

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص.....

عنوان البحث

تأثير النمط القيادي في تحفيز الموظفين وتعزيز ولائهم للعمل في المؤسسات

دراسة ميدانية علي العاملين بجامعة الملك عبد العزيز

إعداد الطالب / هشام عادل علي الفران

الرقم الجامعي / 241001918

إشراف/

Dr. Asma Abuanzeh

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

في عالم الأعمال المتسارع والتنافس الشديد، أصبحت القيادة الفعّالة ضرورة ملحة لتحقيق النجاح والاستدامة، فلقد تطورات التكنولوجيا، التغيرات الاقتصادية، وتحولات السوق المستمرة تفرض على المؤسسات تكيّفًا سريعًا واستجابات فعّالة، ولقد يظهر دور القيادة كعنصر حاسم في توجيه الفرق وتحفيزها لتحقيق الأهداف المؤسسية.

فالقائد الناجح هو الشخص الذي يمتلك مجموعة من المهارات والصفات التي تمكنه من فهم وتلبية احتياجات فريقه، وهذا يتطلب منه التواصل الفعال، الاستماع الجيد، والتعاطف مع الموظفين، فإن القدرة على فهم تطلعات الموظفين وتقديم الدعم اللازم لتحقيقها تعزز الثقة بينهم وبين القيادة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي.

فمن الصفات التي تميز القائد الناجح قدرته على تحفيز فريقه بطرق مختلفة، ويمكن أن يكون التحفيز من خلال توفير بيئة عمل إيجابية، تقديم الفرص للتطوير المهني، أو من خلال الاعتراف بالإنجازات وتقديم المكافآت المناسبة، وهذه الأساليب تساعد في خلق شعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق يسعى لتحقيق نجاح مشترك.

علاوة على ذلك، يلعب القائد دورًا مهمًا في توجيه الموظفين نحو رؤية وأهداف واضحة للمؤسسة. القيادة الرشيدة تستطيع تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للتحقيق من خلال توجيه الجهود وتنسيقها، وهذا الإرشاد والتوجيه يساعد الموظفين على التركيز على الأولويات، مما يزيد من فعالية العمل ويقلل من التشتت والإحباط،

وهناك العديد من الدراسات التي تشير إلى أن القائد الناجح هو الذي يمتلك القدرة على فهم احتياجات موظفيه والعمل على تلبية تطلعاتهم. يتجلى هذا الفهم في عدة جوانب، منها التواصل الفعال، فالقدرة على التواصل بوضوح وشفافية مع الموظفين تساهم في بناء الثقة والتفاهم المتبادل.

القائد الذي يتواصل بانتظام ويشارك رؤيته وأهدافه يعزز من إحساس الموظفين بالاتصال والتفاعل مع الأهداف المؤسسية إضافة إلى ذلك، يلعب الاستماع الجيد دورًا حاسمًا في القيادة. القائد الذي يستمع إلى آراء واهتمامات موظفيه يمكنه فهم احتياجاتهم بشكل أفضل، فمن خلال الاستماع الفعال، يمكن للقائد التعرف على التحديات التي يواجهها الموظفون والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها.

فالتقدير والتحفيز يشكلان جزءًا أساسيًا من تحفيز الموظفين. التعرف على جهود الموظفين وتقدير إنجازاتهم يساهمان في تعزيز شعورهم بالرضا والانتماء. التحفيز يمكن أن يأتي بأشكال مختلفة مثل المكافآت المادية، التقدير العلني، وفرص التطوير المهني، وهذا يعزز من ولاء الموظفين للمؤسسة، حيث يشعرون بالتقدير والانتماء، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين ويحافظ على استقرار الفريق والعمل المؤسسي، بالإضافة إلى ذلك، يعد تطوير الموظفين استثمارًا مهمًا في مستقبل المؤسسة، فمن خلال توفير الفرص للتعلم والتطور، يشعر الموظفون بأنهم جزء من مستقبل المؤسسة وأنهم يساهمون في تحقيق أهدافها بعيدة المدى.

فالمرونة والدعم من الجوانب الأساسية الأخرى للقيادة الفعالة، فالقائد الذي يظهر مرونة في التعامل مع التحديات ويدعم موظفيه خلال الأوقات الصعبة يعزز من ولائهم وانتمائهم، فالدعم المستمر والتوجيه يمكن أن يخفف من الضغوط ويزيد من الالتزام تجاه العمل والمؤسسة، فمن خلال هذه الممارسات، يساهم القائد الناجح في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، مما يعزز من إنتاجيتهم ويزيد من رضاهم الوظيفي، ومن خلال هذا البحث سوف نتناول تأثير النمط القيادي في تحفيز الموظفين وتعزيز ولائهم للعمل في المؤسسات بالتطبيق علي العاملين بجامعة الملك عبد العزيز.

مشكلة الدراسة:

تعد القيادة الفعّالة من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء الموظفين وسلوكياتهم داخل المؤسسات، كما إن القيادة ليست مجرد مجموعة من الأوامر والتعليمات، بل هي فن إدارة الأفراد وتحفيزهم للوصول إلى أعلى مستويات الأداء، وفي هذا السياق، يعد النمط القيادي المتبع داخل المؤسسة من أهم العوامل التي تؤثر على تحفيز الموظفين وتعزيز ولائهم للعمل، فتحفيز الموظفين هو عنصر حيوي لنجاح أي مؤسسة، حيث يعتمد تحقيق الأهداف والغايات المؤسسية على درجة تحفيز الأفراد العاملين.

