرة والإرهاق.

إدارة التوتر: توجد علاقة غير متوازنة بين التوتر والأداء، تؤدي مستويات التوتر المفرطة أو المنخفضة جدًا إلى ضعف الأداء، يمكن للقادة التأثير على الأداء من خلال تجنب الممارسات الاستبدادية التي تزيد سلبًا من مستويات توتر المرؤوسين، والحفاظ على مستويات التوتر ضمن النطاق الأمثل، مما يعزز التركيز والإنتاجية.

يعكس الأداء التنظيمي صحة المنظمة بشكل عام، وتعتمد كفاءتها على كفاءة مواردها البشرية، لذلك، تُعد القيادة الفعالة العنصر الأساسي الذي يؤثر على المرؤوسين لرفع مستويات أدائهم الفردي، وبالتالي تحسين الأداء العام للمنظمة.

٢,٤,٣. مداخل القيادة لتحسين الأداء (من منظور الأنماط): (براك، ٢٠٠٨)

لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيزه، يتمثل دور القائد في تحسين البيئة المحيطة من خلال ثلاثة محاور رئيسية.

- تحسين أداء الموظفين: يشمل ذلك تطوير نقاط قوة الموظف، وموازنة رغباته مع متطلبات العمل، ومواءمة أهدافه الشخصية مع أهداف المؤسسة.
- تحسين الوظيفة: يشمل ذلك توفير فرص لتحسين الأداء من خلال مراجعة مهام العمل وتعديلها، خاصةً إذا تجاوزت مهارات وقدرات الموظف وساهمت في ضعف أدائه.
- تحسين الظروف: يتأثر سلوك الفرد ليس فقط بمهاراته، بل أيضًا بطبيعة الموقف الذي يواجهه، لذلك، فإن تحسين بيئة العمل يخلق فرصًا للتغيير الإيجابي في الأداء.

٢,٤,٤. الخلاصة النهائية لدور القيادة في الأداء

- يتضح مما سبق أن أساليب القيادة تلعب دورًا رئيسيًا في تحسين مستويات الأداء، وتكمن فوائد تحسين الأداء في عدد من العناصر الحيوية للمؤسسة الإعلامية: (شامي، ٢٠١٠، صفحة ٤٩)
- الاستغلال الأمثل للموارد: التخطيط لاستثمار الموارد المتاحة (وخاصة الموارد البشرية الكفؤة) على النحو الأمثل.
 - تطوير الكفاءات: اكتساب مهارات جديدة والتحسين المستمر لأداء الموظفين.
 - مواكبة التطور: ضمان مواكبة المؤسسة لأحدث التطورات في مجالها.
 - تعظيم الكفاءة التشغيلية: خفض التكاليف والنفقات من خلال تحديد أفضل أساليب العمل والقضاء على الوقت الضائع في الأنشطة غير المنتجة. (موسى، ٢٠١٧)
- ولتحقيق ذلك، يجب على القائد، تحسين نظام الحوافز والمكافآت ليكون عادلاً، والعمل على تحسين الوضع المالي والمهني للموظف، وتحسين ظروف وبيئة العمل بشكل عام.

المبحث الرابع: شركات الإنتاج الإعلامية

٢,٥,١. مفهوم شركات الإنتاج الإعلامية

تُعرّف شركات الإنتاج الإعلامي بأنها جزء من منظومة واسعة تشمل الصحف، ومحطات الإذاعة والتلفزيون، ودور النشر، ووكالات الأنباء، ووكالات الإعلان. ورغم أن هذه الشركات تشترك في وظائف إدارية أساسية (مثل التسويق، والإنتاج، والمشتريات، والتمويل، وإدارة الموارد البشرية) مع مؤسسات تجارية أخرى، إلا أنها تتميز بميزة فريدة نابعة من طبيعة منتجاتها. (الدليمي، ٢٠١٠)

تتطلب القيادة في هذه الشركات مزيجاً فريداً، يختلف عن الإدارة العامة. يحتاج القائد الفعال إلى:

(Benavides, 2012)

- معرفة متخصصة وجوهرية في مجال الإعلام: المعرفة الإدارية العامة غير كافية؛ يجب أن يمتلك القائد فهماً عميقاً ودقيقاً للسياق الإعلامي نفسه. على سبيل المثال، تتطلب قيادة فرق الإنتاج إلماماً بالعمليات التقنية، والجوانب الإبداعية، والتحولت الرقمية، بالإضافة إلى فهم للتأثيرات البيئية المحيطة (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والقانونية) التي تُشكل محتوى العمل الإعلامي وتؤثر على قراراته.
- أولوية المحتوى المتخصص: غالباً ما تُقدم المعرفة والخبرة المتخصصة في جوهر العمل الإعلامي على المتطلبات الإدارية البحتة (كما هو الحال في رئيس التحرير، الذي يجب أن يكون صحفياً متمرساً قبل أن يكون مديراً).

لذلك، يمكن تعريف شركات الإنتاج الإعلامي عملياً في سياق القيادة على النحو التالي:

"منظمات تعمل وفق نماذج قائمة على المشاريع، وتسعى جاهدة لتحقيق أهدافها التجارية والإبداعية، وتتطلب من قادتها الجمع بين الكفاءة الإدارية والقدرة الفائقة على التأثير والتوجيه، النابعة من خبرات جوهرية في مجالي الإعلام والإبداع، لضمان جودة الأداء وتحقيق الانسجام بين فرق العمل متعددة التخصصات."

٢,٥,٢. الخصائص المحورية المميزة لبيئة العمل في شركات الإنتاج الإعلامي:

تتميز مؤسسات الإعلام والإنتاج بعدد من السمات التنظيمية والتشغيلية التي تميزها عن نماذج الإدارة التقليدية، وتُشكل تحديات فريدة للقيادة وأداء الفريق: (reem78810, 2019)

أولاً: التأثير الاجتماعي والاستراتيجي للمحتوى: المحتوى الإعلامي ليس مجرد سلعة أو خدمة، بل رسالة ذات آثار عميقة وبعيدة المدى على المستويات الفردية والجماعية والمجتمعية، هذا الدور المحوري للمنتج يضع المؤسسة تحت رقابة البيئة الخارجية، مما يزيد من أهمية التخطيط الاستراتيجي، ويدفع القادة إلى التفكير بعمق في الأبعاد الأخلاقية والاجتماعية لعملهم.

ثانياً: حتمية السرعة وضغط الأحداث: يحكم العمل الإعلامي تسارع الزمن، حيث تصبح السرعة في تغطية الأحداث ومعالجتها ضرورة وجودية. تُمثل هذه الديناميكية تحدياً مباشراً لعمليات الإدارة، وتتطلب من القيادة امتلاك مهارات حاسمة في اتخاذ القرارات الفورية وتنسيق الموارد لتجنب التخلف عن الركب.

ثالثاً: الإطار التشريعي والتنظيمي المُعقّد: تخضع مهنة الإعلام لسلسلة من الضوابط والتشريعات الوقائية التي تفرضها المجتمعات، مما يخلق قنوات متنوعة لضبط وتنظيم محتوى الرسالة. هذه البيئة القانونية المعقدة تتطلب من المؤسسات الإعلامية بُعد نظر ورؤية إدارية شاملة تتجاوز الكفاءة التشغيلية لتشمل الامتثال القانوني.

رابعاً: المنافسة القائمة على المعرفة ورأس المال البشري: لا تقوم المنافسة بين المؤسسات الإعلامية على شكل الرسالة أو طريقة عرضها، بل على عمق المحتوى الفكري والمعلوماتي الذي تقدمه. وبالتالي، يكمن جوهر المنافسة في القدرة على استقطاب أفضل الكفاءات والخبرات القادرة على إنتاج محتوى متميز شكلاً ومضموناً. هذا الواقع يدفع الإدارة إلى إعطاء الأولوية للحفاظ على هذا الرأسمال البشري النادر وتحفيزه.

خامساً: التكامل التشغيلي ومركزية دور الفرد: يتميز العمل الإعلامي بطبيعته المتكاملة، حيث لا يمكن إغفال دور أي فرد مهما كان موقعه. هذا الفهم لأهمية المساهمة الفردية وترابط المهام يتطلب من الإدارة وعياً شاملاً بديناميكيات فريق العمل، وضرورة فهم العلاقات الشخصية وأنماط التواصل، واختيار أسلوب القيادة الأمثل لضمان الأداء المتكامل.

٢,٥,٣. القيادة الإدارية في المؤسسات الإعلامية

تشير القيادة الإدارية في المؤسسات الإعلامية إلى المسؤولية الموكلة للأفراد الذين يديرون العمليات على مختلف المستويات التنظيمية، وهي ضرورة منهجية لإدارة العملية الإعلامية بأكملها، بدءاً من توليد الأفكار وصياغة المحتوى وصولاً إلى إيصالها للجمهور بأفضل شكل ومضمون ممكنين. (الدليمي، ٢٠١٠)

في هذا السياق، يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها الاستخدام الفعال للسلطة الرسمية وتأثير القائد الشخصي على الموظفين، بهدف تحقيق الاستثمار الأمثل لمدخلات العملية الإعلامية (الموارد البشرية والتقنية والمالية) ضمن إطار بيئي وثقافي محدد، وتحقيق مخرجات إعلامية عالية الجودة ذات أثر ثقافي إيجابي على المجتمع والرأي العام. يتطلب هذا الدور من القائد الإلمام بجميع وظائف

الإدارة (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، مع امتلاكه في الوقت نفسه معارف أساسية متخصصة في صميم العمل الإعلامي نفسه.

خلاصة البحث

يتضح من تحليل الدراسات السابقة أن القيادة الفعالة هي العامل الرئيس في تعزيز أداء فرق العمل، لا سيما في البيئات التي تتطلب الابتكار والتنسيق مثل شركات الإنتاج الإعلامي. ويبرز أن اختيار النمط القيادي المناسب يعتمد على مجموعة من المحددات تشمل خصائص الفريق، وطبيعة المهام، ومرونة البيئة التنظيمية. وبناءً على ذلك، يصبح فهم العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الفرق خطوة ضرورية لتطوير استراتيجيات قيادية ناجحة تضمن تحسين الأداء العام وتحقيق أهداف المؤسسات الإعلامية بكفاءة وفعالية.

ثانياً: الدراسات السابقة

يُعد الاطلاع على الدراسات السابقة من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لما لها من تأثير وإثراء لمحصلته العلمية، وللتعرف على الإنجازات والأخطاء التي قام بها الباحثون، وبالرغم من قلة الدراسات المتعلقة بتأثير أنماط القيادة على أداء فرق العمل، على وجه الخصوص فقد تمت الاستعانة بمجموعة من الدراسات التي عرضت في أجزائها مكونات متعلقة بأنماط القيادة وأداء فرق العمل في الدول العربية والأجنبية وتمثلت في الآتي:

وفقاً لدراسة (عبد الجليل، ٢٠٢٢) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدراك العاملين للقيادة الخادمة وأدائهم الوظيفي في مديرية الزراعة بأسسيوط بمصر، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على تحليل الانحدار البسيط والمتعدد باستخدام برنامج SPSS على عينة من (١٩٦) موظفاً، توصلت النتائج إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة وأداء العاملين، كما تبين أن بعض أبعاد القيادة الخادمة كان لها تأثير أكبر على الأداء من غيرها، وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز أساليب القيادة الخادمة في المؤسسات الحكومية لتحسين أداء العاملين وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

وجاءت دراسة (الدوسري، ٢٠٢٣) سعت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة ومستويات الأداء الوظيفي في المؤسسات القطرية، مع التركيز على تحديد أكثر الأنماط تأثيراً. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال تحليل نتائج دراسات سابقة. أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي هو الأكثر تأثيراً إيجابياً على الأداء، بينما كان النمط التسلسلي والمتسلط

الأكثر سلبية. أوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة الإداريين على تبني النمط القيادي الديمقراطي، وتفعيل أنظمة الحوافز والدورات القيادية لتعزيز الأداء والإبداع الوظيفي.

بينما دراسة (المجالي ، ٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات الأردنية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الظاهرة من خلال استعراض خصائص القيادة التحويلية وأبعاد الأداء. بينت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم بشكل واضح في رفع جودة الخدمات وتحسين أداء الموظفين. وأوصت الدراسة بتبني البلديات لأساليب القيادة التحويلية لتعزيز كفاءة العاملين وجودة الأداء المؤسسي.

ووفقاً لدراسة (سهيلة و عبدالكريم ، ٢٠١٩) استهدفت الدراسة تحديد طبيعة أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بأداء المعلمين في المدارس الإعدادية. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات ميدانياً وتحليلها للتحقق من صلاحية أدوات القياس. أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في أداء المعلمين تبعاً لأنماط القيادة الإدارية، مما يعكس أثر القيادة على الأداء التربوي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنماط القيادة المدرسية بما يتلاءم مع احتياجات المعلمين لتحقيق بيئة تعليمية فعالة.

بينما دراسة (بلعربية، ٢٠٢٣) تناولت الدراسة أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين في مديرية الشباب والرياضة بولاية تيزي وزو. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان على عينة من (٣٨) موظفاً، مع تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الأسلوب الديمقراطي ومستوى الأداء، بينما كان للأسلوب التسلطي أثر سلبي. كما تبين ارتباط الروح المعنوية والاستقرار الوظيفي بمستوى الأداء. وأوصت الدراسة بتعزيز النمط القيادي الديمقراطي وبناء بيئة عمل تشاركية.

وعلى الصعيد المحلي دراسة (الشريف، ٢٠٢٤) هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية السعودية على تحسين الأداء، من خلال دراسة ميدانية بمكتب التعليم بمحافظة رانيا. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستعانت ببرنامج SPSS لتحليل الاستبيانات. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة الإدارية وتحسين أداء الموظفين. وأوصت الدراسة بخلق بيئة عمل مشجعة وتطوير معايير عادلة لتقييم الأداء وتفعيل المزايا التحفيزية.

وفي القطاع الصناعي المحلي دراسة (العنبي م.، ٢٠٢٥) هدفت إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية السعودية. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (١٤٢) موظفاً، مع تحليل الأبعاد القيادية والمعرفية باستخدام

الاستبيان وبرنامج SPSS. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية وإدارة المعرفة تؤثران إيجاباً في الأداء، خصوصاً بعدي الجاذبية والتمكين. وأوصت الدراسة بتعزيز مهارات القيادة التحويلية وبرنامج إدارة المعرفة ضمن استراتيجيات المؤسسات.

وفي القطاع التعليمي دراسة (العليان ، ٢٠٢٠) هدفت إلى تحديد أساليب القيادة السائدة لدى عمداء الكليات السعودية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى أعضاء هيئة التدريس. استخدمت المنهج الوصفي المسحي على عينة من (٥٤٤) عضو هيئة تدريس، وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS. بينت النتائج أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً وله علاقة إيجابية مع دافعية الإنجاز، بينما الأسلوب الأوتوقراطي سلبي التأثير. أوصت الدراسة بتطوير أساليب القيادة في الجامعات وتوزيع المناصب وفق الكفاءة الإدارية.

وفي الطائف دراسة (ابو مالح، ٢٠٢٠) هدفت إلى تحليل أثر القيادة الإدارية على رضا وأداء الموظفين الإداريين بجامعة الطائف. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع استبانات على (٧٠) موظفًا، واستخدم برنامجي SPSS و Amos للتحليل. أظهرت النتائج أن القيادة الإدارية تؤثر إيجابياً في الرضا الوظيفي، والذي بدوره يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في تحسين الأداء. وأوصت الدراسة بتطوير أساليب القيادة الإدارية بما يعزز الرضا والتحفيز.

وفقاً لدراسة (بو شريط و عقون، ٢٠٢٣) بحثت الدراسة أثر القيادة على أداء الموظفين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بقالمة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان على عينة من (١٠٠) موظف. أظهرت النتائج أن القيادة تؤثر إيجابياً على أداء الموظفين في المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة تمكين القادة الإداريين وتطوير مهارات التواصل والتحفيز لديهم.

بينما دراسة (بو خلوة و سهيلة ، ٢٠١٥) هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أساليب القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي داخل شركة مطاحن جديعي في توقرت، مع التركيز على الفروق الإحصائية بين آراء الموظفين تبعاً للخصائص الديموغرافية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عبر استبيان مكون من (٣٣) فقرة تم توزيعه على (٨٤) موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). أظهرت النتائج وجود تأثير إحصائي دال لكل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، بينما لم يظهر أي تأثير للقيادة الحرة. كما كشفت النتائج عن فروق دالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو أنماط القيادة وفقاً للجنس والعمر والمركز الوظيفي. أوصت الدراسة بتعزيز أنماط القيادة التحويلية لما لها من دور في رفع مستوى الأداء وتحفيز العاملين.

اما دراسة (اسيمو ، ٢٠١٧) استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة الثلاثة (الديمقراطي، الاستبدادي، الفوضوي) ومستوى أداء العاملين في جمعية الهلال الأحمر الليبي - فرع مصراتة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (٥٠) متطوعاً. بينت النتائج وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي ومستوى أداء العاملين، بينما لم تظهر علاقة ذات دلالة بين النمط الاستبدادي والأداء، كما أظهرت النتائج وجود ارتباط بين النمط الفوضوي ومستوى الأداء بمستوى دلالة (٠.٠٥). - خلصت الدراسة إلى أن القيادة الديمقراطية تعد أكثر فعالية في تحفيز الأداء مقارنة بالأنماط الأخرى في بيئات العمل التطوعية.

ودراسة (الصوصاع ، ٢٠١٨) تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية السائدة ومستوى أداء العمل في إدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الموظفين الإداريين. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين القيادة الديمقراطية ومستوى الأداء، بينما كانت العلاقة سلبية مع النمطين الاستبدادي والحر. توصي الدراسة بتبني أساليب القيادة الديمقراطية التي تشجع المشاركة واتخاذ القرار الجماعي لما لها من أثر إيجابي على تحسين كفاءة العمل.

دراسة (نعيمه و حياة، ٢٠١٥) تناولت الدراسة العلاقة بين أنماط القيادة والأداء المهني في الوحدة الثانوية للحماية المدنية بذراع بن خدة بولاية تيزي وزو. - استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيان على (٥٠) عوناً. أظهرت التحليلات باستخدام معامل بيرسون والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين أنماط القيادة ومستوى الأداء المهني. أكدت النتائج أن النمط الديمقراطي هو الأكثر إسهاماً في رفع الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة على تطوير مهارات القيادة التفاعلية والتواصل المهني.

دراسة (حزام و بلعباد، ٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة السائدة والأداء الوظيفي في مركز الحماية المدنية بولاية قالمة. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان مكون من أربعة محاور شمل عينة من (٤٠) موظفاً. أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي الذي يساهم في تعزيز الأداء وتحفيز الانضباط المهني. كما أوضحت أن الأساليب الاستبدادية تحد من الإبداع الوظيفي وتضعف مستوى الرضا المهني. خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني سياسات تدريبية تعزز القيادة التشاركية في مؤسسات الحماية المدنية.

وبينت دراسة (المطيري ،١، ٢٠٢٢) استهدفت الدراسة الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة التربوية والرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي والارتباطي، من خلال استبانة وزعت على (٢٩٧) معلمة. بينت

النتائج أن النمط الديمقراطي حاز على أعلى متوسط ممارسة (٣.٧٥ من ٥)، في حين كانت مستويات ممارسة النمط الديكتاتوري والتسبيبي متدنية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، وعلاقة سالبة بين النمطين الآخرين والرضا. أوصت الدراسة بتعزيز تطبيق القيادة الديمقراطية كمدخل أساسي لرفع الأداء والتحفيز في بيئة العمل التربوية.

دراسة (حسن و الطيب، ٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى توضيح أشكال القيادة الإدارية وتأثيرها على سلوكيات العاملين في الجامعات التشادية، وتحليل مدى تأثير الأداء الأكاديمي للمحاضرين بأسلوب القيادة المتبع. استخدم الباحثان المنهج التحليلي الوصفي وجمع البيانات من خلال استبيان موجه لأعضاء هيئة التدريس. أظهرت النتائج أن القادة الجامعيين لا يعتمدون على المشاركة في اتخاذ القرار ولا يشجعون المقترحات الجماعية، مما يضعف الرضا الوظيفي ويؤثر سلباً على الأداء التعليمي. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبادئ القيادة التشاركية في الجامعات لتعزيز الفاعلية الأكاديمية.

وفقاً لدراسة (Shah, Ab. Hamid, Shaikh, & Qureshi, 2016) تناولت الدراسة العلاقة بين أساليب القيادة التبادلية والتحويلية وأداء المديرين الوظيفي في منظمات الأعمال، مع التركيز على دور مشاركة العاملين كمتغير وسيط. استخدم الباحثون منهجاً وصفيًا تحليليًا وتحليلًا إحصائيًا متعدد المتغيرات. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والتبادلية ترتبطان إيجابياً بأداء المديرين وأن مشاركة العاملين تساهم في تعزيز هذا الأثر. كما كشفت الدراسة أن فشل بعض القيادات في تبني الأساليب الحديثة يؤدي إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية. أوصت الدراسة بتبني أساليب القيادة التحويلية كآلية أساسية لتطوير الأداء وتحقيق أهداف المؤسسات.

