

2023-2024

The impact of leadership styles  
on the performance of employees  
in the private sector:  
an applied study of a number of  
contracting companies in Riyadh

أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالقطاع الخاص: دراسة تطبيقية على عدد  
من شركات المقاولات بمدينة الرياض

قائد المجموعة: أمين حسن القيسي

الرقم الأكاديمي: ٢٢١٠٠٠٥٨٩

المشرف العلمي

د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٣



## فهرس المحتوى

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| ٣  | Abstract                                                 |
| ٦  | المستخلص                                                 |
| ٨  | المقدمة Introduction                                     |
| ٨  | مشكلة الدراسة Study Problem                              |
| ٩  | أهمية الدراسة Study Significance                         |
| ٩  | أهداف الدراسة Study Objectives                           |
| ١٠ | الاطار النظري Theoretical framework                      |
| ١٠ | مصطلحات الدراسة:                                         |
| ١١ | أداء العاملين:                                           |
| ١١ | عناصر أداء العاملين:                                     |
| ١٢ | أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين:                  |
| ١٢ | الدراسات السابقة Previous Studies                        |
| ١٤ | الفرضيات النظرية للدراسة Theoretical hypotheses of study |
| ١٥ | المنهجية وطرق البحث Methodology and research methods     |
| ١٥ | أدوات الدراسة Study Tools                                |
| ١٥ | مجالات الدراسة study Areas                               |
| ١٦ | متغيرات الدراسة                                          |
| ١٦ | صدق وثبات الأداة:                                        |
| ١٧ | الأساليب الإحصائية:                                      |
| ٢٥ | نتائج الدراسة                                            |
| ٢٧ | الملخص Summary                                           |
| ٢٨ | التوصيات والمقترحات                                      |
| ٢٩ | References قائمة المراجع                                 |



| قائمة الجداول |        |
|---------------|--------|
| ١٨            | جدول ١ |
| ١٩            | جدول ٢ |
| ١٩            | جدول ٣ |
| ٢٠            | جدول ٤ |
| ٢١            | جدول ٥ |
| ٢٢            | جدول ٦ |
| ٢٣            | جدول ٧ |
| ٢٤            | جدول ٨ |
| ٢٥            | جدول ٩ |



## Abstract

Abstract: The study aimed to identify the impact of leadership styles on the performance of workers, and therefore the study aimed to study the relationship between the three leadership styles (Autocratic leadership, Democratic leadership, and careless leadership) on the performance of workers at real state companies during the year ٢٠٢٣. To achieve the objectives of the study, the researcher used The analytical descriptive approach, and the questionnaire for data collection, consist of two parts: the first section is general data, and the second section consists of three axes depending on the variables of the study. The study was applied to a sample of (٣٠) company employees. It was extracted and analyzed on the SPSS statistical package program. One of the most important results of the study is that the three leadership styles affect the performance of employees to close degrees. It was also found that the reality of the managers' use of the leadership styles is done to a high degree and to a close degree for each style, as it was found that the style of Democratic leadership is the most used and influential style on the performance of employees with a correlation coefficient of (٠,٧٠١) The fact that managers use the transactional leadership style is less used and comes in the third rank in terms of impact on the performance of employees with a correlation coefficient of (٠,٦٥) The effect of the servant leadership style is in the second rank in terms of the impact on the performance of employees with a correlation coefficient of (٠,٧٠). The study recommended the need for the company to choose its leadership with sufficient competence and experience by relying on several leadership styles and how to employ each style in the company. The study also recommended the need for managers to use the leadership style that suits their subordinates. departments in order to increase their leadership skills.

**Keywords:** leadership styles, employee performance, organizations, Real Estate company.



## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين في القطاع الخاص، وبالتالي فإن الدراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة (القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديموقراطية، القيادة المتسببة)، على أداء العاملين في القطاع الخاص وبالأخص شركات المقاولات خلال عام ٢٠٢٣، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات، وتكون من قسمين: القسم الأول البيانات العامة، والقسم الثاني عبارة عن ثلاثة محاور تبعاً لمتغيرات الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي المستشفى بلغت (٣٠) موظف. تم تفريغها وتحليلها على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، ومن أهم نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية الثلاثة تؤثر على أداء العاملين بدرجات متقاربة، كما تبين أن واقع استخدام المديرين للأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) يتم بدرجة عالية وبدرجة متقاربة لكل نمط، حيث تبين أن نمط القيادة الأوتوقراطية هو أكثر الأنماط استخداماً وتأثيراً على أداء العاملين بمعامل ارتباط (٠,٧٠١)، أن واقع استخدام المديرين القيادة الأوتوقراطية أقل استخداماً ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل ارتباط (٠,٦٥٠)، أن تأثير نمط القيادة المتسببة هو في المرتبة الثانية من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل ارتباط (٠,٧٠٠)، أوصت الدراسة بضرورة قيام الشركة باختيار قيادتها ذات كفاءة خيرات كافية باعتمادها على العديد من الأنماط القيادية وكيفية توظيف كل نمط ملائم في الشركة، كما أوصت الدراسة بضرورة أن يستخدم المديرين النمط القيادي الذي يتناسب مع مرؤوسهم، كذلك أوصت بضرورة أن توفر إدارة الشركات برامج تدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام من أجل زيادة مهاراتهم القيادية

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، أداء العاملين، منظمات، شركات المقاولات



## الفصل الأول



## المقدمة Introduction

إن تحقيق أهداف الشركات ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد الأمور والمشكلات داخل المنظومة ، ومرتبطة أيضًا بالنمط القيادي الذي يتخذه المدير للتحكم في إدارة الشركة والعاملين بها، فيكون هو المحور الأساسي لهذه العملية والمؤثر الكبير على قطاع العاملين بالشركة. أبو عيدة (٢٠١٠). إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وتنبع أهمية القيادة من أهمية الدور الذي تؤديه، وما له من تأثير في جوانب العملية الإدارية، مثلما يتوقف نجاحها على قدرات القائد وخصائصه وإمكاناته في توجيه ورعاية العاملين لذا فإن دور الأنماط القيادية لدى المديرين وأثره على أداء العاملين بالقطاع الخاص كان محور اهتمامنا وسبب اختيارنا لموضوع البحث .

