

The Impact of effective leadership on the performance of individuals in Saudi Airlines

Abdulrahman F. Aljohani

University of Jeddah || KSA

Abstract: The study aimed to get acquainted with the actual practices of effective leadership through the democratic style of the Saudi Airlines Company and to know the reality of the level of performance from their point of view of the Saudi Airlines Company, as well as to develop a proposed model to show the most important variables that affect raising the level of individuals' performance according to effective leadership practices through the democratic pattern in Leadership at Saudi Airlines Company, the study relies on the descriptive and analytical approach to clarify its objectives, and to identify the extent of practicing effective leadership aspects by following the democratic management in the Saudi Arabian Airlines Company and its role in the performance of individuals. As this approach helps to study the reality, diagnose, express and describe the phenomenon under study accurately. The study population consists of all employees and employees working for the Saudi Airlines Company in the Jeddah branch (central) and their number reached 1497, and the target sample size was determined by 100 individuals, and the link to the questionnaire was distributed to them. The responses valid for statistical analysis reached 84 individuals, i.e. 84% of the target. According to the results, the study made several recommendations, the most important of which is raising the level of individuals' awareness of some democratic leadership practices and increasing human and social communication with subordinates as this contributes to raising performance efficiency.

Keywords: Impact, Effective Leadership, Employee, Performance.

تأثير القيادة الفعالة على أداء الأفراد في شركة الخطوط السعودية

عبد الرحمن فهد الجبني

جامعة جدة || المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة للتعرف على الممارسات الفعلية للقيادة الفعالة من خلال النمط الديمقراطي بشركة الخطوط السعودية ومعرفة واقع مستوى الأداء من وجهة نظرهم بشركة الخطوط السعودية ، وكذلك إلى تطوير نموذج مقترح لبيان أهم المتغيرات التي تؤثر على رفع مستوى أداء الأفراد تبعاً للممارسات القيادية الفعالة من خلال النمط الديمقراطي في القيادة بشركة الخطوط السعودية، تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبيان أهدافها، والتعريف على مدى ممارسة جوانب القيادة الفعالة من خلال إتباع الإدارة الديمقراطية في شركة الخطوط العربية السعودية ودورها في أداء الأفراد. حيث يساعد هذا المنهج على دراسة الواقع وتشخيص الظاهرة محل الدراسة والتعبير عنها ووصفها بدقة وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات العاملين بشركة الخطوط الجوية السعودية بفرع جدة (المركزي) وبلغ عددهم 1497، وتم تحديد حجم العينة المستهدفة بواقع 100 مفردة وقد تم توزيع رابط الاستبانة عليهم وبلغت الردود الصالحة للتحليل الإحصائي 84 مفردة أي بواقع 84% من المستهدف، وفقاً للنتائج قدم الباحث عدة توصيات أهمها رفع مستوى إدراك الأفراد لبعض ممارسات القيادة الديمقراطية وزيادة التواصل الإنساني والاجتماعي مع المرؤوسين حيث يسهم ذلك في رفع كفاءة الأداء

المقدمة.

يحتاج أي تجمع بشري لقيادة تنظم شؤونه وتوجهاته، لذلك أصبحت القيادة متطلباً اجتماعياً في مختلف الميادين، حيث يعتمد أداء وتطوير المنظمات على نوعية القيادة القائمة عليها، وهذا الأمر ينطبق على الشركات الخاصة أو الهيئات أو الشركات الحكومية.

وتلعب القيادات دوراً هاماً إما للحفاظ على الوضع الراهن إن كان جيداً، أو التطوير والتقدم إن دلت المؤشرات على انخفاض مستوى الشركة وسط الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه، وعلى ذلك فقد أصبح وجود القيادة حتمياً لتوجيه العمل نحو الأهداف المنشودة.

ولا شك أن التوجهات الإدارية والقيادية الحديثة ساهمت في تطوير الأداء التنظيمي داخل المؤسسات، وكذلك مستوى الأداء على مستوى الأفراد، كما أنه لا يقتصر دور القيادة وأهميتها على منظمات الأعمال بل تمتد إلى المنظمات السياسية والرياضية وغيرها. ونظراً لاعتبار العنصر البشري أهم موارد المنظمة حتى تكون القيادة فاعلة المدعمة له في غاية الأهمية لضمان تحسين مستوى أداء الأفراد، ولعل ذلك ما يعكس أهمية القيادة وجعلها نالت حظاً من الدراسات في العلوم الاجتماعية.

مشكلة البحث:

بما أن القيادة تعد أساساً لتحسين الأداء داخل المؤسسة إلى أعلى مستوى وهي من المبادئ التي تقوم عليها جودة المنظمات على أن يتم التركيز على فاعلية القيادة باعتبارها المحرك الرئيس لمنظومة متكاملة تعمل من أجل تحقيق هدف المنظمة العام والارتقاء بمستواها باعتبار القيادة الفعالة هي التي تقود المؤسسة نحو التغيير الإيجابي ووضعها تنافسياً في مكانة أفضل.

وعلى ضوء ما سبق تتضح كثرة تصنيفات القيادة، وقد تم الاختيار كباحث نمط القيادة الديمقراطية وفقاً لما تتمتع بها من صفات تساعد على أداء الأفراد على النحو الذي سيتم توضيحه في الإطار النظري للبحث، حيث يتم دراسة أثر القيادة الفعالة من خلال النمط الديمقراطي على أداء الأفراد، وذلك من وجهة نظر الأفراد شاغلي الوظائف غير الإشرافية، ويتم تحديد مشكلة الدراسة الماثلة في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى توافر ممارسات القيادة الفعالة من خلال اتباع النمط الديمقراطي في شركة الخطوط السعودية؟ وما أثر تلك الممارسات على مستوى أداء الأفراد؟

أسئلة الدراسة

وبناء على ما تقدم تهتم الدراسة الحالية بالإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى توافر ممارسات القيادة الفعالة من خلال النمط الديمقراطي في شركة الخطوط السعودية؟
- 2- ما مستوى أداء الموظفين في شركة الخطوط السعودية من وجهة نظرهم أنفسهم وفقاً لمجموعة أبعاد تقييم الأداء؟
- 3- ما أثر ممارسات القيادة الفعالة من خلال النمط الديمقراطي (القيم - السلوك - الأخلاقيات) على مستوى أداء الموظفين في شركة الخطوط السعودية؟

فرضيات الدراسة

وفقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

- 1- توجد فروق جوهرية بين تقييم ممارسات القيادة الفعالة من خلال النمط الديمقراطي في الخطوط السعودية وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس- المستوى الوظيفي- مدة الخبرة السابقة - السن- التخصص).
- 2- توجد فروق جوهرية بين أداء الأفراد في الخطوط السعودية وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس- المستوى الوظيفي- مدة الخبرة السابقة - السن- التخصص).
- 3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات القيادة الفعالة من خلال النمط الديمقراطي وأداء الموظفين في الخطوط السعودية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- 1- التعرف على الممارسات الفعلية للقيادة الفعالة من خلال النمط الديمقراطي بشركة الخطوط الجوية السعودية.
- 2- معرفة واقع مستوى الأداء للأفراد من وجهة نظرهم بشركة الخطوط الجوية السعودية.
- 3- معرفة أهم المتغيرات التي تؤثر على رفع مستوى الأداء للأفراد تبعاً للممارسات القيادية الفعالة من خلال النمط الديمقراطي في القيادة بشركة الخطوط الجوية السعودية.

