

**أثر القيادة الفعالة على رضا الموظفين ومساهمته في تحسين جودة خدمة العملاء**

بنك الرياض - المملكة العربية السعودية - مدينة الرياض

اسم الطالبة

**أمينه جمال بازرعه**

مشروع تخرج- 2

**كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن**

إشراف

**د. عبد الرحيم نادر**

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الترم الأول - السنة الرابعة - ٢٠٢٥

# شكر وتقدير

الشكر لله سبحانه أولاً على نعمة العلم ونعمة الفهم.. ثم أهدي بضع كلمات إلى زوجي العزيز، شريك حياتي وسندي، شكراً على دعمك المتواصل وتشجيعك الذي لا ينقطع. ولأهلي الكرام، أشكركم من أعماق قلبي على دعمكم المتواصل خاصةً بالدعاء المستمر، فقد كنتم دائماً حصناً منيعاً أشد به أزرى. هذا العمل ما هو إلا ثمرة لما غرستموه فيّ من حب للعلم والطموح. كما وأتقدم بخالص الشكر والتقدير للمعلم القدير د. عبدالرحيم نادر، الذي أشرف ووجه وصبر وقيم واعطانا من روحه ووقته الكثير ليكتمل البحث وتظهر هذه الرسالة الى العلن، فشكراً لك من القلب وكتب الله حسناتك في كل وقت .. و للمعلمة الفاضلة د. منى العشري على توجيهها المستمر ودعمها الكبير لنا خلال المقترح البحثي. كما أود أن أعرب عن امتناني لإدارة جامعتنا المتميزة (ميدأوشن) على توفير بيئة تعليمية مشجعة وسلسة، ودعمهم الدائم الذي ساهم في إنجاز هذا العمل . جزاكم الله خيراً على ما قدمتموه

## جدول المحتويات

|         |                                                        |
|---------|--------------------------------------------------------|
| 3.....  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....             |
| 4.....  | 1.1. المقدمة:.....                                     |
| 8.....  | 1.2. مشكلة الدراسة.....                                |
| 9.....  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                   |
| 9.....  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                |
| 10..... | 1.3. أهمية الدراسة .....                               |
| 10..... | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                        |
| 10..... | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                      |
| 11..... | 1.4. أسئلة الدراسة.....                                |
| 12..... | 1.5. أهداف الدراسة .....                               |
| 13..... | 1.6. فرضيات الدراسة.....                               |
| 13..... | 1.7. نموذج الدراسة.....                                |
| 14..... | 1.8. منهجية الدراسة .....                              |
| 16..... | 1.9. الدراسة الميدانية.....                            |
| 26..... | 1.10. مخطط المشروع المقترح.....                        |
| 27..... | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                 |
| 28..... | 2.1. المقدمة:.....                                     |
| 32..... | 2.2. المتغير المستقل .....                             |
| 33..... | 2.3. المتغير التابع .....                              |
| 33..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... |
| 34..... | 2.5. الخاتمة .....                                     |
| 35..... | قائمة المراجع.....                                     |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

شهد القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية توسعًا وتغيرًا جذريًا في السنوات القليلة الماضية، وحدث ارتفاع ملحوظ في المنافسة بين العديد من البنوك التجارية والحكومية التي تعمل هناك ( Franklin, 2020; Iqbal, 2020; Sohail & Tariq, 2014; Shaikh, 2009). أصبحت قدرة البنوك على جذب العملاء المخلصين والاحتفاظ بهم أمرًا ضروريًا لبقائها على المدى الطويل في هذا السوق الشديد التنافسية (Tariq, 2014; Sohail & Shaikh, 2009).

كما وتشكل جودة خدمة العملاء أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على ولاء العملاء في القطاع المالي (Franklin, 2020; Tariq, 2014). من خلال التأثير على مشاركة الموظفين ورضاهم، تلعب القيادة الفعالة داخل المؤسسة المصرفية دورًا كبيرًا في تحديد الجودة العامة لخدمة العملاء (Iqbal, 2020; Sohail & Shaikh, 2009).

وتشير الدراسات إلى أن فعالية القيادة يمكن قياسها من خلال سلوكيات ومواقف الموظفين، حيث يعكس الرضا الوظيفي مدى شعور العاملين بالراحة والرضا في بيئة العمل تحت قيادة معينة وبالتالي، يعتبر دور القادة في تشجيع الموظفين وتحفيزهم أمرًا حاسماً لتحقيق أهداف المؤسسة. فعندما يكون هناك تواصل فعال وواضح بين القادة والموظفين، يمكن تحقيق استقرار في بيئة العمل وزيادة الإنتاجية والكفاءة. وبالتالي، يجب على القادة تطوير مهاراتهم القيادية وفهم أهمية التأثير الإيجابي على روح المعنويات لضمان تحقيق أفضل النتائج. (روبنز ، 1998)

ورجحت المراجع الى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين القيادة والرضا الوظيفي، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الفعالة تساهم في تعزيز مستويات الرضا لدى الموظفين. فالقيادة هي عملية يؤثر من خلالها الفرد على أفكار ومواقف وسلوكيات الآخرين. وتعتبر القيادة هي قدرة الفرد على توجيه الأتباع لتحقيق الأهداف المشتركة، والتأثير على الآخرين من خلال الإلهام والكاريزما أو باستخدام السلطة. دور القيادة الفعالة هو تقوية وتوجيه الناس نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. (شاكماك ، 2015)

يقال أن تاريخ القيادة الفعالة يرجع الى ثلاثة آلاف ما قبل الميلاد " منذ ايام الحضارات المصرية القديمة والآشورية والسومرية" حيث يظهر أن المبادئ الأساسية للقيادة كانت دائماً مهمة لتطور العمل واستمرار الرضا الوظيفي، ومن ضمن الأمثلة على ذلك الجانب الزراعي وكذلك جانب البناء المعماري، حيث أن القادة الذين اهتموا بالعدل والرعاية والعلاقات الإنسانية كانوا الأكثر نجاحاً في تحقيق رضا الموظفين وتحسين الإنتاجية وجودة الخدمة. (e.g. Quigley 2005).

أما في العهد الإسلامي فلا تنفك الكتب والمراجع تتحدث عن أهمية القيادة ودورها في تطور وارتقاء وتقدم الأمم والمجتمعات، فمتى ما يكون القادة أصحاب قرارات حازمة وحكيمة ومراعية في آن واحد، تجد المجالات المختلفة في تقدم مستمر. ولا يتم التقدم في المجالات الا بأولئك العاملين في ذات القطاع والذي يؤثر بدوره على جميع المستفيدين. تاريخ القيادة في العالم الإسلامي غني بالدروس والعبر التي يمكن استخلاصها فيما يتعلق بتأثير القيادة على الرضا الوظيفي لدى الموظفين وأثرها على العامة. منذ بدايات الدولة الإسلامية، كان للقيادة دور حاسم في بناء المجتمعات

وتنظيم الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية. وقد تميزت القيادة الإسلامية في فترات مختلفة بمبادئ العدالة والمساواة والشورى، وهي قيم ساهمت بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار الاجتماعي. (د.علي الصلابي، 2005).

