

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

أثر القيادة الفعالة على أداء العاملين دراسة تطبيقية على الشركات
الخاصة بالرياض

إعداد الطالب / شهد علي فيصل القحطاني (الرقم الجامعي 241002418)

تحت إشراف /

أ.د / الفيصل عبد الحميد

أ.د / فايز جراد

العام الدراسي:

1446 – 2025



إِهْدَاء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة،
ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

براء وإحساناً، ووفاء لهما والدي العزيز، ووالدتي العزيزة. إلى من وهبني
الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين

من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي إخواني وأخواتي. إلى من كاتفتني ونحن
نشق الطريق معاً نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفيقة دربي

وأخيراً إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه
الدراسة

سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة. ثم إلى كل
طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين

بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله محمد وحمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / فايز جراد

والأستاذ الدكتور / الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمناه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا

في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الفعّالة بأبعادها المختلفة (القيادة المعاملاتية، القيادة التحويلية، القيادة المتراخية) على أداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها عبر استبيانات تم توزيعها على ٢٣٧ موظفًا في الشركات الخاصة بالرياض. تم استرداد ٢٠٥ استبيانات صالحة للتحليل، مما يعكس استجابة مرتفعة بلغت ٨٦,٥٪ من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

أظهرت نتائج الدراسة أظهرت أن القيادة المعاملاتية كانت الأكثر تأثيرًا على أداء العاملين، حيث ساهمت في تحسين الأداء من خلال المكافآت والتحفيز المباشر، كما أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية ساعدت في تحفيز الإبداع وزيادة الأداء، وأظهرت نتائج الدراسة أنها قد تؤثر بشكل إيجابي في بعض الحالات التي تتطلب مرونة، لكنها تتطلب إشرافًا وتوجيهًا مناسبًا لضمان تحسين الأداء.

و توصي الدراسة بتعزيز التدريب على القيادة الفعّالة وتطبيق الأساليب التي تشجع على الإبداع وتحقيق أعلى مستويات الأداء.

الكلمات المفتاحية : القيادة الفعّالة – أداء العاملين – الشركات الخاصة – الرياض .

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب.....	الإهداء.....
ج.....	الشكر والتقدير.....
د.....	المستخلص.....
ه.....	قائمة المحتويات.....
ط.....	قائمة الجداول.....
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
١.....	مقدمة:.....
٢.....	١,١ مشكلة الدراسة:.....
٣.....	٢,١ أهمية الدراسة:.....
٣.....	١,٢,١ الأهمية العلمية:.....
٤.....	٢,٢,١ الأهمية التطبيقية:.....
٤.....	٣,١ أهداف الدراسة:.....
٥.....	٤,١ تساؤلات الدراسة.....
٥.....	٥,١ فروض الدراسة:.....
٦.....	٦,١ الدراسات السابقة:.....
١٣.....	٧,١ الفجوة البحثية.....
١٤.....	٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة:.....

١٥	٩,١ المنهجية وطرق البحث:
١٥	١٠,١ أدوات جمع البيانات:
١٦	١١,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:
١٧	١٢,١ حدود الدراسة:
١٨	الفصل الثاني: الإطار النظري
١٨	المبحث الأول: القيادة الفعالة
١٨	١,١,٢ مقدمه
١٩	٢,١,٢ مفهوم القيادة
١٩	٣,١,٢ مفهوم القيادة الفعالة:
٢٢	٤,١,٢ علاقة القيادة بالرئاسة والإدارة
٢٤	٥,١,٢ أنماط القيادة والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القائد
٢٥	٦,١,٢ عوامل اختيار أسلوب القيادة الفعالة
٢٥	٧,١,٢ أنواع القيادة الفعالة
٢٧	٨,١,٢ صفات القائد الإداري
٢٨	٩,١,٢ أهمية القيادة الفعالة
٣٠	المبحث الثاني: أداء العاملين
٣٠	١,٢,٢ مقدمة
٣٠	٢,٢,٢ مفهوم الأداء
٣٢	٣,٢,٢ أهمية تقييم الأداء
٣٣	٤,٢,٢ عناصر الأداء

٣٣	 ٥,٢,٢ أهداف تقييم الأداء
٣٤	 ٦,٢,٢ طرق تقييم الأداء
٣٦	 الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
٣٦	 تمهيد
٣٦	 ١,٣ منهجية الدراسة
٣٦	 ٢,٣ مجتمع وعينة الدراسة
٣٧	 ٣,٣ أداة الدراسة
٣٩	 ٤,٣ اختبار صلاحية أداة الدراسة
٣٩	 ٥,٣ اختبارات أداة الدراسة
٤١	 ٧,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة
٤٣	 الفصل الرابع : نتائج تحليل البيانات
٤٣	 المقدمة
٤٣	 ١,٤ وصف البيانات الديموغرافية
٤٧	 ٢,٤ وصف متغيرات الدراسة
٥٧	 ٣,٤ اختبار فرضيات الدراسة
٦٣	 الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
٦٣	 تمهيد
٦٣	 ١,٥ مناقشة النتائج
٦٤	 ٢,٥ مناقشة نتائج الفرضيات:
٦٥	 ٣,٥ التوصيات

٦٦.....	Abstract
٦٧.....	المراجع:
٦٧.....	أولاً: المراجع العربية
٦٩.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
٧٢.....	الملاحق
٧٣.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٣٨	الجدول (١) هيكل أداة الدراسة للمحور الأول (القيادة الفعالة)	١.
٣٨	الجدول (٢) مقياس ليكرت الخماسي (١)	٢.
٣٩	الجدول (٣) مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات الدراسة والأوساط الحسابية التي تقابلها	٣.
٤٠	الجدول (٤) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة	٤.
٤٠	الجدول (٥) مصفوفة الارتباط لقيم معامل الارتباط بيرسون	٥.
٤٣	الجدول (٦): وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	٦.
٤٤	الجدول (٧) وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	٧.
٤٤	الجدول (٨) وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	٨.
٤٥	الجدول (٩) وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	٩.
٤٦	الجدول (١٠) وصف أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	١٠.
٤٧	الجدول (١١) وصف بعد القيادة المعاملاتية	١١.
٤٩	الجدول (١٢) وصف بعد القيادة التحويلية	١٢.

٥١	الجدول (١٣) وصف بعد القيادة المتراخية	١٣.
٥٣	الجدول (١٤) وصف متغير القيادة الفعالة	١٤.
٥٤	الجدول (١٥) وصف متغير أداء العاملين	١٥.
٥٧	الجدول (١٦) معاملات الانحدار للفرضية الرئيسة	١٦.
٥٩	الجدول (١٧) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	١٧.
٦٠	الجدول (١٨) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	١٨.
٦١	الجدول (١٩) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	١٩.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعتبر القيادة من العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح أي منظمة، حيث تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الأداء العام، فالقائد الفعال هو من يستطيع أن يُحسن إدارة الفرق وتوجيه الأفراد نحو تحقيق أفضل النتائج، مما يعكس أهمية الأسلوب القيادي المتبع في أي مؤسسة.

تُعتبر القيادة الفعالة جزءًا أساسيًا في بناء بيئة عمل ناجحة؛ فهي لا تقتصر على إعطاء التعليمات والقرارات، بل تشمل القدرة على تحفيز الأفراد، بناء علاقات قوية، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، و تتطلب مهارات متعددة منها القدرة على التواصل بفعالية، اتخاذ قرارات استراتيجية، وإلهام الفريق للعمل بروح جماعية (Kurniawan et al., 2025)..

يُنظر إلى أداء العاملين كأحد أهم المؤشرات التي تحدد قدرة المنظمة على النجاح والنمو، حيث يتم قياس أداء العاملين من خلال عدة معايير، مثل الإنتاجية، الإبداع، القدرة على العمل الجماعي، ومدى الالتزام بالأهداف التنظيمية. يمكن القول إن تعزيز أداء العاملين يتطلب بيئة داعمة للموظفين، يساهم فيها القائد الفعال بتوجيههم وتحفيزهم على التميز والابتكار (Hamdani et al., 2024).

إن أداء العاملين ليس مجرد مقياس للإنجازات الفردية، بل هو مؤشر أساسي يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويتأثر هذا الأداء بالعديد من العوامل، أبرزها أسلوب القيادة المتبع في المنظمة، فالقائد الذي يمتلك القدرة على تحفيز العاملين وتوجيههم بشكل فعال يساعد في تحسين إنتاجيتهم، ويعزز من قدرتهم على التكيف مع التحديات المتزايدة. (Musa et al., 2024)

وتعد القيادة المعاملاتية أحد الأساليب القيادية التي تركز على المكافآت والمراقبة المستمرة للأداء. هذا الأسلوب يُستخدم بشكل رئيسي في المؤسسات التي تتطلب إنجازات واضحة ومباشرة، حيث يعتمد القائد على تقييم الأداء بناءً على النتائج التي يحققها الموظفون.

إنَّ القيادة الفعّالة تعتبر ركيزة أساسية في تحسين أداء العاملين داخل أي منظمة. تختلف تأثيرات الأساليب القيادية المختلفة، حيث تؤثر القيادة المعاملاتية بشكل مباشر على الأداء، بينما تدفع القيادة التحويلية نحو الإبداع والتطور. بينما توفر القيادة المتراخية حرية أكبر، لكن قد تحتاج إلى مراقبة وتنظيم أفضل لتحقيق أقصى استفادة.

١,١ مشكلة الدراسة:

تعد القيادة الفعّالة من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين في مختلف المؤسسات، بما في ذلك الشركات الخاصة في الرياض. تتعدد أساليب القيادة، ومن أبرزها القيادة المعاملاتية، التحويلية، والمتراخية، ولكن تبقى العلاقة بين هذه الأساليب وأداء الموظفين بحاجة إلى مزيد من الدراسة في سياق الشركات الخاصة بالرياض، وتظهر بعض الدراسات أن أسلوب القيادة المعاملاتية يعتمد على المكافآت والعقوبات لتحقيق الأهداف، ولكن هذا الأسلوب قد لا يكون كافيًا في بيئات العمل التي تتطلب تحفيزًا مستمرًا (Kurniawan et al., 2025).

من ناحية أخرى، تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية، التي تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق مستوى أعلى من الأداء، تظهر تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا على أداء الموظفين من خلال تقديم رؤية واضحة ودعم الابتكار (Htun et al., 2024).

إن القيادة المتراخية التي تعتمد على تقليل تدخل القائد في إدارة الموظفين قد تؤثر على الأداء بطرق متباينة في بيئات العمل المختلفة، ويظل تأثيرها محل تساؤل (Sihite et al., 2024).

رغم أهمية القيادة في تحسين الأداء، لا تزال هناك فجوة في فهم كيف يمكن لهذه الأساليب المختلفة أن تؤثر على أداء الموظفين في الشركات الخاصة بالرياض، وهي فجوة لم يتم تناولها بشكل كاف في الأدبيات السابقة. دراسات مثل (Musa et al., 2024) و (Kurniawan et al., 2025) ركزت على دراسة تأثير القيادة في بعض السياقات المحددة، لكن لم يتم تسليط الضوء على تأثير هذه الأساليب في الشركات الخاصة في الرياض بشكل محدد.

إضافة إلى ذلك، دراسات مثل (Rehman et al., 2024) و (Hamdani et al., 2024) أظهرت تأثيرات متباينة للأساليب القيادية على أداء الموظفين، إلا أن هذه الدراسات لم تأخذ في الاعتبار خصائص الشركات الخاصة في الرياض وطبيعة العمل بها. هذه الفجوة في الدراسات السابقة تجعل من الضروري إجراء دراسة ميدانية لفحص العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة وأداء العاملين في بيئة الأعمال الخاصة بالرياض.

بالتالي، تكمن مشكلة الدراسة في كيفية تأثير أساليب القيادة (المعاملاتية، التحويلية، والمتراخية) على أداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض.

٢,١ أهمية الدراسة:

١,٢,١ الأهمية العلمية:

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الفعّالة وأثرها على أداء الموظفين، حيث تقدم تحليلاً معمقاً لكيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على أداء العاملين في بيئة الشركات الخاصة بالرياض، كما تُضيف معرفة جديدة حول العلاقة بين القيادة وأداء الموظفين في الشركات الخاصة بالمملكة العربية السعودية..
- تساهم الدراسة في فهم الأبعاد المختلفة للقيادة مثل القيادة المعاملاتية، القيادة التحويلية، والقيادة المتراخية وكيفية تأثير كل منها على الموظفين، مما يساعد الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة والموارد البشرية على دراسة تأثير هذه الأساليب في بيئات عمل متنوعة.
- تساهم الدراسة في بناء أو تعديل نماذج نظرية جديدة حول القيادة وأداء العاملين، مما يساهم في تعزيز الأطر النظرية المعتمدة في هذا المجال. ويمكن أن تكون نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية تتناول تأثيرات أخرى للعوامل التنظيمية على الأداء.

٢,٢,١ الأهمية التطبيقية:

- تساعد الدراسة مديري الشركات الخاصة في فهم أثر أساليب القيادة المختلفة على أداء العاملين، مما يمكنهم من اختيار الأسلوب القيادي الأكثر فعالية لتحقيق أفضل نتائج في بيئة العمل. هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي للموظفين..
- توفر الدراسة إشارات قيمة للمسؤولين في الشركات حول كيفية تحسين بيئة العمل ودعم الموظفين بشكل أفضل لتحقيق أداء أعلى.
- توصيات الدراسة حول تطبيق أساليب القيادة المناسبة قد تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، مما يساهم في زيادة الإنتاجية والابتكار داخل الشركات الخاصة بالرياض.
- تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في الشركات الخاصة على تحديد أولويات القيادة وتوجيه الاستثمارات نحو تطوير برامج القيادة والتحفيز التي تعود بالنفع على الأداء العام.

٣,١ أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الفعالة بأبعاده (القيادة المعاملاتية، القيادة التحويلية، والقيادة المتراخية) على أداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض ، وتنبثق العديد من الاهداف فرعية :

- تحليل تأثير القيادة المعاملاتية على أداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض.
- دراسة تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض.
- استكشاف تأثير القيادة المتراخية على أداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض.
- تقديم استراتيجيات وتوصيات لتحسين ممارسات القيادة في الشركات الخاصة بالرياض لتحقيق أفضل أداء للموظفين.

٤,١ تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما هو أثر القيادة الفعّالة بأبعادها (القيادة المعاملاتية، القيادة التحويلية، والقيادة المتراخية) على أداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض؟ ، وتتفرع منه عدة اهداف فرعية منها:

- كيف يؤثر أسلوب القيادة المعاملاتية على أداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض؟
- ما هو تأثير أسلوب القيادة التحويلية على أداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض؟
- هل يؤثر أسلوب القيادة المتراخية على أداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض؟
- كيف يمكن تحسين ممارسات القيادة في الشركات الخاصة بالرياض لتحقيق أفضل أداء للعاملين؟

٥,١ فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين أسلوب القيادة (المعاملاتية، التحويلية، المتراخية) وأداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض، وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين أسلوب القيادة المعاملاتية وأداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض.
 - **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين أسلوب القيادة التحويلية وأداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض.
 - **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين أسلوب القيادة المتراخية وأداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض.

٦,١ الدراسات السابقة:

✍ دراسة (Kumar et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة كوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية، الحوكمة، والنزاهة، وأداء الموظفين في القطاع العام، بأبعاده (القيادة، الثقافة التنظيمية، الحوكمة، النزاهة، وأداء الموظفين) على الأداء في القطاع العام. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي باستخدام تقنية العينة العشوائية الطبقية المناسبة، وتكونت العينة من ١٨١ موظفًا من مكاتب KSOP. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة تسهم في تسهيل العلاقة بين النزاهة والأداء، مما يعزز الأداء العام من خلال الممارسات الأخلاقية والشفافة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور القيادة في تحسين الثقافة التنظيمية، وتعزيز الحوكمة والنزاهة في المؤسسات العامة، لتحقيق أداء مستدام وتحسين فعالية العمل في القطاع العام.

✍ دراسة (Htun et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أساليب القيادة (القيادة المعاملاتية، القيادة التحويلية، والقيادة المتراخية) على أداء الموظفين في صناعة الطعام والمشروبات في ميانمار، بأبعاده (القيادة المعاملاتية، القيادة التحويلية، القيادة المتراخية) على أداء الموظفين. واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي باستخدام استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) الذي طوره أفوليو وباس (١٩٩٩) لتقييم سلوكيات القيادة. وتكونت العينة من ٣٠٠ مدير من شركات الطعام والمشروبات في يانغون، ميانمار، باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية غير المتناسبة لضمان تمثيل متنوع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين أساليب القيادة وأداء الموظفين، مع إظهار القيادة المتراخية أقوى ارتباطًا. وأوصت الدراسة بأن القيادة المتراخية قد تكون فعالة بشكل خاص في تعزيز أداء الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية في صناعة الطعام والمشروبات في ميانمار.