وفي إندونيسيا دراسة (Ilham, 2019) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة على الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الإندونيسية. استخدم الباحث نموذج المعادلات الهيكلية (SEM-PLS) على عينة من ٣٦ عضواً من أعضاء هيئة التدريس في كلية STIE Perbanas Surabaya. أظهرت النتائج أن للثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة تأثيراً إيجابياً مباشراً على كلٍّ من الرضا الوظيفي والأداء، وأن الرضا الوظيفي يُمثل وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة والأداء. أوصت الدراسة بتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على المشاركة والتعاون لتحسين كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

أما دراسة (Sakiru & D'Silva, 2013) ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين أساليب القيادة ورضا الموظفين عن العمل في الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا. استخدم الباحثان استبياناً مكوناً من مقياس ليكرت خماسي لتقييم الأساليب القيادية ومستوى الرضا، وطبقت الدراسة

على (١١٥) موظفًا. - أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية هي الأكثر شيوعًا ومرتبطة بمستويات رضا مرتفعة مقارنة بالأساليب الأخرى. - خلصت الدراسة إلى أن تبني القادة لأسلوب القيادة التحويلية يسهم في تحسين الإنتاجية والولاء التنظيمي. - وأوصت بتطوير مهارات القيادة التحفيزية لدى المدراء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بينما دراسة (Adeyemi , 2010) بحثت الدراسة العلاقة بين أساليب القيادة لدى مديري المدارس الثانوية العليا في ولاية أونودو النيجيرية ومستوى أداء المعلمين الوظيفي. - استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستبيانين موجهين إلى عينة مكونة من (٢٠٤٠) معلماً ومديراً ضمن (٢٤٠) مدرسة. - أظهرت النتائج أن القيادة الديمقراطية هي الأكثر استخداماً، إلا أن الأداء الأفضل تحقق في المدارس التي تمارس القيادة الاستبدادية ضمن ضوابط مؤسسية واضحة. - وأوصت الدراسة بدمج الأسلوبين الديمقراطي والاستبدادي لتحقيق توازن إداري يرفع من جودة التعليم ويحسن الأداء الوظيفي للمعلمين.

اما دراسة (منصور ، ٢٠٢٣) تتناول هذه الدراسة العلاقة بين أساليب القيادة والإدارة داخل المؤسسات الإعلامية الأردنية وأثرها على جودة الأداء المؤسسي، حيث هدفت إلى تحليل استراتيجيات القيادة المتبعة وتأثيرها على البيئة المهنية في المؤسسات الإعلامية الرسمية والخاصة. - استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بالمقابلات وتحليل الوثائق الرسمية لرصد واقع الممارسات القيادية. - أظهرت النتائج أن ضعف التدريب، وانعدام الثقة بين القيادات والعاملين، وغياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة تؤثر سلباً في فعالية الأداء الإعلامي. - أوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية إعلامية شاملة تشرك الخبراء والصحفيين في صياغة السياسات الاتصالية وتطوير التشريعات لتعزيز الحرية والمهنية في العمل الإعلامي.

اما دراسة (مروش، ٢٠١٦) استهدفت هذه الدراسة معرفة دور القيادات الإدارية داخل مؤسسة الإذاعة الجزائرية في تطوير أدائها المؤسسي، مع التركيز على السمات القيادية المؤثرة في العلاقة بين القائد والمرؤوسين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال المقابلات وتحليل الوثائق التنظيمية الداخلية. توصلت النتائج إلى أن القيادة في المؤسسات الإعلامية تمتاز بازدواجية الأدوار بين إدارة الأشخاص وإدارة المعلومات، وأن القادة الناجحين هم من يجمعون بين الكفاءة المهنية والخبرة العملية والتكوين النظري. أوصت الدراسة بتكثيف برامج التدريب القيادي في المؤسسات الإعلامية وتبني أساليب القيادة التحفيزية لتطوير بيئة العمل الإعلامي.

وفي ماليزيا دراسة (Ning, 2022) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أنماط القيادة (الخدمية، الأخلاقية، الأصيلة) على التعاون والعمل الجماعي في المؤسسات الإعلامية الماليزية. - اعتمد

الباحث المنهج الوصفي الارتباطي عبر استبيان شمل العاملين في كبريات المؤسسات الإعلامية الماليزية، وبلغ عدد المشاركين ١٠,٥٠٨ موظفًا. - أظهرت النتائج قبول جميع الفرضيات، حيث تبين أن كل نمط من أنماط القيادة يؤثر إيجابيًا في تعزيز روح التعاون وجودة العمل الجماعي. - خلصت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية والخدمية تشكّلان أساسًا لتحفيز الابتكار وتحسين أداء فرق العمل الإعلامية، وأوصت بتبني سياسات مؤسسية تُعزز هذه الأنماط في المؤسسات الإعلامية.

دراسة (SETHOLE, 2020) تناولت هذه الدراسة أثر أساليب القيادة على نجاح فرق العمل في مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بجنوب أفريقيا، مؤكدة أن القيادة الفعالة تمثل محور النجاح في بيئات العمل المعقدة. - استخدمت الدراسة مزيجًا من الأسلوبين الكمي والنوعي من خلال استبيانات ومقابلات موجهة مع ٤٩٠ فردًا من قوات الدفاع الوطني المنخرطين في مشاريع ICT. - كشفت النتائج أن الكفاءة الاجتماعية، والقدرة المعرفية، والانفتاح، والذكاء العاطفي تمثل مقومات أساسية للقيادة الناجحة. - أوصت الدراسة بتبني برامج تطوير قيادي تركز على بناء المهارات التفاعلية والمعرفية لرفع كفاءة إدارة المشاريع الرقمية

دراسة (فايز، المجيني ، و أبو دقة ، ٢٠٢٠) تهدف الدراسة إلى تحليل أثر أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية) على أداء الفرق في إحدى كبريات شركات النفط والغاز الإماراتية، مع دراسة أثر الثقافة التنظيمية كمتغير معدل. - استخدمت الدراسة المنهج الكمي عبر استبيان موجه وتحليل البيانات باستخدام برنامج Smart PLS. - أظهرت النتائج علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع الأنماط القيادية وأداء الفرق، كما تبين أن الثقافة التنظيمية المتصورة تعزز هذه العلاقة بشكل ملحوظ. - أوصت الدراسة بصياغة سياسات داخلية تشجع القيادة التشاركية والتحويلية لتطوير الأداء وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية.

ودراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٧) تناولت هذه الدراسة أثر أساليب القيادة على الأداء المؤسسي في الوزارات السعودية، سعيًا لفهم العلاقة بين القيادة والإنتاجية في القطاع العام. - استخدم الباحث المنهج الكمي القائم على تحليل مقطعي لبيانات ٤٠٠ موظف في ١٦ وزارة سعودية، مع تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية PLS-SEM. - بينت النتائج وجود تأثير معنوي قوي لأساليب القيادة على الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يوضح أهمية القيادة كعامل محوري في رفع كفاءة المؤسسات العامة. - أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في برامج تطوير القادة الحكوميين وتعزيز أساليب القيادة التحويلية لتجويد الأداء المؤسسي.

أما دراسة (البلوشي و نوار، ٢٠١٥) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أنماط القيادة (التبادلية، التحويلية، السلبية) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على تحديد أسلوب القيادة

الأكثر فعالية. - اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي واستخدما استبيان القيادة متعددة العوامل (MLQ) لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً. - أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم بشكل واضح في تحسين الأداء المؤسسي مقارنة بالأنماط الأخرى، في حين أن القيادة السلبية أدت إلى نتائج عكسية. - أوصت الدراسة بترسيخ ثقافة القيادة التحويلية في المؤسسات الصغيرة لتطوير بيئة عمل محفزة ومستدامة.

ودراسة (الذيب ، ٢٠٢٠) تناولت الدراسة العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة والتحفيز الوظيفي لدى موظفي الجهات الحكومية في محافظة الخرج، منطقة الرياض. - استخدم الباحث المنهج الكمي بالاعتماد على استبيان وُزِعَ على ١٣٠ موظفًا، وتم تحليل النتائج باستخدام SPSS. - أظهرت النتائج أن أساليب القيادة الأبوية والتحويلية واللامبالية تؤثر إيجابيًا على مستوى التحفيز بنسبة تفسير بلغت ٦٦.٥٪، بينما لم يظهر الأسلوب الاستبدادي أي تأثير يذكر. - أوصت الدراسة بتبني القادة السعوديين للأساليب التحويلية والأبوية في القيادة لتحسين التحفيز والإنتاجية في بيئة العمل الحكومية.

أما دراسة (Alharbi, 2025) استهدفت هذه الدراسة الكشف عن التأثير التفاضلي لأنماط القيادة (التحويلية، المستقلة، غير المتدخلة، الشاملة) على الأداء المبتكر في الشركات الصناعية السعودية الصغيرة والمتوسطة، مع دراسة الدور الوسيط لسلوك الابتكار الفردي. - اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام استبيان شمل ٣٧٤ قائدًا ومديرًا من مختلف المناطق السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام المعادلات الهيكلية SEM. - أظهرت النتائج أن القيادة الشاملة والتحويلية لهما تأثير مباشر وقوي على الأداء المبتكر من خلال تعزيز السلوك الابتكاري للموظفين، بينما تقل فعالية القيادة المستقلة وغير المتدخلة. - أوصت الدراسة بترسيخ الممارسات القيادية التحويلية لتعزيز الابتكار المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة السعودية.

بينما دراسة (قداش، حاجي، و التونسي، ٢٠٢٠) سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر النمط القيادي السائد على الدافعية للإنجاز لدى فرق العمل في مؤسسة النقل الحضري بورقلة. - استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واستبانة وُزعت على عينة مكونة من ٦٠ عاملاً. - أظهرت النتائج أن النمط القيادي التبادلي هو السائد بالمؤسسة، وأن مستوى الدافعية للإنجاز مرتفع رغم عدم وجود أثر للنمط السائد على الدافعية، بينما تبين أن النمط الديكتاتوري يضعف الحافزية. - أوصت الدراسة بتطوير ممارسات القيادة التفاعلية التي تراعي التحفيز والمشاركة الفعالة للعاملين.

ودراسة (Alessa, 2021) هدفت هذه الدراسة إلى فحص خصائص القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء في الجامعات الحكومية السعودية من منظور سلوكي وإداري. - استخدم الباحث المنهج الوثائقي والتحليل الموضوعي باستخدام برنامج NVIVO 11 لمراجعة الأدبيات بين عامي ٢٠١١

و ٢٠٢٠، ودرس ٢٢ دراسة تطبيقية داخل الجامعات السعودية. - أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تُمارس من خلال أربعة أبعاد أساسية: التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الدافع الإلهامي، والاعتبار الفردي، وأنها ترتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والإبداع الإداري. - أوصت الدراسة بتعزيز أدوار القيادة التحويلية في الجامعات لتطوير بيئة أكاديمية محفزة وداعمة للتميز.

بينما دراسة (العنزي ، ١٩٩٧) تناولت الدراسة المقارنة بين أساليب القيادة في القطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية وردود فعل الموظفين تجاهها، بهدف فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية السعودية وأنماط القيادة. - استخدم الباحث المنهج المقارن عبر استبيانات وتحليل وصفي لبيانات من منظمات متعددة المستويات الإدارية. - كشفت النتائج عن تباين واضح بين القيادات الحكومية التي تميل إلى المركزية والتحفّظ، والقيادات في القطاع الخاص التي تميل إلى المشاركة والتشاور. - أوصت الدراسة بضرورة إصلاح الأنماط القيادية في الأجهزة الحكومية السعودية وتعزيز ثقافة التفويض والمساءلة لرفع كفاءة الأداء الإداري.

وجاءت دراسة (Alharthi, Ghosh, & Shamsy, 2023) استهدفت هذه الدراسة تحليل صفات القيادة لدى القادة السعوديين الناشئين ودورها في دعم رؤية السعودية ٢٠٣٠، من خلال تقييم أبعاد القيادة التحويلية داخل الشركات التجارية بالرياض. - استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال استبيان وُزِعَ على ١٢٨ من القيادات التنفيذية، وتم تحليل ١٠٢ استبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة. - أظهرت النتائج ارتفاع مستويات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، التمكين، التفكير الجماعي) وتأثيرها الإيجابي المباشر في دعم الرؤية الوطنية. - أوصت الدراسة بتعزيز مفاهيم القيادة الملهمة في المنظمات السعودية وتنمية القيادات الشابة بما يواكب متطلبات التحول الوطني.

بينما دراسة (بقشان ، ٢٠٢٣) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التشاركية في تحسين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة الاتصالات السعودية، عبر دراسة أبعاد المشاركة في القرار والعلاقات الإنسانية وتفويض السلطة. - استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستبياناً وُزِعَ على ١١١ موظفاً ضمن فرق افتراضية، وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS. - بينت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التشاركية في تعزيز أداء الفرق، خصوصاً في مجالي العلاقات الإنسانية وتفويض السلطة، دون وجود فروق ديموغرافية مؤثرة. - أوصت الدراسة بتوسيع نطاق تطبيق القيادة التشاركية في بيئة العمل الرقمية، وتبني ممارسات القيادة الإلكترونية لرفع كفاءة الأداء والالتزام التنظيمي في الفرق الافتراضية.

أوضحت دراسة (شيخي وآخرون, ٢٠٢١) سعت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة التأثيرية بين التمكين النفسي للعاملين ومستوى أدائهم الوظيفي، وذلك من خلال تحديد أثر كل بعد من أبعاد التمكين النفسي والمتمثلة في (التأثير، أهمية العمل، الاستقلالية، الكفاءة) على الأداء الوظيفي في مديرية اتصالات الجزائر بمدينة سعيدة. استخدمت الباحثتان المنهج الكمي التطبيقي، حيث تم توزيع استبيان على عينة عشوائية من موظفي المديرية، وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية بمنهجية PLS عبر برنامج Smart PLS3. توصلت النتائج إلى أن أبعاد التمكين النفسي الأربعة لا تمارس تأثيراً متساوياً على الأداء الوظيفي، حيث ظهر أن بعد أهمية العمل يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء مقارنة ببقية الأبعاد، يليه بعد الكفاءة، بينما لم يظهر كل من الاستقلالية والتأثير تأثيراً ذا دلالة معنوية على الأداء. وقد فسّرت الباحثتان ذلك بأن إدراك العاملين لقيمة وأهمية مهامهم يؤدّد دافعاً ذاتياً أقوى نحو الأداء المتميز أكثر من مجرد منحهم حرية أو سلطة اتخاذ القرار.

ودراسة (أرفيس, ٢٠١٨) تناولت هذه الدراسة مفهوم الأداء الوظيفي بوصفه أحد الركائز الحيوية في العملية الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات، كونه يرتبط بالعنصر البشري الذي يمثل المحرك الأساسي للنشاط الإنتاجي، والمسؤول عن تحويل المدخلات إلى مخرجات قابلة للاستهلاك. وأكد الباحث أن أهمية الأداء الوظيفي لا تنحصر في إطار المؤسسة فحسب، بل تمتد لتسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الدولة. بيّنت الدراسة أن الأداء الوظيفي يتضمن مجموعة عناصر تتعلق بمعرفة الوظيفة، ونوعية العمل وكميته، والمثابرة والموثوقية والوقت والتكلفة، وتختلف أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في التقييم. فعلى سبيل المثال، وفق معيار المصدر يمكن التمييز بين الأداء الداخلي والخارجي، ووفق معيار الشمولية يمكن التمييز بين الأداء الكلي والجزئي. كما أوضحت الدراسة أن تحسين الأداء يستلزم اعتماد الإدارة على عملية تقييم دورية مبنية على أسس علمية دقيقة، مع الإشارة إلى أبرز النظريات التي فسّرت الأداء الوظيفي مثل النظرية الكلاسيكية المتأثرة بالثورة الصناعية، ونظرية العلاقات الإنسانية التي ركّزت على البعد الإنساني للعامل داخل بيئة العمل.

بينما دراسة (عيسى & مهيري, ٢٠٢٢) هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور المهارات القيادية في تحسين أداء فرق العمل داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال تحليل العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الفرق التقنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استهداف مجتمع مكون من خمسين عاملاً وعاملة من الفرق التقنية المسؤولة عن إصلاح الأعطال وتركيب الشبكات الهاتفية. وتم جمع البيانات باستخدام استبانة أعدت لقياس متغيرات القيادة وأداء الفرق. أظهرت النتائج أن المهارات القيادية تمارس بدرجات متفاوتة داخل الفرق، وأن المهارات التنظيمية كان لها التأثير الأكبر في رفع أداء فرق العمل، في حين غاب تأثير المهارات الإنسانية إلى حد كبير. كما تبين وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى إلى متغير الخبرة العملية، بينما لم تظهر فروق مرتبطة بالعمر أو المستوى التعليمي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير القدرات القيادية الإنسانية والإشرافية لدى قادة الفرق بما يعزز التفاعل والتكامل بين أعضاء الفرق التقنية.

ودراسة (عربي مروة, pdf, د.د.ت) تتناول هذه الدراسة أثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء فرق العمل في المنظمات الجزائرية، من خلال دراسة تطبيقية على مديرية الاتصالات السلوكية واللاسلكية الوطنية بولاية قالمة. استندت الباحثة إلى المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة بلغت (٥٢) موظفًا، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS. كشفت النتائج عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في مختلف أبعادها—التقنية، والاتصالية، والإدارية، وكفاءة الموارد البشرية، وأمن المعلومات—على أداء فرق العمل، كما خلصت الدراسة إلى أن دمج التكنولوجيا الرقمية في العمليات الإدارية يعزز التعاون بين أعضاء الفريق، ويرفع من مستوى الكفاءة والإنتاجية، وقدمت الباحثة مجموعة من التوصيات الرامية إلى تطوير نظم الإدارة الإلكترونية ودعم مهارات العاملين في استخدامها بما يسهم في تحسين الأداء الجماعي للمؤسسة.

وفي دراسة (ouargli-fatima.pdf, د.ت) سعى هذا البحث إلى دراسة أثر تمكين الموظفين على تحسين أداء فرق العمل في شركة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة ورقلة، وذلك من خلال تحديد مستوى تطبيق التمكين وعلاقته بالأداء الجماعي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات بواسطة استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية قوامها (٥٠) موظفًا، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تطبق بدرجة مرتفعة مفاهيم التمكين الإداري والنفسي، وأن هناك علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين مستوى تمكين العاملين وارتفاع كفاءة فرق العمل. كما تبين أن تعزيز الإحساس بالمسؤولية والاستقلالية والثقة المتبادلة يسهم في رفع إنتاجية الفريق وتحسين جودة الأداء الجماعي. وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ ثقافة التمكين في بيئة العمل بما يعزز المشاركة الفاعلة في صنع القرار.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعتي التحليلية المتعمقة للدراسات السابقة التي تناولت موضوع أساليب وأنماط القيادة وأثرها على أداء فرق العمل، مثل دراسات الشمري (٢٠١٩)، والسديري (٢٠٢١)، والعنزي (٢٠٢٢)، وعبد الله (٢٠٢٠)، والخليفي (٢٠٢٣)، لاحظت أن هناك اهتمامًا أكاديميًا واسعًا بفهم الدور المحوري الذي تلعبه القيادة في تحسين بيئة العمل وتعزيز كفاءة الأفراد والجماعات داخل المؤسسات. وقد أجمعت أغلب هذه الدراسات على أن القيادة الفاعلة، خصوصًا القيادة التحويلية، تُعد من أكثر الأنماط

تأثيرًا في تحفيز العاملين ورفع مستوى التفاعل والانسجام بين أعضاء الفرق، بينما يؤدي الاعتماد على الأساليب السلطوية أو البيروقراطية إلى ضعف الالتزام وتراجع الإنتاجية وانخفاض الرضا الوظيفي.

كما لاحظت أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وأدوات جمع بيانات ميدانية مثل الاستبيان والمقابلة المباشرة لقياس أثر أنماط القيادة المختلفة على متغيرات الأداء التنظيمي، وهو ما يعكس أهمية هذا المنهج في دراسة السلوك التنظيمي داخل بيئات العمل. إلا أن الملاحظ هو أن أغلب هذه الدراسات انصبت على قطاعات صناعية أو تعليمية أو خدمية تقليدية، مثل المؤسسات الحكومية أو الشركات الهندسية أو التعليمية، دون أن تمتد إلى قطاع الإنتاج الإعلامي الذي يتميز بخصوصية عالية في طبيعة عمله واعتماده الكبير على الفرق الإبداعية المتكاملة التي تتطلب تنسيقًا مستمرًا بين المهارات الفنية والإدارية.

وفي سياق المقارنة بين نتائج تلك الدراسات، تبين أن أغلبها أكدت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والديمقراطية وبين مستويات الأداء المرتفعة داخل الفرق، حيث أوضحت نتائج الشمري (٢٠١٩) والسديري (٢٠٢١) أن القائد الذي يعتمد أسلوب التحفيز والتمكين يخلق بيئة عمل محفزة للإبداع والالتزام، بينما أشارت دراسة عبد الله (٢٠٢٠) إلى أن غياب التواصل الفعال داخل الفريق يؤدي إلى ضعف في الأداء وتدني في مستويات الثقة التنظيمية. ومع ذلك، تباينت الدراسات في تحديد المتغيرات الوسيطة التي تفسر تلك العلاقة، فبعضها ركز على التحفيز الداخلي والتمكين الإداري، بينما دراسات أخرى تناولت الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي كمتغيرات وسيطة مؤثرة في العلاقة بين القيادة والأداء.

أما من حيث أوجه التشابه، فإن دراستي تتقاطع مع تلك الدراسات السابقة في تركيزها على أهمية أنماط القيادة بوصفها محددًا رئيسًا لأداء فرق العمل، كما أنها تشترك معها في اعتماد المنهج الكمي الميداني المبني على تحليل البيانات الإحصائية لاستخلاص العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة. كذلك، فإن دراستي تستفيد من الأطر النظرية التي تناولتها الأدبيات السابقة مثل نظرية القيادة التحويلية والقيادة التفاعلية في تفسير العلاقة بين سلوك القائد وأداء الفريق.