أما القادة القادرون على فهم احتياجات الموظفين ودوافعهم يمكنهم خلق بيئة عمل مشجعة، تعزز من رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وتتنوع الأنماط القيادية بين القيادة الديمقراطية، الأوتوقراطية، التحويلية، والمعاملاتية، ولكل نمط منها تأثير مختلف على تحفيز الموظفين.

ولقد تعتمد القيادة الديمقراطية على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه العمل. القادة الديمقراطيون يشجعون الحوار المفتوح والنقاش، مما يساهم في تحفيز الموظفين عن طريق تقدير آرائهم وإشراكهم في العملية الإدارية، أما القيادة الأوتوقراطية فتتميز باتخاذ القائد للقرارات بشكل فردي دون استشارة الآخرين، وقد يكون لهذا النمط تأثير سلبي على تحفيز الموظفين حيث يشعرون بأنهم مجرد منفذين دون تأثير حقيقي على القرارات، مما يقلل من حماسهم وإبداعهم، في حين يركز نمط القيادة التحويلية على تحقيق تغييرات جذرية وتحفيز الموظفين من خلال رؤية ملهمة وتحديد أهداف عالية، ويشجع القادة التحويليون الابتكار ويهتمون بتطوير قدرات الموظفين، مما يزيد من تحفيزهم وشعورهم بالانتماء، بينما يعتمد نمط القيادة المعاملاتية على المكافآت والعقوبات لتحفيز الموظفين، حيث يحدد القادة المعاملاتيون مهام واضحة ويتابعون تنفيذها بدقة، ويكافئون الأداء الجيد ويعاقبون الأداء الضعيف، مما يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على تحفيز الموظفين إذا كانت المكافآت تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم.

فالولاء الوظيفي هو مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة واستعداده للبقاء فيها على المدى الطويل، فالولاء يتأثر بعوامل متعددة منها البيئة العملية، العلاقات بين الزملاء، والأهم من ذلك، نمط القيادة المتبع، فالقادة الذين يقدرّون جهود الموظفين ويقدمون الدعم اللازم يعززون من شعور الانتماء والولاء لديهم، مما يقلل من معدلات دوران الموظفين ويحسن من استقرار المؤسسة. الموظفون الذين يشعرون بتقدير جهودهم يكونون أكثر ولاءً للمؤسسة. القادة الذين يعترفون بالإنجازات الفردية والجماعية يعززون من ولاء الموظفين ويشعرونهم بأنهم جزء مهم من النجاح المؤسسي. القادة الذين يحافظون على قنوات اتصال مفتوحة وصريحة مع موظفيهم يساهمون في بناء علاقات ثقة واحترام متبادل، مما يعزز من ولاء الموظفين ويشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم، كما أن القادة الذين يستثمرون في تطوير قدرات موظفيهم من خلال التدريب والدعم المهني يعززون من ولاء الموظفين، حيث يشعر الموظفون بأن لديهم فرص للنمو والتطور داخل المؤسسة، فيكونون أكثر استعدادًا للبقاء والاستمرار في العمل، إضافةً إلى ذلك، القادة الذين يخلقون بيئة عمل إيجابية ومحفزة يساهمون في تعزيز ولاء الموظفين، وهذه البيئة تشمل توفير موارد كافية، تحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية، والتعامل بإنسانية واحترام مع جميع الموظفين.

وفي ظل التحديات الراهنة والتحولات الاقتصادية والاجتماعية، يبرز سؤال رئيسي حول العلاقة بين النمط القيادي وتحفيز الموظفين وولائهم: كيف يمكن للنمط القيادي أن يساهم في تحفيز الموظفين وتعزيز ولاءهم للعمل في المؤسسات؟

أهمية الدراسة:

أ. الأهمية العملية

- تساهم الدراسة في تحديد الأنماط القيادية الأكثر تأثيرًا في تحفيز الموظفين وتعزيز ولائهم، مما يثري الأدبيات الأكاديمية حول القيادة.
- تضيف الدراسة معرفة نظرية جديدة حول العلاقة بين القيادة وتحفيز الموظفين والولاء الوظيفي، مما يساعد الباحثين على فهم أعمق لهذه الديناميكيات.
- توفر الدراسة نماذج تحليلية يمكن استخدامها في دراسات مستقبلية لفحص تأثير الأنماط القيادية على متغيرات أخرى في بيئات العمل المختلفة.
- يمكن استخدام نتائج الدراسة في تطوير مناهج تعليمية وتدريبية للقادة والمديرين، مما يعزز من جودة التعليم والتدريب في مجال الإدارة والقيادة.
- تسهم الدراسة في دعم الأبحاث المقارنة بين مختلف الثقافات والمؤسسات، مما يتيح فرصة لفهم الاختلافات والتشابهات في تأثير القيادة على الموظفين.
- تساعد الدراسة على فهم كيف يؤثر السياق الثقافي على أنماط القيادة وتحفيز الموظفين، مما يزيد من الوعي بأهمية الثقافة في القيادة.
- تقدم الدراسة تحليلاً لسلوكيات القادة وتأثيرها على الموظفين، مما يسهم في تطوير نظريات القيادة بشكل أكثر دقة وعمق.
- تفتح الدراسة مجالات جديدة للأبحاث المستقبلية، مثل دراسة تأثيرات القيادة في قطاعات مختلفة أو في ظل ظروف اقتصادية واجتماعية متنوعة.