دراسة (Musa et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين، بأبعاده (أسلوب القيادة، وأداء الموظفين) على أداء الموظفين. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي (أسلوب الاستبيان)، حيث تم جمع البيانات عبر ملاحظة واستخدام استبيان على عينة مكونة من ٣٨ مستجيبًا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي كبير لأسلوب القيادة على أداء الموظفين، حيث أظهرت نتائج اختبار t قيمة تساوي ٧,٧٥٥ و فرق دلالة أكبر من ٠,٠٥ (٠,٠٠٠ > ٠,٠٥)، مما يعني أن فرضية الدراسة التي تفترض وجود تأثير إيجابي لأسلوب القيادة على الأداء تم قبولها. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد أساليب القيادة الفعالة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

دراسة (Kurniawan et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أسلوب القيادة، ثقافة التنظيم، والمكافآت على أداء الموظفين، بأبعاده (أسلوب القيادة، ثقافة التنظيم، المكافآت) على أداء الموظفين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والكمي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيانات وتحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة (٠,٠٣٧)، ثقافة التنظيم (٠,٠٢٥)، والمكافآت (٠,٠٠٣) لها تأثير كبير على أداء الموظفين، حيث تجاوزت القيم الإحصائية العتبة المحددة (٠,٠٥). وأوصت الدراسة بأن تكون المكافآت والمزايا العادلة جزءًا من استراتيجيات تحفيز الموظفين لضمان تحسين أدائهم.

دراسة (Sot et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة، عبء العمل، والمكافآت على أداء الموظفين مع اعتبار دافع العمل كمتغير وسيط في موزع الغاز الطبيعي المسال في سيدوارجو، إندونيسيا، بأبعاده (القيادة، عبء العمل، المكافآت، دافع العمل) على أداء الموظفين. واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العنقودية مكونة من ١٠٥ مستجيبًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة، عبء العمل، والمكافآت لها تأثير إيجابي وكبير على أداء الموظفين. ومع ذلك، لم يظهر دافع العمل دورًا

وسيطاً في العلاقة بين القيادة وعبء العمل والمكافآت وأداء الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة موازنة عبء العمل للحفاظ على رفاهية الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

✍ دراسة (Rahmadhon & Firdaus, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الاتصال، العمل الجماعي، والقيادة على أداء الموظفين في شركة PT Indomarco Prismatama، بأبعاده (الاتصال، العمل الجماعي، القيادة) على أداء الموظفين. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وكبيرة بين الاتصال، العمل الجماعي، والقيادة وأداء الموظفين. حيث يعزز الاتصال الفعّال وضوح المهام ويقلل من سوء الفهم، مما يحسن الأداء. كما يعزز العمل الجماعي الكفاءة والابتكار، بينما تعزز القيادة الداعمة التحفيز والالتزام. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات الاتصال وتعزيز العمل الجماعي، وتنفيذ ممارسات القيادة الداعمة لتحسين أداء الموظفين وزيادة فعالية الإنتاجية.

✍ دراسة (Haslinda et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة والانضباط في العمل على أداء الموظفين في عيادة تجميل في باندونغ، بأبعاده (القيادة، الانضباط في العمل) على أداء الموظفين. واستخدمت الدراسة المنهج البحثي الوصفي للتحقق من العلاقة والتأثير بين المتغيرات، باستخدام تحليل الارتباط، وتحليل المسار، ومعامل التحديد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة والانضباط في العمل لهما تأثير قوي على أداء الموظفين، حيث تفسر القيادة والانضباط في العمل ٧١,١٪ من أداء الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين أساليب القيادة وتعزيز الانضباط في العمل لتحسين أداء الموظفين في عيادات التجميل.

✍ دراسة (Anggraena et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى استكشاف أسلوب القيادة الذي يعزز أداء الموظفين في مكان العمل، وكذلك تقييم تأثير أساليب القيادة مثل القيادة التحويلية والمعاملاتية على أداء الموظفين. وتناولت الدراسة تأثير أساليب القيادة على مفاهيم مثل الالتزام التنظيمي، والسلوك التنظيمي، ورضا الموظفين. تم اختيار

مدارس المدينة في بيشاور كحالة دراسية. تم توزيع استبيان على أعضاء الهيئة التدريسية لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. كانت العينة مكونة من ١٤٠ مستجيبًا، وتم اختيار ١٠٤ استبيانات باستخدام معادلة "ياماني". تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان مهيكل باستخدام مقياس ليكرت من ٥ نقاط. أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا للأساليب القيادية المختبرة على أداء الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة أن يركز المديرون على استخدام القيادة التحويلية لتعزيز مستويات الالتزام التنظيمي والسلوك التنظيمي ورضا الموظفين.

دراسة (Rehman et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير القيادة والتحفيز على أداء الموظفين في شركة PT. Multi Alfa Mandiri. وتمثلت القضية الرئيسية في الحاجة إلى تحسين أداء الموظفين في الشركة، بالإضافة إلى نقص الأبحاث العلمية السابقة حول هذا الموضوع في الشركة. استخدمت الدراسة المنهج الكمي السببي، مع القيادة والتحفيز كمتغيرات مستقلة وأداء الموظفين كمتغير تابع. شملت العينة ١١٠ موظفين تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة من أصل ١٥٠ موظفًا. أظهرت النتائج أن القيادة والتحفيز لهما تأثيرات جزئية ومتزامنة على أداء الموظفين في PT. Multi Alfa Mandiri. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة إدارة الشركة بتقديم تدريبات إضافية في القيادة، وتنفيذ تواصل مفتوح وصريح مع المشرفين بشأن مشاعر الفريق عند حدوث الأخطاء، وتحسين الجوانب التحفيزية المتعلقة برضا الموظفين عن الرواتب من خلال تعديل الرواتب لتناسب مع معايير الصناعة وقدرات الموظفين، بالإضافة إلى تقديم تدريبات منتظمة على الاستخدام الفعال للتكنولوجيا لزيادة كفاءة العمل ومنع استخدام التكنولوجيا لأغراض غير متعلقة بالعمل.

دراسة (Hamdani et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير أسلوب القيادة، تحفيز الموظفين، وثقافة المنظمة على أداء الوظائف في الشركات الناشئة. استخدمت الدراسة تصميمًا بحثيًا كميًا، وجمعت البيانات من الموظفين في مختلف الشركات الناشئة من خلال طريقة الاستبيان العرضي. تم استخدام الإحصاءات الوصفية،

وتحليل الموثوقية، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التفاعل لتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية، والتحفيز الداخلي، وثقافة المنظمة الإيجابية تعزز بشكل كبير من أداء الموظفين. كما أن القيادة المعاملاتية والتحفيز الخارجي يسهمان بشكل إيجابي لكن بدرجة أقل. تم تحديد ثقافة المنظمة وتحفيز الموظفين كعوامل وسيطة هامة، مما يعزز تأثير أساليب القيادة على أداء الوظائف. تؤكد هذه النتائج على أهمية القيادة الفعّالة، والعوامل التحفيزية، وثقافة المنظمة الداعمة في تعزيز أداء الوظائف في بيئات الشركات الناشئة.

✍ دراسة (Sihite et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة، بيئة العمل، الرضا الوظيفي، والتحفيز الوظيفي على أداء الموظفين في المنظمات الإقليمية في مقاطعة بيغونونغان بينتانغ. أظهرت الدراسة أن القيادة الفعّالة تؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي، مما يؤثر بدوره على التحفيز الوظيفي وأداء الموظفين. كما أكدت الدراسة على أهمية بيئة العمل الملائمة في تعزيز الرضا الوظيفي والتحفيز، وبالتالي تحسين أداء الموظفين.

✍ دراسة (Taplo et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين القيادة، الرضا الوظيفي، التحفيز الوظيفي، وأداء الموظفين في بيئة العمل، و تم إجراء الدراسة في ثمانية منظمات إقليمية في مقاطعة بيغونونغان بينتانغ في بابوا، خلال عام ٢٠٢٣. استخدمت الدراسة تحليل البيانات باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM).

أظهرت الدراسة أن القيادة الفعّالة تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي، الذي بدوره يحفز الموظفين على الأداء بشكل أفضل. كما أن بيئة العمل الصحية والمريحة تساهم بشكل كبير في تحسين الرضا الوظيفي والتحفيز.

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير أساليب القيادة المختلفة على تحفيز الموظفين والأداء التنظيمي في المنظمات الحكومية. تشير الدراسة إلى أن أسلوب القيادة يمكن أن يلعب دورًا حاسمًا في تحديد مستوى تحفيز الموظفين ورضاهم، وبالتالي يؤثر على أدائهم الوظيفي. استخدمت الدراسة منهجية مختلطة تجمع بين التحليل الكمي لبيانات الاستبيان ودراسات حالة نوعية، بهدف تقديم فهم عميق حول كيفية تأثير هذه الأساليب القيادية على تحفيز الموظفين، وبالتالي على أدائهم.

أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين أساليب القيادة الموجهة نحو الموظفين وارتفاع مستويات التحفيز، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. تشير الدراسة إلى أن القادة الذين يتبنون نهجًا أكثر دعمًا ومشاركة يمكنهم تحسين الأداء التنظيمي بشكل كبير.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة في المنظمات الرقمية، مع التركيز على كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء التنظيمي بعد عملية التحول الرقمي. وجدت الدراسة أن القيادة الفعالة في هذا السياق تتطلب مزيجًا من الخصائص التقليدية للقيادة وفهم عميق للتكنولوجيا الرقمية، مما يتيح للقادة توجيه منظماتهم عبر التحولات الرقمية المعقدة مع تعزيز الابتكار والمرونة.

أظهرت الدراسة أن الفرق التي يقودها قادة يجمعون بين الاهتمام بالناس والنتائج، وخاصة تلك التي تتبع أسلوب "إدارة الفريق" في شبكة إدارة بليك وموتون، حققت أداءً متميزًا في معظم المقاييس. هذه الفرق أظهرت مستويات أعلى من رضا الموظفين، الابتكار، ورضا العملاء، إلى جانب نتائج مالية أفضل بما في ذلك زيادة الربحية وتقليل التكاليف التشغيلية.

وتشير الدراسة إلى أن نجاح جهود التحول الرقمي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بجودة القيادة، حيث يلعب القادة الذين يستطيعون التكيف مع متطلبات العصر الرقمي دورًا حاسمًا في ضمان النجاح التنظيمي المستدام.

دراسة (Rusmewahni et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير أسلوب القيادة ورضا الموظفين على أداء الموظفين في القسم العام في أمانة سر إقليم سيردانغ بيداغاي في إندونيسيا. استخدمت الدراسة تحليل الانحدار الخطي المتعدد لفحص العلاقات بين المتغيرات باستخدام الاستبيانات، المقابلات، ومراجعات الأدبيات لجمع البيانات.

أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة في القسم كان عاليًا أو جيدًا، مما يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، وهو ما يتماشى مع التوقعات النظرية التي تشير إلى أن القيادة المناسبة مهمة لتعزيز أداء الموظفين، خاصة عندما يتراجع الأداء. ومن المفاجئ أن رضا الموظفين كان منخفضًا ولم يكن له تأثير كبير على الأداء.

و خلصت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة ورضا الموظفين لهما تأثير كبير على أداء الموظفين في القسم العام. توصي الدراسة بتلبية احتياجات الموظفين لتحسين رضاهم الوظيفي، مما قد يؤثر بشكل إيجابي على الأداء. كما تسهم هذه الدراسة في فهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياقات تنظيمية معينة، وتبرز أهمية القيادة الفعالة في تعزيز أداء الموظفين.

دراسة (Marhendra & Wahyuningtyas, 2025)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أسلوب القيادة وتحفيز الموظفين على أداء الموظفين في شركة PT. Indotoko Pangan Makmur. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد عبر برنامج SPSS.

و أظهرت الدراسة أن أسلوب القيادة له تأثير جزئي كبير على أداء الموظفين، حيث كانت قيمة المعامل 0,285، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في أسلوب القيادة تحسن أداء الموظفين بنسبة 28,5٪. كما أظهر التحفيز تأثيرًا جزئيًا كبيرًا أيضًا بنسبة 31٪، مع قيمة معنوية $(0,000) < 0,005$. أظهرت الدراسة أن أسلوب القيادة والتحفيز معًا يرتبطان بشكل قوي مع أداء الموظفين، حيث كان معامل الارتباط $(R) 0.936$.

معًا، يساهمان في تحسين الأداء بنسبة ٥٥,١٪، بينما تؤثر العوامل الأخرى غير المرصودة بنسبة ٤٤,٩٪، و توصي الدراسة بتحسين أسلوب القيادة وزيادة تحفيز الموظفين لتحقيق إنتاجية مثالية.

٧,١ الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي أظهرت أن أسلوب القيادة له تأثير كبير على أداء الموظفين. على سبيل المثال، دراسات مثل (Kumar et al., 2024) و (Marhendra & Wahyuningtyas, 2025) أكدت أن القيادة الفعّالة تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين. في هذه الدراسات، تم التركيز على العلاقة بين القيادة وأداء الموظفين في قطاعات مختلفة، مما يعزز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بخصوص دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي.

بينما تبين في دراسات مثل (Htun et al., 2024) و (Sokolić et al., 2024) أن القيادة المتراخية قد تؤدي إلى تحسين الأداء في بعض السياقات، تركز الدراسة الحالية على القيادة الفعّالة بمعايير محددة مثل القيادة التحويلية والمعاملاتية فقط. تشير هذه الاختلافات إلى أن بعض أساليب القيادة التي قد تبدو متراخية أو أقل تدخلًا قد تؤثر إيجابيًا في بيئات مختلفة ولكنها لا تعد الأسلوب الأكثر فعالية في كل حالة.

تركز الدراسة الحالية على الشركات الخاصة بالرياض، بينما تناولت الدراسات السابقة مثل (Rehman et al., 2024) و (Rusmewahni et al., 2024) أداء الموظفين في القطاعات العامة. الفجوة هنا تكمن في الفروق السياقية بين القطاعين الخاص والعام في كيفية تأثير أسلوب القيادة على الأداء، مما يعني أن نتائج الدراسة الحالية قد تختلف عندما يتم تطبيق نفس الأساليب في بيئات تنظيمية مختلفة.

تلاحظ الدراسة الحالية أن القيادة لا تعمل بشكل منفصل ولكنها تؤثر من خلال متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي والتحفيز، كما في الدراسات مثل (Rahmadhon & Firdaus, 2024) ومع ذلك، بعض الدراسات الأخرى مثل (Sihite et al., 2024) تبرز أن القيادة الفعّالة تساهم بشكل أساسي في تحسين الأداء مباشرة دون وجود وسطاء واضحين، مما يطرح تساؤلات حول ما إذا كان هناك تأثيرات وسيطة في كل بيئة عمل.

في حين استخدمت الدراسة الحالية أسلوب التحليل الكمي عبر استبيانات وتحليل إحصائي، اتبعت بعض الدراسات السابقة مثل (Sot et al., 2024) أسلوبًا مختلطًا يجمع بين التحليل الكمي والنوعي. هذا الاختلاف في المنهجية يفتح المجال لمزيد من التحقيق حول كيفية تكامل الطريقتين في البحث حول تأثيرات القيادة على أداء الموظفين، مع ضرورة دراسة السياقات المختلفة التي يمكن أن تسهم في تحسين النتائج.

٨,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

١. أسلوب القيادة: أسلوب القيادة يشير إلى الطريقة التي يستخدمها القائد في توجيه وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية. تتعدد أساليب القيادة وتختلف في تأثيراتها على الأداء والتحفيز. في هذه الدراسة، يتم التركيز على ثلاثة أساليب رئيسية من أساليب القيادة:

○ القيادة المعاملاتية: هي القيادة التي تعتمد على المكافآت والعقوبات لتحفيز الموظفين، حيث يركز القائد على تحديد الأهداف بوضوح ويكافئ الموظفين بناءً على تحقيق هذه الأهداف (Kurniawan et al., 2025).

○ القيادة التحويلية: هي القيادة التي تهدف إلى إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق مستوى أعلى من الأداء من خلال تقديم رؤية واضحة وتحفيزهم على الابتكار والتطوير المستمر (Htun et al., 2024).

○ القيادة المتراخية: هي القيادة التي تتسم بتقليل تدخل القائد في توجيه الموظفين، حيث يترك لهم حرية اتخاذ القرارات دون تدخل مباشر، مما قد يؤدي إلى تأثيرات مختلفة على الأداء (Sihite et al., 2024).

٢. أداء العاملين: أداء العاملين هو مستوى تحقيق الموظف للمهام والواجبات المكلف بها وفقًا للمعايير التنظيمية والمهنية. يشمل الأداء الكفاءة والجودة والالتزام بالمهام، بالإضافة إلى الانضباط والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة (Kumar et al., 2024).