في المقابل، تظهر أوجه الاختلاف في أن دراستي الحالية تنتقل بالبحث من الإطار العام للقيادة الإدارية إلى الإطار التخصصي لقيادة الفرق في شركات الإنتاج الإعلامي، وهو مجال لم تتناوله الدراسات السابقة بالقدر الكافي رغم أهميته المتزايدة في الاقتصاد السعودي. فبيئة العمل الإعلامية تتميز بدرجة عالية من التعقيد التنظيمي والإبداعي، وتتطلب أنماطًا قيادية تجمع بين الحزم والمرونة

وبين الرؤية الاستراتيجية والقدرة على إدارة المواهب المبدعة. كما أن الفرق الإعلامية تعمل تحت ضغط الوقت وتعدد المهام، مما يجعل القيادة عنصرًا حاسمًا في تحقيق التناغم والابتكار الجماعي. وتتميز دراستي كذلك بأنها تُعالج الواقع السعودي المعاصر في مدينة الرياض، وهي مركز النشاط الإعلامي في المملكة، ومن هذا المنطلق، تسعى دراستي إلى سد فجوة بحثية واضحة من خلال تحليل أثر أساليب القيادة في بيئة إعلامية محلية لم تُدرس بعمق سابقًا، وربط نتائج التحليل الميداني بممارسات عملية قابلة للتطبيق في شركات الإنتاج الإعلامي السعودية. وعليه، فإن الإضافة العلمية التي تقدمها دراستي تتجلى في إعادة صياغة العلاقة بين القيادة والأداء في سياق إعلامي متخصص، وفي تطوير فهم أعمق لكيفية توظيف القائد لأنماط القيادة المناسبة لتحفيز فرق العمل الإبداعية نحو الأداء الأمثل. كما تهدف دراستي إلى تقديم نموذج قيادي مقترح يمكن أن يسهم في تحسين فاعلية فرق الإنتاج الإعلامي، ويعزز القدرة التنافسية لهذه الشركات ضمن الاقتصاد الإبداعي الوطني. بذلك، فإن هذه الدراسة لا تقتصر على التوصيف أو القياس، بل تتجاوزهما إلى تحليل واقعي تطبيقي يُسهم في تطوير الفكر الإداري والإعلامي المعاصر في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث

المنهجية وطرق البحث

تمهيد

يقدم هذا الفصل المنهج العلمي الذي اعتمد عليه الباحث في دراسة أثر أنماط القيادة على أداء فرق العمل داخل شركات الإنتاج الإعلامي بمدينة الرياض، موضحاً الأسباب التي أدت إلى اختيار المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الدراسة. كما يستعرض الفصل تصميم أداة البحث وخطوات بنائها، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة، والأساليب العلمية المستخدمة في تحديد حجم العينة وفق معادلة كوتشران. ويتناول كذلك شرحاً مفصلاً لمراحل إعداد الاستبانة، واختبارات الصدق والثبات التي أجريت للتحقق من قوتها، إضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، سواء المتعلقة بوصف الخصائص الديموغرافية، أو تحليل المتغيرات، أو اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي، وتحليل التباين الأحادي ANOVA. ويهدف الفصل إلى بيان المسار الإجرائي الذي اتبعته الدراسة لضمان الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

منهجية البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ الوصفي كونه يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأنماط القيادة وأداء فرق العمل، التحليلي وذلك لتحليل أثر أساليب وأنماط القيادة على أداء فرق العمل في شركات الإنتاج الإعلامي بمدينة الرياض.

مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث من جميع موظفي شركات الإنتاج الإعلامي بمدينة الرياض.

عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم العينة وتطور شركات الإنتاج والاعلام وصعوبة الوصول الى جميع الشركات في المملكة العربية السعودية تم تطبيق البحث في منطقة الرياض، وتتمثل عينة البحث من (٣٨٤) فرداً من الذين ينتمون الى مجتمع الدراسة وتستوفي خصائصهم معايير الدراسة، فقد تم تحديد العينة بطريقة علمية ومنهجية، بالاعتماد على معادلة كوتشران (Cochran, 1977)، التي تُعد من أكثر الطرق استخداماً في تحديد حجم العينة للمجتمعات الكبيرة أو غير المحددة بدقة. وتبعاً للمعادلة، فإن الحجم الأولي للعينة يكون على النحو التالي:

$$\frac{z^2 \times p \times q}{2e} = 0n$$

حيث ان:

- $Z=1.96$ وهو المستوى الثابت عند لمعامل الثقة عند نسبة ٩٥٪
 - $P=0.5$ وهو تقدير احتمالية النجاح أو الخاسية في المجتمع، وهو الافتراض الأكثر تحفظاً عندما لا تتوفر معلومات دقيقة.
 - $q = 1-P = 0.5$
 - $e = 0.05$ وهو هامش الخطأ المقبول
- وبتطبيق القيم السابقة في المعادلة، نحصل على:

$$\frac{0.5 \times 0.5 \times 1.96^2}{(0.05)^2} = 384$$

مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل المصادر الثانوية المراجع المتنوعة من كتب ومذكرات وتقارير ومجلات ذات صلة بموضوع البحث، ومواقع الأنترنت والأبحاث السابقة والمقالات المتخصصة في أنماط القيادة وأداء فرق العمل.

المصادر الأولية: وتمثلت المصادر الأولية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث تم تصميمها بعد التحقق منها وتخصيصها لهذا الغرض وتم تحويلها الى الصيغة الإلكترونية باستخدام Google forms وتم نشر الاستبيان الى مجتمع البحث المستهدف.

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث الاستبيان للكشف أثر أساليب وأنماط القيادة على أداء فرق العمل في شركات الإنتاج الإعلامي بمدينة الرياض.

تصميم الأداة:

بعد اطلاع الباحث على العديد من المصادر ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة الى الأبحاث والدراسات السابقة وآراء المحكمين، تم اعداد استبانة الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تتكون من التالي:

الجزء الأول: ويتعلق بالبيانات الديموغرافية لأفراد العينة مثل (الجنس، المستوى الوظيفي للقائد، نوع الفريق، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)

الجزء الثاني: ويتعلق أثر أساليب وأنماط القيادة على أداء فرق العمل في شركات الإنتاج الإعلامي بمدينة الرياض المملكة العربية السعودية، ويتكون من ثلاثة محاور وهما:

المحور الاول المتغير المستقل: ويشمل العبارات التي تقيس أنماط القيادة بأبعادها (التحويلية، التشاركية، الاوتوقراطية)، ويتكون من ١٣ فقرة.

المحور الثاني المتغير: ويشمل العبارات التي تقيس مستوى أداء فرق العمل من حيث الأداء الكمي والنوعي والجوانب النفسية والسلوكية، ويتكون من ١٠ فقرات.

المحور الثالث العوامل الوسيطة: ويشمل العبارات التي تقيس مستوى العوامل التنظيمية ووعي القادة، وتشمل ٩ فقرات.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة أساليب وأنماط القيادة وأداء فرق العمل.

الحدود المكانية: اقتصر البحث على في شركات الإنتاج الإعلامي بمدينة الرياض المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم تنفيذ البحث في الفصل الثاني والثالث عام ٢٠٢٥م.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

١. اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة:

- ✓ اختبار الصدق البنائي Composite Reliability باستخدام معامل ارتباط بيرسون Person's Correlation لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة والمحاور التي تنتمي لها من جهة وبين المتغيرات الرئيسية ومحاورها الفرعية من جهة أخرى.
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية والمحاور الفرعية.

٢. الأساليب الإحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات ومحاور وفقرات الدراسة:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- ✓ المتوسط الحسابي والوزن الحسابي.
- ✓ الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.

٣. الأساليب الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:

- ✓ اختبار الفرضيات والذي شمل على:

- ❖ معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الارتباط بين محاور الدراسة
- ❖ اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر أساليب وأنماط القيادة على أداء فرق العمل في شركات الإنتاج الإعلامي.

اختبار الثبات

باستخدام ألفا كرونباخ، تم اختبار معامل الثبات لمعرفة مدى تشابه اجابات افراد العينة، ولقياس مدى ثبات الاستبانة، حيث تم حساب معامل " ألفا كرونباخ"، والجدول (١) يوضح معاملات ثبات الاستبانة.

جدول رقم (١): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

متغيرات الدراسة	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
أنماط القيادة	.763	13
أداء فرق العمل	.872	10
العوامل الوسيطة (العوامل التنظيمية، وعي القائد)	.869	9
الاستبانة ككل	.903	32

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

اشار الجدول اعلاه ، أن معامل الثبات العام للاستبانة قد بلغ 0.903 ، وهي نسبة ممتازة كونها تزيد عن النسبة المقبولة احصائياً والبالغة ٦٠٪، وهذا يؤكد أن استبانة البحث تتمتع بدرجة ودلالة ثبات مقبولة، ويؤكد وجود علاقة ترابط بين عبارات الاستبانة ، وبالنسبة لمتغيرات الدراسة فإن متغير أنماط القيادة (.763)، وأداء فرق العمل (.872)، والعوامل الوسيطة (العوامل التنظيمية، وعي القائد) (.869) مما يعطي ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج، ويمكن الاعتماد نتائج الاستبانة في التفسير، والإجابة عن أسئلة الدراسة.

صدق الاستبانة

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال تطبيقها على عينة من أفراد العينة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المحور (المتغير) مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه الفقرة، وكذلك حساب ارتباط بيرسون بين درجات كل محور (متغير) من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام برنامج SPSS والجدول التالية توضح ذلك.

جدول ٢: يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ابعاد متغير أنماط القيادة والدرجة الكلية لكل بعد

أنماط القيادة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	١. يُلهم القائد فريقه برؤية واضحة وأهداف طموحة	.835**
	٢. يُشجّع القائد على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار مبتكرة.	.826**
	٣. يُظهر القائد اهتمامًا بتممية مهاراتي وقدراتي الشخصية والمهنية	.769**

٤. يُعزّز القائد الثقة والاحترام المتبادل داخل الفريق	.799**	.000
٥. يُشرك القائد الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	.492**	.000
٦. يُقدّر القائد آراء أعضاء الفريق ويأخذها بعين الاعتبار	.660**	.000
٧. يُشجّع القائد على الحوار المفتوح وتبادل الأفكار بحرية.	.363**	.000
٨. يُشعّرنى القائد بأنني جزء فعّال من عملية الإنتاج.	.670**	.000
٩. يُحدّد القائد بدقة المهام المطلوبة من كل عضو دون ترك مجال للغموض.	.483**	.000
١٠. يفرض القائد التزاماً صارماً بتنفيذ التعليمات والمهام وفق تعليماته	.399**	.000
١١. يتخذ القائد القرارات بسرعة دون الرجوع الى الفريق، خاصة في المواقف الحرجة	.555**	.000
١٢. يحدّد القائد من الفوضى عبر فرض هيكل عمل صارم ومنضبط.	.561**	.000
١٣. يقدم القائد توجيهات واضحة ومباشرة دون تشجيع على المناقشة او الاجتهاد الفردي.	.530**	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (٢)، أن جميع فقرات الاستبانة جاءت مرتبطة بالمتغير الذي تنتمي اليه الفقرات وهو متغير أنماط القيادة، وبدرجة ارتباط موجبة وقوية، وتتراوح بين (٠.٣٦٣) و (٠.٨٣٥) ، وبمستوى ذات دلالة احصائية عالية اقل من (0.05) ، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية للاستبيان.

جدول رقم (٣) معامل الارتباط بين فقرات متغير أداء فرق العمل والدرجة الكلية للمتغير

مستوى الدلالة	معامل ارتباط	أداء فرق العمل
.000	.826**	يُنجز فريقنا مهامه ضمن الوقت المحدد.
.000	.564**	تتميّز مخرجات فريقنا بجودة عالية تلبي توقعات العملاء
.000	.635**	يُظهر فريقنا كفاءة عالية في استخدام الموارد المتاحة
.000	.642**	يُقلّل فريقنا من الأخطاء خلال مراحل الإنتاج
.000	.661**	أشعر بالرضا عن طريقة إدارة القائد للفريق
.000	.918**	يُحقّق فريقنا الأهداف الموضوعة للمشاريع الإعلامية

.000	.667**	يُحَفِّزني أسلوب القائد على بذل جهد إضافي.
.000	.598**	أشعر بالانتماء إلى فريقتي وأفتخر بإنجازاته.
.000	.583**	ألتزم بتنفيذ مهامتي حتى في ظل الضغوط
.000	.808**	أشعر بأن عملي مُقَدَّر ومُعترف به من قبل القائد.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (٣)، أن جميع فقرات الاستبانة جاءت مرتبطة بالمتغير الذي تنتمي إليه الفقرات وهو متغير أداء فرق العمل، وبدرجة ارتباط موجبة وقوية، وتتراوح بين (٠.٥٦٤) و(٠.٨٢٦) ، وبمستوى ذات دلالة احصائية عالية اقل من (٠.٠٥) ، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية للاستبيان.

جدول ٤: يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات ابعاد متغير العوامل الوسيطة والدرجة الكلية لكل بعد

العوامل الوسيطة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العوامل التنظيمية	تُوَزَّع الأدوار في فريقتي بشكل واضح ولا يوجد تداخل.	.399**
	يتوفر في فريقتي تواصل فعال بين الأعضاء والقائد.	.918**
	تُقَدَّر إنجازات الفريق وتُكافأ بشكل عادل.	.814**
	تتوافق قرارات القائد مع ثقافة الشركة وقيمها	.924**
وعي القائد	يبدو أن قائد فريقتي يدرك أهمية اختيار أسلوب قيادة مناسب لطبيعة المهمة.	.582**
	يُظهر القائد مرونة في أسلوبه حسب طبيعة المشروع أو الفريق	.552**
	يواجه القائد صعوبة في تطبيق أسلوب قيادة فعال بسبب ضغط الوقت	.931**
	يُعيق تنوع تخصصات الفريق تطبيق نمط قيادي موحد	.460**
	يقلل نقص الموارد من قدرة القائد على قيادة الفريق بفعالية	.900**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (٤)، أن جميع فقرات الاستبانة جاءت مرتبطة بالمتغير الذي تنتمي إليه الفقرات وهو متغير العوامل الوسيطة، وبدرجة ارتباط موجبة وقوية، وتتراوح بين (٠.٣٩٩) و(٠.٩٣١) ، وبمستوى ذات دلالة احصائية عالية اقل من (٠.٠٥) ، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصادقية للاستبيان.

الصدق البنائي

تم التأكد من عدم وجود فقرات في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج ، بإيجاد معامل الارتباط بين كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة كاملة ،والموضح كالتالي:

جدول (٥): معامل الارتباط بين درجة كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

متغيرات الدراسة	متغيرات الدراسة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المتغير المستقل	القيادة التحويلية	.727	.000
	القيادة التشاركية	.747	.000
	القيادة الاوتوقراطية	.889	.000
	أنماط القيادة	.882	.000
المتغير التابع	أداء فرق العمل	.978	.000
المتغيرات الوسيطة	العوامل التنظيمية	.446	.000
	وعي القائد	.718	.000
	العوامل الوسيطة	.544	.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

في الجدول اعلاه، اشارت النتائج إلى ان جميع متغيرات الدراسة دالة احصائيا وبدرجة قوية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، وذلك يعتبر جميع متغيرات الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية

تمهيد

يركز هذا الفصل على عرض النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبانة وتفسيرها وفق الأساليب الإحصائية المتقدمة. ويتناول الفصل وصفاً دقيقاً لخصائص المبحوثين الديموغرافية، ثم ينتقل إلى تحليل محاور الدراسة الثلاثة: أنماط القيادة، وأداء فرق العمل، والعوامل الوسيطة. كما يتضمن تفسيراً موسعاً لكل فقرة من فقرات المحاور، مع التركيز على ربط النتائج بالدراسات السابقة وإبراز أوجه التشابه والاختلاف. ثم يعرض الفصل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، موضحاً دلالة كل نتيجة وتأثيرها على فهم العلاقة بين القيادة والأداء داخل بيئات الإنتاج الإعلامي. ويختتم الفصل بتقديم قراءة تحليلية شاملة للنتائج، توضح أثر القيادة في تحسين الأداء، والعوامل التي تعزز هذا الأثر أو تحد منه، بما يوفر قاعدة علمية واضحة لتفسير الظاهرة المدروسة.

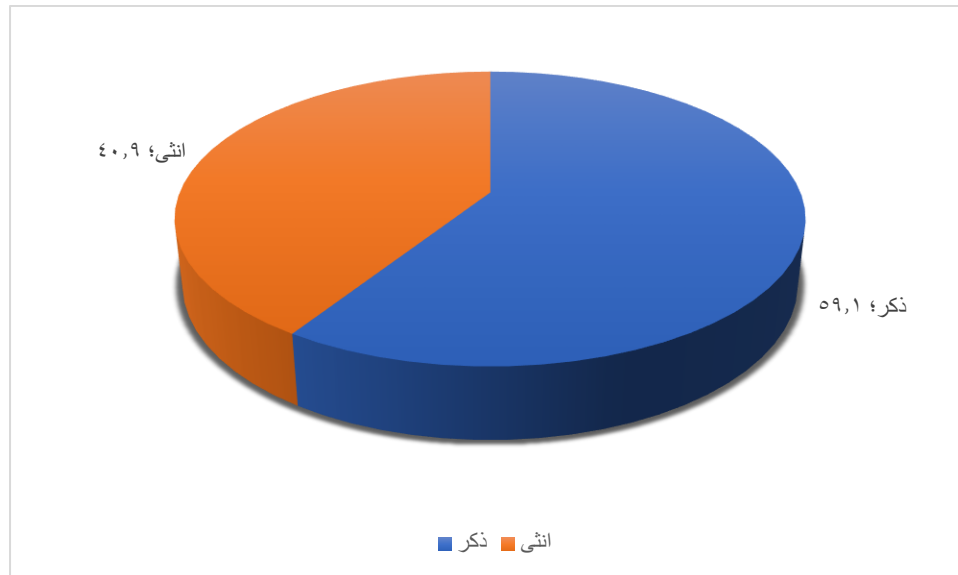
تحليل خصائص أفراد العينة :

في هذا المبحث سوف يتم وصف خصائص افراد عينة الدراسة مثل الجنس، والعمر وسنوات الخدمة ، وذلك بإيجاد العدد والنسبة والموضح كما يلي:

توزيع خصائص العينة حسب الجنس

جدول ٦ : توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	%
ذكر	227	59.1
انثى	157	40.9
الاجمالي	384	100.0



شكل ٢: توزيع خصائص العينة حسب الجنس

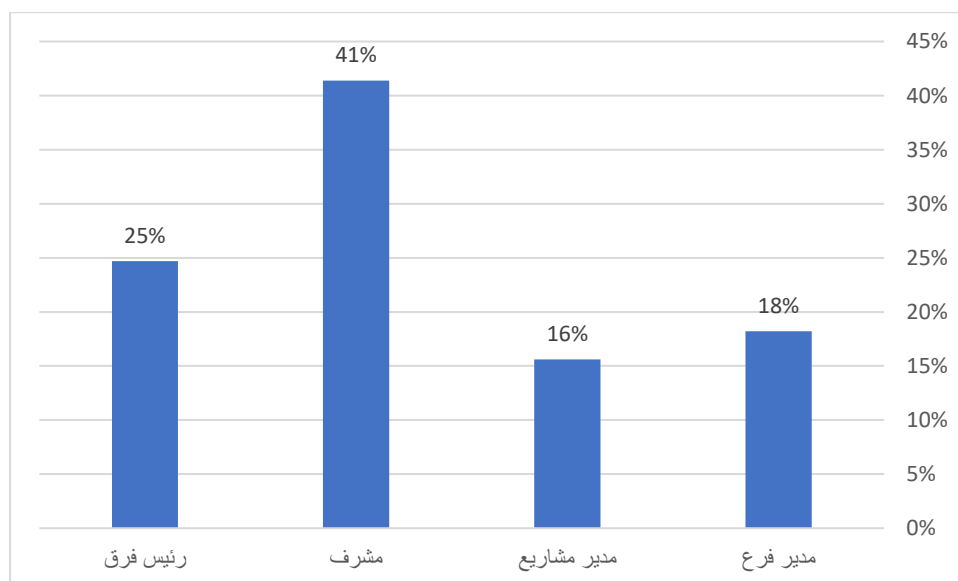
يُظهر توزيع أفراد العينة حسب الجنس أن الذكور يشكلون نسبة ٥٩.١٪ من إجمالي المبحوثين، مقابل ٤٠.٩٪ من الإناث، وهو ما يعكس وجود هيمنة واضحة للعنصر الذكوري داخل بيئة العمل في شركات الإنتاج الإعلامي. ويمكن تفسير هذا الاتجاه بخصوصية طبيعة العمل في هذا القطاع، حيث تتطلب العديد من المهام جهداً ميدانياً مكثفاً مثل التصوير، والإنتاج والتنفيذ والمتابعة اللوجستية، وهي مهام غالباً ما تستقطب نسبة أكبر من الذكور مقارنة بالإناث. كما يشير هذا التوزيع إلى أن تمثيل المرأة في هذا القطاع موجود ولكنه أقل نسبياً، ربما نتيجة طبيعة الساعات الطويلة وضغط العمل الذي يتسم به المجال الإعلامي، ما قد يؤثر في درجة انخراط العنصر النسائي في بعض

الوظائف أو التخصصات. ومع ذلك فإن وجود نسبة تقارب ٤١٪ من الإناث يعكس تقدماً في دمج المرأة في الأعمال الإبداعية والإدارية، وهو ما يتماشى مع الاتجاهات الحديثة في سوق العمل السعودي نحو تمكين المرأة ورفع معدلات مشاركتها الوظيفية. ويُعطي هذا التوزيع العينة قدراً من التنوع الذي يساهم في فهم الفروق في استجابات العاملين تبعاً لاختلاف الجنس، مما يعزز موثوقية النتائج المرتبطة بمتغيرات القيادة وأداء الفرق.

توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي للقائد

جدول ٧: توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي للقائد

المستوى الوظيفي للقائد	العدد	%
مدير فرع	9	6.9
مدير مشروع	50	38.5
مشرف	50	38.5
رئيس فرق	21	16.2
الاجمالي	130	100



شكل ٣: توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي للقائد

تشير نتائج توزيع المستوى الوظيفي للقائد إلى أن فئة مديري المشاريع والمشرفين تشكل النسبة الأكبر من العينة، بواقع ٣٨.٥٪ لكل منهما، وهي نتيجة منطقية تعكس طبيعة الهيكل التنظيمي لشركات الإنتاج الإعلامي حيث يُعد مدير المشروع والمشرف محورين في عملية الإنتاج وتوجيه فرق العمل. وتمثل فئة رؤساء الفرق نسبة ١٦.٢٪، ما يوضح وجود شريحة متوسطة من القيادات

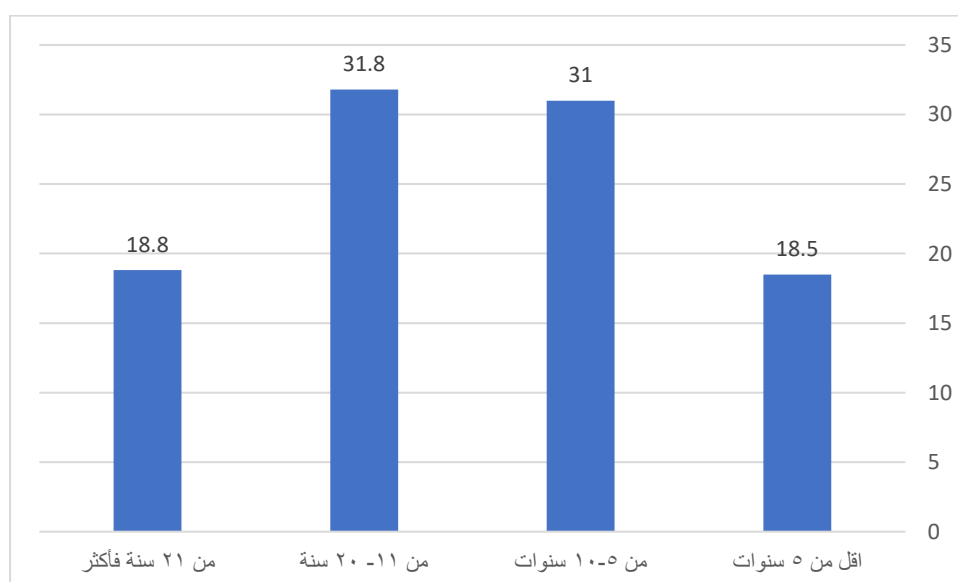
التشغيلية التي تتعامل بشكل مباشر مع عناصر الفريق في المهام اليومية. أما فئة مديري الفروع فقد سجلت نسبة ٦.٩٪ فقط، وهو أمر مفهوم بحكم العدد المحدود لهذه المناصب داخل أي مؤسسة مقارنة بعدد المشرفين ومديري المشاريع.

ويعكس هذا التوزيع أن العينة تضم مزيجاً متوازناً من مستويات القيادة التشغيلية والاستراتيجية، مما يسمح بدراسة أنماط القيادة عبر مستويات مختلفة داخل المؤسسة. كما يُسهم هذا التنوع في تقديم صورة أكثر شمولاً حول أثر القيادة على أداء فرق العمل من خلال اختلاف الصلاحيات، وحدود اتخاذ القرار، ومدى الاحتكاك المباشر بالعاملين. وتكتسب هذه البيانات أهمية خاصة في تفسير نتائج الفرضيات لاحقاً، لأن تباين المستويات القيادية قد يؤدي إلى اختلاف في تطبيق الأنماط القيادية وتأثيرها على الفرق.

توزيع خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

جدول ٨: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	%
أقل من ٥ سنوات	71	18.5
من ٥-١٠ سنوات	119	31.0
من ١١-٢٠ سنة	122	31.8
من ٢١ سنة فأكثر	72	18.8
الاجمالي	384	100.0



شكل ٤: توزيع خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

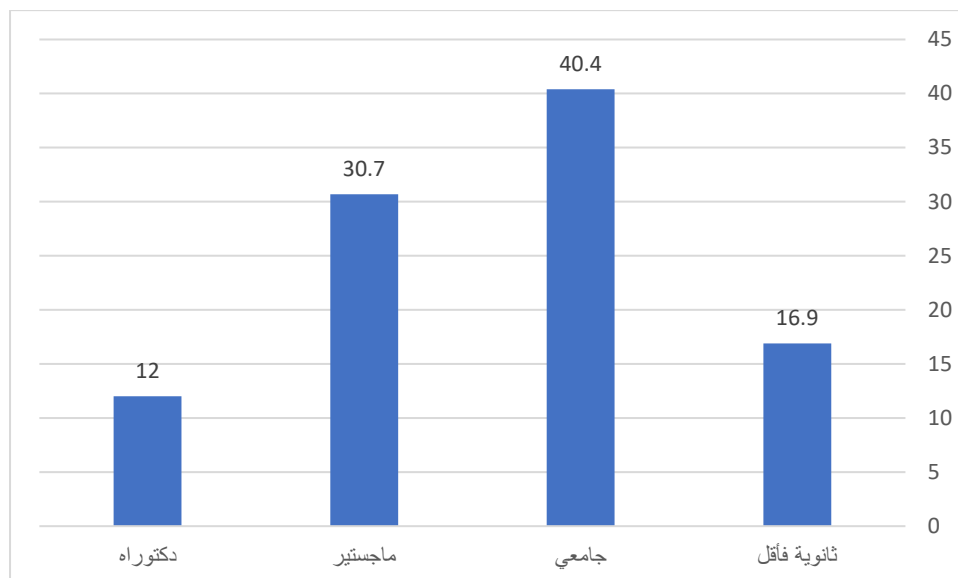
يُظهر الجدول أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين ٥ إلى ٢٠ سنة، حيث سجلت فئة ٥-١٠ سنوات نسبة ٣١٪، تليها فئة ١١-٢٠ سنة بنسبة ٣١.٨٪، ما يشير إلى أن العينة تضم شريحة مهنية مستقرة تمتلك خبرة عملية كافية لفهم أساليب القيادة وتقييم أداء فرقها بدقة. كما تشكل فئة أقل من ٥ سنوات نسبة ١٨.٥٪، وهي نسبة معقولة تعكس وجود كوادر جديدة تم دمجها في القطاع، ما يساعد على مقارنة وجهات نظر الموظفين الجدد مع ذوي الخبرة الطويلة. أما فئة الخبرة ٢١ سنة فأكثر فقد بلغت ١٨.٨٪، مما يشير إلى وجود قيادات أو موظفين ذوي خبرة طويلة يسهمون في إعطاء تقييم أكثر نضجاً واستقراراً حول أساليب القيادة.

ويعكس هذا التوزيع أن بيئة العمل في شركات الإنتاج الإعلامي تجمع بين خبرات متعددة، وهو ما يزيد من قيمة الدراسة لأنه يتيح فهماً أعمق لتباين وجهات النظر حول القيادة وأثرها على الأداء. كما تشكل هذه الشريحة المتنوعة أساساً مهماً عند تفسير نتائج الفرضيات المتعلقة بالفروق بين الفرق والأنماط القيادية، إذ قد تؤثر سنوات الخبرة على كيفية تلقي الموظفين لأسلوب القيادة ومدى استجابتهم له.

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي

جدول ٩ : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	%
ثانوية فأقل	65	16.9%
جامعي	155	40.4%
ماجستير	118	30.7%
دكتوراه	46	12.0%
الاجمالي	384	100.0%



شكل ٥: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي

يُظهر الجدول أن الفئة الأكبر من المشاركين يحملون مؤهلاً جامعياً بنسبة ٤٠.٤٪، ما يشير إلى أن غالبية العاملين في هذا القطاع يمتلكون مستوى علمياً يمكنهم من استيعاب متطلبات العمل الفني والإداري في شركات الإنتاج الإعلامي. كما تمثل فئة الماجستير نسبة مرتفعة نسبياً (٣٠.٧٪)، وهو ما يبرز وجود شريحة مهنية ذات تأهيل عالٍ، خصوصاً في المجالات الإدارية والإبداعية التي تتطلب مهارات تحليلية ومعرفية متقدمة.

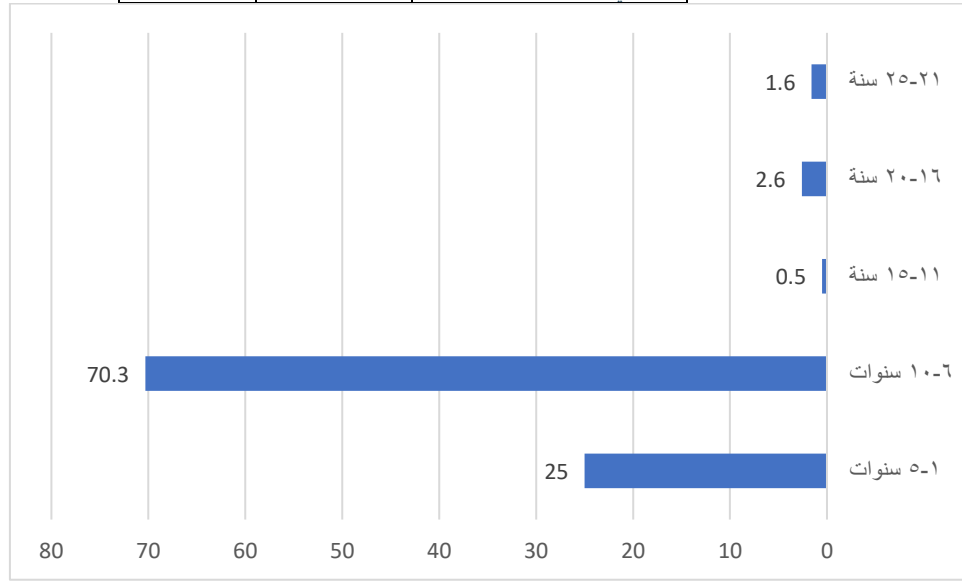
وتبلغ نسبة حملة الثانوية فأقل حوالي ١٦.٩٪، وهي غالباً تمثل فئات ميدانية مثل الفنيين والمساعدين. أما حملة الدكتوراه فيشكلون ١٢٪، وهي نسبة تعكس وجود بعض القيادات أو المختصين في المناصب الاستراتيجية أو وحدات التطوير. ويعطي هذا التنوع في المستويات العلمية قوة إضافية للنتائج، إذ يتيح مقارنة استجابات مختلفة نابعة من خلفيات معرفية متعددة، كما يساهم في تفسير اختلاف التقييمات المتعلقة بأنماط القيادة، خصوصاً أن مستوى التعليم قد يؤثر على طريقة فهم الموظف لسلوك القائد وتقييمه لأداء الفريق.

توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل تحت قيادة القائد الحالي

جدول ١٠: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل تحت قيادة القائد الحالي

سنوات العمل تحت قيادة القائد الحالي	العدد	%
1-5 سنوات	96	25.0
6-10 سنوات	270	70.3
11-15 سنة	2	.5
16-20 سنة	10	2.6

21-25 سنة	6	1.6
الاجمالي	384	100.0



شكل ٦: عدد سنوات العمل تحت قيادة القائد الحالي

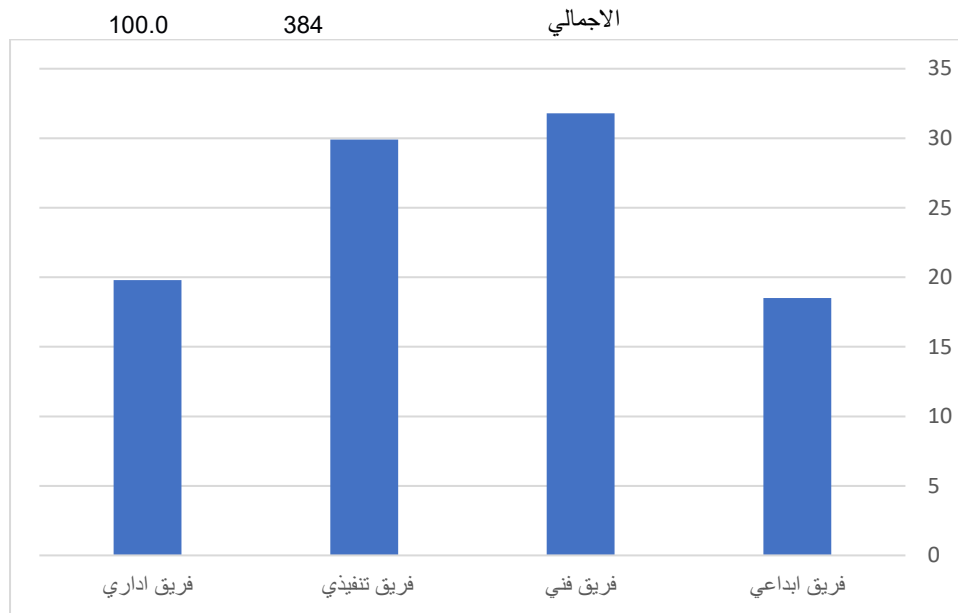
يشير الجدول إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين يعملون مع قائدهم الحالي لمدة تتراوح بين ١-٦ سنوات بنسبة ٧٠.٣٪، مما يعكس وجود علاقة مهنية طويلة نسبياً بين الموظفين وقادتهم، وهو ما يعزز مصداقية الاستجابات المتعلقة بأسلوب القيادة. كما أن وجود نسبة ٢٥٪ عملوا مع القائد من ٥-١ سنوات يشير إلى وجود شريحة جديدة نسبياً من الموظفين، مما يسمح بتقييم متجدد حول أساليب القيادة دون تأثير كبير لعامل الزمن.

أما الفئات ذات الخبرة الطويلة تحت القيادة ذاتها (١١-٢٥ سنة) فإن نسبتها منخفضة (حوالي ٤.٧٪)، وهي تتماشى مع طبيعة القطاع الإعلامي الذي يشهد عادة تغيرات مستمرة في الهيكل القيادي. ويُعد هذا التوزيع مهماً لأنه يعكس درجة الاحتكاك المستمر بين القائد والمرؤوس، وهو عنصر جوهري في فهم الانطباعات الحقيقية حول فعالية أنماط القيادة، وعلى وجه الخصوص القيادة التحويلية والتشاركية.

توزيع خصائص العينة حسب نوع الفريق

جدول ١١ توزيع افراد عينة الدراسة حسب نوع الفريق

نوع الفريق	العدد	%
فريق ابداعي	71	18.5
فريق فني	122	31.8
فريق تنفيذي	115	29.9
فريق اداري	76	19.8



شكل ٧ : توزيع خصائص العينة حسب نوع الفريق

تشير البيانات إلى أن الفريق الفني يمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع ٣١.٨٪، وهو أمر متوقع نظراً للطبيعة التشغيلية لشركات الإنتاج الإعلامي التي تعتمد بشكل كبير على فرق التصوير والمونتاج والصوت. وتأتي الفرق التنفيذية في المرتبة الثانية بنسبة ٢٩.٩٪، وهي الفئة التي تتولى الجانب اللوجستي والتنظيمي والإنتاجي، ما يجعلها جزءاً أساسياً في سير العمل. أما الفرق الإبداعية فتشكل ١٨.٥٪، وهي مسؤولة عن كتابة المحتوى، الأفكار، السيناريو والتصميم، بينما تشكل الفرق الإدارية نسبة ١٩.٨٪.

ويعكس هذا التوزيع تنوعاً واضحاً بين الفرق، وهو عنصر بالغ الأهمية في تفسير نتائج الفرضيات المتعلقة بالفروق بين الفرق. فالفرق الفنية والتنفيذية تتعامل غالباً مع جداول عمل ضاغطة وتتطلب قيادة حازمة وفعالة، بينما قد تحتاج الفرق الإبداعية إلى نمط قيادة تشاركي وتحفيزي أكثر. أما الفرق الإدارية فهي بيئات أكثر استقراراً، مما يجعل أسلوب القيادة فيها يميل إلى التنظيم والوضوح. ويمنح هذا التنوع الدراسة قوة تحليلية إضافية، لأنه يكشف تأثير السياق الوظيفي على تقييم الموظفين لأساليب القيادة.

تحليل أسئلة الدراسة:

تمت الإجابة على فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتضمن الإجابات الخيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتم تخصيص الأوزان للأجوبة كالتالي: (١، ٢، ٣، ٤، ٥). لتحديد المستوى، تم استخراج الحدود الحقيقية لفئات المتوسط

الحسابي من خلال حساب مدى الأوزان، وذلك بطرح أقل وزن من أعلى وزن لبدائل سلم الإجابة (٥ - ١ = ٤). ثم تم تحديد طول الفئة عن طريق قسمة مدى الأوزان على عدد البدائل (٤/٥ = ٠.٨٠). يوضح الجدول أدناه فئات الحدود الحقيقية والمعنى اللفظي لقيم المتوسط الحسابي.

جدول ١٢: الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي

مدى المتوسط (فئات الحدود الحقيقية)	المعنى اللفظي (درجة الممارسة)
1 - 1.80	ضعيفة جداً (غير موافق بشدة)
1.81 - 2.60	ضعيفة (غير موافق)
2.61 - 3.40	متوسطة (محايد)
3.41 - 4.20	عالية (موافق)
4.21 - 5	عالية جداً (موافق بشدة)

وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة.

أولاً: أنماط القيادة

وللإجابة على التساؤل الأول "ما مستوى أنماط القيادة الإدارية المتبعة في شركات الإنتاج الإعلامي؟" قام الباحث بتحليل فقرات متغير أنماط القيادة، والتعقيب عليها وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة ، وتم ذلك باستخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المتغير المستقل ، وظهرت النتائج كالآتي:

جدول ١٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لفقرات بعد أنماط القيادة

أنماط القيادة	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
القيادة التحويلية	يُلهم القائد فريقه برؤية واضحة وأهداف طموحة	4.22	.508	84%
	يُشجّع القائد على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار مبتكرة.	4.23	.509	85%
	يُظهر القائد اهتماماً بتنمية مهاراتي وقدراتي الشخصية والمهنية	3.29	1.109	66%
	يُعزّز القائد الثقة والاحترام المتبادل داخل الفريق	4.21	.527	84%
	المتوسط الكلي للبعد	3.9883	.52966	80%
القيادة التشاركية	يُشرك القائد الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	4.23	.480	85%
	يُقدّر القائد آراء أعضاء الفريق ويأخذها بعين الاعتبار	4.33	.579	87%
	يُشجّع القائد على الحوار المفتوح وتبادل الأفكار بحرية.	4.71	.540	94%
	يُشعّرنِي القائد بأنني جزء فعّال من عملية الإنتاج.	4.21	.552	84%
	المتوسط الكلي للبعد	4.3672	.29620	87%
القيادة الأوتوقراطية	يُحدّد القائد بدقة المهام المطلوبة من كل عضو دون ترك مجال للغموض.	4.00	.204	80%
	يفرض القائد التزاماً صارماً بتنفيذ التعليمات والمهام وفق تعليماته	4.34	.537	87%

92%	.556	4.60	يتخذ القائد القرارات بسرعة دون الرجوع الى الفريق، خاصة في المواقف الحرجة
92%	.544	4.58	يحد القائد من الفوضى عبر فرض هيكل عمل صارم ومنضبط.
92%	.549	4.58	يقدم القائد توجيهات واضحة ومباشرة دون تشجيع على المناقشة او الاجتهاد الفردي.
88%	.22199	4.4208	المتوسط الكلي للبعد
85%	.29747	4.2712	المتوسط الكلي لأنماط القيادة (متغير مستقل)

يمثل بُعد أنماط القيادة أحد المتغيرات الجوهرية في بيئة شركات الإنتاج الإعلامي التي تعتمد على الابتكار والسرعة والقدرة على اتخاذ القرار. وقد أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي للمتغير بلغ ٤.٢٧ بوزن نسبي ٨٥٪، وهو مستوى مرتفع يشير إلى تطبيق واضح وملحوس لأساليب القيادة بمختلف أنواعها داخل هذه الشركات، بما يعكس إدراك القادة لأهمية الدور الذي تلعبه القيادة في رفع كفاءة فرق العمل وتحسين جودة الإنتاج الإعلامي. وفيما يلي تفسير تفصيلي لكل بُعد ولكل فقرة.

أولاً: القيادة التحويلية

بلغ المتوسط الكلي للقيادة التحويلية ٣.٩٩ بوزن نسبي ٨٠٪، وهو مستوى مرتفع، مما يشير إلى أن القادة في شركات الإنتاج الإعلامي يمارسون هذا النوع من القيادة بدرجة جيدة، رغم اختلاف تأثيرها بين فقراتها، جاءت الفقرة "يلهم القائد فريقه برؤية واضحة وأهداف طموحة" بمتوسط (٤.٢٢) ووزن نسبي (٨٤٪) وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يدركون بوضوح امتلاك القائد رؤية محددة وهادفة تتماشى مع طبيعة العمل الإعلامي الذي يتطلب وضوح الرسالة والإبداع في الأهداف. هذا المستوى المرتفع يعكس قدرة القائد على خلق اتجاه مشترك لدى الفريق، مما يعزز الالتزام ويحفز العاملين نحو تحقيق إنجازات تتفوق على التوقعات، وهو ما يُعد إحدى السمات الأساسية للقادة التحويليين، أما الفقرة "يشجع القائد على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار مبتكرة" جاءت بمتوسط (٤.٢٣) ووزن نسبي (٨٥٪) يعكس هذا المتوسط المرتفع أن بيئة العمل تحفز على الابتكار وتدعم الأفكار الجديدة، وهو عنصر جوهري في صناعة الإعلام المعتمدة على الإبداع والتجديد المستمر. يشير ذلك إلى أن القيادة التحويلية في المؤسسات الإعلامية لا تقتصر على رسم التوجهات العامة، بل تتعداها إلى تعزيز التفكير النقدي وتشجيع العاملين على الخروج من القوالب التقليدية، مما يدعم إنتاج محتوى أكثر جودة وتنافسية، بينما الفقرة "يظهر القائد اهتماماً بتنمية مهاراتي وقدراتي الشخصية والمهنية" جاءت بمتوسط (٣.٢٩) ووزن نسبي (٦٦٪) يُعد هذا المتوسط الأقل بين فقرات البعد، ويشير إلى وجود قصور نسبي في الاهتمام بتنمية المهارات أو توفير فرص تدريب منظمة للعاملين. وقد يعكس ذلك ضغطاً مرتفعاً في بيئة الإنتاج الإعلامي، حيث يكون التركيز غالباً على إنجاز الأعمال اليومية على حساب التطوير المستمر. هذه النتيجة توحى بالحاجة إلى تعزيز جانب

التمكين والتطوير الفردي لرفع كفاءة العاملين وزيادة ولائهم، أما الفقرة "يعزز القائد الثقة والاحترام المتبادل داخل الفريق" جاءت بمتوسط (٤.٢١) ووزن نسبي (٨٤٪) يشير هذا المتوسط إلى وجود ثقافة مهنية إيجابية يسودها احترام الأدوار وتقدير الجهود، وهو ما يسهم في خلق بيئة عمل صحية ويعزز تماسك الفريق. تُعد هذه السمة من عناصر القيادة التحويلية التي تُسهم في تحسين العلاقات الإنسانية وتخفيف الضغوط المرتبطة بطبيعة العمل الإعلامي.