أهمية الدراسة

- تتضح أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوع القيادة الفعالة من خلال النمط الديمقراطي وأثره على أداء الأفراد، ذلك من خلال ما يلي بيان الجانب النظري والتطبيقي كما يلي:
- 1- إن محاولة رفع مستوى أداء الأفراد من خلال اتباع النمط الديمقراطي، يستند على مساعدة الأفراد على أداء ما يريدون فعله بأنفسهم دون إكراه، حيث يتم ذلك من خلال العلاقات الاجتماعية الطيبة والتعاطف مع المرؤوسين وإشعارهم بأهمية مقترحاتهم وحثهم على إظهارها.
 - 2- تدعم هذه الدراسة من خلال النتائج المتوقعة لأثر القيادة الفعالة على الأداء بيان مستوى الحرية التي يتمتع بها الأفراد داخل المنظمة وفي ممارسة شؤون جماعات العمل، ومناقشة مشاكلهم في شكل جماعي. ومن ثم توجيه المسؤولين بشركة الخطوط السعودية نحو ما يساعدهم في اتخاذ قرارات وفقاً لدراسة الواقع بالشركة
 - 3- إن تسليط الضوء على مدى إنتاج النمط الديمقراطي لتفعيل الدور القيادي يساعد على نمو روح الابتكار عند الأفراد وشعورهم بالرضا مما يؤدي للحماس في العمل، ومن ثم سهولة الوصول إلى الأهداف المنشودة.
 - 4- تتجلى أهمية الدراسة من الناحية العلمية في القيادة الديمقراطية كأحد أهم الأنماط القيادية لرفع مستوى أداء الأفراد، والذي من المتوقع أن يكن له دور في إثراء المكتبة العربية، حيث جاءت بها ندرة في مجال القيادة الديمقراطية كمنهج لتفعيل دور القيادة نحو رفع مستوى أداء الأفراد.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً- الإطار النظري.

المبحث الأول: القيادة الفعالة:

يتم تناول الإطار النظري للبحث من خلال التعرض للمتغيرات المستقلة وهي الممارسات القيادة الفعالة متمثلة في النمط الديمقراطي للقيادة، والتي يتم بحثها من خلال قيم وسلوك وأخلاقيات القائد، وكذلك المتغير التابع والمتمثل في أداء الموظفين.

تميز نظرية السلوك الإداري بين القادة الإداريين وفق أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأعمالهم، وتنقسم إلى:

● القيادة الدكتاتورية أو التسلطية: وتفترض هذه النظرية أن القيادة حق للشخص المتمتع بالسلطة حيث يتم تحديد الأعمال وتوزيع التسهيلات وصدور التوجيهات للمرؤوسين دون التشاور معهم. ومن مساوئ الأسلوب القيادي السلطوي كره المرؤوسين لأسلوب القائد وعدم التجاوب معه بسبب تركيزه على الخوف، وكذلك قد يزداد إنتاج العاملين إلا أنهم يشعرون بالعجز وانخفاض معنوياتهم.

● القيادة الديمقراطية: والتي باعتبارها بديلاً مطلقاً ووحيداً لباقي أنواع أو أنماط القيادة حيث يحتاج القائد لامتلاك العديد من الأنماط ليتمكنه اتباع الأنسب وفقاً للمواقف وطبيعة وسلوكيات المرؤوسين، سيما وأنه توجد عدد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة التحويلية والتبادلية، لكن التركيز في الدراسة الحالية لنمط لقيادة الديمقراطية والتي تؤكد على قضايا الحكمة والقدرة على معرفة ما هو مطلوب وتحقيق الهدف أو الأهداف بشكل ملائم (Liu, 2007).

ويضع المديرون الذين يعملون من خلال القيادة الديمقراطية نصب أعينهم ثلاثة أبعاد للروحانية وهي الوعي، الأخلاق، والإيمان (Sanders & Geroy, 2003)، ومن ثم فلا تعتبر القيادة الديمقراطية مرحلة جديدة، إذ أنها تمثل طريقة مهمة للتخلص من الطرق التقليدية للتفكير لدى القياديين، كما أنها ترتبط بقيام القائد بمواجهة ذاته ومحاولة التغلب عليها. وان القيادة الديمقراطية لا تحدد نفسها على ماهية القيادة وكيفيةها لكنها تركز على السبب الذي يدفع المرء للتفكير في تولي منصب القيادة، وعلى ذلك يمكن تعريف القيادة الديمقراطية بأنها القيادة التي تبنى على الحكمة، والمقدرة على الإلمام بما هو مطلوب وتحقيق الأهداف بشكل مناسب.

النتائج المتوقعة لنمط القيادة الديمقراطية:

- إشباع وتلبية حاجات المرؤوسين.
- انخفاض معدل الشكاوى ومعدل الدوران.
- احترام حقوق الإنسان وكرامته.
- سيادة الديمقراطية والحرية والمساواة بين العاملين.
- تنمية الثقة والتعاون بين القائد والمرؤوسين.
- اندفاع العاملين تجاه أعمالهم حيث يؤدي المناخ الديمقراطي إلى درجة عالية من الرضا. (العساف، 2010، 6)

وتُفضَّل القيادة الديمقراطية أكثر من غيرها في الحالات التالية:

1- عندما تكون القرارات التي تتخذها القيادة غير روتينية.

- 2- صعوبة التنميط أو المركزية في المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- 3- عدم وجود ضرورة لاتخاذ القرارات بصورة مستعجلة.
- 4- شعور العاملين بحاجتهم للاستقلال.
- 5- ضرورة مشاركة الإدارة الدنيا في اتخاذ القرارات.
- 6- قناعة المساعدين أنهم قادرون على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات.
- 7- ثقة المرؤوسين بقدراتهم على العمل بصورة مستقلة دون الحاجة للإشراف الذي يشعرون بالتضييق عليهم.