تعريفات الدراسة إجرائياً:

١. أسلوب القيادة: في سياق هذه الدراسة، سيتم قياس أسلوب القيادة من خلال استبيان يتضمن أسئلة موجهة لتحديد أسلوب القيادة السائد في الشركات الخاصة بالرياض، مع التركيز على ثلاثة أبعاد: القيادة المعاملاتية، القيادة التحويلية، والقيادة المتراخية. سيُطلب من الموظفين تقييم أسلوب القيادة بناءً على تجربتهم الشخصية مع القائد وأساليب التوجيه المستخدمة في المنظمة.
٢. أداء العاملين: سيتم قياس أداء العاملين من خلال مقياس يشمل الأبعاد المختلفة مثل الكفاءة، الجودة، الإنتاجية، والابتكار. سيُشمل الاستبيان أسئلة حول كيفية أداء الموظفين لمهامهم اليومية ومدى تفاعلهم مع أسلوب القيادة في تحسين أداء العمل وتحقيق أهداف الشركة.

٩,١ المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لفحص تأثير أسلوب القيادة (المعاملاتية، التحويلية، والمتراخية) على أداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض. سيتم جمع البيانات باستخدام استبيانات موجهة للموظفين في الشركات الخاصة، حيث سيتم تطبيق التحليل الوصفي والإحصائي مثل التحليل العاملي، والارتباط، والانحدار المتعدد لفحص تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين. سيتم أيضاً قياس موثوقية البيانات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيانات.

١٠,١ أدوات جمع البيانات:

ستعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث سيتم تصميم استبيان موجه للموظفين في الشركات الخاصة بالرياض. سيُشمل الاستبيان عدة أقسام تركز على أساليب القيادة المختلفة (القيادة المعاملاتية، التحويلية، والمتراخية) وأداء العاملين. سيتم استخدام مقياس ليكرت من ٥ نقاط لتقييم كل من أسلوب القيادة وأداء الموظفين.

يتضمن الاستبيان أسئلة تتعلق بتصورات الموظفين حول كيفية تأثير القيادة على أدائهم، وكذلك قياس مستويات الرضا والتحفيز لديهم. بالإضافة إلى ذلك، سيتم تضمين أسئلة لقياس مؤشرات أداء الموظفين مثل الجودة، الكفاءة، والإنتاجية، والابتكار. سيتم توزيع الاستبيانات بشكل مجهول لضمان الحصول على إجابات صادقة ودقيقة. تُعتبر هذه الأداة مثالية لجمع البيانات الكمية المتعلقة بالمتغيرات التي تتم دراستها.

١١,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- ستعتمد الدراسة على برنامج SPSS في تحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات. سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل العلاقة بين أسلوب القيادة وأداء العاملين. وتشمل الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:
- التحليل الوصفي:
- سيتم استخدام التحليل الوصفي للحصول على إحصاءات موجزة عن العينة، مثل التوزيع النسبي والتكرار، وذلك لفهم الخصائص الأساسية للبيانات مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- الارتباط (Correlation Analysis):
- سيتم استخدام تحليل الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة وأداء الموظفين. سيتيح ذلك معرفة مدى تأثير أسلوب القيادة على الأداء الوظيفي للموظفين.
- الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):
- سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أسلوب القيادة على أداء الموظفين مع مراعاة العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الأداء. سيساعد هذا التحليل في تحديد مدى تأثير كل نوع من أساليب القيادة على المتغير التابع (أداء الموظفين).
- تحليل موثوقية الأداة (Reliability Analysis):
- سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من موثوقية الاستبيانات وضمان اتساق القياسات في الأدوات المستخدمة.

١٢,١ حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل تأثير أسلوب القيادة (المعاملاتية، التحويلية، والمتراخية) على أداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض فقط.
- الحدود الزمانية: يتم تطبيق الدراسة خلال الفترة الزمنية ٢٠٢٢-٢٠٢٥ م.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الشركات الخاصة في مدينة الرياض فقط.
- الحدود البشرية: تستهدف الدراسة الموظفين العاملين في الشركات الخاصة بالرياض

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة الفعالة

١,١,٢ مقدمه

يشير (زيارة، ٢٠١٩)، إلى أن المنظمات تضم في داخلها أفرادا من ثقافات وذهنيات وشخصيات متعددة، وهؤلاء يمثلون مجموعات بشرية، تتفاعل معاً في إطار تنظيمي، محدد وبحسب إجراءات عمل معينة، ومن المعروف أن هذه المجموعات أو فرق العمل تحتاج الى التقريب والتنسيق بينها، من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة من قبل المنظمة على اختلاف أنواعها.

وفي إطار هذه الحالة، يظهر في العادة، زميل يتميز بكونه مصدر تأثير وقدوة للآخرين، سواء في التأثير الإيجابي أم السلبي، فيتبعه الآخرون ويكون هو الملجأ في حل المشكلات، وهو ما يمكن أن نطلق عليه اسم "القائد"، وتكون القيادة بذلك عنصراً ضرورياً لنجاح المنظمات، لأن القائد يمكنه أن يسيّر أهم عنصر بالمؤسسة وأصعبه على الإطلاق ألا وهو العنصر البشري (طالب وزينل، ٢٠١٧).

إن القيادة الإدارية ظاهرة إنسانية، تدخل في صلب العيش الإنسانية كاملاً، ولا يمكن لأي فعاليات اجتماعية أو عسكرية أو سياسية أن تنجح دون وجود القائد المنظم والمحفز، أو المسيطر على الأمور، وينطبق الأمر نفسه على باقي المؤسسات والمنظمات في المجتمع، و نظراً لأهمية القيادة في حياة المؤسسات والمجتمعات، فقد درسها الباحثون وحلّلوا مظاهرها وعناصرها وتفاعلها في داخل البيئة التنظيمية، في مختلف التخصصات العلمية، فعلماء النفس يدرسون القيادة من حيث تأثير السلوك القيادي، للقائد على نفسيات وسلوكيات الأتباع والعكس، أي تأثير الجماعة على نفسية وسلوك القائد، وعلماء الاجتماع يدرسون من حيث الأثر في التغيرات الاجتماعية الكبرى والتغيرات الإنسانية للمجتمعات، وعلماء الاقتصاد يدرسون من نواحٍ أخرى، وهكذا (العلاق، ٢٠٢٠).

٢,١,٢ مفهوم القيادة

لقد تعددت تعريفات القيادة بين المتخصصين؛ فمنهم من يعرفها بأنها "قدرة التأثير على الآخرين"، ومنهم من يعرفها بأنها "القدرة على التواصل الجازم والهام الآخرين". وستقوم الباحثة بتقديم تعريف شامل للقيادة الإدارية كما يأتي:

القيادة في إطار الممارسة الإدارية هي: "عمليات إحاء أو الهام أو تأثير في الآخرين، لجعلهم يعملون بالتزام عالٍ ومثابر، لإنجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم. وبهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين؛ لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابليتهم، في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف (العلاق، ٢٠٢٠). إن القيادة في المنظمة هي بمنزلة الرأس من الجسد للإدارة، مثلما الإدارة هي الرأس من الجسد للمنظمة، وبالتالي فإن معرفة مفهوم القيادة الإدارية اليوم، وكل ما يرتبط بها من متطلبات ومصادر قوة وأساليب يعد ضرورياً جداً.

ويمكن تعريف القيادة بأنها "عبارة عن قيام الشخص بعملية إقناع لأشخاص آخرين في مجموعة معينة، ويلعب دور القدوة، ويكمن دوره وإقناعه للأشخاص من خلال السعي والوصول إلى تحقيق أهداف منشودة، وحتى تكون القيادة ناجحة، يجب أن يتبع الأفراد هذه الطريقة وينفذونها" (الشاعر، ٢٠١٧).

٣,١,٢ مفهوم القيادة الفعالة:

يمكن لنا تعريف القيادة الفعالة بأنها عبارة عن الأنشطة، التي يمارسها المسؤول الإداري تجاه الأفراد العاملين في تنظيم معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر، والتأثير فيهم، لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم، نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ويدل ذلك على المستوى الكبير من الأهمية للقيادة الفعالة في داخل المنظمة، وهو دور لا يمكن الاستغناء عنه كونه شاملاً، لكل ما يتعلق بحياتها (العلاق، ٢٠٢٠).

حيث يوجد الكثير من التعريفات للقيادة الفعالة، ويرجع السبب في كثرتها إلى اختلاف المدارس، التي تناولت هذه التعريفات، واختلاف النظريات التي طرحت هذه التعريفات، فهناك منها ما يأخذ بنظريتي السلطة الرسمية والسلطة المقبولة، وهي التي تعتمد على الوسيلة، وهناك النظريات التي تعتمد على الغاية، وبناء على ذلك فإن التعريف المناسب للقيادة الفعالة هو الذي يجمع بين الغاية والوسيلة في مفهوم متكامل. ونظراً للتطورات الواقعة في الوقت الحالي، وحدث العديد من التغييرات العالمية الجديدة، مثل الاتجاه إلى السوق الحرة والخصخصة، والعولمة، كونها تحديات تواجه القادة، وتزيد من ضرورة دورهم القيادي، فإنه ينبغي على التشريعات أن تعيد النظر في المعايير المطلوبة؛ من أجل تحديد الشخص المناسب لشغل المناصب القيادية، والتركيز على الشرط والمواصفات، التي تضمن قدرة الموجود في الوظيفة على التطوير والابتكار بكفاءة عالية، وفعالية، ومن الضروري أن يتوفر لهم قدر من المرونة بما لا يضر بمصلحة المال العام، وكما تراعي في اختيارهم خبرتهم في المجال الإداري، والاهتمام برفد الكوادر القيادية بدورات وندوات كثيرة ومحددة (البارودي، ٢٠١٥).

والقائد هو: "الشخص الذي يؤثر إيجاباً في سلوك الآخرين، بدون استخدام قوة الإكراه أو الإكراه، وأن هؤلاء الآخرين يقبلون به قائداً لهم". وحتى يتمكن القائد من القيام بهذه الأمور لابد أن توفر عدد من المواصفات التي ذكرها الكثير من الاختصاصيين بحسب النظرية التي يعتمدونها والجهة التي ينظرون منها، وتتلخص فيما يأتي بحسب ما ورد لدى العلاق (٢٠٢٠):

- القدرة على التحفيز وتشجيع الآخرين: يجب أن يكون القائد ملهماً للموظفين العاملين معه من خلال تشجيعهم على العمل، بقوة والإخلاص والانتماء في العمل، وبالتالي يستطيع الأفراد ذوي الأداء المتوسط التطور نحو الأداء المرتفع.
- القدرة على الاتصال: أي إمكانيات القائد في التواصل مع الموظفين، ونقل وتوصيل الفكرة أو الاستراتيجية أو الهدف بكفاءة وفعالية. ويكون الاتصال بطرق متعددة، أهمها التواصل الشفهي، لكنه يحتاج إلى قدرات خاصة، ومعيّنة في مجال التواصل والاتصال، بحسب ما يناسب بيئة العمل.

- القدرة على الإقناع: يجب أن يتميز القائد بالمقدرة العالية، على الإقناع ولديه المعرفة الكافية، ليثق في أهداف العمل التي يقدمها، كما أنه من المهم أن يقدر المرؤوسون هذه الثقة ويحسوا بها.
- الميل إلى الاستقلالية: أكدت مجموعة من الدراسات أنّ القادة الذين يملكون نزعة التصرف بحرية واستقلالية، في الأوقات المهمة، ولديهم الثقة في قدراتهم، هم الأكثر توفيقاً، في تحقيق الأهداف التنظيمية مقارنة بالذين لا تتوفر فيهم هذه الصفات.
- غرس الثقة في الآخرين: يتطلع المرؤوسون، إلى مساعدة القائد وتوجيهه وآرائه في مجالات متعددة، تتعلق بالعمل وبأمورهم الذاتية، فيجب أن يشعروا بأنّ قائدهم إنسان مهتم بهم، وهو المرجعية التي يمكن اللجوء إليه؛ بسبب تأكدهم من قدرته على مساعدتهم، والإحساس بظروفهم والعمل معهم ودعمهم وإرشادهم .
- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين: القائد الناجح هو الذي يمكنه، تحديد جوانب القوة والضعف في الموظفين، وطبيعة المهام التي يمكن أن توكل إليهم ويحققوها بنجاح، فهو يؤمن بإخلاصهم وولائهم وتعاونهم ويتوقع المزيد وأن ينجحوا دائماً.
- القدرة على اتخاذ القرارات: إنّ عملية اتخاذ القرارات، تقوم على جمع البيانات حول المواقف التي تواجه فريق العمل، ثم تحديد القرار الأنسب وتقييم تنفيذه.
- كما أنّ القيادة هي مجموعة من العناصر، التي تمنح القيادة القوة والشرعية، والتي يطلق عليها اسم مصادر قوة القيادة أو متطلباتها كما يأتي (Autumn، ٢٠١٧):

١- السلطة الرسمية: وتشمل

- أ- قوة المكافأة: ما يحصل عليه المرؤوس من حوافز مادية ومعنوية.
- ب- قوة الإكراه: الشعور بالخوف من العقاب أو الحرمان من الحوافز والمكافآت يدفع المرؤوس؛ إلى العمل بجودة أعلى وحافزيه أقوى من أجل تحقيق المطلوب منه.

- ١- السلطة القانونية: هي القوة الهيكلية، التي يتمتع بها الرئيس، أمام المرؤوس، بحسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة التي يعمل بها.

٢- قوة التأثير وتشمل:

- أ قوة التخصص: تخصص القائد أو الموظف بمجال محدد يجعله أكثر كفاءة، في أداء العمل من غير المتخصص أو الشامل في مجالاته.
- ب قوة الإعجاب: إن شعور الزملاء بالإعجاب، نحو القائد يجعله أكثر تأثيراً فيهم، وأكثر قدرة في السيطرة، والتحكم في مجريات الأمور.

٢,١,٤ علاقة القيادة بالرئاسة والإدارة

يمكن الموازنة بين القيادة والرئاسة، من خلال مجموعة من النقاط التي يمكن حصرها فيما يأتي (Changm,etal,2015):

١- مصدر السلطة

الرئاسة: ترتبط بالمنصب الرسمي، الذي يوفر له سلطة قانونية ورسمية، بموجب القوانين والأنظمة الرسمية المعمول بها.

القيادة: تعتمد على الفرد بالدرجة الأولى، الذي يستمد سلطته من الفريق من خلال قدرته في التأثير في سلوكهم الوظيفي بطريقة حتى يستجيبوا له، عن طريق الإقناع، وإنّ وجود إنسان في مكان الإدارة لا يعني أنه قائد.

٢- أسلوب الإشراف

الرئيس الإداري: يستخدم أسلوباً منفرداً في الإشراف، وذلك بالاعتماد على فرض شعور الخوف والشعور بعدم الرضا لدى المرؤوسين، نتيجة التهديد بالعقوبات والمحاسبة. ويحاول إبراز أخطاء المرؤوسين، وإيقاع العقوبات عليهم. والمسافة بينه وبين المرؤوسين رسمية، وقد تتسم إدارته بالشللية والفتوية.

القائد الإداري: يستخدم أسلوباً إيجابياً في الإشراف، بمحاولة تشجيع الموظفين بالدافعية، لدى الجماعة للعمل عن طريق الحوافز الإيجابية، ودعم المرؤوسين والتركيز على نقاط القوة لديهم وإشعارهم بالعمل كفريق. من خلال تقدير جهودهم وتوجيههم عندما يخطئون، وتربطه بالموظفين علاقات ودية، قائمة على التفاعل الاجتماعي السليم.

٣- اتخاذ القرارات

الرئيس الإداري: قراره منفرد ولا يؤمن بالاستشارة أو العمل الجماعي.

القائد الإداري: قراره ديمقراطي يستشير الموظفين باتخاذ قراراته، بحيث يؤمن بالتفويض، ويشترك الجماعة في تصريف شؤون العمل التي لهم علاقة بها.

٤- الاتصالات

الرئيس الإداري: قنوات الاتصال رسمية غالباً، والتعليمات تصدر على شكل أوامر، غير قابلة للنقاش وبصيغة رسمية.

القائد الإداري: قنوات الاتصال تتحول في شكل حوار مفتوح، ونقاش مع الجماعة، وتواصل فردي مع المرؤوسين، بحيث تصدر التعليمات مفصلة ومفسرة وموضحة، للغرض منها ولدى الجماعة قدرة على تنفيذها، إضافة إلى أن قنوات الاتصال غير رسمية، ويستمع إلى وجهات النظر الأخرى.

٥- النظرة للإنسان

الرئيس الإداري: افتراضات سلبية عن الطبيعة الإنسانية، يرى أن الإنسان كسول وخامل، ولا يوثق به. ويستحث نشاط الإنسان عن طريق التهديد بالعقوبات.

القائد الإداري: افتراضات إيجابية عن الطبيعة الإنسانية، نظرة الثقة والاحترام. ويعتمد أسلوب التحفيز والتعاون مع الفريق من أجل تحقيق المطلوب.

أما بالنسبة لمصطلحي القيادة والإدارة، فإنّ هنالك خلطاً واضحاً بينهما باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، لكن ذلك غير صحيح، فهما مختلفان، فالقائد يمكن أن يكون مديراً، ولكن ليس كل مدير يصلح لأن يكون قائداً. ويمكن إيجاز الفرق بين القيادة والإدارة فيما يأتي (العلاق، ٢٠٢٠):

القيادة: تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل، ومن هنا تحرص على عدم الخوض، إلّا في المهم من الأمور. كما أنّها تهتم بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية، وتمارس أسلوب القدرة والتدريب.

