

تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين

شركة العوالي للتطوير العقاري

في جدة , المملكة العربية السعودية

غنى محمد رضوان قصاص

2021205886

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٦	١,٢. مشكلة الدراسة
٦	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٧	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٨	١,٣. أهمية الدراسة
٨	١,٣,١. على المستوى النظري:
٩	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٩	١,٤. أسئلة الدراسة
٩	١,٥. أهداف الدراسة
١٠	١,٦. فرضيات الدراسة
١٠	١,٧. نموذج الدراسة
١١	١,٨. منهجية الدراسة
١١	١,٩. الدراسة الميدانية
١٢	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	
٣	
١٤	٢,١. المقدمة:
١٥	٢,٢. المتغير المستقل – القيادة
١٢	٢,٢,١. تعريف القيادة
١٢	٢,٢,٢. العناصر الرئيسية للقيادة
١٢	٢,٢,٣. أهمية القيادة في بيئة العمل
١٣	٢,٢,٤. أساليب القيادة
١٣	٢,٣. المتغير التابع – رضا الموظفين

١٨.....	٢,٣,١ . تعريف رضا الموظفين
١٩.....	٢,٣,٢ . العوامل المؤثرة على رضا الموظفين
١٩.....	٢,٣,٤ . أهمية رضا الموظفين
١٩.....	٢,٣,٤ . طرق تعزيز رضا الموظفين
٢٠.....	٢,٤ .العلاقة بين أساليب القيادة و رضا الموظفين.....
٢١.....	٢,٤,١ . أساليب القيادة وتأثيرها على الموظفين
٢٢.....	٢,٤,٢ . علاقة النمط القيادي و الرضا الوظيفي
٢٣.....	٢,٥ .الخاتمة.....
٢٤.....	قائمة المراجع.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

في عالم الأعمال المعاصر ، أصبح الاهتمام بفاعلية القيادة وتأثيرها على رضا الموظفين من المواضيع الأساسية التي تستحق الدراسة والبحث. تعتبر القيادة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين ورضاهم عن بيئة العمل. فالقائد الفعال لا يقتصر دوره على توجيه الفريق وتحقيق الأهداف التنظيمية، بل يمتد تأثيره إلى خلق بيئة عمل إيجابية تدعم رفاهية الموظفين وتعزز من دافعيتهم وإنتاجيتهم.

تتعدد أساليب القيادة التي يمكن للقادة استخدامها، ولكل منها تأثيرات مختلفة على رضا الموظفين. فقد أظهرت الدراسات أن القيادة التحويلية، على سبيل المثال، يمكن أن تعزز من مستوى الرضا الوظيفي من خلال توفير رؤية ملهمة وتحفيز الموظفين على تحقيق الأداء الأمثل. من ناحية أخرى، يمكن أن تؤدي القيادة الأوتوقراطية إلى انخفاض مستوى رضا الموظفين بسبب قلة المشاركة في اتخاذ القرارات وقلة التقدير لجهودهم الفردية.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير أساليب القيادة المختلفة على رضا الموظفين، وتحليل كيفية تأثير الأساليب القيادية على مستوى التحفيز والالتزام والراحة النفسية للموظفين. سيتم تحليل الأدبيات الحالية حول هذا الموضوع، ومراجعة الدراسات (Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006)). السابقة لفهم العلاقة بين أساليب القيادة ورضا الموظفين بشكل أفضل.

تشير الأبحاث إلى أن الأساليب القيادية تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل بيئة العمل وخلق ثقافة تنظيمية تدعم رضا الموظفين. على سبيل المثال، تبين الدراسات أن القيادة التحويلية، التي تركز على إلهام وتحفيز الموظفين من خلال تقديم رؤية واضحة وتعزيز الابتكار، يمكن أن تسهم بشكل كبير في زيادة مستوى الرضا الوظيفي. من ناحية أخرى، فإن القيادة التبادلية التي تعتمد على المكافآت والعقوبات يمكن أن تؤدي إلى نتائج متباينة في رضا الموظفين، حيث قد تساهم في تحسين الأداء ولكنها قد لا تكون كافية لتحفيز الرضا المستدام.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيف تؤثر أساليب القيادة المختلفة على رضا الموظفين، من خلال تحليل كيفية تأثير كل أسلوب على العوامل التي تسهم في تجربة الموظف ورضاه. سيتم استخدام الأدبيات الحالية والدراسات السابقة لتقديم رؤى حول كيفية تأثير هذه الأساليب على التحفيز والالتزام والراحة النفسية للموظفين، وذلك لتحديد استراتيجيات القيادة التي يمكن أن (Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004)). تعزز من رضا الموظفين وتحسن من الأداء التنظيمي

يعتمد تحقيق التقدم في المؤسسات على استخدام كافة الإمكانيات المتاحة ، وبالاعتماد على القادة فيها، الذين يقومون بإعمالهم بطريقة فريدة وجودة عالية. الأمر الذي يدفع تلك المؤسسات إلى تحقيق الأهداف التي أقيمت من أجلها ، سواء كانت إدارية أم فنية أم غيرها

ويوجد في هذا المجال العديد من الانماط للقيادة ، و التي يستخدمها لأجل تحقيق الغايات المؤسسة بكفاءة وفاعلية، ومنها الأنماط القيادية القديمة والتقليدية كالقيادة الأوتوقراطية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الترسلية المنطلقة أو ما تسمى بالقيادة ؛ التي تعتبر مفهومًا معاصرًا يحتاج (Agile Leadership) الفوضوية، ومنها أيضًا النمط العقلاني، ومنها القيادة الرشيقة

إلى تنمية القادة، وزيادة مهاراتهم لحل المشكلات التي تواجههم، والمقدرة على اتخاذ القرارات التشاركية الملائمة والتي تسهم في تحقيق غايات المؤسسة، وتحقيق التأقلم والتعايش مع الظروف المتغيرة بشكل دائم، والتنبؤ بالمخاطر واستثمار الفرص الممكنة التي تسهم في رفع مستوى الأداء. وتكمن أهمية القيادة الرشيقة عبر ما تقوم به من أدوار جوهرية تسهم في الحد من العديد من المشكلات التنظيمية والإدارية داخل بيئة العمل

يعتبر عمل الاقسام الإدارية في مديريات التربية و التعليم ، أحد أهم الأسباب الرئيسة لتحقيق التميز فيها المؤسسات التعليمية ، من خلال ما يقومون به من دور قيادي لمواجهة ضغوط العمل المختلفة ، لتحقيق الرضا من قبل متلقي الخدمة من معلمين و مدراء . و يكون ذلك بتطبيق أنماط القيادة المتنوعة ، و في مقدمتها القيادة الرشيقة ، التي تمكن من التخلي عن الأساليب التقليدية في الادارة ، وتحديث أساليب عملهم باستمرار ، لتحسين مستويات الأداء وصولا الى تحقيق الجودة

وتطوير التنافسية إلى خلق حالة من التميز والتفرد، لضمان الوصول إلى التميز المؤسسي في عناصره المختلفة ومنها: القيادة والموارد البشرية والعمليات والمعرفة والتميز المالي. (السليحات ، ٢٠٢١ ، ص ٢)

تشكل ضغوط العمل عامل مهم، يؤثر في عمل القيادات الادارية، حيث تخلق عائق مهم أمامهم ، يمنعهم من التصدي للعمل . بكفاءة كبيرة من جوانب عدة تغير من مفهوم القيادة الرشيقة و أهدافها

وهذا يبرز أداء رؤساء الاقسام في ظل ضغوط العمل ، لتعزيز دورهم القيادي، خاصة في ظل العولمة الحالية والتطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحديات المستمرة، ومع نمو المعرفة العلمية الذي أوجب السعي الدائم لتجاوز الضغوط المختلفة ، الذي يؤهله لمواجهة التحديات والتغيرات المعاصرة بشكل دائم وفقاً لقدراتها ومواردها الداخلية. وهذا يدفع لتظافر الجهود لتطبيق مفهوم القيادة الرشيقة من قبل رؤساء الاقسام الإدارية بهدف مواجهة ضغوط العمل. عبيدات (٢٠٢٤)

تشير الدراسات إلى أن القيادة التحولية، التي تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة، يمكن أن تؤدي إلى زيادة كبيرة في رضا الموظفين. في المقابل، يمكن أن تؤدي القيادة التبادلية، التي تعتمد على المكافآت والعقوبات كوسيلة لتحفيز الأداء، إلى نتائج مختلطة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي. ومع ذلك، بالرغم من توفر الكثير من الأبحاث حول تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين، لا يزال هناك نقص في الفهم الشامل حول كيف يمكن أن تختلف هذه التأثيرات بناءً على عوامل سياقية وثقافية.

تشمل المشكلات الأساسية التي تواجهها الأبحاث الحالية عدم وضوح كيفية تأثير كل نوع من أساليب القيادة في سياقات متنوعة مثل الصناعات المختلفة أو البيئات الثقافية المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، تفتقر العديد من الدراسات إلى تحليل شامل للعوامل الوسيطة التي قد تؤثر على العلاقة بين القيادة ورضا الموظفين، مثل ديناميات العمل والتفاعل الشخصي بين القائد والموظف.

من هنا تبرز أهمية البحث في هذا المجال، حيث يمكن أن يساهم في سد هذه الفجوات المعرفية من خلال توفير رؤى جديدة حول كيفية تحسين أساليب القيادة لزيادة رضا الموظفين. سيعمل البحث على تحليل كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة في سياقات متنوعة، وتحديد العوامل التي قد تؤثر على هذه العلاقة، مما يساعد في تطوير استراتيجيات قيادة أكثر فعالية تعزز من رضا الموظفين وتدعم الأداء التنظيمي. القاضي ، ت. أ. ، وبيكولو ، ر. ف (٢٠٢٤)

تُعتبر القيادة أحد العوامل المحورية التي تساهم بشكل كبير في تحديد مستوى رضا الموظفين داخل المؤسسات. في عصر يتسم بالتغيرات السريعة والتطورات المستمرة في بيئات العمل، يصبح من الضروري فهم كيف تؤثر أساليب القيادة المختلفة على رضا الموظفين. القيادة ليست مجرد عملية توجيه وتحقيق الأهداف، بل تشمل أيضاً قدرة القائد على إلهام وتحفيز الموظفين، مما يؤثر بشكل مباشر على تجربتهم في العمل ورضاهم العام.

تتنوع أساليب القيادة بشكل ملحوظ، من القيادة التحولية التي تركز على تحفيز الموظفين من خلال تقديم رؤية ملهمة ودعم النمو الشخصي، إلى القيادة التبادلية التي تعتمد على نظام المكافآت والعقوبات لضمان تحقيق الأهداف. تشير الأبحاث إلى أن القيادة التحولية قد تساهم بشكل أكبر في تعزيز رضا الموظفين مقارنةً بالقيادة التبادلية، حيث توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار وتقدير الجهود الفردية. ومع ذلك، تظل العلاقة بين أساليب القيادة ورضا الموظفين معقدة وتؤثر عليها عوامل متعددة قد تكون غير مغطاة بشكل كافٍ في الدراسات الحالية.

تواجه الأبحاث الحالية عدة مشكلات تتطلب الانتباه. على سبيل المثال، هناك نقص في الدراسات التي تستعرض تأثير هذه الأساليب في سياقات متنوعة مثل الصناعات المختلفة أو الثقافة التنظيمية. كما تفتقر العديد من الدراسات إلى تحليل شامل للعوامل الوسيطة التي قد تؤثر على العلاقة بين القيادة ورضا الموظفين، مثل الديناميات الجماعية والتفاعلات الشخصية.