## مشكلة الدراسة Study Problem

تمثل القيادة الإدارية عمود التمرکز الأساسي داخل المؤسسات والشركات والذي يعتمد عليه تقدم الشركة .حيث أن القيادة تتعامل مع أفراد من مختلف الثقافات ومتعددة الاتجاهات فلذلك يتطلب منها دائماً المهارة والقدرة على اختيار النمط الأمثل للابتعاد عن الوقوع في المشكلات . ومن هذا المنطلق ، احتلت القيادة مكاناً رئيساً في دراسة الإدارة، فالمديرون الأقوياء عادة ما يكونون قادة أقوياء، كما أن النجاح في تحقيق الأهداف يعتمد غالباً على المهارات والكفاءات التي يتصف بها القائد ويمتلكها، وإلى جانب ذلك، عليه أن يكون فاهماً وواعياً بالسلوك الإنساني، وما يؤثر فيه من عوامل مثل الدافعية، والحوافز، والاتصال، ووضع الأهداف، وصنع القرارات، واستثمار الوقت. (برهان، ٢٠١٧). اتضحت لنا مشكلة الدراسة من خلال ما أشارت إليه الدراسات السابقة والمؤتمرات العلمية كدراسة كل من: زهران (٢٠٢١)، دراسة حسن (٢٠١٠)، دراسة شعيب (٢٠١٤)، غيرهم من وجود بعض القصور في الجانب القيادي والذي يُعد مشكلة حقيقية تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للموظفين داخل جامعة جازان في المملكة العربية السعودية كمثال، واختيار النمط القيادي أيضاً يمثل مشكلة بسبب اختلاف الظروف الملائمة لكل منظمة. واتضح ان الاختيار الخاطئ يؤدي إلى الشعور بالملل وعدم الرغبة في العمل جراء النمط القيادي المتبع من قبل الادارة، لذا جاءت الحاجة إلى مثل هذه الدراسة بغرض الكشف عن الأنماط القيادية السليمة المتبعة من قبل الإدارة في الشركات وانعكاساتها على أداء الموظفين.



وتلخصت مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ١- ما أثر الأنماط القيادية المختلفة على أداء العاملين بالقطاع الخاص؟
- ٢- ما هي أنماط السلوك القيادي لدى مديري القطاع الخاص بشركات المقاولات بمدينة الرياض؟
- ٣- ما مستوى الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في الشركات تحت الأنماط القيادية المختلفة؟
- ٤- هل توجد فروقات في متوسطات إجابات عينة الدراسة على قياس العلاقة ما بين النمط الإداري والأداء الوظيفي التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية للعينة (الجنس – العمر - الخبرة) ؟

### أهمية الدراسة Study Significance

تبرز أهمية الدراسة في مساعدتها للقائمين على العمل الإداري والقيادي في شركات القطاع الخاص في معرفة الأنماط القيادية المتبعة فيها، وكذلك مدى تأثير تلك الأنماط على أداء العاملين. وقد تبين الدراسة بعض مشكلات العمل في القطاع الخاص والتي تقلل من نسبة الأداء للعاملين فيها مما يساعد في علاجها وطرق حلها لاحقاً وبالتالي رفع نسبة الأداء الوظيفي فيها. كما أن هذه الدراسة قد تفيد القادة والإداريين في الشركات من خلال تقديم بعض النتائج والتوصيات المتعلقة بموضوع البحث وتعزز العوامل المساعدة في رفع نسبة الأداء الوظيفي وتقليل المسببات السلبية التي تقلل من نسبة الأداء الوظيفي.

### أهداف الدراسة Study Objectives

هدفت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- (١) التعرف على أثر الأنماط القيادية المختلفة على أداء العاملين بالقطاع الخاص.
- (٢) توضيح بعض أنماط السلوك القيادي لدى مديري القطاع الخاص وخاصة شركات المقاولات.
- (٣) تقييم مستوى الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في الشركات تحت الأنماط القيادية المختلفة.
- (٤) قياس العلاقة ما بين النمط الإداري والأداء الوظيفي التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية للعينة (الجنس – العمر - الخبرة) .



## الاطار النظري Theoretical framework

### مصطلحات الدراسة:

**الأنماط القيادية:** النمط القيادي هو عبارة عن أسلوب أو منهجية يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه وتنفيذ الخطط الموضوعية، وتحفيز العاملين، وبالتالي فإن النمط القيادي هو عبارة عن الإجراءات سواء الصريحة أو الضمنية التي يقوم بها القائد، ويختلف أسلوب التعامل من قائد إلى قائد آخر حيث يتعامل القادة مع موظفيهم بطرق مختلفة، إلى أن القيادة الإيجابية يستخدمون أساليب مثل التعليم والتدريب ومنح المرؤوسين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات كما يكثر هذا النوع من القادة تفويض مرؤوسيه ببعض الصلاحيات، بينما القادة السلبيون عادة يعتمدون على أسلوب العقوبات، ويعتقدون أنها الطريقة الوحيدة لإنجاز الأمور. الشهراني (٢٠٢٣)

١- النمط القيادي: هي عبارة عن المهارات المتوفرة لدى القائد لإحداث التأثير الإيجابي في مرؤوسيه وتحفيزهم وزيادة إقبالهم على العمل بالجدية والكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة. النمر وآخرون (٢٠١١).

٢- نمط القيادة التحويلية: هي عبارة عن "نمط قيادي يتميز عن غيرهم من الأنماط القيادية بأنه لديه رؤية مستقبلية وأهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، ويدرك أهمية دور مرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف، من خلال تحفيزهم على المشاركة والإقدام على العمل بكل حماس، وتكون له علاقات جيدة مع مرؤوسيه، ويركز على استخدام أسلوب العمل الجماعي كبديل للعمل الفردي (الهواري، ١٩٩٩)

٣- نمط القيادة التبادلية: هي سلوك قيادي يركز فيه المدير على وضع أسس للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه تقوم على أساس فكرة الثواب والعقاب، أي إعطاء المكافآت بكافة أشكالها سواء المادية أو المعنوية للموظف الذي يقوم بأداء عمله بالمستوى المطلوب منه، وعلى العكس من ذلك في حالة الموظف المتقاعس أو المهمل في عمله يتم مجازاته، وتقاعس الموظف هنا يقصد به أشكال عديدة من بينها الإنتاجية المنخفضة، أو عدم الالتزام بالتواجد في مكان العمل،،، وغيرها (١١٧: ٢٠٠٧، Hernon)

٤- نمط القيادة الخادمة: ويقصد بها أن القادة يقومون بتقديم خدماتهم المجانية، لكسب ثقة الأتباع والمجتمعات، لذلك فإن القيادة الخادمة تختلف عن الأنماط الأخرى من القيادة لأنها تركز على الأمانة الشخصية والعلاقات طويلة الأمد مع الأتباع (Greenleaf، ٢٠١٥).

ويعرف الباحث الأنماط القيادية إجرائياً بأنها الأسلوب أو الطريقة التي يتبعها المدير لتسيير الأعمال باختلاف الطرق الممكنة وتنعكس على ممارساته وسلوكياته مع المرؤوسين وهو يمثل استراتيجية شبيهة دائمة لسلوكه معهم.