الإدارة: تركز الإدارة على الانجاز والنتائج النهائي، والأداء في الوقت الحاضر، فتهتم بالمعايير وحل المشكلات، وإتقان الأداء، والاهتمام باللوائح، والنظم واستعمال السلطة. كما تهتم بالنتائج الآنية.

والحقيقة أن كلا الأمرين مهم، فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل، مع إهمال الإنجاز الفوري، الذي نحتاج إليه كي نصل إلى أهدافنا المستقبلية. والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى إلا المشكلات اليومية، فلا يتاح الوقت للتفكير والتخطيط للمستقبل، إنّها تجعلنا نحيد عن الأهداف البعيدة، والصورة الكلية وربطها بالقيم والمبادئ.

٥,١,٢ أنماط القيادة والعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القائد

مهما تكن وجهات النظر، التي تفسر القيادة وظهور القادة، فإنّ هناك إجماعاً على أن الأساليب القيادية، هي ثلاثة (عبد الباقي وعبدوس، ٢٠١٨):

١- أسلوب القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية): ضمن هذا الأسلوب فإن القائد يهيمن هيمنة كاملة على إصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسات، ويميل إلى النزعة الفردية والبعد عن المشاركة الجماعية. مما يضعف التفاعل بين الأفراد، ويخفض الروح المعنوية، ويشيع عدم التماسك كما تظهر الخلافات الحادة في مكان العمل، وتراجع الدافعية للعمل.

٢- أسلوب القيادة غير الموجهة: ينفع هذا الأسلوب للمؤسسات ذات التخصصات البحثية العلمية المعتمدة على العمل الفردي، فهو أسلوب يقوم على أن كل عضو في المنظمة، هو قائد وكل واحد يعمل

أفضل ما عنده، وبأحسن الصيغ التي تناسبه، بحيث لا يحتاج إلى إرشاد ومتابعة، ولا يتدخل الرؤساء في أداء المرؤوسين، إنما يتابعون معهم الناتج النهائي لعملهم.

٣- أسلوب القيادة الديمقراطية: يهتم هذا الأسلوب بالمشاركة في العمل بين الجميع، في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرارات، كما تهتم بتمكين الموظف وتطويره وتحسين أدائه في مختلف الجوانب، وهي طريقة تهتم بأن يكون العمل مبنياً على الجميع في التواصل والأداء الفعلي.

٦,١,٢ عوامل اختيار أسلوب القيادة الفعالة

ينبغي على المديرين أخذ عدد من العوامل في عين الاعتبار، عند محاولة تحديد أسلوب أو نمط قيادي معين، ويمكن إجمال هذه العوامل فيما يأتي (العربي، ٢٠١٧):

- عوامل تتعلق بالمدير نفسه: مثل خلفيته الفكرية والمجتمعية، وخبراته الخاصة، وطريقة تفكيره في ترتيب أولوياته، حيث إنّ المدير الذي يصنف احتياجات الأفراد في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة، يميل إلى الأسلوب القيادي، معتمداً على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة.
- عوامل متعلقة بالمرؤوسين: تتمحور حول رغبتهم، في تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرارات ومدى امتلاكهم للخبرة والمعرفة في مجال العمل، وكلما ارتفع ذلك، مال المدير نحو الديمقراطية، وكلما قل مال نحو الاستبداد.
- عوامل تتعلق بالطرف أو الموقف الذي تكون فيه المنظمة: كالمناخ التنظيمي السائد وطبيعة تكوين المجموعة، التي تتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين.

٧,١,٢ أنواع القيادة الفعالة

القيادة الشخصية والقيادة غير الشخصية:

- القيادة الشخصية: هي التي تزاوّل القيادة عن طريق الاتصال الشخصي بالآخرين، من خلال توجيههم وتحفيزهم، وهي من الأنواع الشائعة التي تتصف بالفاعلية الكثيرة والبساطة، أما القيادة غير

الشخصية، فهي مفهوم يستخدم للإشارة إلى القيادة التي تتم من خلال العاملين، وعن طريق وسائل غير شخصية مثل الخطط والأوامر، وهذه الطريقة أيضاً شائعة تستخدم تقريباً، من غير فرق بين أقسام المنظمات الثقافية أو السياسية أو الاجتماعية أو العسكرية أو غيرها، وفي بعض الأحيان يكون من الصعب استخدام القيادة غير الشخصية استخداماً مناسباً للنتائج المطلوبة؛ بسبب انعدام التأثير الشخصي للقائد على التابعين، الناتج عن وجود وسيط يفصل بينهما (الويشي، ٢٠١٣)، وإنه من المهم الدمج بين الطريقتين من الإدارة بحسب ما يقتضيه الحال.

- القيادة المستبدة: أي القيادة الدكتاتورية، وهي التي تقوم بالأعمال بنفسها انطلاقاً من أنها تعرف كل شيء، وهي صاحبة الرأي السليم، والمصدر الوحيد للتعليمات والسلطات، دون التشاور مع المرؤوس الذي ينفذ العمل، وغالباً ما يعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه، أن يقرر أفضل من غيره ما ينبغي عمله، وبذلك يلجأ إلى الأساليب الرقابية العنيفة وغير المهتمة بالجانب الإنساني، وإذا تغلغل ذلك في الحكومة، صيرتها إلى حكومة دكتاتورية ظاهراً وباطناً (العلاق، ٢٠٢٠).

- القيادة الديمقراطية: القيادة الاستشارية، وهذه القيادة تشارك المرؤوسين، وتتشاور معهم وتأخذ بأرائهم، وتشجع المبادرة من جانب المرؤوسين، ويكون عمل القائد أن يقترح الأعمال المحتملة مع تحديد توصياته، وينتظر تعليق الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ، وتهتم هذه القيادة بمصالح الفريق بخلاف القيادة الدكتاتورية التي لا ترى إلا نفسها، فالاستشارية ضد الدكتاتورية تماماً في طريقها نحو تحقيق أفضل النتائج، ومن المهم الإشارة إلى أن الاستشارة تكون للأفراد المؤهلين لذلك (الويشي، ٢٠١٣).

- القيادة الأبوية: هي قيادة مبنية على النفوذ الأبوي في العلاقات بين القائد والجماعة، والذي ينعكس على اهتمام القائد براحة ورفاهية التابعين وجعلهم بمنزلة أبنائه، وهم يشعرون بهذا الشعور، وهذا النوع من القيادة يكون كقيادة الأب بهدف الحماية (زيارة، ٢٠١٩).

- القيادة الجافة: وهي القيادة البعيدة عن الجانب الوجداني، ومثل هذه القيادة تكون دائماً مفروضة فرضاً، وهي بعيدة عما يرغب به الموظفون، أي الدمج بين العقل والعاطفة، مما يعني فشلاً قيادياً

ذريعاً، ولا بدّ من إظهار بعض العاطفة من أجل ضمان التفاف المرؤوسين حول القائد في اللحظات المهمة، ومن الواضح أنّ الإنسان إذا كان متصفاً بالعقل أو العاطفة وحدها، دون الثانية فإنّه يفشل في قيادته (الدوري وآخرون، ٢٠٢٠).

- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس دورها وفقاً لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح)، التي تنظم أعمال المنشأة. ويكون القائد فيها بناءً على تعيينه في منصبه، فالقائد الذي يمارس مهامه في هذا الإطار تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها، أي الوصف الوظيفي (صالح، ٢٠٢٠).
- القيادة غير الرسمية: أي القيادة الفاعلة في فريق العمل، وهي القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقاً لقدراتهم، ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلّا أنّ مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً (طالب وزينل، ٢٠١٧).
- وبوجه عام، فإنه لا غنى عن هذين النوعين، من القيادة في المنشأة، فالقيادة الرسمية وغير الرسمية يتعاونان في كثير من الأحيان؛ لتحقيق أهداف المنشأة، وقلما تجتمعان في شخص واحد (صالح، ٢٠٢٠).

٨,١,٢ صفات القائد الإداري

يمكن تصنيف صفات القادة إلى عشر صفات هي (العلاق، ٢٠٢٠):

- ١- وحدة المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال، أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية)، والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بدّ أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.
- ٢- الفعالية العالية: بحيث يترفع القائد عن الأمور الجانبية، ويهتم بالقضايا المهمة والأساسية.
- ٣- الإنجاز: القائد الفعال يمتلك القدرة على إنجاز الأولويات وترتيبها، ثم تنفيذها، ويجب أن يتم ذلك بمراحله الكاملة.

- ٤- الشجاعة والجرأة: يجب أن يكون القائد جريئاً في اتخاذ القرارات، والقيام بإجراءات العمل، وما يحتاج إليه دون خوف من النتائج أو خجل، من الجهات والأفراد الذين يتعامل معهم.
- ٥- العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالملل من الأشياء التي لا تجدي نفعاً، ولن ينتظروا الأوامر من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.
- ٦- العمل الجاد بتفاني والتزام: فالقادة الفعالون يقومون بإنجاز أعمالهم، بإخلاص وعطاء كبيرين، كما يكون لديهم التزام كامل تجاه تلك الأعمال.
- ٧- تحديد الأهداف: وذلك بوضع الأهداف الخاصة بهم، والتي هي ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
- ٨- استمرار الحماس: نمو القائد وتطوره يتطلب حماساً ملهماً للموظفين، من أجل العمل بقوة واجتهاد في سبيل مصلحة العمل، وعليه تغذية هذه الحماس بمختلف الطرق المتاحة، وباستمرار.
- ٩- امتلاك الذكاء العملي: فالقائد الفعال، هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الذكاء العملي، بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشكلات بل يستجيب لها.
- ١٠- مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون إلى التطوير والنمو الذاتي فقط، بل يسعون إلى تطوير الآخرين بهدف خلق بيئة ناجحة وفعالة في التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها، جزءاً متكاملًا لا يتجزأ، منتجين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

٩,١,٢ أهمية القيادة الفعالة

تتلخص أهمية القيادة الفعالة فيما يأتي:

- أولاً: تعزيز الروح المعنوية للموظف، بحيث تؤثر القيادة في العمل على الموظفين بشكل كبير، حيث إنّ وجود قيادة جيدة تقلل من الإجهاد والتوتر لدى الموظفين، وإن القادة الذين يستمعون إلى موظفيهم ويتفهمون شكواهم وظروفهم، ويعملون على تجاوز المشكلات معهم بشكل سلس، يحافظون على موظفيهم لمدة طويلة، وإن الموظف السعيد يكون أداؤه في العمل أفضل، من ناحية أخرى عندما

تكون القيادة في مؤسسة ما أو شركة غير جيدة يؤثر ذلك في معنويات ونفسية الموظفين، وبالتالي يتوترون في العمل، وحتى في حياتهم الخاصة، ويشعرون بعدم الراحة (الويشي، ٢٠١٣).

- **ثانياً: الكفاءة في العمل:** تساعد الإدارة على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة، في العمل وتحقيق الأهداف التي تم وضعها، فيلعب القائد دوراً في تحفيز الفريق والحرص على قيامهم بأداء وظائفهم على أكمل وجه؛ بالإضافة إلى تقديم التوجيه والإشراف اللازم، وتوفير جو من الثقة بين أعضاء الفريق الواحد، وتعمل القيادة الجيدة كذلك على توفير بيئة عمل فعالة تساعد على النمو السليم والمستقر للشركة أو المؤسسة (صالح، ٢٠٢٠).

- **ثالثاً: كسب رضا العملاء:** يخلق القائد الناجح مجموعة من العملاء المخلصين للشركة أو المؤسسة التي يقود فريقها، ويكون ذلك بشكل غير مباشر عادةً؛ إذ إنّ بناء فريق جيد، وجعله مخلصاً لعمله يحسن التعامل مع العملاء بطريقة تكسب إخلاصهم، وبالتالي تحافظ الشركة على زبائنهم وتكسب المزيد منهم بفضل الاستراتيجية، الجيدة للقيادة فيها (طالب وزينل، ٢٠١٧).

- **رابعاً: تحديد الرؤية المستقبلية:** إنّ إحدى أهم متطلبات القيادة الجيدة هي الرؤية المستقبلية، ويكون ذلك بتحديد التوقعات والاحتمالات للمستقبل، بناءً على أسس وتفاصيل مدروسة؛ ووضع خطط تناسب هذه التوقعات للتصرف بطريقة صحيحة عند حدوثها، وهذه سمة يتميز بها القائد وتَجعله أكثر قدرة على النجاح، ووضع المؤسسة أو المنظمة في وضعية أكثر ازدهاراً ونجاحاً (العلاق، ٢٠٢٠).

المبحث الثاني: أداء العاملين

١,٢,٢ مقدمة

تعتبر الأداء أحد الأنشطة الهامة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، حيث يعبر عن مدى كفاءة العامل أو بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل، ويتعلق بالمرجات التي تسعى المنظمة لتحقيقها. وقد شهدت حقبة الثمانينات بحوثاً متعلقة بحلول المشكلات المتعلقة بأداء العاملين والأساليب التي تركز على تحسين الأداء.

تتنوع طبيعة الأداء في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، حيث تختلف نشاط كل وحدة بالمنظمة. ولأهمية الأداء، فقد تناولت العديد من الدراسات طرق قياس الأداء بشكل موسع، حيث يعد مرجعاً أساسياً في تقييم العاملين، وفرز الحوافز والترقيات والمخالفات. كما يعتبر قياس الأداء من المؤشرات المهمة المستخدمة في قياس الجودة.

وبسبب أهمية الأداء في تحقيق الأهداف والمخرجات المطلوبة، فإن المنظمات بمختلف مجالاتها تسعى لدراسة كيفية رفع أداء العاملين لديها، والعمل على فهم المعوقات التي تواجه قياس الأداء ورفعها.

٢,٢,٢ مفهوم الأداء

يعد مفهوم أداء العاملين أحد المفاهيم الأساسية التي ترتبط بسلوك الفرد والمنظمة، إذ يُمثّل الناتج النهائي لجميع الأنشطة داخل المنظمة، سواءً على مستوى الفرد أو المنظمة بأكملها أو حتى المستوى الوطني. وقد اعتُبر مصطلح الأداء مفهوماً شاملاً يتضمن العديد من العناصر، وتعرّفه العديد من الباحثين بطرق مختلفة، فقد عرّف فريدريك تايلور في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" الأداء بأنه "تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة"، فيما اعتبر البابطين الأداء "مجموعة المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكوّن منها عمل الفرد، والتي يجب عليه القيام بها، ويُمكن اعتبارها سلوكاً بمعنى أوسع". وبشكل عام،

يمكن تعريف أداء العاملين بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد في تحقيق وإتمام المهام التي تُكلف بها داخل المنظمة أو الجهة التي يعمل فيها. (علوش، ٢٠١٩).

كما يعرف أداء العاملين بأنه "النتيجة الفعلية لجهود الفرد في تنفيذ وإتمام مهام وظيفته، وتحقيق أهدافها بنجاح، وذلك من خلال توظيف قدراته وإدراكه للدور والمسؤوليات الموكلة إليه." ويمكن أيضاً تعريف أداء العاملين على أنه "تنفيذ المهام والمسؤوليات التي تم تكليف الموظف بها من قبل المنظمة أو الجهة التي يعمل بها، وبطريقة تساعد على تحقيق أهداف المنظمة بنجاح." (دروهب، ٢٠٢٠)

وعرف جاسم (٢٠٢٠) أداء العاملين على أنه مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة فضلاً عن الاتصالات والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة بكل حرص .

كما أشار دودو نوري (٢٠٢٠) أداء العاملين إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، إن أداء العاملين هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه.

كما عرفة أبوحميد (٢٠٢٠) يعرف أداء العاملين على أنه العمل الذي يقوم به العامل أو الموظف بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معين، ويؤدي بطريقة معينة.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف أداء العاملين بأنه هو القدرة على تنفيذ المهام والمسؤوليات المحددة في الوظيفة بكفاءة وفعالية، مع استخدام أقل قدر ممكن من الوقت والموارد، وتحقيق أعلى مستويات الجودة والإنتاجية.

٣,٢,٢ أهمية تقييم الأداء

تقويم الأداء يعتبر أداة هامة لتحسين الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات، ويتكون من عدة خطوات، بما في ذلك تحديد أهداف العمل وتحديد معايير الأداء وتقييم الأداء وتوفير التغذية المرتدة.

ويمكن إجمال فوائد تقارير تقويم الأداء في ما يلي، كما ذكره (العتيبي، ٢٠١٠)

- يمكن للإدارة تحديد الموظفين الأكفاء والمتميزين من خلال تقارير تقويم الأداء، وترشيحهم لمراتب عليا أو لمسؤوليات جديدة.
- تساعد تقارير تقويم الأداء في تطوير أداء الموظفين عن طريق تحديد نقاط القوة لديهم وتدعيمها، وتحديد نقاط الضعف وتلافها عبر الدورات التدريبية أو التوجيه المباشر.
- يمكن للإدارة التغلب على مشكلة الموظفين الذين يعانون من أداء متواضع عن طريق نقلهم لقسم آخر يناسب مهاراتهم ومعارفهم.
- تعتبر تقارير تقويم الأداء أداة اتصال هامة بين الموظفين والمشرفين، حيث يمكن للمشرفين معرفة رأي الإدارة في أداء الموظفين.
- يمكن للإدارة تقييم فعالية طرق الاختيار للموظفين الجدد من خلال تقارير تقويم الأداء، حيث يدل الأداء الجيد للموظفين على نجاح عملية الاختيار ومصادقية الطرق المتبعة.

