

## تأثير الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي

### دراسة حالة

### شركة درعة للتجارة في الرياض

#### أسم الطالب

صبحي غيلان علي مجاهد الدبعي

٢٠٢١٢٠٤٩٣٢

#### مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

#### إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024

## الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، انعم علينا بتعلم العلم ووفقنا الى تخطي الصعاب، والصلاة والسلام على رسول الله ﷺ اول معلم وعلى إله وصحبه وسلم ، واتقدم بخالص الشكر والثناء والتقدير والعرفان الى معلمتي الدكتورة / منى مصطفى العشري الذي بذلت الكثير من وقتها وجهدها الى توجيهي وتعليمي حتى وصلت الى ما وصلت اليه ، فلها مني الشكر والتقدير والعرفان وكما علمنا رسول الهدى ﷺ "من أتى إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تعلموا أن قد كافأتموه" فاللهم سدد خطاها واجعل ما قدمته لي من نصائح في ميزان حسناتها، كما لا أنسى جميع اساتذتي الذين لم ييخلوا بتوجيهي فلهم الشكر والتقدير والعرفان.

## الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أهدي هذا العمل لمن أنار طريقي الذي لولاها لما كبرت ولما وصلت الى هدفي ابي الغالي رحمك الله لو كنت موجوداً معي الآن لكان لفرحتي طعاماً آخر وثمره أخرى، وشكراً الى من سهرت تلك الليالي الطويلة من اجل ان أكون بخير وبذلت الغالي والنفيس من أجلى أنا وإخوتي امي الغالية حبيبة قلبي، كما أهدي كلمات الشكر خصوصاً للأرواح التي تمضي خلال الأيام والتي تتصف بالعطاء بلا حدود اساتذتي ومعلميني جميعاً الى من فرحت قلوبهم بفرحي وحزنت لخزني أصدقائي جميعاً.

## جدول المحتويات:

| الموضوع                           | رقم الصفحة |
|-----------------------------------|------------|
| صفحة الغلاف                       |            |
| الشكر والتقدير                    | ١          |
| الإهداء                           | ٢          |
| جدول المحتويات                    | ٣          |
| ملخص الدراسة                      | ٦          |
| قائمة الأشكال                     | ٧          |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | ٨          |
| المقدمة                           | ٩          |
| مشكلة البحث                       | ١٠         |
| الفجوات النظرية                   | ١٠         |
| الفجوات التطبيقية                 | ١١         |
| أهمية البحث                       | ١١         |
| الأهمية العلمية                   | ١١         |
| الأهمية العملية                   | ١٢         |
| أسئلة البحث                       | ١٣         |
| أهداف البحث                       | ١٥         |
| نموذج البحث                       | ١٦         |
| منهجية البحث                      | ١٧         |
| الدراسة الميدانية                 | ١٨         |
| مخطط المشروع                      | ١٩         |
| الفصل الثاني: الإطار النظري       | ٢٠         |
| المقدمة                           | ٢١         |

|    |                                           |
|----|-------------------------------------------|
| ٢٢ | المتغير الأول الأنماط القيادية            |
| ٢٢ | أنماط القيادة الإدارية                    |
| ٢٢ | القيادة الأوتوقراطية المشدد               |
| ٢٢ | النمط الأوتوقراطي                         |
| ٢٣ | النمط الديموقراطي                         |
| ٢٣ | النمط الفوضوي الحر                        |
| ٢٤ | المتغير الثاني الأداء الوظيفي             |
| ٢٤ | تعريف الأداء                              |
| ٢٥ | العوامل المؤثرة على أداء الموظفين         |
| ٢٥ | العوامل الداخلية                          |
| ٢٦ | العوامل الخارجية                          |
| ٢٧ | العلاقة بين المتغير الأول والمتغير الثاني |
| ٣٠ | النتائج والتوصيات                         |
| ٣٠ | النتائج                                   |
| ٣٠ | التوصيات                                  |
| ٣٢ | الدراسات السابقة حول الأنماط القيادية     |
| ٣٢ | دراسة جامعة ايوا                          |
| ٣٢ | دراسة الشريف طلال                         |
| ٣٣ | دراسة الغزالي اثر القيادة                 |
| ٣٤ | الفرضيات                                  |
| ٣٤ | فرضيات حول النمط القيادي الديكتاتوري      |
| ٣٥ | فرضيات النمط القيادي الفوضوي              |
| ٣٦ | فرضيات حول إنجاز العمل                    |
| ٣٦ | فرضيات حول أداء الموظفين                  |
| ٣٨ | منهجية البحث                              |

|    |                                |
|----|--------------------------------|
| ٣٩ | المقدمة                        |
| ٤٠ | منهجية الدراسة                 |
| ٤١ | تصميم البحث                    |
| ٤٢ | الملاحق                        |
| ٤٣ | القسم الثاني: الأنماط القيادية |
| ٤٤ | القسم الثالث: الأداء الوظيفي   |
| ٤٥ | اتقان العمل                    |
| ٤٧ | المراجع                        |

## **ملخص الدراسة**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالشركة، حيث أجريت الدراسة في شركة درعة التجارية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحديد أهداف الدراسة حيث تم الاعتماد على توزيع استبيان للعاملين بالشركة.

## قائمة الأشكال:

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة:

تُعَدُّ القيادة عنصرًا أساسيًا لنجاح أي مؤسسة، والقيادة جوهر العملية الإدارية في كل المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح، وهي عبارة عن نشاط إيجابي يتم من خلاله تأثير الرئيس على سلوك مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف إدارية وبأكثر فعالية لأهداف المؤسسة والجماعة، بما في ذلك شركة درعة للتجارة، (امال، النمط القيادي وأثره).

وتلعب الأنماط القيادية المختلفة التي يتبعها المديرون دورًا محوريًا في تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، مما يؤثر بشكل مباشر على أدائهم الوظيفي، (الحر حشة، نماط القيادة الإدارية).

وبالنظر إلى أهمية الأساليب القيادية لدى المديرين والقادة عموماً، وتأثير تلك الأساليب على كفاءة وفاعلية العاملين، ورضاهم الوظيفي الذي يؤثر بدوره على طريقة تعاملهم مع العملاء، حيث أن الغاية هي تقديم الخدمة أو السلعة للجمهور وبشكل متميز، فإن احترام الموظف، وأسلوب قيادته، والأشراف عليه ينعكس على الجوانب سالفة الذكر، (الحر حشة، نماط القيادة الإدارية).

والإدارة هي العمل على توجيه وتنظيم طاقم الفريق نحو تحقيق أهداف الشركة، ويتضمن ذلك وضع خطط وتنظيم الأعمال، وتوجيه الفريق بفعالية، وتحفيزهم لتحقيق الرؤية والأهداف المحددة، والإدارة تتطلب القدرة على التخطيط، وتنظيم الأنشطة، وتوجيه الفريق، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف الشركة، (بالعربية، حيل وأساليب القيادة المؤثرة).

والقيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه أفعالهم نحو هدف مشترك، يخدم الشركة والعملاء. وبعبارة أخرى، فهي عملية التأثير على أنشطة المجموعة لتحقيق أهدافها، وتشير القيادة عادة إلى أداء تلك الأعمال التي تساعد المجموعة على تحقيق أهدافها، (بالعربي، القيادة والتميز).

وفي تعريف آخر هي القدرة على التلاعب بالطبيعة البشرية أو التأثير على السلوك البشري لتوجيه جماعة نحو هدف مشترك وضمان طاعتهم واحترامهم، لذلك فإننا نعرف القائد بأنه الشخص الذي يستخدم قدراته وسلطته للتأثير على سلوك واتجاهات الأفراد من حوله لتحقيق أهدافهم المشتركة، (بالعربي، القيادة والتميز).

وتتمثل أهمية الدراسة في استجلاء الغموض وتوضيح الرؤيا تجاه موضوع الأنماط القيادية وأثرها على أداء الموظفين، وتكمن هذه الأهمية في التعرف على الأنماط القيادية للمدراء وإبراز أنواعها وإيجاد العلاقة والأثر بين كل نوع من الأنماط القيادية والأداء، (امال، النمط القيادي وأثره).

وفي عالم العمل اليوم، أصبح التغييرات السريعة والمنافسة الشرسة هي السمة البارزة؛ لذلك فإن فهم وتعزيز الأداء الوظيفي للموظفين أصبح أمراً بالغ الأهمية لنجاح الشركة؛ فهو المحرك الأساسي للإنتاج والنمو، ويلعب دوراً هاماً وحيوياً في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهناك الكثير من التساؤلات حول نوعية هذا الأداء، وأنواعه، ودوره في تنمية الشركات، بالإضافة إلى ما هي أفضل الممارسات والاستراتيجيات لتطوير وتحفيز الأداء، (قيود، الأداء الوظيفي: تعريفه وأثره).

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

### **مشكلة البحث:**

بالرغم من الاعتراف العام بأهمية القيادة في المؤسسات وتحقيق أهدافها، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التطبيقية التي تستكشف الأنماط القيادية المختلفة وتأثيرها المباشر على أداء الموظفين في قطاع التجارة. فعلى الرغم من الأبحاث المتعددة حول القيادة، إلا أن التركيز على السياق الخاص بشركة درعة للتجارة لم يتم استكشافه بشكل كافٍ. هذا النقص في الدراسات يترك فجوة في المعرفة حول كيفية تأثير الأنماط القيادية المختلفة على أداء الموظفين في هذه الشركة تحديداً.