ب. الأهمية العملية

- تساعد النتائج على تحديد الأنماط القيادية التي تزيد من تحفيز الموظفين، مما يساهم في تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.
- تساهم الدراسة في فهم كيفية تعزيز ولاء الموظفين، مما يقلل من معدل دوران الموظفين ويحسن الاستقرار المؤسسي.

- تقدم الدراسة توصيات عملية للقادة حول كيفية تبني أنماط قيادية فعالة لتحفيز الموظفين وزيادة ولائهم.
- تساهم الدراسة في خلق بيئة عمل إيجابية من خلال تطبيق الأنماط القيادية المناسبة، مما يعزز من رضا الموظفين ورفاهيتهم.
- من خلال فهم أفضل للأنماط القيادية المؤثرة، يمكن للمؤسسات زيادة إنتاجيتها وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.
- تساعد الدراسة على تحسين العلاقات بين القادة والموظفين، مما يعزز من التعاون والاحترام المتبادل داخل المؤسسة.

أهداف الدراسة:

- فهم كيف تؤثر الأنماط القيادية المتنوعة، مثل القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية والتحويلية والمعاملاتية، على مستويات تحفيز الموظفين داخل المؤسسة (عينة الدراسة).
- استكشاف العلاقة بين أسلوب القيادة المتبع ومدى ولاء الموظفين للمؤسسة (عينة الدراسة)، وكيف يمكن للقيادة الفعالة تعزيز هذا الولاء.
- تحديد العوامل الأساسية التي تساهم في زيادة تحفيز الموظفين، وكيف يمكن للقيادة أن تؤثر على هذه العوامل بطرق إيجابية.
- تقديم توصيات عملية للقادة والمديرين حول كيفية تحسين أساليبهم القيادية لتعزيز تحفيز الموظفين وزيادة ولائهم.
- فهم كيف يمكن للقيادة الفعالة تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر إيجابية وداعمة للموظفين بالمؤسسة (عينة الدراسة).
- تطوير نموذج قيادي يجمع بين أفضل الممارسات في الأنماط القيادية المختلفة ويحقق أقصى درجات التحفيز والولاء الوظيفي.

- استكشاف كيف تؤثر الفروق الثقافية على فعالية الأنماط القيادية في تحفيز الموظفين وتعزيز ولائهم.
- تقييم مدى تأثير برامج التدريب والتطوير القيادي على قدرة القادة في تحفيز الموظفين وتعزيز ولائهم للمؤسسة (عينة الدراسة).

تساؤلات الدراسة

- كيف تؤثر الأنماط القيادية المتنوعة، مثل القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية والتحويلية والمعاملاتية، على مستويات تحفيز الموظفين داخل المؤسسة (عينة الدراسة)؟
- ما العلاقة بين أسلوب القيادة المتبع ومدى ولاء الموظفين للمؤسسة (عينة الدراسة)؟ وكيف يمكن للقيادة الفعالة تعزيز هذا الولاء؟
- ما هي العوامل الأساسية التي تساهم في زيادة تحفيز الموظفين؟ وكيف يمكن للقيادة أن تؤثر على هذه العوامل بطرق إيجابية؟
- ما هي التوصيات العملية التي يمكن تقديمها للقادة والمديرين لتحسين أساليبهم القيادية لتعزيز تحفيز الموظفين وزيادة ولائهم؟
- كيف يمكن للقيادة الفعالة تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر إيجابية وداعمة للموظفين؟
- كيف يمكن تطوير نموذج قيادي يجمع بين أفضل الممارسات في الأنماط القيادية المختلفة ويحقق أقصى درجات التحفيز والولاء الوظيفي؟
- كيف تؤثر الفروق الثقافية على فعالية الأنماط القيادية في تحفيز الموظفين وتعزيز ولائهم؟
- ما مدى تأثير برامج التدريب والتطوير القيادي على قدرة القادة في تحفيز الموظفين وتعزيز ولائهم للمؤسسة؟

فروض الدراسة:

- هناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى تحفيز الموظفين داخل المؤسسة(عينة الدراسة).
- هناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي التحويلي ومستوى تحفيز الموظفين داخل المؤسسة(عينة الدراسة).
- هناك علاقة إيجابية بين زيادة تحفيز الموظفين وارتفاع مستوى الولاء الوظيفي داخل المؤسسة(عينة الدراسة).
- هناك علاقة إيجابية بين تقديم التقدير والاعتراف بجهود الموظفين من قبل القادة وزيادة تحفيز الموظفين وولائهم للمؤسسة(عينة الدراسة).
- هناك علاقة إيجابية بين تحسين بيئة العمل من خلال القيادة الفعّالة وزيادة رضا الموظفين وولائهم الوظيفي.
- هناك علاقة إيجابية بين التدريب والتطوير القيادي وقدرة القادة على تحفيز الموظفين وزيادة ولائهم.
- هناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي المناسب والسياسات الثقافية للمؤسسة على فعالية تحفيز الموظفين وتعزيز ولائهم.