ويمكن استخدام معلومات الأداء التي تم جمعها في بيئة العمل لتحقيق أهداف الإدارة والإرشاد، وذلك من خلال استخدام هذه المعلومات في صنع القرارات الإدارية المتعلقة بالنقل والترقية والمكافآت والتدريب والتطوير والتجديد أو إنهاء العقود. كما يمكن استخدامها في تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الدافع للعمل، من خلال توفير بيانات حول جوانب القوة والضعف في الأداء وتحسينها عن طريق توجيه الموظفين وتحفيزهم على العمل بشكل أفضل. ويمكن أيضاً استخدامها في البحث العلمي لفهم علاقة الأداء بعوامل مختلفة وتحسينها بناءً على النتائج التي يتم الحصول عليها. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام معلومات الأداء لتحديد حجم ونوع العمل الذي يتم تكليف الموظفين به، وهذا يساعد في زيادة كفاءة العمل وتحسين الأداء العام للمؤسسة. (درهوب، ٢٠٢٠)

٤,٢,٢ عناصر الأداء

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة، والتي تتضمن المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية المطلوبة للوظيفة، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل، والتي تشير إلى مدى فهم الموظف لعمله والمهارات والرغبات التي يتمتع بها، وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل بشكل دقيق وفعال.
- كمية العمل المنجز، والتي تعكس مقدار العمل الذي يتم إنجازه في ظروف العمل العادية وسرعة الإنجاز.
- المثابرة، والتي تشمل الجدية في العمل والتفاني فيه، وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في الوقت المحدد، وحاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

٥,٢,٢ أهداف تقييم الأداء

تحتوي أهداف تقييم أداء العاملين على عدة مساهمات مهمة لتحقيقها في المؤسسات، حيث يمكن تلخيصها على النحو التالي (Samuel & Joshua, 2016) :

- تحديد الاحتياجات التدريبية: يعمل تقييم أداء العاملين على تحديد مواطن الضعف ونقاط القوة لدى العاملين، بما في ذلك القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يساعد على تحديد مدى قدرة الموظفين على التأقلم في بيئة العمل. ومن خلال هذه المعلومات، يمكن للإدارة وضع برامج تدريبية تعمل على تطوير خبرات العاملين وتعزيز مهاراتهم، والتي بدورها تلعب دورًا هامًا في تعزيز أدائهم وتحسين كفاءتهم في العمل.
- إنشاء نظام عادل للحوافز يعتمد على نتائج التقييم لمستوى الأداء الفعلي للموظف وقدرته على تحقيق متطلبات وظيفته. يجب مكافأة الموظفين بشكل عادل وفقًا للجهود والنتائج التي يحصلون عليها. يجب على الإدارة أيضًا الاعتراف بمساهمات العاملين وتشجيعهم على تحقيق مزيد من الإنتاجية في

المستقبل. يجب تجنب معاملة العاملين بشكل غير عادل، حيث قد يؤدي هذا إلى انخفاض الرغبة في العمل وزيادة فرصة حدوث جزاءات تأديبية.

- يساعد التقييم في عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة. يمكن أن يكشف التقييم الأسباب الحقيقية وراء فشل الأفراد في أداء مهامهم بكفاءة، وعند ذلك يمكن للإدارة التعرف على مواطن النقص والزيادة في القوى العاملة داخل المؤسسة ومعالجتها بالنقل أو الاستغناء عن العناصر الفاشلة.

- يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة ووضع سياسات الاختيار والتعيين، حيث يمكن أن يبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم.

- يساعد التقييم في تحسين عملية الإشراف ودفع الرئيس إلى متابعة أداء المرؤوسين باستمرار، بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب

- يساعد التقييم الإدارة في تحديد معوقات العمل وتحسينها، مثل السياسات وال لوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب. ومن خلال تحليل نتائج التقييم، يمكن للإدارة تحديد المناطق التي تحتاج إلى تطوير وتحسين، سواء كان ذلك في السياسات واللوائح أو في توفير المعدات والأجهزة اللازمة. وعندما تقوم الإدارة بتحسين هذه المعوقات، فإن ذلك يساعد على زيادة إنتاجية الموظفين وتحسين جودة العمل، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

وبهذه الطريقة، يساهم التقييم في تحسين جميع جوانب العمل في المؤسسة، بدءاً من توفير الدعم اللازم للموظفين وانتهاءً بتحديد الأماكن التي تحتاج إلى تطوير وتحسين. كما يمكن استخدام نتائج التقييم لتحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى التدريب والتطوير الإضافي لتحسين مهاراتهم وزيادة فعاليتهم في العمل.

٦,٢,٢ طرق تقييم الأداء

وفقاً لـ (الحلايبي، ٢٠١٣) توجد طرق متعددة لقياس أداء العاملين، ويمكن للمؤسسة المعنية

اختيار الطريقة أو الطرق التي تناسبها أكثر. وفيما يلي يتم ذكر أهم تلك الطرق وشرحها:

- طريقة التقييم البياني: (Graphic Rating Scale) تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يتم قياس أداء الموظفين بناءً على معايير محددة مثل النوعية والكمية والمظهر وغيرها، وتحدد الدرجات على أساس هذه المعايير.
- طريقة الترتيب: (Ranking) في هذه الطريقة يقوم المدير بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ثم يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أفضلهم كفاءة>
- طريقة الوقائع الحرجة (Critical Incident Method): تستخدم طريقة الوقائع الحرجة لتقييم أداء الموظفين بشكل موضوعي واستناداً إلى سلوكياتهم خلال العمل. يتم ذلك من خلال تسجيل المدير للوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف، سواء كانت إيجابية أو سلبية، في ملف الموظف. يتم استخدام هذه الوقائع كأدلة لإصدار حكم موضوعي عن أداء الموظف في التقييم الدوري، وبذلك يتم استبعاد احتمال التقييم على أساس شخصي.
- طريقة قائمة الاختيار (Checklist Method) تعتمد طريقة قائمة الاختيار على قائمة مراجعة تحتوي على أسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، ويقوم المدير بالإجابة عن تلك الأسئلة. يقوم مدير الموارد البشرية بإعطاء الأوزان للإجابات دون علم المدير المشرف بالتقييم وفقاً لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال، وذلك لتحسين موضوعية التقييم.
- طريقة التقرير المكتوب (Essay Method): تعتمد طريقة التقرير المكتوب على كتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه المدير أو المشرف نقاط قوته ونقاط ضعفه، ويشير إلى المهارات التي يمكن تطويرها مستقبلاً، ويقدم تقديرًا لإمكانية التقدم الوظيفي والترقية للموظف.
- طريقة التدرج البياني السلوكي (Behaviorally Anchored Rating Scales BARS): تهدف طريقة التدرج البياني السلوكي إلى تحسين موضوعية التقييم وتجنب الجدل والتحيز في طريقة التدرج البياني، وذلك عن طريق إدخال العامل السلوكي في التقييم والوقائع الحرجة للموظف.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

تمهيد

يقدم هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهجية الدراسة التي تم اتباعها في الكشف عن أثر القيادة الفعّالة في أداء العاملين ، حيث يوضح منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها ووحدة التحليل المستهدفة، ومصادر الحصول على المعلومات، كما يبين هيكل أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، ونتائج التحقق من ثباتها وصدقها وملائمة البيانات للتحليل الإحصائي، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

١,٣ منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر القيادة الفعّالة على أداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض. يتم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى الموظفين في الشركات الخاصة بالرياض، وذلك لقياس تأثير الأبعاد المختلفة للقيادة الفعّالة (مثل القيادة المعاملاتية، القيادة التحويلية، والقيادة المتراخية) على أداء العاملين، بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقة بين المتغيرات. يهدف هذا المنهج إلى تقديم رؤية شاملة حول التأثيرات المختلفة للقيادة على الأداء في بيئة العمل..

٢,٣ مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الشركات الخاصة بالرياض، حيث شملت الدراسة كافة الموظفين في الإدارات العليا والوسطى والدنيا، و تمثل عينة الدراسة المجتمع المستهدف من الموظفين في الشركات الخاصة بالرياض، حيث استهدفت الدراسة جميع موظفي الإدارات العليا والوسطى والدنيا. بلغ عدد أفراد العينة (٢٣٧) موظفاً، تم تحديدهم من خلال التواصل المباشر مع الشركات الخاصة

بالرياض. تم توزيع (٢٣٧) استبانة إلكترونية على أفراد العينة، واسترداد (٢٠٥) استبانة بشكل إلكتروني. بعد تدقيق الاستبانات ومراجعتها، تم التأكد من صلاحية جميع الاستبانات المستردة للتحليل الإحصائي، حيث لم تكن هناك فقرات غير مكتملة. وبذلك، أصبح العدد الإجمالي للاستبانات الصالحة للتحليل هو (٢٠٥) استبانة، بما يعادل نسبة ٨٦,٥٪ من إجمالي الاستبانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً..

٣,٣ أداة الدراسة

تُمثل الاستبانة الأداة الرئيسية التي تم الإعتماد عليها في جمع البيانات من الأفراد والجهات المستهدفة في الدراسة والتي تعبر عن آرائهم حول أبعاد ومتغيرات الدراسة، وذلك لفهم طبيعة وشكل العلاقة بين المتغيرات، على ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها.

وتضمنت أداة الدراسة (الإستبانة) مجموعة من الأسئلة والفقرات ذات إختيارات متعددة، موزعة على جزأين، وهما:

■ الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

يهدف هذا الجزء من الإستبانة إلى التعرف على السمات والخصائص الوظيفية والشخصية السائدة لدى في الشركات الخاصة بالرياض ، وذلك من خلال الإجابة عن (٦) أسئلة متمثلة في الجنس، العمر الخبرة المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي

■ الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء من الإستبانة إلى التعرف على إتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة حول القيادة الفعّالة وأداء العاملين ، وتحديد مدى مستوى الاهتمام بها ودرجة ممارستها من قبل الأطراف المعنية، وذلك من خلال مجموع من الفقرات التي تعبر عنها، والتي تم توزيعها على محورين يعبر كل محور منها عن المتغيرات الرئيسة الدراسة، ويندرج ضمنها الأبعاد الفرعية المستخدمة لقياسها. وذلك كما يأتي:

✍ **المحور الأول: المتغير المستقل، والمتمثل في القيادة الفعّالة** ، وقد اشتمل هذا المحور على (٢٢) فقرة موزعة على (٣) أبعاد فرعية، وهي القيادة المعاملاتية ، القيادة التحويلية، القيادة المتراخية ، ، والجدول رقم (٢-٣) يوضح بشكل مفصل حدود وعدد عبارات أداة الدراسة التي تعبر عن المحور الأول (القيادة الفعّالة).

الجدول (١) هيكل أداة الدراسة للمحور الأول (القيادة الفعّالة)

المتغير	البعد	حدود الفقرات	عدد الفقرات
القيادة الفعّالة	القيادة المعاملاتية	٨ - ١	٨
	القيادة التحويلية	١٥ - ٩	٧
	القيادة المتراخية	٢٢ - ١٦	٧

✍ **المحور الثاني: المتغير التابع، والمتمثل في أداء العاملين** وقد اشتمل هذا المحور على (١٦) فقرة.

ولقياس إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد ومتغيرات الدراسة، فقد إستخدمت الإستبانة مقياس ليكرت الخماسي (cale) ، والذي يتكون من (٥) درجات تمثل أوزان الإجابات على الفقرات المخصصة لقياس كل بعد، وكما هو موضح في الجدول رقم (٣-٣).

الجدول (٢) مقياس ليكرت الخماسي (١)

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	٥	٤	٣	٢	١

ولتحديد مستوى الاهتمام ودرجة ممارسة وتطبيق أبعاد ومتغيرات الدراسة، تم تطبيق

الصيغة الآتية:

الحد الأعلى للبدال - الحد الأدنى للبدال

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدال} - \text{الحد الأدنى للبدال}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفترة}$$

حيث تم تحديد مستوى الأهمية النسبية بالاعتماد على قيمة الوسط الحسابي لأوزان الإجابات على فقرات أداة الدراسة ومتغيرات أنموذجها ، ووفقاً لثلاثة مستويات، وكما هو موضح في الجدول رقم (٣)-٤).

الجدول (٣) مستوى الأهمية النسبية لفقرات ومتغيرات الدراسة والأوساط الحسابية التي تقابلها

مستوى الأهمية النسبية	منخفض	متوسط	مرتفع
الوسط الحسابي	١ - أقل من ٢,٣٣	٢,٣٣ - أقل من ٣,٦٦	٣,٦٦ - ٥,٠٠

٤,٣ اختبار صلاحية أداة الدراسة

يهدف اختبار صلاحية أداة الدراسة إلى التحقق من قدرة الإستبانة على تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها، وإمكانية استخدامها في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، من خلال إجراء عدة اختبارات تمثلت بما يأتي:

٥,٣ اختبار ثبات أداة الدراسة

يهدف اختبار ثبات أداة الدراسة إلى التحقق من مدى التماسك والترابط بين الفقرات، بتطبيق اختبار معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient). حيث يشير هذا المقياس إلى اتصاف أداة الدراسة بدرجات عالية من الثبات إذا بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا ٧٠٪ فما فوق، وكلما زادت القيمة عن ذلك دلّ على إرتفاع ثبات واتساق أداة الدراسة (١). والجدول الآتي يبين نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة:

الجدول (٤) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

المتغير	رقم البعد	البعد	قيمة ألفا
المتغير المستقل	١	القيادة المعاملاتية	٠,٧٥٧

٢	القيادة التحويلية	٠,٨٥٩
٣	القيادة المتراخية	٠,٩١٠
	أداء العاملين	٠,٨٥٢
	أداة الدراسة	٠,٩٤٤
المتغير التابع		

يبين الجدول (٤) أن قيم معامل كرونباخ ألفا تراوحت بين (٠,٧٥٧ – ٠,٩١٠)، في حين بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة ككل (٠,٩٤٤)، وكلاهما أعلى من القيمة (٠,٧٠)، وهذا يشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات، وبقدرتها على تحقيق أهداف وغايات الدراسة، وبالتالي إمكانية الإعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

٦,٣ معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

يشير معامل الارتباط بيرسون إلى خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد إذا لم تتجاوز قيمة المعامل بين متغيرين أو أكثر القيمة (٠,٨٠) ، وفيما يأتي نتائج معامل الارتباط بيرسون به لأبعاد المتغير المستقل.

الجدول (٥) مصفوفة الارتباط لقيم معامل الارتباط بيرسون

الابعاد	القيادة المعاملاتية	القيادة التحويلية	القيادة المتراخية
القيادة المعاملاتية	١,٠٠٠		
القيادة التحويلية	٠,٥٥٨**	١,٠٠٠	
القيادة المتراخية	٠,٤٩٥**	٠,٧١٥**	١,٠٠٠**

(**) عند مستوى دلالة ٠,٠١

يُظهر الجدول نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة المعاملاتية، القيادة التحويلية، و القيادة المتراخية. تشير القيم إلى أن جميع الأبعاد لا تعاني من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث أن

قيم الارتباط بين الأبعاد لا تتجاوز ٠,٨٠. على وجه الخصوص، يُظهر الارتباط بين القيادة المعاملاتية و القيادة التحويلية قيمة ٠,٥٥٨، وهو ارتباط متوسط دال إحصائيًا عند مستوى ٠,٠١، مما يشير إلى تداخل محدود بينهما. كما أن الارتباط بين القيادة المعاملاتية و القيادة المتراخية بلغ ٠,٤٩٥، مما يعكس علاقة ضعيفة إلى متوسطة بين الأبعاد.

أما الارتباط بين القيادة التحويلية و القيادة المتراخية فقد بلغ ٠,٧١٥، وهو ارتباط متوسط إلى قوي، ولكنه لا يتجاوز ٠,٨٠، مما يعني أنه لا يوجد تداخل كبير بين الأبعاد الثلاثة، وبالتالي لا توجد مشكلة في الارتباط الخطي المتعدد. هذا يشير إلى أن الأبعاد الثلاثة تُعتبر مستقلة بشكل معقول عن بعضها البعض في التأثيرات المدروسة، مما يعزز من صحة استنتاجات الدراسة ويسمح بإجراء تحليلات متعددة للبيانات دون تأثيرات متداخلة بين المتغيرات.

٧,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

■ الفرع الأول: أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Methods)

١- التكرار والنسبة المئوية لوصف البيانات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة من المستجيبين.

٢- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، ووصف متغيرات أنموذج الدراسة وأبعادها الفرعية.

■ الفرع الثاني: أساليب الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics Methods)

— تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام اختبار الإتساق الداخلي (كرونباخ ألفا).

