

أثر ممارسة نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على العاملين في شركات ومؤسسات القطاع الخاص بالمنطقة الغربية)

**The Impact of applying the theories of administrative leadership on the performance of employees (Study on employees of the companies and institutions of the private sector in the Western Region)**

إعداد الباحث/ فارس محمد علي عسيري

ماجستير في إدارة الأعمال التنفيذي من جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية.

Email: [Faris.m.alasiri@gmail.com](mailto:Faris.m.alasiri@gmail.com)

**المخلص:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أثر ممارسة نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن النظريات التي تمت مناقشتها في هذا البحث: النظرية التوافقية، والتي تعني المواءمة بين القائد والمواقف، وتم قياس مدى استخدام القائد لهذه النظرية مع العاملين، وهل القائد يركز على أداء المهمة ويهمل بناء العلاقات مع العاملين معه؟ وهل النظرية التوافقية لها فائدة كبيرة في تحسين وضع المنظمة؟ وذكرنا نقاط القوة ونقاط الضعف للنظرية. ومن ثم تطرقنا إلى نظرية مسار الهدف، والتي كانت تركز على تحفيز القادة لأتباعهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وذكرنا سلوكيات القائد الأربع: التوجيهي، المساند، المشارك، الموجه نحو الإنجاز، وعرفنا بكل واحد منها، وكذلك تم بيان نقاط القوة ونقاط الضعف للنظرية، ثم تطرقنا لنظرية التفاعل بين القائد والعضو، حيث تركز النظرية على التفاعل بين القائد والعاملين، وتم بيان مراحل صناعة القيادة، منها مرحلة الغربة، ومرحلة التعارف، ومرحلة الشراكة الناضجة، وكذلك تطرقنا للنظرية التحويلية، والتي تعني العملية التي تغير الأفراد أو المنظمة، وتحولهم من حال إلى حال، وذكرنا نوعين من القيادة وهما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، وتم تفصيل ذلك في الفصل الثاني من هذا البحث، وكذلك ذكرنا عوامل القيادة التحويلية، ومدى تأثير العاملين بالقائد، ودرجة محاكاته في تصرفاته، وأخيراً تم بيان نقاط القوة والضعف لهذه النظرية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإدارية، النظرية التوافقية، نظرية مسار الهدف، نظرية التفاعل بين القائد والعضو، النظرية التحويلية.

## **The Impact of applying the theories of administrative leadership on the performance of employees (Study on employees of the companies and institutions of the private sector in the Western Region)**

### **Abstract:**

This study aimed at examining the impact of the practice of administrative leadership theories on the performance of employees. The survey was used as a tool for data collection. The theories discussed in this research include the situational approach, which is concerned with the adaptability of a leader in different situations. Furthermore, the strengths and weaknesses of this approach were highlighted in addition to measuring its usefulness and effectiveness and the extent to which it could benefit an organization. Another theory we explored was the path-goal theory, which focuses on the ability of leaders to motivate their subordinates to achieve the targeted goals. Moreover, the four leader behaviors were identified: directive, supportive, participative, and achievement oriented. We also explored the strengths and weaknesses of this theory. Another theory to be emphasized was the leader-member exchange theory, where the focus is on the interaction and relationship between the leader and the followers with the three phases of the leadership making, including the stranger phase, the acquaintance phase, and mature partnership phase. The last theory we investigated in this research was the transformational theory, which refers to the process that changes and transforms individuals or the organization to make them accomplish more than the normal expectations. The two types of leadership are the transactional leadership and the transformational leadership that have been discussed in detail in chapter II of this research. We also mentioned the major factors of the transformational leadership and how the leader engages with others in an attempt to influence the followers. A five-section questionnaire was prepared to measure the impact of administrative leadership theories on employee performance.

**Keywords:** administrative leadership, consensual theory, path and goal theory, leader-member interaction theory, transformational theory.

## 1. مقدمة الدراسة:

يعد أثر ممارسة نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين ظاهرة تتكرر في كل منظمة من المنظمات، لما لها من أهمية كبيرة في أداء العاملين، وفاعلية أداء المنظمة، وخاصة في العصر الحديث، إن ما نراه الآن في العصر الحديث من تطور حاصل - سواء على مستوى المنظمات أو مستوى القادة - يتطلب تحديد النظرية التي يتبعها معظم القادة، وكما هو معروف أن كل قائد فهو مدير، وليس كل مدير قائداً، إن القادة الذين نجحوا في إدارة المنظمات بشكل صحيح؛ هم الذين تمكنوا من اختيار النظرية المناسبة للعمل عليها في المنظمة مع أعضاء فريقه، سواء النظرية التوافقية، أو النظرية التحويلية، أو نظرية مسار الهدف، أو نظرية التفاعل بين القائد والعضو، هي من تحدد إذا كانت النظرية التي يتبعها فعالة مع أفرادها أو غير ذلك، وهل النظرية التي يستخدمها القائد مع العاملين لها أثر إيجابي أو أثر سلبي على المنظمة وعلى الأفراد بشكل خاص، إن كل نظرية من النظريات السابقة لها إيجابيات وسلبيات، وكل نظرية متى تستخدم في الوقت المناسب لها، بل نرى أن بعض القادة يستخدمون أكثر من نظرية، وعلى حسب الموقف الذي يتطلب ذلك، هذا ما سنتطرق له - بإذن الله تعالى - في هذا البحث سوف نتحدث في البداية على مفهوم القيادة خلال القرون السابقة، وعناصر القيادة، وكذلك أنواع القيادة، ومن ثم نتطرق لموضوع البحث والنظريات الأربع بشكل مفصل، ونتعرف على النظرية التي يفضلها العاملون ومدى أثر تلك النظريات على أداء العاملين ومستوى أداء العاملين بالمنظمة بعد استخدام القائد لأحد النظريات.

### 1.1. مشكلة الدراسة:

اكتسبت نظريات القيادة الإدارية أهمية بالغة لدى المختصين في القيادة الإدارية، ونرى الكتب والبحوث والأوراق العلمية والمقالات التي تتحدث عن القادة وعن النظريات والأساليب التي يتبعها القائد الناجح في المنظمة، مما ساعد على نجاح المنظمة ونجاح العاملين، وأصبحوا مخلصين في أداء عملهم، إن مشكلة عدم نجاح المنظمات لا تعتمد بشكل كبير على عدم قدرة العاملين في أداء مهامهم بالشكل المطلوب، بل ربما يكون الخلل في القائد، لاستخدامه نظرية لا تناسب المنظمة بشكل عام والعاملين بشكل خاص، عندما يستخدم القائد نظرية مسار الهدف نجد أن جل اهتمامه ينصب على إنجاز المهمة بأي شكل من الأشكال، ولا يهتم بالعاملين معه أو متطلباتهم، خلاف ذلك تجد القائد الذي يستخدم نظرية التفاعل بين العضو والقائد يبادل الاحترام والتقدير مع العاملين، ويشركهم في اتخاذ القرار وتوسيع دائرة مسؤولياتهم، بينما نجد القائد الذي يتبع النظرية التحويلية قد يغير من وضع المنظمة من السلبي للإيجابي، أو ربما تكون عملية تبادلية بين القائد والعضو، مثلاً يُعطى مكافأة عند الانتهاء من مهمة أو كلت له، أما النظرية التوافقية فنجد فيها أن القائد يحدد الأسلوب الذي سوف يستخدمه بناءً على الموقف الذي حدث في حينه.

إن مشكلة الدراسة ظهرت من واقع أعيشه شخصياً من خلال عملي وتعاملي مع قادة مختلفين، فكل قائد عملت تحت إدارته لديه نظرية أو أسلوب يتبعه في المنظمة، فالبعض يعتمد على نظرية محددة وهو مقتنع بها، وربما هذه النظرية التي يتبعها هذا القائد تنعكس سلباً على أداء العاملين في المنظمة، سواء على مستوى العمل أو المستوى الشخصي للعامل، وهذا ما دفعني إلى اختيار موضوع بحثي بعنوان: أثر ممارسة نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين، لأبحث عن النظرية التي يستخدمها أغلب القادة، وأستنتج الحلول التي تساعد القادة والعاملين على حل هذه المشكلة، بما يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين بها.

### 2.1. أهمية الدراسة:

تأتي هذه الدراسة مع ما يشهده العالم من تطور في المنظمات والنهوض بها، والمنافسة في شتى المجالات، وحاجة المنظمات التعليمية لمثل هذه الدراسة، كما أنها تفتح الآفاق للقادة لمعرفة الأسلوب الذي يستخدمه، أو النظرية التي يفضلها العاملون في

المنظمة، وكما أن القائد أساس في نجاح المنظمة؛ فذلك وجود عاملين محبين للعمل والإنجاز مهم لنجاح المنظمة، فعند عدم وجود قائد فعال وعاملين فاعلين في المنظمة لا يمكن للمنظمة أن تستمر في العمل، وكل ذلك يعتمد على النظرية التي يستخدمها القائد مع الأعضاء، هل لها أثر عليهم أو لا؟ وما النظرية التي يفضلها العاملون؟ وما النظرية التي لا يرغب العاملون من قادتهم استخدامها؟ وكذلك مستوى أداء العاملين بالمنظمة بعد استخدام القائد لأحد النظريات وهذا ما يجعل أثر ممارسة نظريات القيادة على أداء العاملين مهمًا للقائد والعضو، كما أنه توجد اعتبارات علمية وعملية نذكرها فيما يلي:

### الناحية العلمية:

1. يعد موضوع أثر ممارسة نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين من المواضيع الهامة التي تحتاجها جميع المنظمات في وقتنا الحالي.
2. تساهم الدراسة على معرفة النظرية التي يستخدمها معظم القادة.
3. تساهم في معرفة النظرية التي يفضلها العاملون.
4. تساهم في معرفة أثر استخدام النظريات على أداء العاملين بالمنظمة.
5. تساهم في معرفة مستوى أداء العاملين بالمنظمة بعد استخدام القائد لأحد النظريات.

### الناحية العملية:

انبثقت الأهمية العلمية لهذه الرسالة من كونها أحد المرتكزات الأساسية التي يحتاجها جميع المنظمات، ونجد رؤية المملكة العربية السعودية 2030م مهمة بتطوير القادة والعاملين في جميع القطاعات، وخاصة القطاع الخاص، سواء شركات كبرى أو متوسطة أو صغيرة، وكذلك المؤسسات، وهذا ما يجعل للدراسة أهميتها، كونها تعود بالفائدة للجهة التي تطبق فيها هذه الدراسة، ولعل هذه الدراسة تساهم في تحديد النظريات المتبعة من القادة، والنظرية التي يفضلها العاملون من قادتهم، وتوفير معلومات قيمة عن أثر ممارسة نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين.

### 3.1. أهداف الدراسة:

1. معرفة مدى ممارسة نظريات القيادة الإدارية لدى القادة في القطاع الخاص.
2. التعرف على النظرية القيادية التي يتبعها القائد في المنظمة.
3. التعرف على أثر استخدام النظريات على أداء العاملين بالمنظمة.
4. التعرف على مستوى العاملين بالمنظمة بعد استخدام القائد لأحد النظريات.
5. التوصيات التي يوصي بها الباحث للقادة لاستخدام النظريات القيادية.

### 4.1. تساؤلات الدراسة:

1. ما درجة ممارسة نظريات القيادة الإدارية لدى القادة في القطاع الخاص؟
2. ما النظرية التي يتبعها القائد في المنظمة؟
3. ما أثر استخدام النظريات على أداء العاملين بالمنظمة.
4. ما مستوى أداء العاملين بالمنظمة بعد استخدام القائد لأحد النظريات.
5. ماهي التوصيات التي يوصي بها الباحث للقادة لاستخدام النظريات القيادية؟

## 5.1. حدود الدراسة:

الحدود الجغرافية: ستشمل الدراسة شركات ومؤسسات القطاع الخاص بالمنطقة الغربية.  
الحدود الزمانية: سيتم إجراء هذه الدراسة في عام 2022م.  
الحدود البشرية: جميع العاملين في شركات ومؤسسات القطاع الخاص بالمنطقة الغربية.  
الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على أثر ممارسة نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع الخاص بالمنطقة الغربية.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة.

### 1.2. مصطلحات الدراسة:

#### القيادة الإدارية:

1. قدرة القائد على فرض إدارته على التابعين وتعزيز الإذعان والاحترام والتعاون. (Moor,927.P124) كتاب القيادة الإدارية
2. أفعال أشخاص تؤثر في أشخاص آخرين نحو توجه معين (seeman,1960.P53).
3. القدرة على التأخير على الآخرين.

#### النظرية التوافقية:

1. المواءمة بين القادة والمواقف المناسبة (فيدلر وتشيميز، 1974)
2. فاعلية القائد ومدى مناسبة أسلوبه للبيئة المحيطة به.
3. توافق أسلوب القائد مع الواقع الفعلي الصحيح الذي يتعرض في المنظمة.

#### نظرية مسار الهدف:

1. "مدى قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين في التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز الأهداف" (أيت طالب، 2021، 34).
2. مدى تركيز القائد على الأهداف التي يرغب في تحقيقها.

#### نظرية التفاعل بين القائد والعضو:

1. "عملية تركز على التفاعل بين القادة والتابع" (هاوس، 2018، 201).
2. التفاعل الذي يحدث بين القائد والأعضاء نتيجة الأهداف المراد تحقيقها سواءً من ناحية إشراكهم في القرارات أو تحفيز العاملين بالمنظمة بالمكافأة أو غيرها التي يمنحها القائد للعاملين معه.

#### النظرية التحويلية:

1. "هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل" (هاوس، 2018، 227).
2. قدرة القائد على التأثير على أداء العاملين بالمنظمة وتغيير حالهم من الأسوأ إلى الأفضل.
3. تغيير القائد لوضع المنظمة من حالة الركود أو عدم المنافسة إلى المنافسة مع المنظمات الأخرى.

## 2.2. الدراسات السابقة:

### 1.2.2. الدراسات العربية:

1. دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك

للصناعات الإنشائية الأردنية (محمد إبراهيم العطوي، 2010) رسالة ماجستير

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في مفهوم العاملين في القيادة التحويلية وإدارة المعرفة باختلاف شخصياتهم ووظائفهم. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها: أن مستوى توفر سلوك القيادة التحويلية لدى المديرين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعاً، أن مستوى توافر عمليات إدارة المعرفة في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان متوسطاً، وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية على مستوى الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية معنوية لإدارة المعرفة على الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية خلال إدارة المعرفة.

2. القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، بحث تطبيقي على مدينة الرياض.

(موضي الزومان، 2018) رسالة دكتوراه

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر خصائص القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي أو الكارزمي، التشجيع الإبداعي أو التحفيز الإلهامي، الحث والإلهام، الدافعية المستوحاة، والاهتمام الفردي، والتمكين) لدى القادة في الأجهزة الحكومية كأخذ سمات التميز والنجاح في المنظمة، إضافة إلى التعرف على أثر الخصائص الشخصية (العمر، المؤهل العلمي) والخصائص المهنية (الخبرة) على مستوى إدراك أفراد العينة (الموظفين) حول توافر تلك الخصائص لدى أولئك القادة.

أيضاً تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي قد تواجه القادة (معوقات تنظيمية وإدارية، المعوقات المرتبطة بثقافة المنظمة، ومعوقات مرتبطة بمعايير اختيار وتعيين وترقية القادة) عند ممارسة خصائص القيادة التحويلية. إضافة إلى التعرف على أثر الخصائص الشخصية (العمر، المؤهل العلمي) والخصائص المهنية (الخبرة) على مستوى إدراك أفراد العينة (المديرين) على توافر تلك المعوقات.