وتزداد فاعلية القيادة الديموقراطية أو المشاركة في الأحوال التالية:

- 1- عندما يوجد وقت كافي يسمح بمشاركة المرؤوسين.
- 2- عندما تكون الفوائد الناجمة عن المشاركة أكبر من التكاليف المالية المتكبدة فيها.
- 3- عندما يكون لدى المشاركين قدرات علمية وثقافية متميزة.
- 4- عندما يشعر الرئيس بالاطمئنان تجاه مركزه وعدم تخوفه نتيجة مشاركة الآخرين. (العساف، 2010، --- فنون

القيادة

ويمكن بيان عدداً من فنون القيادة، وهي:

- 1- فن الاتصال: تحدثنا في فصل سابق عن مهارات التواصل قبل الحديث عن القيادة، ومن أهم مهارات الاتصال: الإصغاء أو الإنصات والذي يُعدّ أفضل الطرق للموظفين لإعلامهم بما يدور بالمنشأة والالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء.
- 2- فن التأنيب: ويمكن الاستعانة في ممارسة ذلك الفن بالنقاط المرشدة التالية:
 - إعطاء الملاحظة المطلوبة فقط ودون تأخير، وبأسلوب هادئ ومتمرن.
 - لا يكن التأنيب إلا بعد تحري الحقائق كاملة بجميع ملابستها، وعدم استثارة الأخطاء الماضية.
 - مراعاة أن يكون مستوي التأنيب متناسبا مع درجة الخطأ.
 - استشارة المخطئ في كيفية تفادي مثل ذلك الخطأ مستقبلا، وتوصل معه لحلول عملية.
- 3- فن معالجة التذمرات: ويمكن الاستعانة بما يلي:
 - البعد عن أو معالجة الأوضاع التي تثير المشكلات.
 - استقبال الشاكي والاستماع إليه، وعدم التّعجّل في رفض الشكوى، والاستماع إلي وجهات النظر الأخرى.
 - توضيح أسباب حفظ الشكوى لمقدمها إن حدث ذلك.
- 4- فن المكافأة والتشجيع: من المعلوم لدى كثير من المهتمين بالأفكار الإبداعية أنه قد تحطمت عبقريات رائعة بسبب عدم وجود قائد أو رئيس يثني بعدالة، ويشجع بعقلانية وفي اللحظة الملائمة، ويفكر في طريقة تشعل نار الحماسة لديهم لتجني ثمارها.
- 5- فن المراقبة: إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ هو كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته الحقيقية إلا عند مراقبة التنفيذ. وعلى القائد ألا يتردد في توجيه الانتباه نحو الأخطاء، وأن يعترف في الوقت نفسه بالأعمال الحسنة، ونشير إلى أن متابعة الواقع ومعرفة الحقيقة بمزاياها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة بطريقة أفضل من كثير من التقارير.
- 6- فن المعاقبة: وقد تتمثل العقوبة في تغيير نوع العمل، أو اللوم، أو الخصم وعلى أي حال يجب عدم استثارة المعاقب، ويراعي أن تكون العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والظروف البيئية المحيطة.

- 7- فن التعاون مع القادة الآخرين: حيث لا تقتصر غاية العمل على خدمة أشخاص أو أغراض صغيرة وإنما تصل لخدمة مثل عليا ومهام جسام يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- 8- فن إدارة الأولويات: ويمكن الإشارة إلى أداة مهمة في إدارة الوقت، بحيث يستطيع الإنسان تقسيم متطلبات الحياة ومن ثم يتم الاهتمام بما هو أولى على وجه الحقيقة وليس كما هو مزعوم، والأداة عبارة عن مصفوفة للتحديد ما هو مهم، وغير مهم، ومستعجل، وغير مستعجل من المهام التي تقوم بها بشكل يومي. (العميان، 2004، 244)

مفهوم القيادة الفعالة:

تطرق كثير من الباحثين والكتاب إلى تعريف القيادة؛ وأسفر عن تعدد وتنوع تلك التعريفات وفقاً لاختلاف المعنيين به، وكذلك تعدد الزوايا التي نظر منها، واختلاف درجة تركيز كل منهم على عنصر من عناصرها، فيعرفها (العساف، 2010، 4) باعتبارها القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف مشتركة. في حين يعرفها (العميان، 2004، 257) بكونها عملية التأثير على نشاط مجموعة تعمل وفق نظام ما في أداء مهمة محددة من أجل تحقيق أهدافها. ويرى (كردي، 2010، 2) بكونها القدرة على التأثير في الآخرين لغرض تحقيق أهداف مشتركة. ويرى (الغامدي، 1428هـ، 14) بأنها القدرة العلمية والفنية لاتخاذ قرارات ضرورية تنفيذ الأعمال من خلال آخرين نحو أهداف المؤسسة في أفضل وأقل وقت وبأقل تكاليف. أما القيادة الفعالة فيعرفها (Wikipedia, 2010, 1) بأنها القدرة على التكامل السليم والاستثمار المثالي لموارد بيئة المنظمة الداخلية والخارجية لغرض تحقيق أهدافها وأهداف المجتمع، كما يعرفها (Bennis, 2010, 1) باعتبارها عملية يقوم فيها فرد مؤثراً على غيره بهدف الوصول لهدف وتوجيه المنظمة بوسيلة تجعل منها أكثر تماسكاً.

وترى (أمل خلف، 2005، 71) أن الفعالية تعني تحقيق أعلى درجة من النتائج بأقل تكلفة في المال والطاقة والمجهود والوقت.

ومن التعريفات سالفة الذكر يمكن وضع تعريف القيادة الفعالة باعتبارها عملية تهدف إلى التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد العاملين، وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف محددة وبدرجة مرتفع تتسم بالجودة على ضوء الموارد المنظمة وإمكاناتها.

أهمية القيادة الفعالة

تتمثل أهمية القيادة فيما يلي (مبروك، 2017م):

- 1- أن القائد يقدم التوجيه اللازم لما يقوم به الآخرين بما يساعدهم على رؤية ما يراد القيام به، وكيف يمكن تحقيقه، وفي ذات الوقت يحتفظ بمستوى عالٍ من الروح المعنوية الإيجابية لجميع الأفراد (جيمس وويليامز، 2003، 30 - 32).
- 2- تعتبر القيادة الفعالة عملية متغيرة وليست ثابتة، يستفيد من تنفيذها فعلياً جميع الأفراد نظراً لارتباطها بعدد من المتغيرات تتمثل في القائد والمهمة والعاملون وأيضاً بيئة العمل، وجميع هذه المتغيرات تحدد الموقف الذي يتعامل معه القائد والنمط الذي ينبغي أن يعتمد عليه (جيمس وويليامز، 2003، 34).
- 3- تعتبر القيادة الفعالة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، فمن خلال القيادة الفعالة يتم مناقشة كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالعمل، وعلى أثرها يتم تدعيم القوى الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان. وبذلك يكون المجال مفتوحاً للسيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء. وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم القوى

المحركة للأنشطة في الروضة، إضافة إلى مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة العمل بما يسهل تحقيق الأهداف المرسومة. (الغامدي، 1428هـ، 134)

المبحث الثاني- الأداء الوظيفي:

مفهوم الأداء الوظيفي

إن ما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس واهتمام بموضوع الأداء كل ذلك يتطلب من المنظمات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية استخدام الموارد واستغلال الفرص المتاحة والطاقات المتوفرة، كل هذه الدواع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري والأداء المؤسسي للمؤسسات التربوية من أجل تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية وذلك من أجل الاستجابة لاحتياجات وتوقعات المواطنين. ويتفاوت محتوى مفهوم الأداء الوظيفي لدى المنظمات تبعاً لأهدافها وتوجهاتها وتبعاً لفهم المديرين لذلك هذا الفهم المنبثق من رؤى الباحثين المتعددة في هذا الموضوع، ويأتي الأداء الفعال من خلال دراسة العوامل البيئية والتكنولوجية والمنافسة وتحديد الفرصة والتهديدات ورسم الاستراتيجيات والاستراتيجيات البديلة واختيار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل منفعة وأعلى مستوى من الأداء.