## أداء العاملين:

يعرف أداء العاملين بأنه "درجة إتمام المهام الوظيفية المتعلقة بوظيفة الفرد، والأسلوب الذي من خلالها يحقق الفرد مهام وظيفته"، والاهتمام الموجه في أي منظمة لأداء العاملين يرجع إلى أن هذا الأداء هو عبارة عن المنتج النهائي لجميع الأنشطة الذي تقدمه المنظمة لعملائها سواء كان هذا المنتج هو منتجات أو خدمات، كما يعد أداء العاملين من أهم العوامل والأسباب التي تؤدي إلى حالة الاستقرار والبقاء في المنظمة، فحينما يكون أداء العاملين يتميز بالأداء الجيد والمستوى المرتفع، كما أن اهتمام القيادة في أي منظمة بمستوى الأداء عادة يستحوذ على الاهتمام الأكبر مقارنة باهتمامات أخرى عديدة، وبالتالي فإن أي أداء على مستوى أي قسم داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات واتجاهات المرؤوسين فحسب بل هو أيضاً انعكاس لقدرات ودوافع القيادة الإدارية أيضاً (حسن، ٢٠١٠، ص ٢٢٠)

## عناصر أداء العاملين:

يقصد بعناصر أداء العاملين ما يلي: (عبد الوهاب، ٢٠٠٤، ص ٢٥٦)

١. المهام الوظيفية لكل فرد ومدى فهمه وإدراكه لهذه المهام وكيفية أداء هذه المهام بناء على الأساليب والطرق التي سبق تحديدها من قبل إدارة المنظمة.
٢. مدى التزام الفرد بتحقيق المطلوب منه فيما يتعلق الكمية والنوع والزمن ومدى قيامه بإنجاز مهام وظيفته في الزمن السابق تحديده، ولا يتوقف الأمر على الزمن فقط، لكن لا بد من أن يتوافق ذلك مع جودة المنتج النهائي الناتج عن أداء هذا الفرد.
٣. سلوك الفرد أثناء أداء مهام وظيفته ومنها على سبيل المثال مدى استخدامه الرشيد للأدوات أو المعدات التي يستعين بها على أداء مهام وظيفته، أيضاً إلى أي مدى نسبة الهدر في المواد أو الخامات في حدود النسب المتعارف عليها والمقبولة، أم أن هذه النسبة تتخطى النسب المتعارف عليها وتزيد مما يتسبب في خسائر على المدى البعيد للمنظمة.
٤. السلوكيات الشخصية للفرد حين تعامله سواء مع زملائه في العمل، أو مع رؤسائه، أو مع العملاء إذا كانت طبيعة عمله تتطلب التعامل مباشرة مع عملاء المنظمة، أيضاً إلى أي مدى يحرص الفرد على المشاركة في فرق عمل جماعي ومدى التزامه بتوجيهات وتعليمات رؤسائه.

٥. درجة التزام الفرد وانتمائه إلى المنظمة التي يعمل بها، ومدى توفر الرغبة لديه لأداء مهام وظيفته بالدافعية والحرص على انجاز مهام وظيفته بالدقة والكفاءة المطلوبة.

٦. مدى حرص الفرد على الاهتمام بتطوير قدراته ومهاراته سواء كان ذلك بالحرص على متابعة كل جديد فيما يخص طبيعة عمله ، أو في الحرص على تزويد نفسه بالمعرفة والتدريب الكافي بما يساهم في تحسين أداء.

#### أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين:

الأداء هو عبارة السلوكيات التي يمكن أن تحدث فرقاً في تحقيق أهداف المنظمة، وعادة يكون لهذه السلوكيات آثار إيجابية أو سلبية على تحقيق أهداف المنظمة، وتتفاوت هذه السلوكيات من سلوكيات إيجابية بدرجة كبيرة، أو بدرجة أقل، وعلى هذا الأساس يكون تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة، ونفس الأمر للسلوكيات السلبية وإلى أي مدى تكون عائقاً في تحقيق أهداف المنظمة. وهنا تتضح أهمية ودور القيادة وتأثيرها على أداء العاملين والذي لا بد أن تكون للقائد القدرة على تحديد هذه السلوكيات وإلى أي مدى تعد سلوكيات إيجابية أو سلوكيات سلبية، وذلك على النحو التالي: (Stephan, and Harrison, ٢٠١٢)

١. إتقان مهمة خاصة بالوظيفة: بمعنى قياس القائد إلى أي مدى يمكن لشخص ما أداء المهام التي تشكل المتطلبات الفنية الأساسية للوظيفة والتي تميز وظيفة عن أخرى.
٢. اتقان المهام غير المتعلقة بالوظيفة: أي مدى جودة أداء شخص ما للمهام التي لا تقتصر على الوظيفة، ولكنها مطلوبة في معظم أو كل الوظائف في المنظمة.
٣. الاتصالات الكتابية والشفوية: أي ما مدى قدرة شخص ما على الكتابة أو التحدث إلى جمهور من أي حجم.
٤. إظهار الجهد: مقدار التزام شخص ما بمهام وكيفية ومدى إصراره وشدة عمل شخص ما في مهام الوظيفة.
٥. الحفاظ على الانضباط الشخصي: إلى أي مدى يتجنب الشخص السلوك السلبي مثل خرق القواعد، أو كثرة التغيب عن العمل.
٦. تسهيل عمل الفريق وزملاء: إلى أي مدى يدعم شخص ما زملائه ويساعدهم ويطورهم.

#### الدراسات السابقة Previous Studies

تناولت العديد من الدراسات موضوع القيادة ومن زوايا متعددة، وذلك لما تمثله القيادة من أهمية استثنائية في حياة الناس بوصفها ضرورة اجتماعية حيائية، لذا ستتناول الباحثة بعض الدراسات ذات العلاقة بالشكل التالي:



١- تناولت دراسة (حسن وآخرون، ٢٠٢١) أثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم، حيث أن تفعيل دور الأنماط القيادية أصبح من الضروريات لما له من تأثير إيجابي يؤدي إلى الارتقاء بقدرات العاملين ومستويات الأداء وخلق بيئة تنظيمية ثرية ومبدعة ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستمارة إستقصاء وزعت على عينة عشوائية من العاملين في الفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة الكبرى، حيث طبقت الدراسة على عشرة فنادق بنسبة ٣٠,٣٪ من إجمالي مجتمع الدراسة (٣٣ فندق لما ورد بدليل الفنادق المصرية) بلغ عدد الاستمارات الموزعة على العاملين ٥٠٠ إستمارة كان من بينها ٤٠٦ إستمارة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة ٨١,٢٪. وقد أوضحت النتائج أن هناك تباين في آراء العاملين ما نحو مدى توفر الأنماط القيادية بالفنادق عينة الدراسة، وبالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة (الحرية - الديمقراطية - الموقف - التحويلي - الإبداعي - الجوال) ومستوى الأداء الوظيفي. وأيضاً وجود علاقة غير دالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.