3. نظريات القيادة واتخاذ القرارات (نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار) رسالة

دكتوراه (آل قماش عبير حسين، 2020م)

هدفت الدراسة إلى بيان النظريات حول موضوع القيادة الإدارية والذي يعود لكون القيادة موضوعاً حيويًا للدراسة والبحث، ويؤثر مفهومها وممارساتها تبعاً لتطور الزمن الذي تعيشه، وتؤكد الدراسة على أهمية القيادة؛ فهي جوهر العملية الإدارية، كما أنها تؤثر وتتأثر ببيئة العمل، وفي هذا البحث تم توضيح مفاهيم القيادة وبعضاً من نظريات القيادة التي كثر تداولها (الرجل العظيم، السمات، الموقفية، نظرية اتخاذ القرار) من حيث مفهومها وروادها ومبادئها، وما تميزت به من قوة، وأما وجه إلبها من نقد، مع العلم بأنه يمكن أن تتفرع عن هذه النظريات نظريات أخرى انبثقت منها.

4. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة العاملين بإمارة مكة المكرمة: (الشريف طلال عبد الملك، 2004)

رسالة ماجستير

تضمن هذا البحث خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق، وتتناول الفصل الأول تحديد مشكلة البحث والدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة بالبحث الحالي والذي استعرض فيه (22) بحثاً، و أربع دراسات منها تناولت القيادة الإدارية، وثلاث منها تناولت تنمية المهارات القيادية، وست دراسات للنمط القيادي، وخمس دراسات تناولت الأداء الوظيفي، وأربع دراسات تتحدث عن العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، ولقد تم توضيح مدى تشابه تلك الدراسات أو اختلافها مع البحث الحالي، ومدى الاستفادة منه، وأهدافها وأهميتها وأسئلتها، وعرض لأهم المفاهيم والمصطلحات العلمية التي تناولت البحث، وقد برزت فكرة البحث من التعرف على الأنماط القيادية السائدة لإمارة منطقة مكة المكرمة، وما تحدثه من تأثير على العمل والعاملين، كل ذلك ما يزال ملائماً في حاجة إلى المزيد من البحث، والبحث للكشف عن النمط القيادي الملائم والأفضل، من هنا جاءت فكرة هذا البحث، والتي تمت صياغة مشكلتها من التساؤل الرئيسي: ما الأنماط القيادية السائدة في إمارة منطقة مكة المكرمة، وما علاقتها بالأداء الوظيفي بهذه الإمارة.

## 2.2.2. الدراسات الأجنبية:

### 1. دراسة "كورنويل" (Cornwell, 2022) بعنوان: "العلاقة المباشرة وغير المباشرة في التفاعل بين القائد والعضو وسلوك العمل المضاد"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سلوك العمل المضاد والتفاعل بين القائد والعضو، وتأثير الاعتدال بينهم وبين العدالة التنظيمية، وتحديد ما إذا كان التباين في العلاقات التبادلية بين القادة والأعضاء داخل مجموعات العمل يخفف من تأثير التنبؤ بسلوك العمل المضاد مع التركيز على علاقة كل ذلك بالعدالة التنظيمية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الذين يعملون بدوام كلي أو جزئي في أكاديمية بروليفيك داخل الولايات المتحدة، وقد استوفوا الخصائص الديموغرافية المطلوبة للعمل في مجموعة العمل أو الفريق، بينما شملت عينة الدراسة (373) مشاركاً، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي الارتباطي، كما استعانَت بالاستبانة والمسح كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية بين القائد والعضو وبين سلوك العمل المضاد، مما يعني أنه كلما زادت درجة القيادة التبادلية يزيد معها السلوك المنتج للأفراد.
2. أنه لا توجد علاقة معتدلة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية بين القائد والعدالة التنظيمية المتصورة وسلوك العمل المضاد للأفراد داخل مجموعات العمل والفرق.
3. أن الارتباط المباشر بين القيادة التبادلية بين القائد والعضو والعدالة التنظيمية أقوى من الارتباط المباشر بين العدالة التنظيمية وسلوك العمل المضاد.
4. أنه توجد علاقة وسيطة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك العمل المضاد.
5. أن القيادة التبادلية بين الأعضاء والقادة تأتي بدرجة متوسطة في العلاقة المباشرة والعلاقة غير المباشرة للعدالة التنظيمية وسلوك العمل المضاد.
6. أنه يوجد ثلاثة أنواع من القيادة التبادلية بين القائد والتابع، منها ما يقوم على القمع أو الوسطية أو التي تقوم على إرباك وسط العمل.
7. أنه توجد علاقة بين العدالة التنظيمية وبين العمل المضاد، فعند زيادة مستوى العدالة التنظيمية يقل مستوى العمل المضاد، كما يعد السلوك المضاد للعاملين من أخطر التهديدات التي تواجه المؤسسات.



8. التفاعلات والتبادلات التي يجريها الأفراد مع قائدهم تتم مقارنتها بالآخرين داخل مجموعتهم، ونتيجة لذلك يمكن أن تتشكل تصوراتهم للعدالة التوزيعية، وتساهم هذه التصورات في النتائج السلوكية لأداء وسلوكيات المواطن والالتزام لدى العاملين.

9. تصورات العدالة التنظيمية للأعضاء داخل المنظمة تتأثر بشكل مباشر بتصوراتهم عن القيادة التبادلية، وتظهر هذه النتائج أن القيادة التنظيمية لها نفس التأثير في تصورات الفرد للعدالة التنظيمية وميله إلى العمل المضاد.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تبحث في العلاقة الوسيطة بين القائد والعضو وسلوك العمل المضاد في المؤسسات المختلفة، وضرورة إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية التي تقوم بدراسات الأنماط المختلفة للقيادة والنظريات الخاصة بها.

## 2. دراسة "دور" (Dürr, 2019) بعنوان: "العلاقة بين نظرية مسار الهدف ومشاركة الموظف"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظرية مسار الهدف ومشاركة الموظف في مجال الصناعات الغذائية في جنوب أفريقيا، وفهم العلاقة بين أنماط القيادة - التي تنقسم إلى الأسلوب التوجيهي، والأسلوب الداعم، والأسلوب التشاركي، والأسلوب الموجه نحو الإنجاز - وبين كفاءة القوة الذاتية، وإلى أي مدى يرتبط أسلوب القائد بإشراك الموظفين في صناعة الخدمات الغذائية التجارية في جنوب أفريقيا؟ وقد تكون مجتمع الدراسة من (3000) موظف من العاملين في الخدمات الغذائية التجارية في جنوب أفريقيا، بينما شملت عينة الدراسة (250) موظفًا، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي والنوعي، كما استعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. أن جميع أنماط القيادة الأربعة لنظرية مسار الهدف لها ارتباطات إيجابية مع مشاركة الموظف، حيث يعكس أسلوب القيادة التشاركية علاقة إيجابية قوية ومهمة في مشاركة الموظف.
  2. أنه تم اعتبار موثوقية أنماط القيادة مشكوكًا فيها لأن الفرضيات المتعلقة بجميع أنماط القيادة الأربعة لم يتم اختبارها بشكل متساوٍ أو بشكل كافٍ حيث ركز البحث في الغالب على النمط التوجيهي والداعم فقط.
  3. أن النظرية تركز على تأثير القائد على الموظف، وبالتالي لا تشجع المرؤوسين على المشاركة في القيادة، لذا يمكن أن يتسبب الاعتماد الكامل على القيادة لاعتماد المرؤوسين بشكل كبير على القائد لتحقيق أهدافهم.
  4. أن أغلب المواقع التي تستخدم أنماط القيادة تتجاهل نوعين مهمين جدًا من أنماط القيادة وهما: القيادة التشاركية، والقيادة الموجهة نحو الإنجاز.
  5. أن هناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة التشاركية للموظفين ونمط القيادة الموجهة نحو الإنجاز، حيث إن الزيادة في تطبيق أسلوب القيادة التوجيهي ستؤدي إلى زيادة في كفاءة القوة للمؤسسة.
  6. أنه تميز أسلوب القيادة الداعم بأن الرؤساء يكونون ودودين، ويظهرون اهتمامًا حقيقيًا باحتياجات ورفاهية المرؤوسين، ويبنون علاقات قوية، ويحاولون جعل بيئة العمل أكثر إمتاعًا وإمتاعًا.
  7. أن تزايد العولمة والاضطراب الاقتصادي المستمر، الذي تغذيه المنافسة الشديدة بين الأعمال التجارية، وزيادة الطلب على العملاء والمستهلكين؛ يؤدي إلى التركيز على الاستراتيجيات الحديثة، وبالتالي تحتاج إلى التركيز داخليًا على الموظفين وخارجيًا على العملاء لدفع المنافسة والحفاظ على الاستدامة.
  8. أن القليل من القادة يفهمون نظام القيادة الهرمي، وبالتالي يتم الحفاظ على الموظفين وزيادة الإنتاجية الخاصة بالشركة.
- وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: إجراء المزيد من الأبحاث حول التأثير الفعلي لأنماط القيادة على كفاءة قوة المؤسسة، وإجراء المزيد من الأبحاث المستقبلية التي تقوم بدراسة العلاقة بين أنماط القيادة ونظرية مسار الهدف.



### 3. دراسة "طومسون وجلاسو" (Thompson & Glasø, 2018) بعنوان: "النظرية التوافقية في القيادة: اختبار من نهج التوافق بين القائد وأتباعه"

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام درجة التوافق بين تقييم القائد وأتباعه لتحديد مدى الكفاءة والالتزام، وبالتالي تحديد أسلوب القيادة الأمثل، وتصنيف القائد باعتباره مصدر المعلومات الوحيد في إجراء هذه التقييمات، وتوسيع نهج التوافق بين القائد والتابع لاختبار النظرية التوافقية. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المشرفين والموظفين في المنظمات النرويجية الهادفة للربح، بينما شملت عينة الدراسة (168) مشرفاً، و (830) موظفاً، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

1. أنه تتم مبادئ النظرية التوافقية في القيادة بنجاح إذا كان هناك توافق بين صفات القائد والأتباع، حيث يكون الهدف الرئيسي للقائد هو تزويد الأتباع بالتوجيه والدعم المناسب في الوقت المناسب.
2. أن الأتباع منخفضي الكفاءة عاليي الالتزام هم الذين يستفيدون من السلوك التوجيهي، الذي يستلزم اهتماماً أقل مقارنةً بهيكله عالية للقائد.
3. أن الأتباع ذوي الكفاءة العالية والالتزام المنخفض يحتاجون إلى قدرات قيادية ونهج هيكلي مرتفع.
4. أن المتابعين ذوي الكفاءة المعتدلة إلى العالية؛ يظهرون التزاماً متغيراً من السلوك الداعم، الذي يتميز بمراعاة عالية للقائد مقارنةً بهيكله منخفضة للقائد.
5. أن الأتباع الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة والالتزام يستفيدون من إعطائهم قدرًا أكبر من الاستقلال من قبل القائد، كما تقل درجة مراقبتهم من المشرفين.
6. أن الأتباع الذين يرغبون في قدر أكبر من الاستقلال قد يعتمدون بدرجة أقل على المشرفين، وتعتبر حاجتهم للتدخل الإشرافي أقل.
7. أن الاتفاق بين القائد والتابع يرتبط بشكل إيجابي بالأداء، ويتأثر أيضاً بما إذا كان القائد والتابع يتفقان على أن كفاءة والتزام التابع جيدة أم ضعيفة.
8. أن المُبالغين في التقدير لا يرون أي حاجة لإجراء تحسينات، وقد يتفاعلون بشكل سلبي جداً - وربما بشكل عدواني - مع تقييم القائد لكفاءتهم والتزامهم، مما قد يمنع الفرصة للتوصل إلى اتفاق ما.
9. أن الإدراك الذاتي غير الدقيق وغير الواقعي يشكل أساساً غير كافٍ لتزويد المتابعين بالمقدار المناسب من التوجيه والدعم.
10. أن النظرية التوافقية قدمت مساهمات إيجابية في فهمنا للقيادة الثنائية من خلال التأكيد على أهمية السلوك المرن والتكيف، والذي أصبح مبدأً أساسياً للنظرية الحديثة والبحث ضمن تقليد نظرية الطوارئ، على سبيل المثال فيما يتعلق بالمهارة السياسية.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: وجوب إجراء المزيد من التدريب على القيادة لتعزيز قدرات القادة وزيادة القدرة على تكييف أسلوب قيادتهم بما يتناسب مع كفاءة الأتباع والتزامهم، كما يجب على الباحثين إجراء اختبار أولي واختبار لاحق لكل موضوع من أجل القياس الفعال للتغيير، وأيضاً إيجاد طرق مختلفة لجمع البيانات مثل الملاحظة والمقابلات والاستبيانات واختبارات القدرة.

### المبحث الأول: القيادة الإدارية

بالرغم من أن كثيرًا من الكتاب والمؤلفين والمختصين في القيادة الإدارية لم يجمعوا على تعريف محدد للقيادة، وكل واحد منهم عرف القيادة من خلال مفهومه الشخصي؛ إلا أن القيادة الإدارية اتسمت من خلال القرون السابقة بعدة تعريفات، كل تعريف يخص الفترة التي تمت فيه، ولعلنا نذكر هذه القرون ونبين بماذا عرف كل قرن القيادة الإدارية:

**ثلاثينيات القرن العشرين:** "أصبح التركيز على القيادة في هذه الفترة على السمات وظهور طروحات بأن القيادة عبارة عن تأثير وليس سيطرة، كما تم تعريف القيادة بأنها السمات الشخصية للقائد مع سمات أعضاء المجموعة، والإشارة إلى أنه طالما سلوك ونشاط أعضاء المجموعة يتغير من خلال القائد؛ فإن أعضاء المجموعة أيضًا يوتثرون عليه" (هاوس، 2018، 22).

**أربعينات القرن العشرين:** "خلال هذه الفترة قفز مدخل الجماعة إلى مقدمة الاهتمام بموضوع القيادة حيث أصبحت القيادة تُعرّف بأنها سلوك الفرد أثناء قيامه بتوجيه سلوك الجماعة" (هاوس، 2018، 23).

**خمسينات القرن العشرين:** ساد خلال الفترة هذه تعريفات للقيادة هي:

1. "استمرار نظرية الجماعة التي مفادها أن القيادة هي ما يفعله القائد داخل الجماعة" (المرجع السابق).

2. القيادة كعلاقة تسعى إلى أهداف مشتركة، وتُعرّف القيادة بناءً على سلوك القائد.

3. "القيادة هي الفاعلية حيث تعرف بالقدرة على التأثير في سلوكيات الجماعة بشكل عام" (المرجع السابق).

**ستينات القرن العشرين:** "بالرغم من أن هذه الحقبة شهدت اضطرابًا في الشؤون العالمية إلا أنه كان هناك تناغم بين علماء القيادة، وقد تراجع تعريف القيادة المسيطرة التي تشير إلى أن القيادة سلوك يؤثر على الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة، ووصفت القيادة بأنها أفعال أشخاص تؤثر في أشخاص آخرين نحو توجه معين". (Seeman, 1960, P53)

**سبعينات القرن العشرين:** "مهد التركيز على الجماعة الطريق إلى مدخل السلوك التنظيمي حيث أصبح ينظر إلى القيادة بأنها المباشرة والمحافظة على الجماعات أو المنظمات لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة". (Rost, 1991, P59).

**ثمانينات القرن العشرين:** "شهد هذا القرن زخمًا لأعمال أكاديمية رائجة ركزت على طبيعة القيادة، مما جعل موضوع القيادة في قمة اهتمام الباحثين وعامة الناس على حد سواء، ونتيجة لذلك برزت عدة تعاريف للقيادة الإدارية تنطوي على أفكار رئيسية" (هاوس، 2018، 23):

1. افعل ما يرغب به القائد.