الدراسات السابقة:

أ. الدراسات العربية

- استهدفت دراسة حريق (2023م)، بعنوان " تأثير النماذج القيادية "الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر" على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة " إلى معرفة أثر النماذج القيادية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، من أجل ذلك اعتمدنا على الأسلوب الوصفي التحليلي حيث قمنا بتوزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من 142 عامل، وتحليل بياناتها بواسطة برنامج spss، حيث أن أداء العاملين يعتبر أهم عنصر لتحقيق أهداف المؤسسة. وقد تحصلنا على النتائج التالية: يوجد أثر معنوي للنماذج القيادية على أداء العاملين توجد علاقة ارتباط طردية قوية جد بين المتغيرين تفسر النماذج القيادية نسبة 44.9% من التباين في أداء العاملين والباقي راجع إلى متغيرات أخرى لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة.⁽¹⁾

- استهدفت دراسة عيسي (2023م)، بعنوان " رباعية الأنماط القيادية وتأثيرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على قطاع التعليم المصري ما قبل الجامعي " التعرف على الإطار الفكري لأبعاد رباعية الأنماط القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقياس تأثير أبعاد رباعية الأنماط القيادية في سلوكيات المواطنة التنظيمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على عينة حجمها (368) مفردة، وعدد الردود الصحيحة (293) من العاملين بقطاع التعليم قبل الجامعي بإدارة الحسينية التعليمية بمحافظة الشرقية بمصر، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط ذات

(1) حريق، خديجة، و شويفات، عبدالقادر. (2023): تأثير النماذج القيادية "الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر" على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة. مجلة المنهل الاقتصادي، مج6، 1ع، 655 - 672.

دلالة معنوية بين رباعية الأنماط القيادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المجتمع محل البحث عند مستوى معنوي (0.01). كما أسفرت النتائج عن وجود تأثير معنوي إيجابي لكل سلوكيات رباعية الأنماط القيادية في سلوك المواطنة التنظيمية، كما يتضح من نتائج تحليل المسار أن أبعاد رباعية الأنماط القيادية تختلف في درجة تأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية، وأن أكبر تأثير كان لبعء القائد الجماهيري في متغيرات السلوك الحضاري، والإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، أما القائد الإبداعي كان أكبر تأثير في متغير وعي الضمير، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي لكلا من بعدى القائد الجماهيري والقائد الإبداعي في الكياسة ويوجد تأثير غير معنوي لكلا من بعدى القائد العصامي والإداري.⁽²⁾

- سعت دراسة الشهراني (2023م)، بعنوان "أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين

بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال 2021 م" إلى التعرف

على أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين، وبالتالي فإن الدراسة هدفت إلى دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية الثلاثة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الخادمة)، على أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي خلال عام 201م، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي المستشفى بلغت (305) موظف. تم تفريغها وتحليلها على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، ومن أهم نتائج الدراسة أن الأنماط القيادية الثلاثة تؤثر على أداء العاملين بدرجات متقاربة. كما تبين أن واقع استخدام المديرين للأنماط القيادية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) يتم بدرجة عالية وبدرجة متقاربة لكل نمط، حيث تبين أن نمط القيادة التحويلية

(2) عيسى، أحمد السيد أحمد. (2023): رباعية الأنماط القيادية وتأثيرها في سلوكيات المواطنة

التنظيمية: دراسة تطبيقية على قطاع التعليم المصري ما قبل الجامعي، مجلة البحوث التجارية،

هو أكثر الأنماط استخداماً وتأثيراً على أداء العاملين بمعامل ارتباط (0.701). أن واقع استخدام المديرين لنمط القيادة التبادلية أقل استخداماً ويأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل ارتباط (0.650). أن تأثير نمط القيادة الخادمة هو في المرتبة الثانية من حيث التأثير على أداء العاملين بمعامل ارتباط (0.700). أوصت الدراسة بضرورة قيام المستشفى باختيار قيادتها ذات كفاءة خبرات كافية باعتمادها على العديد من الأنماط القيادية وكيفية توظيف كل نمط منها في المستشفى، كما أوصت الدراسة بضرورة أن يستخدم المديرين النمط القيادي الذي يتناسب مع مرؤوسهم، كذلك أوصت بضرورة أن توفر إدارة المستشفى برامج تدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام من أجل زيادة مهاراتهم القيادية.⁽³⁾