أما عن بيئة العمل الحديثة على نطاق المؤسسة الواحدة فمن المهم وجود أشخاص يتمتعون بمهارات قيادية فعالة، حيث يساهمون في تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة. فالقادة الذين يتبنون أساليب قيادة تشاركية وملهمة في ذات الوقت يمكنهم تعزيز شعور الانتماء والولاء لدى الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي. وبالتالي، فإن دراسة تأثير القيادة الفعالة على رضا الموظفين في بنك الرياض يعد موضوعاً ذو أهمية كبرى يجب ألا يُغفل عنها. علاوة على ذلك، يرتبط رضا الموظف ارتباطاً وثيقاً بجودة خدمة العميل. فعندما يشعر الموظفون بالرضا عن عملهم، فإنهم يكونون أكثر سعادة وراحة مما يجعلهم على استعداد دائم لتقديم خدمة مميزة للعملاء. وكما قيل **"نجاح الموظف ورضاه هما مؤشرين مهمين آخرين لنجاح الشركة"**. (د. بهارتي ر. ديشموخ، 747 )

وفي القطاع المصرفي حيث المنافسة عالية جداً في تقديم الخدمات المصرفية، فإن تحسين جودة خدمة العملاء يعد أمراً ضرورياً للغاية للحفاظ على العملاء وجذب عملاء جدد. لذلك، فإن فهم العلاقة بين القيادة الفعالة ورضا الموظفين يمكن أن يساهم في تحسين جودة الخدمة. سيقوم الباحث في هذه الدراسة بتحليل تأثير أساليب القيادة المختلفة على رضا الموظفين في بنك الرياض، بالإضافة إلى استكشاف كيفية تأثير هذا الرضا على جودة خدمة العملاء. سيتم استخدام منهجية

بحث شاملة تشمل استبيانات مع عدد من الموظفين وعدد من أعضاء هيئة الإدارة وعدد من عملاء البنك، مما سيجعل من جمع البيانات عملية موثوقة ودقيقة.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية قيّمة حول كيفية تعزيز دور القيادة الفعال في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنك، وبالتالي مما يزيد من تحسين جودة خدمة العملاء. ومن خلال هذه الأبحاث وهذه الدراسة، يهدف الباحث في أن يساهم في تطوير استراتيجيات قيادية فعالة تساهم في تحقيق بعض أهداف المؤسسة المصرفية.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في إظهار كيفية أن غياب أثر القيادة الفعالة من الممكن أن يؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين، وبالتالي على جودة الخدمة المقدمة للعملاء. على الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت تأثير القيادة على رضا الموظفين بشكل واسع، إلا أن هناك نقص كبير في الأبحاث التي تربط بين هذه العناصر وخاصة في السياق المصرفي في المملكة العربية السعودية، مما يثير التساؤلات عن كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز القيادة الفعالة والتي تسهم في تحسين رضا الموظف بشكل مباشر حتى ينعكس ذلك في تحقيق رغبة العميل بشكل مرضي من خلال ما يسمى بالعدوى العاطفية. وتستند "العدوى العاطفية" إلى فكرة أن المشاعر التي يعبر عنها في التفاعل الاجتماعي، وتقترح أن تجربة العميل تكون أكثر إمتاعاً نتيجة انتقال العواطف، حيث يعبر الموظف الراضي عن مشاعر إيجابية، سواء لفظياً أو غير لفظياً، مما يجعلها تلقائياً معدية للعملاء (بيترز وكاشيما 2015، بوج 2001).

بمعنى آخر، تعكس تصرفات الموظفين حالتهم العاطفية، و"يلتقط" العملاء هذه المشاعر المعروضة. هناك عدة تفسيرات نظرية، بما في ذلك العمليات الواعية واللاواعية، وتلقائياً ينعكس ذلك على الحالة الجسدية للموظف مما يفسر حدوث العدوى العاطفية (بيترز وكاشيما 2015).

تكمّن المشكلة في أن الباحث عملياً يعاصر مثل هذه المواقف بشكل يومي، مما يكسب البحث مشكلة قائمة. يرى الباحث أن من أحد الأسباب في ذلك يعود لمنظومة العمل والتي تجعل المرء يواصل المضي قدماً للإستمرار في العمل مع ذات المؤسسة أو تركها. قد يكون الموظف راضٍ تماماً عن ما يقدّم وما يُقدّم له في المؤسسة، وقد يكون العكس تماماً. مما يعكس ذلك في التعامل مع العميل وزيادة في الانتاجية أو نقصها.

#### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

بالرغم من وجود دراسات كثيرة تتحدث عن أهمية العلاقة بين القيادة الفعالة ورضا الموظف وكذلك أهمية ذلك على تطوير وتحسين جودة العملاء إلا أن الباحث وجد قصوراً كبيراً في هذا النوع من الأبحاث في الجغرافيا التي تخص القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية.

#### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

وعلى الصعيد العملي لهذا النوع من الأبحاث في المملكة العربية السعودية فإن هناك شحاً واضحاً في الدراسات الميدانية والتطبيقية في هذا المجال وخصوصاً للمؤسسات المصرفية. وهذا يجعلنا نتساءل بوضوح في أنه كيف يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في تعزيز الأهمية بين رضا العميل ورضا الموظف من خلال القيادة الفعالة وتأثيرها؟ وما مدى وقع ذلك على المؤسسة المصرفية؟.

### 1.3. أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة ذو أهمية نظرية وعلمية في مجال المؤسسات. حيث تسلط الضوء على أثر القيادة الفعالة على رضا الموظفين وعائدها في تحسين جودة خدمة العملاء في بنك الرياض.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بعلاقة القيادة الفعالة ورضا الموظفين والعميل، خاصة في السياق المصرفي في المملكة العربية السعودية. من خلال تقديم نتائج دراسات بحثية في ذات المجال، وسوف تساهم النتائج في تطوير النظريات المتعلقة بأهمية القيادة وأثر ذلك على رضا الموظفين والعملاء في المملكة، مما يعزز الفهم الأكاديمي لهذه العلاقة.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية العملية فستوفر الدراسة رؤى أوضح ونظرة أشمل للمؤسسات المالية عامة وبنك الرياض خاصة حول كيفية تحسين استراتيجيات القيادة لتعزيز الرضى الوظيفي ورضا العميل. من خلال فهم كيفية أثر القيادة الفعالة على الموظفين، حيث سيكون من الممكن لبنك الرياض أن يعمل على تطوير برامج تدريبية وتنموية تهدف إلى تحسين مهارات القادة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للموظفين وتحقيق رضا العملاء.