2. التأثير.

3. السمات.

4. التحول.

**القرن الواحد والعشرين:** "بعد عقود من الاختلاف اتفق علماء القيادة على شيء واحد هو: أنه من غير الممكن الإتيان بتعريف موحد للقيادة، واستمر النقاش حول ما إذا كانت القيادة الإدارية عملية واحدة أو عمليتين مختلفتين. وركز آخرون على السمات أو المهارات أو بُعد العلاقات في مفهوم القيادة، وبسبب عوامل - مثل تنامي التأثير العالمي والاختلافات بين الأجيال - سيبقى لمفهوم القيادة دلالات مختلفة للكثير من الناس، والشيء المؤكد أن القيادة مصطلح مركب، وأن تعريفها بشكل محدد يأخذ وقت طويلًا" (هاوس، 2018، 24).

بعد أن ذكرنا تعريف القيادة الإدارية خلال القرون الماضية، وأنه من الصعب أن يُجمع الكُتَّاب والمختصون على تعريف واحد للقيادة، فإن الباحث يعرف القيادة الإدارية بأنها:

«مجموعة من الخصائص والصفات والمميزات التي تميز القائد عن غيره في جميع المجالات، وبحسب المواقف، مما تجعل القائد يسيطر على التابعين له، وتمكنه من أداء المهام على أكمل وجه، والمضي نحو تحقيق الأهداف الموسومة».

#### تصنف القيادة إلى نوعين هي:

1- القيادة الرسمية: "وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها" (أيت طالب، 2021، 13).

2- القيادة غير الرسمية: "وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون بعضهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً". (المرجع السابق).

#### أنماط القيادة الإدارية:

إن القائد لا بد أن يكون على معرفة بالأنماط القيادية، ومتى يستخدم كل نمط؟ وما النمط الذي يستخدمه القائد مع العاملين تحت إدارته، ومن هذه الأنماط:

1- الديكتاتوري: وهو شكل من أشكال الحكم، يقوم به القائد متفرداً بالأوامر دون المشاورة مع الآخرين، ويتخذ القرارات في الأمور بناءً على خبراته.

2- الديمقراطي: هذا النمط يكون الهدف منه التعاون مع المرؤوسين، والمحاولة لمشاركتهم بالسلطة، وهذا النوع يرفع المعنوية لدى الأفراد والعاملين، ويحفز ولاءهم والتزامهم بالعمل على أكمل وجه، ومن خلاله يشعر الموظف بأهميته وقيمه في المنظمة.

3- القيادة الحرة: يطلق على هذا النمط: القيادة الفوضوية، ولا يقوم القائد خلالها بالتدخل بشكل كبير في العمل، حيث يعطي العاملين الحرية لاتخاذ القرارات، ويفوضهم بذلك، وربما لا يتابع المهام بشكل كبير ودقيق.

ويرى الباحث أن القيادة الإدارية في المنظمات بالغة الأهمية، فإن القائد الناجح هو الذي ينهض بالمنظمة، ويغير وضعها من حال إلى حال، وكذلك العاملون في المنظمة لهم دور كبير في تغيير وضع المنظمة، فإذا كان العاملون في المنظمة منتمين ومخلصين للمنظمة التي يعملون بها، محبين لقائدهم؛ فإنه بلا شك سيحصل تفاعل إيجابي بين الطرفين، وسيتقبل كل منهم الآخر، كما أن للقائد الدور الكبير في توضيح اللوائح والأنظمة، وبيان خطة المنظمة وتوجيهاتها للعاملين معه، والقائد الناجح والعاملون في المنظمة لا بد أن تتوفر فيهم صفات منها:

#### صفات القائد:

1. أن يكون على دراية تامة بالعمل.
2. أن يهتم بالعاملين ويساندهم.
3. أن يلتزم حاجات العاملين معه قبل أن يبادروا بالطلب منه.
4. أن يهتم بتطوير العاملين بشكل مستمر من خلال الدورات وغيرها.

5. أن يكون على دراية بالأنظمة واللوائح والإجراءات داخل المنظمة.
6. أنه مسؤول عن القرارات التي يصدرها، فيجب أن يكون على دراية كبيرة بالقرارات التي يتخذها.
7. أن يكون عادلاً مع جميع العاملين معه.
8. أن يشرك العاملين في اتخاذ القرار.
9. أن يكافئ العاملين في المنظمة بعد الإنجاز.

#### صفات العاملين بالمنظمة:

1. أن يكون لديهم إخلاص وانتماء للمنظمة التي يعملون بها.
2. أن يهتموا بتطوير أنفسهم، سواءً بالدورات التدريبية أو الاستفادة من خبرات وتجارب السابقين.
3. أن يطرحوا الأفكار والآراء الإبداعية للإدارة.
4. أن يشاركوا في المناقشات عندما يطلب منهم ذلك.
5. الانضباط في الحضور والانصراف.
6. تأدية العمل على أكمل وجه.
7. الحرص على ممتلكات المنظمة.
8. التعاون مع أعضاء الفريق الآخرين.
9. الرفع للإدارة بالسلبيات التي يرون أن لها أثراً سلبياً على المنظمة.
10. عدم إفساء أسرار العمل للآخرين.

#### المبحث الثاني: النظرية التوافقية.

سوف نتطرق - بإذن الله - في هذا البحث لأثر ممارسة نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين، وعلاقة كل نظرية بأداء العامل في المنظمة، وما أكثر نظرية يمارسها القادة في المنظمات، وهل النظرية أثرت على أداء العامل؟ وما مستوى أداء العاملين بعد استخدام القائد لأحد النظريات، وما النظرية التي يفضلها العاملون من القادة.

وبداية سوف نتكلم عن النظرية التوافقية: "يمكن تسمية العديد من المداخل القيادية نظريات توافقية، غير أن نظرية فيدلر (1964، 1967) وفيدلر وجارسيا (1987) التوافقية تعد الأكثر قبولاً وشيوعاً، وتحاول الموائمة بين القادة والمواقف المناسبة، وتسمى التوافقية لأنها تقر بأن فاعلية القائد تعتمد على مدى مناسبة أسلوبه القيادي للبيئة المحيطة. ولكي نفهم أداء القادة؛ من الضروري فهم المواقف التي يتولون القيادة فيها، وتعد القيادة فاعلية عندما يتوافق أسلوب القائد مع الواقع الفعلي الصحيح" (هاوس، 2018، 157).

ويرى الباحث أن القيادة التوافقية تعني الموائمة بين أسلوب القائد الذي يمارسه والموقف الذي تعرض له، فعندما يتعرض القائد لموقف يتطلب منه القوة والحزم فعليه أن يتخذ القوة والحزم للتعامل مع الموقف، وعندما يرى القائد أن الموقف يحتاج إلى اللين والتعامل الحسن؛ عليه أن يتخذ أسلوب الرفق واللين للتعامل مع الموقف، أو التعامل مع العاملين، وربما يحتاج القادة هذا الأسلوب كثيراً خاصة في المناصب القيادية المهمة والحساسة التي تتطلب من كل قائد أن يتعامل وفقاً للموقف التي تعرض له، وربما لا يفضل بعض العاملين هذه النظرية، إلا أن بعض القادة يلجأ إليها عندما يتطلب الأمر ذلك، وربما تكون هي الحل الوحيد لدى القائد في موقف معين، فعندما يتعرض القائد لمشكلة مع أحد العاملين في العمل، كعامل لا يلتزم بأداء عمله بأكمل وجه،

حينها يتخذ القائد معه - في البداية - أسلوب اللين والرفق، ويبحث معه الأسباب التي أدت به لعدم أداء عمله على الوجه المطلوب، ويحاول معالجتها له، والارتقاء بأداء العامل للأفضل، وهذا من المهام التي تقع على عاتق القائد، لكن إذا لم يجد أسلوب اللين مع العامل نفعاً، فحينئذ يجب على القائد أن يستخدم أسلوب القوة والحزم في التعامل مع العامل حسب النظام والقوانين واللوائح المعمول بها في المنظمة، وهذا هو أسلوب النظرية التوافقية، أي أنها قائمة على الموازنة بين القائد والمواقف.

في إطار النظرية التوافقية وصف (هاوس، 2018، 157) الأساليب القيادية بأنها: مدفوعة بالمهام: أي أن القائد يهتم بشكل كبير بأداء المهام على الوجه المطلوب، ولا يهتم كثيراً بالعاملين واحتياجاتهم.

العلاقات: يستخدم القائد في هذا الأسلوب الاهتمام بشكل كبير بالعاملين واحتياجاتهم ولا يهتم كثيراً بأداء المهام المطلوبة من كل عامل بشكل كبير، ويهتم القائد أيضاً ببناء علاقات جيدة مع العاملين.

تقول النظرية التوافقية إن المواقف يمكن تشخيصها من خلال تقويم ثلاثة عوامل هي (هاوس، 2018، 158):

1. **العلاقات بين القائد والعضو:** تشير العلاقات بين القائد والعضو إلى مناخ المجموعة وإلى درجة الثقة والولاء والانجذاب الذي يشعر به الأتباع نحو قائدهم، وإذا كان مناخ المجموعة إيجابياً، وكان الأتباع يثقون بقائدهم ويحبونه وينسجمون معه، فإن العلاقات بين الأعضاء والقائد تعرف بالجيدة، ومن جهة أخرى إذا كانت المناخ غير ودي وتوجد انقسامات داخل المجموعة فستعرف العلاقات بين القائد والأعضاء بأنها سيئة".

2. **هيكلية المهمة:** ويشير إلى درجة وضوح متطلبات المهمة وتحديداتها، والمهام التي تعد ذات طبيعة منظمة تميل إلى إعطاء القائد مزيداً من السيطرة، في حين أن المهام الغامضة وغير الواضحة تقلل من سيطرة القائد وتأثيره وتعد المهمة ذات طبيعة هيكلية عندما:

أ. يتم تحديد متطلبات إنجاز المهام بوضوح.

ب. يكون لطريقة تحقيق المهمة بدائل قليلة.

ت. يمكن البرهنة على اكتمال المهام بوضوح.

ث. يوجد عدد محدود فقط من الحلول الصحيحة للمهام المطروحة.

ج. قوة المنصب: ويشير إلى مقدار السلطة المتاحة للقائد كمكافأة أو معاقبة أتباعه، وتشتمل القوة الشرعية التي يكتسبها الأفراد نتيجة للمنصب الذي يحتلونه في المنظمة، وقوة المنصب تكون قوية إذا كان للفرد سلطة تعيين أو فصل الموظفين أو منح علاوات في الرتبة أو الراتب وتكون ضعيفة إذا لم يتوافر للقائد الحق في فعل الأشياء".

"وهذه العوامل التوافقية الثلاثة معاً تحدد أفضلية المواقف المختلفة في المنظمات والمواقف التي تصنف بأنها أكثر أفضلية، هي تلك التي تكون فيها العلاقات جيدة بين القائد والأتباع، كما تكون المهام محددة ويتمتع بها القائد بقوة في منصبه، والمواقف أقل تفضيلية تتصف بعلاقات سيئة بين القائد والأتباع ومهام غير مهيكلة ومنصب ضعيف للقائد، أما المواقف التي تعد ذات أفضلية متوسطة فهي تلك المواقف التي تقع في الوسط بين هذين الطرفين أو النقيضين".

وقد ذكر (هاوس، 2018، 161\_163) نقاط قوة ونقاط ضعف للنظرية التوافقية وهي:

**نقاط القوة:**

1. "أنها نظرية يدعمها الكثير من البحوث التطبيقية (انظر بيترز وهارتك وبولمان 1985 وستروب وجارسيا، 1981)".

2. "وسعت النظرية التوافقية من فهمنا للقيادة من خلال إجبارنا على الأخذ في الاعتبار تأثير المواقف في القادة، وقبل تطوير النظرية التوافقية كانت نظريات القيادة تركز على ما إذا كان هناك نوعًا واحدًا يعد القيادة الأفضل (مدخل السمات)، ولقد أكدت النظرية التوافقية في أهمية التركيز على العلاقة بين أسلوب القائد ومتطلبات المواقف المختلفة".
3. "تعد النظرية التوافقية تنبئية، لذلك فإنها تقدم معلومات مفيدة فيما يتعلق بنوع القيادة التي من المرجح أنها سوف تكون فاعلة في ظروف معينة".
4. "تتميز هذه النظرية بأنها لا تتطلب من الناس أن يكونوا فاعلين في جميع المواقف".
5. "تقدم النظرية التوافقية بيانات عن أساليب القادة التي يمكن أن تكون مفيدة بالنسبة للمنظمات في تطوير أوجه القيادة بها".

#### نقاط الضعف:

1. "لاقت النظرية التوافقية نقدًا لأنها فشلت في أن توضح تمامًا لماذا يكون أفراد ذوو أساليب قيادية معينة أكثر فاعلية في بعض المواقف وليسوا كذلك في مواقف أخرى".
2. "استخدامها مرهق في الحياة العملية، لأنها تتطلب تقييم أسلوب القائد، وكذلك ثلاثة متغيرات موقفية معقدة (علاقة القائد بالأعضاء، هيكل المهمة، وقوة المنصب)".
3. "من الصعب تغيير الموقف ليتناسب مع أسلوب القائد".

#### المبحث الثالث: نظرية مسار الهدف

"تركز نظرية مسار الهدف على كيفية تحفيز القادة لأتباعهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، ومن خلال البحوث الكثيرة التي تركز على كيفية تحفيز الموظفين ظهرت نظرية مسار الهدف لأول مرة في أدبيات القيادة في أوائل السبعينات من القرن العشرين في أعمال إيفانز (1970) وهاوس (1971) وهاوس وديسلر (1974) وهاوس وميتشل (1974)، والهدف الأساس لنظرية القيادة هذه هو تعزيز أداء الموظف ورضاه من خلال التركيز على دوافع الموظف، وتؤكد نظرية مسار الهدف العلاقة بين أسلوب القائد وخصائص الأتباع ومعطيات العمل، والفرضية الأساسية التي تطرحها نظرية مسار الهدف مستمدة من نظرية التوقع التي تقول بأن الأتباع يتم تحفيزهم إذا كانوا يعتقدون أنهم قادرون على أداء أعمالهم، وإذا كانوا يعتقدون أن مجهوداتهم سوف تؤدي إلى نتيجة معينة، وإذا كانوا يعتقدون أن ما يحصلون عليه جزاء قيامهم بعملهم ذو قيمة، ويحاول القادة تعزيز قدرة الأتباع على تحقيق أهدافهم من خلال توفير المعلومات أو المكافآت في بيئة العمل، ويزود القادة الأتباع بالعناصر التي يعتقدون أن أتباعهم يحتاجونها لتحقيق أهدافهم. (هاوس، 2018، 175).

ذكر (هاوس، 2018، 176\_178). مكونات رئيسية لنظرية مسار الهدف:

#### سلوكيات القائد:

1. القيادة التوجيهية: تصف القائد الذي يعطي الأتباع التوجيهات والنصائح لإنجاز المهمة بالشكل الصحيح وبناءً على اللوائح والمعايير التي تم تحديدها مسبقًا.
2. القيادة المساندة: يكون القائد في هذا الأسلوب ودودًا رحيبًا متعاونًا يحترم العاملين معه، حريصًا على أداء تلبية طلبات العاملين الإنسانية.
3. القيادة المشاركة: تشير هذه القيادة أن القادة يشاركون الأفراد باتخاذ القرارات ويستشيرونهم ويحرصون على الأفكار التي يأتون بها.