إدراكاً لهذه الفجوات، يهدف هذا البحث إلى تقديم تحليل عميق لتأثير أساليب القيادة المختلفة على رضا الموظفين، مع التركيز على كيفية اختلاف التأثيرات بناءً على العوامل السياقية والوسيطية. سيساعد هذا البحث في تحسين فهمنا للعلاقة بين القيادة

ورضا الموظفين، مما يمكن المنظمات من تبني استراتيجيات قيادة أكثر فعالية تعزز من رضا الموظفين وتحسن من الأداء العام (2004). القاضي ، ت. أ. ، وبيكولو ، ر. ف

١,٢. مشكلة الدراسة

تظل مشكلة تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين مسألة معقدة تتطلب بحثاً دقيقاً بسبب تعدد الأبعاد التي تؤثر على العلاقة بين القيادة ورضا الموظفين. بالرغم من توفر مجموعة واسعة من الدراسات التي تستعرض تأثير القيادة التحولية والتبادلية على رضا الموظفين، لا يزال هناك نقص في الدراسات التي تركز على كيفية تأثير هذه الأساليب في سياقات متباينة، بما في ذلك الأبعاد الثقافية، التنظيمية، والتكنولوجية الحديثة.

إحدى المشكلات الرئيسية هي غياب الدراسات التي تعالج كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة في بيئات العمل المتغيرة، مثل تلك التي تشمل العمل عن بُعد والتقنيات الحديثة. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الأبحاث التي تستكشف كيف يمكن أن تتداخل متغيرات مثل حجم الفريق ونوع الصناعة مع تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين. على سبيل المثال، قد تؤثر القيادة التحولية بشكل إيجابي في بيئات العمل ذات الأبعاد الثقافية الداعمة للابتكار، بينما قد تكون أقل فعالية في بيئات ذات هياكل تنظيمية تقليدية.

كما أن معظم الدراسات الحالية تركز على العلاقة المباشرة بين أساليب القيادة ورضا الموظفين، متجاهلةً العوامل الوسيطة مثل تأثيرات القيادة على التفاعل بين الموظفين وديناميات العمل، التي قد تكون حاسمة في تحديد مستوى الرضا الوظيفي.

لمعالجة هذه الفجوات، من الضروري القيام بدراسات ميدانية تركز على تأثير أساليب القيادة في سياقات متنوعة وتراعي العوامل الوسيطة والتكنولوجية الحديثة. مثل هذه الدراسات يمكن أن تقدم رؤى جديدة تساعد المنظمات في تبني استراتيجيات... قيادة تتماشى مع التغيرات الحالية في بيئات العمل. يوكل ، ج. (٢٠١٣). القيادة في المنظمات (الطبعة ٨). بيرسون

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

عند دراسة تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين، تظهر عدة فجوات نظرية في الأدبيات الحالية التي قد تؤثر على فهمنا للعلاقة بين القيادة ورضا الموظفين:

١- تفاوت تعريفات أساليب القيادة: تتباين تعريفات أساليب القيادة مثل القيادة التحولية والتبادلية بشكل كبير عبر الدراسات. هذا التباين في التعريفات والمفاهيم يؤدي إلى صعوبات في مقارنة النتائج وتطبيقها بشكل موحد عبر السياقات المختلفة. هناك حاجة إلى تعريفات أكثر وضوحاً وموحدة تعزز من التفاهم النظري حول كيفية تأثير كل أسلوب قيادي على رضا الموظفين (Northouse, 2018).

٢- نقص في فهم الأبعاد الثقافية: غالباً ما تركز الأبحاث على كيفية تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين في سياقات غربية، مما يؤدي إلى نقص في المعرفة حول كيفية تأثير هذه الأساليب في ثقافات وتنظيمات مختلفة. يجب تطوير نماذج (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004) نظرية تأخذ في الاعتبار تأثير العوامل الثقافية والتنوع التنظيمي على العلاقة بين القيادة ورضا الموظفين.

٣- عدم الاهتمام بالعوامل الوسيطة: تركز الدراسات الحالية بشكل رئيسي على العلاقة المباشرة بين أساليب القيادة ورضا الموظفين، دون النظر إلى العوامل الوسيطة التي قد تلعب دوراً هاماً في هذه العلاقة. هناك حاجة إلى نماذج نظرية تدمج

(Avolio & Bass, 2004) عوامل وسائطية مثل تفاعل القائد مع الموظف، التفاعل بين الزملاء، وتأثير البيئة التنظيمية على رضا الموظفين.

٤- تأثير التغيرات التكنولوجية والابتكارات الحديثة: مع تطور التكنولوجيا وتزايد استخدام العمل عن بُعد، هناك فجوة في النظرية المتعلقة بكيفية تأثير هذه التغيرات على فعالية أساليب القيادة في تعزيز رضا الموظفين. تحتاج الدراسات إلى تضمين (Bass & Riggio, 2006) تأثيرات الابتكارات التكنولوجية وتغير نماذج العمل في نماذجها النظرية.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

عند دراسة تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين من منظور تطبيقي، تظهر عدة فجوات قد تؤثر على كيفية تطبيق هذه الأساليب في بيئات العمل المختلفة:

- ١- تطبيق أساليب القيادة في السياقات المتنوعة: هناك نقص في الأبحاث التي تستعرض كيفية تطبيق أساليب القيادة المختلفة بفعالية في سياقات صناعية وثقافية متنوعة. غالباً ما تكون الدراسات التي تجري في بيئات عمل محددة غير قابلة للتعميم على صناعات أو ثقافات أخرى. هذا يشير إلى الحاجة لتطوير استراتيجيات تطبيقية تأخذ في اعتبارها الاختلافات السياقية. (Yukl, 2013)
- ٢- فعالية أساليب القيادة في البيئات الحديثة: مع تزايد استخدام العمل عن بُعد والتكنولوجيا الحديثة، لا توجد بيانات كافية حول كيفية تطبيق أساليب القيادة التقليدية في هذه البيئات. تحتاج الدراسات إلى استكشاف كيفية تكيف الأساليب القيادية مع التغيرات في بيئات العمل الحديثة لضمان تحقيق فعالية القيادة في سياقات العمل الجديدة (Avolio & Kahai, 2003).
- ٣- تأثير القيادة على الرضا في المنظمات الصغيرة والكبيرة: معظم الدراسات تركز على المنظمات الكبيرة، مع إغفال تأثير أساليب القيادة في المنظمات الصغيرة أو الفرق الصغيرة. من الضروري دراسة كيفية تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين في أنواع مختلفة من المنظمات لضمان تطوير استراتيجيات تناسب جميع أحجام وأشكال المؤسسات (Hersey & Blanchard, 1982)
- ٤- التدريب وتطوير القادة: هناك فجوة في فهم كيفية تدريب القادة وتطويرهم لتطبيق أساليب القيادة بشكل فعال. الكثير من البرامج التدريبية تركز على نظريات القيادة دون تقديم استراتيجيات عملية قابلة للتطبيق في سياقات العمل اليومية. من المهم تطوير برامج تدريبية تعزز من فعالية تطبيق أساليب القيادة في الواقع العملي. (Day, 2001)
- ٥- قياس الأثر وتقييم النتائج: لا تزال هناك تحديات في قياس وتقييم تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين بشكل موضوعي ودقيق. العديد من الدراسات تعتمد على مقاييس ذاتية أو غير دقيقة لتقييم رضا الموظفين، مما يؤثر على دقة النتائج وتطبيق الاستراتيجيات. (Robinson & Judge, 2007)

"كيف تؤثر أساليب القيادة المختلفة على رضا الموظفين بالتطبيق على شركة العوالي في جدة، المملكة العربية السعودية؟"

١,٣. أهمية الدراسة

في عالم الأعمال المعاصر، يُعتبر رضا الموظفين أحد العناصر الأساسية التي تؤثر على الأداء العام والنجاح التنظيمي. لذلك، أصبحت دراسة تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين من المواضيع الحيوية التي تتطلب اهتماماً عميقاً. قيادة فعالة لا تؤثر فقط على تحفيز الموظفين وإنتاجيتهم، بل تلعب أيضاً دوراً محورياً في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من رضاهم وولائهم. باس ، بي إم ، وريجيو ، آر إي (٢٠٠٦).

١,٣,١. على المستوى النظري:

١ - فهم العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي:
الأهمية: دراسة تأثير القيادة على رضا الموظفين تساعد في فهم كيفية تأثير الأساليب القيادية المختلفة على سلوكيات الموظفين ورفاهيتهم. توفر هذه النظريات رؤى حول كيفية تحسين القيادة لتحقيق نتائج إيجابية. Bass, B. M. (1990).

٢ - تطوير نماذج نظرية للتحسين الإداري :
الأهمية: توفر النظريات التي تركز على تأثير القيادة على رضا الموظفين أساساً لتطوير نماذج إدارية جديدة. يمكن استخدام هذه النماذج لتصميم استراتيجيات تدير العلاقة بين القائد والموظف بشكل فعال. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004).

٣ - إثراء المعرفة الأكاديمية حول القيادة والإدارة :
الأهمية: الدراسات النظرية تساهم في بناء قاعدة معرفية غنية حول كيفية تأثير أساليب القيادة على مختلف جوانب العمل. هذه المعرفة تعتبر ضرورية لتطوير أبحاث مستقبلية واستراتيجيات تطبيقية. Northouse, P. G. (2018). *Leadership*

٤ - تحليل العوامل المؤثرة في رضا الموظفين:
الأهمية: يمكن للبحث النظري أن يحدد العوامل المختلفة التي تؤثر على رضا الموظفين، مثل التحفيز، التقدير، والتواصل. هذا الفهم يمكن أن يؤدي إلى تحسين استراتيجيات القيادة لتلبية احتياجات الموظفين بشكل أفضل. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "What" and "Why"*

٥ - تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية:
الأهمية: يمكن للبحث النظري أن يحدد العوامل المختلفة التي تؤثر على رضا الموظفين، مثل التحفيز، التقدير، والتواصل. هذا الفهم يمكن أن يؤدي إلى تحسين استراتيجيات القيادة لتلبية احتياجات الموظفين بشكل أفضل. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000).

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

- ١- تطبيق القيادة التحويلية :
التطبيق: القادة التحويليون يركزون على إلهام موظفيهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف تتجاوز متطلبات العمل الأساسية. يمكن للقادة تعزيز الرضا الوظيفي من خلال تقديم رؤية ملهمة، دعم الابتكار، وتشجيع التفاعل الإيجابي. (Bass, B. M. (1990).
- ٢- تعزيز القيادة الديمقراطية :
التطبيق: القيادة الديمقراطية تعزز من رضا الموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم. تساهم هذه الممارسة في تحسين الشعور بالتمكين والانتماء. (Gastil, J. (1994).
- ٣- تحسين التواصل بين القائد والموظفين :
التطبيق: التواصل الفعال بين القائد وموظفيه يعزز من رضاهم. التواصل الواضح والصريح يساعد في حل المشكلات وتعزيز الشفافية. (Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976).
- ٤- تقديم التقدير والمكافآت :
التطبيق: تقديم التقدير والمكافآت للموظفين يمكن أن يعزز من رضاهم ويزيد من تحفيزهم. المكافآت قد تكون مالية أو غير مالية مثل التقدير العلني أو الفرص للتطور المهني. (Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000).
- ٥- الاهتمام بتطوير الموظفين :
التطبيق: القادة الذين يدعمون التطوير المهني والنمو الشخصي للموظفين يعززون من رضاهم الوظيفي. الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين يظهر التزام الإدارة بنجاحهم المهني. (Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004).