## 1.4. أسئلة الدراسة

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتحدد في سؤالها الرئيسي وهو: *الى أي مدى يؤثر رضا الموظف على رضا العميل في ظل أثر القيادة الفعالة؟*

وتكمن الأسئلة الفرعية في التالي:

- ما هو موقف الموظفين من أسلوب القيادة؟
- إلى أي مدى تؤثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين؟
- ما هي الحلول الممكنة للتغلب على تحديات القادة؟
- كيف يمكن أن تؤثر القيادة الفعالة على رضا الموظفين في بنك الرياض؟
- ماهي العوامل الخاصة بالقيادة والتي تؤثر ايجابيا على الموظف؟
- ماهي العوامل المرتبطة بالقيادة والتي تؤثر بشكل سلبي على أداء الموظف؟
- ما هو تأثير رضا الموظفين على جودة خدمة العملاء؟ وما أهمية ذلك للعميل؟
- كيف يمكن لبنك الرياض الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لتحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء؟

من خلال تحليل هذه المشكلة، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد إدارة بنك الرياض في تعزيز القيادة الفعالة، مما يؤدي إلى تحسين رضا الموظفين وبالتالي رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

## 1.5. أهداف الدراسة

### الأهداف العامة:

الهدف العام لهذه الدراسة هو تقييم دور القيادة الفعالة على أداء الموظفين في بنك الرياض وتأثيره على رضا العميل.

### الأهداف الخاصة:

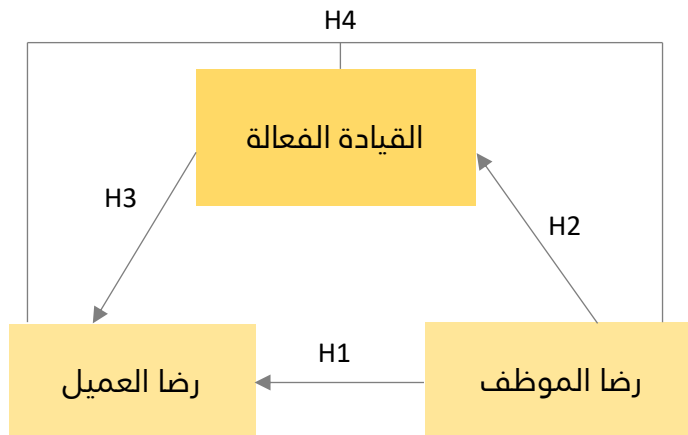
- تحليل نمط القيادة الحالي في المؤسسة.
- دراسة وتحليل مواقف الموظفين تجاه أسلوب القيادة الحالي.
- تحليل كيفية مساهمة القيادة الفعالة على أداء الموظفين.
- المساهمة في تعزيز المفهوم للمؤسسة بهدف تحسين أداء الموظفين.
- دراسة بعض المتطلبات الخاصة بالموظفين لتحقيق الرضا لديهم.
- توثيق آراء بعض عملاء المؤسسة ومعرفة مدى رضاهم .
- إعطاء بعض المقترحات لتعزيز مفهوم القيادة الفعالة لتحسين أداء الموظفين.

تساهم هذه الأهداف إلى فهم أثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين وتقديم بعض التوصيات للتطوير وستكون نتيجة هذه الدراسة ذو قيمة لأصحاب القرار في المؤسسة كما من الممكن أن تساعد في تحسين وتطوير نظام القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية من خلال المساهمة في التحسين المستمر .

## 1.6. فرضيات الدراسة

تؤثر القيادة الفعالة بشكل إيجابي على رضا الموظفين، مما يساهم في تحسين جودة خدمة العملاء في بنك الرياض في مدينة الرياض. هذه الفرضية هي فرضية بديلة وتعكس العلاقة بين القيادة الفعالة ورضا الموظفين، وتأثير ذلك على جودة خدمة العملاء.

## 1.7. نموذج الدراسة



النموذج المقترح للدراسة: المصدر: (الباحث)

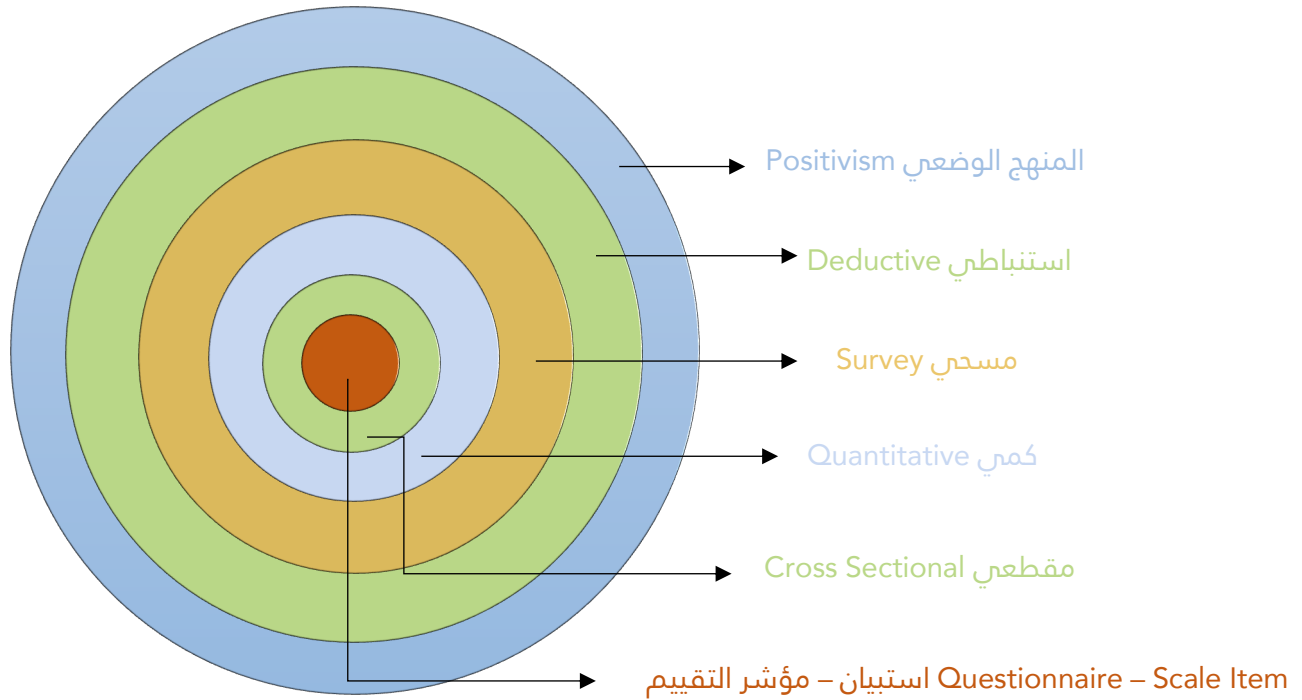
H1 توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظف ورضا العميل.