4. القيادة الموجهة نحو الإنجاز: "تتسم القيادة الموجهة نحو الإنجاز بسمات تجعل القائد يطلب من الأتباع أداء العمل بأعلى مستوى ممكن، وهذا القائد يضع معايير لتمييز الأتباع، ويسعى لتحسين المستمر، ويشير هاوس وميتشل (1974) إلى أن القادة ربما يظهرون أسلوبًا واحدًا أو أكثر من هذه الأساليب الأربعة مع مختلف الأتباع وفي شتى المواقف، ونظرية مسار الهدف ليست مثل أساليبهم وفقًا للموقف أو الحاجات الدافعة لأتباعهم" (هاوس، 2018، 178).

يرى الباحث أن لنظرية مسار الهدف أهمية بالغة، فهي تركز بشكل كبير على تحفيز العاملين لإنجاز المهام الموكلة إليهم، فيقوم القائد بتحفيز الأتباع سواءً بالكلام أو بالمكافأة عندما يتم العمل، ولا شك أن تحفيز القائد له أثر إيجابي على العاملين معه، فالعامل بطبيعته يحب أن يرى من قائده كل العون والمساندة والتحفيز، ولكن على القائد أن يحدد المهام للعاملين بالشكل المطلوب قبل بداية المهمة، وأن يتم شرحها وتوضيحها وبيانها بالشكل المطلوب، هذا مما يساعد على تحديد مسار المهمة وأدائها بالشكل المطلوب، وهذا يساعد العاملين بالمنظمة على أداء المهمة بالشكل المطلوب منهم.

إن القائد الناجح يعرف الوقت الذي يحتاج له الموظفون إلى التحفيز والوقوف بجانبهم، ومن صفات القائد الناجح أنه يتلمس حاجات العاملين معه قبل أن يبلغوه بذلك، إن القائد الذي يقف دائمًا ودومًا إلى جانب العاملين بالمنظمة؛ هو القائد المفضل للعاملين، وعلى القائد أن يستشير العاملين معه، ويشاركهم الرأي في الأمور التي تتطلب ذلك، هذا ما يجعل العامل يشعر أنه عنصر مهم في المنظمة، وأن له شأنًا عظيمًا بها.

#### خصائص الأتباع:

"وتتنبأ نظرية مسار الهدف أن الأتباع الذين لديهم حاجات قوية للانتماء يفضلون القيادة المساندة، لأن القيادة الودية والمهتمة تعد مصدرًا للرضا، وبالنسبة للأتباع الذين لديهم إيديولوجية سلطوية ويعملون في ظروف غير مؤكدة، فإن نظرية مسار الهدف تقترح نمط القيادة التوجيهية في التعامل معهم، لأنه يوفر هيكله نفسية ووضوحًا في المهمة، وتساعد القيادة التوجيهية هؤلاء الأتباع من خلال توضيح المسار لتحقيق الهدف وجعله أقل غموضًا، ويشعر الفرد المنتم بالنزعة السلطوية بمزيد من الراحة حين يوفر القائد إحساسًا أكبر بالتأكد في بيئة العمل، وترى نظرية مسار الهدف أن الأشخاص الذين لديهم تحكم داخلي يناسبهم الأسلوب القيادي المشارك، لأن ذلك يتناسب مع شعورهم بالمسؤولية عن أعمالهم، لذلك من المناسب أن يكونوا جزءًا من عملية اتخاذ القرارات، أما الأشخاص الذين يعتقدون بالتحكم الخارجي فإن نظرية مسار الهدف ترى أن أسلوب القيادة التوجيهية هو المناسب؛ لاتساقه مع شعورهم بأن الظروف الخارجية هي التي تشكل واقعهم". (المرجع السابق).

#### خصائص المهمة:

عندما تكون المهمة واضحة ومخططًا لها بالشكل المطلوب، وكذلك حينما يكون نظام السلطة واضحًا والقواعد والأنظمة واضحة؛ يكون الأفراد مرتاحين وهم يعملون، لأن رؤية المهمة واضحة للكل، وبناءً عليه يكون العمل على إنجاز المهمة بالشكل المطلوب، لكن عندما تكون المهمة غير واضحة، وخطط السلطة والأنظمة واللوائح كذلك غير واضحة؛ لن ينجح العاملون المهمة بالشكل المطلوب، فعلى القائد أن يعيد ترتيب المهمة بالشكل المطلوب، ويوضحها ويشرحها للعاملين، ويضع الأنظمة واللوائح وخطوط السلطة بالشكل المطلوب لتتجز المهمة بالشكل الصحيح.

وقد ذكر (هاوس، 2018، 183\_185) نقاط قوة ونقاط ضعف لنظرية مسار الهدف منها:

#### نقاط القوة:

1. "تقدم نظرية مسار الهدف إطارًا نظريًا مفيدًا لفهم كيفية تأثير السلوكيات القيادية المختلفة في رضا الأتباع وأدائهم لعملهم".



2. "تحاول نظرية مسار الهدف أن تدمج مبادئ التحفيز لنظرية التوقع في النظرية القيادية مما يجعل منها نظرية فريدة، لأنه لا يوجد مدخل آخر للقيادة يتعامل مباشرة مع الحافز على هذا النحو".

3. "تقدم نظرية مسار الهدف نموذجًا عمليًا بطرق معينة".

#### نقاط الضعف:

1. "تعد نظرية مسار الهدف معقدة وتضم العديد من الجوانب القيادية، لدرجة أن فهم النظرية يمكن أن يكون مشوشًا.
2. "تألفت نظرية مسار الهدف دعمًا جزئيًا من العديد من الدراسات والبحوث التطبيقية التي أجريت لاختبار مصداقيتها".
3. "لقد فشلت نظرية مسار الهدف في أن تشرح على نحو كافٍ العلاقات بين السلوك القيادي والدافعية لدى العاملين".
4. "أما النقد الأخير الذي يمكن توجيهه إلى نظرية مسار الهدف فيتعلق بالمحصلة العملية لنظرية هي أن من المهم بالنسبة للقادة توفير التدريب والإرشاد والتوجيه لأتباعهم".

#### المبحث الرابع: نظرية التفاعل بين القائد والعضو.

"تتبنى نظرية التفاعل بين القائد والعضو مدخلًا آخر حيث تصور القيادة على أنها عملية تركز على التفاعل بين القادة والأتباع، فإن نظرية التفاعل بين القائد والعضو تجعل العلاقة بين القادة والأتباع هي النقطة المحورية في عملية القيادة، ويشكل القائد مع أتباعه علاقة خاصة، وعلاقات المجموعة الداخلية تتميز بالثقة والاحترام والحب والتأثير المتبادل، أما علاقة المجموعة الخارجية فتتميز بأنها علاقة شكلية تعتمد على الوصف الوظيفي، وداخل أي وحدة تنظيمية يصبح الأتباع جزءًا من المجموعة الداخلية أ والمجموعة الخارجية استنادًا إلى أي مدى يعملون جيدًا، وبناءً على مراجعة (130) دراسة بحثية عن نظرية التفاعل بين القائد مع العضو أجريت منذ عام 2002م وجد (2001) vidyari و Liden و Hu و Anand أن الاهتمام بدراسة التفاعل بين القائد والعضو مازال مستمرًا، وقد وجد الباحثون أن الغالبية العظمى من البحوث (70%) ركزت على مخرجات التفاعل بين القائد والعضو، مثل ديناميكية الجماعة، وتحليل العلاقة بين القائد والعضو على مستوى الفرد ومستوى الجماعة، ودراسة العلاقة بين القائد والعضو بناءً على عينات غير أمريكية (هاوس، 2018، 201\_205).

وتربط النظرية النجاح في القيادة بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع رؤوسه، وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، وتركز على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها، كما تعطي اهتمامًا واضحًا بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه والآخرين، ومدى إدراك الآخرين له وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة والموقف" (أيت طالب نورة، 2021، 26).

ويرى جراين وأوليين (1991) أن صناعة القيادة تتطور باستمرار بمرور الوقت على ثلاثة مراحل:

1. **مرحلة الغربية:** ويكون التعامل بين القائد والعضو في هذه المرحلة عبر الأدوار الرسمية وربما تكون العلاقة التبادلية بينهم ذات جودة متدنية.
2. **مرحلة التعارف:** في مرحلة التعارف يبدأ كل من القائد والعضو بالتفاعل فيما بينهم وتبادل المعلومات المرتبطة بالعمل، وتعرف هذه المرحلة بفترة الاختبار والذي يختبر فيها القائد العامل على مدى قدرته على تحمل المزيد من المسؤوليات والمهام.
3. **مرحلة الشراكة الناضجة:** في هذه المرحلة يصل التفاعل بين القائد والعضو إلى أعلى مراحلها من النجاح، وتكون الثقة متبادلة بين الطرفين، فقد تم اختبارهم ووجدوا أنهم يستطيعون أن يعتمد بعضهم على بعض.

### تعمل نظرية التفاعل بين القائد والعضو بطريقتين:

1. **وصفية:** "ترى نظرية التفاعل بين القائد والعضو أن من الضروري الإقرار بوجود مجموعات داخلية ومجموعات خارجية داخل الجماعة أو المنظمة، فالعمل مع المجموعة الداخلية يسمح للقائد بإنجاز المزيد من المهام بفاعلية أكبر مما لو كان بدون هذه الجماعة، فأعضاء المجموعة الداخلية يرغبون في القيام بأكثر مما تتطلبه وظائفهم ويبحثون عن أساليب مبتكرة لتعزيز أهداف المجموعة، ويتصرف أعضاء المجموعة الخارجية بصورة مختلفة تمامًا عن أعضاء المجموعة الداخلية، وبدلاً من محاولة القيام بعمل إضافي؛ يلتزم الأعضاء بشكل فائق بالمهام الرسمية المحددة من قبل بإتصاف طبقاً للعقد الرسمي، ولكنهم لا يمنحونهم اهتماماً خاصاً، وبالنسبة لمجهوداتهم فإن أعضاء المجموعة الخارجية يحصلون فقط على المميزات المحددة وفقاً لوظائفهم" (هاوس، 2018، 209).

2. **التوجيهي:** "إن أفضل فهم لنظرية التفاعل بين القائد والعضو يتم من خلال نموذج صناعة القيادة لجراين وأولبين (1991)، وينادي المؤلفان بأن يكون القادة على علاقة خاصة مع جميع الأتباع مشابهة للعلاقة التي تم وصفها في علاقات المجموعة الداخلية" (المرجع السابق).

ويرى الباحث أنه عندما ننظر إلى نظرية التفاعل بين القائد والعضو؛ نجد أن النظرية تركز بشكل كبير على التفاعل بين الطرفين، فعندما يكون القائد قريباً من العاملين، مهتماً باحتياجاتهم ومساعدتهم فيما يصعب عليهم، ونجد كذلك العاملين متفاعلين مع القائد ومتجاوبين معه؛ نجد أن كلاً من الطرفين قد فهم الآخر، وهذا ما تسعى له نظرية التفاعل بين القائد والعضو، وكذلك حينما يختبر القائد التابع العضو في مدى قدرته على تحمل المزيد من المهام والمسؤوليات وينجح العامل في الاختبار؛ نرى أن القائد قادرٌ على منح الثقة والمسؤولية للعامل بإعطائه المزيد من المسؤوليات والمهام، وهذا ما يسمى بالتفاعل بين القائد والعضو، إن العضو الناجح المبدع يثبت لقائده يوماً بعد يوم بأنه قادر على أداء عمله بالشكل المطلوب منه، وأنه غير متكاسل وغير متهاون في أداء عمله، ولأن العضو عنصر مهم في المنظمة فإن قدراته ومهاراته هي التي تتسبب في نجاح المنظمة، والصمود في السوق، والمنافسة مع المنظمات الأخرى، وكذلك على القائد أن يكون متفاعلاً مع العاملين في المنظمة، فلا يمكن أن يكون القائد يريد من العاملين إنجاز المهام والمسؤوليات ثم هو نفسه يكون غير متفاعل معهم، وغير مهتم بتقدير احتياجاتهم، والقائد غير المتفاعل مع العاملين لديه في المنظمة نجده غير مرحب به من قبل العاملين، ولن يكون العاملون مرتاحين لأداء عملهم معه؛ لأنهم لا يجدون فيه التفاعل معهم، ولا تقدير احتياجاتهم، القائد الناجح هو من يقدر احتياجات العاملين معه قبل أن يبلغوه بذلك.

وذكر (هاوس، 2018، 2010\_212) نقاط قوة ونقاط ضعف لنظرية التفاعل بين القائد والعضو منها:

#### نقاط القوة:

1. "لهذه النظرية قدرة وصفية عالية، فهي بديهيًا تجعل وصف وحدات العمل أمرًا منطقيًا فيما يتعلق بالذين يسهمون إسهامًا كبيراً، والذين يسهمون إسهامًا قليلاً".
2. "تعد نظرية التفاعل بين القائد والعضو فريدة لأنها المدخل القيادي الوحيد الذي يجعل من مفهوم القيادة الثنائي محوراً لعملية القيادة".
3. "نظرية التفاعل بين القائد والعضو جديرة بالتنويه لأنها توجه اهتمامها إلى ضرورة الاتصال في القيادة".
4. "هناك الكثير من البحوث التي تجسد كيف أن تطبيق نظرية التفاعل بين القائد والعضو ترتبط إيجاباً بالمرجات التنظيمية، وبمراجعة البحوث نجد أن جراين وأولبين (1995) أشار إلى أن النظرية ترتبط بالأداء والالتزام التنظيمي والمناخ التنظيمي

والإبداع والمواطنة التنظيمية والتمكين والعدالة الجزائية والتوزيعية والتقدم المهني والعديد من المتغيرات التنظيمية المهمة الأخرى".

#### نقاط الضعف:

1. "أبرز نقد يمكن أن يوجه إلى نظرية التفاعل بين القائد والعضو هو أنها تتناقض في الظاهر مع القيمة الإنسانية الأساسية المتمثلة في العدالة، منذ أن كنا صغاراً جداً تعلمنا بأن نحاول التأقلم مع الجميع، وأن نعامل الجميع بالمساواة، كما تعلمنا أنه من الخطأ تشكيل جماعات داخلية أو عصابة؛ لأنها تضر بأولئك الذين لا يمكنهم أن يكونوا جزءاً منها، ولأن نظرية التفاعل بين القائد والعضو تقسم العاملين في وحدة العمل إلى مجموعتين؛ إحداهما فقط تحصل على اهتمام خاص (المجموعة الداخلية) فإنها بذلك تبدو عنصرية ضد المجموعة الخارجية".
2. "أن الأفكار الأساسية للنظرية لم يتم تطويرها بشكل كامل".

#### المبحث الخامس: النظرية التحويلية

"تعني النظرية التحويلية: العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وهي عملية تدرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية، كما أن القيادة التحويلية مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادة" (هاوس، 2018، 227).

ويميز بيرنز بين نوعين من القيادة:

التبادلية: "تعني مجموعة من النماذج القيادية التي تركز على التبادلات التي تجري بين القادة وأتباعهم، فالسياسيون الذين يفوزون بأصوات الناخبين من خلال إعطائهم وعوداً بعدم فرض ضرائب جديدة؛ إنما يستخدمون القيادة التبادلية." (هاوس، 2018، 228).

القيادة التحويلية: "وتعني العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين، ويكون روابط ترفع من مستوى الدافعية والأخلاق عند كل من القائد والتابع، وهذا النوع من القادة يلبي حاجات الأتباع ودوافعهم، ويحاول مساعدة الأتباع على الوصول إلى أقصى قدراتهم." (المرجع السابق).

#### وذكر (هاوس، 2018، 234\_235) عوامل للقيادة التحويلية:

"تهتم القيادة التحويلية بأداء الأتباع وبتطوير قدراتهم إلى الحد الأقصى (أفوليو 1999 باس، وأفوليو 1990)، والأفراد الذين يظهرون القيادة التحويلية غالباً ما يكون لديهم مجموعة قوية من القيم والمثل الداخلية، وفعالية تحفيز الأتباع للدفاع عن المصالح العامة الخيرة، وليس مصالحهم الذاتية" (كوهنرت 1994).