أبعاد ومبادئ تقييم الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وبهذا المفهوم فإن الأداء الوظيفي يشتمل على ثلاثة أبعاد:

- 1- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المختلفة.
- 2- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- 3- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

لكن عملية التقييم تحكمها مبادئ من أهمها:

- 1- تقييم الأداء الوظيفي عملية وليس نتيجة.
- 2- لا بد من ارتباط مفهوم تقييم الأداء بالرؤية والرسالة والخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- 3- البحث الدائم على العلاقة بين عملية تقييم الأداء والثقافة العامة للمنظمة.
- 4- رغم وجود فرق بين الأداء الوظيفي وتقييم الأداء البشري إلا أن العلاقة بينهما تكاملية. (العساف، 2010،

ثانياً- الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) إلى معرفة أثر القيادة التحويلية كمتغير مستقل على الإبداع التنظيمي كمتغير تابع، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من (163) من موظفي ومديري البحث والتطوير لدى 43 شركة تركية منها الشركات الصغيرة والشركات الصغيرة لمشاريع تطوير البرامج. وتم توزيع نوعين من الاستبانات، الأول للموظفين، وهو لقياس أثر القيادة التحويلية والدعم الداخلي على الإبداع، بينما الأخرى للمديرين، وهي تحتوي على أسئلة عن ابتكارات المنتج في شركاتهم وعن درجة الدعم الذي يحصلون عليه من الجهات الخارجية. ونتيجة تحليل الدراسة كانت داعمة للتأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي في الشركات الصغيرة، أيضاً وجدت الدراسة أن العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار

التنظيمي تكون أقوى كلما كان الدعم الخارجي بمستويات عالية، وعلى عكس ذلك عندما ينعدم الدعم الخارجي.
(gumusluogle,2009,pp263-227)

- هدفت دراسة (عوض، 2012) إلى التعرف إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في جامعة القلمون الخاصة- سوريا حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "نمط القيادة"، "مدى مشاركة العاملين"، "نمط الاتصال"، "طبيعة العمل"، "التكنولوجيا المستخدمة"، وهدف البحث إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع البحث. (gumusluogle,2009,pp263-227)

- هدفت دراسة (Noruzy, et al, 2012) إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والتعليم التنظيمي وإدارة المعرفة والابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي. وشملت عينة الدراسة (106) من الشركات الصناعية الإيرانية التي تحتوي على (50) موظفًا كمتوسط عدد الموظفين، وتمت الدراسة على كبار المديرين والمديرين التنفيذيين ومديري المستويات الأخرى. ووجدت الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على التعليم التنظيمي وإدارة المعرفة، والتعليم التنظيمي يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على إدارة المعرفة في الشركات الصناعية، والقيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على الابتكار التنظيمي وأداء المنظمة في الشركات الصناعية، والتعليم التنظيمي وإدارة المعرفة يؤثران بشكل مباشر على الإبداع التنظيمي، والتعليم التنظيمي والإبداع التنظيمي يؤثران بشكل مباشر على أداء المنظمة في الشركات الصناعية، والقيادة التحويلية تؤثر بشكل غير مباشر وإيجابي على الإبداع التنظيمي من خلال التعليم التنظيمي وإدارة المعرفة، وإدارة المعرفة والتعليم التنظيمي يؤثران بشكل غير مباشر على أداء المنظمة من خلال الإبداع التنظيمي (Noruzy,2012, pp. 1073-1085)

- هدفت دراسة (قنينيص، 2013) إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الليبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين فيها، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن تصورات أعضاء هيئة التدريس للأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والأداء الوظيفي للعاملين فيها في ضوء بعض المتغيرات الخاصة بهم (الخبرة التدريسية، ومكان العمل، والجنس، والعمر). تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعتي سرت وطرابلس البالغ عددهم (1562) عضو هيئة تدريس. موزعين على (22) كلية، وذلك في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2012/2013. تكونت عينة الدراسة من (300) عضو هيئة تدريس من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي طرابلس وسرت ما يعادل نسبة (20%)، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة وتم التحقق من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية الثلاثة متوافرة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي سرت وطرابلس؛ حيث جاء النمط الاتوقراطي في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، تلاه في المرتبة الثانية النمط الديمقراطي وبمستوى مرتفع، بينما جاء النمط الترسل في المرتبة الثالثة وبمستوى متوسط؛ كما بينت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية في محافظتي سرت وطرابلس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسط. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي وبين الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية في محافظتي سرت وطرابلس. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس في النمط الأوتوقراطي وفي الأداء الوظيفي، وجاءت الفروق لصالح الذكور، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في النمطين الديمقراطي والترسلي. كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس الأنماط القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الليبية في محافظتي سرت

وطرابلس تعزى لمتغيري الدراسة (سنوات الخبرة، والعمر) في جميع الأنماط (النمط الديمقراطي، والنمط الاتوقراطي، والنمط الترسلي) وفي الأداء الوظيفي. في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر مكان العمل في الأداء الوظيفي وجاءت الفروق لصالح جامعة سرت، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية في جميع الأنماط (النمط الديمقراطي والنمط الأتوقراطي والنمط الترسلي). وفي ضوء النتائج خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: دعوة الجهات المعنية ممثلة بوزارة التعليم العالي بعقد المزيد من الدورات التدريبية والورش واللقاءات بهدف إثراء مستوى معرفة ودرجة ممارسة الكفايات التعليمية التعليمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس- دعوة الجهات المعنية ممثلة بالمؤسسات الأكاديمية إلى وضع نظام حوافز يضمن زيادة الإنتاجية وتحفيز العاملين على الالتحاق بالبرامج التدريبية لتطوير أدائهم. الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، الأداء الوظيفي. (قنينيص، 2013م)

- هدفت دراسة (الرميح، 2014) إلى استعراض نموذج مقترح للإدارة والقيادة التربوية الفعالة للارتقاء بالتعليم بدولة الكويت. ومعرفة ما الدروس المستفادة من نتائج الأدبيات التجريبية السابقة التي تناولت الإدارة والقيادة التربوية الفعالة في الارتقاء بالتعليم على مدى الأربعين عاماً الماضية التي يمكننا الاستفادة من مضامينها العملية في تطوير المنظومة التعليمية بدولة الكويت. واستخدم البحث منهج تحليل المحتوى. وتوصل البحث إلى ان الجيل الجديد يحتاج من البحوث العلمية التي تتناول مجال الإدارة والقيادة التربوية مستقبلاً إلى التركيز على إضفاء الطابع السياقي على كافة أنماط استراتيجيات وممارسات الإدارة والقيادة التربوية الواردة في البحث الحالي. وأوصي البحث بضرورة إجراء المزيد من البحوث الكمية والكيفية مستقبلاً بهدف وصف ممارسات الإدارة والقيادة التربوية الناجحة على عدة مستويات مختلفة من المنظومة المدرسية، وذلك خلال فترات زمنية متنوعة من مسيرة "رحلة التطوير المدرسي" بعدة ثقافات، ومجتمعات إنسانية مختلفة، وهو ما يمثل بالتأكيد أجندة بحثية طموحة تستحق إيلائها الكثير من الاهتمام على يد الباحثين في الإدارة والقيادة التربوية خلال المستقبل المنظور. (الرميح، 2014)