H2 توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظف والقيادة الفعالة.

H3 توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة ورضا العميل.

H4 توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.

## 1.8. منهجية الدراسة



### 1.8.1 تصميم البحث

سوف يتم استخدام أسلوب المنهج الوضعي للدراسة

### 1.8.2 طرق جمع البيانات

سيتم جمع البيانات من خلال أسلوب التحليل الاستنباطي

### 1.8.3 اختيار العينات

باستخدام منهجية المسح سيتم اختيار عينات من المجتمع تخص نفس الدراسة

**حجم العينة:** سيتم اختيار عينة عشوائية تتكون من حوالي 150 موظف، كما سيتم

اختيار 150 شخص من عملاء البنك.

**معايير الاختيار:** يجب أن يكون المشاركون من كلا الجنسين ومن مختلف المستويات الإدارية والأقسام لضمان تنوع البيانات وكذلك الأمر بالنسبة للعملاء.

#### 1.8.4 تقنيات تحليل البيانات

سيتم عمل استبيان الكتروني عبر جوجل فورمز (google forms) وسيتضمن مقاييس لقياس كلا من:

- ١ - المناصب القيادية (قياس سياسة الشركات).
- ٢ - رضا الموظفين (باستخدام مقياس رضا الموظف).
- ٣ - جودة خدمة العملاء (باستخدام مقياس جودة الخدمة).

#### 1.8.5 الأفق الزمني

سيتم استخدام الأفق الزمني المقطعي

#### 1.8.6 الاعتبارات الاخلاقية

الاعتبارات الأخلاقية في المنهجية البحثية تتعلق بالمبادئ والمعايير التي يجب أن يتبعها الباحث لضمان أن البحث يتم تنفيذه بطريقة أخلاقية ومسؤولة ولا يتعرض لأي مسائل قانونية أو تعدي خصوصية. وتتضمن هذه الاعتبارات:

- 1 - **موافقة المشاركين:** يجب على الباحث الحصول على موافقة صريحة من قبل جميع المشاركين في الدراسة. وهذا يعني أن المشاركين يجب أن يكونوا على دراية كاملة بطبيعة الدراسة، أهدافها، و الإجراءات المتبعة، وفي حال وجود أي مخاطر محتملة، وكما يجب عليهم معرفة حقوقهم كمشاركين، بما في ذلك حقهم في الانسحاب من الدراسة في أي وقت دون عواقب. (Creswell, J. W. 2014)

- 2- **الخصوصية والسرية:** يجب على الباحثين حماية خصوصية المشاركين وضمان سرية المعلومات التي يقدمونها. يجب تخزين البيانات بطريقة آمنة وعدم الكشف عن هوية المشاركين إلا بموافقتهم الصريحة. (Diener, E., & Crandall, R. 1978)
- 3- **تجنب الإضرار بالمشاركين:** يجب أن يسعى الباحثون لتجنب أي شكل من أشكال الضرر الجسدي أو النفسي للمشاركين. يجب تقييم المخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها. (American Psychological Association 2017)
- 4- **الشفافية والنزاهة:** يجب على الباحثين تقديم نتائج الدراسة بدقة وصدق، وتجنب أي شكل من أشكال التزوير أو التحريف في البيانات. يجب الإفصاح عن أي تضارب محتمل في المصالح. (Resnik, D. B. 2015)
- 6- **الاحترام والعدالة:** يجب معاملة جميع المشاركين باحترام وكرامة، وضمان عدم التمييز بينهم بناءً على العرق، الجنس، الدين، أو أي صفة أخرى. (Resnik, D. B. 2015)

## 1.9. الدراسة الميدانية

سيتم عمل الدراسة الميدانية من خلال ارسال الاستبيان الى عدد معين من كلا من قيادات وموظفي وعملاء بنك الرياض في المملكة العربية السعودية - مدينة الرياض. لتنفيذ هذا البحث، سيتم استخدام ثلاثة نماذج للاستبيان مصممة خصيصاً لجمع البيانات حول: أولاً: القيادة، ثانياً: الموظفين، ثالثاً: العملاء. يهدف الاستبيان إلى قياس مستوى أثر القيادة ومستوى الرضا الوظيفي ومستوى جودة خدمة العملاء وتوفير رؤى عامة حول ذلك. تم استخدام نماذج الاستبيان من دراسات سابقة ليتضمن مجموعة من الأسئلة التي تتناول المواضيع الرئيسية للدراسة مع التركيز على أهم النقاط.

تتضمن أسئلة الاستبيان أسلوب "الاختيارات". سيتم توزيع الاستبيان على الفئات المستهدفة عبر مشاركته مع الفئات المعنية من خلال مشاركة الرابط عبر البريد الإلكتروني. سيتم جمع البيانات وتحليلها لضمان تحقيق أهداف البحث بدقة. وقد تم التحقق من صحة الاستبيان وموثوقيته من خلال الاختبارات التجريبية السابقة. وتلتزم العملية بجميع المعايير الأخلاقية لضمان حماية المعلومات وحقوق المشاركين.

### **النموذج الأول: الاستبيان الخاص ببعض قادة الأقسام**

**العمر:** ٣٠-١٨ - ٣١-٤٠      **فوق ٤٠**      **الجنس:** ذكر - أنثى

#### **كيف تفضل التواصل مع فريقك؟**

- شخصيًا      البريد الإلكتروني      الهاتف

#### **كيف تتخذ القرارات عادة كقائد؟**

- بمفردي      مع استخلاص المعلومات من الآخرين      النقاش والاستشارة

#### **كيف تتعامل مع النزاعات داخل فريقك؟**

- المواجهة      بشكل تعاوني      تجنبها

#### **كيف تقدم عادةً ملاحظات لأعضاء فريقك؟**

- بشكل مباشر وصادق
- بشكل غير مباشر أو من خلال الآخرين
- التعزيز الإيجابي

### كيف تتعامل مع تفويض المهام داخل فريقك؟

- إدارة دقيقة للمهام
- عدم التدخل في تفويضها
- نهج متوازن بين أعضاء الفريق

### كيف تتعامل مع الضغط والإجهاد كقائد؟

- الحفاظ على الهدوء والتركيز
- الشعور بالقلق أو التوتر

### كيف تكيف أسلوب قيادتك لمواقف مختلفة أو لأعضاء فريق مختلفين؟

- استخدام نفس النمط بغض النظر عن الموقف أو الفرد
- اضبط أسلوبك ليناسب الموقف أو الفرد