1. **التأثير المثالي:** "يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهم أواراً نموذجية لأتباعهم، ويتمثل الأتباع هؤلاء القادة ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة، ويكن لهم الأتباع احتراماً عظيماً، وغالباً ما يتقنون فيهم إلى حد بعيد، ويزود هؤلاء القادة الأتباع بروية وشعور بالرسالة".

ويقاس عامل التأثير المثالي من خلال عاملين:

أ. **عنصر الصفات:** "ويقصد به صفات القادة من وجهة نظر التابعين".

ب. **عنصر السلوك:** "ويقصد به سلوكيات القادة من وجهة نظر التابعين".

2. **الدافعية الإلهامية:** "يصنف هذا العامل القادة الذين يوحدون الأتباع بتوقعات عالية، ويلهمونهم من خلال تحفيزهم لكي يلتزموا بالرؤية المشتركة في المنظمة ويصبحوا جزءاً منها".

3. **الحفز الذهني:** "يشير إلى القيادة التي تعمل على تحفيز الأتباع لكي يكونوا مبدعين ومبتكرين ومتحدين لمعتقداتهم ولقيمهم وللمعتقدات والقيم التي يتبناها القائد والمنظمة".

4. **الاهتمام الفردي:** يمثل القادة الذين يوفرون مناخاً مناسباً للعاملين، وكذلك يلبون احتياجاتهم ويقفون إلى جانبهم عند الحاجة.

#### كيف يعمل المدخل التحويلي:

يرى الباحث أن المدخل التحويلي يصف كيفية تمكّن القائد في المنظمة من تغيير حال المنظمة من السوء إلى الأفضل، كذلك تحسين وضع الأفراد إلى وضع أفضل مما هم عليه، فعندما يكون وضع المنظمة غير جيد؛ يقوم القائد بدراسة المشكلة وأسبابها والحلول، ثم يبدأ في عملية التحويل من الوضع الراهن إلى الوضع الأفضل، هنا يكون القائد قد استخدم النظرية التحويلية، وهذا القائد محبب من قبل ملاك المنظمات، وكذلك العاملين بها؛ لأنه غير من وضع المنظمة التي كان وضعها سيئاً إلى الوضع الأفضل، وأصبحت منافسة للمنظمات الأخرى، إن القائد الناجح الذي يرغب في تحويل وضع المنظمة من شكل لآخر لا بد أن يكون لديه رؤية مستقبلية؛ لأنها تمثل المحور الأساسي للنظرية التحويلية، كما أن القائد ذا الرؤية المستقبلية يكون محبباً لدى العاملين معه، لأن الرؤية تكون واضحة أمامهم للتغيير، كما أن القائد التحويلي يستمع من العاملين لديه طلباتهم، وكذلك للإيجابيات في العمل، وكذلك السلبيات لتفاديها والعمل على علاجها.

وقد ذكرت الدكتورة موزي الزمان في كتاب لها بعنوان: «القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية» في بحث تطبيقي على مدينة الرياض ص 23-24 معوقات ممارسة القيادة التحويلية منها:

1. "المعوقات التنظيمية والإدارية:" يقصد بها المعوقات التي تنبع من الهياكل والسياسات التنظيمية للجهاز الإداري الحكومي".  
2. "المعوقات الثقافية:" هي مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات في المنظمة تحكم قبول إدخال فكر ما في الإدارة أو رفضها".

3. "معوقات مرتبطة بمعايير اختيار وتعيين وترقية القيادات الإدارية:" يقصد بالاختيار تحديد الأفراد المناسبين والمؤهلين لشغل الوظائف والمفاضلة والمقارنة بين المرشحين لشغل منصب معين".

ذكر (هاوس، 2018، 242\_245) نقاط قوة ونقاط ضعف للنظرية التحويلية ومنها:

#### نقاط القوة:

1. "لقد تم بحث القيادة التحويلية على نطاق واسع ومن جوانب عديدة، من بينها سلسلة من الدراسات الكيفية لقادة بارزين وقدامى المديرين بصفة عامة ومنظمات مشهورة".
2. "إن للقيادة التحويلية جاذبية بديهية، فهي تصف كيف يكون القائد في المقدمة مدافعاً عن التغيير بالنسبة للآخرين".
3. "تتعامل القيادة التحويلية مع القيادة على أنها عملية تحدث بين الأتباع والقادة".
4. "يقدم المدخل التحويلي رؤية واسعة للقيادة تساند النماذج القيادية الأخرى".
5. تؤكد القيادة التحويلية بشكل قوي على حاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم".

#### نقاط الضعف:

1. "القيادة التحويلية تنظر إلى القيادة على أنها سمات شخصية وليس سلوكاً يتم تعليمه للناس" (برايان 1992 ص 100-102).

2. "القيادة التحويلية نخبوية وغير ديمقراطية (أفوليو، 1999، باس وأفوليو، 1993).

3. "أنها مرشحة لأن يتم إساءة استغلالها، فهي إنما تُعنى بتغيير قيم الناس ونقلهم إلى رؤية جديدة، ولكن من الذي يحدد ما إذا كانت الاتجاهات الجديدة جيدة ومؤكدة، ومن الذي يقرر أن الرؤية الجديدة هي الرؤية الأفضل".

### 3. منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج الدراسة المتبع، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

#### 1.3. منهج الدراسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات والذي "يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وتهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى" (عدس، وآخرون، 2003م، ص191)، ويعرف (العساف، 2003م) المنهج الوصفي بأنه منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها.

#### 2.3. مجتمع الدراسة.

تشمل الدراسة جميع الموظفين العاملين في شركات ومؤسسات القطاع الخاص بالمنطقة الغربية والذي يبلغ عددهم (490469)، وذلك بواقع (286128) من الذكور و(204341) من الإناث.

#### 3.3. عينة الدراسة.

تم استخدام العينة العشوائية البسيطة حيث يكون لكل فرد في المنظمة فرصة متساوية للاختيار مع الآخرين دون تحيز من الباحث. (النجار، 2020)، وقد تم تحديد عينة الدراسة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون، حيث أن العينة الممثلة لمجتمع يبلغ (490469) هو (380) فرد.

#### 4.3. خصائص أفراد عينة الدراسة.

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص تتمثل في: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المدينة، والجداول التالية تتناول تلك البيانات بنوع من التفصيل، وذلك على النحو التالي:

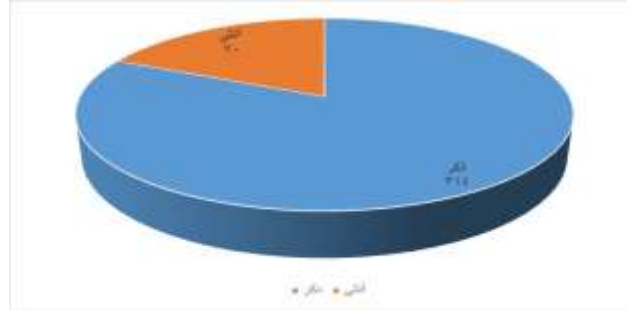
#### 1.4.3. الجنس

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	314	81.8
أنثى	70	18.2
الإجمالي	384	100.0

يوضح الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس، حيث أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة من الذكور بتكرار (314) موظف بنسبة (81.8%)، في حين أن هناك (70) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (18.2%) من الإناث.

شكل رقم (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس



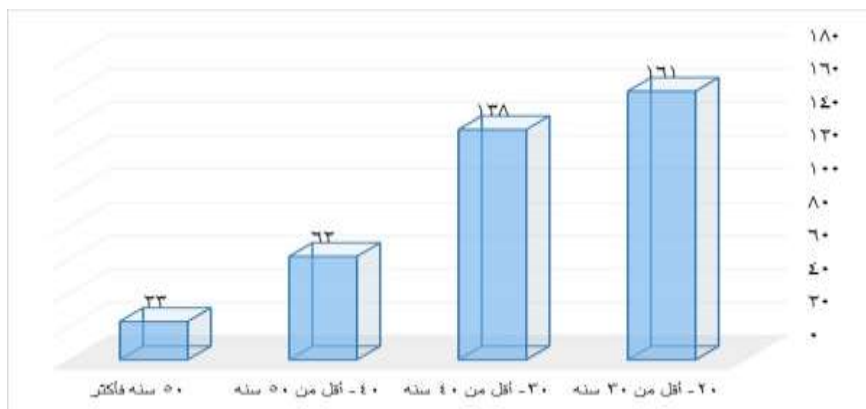
### 2.4.3. العمر

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
41.9	161	20- أقل من 30 سنة
35.9	138	30- أقل من 40 سنة
16.1	62	40- أقل من 50 سنة
6.0	23	50 سنة فأكثر
100.0	384	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن هناك (161) موظف/ة بنسبة (41.9%) عمرهم بين (20- أقل من 30 سنة)، في حين أن هناك (138) موظف/ة بنسبة (35.9%) عمرهم بين (30- أقل من 40 سنة)، كما أن هناك (62) موظف/ة بنسبة (16.1%) عمرهم بين (40- أقل من 50 سنة)، وهناك (23) موظف/ة بنسبة (6.0%) عمرهم (50) سنة فأكثر.

شكل رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس



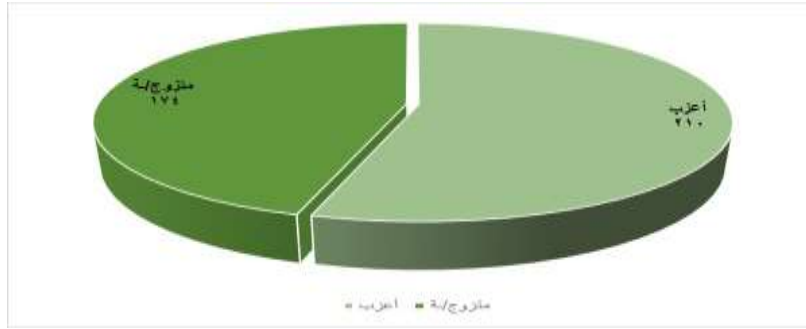
### 3.4.3. الحالة الاجتماعية

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
54.7	210	أعزب
45.3	174	متزوج/ة
<b>100.0</b>	<b>384</b>	<b>الإجمالي</b>

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من غير المتزوجين بتكرار (210) موظف/ة وبنسبة (45.3%)، في حين أن هناك (174) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (45.3%) من المتزوجين.

شكل رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية



### 4.4.3. المستوى التعليمي

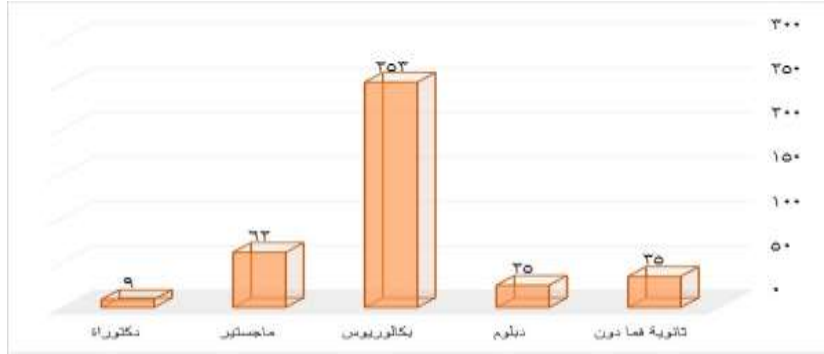
جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
9.1	35	ثانوية فما دون
6.5	25	دبلوم
65.9	253	بكالوريوس
16.1	62	ماجستير
2.3	9	دكتوراه
<b>100.0</b>	<b>384</b>	<b>الإجمالي</b>

يوضح الجدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي، حيث أن ما يزيد على نصف أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس بتكرار (253) موظف/ة وبنسبة (65.9%)، في حين أن هناك (62) موظف/ة بنسبة (16.1%) مستواهم التعليمي ماجستير، وهناك (35) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (9.1%) مستواهم التعليمي ثانوية فما دون، إضافة إلى أن هناك (25) موظف/ة بنسبة (6.5%) مستواهم التعليمي دبلوم، وفي الأخير فإن هناك (9) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (2.3%) مستواهم التعليمي دكتوراه.



شكل رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي



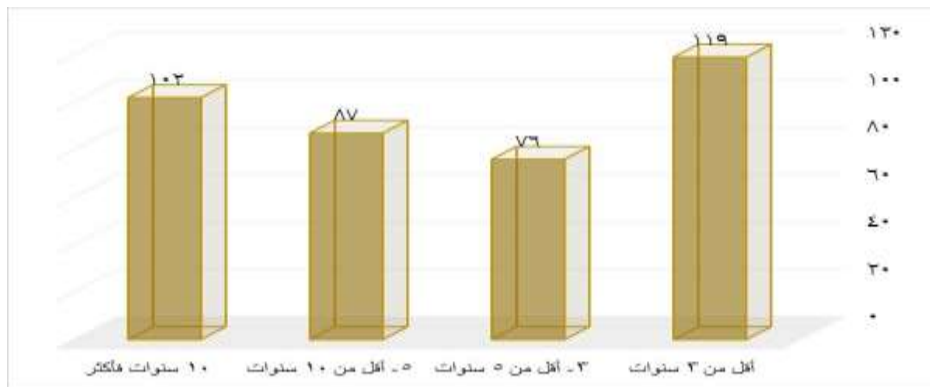
### 5.4.3. سنوات الخبرة

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
31.0	119	أقل من 3 سنوات
19.8	76	3- أقل من 5 سنوات
22.7	87	5- أقل من 10 سنوات
26.6	102	10 سنوات فأكثر
100.0	384	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن هناك (119) موظف/ة بنسبة (31.0%) خبرتهم أقل من (3) سنوات، في حين أن هناك (102) من أفراد عينة الدراسة بنسبة (26.6%) سنوات خبرتهم (10) سنوات فأكثر، كما أن هناك (87) موظف/ة بنسبة (22.7%) تتراوح سنوات خبرتهم بين (5- أقل من 10 سنوات)، إضافة إلى أن هناك (76) موظف/ة بنسبة (19.8%) تتراوح سنوات خبرتهم بين (3- أقل من 5 سنوات).

شكل رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة



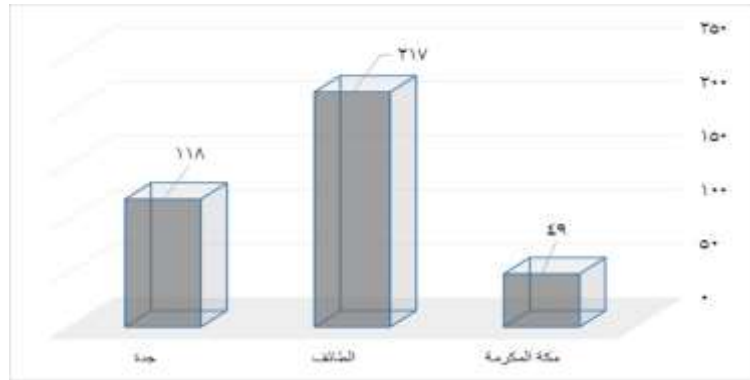
## 6.4.3. المدينة

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمدينة

النسبة المئوية	التكرارات	المدينة
12.8	49	مكة المكرمة
56.5	217	الطائف
30.7	118	جدة
100.0	384	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمدينة، حيث أن هناك (217) موظف/ة بنسبة (56.5%) يعملون بمدينة الطائف، في حين أن هناك (118) موظف/ة بنسبة (30.7%) يعملون بمدينة جدة، وهناك (49) موظف/ة بنسبة (12.8%) يعملون بمدينة مكة المكرمة.

