



The impact of administrative leadership styles on effectiveness of government organizations (field study of employees at the Taxes department in Ajdabiya)

Faraj S. Gaballa Saleh ^{*1}, Mari Abdulsalam Hassan Saad ²

¹ Department of Management, Faculty of Economics and Political Sciences,
University of Darna, Libya

² Department of Management, Faculty of Economics and Political Sciences Alwihat,
University of Benghazi, Libya

أثر أنماط القيادة الإدارية على فعالية المنظمات الحكومية
(دراسة ميدانية للموظفين بمصلحة الضرائب بمدينة اجدابيا)

فرج سالم جاب الله صالح ^{1*}، مرعي عبد السلام حسن سعد ²
¹ قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة درنة، درنة، ليبيا
² قسم الإدارة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية الوحات، جامعة بنغازي، بنغازي، ليبيا

*Corresponding author: farajsalem98@gmail.com

Received: September 29, 2025

Accepted: December 12, 2025

Published: December 21, 2025

Abstract:

The study aims to identify the role of administrative leadership styles (Autocracy, democratic and lenient) in effectiveness of government organizations (leadership of the team work, delegation of powers, motivation) in the Taxes department, Ajdabiya. The study adopted the inductive approach (descriptive and analytical) the data were collected by a questionnaire and distributed to of (57) employee. The data were statistically analyzed using the statistical package (SPSS).

-The study reached several results: There is no statistically significant effect of the leadership pattern (Autocracy, democratic and lenient) in effectiveness of government organizations (leadership of the team work, delegation of powers, motivation) in the Taxes department, Ajdabiya. This attributed to the privacy of the governmental organizations that works pursuant to laws. That limit the role of the leadership patterns on the effectiveness of government organization.

-The pattern of democratic leadership ranked first among the prevailing patterns of leadership in the Taxes department, followed by the lenient pattern, while the autocratic pattern came in third place.

the researcher recommends the following: The need to strengthen the principle of delegation of powers because of its significant impact in fulfilling work quickly and effectively.

Keywords: Democratic Leadership, Autocratic Leadership, Laissez-faire Leadership, and the Effectiveness of Government Organizations.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الانماط القيادية الإدارية (الاستبدادية والديمقراطية والمتساهلة) بمصلحة الضرائب بمدينة اجدابيا على فعالية المنظمات الحكومية من وجهة نظر الموظفين. وقد تمثلت متغيرات الدراسة في الأنماط القيادية كمتغير مستقل، وفعالية المنظمات الحكومية كمتغير تابع، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وذلك من خلال اعداد استبانة مكونة من (56)

فقرة، موزعة على ست مجالات، وتكونت عينة الدراسة من (57) موظف بمصلحة الضرائب اجدابيا، تم اخضاع البيانات للجمع والتحليل وكذلك اختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، المتساهل) على فاعلية مصلحة الضرائب اجدابيا (فريق العمل، تفويض الصلاحيات، التحفيز) وذلك لخصوصية المنظمات الحكومية والتي تعمل وفق تعليمات ولوائح قانونية مما يحد من دور الأنماط القيادية على فاعلية المنظمة. كذلك جاء نمط القيادة الديمقراطي في المرتبة الأولى بين الأنماط القيادية السائدة في مصلحة الضرائب يليه النمط المتساهل بينما جاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثالثة، حيث تساهم بيئة العمل الحكومية بوجود كافة الأنماط القيادية. موافقة العاملين في مصلحة الضرائب اجدابيا على اعتماد القيادة الإدارية على فريق العمل في أداء الأعمال، وانتشار روح التعاون والعمل بروح الفريق. بناءً على ما تم التوصل له من نتائج فإن الباحث يوصي بالآتي: ضرورة تعزيز مبدأ تفويض الصلاحيات لما له من أثر كبير في إنجاز الأعمال بسرعة وفاعلية، وهو ما يؤثر على فاعلية المنظمة بشكل عام ويرتقي بها. ضرورة تصميم برنامج مكافآت وحوافز وإعطاء القيادات الإدارية حرية ودور أكبر في منح المكافآت لضمان تحقيق الحوافز للهدف الذي صممت لأجله.

الكلمات المفتاحية: القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة المتساهلة، فاعلية المنظمات الحكومية.

1.1 المقدمة:

تعتبر القيادة فن للتنسيق بين الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية لتحقيق أهداف المنظمات، أي أنها القدرة على التأثير في مجموعة من الأفراد وبأساليب وفنون مختلفة للوصول الى تحقيق الاهداف المطلوبة. حيث يمثل دور القائد في بذل الجهد والعمل ومتابعة الموارد البشرية وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، حيث يمارسها القائد في عمله والتي تعتبر محصلة تفاعل سمات القائد مع مؤسسه في اطار سياسة وثقافة المنظمة، والتي تعمل على حث الأفراد نحو تحقيق الأهداف من خلال تقديم كفاءة عالية في الأداء (الطحوح، 2016).

ويعتمد نجاح المنظمات بدرجة كبيرة على القيادات الإدارية، فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مؤسسه وتحفيزهم نحو تحسين ادائهم بما يحقق أهداف المنظمة، كما تعتبر القيادة بمختلف عملياتها أداة التغيير والتطوير والتقدم في جميع المنظمات، فهي تسعى نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو سلوك العاملين، أو الوسائل والأساليب القيادية مما يؤثر على مسيرة المنظمة سلباً أو إيجاباً، حيث يمثل العنصر البشري جوهر العملية الإدارية ووسيلتها لتحقيق أهدافها، (بوتيقار، 2017).

2.1 مشكلة الدراسة: مما سبق يتضح أهمية القيادة في تحقيق أهداف المنظمة، حيث لا يمكن توقع نجاح العملية الإدارية بدونها، وأن القيادة الناجحة هي مصدر النجاح لأي منظمة، وهي التي تفقد عملية التغيير داخل المنظمة، وتوحيد كافة الجهود المبذولة لقيادة المنظمة نحو الاستقرار والنجاح والنمو.

ومن هنا كان لابد من اختيار القائد المناسب في المكان والوقت المناسب، حيث أن عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة والمناسبة لظروف المنظمة والمتوائمة مع طبيعة المرحلة، والتي تتناسب مع العاملين قد يعطي نتائج سلبية، وإفشال جهود وخطط المنظمة في تحقيق أهدافها، ونتيجة لفشل تلك القيادات في تحقيق أهداف المنظمة قد يؤدي بها إلى استخدام أنماط قيادية تتسم بالعنف وذلك لتغطية جوانب القصور لديهم مما يعقد المشكلة. ومن جانب آخر فقد أشرنا سابقاً أن من اسباب فشل المنظمات في تحقيق خططها وأهدافها هي عدم فاعلية المنظمات الحكومية.

وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

1. ما هي الأنماط القيادية السائدة التي يتبعها المدراء في مصلحة الضرائب في مدينة اجدابيا (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة)؟.
2. هل هناك علاقة بين أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) وفاعلية المنظمات الحكومية .