٢- كما وهدفت دراسة (Keaton, et al, ٢٠١٩) إلى قياس أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين، ومعرفة أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين أداء العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت أسلوب المقابلة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: أن أثر نمط القيادة التحويلية في تحسين أداء العاملين يتحقق من خلال قدرة نمط القيادة التحويلية على التعبير عن رؤية مشتركة وتشجيع العاملين على العمل وفق هذه الرؤية، وأنه بالإمكان بأن يكون هناك عدد كاف من أطباء الأطفال على استعداد لتحمل عبء القيادة. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات ومن أهمها: يجب أن يكون أطباء الأطفال والمتخصصون في طب الأطفال قادرين على الاستفادة من نقاط قوتهم الشخصية للمشاركة بفعالية في سلوكيات القيادة التحويلية والمعاملات حسب ما يقتضيه الموقف وأيضاً يجب على قادة الأطباء الانخراط في مجموعات محددة من السلوكيات مثل: التأثير المثالي، والدافع الملهم، والاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري أي أن يكونوا قدوة يحتذى بها لفرقهم. وأن يتمتعوا بمكانة فريدة لتحفيز زملائهم ومرؤوسهم.

٣- هدفت دراسة (Sahar, A. Madi, et.al. ٢٠١٨) إلى: تشكيل نمط القيادة السائد وعلاقته بمدى مشاركة الموظفين الإداريين في صنع القرار في الجامعات الفلسطينية، وهي دراسة مقارنة بين جامعة الأزهر وجامعة الأقصى. حيث استخدم الباحثون طريقة العينة الطبقية في الدراسة.



وأجريت الدراسة على عينة من (١٧٦) معدل استجابة (٨٥,٧٩٪). ووجدت الدراسة أن هناك درجة متوسطة من الرضا عن نمط القيادة السائد في الجامعات الفلسطينية، من وجهة نظر الموظفين الإداريين. النسبة المئوية وصلت (٦٥,٧١٪). هناك مستوى متوسط لمشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرار من وجهة نظر الموظفين الإداريين، وعدم وجود اختلافات في تصور الموظفين الإداريين في نمط القيادة المهيمن ومدى مشاركة صنع القرار الإداري للموظفين اعتمادًا على متغير العمر.

٤- هدفت دراسة جيلاني (٢٠١٧) إلى التعرف على سمات الشخصية لدى مديري الوحدات الإدارية في جامعة الباحة، وعلاقتها بالأنماط الإدارية السائدة من وجهة نظر الموظفين، وتكوّنت عينة الدراسة من ٧٦ موظفًا من جميع الوحدات الإدارية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٣٥/١٤٣٦ هـ، من أدوات الدراسة مقياس سمات الشخصية لرايموند، مقياس أنماط القيادة بحسب نظرية هيرسي وبلنشارد والمتمثلة في النمط الإخباري والنمط الإقناعي، والنمط المشارك والنمط المفوض. وقد بينت النتائج أن مستوى السمات الشخصية لدى مديري الإدارات في جامعة الباحة من وجهة نظر الموظفين جميعًا جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين بعض سمات الشخصية ودرجة ممارسة مديري الوحدات الإدارية في جامعة الباحة للأنماط القيادية.

٥- هدفت دراسة Hamid, et.al, (٢٠١٦) إلى الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في أداء الموظف في جامعة رشت الطبية. وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واشتملت عينة الدراسة جميع العاملين في جامعة العلوم الطبية في مدينة رشت وكان حجم العينة ٣٣٧ موظف تم تجميعهم بطريقة المعاينة غير الاحتمالية المتاحة. وأدوات الدراسة كانت الاستبانة لمعرفة دور القيادة الأخلاقية على أداء الوظيفي، تم استخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط لتحديد تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظف، كما استخدم برنامج SPSS في تحليل الاستبيانات أظهرت نتائج البحث أن دور القيادة الأخلاقية في أداء الموظفين تأثير غير مباشر.

### الفرضيات النظرية للدراسة Theoretical hypotheses of study

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في شركات المقاولات حول أنماط القيادة الإدارية تعزى إلى متغيرات الدراسة التصنيفية .



## المنهجية وطرق البحث Methodology and research methods

تماشيًا مع طبيعة الموضوع الحالي وخصائصه وأهدافه فقد إتبعنا المنهج الوصفي التحليلي:

المنهج الوصفي التحليلي: لوصف وتحليل المتغير المستقل "الأنماط القيادية" والموجهه للمتغير التابع " أداء العاملين" نحو أداء جيد وفعال للشركات القطاع الخاص وتصنيفه واخضاعه للدراسة الدقيقة من قبل الباحث ومجموعة من المختصين.

## أدوات الدراسة Study Tools

تم إختيار الاستبانة كأداة للدراسة بهدف جمع البيانات، حيث تمثلت عينة الدراسة مجموعة العاملين في ٦ شركات مقاولات عددهم ٨٠ عامل مع مراعاة اختلاف الرتب الوظيفية و الأعمار، وذلك لجمع البيانات المطلوب تحليلها مع استخدام أسلوب المقابلات الشخصية الذي يبين لنا مدى صدق البيانات المعطاه داخل الاستبانة.

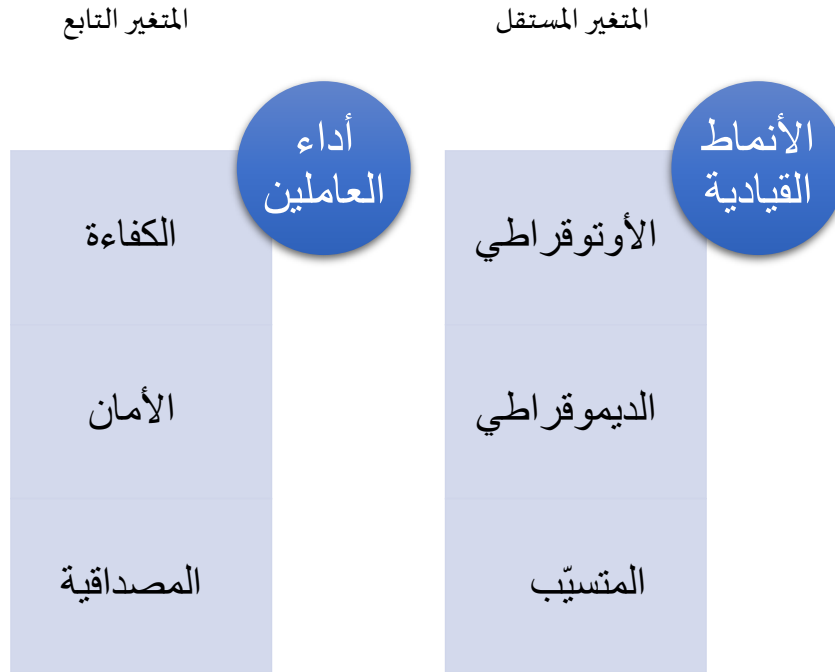
## مجالات الدراسة study Areas

- الحدود الموضوعية: أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالقطاع الخاص.
- الحدود الدشيرية: مجموعة العاملين في ٦ شركات مقاولات عددهم ٨٠ عامل منهم ٦٠ من الذكور و ٢٠ من الإناث
- الحدود الزمانية: تتركز المدة الزمنية لإتمام الدراسة خلال عام ٢٠٢٣ م .
- الحدود المكانية: مدينة الرياض -المملكة العربية السعودية.