شكل رقم (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً للمدينة



## 5.3. أداة الدراسة.

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، ويعرف عبيدات وآخرون (2012، ص106) الاستبيان أو ما يعرف بالاستقصاء على أنه "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:

**القسم الأول:** وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المدينة.

**القسم الثاني:** وهو يتكون من (31) فقرة مقسمة على ست محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** يتناول النظرية التوافقية، وهو يتكون من (5) عبارات.
- **المحور الثاني:** يتناول نظرية مسار الهدف، وهو يتكون من (6) عبارات.

- **المحور الثالث:** يتناول نظرية التفاعل بين القائد والعضو، وهو يتكون من (5) عبارات.
- **المحور الرابع:** يتناول النظرية التحويلية، وهو يتكون من (7) عبارات.
- **المحور الخامس:** يتناول أثر تطبيق النظريات على أداء العاملين بالمنظمة، وهو يتكون من (4) عبارات.
- **المحور الرابع:** يتناول مستوى أداء العاملين في المنظمة بعد استخدام القادة لنظريات القيادة، وهو يتكون من (4) عبارات. وطلب الباحث من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية:

5- موافق بشدة 4- موافق 3- كبيرة 2- غير موافق 1- غير موافق بشدة

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.8 = 5/4)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول رقم (7)، وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (7) تحديد فئات المقياس المتدرج الثلاثي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5.0 – 4.21	4.20 – 3.41	3.40 – 2.61	2.60 – 1.81	1.80 – 1

#### 6.3.3. صدق أداة الدراسة

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2012: 429)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون 2012: 179)، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

#### أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الإنتهاء من بناء أداة الدراسة؛ تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للإسترشاد بأرائهم. وقد طُلب من المحكمين مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة، وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين، من تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورته النهائية ملحق رقم (1).

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظف/ة، وعلى بيانات العينة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول رقم (8) معاملات ارتباط بيرسون لمحور نظريات القيادة الإدارية بالدرجة الكلية لكل نظرية

النظرية التحويلية		نظرية التفاعل بين القائد والعضو		نظرية مسار الهدف		النظرية التوافقية	
معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة
**0.567	1	**0.587	1	**0.618	1	**0.574	1
**0.744	2	**0.568	2	**0.621	2	**0.622	2
**0.605	3	**0.658	3	**0.514	3	**0.560	3
**0.705	4	**0.582	4	**0.684	4	**0.589	4
**0.598	5	**0.743	5	**0.585	5	**0.612	5
**0.605	6	-	-	**0.605	6	-	-
**0.534	7	-	-	-	-	-	-

\*\* دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن جميع معاملات ارتباط عبارات محور نظريات القيادة الإدارية مع الدرجة الكلية لكل محور جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات بين (0.534، 0.744)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

جدول رقم (9) معاملات ارتباط بيرسون لمحور مستوى أداء العاملين في المنظمة بعد استخدام القادة للنظريات القيادية بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	العبرة
**0.672	1
**0.706	2
**0.664	3
**0.681	4

\*\* دال عند مستوى (0.01)

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن جميع معاملات ارتباط عبارات محور مستوى أداء العاملين في المنظمة بعد استخدام القادة لنظريات القيادة مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات بين (0.664، 0.706)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

جدول رقم (10) معاملات ارتباط بيرسون لمحور أثر تطبيق النظريات على أداء العاملين بالمنظمة بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط	العبرة
**0.564	1
**0.617	2

**0.631	3
**0.540	4

**\*\* دال عند مستوى (0.01)**

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن جميع معاملات ارتباط عبارات محور أثر تطبيق النظريات على أداء العاملين بالمنظمة مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات بين (0.540، 0.631)، وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

**7.3. ثبات أداة الدراسة :**

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 2012: ص430)، وقد قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ) والجدول رقم (11) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي :

**جدول رقم (11) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة**

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	النظرية التوافقية	5	0.802
2	نظرية مسار الهدف	6	0.823
3	نظرية التفاعل بين القائد والعضو	5	0.799
4	النظرية التحويلية	7	0.856
5	مستوى أداء العاملين في المنظمة بعد استخدام القادة للنظريات القيادية	4	0.812
6	أثر تطبيق النظريات على أداء العاملين بالمنظمة	4	0.837
	الثبات الكلي	67	0.885

يوضح الجدول رقم (11) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.885) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (0.799 ، 0.856)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

**8.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية :

1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
3. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.

4. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

5. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

#### 4. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

#### السؤال الأول: ما درجة ممارسة نظريات القيادة الإدارية لدى القادة في القطاع الخاص؟

تناولت الدراسة الحالية أربعة نظريات قيادية، وهي: النظرية التوافقية، نظرية مسار الهدف، نظرية التفاعل بين القائد والعضو، النظرية التحويلية، والجدول التالية تتناول بنوع من التفصيل تلك النظريات، وذلك على النحو التالي:

#### النظرية التوافقية

وللتعرف على درجة ممارسة النظرية التوافقية لدى القادة في القطاع الخاص، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (12) يوضح درجة ممارسة النظرية التوافقية لدى القادة في القطاع الخاص

م	العبارات	درجة الموافقة												
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
3	لأبد يستخدم القائد النظرية التوافقية في بعض المواقف	49.0	188	38.5	148	10.7	41	1.0	4	0.8	3	4.34	0.77	1
2	القائد في منطقتك يركز على أداء المهمة ويهمل بناء علاقات حسنة مع العاملين.	45.3	174	46.9	180	4.9	19	0.8	3	2.1	8	4.33	0.79	2

3	0.96	3.83	8.9	34	7.6	29	12.8	49	33.1	127	37.8	145	القائد في منظمتك يستخدم النظرية التوافقية.	1
4	0.88	3.66	4.4	17	15.9	61	18.8	72	31.5	121	29.4	113	استخدام القائد للتوافقية لها فائدة في تحسين وضع المنظمة.	4
5	0.99	3.52	9.6	37	11.7	45	21.1	81	31.8	122	25.8	99	العاملين في المنظمة يفضلون استخدام القائد للتوافقية.	5
-	0.68	3.94	المتوسط الحسابي العام للمحور											

العبرة رقم (2) هي عبارة سلبية؛ لذا فقد تم عكس الوزن النسبي لها.

يتضح من الجدول رقم (12) أن محور درجة ممارسة النظرية التوافقية لدى القادة في القطاع الخاص يتضمن (5) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.52 ، 4.34)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين (موافق - موافق بشدة).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات محور درجة ممارسة النظرية التوافقية لدى القادة في القطاع الخاص بين (0.77، 0.99)، وهي قيم أقل من الواحد الصحيح، وهذا يعكس أن هناك تجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور. يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.94) بانحراف معياري (0.68)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة النظرية التوافقية لدى القادة في القطاع الخاص جاءت عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (لا بد من استخدام القائد للنظرية التوافقية في بعض المواقف، وكذلك أن القائد في المنظمة يوازن بين أداء المهمة وبناء العلاقات الحسنة مع العاملين، إضافة إلى أن القائد في المنظمة يستخدم النظرية التوافقية).

والعبارات التالية تتناول بنوع من التفصيل استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور درجة ممارسة النظرية التوافقية لدى القادة في القطاع الخاص، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1. جاءت العبارة رقم (3) وهي (لا بد أن يستخدم القائد النظرية التوافقية في بعض المواقف) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة النظرية التوافقية لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (4.34 من 5.0) وانحراف معياري (0.77)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنه لا بد أن يستخدم القائد النظرية التوافقية في بعض المواقف.
2. جاءت العبارة رقم (2) وهي (القائد في منظمتك يركز على أداء المهمة ويهمل بناء علاقات حسنة مع العاملين) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة النظرية التوافقية لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (4.33 من 5.0)



- وانحراف معياري (0.79)، وبما أن العبارة سلبية فإن هذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن القائد في المنظمة يركز على أداء المهمة إضافة إلى بناء علاقات حسنة مع العاملين .
3. جاءت العبارة رقم (1) وهي (القائد في منطمتك يستخدم النظرية التوافقية) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة النظرية التوافقية لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (3.83 من 5.0) وانحراف معياري (0.96)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن القائد في المنظمة يستخدم النظرية التوافقية.
4. جاءت العبارة رقم (4) وهي (استخدام القائد للنظرية التوافقية لها فائدة في تحسين وضع المنظمة) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة النظرية التوافقية لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (3.66 من 5.0) وانحراف معياري (0.88)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن استخدام القائد للنظرية التوافقية له فائدة في تحسين وضع المنظمة.
5. جاءت العبارة رقم (5) وهي (العاملين في المنظمة يفضلون استخدام القائد للنظرية التوافقية) بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة النظرية التوافقية لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (3.52 من 5.0) وانحراف معياري (0.99)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن العاملين في المنظمة يفضلون استخدام القائد للنظرية التوافقية.

#### نظرية مسار الهدف

وللتعرف على درجة ممارسة نظرية مسار الهدف لدى القادة في القطاع الخاص، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (13) يوضح درجة ممارسة نظرية مسار الهدف لدى القادة في القطاع الخاص

م	العبارات	درجة الموافقة									
		موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
6	نظرية مسار الهدف لها فائدة كبيرة عندما يستخدمها القائد لتغيير وضع المنظمة الى الأفضل.	42.4	163	0.0	0	12.8	49	42.4	163	42.4	163
5	القائد في منطمتك يستخدم القيادة الموجهة نحو الإنجاز (يطلب القائد من	32.6	125	2.1	8	9.4	36	47.1	181	32.6	125

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م		
			غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة					
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
																الاتباع أداء العمل (بأعلى مستوى ممكن)
3	0.95	3.83	7.6	29	4.4	17	17.4	67	38.8	149	31.8	122	1	القائد في منطمتك يستخدم نظرية مسار الهدف.		
4	0.91	3.81	6.5	25	5.7	22	16.4	63	43.2	166	28.1	108	2	القائد في منطمتك يستخدم القيادة التوجيهه (يعطي الاتباع التوجيهات والنصائح لإنجاز المهمة بالشكل الصحيح)		
5	0.90	3.76	7.8	30	7.8	30	17.2	66	35.4	136	31.8	122	3	القائد في منطمتك يستخدم أسلوب المساندة (ودود ورحيم ومتعاون ويحترم العاملين معه).		
6	0.89	3.56	7.6	29	14.8	57	19.3	74	30.7	118	27.6	106	4	القائد في منطمتك يستخدم أسلوب المشاركة ( القائد يشارك الأفراد باتخاذ القرارات ويستشيرهم ويحرصون على الأفكار التي يأتون بها)		
-	0.83	3.87	المتوسط الحسابي العام للمحور													

يتضح من الجدول رقم (13) أن محور درجة ممارسة نظرية مسار الهدف لدى القادة في القطاع الخاص يتضمن (6) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.56، 4.25)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين (موافق - موافق بشدة).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات محور درجة ممارسة نظرية مسار الهدف لدى القادة في القطاع الخاص بين (0.76، 0.98)، وهي قيم أقل من الواحد الصحيح، وهذا يعكس أن هناك تجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.87) بانحراف معياري (0.83)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة نظرية مسار الهدف لدى القادة في القطاع الخاص جاءت عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (أن نظرية مسار الهدف لها فائدة كبيرة عندما يستخدمها القائد لتغيير وضع المنظمة الى الأفضل، إضافة إلى أن القائد يستخدم القيادة الموجهة نحو الإنجاز (يطلب القائد من الاتباع أداء العمل بأعلى مستوى ممكن)، وكذلك أن القائد يستخدم نظرية مسار الهدف).

والعبارات التالية تتناول بنوع من التفصيل استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور درجة ممارسة نظرية مسار الهدف لدى القادة في القطاع الخاص، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1. جاءت العبارة رقم (6) وهي (نظرية مسار الهدف لها فائدة كبيرة عندما يستخدمها القائد لتغيير وضع المنظمة الى الأفضل) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة نظرية مسار الهدف لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (4.25 من 5.0) وانحراف معياري (0.76)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن نظرية مسار الهدف لها فائدة كبيرة عندما يستخدمها القائد لتغيير وضع المنظمة الى الأفضل.

2. جاءت العبارة رقم (5) وهي (القائد في منطمتك يستخدم القيادة الموجهة نحو الإنجاز (يطلب القائد من الاتباع أداء العمل بأعلى مستوى ممكن)) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة نظرية مسار الهدف لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (3.99 من 5.0) وانحراف معياري (0.98)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن القائد في المنظمة يستخدم القيادة الموجهة نحو الإنجاز (يطلب القائد من الاتباع أداء العمل بأعلى مستوى ممكن).

3. جاءت العبارة رقم (1) وهي (القائد في منطمتك يستخدم نظرية مسار الهدف) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة نظرية مسار الهدف لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (3.83 من 5.0) وانحراف معياري (0.95)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن القائد في المنظمة يستخدم نظرية مسار الهدف.

4. جاءت العبارة رقم (2) وهي (القائد في منطمتك يستخدم القيادة التوجيهية (يعطي الاتباع التوجيهات والنصائح لإنجاز المهمة بالشكل الصحيح)) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة نظرية مسار الهدف لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (3.81 من 5.0) وانحراف معياري (0.91)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن القائد في المنظمة يستخدم القيادة التوجيهية (يعطي الاتباع التوجيهات والنصائح لإنجاز المهمة بالشكل الصحيح).

5. جاءت العبارة رقم (3) وهي (القائد في منطمتك يستخدم أسلوب المساندة (ودود ورحيم ومتعاون ويحترم العاملين معه)) بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة نظرية مسار الهدف لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (3.76 من 5.0) وانحراف معياري (0.90)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن القائد في المنظمة يستخدم أسلوب المساندة (ودود ورحيم ومتعاون ويحترم العاملين معه).

6. جاءت العبارة رقم (4) وهي (القائد في منطمتك يستخدم أسلوب المشاركة (القائد يشارك الأفراد باتخاذ القرارات ويستشيرهم ويحرصون على الأفكار التي يأتون بها)) بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة نظرية مسار الهدف لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (3.56 من 5.0) وانحراف معياري (0.89)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين

أفراد الدراسة على أن القائد في المنظمة يستخدم أسلوب المشاركة (القائد يشارك الأفراد باتخاذ القرارات ويستشيرهم ويحرصون على الأفكار التي يأتون بها).

### نظرية التفاعل بين القائد والعضو

وللتعرف على درجة ممارسة نظرية التفاعل بين القائد والعضو لدى القادة في القطاع الخاص، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (14) يوضح درجة ممارسة نظرية التفاعل بين القائد والعضو لدى القادة في القطاع الخاص

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.73	4.34	0.0	0	1.3	5	11.2	43	39.8	153	47.7	183	القائد في المنظمة يتعامل عبر الأدوار الرسمية والعلاقة مع العاملين ذات جودة متدنية.	4
2	0.86	4.18	1.0	4	3.4	13	13.0	50	41.7	160	40.9	157	نظرية التفاعل بين القائد والعضو لها أثر إيجابي على المنظمة.	3
3	0.97	3.91	1.0	4	8.9	34	19.0	73	40.6	156	30.5	117	القائد في المنظمة وصل الى اعلى مراحل النجاح في المنظمة وأصبحت هناك ثقة متبادلة بين القائد والعاملين.	5

4	0.84	3.70	6.5	25	9.9	38	15.6	60	42.7	164	25.3	97	القائد في منظمتك يستخدم نظرية التفاعل بين القائد والعضو.	1
5	1.00	3.02	11.5	44	31.0	119	19.3	74	20.8	80	17.4	67	أفضل أن يستخدم القائد نظرية التفاعل بين القائد والعضو مع العاملين في المنظمة.	2
-	0.58	3.83	المتوسط الحسابي العام للمحور											

\* العبارة رقم (4) هي عبارة عكسية؛ لذا فقد تم عكس الوزن النسبي لها.