3.1 أهمية الدراسة: تسليط الضوء على مفهوم إداري غاية في الأهمية وهو مفهوم القيادة الإدارية، لما لاختلاف الأنماط القيادية من دور بارز في فاعلية أداء المنظمات والعاملين فيها، وكذلك على قدرة الأنماط القيادية المختلفة في زيادة فاعلية المنظمات، وتعود أهمية الدراسة بشكل أساسي للتالي:

1.3.1 الأهمية العلمية: تعتبر الدراسة اضافة علمية للمكتبة الإدارية، حيث أن القارئ والباحث سوف يزداد معرفة بجانب مهم من جوانب عملية الإدارة، والمتمثل في أثر الأنماط القيادية على فاعلية المنظمات الحكومية.

2.3.1 الأهمية العملية: تتمثل الفائدة العملية من هذه الدراسة في ما تتوصل إليه من النتائج والتوصيات التي سوف تساعد الإدارة العليا في المنظمات الحكومية على الارتقاء بمؤسساتهم. بالإضافة للتأكيد على أهمية المتغيرات المعتمدة في الدراسة ذات العلاقة بالأنماط القيادية لأنجاح أعمال المنظمات الحكومية المتمثلة في (قيادة فريق العمل ، وتفويض الصلاحيات (اللامركزية)، والتغيير، والتحفيز).

4.1 أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. بيان المفاهيم الحديثة للأنماط القيادية التي أثبتت نجاحها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمات
2. التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مصلحة الضرائب اجدابيا.
3. توضيح اثر الأنماط القيادية على فاعلية أداء مصلحة الضرائب اجدابيا.
4. بيان مدى تفويض القادة الإداريين في مصلحة الضرائب لصلاحياتهم للمرؤوسين بما يخدم المصلحة.

5.1 الفرضيات : الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد في مصلحة الضرائب اجدابيا أنماط مختلفة من القيادات الإدارية.

- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) وفاعلية المنظمات الحكومية في مصلحة الضرائب اجدابيا . وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) وقيادة الفريق.
 - لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) وتفويض الصلاحيات (اللامركزية).
 - لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) و نظام التحفيز.

6,1 حدود الدراسة:

- الحدود المكانية :** سوف تطبق الدراسة على مصلحة الضرائب اجدابيا بكافة اداراتها.
- الحدود البشرية :** تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في فئة الموظفين الإداريين العاملين بمصلحة الضرائب اجدابيا .
- الحدود الزمانية :** المدة الزمانية التي تستغرق لإنجاز هذه الدراسة خلال شهر يناير الى شهر أبريل 2025م.

7.1 التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة:

- القيادة:** قدرة القائد الإداري المتمثلة في اصدار الأوامر والتعليمات باستخدام السلطة الرسمية عن طريق إثارة الرغبة والحماس لدى المرؤوسين لتحقيق الاهداف المنشودة (بن ابراهيم، 2020).
- القائد:** هو الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين. (بوتيقار ، 2017)
- القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadrship):** هي قيادة مركزية، بحيث يتخذ المدير القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين باستخدام أسلوب التخويف أو التهديد أو بالأمر. (ابوحر، 2020، 18).

القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership): هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين وتقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع. (ابوحرب، 2020)،
القيادة المتساهلة (Loose Leadership): هي القيادة الفوضوية التي تنص على عدم تدخل القائد وتوصيل المعلومات الى المرؤوسين ويترك لهم حرية التصرف. (العوفي، 2019).
الفاعلية: هي " قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى و التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير و مصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم " (اسبر، 2014).

8.1 الدراسات السابقة:

1.8.1 دراسة (شيش، خيرية، عمار، عبدالمجيد 2022): أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، حيث تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية (الديمقراطي، الترأسلي الحرة، التحويلي، الأوتوقراطي) وسلوك المواطن التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة مصراتة حيث تم استخدام المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج: ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة على المشاركين بالدراسة - وقد تم استلام عدد (70) استبانة وقد توصلت الدراسة الى نتائج اهمها : وجود علاقة طردية بين الأنماط القيادية وسلوك المواطن التنظيمية .

2.8.1 دراسة العوفي، هيفا (2019) بعنوان " دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري بقطاع التعليم بالمدينة المنورة، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الاداء الإداري حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من (362) معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية بقطاع التعليم بالمدينة المنورة يمارسون المهارات القيادية الفعالة بدرجة مرتفعة جدا، كما يواجهون معوقات تحد من فعالية القيادة الإدارية. حيث أوصت الدراسة بعقد المزيد من الدورات التدريبية لمديري المدارس لتفعيل عملهم القيادي وتطويره

3.8.1.دراسة طحطوح (2016) بعنوان "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطن التنظيمية:دراسة تطبيقية على الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز جدة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) على سلوك المواطن التنظيمية لدى الموظفين بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وكانت نتائج الدراسة كما يلي: تمارس مديرات جامعة الملك عبدالعزيز أنماط القيادة الإدارية الثلاثة وهي على الترتيب نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة الأوتوقراطية. كذلك بينت الدراسة بأن درجة ممارسة سلوك المواطن التنظيمية لدى الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز مرتفعة. وجاء ترتيب أبعاد هذا السلوك كالآتي: بُعد الإيثار، بُعد المجاملة، بُعد السلوك الحضاري، بُعد وعي الضمير، بُعد الروح الرياضية، هذه الأبعاد تمارس جميعها بدرجة مرتفعة، ما عدا بُعد الروح الرياضية يمارس بدرجة متوسطة. كذلك من ضمن نتائج الدراسة أنه يوجد ارتباط سالب دال إحصائيا بين نمط القيادة الأوتوقراطية وسلوك المواطن التنظيمية، بينما توجد علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيا بين كل من نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الحرة وبين سلوك المواطن التنظيمية.

4.8.1 دراسة نافع (2020) بعنوان "القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الادارات" هدفت الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية السائدة في مجموعة شركات دانفديو ومدى مساهمتها في تطوير الشركة من خلال متغيرات الدراسة التالية (التدريب، تفويض السلطة ، التحفيز ، الاتصال الفعال) وقد اعتمدت الدراسة على الملاحظات والمقابلات الشخصية والاستبيان لجمع البيانات والمعلومات، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: ان أنماط القيادة الإدارية السائدة في مجموعة شركات دانفديو كانت النمط الديموقراطي ثم النمط الموقفي، والنمط الأوتوقراطي، وأن القادة الإداريين في الشركة يمتلكون مهارات إدارية عالية وانه يوجد اثر لأنماط القيادة السائدة على تنمية مهارات مديري الادارات.