### **الفجوات النظرية:**

- هناك قلة في الأبحاث التي تربط بين الأنماط القيادية المحددة وأداء الموظفين في قطاع التجارة بشكل عام. الدراسات المتوفرة تركز بشكل أكبر على القطاعات الأخرى مثل التعليم والرعاية الصحية، مما يترك فجوة في الفهم الخاص بقطاع التجارة.
- على الرغم من وجود العديد من النظريات القيادية، إلا أن تطبيقها في سياق عملي محدد مثل شركة درعة للتجارة لم يتم دراسته بعمق. هذا يحد من القدرة على التعميم وإسقاط النتائج النظرية على واقع عملي محدد.
- الأبحاث المتاحة تفتقر إلى التعمق في تحليل الأبعاد الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على الأنماط القيادية في بيئات العمل المختلفة، وخاصة في مجتمعات الشرق الأوسط التي قد تكون لها خصوصيات ثقافية تؤثر على فعالية القيادة.

## الفجوات التطبيقية:

- نقص الدراسات الميدانية التي تطبق نظريات القيادة على بيئة عمل شركة درعة للتجارة بشكل مباشر يترك فراغاً في كيفية استجابة الموظفين لأنماط القيادة المختلفة في هذا السياق المحدد. هذا يجعل من الصعب تقديم توصيات عملية مخصصة لشركة درعة.
  - الدراسات التطبيقية المتوفرة غالباً ما تفتقر إلى الأدلة الميدانية الدقيقة التي تبرز تأثير الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي في شركات التجارة. بدون هذه الأدلة، يبقى تطبيق النظريات على أرض الواقع تحدياً.
  - الحاجة إلى تحليل دقيق وشامل لتأثير الأنماط القيادية على مؤشرات أداء محددة مثل الرضا الوظيفي، الإنتاجية، والتفاعل مع العملاء، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل كافٍ في قطاع التجارة.
- مع أخذ المناقشة أعلاه في الاعتبار، فإن الوظيفة المهمة لهذه الدراسة هي الإجابة على سؤال البحث التالي :

**"ما هو تأثير الأنماط القيادية المختلفة التي يتبعها المديرون في شركة درعة للتجارة على أداء الموظفين؟"**

## أهمية البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير الأنماط القيادية المختلفة على أداء الموظفين في شركة درعة للتجارة. من خلال استكشاف هذه العلاقة، تسعى الدراسة إلى سد الفجوات النظرية والتطبيقية الموجودة وتقديم إسهامات ملموسة للأوساط الأكاديمية والمجتمع العملي في قطاع التجارة.

## الأهمية العلمية:

- إثراء المعرفة النظرية: سيسهم البحث في ملء الفجوات النظرية الموجودة حول العلاقة بين الأنماط القيادية وأداء الموظفين في قطاع التجارة.
- تطوير نظريات القيادة: سيساعد البحث في تقديم فهم أعمق لنظريات القيادة وكيفية تطبيقها في السياقات العملية المختلفة، وخاصة في شركات التجارة.

## الأهمية العملية:

- تحسين الأداء الوظيفي: من خلال تحديد الأنماط القيادية الأكثر فعالية، يمكن للشركات تحسين استراتيجياتها الإدارية لتعزيز أداء الموظفين.
- توجيه المديرين: سيوفر البحث توصيات عملية للمديرين حول كيفية تحسين أساليب القيادة لتحقيق أداء أفضل للموظفين.
- تعزيز رضا الموظفين: سيساعد في تحسين بيئة العمل من خلال تبني أنماط قيادية ملائمة، مما يعزز رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

## أسئلة البحث:

١. ما هي الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في شركة درعة للتجارة في الرياض؟
  ٢. كيف يؤثر كل نمط قيادي على أداء الموظفين في شركة درعة؟
  ٣. ما هو دور القيادة في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم في الشركة؟
  ٤. كيف يمكن للقيادة الفعالة تحسين الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى موظفي شركة درعة؟
  ٥. هل توجد علاقة بين نوع النمط القيادي ومستوى التزام الموظفين في الشركة؟
  ٦. ما هي التحديات التي تواجه القيادة في شركة درعة وكيف يمكن التغلب عليها؟
- يشير نمط القيادة إلى كيفية تعامل القائد مع الأفراد وكيفية تطبيق خطط واستراتيجيات العمل لتحقيق الأهداف والرؤية العامة لشركة درعة.
- وتختلف أساليب القيادة كثيراً من مؤسسة لأخرى، إلا أنه يمكن القول بأن المبدأ الرئيسي لنمط القيادة الفعال في شركة درعة يعتمد على درجة الثقة بين القائد والموظفين، وذلك لأن المجموعة ستكون أكثر تقبلاً للتعليمات وشرح أفكاره وتقديم اقتراحات بناءة حول المشاريع المطروحة في الشركة.
- والنمط الأكثر فاعلية في القيادة هو نموذج القيادة الديمقراطي، حيث يقوم القائد بمهمة توجيه فريقه من خلال تنفيذ العمليات لكن مع إشراك كل شخص من بينهم في صناعة القرار، خاصة ذوو الإنتاجية العالية منهم الذي يثق بهم، المفاجئة ويعزز هذا النمط القيادي من شعور أعضاء الفريق الآخرين بالقيمة والتقدير من خلال تشجيعهم على مشاركة إداراتهم بالعمل على اتخاذ قرارات مستنيرة من شأنها تنمية المؤسسة، لكن مع احتفاظ المدير بالكلمة الأخيرة، هذا الأمر يجعل الموظفين أكثر إبداعاً وتحفيزاً ويعزز من مهاراتهم الشخصية ويبني علاقات جيدة مع الإدارة، فهو يخلق ارتباط وثيق بالمؤسسة.
- ويعتبر القائد الناجح هو الذي يتمتع بمهارات قيادية فعالة وقدرة على التواصل والتفاعل مع الموظفين. فهم يدركون أن الموظفين هم أكثر من مجرد أدوات لتحقيق الأهداف التجارية، بل هم أفراد يحتاجون إلى دعم وتشجيع لتحقيق أقصى إمكاناتهم.
- أحد أهم أدوار القيادة في الحفاظ على موارد الشركة هو توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة. يجب أن يكون لدى القادة القدرة على خلق جو من الثقة والاحترام بين الموظفين. يجب أن يشعروا بأنهم جزء لا يتجزأ من الفريق وأنهم محل تقدير واهتمام. يمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع الابتكار والمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار وتوفير فرص التطوير المهني (admin)، ما هو دور القيادة).

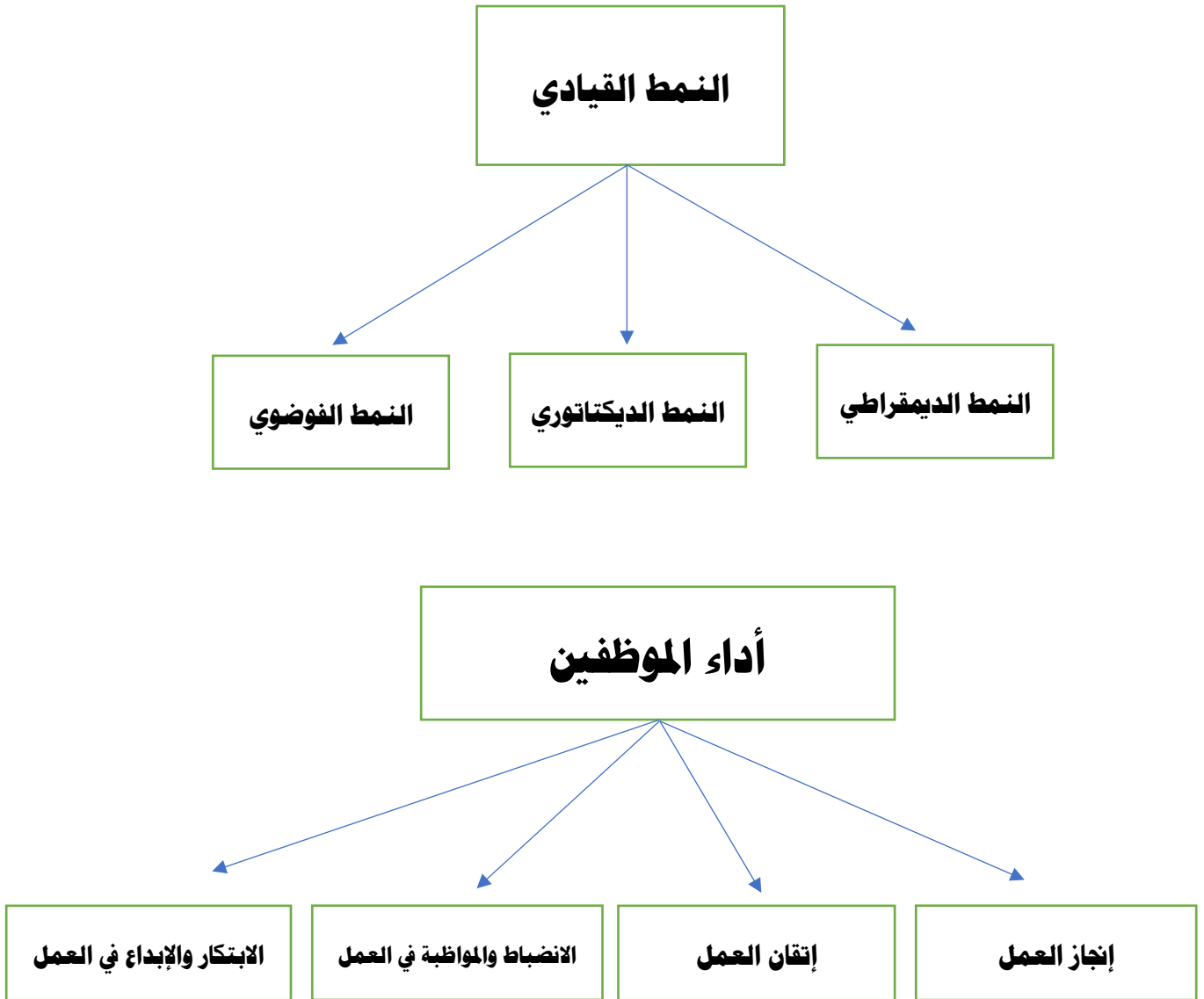
بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لدى القادة القدرة على التواصل الفعال مع الموظفين. يجب أن يكونوا قادرين على سماع احتياجاتهم ومشاكلهم والعمل على حلها. يجب أن يكون لديهم القدرة على توجيه وتوجيه الموظفين بطريقة تعزز رضاهم وتحفزهم على تحقيق الأهداف المشتركة. علاوة على ذلك، يجب أن يكون لدى القادة القدرة على تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم المكافآت والترقيات المستحقة وتوفير فرص التطوير المهني. يجب أن يشعروا الموظفون بأنهم يحظون بالاعتراف والتقدير عن الجهود التي يبذلونها وأنهم جزء لا يتجزأ من نجاح الشركة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لدى الإدارة القدرة على التعامل مع التحديات والصعوبات التي قد تواجه الموظفين. ويجب أن يكونوا قادرين على تقديم الدعم والمساعدة في حل المشكلات والتعامل مع الضغوط العملية. يجب أن يكونوا قادرين على توفير بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي بين الموظفين.

## أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) والأداء الوظيفي للعاملين بشركة درعة بمدينة الرياض. ومن المتوقع أن تسفر نتائج هذا البحث عن توصيات قيّمة لمديري الشركة حول أفضل الممارسات القيادية لتعزيز الأداء الوظيفي للموظفين وتحقيق أهداف الشركة من خلال النقاط التالية:

١. تحديد الأنماط القيادية السائدة في شركة درعة للتجارة في الرياض.
٢. تحليل تأثير كل نمط قيادي على الأداء الوظيفي للموظفين في الشركة.
٣. تقييم دور القيادة في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم داخل الشركة.
٤. استكشاف العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
٥. دراسة مدى تأثير الأنماط القيادية على التزام الموظفين بأهداف الشركة وسياساتها.
٦. تقديم توصيات حول كيفية تحسين الأساليب القيادية في شركة درعة لتعزيز الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.
٧. تحديد التحديات القيادية التي تواجه شركة درعة واقتراح حلول عملية للتغلب عليها.
٨. ما مدى تأثير النمط القيادي على أداء الموظفين؟
٩. هل نمط القائد الديمقراطي يؤدي إلى انضباط الموظفين؟
١٠. هل نمط القائد الديكتاتوري يؤدي إلى انضباط الموظفين؟
١١. هل نمط القائد الفوضوي يؤدي إلى انضباط الموظفين؟

## نموذج البحث:



## منهجية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث على عدة أوجه:

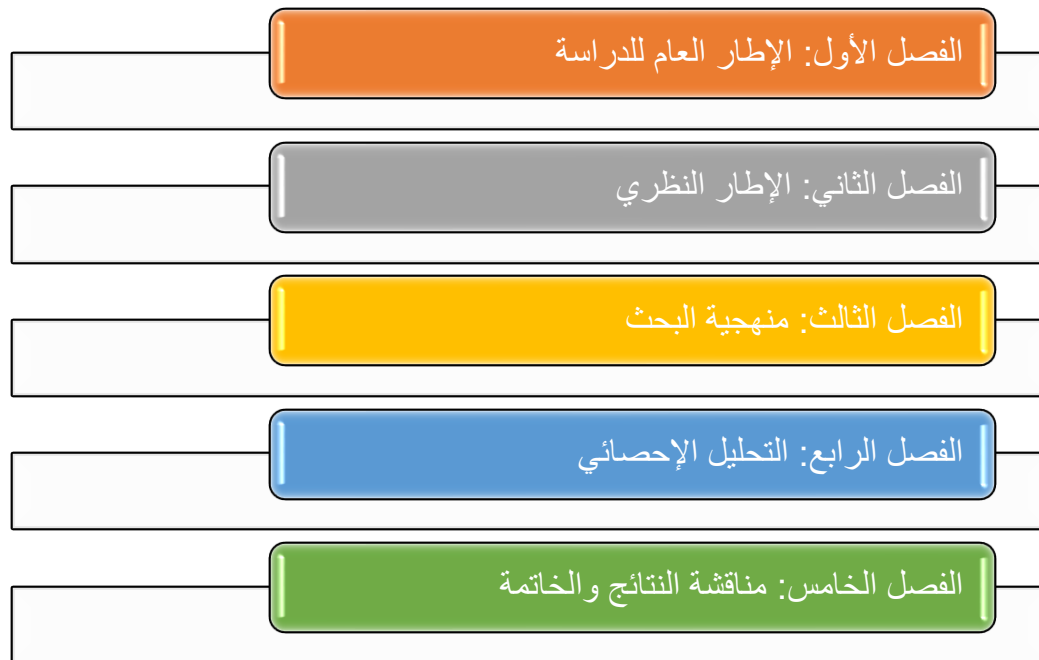
علمية: يُساهم البحث في تعزيز المعرفة العلمية حول العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الوظيفي.  
عملية: يُقدم البحث توصيات عملية لتحسين الأداء الوظيفي من خلال تبني أنماط قيادية فعّالة تُراعي احتياجات العاملين وظروف العمل.

مجتمعية: يُساهم البحث في تطوير بيئة عمل إيجابية تُحفز الإبداع وتُعزز الإنتاجية في شركة درعة.  
أخلاقية: يُساهم البحث في تعزيز ثقافة العمل المُتصّفة التي تُشجع على المشاركة وتُحترم كرامة العاملين.  
وتتمثل أهمية الدراسة في فك الغموض وتوضيح الرؤيا تجاه موضوع الأنماط القيادية وأثرها على أداء الموظفين، وتكمن هذه الأهمية في التعرف على الأنماط القيادية للمدراء وابرار أنواعها وإيجاد العلاقة والأثر بين كل نوع من الأنماط القيادية والأداء، وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء في مؤسسة درعة.

## **الدراسة الميدانية:**

سيتم تنفيذ الدراسة الميدانية في شركة درعة التجارية من خلال الاستبيانات، وسوف تم توزيع الاستبيانات على العاملين خلال فترة زمنية محددة لضمان جمع البيانات بشكل فعال. وسوف يتم التأكد من سرية البيانات والمعلومات الشخصية لجميع المشاركين.

## مخطط المشروع:



## الفصل الثاني: الإطار النظري

## المقدمة:

تحتاج الشركات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها الى قيادات فعالة يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهداف الشركات وانجاز أعمالها بكفاءة عالية، يتميز بكفاءات ومهارات قيادية تساعد على توجيه مرؤوسيه وتحسين أدائهم لنمو مؤسسته وضمان بقائها، ولا يكون هذا إلا من خلال استخدامه للنمط القيادي المناسب الذي يتسم بالفعالية ويتلاءم مع ظروف العاملين معه، لزيادة مهاراتهم والرفع من مستوى أدائهم. لأن أهم سبل نجاح أي مؤسسة هو توفرها على أفراد قادرين على القيام بالأنشطة المطلوبة منهم بكل كفاءة وفعالية، ولكي تضمن المؤسسة ولائهم، يجب أن تتوفر على قائد مسؤول وواعي ويلعب دورا حاسما في توجيه الأفراد ويتمكن من الربط بين أهدافهم والأهداف التي يطمح أن يصل إليها، وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فان الشركة ربما يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحاتها (اميرة، أثر أنماط القيادة).

من الجانب النظري: اكتسبت هذه الدارسة أهميتها كونها تعالج موضوع أنماط القيادة ودورها في التأثير على العاملين ورفع أدائهم، فحسن القيادة هو الجوهر والمحور الأساسي للعلاقة المتبادلة بين صاحب المؤسسة ومرؤوسيه من الجانب التطبيقي: تسعى للوقوف على نمط القيادة في شركة درعة وأثره على أداء العاملين فيها، حيث أن النمط القيادي للشركة في هذا النوع من المؤسسات يؤثر بصورة مباشرة على أداء العمال وبالتالي ينعكس هذا على أداء المؤسسة ككل وتُعرف أساليب القيادة بأنها التصنيفات لكيفية تصرف الشخص عند قيادة المجموعة، كما تعرف الأنماط القيادية بأنها الأنماط السلوكية التي يعتمدها القائد للتأثير على سلوك الآخرين، أي بمعنى الطريقة التي يوجه بها القائد أتباعه بالتوجيهات، كما يحفزهم على تحقيق الأهداف المحددة، بالإضافة لذلك فإن الأنماط القيادية هي تقديم التوجيهات وتنفيذ الخطط وأيضا تحفيز الآخرين، ويمكن تصنيف الأنماط القيادية على أساس النهج السلوكي والنهج الوضعي، والقيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة وهذا النوع من القيادة يكون له السيف في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويره لخدمة أهدافه، أما فيما يتعلق بأنماط القيادة الإدارية (اميرة، أثر أنماط القيادة).