يتضح من الجدول رقم (14) أن محور درجة ممارسة نظرية التفاعل بين القائد والعضو لدى القادة في القطاع الخاص يتضمن (5) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.02 ، 4.34)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين (محايد – موافق بشدة).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات محور درجة ممارسة نظرية التفاعل بين القائد والعضو لدى القادة في القطاع الخاص بين (0.73، 1.0)، وهي قيم أقل من الواحد الصحيح، وهذا يعكس أن هناك تجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.83) بانحراف معياري (0.58)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة نظرية التفاعل بين القائد والعضو لدى القادة في القطاع الخاص جاءت عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (أن القائد في المنظمة لا يتعامل عبر الأدوار الرسمية والعلاقة مع العاملين ذات جودة عالية، وكذلك أن نظرية التفاعل بين القائد والعضو لها أثر إيجابي على المنظمة، إضافة إلى أن القائد في المنظمة وصل إلى أعلى مراحل النجاح في المنظمة وأصبحت هناك ثقة متبادلة بين القائد والعاملين).

والعبارات التالية تتناول بنوع من التفصيل استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور درجة ممارسة نظرية التفاعل بين القائد والعضو لدى القادة في القطاع الخاص، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1. جاءت العبارة رقم (4) وهي (القائد في المنظمة يتعامل عبر الأدوار الرسمية والعلاقة مع العاملين ذات جودة متدنية) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة نظرية التفاعل بين القائد والعضو لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (4.34 من 5.0) وانحراف معياري (0.73)، وبما أن العبارة سلبية فإن هذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن القائد في المنظمة لا يتعامل عبر الأدوار الرسمية والعلاقة مع العاملين ذات جودة عالية.

2. جاءت العبارة رقم (3) وهي (نظرية التفاعل بين القائد والعضو لها أثر إيجابي على المنظمة) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة نظرية التفاعل بين القائد والعضو لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (4.18 من 5.0) وانحراف معياري (0.86)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن نظرية التفاعل بين القائد والعضو لها أثر إيجابي على المنظمة.

3. جاءت العبارة رقم (5) وهي (القائد في المنظمة وصل الى اعلى مراحل النجاح في المنظمة وأصبحت هناك ثقة متبادلة بين القائد والعاملين) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة نظرية التفاعل بين القائد والعضو لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (3.91 من 5.0) وانحراف معياري (0.97)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن القائد في المنظمة وصل الى أعلى مراحل النجاح في المنظمة وأصبحت هناك ثقة متبادلة بين القائد والعاملين.

4. جاءت العبارة رقم (1) وهي (القائد في منطمتك يستخدم نظرية التفاعل بين القائد والعضو) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة نظرية التفاعل بين القائد والعضو لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (3.70 من 5.0) وانحراف معياري (0.84)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن القائد في المنظمة يستخدم نظرية التفاعل بين القائد والعضو.

5. جاءت العبارة رقم (2) وهي (أفضل أن يستخدم القائد نظرية التفاعل بين القائد والعضو مع العاملين في المنظمة) بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة نظرية التفاعل بين القائد والعضو لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (3.02 من 5.0) وانحراف معياري (1.0)، وهذا يدل على أن هناك حيادية بين الموافقة والرفض بين أفراد الدراسة على أنهم يفضلون أن يستخدم القائد نظرية التفاعل بين القائد والعضو مع العاملين في المنظمة.

#### النظرية التحويلية

وللتعرف على درجة ممارسة النظرية التحويلية لدى القادة في القطاع الخاص، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (15) يوضح درجة ممارسة النظرية التحويلية لدى القادة في القطاع الخاص

م	العبارات	درجة الموافقة												
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
3	النظرية التحويلية لها أثر إيجابي على المنظمة.	39.8	153	37.2	143	20.8	80	1.0	4	1.0	4	4.14	0.85	1
1	القائد في منطمتك يستخدم النظرية التحويلية	37.5	144	38.3	147	16.4	63	5.7	22	2.1	8	4.03	0.98	2

الترتيب	الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
3	0.96	4.02	2.1	8	4.2	16	20.1	77	37.5	144	36.2	139	المنظمة التي تعمل بها بحاجة الى أن يستخدم القائد النظرية التحويلية لتحسين وضع المنظمة.	4
4	0.97	3.82	1.0	4	10.2	39	21.1	81	41.7	160	26.0	100	من عوامل القيادة التحويلية التأثير المثالي هل ترى ان القائد في المنظمة يآثر على العاملين معه ويرغبون في محاكاته بدرجة كبيرة	5
5	1.01	3.53	7.3	28	11.2	43	21.4	82	41.4	159	18.8	72	من عوامل القيادة التحويلية الدافعية الإلهامية: هل ترى ان القائد في المنظمة لديك يوحد العاملين ويلهمهم من خلال تحفيزهم.	6
6	1.02	3.52	9.6	37	9.6	37	21.1	81	38.0	146	21.6	83	من عوامل القيادة التحويلية الاهتمام الفردي: هل ترى ان القائد في المنظمة يوفر مناخ مناسب للعاملين ويلبي احتياجاتهم.	7



الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
7	1.09	3.49	7.8	30	9.9	38	32.0	123	25.8	99	24.5	94	أفضل أن يستخدم القائد النظرية التحويلية في المنظمة مع العاملين	2
-	0.68	3.79	المتوسط الحسابي العام للمحور											

يتضح من الجدول رقم (15) أن محور درجة ممارسة النظرية التحويلية لدى القادة في القطاع الخاص يتضمن (7) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.49، 4.14)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات محور درجة ممارسة النظرية التحويلية لدى القادة في القطاع الخاص بين (0.85، 1.09)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يعكس أن هناك تجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.79) بانحراف معياري (0.68)، وهذا يدل على أن درجة ممارسة النظرية التحويلية لدى القادة في القطاع الخاص جاءت عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (أن النظرية التحويلية لها أثر إيجابي على المنظمة، وكذلك تفضيلهم لاستخدام القائد للنظرية التحويلية في المنظمة مع العاملين، إضافة إلى أن القائد في المنظمة يستخدم النظرية التحويلية)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (العطوي، 2010) والتي توصلت إلى أن مستوى توفر سلوك القيادة التحويلية لدى المديرين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعاً.

والعبارات التالية تتناول بنوع من التفصيل استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور درجة ممارسة النظرية التحويلية لدى القادة في القطاع الخاص، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (3) وهي (النظرية التحويلية لها أثر إيجابي على المنظمة) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة النظرية التحويلية لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (4.14 من 5.0) وانحراف معياري (0.85)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن النظرية التحويلية لها أثر إيجابي على المنظمة.
- جاءت العبارة رقم (1) وهي (القائد في منطمتك يستخدم النظرية التحويلية) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة النظرية التحويلية لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (4.03 من 5.0) وانحراف معياري (0.98)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن القائد في المنظمة يستخدم النظرية التحويلية.
- جاءت العبارة رقم (4) وهي (المنظمة التي تعمل بها بحاجة إلى أن يستخدم القائد النظرية التحويلية لتحسين وضع المنظمة) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة النظرية التحويلية لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (4.02 من 5.0) وانحراف معياري (0.96)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن المنظمة التي يعملون بها بحاجة إلى أن يستخدم القائد النظرية التحويلية لتحسين وضع المنظمة.

4. جاءت العبارة رقم (5) وهي (من عوامل القيادة التحويلية التأثير المثالي هل ترى ان القائد في المنظمة يَأثر على العاملين معه ويرغبون في محاكاته بدرجة كبيرة) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة النظرية التحويلية لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (3.82 من 5.0) وانحراف معياري (0.97)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن القائد في المنظمة يَأثر على العاملين معه ويرغبون في محاكاته بدرجة كبيرة.
5. جاءت العبارة رقم (6) وهي (من عوامل القيادة التحويلية الدافعية الإلهامية: هل ترى ان القائد في المنظمة لديك يوحد العاملين ويلهمهم من خلال تحفيزهم) بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة النظرية التحويلية لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (3.53 من 5.0) وانحراف معياري (1.01)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن القائد في المنظمة يوحد العاملين ويلهمهم من خلال تحفيزهم.
6. جاءت العبارة رقم (7) وهي (من عوامل القيادة التحويلية الاهتمام الفردي: هل ترى ان القائد في المنظمة يوفر مناخ مناسب للعاملين ويلبي احتياجاتهم) بالمرتبة السادسة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة النظرية التحويلية لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (3.52 من 5.0) وانحراف معياري (1.02)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن القائد في المنظمة يوفر مناخ مناسب للعاملين ويلبي احتياجاتهم.
7. جاءت العبارة رقم (2) وهي (أفضل أن يستخدم القائد النظرية التحويلية في المنظمة مع العاملين) بالمرتبة السابعة بين العبارات الخاصة بدرجة ممارسة النظرية التحويلية لدى القادة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي (3.49 من 5.0) وانحراف معياري (1.09)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنهم يفضلون أن يستخدم القائد النظرية التحويلية في المنظمة مع العاملين.

#### السؤال الثاني: ما النظرية التي يتبعها القائد في المنظمة

وللتعرف على النظرية التي يتبعها القائد في القطاع الخاص، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه الأبعاد حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

#### جدول رقم (16) يوضح النظرية التي يتبعها القائد في القطاع الخاص

م	النظرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	النظرية التوافقية	3.94	0.68	1
2	نظرية مسار الهدف	3.87	0.83	2
3	نظرية التفاعل بين القائد والعضو	3.83	0.58	3
4	النظرية التحويلية	3.79	0.68	4

يتضح من الجدول رقم (16) أن محور نظريات القيادة الإدارية لدى القادة في القطاع الخاص يتضمن (4) نظريات فرعية، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.79 ، 3.94)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق).

تراوح الانحراف المعياري لأبعاد نظريات القيادة الإدارية لدى القادة في القطاع الخاص بين (0.68، 0.83)، وهي قيم أقل من الواحد الصحيح، وهذا يعكس أن هناك تجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور.

بينت النتائج أن النظرية التوافقية تأتي بالمرتبة الأولى من حيث الممارسة لدى قادة القطاع الخاص بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.68)، يليها نظرية مسار الهدف بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.83)، وبالمرتبة الثالثة تأتي نظرية التفاعل بين القائد والعضو بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.58)، وفي الأخير تأتي النظرية التحويلية كأقل نظريات القيادة من حيث الممارسة لدى قادة القطاع الخاص.

#### السؤال الثالث: ما مستوى أداء العاملين بالمنظمة بعد استخدام القائد لأحد نظريات القيادة الإدارية؟

وللتعرف على مستوى أداء العاملين بالمنظمة بعد استخدام القائد لأحد نظريات القيادة الإدارية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

#### جدول رقم (17) يوضح مستوى أداء العاملين بالمنظمة بعد استخدام القائد لأحد نظريات القيادة الإدارية

م	العبارات	درجة الموافقة											
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة			
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	يتحسن ادائي في العمل عندما يستخدم القائد النظرية التوافقية	29.4	113	42.7	164	24.2	93	0.0	0	3.6	14	0.93	3.94
2	يتحسن ادائي في العمل عندما يستخدم القائد النظرية نظرية مسار الهدف	25.5	98	45.6	175	24.5	94	1.8	7	2.6	10	0.89	3.90
3	يتحسن ادائي في العمل عندما يستخدم القائد نظرية التفاعل بين القائد والعضو	22.4	86	46.4	178	27.6	106	1.0	4	2.6	10	0.87	3.85
4	يتحسن ادائي في العمل عندما يستخدم القائد النظرية التحويلية	26.6	102	35.9	138	29.9	115	4.9	19	2.6	10	0.98	3.79
-	المتوسط الحسابي العام للمحور											0.82	3.87

يتضح من الجدول رقم (17) أن محور مستوى أداء العاملين بالمنظمة بعد استخدام القائد لأحد نظريات القيادة الإدارية يتضمن (4) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.79، 3.94)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات محور مستوى أداء العاملين بالمنظمة بعد استخدام القائد لأحد نظريات القيادة الإدارية بين (0.87، 0.98)، وهي قيم أقل من الواحد الصحيح، وهذا يعكس أن هناك تجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.87) بانحراف معياري (0.82)، وهذا يدل على أن مستوى أداء العاملين بالمنظمة بعد استخدام القائد لأحد نظريات القيادة الإدارية جاء بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على كل من (تحسن أدائهم في العمل عند استخدام القائد للنظرية التوافقية، وكذلك تحسن أدائهم في العمل عند استخدام القائد لنظرية مسار الهدف).

والعبارات التالية تتناول بنوع من التفصيل استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور مستوى أداء العاملين بالمنظمة بعد استخدام القائد لأحد نظريات القيادة الإدارية، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1. جاءت العبارة رقم (1) وهي (يتحسن ادائي في العمل عندما يستخدم القائد النظرية التوافقية) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بمستوى أداء العاملين بالمنظمة بعد استخدام القائد لأحد نظريات القيادة الإدارية بمتوسط حسابي (3.94 من 5.0) وانحراف معياري (0.93)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تحسن أدائهم في العمل عند استخدام القائد للنظرية التوافقية.

2. جاءت العبارة رقم (2) وهي (يتحسن ادائي في العمل عندما يستخدم القائد النظرية نظرية مسار الهدف) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بمستوى أداء العاملين بالمنظمة بعد استخدام القائد لأحد نظريات القيادة الإدارية بمتوسط حسابي (3.90 من 5.0) وانحراف معياري (0.89)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تحسن أدائهم في العمل عند استخدام القائد لنظرية مسار الهدف.

3. جاءت العبارة رقم (3) وهي (يتحسن ادائي في العمل عندما يستخدم القائد النظرية نظرية التفاعل بين القائد والعضو) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بمستوى أداء العاملين بالمنظمة بعد استخدام القائد لأحد نظريات القيادة الإدارية بمتوسط حسابي (3.85 من 5.0) وانحراف معياري (0.87)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تحسن أدائهم في العمل عند استخدام القائد لنظرية التفاعل بين القائد والعضو.

4. جاءت العبارة رقم (4) وهي (يتحسن ادائي في العمل عندما يستخدم القائد النظرية التحويلية) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بمستوى أداء العاملين بالمنظمة بعد استخدام القائد لأحد نظريات القيادة الإدارية بمتوسط حسابي (3.79 من 5.0) وانحراف معياري (0.98)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تحسن أدائهم في العمل عند استخدام القائد للنظرية التحويلية.

السؤال الرابع: ما أثر استخدام نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمنظمة؟

وللتعرف على أثر استخدام نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمنظمة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (18) يوضح أثر استخدام نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمنظمة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										العبارات	م
			غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.91	4.00	2.6	10	1.8	7	20.6	79	43.2	166	31.8	122	تساهم النظرية التوافقية في احتواء الموقف والتعاون بين العامل والقائد	1
2	0.93	3.82	2.6	10	2.9	11	30.2	116	39.1	150	25.3	97	تساهم نظرية مسار الهدف في معرفة الهدف الذي يرغب القائد في تحقيقه مما يسهل على العامل أداء عمله بالشكل المطلوب.	2
3	1.00	3.52	6.3	24	18.2	70	16.7	64	35.4	136	23.4	90	تساهم النظرية التحويلية في تحويل أداء المنظمة والأفراد من الجيد الى الأفضل	4
4	0.99	3.42	8.6	33	12.8	49	23.2	89	38.5	148	16.9	65	تساهم نظرية التفاعل بين القائد والعضو في تحسين جودة العمل والاستفادة من خبرات بعض.	3
-	0.92	3.69	المتوسط الحسابي العام للمحور											

يتضح من الجدول رقم (18) أن محور أثر استخدام نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمنظمة يتضمن (4) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (3.42، 4.0)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور جاءت بدرجة استجابة (موافق).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات محور أثر استخدام نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمنظمة بين (0.91، 1.0)، وهي قيم أقل من الواحد الصحيح، وهذا يعكس أن هناك تجانس في استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور.