## متغيرات الدراسة

يمكن تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة لهذه الدراسة من خلال النموذج الآتي :



شكل ١

## صدق وثبات الأداة :

قام الباحث بالاعتماد على استبانة تم تطويرها من خلال الرجوع إلى الدراسات ذات الصلة، ومن ثم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين العاملين في جامعة الملك سعود لإبداء آرائهم حيالها وفقاً للنقاط التالية:

- مدى وضوح عبارات الاستبيان بما يمكن فهمها من المستجوب بسهولة.
  - توفر الصياغة الصحيحة للعبارة لتكون متناسبة مع المحور الخاص بها. وبما يساعد على قياس المحور كاملاً
  - مدى تناسب تسمية المحور وتدرج العبارات الخاصة به بما يمكن من قياسه بشكل صحيح.
- بعد ذلك قام الباحث بمراجعة الملاحظات التي وردت في تحكيم الاستبيان وقام بتعديل البيانات بناء على وجهة نظر المحكمين وما تم الإشارة إليه من قبلهم.

كما قام الباحث بالتحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام اختبار كرونباخ ألفا للتحقق من معامل الاتساق الداخلي واستخدام الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Re-Test)، حيث تم توزيع أداة الدراسة على (٣٠) فرداً من خارج عينة الدراسة، وتوزيع الاستبانة على نفس العينة بعد مرور ٢٠ يوماً، وقد بلغت قيمة معامل الثبات (٠,٨٩)، لجميع الفئات مما يشير إلى ارتفاع نسبة الثبات الداخلي بين فقرات الاستبانة ككل.

#### جدول رقم (١)

##### معامل الثبات لمحاور الدراسة

| معامل الثبات | محور أداة الدراسة  |
|--------------|--------------------|
| ٠,٧٨         | النمط الأوتوقراطي  |
| ٠,٨٠         | النمط الديمقراطي   |
| ٠,٨٩         | النمط المتسيب      |
| ٠,٩٠         | الأداء الوظيفي     |
| ٠,٩٣         | الاستبانة بشكل عام |

#### الأساليب الإحصائية:

الأساليب الإحصائية المستخدمة تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لمعالجة البيانات إحصائياً، إذ اتبع الباحث الأساليب الإحصائية الآتية للإجابة عن الأسئلة:-

- للإجابة على السؤالين الأول والثاني: تم استخدام الترتيب والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة على السؤال الثالث: تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لبيان قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
- للإجابة على السؤال الرابع: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق الإحصائية بين متوسطات فئات المتغيرات لأكثر من فئتين (كمتغير العمر، الخبرة) وإذا ظهرت ذات دلالة إحصائية سيتم اختبار أسلوب شفافية.

جدول رقم (٢)

التكرارات والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على المتغيرات الديموغرافية

| الفئة           | المتغير          | التكرار | النسبة المئوية % |
|-----------------|------------------|---------|------------------|
| الجنس           | ذكر              | ٢٠      | ٦٦               |
|                 | انثى             | ١٠      | ٣٤               |
| الدرجة الوظيفية | عامل             | ٨       | ٢٧               |
|                 | موظف             | ٢٢      | ٧٣               |
| سنوات الخبرة    | أقل من ٥ سنوات   | ٧       | ٢٣               |
|                 | ٥-١٠ سنوات       | ١٢      | ٤٠               |
|                 | أكثر من ١٠ سنوات | ١١      | ٣٧               |
| مستوى التعليم   | ثانوي            | ٨       | ٢٧               |
|                 | جامعي            | ٢٢      | ٧٣               |

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفرع الخاص بالنمط الأوتوقراطي

حسب أهميته النسبية.

| الرقم | الفقرة                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|-----------------------------------------|-----------------|-------------------|
| ١     | لا يسمح لمرفؤسيه بإبداء آرائهم وأفكارهم | ٣,٥٨            | ١,٢٧              |
| ٢     | لا يسمح للتواصل مباشرة مع الإدارة       | ٣,٠٥            | ١,١٨              |

|      |      |                                                                               |
|------|------|-------------------------------------------------------------------------------|
| ١,١٦ | ٢,٩٦ | ٣ يعمل غالبًا على دراسة القرارات ثم إصدارها بشكل فردي ولا يهتم بأراء الموظفين |
| ٠,٨٩ | ٢,٧٠ | ٤ يحتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات                                                 |
| ١,١١ | ٢,٦١ | ٥ لا يسمح لمؤوسيه بإبداء أراءهم                                               |
| ١,٤١ | ٢,٩٨ | المجموع                                                                       |

يتضح من النتائج في الجدول أعلاه وجود للنمط الأوتوقراطي في شركات المقاولات، والذي يعبر عنه بمتوسط

حسابي (٢,٩٨) وبانحراف معياري قدره (١,١٤) مما يظهر تجانس اجابات العينة .

#### جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفرع الخاص بالنمط الديموقراطي

حسب أهميته النسبية.

| الرقم | الفقرة                                                                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| ١     | يخطط للسياسات العامة العريضة، ويتخذ وحده القرارات المهمة، ولكنه يعطي صلاحية اتخاذ القرارات لمؤوسيه فيما دون ذلك. | ٣,١٨            | ٠,٩١              |
| ٢     | تتصاعد ثقة القائد في كفاءة مؤوسيه ومقدرتهم، ولكن إلى حدود معينة، أي أن الثقة ليست مطلقة وكاملة تمامًا.           | ٢,٨٤            | ١,٠٩              |
| ٣     | يسمح بالاتصالات في اتجاهين                                                                                       | ٢,٦٦            | ١,١٨              |
| ٤     | يستخدم الأساليب الإيجابية لتحفيز مؤوسيه                                                                          | ٢,٧٤            | ١,٢٧              |

|      |      |                                                                   |   |
|------|------|-------------------------------------------------------------------|---|
| ١,١٤ | ٣,٠٤ | يستفيد دائمًا من آراء الآخرين ومساعدتهم في توجهاتهم بشكل<br>بنّاء | ٥ |
| ١,٠٤ | ٣,٠٠ | يقدر المسؤول عمل الموظفين ويستمع إلى رأيهم                        | ٦ |
| ١,١٤ | ٢,٩٩ | المجموع                                                           |   |

يتضح من النتائج في الجدول أعلاه وجود أثر للنمط الديمقراطي ولكن عدم سيادته كنمط قيادي شركات المقاولات بمتوسط حسابي (٢,٩٩) وبانحراف معياري قدره (١,١٤) مما يظهر تجانس اجابات العينة .

#### جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفرع الخاص بالنمط المتسبب حسب أهميته النسبية.

| الرقم | الفقرة                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| ١     | يجري المسؤول التغيير لإرضاء الآخرين                                            | ٣,٦             | ٠,٤٤              |
| ٢     | يترك المسؤول حرية اتخاذ القرارات الإدارية للآخرين                              | ٤,٣             | ٠,٥١              |
| ٣     | يستثني المسؤول المراجعين من جدولته الزمني                                      | ٢,٦٦            | ١,١٨              |
| ٤     | يواجه المسؤول مشكلة في تنظيم الوقت في خطته اليومية                             | ٢,٧٤            | ١,٢٧              |
| ٥     | يعقد المسؤول اجتماعات مع أعضاء الهيئة التدريسية بشكل<br>غير منتظم              | ٣,٠٤            | ١,١٤              |
| ٦     | يخصص المسؤول وقتًا غير كاف لحل المشكلات                                        | ٢,١             | ١,٠٤              |
| ٧     | يحجم المسؤول عن تقديم وجهة نظره في الموضوعات<br>المطروحة إلا عند الحاجة الملحة | ١,٠٨            | ١,١٤              |
| ٨     | تتسم اجتماعات المسؤولين بالارتجال والعفوية                                     | ٢,٦             | ١,٠٩              |
|       | المجموع                                                                        | ٣,١٩            | ٠,٥٢              |

يتضح من النتائج في الجدول أن جميع النتائج محايدة للنمط المتسبب حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٣,١٩) وبانحراف معياري مقداره (٠,٥٢) مما يظهر تجانس اجابات العينة .

#### جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفرع الخاص بشعور العاملين تجاه المنظمة حسب أهميته النسبية.

| الرقم   | الفقرة                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| الكفاءة |                                                                    |                 |                   |
| ١       | تتوفر لدى الإدارة الخبرات الأكاديمية الجيدة                        | ٣,٠٨            | ٠,٩١              |
| ٢       | تمتلك الإدارة خبرة إدارية متميزة                                   | ٤,٠٠            | ٠,٥               |
| ٣       | يعمل الموظفون في الشركة على تطوير معرفتهم العملية في مجال اختصاصهم | ٢,٦٦            | ١,١٨              |
| ٤       | يعمل الموظفون على رفع كفاءة الإنتاج                                | ٣,٠٤            | ٠,٨٩              |
| المجموع |                                                                    | ٢,٩٩            | ١,١٤              |
| الأمان  |                                                                    |                 |                   |
| ٥       | يشعر العاملون بالأمان الوظيفي في الشركة                            | ٤,٠             | ٠,٤٢              |
| ٦       | يطمح الموظفون في الاستمرار في وظيفته لدى الشركة                    | ٤,٣             | ٠,٣٨              |
| ٧       | يحصل الموظف على كامل حقوقه في الشركة                               | ٣,٨             | ٠,٤٦              |
| ٨       | تحقق الإدارة في الشركة درجة عالية من الأمان للعاملين               | ٤,٣             | ٠,٣٩              |
| ٩       | تتميز الشركة بندرة المشكلات فيها                                   | ٣,٥             | ٠,٤٢              |

| المصادقية |                                                    |      |
|-----------|----------------------------------------------------|------|
| ١٠        | توفر الشركة برامج تدريبية متميزة                   | ٢,٦٦ |
| ١١        | تحقق الإدارة ما وعدت به في إعلاناتها               | ٣,٨  |
| ١٢        | توفر إدارة الشركة الراحة النفسية للعاملين          | ٢,٦٧ |
| ١٣        | يلتزم المسؤولون بالشركة بتحقيق رسالة ورؤية المنظمة | ٢,٦٦ |
| المجموع   |                                                    | ٤,٠٥ |
| ٠,٢٧      |                                                    |      |

تشير نتائج الجدول السابق إلى الآتي:- الدرجة الكلية لجميع أبعاد أداء العاملين في شركات المقاولات بناء على آراء عينة الدراسة عالية (قوية) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (٤,٠٥) وبانحراف معياري مقداره (٠,٢٧) مما يشير إلى تجانس الإجابات .

#### جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفرع الخاص بأداء العاملين حسب أهميته النسبية.

| الرقم   | الفقرة                                                       | معامل الارتباط |
|---------|--------------------------------------------------------------|----------------|
| ١       | لا أتغيب عن العمل كثيرًا                                     | ٠,٩٤٣          |
| ٢       | ألتزم بالحضور إلى عملي في الموعد المحدد                      | ٠,٨٢٤          |
| ٣       | أشرك العملاء في تفاصيل المشروع المقترح لتجنب الأخطاء الواردة | ٠,٨٤٧          |
| ٤       | هناك طريقة عادلة في التعامل مع الموظفين من قبل الإدارة       | ٠,٨٤٩          |
| ٥       | أنجز ما يسند إلى من أعمال                                    | ٠,٧١٧          |
| ٦       | مراعاة الجوانب الإنسانية عند تقديم الخدمات للعملاء           | ٠,٨٤٣          |
| ٧       | العمل ضمن فريق عمل يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء          | ٠,٨٦٦          |
| المجموع |                                                              | ٠,٨٩٨          |

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة هي قيم عالية، وموجبة وتزيد قيمتها عن (٠,٢٧٠) وهو الحد الأدنى لقبول العبارة، حيث يتراوح معامل ارتباط "بيرسون" بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح دل ذلك على عالقة قوية وإيجابية، والعكس كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الصفر دل ذلك على عالقة ارتباط ضعيفة مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من صدق فقرات الاستبيان.