## المتغير الأول: الأنماط القيادية:

أشار الباحثون إلى أنواع متعددة من هذه الأنماط ولكل من هذه الأنماط مزايا وعيوب. والنمط القيادي هي مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يديها الرئيس اتجاه العاملين والتي تشكل في مجموعها طريقة أو أسلوب قيادته. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على ثلاث أنماط وهي النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط (الحر) (رشيد، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي).

### أنماط القيادة الإدارية:

أما فيما يتعلق بأنماط القيادة الإدارية فقد أشار الباحثون إلى أنواع متعددة من هذه فيمكن القول إن القائد الإداري عندما يقتنع بأسلوب الشدة فإنه يتبنى سياسة القيادة الإدارية الأوتوقراطية المشددة وعندما يقتنع بأسلوب اللين فإنه يتبنى القيادة الديمقراطية ولكل من هذه الأنماط مزايا وعيوب

### القيادة الأوتوقراطية المشددة

يرى بعض الباحثين أن القائد الإداري الأوتوقراطي انتقادي ويهدد كثير لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا ويتعامل دائما مع الخلافات والصراعات داخل الشركة لإخمادها، وإذا ما خالفه أحد مرؤوسيه في الرأي فإنه يعتبر ذلك تحديا لسلطته ولا يغفر لهم الخطأ والحصول على النتائج في العمل ويتخذ القرارات بمفرده ولا يعرف معنى التحفيز الفعال ويشعر أن التهديدات وحدها هي المحفزات للعمل لذلك فإنه لا يحقق إشباعا دائما لحاجات مرؤوسيه مما يترتب عليه ميلهم إلى ترك العمل.

### • النمط الأوتوقراطي

ويطلق عليه أيضاً النمط الاستبدادي أو التسلطي، ويعتقد المدير أن العامل يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، (رويني ٢٠١١)، ويتميز باتخاذ القادة من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل، وينقسم هذا النمط إلى قسمين: متشدد ومعتدل. (بالكرمي ٢٠١٣)

ويطلق على هذا النوع من القيادة بالقيادة السلبيّة لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والتخويف أو القيادة الأمرّة الغير توجيهية فهي قيادة مركزيّة فالقائد هنا يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ويستخدم أسلوب الثواب والعقاب ويكون تركيزه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين لذلك تكون تعليماته واضحة ومفصلة بحيث يتأكد من أنهم يقومون بالعمل بشكل صحيح كما يتميز هذا النمط القيادي الاستبدادي باجتماع السلطة المطلقة في يده (عيساوي، علم النفس والإنتاج).

ويعتبر النمط الأوتوقراطي أسلوباً متمركزاً حول القائد الذي ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة رؤوسيه في ذلك ويعمل القائد الأوتوقراطي على تركيز معظم السلطات والصلاحيات في يده (حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم)

## • النمط الديمقراطي

وتقوم فلسفة هذا النمط على ثلاثة أسس هي: المشاركة، وتفويض السلطات، والتفاعل مع الرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرار. (رشيد، أثر الأنماط القيادية).

وهي القيادة التي تهتم بالرؤوسين وقد أسماهم البعض بالقيادة الاستشارية أو الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات، فهي تقوم على أساس احترام الشخصيات الفرد وحرية الاختيار والاقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط فالقائد يشجع التابعين وتقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وابداء الرأي في جو نفسي مريح واشراكهم في صنع القرار وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات (عياصرة، القيادة والرقابة).

ومن الناحية النظرية، يشجع النمط القيادي الديمقراطي الرؤوسين على العمل كوحدة واحدة لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الذهنية والبدنية لدى العاملين حيث تكون النتيجة درجة عالية من الشعور بالانتماء مما يدفعهم إلى رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم (البدر، أساسيات في علم إدارة القيادة) كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الإيجابية على أداء الرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة، نذكر منها المزايا التالية:

رفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.

• تحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم.

• تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.

• تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.

• تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين (رشيد، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي).

## • النمط الفوضوي الحر

هناك عدة تسميت أطلقت على أسلوب القيادة الحرة أهمها القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل فيتميز سلوك القائد بعدم تدخل في مجريات الأمور فهو يترك للتابعين الحبل على الغالب حيث يقوم بتوصيل المعلومات للتابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف وسبب ذلك قد يكون لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم المعرفة فيترك الشركة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضياع والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد فهي أقل الأنماط القيادية فعالية (عياصرة، القيادة والرقابة).

وفي ظل النمط الحر لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمؤسسة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم، واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق بإعطائهم كامل الحرية والاستقلالية التامة في انجاز أعمالهم، لذلك فالقائد الحر يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك للمرؤوسين تحديد أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة (كنعان، القيادة الإدارية).

فالقيادة الإدارية بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال انقياد أفراد الجماعة طواعية للقائد.

ولا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل الشركة في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم، ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون.

ومن دراسة هذه الأنماط الثلاثة وهي القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة، نستخلص أن النمط القيادي الأوتوقراطي أسلوب يرتكز على تفرد القائد بالسلطة، أما النمط الديمقراطي فيقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، بينما نجد أن نمط القيادة الحرة مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. (رشيد، أثر الأنماط القيادية)

وقد أثبتت الدراسات أن لكل نمط مميزات وعيوب ويرجع اختيار النمط القيادي إلى عدة عوامل، منها ما يخص القائد، ومنها ما يخص المرؤوسين وأخرى تتعلق بالموقف. ويبقى النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر ملائمة، حيث أنه يهتم ببناء علاقات جيدة بين القادة والمرؤوسين، ويعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات لهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (عسيري، دور القيادة التشاركية).

فالقيادة الإدارية هي حلقة الوصل بين الموارد البشرية وبين خطط المؤسسة ومستقبلها، بحث تمكنها من مواكبة التغيرات البيئية وتوظيفها أو التكيف معها لخدمة أهداف المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل تطرقنا إلى تحديد مفهوم القيادة وأبرز أهم صفات وخصائص القائد وتحديد أهم النظريات والأنماط القيادية وأن النمط القيادي يختلف من قائد إلى آخر وذلك حسب شخصية القائد وأتباعه والنمط التي يتماشى معهم، ويبقى على القائد حسب إحساسه وفيما يدور بداخل جماعته والمساهمة في الأعمال وتوجيه مرؤوسيه للقيام بأفضل الأعمال والإنجازات. (رشيد، أثر الأنماط القيادية).

قد تكون للقيادة البيروقراطية علاقة إيجابية في تخطيط المسار الوظيفي وتطوير الموظف من جانب أن الفرد عندما يرى أن الإدارة والقائد ملتزم حرفياً بالقوانين والقواعد التنظيمية فسيولد لديه شعور بالثقة في قراراته والاطمئنان لتتائجها، وهو ما ينعكس إيجاباً على الرضا عن مساره الوظيفي أثناء فترة عمله بالمؤسسة (شهيناز، أثر الأنماط القيادية).

## المتغير الثاني: الأداء الوظيفي.

قيام العاملين بواجبات الوظيفة، ومدى قدرتهم ودافعيتهم للعمل ومدى توفر روح المبادرة لديهم، وحرصهم على تحسين أدائهم ومدى تعاونهم مع زملائهم إضافة إلى بعض المؤشرات الأخرى التي تم الاستعانة بها، لقياس مستوى الأداء الوظيفي. (صباح، النمط القيادي)

وتعتبر عملية الأداء طريقة من الطرق الإدارية الهامة والمعقدة فهو يعتبر الوسيلة التي تدفع الإدارات والمؤسسات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة أمام رؤسائهم ودراسة الأداء وتقييمه يمكن من التحكم أكثر، وكذلك المعرفة الصحيحة لقدرات الفهم البشري داخل المؤسسة (رشيد، النمط القيادي وأثره)

## تعريف الأداء

يعرف الأداء بأنه مستوى الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه (عباسي، دور التحفيز).