كذلك يوجد اثر لكل من (التدريب، تفويض السلطة ، التحفيز ، الاتصال الفعال) على تنمية مهارات مديري الادارات. كذلك أوصت الدراسة بضرورة تشجيع القادة الإداريين في الشركات الوطنية نحو تبني المفاهيم

الحديثة للأنماط القيادية التي اثبتت نجاحها ومنها القيادة الديموقراطية بما يضمن تطوير شركاتهم وقياداتها لتحقيق أهدافها. كذلك اختيار طرق مدروسة وفعالة لتأهيل القائد الإداري في الشركات بما يحقق مصالح المنظمة ومنح القادة الإداريين الفرصة لإثبات قدراتهم وكفاءاتهم.

5.8.1 دراسة الشريف (2024) بعنوان "دور ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في تحسين الاداء،" حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود تأثير لتطبيق أبعاد أنماط القيادة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، كذلك وجود ارتباط ايجابي بين تطبيق أبعاد أنماط القيادة الإدارية وتحسين مستوى الاداء الوظيفي للعاملين. أوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة أعمال مناسبة للقائد لكي تسهل عملية التواصل مع الموظفين بشكل فعال .

6.8.1 دراسة اسبر (2014) بعنوان "نموذج مقترح لرفع فعالية المصرف التجاري السوري من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن" هدفت الدراسة إلى تقييم أداء المصرف التجاري السوري، وتقديم نموذج مقترح من أجل رفع فعاليته باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الدراسة إلى: تركيز المصرف على تحقيق الهدف المالي والربحية. كذلك وجود فروق ذات دلالة معنوية في تحقيق المصرف لأهدافه وبين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المالي، الاجتماعي، العملاء، العمليات الداخلية، الموارد البشرية، التعلم والنمو) من حيث عدم وجود استراتيجية واضحة لكسب ولاء العملاء، وفي تحسين جودة العمليات التشغيلية، عدم اهتمام المصرف بإرضاء الموظفين، وعدم قيام المصرف بالمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

7.8.1 دراسة أحمد (2011) بعنوان "سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مدخل التحليل الاستراتيجي، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط:" حيث هدفت الدراسة إلى تقديم إطار سوسيولوجي لموضوع التغيير التنظيمي وإبراز أثر في حل المشكلات ورفع مستوى الأداء والخدمات وكذلك تحقيق أهداف المنظمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث الملاحظة والمقابلة والاستبيان، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى: وجود ضعف في فعالية مؤسسة مطاحن الأغواط من جهة العلاقة بينها وبين العاملين لديها. كذلك بينت نتائج الدراسة بأن كل ما يحدث داخل المؤسسة من أفعال هو بشكل عفوي، ليس موجه، أو أنه يركز على التقليد والمحاكاة سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين بها.

1.2 القيادة الإدارية :

أهمية القيادة الإدارية: يرى الكثير من رجال الفكر الإداري أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وتتبع أهمية القيادة من خلال عدم قدرة التنظيمات الحديثة الاستغناء عن القيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية والقدرة على القيادة الفعالة والتنظيم ووضع الهيكل التنظيمي المناسب والتشريعات وفق متطلبات الظروف، حيث هنالك عدد من العوامل التي تظهر الحاجة للقيادة الإدارية في المؤسسة وهي كالتالي (بن ابراهيم، 2020) انحراف وعدم شمولية تصميم المؤسسة في الهيكل التنظيمي والسياسات وانظمة المؤسسة، عما هو مخطط له يستلزم قيادة ادارية فعالة لتعالج الانحرافات. كذلك يتأثر نظام المؤسسة بالبيئة التي تعيش فيها، مما يظهر الحاجة لقيادة ادارية فعالة تقود عملية التفاعل مع التغيرات في البيئة المحيطة من خلال ادخال التعديلات اللازمة حتى يتكيف نظام المؤسسة مع تلك التغيرات. واختلاف الدوافع والميول والأهداف بين افراد الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، يتطلب قيادة ادارية تقوم بالتوفيق بين تلك الرغبات والأهداف المختلفة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف ومصلحة المؤسسة.

كما يتضح أهمية دور القيادة في المؤسسة في الجانب الإنساني حيث يتحمل القائد الإداري مسؤولية إقامة علاقات انسانية مع مرؤوسيه للوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم، مما يساعده في القدرة على تحفيزهم والتأثير عليهم، بالإضافة إلى الاستماع لأرائهم واقتراحاتهم واشراكهم في العملية الإدارية (طحطوح ، 2016).

1.1.2 النمط الأوتوقراطي : يعرف بعدة مسميات منها الفردي، أو ديكتاتوري، أو تسلطي، أو استبدادي، ويتصف هذا النمط بالمركزية التامة في كل شيء فهو الذي يتخذ القرارات، ويحدد السياسات والأنشطة،

ويرسم الخطط، ويفرض على الموظفين الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر، كما أنه يتدخل بتفاصيل الأمور، ويخفض الاتصال بين الموظفين بل من الممكن أن يبقى الاتصال بين الموظفين من خلاله مباشرة، ولا تربطه أي علاقة اجتماعية أو انسانية مع مرؤوسيه ومنعزل عنهم ولا يثق بهم ويستخدم معهم أسلوب الضغط والتهديد(العوفي، 2019).

ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصراحة والموضوعية، فهو يتجه نحو هدفه مباشرة، ويفأخر بعمله ولا يعترف بأخطائه ولا يتحمل المسؤولية، قد يكون هذا النمط مفيد في الوقت القصير لكن على المدى البعيد فانه يؤدي إلى قتل الإبداع والابتكار لدى العاملين، وعدم التعاون فيما بينهم مما ينعكس سلباً على الإنتاجية (نافع، 2020).

2.1.2 النمط الديمقراطي: أطلق عليه عدة تسميات منها النمط الإنساني حيث يعتمد على العلاقات الإنسانية مع الموظفين وأخذ رأيهم فيما يتعلق بتنظيم شؤونهم وشؤون المنظمة، واطلق عليه النمط التشاركي حيث يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، وفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات، وهذا النمط من القيادة يهتم بالإنتاج ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى اهتمامه بالبعد الإنساني والاجتماعي فالقائد الديمقراطي يشجع المرؤوسين على المشاركة وتقديم الاقتراحات ولا يفرض عليهم ارادته (بوتيقار، 2017).

ويقوم هذا النمط على ثلاثة قواعد أساسية وهي إقامة العلاقات مع المرؤوسين وتفويض السلطة للمرؤوسين وكذلك إشراك العاملين في بعض المهام القيادية كإشراكهم في صنع القرار في المؤسسة (الوشي، 2013: 110). ومن مزايا هذا النمط أنه يهتم بمشاعر الموظفين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم مما يؤدي إلى تعاونهم مع المنظمة، ويقلل الصراعات الداخلية ورفع الروح المعنوية، وزيادة انتماء الموظفين للمؤسسة، كما أن تفويض الصلاحيات ينمي روح الإبداع والابتكار لدى الموظفين، وإشراكهم في اتخاذ القرار يجعل يدفعهم للتعاون في سبيل تحقيق أهداف المنظمة التي شاركوا في وضعها (بن ابراهيم، 2020).