- تم التحقق من ملاءمة نموذج الدراسة من خلال إختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومعامل تضخم التباين والتباين المسموح به، للتحقق من إستقلالية أبعاد المتغير المستقل.

١- الأساليب المستخدمة في اختبار الفرضيات

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات الآتية:

- تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) لإختبار أثر القيادة الفعّالة بأبعادها مجتمعة في أداء العاملين لدى الشركات الخاصة بالرياض
- تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) لإختبار أثر القيادة الفعّالة بأبعادها منفردة في أداء العاملين لدى الشركات الخاصة بالرياض

الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات

المقدمة

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج تحليل البيانات، حيث يقدم وصفاً مفصلاً للمتغيرات الديموغرافية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة من المستجيبين، وتحليلاً لإجاباتهم على فقرات أداة الدراسة، ووصفاً لمتغيرات أنموذج الدراسة وأبعاده الفرعية.

١,٤ وصف البيانات الديموغرافية

يبين هذا الجزء من الدراسة عرضاً مفصلاً للبيانات الديموغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة. وقد شملت هذه المتغيرات على العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة والمستوى الإداري. ولتحقيق ذلك تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، وفيما يأتي وصفاً لخصائص أفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الديموغرافية.

وصف متغير الجنس



الجدول (٦): وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٦٨	٨٢,٠
	أنثى	٣٧	١٨,٠
	المجموع	٢٠٥	١٠٠,٠

تشير نتائج الجدول إلى أن التوزيع الجنسي لعينة الدراسة غير متوازن، حيث يشكل الذكور نسبة كبيرة تصل إلى 82% من العينة، بينما تمثل الإناث 18% فقط. هذه النسبة توضح تفاوتًا كبيرًا في تمثيل الجنسين، مما يعكس أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من الذكور.

وصف متغير العمر



الجدول (٧) وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٥١	٢٤,٩
	٣٠- أقل من ٤٠ سنة	١٠,٣	٥٠,٢
	٤٠- أقل من ٥٠ سنة	٤١	٢٠,٠
	٥٠ سنة فأكثر	١٠	٤,٩
	المجموع	٢٠,٥	١٠٠,٠

يوضح الجدول توزيع العينة حسب متغير العمر، حيث تظهر النتائج أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا هي "من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة"، والتي بلغت نسبتها 50.2% من العينة الكلية. بينما تمثل الفئة العمرية "أقل من ٣٠ سنة" نسبة 24.9%، وفئة "من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة" نسبة 20%، في حين أن فئة "٥٠ سنة فأكثر" تمثل 4.9% فقط.

وتفسر هذه النتيجة توجه الشركات الخاصة بالرياض نحو استقطاب فئة الشباب المؤهلين من خلال العمل على جذب موظفين في الفئة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، وهي الفئة الأكثر نشاطًا من الناحية المهنية والطموح الوظيفي.

وصف متغير المؤهل العلمي



الجدول (٨) وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	٩	٤,٤
	بكالوريوس	١٦٢	٧٩,٠
	دراسات عليا	٣٤	١٦,٦
	المجموع	٢٠٥	١٠٠,٠

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث تشير النتائج إلى أن غالبية الأفراد (79.0%) يحملون درجة البكالوريوس، وهو أكبر نسبة بين الفئات المختلفة. بينما يمثل الحاصلون على الدراسات العليا نسبة 16.6%، فيما يأتي الحاصلون على الدبلوم بنسبة 4.4% فقط.

وتفسير هذه النتيجة يشير إلى أن التوجه العام في الشركات، سواء في القطاع العام أو الخاص، ويركز على استقطاب أصحاب المؤهلات الجامعية (البكالوريوس) كحد أدنى للالتحاق بالوظائف الإدارية والتخصصية.

وصف متغير المسمى الوظيفي



الجدول (٩) وصف أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	موظف	٨٤	٤١,٠
	رئيس قسم	٢٤	١١,٧
	مساعد مدير	٣١	١٥,١
	مدير	٦٦	٣٢,٢
	المجموع	٢٠٥	١٠٠,٠

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي، حيث نلاحظ أن فئة الموظفين تشكل 41.0% من إجمالي العينة، تليها فئة المديرين بنسبة 32.2%، ثم فئة مساعدي المديرين بنسبة 15.1%، وأخيرًا فئة رؤساء الأقسام التي تمثل 11.7%.

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال التوجه التنظيمي للشركات الخاصة بالرياض، حيث تتركز أغلب الوظائف في مستويات مختلفة من الهيكل الإداري. إن تواجد نسبة عالية من الموظفين يشير إلى أن الشركة تولي اهتمامًا كبيرًا للأدوار التشغيلية والمساندة.

الخبرة 

الجدول (١٠) وصف أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٦	١٧,٦
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٦١	٢٩,٨
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	٤٧	٢٢,٩
	١٥ سنة فأكثر	٦١	٢٩,٨
	المجموع	٢٠٥	١٠٠,٠

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة، حيث يتوزع الأفراد بشكل متوازن بين فئات الخبرة المختلفة 29.8%. من الأفراد لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من ١٠ سنوات، و 29.8% آخرين لديهم خبرة 15 سنة فأكثر. كما يشكل الأفراد ذوو الخبرة أقل من ٥ سنوات 17.6%، بينما يشكل الأفراد ذوو الخبرة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة 22.9%.

ويشير هذا التوزيع إلى أن الشركات الخاصة بالرياض تهتم بتوظيف مجموعة متنوعة من الأفراد ذوي الخبرات المختلفة. وجود نسبة كبيرة من الأفراد ذوي الخبرة الممتدة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات و 15 سنة فأكثر) يشير إلى رغبة الشركة في الاستفادة من الخبرات العملية العميقة في مجالات متنوعة.

٢,٤ وصف متغيرات الدراسة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى وصف أبعاد ومتغيرات أنموذج الدراسة، وذلك من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس هذه الأبعاد والمتغيرات. ولتحقيق ذلك تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى الرتبة والأهمية النسبية.

❖ الفرع الأول: وصف أبعاد متغير القيادة الفعالة

يمثل متغير القيادة الفعالة المتغير المستقل في الدراسة، وقد تم قياس هذا المتغير من خلال (٣) أبعاد، وهي القيادة المعاملاتية، القيادة التحويلية، القيادة المتراخية، وفيما يأتي تحليلاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس هذه الأبعاد، ووصفاً لها وللمتغير المستقل ككل.

■ البعد الأول: القيادة المعاملاتية

يقدم هذا الجدول عرضاً مفصلاً لتحليل آراء وإتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بعد القيادة المعاملاتية ومدى أهميتها من وجهة نظرهم، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (١١) وصف بعد القيادة المعاملاتية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	تعزز القيادة المعاملاتية أداء العاملين من خلال المكافآت والتحفيز المباشر.	٤,٧٤	٠,٤٨١	١	مرتفعة

2	توضيح القيادة المعاملاتية المهام المطلوبة وتقييم الأداء بناءً على النتائج.	٤,٦٦	٠,٥٢٣	٢	مرتفعة
3	تركز القيادة المعاملاتية على تحقيق الأهداف قصيرة المدى عبر التوجيه المستمر.	٤,٥٦	٠,٦٥٩	٣	مرتفعة
4	تحفز القيادة المعاملاتية العاملين من خلال المكافآت الملموسة كالحوافز المادية.	٤,٤٠	٠,٦٧٧	٤	مرتفعة
5	تحد القيادة المعاملاتية من الابتكار والإبداع على المدى الطويل.	٣,٢٠	١,٣١	٨	متوسطة
6	تحدد القيادة المعاملاتية معايير أداء واضحة وتقييم العاملين بناءً على إنجازاتهم.	٤,١٣	٠,٨٥٠	٧	مرتفعة
7	تتخذ القيادة المعاملاتية قرارات حاسمة بناءً على البيانات والأداء.	٤,٢٧	٠,٨٣٦	٦	مرتفعة
8	تحسن القيادة المعاملاتية بيئة العمل عبر توفير الاستقرار والأمان الوظيفي.	٤,٣٣	٠,٤١٧	٥	مرتفعة
	القيادة المعاملاتية	٤,٣٣٤	٠,٤١٧		مرتفعة

يُظهر الجدول أن معظم فقرات القيادة المعاملاتية تتراوح بين "مرتفعة" الأهمية وفقًا للمتوسطات الحسابية، حيث تباينت المتوسطات بين ٤,١٣ و ٤,٧٤، مما يدل على توافق جيد بين أفراد العينة حول أهمية هذه الفقرات في تعزيز الأداء الوظيفي. الفقرة رقم ١، التي تشير إلى تأثير القيادة المعاملاتية في تعزيز أداء العاملين من خلال المكافآت والتحفيز المباشر، سجلت أعلى متوسط حسابي (٤,٧٤) وأدنى انحراف معياري (٠,٤٨١)، مما يعكس استجابة متوافقة من أفراد العينة وتأكيدًا على أهمية المكافآت والتحفيز في

تحسين الأداء. بالمقابل، الفقرة رقم ٥، التي تشير إلى أن القيادة المعاملاتية قد تحد من الابتكار والإبداع على المدى الطويل، سجلت أدنى متوسط حسابي (٣,٢٠) وأعلى انحراف معياري (١,٣١)، مما يدل على تباين في الآراء بين أفراد العينة حول تأثير القيادة المعاملاتية في تحفيز الإبداع، وهو ما يعكس أنه في حالات معينة قد لا يكون لها نفس التأثير الإيجابي على المدى الطويل.

ويتضح أن القيادة المعاملاتية تُصنف ضمن "مرتفعة" الأهمية، حيث أن المتوسط الحسابي العام لها بلغ ٤,٣٣٤ مع انحراف معياري قدره ٠,٤١٧، مما يعكس توافقاً جيداً بين الأفراد حول الأهمية العامة للقيادة المعاملاتية في بيئة العمل. هذه النتائج تشير إلى أن القيادة المعاملاتية تُعتبر عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تحفيز العاملين وتعزيز الاستقرار الوظيفي، إلا أن هناك حاجة لتحليل أعمق حول تأثيراتها على الابتكار والإبداع على المدى الطويل.

■ البعد الثاني: القيادة التحويلية

يقدم هذا الجدول عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس القيادة التحويلية، ومدى أهميتها من وجهة نظرهم، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (١٢) وصف بعد القيادة التحويلية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
٩	تشجع القيادة التحويلية الموظفين على الإبداع وتحفيزهم لتحقيق أهداف طويلة المدى.	٤,٤١	٠,٦٩٩	١	مرتفعة

مرتفعة	٢	٠,٦٨٥	٤,٣٧	تدفع القيادة التحويلية العاملين نحو التفكير النقدي والتحليل العميق لمهامهم.	10
مرتفعة	٦	٠,٧٥٣	٤,١٥	تساهم القيادة التحويلية في تطوير مهارات العاملين وزيادة قدرتهم على اتخاذ القرارات.	11
مرتفعة	٥	٠,٧١٥	٤,٣٢	تبني القيادة التحويلية علاقات قوية مع العاملين وتعزز من التفاعل الإيجابي بينهم.	12
مرتفعة	٤	٠,٦٣٧	٤,٣٥	تحفز القيادة التحويلية العاملين على تجاوز التحديات وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.	13
مرتفعة	٣	٠,٦٢٢	٤,٣٦	تقدم القيادة التحويلية رؤية واضحة للموظفين وتساعدهم على فهم اتجاهات العمل المستقبلية.	14
مرتفعة	٧	١,٠٠٧	٣,٨٠	يمكن أن تؤدي القيادة التحويلية إلى تأثيرات كبيرة على الأداء الجماعي والابتكار.	15
	مرتفعة		٠,٥٤٥	٤,٢٥١	القيادة التحويلية

تُظهر نتائج الجدول أن جميع الفقرات المتعلقة بالقيادة التحويلية حصلت على متوسطات

حسابية مرتفعة، تتراوح بين ٣,٨٠ و ٤,٤١، مما يعكس توافقًا عامًا بين أفراد العينة على أهمية القيادة

التحويلية في تحسين الأداء وتحفيز العاملين. الفقرة رقم ٩، التي تشير إلى تشجيع القيادة التحويلية للموظفين على الإبداع وتحفيزهم لتحقيق أهداف طويلة المدى، سجلت أعلى متوسط حسابي (٤,٤١) وأدنى انحراف معياري (٠,٦٩٩)، مما يعكس أن هذه الفقرة كانت الأكثر توافقاً بين الأفراد في ما يخص تأثير القيادة التحويلية على الإبداع وتحقيق الأهداف. بينما الفقرة رقم ١٥، التي تشير إلى تأثير القيادة التحويلية على الأداء الجماعي والابتكار، سجلت أدنى متوسط حسابي (٣,٨٠) وأعلى انحراف معياري (١,٠٠٧)، مما يدل على وجود تفاوت كبير في الآراء حول دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الجماعي والابتكار.

بالمجمل، تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية تصنف ضمن فئة "مرتفعة" الأهمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها ٤,٢٥١ مع انحراف معياري قدره ٠,٥٤٥. هذه النتائج تدل على أن القيادة التحويلية تحظى بتقدير كبير من أفراد العينة، وتُعتبر عنصراً رئيسياً في تحسين الأداء الوظيفي وتحفيز العاملين على تطوير مهاراتهم وتجاوز التحديات، رغم أن بعض الفقرات تشير إلى تباين في الآراء حول تأثيرها على الابتكار الجماعي في بيئة العمل.

■ البعد الثالث: القيادة المتراخية

يقدم هذا الجدول عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس بعد القيادة المتراخية، ومدى أهميتها من وجهة نظرهم، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (١٣) وصف بعد القيادة المتراخية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النبيه
١٦	تؤدي القيادة المتراخية إلى إعطاء العاملين حرية أكبر في اتخاذ القرارات وترك مساحة للإبداع.	٤,٣٧	٠,٦٤٩	٢	مرتفعة

مرتفعة	٧	٠,٨١٣	٤,١٠	تفتقر القيادة المتراخية إلى التوجيه الواضح والتأكد من تنفيذ المهام بشكل دقيق.	17
مرتفعة	٣	٠,٧٣٥	٤,٣٤	تساهم القيادة المتراخية في تحسين العلاقات بين القائد والعاملين من خلال التفاعل الاجتماعي.	18
مرتفعة	٤	٠,٦٨٢	٤,٣٢	تدفع القيادة المتراخية العاملين لتولي مسؤوليات أكبر مع إشراف قليل أو معدوم.	19
مرتفعة	١	٠,٦٩٧	٤,٤٠	توفر القيادة المتراخية بيئة عمل أكثر مرونة تسمح بتطوير المهارات الفردية.	20
مرتفعة	٥	٠,٧٥٣	٤,٢٤	تشجع القيادة المتراخية على إبداع الموظفين دون فرض ضغوطات زمنية عليهم.	21
مرتفعة	٦	٠,٨٠٥	٤,٢٣	يمكن أن تؤدي القيادة المتراخية إلى تراجع أداء الفريق بسبب نقص التوجيه والمراقبة.	22
مرتفعة		٠,٥٨٢	٤,٢٨٧	القيادة المتراخية	

أظهرت النتائج أن جميع الفقرات المتعلقة بالقيادة المتراخية تصنف ضمن فئة "مرتفعة" الأهمية، تتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات القيادة المتراخية بين ٤,١٠ و ٤,٤٠، مع تفاوت بسيط في الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين ٠,٦٤٩ و ٠,٨١٣. الفقرة رقم ٢٠، التي تشير إلى أن القيادة المتراخية توفر بيئة عمل أكثر مرونة تسمح بتطوير المهارات الفردية، سجلت أعلى متوسط حسابي (٤,٤٠) وأدنى انحراف معياري (٠,٦٩٧)، مما يعكس توافقًا عاليًا بين أفراد العينة على أهمية هذه الفقرة. بينما الفقرة رقم ١٧، التي تشير

إلى افتقار القيادة المتراخية إلى التوجيه الواضح، سجلت أدنى متوسط حسابي (٤,١٠) مع أعلى انحراف معياري (٠,٨١٣)، مما يدل على تباين ملحوظ في الآراء حول تأثير القيادة المتراخية في ضمان التوجيه الصحيح للمهام.

بالمجمل، تشير نتائج الدراسة إلى أن القيادة المتراخية تُعتبر مهمة في بيئة العمل، حيث يمكن أن توفر حرية أكبر للعاملين وتساهم في تحسين العلاقات بين القائد والعاملين. ومع ذلك، تشير بعض الفقرات إلى تحديات محتملة مثل تراجع الأداء بسبب نقص التوجيه والمراقبة، وهو ما قد يتطلب موازنة بين الحرية والإشراف لضمان تحقيق الأداء الفعال.