١,٤. أسئلة الدراسة

- ما هي أساليب القيادة الأكثر شيوعاً في المؤسسات المختلفة، وكيف تختلف تأثيراتها على رضا الموظفين؟
- هي العوامل السياقية التي يمكن أن تعزز أو تحد من فعالية أساليب القيادة المختلفة في تحسين رضا الموظفين، مثل الثقافة التنظيمية أو حجم الفريق؟
- كيف يتفاوت تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين بناءً على مستويات مختلفة من الموظفين (مثل المديرين، المشرفين، والموظفين العاديين)؟
- ما هو دور التواصل والشفافية في تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين؟
- كيف تؤثر أساليب القيادة على رضا الموظفين في بيئات العمل التي تتسم بالتغيير السريع أو العمل عن بُعد؟

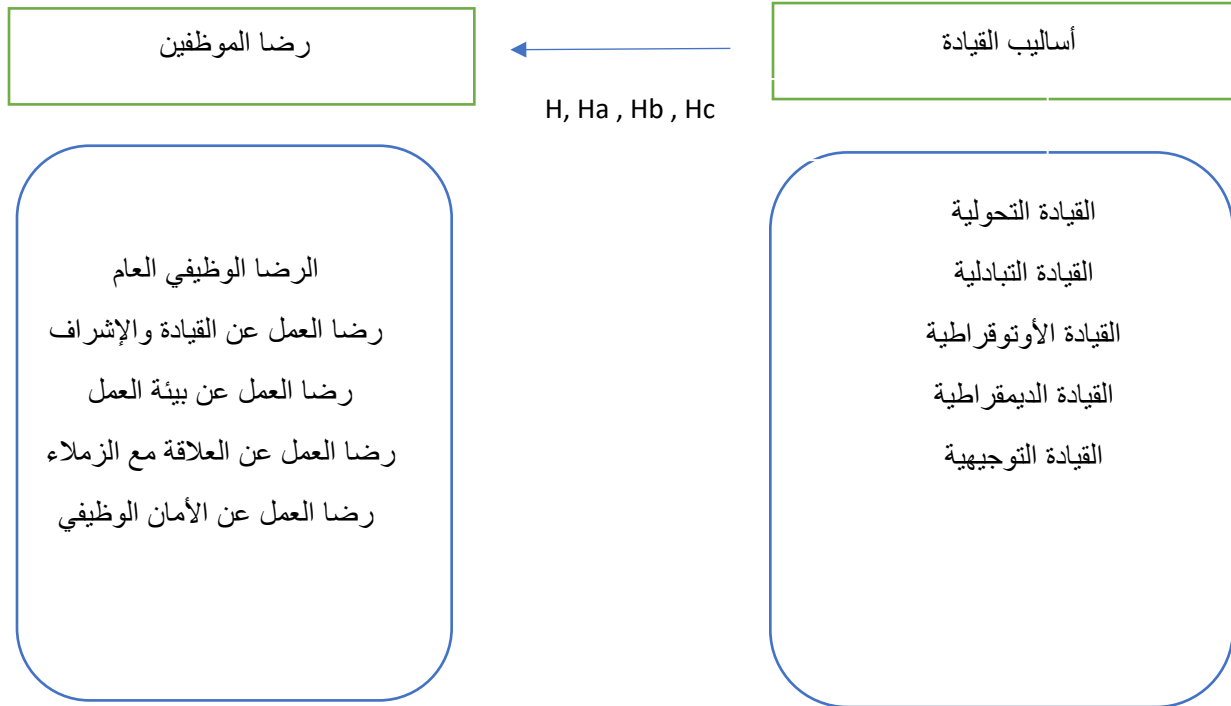
١,٥. أهداف الدراسة

- التعرف على وتصنيف الأساليب القيادية الأكثر شيوعاً المستخدمة في المؤسسات المختلفة، مثل القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، والقيادة التوجيهية.
- تحديد وتحليل العوامل السياقية مثل الثقافة التنظيمية، حجم الفريق، ونوع الصناعة، لفهم كيفية تأثيرها على فعالية أساليب القيادة المختلفة في تحسين رضا الموظفين.
- دراسة كيفية تأثير الأساليب القيادية المختلفة على رضا الموظفين بناءً على مستوياتهم الوظيفية المختلفة. يشمل ذلك تقييم كيف يؤثر الأسلوب القيادي على المديرين، المشرفين، والموظفين العاديين.
- تحليل كيف يؤثر مستوى التواصل والشفافية الذي يتبعه القادة على رضا الموظفين. يشمل ذلك تقييم كيف تساهم التواصل الفعال والشفافية في تعزيز أو تقليل رضا الموظفين.
- دراسة تأثير الأساليب القيادية على رضا الموظفين في بيئات العمل التي تشهد تغييرات سريعة أو تتسم بالعمل عن بُعد. يشمل ذلك تحليل كيف يمكن أن تتكيف الأساليب القيادية مع هذه الظروف الفريدة.

١,٦. فرضيات الدراسة

- ١- القيادة التحولية تؤدي إلى رضا موظفين أعلى مقارنةً بالقيادة التبادلية.
- ٢- القيادة الديمقراطية تساهم في زيادة رضا الموظفين أكثر من القيادة الأوتوقراطية.
- ٣- التواصل الفعال والشفافية من قبل القائد يعززان من رضا الموظفين بشكل إيجابي.
- ٤- أساليب القيادة التي تتسم بالمرونة والتكيف تؤدي إلى رضا أعلى في بيئات العمل الديناميكية مثل العمل عن بُعد أو في ظروف التغيير السريع.
- ٥- تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين يختلف بناءً على مستوى الموظف في التسلسل الهرمي (مديرين، مشرفين، موظفين عاديين).

١,٧. نموذج الدراسة

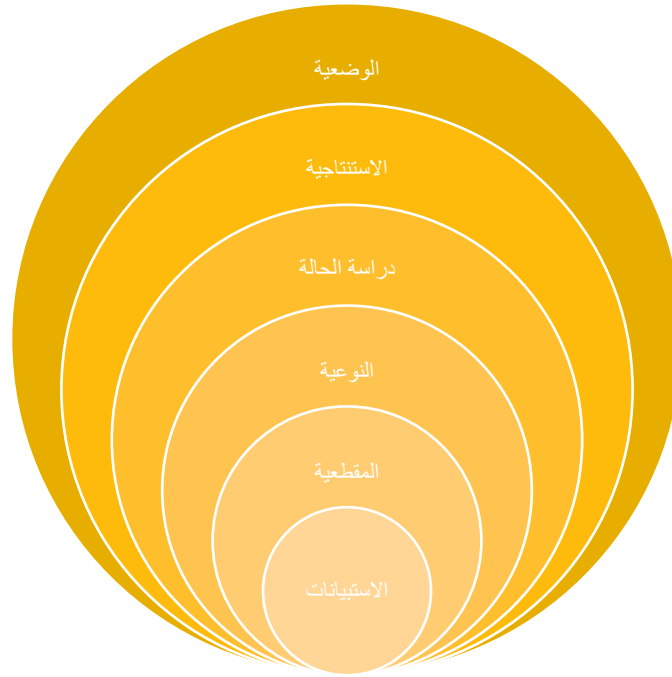


من تصميم الباحث

١,٨ . منهجية الدراسة

تعتبر منهجية البحث ضرورية لفهم كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على رضا الموظفين وتقديم رؤى عملية لتحسين بيئة العمل. حيث تحدد الأساليب والإجراءات التي سيتم اتباعها لجمع البيانات وتحليلها بهدف تحقيق أهداف البحث. في دراسة تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: دراسة حالة
- اختيار البحث: كمي
- الأفق الزمني: مستعرضة
- تقنيات جمع وتحليل البيانات: التحليل الاحصائي لنتائج المسح



١,٩ . الدراسة الميدانية

بدأت شركة العوالي للتطوير العقاري من عام ٢٠١١ حيث قادها الشغف والالتزام تجاه تحسين حياة الإنسان، وقامت بتوسيع آفاقها ومشاريعها لتشمل العديد من مدن المملكة، تتوق العوالي التميز في القطاع العقاري عبر إنشاء وتخطيط وعمران مستقبل الأجيال القادمة

١٠,١. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

في عالم الأعمال المعاصر، أصبح الاهتمام بفاعلية القيادة وتأثيرها على رضا الموظفين من المواضيع الأساسية التي تستحق الدراسة والبحث. تعتبر القيادة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين ورضاهم عن بيئة العمل. القائد الفعال لا يقتصر دوره على توجيه الفريق وتحقيق الأهداف التنظيمية، بل يمتد تأثيره إلى خلق بيئة عمل إيجابية تدعم رفاهية الموظفين وتعزز من دافعيتهم وإنتاجيتهم.

تتعدد أساليب القيادة التي يمكن للقادة استخدامها، ولكل منها تأثيرات مختلفة على رضا الموظفين. فقد أظهرت الدراسات أن القيادة التحولية، على سبيل المثال، يمكن أن تعزز من مستوى الرضا الوظيفي من خلال توفير رؤية ملهمة وتحفيز الموظفين على تحقيق الأداء الأمثل. من ناحية أخرى، يمكن أن تؤدي القيادة الأوتوقراطية إلى انخفاض مستوى رضا الموظفين بسبب قلة المشاركة في اتخاذ القرارات وقلة التقدير لجهودهم الفردية.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير أساليب القيادة المختلفة على رضا الموظفين، وتحليل كيفية تأثير الأساليب القيادية على مستوى التحفيز والالتزام والراحة النفسية للموظفين. سيتم تحليل الأدبيات الحالية حول هذا الموضوع، ومراجعة الدراسات (Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006)). السابقة لفهم العلاقة بين أساليب القيادة ورضا الموظفين بشكل أفضل.

تشير الأبحاث إلى أن الأساليب القيادية تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل بيئة العمل وخلق ثقافة تنظيمية تدعم رضا الموظفين. على سبيل المثال، تبين الدراسات أن القيادة التحولية، التي تركز على إلهام وتحفيز الموظفين من خلال تقديم رؤية واضحة وتعزيز الابتكار، يمكن أن تسهم بشكل كبير في زيادة مستوى الرضا الوظيفي. من ناحية أخرى، فإن القيادة التبادلية التي تعتمد على المكافآت والعقوبات يمكن أن تؤدي إلى نتائج متباينة في رضا الموظفين، حيث قد تساهم في تحسين الأداء ولكنها قد لا تكون كافية لتحفيز الرضا المستدام.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيف تؤثر أساليب القيادة المختلفة على رضا الموظفين، من خلال تحليل كيفية تأثير كل أسلوب على العوامل التي تسهم في تجربة الموظف ورضاه. سيتم استخدام الأدبيات الحالية والدراسات السابقة لتقديم رؤى حول كيفية تأثير هذه الأساليب على التحفيز والالتزام والراحة النفسية للموظفين، وذلك لتحديد استراتيجيات القيادة التي يمكن أن (Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004)). تعزز من رضا الموظفين وتحسن من الأداء التنظيمي

يعتمد تحقيق التقدم في المؤسسات على استخدام كافة الإمكانيات المتاحة، وبالاعتماد على القادة فيها، الذين يقومون بأعمالهم بطريقة فريدة وجودة عالية. الأمر الذي يدفع تلك المؤسسات إلى تحقيق الأهداف التي أقيمت من أجلها، سواء كانت إدارية أم فنية أم غيرها.