تتفق هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسات سابقة مثل دراسة (المجالي ، ٢٠٢٢) التي أظهرت بأن القيادة التحويلية تسهم بشكل واضح في رفع جودة الخدمات وتحسين أداء الموظفين، واتفقت مع الدراسة المحلية للباحث (العتيبي ، ٢٠٢٥) التي أكدت أن القيادة التحويلية وإدارة المعرفة تؤثران إيجاباً في الأداء في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، ودراسة (بوخلوة و سهيلة ، ٢٠١٥) التي أوصت بتعزيز أنماط القيادة التحويلية لما لها من دور في رفع مستوى الأداء وتحفيز العاملين، وفي السياق الأجنبي اتفق النتائج مع دراسة (Sakiru & D'Silva, 2013) التي توصلت إلى أن تبني القادة لأسلوب القيادة التحويلية يسهم في تحسين الإنتاجية والولاء التنظيمي، وإيضاً دراسة (البلوشي و نوار ، ٢٠١٥) التي أظهرت نتائجها أن القيادة التحويلية تسهم بشكل واضح في تحسين الأداء المؤسسي مقارنة بالأنماط الأخرى. كما تتسق النتائج مع اتجاه الدراسات التي ترى أن القيادة التحويلية تعزز الإبداع والتفاعل المهني داخل الفرق.

ثانياً: القيادة التشاركية

حقق هذا البعد أعلى متوسط بين أبعاد القيادة، إذ بلغ المتوسط الكلي ٤.٣٦ بوزن نسبي ٨٧٪، وهو مستوى مرتفع جداً، مما يشير إلى أن القيادة التشاركية هي الأسلوب الأكثر حضوراً في شركات الإنتاج الإعلامي، فقد جاءت الفقرة "يشرك القائد الفريق في اتخاذ القرارات" بمتوسط (٤.٢٣) وبوزن نسبي (٨٥٪) تعكس هذه النتيجة اعتماد القائد على مبدأ المشاركة في القرارات، وهو ما يعزز شعور العاملين بالمسؤولية ويزيد من التزامهم بتنفيذ المهام، خاصة في الأعمال الإعلامية التي تتطلب تعاوناً فكرياً وإبداعياً بين أعضاء الفريق. يشير هذا التفاعل إلى أن بيئة العمل تعتمد على تبادل الخبرات وتقدير وجهات النظر المختلفة، بينما الفقرة "يقدر القائد آراء أعضاء الفريق ويأخذها بعين الاعتبار" بمتوسط (٤.٣٣) وبوزن نسبي (٨٧٪) يؤكد هذا المتوسط العالي أن ثقافة الاستماع والتقدير متجذرة في القيادة الإدارية داخل هذه الشركات، مما يعزز المشاركة الفعالة ويسهم في تحسين جودة القرارات ذات الطابع الإبداعي أو الفني. كما يعكس احترام القائد لخبرات العاملين، وهو ما يُعد محورياً أساسياً في القيادة التشاركية، أما الفقرة "يشجع القائد على الحوار المفتوح وتبادل الأفكار" حصلت متوسط (٤.٧١) ووزن نسبي (٩٤٪) يمثل هذا أعلى متوسط في البعد، ويظهر بوضوح أن الحوار داخل

الفريق عنصر مركزي في العمل الإعلامي. فالمشاريع الإنتاجية تتطلب تبادلاً مستمراً للآراء، ومراجعة الأفكار، وتصحيح المسارات، مما يجعل وجود قنوات اتصال مفتوحة أحد أبرز أسباب نجاح الفرق الإعلامية. تعكس هذه النتيجة بيئة تنظيمية داعمة ومناخاً صحياً يسهل الإبداع والتعاون، بينما الفقرة "يشعري القائد بأنني جزء فعال من عملية الإنتاج" حصلت على متوسط (٤.٢١) ووزن نسبي (٨٤٪) تشير النتيجة إلى أن القادة يمنحون العاملين مساحة واضحة للمشاركة الفعالة في سير العمليات الإنتاجية، مما يدعم الإحساس بالانتماء ويزيد من الدافعية الذاتية. هذه الدرجة المرتفعة تدل على أن العاملين لا يرون أنفسهم مجرد منفذين بل شركاء في صناعة المحتوى واتخاذ القرارات. تتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي بينت أهمية المشاركة في تعزيز الأداء التنظيمي وتقليل النزاعات داخل الفرق، ومنها دراسة (بقشان ، ٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن القيادة التشاركية لها دور في تحسين أداء فرق العمل الافتراضية بشركة الاتصالات السعودية، ودراسة (حسن والطيب، ٢٠٢١) التي أوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبادئ القيادة التشاركية في الجامعات لتعزيز الفاعلية الأكاديمية. كما تتقاطع النتائج مع الدراسات التي تربط القيادة التشاركية بالتحفيز والإبداع في بيئات العمل الديناميكية مثل الإعلام.

ثالثاً: القيادة الأوتوقراطية

بلغ المتوسط الكلي للقيادة الأوتوقراطية ٤.٤٢ بوزن نسبي ٨٨٪، وهو مستوى مرتفع جداً، مما يعكس أن هذا النمط من القيادة لا يزال حاضراً بقوة في شركات الإنتاج الإعلامي، خاصة في المواقف التي تتطلب سرعة وحسماً واضحاً، حصلت الفقرة "يحدد القائد بدقة المهام المطلوبة دون غموض" على متوسط (٤.٠٠) ووزن نسبي (٨٠٪) تشير هذه النتيجة إلى أن العاملين يقدرون وجود توجيهات واضحة ومحددة، وهو أمر مهم في بيئات الإنتاج الحساسة للوقت. فوجود تعليمات دقيقة يسهل تنفيذ المهام ويقلل الأخطاء، مما يعكس جانباً من القيادة الأوتوقراطية المبنية على السيطرة التنظيمية، والفقرة "يفرض القائد التزاماً صارماً بتنفيذ التعليمات" حصلت على متوسط (٤.٣٤) ووزن نسبي (٨٧٪) تدل هذه الدرجة المرتفعة على أن الالتزام الصارم يعتبر عنصراً مهماً في ضبط جودة العمل الإعلامي الذي يتطلب الدقة والانضباط، خصوصاً خلال عمليات التصوير والإخراج والمونتاج التي لا تحتمل العشوائية. يشير ذلك إلى اعتماد نمط قيادي مباشر يعتمد الحزم لضمان تحقيق النتائج، "يتخذ القائد القرارات بسرعة دون الرجوع للفريق" جاءت بمتوسط (٤.٦٠) وبوزن نسبي (٩٢٪) تعكس هذه النتيجة أن سرعة اتخاذ القرار عامل أساسي في طبيعة العمل الإعلامي، حيث تتطلب بعض المواقف قرارات فورية لحل المشاكل أو معالجة الأزمات أثناء الإنتاج. وهذا يعزز حضور القيادة الأوتوقراطية في السياقات الطارئة، بينما الفقرة "يفرض القائد هيكل عمل صارم

ومنضبط " بمتوسط (٤.٥٨) ووزن نسبي (٩٢%) تشير النتيجة إلى أن الانضباط يعتبر أساساً لإدارة عمليات الإنتاج، حيث تتداخل مهام متعددة تتطلب تنسيقاً دقيقاً. يعمل هذا النمط على تقليل الفوضى وضبط إيقاع العمل، مما يحسن جودة الإنتاج، أما الفقرة "يقدم القائد توجيهات واضحة ومباشرة دون تشجيع على الاجتهاد الفردي" جاءت بمتوسط (٤.٥٨) ووزن نسبي (٩٢%) يعكس هذا المتوسط مدى اعتماد القادة على التوجيه المباشر لضمان الالتزام بخطط العمل وعدم إضاعة الوقت في محاولات فردية قد تعطل سير العملية الإنتاجية. هذا يتوافق مع أسلوب القيادة الأوتوقراطية الذي يعطي الأولوية للنتائج والانضباط.

تظهر هذه النتائج اتساقاً مع الدراسات التي أوضحت أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في البيئات التي تتطلب سرعة ودقة عالية، كما في الصناعات الإعلامية. وقد أشارت بعض الدراسات، مثل دراسة (خليل ، ٢٠١٣) ودراسة (العيان ، ٢٠٢٠) إلى أن الحزم في القيادة قد يسهم في تحسين الانضباط وتقليل الأخطاء، رغم إمكانية تأثيره على الإبداع إذا تم استخدامه بشكل مفرط.

الخلاصة العامة لبعد أنماط القيادة

تشير النتائج الإجمالية إلى أن أنماط القيادة الثلاثة (التحويلية، التشاركية، الأوتوقراطية) تُمارس جميعها في شركات الإنتاج الإعلامي ولكن بدرجات متفاوتة، حيث جاءت القيادة التشاركية والأوتوقراطية في مستويات مرتفعة جداً، بينما جاءت القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة ولكن مع وجود بعض التباينات بين فقراتها. تعكس هذه النتائج طبيعة العمل الإعلامي التي تتطلب توازناً بين الإبداع، المشاركة، والحزم لضمان جودة الإنتاج وسرعة الإنجاز.

ثانياً: أداء فرق العمل

جدول ١٤ : المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات افراد العينة لفقرات أداء فرق العمل

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أداء فرق العمل
84%	.524	4.23	يُنجز فريقنا مهامه ضمن الوقت المحدد
85%	.538	4.59	تتميز مخرجات فريقنا بجودة عالية تلبي توقعات العملاء
66%	.567	4.58	يُظهر فريقنا كفاءة عالية في استخدام الموارد المتاحة
84%	.600	4.58	يُقلل فريقنا من الأخطاء خلال مراحل الإنتاج
80%	.597	4.57	أشعر بالرضا عن طريقة إدارة القائد للفريق
85%	.520	4.22	يُحقق فريقنا الأهداف الموضوعة للمشاريع الإعلامية
87%	.394	4.93	يُحَفِّزني أسلوب القائد على بذل جهد إضافي.
94%	.567	4.59	أشعر بالانتماء إلى فريقتي وأفتخر بإنجازاته.

84%	.554	4.58	ألتزم بتنفيذ مهامه حتى في ظل الضغوط
87%	.451	4.24	أشعر بأن عملي مُقدَّر ومُعترف به من قبل القائد.
80%	.36435	4.5099	المتوسط الكلي للمتغير

أظهرت نتائج تحليل فقرات أداء فرق العمل ارتفاع تقييمات أفراد العينة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الكلي للمتغير ٤.٥١ وبوزن نسبي ٨٠٪، مما يعكس قوة أداء الفرق داخل شركات الإنتاج الإعلامي. فقد جاءت الفقرة **"يُنجز فريقنا مهامه ضمن الوقت المحدد"** بمتوسط ٤.٢٣ وبوزن نسبي ٨٤٪، وهو ما يشير إلى قدرة واضحة لدى الفرق على الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع، الأمر الذي يُعد عنصراً محورياً في بيئة العمل الإعلامية الحساسة للوقت، ويعكس أيضاً فعالية التنظيم الداخلي وسرعة الإنجاز تحت ضغط المهام. بينما أظهرت الفقرة **"تتميز مخرجات فريقنا بجودة عالية تلبي توقعات العملاء"** متوسطاً مرتفعاً بلغ ٤.٥٩ وبوزن نسبي ٨٥٪، مما يدل على مستوى احترافية عالٍ في إعداد وتنفيذ المحتوى الإعلامي، ويعكس وعياً واضحاً لدى الفريق بأهمية الجودة في تعزيز الثقة مع العملاء وتحقيق رضاهم. أما الفقرة **"يُظهر فريقنا كفاءة عالية في استخدام الموارد المتاحة"** فجاءت بمتوسط ٤.٥٨ وبوزن نسبي ٦٦٪، وهو ما يشير إلى إدراك المشاركين لوجود كفاءة في استثمار الموارد، إلا أن انخفاض الوزن النسبي مقارنة بالمتوسط قد يعكس تفاوتاً بين الفرق في مستوى الأدوات المتاحة أو اختلافاً في حجم الموارد المخصصة لكل مشروع إعلامي.

كما جاءت الفقرة **"يُقلل فريقنا من الأخطاء خلال مراحل الإنتاج"** بمتوسط ٤.٥٨ وبوزن نسبي ٨٤٪، مما يعكس قدرة الفرق على ضبط جودة العمليات الإنتاجية وتقليل الهدر والأخطاء التي قد تؤثر على المخرجات النهائية، وهو جانب مهم في بيئة الإعلام التي تعتمد على الدقة والسرعة. وفي الفقرة **"أشعر بالرضا عن طريقة إدارة القائد للفريق"** ظهر متوسط بلغ ٤.٥٧ وبوزن نسبي ٨٠٪، مما يشير إلى دور القيادة الفاعل في خلق بيئة عمل إيجابية وشفافة تؤثر مباشرة على مستوى الرضا لدى أعضاء الفريق، الأمر الذي يعزز التزام الفريق بأهداف المشروع. أما الفقرة **"يُحقق فريقنا الأهداف الموضوعية للمشاريع الإعلامية"** فقد جاءت بمتوسط ٤.٢٢ وبوزن نسبي ٨٥٪، مما يدل على أن غالبية الفرق قادرة على تحقيق المستهدفات وفقاً للخطط الموضوعية، ويشير إلى وجود وضوح في المهام وتكامل في الأدوار. وجاءت الفقرة **"يُحفّزني أسلوب القائد على بذل جهد إضافي"** بمتوسط هو الأعلى بين الفقرات ٤.٩٣ وبوزن نسبي ٨٧٪، وهو ما يعكس تأثيراً قوياً لأساليب القيادة في تشجيع الأفراد على رفع مستوى أدائهم وبذل جهد يتجاوز الحدود الاعتيادية، مما يشكل أساساً مهماً لاستمرارية الإنتاج وتحقيق التميز في العمل.

أما الفقرة **"أشعر بالانتماء إلى فريقتي وأفتخر بإنجازاته"** فقد حصلت على متوسط ٤.٥٩ وبوزن نسبي ٩٤٪ وهو أعلى وزن نسبي في المحور، مما يشير إلى مستويات مرتفعة جداً من الانتماء

المهني داخل الفرق، ويعكس بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون، الأمر الذي يعزز الاستقرار الوظيفي ويؤثر إيجاباً على الإنتاجية. وجاءت الفقرة "الترزم بتنفيذ مهامهم حتى في ظل الضغوط" بمتوسط ٤.٥٨ ووزن نسبي ٨٤٪، مما يدل على قدرة أفراد الفرق على التكيف مع ضغوط العمل المكثفة التي تتميز بها صناعة الإعلام، وأن لديهم مستوى عالٍ من الالتزام والانضباط المهني. وفي الفقرة الأخيرة "أشعر بأن عملي مُقدَّر ومُعترف به من قبل القائد" جاء المتوسط ٤.٢٤ ووزن نسبي ٨٧٪، مما يعكس شعوراً قوياً لدى العاملين بوجود تقدير فعلي لجهودهم، وهو ما يسهم مباشرة في رفع مستوى الرضا والدافعية ويعزز رغبتهم في الاستمرار في تقديم أداء مرتفع.

إن النتائج المرتفعة التي حققتها فقرات أداء فرق العمل في هذه الدراسة تتسق بشكل واضح مع ما خلصت إليه العديد من الدراسات السابقة التي تناولت أداء العاملين وفعالية الفرق في مختلف القطاعات، حيث تشترك جميعها في التأكيد على دور القيادة الفاعلة والتنظيم الداخلي في تعزيز الأداء. فقد أشارت دراسة عيسى ومهيري (٢٠٢٢) التي أوضحت أن المهارات القيادية—وخاصة التنظيمية منها—تؤدي دوراً محورياً في رفع أداء فرق العمل التقنية، تتفق مع نتائج هذه الدراسة التي أبرزت التأثير الكبير لتحفيز القائد على الأداء، حيث جاءت فقرة "يُحفّزني أسلوب القائد على بذل جهد إضافي" بأعلى متوسط، مما يوضح أهمية الدور التحفيزي للقائد في البيئة الإعلامية. كذلك، تتسق النتائج مع ما توصلت إليه دراسة بو شريط وعقون (٢٠٢٣) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإدارية الفاعلة ومستوى الأداء الوظيفي، وهو ما انعكس في نتائج هذه الدراسة من خلال تحقيق الفرق للأهداف الموضوعة، والالتزام بالمهام تحت الضغط، وارتفاع مستوى جودة المخرجات.

ويظهر أيضاً تطابق واضح مع نتائج دراسة نعيمة وحياة (٢٠١٥) التي أشارت إلى أن المشاركة والاتصال الفعّال داخل الفريق يعززان الأداء المهني، وهو ما يتوافق مع واقع فرق الإنتاج الإعلامي التي أظهرت مستويات مرتفعة من الانتماء والعمل الجماعي، الأمر الذي يُعد شرطاً أساسياً في طبيعة العمل الإعلامي القائمة على التعاون بين التخصصات المختلفة. كما تدعم دراسة SETHOLE (٢٠٢٠) النتائج الحالية، حيث أكدت أن الكفاءة المعرفية والمهارات التفاعلية لدى القائد تساهم في تحسين أداء الفرق داخل بيئات العمل المعقدة، وهو ما يظهر في هذه الدراسة من خلال قدرة الفرق على تقليل الأخطاء والاستمرار في الإنجاز رغم الضغوط.

وبصورة عامة، تُظهر مقارنة نتائج هذا المحور بالدراسات السابقة اتساقاً واسعاً في أن أداء فرق العمل يتحسن بوجود قيادة فاعلة، وتنظيم واضح، وتحفيز مستمر، وتقدير لجهود العاملين، وهي جميعها عناصر برزت بوضوح في نتائج الدراسة الحالية. وهذا الاتساق يعزز مصداقية النتائج ويؤكد أن شركات الإنتاج الإعلامي—كسائر المؤسسات الحديثة—تتأثر بشكل مباشر بجودة أساليب الإدارة

وأساليب القيادة في رفع مستوى الأداء الجماعي، وتحقيق مستويات عالية من الجودة والالتزام والإنتاجية.

ثالثاً: العوامل الوسيطة

جدول ١٥ : المتوسط والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات افراد العينة لفقرات العوامل الوسيطة

العوامل الوسيطة				
العوامل التنظيمية	تُوزَّع الأدوار في فريقي بشكل واضح ولا يوجد تداخل.	3.99	.177	80%
	يتوفر في فريقي تواصل فعال بين الأعضاء والقائد.	4.34	.522	87%
	تُقدَّر إنجازات الفريق وتُكافأ بشكل عادل.	4.59	.544	92%
	تتوافق قرارات القائد مع ثقافة الشركة وقيمها	4.34	.542	87%
	المتوسط الكلي للبعد	4.3158	.36724	86%
وعي القائد	يبدو أن قائد فريقي يُدرك أهمية اختيار أسلوب قيادة مناسب لطبيعة المهمة.	4.98	.233	100%
	يُظهر القائد مرونة في أسلوبه حسب طبيعة المشروع أو الفريق	3.99	.197	80%
	يُواجه القائد صعوبة في تطبيق أسلوب قيادة فعال بسبب ضغط الوقت	4.58	.549	92%
	يُعيق تنوع تخصصات الفريق تطبيق نمط قيادي موحد	3.99	.198	80%
	يُقلِّل نقص الموارد من قدرة القائد على قيادة الفريق بفعالية	4.58	.539	92%
	المتوسط الكلي للبعد	4.4245	.26635	88%
	المتوسط الكلي للعوامل الوسيطة (متغير تابع)	4.3762	.29594	88%

تشير نتائج تحليل محور العوامل الوسيطة إلى مستوى مرتفع من التقييم العام، حيث بلغ المتوسط الكلي ٤.٣٧ بوزن نسبي ٨٨٪، مما يدل على أن العوامل التنظيمية ووعي القائد تمثل عناصر فاعلة تسهم في تعزيز العلاقة بين أنماط القيادة وأداء فرق العمل داخل شركات الإنتاج الإعلامي. ففيما يتعلق بالعوامل التنظيمية، جاءت الفقرة "تُوزَّع الأدوار في فريقي بشكل واضح ولا يوجد تداخل" بمتوسط ٣.٩٩ ووزن نسبي ٨٠٪، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لوجود وضوح نسبي في توزيع المهام، الأمر الذي يحد من التداخل الوظيفي ويعزز الكفاءة التشغيلية داخل فرق الإنتاج، إلا أن المتوسط المرتفع دون الوصول إلى مستويات أعلى يشير إلى وجود مساحة لتحسين ضبط المهام داخل بعض الفرق. بينما أظهرت الفقرة "يتوفر في فريقي تواصل فعال بين الأعضاء والقائد" متوسطاً مرتفعاً بلغ ٤.٣٤ وبوزن نسبي ٨٧٪، مما يدل على قوة قنوات الاتصال داخل الفريق، وهو عامل أساسي في بيئة العمل الإعلامية التي تعتمد على التنسيق المستمر بين التخصصات المختلفة، ويسهم

التواصل الفعّال في تقليل الأخطاء وتحسين جودة المخرجات. أما الفقرة "تُقدّر إنجازات الفريق وتُكافأ بشكل عادل"، فقد جاءت بمتوسط ٤.٥٩ ووزن نسبي ٩٢٪، وهي من أعلى الفقرات تقييماً، مما يشير إلى وجود أنظمة واضحة للتقدير والتحفيز داخل الشركات، ويعكس شعور العاملين بأن جهودهم معترف بها، وهو ما يرتبط مباشرة بارتفاع مستوى الانتماء والدافعية لديهم. كما جاءت الفقرة "تتوافق قرارات القائد مع ثقافة الشركة وقيمها" بمتوسط ٤.٣٤ ووزن نسبي ٨٧٪، مما يدل على أن القادة يراعون الهوية المؤسسية في قراراتهم، الأمر الذي يعزز الانسجام التنظيمي ويضمن اتساق الممارسات القيادية مع توجهات الشركة، وهو جانب بالغ الأهمية في المؤسسات الإعلامية التي تتطلب اتساقاً في القيم المهنية والرسائل الاتصالية.