عرف الباحثون الأداء على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلباته الوظيفية وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجيد، فالجيد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد (وسيلة، إدارة الموارد البشرية)

يعد الأداء الوظيفي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لشركات الأعمال بشكل عام وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول الشركة، وهو المرآة التي تعكس وضع

الشركة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي يسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه وهو مفهوم عام يعكس بنجاح أو فشل الشركة، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها ومدى التزام الأفراد العاملين بها (منصور، أساسيات الأداء)

فالأداء يمثل مجموعة من الأعمال التي يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة، وهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرداً أو مجموعة من الأفراد في شكل حركات من أجل القيام بعمل معين لتحقيق أهداف معينة. وبما أن أداء العامل هو الذي يحقق التميز لهذه الشركات خاصة الخدمة التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري، أصبحت دراسة الأداء على مستوى الأفراد وأهم العوامل المحددة له وكيفية تقييمه تكتسي أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة (صباح، النمط القيادي)

ويحتل الأداء الوظيفي أهمية خاصة داخل كل شركة، ذلك أن الشركة تكون أكثر استقراراً إذا كان أداء عاملها أداء متميز. فالعاملين باعتبارهم مورداً من أهم موارد الشركة وأصل من أهم الأصول التي تملكها فهي تعتبر موارد إستراتيجية يسهم أدائها بشكل أساسي في الأداء الكلي للشركة. فالأداء البشري يعتبر أحد أهم مصادر الأداء في الشركة (صباح، النمط القيادي).

## العوامل المؤثرة على أداء الموظفين

يتحدد مستوى الأداء الفردي لتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه، فهي متعددة فمنها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجي، ومن أهم العوامل:

### العوامل الداخلية:

تتمثل بصفة عامة في ظروف العمل المادية والحوافز بأنواعها، وكذا تحديد نوع عملية الاتصال إضافة إلى أساليب القيادة المتبعة في المؤسسة.

١- ظروف العمل المادية: جول العمل ما يحيط به من شروط كالتهووية والحرارة، والإضاءة.

٢- الحوافز: تعتبر الحوافز المادية والمعنوية عاملاً فعالاً لدفع العامل الارتقاء بأدائه وتقديم الأفضل بشرط أن تناسب هذه الحوافز واحتياجاتهم.

٣- عملية الاتصال: تعني بها مدى مساهمة نوعية العملية الاتصالية في أداء العامل من خلال التعاون في المهارات الاتصالية.

٤- نمط القيادة: تتوقف فعالية القيادة على نمط وشكل العلاقة الشخصية بين القائد وأعضاء الجماعة.

## العوامل الخارجية:

ويمكن حصر العوامل الخارجية في الجوانب الاقتصادية التكنولوجية السياسية الاجتماعية.

١- العوامل الاقتصادية: يلعب المحيط الاقتصادي دوراً مهماً في التأثير على المؤسسة وذلك من خلال التأثير على أداء الفرد بداخلها ويتمثل تأثيره في وفرة الموارد المالية وكذا درجة المنافسة في السوق... فمثلاً الأزمة المالية العالمية

٢- العوامل التكنولوجية: تؤثر مستوى التكنولوجيا المستخدم في المؤسسة والتي تؤثر بدورها على أداء العامل بها حيث أن التكنولوجيا أصبحت هي العنصر الأساسي المعاون على اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف والتفوق والقدرة على المنافسة.

٣- العوامل السياسية: تتمثل في كل المعطيات وأوجه تدخل الدولة سواء كان مباشر أو غير مباشر في الميدان وذلك من خلال القوانين والتشريعات التي تخص كل من الأجور، الضمان الاجتماعي، العطل مدفوعة الأجر، حق الاضراب... الخ إلى ذلك من القوانين المفروضة من طرف الدولة، فالعوامل السياسية تتضح من خلال تدخل الدولة في الشركات.

٤- العوامل الاجتماعية: تتمثل بالخصوص في المستوى الثقافي وكذا المعيشي لأفراد والتي غالباً ما تحدد مستوى أداء الأفراد بالمؤسسة فالمستوى المعيشي الجيد والظروف الاجتماعية الملائمة كمياً عوامل تؤدي إلى زيادة الأداء كما كان المستوى عالياً كلما زد الاهتمام بتأدية واجبات العمل

من خلال ما سبق نستنتج أن الفرد أثناء عملية تخطيطه لمساره الوظيفي يحتاج إلى شخص يراقبه وعادة ما يؤدي هذا الدور القائد فهو يلعب دور المراقب لعملية تخطيط المسار الوظيفي من قبل الموظف، فيساعده على تحديد الخيارات الأفضل ويصحح مساره، كما ان توفير القيادة لرؤية مشتركة له علاقة إيجابية، وهو ما يساعد في تطوير مساره الوظيفي.

ويرجع عدم قدرة اغلب الشركات على القيام بواجباتها بالمستوى المطلوب، وخاصة من ناحية العاملين الذين يعتبرون الركيزة الأساسية لتحقيق التميز لهذه المؤسسات وبالتالي تقديم خدمات عالية الجودة، إلى العديد من العوامل التي تتداخل مع بعضها وتؤثر في أداء هؤلاء العاملين، ومن بينها تأثير القيادات الإدارية على أدائهم. فهؤلاء العاملين يتعاملون مع نوعيات مختلفة من القادة، وهؤلاء القادة ينتهجون عدة أنماط قد يكون لها تأثير سلبي أو إيجابي على أداء العاملين. (صباح، النمط القيادي).

## العلاقة بين المتغير الاول والمتغير الثاني:

تعتبر القيادة عامل من أهم العوامل المؤثرة على العام ل، والتي لها علاقة بالأداء خاصة نمط أو أسلوب القائد في المنظمة، وبصفة عامة نجد أن هناك العديد من الأنماط القيادية التي ظهرت بتعدد نظريات القيادة والتي حاولت من خلالها التعرف على النمط القيادي الفعال، هل هو المستند على السلطة في قراراته أو الذي يؤمن بفكرة المشاركة والعمل الجماعي أو الذي يترك الأفراد أحرارا في أداء أعمالهم فكل نمط من أنماط القيادة قد يكون له التأثير الإيجابي أو السلبي على الأداء وهذا حسب متغيرات الموقف، فالقائد الناجح هو القائد الذي يحقق التأثير الإيجابي على أداء العاملين من أجل إنجاز أهداف الشركة.

ومن خلال ما سبق ذكره نجد أن بيئة العمل المتمثلة في طبيعة العمل ومحيط العمل تؤثر على أداء العاملين وكذا على قدرتهم على العمل ودافعيتهم ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل محدد من محددات الأداء، بمعنى أنه يمكن أن يكون للعامل قدرات كبيرة لكن بيئة العمل لم توفر له الإمكانيات اللازمة وهذا يسبب استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى العامل، أيضا وجود دافعية قوية لدى العامل يمكن أن تساهم في تجاوز الصعوبات التي قد تواجه العاملين في بيئة العمل. ويعتبر النمط القيادي من بين العوامل التي تؤثر على أداء العامل في العمل، حيث يعتبر النمط الذي يتبعه القائد الإداري نحو مرؤوسيه من أهم العوامل المؤثرة على الأداء، ولأهمية القيادة الإدارية في الشركة والأساليب التي تتبعها ومدى فعالية وعدم فعالية كل نمط فإن هناك جهود كبيرة تحاول الوصول إلى أي الأنماط الأكثر فعالية. ودراسة النمط القيادي كعامل مؤثر فالقيادة الإدارية تستمد أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات الشركة ومواردها في رفع الأداء، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل داخل الشركة (صباح، النمط القيادي).

أن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصداقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.

أن العلاقة القيادة الإدارية هي بمثابة الجسر الذي من خلاله أن تخلق ونمى ثقافة قوية لدى العاملين.

إن القيادة الناجحة هي التي تسهل العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة دون مشاكل أو معوقات.

إن العلاقة الحسنة هي عبارة عن جسر تجسده القيادة الإدارية من خلال النظام الداخلي.

حسن الإصغاء للعاملين يحسبهم بالشعور بالأهمية ما سيؤثر على اتفاقهم وعملهم داخل الشركة.

إن قوة شخصية القائد داخل الشركة تساهم في تحكيم العملية الاتصالية بها، والقائد الناجح هو الذي يساعد على تحويل رؤية العامل إلى حقيقة والمحافظة عليها دون تأثيرات خارجية وداخلية.

ويرى بعض الباحثين أن العاملين يكونون أكثر دافعية لتطبيق أهداف برنامج الشركة عندما يعملون لدى رئيس له قدرة عالية في مهارات السلوك القيادي. (ابو عبيدة، ٢٠١٠).

تعتبر القيادة الجوهر الأساسي لنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها حيث أصبح محل اهتمام يستقطب الكثير من الباحثين والمفكرين في مختلف المجالات، وذلك لأهميتها في تسيير حياة المجتمعات لمعرفة النمط القيادي الذي يحقق الأهداف التي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقها. وكذلك حاجات الإطارات البشرية المختلفة لمعرفة الطرق المناسبة لتحقيق فعاليتها في مختلف الأعمال التي يقومون بها.

في حين يعتبر الأداء الوظيفي هو الأساس الذي يبرز نوع النمط الذي يجب على القائد اتباعه فحسب المستوى المقدم من العاملين يختار القائد نمطه القيادي، فإن كان جيداً سعى للمحافظة على نوع النمط المتبع، وإن كان سيئاً اختل التوازن والاستقرار بالشركة وتذبذب انتاجها ولهذا يسعى القائد إلى البحث عن الأسباب التي أدت لذلك ويلجأ إلى تغييره وذلك من خلال تغيير طريقة معاملته ومنح بعض السلطات للعمال وترك بعض الحرية في تأدية العمل. (اميرة، أثر أنماط القيادة الإدارية).