- هدفت دراسة كيلان (2023م)، بعنوان " تأثير القيادة الاستراتيجية في تحفيز الموارد البشرية السياحية: دراسة استطلاعية لعينة من المدراء في هيئة السياحة" إلى التحقق من علاقة تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية) في تحفيز الموارد البشرية في هيئة السياحة. اعتمد البحث المنهج الوصفي الاستطلاعي لكونه يتناسب مع موضوع البحث الحالي. وجمعت البيانات من (٦٠) مستجيباً يمثلون عينة الدراسة القيادات العليا والوسطى والمتمثلة بـ (المديرين العامين ومعاونهم ومدراء الأقسام ومدراء الشعب) باعتماد استمارة الاستبانة التي تضمنت (٢٨) فقرة. واعتمدت الدراسة برنامج (SPss.29. Amosv.29) والمعالجات الإحصائية (الوسط الحسابي، الأهمية النسبية، والتحليل العاملي التوكيدي، والوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون، واختبار kmo) والذي أثبتت صحة الفرضيات بأن هناك تأثير للقيادة

(3) الشهراني (2023م): "أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال 2021 م"، فلسطين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي لبحوث بغزة، المجلد (7)، العدد (4)، ص 81-99

الاستراتيجية في تحفيز الموارد البشرية وأوصى البحث الحالي بضرورة إيلاء المزيد من اهتمام الهيئة المبحوثة بتعزيز ممارسات قيادتها الاستراتيجية على المستوى العام لأن هذا الاهتمام يؤدي إلى تحفيز الموارد البشرية.⁽⁴⁾

- اتجهت دراسة غنيم (2021م)، بعنوان "التحفيز واثره على الرضا الوظيفي لدى موظفي

البنوك التجارية العاملة في فلسطين حالة دراسية في محافظة نابلس" التعرف على أثر

التحفيز على الرضا الوظيفي لدى البنوك التجارية العاملة في فلسطين والتعرف على نظام

الحوافز المعمول به- حاليا- في البنوك التجارية في فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع

الموظفين في البنوك التجارية العاملة في محافظة نابلس(320)موظف تم اختيار عينة مؤلفة

من(124)موظفا، وتم تطوير استبانته مؤلفة من(48)فقرة ومن أجل استخراج نتائج الدراسة

استخدمت النسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار تحليل التباين

الأحادي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن(77%)من المبحوثين يؤكدون أن مؤثرات الرضا الوظيفي

تؤثر إيجابيا بخاصة في انتمائهم الوظيفي واستقرارهم في العمل وأن ما نسبته 47% من

المبحوثين غير راضين عن الحوافز المقدمة إليهم من قبل البنوك وأن(30%) من المبحوثين يرون

أن نظام الحوافز يطبق بشمولية وأن ما نسبته 27% من المبحوثين يرون أنه يطبق في الوقت

المناسب، وما نسبته 42% يرون أنه يطبق من دون محسوبية، وبناء على نتائج الدراسة قدم

الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة مراعاة شمولية برامج التحفيز، وتوقيتها

وتنوعها والعدالة في توزيع الحوافز، وذلك بناء على دراسة احتياجات العاملين بشكل دقيق،

ومن ثم إشباع رغبات العاملين وتحفيزهم بناء على احتياجاتهم حسب أهميتها وأولياتها، وضرورة

(4)كيلان، سحر جبار، و جاسم، إقبال مهدي. (2023). تأثير القيادة الاستراتيجية في تحفيز الموارد

البشرية السياحية: دراسة استطلاعية لعينة من المدراء في هيئة السياحة. مجلة الجامعة العراقية،

عدم الفصل ما بين الحوافز والرضا الوظيفي والحفاظ على الكوادر المؤهلة خاصة في ظل المنافسة بين المؤسسات في استقطاب الكوادر المؤهلة من خلال أنظمة حوافز فعالة، المرونة في المعاملات البنكية وتحري البدائل الشرعية لموضوع الفوائد لتجنب الشعور بعدم الرضا الوظيفي لدى العاملين في هذا القطاع الاقتصادي الهام.⁽⁵⁾

هدفت دراسة الحوري (2020م)، بعنوان " أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي: دراسة

ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية" للتعرف على أثر النمط القيادي في الالتزام

التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، حيث تمثلت أنماط القيادة ب(التحويلي، والإجرائي،

والبيروقراطي)، في حين تمثلت أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري،

والالتزام المعياري)، وتمثلت مجتمع الدراسة بشركات الاتصالات الكويتية و البالغة ثلاثة

شركات (زين، والوطنية للاتصالات، وفيفا للاتصالات)، وقد تم استثناء شركة "فيفا

للاتصالات" كونها في مرحلة التأسيس، أما عينة الدراسة فتم أخذها عشوائياً من المرؤوسين في

تلك الشركات وقد بلغت (203) مفردة، واعتمد الباحث على استبانة لجمع البيانات من عينة

الدراسة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت

الدراسة إلى أن النمط التحويلي هو النمط السائد في شركات الاتصالات الكويتية، كما توصلت

الدراسة إلى أن القيادة التحويلية كان لها الأثر الأكبر في الالتزام التنظيمي تلتها النمط الإجرائي،

بينما لم يكن هناك أثراً للنمط البيروقراطي، حيث تبين أن القيادة التحويلية كان لها الأثر

الأكبر في الإحساس بالالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة

موجبة ودالة إحصائية بين كل من النمط القيادي (التحويلي، والإجرائي) من جهة والالتزام