### كيف تتعامل مع التغيير داخل فريقك أو مؤسستك؟

- أدم التغيير بشكل كبير
- أدم التغيير في مواقف محددة
- أقاوم التغيير

### كيف تتعامل مع الأخطاء أو الفشل داخل فريقك؟

- لوم أعضاء الفريق
- تحمل المسؤولية لوحدي كقائد
- أتعلم من الموقف وأدعو الجميع لتحمل المسؤولية

| الخيارات/الدرجة                                                              | ١-أختلف بشدة | ٢-أختلف | ٣-محايد | ٤-موافق | ٥-موافق بشدة |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|---------|---------|--------------|
| أؤمن بأنه من المهم جلب الناس معي، وليس فقط إخبارهم بما يجب عليهم فعله.       |              |         |         |         |              |
| أحب وضع رؤية واضحة للمستقبل.                                                 |              |         |         |         |              |
| أحب التأكد من أن الجميع يفهمون توجهاتنا.                                     |              |         |         |         |              |
| أنا جيد في مساعدة الناس على تغيير الاتجاه.                                   |              |         |         |         |              |
| الوقت الذي يتم إنفاقه على تطوير مهارات الناس هو وقت مستحق.                   |              |         |         |         |              |
| أستمتع برؤية فريقتي يحقق النجاح.                                             |              |         |         |         |              |
| أحب مساعدة فريقتي في التفكير في القضايا بأنفسهم.                             |              |         |         |         |              |
| أؤمن بأن الجميع يستطيعون أن يجدوا الحلول لمشاكلهم الخاصة، بقليل من المساعدة. |              |         |         |         |              |
| أعتقد أنه يجب أن يسمح للموظفين بتجربة الجديد و تعلم الأخطاء.                 |              |         |         |         |              |
| احتياجات فريقتي أكثر أهمية من تحقيق أهدافنا.                                 |              |         |         |         |              |
| هذه هي فريق متعاون، وأؤمن بأننا سنحقق المزيد بتعاوننا.                       |              |         |         |         |              |
| نحن نعمل بشكل أفضل عندما نعمل معًا بانسجام.                                  |              |         |         |         |              |
| أقدر انسجام الفريق وأحاول تجنب المواجهة.                                     |              |         |         |         |              |
| أبذل جهدًا حقيقيًا للتأكد من سعادة الجميع في فريقتي.                         |              |         |         |         |              |
| أحب التأكد من أن الجميع يتحمل مسؤولية مشاريع الفريق.                         |              |         |         |         |              |

|                                                                         |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| أستفيد من مهارات فريقتي لإنجاز المهام.                                  |  |  |  |  |  |
| أسأل دائماً عن رأي الآخرين قبل اتخاذ القرارات.                          |  |  |  |  |  |
| أتأكد من أن الجميع يعلمون ما يحدث في كل الأوقات.                        |  |  |  |  |  |
| أؤمن بأن الفرق تعمل بشكل أفضل عندما يشارك الجميع في اتخاذ القرارات.     |  |  |  |  |  |
| أضع معايير عالية لفريقي.                                                |  |  |  |  |  |
| أنا متحمس جداً لتحقيق النجاح في الحياة.                                 |  |  |  |  |  |
| أتوقع الأفضل من فريقتي دائماً.                                          |  |  |  |  |  |
| أضع معايير عالية لنفستي، وأتوقع من الآخرين أن يلبوا تلك المعايير أيضاً. |  |  |  |  |  |
| أتوقع من فريقتي تحمل مسؤولية عملهم الخاص.                               |  |  |  |  |  |
| أفتخر بإنجاز المهام.                                                    |  |  |  |  |  |
| عادةً ما أعتقد أنني أعرف الأمور بشكل أفضل.                              |  |  |  |  |  |
| عادةً أستطيع العثور على حلول للمشاكل.                                   |  |  |  |  |  |
| غالباً أفضل طريقة لإنجاز المهام هي طريقتي.                              |  |  |  |  |  |
| أحب أن أخبر أعضاء الفريق بما يجب عليهم فعله.                            |  |  |  |  |  |

## النموذج الثاني: الاستبيان الخاص بقياس مستوى رضا الموظفين

العمر: ٣٠-١٨ - ٤٠-٣١ - فوق ٤٠ الجنس: ذكر - انثى

| الوصف                                                                                       | أوافق | أوافق بشدة | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|----------|---------------|
| 1 يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في المصرف مرضيا لك.               |       |            |          |               |
| 2 يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضيا لك                    |       |            |          |               |
| 3 يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضيا لك |       |            |          |               |
| 4 يمثل الحافز السنوي حافزاً معنوياً لزيادة انتاجياتك                                        |       |            |          |               |
| 5 يعتبر الحافز السنوي الذي تتقاضاه عادلا ومرضيا لك                                          |       |            |          |               |
| 6 يقوم مديرك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم (توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير)   |       |            |          |               |
| 7 النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك                               |       |            |          |               |
| 8 نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة أدائك بالعمل                                |       |            |          |               |
| 9 لديك ثقة بما يتم أخبارك او وعدك به من قبل الإدارة                                         |       |            |          |               |
| 10 لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي لذلك.                     |       |            |          |               |
| 11 برأيك اعطاء الصلاحيات يزيد من الانتاجية                                                  |       |            |          |               |
| 12 تشعر بالأمان الوظيفي في العمل                                                            |       |            |          |               |

|  |  |  |  |                                                                |    |
|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  | لديك المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه     | 13 |
|  |  |  |  | لديك الثقة بان المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل     | 14 |
|  |  |  |  | مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية                          | 15 |
|  |  |  |  | مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية                               | 16 |
|  |  |  |  | مديرك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويزيد من خبراتك العملية        | 17 |
|  |  |  |  | أفكارك وأرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذ القرار | 18 |
|  |  |  |  | مديرك المباشر يعاملك باحترام                                   | 19 |

|  |  |  |  |                                                                                               |    |
|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  | تجد تقديرا من قبل مديريك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي                                      | 20 |
|  |  |  |  | يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية                                               | 21 |
|  |  |  |  | التأمين الصحي مناسب                                                                           | 22 |
|  |  |  |  | مفهوم العمل كفريق واحد في البنك واضح ومطبق                                                    | 23 |
|  |  |  |  | سياسة الدوام المتبعة حاليا بالبنك واضحة ومناسبة                                               | 24 |
|  |  |  |  | سياسة المرونة في الشركة مطبقة ومفيده                                                          | 25 |
|  |  |  |  | أهداف المؤسسة والتي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة                            | 26 |
|  |  |  |  | المزايا التي يقدمها البنك مناسبة بالمقارنة بسوق العمل المحلي<br>(بدل- سلف - إجازات وغيرها) .. | 27 |
|  |  |  |  | نظام البدلات (السكن والنقل) المطبق حاليا في البنك عادل ومناسب                                 | 28 |
|  |  |  |  | الخدمات التي تقدمها لك إدارة الموارد البشرية والشئون الادارية مرضية لك                        | 29 |
|  |  |  |  | يوجد لك وصف وظيفي واضح ومكتوب ومتفق عليه مع مديرك المباشر                                     | 30 |
|  |  |  |  | يقوم البنك بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة                                  | 31 |
|  |  |  |  | التحفيز غير المادي من قبل مديرك يزيد من إنتاجيتك                                              | 32 |
|  |  |  |  | مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن                                                 | 33 |
|  |  |  |  | تعتقد أن عنصر التحدي موجود في عملك                                                            | 34 |
|  |  |  |  | كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقوله                                   | 35 |
|  |  |  |  | تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مديريك                                              | 36 |
|  |  |  |  | في حال وجود داعي للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على أتم الاستعداد لذلك                  | 37 |
|  |  |  |  | خلال العام الحالي لم أفكر بترك العمل في المصرف                                                | 38 |