3.1.2 النمط المتساهل: وهو نقيض النمط الديكتاتوري، بحيث يمنح القائد لموظفيه الحرية كاملة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وإنجاز الأعمال بالطرق التي يريدونها، ويعطي للموظفين صلاحيات واسعة، بحيث يترتب عليه الفوضى لغياب القوانين أو الإجراءات والسياسات المحددة، والقائد لا يتدخل في مجريات الأمور، ولا يصدر قراراً أو توجيهاً، فالقائد لا يشترك مع الموظفين، ولا يكون له أثر في شؤون الموظفين، أو في التنسيق بين وحدات العمل، وإنما يكون في حكم المستشار ويعطي بعض التعليمات العامة والإرشادية (العوفي، 2019).

ويرى بعض العلماء أن هذا النمط غير مجدٍ في التطبيق العملي، وليس له مزايا تذكر، إلا أن هناك من له رأي آخر ويقول أن هذا النمط موجود في الواقع العملي، وأنه يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف ومواقف معينة، كما يدفع الموظفين لبذل أقصى جهودهم، وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق استقلاليتهم في العمل، لإثبات أنهم عند حسن ظن القائد وثقته بهم (الطحطوح، 2016).

2.2 فاعلية المنظمات الحكومية:

تهدف جميع المنظمات للبقاء والتطور في عالم الأعمال الذي يتسم بالتغيير، مما دفع الكثير من الباحثين والعلماء إلى إعطاء هذا الموضوع العناية والاهتمام البالغين من خلال دراسة فعالية المنظمة وتحليلها، على اعتبار أنها انعكاس لقدرة إدارة المنظمة في التعامل والاستجابة لذلك التغير (اسبر، 2014).

ولقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث إلى وجود علاقات متداخلة بين فعالية المؤسسة من جهة والعوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى، ورغم ذلك كانت هناك محاولات جادة للوصول إلى مفاهيم خاصة بالفعالية (احمد، 2011). حيث عرف (Steers and Mahoney) الفعالية "على أنها الإنتاجية المرتفعة وقدرة المؤسسات على التكيف مع البيئة فضلاً عن القدرة على الاستقرار والابتكار (عبد السلام، 2001: 222). كذلك عرفت الفعالية على أنها " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " (الشریف، 2024).

1.2.2 مداخل دراسة الفعالية: خلال دراسة الكفاءة ومحاولة وضع مفهوم واضح لها ووضع مقياس لها، تنوعت مناهج البحث فيها، وتباين أساليب وصفها وقاد ذلك الى ظهور مداخل تباينت في اتجاهاتها، ومن أبرز هذه المداخل ما يلي:

1.1.2.2 مدخل تحقيق الأهداف: يمثل هذا المدخل وجهة نظر إدارة المنظمة، وهو من أقدم المداخل ويشكل النموذج الاساس لمفهوم الفعالية وقد اشتقت منه المداخل اللاحقة، ويقوم هذا المدخل بالأساس على أن لكل منظمة عدد من الأهداف وأن تلك الأهداف هي معيار الكفاءة في المؤسسة، فالحكم على كفاءة المنظمة من خلال مدى تحقيقها للأهداف التي وضعتها (اسبر، 2014).

ويؤخذ على هذا المدخل أنه في حالة تعدد الأهداف التنظيمية وفي بعض الاحيان تعارضها مما يجعل قياس فعالية المنظمات باستخدام مؤشر وحيد يعتبر امرا غير مقبول، بالإضافة إلى أن بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي وهذا ما يؤدي الى استخدام مؤشرات شخصية وليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها (الشريف، 2024).

2.1.2.2 مدخل موارد النظام: يعرف هذا المدخل الكفاءة بأنها قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة وذات قيمة، ويعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد، (اسبر، 2014).

3.1.2.2 مدخل القيم المتنافسة: يفترض هذا المدخل عدم وجود معيار مثالي لقياس الفعالية يتفق عليه الجميع، اذ ليس هناك إجماع على أهداف المنظمة ولا أولوياتها، ويفترض هذا المدخل بأن معيار الفعالية هو معيار شخصي يعتمد بشكل أساسي على القيم الشخصية التي يمتلكها الشخص المقيم وعلى تفضيلاته ورغباته (اسبر، 2014).

1.3 منهجية الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها.

2.3 مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من جميع الموظفين العاملين بمصلحة الضرائب بمدينة اجدابيا بكافة إداراتها والبالغ عددهم (57) موظف وموظفة.

3.3 أداة الدراسة: تم إعداد إستبانة حول " أثر الأنماط القيادية على فعالية المنظمات الحكومية "، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، التي تمكن الباحث من تحديد مدى الموافقة او عدم الموافقة على كل عبارة من العبارات المكونة للمقياس وفقاً للتدرج التالي :

(موافق تماماً- موافق- موافق إلى حد ما- غير موافق- غير موافق تماماً)

جدول رقم (1) توزيع الدرجات على الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق تماماً	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

وتتكون إستبانة الدراسة من قسمين رئيسيين **القسم الأول:** المعلومات العامة عن المستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). **القسم الثاني:** وهو القسم الذي يقيس متغيرات الدراسة وهو:

1.3.3 قياس المتغيرات المستقلة (أنماط القيادة الإدارية): كما تناولتها دراسة (عياصرة وبنى أحمد، 2008) وهو ويتكون من (10) فقرات تقيس نمط القيادة الأوتوقراطي، و (10) فقرات تقيس نمط القيادة الديمقراطي، و(12) فقرة تقيس نمط القيادة المتساهل.

2.3.3 قياس المتغيرات التابعة وهي متغيرات فاعلية المنظمات الحكومية، وهي كالتالي: قيادة فريق العمل وتتكون من (8) فقرات، تفويض الصلاحيات وتتكون من (8) فقرات، التحفيز وتتكون من (8) فقرات .

4.3 الصدق البنائي: Structure Validity يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. حيث يبين جدول التالي أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (2) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	مجال نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية.	.247**	0.00
2	مجال نمط القيادة الإدارية الديمقراطية.	.246**	0.00
3	مجال نمط القيادة الإدارية المتساهل.	.323**	0.00
4	مجال قياس فريق العمل.	.395**	0.00
5	مجال قياس تفويض الصلاحيات.	.337**	0.00
7	مجال قياس التحفيز.	.482**	0.00

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

5.3 ثبات الاستبانة Reliability: يمثل معامل الثبات، مدى جودة فقرات الاستبانة واتساقها الداخلي، وللتأكد من ثبات الاستبانة ومن أنها تقيس الجوانب التي صممت لقياسها، فقد تم احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha)، فإذا كانت قيمته أكبر من (0.60) فإن النتيجة تكون مقبولة إحصائياً، وكلما زادت قيمته دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاني، 2010: 97). وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول التالي.