❖ الفرع الثاني : وصف متغير القيادة الفعّالة

يعرض الجدول الآتي وصفاً لمتغير القيادة الفعّالة ، وتحديد مستوى أهميته ، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للتطبيقات وللمتغير ككل، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول : (١٤) وصف متغير القيادة الفعّالة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
١	القيادة المعاملاتية	٤,٤٤٣	٠,٤١٧	١	مرتفعة
٢	القيادة التحويلية	٤,٢٥١	٠,٥٤٥	٣	مرتفعة
٣	القيادة المتراخية	٤,٢٨٧	٠,٥٨٢	٢	مرتفعة
	القيادة الفعّالة	٤,٢٥٣	٠,٤٥٤		مرتفعة

يعرض الجدول وصفاً لمتغير القيادة الفعّالة من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة لتحديد مستوى الأهمية النسبية لهذا المتغير ككل. حيث تشير النتائج إلى أن القيادة الفعّالة تُصنف ضمن فئة "مرتفعة" الأهمية بناءً على المتوسط الحسابي العام الذي بلغ ٤,٢٥٣ مع انحراف معياري قدره ٠,٤٥٤ ، مما يدل على توافق جيد في الآراء حول أهمية هذا المتغير في بيئة العمل.

يتبين أن "القيادة المعاملاتية" حصلت على أعلى متوسط حسابي (٤,٤٤٣) مع أقل انحراف معياري (٠,٤١٧)، مما يعكس توافقاً عالياً بين أفراد العينة حول أهمية هذه القيادة في تحفيز العاملين وتحقيق نتائج فعّالة. بينما جاءت "القيادة التحويلية" في المرتبة الثالثة، حيث سجلت متوسطاً حسابياً قدره ٤,٢٥١ مع انحراف معياري قدره ٠,٥٤٥ ، مما يشير إلى أهمية القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين على التفكير النقدي والإبداع، رغم أن هناك تبايناً طفيفاً في الآراء حول فعاليتها مقارنة بالأنواع الأخرى من القيادة. أما "القيادة المتراخية" فقد تصدرت المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره ٤,٢٨٧ مع انحراف معياري ٠,٥٨٢ ، مما يدل على أهمية القيادة المتراخية في توفير بيئة عمل مرنة، لكن مع وجود بعض التباين في الآراء

حول تأثيرها على الأداء العام. بشكل عام، تُظهر النتائج أن القيادة الفعّالة تُعتبر ذات أهمية كبيرة في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الإنتاجية والابتكار داخل بيئة العمل.

❖ الفرع الثالث وصف متغير أداء العاملين

يمثل متغير أداء العاملين المتغير التابع في الدراسة، والجدول الآتي يقدم عرضاً مفصلاً لتحليل آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تقيس هذا المتغير، ومدى الإهتمام به، وذلك من خلال إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة وتحديد مستوى الأهمية النسبية للفقرات، وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (١٥) وصف متغير أداء العاملين

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
٣٠	يظهر أداء العاملين في قدرتهم على إنجاز المهام في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.	٣,٩١	١,٠٤٤	١٣	مرتفعة
31	يعتمد أداء العاملين على تفاعلهم الإيجابي مع الزملاء والعمل بروح الفريق.	٤,٢١	٠,٧٧٥	٤	مرتفعة
32	يتأثر أداء العاملين بمدى قدرتهم على التعامل مع التحديات وحل المشكلات بشكل فعال.	٣,٨٩	٠,٩٥٤	١٤	مرتفعة
33	يساهم أداء العاملين في تحسين جودة العمل عن طريق الالتزام بالمعايير المهنية.	٣,٩٢	٠,٩٣١	١٢	مرتفعة
34	يتجلى أداء العاملين في التزامهم بالمواعيد النهائية وإنتاجية العمل العالية.	٤,٤٠	٠,٦٦١	١	مرتفعة

مرتفعة	١٠	٠,٩١٧	٣,٩٦	يعتمد أداء العاملين على التفاعل المستمر مع القيادة لتحقيق أهداف الفريق.	35
مرتفعة	٣	٠,٧٣٨	٤,٢٨	يظهر أداء العاملين في قدرتهم على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.	36
مرتفعة	٩	٠,٩٣٩	٤,٠٠	يتحسن أداء العاملين من خلال التدريب المستمر وتطوير المهارات الشخصية.	37
مرتفعة	١٥	١,٠٣٨	٣,٧٨	يظهر أداء العاملين في قدرتهم على التعامل مع ضغط العمل والتحديات اليومية.	38
مرتفعة	٧	٠,٩٦٨	٤,٠٧	يساهم أداء العاملين في تحسين العلاقات بين الزملاء وخلق بيئة عمل منسجمة.	39
مرتفعة	٦	١,٠٠٨	٤,٠٩	يظهر أداء العاملين في تحقيق الأهداف الجماعية الفردية بشكل فعال.	40
مرتفعة	١١	٠,٩٦٤	٣,٩٥	يتأثر أداء العاملين بالقدرة على إدارة الوقت وتحديد الأولويات بفعالية.	41
مرتفعة	١٦	١,٠٧٧	٣,٧٧	يظهر أداء العاملين في قدرتهم على اتخاذ قرارات مدروسة في وقت مناسب.	42
مرتفعة	٨	٠,٩٣٤	٤,٠٣	يساهم أداء العاملين في تعزيز الإنتاجية العامة وتحقيق أهداف المؤسسة.	43
مرتفعة	٤	٠,٦٨٦	٤,٢١	يظهر أداء العاملين في قدرتهم على تقديم حلول مبتكرة وفعالة للمشكلات.	44
مرتفعة	٢	٠,٦٩٨	٤,٣٠	يعتمد أداء العاملين على قدرتهم في التعامل مع التغيير والتكيف مع المتغيرات الجديدة.	45

مرتفعة	٠,٥٤٨	٤,٠٤٩	أداء العاملين	
--------	-------	-------	---------------	--

تُظهر النتائج أن جميع الفقرات المتعلقة بأداء العاملين تتراوح ضمن فئة الأهمية "المرتفعة"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين ٣,٧٧ و ٤,٤٠. الفقرة رقم ٣٤، التي تتعلق بالالتزام بالمواعيد النهائية وإنتاجية العمل العالية، سجلت أعلى متوسط حسابي (٤,٤٠) وأدنى انحراف معياري (٠,٦٦)، مما يعكس توافقاً عالياً بين أفراد العينة حول أهمية هذه الفقرة في قياس أداء العاملين. كما سجلت الفقرة رقم ٤٢، المتعلقة بقدرة العاملين على اتخاذ قرارات مدروسة في وقت مناسب، أدنى متوسط حسابي (٣,٧٧) وأعلى انحراف معياري (١,٠٧٧)، مما يشير إلى تفاوت في الآراء حول هذه الجوانب من الأداء.

و يُظهر الجدول أن أداء العاملين يُعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل كبير في تحسين الإنتاجية ونجاح المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير ٤,٠٤٩ مع انحراف معياري قدره ٠,٥٤٨. تشير هذه النتائج إلى أن العوامل المرتبطة بإنتاجية العمل، مثل الالتزام بالمواعيد النهائية، التفاعل مع الزملاء، التكيف مع التغيرات، وتقديم حلول مبتكرة، تُعتبر من أبرز العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين بشكل عام.

٣,٤ اختبار فرضيات الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار فرضيات الدراسة، والتي تم التوصل إليها من خلال تطبيق أساليب الإحصاء الاستدلالي المناسبة، حيث تم إخضاع الفرضيات الرئيسية لتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression في حين تم إخضاع الفرضيات المتفرعة عنها لتحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression. وفيما يأتي نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

➤ المطلب الأول: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تهدف الفرضية الرئيسية الأولى التعرف على أثر القيادة الفعالة بأبعادها مجتمعة في أداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية (as0.05) للتجارة الإلكترونية بأبعادها (القيادة المعاملاتية - القيادة التحويلية - القيادة المتراخية) على أداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض في المملكة العربية السعودية "

الجدول (١٦) معاملات الانحدار للفرضية الرئيسة

معاملات الانحدار					
القيادة الفعالة	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	Sig T*
المعاملات					مستوى الدلالة
القيادة المعاملاتية	٠,١٦٧	٠,٠٨٥	٠,١٢٧	١,٩٦٩	٠,٠٥٠
القيادة التحويلية	٠,٣١٦	٠,٠٨٣	٠,٣١٤	٣,٨٢٦	٠,٠٠٠
القيادة المتراخية	-٠,١٥٣	٠,٠٨٤	-٠,١٦٣	-١,٨١٦	٠,٠٧١

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُظهر الجدول نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التي تهدف إلى دراسة تأثير أبعاد القيادة الفعالة على أداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض. بناءً على نتائج معاملات الانحدار، تبين أن القيادة المعاملاتية والقيادة التحويلية لهما تأثير دال إحصائياً على أداء العاملين، حيث سجلت كل من القيادة المعاملاتية و القيادة التحويلية قيم Sig T أقل من ٠,٠٥، مما يعني أن لهما تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي. فالتأثير الإيجابي للقيادة التحويلية يظهر بوضوح من خلال معامل B الذي بلغ ٠,٣١٦، وهو أعلى من معامل B للقيادة المعاملاتية الذي بلغ ٠,١٦٧، مما يشير إلى أن القيادة التحويلية قد تساهم بشكل أكبر في تحسين أداء العاملين مقارنة بالقيادة المعاملاتية.

من جهة أخرى، أظهرت القيادة المتراخية تأثيراً سلبياً على أداء العاملين، حيث سجلت قيمة Sig T 0.071، وهي أكبر من ٠,٠٥، مما يعني أن تأثير القيادة المتراخية على الأداء غير دال إحصائياً. كما أن المعامل B للقيادة المتراخية كان سلبياً (-٠,١٥٣)، مما يشير إلى أن هذا النوع من القيادة قد يضعف الأداء بدلاً من تعزيزه، إلا أن تأثيره ليس قوياً بما يكفي ليُعتبر دالاً إحصائياً.

■ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى التعرف على أثر القيادة المعاملاتية في أداء العاملين . حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) القيادة المعاملاتية في أداء العاملين ". وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

الجدول (١٧) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

معاملات الانحدار					
Sig T*	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	B	البعد
مستوي الدلالة				المعاملات	
٠,٠٠٠	٧,٣١٨	٠,٤٥٧	٠,٠٨٢	٠,٦٠٠	القيادة المعاملاتية

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُظهر الجدول نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تهدف إلى دراسة أثر القيادة المعاملاتية على أداء العاملين. تُشير النتائج إلى أن القيادة المعاملاتية لها تأثير إيجابي ذا دلالة إحصائية على أداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض. حيث سجلت قيمة T المحسوبة 7.318، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن التأثير كبير وقوي. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة Sig T التي بلغت ٠,٠٠٠ هي أقل بكثير من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يعني أن التأثير الناتج عن القيادة المعاملاتية على الأداء الوظيفي يعتبر ذا دلالة إحصائية، وبالتالي يمكن رفض الفرضية القائلة بعدم وجود تأثير.

بالنظر إلى المعامل (B) الذي بلغ ٠,٦٠٠، يمكن الاستنتاج أن القيادة المعاملاتية تساهم بشكل ملحوظ في تحسين أداء العاملين، حيث أن القيمة الإيجابية تشير إلى تأثيرها المباشر في تعزيز الإنتاجية والفعالية داخل بيئة العمل. كما أن قيمة Beta التي بلغت ٠,٤٥٧ تعكس أن القيادة المعاملاتية تفسر نسبة كبيرة من أداء العاملين، مما يعزز من أهمية هذا البعد القيادي في سياق الدراسة.

■ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تهدف الفرضية الفرعية الثانية إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين . حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في أداء العاملين " . وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

الجدول (١٨) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

معاملات الانحدار					
البعد	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	Sig T* مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	٠,٥٨٨	٠,٠٥٧	٠,٥٨٥	١٠,٢٨٠	٠,٠٠٠

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُظهر الجدول نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تهدف إلى فحص تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين. تشير النتائج إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي قوي على الأداء الوظيفي، حيث سجلت قيمة T المحسوبة 10.280، وهي قيمة مرتفعة بشكل كبير، مما يشير إلى أن التأثير الناتج عن القيادة التحويلية قوي ومؤثر. كما أن قيمة Sig T كانت ٠,٠٠٠، وهي أقل من مستوى الدلالة التقليدي (٠,٠٥)، مما يؤكد أن التأثير ذو دلالة إحصائية وقوي بما فيه الكفاية لتأكيد فرضية وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على أداء العاملين.

بالإضافة إلى ذلك، تُظهر قيمة Beta التي بلغت ٠,٥٨٥ أن القيادة التحويلية تفسر نسبة كبيرة من التباين في أداء العاملين، مما يعكس تأثيراً كبيراً في تحسين الأداء العام. كما أن المعامل (B) الذي بلغ ٠,٥٨٨ يشير إلى أن القيادة التحويلية تساهم بشكل إيجابي ومباشر في رفع مستوى الأداء، مما يجعلها أحد

العوامل الرئيسية التي تؤثر في نجاح العاملين داخل بيئة العمل. هذه النتائج تعزز من أهمية القيادة التحويلية في تحسين إنتاجية العاملين وتطوير مهاراتهم.

الفرع الثالث: مناقشة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تهدف الفرضية الفرعية الثالثة إلى التعرف على أثر القيادة المتراخية في أداء العاملين . حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) القيادة المتراخية في أداء العاملين ". وقد ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما يأتي:

الجدول (١٩) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

معاملات الانحدار					
البعد	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	Sig T*
المعاملات					مستوي الدلالة
القيادة المتراخية	٠,٤٥٢	٠,٠٥٨	٠,٤٨٠	٧,٧٩٩	٠,٠٠٠

* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُظهر الجدول نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تهدف إلى دراسة تأثير القيادة المتراخية على أداء العاملين. تشير النتائج إلى أن القيادة المتراخية لها تأثير إيجابي ذا دلالة إحصائية على أداء العاملين في الشركات الخاصة بالرياض، حيث سجلت قيمة T المحسوبة 7.799، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن التأثير كبير ومؤثر. كما أن قيمة Sig T تساوي ٠,٠٠٠، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني أن التأثير الناتج عن القيادة المتراخية في تحسين أداء العاملين هو ذو دلالة إحصائية، وبالتالي يُمكن رفض الفرضية القائلة بعدم وجود تأثير.

بالنظر إلى المعامل (B) الذي بلغ ٠,٤٥٢، نجد أن القيادة المتراخية تساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء العاملين، حيث تُظهر هذه القيمة تأثيراً ملموساً في تعزيز الأداء الوظيفي. كما أن قيمة Beta التي بلغت

٠,٤٨٠ تشير إلى أن القيادة المتراخية تفسر حوالي ٤٨٪ من التباين في أداء العاملين. على الرغم من أن القيادة المتراخية قد لا تكون دائمًا فعّالة في تحسين الأداء في كل السياقات، إلا أن هذه النتائج تشير إلى أنها تلعب دورًا إيجابيًا في بعض الظروف، مما يبرز تأثيرها الإيجابي في سياق الدراسة الحالية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

تمهيد

في هذا الفصل، سيتم تقديم النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات الخاصة بالدراسة، وذلك بناءً على الفرضيات التي تم اختبارها ومناقشتها في الفصول السابقة. كما سيتم عرض التوصيات العملية التي من شأنها أن تساهم في تعزيز تطبيقات القيادة الفعالة في المؤسسات، وأداء العاملين لها.

١,٥ مناقشة النتائج

تستند نتائج هذه الدراسة إلى التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بتأثير القيادة الفعالة بأبعادها المختلفة على أداء العاملين أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة المعاملاتية كانت الأكثر فعالية في تحسين أداء العاملين، حيث سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ ٤,٣٣٤ مع انحراف معياري منخفض قدره ٠,٤١٧. هذا يشير إلى أن القادة المعاملاتيين في الشركات الخاصة بالرياض قادرون على تحفيز العاملين من خلال المكافآت والمهام الواضحة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الانضباط في بيئة العمل. كما أن هذا الأسلوب القيادي يحظى بتوافق كبير بين أفراد العينة، مما يعكس فعاليته في تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف المطلوبة.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تطوير الإبداع وزيادة الأداء، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره ٤,٢٥١، إلا أن الانحراف المعياري (٠,٥٤٥) كان أعلى، مما يدل على تباين في الآراء حول مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء، وقد يرجع هذا التباين إلى اختلاف تصورات الموظفين حول تأثير القيادة التحويلية في بيئات العمل المختلفة، حيث يرغب البعض في المزيد من التوجيه الواضح بينما يفضل آخرون الحرية في التفكير والإبداع.

وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة المتراخية قد يكون لها تأثير إيجابي على أداء العاملين في بعض الحالات، حيث سجلت متوسطاً مرتفعاً قدره ٤,٢٨٧. ومع ذلك، كان الانحراف المعياري (٠,٥٨٢) أعلى، مما يشير إلى وجود تباين في الآراء حول مدى فعالية هذا الأسلوب القيادي. في حين يرى البعض أن القيادة المتراخية تتيح حرية أكبر وتحفز الإبداع، يرى آخرون أنها قد تؤدي إلى ضعف في الأداء بسبب نقص التوجيه والمراقبة المستمرة.