أما فيما يتعلق ببعد وعي القائد، فقد جاءت الفقرة "يبدو أن قائد فريقك يُدرك أهمية اختيار أسلوب قيادة مناسب لطبيعة المهمة" بمتوسط هو الأعلى في المحور ٤.٩٨ ووزن نسبي ١٠٠٪، مما يعكس إدراكاً كاملاً من قبل العاملين بأن القائد يختار أسلوب القيادة وفق طبيعة المشروع أو طبيعة المهمة الإعلامية، ويشير ذلك إلى نضج إداري وقدرة على المواءمة بين متطلبات العمل والنهج القيادي، وهو عنصر بالغ الأهمية في المشاريع الإعلامية التي تختلف في حجمها وطبيعتها وتعقيدها. في حين جاءت الفقرة "يُظهر القائد مرونة في أسلوبه حسب طبيعة المشروع أو الفريق" بمتوسط ٣.٩٩ ووزن نسبي ٨٠٪، مما يشير إلى وجود مستوى مقبول من المرونة في القيادة، إلا أن المتوسط يُظهر أيضاً اختلاف هذه المرونة بين القادة بحسب خبراتهم أو ظروف العمل، وهو ما قد يؤثر على القدرة على تكييف أسلوب القيادة عند الحاجة. وجاءت الفقرة "يواجه القائد صعوبة في تطبيق أسلوب قيادة فعال بسبب ضغط الوقت" بمتوسط ٤.٥٨ ووزن نسبي ٩٢٪، مما يعكس إدراكاً كبيراً بأن ضغط الوقت يُعد تحدياً حقيقياً أمام القادة في بيئة العمل الإعلامية، حيث ترتبط عمليات الإنتاج بمواعيد تسليم صارمة، وقد يؤدي ذلك إلى تقليل قدرة القائد على استخدام أساليب قيادية أكثر تفاعلية أو شمولية. بينما جاءت الفقرة "يُعيق تنوع تخصصات الفريق تطبيق نمط قيادي موحد" بمتوسط ٣.٩٩ ووزن نسبي ٨٠٪، وهو ما يشير إلى أن التنوع المهني—وهو سمة أساسية في فرق الإنتاج الإعلامية—قد يشكل تحدياً في اختيار أسلوب قيادة يناسب جميع التخصصات، مما قد يدفع القائد إلى استخدام مزيج من الأساليب وفقاً لطبيعة كل قسم أو مهمة. وفي الفقرة الأخيرة "يُقلّل نقص الموارد من قدرة القائد على قيادة الفريق بفعالية" جاء المتوسط ٤.٥٨ بوزن نسبي ٩٢٪، مما يدل على أنّ محدودية الموارد، سواء كانت تقنية أو بشرية أو زمنية، تشكل أحد أبرز العوامل التي تحد من فعالية القيادة، خاصة في المؤسسات الإعلامية التي تتطلب معدات تقنية وتنسيقاً مستمراً بين الأقسام.

تُظهر نتائج العوامل الوسيطة في دراستي أن البيئة التنظيمية ووعي القائد يلعبان دورًا محوريًا في تعزيز فعالية القيادة وتحسين أداء فرق العمل، حيث جاءت جميع متوسطات هذا المحور مرتفعة، مما يعكس وجود بيئة عمل واضحة المعايير وتواصلًا فعالًا بين القائد والأعضاء، إضافة إلى وعي قيادي قادر على اختيار الأسلوب الملائم وفق طبيعة المهمة. وهذه النتائج تتسجم مع ما أكدته غالبية الدراسات السابقة، إذ أوضحت دراسة عبد الجليل (٢٠٢٢) ودراسة الدوسري (٢٠٢٣) أن الأساليب القيادية الفعّالة—خصوصًا الخادمة والديمقراطية—ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتحسين الأداء والرضا داخل بيئات العمل. كما تتقاطع نتائج دراستي مع ما ورد في دراسة Ilham (٢٠١٩) وNing (٢٠٢٢) التي أشارتا إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة والتواصل الواضح يمثلان أساسًا لتعزيز العمل الجماعي ورفع مستوى الإنتاجية.

كذلك تؤكد نتائج وعي القائد في دراستي ما أشارت إليه الدراسات التي ركزت على القيادة التحويلية، مثل Shah et al (٢٠١٦) والعتيبي (٢٠٢٥) وAlharthi et al (٢٠٢٣)، حيث اتفقت جميعها على أن القائد الواعي والقادر على التكيف مع ضغوط العمل وإدارة الموارد يحقق أداءً أعلى ويُنتج فرقًا أكثر التزامًا وقدرة على الإنجاز. ويعزز هذا التوافق أيضًا ما أظهرته دراسات مثل عيسى ومهيري (٢٠٢٢) وSETHOLE (٢٠٢٠) التي أكدت أن المهارات القيادية التنظيمية والإدراكية تمثل عاملاً بسيطًا مؤثرًا في نجاح الفريق، وهو ما أشارت إليه دراستي من خلال تأثير العوامل التنظيمية والمرونة القيادية على أداء فرق العمل.

ومن الجدير بالذكر أن تأثير ضغوط الوقت ونقص الموارد الذي برز في نتائج دراستي يتناغم مع ما ذكرته دراسة منصور (٢٠٢٣) حول تحديات القيادة داخل المؤسسات الإعلامية، حيث بيّنت أن نقص الموارد وغياب الدعم التنظيمي يحد من فعالية القائد ويضعف جودة الأداء. كما تتسق نتائج العوامل الوسيطة في دراستي مع نتائج أبحاث ركزت على التمكين وتوضيح الأدوار—مثل ouargli-fatima وقرفي مروة—والتي أكدت أن التمكين والبيئة المنظمة يشكلان أساسًا مهمًا لتحسين العمل الجماعي والإنتاجية.

اختبار الفرضيات

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع (أداء فرق العمل) بالمتغير المستقل (أنماط القيادة)، واستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور أنماط القيادة على مستوى أداء فرق العمل، والموضح كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر لأساليب وأنماط القيادة على أداء فرق العمل في شركات الإنتاج الإعلامي، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على مستوى أداء فرق العمل في شركات الإنتاج الإعلامي

٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التشاركية على مستوى أداء فرق العمل في شركات الإنتاج الإعلامي

٦. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الاوتوقراطية على مستوى أداء فرق العمل في شركات الإنتاج الإعلامي

وللإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية، تم أولاً ايجاد معامل ارتباط بيرسون، لمعرفة مدى ارتباط أنماط القيادة بأبعادها بالمتغير التابع (أداء فرق العمل)، والموضح كما يلي :

جدول (١٦): ارتباط أنماط القيادة بأنواعها بالمتغير التابع (أداء فرق العمل)

أنماط القيادة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	.788**	.000
القيادة التشاركية	.728**	.000
القيادة الاوتوقراطية	.859**	.000
أنماط القيادة	.901**	.000

ولاختبار الفرضيات الفرعية تم تنفيذ تحليل الانحدار الخطي البسيط، هو موضح في الجدول كما يلي: 1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على مستوى أداء فرق العمل في شركات الإنتاج الإعلامي.

جدول ١٧: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور نمط القيادة التحويلية على مستوى أداء فرق العمل

ملخص النماذج					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		معاملات الانحدار			
المتغير التابع	R	R ²	F	مستوى الدلالة	المتغير المستقل	b	الخطأ المعياري	t	مستوى الدلالة	
أداء فرق العمل	.788	.620	624.490	.000	القيادة التحويلية	.542	.022	24.990	.000	

تشير نتائج الارتباط والانحدار الخطي المتعلق بنمط القيادة التحويلية إلى وجود علاقة قوية ومباشرة بين هذا النمط وبين مستوى أداء فرق العمل، حيث أظهر معامل الارتباط قيمة مرتفعة بلغت ٠.٧٨٨ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٠٠، مما يعكس ارتباطاً موجباً قوياً بين المتغيرين. كما بيّنت نتائج تحليل الانحدار أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته ٦٢٪ ($R^2 = 0.620$) من التغير في أداء فرق العمل، وهي نسبة عالية تؤكد التأثير الفعلي لهذا النمط في بيئة العمل الإعلامية التي تتطلب قيادة

محفزة وقادرة على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة. بالإضافة إلى ذلك، جاءت قيمة $t = 24.990$ عند دلالة 0.000 لتؤكد أن معامل الانحدار ($b = 0.542$) ذو دلالة إحصائية ويعكس تأثيراً مثبتاً للقيادة التحويلية في رفع مستوى الأداء. وتدل هذه النتائج مجتمعة على أن القادة الذين يمارسون التحفيز، والتمكين، والرؤية الملهمة، يساهمون بشكل فعال في تحسين جودة العمل وتماسك الفرق.

جدول ١٨: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور القيادة التشاركية على مستوى أداء فرق العمل

ملخص النماذج			تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		معاملات الانحدار			
المتغير التابع	R	R^2	F	مستوى الدلالة	المتغير المستقل	b	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة t
أداء فرق العمل	.728	.530	430.103	.000	القيادة التشاركية	.895	.043	20.739
								.002

تظهر النتائج أن نمط القيادة التشاركية يرتبط أيضاً بشكل إيجابي مع أداء فرق العمل، حيث بلغ معامل الارتباط 0.728 عند مستوى دلالة 0.000 ، مما يشير إلى علاقة قوية تعكس أثر المشاركة في اتخاذ القرار وتعزيز الحوار المفتوح داخل الفريق. كما بين تحليل الانحدار أن القيادة التشاركية تفسر ما نسبته 53% ($R^2 = 0.530$) من التباين في أداء الفرق، وهو مقدار معتبر يُظهر أهمية دور هذا النمط في المؤسسات التي تعتمد على العمل الجماعي والتنسيق بين التخصصات. وتشير نتائج معامل الانحدار ($b = 0.895$) وقيمة $t = 20.739$ عند مستوى دلالة 0.0002 إلى أن القيادة التشاركية تمتلك تأثيراً دالاً ومباشراً على الأداء. وتدل هذه النتائج على أن مشاركة القائد للأعضاء في اتخاذ القرارات، ومنحهم مساحة للتعبير والتفاعل، يعززان الالتزام والثقة ويقودان إلى أداء أكثر تميزاً واستقراراً.

جدول ١٩: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور القيادة التحويلية على مستوى أداء فرق العمل

ملخص النماذج			تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		معاملات الانحدار			
المتغير التابع	R	R^2	F	مستوى الدلالة	المتغير المستقل	b	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة t
أداء فرق العمل	.859	.739	1078.976	.000	القيادة الأوتوقراطية	.895	.043	32.848
								.000

على الرغم من أن القيادة الأوتوقراطية تُعد غالباً نمطاً تقليدياً محدود الفعالية في بعض البيئات، إلا أن نتائج الدراسة الحالية تشير إلى وجود تأثير واضح لها على أداء فرق العمل في شركات الإنتاج الإعلامي. فقد بلغ معامل الارتباط 0.859 عند مستوى دلالة 0.000 ، وهو أعلى ارتباط بين جميع

الأنماط، مما يعكس علاقة قوية جدًا بين هذا النمط والأداء. كما أظهر تحليل الانحدار أن القيادة الأوتوقراطية تفسر نسبة مرتفعة من التغير في الأداء بلغت ٧٣.٩٪ ($R^2 = 0.739$)، وهي نسبة كبيرة تشير إلى أن طبيعة العمل الإعلامي—الذي يتطلب أحيانًا قرارات حاسمة وسريعة—قد تجعل هذا النمط القيادي أكثر تأثيرًا في بعض المواقف. كذلك جاءت قيمة $t = 32.848$ عند دلالة ٠.٠٠٠ لتؤكد أن تأثير هذا النمط ذو دلالة إحصائية قوية، وأن معامل الانحدار ($b = 0.895$) يعكس أثرًا مباشرًا وواضحًا. وتشير هذه النتائج إلى أن الحزم والوضوح وتضييق مساحة العشوائية قد تشكل عوامل مساعدة في فرق الإنتاج التي تعتمد على تسلسل زمني دقيق ومهام متداخلة

جدول ٢٠: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور أنماط القيادة على مستوى أداء فرق العمل

ملخص النموذج					تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA		معاملات الانحدار		
المتغير التابع	R	R^2	F	مستوى الدلالة	المتغير المستقل	b	الخطأ المعياري	t	مستوى الدلالة
أداء فرق العمل	.901	.812	1650.827	.000	أنماط القيادة	1.104	.027	40.630	.080

تشير نتائج معامل الارتباط العام إلى وجود علاقة قوية جدًا بين أنماط القيادة مجتمعة ومستوى أداء فرق العمل، حيث بلغ معامل الارتباط ٠.٩٠١ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠، وهو ما يمثل أعلى درجة ارتباط في هذا المحور. كما أوضحت نتائج تحليل الانحدار أن أنماط القيادة تفسر ما نسبته ٨١.٢٪ ($R^2 = 0.812$) من التباين في أداء الفرق، وهي نسبة عالية للغاية تُظهر أن القيادة تمثل العامل الرئيس في تحديد مستوى الأداء داخل البيئة الإعلامية. وقد دعمت نتائج معامل الانحدار هذا الاتجاه؛ إذ بلغت قيمة $t = 40.630$ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٨، وبالرغم من أن هذه الدلالة ليست أقل من ٠.٠٠٥، إلا أن إجمالي نتائج الارتباط والانحدار تشير بوضوح إلى وجود تأثير قوي لأنماط القيادة على الأداء. ويعكس ذلك أن القيادة—بأشكالها المختلفة—تشكل الإطار الحاكم لسلوك الفريق، وتحدد مدى فاعليته في تنفيذ المهام وتحقيق النتائج بأعلى مستوى من الجودة والالتزام.

الفرضية الرئيسية الثانية :

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط القيادة المؤثرة على الاداء باختلاف طبيعة الفرق داخل الشركة (فنية- إبداعية - تنفيذية - إدارية) وللإجابة على هذه الفرضية، نستخدم تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA لمعرفة مدى تباين اجابات افراد العينة حول أنماط القيادة وأداء فرق العمل تعزى طبيعة الفرق داخل الشركة (فنية- إبداعية - تنفيذية - إدارية)، وتتفرع هذه الفرضية الى فرضيات فرعية:

١. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات افراد عينة الدراسة حول متوسط نمط القيادة التحويلية تعزي طبيعة الفرق داخل الشركة (فنية- إبداعية - تنفيذية - إدارية).

جدول ٢١: اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA

متغيرات الدراسة	نوع الفريق	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	فريق إبداعي (محتوى، سيناريو، تصميم)	71	3.8908	.47005	6.118	.000
	فريق فني (تصوير، مونتاج، صوت)	122	4.1086	.56406		
	فريق تنفيذي (إنتاج، لوجستيات، جدولة)	115	4.0348	.53995		
	فريق إداري (موارد بشرية، مالية، دعم)	76	3.8158	.45161		
	Total	384	3.9883	.52966		

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي المتعلقة بالقيادة التحويلية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الفرق المختلفة داخل الشركة، وذلك بدلالة قيمة $F = 6.118$ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٠٠، مما يدل بوضوح على أن ممارسة القيادة التحويلية تختلف باختلاف طبيعة الفريق. وقد أظهرت النتائج أن الفريق الفني سجل أعلى متوسط (٤.١٠٨٦) مقارنة ببقية الفرق، يليه الفريق التنفيذي (٤.٠٣٤٨) ثم الفريق الإبداعي (٣.٨٩٠٨) بينما جاء الفريق الإداري في أدنى متوسط (٣.٨١٥٨). وتفسر هذه الفروق بأن الفرق الفنية والتنفيذية تعتمد بدرجة أكبر على التحفيز والإلهام والتطوير المستمر، وهي عناصر جوهرية في القيادة التحويلية، نظرًا لطبيعة الأعمال التقنية التي تتطلب توجيهًا مستمرًا واستجابة سريعة للظروف الإنتاجية. أما الفرق الإدارية فقد تعتمد بدرجة أكبر على الإجراءات الرسمية، مما يجعل القيادة التحويلية أقل حضورًا فيها.

وبذلك، فإن الفرضية الفرعية الأولى مثبتة إحصائيًا.

٢. توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات افراد عينة الدراسة حول متوسط نمط القيادة التشاركية تعزي طبيعة الفرق داخل الشركة (فنية- إبداعية - تنفيذية - إدارية).

جدول ٢٢: اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA

متغيرات الدراسة	نوع الفريق	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية	فريق إبداعي (محتوى، سيناريو، تصميم)	71	4.3521	.18214	.207	.892
	فريق فني (تصوير، مونتاج، صوت)	122	4.3770	.35098		
	فريق تنفيذي (إنتاج، لوجستيات، جدولة)	115	4.3761	.35413		
	فريق إداري (موارد بشرية، مالية، دعم)	76	4.3520	.16420		

		29620.	4.3672	384	Total
--	--	--------	--------	-----	-------

تُظهر نتائج تحليل التباين الأحادي الخاصة بنمط القيادة التشاركية غياب أي فروق ذات دلالة إحصائية بين الفرق المختلفة داخل الشركة، حيث بلغت قيمة $F = 0.207$ عند مستوى دلالة ٠.٨٩٢ وهي قيمة أعلى بكثير من مستوى الدلالة المفترض (٠.٠٥). وتشير هذه النتيجة إلى أن ممارسة القيادة التشاركية تكاد تكون متشابهة بين الفرق الإبداعية والفنية والتنفيذية والإدارية، إذ جاءت المتوسطات الحسابية متقاربة للغاية، تراوحت بين (٤.٣٥٢٠) و (٤.٣٧٧٠)، وهو ما يعكس اعتمادًا واسعًا لهذا النمط في مختلف أقسام الشركة دون اختلاف يُذكر. ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة بيئة العمل الإعلامية بطبيعتها تتطلب التفاعل والحوار وتبادل الآراء بين جميع الفرق، سواء كانت فنية أو تنفيذية أو إبداعية أو إدارية، مما يجعل القيادة التشاركية أسلوبًا ثابتًا وشائعًا في جميع المستويات. وعليه، فإن الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة إحصائيًا.

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستجابات افراد عينة الدراسة حول متوسط نمط القيادة التحويلية تعزي طبيعة الفرق داخل الشركة (فنية- إبداعية - تنفيذية - إدارية).

جدول ٢٣: اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA

متغيرات الدراسة	نوع الفريق	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة
القيادة الأوتوقراطية	فريق إبداعي (محتوى، سيناريو، تصميم)	71	4.4338	.07549	.178	.911
	فريق فني (تصوير، مونتاج، صوت)	122	4.4246	.29940		
	فريق تنفيذي (إنتاج، لوجستيات، جدولة)	115	4.4104	.24544		
	فريق إداري (موارد بشرية، مالية، دعم)	76	4.4184	.09894		
	Total	384	4.4208	.22199		

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي للقيادة الأوتوقراطية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفرق المختلفة داخل الشركة، حيث جاءت قيمة $F = 0.178$ عند مستوى دلالة ٠.٩١١، وهو ما يؤكد أن ممارسة القادة للنمط الأوتوقراطي متقارب جدًا بين جميع الفرق. وقد جاءت المتوسطات الحسابية متقاربة للغاية، تتراوح بين (٤.٤١٠٤) و (٤.٤٣٣٨)، مما يدل على أن هذا النمط القيادي يُمارس بمستوى مرتفع في كافة الفرق دون اختلاف يعتد به. ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة العمل في شركات الإنتاج الإعلامي—التي تتطلب دقة زمنية والتزامًا عاليًا وتسلسلاً واضحًا في المهام—قد

تجعل القادة يميلون لاستخدام الحزم والصرامة بغض النظر عن طبيعة الفريق، وهو ما يؤدي إلى تجانس مستويات القيادة الأوتوقراطية عبر الفرق الفنية والإبداعية والتنفيذية والإدارية.

وبالتالي، فإن الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة إحصائياً.

وبشكل عام، تُظهر نتائج الفرضية أن الممارسات القيادية داخل الشركة تتميز بقدر كبير من الاستقرار والاتساق عبر مستويات القيادة المختلفة، وهو ما يعكس وجود بيئة تنظيمية تعتمد معايير موحدة في الإدارة، وتوجهات قيادية متجانسة تُطبّق على جميع المستويات دون تمييز واضح.

وبناءً على ذلك، فإن الفرضية الرئيسية الثانية مرفوضة بالكامل؛ إذ لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الفرق في جميع أنماط القيادة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لأنماط القيادة

تعزى لمستوى القائد الوظيفي (مدير فرع - مدير مشاريع - مشرف - رئيس فرق)

وللإجابة على هذه الفرضية، نستخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لمعرفة مدى

تباين اجابات افراد العينة حول أنماط القيادة وأداء فرق العمل تعزى لمستوى القائد الوظيفي (مدير فرع - مدير مشاريع - مشرف - رئيس فرق) وتتفرع هذه الفرضية الى فرضيات فرعية:

١. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لنمط القيادة التحويلية تعزى

لمستوى القائد الوظيفي (مدير فرع - مدير مشاريع - مشرف - رئيس فرق)

جدول ٢٤: اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA

متغيرات الدراسة	مستوى القائد الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	مدير فرع	70	3.9179	.41205	.178	.911
	مدير مشاريع	60	4.0458	.66142		
	مشرف	159	3.9780	.53985		
	رئيس فرق	95	4.0211	.49688		
	Total	384	3.9883	.52966		

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي الخاصة بنمط القيادة التحويلية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين مستويات القادة الوظيفية، حيث بلغت قيمة $F = 0.178$ عند مستوى دلالة

٠.٩١١، وهي قيمة مرتفعة لا تسمح بقبول الفرضية بوجود فروق معنوية. كما تُظهر المتوسطات

الحسابية تقارباً واضحاً بين مختلف المستويات الإدارية، إذ سجّل مديرو المشاريع أعلى متوسط

(٤.٠٤٥٨) يليهم رؤساء الفرق (٤.٠٢١١)، ثم المشرفون (٣.٩٧٨٠) وأخيراً مديرو الفروع

(٣.٩١٧٩). ورغم هذا التفاوت البسيط، إلا أنه لا يصل لمستوى الدلالة الإحصائية، مما يعكس

أن جميع القادة—بغض النظر عن موقعهم الوظيفي—يمارسون القيادة التحويلية بدرجة متقاربة. ويمكن تفسير ذلك بتبني الشركة سياسة قيادية موحدة تقوم على التحفيز والرؤية المشتركة وتطوير العاملين، وهو ما يؤدي إلى استقرار هذا الأسلوب عبر جميع المستويات. وعليه، فإن الفرضية الفرعية المتعلقة بالقيادة التحويلية مرفوضة إحصائياً.