جدول رقم (3) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
مجال نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية.	10	0.793	0.890
مجال نمط القيادة الإدارية الديمقراطية.	10	0.824	0.907
مجال نمط القيادة الإدارية المتساهل.	12	0.705	0.839
مجال قياس فريق العمل.	8	0.800	0.894
مجال قياس تفويض الصلاحيات.	8	0.733	0.856
مجال قياس التحفيز.	8	0.863	0.928
جميع المجالات.	56	0.815	0.902

*الصدق الذاتي= الجذر التربيعي للموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الموضحة في جدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.705، 0.916)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.815). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح (0.839، 0.957)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.902) وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

6.3 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية :
1.6.3 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (4) يبين نسبة و تكرار الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
84.2%	48	ذكر
15.3%	9	انثى
100.0%	57	المجموع

2.6.3 توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (5) يبين نسبة و تكرار العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
21%	12	أقل من 30
29.8%	17	31 – 40
33.3%	19	41 – 50
15.7%	9	51 فأكثر
100.0%	57	المجموع

3.6.3 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (6) يبين نسبة و تكرار المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل
17.5%	10	دبلوم عالي
75.4%	43	بكالوريوس/ليسانس
7.1%	4	ماجستير فما فوق
100.0%	57	المجموع

4.6.3 توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في الضراب

جدول رقم (7) يبين نسبة و تكرار عدد سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	عدد سنوات الخدمة في الضراب
7%	4	أقل من 5
29.8%	17	من 5 - إلى 10
42.1%	24	من 11 - إلى 20
21%	12	20 فأكثر
100.0%	57	المجموع

7.3 تحليل جميع فقرات أنماط القيادة الإدارية :تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة.

1.7.3 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات " أنماط القيادة الإدارية"

جدول رقم (8) يبين المتوسط الحسابي لأنماط القيادة الإدارية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية	2.67	0.64	53.4	3	متوسط
2	نمط القيادة الإدارية الديمقراطية	3.44	0.74	68.8	1	كبيرة
3	نمط القيادة الإدارية المتساهلة	3.24	0.483	64.8	2	كبيرة
	جميع فقرات الأنماط القيادية معاً	3.11	0.35	62.33		متوسطة

يوضح الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات أنماط القيادة الإدارية يساوي 3.11 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 62.33%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات أنماط القيادة الإدارية بشكل عام، وهو ما يعني وجود جميع أنماط القيادة الإدارية في مصلحة الضرائب بمدينة إجدابيا، ويرجع السبب في ذلك لاختلاف القدرات الشخصية للمدراء الإداريين مما يساهم في وجود أكثر من نمط من أنماط القيادة الإدارية، بالإضافة لطبيعة العمل في المؤسسات الحكومية التي تعتمد على تنفيذ التعليمات والقوانين الحكومية مما يساهم في انتشار النمط الأوتوقراطي الذي لا يسمح بالإبداع، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت له دراسة (الخطيب، 2014) ودراسة (الطحطوح، 2016) الي أن النمط الديمقراطي سائد على باقي الأنماط القيادية في مصلحة الضرائب.

2.7.3 تحليل جميع فقرات قياس فاعلية المنظمات الحكومية: تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة.

جدول رقم (9) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس فاعلية المنظمات الحكومية

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	فريق العمل	3.58	0.624	71.55	1	كبيرة
2	تفويض الصلاحيات	3.37	0.491	67.47	3	كبيرة
3	قياس التحفيز	3.50	0.880	69.93	2	كبيرة
	جميع فقرات قياس فاعلية المنظمات الحكومية معاً	3.44	0.432	68.75		كبيرة

حيث يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات قياس فاعلية المنظمات الحكومية يساوي 3.44 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 68.75%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات قياس فاعلية المنظمات الحكومية بشكل عام، وهو ما يدل على العمل بكفاءة وفاعلية في المنظمات الحكومية بشكل عام وفي مصلحة الضرائب بشكل خاص، ويرجع ذلك بسبب سياسة تقييم الأداء المستمرة المتبعة في المنظمات الحكومية والتي تدفع العاملين لتقديم أفضل أداء لديهم بما يخدم المصلحة العامة.

جدول رقم (10) يبين المتوسط الحسابي والاختبار T وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل مجال من مجالات أنماط القيادة الإدارية

م	أنماط القيادة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية	2.67	0.644	53.40	5.073	0.00	3
2	نمط القيادة الإدارية الديمقراطية	3.44	0.74	68.8	24.466	0.00	1
3	نمط القيادة الإدارية المتساهلة	3.24	0.483	64.8	29.503	0.00	2
-	جميع مجالات أنماط القيادة الإدارية	3.11	0.35	62.33	33.87	0.00	-

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- المتوسط الحسابي لنمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية يساوي 2.67، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.40%، قيمة الاختبار 5.073 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على وجود القيادة الإدارية الأوتوقراطية في مصلحة الضرائب اجدابيا.

- المتوسط الحسابي لنمط القيادة الإدارية الديمقراطية يساوي 3.44، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.8%، قيمة الاختبار 24.466 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على وجود القيادة الإدارية الديمقراطية في مصلحة الضرائب اجدابيا.

- المتوسط الحسابي لنمط القيادة الإدارية المتساهلة يساوي 3.24، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.8%، قيمة الاختبار 29.503 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على وجود القيادة الإدارية المتساهلة في مصلحة الضرائب اجدابيا.

- المتوسط الحسابي لجميع أنماط القيادة الإدارية يساوي 3.11، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.33%، قيمة الاختبار 33.87 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على وجود جميع أنماط القيادة الإدارية في مصلحة الضرائب اجدابيا، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود في مصلحة الضرائب اجدابيا أنماط قيادية مختلفة من القيادات الإدارية.

ويرجع السبب في ذلك لاختلاف الصفات الشخصية للمدراء الإداريين، مما يساهم في وجود العديد من الأنماط الإدارية وتتفق الدراسة مع ما تصلحت له العديد من الدراسات كدراسة (الشريف، 2001) التي أثبتت وجود الأنماط القيادية لدى إدارة أمانة مكة المكرمة ودراسة (عربي، 2012) والتي أثبتت وجود عدد من الأنماط القيادية بين رؤساء الأقسام في جامعة البلقاء التطبيقية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للأنماط القيادية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) وفاعلية المنظمات الحكومية في مصلحة الضرائب اجدابيا. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للأنماط القيادية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على قيادة الفريق.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام "الإنحدار الخطي المتعدد" لمعرفة أثر أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على قيادة الفريق وقد تبين ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.057 ، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.003، وهذا يعني أن 0.03% من التغير في قيادة فريق العمل فقط تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 0.401، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.752 مما يعني قبول الفرضية الصفرية والقبول بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) وقيادة الفريق.
- متغير نمط القيادة الأوتوقراطية، قيمة اختبار t تساوي -0.294- كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.768 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) لنمط القيادة الأوتوقراطية على قيادة فريق العمل ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن القائد الأوتوقراطي لا يؤمن بفريق العمل ويكتفي بإصدار الأوامر لمروسيه.
- متغير نمط القيادة الديموقراطية، قيمة اختبار t تساوي -1.02- كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.307 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) لنمط القيادة الديموقراطية على قيادة فريق العمل ويرجع الباحث السبب في عدم تأثير القيادة الديموقراطية على فريق العمل إلى كون العمل في المنظمات الحكومية يخضع للقوانين واللوائح والتعليمات مما يساهم في تخفيض تأثير القائد الديموقراطي على فريق العمل إذ أن القانون صاحب التأثير الأكبر ولا يمكن للقيادة الخروج عن إطار التعليمات القانونية.
- متغير نمط القيادة المتساهلة، قيمة اختبار t تساوي -0.382- كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.702 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) لنمط القيادة المتساهلة على قيادة فريق العمل، وتعتبر النتيجة طبيعية، حيث أن فريق العمل يحتاج لقائد حازم وذي شخصية قوية لقيادته، وهو ما يفتقده القائد المتساهل الذي لا يستطيع التأثير على فريق العمل.