ويوجد في هذا المجال العديد من الانماط للقيادة، والتي يستخدمها لأجل تحقيق الغايات المؤسسة بكفاءة وفاعلية، ومنها الأنماط القيادية القديمة والتقليدية كالقيادة الأوتوقراطية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الترسلية المنطلقة أو ما تسمى بالقيادة؛ التي تعتبر مفهومًا معاصرًا يحتاج (Agile Leadership) الفوضوية، ومنها أيضًا النمط العقلاني، ومنها القيادة الرشيقة

إلى تنمية القادة، وزيادة مهاراتهم لحل المشكلات التي تواجههم، والمقدرة على اتخاذ القرارات التشاركية الملائمة والتي تسهم في تحقيق غايات المؤسسة، وتحقيق التأقلم والتعايش مع الظروف المتغيرة بشكل دائم، والتنبؤ بالمخاطر واستثمار الفرص الممكنة التي تسهم في رفع مستوى الأداء. وتكمن أهمية القيادة الرشيقة عبر ما تقوم به من أدوار جوهرية تسهم في الحد من العديد من المشكلات التنظيمية والإدارية داخل بيئة العمل

يعتبر عمل الأقسام الإدارية في مديريات التربية والتعليم، أحد أهم الأسباب الرئيسة لتحقيق التميز فيها المؤسسات التعليمية، من خلال ما يقومون به من دور قيادي لمواجهة ضغوط العمل المختلفة، لتحقيق الرضا من قبل متلقي الخدمة من معلمين ومدرّاء. و يكون ذلك بتطبيق أنماط القيادة المتنوعة، وفي مقدمتها القيادة الرشيقة، التي تمكن من التخلي عن الأساليب التقليدية في الإدارة، وتحديث أساليب عملهم باستمرار، لتحسين مستويات الأداء وصولاً إلى تحقيق الجودة وتطوير التنافسية إلى خلق حالة من التميز

والتفرد، لضمان الوصول إلى التميز المؤسسي في عناصره المختلفة ومنها: القيادة والموارد البشرية والعمليات والمعرفة والتميز المالي. (السليحات ، ٢٠٢١، ص ٢)

٢,٢. المتغير المستقل

٢,٢,١ - تعريف القيادة :

القيادة هي أحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة وعلم النفس التنظيمي، وتعتبر عنصرًا حيويًا في نجاح أي منظمة أو مجموعة. يمكن تعريف القيادة بشكل موسع كمجموعة من الأنشطة والأدوار التي يقوم بها الفرد (القائد) من أجل التأثير على الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف معينة. تتضمن القيادة القدرة على إلهام وتحفيز الآخرين، اتخاذ قرارات استراتيجية، وبناء علاقات قوية

٢,٢,٢ - العناصر الرئيسية للقيادة :

- التأثير و الإلهام :

القائد يملك القدرة على التأثير في الأفراد من خلال أسلوبه وسلوكه، مما يدفعهم إلى تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم :التأثير لتحقيق أهداف معينة. التأثير يتطلب من القائد أن يكون قدوة حسنة ويظهر التزامًا حقيقيًا بالأهداف المشتركة

القادة الفعالون يستخدمون الإلهام لتحفيز الآخرين. يقدمون رؤية واضحة ومؤثرة حول المستقبل، ويشجعون :الإلهام الأفراد على تجاوز التحديات وتحقيق أداء متميز

-التوجيه والتخطيط

القادة يقدمون التوجيه من خلال تحديد الأهداف وتوضيح الخطوات اللازمة لتحقيقها. يتطلب ذلك من :التوجيه القائد أن يكون لديه رؤية استراتيجية وقدرة على وضع الخطط وتنظيم الموارد بشكل فعال

يشمل التخطيط استراتيجيات طويلة الأجل وأهداف قصيرة الأجل، مما يساعد في تحقيق تنسيق فعال :التخطيط بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة

-اتخاذ القرارات وحل المشكلات

القادة مسؤولون عن اتخاذ قرارات استراتيجية تؤثر على المنظمة. يتطلب اتخاذ القرارات :اتخاذ القرارات تحليل المعلومات، تقييم الخيارات، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات واضحة

القائد يواجه تحديات ومشاكل متعددة، ويتطلب ذلك القدرة على إيجاد حلول مبتكرة وفعالة :حل المشكلات للتغلب على العقبات وتحقيق الأهداف

-بناء العلاقات وتعزيز التعاون

القادة الناجحون يبنون علاقات قوية مع موظفيهم، مما يعزز من الثقة والاحترام المتبادل. هذه: بناء العلاقات.
العلاقات تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وتساعد في تحسين التعاون بين الأفراد

القادة يشجعون على العمل الجماعي والتعاون من خلال تعزيز روح الفريق، وتشجيع التفاعل: تعزيز التعاون.
الإيجابي والمشاركة في اتخاذ القرارات

٢,٢,٣ - أهمية القيادة في بيئة العمل :

-تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية

القادة الفعالون يساهمون في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم من خلال تقديم التوجيه والإلهام، وتوفير بيئة عمل تدعم النمو والتطور

-تعزيز رضا الموظفين وتقليل معدلات الدوران

القيادة الجيدة تعزز من رضا الموظفين، مما يقلل من معدلات الدوران. القادة الذين يقدرون جهود موظفيهم ويوفرون فرصاً للتطور المهني يساهمون في بناء ولاء الموظفين

-بناء ثقافة تنظيمية قوية

القادة يلعبون دوراً أساسياً في بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية. من خلال القيادة الفعالة، يمكن تعزيز القيم والمبادئ التي تدعم بيئة عمل صحية ومتعاونة

-تطوير مهارات الفريق وتعزيز الابتكار

القادة يساعدون في تطوير مهارات الفريق من خلال التدريب والتوجيه، ويشجعون على الابتكار والتفكير الإبداعي لتحقيق الأهداف المشتركة

Northouse, P. G. (2018)

٢,٢,٤ - أنواع القيادة :

تتعدد أنواع القيادة وتعتمد على الأساليب والاستراتيجيات التي يتبعها القائد لتحقيق الأهداف وتنظيم العمل. في هذا المقال، سنستعرض أبرز أنواع القيادة مع شرح مفصل لكل نوع، بالإضافة إلى المراجع الداعمة

1. القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تركز على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أداء يفوق التوقعات. القادة التحويليون يسعون لإحداث تغييرات إيجابية من خلال تقديم رؤية ملهمة، وتعزيز الابتكار، وتطوير الأفراد بشكل مستمر. يتطلب هذا النوع من القيادة من القائد أن يكون له تأثير كبير على دوافع وأداء فريقه، ويسعى لتغيير الأفكار والسلوكيات لتحقيق أهداف استراتيجية

- تعزز من الدافعية والالتزام، وتساهم في تحسين الأداء العام: المميزات
- قد تكون غير فعالة في بيئات العمل التي تحتاج إلى استقرار واستمرارية: العيوب

2. القيادة التبادلية

القيادة التبادلية تعتمد على تبادل المكافآت والعقوبات لتحقيق الأهداف. القادة التبادليون يركزون على تنفيذ الأوامر والالتزام بالمهام من خلال تقديم مكافآت للأداء الجيد وتطبيق العقوبات على الأداء غير المرضي. هذا النمط من القيادة يحدد بوضوح معايير الأداء ويعزز من الالتزام من خلال نظام مكافآت وعقوبات.

- توفر هيكلًا واضحًا للأداء وتساعد في تحقيق الأهداف المحددة: **المميزات**
- قد تؤدي إلى تقليل الابتكار وخلق بيئة عمل تعتمد على التبادل المادي بدلاً من التحفيز الداخلي: **العيوب**

3. القيادة الديمقراطية

القيادة الديمقراطية تشجع على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات. القادة الديمقراطيون يستمعون إلى آراء الموظفين ويشركونهم في عمليات اتخاذ القرارات، مما يعزز من شعورهم بالتمكين والانتماء. هذا النوع من القيادة يعزز من التعاون والمشاركة في بيئة العمل.

- يعزز من رضا الموظفين ويشجع على التعاون والمشاركة: **المميزات**
- قد تكون عملية اتخاذ القرارات أبطأ، وقد يكون من الصعب التوصل إلى توافق في بعض الحالات: **العيوب**

4. القيادة الاستبدادية

القيادة الاستبدادية هي نمط يتسم باتخاذ القرارات بشكل فردي وفرضها على الفريق. القائد الاستبدادي يتخذ القرارات بشكل مستقل ويتوقع من الموظفين تنفيذها دون اعتراض. هذا النوع من القيادة يمكن أن يكون فعالاً في الأوضاع التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرارات وحسم في التنفيذ.

- يمكن أن تكون فعالة في الأوضاع التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرارات وحسم في التنفيذ: **المميزات**
- قد تؤدي إلى تقليل روح الفريق وزيادة الاستياء بين الموظفين: **العيوب**

5. القيادة التوجيهية

القيادة التوجيهية تركز على إعطاء تعليمات واضحة وتوجيه الأفراد لتحقيق الأهداف. القادة التوجيهيون يحددون المهام والخطوات التي يجب اتباعها، ويشرفون عن كثب على تنفيذها. هذا النوع من القيادة يوفر وضوحًا وتوجيهًا للموظفين، ويقلل من الالتباس حول الأهداف.

- يوفر وضوحًا وتوجيهًا للموظفين، ويقلل من الالتباس حول الأهداف: **المميزات**
- قد يحد من الاستقلالية والإبداع لدى الموظفين: **العيوب**

6. القيادة التحفيزية

القيادة التحفيزية تركز على تعزيز دوافع الأفراد من خلال تشجيعهم ودعمهم في تحقيق أهدافهم. القادة التحفيزيون يستخدمون تقنيات تحفيزية متنوعة مثل التقدير والاعتراف بالإنجازات لتحفيز الأداء. هذا النوع من القيادة يعزز من دافعية الموظفين ويزيد من رضاهم عن العمل.

- يعزز من دافعية الموظفين ويزيد من رضاهم عن العمل: **المميزات**
- قد تكون صعبة التحقيق في الأوقات التي يكون فيها تحفيز الموظفين غير كافٍ لمعالجة القضايا الأساسية: **العيوب**

7. القيادة الموجهة نحو النتائج

القيادة الموجهة نحو النتائج تركز على تحقيق الأهداف والنتائج المحددة. القادة الموجهون نحو النتائج يركزون على الشرح الأداء ويضعون أهدافاً قابلة للقياس لمراقبة تقدم الفريق. هذا النوع من القيادة يضمن تحقيق الأهداف ويوفر معايير واضحة للأداء.

- يضمن تحقيق الأهداف ويوفر معايير واضحة للأداء: المميزات
- قد تؤدي إلى ضغوط عالية على الموظفين إذا كانت الأهداف غير واقعية: العيوب

8. القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية تركز على وضع استراتيجيات طويلة الأجل وتوجيه الفريق نحو تحقيق أهداف استراتيجية: الشرح طويلة المدى. القادة الاستراتيجيون يحللون البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة ويطورون استراتيجيات تساعد على تحقيق النجاح المستدام.

- يعزز من الفهم الشامل للتوجهات طويلة الأجل ويوجه الفريق نحو أهداف استراتيجية: المميزات
- قد يكون تنفيذ الاستراتيجيات صعباً في ظل تغيرات سريعة في البيئة الخارجية: العيوب

تتعدد أنواع القيادة وتتنوع استراتيجياتها، وكل نوع له مزاياه وعيوبه التي تؤثر على بيئة العمل والأداء العام. من القيادة التحويلية التي تركز على الإلهام والتحفيز، إلى القيادة الاستبدادية التي تركز على السيطرة واتخاذ القرارات، كل نوع يلعب دوراً مختلفاً في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين فعالية الفريق. فهم هذه الأنواع يساعد القادة في اختيار النمط الأنسب بناءً على احتياجات وتحديات المنظمة.

Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?* *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

٢,٣. المتغير التابع

٢,٣,١ - تعريف رضا الموظفين :

رضا الموظفين هو مفهوم رئيسي في إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي، ويعتبر من المؤشرات الهامة على صحة البيئة التنظيمية وأداء المؤسسة. يتناول مفهوم رضا الموظفين مدى شعور الأفراد بالرضا والارتياح عن عملهم في المنظمة، ويشمل العديد من العوامل التي تؤثر على هذا الشعور.

- تعريف رضا الموظفين

رضا الموظفين هو حالة من الارتياح النفسي والرضا تجاه العمل والبيئة التنظيمية، والتي تنبع من تلبية احتياجات الموظفين. يشمل هذا المفهوم رضا الموظفين عن طبيعة العمل، وظروف العمل، والأجر، والعلاقات مع الزملاء والمديرين، وتوقعاتهم والفرص المتاحة للتطور والنمو.

٢,٣,٢ - العوامل المؤثرة على رضا الموظفين :

1. الراتب والمكافآت
يعد الأجر والمكافآت من أهم العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين. يجب أن يكون الراتب عادلاً ومتناسباً مع الجهود المبذولة، ويجب تقديم مكافآت لتحفيز الأداء.
2. ظروف العمل
تشمل ظروف العمل البيئة المادية، والأدوات والتجهيزات، وساعات العمل. بيئة العمل المريحة والأمنة تسهم في زيادة رضا الموظفين.
3. الفرص للتطور والنمو
الفرص المتاحة للتدريب والتطوير المهني تساهم في رضا الموظفين. عندما يشعر الموظف أنه يمكنه تحسين مهاراته والتقدم في مسيرته المهنية، يزيد ذلك من رضاه عن العمل.
4. العلاقات مع الزملاء والمديرين
العلاقات الجيدة مع الزملاء والمديرين تلعب دوراً كبيراً في رضا الموظفين. بيئة عمل تعزز التعاون والتواصل الجيد تساهم في تحقيق مستوى عالٍ من الرضا.
5. التقدير والاعتراف
شعور الموظف بأن عمله مقدر ومعتز به يعزز من رضاه. التقدير الإيجابي والاعتراف بالإنجازات يسهم في تعزيز الرضا والالتزام.
6. توازن العمل والحياة
توفير توازن جيد بين العمل والحياة الشخصية مهم أيضاً لرضا الموظفين. مرونة في ساعات العمل ووجود برامج دعم للتوازن بين العمل والحياة الشخصية يمكن أن تؤثر إيجابياً على رضا الموظفين.

٢,٣,٣ - أهمية رضا الموظفين :

1. زيادة الإنتاجية والأداء
الموظفون الراضون عن عملهم يكونون أكثر إنتاجية وملتزمين بتحقيق أهداف المنظمة. يشعرون بالتحفيز لتقديم أفضل ما لديهم من جهود.
2. تقليل معدل الدوران
رضا الموظفين يسهم في تقليل معدل الدوران الوظيفي. عندما يكون الموظفون راضون، يكونون أقل عرضة للبحث عن فرص عمل أخرى.
3. تحسين بيئة العمل
الرضا العام للموظفين يعزز من بيئة العمل، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات داخل الفريق وزيادة التعاون.
4. تعزيز الابتكار والإبداع
بيئة العمل المريحة والمحفزة تساهم في تعزيز الابتكار والإبداع. الموظفون الراضون يكونون أكثر استعداداً لتقديم أفكار جديدة والمساهمة في تحسين العمليات.

٢,٣,٤ - طرق لتعزيز رضا الموظفين :

تعزيز رضا الموظفين هو هدف رئيسي للمنظمات التي تسعى لتحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية والاحتفاظ بالمواهب. لتحقيق ذلك، يمكن تبني مجموعة من الاستراتيجيات التي تركز على تلبية احتياجات الموظفين وتعزيز تجربتهم في العمل.

1. تقديم حوافز ومكافآت تنافسية.

تعتبر الحوافز والمكافآت من الطرق الأساسية لتحفيز الموظفين وزيادة رضاهم. يشمل ذلك الأجور التنافسية، المكافآت: الشرح المرتبطة بالأداء، وبرامج المشاركة في الأرباح. مكافأة الموظفين على جهودهم ونجاحاتهم يعزز من شعورهم بالتقدير ويحفزهم للعمل بجدية أكبر.

2. تحسين ظروف العمل.

تحسين بيئة العمل يشمل توفير مساحة عمل مريحة وآمنة، وتقديم الأدوات والتجهيزات اللازمة، وضمان وجود: الشرح ..شروط عمل ملائمة. بيئة العمل الجيدة تؤثر بشكل إيجابي على رفاهية الموظفين وتعزز من رضاهم

3. توفير فرص للتطوير والنمو.

توفير فرص للتدريب والتطوير المهني يساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم. الاستثمار في تدريب: الشرح الموظفين يوفر لهم أدوات جديدة للتعامل مع التحديات ويسهم في تحسين أدائهم وزيادة رضاهم عن العمل

4. تعزيز التواصل الفعال.

التواصل الجيد بين الإدارة والموظفين هو عنصر أساسي في تعزيز رضا الموظفين. يشمل ذلك الاستماع إلى آراء: الشرح الموظفين، وتقديم تغذية راجعة بناءة، وفتح قنوات تواصل منتظمة. التواصل الفعال يساهم في بناء علاقات قوية ويعزز من ..شعور الموظفين بالتقدير والاهتمام

5. توفير توازن جيد بين العمل والحياة.

توفير توازن بين العمل والحياة الشخصية يمكن أن يعزز من رضا الموظفين بشكل كبير. يشمل ذلك تقديم خيارات: الشرح مرنة للعمل، مثل العمل عن بُعد، وساعات العمل المرنة، وبرامج دعم للعائلة. تحسين توازن العمل والحياة يساعد الموظفين على تقليل التوتر وتحقيق رضا أكبر

6. تعزيز التقدير والاعتراف.

الاعتراف بجهود وإنجازات الموظفين يلعب دوراً مهماً في تعزيز رضاهم. يمكن أن يتم ذلك من خلال تقديم شكر: الشرح علني، منح الجوائز، أو حتى إظهار تقدير يومي. عندما يشعر الموظفون بالتقدير، يكونون أكثر دافعية للعمل بكفاءة وولاء

7. تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية.

تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون، والتقدير، والاحترام المتبادل يعزز من رضا الموظفين. ثقافة العمل التي: الشرح تروج للقيم الإيجابية والممارسات الأخلاقية تساهم في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة

تعزيز رضا الموظفين يتطلب استراتيجيات متنوعة تركز على تلبية احتياجات الموظفين وتحسين بيئة العمل. من خلال تطبيق طرق فعالة مثل تقديم الحوافز، تحسين ظروف العمل، توفير فرص للتطوير، وتعزيز التواصل والتقدير، يمكن للمنظمات تحقيق مستويات عالية من الرضا بين موظفيها. يعتبر رضا الموظفين مؤشراً مهماً لنجاح المنظمة ويؤثر بشكل مباشر على الأداء والإنتاجية

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تعتبر العلاقة بين أساليب القيادة ورضا الموظفين من المواضيع الحيوية في مجال إدارة الأعمال والتنظيم. تلعب أساليب القيادة دورًا رئيسيًا في تشكيل بيئة العمل، والتي بدورها تؤثر على مدى رضا الموظفين وتحفيزهم. يساهم القادة في تحديد الثقافة التنظيمية وتحفيز الأداء، مما يؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي. في هذا المقال، سنناقش كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على رضا الموظفين، مستندين إلى الأبحاث والدراسات الحديثة.

٢,٤,١- أساليب القيادة وتأثيرها على الموظفين :

1. القيادة التحولية:

تتميز القيادة التحولية بقدرتها على تحفيز وإلهام الموظفين من خلال تقديم رؤية واضحة ومثيرة وتحفيز التغيير الإيجابي. القادة التحويليون يركزون على تطوير مهارات الموظفين وتعزيز نموهم الشخصي، مما يعزز من رضاهم الوظيفي. تشير الدراسات إلى أن القيادة التحولية تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وتحسين الأداء العام، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والتمكين من قبل قادتهم (Bass & Riggio, 2006).

2. القيادة التبادلية:

القيادة التبادلية تعتمد على تبادل المكافآت والعقوبات بناءً على الأداء. في حين أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون فعالاً في تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، إلا أن الدراسات تشير إلى أن تأثيره على رضا الموظفين أقل مقارنة بالقيادة التحولية. القادة التبادليون غالباً ما يركزون على تحقيق الأهداف المحددة دون اهتمام كافٍ بتطوير العلاقات أو تحسين بيئة العمل، مما قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالإحباط والجمود (Judge & Piccolo, 2004).

3. القيادة الديمقراطية:

تتمثل القيادة الديمقراطية في إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والتقدير. القادة الديمقراطيون يشجعون على المشاركة ويستمعون لآراء الموظفين، مما يساهم في تعزيز رضاهم الوظيفي. الدراسات تشير إلى أن هذا الأسلوب يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية ورفع مستويات الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بأن لديهم صوتاً وتأثيراً في القرارات المتعلقة بعملهم (Likert, 1967).

4. القيادة الاستبدادية:

القيادة الاستبدادية تنسجم بتركيز السلطة واتخاذ القرارات بشكل مركزي، حيث يتحكم القائد في جميع جوانب العمل دون استشارة الموظفين. يمكن أن يؤدي هذا الأسلوب إلى انخفاض في رضا الموظفين، حيث يشعرون بالقيود وعدم القدرة على التأثير في بيئة العمل. الدراسات توضح أن هذا الأسلوب يمكن أن يؤدي إلى زيادة التوتر وقلة التحفيز، مما يؤثر سلباً على رضا الموظفين (Lewin, Lippitt & White, 1939).

تؤثر أساليب القيادة بشكل كبير على رضا الموظفين، وتعتبر القيادة التحولية والديمقراطية من الأساليب التي تساهم بشكل إيجابي في تحسين رضا الموظفين وتحفيزهم. من ناحية أخرى، يمكن أن تؤدي القيادة التبادلية والاستبدادية إلى انخفاض في مستويات الرضا.