٢,٥ مناقشة نتائج الفرضيات:

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة المعاملاتية كانت أكثر الأبعاد تأثيراً على أداء العاملين. سجلت القيادة المعاملاتية أعلى متوسط حسابي (٤,٣٣٤) مع انحراف معياري منخفض (٠,٤١٧)، مما يدل على أن هذا الأسلوب القيادي يعزز بشكل كبير الأداء من خلال استخدام المكافآت والتحفيز المباشر. ويفسر هذا أن الموظفين يفضلون القيادة التي تقدم لهم توجهاً واضحاً مع مكافآت ملموسة تساهم في رفع إنتاجيتهم وتحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

أما القيادة التحويلية، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن لها أيضاً تأثيراً إيجابياً على أداء العاملين، حيث سجلت متوسطاً عالياً (٤,٢٥١). رغم أن هذا التأثير كان كبيراً، إلا أن الانحراف المعياري (٠,٥٤٥) كان أعلى مقارنة بالقيادة المعاملاتية، مما يشير إلى تباين في الآراء بين أفراد العينة حول تأثير القيادة التحويلية. يمكن تفسير ذلك بأن القيادة التحويلية قد تكون أكثر فعالية في بيئات العمل التي تتطلب إبداعاً وتفكيراً نقدياً، لكنها قد تكون أقل فعالية في بيئات العمل التي تحتاج إلى تحفيز مباشر ومنظم.

أما بالنسبة لـ القيادة المتراخية، فقد أظهرت نتائج الدراسة تأثيراً أقل وضوحاً على أداء العاملين. سجلت القيادة المتراخية متوسطاً عالياً (٤,٢٨٧)، لكن الانحراف المعياري (٠,٥٨٢) كان مرتفعاً، مما يدل على تباين في الآراء حول فعاليتها. قد يفضل بعض الموظفين الحرية التي توفرها القيادة المتراخية، في حين يرى آخرون أن نقص التوجيه والمراقبة المستمرة يؤثر سلباً على أدائهم. وبذلك، على الرغم من تأثير القيادة المتراخية، فإنه من الضروري موازنة الحرية والتوجيه لتحقيق أقصى استفادة من هذا النوع القيادي.

٣,٥ التوصيات

من خلال نتائج الدراسة يوصى الباحث مايلي :

- يُوصى بتعزيز أساليب القيادة المعاملاتية في الشركات الخاصة بالرياض، من خلال التركيز على تقديم المكافآت والحوافز للموظفين بناءً على أدائهم، مما يعزز من مستوى الانضباط والإنتاجية في بيئة العمل.
- يجب تدريب القادة على تطبيق أسلوب القيادة التحويلية الذي يساهم في تحفيز الإبداع والتفكير النقدي لدى الموظفين، مما يساهم في تطوير المهارات الشخصية والجماعية ويعزز الأداء العام.
- يُوصى بإيجاد توازن بين أسلوب القيادة المعاملاتية والتحويلية في الشركات، بحيث يتم استخدام القيادة المعاملاتية في المهام التي تتطلب وضوحًا وتنظيمًا، بينما يتم اللجوء إلى القيادة التحويلية في المشروعات التي تتطلب الابتكار والتفكير خارج الصندوق.
- يُوصى بمراجعة هذا الأسلوب بعناية. يمكن تقليص استخدامه أو تطبيقه في بيئات العمل التي تتطلب مزيدًا من الحرية، مع مراعاة ضرورة وجود بعض التوجيه لضمان عدم تأثيره سلبًا على الأداء.
- يجب على الشركات الخاصة بالرياض تحسين التواصل بين القادة والموظفين، وتوفير قناة مفتوحة للتغذية الراجعة التي تساهم في تطوير أساليب القيادة وتحسين الأداء الوظيفي.
- يُوصى بتشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات، خاصة في الحالات التي تتطلب الابتكار والإبداع. هذا سيساهم في تعزيز بيئة العمل التعاونية ويزيد من مستويات الرضا الوظيفي.
- يُنصح بإجراء تحليل دوري لاحتياجات الموظفين فيما يتعلق بأساليب القيادة المستخدمة، من خلال استطلاعات الرأي والاستبيانات، لضمان اختيار الأسلوب القيادي الأنسب في كل مرحلة من مراحل تطور الشركة.
- يُوصى بتشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الفرق المختلفة داخل الشركات، من خلال تطبيق أساليب القيادة التي تركز على بناء علاقات قوية بين الموظفين وتعزيز التفاعل الإيجابي بينهم.
- يجب تقديم برامج تدريبية وورش عمل مستمرة للقادة حول أساليب القيادة الفعالة، لضمان تطوير مهاراتهم في التعامل مع مختلف أنواع الموظفين وتحفيزهم على الأداء العالي.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of effective leadership in its various dimensions (transactional leadership, transformational leadership, and laissez-faire leadership) on employee performance in private companies in Riyadh. The study relied on the descriptive-analytical method for data collection and analysis through questionnaires distributed to 237 employees in private companies in Riyadh. A total of 205 valid questionnaires were retrieved for analysis, reflecting a high response rate of 86.5% of the total distributed questionnaires.

The study results showed that transactional leadership had the most significant impact on employee performance, as it contributed to improving performance through rewards and direct motivation. The study also indicated that transformational leadership helped foster creativity and enhance performance. Furthermore, the results showed that laissez-faire leadership could have a positive effect in some cases that require flexibility, but it requires appropriate supervision and guidance to ensure performance improvement.

The study recommends enhancing training on effective leadership and applying methods that encourage creativity and achieve the highest levels of performance.

Keywords: Effective Leadership – Employee Performance – Private Companies – Riyadh.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية

- البارودي، منال. (٢٠١٥). الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
<https://books.google.ps/books?id=9lmtDQAAQBAJ&printsec=frontcover>
- 31. العنزي، عبد الله مليح نكثان وعبير مليح و عبد الله عبيد و صلاح بحير و سامي محمد و صالحة بحير. 2021. أثر الحوافز على أداء العاملين بأقسام الموارد الذاتية بصحة حفر الباطن، وزارة الصحة بحفر الباطن، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد ٥٢.
- أبوحيمد، محمد بن سعد . 2020 . أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد الواحد والعشرون.
- الجغبير، محمد اسماعيل محمد،(٢٠١٥)، أثر القيادة الفعالة في نجاح المشاريع "دراسة حالة على ، (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- الحلايبة، غازي (٢٠١٣): " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- حنان عبدالله. (٢٠٢٣). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع ٩٥٤ ، ١٥٩ - ٢٠٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1407298>
- درهوب، عبد الهادي محمد.(٢٠٢٠) ، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع العام: دراسة ميدانية على المصرف التجاري- فرع القرضة الشاطئ ، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي-المجلد الاول، العدد (٢).

- دودو، نوري ونور الدين. (٢٠٢١)، الولاء التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين لدى عمال الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة الجلفة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد ١٣، العدد ١، الصفحات: ٦١٢-٦٣٥، الأردن
- الشاعر، عماد. (٢٠١٧). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- طالب، طالب، وزينل، أسماء. (٢٠١٧). أفكار في الإدارة والتميز، الطبعة الأولى، الجيزة: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي.
- عبد الباقي، حياة، وعبدوس، عبد العزيز. (٢٠١٨). دور القيادة الإدارية في تنمية و تطوير الإبداع الإداري بالمؤسسة. مجلة دفاتر اقتصادية، ٩ (١): ٢٦٥-٢٧٩.
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-901763>
- العتيبي، محمد زويد. (٢٠١٠)، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عربي، حران. (٢٠١٧). أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات. مجلة العلوم الاجتماعية، ٢٢: ٢٢٣-٢٤٢.
- العلاق، بشير. (٢٠٢٠). القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
https://books.google.ps/books?id=n1XvDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- مسوتر، كنزة وسعيد، فتيحة. (٢٠٢٠)، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة.
- الويشي، السيد فتحي. (٢٠١٣). الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية – استراتيجيات التغيير. الطبعة الأولى، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Htun, S. S., Chakkaravarthy, M., & Bhaumik, A. (2024). Impact of Different Leadership styles on Employees' Job Performance in the Food and Beverage Industry in Myanmar. 06(12), 398–405. <https://doi.org/10.35629/5252-0612398405>
- Anggraena, E., Adinata, U. W. S., Adang, A., Djuhara, D., & Arby, R. R. (2024). The Influence of Leadership and Work Discipline on Employee Performance. *Bisnis Dan Iptek*, 17(2), 216–225. <https://doi.org/10.55208/5pqdfg96>
- Hamdani, D., Putri, D. R., Nadhifa, I. S., Nurhalimah, S., & Abdullah, M. I. (2024). Unveiling the impact of leadership and motivation on employee performance at pt. multi alfa mandiri. *JIM UPB: Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam*, 13(1), 671–686. <https://doi.org/10.33884/jimupb.v13i1.9199>
- Haslinda, R. N., Kristiyana, N., & Setiawan, F. (2024). The influence of leadership, work experience, and work environment on employee work culture at pt. indomarco prismatama in the west madiun area. <https://doi.org/10.61796/icossh.v1i1.4>
- Kumar, M. K., Hidayah, I., Pramono, S. E., & Sutopo, Y. (2024). How Effective Leadership Mediates the Influence of Organizational Culture, Governance, and Integrity on Employee Performance. *Journal of Ecohumanism*, 3(8). <https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.4844>
- Kurniawan, A., Sudibyo, T. D., & Septyarini, E. (2025). The Influence of Leadership Style on Employee Performance. *Southeast Asian Journal of Management and Research*, 2(4), 124–136. <https://doi.org/10.61402/sajmr.v2i4.279>

- Lindov, I. (2024). Leadership impact on the effectiveness in digitalised it organisations. *Science International Journal*, 3(3), 153–158. <https://doi.org/10.35120/sciencej03031531>
- Marhendra, A., & Wahyuningtyas, R. (2025). The Effect of Leadership Style and Employee Motivation on Employee Performance of Pt. Indotoko Pangan Makmur. *Enrichment*, 2(10). <https://doi.org/10.55324/enrichment.v2i10.276>
- Musa, M., Angriani, R., Akadji, I., Syamsinah, S., & Wahdah, G. F. (2024). Strategies to Improve Employee Performance through Effective Leadership and a Healthy Culture. *West Science Business and Management*, 2(04), 1280–1286. <https://doi.org/10.58812/wsbm.v2i04.1530>
- Rahmadhon, G., & Firdaus, V. (2024). Influence of Leadership, Workload and Rewards on Employee Performance with Motivation as a Mediating Variable at LPG Distributors in Sidoarjo. <https://doi.org/10.21070/ups.6393>
- Rehman, A. U., Ullah, F., & Farooq, I. (2024). Impact of Leadership Style on Employees' Performance: A Case of Private School in Peshawar. [https://doi.org/10.59644/oagmr.2\(2\).71](https://doi.org/10.59644/oagmr.2(2).71)
- Rasmewahni, R., Jayanti, S. E., Siahaan, R., Sinurat, M., & Ilham, R. N. (2024). Effect of Leadership Style and Job Satisfaction on Employee Performance: Evidence from Indonesia Honorary Staff. *International Journal of Business, Economics & Financial Studies*, 2(1), 8–13. <https://doi.org/10.62157/ijbef.s.v2i1.48>
- Samuel & Joshua (2016). The Role of Financial Incentives as a Motivator in Employee's Productivity in Nigeria Electricity Distribution Companies. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, Volume (3) number (2) . On Line:<http://www.ijrbsm.org/pdf/v3-i1/1.pdf>

- Sihite, M., Soegiarto, I., Ilmi, M., & Ilham, I. (2024). The Impact of Leadership Style, Employee Motivation, and Organizational Culture on Job Performance of Start-Up Employee. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 1736–1749.
<https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.730>

- Sokolić, D., Croitoru, G., Florea, N. V., Robescu, V. O., & Cosac, A. (2024). The Effect of Leadership Styles on Employee Motivation and Organizational Performance in Public Sector Organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 15(1), 53–72.
<https://doi.org/10.2478/vjes-2024-0005>

- Sot, C. A., Wulandari, W., & Handini, D. P. (2024). The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Rewards on Employee Performance. 1(3), 97–105.
<https://doi.org/10.61132/epaperbisnis.v1i3.78>

- Taplo, Y., Kambuaya, B., Rante, Y., Syauta, J. H., & Erari, A. (2024). The Influence of Leadership and Work Environment on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Work Motivation in Pegunungan Bintang Regency's Regional Apparatus Organizations. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 50(6), 391–405.
<https://doi.org/10.9734/ajess/2024/v50i61421>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر القيادة الفعالة على أداء العاملين "دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالرياض"

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐ من 50 - 40 سنة ☐ من ٥٠ سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- ٤- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة
- ٥- المسمى الوظيفي ☐ موظف ☐ رئيس قسم ☐ مساعد مدير ☐ مدير

ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول: القيادة الفعالة ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
القيادة المعاملاتية					
					تعزز القيادة المعاملاتية أداء العاملين من خلال المكافآت والتحفيز المباشر.
					توضح القيادة المعاملاتية المهام المطلوبة وتقيم الأداء بناءً على النتائج.
					تركز القيادة المعاملاتية على تحقيق الأهداف قصيرة المدى عبر التوجيه المستمر.
					تحفز القيادة المعاملاتية العاملين من خلال المكافآت الملموسة كالحوافز المادية.
					تحدد القيادة المعاملاتية من الابتكار والإبداع على المدى الطويل.
					تحدد القيادة المعاملاتية معايير أداء واضحة وتقييم العاملين بناءً على إنجازاتهم.
					تتخذ القيادة المعاملاتية قرارات حاسمة بناءً على البيانات والأداء.
					تحسن القيادة المعاملاتية بيئة العمل عبر توفير الاستقرار والأمان الوظيفي.
القيادة التحويلية					

					تشجع القيادة التحويلية الموظفين على الإبداع وتحفيزهم لتحقيق أهداف طويلة المدى.
					تدفع القيادة التحويلية العاملين نحو التفكير النقدي والتحليل العميق لمهامهم.
					تساهم القيادة التحويلية في تطوير مهارات العاملين وزيادة قدرتهم على اتخاذ القرارات.
					تبني القيادة التحويلية علاقات قوية مع العاملين وتعزز من التفاعل الإيجابي بينهم.
					تحفز القيادة التحويلية العاملين على تجاوز التحديات وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.
					تقدم القيادة التحويلية رؤية واضحة للموظفين وتساعدهم على فهم اتجاهات العمل المستقبلية.
					يمكن أن تؤدي القيادة التحويلية إلى تأثيرات كبيرة على الأداء الجماعي والابتكار.
القيادة المتراخية					
					تؤدي القيادة المتراخية إلى إعطاء العاملين حرية أكبر في اتخاذ القرارات وترك مساحة للإبداع.
					تفتقر القيادة المتراخية إلى التوجيه الواضح والتأكد من تنفيذ المهام بشكل دقيق.

					تساهم القيادة المتراخية في تحسين العلاقات بين القائد والعاملين من خلال التفاعل الاجتماعي.
					تدفع القيادة المتراخية العاملين لتولي مسؤوليات أكبر مع إشراف قليل أو معدوم.
					توفر القيادة المتراخية بيئة عمل أكثر مرونة تسمح بتطوير المهارات الفردية.
					تشجع القيادة المتراخية على إبداع الموظفين دون فرض ضغوطات زمنية عليهم.
					يمكن أن تؤدي القيادة المتراخية إلى تراجع أداء الفريق بسبب نقص التوجيه والمراقبة.

✍️ المحور الثاني: أداء العاملين ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يظهر أداء العاملين في قدرتهم على إنجاز المهام في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.
					يعتمد أداء العاملين على تفاعلهم الإيجابي مع الزملاء والعمل بروح الفريق.
					يتأثر أداء العاملين بمدى قدرتهم على التعامل مع التحديات وحل المشكلات بشكل فعال.
					يساهم أداء العاملين في تحسين جودة العمل عن طريق الالتزام بالمعايير المهنية.
					يتجلى أداء العاملين في التزامهم بالمواعيد النهائية وإنتاجية العمل العالية.
					يعتمد أداء العاملين على التفاعل المستمر مع القيادة لتحقيق أهداف الفريق.
					يظهر أداء العاملين في قدرتهم على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.
					يتحسن أداء العاملين من خلال التدريب المستمر وتطوير المهارات الشخصية.
					يظهر أداء العاملين في قدرتهم على التعامل مع ضغط العمل والتحديات اليومية.

					يساهم أداء العاملين في تحسين العلاقات بين الزملاء وخلق بيئة عمل منسجمة.
					يظهر أداء العاملين في قدرتهم على إنجاز المهام في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.
					يعتمد أداء العاملين على تفاعلهم الإيجابي مع الزملاء والعمل بروح الفريق.
					يتأثر أداء العاملين بمدى قدرتهم على التعامل مع التحديات وحل المشكلات بشكل فعال.
					يساهم أداء العاملين في تحسين جودة العمل عن طريق الالتزام بالمعايير المهنية.
					يتجلى أداء العاملين في التزامهم بالمواعيد النهائية وإنتاجية العمل العالية.
					يعتمد أداء العاملين على التفاعل المستمر مع القيادة لتحقيق أهداف الفريق.

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization: Business Administration



**The Impact of Effective Leadership on Employee
Performance: An Applied Study on Private Companies in
Riyadh**

Preparation:

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025