8.3 تحليل الانحدار الخطي المتعدد- أثر أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على قيادة الفريق

جدول رقم (11) يبين الانحدار الخطي لأثر أنماط القيادة على قيادة الفريق

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	3.856	12.33	0.000
نمط القيادة الأوتوقراطية	-0.0148	-0.294	0.768
نمط القيادة الديموقراطية	-0.045	-1.02	0.307
نمط القيادة المتساهلة	-0.025	-0.382	0.702
معامل الارتباط = 0.057		معامل التحديد المُعدَّل = 0.003	
قيمة الاختبار F = 0.401		القيمة الاحتمالية = 0.752	

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) للأنماط القيادية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على تفويض الصلاحيات.
- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام "الانحدار الخطي المتعدد" لمعرفة أثر أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على تفويض الصلاحيات وقد تبين ما يلي:
- معامل الارتباط = 0.069 ، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.004، وهذا يعني أن 0.04% من التغير في تفويض الصلاحيات فقط تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية.
- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 0.578 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.629 مما يعني قبول الفرضية الصفرية والقبول بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) وتفويض الصلاحيات.

- متغير نمط القيادة الأوتوقراطية، قيمة اختبار t تساوي 0.501- كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.616 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الأوتوقراطية على تفويض الصلاحيات.
 - متغير نمط القيادة الديموقراطية، قيمة اختبار t تساوي 1.20- كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.227 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الديموقراطية على تفويض الصلاحيات.
 - متغير نمط القيادة المتساهلة، قيمة اختبار t تساوي 0.326- كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.744 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة المتساهلة على تفويض الصلاحيات.
- ويعزو الباحث السبب في ذلك كون تفويض الصلاحيات يحدده قانون العمل في المنظمات الحكومية ولا يكون من خلال مبادرة ذاتية للقيادة الإدارية، حيث أن القانون يحكم عملية تفويض الصلاحيات ويضع لها الشروط التي تتم بناء عليها، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت له دراسة (أبو الغنم، 2013) والتي أظهرت أن معظم القيادة الإدارية لا تفوض صلاحياتها.

9.3 تحليل الإنحدار الخطي المتعدد- أثر أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديموقراطية، المتساهلة) على تفويض الصلاحيات

جدول رقم (12) يبين الإنحدار الخطي لأثر أنماط القيادة على تفويض الصلاحيات

المتغيرات المستقلة	معاملات الإنحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت.	3.62	14.7	0.000
نمط القيادة الأوتوقراطية.	-0.019	-0.501	0.616
نمط القيادة الديموقراطية.	-0.04	-1.20	0.227
نمط القيادة المتساهلة.	-0.017	-0.326	0.744
معامل الارتباط = 0.069	معامل التحديد المُعدَّل = 0.004		
قيمة الاختبار F = 0.578	القيمة الاحتمالية = 0.629		

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية (الأوتوقراطية، الديموقراطية، المتساهلة) على نظام التحفيز.
- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام "الإنحدار الخطي المتعدد" لمعرفة أثر أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديموقراطية، المتساهلة) على نظام التحفيز وقد تبين ما يلي:
- معامل الارتباط = 0.093، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.009، وهذا يعني أن 0.09% من التغير في نظام التحفيز فقط تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية.
 - قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 1.068 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.362 مما يعني قبول الفرضية الصفرية والقبول بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة (الأوتوقراطية، الديموقراطية، المتساهلة) ونظام التحفيز.
 - متغير نمط القيادة الأوتوقراطية، قيمة اختبار t تساوي 0.171 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.864 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الأوتوقراطية على نظام التحفيز.
 - متغير نمط القيادة الديموقراطية، قيمة اختبار t تساوي 0.851- كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.395 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنمط القيادة الديموقراطية على نظام التحفيز.

- متغير نمط القيادة المتساهلة، قيمة اختبار t تساوي 1.493 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.136 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لنمط القيادة المتساهلة على نظام التحفيز.

ويفسر الباحث النتيجة التي توصلت لها الدراسة بأن هناك نظام تحفيز موحد يطبق في مصلحة الضرائب اجدابيا، ويقتصر دور القيادة الإدارية على تطبيق هذا القانون فقط، ولا علاقة لشخصية القائد ونمط القيادة في منح الحوافز إلا بحدود نظام التحفيز الموحد.

10.3 تحليل الإنحدار الخطي المتعدد-أثر أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على نظام التحفيز

جدول رقم (13) يبين الإنحدار الخطي لأثر انماط القيادة على نظام التحفيز

المتغيرات المستقلة	معاملات الإنحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	3.186	7.246	.000
نمط القيادة الأوتوقراطية.	.012	0.171	0.864
نمط القيادة الديمقراطية.	-.053	-.851	0.395
نمط القيادة المتساهلة.	.142	1.493	0.136
معامل الارتباط = 0.093	معامل التحديد المُعدّل = 0.009		
قيمة الاختبار F = 1.068	القيمة الاحتمالية = 0.362		

النتائج والتوصيات:

1.4 الاستنتاجات المتعلقة بالفرضيات:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، المتساهل) على فاعلية مصلحة الضرائب اجدابيا (فريق العمل، تفويض الصلاحيات، التحفيز) وذلك لخصوصية المنظمات الحكومية والتي تعمل وفق تعليمات ولوائح قانونية مما يحد من دور الأنماط القيادية على فاعلية المنظمة.

- موافقة موظفي مصلحة الضرائب اجدابيا بالإدارات على الاعتماد على فريق العمل في اداء العمل وانتشار روح التعاون والعمل الجماعي.