39- كيف تصف معنوياتك في العمل في هذا الوقت ؟

منخفضة

عادية

مرتفعة

الأسباب : -----

-----

40- كم المدة التي تخطط للاستمرار بالعمل في بنك الرياض بنفس ظروف العمل الحالية ( ؟

سنوات لا أعرف 5 أكثر من ٦ من سنه إلى سنتان من سنتان إلى خمس سنوات ٦ أقل من سنة

أي ملاحظات أخرى : -----

الاستبيان: الخاص بقياس مستوى رضا العملاء

العمر: ٣٠-١٨ ٤٠-٣١ فوق ٤٠ الجنس: ذكر / انثى

كيف يتم التواصل مع البنك عادة؟

[ ] زيارة [ ] الفرع [ ] الهاتف [ ] الإيميل [ ] فيس بوك

- ما مدى رضاك عن سهولة التواصل مع الموظفين بشكل عام؟

[ ] ممتاز جدا [ ] ممتاز [ ] جيد جدا [ ] جيد [ ] ضعيف

كيف تقيم تعامل الموظف معك عادة؟

[ ] ممتاز جدا [ ] ممتاز [ ] جيد جدا [ ] جيد [ ] ضعيف

كيف تقيم هيئة الموظفين في بنك الرياض؟

[ ] مناسبة جداً [ ] جيدة [ ] غير مناسبة

كيف تقيم نفسية الموظفين في بنك الرياض؟

[ ] مناسبة جداً [ ] جيدة [ ] غير مناسبة

هل تشعر بالراحة تجاه الجو العام بالمكان؟

[ ] جميل جداً [ ] جيد [ ] لا بأس به [ ] سيء

كيف تقيم مستوى النظافة في بنك الرياض؟

[ ] ممتاز جداً. [ ] جيد [ ] ضعيف

هل تعجبك الطريقة التي يتعامل بها موظفو البنك مع بعضهم؟

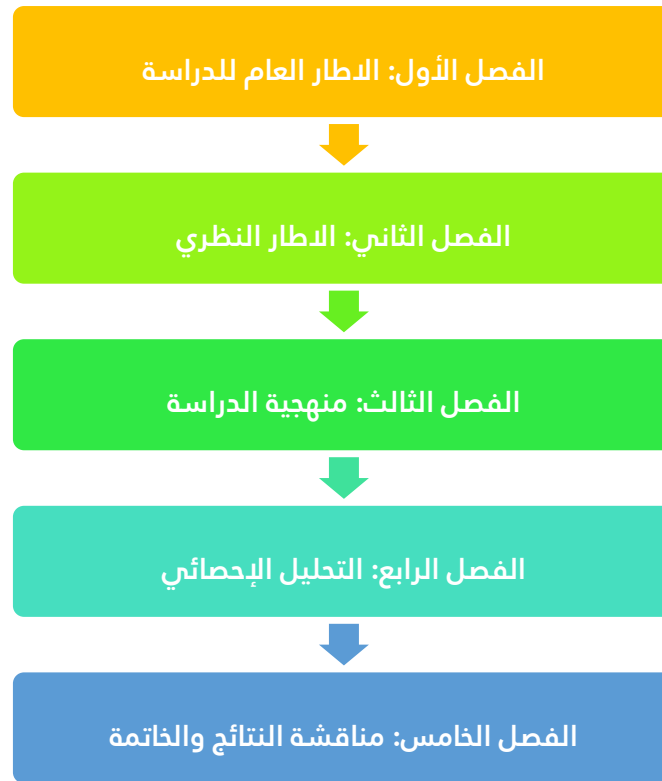
[ ] نعم [ ] لا [ ] نوعاً ما

كم مدة الانتظار غالباً حتى يقابلك موظف البنك؟

[ ] 3 دقائق [ ] من 3-5 دقائق [ ] من 5-10 دقائق [ ] أكثر من ذلك

اكتب ملاحظاتك (إن وجد) .....

## 1.10. مخطط المشروع المقترح



## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

سيتناول هذا القسم من المقترح البحثي دراسة أدبيات سابقة تناولت أثر القيادة الفعالة على الأداء المؤسسي، وكيف طرحت الدراسات هذه الجوانب وكيف يمكن للقيادة أن تحسن من فعالية العمليات وتدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية. بعضاً من الدراسات السابقة سلطت الضوء على جوانب متعددة للقيادة، وأثرها على التحفيز والإنتاجية والرضا الوظيفي، وكيفية وقع ذلك على نجاح المؤسسات في ظل التحديات الحالية

### *دراسة هينا سليم (2015)*

تناولت الدراسة تأثير أنماط القيادة على رضا الموظفين، مع التركيز على دور السياسة التنظيمية المدركة كوسيط في هذه العلاقة. استخدمت الدراسة التصميم الوصفي، حيث تم جمع البيانات من 250 معلم في الجامعات العامة في (لاهور، باكستان). أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي مع رضا الموظفين، مما يشير إلى أن القادة الذين يتبنون هذا النمط يمكنهم خلق بيئة عمل أكثر تحفيزاً وأقل سياسية. وفي المقابل، أظهرت القيادة التبادلية تأثيراً سلبياً على رضا الموظفين، مما يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الرضا. كما أكدت النتائج أن السياسة التنظيمية المدركة تلعب دوراً وسيطاً بين أنماط القيادة ورضا الموظفين، مما يبرز أهمية فهم القادة لكيفية تأثير أساليبهم على بيئة العمل ورضا الموظفين. توصي الدراسة بضرورة اعتماد أساليب القيادة التحويلية لتعزيز رضا الموظفين وتحسين المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

### دراسة اسماعيل (2014)

هدفت الدراسة إلى دراسة جودة الحياة المهنية وتأثيرها على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية. هناك علاقة إحصائية بين جودة حياة العمل وأداء الموظفين. هذه العلاقة تعتمد على تفاوتات الردود التي تلقاها الباحثون حول آرائهم عن "جودة حياة العمل وتأثيرها على أداء الموظفين الجامعيين" وتعزى إلى العوامل الشخصية والمهنية، بينما لا توجد فروق ذات دلالة بالعوامل العمرية، والتعليم، وسنوات الخدمة، وفترة العمل. ليس هناك تأثير كبير إحصائيًا للأبعاد جودة حياة العمل، وأهم الجوانب في أداء العمل هي التقدم المهني، والعلاقات الاجتماعية، والاستقرار والأمان في العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، وبرامج التدريب والتعليم، والتوازن بين الحياة الشخصية والعملية.