- هدفت دراسة (الفراء وسهمود، 2015) إلى التعرف على واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، من خلال التعرف على وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية (إدارية)، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات الأولية من خلال استبانة صممت خصيصاً لهذه الدراسة، كما تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في دراسة الظاهرة، حيث بلغ حجم المجتمع مائة وستة عشر (116) مفردة وزعت عليها الاستبانة، ولقد تم استرداد ثمانية وتسعون (98) استبانة و استبعاد (5) استبانات لعدم مطابقتها للشروط، حيث بلغت نسبة المردود (80%) وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة في القيادة، السياسات المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية لا يقل عن 60%. ومن أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة؛ العمل على الارتقاء بمستوى تطبيق كافة عناصر النموذج الأوروبي للتميز F.FOM في جامعة الأقصى ضرورة عصرية لتعزيز الميزة التنافسية للجامعة ولتمكينها من توفير خريجين لديهم من المهارات والمعارف والسلوكيات التي ظي حاجات سوق العمل. (الفراء وسهمود، 2015)

- هدفت دراسة (شرف، 2015) إلى تحديد إسهامات القيادة التربوية الفعالة في توفير بيئة مدرسية جاذبة للتعليم، وتعرف أهم المعوقات التي تحول دون تحقيق بيئة مدرسية جاذبة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (646) معلماً من معلمي محافظة الدقهلية، وقد أشارت النتائج إلى أن من إسهامات القيادة الفعالة في توفير بيئة مدرسية جاذبة تهيئة البيئة التربوية لبناء

شخصية الطالب ونموه، وتوفير عوامل السلامة العامة. وأشارت إلى بعض المعوقات مثل ضعف الإمكانيات المادية وضعف المشاركة المجتمعية. ومحدودية الصلاحيات المعطاة للمدير. (شرف، 2015)

- هدفت دراسة (إمباي، 2015) إلى الكشف عن آليات تفعيل دور الشباب في تحمل مسؤوليات القيادة الفعالة من منظور طريقة تنظيم المجتمع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المنهج المسح الاجتماعي. وتمثلت أدوات الدراسة في استمارة استبيان مطبقة على أعضاء برلمانات شباب مصر بمدينة قنا. وتكونت عينة الدراسة من 160 من الشباب أعضاء البرلمان. وتحدثت الدراسة عن مفهوم الآلية باعتبارها وسيلة لإدارة المخاطر، وضمان تحقيق أهداف المؤسسة، والالتزام بعملية معينة، كما أنها تشمل السياسات والإجراءات والادوار. كما تناولت الدراسة مفهوم القيادة على أنها العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة. وتطرقت الدراسة إلى الحديث عن مهارات القيادة ومنها: المهارة التوجيهية، والقدرة على الإنجاز، والاتصال، والرغبة في مساعدة الآخرين. كما استعرضت الدراسة القيادة نظرياتها وذلك من خلال نظرية السمات، ونظرية سلوك القائد. وأشارت الدراسة على أن التدريب يهدف إلى مشاركة الأفراد لبعضهم البعض في الخبرات المكتسبة. كما تحدثت الدراسة عن عناصر التمكين ومنها تنمية قدرات الشباب ومن ثم ثقته بنفسه أي تقدير الشباب لقدراته، وإدراك الشباب لتأثيره على القرارات المتخذة. وأشارت نتائج الدراسة إلى تحديد المسؤوليات للشباب وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لقيامهم بها دون إشراف مباشر عليهم فالشباب لدية نظرة مستقبلية وأكثر تقبلاً للتغيير الاجتماعي والاقتصادي والسياسي ويتمتع بقدرة واضحة على التوافق والتكيف مع الأوضاع الاجتماعية السائدة. كما أشارت إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين آليات تفعيل دور الشباب وتحمل مسؤوليات القيادة الفعالة. وكما تناولت الدراسة عدة مقترحات ومنها: فهم الواقع المحيط بالشباب، والممارسة الديمقراطية في صنع واتخاذ القرار، وتأكيد مبدأ العدالة والمساواة وسيادة القانون. (إمباي، 2015)

- بينت دراسة (الجادر ومرجاح، 2016) أن شكل المهارات القيادية والثقة التنظيمية المرتكزين الفكريين اللذان استند إليهما البحث الحالي إذ مثلت المهارات القيادية متغيرها التفسيري قيما مثلت الثقة التنظيمية المتغير الاستجابي. يهدف البحث إلى اختبار علاقة وتأثير المهارات القيادية بأبعادها في الثقة التنظيمية بأبعادها ولغرض تحقيق أهدافه فقد صيغت قرصيتان رئيسيتان تتعلق باختيار التأثير والعلاقة بين متغيرات البحث ولغرض اختيار تلك الفرضيات طبق البحث على عينة من ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حيث كانت العينة متكونة (٩٠) مسؤولاً (مدير قسم، ومسؤول شعبه) بالاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات ولأجل اختبار مخطط البحث وفرضياتها فقد تم اعتماد المنهج الوصفي الليلي بالإضافة إلى الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج. وبناء على وصف صغيرات البحث وتشخيصها واختبار مخطط البحث وفرضياته فقد توصل إلى مجموعة من أهمها: * وجوب علاقة ارتباط معنوية بين مهارات القيادة بدلالة متغيراتها والثقة التنظيمية بمتغيراته في الوزارة المبحوثة. * وجود علاقة تأثير معنوية للمهارات القيادية بدلالة متغيراتها في الثقة التنظيمية بدلالة متغيراته في الوزارة المبحوثة. واستناداً إلى ما توصل إليه البحث من استنتاجات فقد وضعت مجموعة من التوصيات كانت أهمها ضرورة الثمار علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات البحث في الوزارة المبحوثة في الخطط المستقبلية للوزارة للإفادة من معطياتها في تحسين الأداء وتعزيز الثقة في مختلف المستويات التنظيمية. (الجادر ومرجاح، 2016)

- هدفت دراسة (سوالمية وابن خديجة، 2018) إلى معرفة مستوى توافر القيادة الفعالة، ومستوى اعتماد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية. كما سعت للوقوف على علاقة ودور القيادة الفعالة في إنجاح

الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في قطاع البيتروكيماويات. ولتحقيق هدف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة بلغت 62 من المديرين في المؤسسات المدروسة، واستخدم البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها: توافر مقبول جدا للقيادة الفعالة، دور إيجابي ملموس للقيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسات الدراسة. كما قدمت جملة من التوصيات لمسيري وقادة مؤسسات الدراسة. (سوالمية وابن خديجة، 2018)

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج البحث:

اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، لبيان أهدافها، والتعريف على مدى ممارسة جوانب القيادة الفعالة من خلال اتباع الإدارة الديمقراطية في شركة الخطوط العربية السعودية ودورها في أداء الأفراد. حيث يساعد هذا المنهج على دراسة الواقع وتشخيص الظاهرة محل الدراسة والتعبير عنها ووصفها بدقة.