2.4 الاستنتاجات المتعلقة بمجال الأنماط القيادية: بينت نتائج الدراسة وجود ممارسة لأنماط القيادة الإدارية في مصلحة الضرائب اجدابيا حيث جاء المتوسط الحسابي العام لجميع أنماط القيادة الإدارية يساوي 3.11، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.33%، قيمة الاختبار 33.87 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على وجود جميع أنماط القيادة الإدارية في مصلحة الضرائب اجدابيا، ويرجع السبب في ذلك لاختلاف الصفات الشخصية للمدراء الإداريين، مما يساهم في وجود العديد من الأنماط الإدارية

- جاء النمط القيادة الديمقراطي بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.44) بين قيادات مصلحة الضرائب اجدابيا، حيث يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لكن بحدود ما يسمح به القانون.

- جاء نمط القيادة الإدارية المتساهلة بالمرتبة الثانية بمصلحة الضرائب اجدابيا بمتوسط حسابي قدره (3.24)، حيث تعتبر المنظمات الحكومية بيئة مناسبة لانتشار تلك النوعية من القيادات نتيجة لضعف شخصيتها وتعذرها بأن العاملين يطبقون القانون ولا حاجة للإشراف عليهم ومتابعتهم بشكل كبير.

- وأخيرا جاء نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطي بمصلحة الضرائب اجدابيا بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.67)، حيث وجود اللوائح والتعليمات القانونية يساهم في وجود نمط القيادة

الإدارية الأوتوقراطي، حيث يتمسك المدراء بتنفيذ القوانين بحذافيرها وعدم إتاحة المجال للاجتهاد.

3.4 الاستنتاجات المتعلقة بفاعلية المنظمات الحكومية:

- موافقة العاملين في مصلحة الضرائب اجدابيا على اعتماد القيادة الإدارية على فريق العمل في أداء الأعمال، وانتشار روح التعاون والعمل بروح الفريق.
- تقوم القيادة الإدارية في مصلحة الضرائب اجدابيا بتفويض الصلاحيات للعاملين، إيماناً منها بقدرات العاملين على تنفيذ العمل وفقاً للقوانين المعمول بها.
- تهتم إدارة مصلحة الضرائب اجدابيا بتطوير مهارات العاملين فيها من خلال عقد العديد من الدورات التدريبية، ودراسة احتياجات العاملين التدريبية لصقل مهاراتهم ومواهبهم معتمدة على خطة تدريبية تتضمن العديد من البرامج التدريبية.
- تستخدم إدارة مصلحة الجمارك أسلوب التحفيز لتشجيع العاملين نحو التميز وتحسين الأداء للمساهمة في تطوير أداء المصلحة بشكل عام.

4.4 التوصيات: بناء على استنتاجات الدراسة التي تم التوصل إليه فان الباحث يوصي بالآتي:

1. لابد ان يكون النمط القيادي الإداري يساعد على خلق بيئة عمل تشجع الموظفين على العمل في أفضل الظروف.

1. ضرورة تعزيز مبدأ تفويض الصلاحيات لما له من أثر كبير في إنجاز الأعمال بسرعة وفاعلية، وهو ما يؤثر على فاعلية المنظمة بشكل عام ويرتقي بها.

2. ضرورة تصميم برنامج مكافآت وحوافز وإعطاء القيادات الإدارية حرية ودور أكبر في منح المكافآت لضمان تحقيق الحوافز للهدف الذي صممت لأجله، ودعم موقف القيادة الإدارية في أحداث التغيير من خلال امتلاكها الصلاحيات في منح الحوافز للعاملين الملتزمين ومنعها عن أولئك الذين يعارضون قرارات التغيير.

3. ضرورة حث القيادات الإدارية على بذل مزيد من العناية والاهتمام بالجانب الانساني والاجتماعي داخل مصلحة الضرائب اجدابيا و القيام بدراسات ميدانية عن أنماط القيادة السائدة في مصلحة الضرائب ومقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The author(s) declare that they have no conflict of interest.

المراجع:

- أبو حرب، سعيد(2020) نمط القيادة السائد لدى مديري و مديرات المدارس الثانوية بمحافظة غزة و علاقته بتفويض السلطة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- أحمد، اليوسفي وعلي، درويش (2014) "أثر نمط القيادة الديمقراطي في مقاومة التغيير: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة حلب". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد(2) .
- اسبر، لمى فيصل (2014). "نموذج مقترح لرفع فعالية المصرف التجاري السوري من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين – سوريا.
- بن براهيم، عبدالهادي(2020) "أثر نمط القيادة على المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة الجزائر.
- بوتيقار، هاجر(2017) "أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد (10).
- الشريف، غالب (2024) "دور ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في تحسين الاداء(دراسة ميدانية على مكتب التعليم بمحتفظة رنية)،مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد الرابع العدد(1).

- شحادة، رائف (2008) العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
 - عالية محمد طحطوح (2016) "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.
 - عبد المالك ، مكفس (2019) نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي ، رسالة ماجستير جامعة الحاج قسم علم النفس ، الجزائر.
 - العجمي، محمد حسين (2008) القيادة الإدارية والتنمية البشرية- دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1.
 - عربيات، بشير (2012) أنماط القادة التربوية السائدة لدى رؤساء أقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية، وأثرها في الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس: كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرون، العدد الثاني، ص – 705 ص736 .
 - علي، عباس (2012) "تأثير القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير: دراسة تطبيقية في شركة كهرباء الوطنية الأردنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين العدد الأول، ص 129 –ص15 .
 - شيش، خيرية ., عمار عبدالمجيد . (2022). انماط القيادة الإدارية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي . مجلة دراسات الإقتصاد والاعمال , 9(1).
 - المعاينة، سالم فالح (2011) مفاهيم القيادة الإدارية، مؤسسة بلسم للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
 - الويشي، السيد فتحي (2013) الأساليب القيادية، الأخلاق الإدارية، إستراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة .
- المراجع الأجنبية:**
- Chris U. Abeh Ukaidi (2016) Influence of leadership patterns on organizational performance in Nigeria, Global Journal of Human Resource Management Vol.4, No.4, pp.25-34.
 - Jin Lee, Hyung, (2006), Factors Related To Grantee Perception of Service Quality, Submitted to Mandal school of Applied Social Sciences Case Western Reserve University.
 - 1 Peris M. Koech &. G.S Namusonge (2012) The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya, International Journal of Business and Commerce Vol. 2, No.1.
 - Rosemond Boohene and Asamoah Appiah Williams (2012) Resistance to Organisational Change: A Case Study of Oti Yeboah Complex Limited, International Business and Management Vol. 4, No. 1, pp. 135-145.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **AJASHSS** and/or the editor(s). **AJASHSS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.