## النتائج والتوصيات

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى جملة من النتائج، والتوصيات، مع عمل خطة تطويرية مقترحة لشركة درعة للعطور، كما يلي:

### النتائج

- معظم الدراسات توضح أهمية القيادة في الإدارة وتأثيرها على الأداء الوظيفي لأي مؤسسة.
- معظم الدراسات تؤكد على أهمية إعداد دورات تدريبية للقيادات الإدارية في مجال القيادة الإدارية وأساليبها.
- النمط القيادي الديمقراطي له تأثير إيجابي على أداء العاملين للشركة.
- أن الاهتمام بالعاملين هو من أهم عوامل نجاح المدير.
- النمط القيادي الأوتوقراطي (النمط المتسلط والمستبد) هو النمط القيادي السائد في المؤسسة، حيث يمارسه المدبرون في المؤسسة العامة لشركة درعة، بدرجة كبيرة جداً، فيما النمط الديمقراطي يمارس بدرجة متوسطة ويمثل المرتبة الثالثة.
- هناك علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي
- هناك عجز في عدد الكادر الوظيفي بالمؤسسة، ونتيجة ذلك فإن عدداً من المديرين وبعض الموظفين مكلفين بوظيفتين في آن واحد في الشركة، كما أتضح أن عدد المديرين أكثر من عدد الموظفين.
- هناك إدراك مرتفع من قبل المديرين والموظفين في المؤسسة أن الأسلوب القيادي الأوتوقراطي السائد الذي يتبعه المديرين في المؤسسة يرجع سببه إلى ثلاثة عوامل رئيسة، هي: قلة عدد الموظفين، وضعف كفاءتهم المطلوبة لنوعية وطبيعة عمل المؤسسة، وغياب الدورات التدريبية في القيادة والمهارات القيادية الإدارية.

### التوصيات:

- على ضوء نتائج البحث فإن الباحث يوصي بالآتي:
- تزويد المديرين والعاملين في المؤسسة بالمعرفة النظرية المتعلقة بأهمية القيادة الإدارية، وأساليبها ونظرياتها، وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي.
- إعداد برامج تدريبية للمديرين في مجال القيادة الإدارية والمهارات القيادية وأثرها على الأداء الوظيفي وعلى العاملين شخصياً.

- عقد دورات تدريبية لكوادر المؤسسة في مجال القيادة والمهارات القيادية قبل أن يتم تعيينهم في مراكز قيادية بالمؤسسة.
- رفد المؤسسة بكوادر مؤهلة ومدربة لسد الفجوة في نقص الكادر الوظيفي كماً ونوعاً.
- إعداد برامج تدريبية خاصة لكوادر المؤسسة تتناسب مع المهام والواجبات المسندة إليهم والمحددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- إعداد مشاريع القوانين واللوائح التي تضمن تحسين الأداء الوظيفي والأداء المؤسسي وبما يحقق الأهداف المرسومة.
- الاهتمام بتشجيع الموظفين على بذل جهد أكبر في العمل، وإثارة الجانب الإبداعي لديهم هي وضعية تفتقد إليها جميع المؤسسات.
- أهمية الترقية في رفع مستوى الاستغراق الوظيفي.

## الدراسات السابقة حول الأنماط القيادية

### دارسات جامعة إيووا Iowa

تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال دراسة السلوك القيادي، قام كل من رونالد ليبيت، رالف وايت وكيرت ليفين، تمثلت في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسموا إلى مجموعات وفقا لنوع السلوك الذي مارسه كل قائد على كل مجموعة، وتمثل هذا السلوك في استخدام ثلاثة أنماط للقيادة وهي:

١- الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي

٢- الأسلوب الديمقراطي

٣- الأسلوب الحر.

في الأسلوب الأوتوقراطي، يقوم القائد بتحديد السياسات تحديدا كليا، فهو يميل على الأفراد خطوات العمل ويحدد نوع العمل الذي يقوم به الفرد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، كما اعتمد أسلوب الثواب والعقاب على أساس شخصي -أسس غير موضوعية-، بينما الأسلوب الديمقراطي كان عكس ذلك، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها نتيجة للمناقشة الجماعية، ثم منح الثواب والعقاب على أسس موضوعية، حيث تكون هناك حرية أفضل للاتصال بين أفراد الجماعة، أما في الأسلوب الحر، فتميز بالحرية الكاملة لأفراد المجموعة في اتخاذ القرارات وتوزيع العمل، دون مشاركة القائد أو تدخ-له، فلا يقدم توجيهها ولا يقوم بأي عمل إلا إذا طلب منه ذلك.

وتوصلت هذه الدراسة إلى انه في حالة الأسلوب الاستبدادي كانت الإنتاجية مرتفعة لكن ارتفاعها كان مشروطا بوجود القائد، ولذا كان الدافع للعمل والرضا منخفضين، والميل الى الابتكار ضعيف، وكان ملحوظا في ظل هذا النمط نزوح الأفراد الى السلوك العدائي فيما بينهم، أما في الأسلوب الديمقراطي، فكانت الإنتاجية أكثر استقرارا، ودافعية الأفراد للعمل أكبر والأفراد يعملون بروح الفريق وبدا التفاعل بينهم أوضح، أما بالنسبة للأسلوب الحر، فكانت الإنتاجية والرضا اقل مما كانت في النمط الديمقراطي، واتصف العمل بعدم الجدية والفوضى، وقد أوضحت الدراسات ان النمط الديمقراطي هو افضل الأنماط الثلاثة من حيث تحقيق الرضا لدى الأفراد وزيادة إنتاجيتهم (حسن، السلوك في المنظمات).

### دراسة الشريف طلال

دراسة الشريف طلال عبد المالك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة، ٢٠٠٤ هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة مكة المكرمة

علاقتها بالأداء الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج المسحي التطبيقي على العاملين بإمارة مكة المكرمة وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- توفر الأنماط القيادية الثلاثة (النمط الديمقراطي بدرجة عالية، والنمط الحر بدرجة متوسطة، والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل).
- وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
- هناك علاقة معنوية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الأداء الوظيفي في حين توجد علاقة سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى نمط القيادة الحرة ونمط القيادة الأوتوقراطي (عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي).

### **دراسة الغزالي أثر القيادة**

دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، ٢٠١٢ هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته تكونت من ٣٩ فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية إذ تم توزيع ٤٨٩ استبانته استرجع منها ٤٣٤ كنت ٤٢٢ منها صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً
- أن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.
- أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردن (الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية).

دراسة حسن محمود حسن ناصر بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، من وجهة نظر العاملين، سنة ٢٠١٠ م. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية وعلى مستوى الأداء الوظيفي فيها، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية والمتغيرات التنظيمية على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي. وهذا قصد معالجة الإشكالية التالية: ما علاقة الأنماط القيادية المستخدمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية بالأداء الوظيفي فيها؟ وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة حيث قام بتصميم SPSS استبيان كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة بلغت ٣٤٠ من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين، وتم استخدام برنامج لتحليل بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن النمط الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، وأخيرا النمط القيادي الحر. كما أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي ومستوى الأداء الوظيفي.

ثانيا: دراسة رفيق محمود المصري بعنوان النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، سنة ٢٠٠٧ م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين في جامعة الأقصى للنمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعتهم تعزى لمتغيرات الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي. وهذا بغرض معالجة الإشكالية التالية: ما النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة؟ وقد قام الباحث بتصميم استبيان وزعه على عينة عشوائية طبقية بلغت ١٦٥ موظف.

## نتائج الدراسات

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو السائد في الجامعة محل الدراسة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيادي السائد. (خديجة، أثر الأنماط القيادية للمقاول) أثبتت الدراسة صحة الفرضية العامة توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز. ومستوى الأداء الوظيفي.

تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف السائد، النمط الديمقراطي، وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

## **الفرضيات:**

### **الفرضية الأولى (حول القيادة الديكتاتورية):**

١ - هناك علاقة إيجابية بين القيادة الديكتاتورية ومستوى إنجاز العمل في شركة درعة للتجارة

٢ - هناك علاقة سلبية بين القيادة الديكتاتورية وإتقان العمل في شركة درعة للتجارة.

٣ - القيادة الديكتاتورية تؤثر بشكل إيجابي على الانضباط والمواظبة في العمل.

٤ - هناك علاقة سلبية بين القيادة الديكتاتورية ومستوى الابتكار والإبداع في العمل.

٥ - القيادة الديكتاتورية تؤدي إلى زيادة السرعة في اتخاذ القرارات، مما يمكن أن يعزز الكفاءة التشغيلية في المواقف الطارئة.

٦ - النمط الديكتاتوري يقلل من مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين نتيجة لقلّة مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار.

٧ - اعتماد النمط الديكتاتوري يمكن أن يزيد من معدلات التوتر والضغط النفسي بين الموظفين نتيجة للبيئة العمل الصارمة.

### **الفرضية الثانية (حول القيادة الديمقراطية)**

١ - هناك علاقة إيجابية بين القيادة الديمقراطية ومستوى إنجاز العمل.

٢ - القيادة الديمقراطية تؤثر إيجابياً على إتقان العمل في شركة درعة للتجارة.

٣ - هناك علاقة إيجابية بين القيادة الديمقراطية والانضباط والمواظبة في العمل. H8: القيادة الديمقراطية تساهم في تعزيز الابتكار والإبداع في العمل.