إجراءات جمع المعلومات

حيث يكون جمع البيانات عن طريق إعداد قائمة الاستقصاء بتطبيقات جوجل Google Apps وتوجيهها للأفراد المعنيين لقياس اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة من خلال مقياس ليكرت Likert Scale، حيث يُطلب منهم تحديد مدى الموافقة أو عدمها لكل من العبارة المكونة للمقياس من خلال مجموعة من العبارات: أوافق تماماً، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق مطلقاً، يلي ذلك رصد الردود وتفريغها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS " الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ليتم تحليلها احصائياً.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات العاملين بشركة الخطوط الجوية السعودية بفرع جدة (المركزي) وبلغ عددهم 1497، وتم تحديد حجم العينة المستهدفة بواقع 100 مفردة وقد تم توزيع رابط الاستبانة عليهم وبلغت الردود الصالحة للتحليل الاحصائي 84 مفردة أي بواقع 84% من المستهدف.

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة وتم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة الديمقراطية، وأداء الموظفين، وعلى ضوء ذلك تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتم توزيع الاستبانة بعد ذلك على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة

صدق الاستبانة وثباتها:

للتوثوق في بيانات الاستبيان يتم احتساب Reliability وذلك من خلال قياس الاتساق الداخلي عن طريق معامل Cronbach's Alpha If Item Deleted لمعرفة معامل الارتباط بين الفقرة والتقدير الإجمالي لمجال أو بعد معين، وقد بين (إدريس، 1996) أنه يتم استبعاد المتغير الفرعي (أو الفقرة) الذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين

المتغيرات الأخرى لذات المقياس أقل من 0.30، وبين (Sekaran, 2006) أنه لغرض اختبار مدى صلاحية وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تكون الأداة مقبولة وقادرة على رصد المتغيرات إذا كانت قيمة ألفا تزيد عن 67 %.

جدول (1) مقياس الثبات لمتغيرات الدراسة *

ألفا كرونباخ	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الفرعية	المجموعة
0.914	(X11, X12, ... X18)	8	بُعد قيم القيادة الديمقراطية (X1)
0.828	(X21, X22, ... X27)	7	بُعد سلوك القيادة الديمقراطية (X2)
0.924	(X31, X32, ... X36)	6	بُعد أخلاقيات القيادة الديمقراطية (X3)
0.920	(Y11, Y12, ... Y11)	11	أداء الموظفين (Y1)
0.956	كافة المتغيرات الفرعية للمجموعات	32	الثبات العام للاستبيان
*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي، اعتماداً على نتائج spssv21			

للوثوق في بيانات الاستبيان يتم احتساب Reliability وذلك من خلال قياس الاتساق الداخلي عن طريق معامل Cronbach's Alpha If Item Deleted لمعرفة معامل الارتباط بين الفقرة والتقدير الإجمالي لمجال أو بعد معين، وقد بين (إدريس، 1996) أنه يتم استبعاد المتغير الفرعي (أو الفقرة) الذي يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى لذات المقياس أقل من 0.30، وبين (Sekaran, 2006) أنه لغرض اختبار مدى صلاحية وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تكون الأداة مقبولة وقادرة على رصد المتغيرات إذا كانت قيمة ألفا تزيد عن 67 %.

الأساليب الإحصائية

يتضمن التحليل الإحصائي ما يلي:

- 1- استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة الصدق والثبات لمحتويات الاستبيان.
- 2- استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistical Measures لتنظيم وتلخيص البيانات بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب مستويات توافر متغيرات الدراسة، والنسب المئوية في التعرف على خصائص مفردات العينة.
- 3- تحليل الانحدار البسيط، والمتعدد بطريقة Stepwise لبحث العلاقة بين كل من ممارسات القيادة الفعالة (نمط القيادة الديمقراطية) من ناحية، وأداء الأفراد من ناحية أخرى، وتحليل التباين ANOVA لاختبار فروض الدراسة.

4- عرض النتائج ومناقشتها.

- اختبارات الفروض: اختبار الفرضين الأول والثاني
مدى وجود فروق معنوية بين تقديرات القيادة الفعالة وأداء الأفراد وفقاً لخصائص العينة، ويتم بحث هذين الفرضين لكل خاصية، وذلك على النحو التالي:

• وفقاً للجنس:

جدول (2) الفروق بين تقديرات المتغيرات وفقاً للجنس*

أداء الأفراد	القيادة الفعالة (نمط القيادة الديمقراطية)			الجنس	
	الأخلاقيات	السلوك	الاتجاهات والقيم	المتغيرات	
3.99	3.94	3.39	4.03	المتوسط الحسابي	ذكر
0.78	0.98	0.88	0.93	الانحراف المعياري	
4.35	3.95	3.53	3.95	المتوسط الحسابي	أنثى
0.67	1.34	0.97	0.71	الانحراف المعياري	
2.088	.003	.233	.067	F	المعنوية
.152	.956	.631	.796	مستوى المعنوية	

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي، اعتماداً على نتائج spssv21

يتضح من الجدول السابق عدم وجود اختلافات معنوية بين تقديرات متغيرات الدراسة وفقاً للجنس عند درجة ثقة 95%.

جدول (3) الفروق بين تقديرات المتغيرات وفقاً للمستوى الوظيفي*

أداء الأفراد	القيادة الفعالة (نمط القيادة الديمقراطية)			المستوى الوظيفي	
	الأخلاقيات	السلوك	الاتجاهات والقيم	المتغيرات	
4.17	4.04	3.53	4.11	المتوسط الحسابي	تنفيذي
0.76	0.90	0.79	0.69	الانحراف المعياري	
4.20	4.15	3.57	4.06	المتوسط الحسابي	مشرف (إدارة دنيا)
0.67	0.99	0.84	0.82	الانحراف المعياري	
3.67	3.42	3.48	3.88	المتوسط الحسابي	إدارة وسطى
0.71	1.18	0.67	1.25	الانحراف المعياري	
3.91	3.81	3.21	3.97	المتوسط الحسابي	إدارة عليا
0.84	1.08	0.99	1.02	الانحراف المعياري	
1.781	1.302	1.230	.223	F	المعنوية
.175	.278	.298	.800	مستوى المعنوية	

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي، اعتماداً على نتائج spssv21

يتضح من الجدول السابق عدم وجود اختلافات معنوية بين تقديرات متغيرات الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي عند درجة ثقة 95%.

• وفقاً للخبرات السابقة:

جدول (4) الفروق بين تقديرات المتغيرات وفقاً للخبرات السابقة*

أداء الأفراد	القيادة الفعالة (نمط القيادة الديمقراطية)			الخبرات السابقة	
	الأخلاقيات	السلوك	الاتجاهات والقيم	المتغيرات	
4.52	3.94	3.10	4.46	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات
0.45	0.59	0.36	0.26	الانحراف المعياري	
3.97	3.95	3.60	4.18	المتوسط الحسابي	من 5: أقل من 10

أداء الأفراد	القيادة الفعالة (نمط القيادة الديمقراطي)			الخبرات السابقة	
	الأخلاقيات	السلوك	الاتجاهات والقيم	الانحراف المعياري	المتغيرات
0.77	0.78	0.72	0.57	الانحراف المعياري	سنة
4.07	3.79	3.38	4.02	المتوسط الحسابي	من 10؛ أقل من 15
0.80	1.17	1.00	1.02	الانحراف المعياري	سنة
4.00	4.07	3.34	3.87	المتوسط الحسابي	15 سنة فأكثر
0.78	1.07	0.91	1.00	الانحراف المعياري	
.459	.360	.501	.749	F	المعنوية
.712	.782	.682	.526	مستوى المعنوية	

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي، اعتماداً على نتائج spssv21

يتضح من الجدول السابق عدم وجود اختلافات معنوية بين تقديرات متغيرات الدراسة وفقاً للخبرات السابقة عند درجة ثقة 95%.