(استمارة الاستبيان)

أولا : المعلومات العامة : يرجى وضع إشارة (√) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة :

1- الجنس :

أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	-----	--------------------------

2- العمر :

<input type="checkbox"/>	من 41 الى 50	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	أكثر من 51	<input type="checkbox"/>	من 31 الى 40

3 -المؤهل العلمي:

بكالوريوس ليسانس	<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي	<input type="checkbox"/>
ماجستير فما فوق	<input type="checkbox"/>		

4-مدة الخدمة بمصلحة الضرائب:

من 5 سنوات إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>
أكثر من 20 سنة	<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 20 سنة	<input type="checkbox"/>

أ - نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية::

ت	مؤشر قياس نمط القيادة الإدارية الأوتوقراطية	بدائل الإجابة			
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
1	يتبع رئيسي اسلوب اللوم والتوبيخ وتصيد الأخطاء.				
2	يهتم رئيسي بأداء الموظفين ولا يهتم بمشاكلهم وحاجاتهم الشخصية.				
3	يطلب رئيسي مني تقديم الإقتراحات لحل مشكلة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار.				
4	يصدر رئيسي الاوامر والتعليمات ويفرض علي الموظفين تنفيذها.				
5	يبدو رئيسي صارما في التعامل معنا ولا يقتنع ببعض أرائنا.				
6	يجبر رئيسي الموظفين على القيام بأعمال ليست من إختصاصهم وإرغامهم على ذلك.				
7	يرفض رئيسي تفويض السلطة والصلاحيه لغيره ويشرف بنفسه مباشرة على تفاصيل العمل.				
8	يصر رئيسي على قراراته رغم إعتراض أو تذمر من الموظفين.				
9	لا يهتم رئيسي بالنواحي الإجتماعية والأنسانية الصعبة لدى الموظفين.				
10	يتمسك رئيسي بشدة بالقوانين الرسمية والانظمة ولا يبدي المرونة عندما يقتضي الأمر.				

ب - نمط القيادة الإدارية الديمقراطية:

ت	مؤشر قياس نمط القيادة الإدارية الديمقراطية	بدائل الاجابة			
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
1	يشجع رئيسي الموظفين على إبداء آرائهم وطرح الأفكار الجديدة.				
2	يفوض رئيسي السلطة الكافية لمؤسسه.				
3	يتعاطف رئيسي مع الموظفين الذين يواجهون صعوبات مادية واجتماعية وعملية.				
4	يشارك رئيسي الموظفين في عملية إتخاذ القرارات وحل المشكلات.				
5	يعمل رئيسي على تطوير أداء الموظفين من خلال التدريب.				
6	يعمل رئيسي من خلال التواصل والإجتماع مع الموظفين لحل مشكلات العمل.				
7	يتيح رئيسي ما يكفي من الحرية للموظفين لتمكينهم من إتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملهم.				
8	ينظر رئيسي إلى أخطاء العمل على أنها فرص تدريبية لرفع كفاءة أداء الموظفين.				
9	يدعم رئيسي أسلوب فرق العمل في انجاز الاعمال.				
10	يشجع رئيسي المناقشة الجماعية لأساليب العمل.				

ج- نمط القيادة الإدارية المتساهل

ت	مؤشر قياس نمط القيادة الإدارية المتساهل	بدائل الاجابة			
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
1	يعطي رئيسي الموظفين الحرية التامة في نشاطاتهم وإصدار القرارات التي يرونها مناسبة لإنجاز أعمالهم.				
2	نادرا ما يوجه رئيسي الموظفين ويقتصر دوره في تقديم النصح والإرشاد.				
3	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار على أوسع نطاق.				
4	لا يتدخل رئيسي بمشكلات العمل إلا في حالات الأزمات الشديدة.				
5	يتكيف رئيسي مع مختلف الظروف والمواقف بسهولة ونادرا ما يبدي اعتراض على بعضها.				
6	يتردد رئيسي كثيرا في ضبط سلوك وتصرفات الموظفين.				
7	يهدر رئيسي الوقت في أنشطة إجتماعية مختلفة أثناء وقت الدوام الرسمي.				
8	يتجنب رئيسي محاسبة الموظفين المخالفين لأنظمة وقوانين العمل.				
9	يهمل رئيسي في محاسبة قلبي الإنجاز.				
10	السلوك العام لرئيسي متنوع ومتقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر.				
11	يستمتع رئيسي إلى وجهات نظر الموظفين ومقترحاتهم وآرائهم ويوافق عليها دون دراسة كافية.				
12	يتردد رئيسي في اتخاذ القرارات.				

ثالثا: المتغير التابع (فاعلية المنظمات الحكومية) :أ- قيادة فريق العمل (المروسين):

ت	مؤشر قياس فريق العمل	بدائل الاجابة			
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
1	ينظر رئيسي إلى أن فريق العمل يتمتع بالصلاحيات اللازمة.				
2	ينظر رئيسي إلى أن فريق العمل وحدة واحدة.				
3	ينظر رئيسي إلى فريق العمل بأنه محدد الخطوات المثلى للعمل الناجح.				
4	يوجه رئيسي أعضاء فريق العمل كيف يمكن أن يتواصلوا بفعالية وفق قواعد السلوك.				
5	ينظر رئيسي إلى أن فريق العمل يتمتع بالكفاءة المطلوبة لإنجاز الأعمال.				
6	يحفز رئيسي فريق العمل وينسب للفريق ما حققه من انجازات.				
7	يتيح رئيسي لفريق العمل فرصة المشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية.				
8	يستشير رئيسي فريق العمل في كيفية اتخاذ القرارات.				

تفويض الصلاحيات (اللامركزية):

ت	مؤشر قياس تفويض الصلاحيات	بدائل الإجابة			
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
1	يفوض رئيسي الصلاحيات للشخص الأكثر الماما بالنواحي الفنية للعمل.				
2	يفوض رئيسي الصلاحيات للشخص الأكثر قدرة على تحديد الأهداف وتحقيقها.				
3	يفوض رئيسي الصلاحيات للشخص الأكثر خبرة في التعامل مع الناس.				
4	يفوض رئيسي الصلاحيات للشخص الأكثر التزاما بقواعد ولوائح العمل.				
5	لا يفوض رئيسي الصلاحيات في عمله لأي شخص.				
6	لا يفوض رئيسي الصلاحيات الا عند عجزه عن تحقيق الاهداف.				
7	يطبق رئيسي مبدء تفويض الصلاحيات بشكل دائم.				
8	يفوض رئيسي الصلاحيات ويدعم الرؤساء بالامكانيات التي تحقق الاهداف.				

التحفيز:

ت	مؤشر قياس التحفيز	بدائل الإجابة			
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق جدا
1	يتبع رئيسي سياسة التحفيز الذي يؤهل وضع الشخص المن اسب في المكان المناسب.				
2	يساعد رئيسي العاملين في التطوير والتحسين المستمرين وتحفيزهم.				
3	يشجع رئيسي المبادرات الناجحة ويحفزها.				
4	لدى رئيسي مبدء التحفيز لمن يقوم حتى ببعض الانجازات.				
5	لا يساوي رئيسي بين من يعمل ومن لا يعمل في المصلحة.				
6	يقدم المدير حوافز مادية ومعنوية لتحقيق الابداع.				
7	يقوم المدير بإعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف.				
8	يقوم المدير بتنويع وسائل التحفيز المستخدمة.				