يبلغ المتوسط الحسابي العام (3.69) بانحراف معياري (0.92)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على وجود أثر لاستخدام نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمنظمة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على كل من (أن النظرية التوافقية تساهم في احتواء الموقف والتعاون بين العامل والقائد، وكذلك أن نظرية مسار الهدف تساهم في معرفة الهدف الذي يرغب القائد في تحقيقه مما يسهل على العامل أداء عمله بالشكل المطلوب)، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة طومسون وجلاسو (Thompson & Glasø, 2018) والتي توصلت إلى أن الاتفاق بين القائد والتابع يرتبط بشكل إيجابي بالأداء، ويتأثر أيضاً بما إذا كان القائد والتابع يتفقان على أن كفاءة والتزام التابع جيدة أم ضعيفة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كورنويل (Cornwell, 2022) والتي توصلت إلى أن هناك تأثير للقيادة التبادلية بين القائد والعضو على زيادة مستوى الإنتاج لدى الأفراد.

والعبارات التالية تتناول بنوع من التفصيل استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور أثر استخدام نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمنظمة، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

1. جاءت العبارة رقم (1) وهي (تساهم النظرية التوافقية في احتواء الموقف والتعاون بين العامل والقائد) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بأثر استخدام نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمنظمة بمتوسط حسابي (4.0 من 5.0) وانحراف معياري (0.91)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن النظرية التوافقية تساهم في احتواء الموقف والتعاون بين العامل والقائد.

2. جاءت العبارة رقم (2) وهي (تساهم نظرية مسار الهدف في معرفة الهدف الذي يرغب القائد في تحقيقه مما يسهل على العامل أداء عمله بالشكل المطلوب) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بأثر استخدام نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمنظمة بمتوسط حسابي (3.82 من 5.0) وانحراف معياري (0.93)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن نظرية مسار الهدف تساهم في معرفة الهدف الذي يرغب القائد في تحقيقه مما يسهل على العامل أداء عمله بالشكل المطلوب.

3. جاءت العبارة رقم (4) وهي (تساهم النظرية التحويلية في تحويل أداء المنظمة والأفراد من الجيد إلى الأفضل) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بأثر استخدام نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمنظمة بمتوسط حسابي (3.52 من 5.0) وانحراف معياري (1.0)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن النظرية التحويلية تساهم في تحويل أداء المنظمة والأفراد من الجيد إلى الأفضل.

4. جاءت العبارة رقم (3) وهي (تساهم نظرية التفاعل بين القائد والعضو في تحسين جودة العمل والاستفادة من خبرات بعض) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بأثر استخدام نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمنظمة بمتوسط حسابي

(3.42 من 5.0) وانحراف معياري (0.99)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن نظرية التفاعل بين القائد والعضو تساهم في تحسين جودة العمل والاستفادة من خبرات بعض. كما قام الباحث بالتحقق من أثر استخدام النظريات على أداء العاملين من خلال تحليل الانحدار المتعدد (multiple regression)، وذلك على النحو التالي:

**جدول رقم (19) يوضح أثر استخدام نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمنظمة**

المتغير التابع (أداء العاملين)					المتغير المستقبل (نظريات القيادة الإدارية)
مستوى المعنوية	قيم ت	قيم بيتا	الخطأ المعياري	قيمة B	
0.001	4.481		0.180	0.805	الثابت
0.001	17.318	0.663	0.047	0.807	النظرية التوافقية
0.001	6.314	0.307	0.069	0.438	نظرية مسار الهدف
0.026	2.240	0.114	0.049	0.111	نظرية التفاعل بين القائد والعضو
0.001	3.779	0.191	0.052	0.192	النظرية التحويلية
معامل التحديد = 0.438					قيمة ف = 299.917
					مستوى دلالتها = 0.001

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أنه يُمكن القول: إن نموذج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين نظريات القيادة الإدارية كمتغير مستقل، وأداء العاملين كمتغير تابع، يتمتع بمعنوية إحصائية مرتفعة، وذلك وفق ما تشير له قيمة اختبار "F" (299.917)، ومستوى دلالتها (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

ويشير معامل التحديد R2 (0.438) إلى أن نظريات القيادة كمتغير مستقل مسؤول عن تفسير ما يقارب من (43.8%) من التباين في أداء العاملين في القطاع الخاص، وباقي النسبة تعود لعوامل أخرى.

كما أظهرت النتائج بالجدول رقم (19) أن هناك تأثيراً واضحاً لنظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين، حيث بلغت قيمة (ت) للنظرية التوافقية (17.318) بمستوى دلالة (0.001)، ولنظرية مسار الهدف (6.314) بمستوى دلالة (0.001)، ولنظرية التفاعل بين القائد والعضو (2.240) بمستوى دلالة (0.0260)، وللنظرية التحويلية (3.779) بمستوى دلالة (0.001)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استخدام نظريات القيادة الإدارية يساهم في زيادة مستوى الأداء لدى العاملين، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (العطوي، 2010) والتي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة التحويلية على مستوى الأداء في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة طومسون وجلاسو (Thompson & Glasø, 2018) والتي توصلت إلى أن الاتفاق بين القائد والتابع يرتبط بشكل إيجابي بالأداء، ويتأثر أيضاً بما إذا كان القائد والتابع يتفقان على أن كفاءة والتزام التابع جيدة أم ضعيفة، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة دور (Dürr, 2019) والتي توصلت إلى وجود أثر إيجابي لنظرية مسار الهدف على مشاركة الموظف بما يساهم في زيادة قدرته الإنتاجية، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة كورنويل (Cornwell, 2022) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية بين القائد والعضو وبين سلوك العمل المضاد، مما يعني أنه كلما زادت درجة القيادة التبادلية يزيد معها السلوك المنتج للأفراد.



## 5. خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها

يشمل هذا الفصل على عرض لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها ومن ثم التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

### 1.5. خلاصة الدراسة:

احتوت الدراسة على خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق، وتناول الفصل الأول كمدخل للدراسة مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، والتساؤلات التي يجيب عنها، وأهم المصطلحات التي استخدمها الباحث في دراسته.

وتناول الباحث في هذا الفصل مفاهيم الدراسة وحدد أهداف دراسته، والتي تمثلت في التعرف على درجة ممارسة نظريات القيادة الإدارية لدى القادة في القطاع الخاص، وكذلك التعرف على النظرية التي يتبعها القائد في المنظمة، والتعرف على مستوى أداء العاملين بالمنظمة بعد استخدام القائد لأحد النظريات، والكشف عن أثر استخدام النظريات على أداء العاملين؛ ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما درجة ممارسة نظريات القيادة الإدارية لدى القادة في القطاع الخاص؟
- ما النظرية التي يتبعها القائد في المنظمة؟
- ما مستوى أداء العاملين بالمنظمة بعد استخدام القائد لأحد النظريات.
- ما أثر استخدام النظريات على أداء العاملين بالمنظمة.

أما الفصل الثاني فقد ناقش الإطار النظري للدراسة كما اشتمل على الدراسات السابقة للدراسة وقام الباحث بالتعقيب عليها.

وتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأوضح الباحث مجتمع الدراسة المستهدف والمتمثل في جميع الموظفين العاملين في شركات ومؤسسات القطاع الخاص بالمنطقة الغربية والذي يبلغ عددهم (490469)، وذلك بواقع (286128) من الذكور و(204341) من الإناث، أما عينة الدراسة فقد بلغت (380) وهي عينة ممثلة وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون، وبين الباحث في هذا الفصل كيفية إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وأوضح الباحث بعد ذلك إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بعرضها في صورتها الأولية على المشرف ومجموعة من المحكمين وفي ضوء آرائهم قام الباحث بتطبيق أداة دراسته، وحدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

أما الفصل الرابع فقد تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة متناولاً الإجابة على أسئلتها ومناقشة نتائجها، وربطها مع نتائج الدراسات السابقة، كما تناول الفصل الخامس من هذه الدراسة تلخيص الدراسة، وعرض أهم نتائجها، واقترح أبرز توصياتها.

### 2.5. نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:

1. أن درجة ممارسة النظرية التوافقية لدى القادة في القطاع الخاص جاءت عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (لا بد من استخدام القائد للنظرية التوافقية في بعض المواقف، وكذلك أن القائد في المنظمة يوازن بين أداء المهمة وبناء العلاقات الحسنة مع العاملين، إضافة إلى أن القائد في المنظمة يستخدم النظرية التوافقية).
2. أن درجة ممارسة نظرية مسار الهدف لدى القادة في القطاع الخاص جاءت عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (أن نظرية مسار الهدف لها فائدة كبيرة عندما يستخدمها القائد لتغيير وضع المنظمة إلى الأفضل، إضافة إلى أن القائد

يستخدم القيادة الموجهة نحو الإنجاز (يطلب القائد من الاتباع أداء العمل بأعلى مستوى ممكن)، وكذلك أن القائد يستخدم نظرية مسار الهدف).

3. أن درجة ممارسة نظرية التفاعل بين القائد والعضو لدى القادة في القطاع الخاص جاءت عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (أن القائد في المنظمة لا يتعامل عبر الأدوار الرسمية والعلاقة مع العاملين ذات جودة عالية، وكذلك أن نظرية التفاعل بين القائد والعضو لها أثر إيجابي على المنظمة، إضافة إلى أن القائد في المنظمة وصل إلى أعلى مراحل النجاح في المنظمة وأصبحت هناك ثقة متبادلة بين القائد والعاملين).

4. أن درجة ممارسة النظرية التحويلية لدى القادة في القطاع الخاص جاءت عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (أن النظرية التحويلية لها أثر إيجابي على المنظمة، وكذلك تفضيلهم لاستخدام القائد للنظرية التحويلية في المنظمة مع العاملين، إضافة إلى أن القائد في المنظمة يستخدم النظرية التحويلية).

5. أوضحت النتائج أن النظرية التوافقية تأتي بالمرتبة الأولى من حيث الممارسة لدى قادة القطاع الخاص بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.68)، يليها نظرية مسار الهدف بمتوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.83)، وبالمرتبة الثالثة تأتي نظرية التفاعل بين القائد والعضو بمتوسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.58)، وفي الأخير تأتي النظرية التحويلية كأقل نظريات القيادة من حيث الممارسة لدى قادة القطاع الخاص.

6. أن مستوى أداء العاملين بالمنظمة بعد استخدام القائد لأحد نظريات القيادة الإدارية جاء بدرجة عالية، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على كل من (تحسن أدائهم في العمل عند استخدام القائد للنظرية التوافقية، وكذلك تحسن أدائهم في العمل عند استخدام القائد لنظرية مسار الهدف).

7. أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على وجود أثر لاستخدام نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمنظمة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد عينة الدراسة على كل من (أن النظرية التوافقية تساهم في احتواء الموقف والتعاون بين العامل والقائد، وكذلك أن نظرية مسار الهدف تساهم في معرفة الهدف الذي يرغب القائد في تحقيقه مما يسهل على العامل أداء عمله بالشكل المطلوب).

8. بينت النتائج أن هناك تأثيرًا واضحًا لنظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين بنسبة (43.8%)، حيث بلغت قيمة (ت) للنظرية التوافقية (17.318) بمستوى دلالة (0.001)، ولنظرية مسار الهدف (6.314) بمستوى دلالة (0.001)، ولنظرية التفاعل بين القائد والعضو (2.240) بمستوى دلالة (0.0260)، وللنظرية التحويلية (3.779) بمستوى دلالة (0.001)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استخدام نظريات القيادة الإدارية يساهم في زيادة مستوى الأداء لدى العاملين.

### 3.5. توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

1. توعية القيادات الإدارية بالنظريات الإدارية المتنوعة وإنعكاساتها على مستويات الأداء داخل منظمات القطاع الخاص.
2. الدورات التدريبية وورش العمل للقيادات الإدارية في القطاع الخاص حول النظريات الإدارية المتنوعة؛ لإبقائهم على اطلاع بكل ما هو جديد في ذلك المجال.
3. التحفيز المادي والمعنوي للقيادات الإدارية الذين يستخدمون النظريات الإدارية المتنوعة والتي تساهم في تعزيز أداء العاملين.

4. حرص القيادات على رفع الروح المعنوية بين العاملين، وبث روح العمل الجماعي بما ينعكس بصورة إيجابية على مستويات الأداء.

5. خلق بيئة تنظيمية قادرة على تحسين أداء العاملين من خلال المشاركة والتمكين والتغذية العكسية، والعدالة في توزيع الأعباء، ومراعاة الفروق والتخصصات.

#### 4.5. مقترحات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يقدم الباحث بعض المقترحات لدراسات مستقبلية، وذلك على النحو التالي:

1. إجراء دراسة تتناول أثر ممارسة نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين بالتطبيق على شركات أخرى ومناطق أخرى.
2. إجراء دراسة تتناول أثر ممارسة نظريات القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالقطاع الخاص بالمنطقة الغربية.

#### 6. الخاتمة

الحمد لله أولاً وأخراً، فهو الذي أعانني على كتابة هذا البحث، بعون: «أثر ممارسة نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين» دراسة على العاملين في شركات ومؤسسات القطاع الخاص بالمنطقة الغربية، والذي تطرقت فيه إلى دراسة النظرية التوافقية ونظرية مسار تحديد الهدف ونظرية التفاعل بين القائد والعضو والنظرية التحويلية، فقد عرّفت بكل نظرية من هذه النظريات وما تركز عليه، وكذلك وضحت نقاط القوة والضعف في كل نظرية، ومن خلال عمل الاستبيان تبين لنا أي النظريات يستخدمها القادة مع العاملين معهم، وماهي النظرية التي يفضلها العاملون من هذه النظريات، وتطرقت إلى التوصيات التي يوصي بها الباحث للقادة لاستخدام النظرية المناسبة مع العاملين.

#### 7. المراجع

##### 1.7. المراجع العربية:

1. أيت طالب نورة، القيادة الإدارية المفاهيم – النظريات- التطبيقات.
2. الجهني، أريج مكي (2022م). نظريات القيادة واتخاذ القرارات، نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. رسالة دكتوراه.
3. دراسة "دور" (Dürr, 2019) بعنوان: "العلاقة بين نظرية مسار الهدف ومشاركة الموظف"
4. الزومان، موزي (2018). القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بحث تطبيقي على مدينة الرياض.
5. الشريف، طلال عبد الملك. الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة العاملين بإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير.
6. العطوي، محمد إبراهيم. دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية. رسالة ماجستير.
7. هاوس، بيتر، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق.

2.7. المراجع الأجنبية:

1. Cornwell, R. R. (2022). The Direct and Indirect Relationship Between Leader Member Exchange Disparity and Counterproductive Work Behavior (Unpublished Doctoral dissertation), Franklin University, USA.
2. Dürr, E. J. (2019). The Relationship between Path-Goal Leadership Theory and Employee Engagement (Unpublished Master dissertation). University of Johannesburg, South Africa.
3. Thompson, G., & Glasø, L. (2018). Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach. Leadership & Organization Development Journal. 1- 21.

جميع الحقوق محفوظة © 2024، الباحث/ فارس محمد علي عسيري، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v5.57.19>