• وفقاً للسن:

جدول (5) الفروق بين تقديرات المتغيرات وفقاً للسن*

أداء الأفراد	القيادة الفعالة (نمط القيادة الديمقراطي)			المتغيرات	
	الأخلاقيات	السلوك	الاتجاهات والقيم	المتوسط الحسابي	السن
4.10	4.16	3.46	4.05	المتوسط الحسابي	أقل من 30 سنة
0.80	1.00	0.73	0.78	الانحراف المعياري	
3.91	3.88	3.36	3.85	المتوسط الحسابي	من 30؛ أقل من 40 سنة
0.69	0.99	0.83	0.93	الانحراف المعياري	
4.44	4.04	3.83	4.52	المتوسط الحسابي	من 40؛ أقل من 50 سنة
0.49	0.90	0.91	0.44	الانحراف المعياري	
3.82	3.61	2.98	3.85	المتوسط الحسابي	من 50 سنة فأكثر
1.06	1.31	1.12	1.26	الانحراف المعياري	
2.150	.825	2.227	2.142	F	المعنوية
.100	.484	.091	.101	مستوى المعنوية	

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي، اعتماداً على نتائج spssv21

يتضح من الجدول السابق عدم وجود اختلافات معنوية بين تقديرات متغيرات الدراسة وفقاً للسن عند درجة ثقة 95%.

• وفقاً للتخصص:

جدول (6) الفروق بين تقديرات المتغيرات وفقاً للتخصص*

أداء الأفراد	القيادة الفعالة (نمط القيادة الديمقراطي)			التخصص	
	الأخلاقيات	السلوك	الاتجاهات والقيم	المتوسط الحسابي	المتغيرات
4.20	3.81	3.49	3.92	المتوسط الحسابي	إداري
0.60	1.02	1.00	1.00	الانحراف المعياري	
4.04	3.99	3.42	4.09	المتوسط الحسابي	فني
0.76	1.00	0.86	0.88	الانحراف المعياري	

أداء الأفراد	القيادة الفعالة (نمط القيادة الديمقراطية)			التخصص	
	الأخلاقيات	السلوك	الاتجاهات والقيم	المتغيرات	أخرى
3.85	3.86	3.30	3.80	المتوسط الحسابي	أخرى
0.95	1.20	0.95	0.95	الانحراف المعياري	
.645	.202	.164	.649	F	المعنوية
.528	.817	.849	.525	مستوى المعنوية	

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي، اعتماداً على نتائج spssv21

يتضح من الجدول السابق أن الاختلافات بين تقديرات مفردات العينة حول لمتغيرات الدراسة وفقاً للتخصص لم تكن معنوية عند درجة ثقة 95%.

الفرض الثالث

جدول (7) ملخص نموذج الانحدار المتعدد

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Mode
.61841	.353	.377	.614 ^a	1

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي، اعتماداً على نتائج spssv21

جدول (8) نتائج تحليل التباين

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	16.109	6.161	3	18.482	Regression
		.382	80	30.594	Residual
			83	49.076	Total

*المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي، اعتماداً على نتائج spssv21

a. Dependent Variable: أداء الموظفين

b. Predictors: (Constant), قيم القيادة الديمقراطية، سلوك القيادة الديمقراطية، أخلاقيات القيادة الديمقراطية

يتضح من الجدولين السابقين أن ممارسات القيادة الفعالة (نمط القيادة الديمقراطية) يؤثر معنوياً على أداء الأفراد، وأن تلك الممارسات تفسر 0.353 من لمتغيرات في أداء الأفراد.

خلاصة بأهم النتائج:

- 1- تبين أن المتوسط العام لاتجاهات وقيم القيادة الديمقراطية جاء مرتفعاً حيث بلغت قيمته 4.02 بانحراف معياري 0.90، وكانت أكثر المتغيرات الفرعية توافراً X12 (يعتبر القائد أن المناقشة وإبداء الرأي يحسن بيئة العمل)، في حين جاء أقل المتغيرات تواجداً X18 (يعطي القائد الحرية للمرؤوسين لمناقشة المشاكل التي يواجهونها في العمل).
- 2- اتضح أن المتوسط العام لسلوك القيادة الديمقراطية (X2) جاء بدرجة فوق متوسطة حيث بلغت قيمته 3.41 بانحراف معياري 0.89، وكانت أكثر المتغيرات الفرعية توافراً X24 (في حالة الفشل في إنجاز مهمة أو تحقيق هدف

- يعتبر القائد نفسه ضمن الفريق المتسبب في ذلك)، في حين جاء أقل المتغيرات تواجداً X27 (يرى القائد أن طاعته كرئيس لفريق العمل غير واجبة إلا عند الضرورة).
- 3- اتضح أن المتوسط العام لأخلاقيات القيادة الديمقراطية (X3) جاء عالياً نسبياً، حيث بلغت قيمته 3.94 بانحراف معياري 1.03، وكان أكثر المتغيرات تواجداً X36 (يهتم القائد بمشاركة مرؤوسيه ويلبى احتياجاتهم ضمن نطاق العمل)، في حين جاء أقل المتغيرات تواجداً X31 (يتجنب القائد أسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع مرؤوسيه).
- 4- تبين أن المتوسط العام لأداء الأفراد (Y) جاء عالياً نسبياً، حيث بلغت قيمته 4.04 بانحراف معياري 0.77، وكان أكثر المتغيرات تواجداً Y1 (أعمل جاهداً على تحقيق الأهداف العامة للشركة)، في حين جاء أقل المتغيرات تواجداً Y4 (جميع الموظفين يتقيدون ويلتزمون بأنظمة وقوانين العمل).
- 5- اتضح إنه لا توجد اختلافات معنوية بين تقديرات ممارسات القيادة الفعالة (نمط القيادة الديمقراطية) وفقاً لخصائص العينة (لجنس- المستوى الوظيفي- الخبرات السابقة- السن - التخصص) عند درجة ثقة 95%.
- 6- اتضح إنه لا توجد اختلافات معنوية بين تقديرات أداء الأفراد وفقاً لخصائص العينة (لجنس- المستوى الوظيفي- الخبرات السابقة- السن - التخصص) عند درجة ثقة 95%.
- 7- اتضح أن ممارسات القيادة الفعالة (نمط القيادة الديمقراطية) يؤثر معنوياً على أداء الأفراد، وأن تلك الممارسات تفسر 0.353 من التغيرات في أداء الأفراد.