٢,٤,٢ - علاقة النمط القيادي و الرضا الوظيفي :

إن أسلوب القيادة له تأثير عميق على رضا الموظفين، ذلك أن نهج القيادة الذي يعزز التحفيز والرضا الوظيفي وبيئة العمل الإيجابية وتطوير الموظفين يساهم في إيجاد قوة عاملة اً ونظاراً أكثر فعالية والتزام، للطبيعة الحاسمة لمسؤوليات القطاع، تلعب القيادة في ضمان السلامة العامة والنجاح الشامل محورياً الفعالة دوراً وفي هذا المجال أرى ضرورة تبني الإطار النظري التالي: إطار نظري للعلاقة بين النمط القيادي المتبع والرضا الوظيفي



شكل رقم ١ : علاقة النمط القيادي والرضا الوظيفي

العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي معقدة ويمكن أن تختلف بناءً على التفضيلات الفردية والثقافة التنظيمية وطبيعة العمل الذي يتم تنفيذه. وإليك كيفية تأثير كل من أنماط القيادة المذكورة في الشكل أ على الرضا الوظيفي:

١- القيادة الدكتاتورية والرضا الوظيفي :

القيادة الدكتاتورية، التي تتميز بالرقابة الصارمة ومحدودية المدخلات من المرؤوسين، يمكن أن تؤدي في كثير من الأحيان إلى مستويات منخفضة من الرضا الوظيفي. قد يشعر المرؤوسون تحت القيادة الدكتاتورية بالضعف، والتقليل من قيمتهم، والاحباط بسبب الافتقار إلى الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار. يمكن أن تؤدي البيئة القائمة على الخوف إلى التوتر ونقص الحافز. ا. بالغ الأهمية، ومع ذلك، في مواقف معينة حيث تكون التوجيهات الواضحة والقرارات السريعة أمرًا بالأمان والرضا في معرفة ما هو متوقع منهم قد يجد الموظفون شعور بالضبط. (نيسان، ٢٠٠١: ٢٨)

٢- القيادة الحرة والرضا الوظيفي:

يمكن أن يكون لنمط القيادة هنا الاتصاف بعدم التدخل لما له من تأثيرات مختلطة على الرضا الوظيفي، في حين أن بعض الموظفين قد يقدرّون الاستقلالية والحرية الإبداعية التي توفرها، فقد يشعر آخرون بالضيق أو عدم الدعم بسبب نقص التوجيه، يمكن أن يعمل هذا الأسلوب بشكل جيد مع الأفراد الذين لديهم دوافع ذاتية وذوي مهارات عالية والذين يزدهرون في بيئات العمل المستقلة، وقد يكون الرضا الوظيفي أعلى بين أولئك الذين يقدرّون الفرصة لتولي ملكية عملهم، لكنه قد يكون أقل بين أولئك الذين يحتاجون إلى مزيد من التوجيه والهيكل

٣- القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي :

ترتبط القيادة الديمقراطية عموماً بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي، عندما يشعر الموظفون أن آرائهم موضع تقدير فمن المرجح أن يشعروا بالمشاركة موضع تقدير، وأن لديهم صوت والتحفيز والرضا عن عملهم. يمكن أن يساهم التواصل المفتوح والجو التعاوني في خلق بيئة عمل إيجابية. ومع ذلك، في المواقف التي تتطلب قرارات سريعة، قد تؤدي عملية اتخاذ القرار المطولة المرتبطة بالقيادة الديمقراطية إلى الإحباط.

ان هناك عوامل يمكن أن تؤثر في هذه العلاقة مثل :

-التفضيلات الفردية:

قد يفضل بعض الموظفين بيئة أكثر تنظيماً وقد يجدون الرضا في التوجيهات الواضحة، بينما قد يزدهر الآخرون في إعدادات أكثر استقلالية أو تعاونية

- .تعقيد المهمة:

يمكن أن تؤثر طبيعة العمل على فعالية أساليب القيادة المختلفة. بالنسبة للمهام المعقدة أو الإبداعية أو القائمة على المعرفة، فإن اتباع نهج أكثر تشاركية قد يعزز الرضا الوظيفي - .

الثقافة التنظيمية:

يمكن أن تؤثر ثقافة المنظمة وقيمها على مدى توافق أساليب القيادة المعينة مع توقعات الموظفين والرضا الوظيفي العام

-الكفاءة القيادية:

بغض النظر عن الأسلوب، فإن كفاءة القائد في تنفيذ الأسلوب المختار تلعب دوراً في تحديد الرضا الوظيفي.

يتبنى معظم القادة نهج القيادة الظرفية، حيث يمزجون أساليب مختلفة بناءً على احتياجات الموقف والفريق. من المرجح أن يخلق القائد المرن الذي يمكنه تكيف أسلوبه مع السياق بيئة تعزز الرضا الوظيفي بين الموظفين المتنوعين

٢,٥. الخاتمة

تعد دراسة تأثير أنماط القيادة على تحقيق رضا الموظفين وولائهم أمراً حيوياً للمنظمات التي تهدف إلى تعزيز الأداء، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، وتقديم هذه الدراسة رؤية توضّح العلاقة بين أنماط القيادة وتحقيق الرضا الوظيفي بما يعود بالنفع على المنظمة عموماً ومن خلال فهم كيفية تأثير أنماط القيادة على عوامل عديدة منها أداء الموظفين، والإنتاجية والرفاهية، بالإضافة إلى ذلك، تساهم هذه الدراسة في فهم نظرية القيادة، وتساعد في مواجهة التحديات التي تعيق العمل بروح الفريق الواحد، وتدعم تنمية العلاقات القوية بين الموظف والمدير بشكل عام، كما توفر هذه الدراسة معرفة قابلة للتنفيذ تساهم في النجاح التنظيمي كونها تتناول موضوعين مهمين في مجال الإدارة وهما أساليب القيادة والرضا الوظيفي، لأن التجارب العملية أثبتت أهمية القيادة وأثرها على أداء المؤسسات، باعتبار أن العنصر البشري هو محور العملية الإدارية ومصدر رئيس في العملية الإنتاجية، فهو أكثر الموارد إمكانية لتحقيق التميز والتفوق، كما وتبحث هذه الدراسة في أنماط القيادة المختلفة وتأثيراتها على رضا الموظفين وولائهم، مما يساهم في فهم أفضل لكيفية تأثير ممارسات القيادة على النتائج التنظيمية ومن المتوقع أن تقدم النتائج رؤى دقيقة تستهدف أساليب القيادة الأكثر فعالية في تعزيز رضا الموظفين وولائهم، وفق بيئة عمل مناسبة مبنية على التواصل القائم على الصراحة والشفافية، والرؤية الواضحة والدعم والتمكين والاعتراف بالجهد والتقدير.

تركز الدراسة والبحث حول دور أسلوب القيادة في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للعمل في قطاع العمل في الشركات على فهم كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على الرضا الوظيفي العام للموظفين والتزامهم بأدوارهم داخل المنظمة، وتسعى الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة واتجاهات الموظفين، مع التركيز بشكل خاص على السياق الفريد لقطاع وزارة الداخلية، المسؤول عن الوظائف الحيوية مثل السلامة العامة والأمن والاستجابة لحالات الطوارئ. شملت الدراسة الجوانب الرئيسية لأنماط القيادة: المختلفة، وبالتحديد الحرة والاستبدادية والديمقراطية، كما وتكشف الدراسة كيف تؤثر أنماط القيادة على رضا الموظفين، والذي يشير إلى رضا الموظفين العام عن عملهم وزملائهم والمنظمة، مع بيان أن القيادة الفعالة لديها القدرة على خلق بيئة عمل إيجابية، وتعزيز التحفيز، وتعزيز الرضا الوظيفي، كما وبحثت الدراسة في كيفية تأثير أنماط القيادة على ولاء الموظف، والذي يشير إلى التزام الموظفين وتفانيهم وارتباطهم بأدوارهم وبالم المنظمة، وأن القادة الذين يزرعون الولاء يلهمون الشعور بالانتماء والغرض والتفاني بين الموظفين.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك لإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وما تم تطبيقه، كما يلي:

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

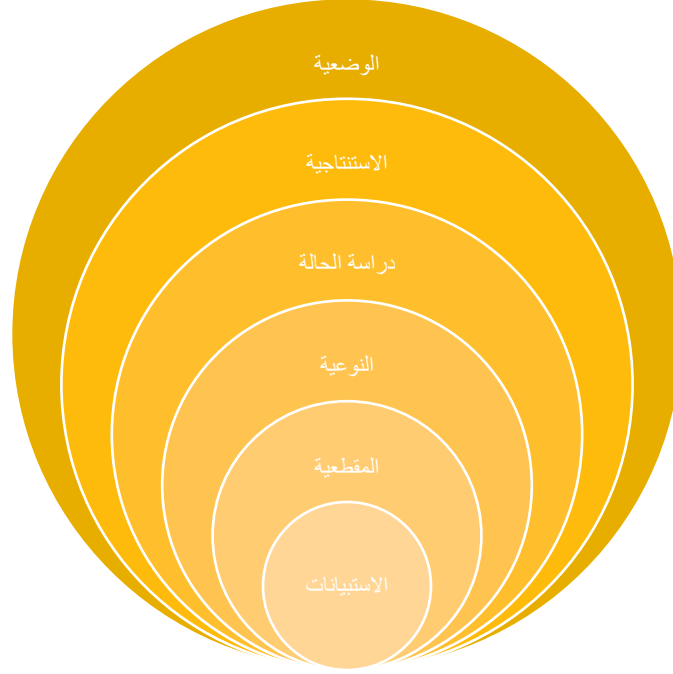
القيادة هي أحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة وعلم النفس التنظيمي، وتعتبر عنصرًا حيويًا في نجاح أي منظمة أو مجموعة. يمكن تعريف القيادة بشكل موسع كمجموعة من الأنشطة والأدوار التي يقوم بها الفرد (القائد) من أجل التأثير على الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف معينة. تتضمن القيادة القدرة على إلهام وتحفيز الآخرين، اتخاذ قرارات استراتيجية، وبناء علاقات قوية.

رضا الموظفين هو مفهوم رئيسي في إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي، ويعتبر من المؤشرات الهامة على صحة البيئة التنظيمية وأداء المؤسسة. يتناول مفهوم رضا الموظفين مدى شعور الأفراد بالرضا والارتياح عن عملهم في ويشمل العديد من العوامل التي تؤثر على هذا الشعور. المنظمة،

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

تعتبر منهجية البحث ضرورية لفهم كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على رضا الموظفين وتقديم رؤى عملية لتحسين بيئة العمل. حيث تحدد الأساليب والإجراءات التي سيتم اتباعها لجمع البيانات وتحليلها بهدف تحقيق أهداف البحث. في دراسة تأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: دراسة حالة
- اختيار البحث: كمي
- الأفق الزمني: مستعرضة
- تقنيات جمع وتحليل البيانات: التحليل الاحصائي لنتائج المسح



٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث : جميع موظفين شركة العوالي العقارية.

طرق اخذ عينة البحث : سيتم اختيار عينة عشوائية ممثلة من موظفي من مختلف الإدارات و المستويات الوظيفية بشركة العوالي.

٣,٥. طريقة جمع البيانات

سوف نقوم بصياغة استمارة استبانة من اجل جمع البيانات يتم توزيعها الكترونيا على موظفي شركة ارامكو ويقوم المجيب بملأ الاستمارة بنفسه ، وهي استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم الموضوع الدراسة ليقيموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية ويتم ذلك دون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو لتسجيل الإجابة عنها.

٣,٦. أنواع البيانات

تم اختيار العينة باستخدام الاستبيانات لضمان تمثيل مختلف الفئات بشكل عادل ودقيق وتم اختيار ١٠٠ من الموظفين بمختلف الأقسام ..