٤ - القادة الذين يتبعون النمط الديمقراطي يساهمون في رفع الروح المعنوية والثقة بالنفس لدى الموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية.

٥ - النمط الديمقراطي في القيادة يعزز من قدرة الفريق على الابتكار وتطوير حلول إبداعية للمشاكل المعقدة.

٤ . القيادة الديمقراطية تقلل من معدلات دوران الموظفين، حيث يشعر العاملون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار.

هذه الفرضيات يمكن استخدامها كبداية لتحليل تأثيرات القيادة الديمقراطية على فرق العمل وبيئات العمل المختلفة.

### **الفرضية الثالثة (حول القيادة الفوضوية):**

١ - هناك علاقة سلبية بين القيادة الفوضوية وإنجاز العمل.

٢ - القيادة الفوضوية تؤثر سلباً على إتقان العمل في شركة درعة للتجارة.

٣ - هناك علاقة سلبية بين القيادة الفوضوية والانضباط والمواظبة في العمل.

٤ - القيادة الفوضوية قد تؤدي إلى زيادة الابتكار والإبداع في العمل نتيجة لعدم وجود قيود صارمة.

٥ - القيادة الفوضوية يعتمد على إعطاء أعضاء الفريق الحرية الكبيرة في اتخاذ القرارات والعمل بشكل مستقل..

## **فرضيات حول إنجاز العمل:**

١. توفر بيئة عمل داعمة وإيجابية يعزز من مستوى إنجاز العمل والإنتاجية.
٢. توزيع المهام بشكل متوازن وعادل بين أعضاء الفريق يؤدي إلى تحسين إنجاز العمل وتقليل الضغوط.
٣. استخدام التقنيات الحديثة والأدوات التكنولوجية يساهم في تسهيل وتسريع إنجاز العمل.
٤. وجود قادة فعالين ومحفزين يساعد في رفع مستوى تحفيز الموظفين وزيادة إنجازهم للعمل.
٥. تعزيز التعاون والتواصل بين أعضاء الفريق يؤدي إلى تحسين إنجاز العمل وحل المشكلات بشكل أسرع.

## **فرضيات حول أداء الموظفين:**

١. تحسين ظروف العمل وزيادة الدعم المؤسسي يؤديان إلى رفع مستوى أداء الموظفين.
٢. توفير فرص التدريب والتطوير المهني يساهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم.
٣. التقدير والتحفيز المادي والمعنوي يعززان من أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.
٤. تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق يساهم في تحسين أداء الموظفين.
٥. وجود أهداف واضحة ومحددة يساعد الموظفين على تركيز جهودهم وتحقيق أداء أفضل.

## **الفصل الثالث: منهجية البحث**

## المقدمة:

تعتبر مجالات الدراسة من أهم العناصر والنقاط المهمة في أي بحث اجتماعي، بحيث أن هذه الدراسة الميدانية تتكون من عدة مجالات هي المجال المكاني والمجال الزماني والمجال البشري.

من خلال هذا المبحث سوف نحاول التعريف بشركة درعة للعطور:

شركة درعة للتجارة هي شركة سعودية متخصصة في مجال العطور ومستحضرات التجميل والعناية الشخصية، وتعد من الشركات الرائدة في هذا القطاع في المملكة العربية السعودية. تأسست الشركة عام ١٩٧٥، وتمتلك شبكة واسعة من الفروع في مختلف مدن المملكة، حيث تقدم مجموعة متنوعة من المنتجات تشمل العطور الشرقية والغربية، مستحضرات التجميل، منتجات العناية بالبشرة والشعر، بالإضافة إلى الأكسسوارات.

تميز الشركة بتوفير منتجات أصلية ومتنوعة بجودة عالية، وتتعاون مع علامات تجارية عالمية ومحلية. كما تسعى للتوسع الإقليمي في منطقة الخليج وبعض الأسواق الدولية.

إذا كان عدد موظفي شركة درعة يتجاوز ٣٥٠٠، فهذا يعكس حجم الشركة الكبير ونطاق عملياتها الواسع. يعتبر هذا العدد كبيراً بالنسبة لشركة في مجال التجزئة أو الخدمات، مما يشير إلى وجود العديد من الفروع والأنشطة المختلفة. إذا كنت بحاجة إلى معلومات إضافية أو تفاصيل حول هيكلية الشركة أو الإدارات المختلفة.

وشركة درعة لديها ٨ إدارات، يشير إلى هيكل تنظيمي منظم يتيح لها إدارة عملياتها بشكل فعال.

تشمل هذه الإدارات مجالات مثل:

إدارة المبيعات

إدارة الموارد البشرية

إدارة المالية

إدارة العمليات

إدارة التسويق

إدارة الإنفاق

إدارة الخدمات اللوجستية

إدارة تكنولوجيا المعلومات

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير النمط القيادي على أداء العاملين وهذا من أجل الخروج بتوصيات ومقترحات عملية تساهم في تحسين الخدمات المقدمة من طرف شركة درعة للتجارة محل الدراسة.

وعلى ذلك فإن الإجراءات المنهجية التي اتبعناها بغية تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته تتمثل في المطالب التالية:

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.

### منهج وحدود الدراسة

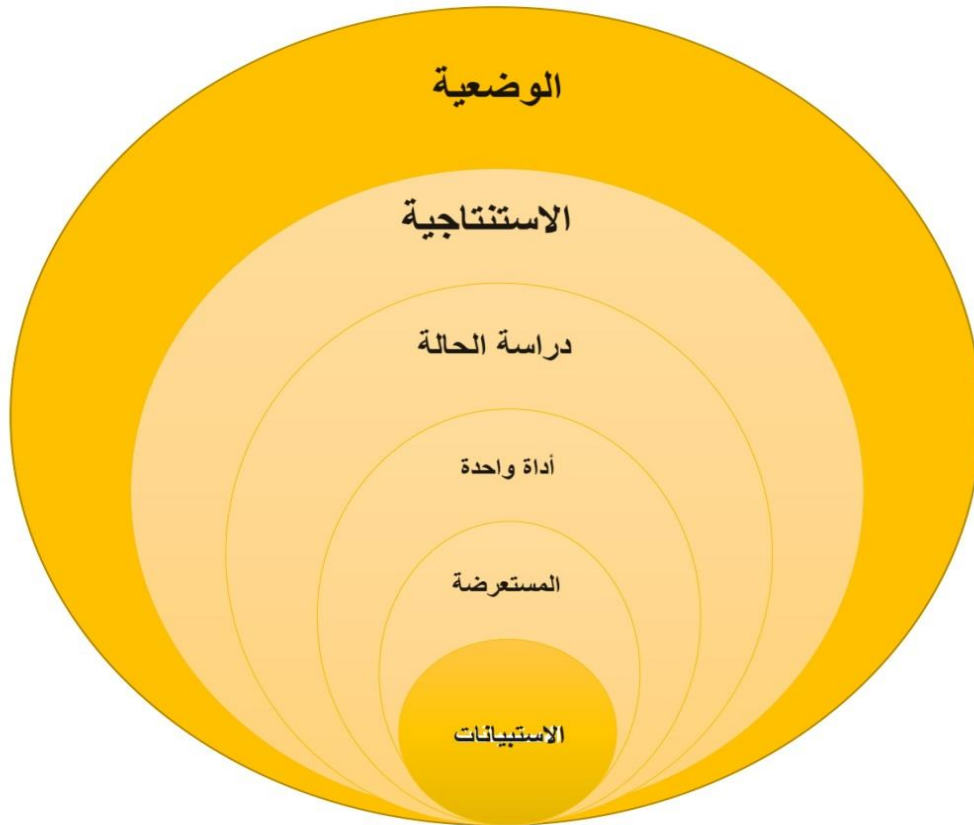
#### أولاً: منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي ويعرف على أنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالتها كما اعتمدنا في الجزء التطبيقي من هذا البحث على منهج دراسة حالة للتعرف أكثر على ما تقوم به المؤسسة محل الدراسة والأنماط القيادية السائدة بها.

وفي هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة الأنماط القيادية وتطوير المسار الوظيفي، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتماداً على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقاً ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان في جمع البيانات الأولية فسيتم أولاً تعريف الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية:

## تصميم البحث



## الملاحق:

بعد استعراض الجانب النظري للبحث من خلال عرض المفاهيم الخاصة بالأنماط القيادية والأداء الوظيفي، سنحاول في هذا الفصل تحليل ما تم تناوله في الجانب النظري على مؤسسة درعة محل الدراسة من خلال توزيع استمارات الاستبيان على الموظفين العاملين في مؤسسة درعة التجارية وتحليل النتائج المتوصل إليها.

### القسم الأول: المعلومات الشخصية (اختياري)

#### الجنس:

☐ ذكر ☐ انثى

#### العمر:

☐ اقل من ٢٠ ☐ ٢٠/٣٠ ☐ ٣٠/٤٠ ☐ ٤٠/٥٠ ☐ ٥٠/٦٠

#### عدد سنوات الخبرة:

☐ اقل من ٥ سنوات ☐ ٥/٩ ☐ ١٠/١٤ ☐ ١٥/١٩ ☐ أكثر من ٢٠ سنة

#### المستوى الوظيفي:

☐ موظف ☐ مدير

#### المستوى التعليمي:

☐ ابتدائي ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

## القسم الثاني: الأنماط القيادية

يرجى اختيار مستوى موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

١- موافق

٢- موافق بشدة

٣- محايد

٤- غير موافق

٥- غير موافق بشدة.