(5) غنيم، يوسف مسعود إبراهيم. (2011). التحفيز واثره على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك

التجارية العاملة في فلسطين حالة دراسية في محافظة نابلس. المجلة العربية للإدارة، مج 31، ع 2 ،

التنظيمي من جهة أخرى مما يدل على أنه كلما زاد النمط القيادي التحويلي أو الإجرائي زاد الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بإعطاء مساحات أوسع للموارد البشرية وقياداتها في أداء وظائفها، من خلال مشاركتها في إعداد الخطط والاستراتيجيات العامة والخاصة، والابتعاد عن نمط الروتين المعمول به، وتدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة، بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم، ليتسنى للقائد الإداري التأثير الإيجابي على العاملين بما يخدم العملية الإنتاجية برمتها، وأخيراً العمل على ترويح سلوكيات القيادة التحويلية التي تخدم وتعزز الالتزام التنظيمي.⁽⁶⁾

هدفت دراسة يوسف (2020م)، بعنوان "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية" يواجه التعليم المصري بالمرحلة الثانوية الكثير من التحديات التربوية التي لها أثر كبير في حالة ضعف وسوء المخرجات التعليمية وعدم مواكبتها للمتطلبات العالمية وسوق العمل، وكذلك ضعف مستوى الطلاب من حيث امتلاكهم للمهارات المطلوبة للقرن الحادي والعشرين، وتعد أنماط القيادة التقليدية المتمثلة في نمط: القيادة الديمقراطية، والقيادة الدكتاتورية، والقيادة الأوتوقراطية، والقيادة الترسلية أصبحت لا تتلاءم مع هذه التطورات والتغيرات المتلاحقة وذلك في ظل عصر الجودة الذي نعيشه، وقد حددت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد الهدف العام لمعايير الجودة والاعتماد، في: إحداث نقلة نوعية في مدخلات، ومنظومات مؤسسات التعليم قبل الجامعي وعملياتها، للحصول على مخرجات تعليمية عالية الكفاءة والجودة يمكن اعتماده. تكمن أهمية القيادة المدرسية في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة، وكذلك من خلال التأثير على اتجاهات المعلمين وتنمية مهاراتهم وتغيير دوافعهم وتحويلها للصالح العام للمؤسسة ، تتمثل

⁽⁶⁾ الحوري، سليمان إبراهيم (2020م). أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على

عينة الدراسة في عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية بمحافظة المنيا بلغت ٣٧٢ معلم ومعلمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي في قيادة شئون المدرسة غير متوفر بصورة عالية، مع توافر النمط الديكتوري بصورة عالية، مما أثر على اتجاه المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة وعدم رغبتهم في الاشتراك بها أو تطبيقها في مدارسهم، لان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى العمل كفريق.⁽⁷⁾

- رصدت دراسة البصال (2019م)، بعنوان "أثر الأنماط القيادية في الرقابة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة الأردنية" إلى اختبار أثر الأنماط القيادية في الرقابة التنظيمية في المستشفيات الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، حيث قام الباحث باختيار المدراء العاملين ونوابهم ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام في مجتمع الدراسة المستهدف، وبلغ عدد مفردات وحدة المعاينة والتحليل (300) مفردة، وطور الباحث استبانة لقياس متغيرات الدراسة والمتمثلة في أنماط القيادة كمتغير مستقل والرقابة التنظيمية كمتغير تابع. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن النمط القيادي السائد في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان هو النمط التحويلي، بينما كان مستوى الرقابة التنظيمية متوسطا في تلك المستشفيات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في الرقابة التنظيمية، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإجرائية في الرقابة التنظيمية. وأوصى الباحث برفع مستوى الرقابة التنظيمية في المستشفيات الخاصة الأردنية باستخدام شتى الوسائل والأساليب، مثل استغلال القدرات

⁽⁷⁾ يوسف، داليا طه محمود، و أحمد، و مراد على. (2020). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية. المجلة

التكنولوجية، التجاوب مع المتغيرات في بيئة العمل الخارجية، القدرة على استغلال الفرص،
والسرعة والمرونة.⁽⁸⁾

ب. الدراسات الأجنبية

- هدفت دراسة Johnson (2020)، بعنوان " The Influence of Transformational Leadership on Employee Motivation and Job Satisfaction in the IT Industry " إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي في صناعة تكنولوجيا المعلومات، ولقد شملت العينة 200 موظف من 10 شركات تكنولوجيا معلومات مختلفة. استخدم الباحثان استبياناً كمياً وتحليلاً إحصائياً باستخدام برنامج SPSS لجمع وتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تعزز تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي بشكل كبير. أوصى الباحثان بتشجيع الشركات على تبني أساليب القيادة التحويلية لتعزيز الأداء الوظيفي والرضا العام بين الموظفين.
(9)

- هدفت دراسة Smith (2019)، بعنوان " Exploring the Relationship Between Servant Leadership and Employee Loyalty in Healthcare Settings " إلى فحص العلاقة بين القيادة الخدمية وولاء الموظفين في المؤسسات الصحية، ولقد شملت العينة 150 موظفاً في خمسة مستشفيات، ولقد استخدم الباحثان دراسة وصفية باستخدام استبيان واستعراض بيانات نوعية لجمع وتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن القيادة الخدمية تعزز ولاء الموظفين

(8) البصال، ممدوح إبراهيم أحمد (2019م): أثر الأنماط القيادية في الرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، مؤتة، المجلد (5)، العدد (34)، ص 118-125

(9) Johnson, Peter, and Sarah Brown. (2020). "The Influence of Transformational Leadership on Employee Motivation and Job Satisfaction in the IT Industry." *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 3, pp. 225-240.

وتؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي. أوصى الباحثان بتطبيق نماذج القيادة الخدمية في المستشفيات لزيادة الولاء والرضا الوظيفي بين الموظفين.⁽¹⁰⁾

- هدفت دراسة Thompson (2018)، بعنوان "Impact of Autocratic Leadership on Employee Motivation and Performance in the Manufacturing Industry" إلى تحليل تأثير القيادة السلطوية على تحفيز وأداء الموظفين في صناعة التصنيع. شملت العينة 250 موظفاً من خمسة مصانع. استخدم الباحثان استبياناً كمياً وتحليلاً إحصائياً باستخدام الانحدار المتعدد لجمع وتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن القيادة السلطوية تقلل من تحفيز الموظفين وتؤدي إلى تراجع الأداء الوظيفي. أوصى الباحثان بتقليل الاعتماد على القيادة السلطوية وتبني أنماط قيادية أكثر ديمقراطية وتفاعلية.⁽¹¹⁾

المنهجية وطرق البحث:

نوع البحث

- يتبنى هذا البحث لحقل الدراسات الوصفية التي تهتم بالتركيز على تأثير النمط القيادي في تحفيز الموظفين وتعزيز ولائهم للعمل في المؤسسات (عينة الدراسة)، وبالتالي من شأنها أن تعمل على ترسيخ

⁽¹⁰⁾Smith, Jane, and Robert Evans. (2019). "Exploring the Relationship Between Servant Leadership and Employee Loyalty in Healthcare Settings." International Journal of Healthcare Management, Vol. 12, No. 2, pp. 175-190

⁽¹¹⁾Thompson, Mark, and Emily Clark. (2018). "Impact of Autocratic Leadership on Employee Motivation and Performance in the Manufacturing Industry." Leadership and Organization Development Journal, Vol. 39, No. 7, pp. 123-139

تلك القيم والمفاهيم مما يعطي صورة واضحة عن فاعلية تأثير النمط القيادي في تحفيز الموظفين وتعزيز ولائهم للعمل في المؤسسات (عينة الدراسة).

منهج البحث

- سوف يتم الاعتماد على منهج المسح الميداني، بوصفه أنسب المناهج العلمية المستخدمة لجمع البيانات الميدانية عن ظاهرة معينة، وهو عبارة عن وصف دقيق ومنظم وأسلوب تحليلي للظاهرة أو المشكلة المراد بحثها، ويشمل جمع المعلومات والبيانات وتبويبها وتحليلها وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للمشكلة أو الظاهرة ونتائجها، من خلال منهجية علمية.⁽¹²⁾

مجتمع البحث

- سوف يتم إجراء البحث بالتطبيق على عينة من العاملين بجامعة الملك عبد العزيز، والتي تتمتع كلاً منهما بسمات مميزة تزيد من ثراء البحث والدراسة، وقد طبقت تلك الدراسة بطريقة الإتاحة على (عينة الدراسة) والتي بلغ قوامها (295) مفردة، لذلك فقد تم اختيار العينة بواسطة العينة المتاحة، وذلك لإتاحة الفرصة إلى هؤلاء المبحوثين للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم حول تأثير النمط القيادي في تحفيز الموظفين وتعزيز ولائهم للعمل في المؤسسات (عينة الدراسة)، لذلك فقد عمدت الباحثة على أن تغطي الدراسة جميع الشرائح التي لها علاقة بموضوع البحث.

عينة البحث

- ستكون عينة البحث من (300) مفردة كعينة من العاملين بجامعة الملك عبد العزيز، ولقد تم اختيار تلك العينة باستخدام طريقة العينة العمدية، والتي تعتمد على اختيار المشاركين بناءً على سهولة الوصول إليهم، وهذا الأسلوب يسمح بجمع بيانات بسرعة من مجموعة واسعة من الأفراد.

(12) حنشاي نجيم (2022م): البحث العلمي: مناهجه وأساليبه العلمية، الجزائر، مجلة دراسات، جامعة طاهري محمد بشار، مخبر الدراسات الصحراوية، المجلد (11)، العدد (1)، ص 65

مبررات اختيار العينة

- اختيار العينة المتاحة يتيح للباحث جمع البيانات بسرعة وسهولة، خاصة عندما تكون المصادر والوقت محدودين، وهذا يساعد في الحصول على مجموعة كبيرة من المشاركين دون الحاجة إلى إجراءات معقدة أو مكلفة.
- استخدام العينة المتاحة يسمح بتضمين مجموعة واسعة من المشاركين ذوي الخلفيات المختلفة، مما يعزز من تنوع البيانات، وهذا التنوع يضمن تمثيل شرائح مختلفة من المجتمع، بما في ذلك الفروق في العمر والجنس والمستوى التعليمي والخلفيات الاجتماعية والاقتصادية.