#### الجدول رقم (٨)

نتائج اختبار T-Test على فقرات الاستبانة لاختبار العلاقة بين الأنماط القيادية وأداء العاملين.

| المتغير          | درجة الحرية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الارتباط | Sig. | النتيجة |
|------------------|-------------|-----------------|-------------------|----------------|------|---------|
| الأنماط القيادية | ٦٧          | ٣,١٨            | ٠,٥٣              | ٠,٧٢           | ٠,٠١ | قبول    |
| أداء العاملين    |             | ٤,٠٤            | ٠,٢٧              |                |      |         |

تشير نتائج الجدول السابق إلى:

- وجود عالقة ارتباط إيجابية قوية ما بين الأنماط القيادية المتبعة لدى الإدارات المختلفة في شركات المقاولات ( $\alpha \geq 0,05$ ) حيث كانت قيمة (T) على آراء عينة الدراسة عند الدرجة المعنوية المحسوبة أعلى من قيمتها الجدولية عند درجة معنوية (٠,٠١) وبذلك نقبل الفرضية التي تقول بوجود عالقة ما بين الأنماط القيادية وأداء العاملين بشركات المقاولات.

أما للإجابة على السؤال الرابع، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA One-Way) لاختبار الفروق الاحصائية بين متوسطات فئات المتغيرات.

#### الجدول رقم (٩)

نتائج اختبار ANOVA One-Way المطبق على فقرات الاستبانة للإجابة على السؤال الرابع

| المتغير         | درجة الحرية | المتوسط الحسابي | Sig. | النتيجة |
|-----------------|-------------|-----------------|------|---------|
| الجنس           | ٦٧          | ٢,٢             | ٠,٠١ | رفض     |
| الدرجة الوظيفية |             | ٦,٠٠            | ٠,٠٢ | قبول    |
| سنوات الخبرة    |             | ٢,٥١            | ٠,٠٩ | رفض     |
| مستوى التعليم   |             | ٥,٣٧            | ٠,٠٤ | الجنس   |

تشير نتائج اختبار ANOVA One-Way إلى الآتي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين متغير الجنس والأنماط القيادية حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة = (٢,٢) وهي أدنى من قيمتها الجدولية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين متغير الدرجة الوظيفية والأنماط القيادية حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (٦,٠٠) = وهي أعلى من قيمتها الجدولية، وجاءت لصالح النمط القيادي الديمقراطي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين متغير سنوات الخبرة والأنماط القيادية حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة = (٢,٥١) وهي أدنى من قيمتها الجدولية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين متغير مستوى التعليم والأنماط القيادية حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة = (٥,٣٧) وهي أعلى من قيمتها الجدولية، وجاءت لصالح النمط القيادي الديمقراطي.

## نتائج الدراسة

١- أظهرت نتائج الدراسة الحالية أنه توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الديمقراطية وأداء العاملين بشركة سهول أبها، وأن نمط القيادة الديمقراطية كان أكثر الأنماط تأثيراً على أداء العاملين وجاء في المرتبة الأولى وفقاً لقيمة معامل الارتباط التي بلغت (٠,٧٠١).

ويعزو الباحث هذه النتيجة لارتباط نمط القيادة الديمقراطية بصورة مباشرة بأداء العاملين وهو ما يتضح من العبارات التي جاءت في أعلى درجة موافقة كما في العبارة "يعمل المدير على دعم روح الفريق الواحد"، والعبارة التي تشير إلى مدى شعور العاملين بالاحترام والثقة في المدير، والعبارة التي تشير إلى ثقة المديرين في مرؤوسهم والعبارة التي تشير فلسفة المدير في الإدارة باعتبار أن الأخطاء تجارب مفيدة يمكن الاستفادة منها. والعبارة التي تشير إلى حرص المدير على تنمية روح الإبداع والتجديد لدى مرؤوسيه.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Deaton, ٢٠١٩) التي توصلت إلى أن نمط القيادة الديمقراطية يؤثر على أداء العاملين من خلال وجود رؤية مشتركة وتشجيع العاملين على العمل وفق هذه الرؤية مما يساهم في

تحسين أدائهم. أيضاً تتفق مع دراسة (Mulenga, ٢٠١٨) التي توصلت إلى أن نمط القيادة التحويلية يؤثر على أداء العاملين من خلال تحفيزهم والعمل على تحقيق رضاهم عن العمل. أيضاً تتفق مع دراسة (Shelly, ٢٠١٦) التي أظهرت وجود تأثير إيجابي لنمط القيادة الديمقراطية على أداء موظفي وعمال شركات المقاولات.

٢. أظهرت نتائج الدراسة الحالية أنه توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الأوتوقراطية وأداء العاملين بشركة مزايا الدولية، وأن نمط القيادة الأوتوقراطية من حيث التأثير على أداء العاملين وجاء في المرتبة الثالثة وفقاً

لقيمة معامل الارتباط التي بلغت (٠,٦٥٠). ويعزو الباحث هذه النتيجة لارتباط نمط القيادة الأوتوقراطية بصورة غير مباشرة بأداء العاملين وهو ما يتضح من العبارات التي جاءت في أعلى درجة موافقة كما في العبارة التي تشير إلى فقط جدية حديث المدير عن الأمور التي يجب إنجازها لتحقيق

أهداف الشركة، والعبارة المتعلقة باستخدام المدير للتحذير للموظف صاحب الأداء المنخفض، والعبارة المتعلقة بالعقوبة التي ينفذها المدير على الموظف الذي يقصر في عمله،

وكل هذه الأمور السابقة وإن كانت تؤثر على أداء العاملين لكن تأثيرها في تحسين أداءهم يكون بدرجة أقل عن أسلوب القيادة الديمقراطية التي موجهة بدرجة واضحة لتحسين أداء العاملين وبالتالي فنمط القيادة الأتوقراطية هو الأقل تأثيراً.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (Matilda, ٢٠١٨) التي أظهرت أن قدرة المديرين على تحفيز العاملين على تحسين الأداء قد تتعارض أحياناً بالقواعد واللوائح بالمؤسسة. كما تتفق جزئياً، مع دراسة (Barbara, ٢٠١٧) التي توصلت إلى أن استخدام إطار القيادة التبادلية "الأوتوقراطية" يؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين بينما تختلف نتائج الدراسة الحالية عما توصلت إليه دراسة (Zakaria, ٢٠١٨) التي أظهرت أن نمط القيادة الأتوقراطية يخلق بيئة مواتية للفعالية الجماعية ويسهم في حل المشكلات بطريقة إبداعية. أيضاً تختلف ما توصلت إليه دراسة (٢٠١٦, Raza) التي أظهرت أن سمات القيادة الأتوقراطية كانت أكثر ملاءمة في تعزيز أداء العاملين في المسابقات مقارنة بأسلوب القيادة الديمقراطية.