جدول ٢٥: اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA

متغيرات الدراسة	مستوى القائد الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة
القيادة التشاركية	مدير فرع	70	4.4143	.11952	1.192	.313
	مدير مشاريع	60	4.3292	.36386		
	مشرف	159	4.3506	.35144		
	رئيس فرق	95	4.3842	.23009		
	Total	384	4.3672	.29620		

توضح نتائج تحليل التباين الأحادي المرتبط بنمط القيادة التشاركية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات القادة الوظيفية، حيث جاءت قيمة $F = 1.192$ عند مستوى دلالة ٠.٣١٣، وهي قيمة تفوق المستوى المطلوب لإثبات وجود فروق معنوية. وقد جاءت المتوسطات الحسابية متقاربة بين المجموعات؛ إذ سجل مديرو الفروع أعلى متوسط (٤.٤١٤٣) تليهم رؤساء الفرق (٤.٣٨٤٢) ثم المشرفون (٤.٣٥٠٦) وأخيراً مديرو المشاريع (٤.٣٢٩٢). ويعكس هذا التقارب أن القيادة التشاركية تمارس بشكل شبه موحد في جميع المستويات الإدارية داخل الشركة، بما يشير إلى أن ثقافة العمل الإعلامي—التي تعتمد على المشاركة والتفاعل الجماعي—تفرض نفسها على القادة بغض النظر عن موقعهم الوظيفي. وبذلك يتضح أن تبادل الآراء، والاستماع للأفكار، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، تمثل ممارسات راسخة لا تختلف باختلاف مستوى القائد.

وبالتالي، فإن الفرضية الفرعية المتعلقة بالقيادة التشاركية مرفوضة إحصائياً.

جدول ٢٦: اختبار تحليل التباين الأحادي One way ANOVA

متغيرات الدراسة	مستوى القائد الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة
القيادة الأوتوقراطية	مدير فرع	70	4.4200	.06043	.970	.349
	مدير مشاريع	60	4.4467	.26900		
	مشرف	159	4.4176	.24791		
	رئيس فرق	95	4.4105	.22096		
	Total	384	4.4208	.22199		

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي المتعلقة بنمط القيادة الأوتوقراطية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارستها بين مستويات القادة المختلفة، حيث بلغت قيمة $F = 0.970$ عند مستوى دلالة ٠.٣٤٩، وهي قيمة لا تتيح قبول الفرضية بوجود فروق معنوية. كما تبين المتوسطات الحسابية تقارباً شديداً بين جميع القادة، إذ تراوحت بين (٤.٤١٠٥) و(٤.٤٤٦٧)، وهو ما يعكس أن النمط الأوتوقراطي يُمارس بدرجة عالية ومتجانسة داخل الشركة بغض النظر عن المستوى الإداري. ويمكن تفسير هذا التجانس بطبيعة بيئة الإنتاج الإعلامي التي تتسم بالتحكم الزمني الصارم، والضغط المستمر، والحاجة لاتخاذ قرارات مباشرة وسريعة، مما يدفع جميع القادة—مديرين ومشرفين ورؤساء فرق—إلى ممارسة مستوى مرتفع من الحزم والتوجيه المباشر. وبذلك، فإن الفرضية الفرعية المتعلقة بالقيادة الأوتوقراطية مرفوضة إحصائياً.

الفرضية الرئيسية الرابعة: تلعب العوامل التنظيمية دوراً وسيطاً بين نمط القيادة وأداء فرق العمل. أُجري تحليل وساطة بسيط باستخدام نموذج Hayes (Model 4) وبـ ٥٠٠٠ عينة Bootstrap لفحص الدور الوسيط للعوامل التنظيمية (ORGANIZ) في العلاقة بين كل نمط قيادة (X) وأداء فرق العمل (Y). تم اختبار ثلاثة نماذج منفصلة لتمثيل كل نمط قيادة: الأوتوقراطية (AUTO)، التحويلية (TRL)، والتشاركية (PRL). مستوى الدلالة المعتمد = ٠.٠٥، وفواصل الثقة عند ٩٥٪.

جدول ٢٧: تحليل العوامل الوسيطة

المتغير المستقل (X)	المتغير الوسيط (M)	المسار (Path)	معامل الانحدار (β)	مستوى الدلالة (p)	BootLLC I	BootUL CI	قرار الوساطة
القيادة التحويلية (TRL)	العوامل التنظيمية	a (X→M)	٠,٢١٥٤	٠,٠٠٠	-	-	
		b (M→Y)	٠,٤٧٣٣	٠,٠٠٠	-	-	
		'c (X→Y)	٠,٦٤٣٨	٠,٠٠٠	-	-	
		الأثر غير المباشر (a*b)	-٠,١٠١٩	-	-٠,١٤٨	-٠,٠٥٢٧	وساطة جزئية دالة
القيادة التشاركية	العوامل التنظيمية	a (X→M)	-٠,٠٠٦٢	٠,٩٢٢	-	-	
		b (M→Y)	٠,١٨٨٥	٠,٠٠٠	-	-	
		'c (X→Y)	٠,٨٩٦٤	٠,٠٠٠	-	-	
		الأثر غير المباشر (a*b)	-٠,٠٠١٢	-	-٠,١٥٤٢	٠,٠٤٤١	لا توجد وساطة

	-	-	٠,٠٠٠	٠,٤٠٤٠	a (X→M)	العوامل التنظيمية	القيادة الأوتوقراطية
	-	-	٠,٣٥٥	٠,٠٢٤٨-	b (M→Y)		
	-	-	٠,٠٠٠	١,٤٢٠٥	'c (X→Y)		
لا توجد وساطة	٠,٠٣٣٣	٠,٠٤٦٤-	-	٠,٠١٠٠-	الأثر غير المباشر (a*b)		

القيادة الأوتوقراطية (AUTO)

أظهر اختبار المسار أن نمط القيادة الأوتوقراطي له تأثير إيجابي وذا دلالة إحصائية على المتغير الوسيط ($\beta = 0.404$, ORGANIZ: $SE = 0.082$, $t = 4.921$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.059$). كذلك يوجد أثر مباشر قوي وموجب لنمط الأوتوقراطية على أداء فرق العمل ($X \rightarrow Y$: $\beta = 1.420$, $SE = 0.044$, $t = 32.07$, $p < 0.001$, $ULCI = 1.333$, $LLCI = 1.507$). مع ذلك، لم يكن مسار الوسيط إلى المتغير التابع ذا دلالة عند إدراجه في معادلة الأداء ($M \rightarrow Y$: $\beta = -0.0248$, $p = 0.355$)، ونتيجة ذلك أن الأثر غير المباشر عبر العوامل التنظيمية لم يكن دالاً ($Indirect = -0.010$, $BootLLCI = -0.0464$, $BootULCI = 0.0333$). استنتاجياً: لا يوجد دليل يدعم دور وساطة العوامل التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأوتوقراطية وأداء فرق العمل.

القيادة التحويلية (TRL)

أظهرت النتائج أن للقيادة التحويلية تأثير سالب دال على العوامل التنظيمية ($X \rightarrow M$: $\beta = -0.215$, $SE = 0.033$, $t = -6.387$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.096$). عند إدخال كلٍّ من X و M في معادلة الأداء، كان لكل منهما أثر دال: الأثر المباشر للقيادة التحويلية على الأداء موجب وكبير ($X \rightarrow Y$: $\beta = 0.6438$, $SE = 0.0155$, $p < 0.001$)، والمسار من العوامل التنظيمية إلى الأداء كذلك موجب ودال ($M \rightarrow Y$: $\beta = 0.4733$, $SE =$

0.0223، $p < 0.001$). الأثر غير المباشر عبر العوامل التنظيمية كان سالباً ودالاً إحصائياً (Indirect = -0.1019، BootLLCI = -0.1482، BootULCI = -0.0527). هذا النمط—وجود أثر مباشر موجب وأثر غير مباشر سالب—يدل على ظاهرة التوسيط المتضاد أو "inconsistent mediation": بمعنى أن القيادة التحويلية تؤثر سلباً على العوامل التنظيمية، وهذه الأخيرة تؤثر إيجاباً على الأداء. النتيجة العملية: العلاقة الصافية بين القيادة التحويلية والأداء تشترك فيها مسارات متعاكسة (مسار مباشر يعزز الأداء، ومسار غير مباشر عبر M يخفّضه)، لكن كلا المسارين دالان إحصائياً. يجب تفسير ذلك بعناية في المناقشة (انقسام التأثير قد ينجم عن خصائص الدور التنظيمي المقاسة أو مقياس العوامل التنظيمية المستخدم في العينة). القيادة التشاركية (PRL)

أظهر تحليل $X \rightarrow M$ عدم وجود علاقة بين القيادة التشاركية والعوامل التنظيمية ($\beta = -0.006$ ، $SE = 0.063$ ، $t = -0.098$ ، $p = 0.922$ ، $R^2 \approx 0.000$). في المقابل، وأثناء إدخال المتغيرات في معادلة الأداء، كان للأثر المباشر للقيادة التشاركية تأثير موجب ودال على الأداء ($\beta = 0.8964$ ، $X \rightarrow Y$: $p < 0.001$)، وكان لـ M أثر موجب ودال أيضاً ($M \rightarrow Y$: $\beta = 0.1885$ ، $p < 0.001$). على الرغم من ذلك، الأثر غير المباشر لم يكن دالاً (Indirect = -0.0012، BootLLCI = -0.1542، BootULCI = 0.0441). استنتاجياً: لا توجد وساطة للعوامل التنظيمية في العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء فرق العمل.

خلاصة موجزة للنتائج لنتائج الفرضية

العوامل التنظيمية تعمل كوسيط دال فقط في حالة القيادة التحويلية، لكن بشكل متضاد.

لا توجد وساطة معنوية للعوامل التنظيمية في حالتي الأوتوقراطية والتشاركية.

قرار بشأن الفرضية الرابعة: تفترض الفرضية الرابعة أن العوامل التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً بين نمط القيادة (التحويلية، التشاركية، والأوتوقراطية) وأداء فرق العمل. نتائج تحليل الوساطة تبين أن هذه الوساطة متحققة إحصائياً فقط لنمط القيادة التحويلية (Indirect = -0.1019، BootLLCI = -0.1482، BootULCI = -0.0527، $p < 0.05$)، بينما لم تُظهر بدلالة إحصائية في حالتي القيادة الأوتوقراطية والتشاركية. وبناءً عليه: نقبل الفرضية الرابعة جزئياً — إذ تصف الوساطة بشكل صحيح حالة القيادة التحويلية فقط — ونرفض الفرضية العامة التي تدّعي وجود وساطة للعوامل التنظيمية لجميع أنماط القيادة المفحوصة.

النتائج

١. أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطبيق أنماط القيادة داخل شركات الإنتاج الإعلامي، ولا سيما القيادة التحويلية التي حققت أعلى معامل ارتباط مع أداء فرق العمل، مما يعكس إدراك القادة لأهمية التحفيز والتمكين في بيئات العمل الإبداعية والتنفيذية، وهو ما دعم بشكل مباشر رفع مستوى جودة الإنجاز وتقليل الأخطاء وتحسين أداء الفرق.
٢. بينت نتائج التحليل أن نمط القيادة التشاركية يشكل أحد المؤثرات الأساسية في سياق العمل الإعلامي، حيث ارتبط بشكل دالّ إحصائياً بأداء فرق العمل، مما يدل على أن إشراك القائد لأعضاء فريقه في اتخاذ القرار وتعزيز الحوار الداخلي يسهم في رفع الروح الجماعية وتحسين الالتزام وتوسيع القدرة على الابتكار والإنتاج.
٣. كشفت النتائج أن القيادة الأوتوقراطية، على الرغم من كونها نمطاً تقليدياً، أظهرت ارتباطاً قوياً بأداء فرق العمل، وهو ما يشير إلى أن بيئات العمل السريعة والإنتاجية قد تستفيد أحياناً من وجود حزم إداري وإجراءات واضحة، خاصة في الفرق الفنية والتنفيذية التي تتطلب دقة عالية وسرعة في اتخاذ القرار لضمان سير العملية الإنتاجية بكفاءة.
٤. أوضحت النتائج أن إجمالي أنماط القيادة مجتمعة يمتلك تأثيراً كبيراً على الأداء، حيث فسرت أنماط القيادة ما يقارب ٨١٪ من التباين في أداء فرق العمل، وهو ما يؤكد أن القيادة ليست عاملاً مساعداً فحسب، بل هي عنصر جوهري في تحديد الإنتاجية والفعالية وجودة المخرجات داخل الشركات الإعلامية.
٥. بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية تعزى لطبيعة الفريق داخل الشركة، حيث حصلت الفرق الفنية والتنفيذية على أعلى متوسطات، مما يدل على أن القادة يميلون إلى استخدام الأسلوب التحويلي بشكل أكبر في السياقات التي تتطلب تحفيزاً مستمراً وتنظيماً أعلى لمتطلبات العمل.
٦. لم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في نمط القيادة التشاركية بحسب نوع الفريق، مما يشير إلى أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تُمارس بشكل متقارب في مختلف الفرق الإبداعية والفنية والتنفيذية والإدارية، وهذا يعكس اتجاهاً عاماً نحو إشراك الموظفين وتبني ثقافة العمل الجماعي.
٧. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الأوتوقراطية بين أنواع الفرق، وهو ما يشير إلى أن الأسلوب الحازم في القيادة قد يكون مطبقاً بدرجة متقاربة في مختلف الفرق، خاصة في ظل ضغوط الوقت وطبيعة الإنتاج الإعلامي التي تتطلب سرعة وحسماً في القرارات.

٨. بينت الدراسة غياب الفروق ذات الدلالة الإحصائية لأنماط القيادة باختلاف المستوى الوظيفي للقائد، مما يعكس وجود سياسات قيادية موحدة داخل الشركات الإعلامية بغض النظر عن مستوى القائد أو موقعه، وهو ما يشير إلى وجود توجه تنظيمي عام يحكم أساليب القيادة.

٩. أظهرت النتائج أن درجة إدراك القادة لطبيعة المهام وتنوع التخصصات وضغط الوقت تلعب دوراً وسيطاً مؤثراً في فعالية تطبيق الأنماط القيادية، حيث سجل بُعد وعي القائد أعلى متوسط قياساً ببقية الأبعاد، مما يدل على أن إدراك القائد للسياق العام يؤثر بشكل مباشر على أدائه القيادي.

١٠. أكدت الدراسة أن العوامل التنظيمية مثل وضوح الأدوار، فعالية التواصل، والعدالة في المكافآت تُعدّ من أبرز المحددات التي تدعم قدرة القائد على توجيه فريقه بفعالية، حيث حققت هذه العوامل متوسطات مرتفعة، مما يدل على أن بيئة العمل المنظمة تسهم في رفع كفاءة القيادة وتحسين أداء الفرق.

التوصيات

١. توصي الدراسة بضرورة تعزيز برامج التطوير القيادي داخل شركات الإنتاج الإعلامي، وخاصة تلك التي تركز على القيادة التحويلية، لما لها من أثر مباشر في تحسين الأداء وزيادة الحافزية ورفع مستوى جودة مخرجات العمل الإعلامي.
٢. توصي الدراسة بتبني آليات عملية لتعزيز القيادة التشاركية من خلال تفعيل قنوات الحوار المستمر وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والاقتراحات، مما يسهم في رفع مستوى الابتكار وتحقيق أداء جماعي أفضل.
٣. توصي الدراسة بمراجعة أنماط القيادة الأوتوقراطية بحيث تظل مقتصرة على المواقف التي تتطلب الحسم وسرعة اتخاذ القرار، مع العمل على تخفيف حدتها في المواقف التي تحتاج إلى مشاركة أكبر من الفريق.
٤. توصي الدراسة بضرورة وضع إستراتيجية واضحة لضمان توحيد سياسات القيادة داخل المؤسسة، بحيث تكون ممارسات القيادة متجانسة بين الإدارات المختلفة، ما يدعم بناء ثقافة تنظيمية متماسكة.
٥. توصي الدراسة بالعمل على تطوير بيئة العمل من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات بين أعضاء الفريق، وتجنب التداخل في المهام، ما يساعد القائد على إدارة الفريق بكفاءة أكبر ويعزز جودة الأداء.

٦. تشدد الدراسة على أهمية تعزيز التواصل الداخلي بين القائد وأعضاء الفريق، عبر اجتماعات دورية، وتحديثات مستمرة حول سير العمل، بما يساعد على تحسين الأداء والنقليل من الأخطاء الإنتاجية.
٧. توصي الدراسة بمنح الحوافز والمكافآت بشكل عادل وواضح، لما لهذا الجانب من أثر كبير في رفع معنويات العاملين ودعم العلاقة بين القائد وفريقه وتحفيز الأداء.
٨. تدعو الدراسة إلى تصميم برامج تدريبية متخصصة في إدارة الوقت وضبط ضغوط العمل للقادة، وذلك بهدف تحسين قدرتهم على التعامل مع التحديات اليومية وتطبيق الأنماط القيادية بكفاءة.
٩. توصي الدراسة بفحص طبيعة الفريق وتحديد النمط القيادي الأكثر ملاءمة له، بحيث يكون القائد قادراً على تعديل أسلوبه بما يتناسب مع طبيعة المهام سواء كانت إبداعية أو فنية أو تنفيذية أو إدارية.
١٠. توصي الدراسة بإجراء تقييمات دورية لأداء القادة وفرق العمل، تعتمد على معايير واضحة، وذلك بهدف رصد نقاط القوة والضعف وتطوير خطط تحسين مستمرة تعزز الأداء العام للمؤسسة.

الحلول والمقترحات المستقبلية

١. تقترح الدراسة إنشاء مركز تدريبي داخلي متخصص لتطوير القيادات في قطاع الإنتاج الإعلامي، يقدم برامج متقدمة في القيادة التحويلية، وإدارة الفرق، والتواصل الإبداعي، بما يدعم بناء قيادات مؤهلة وقادرة على مواجهة تحديات العمل الحديثة.
٢. تقترح الدراسة تبني نظام تقييم أداء إلكتروني متكامل يتيح للقائد متابعة أداء فريقه بدقة، وتوثيق الإنجازات ومراجعة الخطط بشكل مستمر، مما يساعد على تحسين فعالية اتخاذ القرار وتعزيز الشفافية التنظيمية.
٣. تقترح الدراسة تعزيز ثقافة العمل الجماعي من خلال إطلاق مبادرات داخلية مثل مجموعات تطوير الأفكار، وورش عمل تشاركية، ومنتديات حوارية بين القادة والموظفين، ما يساهم في تحسين العلاقات التنظيمية ورفع جودة المخرجات.
٤. تقترح الدراسة تطوير سياسة مرنة في تطبيق الأنماط القيادية تعتمد على تشخيص وضع الفريق قبل اختيار الأسلوب المناسب، بحيث يتم تدريب القادة على مهارات التعديل القيادي Adaptive Leadership بما ينسجم مع طبيعة العمل.
٥. تقترح الدراسة تنفيذ بحوث مستقبلية تتناول أثر الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي على أنماط القيادة في القطاع الإعلامي، ومدى تأثير الأدوات الرقمية في تحسين القدرة على قيادة الفرق بفاعلية.

قائمة المراجع

المراجع

- ابراهيم احمد أحمد. (٢٠١٢). *الإدارة التعليمية في الألفية الثالثة*. الاسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- احلام اسيمو . (٢٠١٧). الأنماط القيادية ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جمعية الهلال الأحمر الليبي فرع مصراته. *مجلة كلية الآداب-جامعة مصراتة*، الصفحات ١٥٧ - ١٨٥.
- احمد حميدان عبد الغني. (٢٠١٩). القيادة الادارية ودورها في رفع كفاءة العاملين دراسة حالة بنك الدم ام درمان الوطني، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. جامعة النيلين.
- احمد زكي بدوي، و محمد كمال مصطفى . (١٩٨٤). *معجم مصطلحات القوى العاملة*. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- احمد عبد اللطيف وحيد. (٢٠٠١). *علم النفس الاجتماعي* . د م ن: داره الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- احمد الكردي. (٩، ٢٠١٠). *إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال*. *مجلة إدارة الأداء* .
- احمد عواد عابر العنزي. (٢٠١٤). أثر الأنماط القيادية على اتخاذ القرارات في ظل ظروف الإضطراب البيئي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الكويتية. *جامعة الشرق الأوسط، عمان*، الصفحات ١-١٢٤.
- احمد ماهر. (١٩٩٧). *السلوك التنظيمي* . مصر : المكتب العربي الحديث في الجامعات العربية للتنمية الادارية .
- أرفيس، د. م. (٢٠١٨). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة—دراسة نظرية—. *مجلة التغير الاجتماعي*، ٣ (٢)، ٤٧٧-٤٩٨.
- العمرى، ع. ح. ح. (٢٠٢٥). واقع ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري المرحلة الابتدائية بمدينة تبوك (دراسة نوعية). *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، ٦ (٧)، ٤٧-٦١ .
<https://doi.org/10.53796/hnsj67/5>
- أسماء بو شريط، و نادية عقون. (٢٠٢٣). تأثير القيادة على الاداء الوظيفي لدى العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز - قالمه-.
- اسماعيل احمد شعبان غانم . (٢٠١٧). دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات في وزارة التربية والتعليم العالي. *رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين*.

السيد عبد المجيد، و فاروق عبده فليه. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع .

الشربيني الهلالي. (٢٠٠١). القيادة التحولية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية. مصر: مجلة مستقبل التربية العربية.

الفايدي سالم بن بركة براك. (٢٠٠٨). دراسة فروق العمل لأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض. رسالة جامعية دكتوراه جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.