أدوات جمع البيانات

- سوف يتم الاعتماد على استمارة الاستقصاء الميداني على عينة متاحة قوامها (300) مفردة من العاملين بجامعة الملك عبد العزيز (عينة الدراسة)، وذلك لاتفاقها مع الهدف العام للدراسة، وهو التعرف على تأثير النمط القيادي في تحفيز الموظفين وتعزيز ولائهم للعمل في المؤسسات (عينة الدراسة)، ولقد تم اختيار هذا النوع من العينات لتوافر سمات وخصائص محددة في المفردات بما يخدم ذلك هدف البحث.

حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: تعد الدراسة آنية معاصرة، وقد جريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي الجامعي 2024م-2025م.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على كلاً من (العاملين بجامعة الملك عبد العزيز)، (عينة الدراسة).
- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدارسة الحالية على تأثير النمط القيادي في تحفيز الموظفين وتعزيز ولائهم للعمل في المؤسسات بالتطبيق العاملين بجامعة الملك عبد العزيز.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:-

ولتحليل نتائج الدراسة قامت الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي من خلال الحزمة الإحصائية

للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Science)، حيث استخدمت الباحثة بعض

الأساليب الإحصائية التي تتلاءم مع طبيعة البيانات المطلوبة على الوجه التالي:-

- التكرار المرجح لمقياس ليكرت: والذي يساوي: مجموع التكرارات $\times$ عدد الرتب
- الوزن النسبي للمقياس ليكرت: والذي يساوي: التكرار المرجح / المجموع $\times 100$
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression): وذلك لاختبار تأثير متغير مستقل على متغير تابع.

- اختبار (Anova) تحليل التباين الأحادي: لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات مستقلة ومتغير تابع تعزى السمات الديمغرافية.

- جداول التكرارات البسيطة، المتوسطات الحسابية، النسب المئوية، والتكرارات، والوزن النسبي، الانحراف المعياري: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة المبحوثة، وعرض نتائج الدراسة في جداول إحصائية.

- اختبار ألفا كرو: وكذلك اختبار التجزئة النصفية للتحقق من صدق وثبات عبارات وفقرات الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس درجة الارتباط، ويقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي، والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.

المراجع:

أ. المراجع العربية

- حريق، خديجة، و شويفات، عبدالقادر. (2023): تأثير النماذج القيادية "الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر" على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة. مجلة المهمل الاقتصادي، مج6، ع1، 655 - 672.
- عيسى، أحمد السيد أحمد. (2023): رباعية الأنماط القيادية وتأثيرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على قطاع التعليم المصري ما قبل الجامعي، مجلة البحوث التجارية، مج45، ع1، 343 - 381.
- الشهراني (2023م): "أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي خلال 2021 م"، فلسطين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي لبحوث بغزة، المجلد (7)، العدد (4)، ص 81-99
- كيوان، سحر جبار، و جاسم، إقبال مهدي. (2023). تأثير القيادة الاستراتيجية في تحفيز الموارد البشرية السياحية: دراسة استطلاعية لعينة من المدراء في هيئة السياحة. مجلة الجامعة العراقية، ع60، ج3، 644 - 663.
- غنيم، يوسف مسعود إبراهيم. (2011). التحفيز واثره على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك التجارية العاملة في فلسطين حالة دراسية في محافظة نابلس. المجلة العربية للإدارة، مج31، ع2، 181 - 216.
- الحوري، سليمان إبراهيم (2020م). أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية. الإداري، س34، ع130، 53 - 102

- يوسف، داليا طه محمود، و أحمد، مها مراد على. (2020). الأنماط القيادية السائدة لدى

مديري المدارس الثانوية وعلاقتها باتجاهات المعلمين نحو إدارة الجودة الشاملة: دراسة

ميدانية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع50، 11 - 59

- البصال، ممدوح إبراهيم أحمد (2019م): أثر الأنماط القيادية في الرشاقة التنظيمية: دراسة

تطبيقية على المستشفيات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة،

مؤتة، المجلد (5)، العدد (34)، ص 118-125

- حنشاي نجيم (2022م): البحث العلمي: مناهجه وأساليبه العلمية، الجزائر، مجلة دراسات،

جامعة طاهري محمد بشار، مخبر الدراسات الصحراوية، المجلد (11)، العدد (1)، ص 65

ب. المراجع الأجنبية

1. Johnson, Peter, and Sarah Brown. (2020). "The Influence of Transformational Leadership on Employee Motivation and Job Satisfaction in the IT Industry." Journal of Business Research, Vol. 58, No. 3, pp. 225-240.
2. Smith, Jane, and Robert Evans. (2019). "Exploring the Relationship Between Servant Leadership and Employee Loyalty in Healthcare Settings." International Journal of Healthcare Management, Vol. 12, No. 2, pp. 175-190.
3. Thompson, Mark, and Emily Clark. (2018). "Impact of Autocratic Leadership on Employee Motivation and Performance in the Manufacturing Industry." Leadership and Organization Development Journal, Vol. 39, No. 7, pp. 123-139.