ملخص عام:

- 1- اتضح إنه لا توجد اختلافات معنوية بين تقديرات ممارسات القيادة الفعالة (نمط القيادة الديمقراطية) وفقاً لخصائص العينة (لجنس- المستوى الوظيفي- الخبرات السابقة- السن - التخصص) عند درجة ثقة 95%.
- 2- اتضح إنه لا توجد اختلافات معنوية بين تقديرات أداء الأفراد وفقاً لخصائص العينة (لجنس- المستوى الوظيفي- الخبرات السابقة- السن - التخصص) عند درجة ثقة 95%.
- 3- اتضح أن ممارسات القيادة الفعالة (نمط القيادة الديمقراطية) يؤثر معنوياً على أداء الأفراد، وأن تلك الممارسات تفسر 0.353 من التغيرات في أداء الأفراد.

التوصيات والمقترحات.

- وفقاً للنتائج سالفة الذكر يوصي الباحث المسؤولين سيما القياديين ومسؤولي الموارد البشرية، وكذلك الباحثين المهتمين بمجال الموارد البشرية والعلوم السلوكية والنفسية، ويقترح عليهم الآتي:
- 1- نظراً لانخفاض مستوى إدراك الأفراد لبعض ممارسات القيادة الديمقراطية، لذلك فمن الضرورة تفعيل برامج تدريبية للقياديين تهدف نحو تبصيرهم بأنماط القيادة المختلفة، وأهمية التركيز على النمط الديمقراطي لتسود ممارساته الفعالة، والتركيز على التواصل مع المرؤوسين بالشق الإنساني والاجتماعي في التعامل معهم، والتي يمكن أن تساهم في رفع كفاءة أداءهم.
- 2- توفير بيئة عمل مشجعة للأفراد بتوفير كافة الموارد المالية وغيرها التي يحتاجها فريق العمل، وإعطاء الفرصة في التأثير على صدور القرارات المتعلقة بعمل الموظفين، ولاستغلال طاقاتهم وإمكاناتهم.

3- القيام بدراسات مستقبلية تتعلق بتشخيص واقع الممارسات القيادية وأثرها على متغيرات تتعلق بأداء الفرد والمنظمة في مجال انقل بصفة عامة والطيران بصفة خاصة التي لم يتم التعرض لها في تطبيق القضايا الإدارية والقيادية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم عباس الزهيري (2008). الإدارة المدرسية والصفية. منظومة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- ابن بشر، عبد الله علي (2008). "دور القيادة الفعالة والمحفزة في زيادة الإنتاجية: دراسة ميدانية (شركة مصافي عدن)". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية: جامعة تشرين مج 30، ع 5
- أحمد، أحمد إبراهيم (2006). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- أحمد، حافظ فرج؛ وحافظ، محمد صبري (2007). إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب.
- أحمد، محمد محمد الغزالي (2010). أهم المعوقات التي تواجه القيادة وإيجاد بدائل واقعية لحلها. منتدى قبيلة الكلايين.
- الأسدي، سعيد جاسم؛ وإبراهيم، مروان عبد المجيد (2007). الإشراف التربوي. عمان: دار الثقافة.
- إسماعيل، نبيه إبراهيم (د.ت). الإنسان والسلوك الاجتماعي. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب.
- أمبابي، أبو عمرة ربيع (2015). "آليات تفعيل دور الشباب في تحمل مسئوليات القيادة الفعالة من منظور طريقة تنظيم المجتمع". مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية: جامعة حلوان- كلية الخدمة الاجتماعية ع39، ج3
- الجادر، سهير عادل حامد؛ ومرجاح (2016)، زهراء غانم. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. مج. 22، ع. 87
- الجادر، سهير عادل حامد؛ مرجاح، زهراء غانم. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. مج. 22، ع. 87
- الجعافره، صفاء جميل؛ وعاطف عمر ابن طريف (2018). "واقع جودة أداء مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن في ضوء معايير القيادة الفعالة من وجهة نظر معلمها". دراسات- العلوم التربوية: الجامعة الأردنية- عمادة البحث العلمي مج45
- الحراحشة، محمد؛ وخليفات، عبد الفتاح (2009). علاقة النمط القيادي الممارس لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعتي مؤتة وآل البيت باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة كلية التربية. جامعة الإمارات العربية المتحدة. العدد 26.
- الدليل الإرشادي للاتحة إدارة الأداء الوظيفي، برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية.
- الرميح، فاطمة محمد (2014). "نموذج مقترح للإدارة والقيادة التربوية الفعالة للارتقاء بالتعليم بدولة الكويت". مجلة التربية: جامعة الأزهر- كلية التربية ع159، ج2
- روجر سميث (2003). دليل المدرس الأول، القاهرة: دار الفاروق.
- سوالمية، لمية؛ ومنصف بن خديجة (2018). "دور القيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعة البتروكيمياوية في

- الجزائر". مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية: جامعة محمد بوضياف المسيلة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ع19 (2018): 168 – 185.
- شرف، علية محمد إسماعيل (2015). " دور القيادة التربوية الفعالة في تحقيق البيئة المدرسية الجاذبة للتعليم." في المؤتمر الدولي الأول: التربية آفاق مستقبلية: جامعة الباحة- كلية التربية الباحة، السعودية: كلية التربية، جامعة الباحة، مج1
 - عطوي، جودت عزت (2004). الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة.
 - عوض، عاطف. (2013). تحسين المناخ التنظيمي في الجامعات مدخل لتطوير أداء الموظفين، مجلة الجنان، لبنان، العدد 4
 - الفراء، ماجد محمد عبد السلام؛ وسهمود، إيهاب عبد ربه. (2015). واقع إدارة التميز بجامعة الأقصى وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج. 23، ع. 2
 - قنينيص، نوري مخزوم إبراهيم. (2013). الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الليبية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين فيها. (أطروحة ماجستير). جامعة جرش، الأردن.
 - مبروك، عاطف محمد عبد الباري (2017م)، المهارات الإدارية المعاصرة، الرياض، دار الاجادة للطباعة والنشر والتوزيع.
 - مبروك، عاطف محمد عبد الباري (2019م)، الفعالية التنظيمية والمناخ التنظيمي وأثرهما على أداء الموظفين بقطاع البلديات، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية تجارة، جامعة بنها، العدد الثالث.
 - هشام، برو. (2017) " دور القيادة الإدارية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية: تطبيق ممارسات نموذج فيفر للقيادة الفعالة للعنصر البشري". مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية: مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ع10

ثانيا- المراجع بالإنجليزية:

- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. The Journal of Product Innovation Management, pp. 264-277.
- Howard, G. (2001). Quality Management System: A Practical Guide. London: Lucie Press.
- Kulkarni, A.: Effective Leadership Skills, available at: <http://www.buzzle.com/articles/effective-leadership-skills.html>, Accessed date 10/5/2010.
- Noruzy, A., Dalfard, V., Azhdari, B., Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2012, March 16). Relationship between Transformayional Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance. Int J Adv Manuf Technol, pp. 1073-1085.
- Rajeev, L. (2010). Types of Leadership styles in Education. Available at: <http://www.buzzle.com/articles/types-of-leadership-styles-in-education.html>, Accessed date 3/10/2010.