### ١. النمط الديكتاتوري:

القائد يتخذ جميع القرارات دون استشارة الفريق.

لا يتمكن أعضاء الفريق من التأثير على القرارات المتخذة من قبل القائد.

يعزز القائد الانضباط الصارم دون توفير مرونة كافية.

يعتمد القائد على التهديد والعقوبات لتحقيق النتائج.

القائد يوفر توجيهات واضحة تساهم في إتمام المهام بكفاءة.

### ٢. النمط الديمقراطي:

القائد يشجع الحوار المفتوح والاستماع لآراء الفريق.

يشعر أعضاء الفريق بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرارات.

القائد يحترم آرائهم ويسمح لهم بتقديم اقتراحات مفيدة.

غالبًا ما تتأخر القرارات بسبب الاهتمام الزائد بالتشاور مع الفريق.

القائد يعتمد على الشفافية في التواصل مع الفريق.

### ٣. النمط الفوضوي (اللامبالي):

القائد يترك الفريق يعمل دون إشراف كافٍ.

أشعر بعدم وجود دعم أو توجيه من القائد عند الحاجة.

الفريق يستطيع العمل بحرية واستقلالية كبيرة دون تدخل مستمر.

يفتقر القائد إلى الحزم في تحديد الأولويات واتخاذ القرارات المهمة.

يشعر الفريق بالتحفيز والإبداع نظرًا للحرية الممنوحة لهم.

### القسم الثالث: الأداء الوظيفي

يرجى اختيار مستوى موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

١- موافق

٢- موافق بشدة

٣- محايد

٤- غير موافق

٥- غير موافق بشدة.

### ١. إنجاز العمل:

أتمكن من إكمال مهامى اليومية في الوقت المحدد.

أواجه صعوبة في الوفاء بالمواعيد النهائية للمشاريع.

أتمتع بقدرة عالية على العمل تحت الضغط.

أحتاج إلى المزيد من الوقت لإنجاز مهامى بدقة.

أحقق أهدافى المهنية وفق الخطة الزمنية المحددة.

## ٢. إتقان العمل:

أحرص على تقديم أفضل جودة فى جميع المهام التى أقوم بها.

لا أهتم بالتفاصيل الصغيرة فى العمل طالما أن النتيجة النهائية جيدة.

أتعلم وأطور مهاراتي باستمرار لتحسين جودة أدائى.

أحياناً أقدم العمل بسرعة دون التركيز على الجودة المطلوبة.

ألتزم بالمعايير المهنية العالية فى جميع جوانب عملى.

## ٣. الانضباط والمواظبة فى العمل:

ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف بدقة.

أحياناً أغيب عن العمل دون عذر مقنع.

أحرص على اتباع جميع السياسات والإجراءات المهنية.

لدى ميل للتأخر عن العمل أو الاجتماعات فى بعض الأحيان.

أعتبر نفسى مثلاً للالتزام والانضباط فى مكان العمل.

## ٤. الابتكار والإبداع فى العمل:

أبحث دائماً عن طرق جديدة لتحسين سير العمل.

أحياناً أواجه صعوبة فى تقديم أفكار إبداعية جديدة.

أساهم بفعالية فى تقديم حلول مبتكرة للتحديات التى أوجهها.

أشعر بأن الروتين اليومي للعمل يحد من قدرتي على الإبداع.

أتلقي تقديرًا وتشجيعًا عند تقديم أفكار جديدة في العمل.

## المراجع:

### ١- الكتب:

- ١- ابو عبدة، كفاية (٢٠١٠) الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بأبعاد جودة التعليم، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة: فلسطين.
- ٢- إدريس، وائل محمد صبحي، ومنصور، طاهر محمد (٢٠٠٩)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر.
- ٣- أميرة، فرطاس وأكرم، رزقي وهند، سامعي، أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية.
- ٤- الحراحشة، محمد أحمد، نماط القيادة الإدارية: فعاليتها وعلاقتها بالسلوك السياسي التنظيمي: دراسة ميدانية على مديري الإدارات الحكومية في محافظة جرش- مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت - عمادة البحث العلمي
- ٥- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة. الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، (٢٠١٢)
- ٦- حسن، ماهر محمد صالح (٢٠٠٤)، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، ط ١.
- ٧- ربحي مصطفى عميان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى
- ٨- رشيد، جفام، أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ٩- رواية محمد جيش (١٩٩٤)، الإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية.
- ١٠- رويني، أحمد (٢٠١١) أثر الأنماط القيادية للمدربين على الأداء الرياضي للاعبين كرة القدم، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجمهورية الجزائرية.
- ١١- زير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة
- ١٢- شهنواز، دريوش (٢٠١٢)، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.

- ١٣- صالح نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث أو الترجمة، قسنطينة
- ١٤- صباح، بنو ناس، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيف دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة.
- ١٥- طارق طو، السلوك التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر.
- ١٦- عباسي، مولاي احمد، ورقاني، مولاي شريف، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، جامعة قصدي مرباح.
- ١٧- عبد الرحمن محمد عيساوي (٢٠٠٨)، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- ١٨- عبد الرحمن محمد عيساوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية.
- ١٩- الشريف طلال عبد المالك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٢٠- العدوي، محمد سعيد. (٢٠١٢). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوكية في منظمات الأعمال. دار وائل للنشر.
- ٢١- العساف، صالح بن محمد. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية في المنظمات الحديثة. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٢٢- عياصرة، معن محمود، وأحمد، مروان محمد بني (٢٠٠٧)، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، عمان، الأردن.
- ٢٣- القحطاني، عبد الله بن محمد. (٢٠١٤). القيادة الإدارية: نظريات وممارسات. دار الكتاب الجامعي.
- ٢٤- كنعان، نواف (١٩٩٩)، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن، ط ٣.
- ٢٥- معن، محمود عياصرة، ومرون محمد بن حمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط الأولى: ٢٠٠٨م.
- ٢٦- وسيمة، هداوي (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة الجزائر.

## ٢- المواقع الالكترونية:

- ٢٧- ال علي، محمد سالم، الإدارة في العصر الرقمي، (12 مايو ٢٠٢٢) رابط الموقع  
<https://2u.pw/Emr22UYa>
- ٢٨- الأداء الوظيفي: تعريفه وأثره في تطوير المؤسسات والمنظمات (٢٨ مايو ٢٠٢٤) رابط الموقع  
<https://2u.pw/yoHHLgWW>
- ٢٩- امل، تفريج؛ نور، هدى، النمط القيادي وأثره على الموظفين - (رسالة الماجستير)
- ٣٠- بالعربي، Business، القيادة والتميز -٦ نقاط مهمة لبناء ثقافة التميز في القيادة داخل المؤسسات (٣٠ مارس ٢٠٢٤) رابط الموقع  
<https://2u.pw/rcgTck6Q>
- ٣١- بكه، تقييم الأداء الوظيفي وطرق تطبيقه - تقييم الموظفين (٢ مايو ٢٠٢٤) رابط الموقع  
<https://2u.pw/CjHQcrPT>
- ٣٢- حيل وأساليب القيادة المؤثرة وكيفية إدارة المواقف وأنواع القيادة - رابط الموقع  
<https://2u.pw/4ONdYrex>
- ٣٣- منظومة الإدارة الحديثة: أساسيات للنجاح في ٢٠٢٤ (٣٠ يناير ٢٠٢٤) رابط الموقع  
<https://2u.pw/OFMe3G5x>
- ٣-المجلات:**
- ٣٤- بالكرمي، وداد (٢٠١٣) أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الجراتات الفلاحية ETRAG، مجلة العلوم الانسانية عدد ٤٠.
- ٣٥- البغدادي، فهد. (٢٠١٧). دور القيادة الديمقراطية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الرياض. مجلة الاقتصاد والإدارة.
- ٣٦- الجابري، عبد الله. (٢٠٢٠). القيادة الأوتوقراطية وأثرها على الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة في السعودية. مجلة الأعمال والابتكار.
- ٣٧- الحميدي، عبد العزيز. (٢٠١٥). تأثير أنماط القيادة على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة العامة.
- ٣٨- الشهري، ناصر. (٢٠١٩). أثر القيادة الأوتوقراطية على رضا الموظفين وأدائهم في المؤسسات السعودية. مجلة الدراسات الإدارية.

- ٣٩- العتيبي، خالد. (٢٠١٨). تحليل العلاقة بين القيادة الديمقراطية والأداء الوظيفي في الشركات السعودية. مجلة الموارد البشرية.
- ٤٠- المجلات الأكاديمية السعودية - مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، والتي تحتوي على أبحاث ودراسات في مجال القيادة والإدارة.
- ٤١- مجلة الإدارة العامة - تحتوي على مقالات ودراسات حول الإدارة والقيادة في السياق السعودي.
- ٤٢- مجلة الاقتصاد والإدارة - مجلة متخصصة في الأبحاث المتعلقة بالاقتصاد والإدارة في المنطقة العربية.