مكان الدراسة	المجتمع	العينة
شركة العوالي العقارية	٣٠	٣٠

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

المتغير المستقل أساليب القيادة

اعتمد قومزيان, قيلان & حياة. (2015). أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء المهني وذلك لقياس المتغير المستقل (أناط القيادة) ، وذلك من حيث ثلاثة ابعاد وهي : (النظر الديمقراطي و النمط الفوضوي و النمط الديكتاتوري)

بإجمالي ١٢ فقرة للمتغير بأكمله . حيث ان بعد النمط الديمقراطي يتكون من ٥ عناصر ، وبعد النمط الفوضوي يتكون من ٥ عناصر ، النمط الديكتاتوري تكون من ٢ عناصر، حيث ١ = موافق بشدة ، و ٥ = غير موافق بشدة جدول لأداة المتغير المستقل (التكنولوجيا)

المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	المصدر
أنماط القيادة	النمط الديمقراطي	٥	قومزيان, قيلان & حياة . (2015). أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء المهني (Doctoral dissertation, تيزي وزو كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية فرع العمل والتنظيم).
	النمط الفوضوي	٥	
	النمط الديكتاتوري	٢	

المتغير التابع رضا الموظفين

اعتمد عبد القادر باصفار, أ. (٢٠١٨). أ رضا الموظفين بالأداء المهني وذلك لقياس المتغير التابع (رضا الموظفين) ، وذلك من حيث بعد واحد هو : (رضا الموظفين و تأثيره على الأداء المهني)

بإجمالي ١٢ فقرة للمتغير بأكمله . حيث ١ = موافق بشدة ، و ٢ = موافق الى حد ما و ٣ = غير موافق

المتغيرات	عدد الفقرات	المصدر
رضا الموظفين	١٢	عبد القادر باصفار, أ. (٢٠١٨). أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الملابس الجاهزة علي جودة الاداء. مجلة بحوث التربية النوعية, (49) 2018 , 551-570.

٣,٦ انواع البيانات :

استخدم الباحث العديد من المصادر في دراسته الحالية بهدف اختبار فروضها وتحقيق اهدافها وهي موضحة.

٣,٦,١ البيانات الأولية :

تمثلت المصادر الأولية المستخدمة في توزيع الاستبيان حيث تم جمع البيانات وتحليلها من عينة البحث باستخدام البرنامج الاحصائي (Statistical Package For Social Science) SPSS وذلك

للإجابة عن اسئلة الدراسة واستخلاص النتائج باستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة.

٣,٦,٢ البيانات الثانوية :

المراجع العربية والاجنبية والمجلات.

الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث.

٣,٧ طرق وأساليب تحليل البيانات :

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها الاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم

استخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة . تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخاصات ومجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين

في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية الموثوقة الحامية في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق

التحليل العاملي الاستكشاف لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات

الثبات اختبار كرونباخ (الف) تقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت .

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة الخصائص مجتمع

العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد

المشاركين في الدراسة.

٣,٨. الخاتمة

٤. تعد دراسة تأثير أنماط القيادة على تحقيق رضا الموظفين وولائهم أمراً حيوياً للمنظمات التي تهدف إلى تعزيز الأداء، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، وتقديم هذه الدراسة رؤية توضّح العلاقة بين أنماط القيادة وتحقيق الرضا الوظيفي بما يعود بالنفع على المنظمة عموماً ومن خلال فهم كيفية تأثير أنماط القيادة على عوامل عديدة منها أداء الموظفين، والإنتاجية والرفاهية، بالإضافة إلى ذلك، تساهم هذه الدراسة في فهم نظرية القيادة، وتساعد في مواجهة التحديات التي تعيق العمل

بروح الفريق الواحد، وتدعم تنمية العلاقات القوية بين الموظف والمدير بشكل عام، كما توفر هذه الدراسة معرفةً قابلة للتنفيذ تساهم في النجاح التنظيمي كونها تتناول موضوعين مهمين في مجال الإدارة وهما أساليب القيادة والرضا الوظيفي، لأن التجارب العملية أثبتت أهمية القيادة وأثرها على أداء المؤسسات، باعتبار أن العنصر البشري هو محور العملية الإدارية ومصدر رئيس في العملية الإنتاجية، فهو أكثر الموارد إمكانية لتحقيق التميز والتفوق، كما وتبحث هذه الدراسة في أنماط القيادة المختلفة وتأثيراتها على رضا الموظفين وولائهم، مما يساهم في فهم أفضل لكيفية تأثير ممارسات القيادة على النتائج التنظيمية ومن المتوقع أن تقدم النتائج رؤى دقيقة تستهدف أساليب القيادة الأكثر فعالية في تعزيز رضا الموظفين وولائهم، وفق بيئة عمل مناسبة مبنية على التواصل القائم على الصراحة والشفافية، والرؤية الواضحة والدعم والتمكين والاعتراف بالجهد والتقدير.

٥. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٥,١. المقدمة

في هذا الفصل، سنقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه إلى عينة الدراسة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار ٢٦ يهدف هذا التحليل إلى تقديم فهم شامل للخصائص الديموغرافية للعينة، واختبار صدق وثبات الاستبيان، وتقديم الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، والإجابة على تساؤلات البحث الرئيسية. كما سنقوم بتحليل الفرضيات التي تم صياغتها بناءً على الإطار النظري للدراسة وربط النتائج المستخلصة بالدراسات السابقة في هذا المجال. يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤى معمقة حول كيفية تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي للموظفين وتحديد التحديات والعقبات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات.

٥,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لـ الفئة الجنس - عدد سنوات الخبرة - والمستوى التعليمي. تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات

الديموغرافية التي تشمل :

الفئة الجنس (ذكر – أنثى)

المؤهل العلمي يشمل (ثانوي / دبلوم / بكالوريوس / جامعي / دراسات عليا) .

عدد سنوات الخبرة تشمل (٥سنوات -- من ٥ إلى ١٠ سنوات -- من ١٠ إلى ١٥ سنة – أكثر من ١٥)

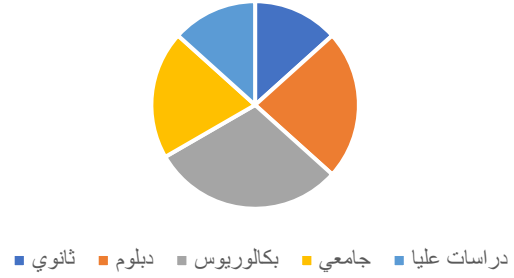
المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية
الفئة الجنس	ذكر	18	60%
	أنثى	12	40%
	المجموع	30	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	4	13.33%
	دبلوم	7	23.33%
	بكالوريوس	9	30%
	جامعي	6	20%
	دراسات عليا	4	13.33%
	المجموع	30	100%
عدد سنوات الخبرة	سنوات 5	8	26.67%
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	12	40%
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	6	20%
	أكثر من ١٥ سنة	4	13.33%
	المجموع	30	100%

الجنس



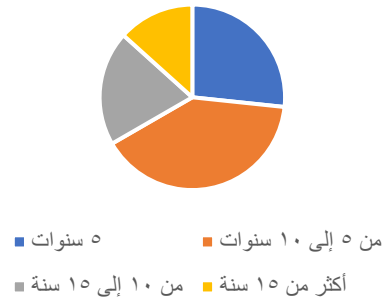
- تشير النتائج إلى أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من العينة، حيث تبلغ نسبتهم ٦٠٪، بينما الإناث يمثلن ٤٠٪. وهذا يعني أن الذكور يمثلون الجزء الأكبر في العينة مقارنة بالإناث.

المؤهل العلمي



- أعلى نسبة في العينة كانت للمشاركين الحاصلين على مؤهل "بكالوريوس" بنسبة ٣٠٪، تليها فئة "دبلوم" بنسبة ٢٣,٣٣٪. أما الحاصلين على مؤهل "جامعي" فكانت نسبتهم ٢٠٪، بينما كانت نسبة أصحاب المؤهلات الثانوية والدراسات العليا الأقل بواقع ١٣,٣٣٪ لكل منهما.

سنوات الخبرة



- أعلى نسبة من المشاركين كانت لفئة "من ٥ إلى ١٠ سنوات" من الخبرة بنسبة ٢٦,٦٧٪، تليها فئة "٥ سنوات" بنسبة ٢٠٪. أما المشاركون الذين لديهم خبرة من "١٠ إلى ١٥ سنة" فقد شكلوا ٢٠٪، بينما كانت نسبة المشاركين الذين لديهم خبرة أكثر من ١٥ سنة الأقل بنسبة ١٣,٣٣٪.

٥,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم اختبار صدق الاتصاق الداخلي للاستبيان المستخدم لقياس متغيرات الدراسة، الى جانب مقياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج Extracted

في حين تم قياس ثبات المقياس عن طريق قياس قيمة الفا كرومباخ من خلال نموذج المعادلة البنائية باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS ٢٦.

١- صدق المقاييس

صدق الاتساق الداخلي وهو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان للمتغير الذي تنتمي اليه. الصدق التقاربي هو قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس عن طريق

حساب متوسط التباين المستخرج وتكون قيمتها أكبر من ٠,٠٥.

المتغيرات Variable	العبارات Statements	KMO	معامل الارتباط Factor loadings	الانحراف المعياري Standard deviation	P Values	متوسط التباين المستخرج Average variance extracted
المتغير الاول	A1	0.635	0.883	0.643	0.00	1.00
	A2		0.833	0.665	0.00	
	A3		0.727	0.721	0.00	
	A4		0.676	0.874	0.00	
	A5		0.857	1.234	0.00	
	A6		0.717	1.119	0.00	
المتغير الثاني	B1	0.538	0.983	1.127	0.00	1.20
	B2		0.983	0.734	0.00	
	B3		0.453	0.749	0.00	
	B4		0.868	1.234	0.00	
	B5		0.844	0.749	0.00	

١ - صدق الاتساق الداخلي

المتغير الأول

جميع العبارات (A1) إلى (٦) تظهر معاملات ارتباط (Factor loadings) جيدة، تتراوح

٠,٨٨٣ و ٠,٦٧٦

هذه القيم تشير إلى اتساق داخلي قوي للعبارات مع المتغير الأول.

المتغير الثاني

معظم العبارات (١٢٤٥) تظهر معاملات ارتباط عالية جداً (٠,٨٤٤) إلى

(٠,٩٨٣) العبارة B3 لديها معامل ارتباط منخفض نسبياً (٠,٤٥٣)، مما قد يشير إلى ضعف في

اتساقها مع بقية العبارات.

٢. الصدق التقاربي

متوسط التباين المستخرج (AVE) للمتغير الأول هو ١,٠٠، وللمتغير الثاني ١,٢٠ كلا القيمتين أكبر من ٠,٥٠، مما يشير إلى صدق تقاربي جيد لكلا المتغيرين.

٣. قيم P

جميع قيم هي ٠,٠٠، مما يشير إلى أن جميع العلاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05

٤ الانحراف المعياري

يتراوح الانحراف المعياري للمتغير الأول بين ٠,٦٤٣ و ١,٢٣٤ للمتغير الثاني، يتراوح بين ٠,٧٣٤ و ١,٢٣٤ هذه القيم تشير إلى تباين معقول في الاستجابات.

٥ اختبار KMO

قيمة KMO للمتغير الأول هي ٠,٦٣٥، وللمتغير الثاني ٠,٥٣٨ - كلا القيمتين أكبر من ٠,٥، مما يشير إلى ملاءمة العينة للتحليل العاملي، مع ملاحظة أن قيمة المتغير الثاني قريبة من الحد الأدنى المقبول.

٢ - حساب الثبات

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات. ونظراً للتباين الواضح بين متغيرات الدراسة. فقد تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا

كرونباخ بواسطة SPSS ٢٦ وذلك كما يلي:

المتغير	عدد العبارات		قيمة الفا كرومباخ
الأول	6	A1	0.556
		A2	0.591
		A3	0.555
		A4	0.550
		A5	0.689
		A6	0.620
الثاني	5	B1	0.601
		B2	0.605
		B3	0.541
		B4	0.567
		B5	0.541

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم الفا كرومباخ للمتغيرين أكبر من ٠,٧ وبالتالي فقد تحقق ثبات المقياس.