### دراسة خليل وشرير (2008)

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض من المتغيرات الديموغرافية لدى الموظفين مثل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية). عينة الدراسة تكونت من 360 معلم ومعلمة، وقد تم أخذها بطريقة عشوائية من 18 مدرسة (بنين وبنات) وقد أعد الباحثان استبيان لقياس الرضا الوظيفي الخاصة بالدراسة. وأسفرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق واضحة في الرضا الوظيفي لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة العلمية وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه، والعلاقة بالمسؤولين فكانت الفروق لصالح الإناث، حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا، أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي.

### دراسة ابراهيم (2003)

هدفت الدراسة الى التركيز على نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، استهدفت الموظفين غير الأكاديميين من العاملين بكلية التجارة (جامعة النيلين -السودان) وهدف هذا البحث الى توضيح اثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة. وأسفرت الدراسة عن عدة مؤشرات منها أن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة. كما وأجمع الموظفين على أن هناك العديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل: (الشعور بعدم وجود حوافز ، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين ، عدم تطبيق الحوافز بالعدل ، وجود تحيزات في نظام تطبيق الحوافز). ويرى أغلب الموظفين أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وأن هناك أنواعاً أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها. كما واستنتجت الدراسة الى أن الحرمان من الحافز يؤدي الى تأثر التعاون بين الزملاء بشكل سلبي مما يجعل من الموظف فاقداً لشعور الأمان الوظيفي والاستقرار النفسي.

### دراسة M.S.Hayrol Azril (2010)

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير رضا الموظفين على رضا العملاء ونوايا إعادة الشراء، حيث تحاول الإجابة على ما إذا كان تحسين سعادة الموظفين يؤثر على أداء العملاء. تم عمل استبيان وتوزيعه على نطاق كبير من الموظفين في عدة شركات على مراحل متفرقة. وأظهرت النتائج أن مسارات رضا الموظفين تؤثر بشكل إيجابي على رضا العملاء، خصوصاً في الشركات التي يكون فيها تفاعل كبير بين الموظف والعميل. ولكن هذا التأثير ليس قويا بنفس القدر في الشركات التي تفتقر إلى هذا التفاعل. يمكن أن

تؤثر مسارات رضا الموظفين على نوايا إعادة الشراء من العملاء المتكررين بشكل إيجابي، ولا تؤثر على العملاء غير المتكررين. وتبقى هذه التأثيرات قوية حتى مع اختلاف تقيييمات العملاء والموظفين. تقدم الدراسة معلومات مهمة لإدارة الخط الأمامي في المنظمات، مشددة على أهمية التركيز على تحسين رضا الموظفين بدلا من الاعتماد فقط على مستويات الرضا الثابتة.

### دراسة آداما (2020)

هدفت الدراسة الى تناول دور القيادة الفعالة في تحسين أداء الموظفين في فرع بنك ويغن في (أداما). ركزت إلى فهم تأثير أنماط القيادة المختلفة (مثل القيادة الأوتوقراطية، الديمقراطية، والتمسطة) على أداء الموظفين. استخدمت الدراسة تصميمًا بحثيًا وصفيًا، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع الموظفين والمديرين. فكانت النتائج أنها أظهرت أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعًا في البنك، مما يعزز من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ويؤثر إيجابيًا على أدائهم. كما تشير الدراسة إلى وجود بعض التحديات مثل قلة التعاون بين الموظفين، ولكنها تؤكد على الموقف الإيجابي للموظفين تجاه أسلوب الإدارة الحالي. استخدم الباحث بيانات نوعية وكمية تم الحصول عليها من كل من البيانات الأولية والثانوية. كانت المصادر الأولية للبيانات في شكل استبيانات، ومقابلات، وملاحظات، ومناقشات جماعية. بينما تم جمع المصادر الثانوية من كتب ومجلات ونشرات ومستندات منشورة وغير منشورة. تم اختيار عينة من 15 موظفًا، وهو ما يمثل 60% من إجمالي عدد الموظفين البالغ 26 موظفًا في بنك ويغن. كانت هذه العينة تمثل الجميع.

بعد الاطلاع على هذه الدراسات السابقة التي تحدثت عن القيادة الفعالة وأثرها على المؤسسات في المتغيرات المختارة، لوحظ ان هناك عجز في المصادر الخاصة باختلاف الأشخاص والبيئات فلا يوجد دراسات كافية تركز عن أثر القيادة الفعالة على تحقيق الرضا الوظيفي وخدمة العملاء في المملكة العربية السعودية. فقد عنيت الدراسات السابقة باختيار عدد معين من الجوانب دون الأخرى. فمن الدراسات ما ركزت على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي وأهميته بين الأكاديميين مثل دراسة ابراهيم (2003). وأخرى ركزت على تأثير رضا الموظف على إعادة الشراء للعميل مثل دراسة M.S.Hayrol Azril (2010) ولم يركز على الجوانب المعنوية بشكل دقيق. و سعت بعض الدراسات عن تقصي دور الحياة المهنية وأثرها على رضا الموظف وزيادة الإنتاجية مثل دراسة اسماعيل (2014). كما وتمت الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال اثناء الاطار النظري وتحديد المحاور الرئيسية (كالمنهج وأداة الدراسة). فما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة انها تركز على جوانب مختلفة من أثر القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي ورضا العميل في بنك الرياض في المملكة العربية السعودية في مدينة الرياض.

## 2.2. (القيادة الفعالة) المتغير المستقل

في هذه الدراسة تعتبر (القيادة الفعالة) هو المتغير المستقل. القيادة الفعالة هي المؤشر المهم للقدرة على تحفيز وتوجيه العمليات داخل المنظمة بشكل إيجابي

### 2.3. (التفاعل بين القادة والموظفين) المتغير الوسيط

المتغير الوسيط، هو "التفاعل بين القادة والموظفين"، الذي يعكس كيفية نقل تأثير القيادة الفعالة على رضا الموظفين وجودة خدمة العملاء. يعتبر الفهم الواعي لهذه العلاقات المتبادلة بين المتغيرات أمراً حاسماً لفهم الديناميكيات الكامنة وراء العلاقة بين القيادة والأداء في سياق البحث.

### 2.4. (الرضا الوظيفي) المتغير التابع

أما بالنسبة للمتغير التابع في الدراسة وهي رضا الموظفين. يُعتبر رضا الموظفين مؤشراً هاماً لمدى تحقيقهم لأهدافهم الشخصية والمهنية، بينما تُعتبر مساهمتهم ودورهم هو من أهم الأدوار في جودة الأداء داخل المؤسسة .