النيرة غلاب ساري المطيري. (٢٠٢٢، ٩ ٣٠). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، الصفحات ٧٩ - ١٠٨.

اماني موسى عبد الجليل. (٢٠٢٢، ٢١). العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، الصفحات ٩٥ - ١٢٨.

أحمد بدر منصور . (٢٠٢٣). استراتيجيات القيادة والإدارة في المؤسسات الإعلامية الأردنية وعلاقتها بالأداء الرشيد: نحو استراتيجية إعلامية شاملة وفق مفاهيم الإعلام الحديث: دراسة بؤرية. *Social Sciences & Dirasat: Human*.

أمل أحمد الجريفاني. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، كلية التربية، الرياض.

إيمان عادل حرز الله، و حمدان عبد الله الصوفي. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمديري المدارس الحكومية. رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

باديس بو خلوة، و قمو سهيلة . (٢٠١٥). آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقوت/ولاية ورقلة. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، الصفحات ٢٠٧ - ٢٢٦.

بخاري محمد حسن ، و حسن تجاني الطيب. (٢٠٢١، ٦). تأثير القيادة الإدارية في زيادة أو نقض الرضا الوظيفي في الجامعات التشادية: دراسة تطبيقية على جامعتي الملك فيصل بتشاد وجامعة هيك تشاد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية، الصفحات ٤٨ - ٥٦.

- براهيم بلعربية. (٢٠٢٣). أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين. جامعة مولود معمري تيزي وزو كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الإجماعية.
- بريك العليان . (١٩٢٠). اساليب القيادة وعلاقتها بدافعية الانجاز لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.
- بشير العلاق. (٢٠١٠). القيادة الادارية . عمان، الاردن : دار اليازوري للنشر والتوزيع .
- بطرس حلاق. (٢٠٢٠). مدخل الى وسائل الاعلام ادارة المؤسسات الاعلامية . سوريا: الجامعة الافتراضية السورية .
- بندر عبدالمحسن المطيري. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- بن يحي، ن.، بلقرع، ف.، & جوال، م. ا. (٢٠٢١). أثر ممارسات القيادة الخادمة على تمكين فرق العمل: دراسة ميدانية بالمحافظة السامية لتطوير السهوب بالجلفة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١٤ (١)، ٢٠٥-٢٢٠.
- بوشريط، أ.، & عقون، ن. (٢٠٢٣). تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين . <https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/handle/123456789/14565>
- جعفر حانو الزبياري. (٢٠٢٠). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حافظ عبدالكريم الغزالي. (٢٠١٤). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حسام الدين مروش. (٢٠١٦). القيادة في المؤسسات الاعلامية - دراسة ميدانية بمؤسسة الاذاعة الجزائرية. المسيلة : جامعة محمد بوضياف.
- حمد بن سالم العامري. (٢٠٠٢). القيادة التحويلية في المؤسسات العامة-دراسة استطلاعية لآراء الموظفين. جامعة الملك سعود-الرياض - المملكة العربية السعودية.
- حمزة عبد الرحمن. (١٨١٧). أساليب القيادة وأداء مؤسسات القطاع العام: حالة المملكة العربية السعودية. مجلة إدارة الأعمال والمحاسبة، الصفحات ٥٥-٦٢.

خالد حسن الشهري. (٢٠١٩). أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية ومدى فاعليتها وفق نظرية "هرسي وبلاشارد". مجلة العلوم التربوية والنفسية، الصفحات ١٦٧ - ٢٠٤.

دهش جلاب إحسان. (٢٠١١). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير. عمان، الأردن : دار الصفاء للنشر والتوزيع.

رافدة الحريري . (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

ريسه عبد الله الدوسري. (٦, ٢٠٢٣). دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي. مركز المجموعات الرقمية لجامعة قطر.

ريهام خالد بقرشان . (٢, ١٢, ٢٠٢٣). أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية (دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية). المجلة العربية للنشر العلمي .

زهير عين أحجر، و يسرى هادفي . (٢٠١٨). النمط القيادي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المكتبات الجامعية: دراسة حالة مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تبسة. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، الصفحات ٢٦٨ - ٢٩٨.

زواتيني عبد العزيز. (٢٠١٩). تنمية المورد البشري في التنظيم . عمان : مركز الكتاب الاكاديمي. زيد عبوي. (٢٠١٠). إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية. عمان، الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

سامي عواد الشمري، و محمد فهاد اللوقان. (٢٠١٨). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، الصفحات ٥٧-١١٣.

سعد الذيب . (٢٩, ٦, ٢٠٢٠). أسلوب القيادة وتحفيز الموظفين: دراسة عن بيئة العمل في المملكة العربية السعودية. مجلة علم النفس التربوي.

سمية قداش، عرابي حاجي، و قسيمة التونسي. (٢٠٢٠). أثر النمط القيادي السائد على الدافعية للإنجاز لدى فريق العمل. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

سناء محمد عيسى. (٢٠٠٨). دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة ، فلسطين.

- سهيل ادريس المنهل. (٢٠٠٣). قاموس فرنسي عربي. بيروت: دار الآداب.
- شهدان عادل الغرباوي. (٢٠٢٠). القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- صباح هليل الفارس . (٢٠١٧). القيادة علم وفن . لندن : الناشر إي-كتب.
- صفاء حسن ابراهيم يوسف . (٢٠١٧). فرق العمل وأثرها في الإبداع الإداري، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- صلاح الحسيني، و اعتصام الشكرجي. (٢٠١٥). القيادة الادارية واثرها في ادارة الموارد البشرية اقتصاديا. عمان، الاردن: مركز الكتاب الاكاديمي .
- صليحة شامي. (٢٠١٠). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. جامعة أحمد بوقارة كلية العلوم الاقتصادية.
- ضبيان الرشدي. (٢٠١٨). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. المجلة العربية للدراسات الأمنية.
- ضرار العتيبي. (٢٠٠٧). العملية الادارية مبادئ واصول علم وفن. عمان ، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- طراد برجس الزعبي. (٢٠١٢). مدى تطبيق القادة الأكاديميين للقيادة التشاركية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية. رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- عادل هاشم. (٢٠١١). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عاطف عبد الله المكاوي . (٢٠١٣). القيادة الادارية . عمان، الأردن: المنهل للنشر الإلكتروني.
- عبد المحسن توفيق محمد . (١٩٩٨). تقييم الأداء. القاهرة، مصر: دار النهضة العربية - مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة.
- عبد الناصر علك حافظ، و وليد حسين حسين. (٢٠١٢). أثر المعرفة في تحسين عمل فرق العمل: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسكك الحديدية. مجلة المنصور، الصفحات ٥٧ - ٦٧.

عبدالعزیز المجدد المطیری. (٢٠١١). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية : دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية الكويتية. رسالة ماجستير , جامعة الشرق الأوسط، عمان ، الاردن.

عبدالعزیز خواجه . (٢٠٠٥). مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل. وهران، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.

علي احمد عبدالرحمن العیاصرة . (٢٠٠٦). القيادة والدافعية في الادارة التربوية . عمان، الاردن : دار النشر والتوزيع .

علي سعد الموسوي. (٢٠٢٠). محاضرات السلوك التنظيمي. كلية الكوت الجامعة ، قسم إدارة الأعمال، المرحلة الثانية ٢٠١٩ - ٢٠٢٠.

عليه عبدالله المنتشري. (٢٠١٨). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة القنفذة للقيادة التشاركية وأثرها على الأداء المدرسي. جامعة عين شمس. كلية الآداب والعلوم والتربية. مجلة البحث العلمي في التربية، الصفحات ٥٥-٩٥.

عمر محمود غباين. (٢٠٠٩). القيادة الفعالة والقائد الفعال. عمان : اسراء للنشر والتوزيع.

عوض بن عمر ابو مالح. (١٢, ٢٠٢٠). القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي للموظفين وأدائهم: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة.

غالب عبد الله فيحان الشريف. (١, ٢٠٢٤). دور ممارسة انماط القيادة الادارية في الادارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في تحسين الاداء: دراسة ميدانية على مكتب العليم بمحافظة رنية. مجلة ابن خلدون للدراسات والابحاث.

فرج حافظ احمد ، و محمد صبري. (٢٠٠٣). ادارة المؤسسات التربوية . القاهرة، مصر: عالم الكتب للنشر والتوزيع .

فهد عبدالعزيز البلوشي، و يحيى صبري نوار. (٢٠١٥). تقييم تأثير أساليب القيادة على أداء المنظمات. "دراسة حالة الشركات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في السعودية". مجلة الدراسات التنظيمية والابتكار.

فياض العنزي . (١, ٤, ١٩٩٧). أنماط القيادة في المملكة العربية السعودية: مقارنة بين مؤسسات القطاعين العام والخاص. الإدارة عبر الثقافات: مجلة دولية، الصفحات ٣ - ٨.

قاسم العمري، و برسم شاهين . (٢٠٠٩). أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمتغيرات نجاح المنظمات الحكومية. رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الخرطوم السودان.

قومزيان نعيمة ، و قيلان حياة. (٢٠١٥). أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء المهني. جامعة مولود معمري تيزي وزو كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية فرع العمل والتنظيم.

ليلى محمد أبو العلا . (٢٠١٣). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقادة التربوية بين الأصالة والحداثة. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

محمد حسنين العجمي. (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان الاردن: دار المسيرة للنشر والطباعة.

محمد حمد العتيبي . (٥ ، ٢٠٢٥). أثر القيادة التحويلية على أداء المؤسسات والابتكار: دراسة لمؤسسات المملكة العربية السعودية. المجلة الاكاديمية للابحاث والنشر العلمي.

محمد فلاح سالم المجالي . (١ ، ٢٠٢٢). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، الصفحات ٤٦٨ - ٤٩٠.

محمد قاسم القربوني. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي دراسة الانسان الفردي والجماعي في منظمات الاعمال. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.

محمد الصيرفي. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية والإبداعية. القاهرة- مصر: دار الفكر العربي.

محمد حسن محمد الحمادات . (٢٠٠٦). القيادة في القرن الجديد . دار الحامد للنشر والتوزيع .

محمد حسين الرفاعي. (٢٠٠٩). الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة. رسالة دكتوراه (غير منشورة). جامعة سانت كليمانس العالمية. بريطانيا.

محمد سرور الحريري. (٢٠١٦). علم النفس الإداري. بيروت، لبنان: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع.

محمد سرور الحريري. (٢٠١٦). علم النفس الإداري. بيروت، لبنان: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع.

محمد فايز، حسن المجبني ، و أنس أبو دقة . (٢٠٢٠). دور أنماط القيادة في تشجيع وتحسين أداء الفريق في واحدة من أكبر مجموعات شركات النفط والغاز في أبو ظبي ، الإمارات العربية المتحدة. *المجلة الدولية لبحوث الاقتصاد والأعمال والمحاسبة*.

مراد الدليمي. (٢٠١٠). القيادات الإدارية في المؤسسات الإعلامية "دراسة وصفية". *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*.

مروة حزام، و عبير بلعباد. (٢٠٢١). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

منى خليل . (٢٠١٣). *إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة*. حلوان، مصر: دار الكتب والوثائق القومية.

ناسو صالح سعيد علي. (٢٠١٥). *الشخصية القيادية*. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

نحال سهيلة، و رغبي عبدالكريم . (٢٠١٩). اساليب القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للاستاذ.

نواف كنعان . (٢٠٠٩). عمان، الاردن: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع.

نواف كنعان . (٢٠٠٩). *القيادة الإدارية*. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

هاني عبدالرحمن الطويل . (٢٠٠٦). *الإدارة التربوية والسلوك المنظمي*. دار الأوائل للنشر.

وسام سليمان معمر. (٢٠١٤). علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. *كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية*.

يحيى عبدالرزاق الصوصاع . (٢٠١٨). أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بإدارة الخدمات الصحية بمدينة بنغازي. *مجلة المنهل الاقتصادي*، الصفحات ١٠٥ - ١٢٢.

المراجع

- Adeyemi , T. O. (2010, 7 5). Principals' leadership styles and teachers' job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria. *Journal of Education Administration and Policy Studies*, pp. 83 -91.
- Shah, S. M., Ab. Hamid, K., Shaikh, U. A., & Qureshi, M. A. (2016, 10). The Relationship between Leadership Styles and Job Performance:

The Role of Work Engagement as a Mediator: Review Article.
International Journal of Social Studies, pp. 242 –253.

Alessa, S. (2021, 11 10). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in psychology*.

Alharbi, S. (2025, 7 7). The Impact of Leadership Styles on Employee Innovative Performance: The Mediating Role of Innovative Behaviour in Saudi Manufacturing SMEs. *Advances in Social Sciences Research Journal*.

Alharthi, A., Ghosh, A., & Shamsy, M. A. (2023, 6). The Impact of Leadership Qualities of Emerging Saudi Leaders in Supporting Saudi Vision 2030. *International Journal of Research and Studies Publishing*.

Benavides, C. (2012). *Innovation and Leadership in the Media Industry*.

Ilham, R. (2019, 10 22). The Impact of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Advanced Management Science*, pp. 50–53.

Luton, B. (2010). Transformational Leadership & Organizational commitment: A Study of UNC System Business School Department Chairs. *PhD Dissertation. Capella University, USA*.

Ning, C. Y. (2022, 1 20). Analysis of Leadership Style in Creation of Teamwork in the Malaysian Media Industry. *NeuroQuantology*.

Sakiru, O. K., & D'Silva, J. L. (2013, 17 2). Leadership Styles and Job Satisfaction among Employees in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Management*.

SETHOLE, T. G. (2020, 5 31). The impact of leadership styles on team performance in information communication technology projects. *(Doctoral dissertation, Cape Peninsula University of Technology)*.

الملاحق

عزيزي المستجيب،

أنا طالب ماجستير (إدارة) في جامعة ميداوون حاليًا، أقوم بإجراء دراسة بعنوان أثر أساليب وأنماط القيادة على أداء فرق العمل في شركات الإنتاج الإعلامي - دراسة ميدانية ، وتهدف هذه الدراسة الى تحليل أثر أساليب وأنماط القيادة على أداء فرق العمل في شركات الإنتاج الإعلامي ، وأود أن أطلب تعاونك للإجابة على هذا الاستبيان. ستظل أي معلومات يتم الحصول عليها سرية ولن تُستخدم إلا للأغراض الأكاديمية. إن تعاونك محل تقدير كبير.

القسم أ : الخصائص الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب

الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

المستوى الوظيفي للقائد :

☐ مدير فرع

☐ مدير مشاريع

☐ مشرف

☐ رئيس فرق

سنوات الخبرة: ٥ سنوات واطل ☐ ٦-١٠ سنوات ☐

١١-٢٠ سنة ☐ من ٢١ سنة وأكثر ☐

المستوى التعليمي : ثانوية فأقل ☐ جامعي ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

عدد سنوات العمل تحت قيادة القائد الحالي :.....

نوع الفريق الذي أنتمي إليه هو:

☐ فريق إبداعي (محتوى، سيناريو، تصميم)

☐ فريق فني (تصوير، مونتاج، صوت)

☐ فريق تنفيذي (إنتاج، لوجستيات، جدولة)

☐ فريق إداري (موارد بشرية، مالية، دعم)

القسم ب:

يرجى الإشارة إلى درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية، لذا يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعكس رأيك من خلال اختيار أحد البدائل الخمسة.

المحور الأول المتغير المستقل: العبارات التالية تقيس أنماط القيادة يرجى وضع علامة (✓) وفقاً لمستوى موافقتك.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: القيادة التحويلية						
١	يُلهم القائد فريقه برؤية واضحة وأهداف طموحة					
٢	يُشجّع القائد على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار مبتكرة.					
٣	يُظهر القائد اهتماماً بتنمية مهاراتي وقدراتي الشخصية والمهنية					
٤	يُعزّز القائد الثقة والاحترام المتبادل داخل الفريق					
البعد الثاني: القيادة التشاركية (الديمقراطية)						
٥	يُشارك القائد الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل					
٦	يُقدّر القائد آراء أعضاء الفريق ويأخذها بعين الاعتبار					
٧	يُشجّع القائد على الحوار المفتوح وتبادل الأفكار بحرية.					
٨	يُشعرني القائد بأنني جزء فعال من عملية الإنتاج.					
القيادة الأوتوقراطية						
٩	يُحدّد القائد بدقة المهام المطلوبة من كل عضو دون ترك مجال للغموض.					
١٠	يفرض القائد التزاماً صارماً بتنفيذ التعليمات والمهام وفق تعليماته					
١١	يتخذ القائد القرارات بسرعة دون الرجوع إلى الفريق، خاصة في المواقف الحرجة					
١٢	يحد القائد من الفوضى عبر فرض هيكل عمل صارم ومنضبط.					
١٣	يقدم القائد توجيهات واضحة ومباشرة دون تشجيع على المناقشة أو الاجتهاد الفردي.					

المحور الثاني المتغير التابع: العبارات التالية تقيس أداء فرق العمل من حيث الأداء الكمي

والنوعي والجوانب النفسية والسلوكية يرجى وضع علامة (✓) وفقاً لمستوى موافقتك

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير التابع: أداء فرق العمل						
١.	يُنجز فريقنا مهامه ضمن الوقت المحدد.					
٢.	تتميز مخرجات فريقنا بجودة عالية تلبي توقعات العملاء					
٣.	يُظهر فريقنا كفاءة عالية في استخدام الموارد المتاحة					
٤.	يُقلل فريقنا من الأخطاء خلال مراحل الإنتاج					

٥.	أشعر بالرضا عن طريقة إدارة القائد للفريق				
٦.	يُحقّق فريقنا الأهداف الموضوعة للمشاريع الإعلامية				
٧.	يُحقّرني أسلوب القائد على بذل جهد إضافي.				
٨.	أشعر بالانتماء إلى فريقتي وأفتخر بإنجازاته.				
٩.	ألتزم بتنفيذ مهامتي حتى في ظل الضغوط				
١٠.	أشعر بأن عملي مُقدّر ومُعترف به من قبل القائد.				

المحور الثالث العوامل الوسيطة: العبارات التالية تقيس العوامل التنظيمية ووعي القادة ، يرجى وضع علامة (✓) وفقاً لمستوى موافقتك.

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العوامل التنظيمية						
١.	تُوزّع الأدوار في فريقتي بشكل واضح ولا يوجد تداخل.					
٢.	يتوفر في فريقتي تواصل فعّال بين الأعضاء والقائد.					
٣.	تُقدّر إنجازات الفريق وتُكافأ بشكل عادل.					
٤.	تتوافق قرارات القائد مع ثقافة الشركة وقيمتها					
وعي القائد						
٥.	يبدو أن قائد فريقتي يُدرك أهمية اختيار أسلوب قيادة مناسب لطبيعة المهمة.					
٦.	يُظهر القائد مرونة في أسلوبه حسب طبيعة المشروع أو الفريق					
٧.	يواجه القائد صعوبة في تطبيق أسلوب قيادة فعّال بسبب ضغط الوقت					
٨.	يُعيق تنوّع تخصصات الفريق تطبيق نمط قيادي موحد					
٩.	يُقلّل نقص الموارد من قدرة القائد على قيادة الفريق بفعالية					

الامتنان:

نشكرك على تخصيص وقتك لملء الاستبيان، وإن مشاركتك تعني الكثير بالنسبة لنا ونحن نقدرها بشدة، إن المعلومات التي شاركناها مهمة لتحليلنا وستمكنا من إجراء تحسينات في أداء الشركة. مرة أخرى، نحن ممتنون جداً لمساهمتك.

مع خالص التقدير

Abstract

This study aimed to analyze the impact of leadership styles and approaches on the performance of work teams in media production companies in Riyadh. This analysis was conducted within the context of the sector's rapid development and high competitiveness, which necessitates effective leadership capable of guiding creative, technical, and operational teams toward achieving the highest levels of productivity and quality. To achieve this objective, the study adopted a descriptive-analytical approach, deemed the most suitable for studying organizational phenomena as they exist in reality and analyzing their relationships and effects. A questionnaire was used as the primary tool for collecting primary data from the study population, which consisted of all employees of media production companies in Riyadh.

The study sample was selected scientifically using the Cochran formula, resulting in a sample size of 384 individuals who met the study criteria. The questionnaire was designed based on scientific literature, previous studies, and expert opinions. It comprised three main sections: leadership styles (transformational, participative, and autocratic), work team performance, and mediating factors (organizational factors and leader awareness), in addition to demographic data of the participants. Validity and reliability tests were conducted using Pearson's correlation coefficient and Cronbach's alpha coefficient. A range of statistical methods were employed, including means, standard deviations, frequencies, and percentages, along with simple linear regression analysis and one-way ANOVA to test the research hypotheses.

The results showed a high level of leadership styles practiced in media production companies. Transformational leadership was found to be the most strongly associated with team performance, followed by participative and then autocratic leadership. Correlation and regression analysis revealed a statistically significant impact of leadership styles on team performance, explaining more than 80% of the variance in performance levels. This underscores the pivotal role of leadership in increasing productivity and improving work quality in the media field. The results also showed significant differences in transformational leadership style based on team type, while no significant differences were found in participative and autocratic leadership between team types. Regarding the leader's job level, the results indicated no significant differences across all leadership styles, reflecting a homogeneity of leadership practices within the companies. The study concluded with a set of recommendations, most notably: the need to strengthen leadership training programs that focus on transformational leadership, activate participatory leadership styles, and improve the organizational work environment through clear roles and equitable rewards, in addition to enhancing internal communication and developing specialized programs for managing work-related stress. The study also recommended developing unified leadership policies within companies, establishing future programs aimed at developing leaders' skills in adapting to the nature of creative, technical, and operational teams, and suggesting future research on the impact of digital transformation and artificial intelligence on leadership styles in the media production sector.

Keywords: Leadership, Teamwork, Transformational Leadership, Media Production Companies, Organizational Performance



Midocean University

College of Management

Master\ Business Administration

Title in English

**The Impact of Leadership Styles and Patterns on the "
Performance of Work Teams in Media Production Companies
– A Field Study in Riyadh"**

Prepared by:

Mohammed Omar Salem Bawazir

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayeze Jarad

Year:2025