٣. أظهرت نتائج الدراسة الحالية أنه توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الخادمة وأداء العاملين بشركة راك للتطوير العقاري، وأن نمط القيادة الخادمة من حيث التأثير على أداء العاملين وجاء في المرتبة الثانية وفقاً لقيمة معامل الارتباط التي بلغت (٠,٧٠٠). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن نمط القيادة المتسيب يؤثر على أداء العاملين بطريقة غير مباشرة كما في نمط القيادة الديمقراطية حيث التركيز في هذا النمط القيادية (القيادة الخادمة) يتم خلال مراعاة جوانب إنسانية ولكنه يساعد على الإهمال في العمل وأخذ العاملين راحتهم في أوقات العمل الرسمية كما يعمل على نشر عدم المسؤولية والوساطة بين الموظفين ورؤسائهم.



## الملخص Summary

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري شركات العقارات . وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من الموظفين والعمال بشركات (مزايا الدولية للتطوير والاستثمار العقاري - سهول أبها - راك للاستثمار العقاري)، وتم إعداد استبانة تناولت محورين؛ بحيث احتوى المحور الأول على الأنماط القيادية السائدة لدى الإدارة العليا في الشركات عينة الدراسة، في حين تناول المحور الثاني أبعاد شعور العاملين تجاه شركاتهم ومستوى أدائهم. وتوصلت الدراسة إلى توفر الأنماط القيادية الثلاث لدى إدارات الشركات عينة الدراسة وجاءت لصالح النمط الديمقراطي، مع تحقق التأثير الإيجابي على شعور العاملين تجاه المنظمة من حيث (الكفاية، الأمان، المصداقية)، وعلى أداء العاملين داخل الشركات. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة وأداء العاملين بالشركات، ووجود فروق في متوسطات الإجابات تعزى لمتغيري الدرجة الوظيفية ومستوى التعليم وعدم وجودها لدى متغيري الجنس وسنوات الخبرة.



## التوصيات والمقترحات

- حرص إدارة الشركات باختيار مديرين لديهم خبرات كافية بعدد من الأنماط القيادية وكيفية توظيفها بشكل جيد ويؤثر على تحسين أداء العاملين.
- ضرورة ان يعتمد المديرين على عدد من الأنماط القيادية التي تتناسب مع طبيعة المرؤوسين وطبيعة الموقف، ويمكن المزج بين أكثر من نمط واحد حتى يتوفر النجاح للنمط القيادي الذي يستخدمه المدير بما يؤثر إيجابا على أداء العاملين.
- نشر روح الديمقراطية لدى العاملين في إدارة الشركات بشكل عام، وإدارات شركات المقاولات بشكل خاص .
- الحرص من إدارة الشركات على توفير برامج تدريبية تشتمل على عدد من الدورات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام من أجل زيادة مهاراتهم القيادية.
- أن تولي إدارة املستشفى المزيد من الاهتمام بيئة العمل التي تساعد على تحسين العلاقة بين المديرين والمرؤوسين بإتاحة المجال للموظفين بإبداء آرائهم في الأساليب القيادية التي يتبعها رؤسائهم، ومناقشة هذه الآراء بما يساهم في تحقيق أهداف القيادة.
- أن تعمل إدارة الشركة على تقييم أداء المديرين ورؤساء الأقسام خلال السنة مع مراعاة الأداء وتطوير العمل داخل الشركة من قبل الموظفين.
- نبذ الخلافات والسياسات الداخلية والتحيز.
- الأخذ بوجهة نظر الموظفين والعمال في مستوى تحقيق أبعاد الجودة لدى الإدارة العامة.
- رفع مستوى العمل الجماعي والتعاوني بين أعضاء مجلس الإدارة .



## قائمة المراجع References

- أبو عيده، كفاية. (٢٠١٠). الأنماط القيادية في الجامعات وانعكاسها على تفعيل أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة.
- الأسطل، أميمة عبد الخالق (٢٠٠٩). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة، قسم أصول التربية: غزة.
- الشهراني، نبيل علي. (٢٠٢٣). أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال ٢٠٢١ م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. المركز القومي للبحوث، غزة، مج ٧، ٤٤. ٨١-٩٩.
- المجالي، محمد، (٢٠٢٢). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، ٣(٨)، ص ٤٦٨-٤٩٢.
- المراد، حسين، (٢٠٠٥) تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس.
- المطيري، عبد العزيز، (٢٠١١). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- الضمور، ابتسام علي، (٢٠٢٠). أثر القيادتين التحويلية والتبادلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد ٣٧، العدد ٢.
- باشيوة، حسين (٢٠١٦): "الانماط القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين بمدينة سطيف الجزائرية حسب وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ٩(٢٦)، ١٠٩-١٣٤.
- حسن، أحمد وأحمد، محمد، وزهران، يحيى، (٢٠٢١). اثر بعض أنماط القيادة الحديثة على أداء العاملين بالتطبيق على الفنادق خمس نجوم، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة.
- حسن، راوية (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية، ط ٢، الإسكندرية: الدار الجامعية.

شعيب، محمد عبد المنعم (٢٠١٤). إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي: الإدارة المعاصرة، المدير المعاصر، جدة: المنهل للنشر والتوزيع عبد الوهاب، محمد، (٢٠٠٤). إدارة الأفراد منهج تحليلي، الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة عين شمس.

صالح، ماهر محمد، (٢٠١٤). القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، إريد: دار الكندي للنشر والتوزيع.

عبد الوهاب، محمد، (٢٠٠٤). إدارة الأفراد منهج تحليلي، الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة عين شمس. علي، محمد إبراهيم عيد، (٢٠١٦). علاقة نمطي القيادة التبادلية والتحويلية بسلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل بالتطبيق على العاملين في المستشفيات العامة والمركزية بمحافظة الدقهلية، بحث منشورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤٠، ع ٢٤.

#### المراجع الأجنبية

Keaton A Flclcher, Alan Friedman, and Giovanni Piedimonte (٢٠١٩) Transformational and Transactional Leadership in Healthcare Seen Through the Lens of Pediatrics, The Journal of Pediatrics, Volume ٢٠٤, Pages ٩-٧

Mulenga RM, Nzala S, Mutale W. (٢٠١٨) Establishing common leadership practices and their influence on providers and service delivery in selected hospitals in Lusaka province, Zambia, Journal of Public Health in Africa, ٢١Dec ٨٢٣:(٣)٩, ٢٠١٨

Shelly A. Fischer, (٢٠١٦). Transformational leadership in nursing: a concept analysis, Journal of Clinical Nursing, Volume ٢٢, Issue . ١١

Stephan J. Motowidlo and Harrison J. Kell, (٢٠١٢). Job Performance, Handbook of Psychology, Vol..١٢



Midocean University

College of Management

Department of projects Management

The impact of leadership styles ohe performance of employees in the  
private sector: accting companies in Riyadh

Prepared by: AMIN HASSAN ALQIYSE

Academic Number: ٢٢١ . . . ٥٨٩

Supervised by: Dr. Walied Souliman

Year: ٢٠٢٣