### 2.5. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة التي تحدثت عن أثر القيادة الفعالة و الرضا الوظيفي وجودة رضا العميل، وعلى مناقشة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات لتلك الدراسات، فيمكن افتراض وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أثر القيادة الفعالة كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي وجودة خدمة العملاء كمتغيرين تابعين. وبهدف قياس هذه العلاقة ،سيركز الاستبيان المرفق في الأعلى على قياس علاقة بعض النقاط الأساسية التي تجمع ما بين السمات

والسلوكيات المتصلة بالقيادة الفعالة بكل من الرضا الوظيفي ورضا العميل كمتغيرين تابعين كما هو مبين في نموذج الشكل في صفحة (13) مما سيسمح بقياس قوة تأثير كل من هذه المكونات على المتغيرين التابعين، وبتحديد أهم مكونات القيادة الفعالة التي تؤثر عليهما.

## 2.6. الخاتمة

ختاماً، يعتبر أثر القيادة الفعالة على رضا الموظفين ومساهماتهم في جودة خدمة العملاء، محور أساسي للدراسات البحثية. على الرغم من عدم تحقيق النتائج بعد، إلا أن الفهم العميق لهذا الموضوع قد يساهم في تحسين الجودة في مجال العمل وتعزيز أداء المصرف. سيقوم الباحث على مواصلة التطوير لهذا الاقتراح لتحقيق التأثير المرجو، من خلال استكمال الدراسات وتحقيق النتائج المتوقعة، لتبرز أهمية أثر القيادة الفعالة في تعزيز جودة الخدمة ورضا الموظف والعميل على حد سواء.

## قائمة المراجع

- م. م. فراس ناجي حاتم، م. م. عباس محمود نايف. (2023). تأثير القيادة الخيرة في تحقيق مؤشرات السعادة الوظيفية/دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركات السفر والسياحة في مدينة بغداد. *AL-yarmouk Journal*, 19(6-1).
- عبدالسميع حسنين، ج.، جادالرب، & حسين السراج. (2022). تأثير القيادة التحويلية على الملكية النفسية بالتطبيق على العاملين بقطاعات وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة. *Psychological Ownership (PO)*. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 46(4)، 531-600.
- Mezher, A. H., & Hamed, S. A. (2020). تأثير القيادة الريادية في إدارة الأزمات التنظيمية بحث تحليلي في عدد من شركات وزارة الموارد المائية. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 26(122), 105-130.
- الخلافة الراشدة والدولة الأموية في التاريخ الإسلامي المؤلف د. علي الصلابي الناشر: دار المعرفة، 2005
- آل سعد & عائشة خالد عبدالرحمن. (2023). (تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في الخطوط الجوية القطرية. (Master's thesis).
- فكرى محمد، م. & محمد. (2021). مدى العلاقة بين أبعاد جودة حياة العمل ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات. المجلة المصرية للدراسات التجارية. 45(3)، 135-182.
- فهد عيد ناصر بن فهد ، تطبيق اللامركزية واثرها على مستوى أداء العاملين ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، 2010
- حنفي محمود سليمان ، يسرى السيد جودة ، " السلوك التنظيمي مدخل لتطوير الأداء " ، الزقازيق ، مكتبة اليسر ، (1999) ، ص 362
- رزق أبو عرار، ن. & ناصر. (2023). القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الابتدائية في النقب وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسيوط). 81-104، 39(3.2).
- إبراهيم خليل بظاظو، "قياس اتجاهات العاملين لآثر البنية التنظيمية في تبني السلوك الأبداعي"، دراسة ميدانية على فنادق فئة خمسة نجوم في مدينة العقبة- جامعة الشرق الأوسط - الأردن 2009، ص42.
- خليل إسماعيل إبراهيم، "جودة الحياة الوظيفية واثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين"، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس الإسماعيلية، 2014.
- الشيخ خليل، وآخرون، "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموجرافية) لدى الموظفين"، مجلة الجامعة، الدراسات الإنسانية العدد الأول، المجلد السادس عشر، 2008.

مرفت خضر السيد المرئخ ، "تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأمريكية غزة ، 2004.

Shondrick, S., & Lord, R. (2010). Implicit leadership and followership theories: Dynamic structures for leadership perceptions, memory, and leader–follower processes. In G. P. Hodgkinson & J.K. Ford (Eds.), 1-22, International Review of Industrial and Organizational Psychology.

Belonio, R. J. (2014). The Effect of Leadership Style on Employee Satisfaction and Performance of Bank Employees in Bangkok. AU-GSB E-JOURNAL, 5(2). Retrieved from <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/AU-GSB/article/view/480>

Carter, J. R. (2022). The Effect of Personality and Leadership Style on Leadership Effectiveness and Job Satisfaction. Trident University International.

Westlund, S. G. (2007). Retaining talent: Assessing relationships among project leadership styles, software developer job satisfaction, and turnover intentions. Capella University.

Grimm, J. W. (2010). Effective leadership: making the difference. Journal of Emergency Nursing, 36(1), 74-77.

Belonio, R. J. (2012). The effect of leadership style on employee satisfaction and performance of bank employees in Bangkok. AU-GSB e-journal, 5(2).

Cheema, S., Akram, A., & Javed, F. (2015). Employee engagement and visionary leadership: Impact on customer and employee satisfaction. Journal of Business Studies Quarterly, 7(2), 139.

Wolter, J. S., Bock, D., Mackey, J., Xu, P., & Smith, J. S. (2019). Employee satisfaction trajectories and their effect on customer satisfaction and repatronage intentions. Journal of the Academy of Marketing Science, 47, 815-836.

Wen, T. B., Ho, T. C., Kelana, B. W. Y., Othman, R., & Syed, O. R. (2019). Leadership styles in influencing employees' job performances. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(9), 55-65.

Al Hemeiri, A., Albayedh, A., & Jones, A. (2021). The influence of leadership coaching on employee motivation, job satisfaction, and employee performance. International Journal of Management (IJM), 12(4).

Iman, N.(2018). Effect of Leadership on Employee Satisfaction, Employee Motivation and Employee Performance.

Dixon, R. (2012). Assessing the impact of employee empowerment on quality service and customer satisfaction: A case study of Standard Chartered Bank S/L LTD. Amity University.

Babbie, E. (2015). The Practice of Social Research. Cengage Learning. Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. SAGE Publications.

Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. SAGE Publications.

Diener, E., & Crandall, R. (1978). Ethics in Social and Behavioral Research. University of Chicago Press.

Resnik, D. B. (2015). What is Ethics in Research & Why is it Important? National Institute of Environmental Health Sciences. Retrieved from [NIEHS](http://www.niehs.nih.gov).

**Books:**

1. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations on Oxford Academic . David V. Day
2. A short history of leadership theories.By Gene Early