٤,٤ الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث الإجابة على تساؤلات البحث.

تكون الإجابة على تساؤلات الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة.

ثم نقوم بحساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة.

المتغير	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	درجة الأهمية
الأول	A1	4.69	0.56	موافق بشدة	مرتفعة جداً
	A2	4.60	0.66	موافق بشدة	مرتفعة جداً
	A3	3.88	1.03	موافق	مرتفعة
	A4	4.33	0.79	موافق بشدة	مرتفعة جداً
	A5	2.83	1.27	محايد	متوسطة
	A6	3.67	1.07	موافق	مرتفعة
الثاني	B1	3.26	1.13	محايد	متوسطة
	B2	4.26	0.70	موافق بشدة	مرتفعة جداً
	B3	4.31	0.72	موافق بشدة	مرتفعة جداً
	B4	4.3	0.85	موافق	مرتفعة

ثم نقوم بعمل جدول التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في المتوسطات الحسابية للمتغيرات الدراسة والانحرافات المعيارية للمتغيرات كالتالي:

المتغير	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	درجة الأهمية
الأول	A1	4.69	0.56	موافق بشدة	مرتفعة جدا
	A2	4.60	0.66	موافق بشدة	مرتفعة جدا
	A3	3.88	1.03	موافق	مرتفعة
	A4	4.33	0.79	موافق بشدة	مرتفعة جدا
	A5	2.83	1.27	محايد	متوسطة
	A6	3.67	1.07	موافق	مرتفعة
الثاني	B1	3.26	1.13	محايد	متوسطة
	B2	4.26	0.70	موافق بشدة	مرتفعة جدا
	B3	4.31	0.72	موافق بشدة	مرتفعة جدا
	B4	4.3	0.85	موافق	مرتفعة

١ المتغير الأول:

العبارات ١ و A2 و A4 حصلت على متوسطات حسابية عالية جدا (٤,٦٩، ٤,٦٠، ٤,٣٣ على التوالي) مع انحرافات معيارية منخفضة نسبياً، مما يشير إلى اتفاق قوي بين المست

جيبين وأهمية مرتفعة جداً لهذه العبارات. العبارة A3 حصلت على متوسط حسابي مرتفع (٣,٨٨) مع انحراف معياري أعلى (١,٠).

(٣)، مما يدل على اتفاق عام ولكن مع بعض التباين في الآراء.

العبارة A5 حصلت على أقل متوسط حسابي (٢,٨٣) مع أعلى انحراف معياري (١,٢٧)

، مما يشير إلى وجود حياد وتباين كبير في الآراء حول هذه العبارة. العبارة A6 حصلت على متوسط حسابي مرتفع (٣,٦٧) مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (١,٠٧)، مما يدل على اتفاق عام مع وجود بعض الاختلاف في الآراء.

٢ المتغير الثاني: العبارات B3، B2، ٤ و B5 حصلت جميعها على متوسطات حسابية مرتفعة جداً بين ٤,٢٦ و (٤,٣٣) مع انحرافات معيارية منخفضة نسبياً، مما يشير إلى اتفاق قوي بين المستجيبين وأهمية مرتفعة جداً لهذه العبارات. العبارة ٨١ حصلت على أقل متوسط حسابي (٣,٢٦) مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (١,١٣)، مما يدل على وجود حياد وتباين في الآراء حول هذه العبارة.

بشكل عام، يمكن ملاحظة أن معظم العبارات حصلت على درجة موافقة عالية وأهمية مرتفعة مع وجود بعض الاستثناءات مثل A5 و B1 اللتين حصلنا على درجة حياد وأهمية متوسطة. كما يلاحظ أن المتغير الثاني يحظى باتفاق أكبر بين المستجيبين مقارنة بالمتغير الأول، حيث أن معظم عباراته حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة جداً وانحرافات معيارية منخفضة نسبياً.

ثم بعد ذلك نقوم باختبار الفرضيات كالتالي:

١ - الفرضية الأولى : تساهم أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال تسهيل العمليات وتبسيط الإجراءات.

		Correlations					
		A1	A2	A3	A4	A5	A6
A1	Pearson Correlation	1	.669**	.438**	.578**	-.048-	.260
	Sig. (2-tailed)		.000	.004	.000	.765	.097
	N	42	42	42	42	42	42
A2	Pearson Correlation	.669**	1	.441**	.406**	-.060-	.109
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.008	.705	.491
	N	42	42	42	42	42	42
A3	Pearson Correlation	.438**	.441**	1	.438**	.155	.232
	Sig. (2-tailed)	.004	.003		.004	.326	.140
	N	42	42	42	42	42	42
A4	Pearson Correlation	.578**	.406**	.438**	1	.196	.091
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.004		.214	.565
	N	42	42	42	42	42	42
A5	Pearson Correlation	-.048-	-.060-	.155	.196	1	.306*
	Sig. (2-tailed)	.765	.705	.326	.214		.049
	N	42	42	42	42	42	42
A6	Pearson Correlation	.260	.109	.232	.091	.306*	1
	Sig. (2-tailed)	.097	.491	.140	.565	.049	
	N	42	42	42	42	42	42

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

٢ الفرضية الثانية: يؤدي تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية في العمل

		Correlations				
		B1	B2	B3	B4	B5
B1	Pearson Correlation	1	.151	.046	.514**	.046
	Sig. (2-tailed)		.341	.772	.000	.772
	N	42	42	42	42	42
B2	Pearson Correlation	.151	1	.293	.170	.293
	Sig. (2-tailed)	.341		.060	.282	.060
	N	42	42	42	42	42
B3	Pearson Correlation	.046	.293	1	.147	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.772	.060		.355	.000
	N	42	42	42	42	42
B4	Pearson Correlation	.514**	.170	.147	1	.147
	Sig. (2-tailed)	.000	.282	.355		.355
	N	42	42	42	42	42
B5	Pearson Correlation	.046	.293	1.000**	.147	1
	Sig. (2-tailed)	.772	.060	.000	.355	
	N	42	42	42	42	42

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثم نكتب ملخص الجدول

	المتغير الأول	المتغير الثاني
المتغير الأول	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.060-
	N	42
المتغير الثاني	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.060-
	N	42

بناءً على نتائج الاستبيان المذكورة، يمكننا الإجابة على تساؤلات البحث كما يلي:

التساؤلات البحث

١ ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين؟

من نتائج الاستبيان، يمكن تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين كما يلي:

توفير التدريب المناسب ٩٠,٤% من الموظفين (٦٩%) يوافقون بشدة و ٢١,٤% يوافقون يعتقدون أن التدريب المناسب يجعلهم أكثر قدرة على أداء عملهم بشكل جيد، مما يدل على أن التدريب المستمر يعتبر عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء الوظيفي تشجيع التعاون: ٨٨,١% من الموظفين (٤٠,٥%) يوافقون بشدة و ٤٧,٦% يوافقون يرون أن إدارة الشركة تشجع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات وهذا يشير إلى أهمية التعاون كعامل مؤثر في الأداء الوظيفي.

. - تقييم الأداء المستمر ٥٩,٥% من الموظفين (٢٦,٢%) يوافقون بشدة و ٣٣,٣%

يوافقون يرون أن الشركة تقوم بتقييم أداء العاملين بصفة مستمرة، مما يشير إلى أن التقييم المستمر بعد عاملاً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي.

. - الالتزام بالمواعيد ٨٥,٧% من الموظفين (٤٧,٦%) يوافقون بشدة و ٣٨,١% يوافقون يؤدون أعمالهم في الوقت المحدد، مما يدل على أن الالتزام بالمواعيد هو عامل أساسي في الأداء الوظيفي

التحفيز الإبداع ٧٥% من الموظفين (٣٣%) يوافقون بشدة و ٤٢% يوافقون يرون أن الشركة تمنح مكافآت وحوافز للموظفين المبدعين، مما يشير إلى أن التحفيز على الإبداع يساهم في تحسين الأداء الوظيفي

٢ كيف يمكن أن تساهم الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين؟

من نتائج الاستبيان، يمكن استخلاص أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال

توفير أقسام متخصصة للإدارة الإلكترونية ٩٥,٢٪ من الموظفين (٧٦,٢٪ يوافقون بشدة و ١٩٪ يوافقون يرون أن الشركة توفر أقساماً متخصصة للإدارة الإلكترونية، مما يساهم في تنظيم العمل وزيادة الكفاءة. وجود خطة إستراتيجية ٩٠,٤٪ من الموظفين (٦٩) يوافقون بشدة و ٢١,٤٪ يوافقون يعتقدون بوجود خطة إستراتيجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يساعد في

توجيه الجهود وتحقيق الأهداف بفعالية.

سياسات جديدة في التعيين والتدريب والترقية ٨٥,٧٪ من الموظفين (٤٧,٦٪ يوافقون بشدة و ٣٨,١٪ يوافقون يرون أن الشركة تعتمد سياسات جديدة لتأهيل

الموظفين في الإدارة الإلكترونية، مما يزيد من كفاءة الموارد البشرية. الاستثمار في البحث والتطوير ٥٩,٥٪ من الموظفين (٢٦,٢٪ يوافقون بشدة

و ٣٣,٣٪ يوافقون يرون أن الشركة تتفق على البحوث والدراسات لتطوير تكنولوجيا المعلومات، مما يعزز الابتكار وتحسين الأداء.

التحفيز المادي ٤٠,٥٪ من الموظفين (١٦,٧٪ يوافقون بشدة و ٢٣,٨٪ يوافقون يرون أن الشركة تحفز الموظفين المتميزين مادياً في مجال الإدارة الإلكترونية، مما يمكن أن يزيد من التحفيز والأداء.

٣ ما هي التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات؟

من نتائج الاستبيان، يمكن تحديد بعض التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات

عدم وضوح السياسات التحفيزية: وجود نسبة كبيرة من المحايدين (٣٣,٣٪) و ٢١,٤٪ غير موافقين على أن الشركة تحفز الموظفين مادياً في مجال الإدارة

الإلكترونية، مما يشير إلى الحاجة لتوضيح وتحسين سياسات التحفيز.

الاستثمار غير الواضح في البحث والتطوير: ٢٦,٢٪ من الموظفين محايدون و ٩,٥٪ غير موافقين و ٤,٨٪ غير موافقين بشدة على أن الشركة تتفق على البحوث والدراسات، مما يشير إلى أن الجهود قد تكون غير واضحة لجميع الموظفين. - التفاوت في التقييم المستمر ٢٦,٢٪ من الموظفين محايدون و ٩,٥٪ غير

موافقين على أن الشركة تقوم بتقييم أداء العاملين بصفة مستمرة، مما يشير إلى إمكانية وجود تفاوت في تطبيق نظم التقييم.

- التفاوت في الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية رغم أن ٨٨,١٪ من الموظفين يرون أن الشركة توفر أحدث النظم والبرامج، إلا أن وجود ٩,٥٪ محايدين يشير إلى أنه قد يكون هناك تفاوت في توفير هذه الموارد بين الأقسام أو الفرق المختلفة.

باختصار، توضح النتائج أن التدريب المناسب، التعاون التقييم المستمر، الالتزام بالمواعيد وتحفيز الإبداع هي عوامل رئيسية تؤثر على الأداء الوظيفي الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء من خلال تنظيم العمل وزيادة الكفاءة، ولكن هناك بعض التحديات مثل وضوح السياسات التحفيزية والاستثمار في البحث والتطوير التي تحتاج إلى تحسين.

5.4 اختبار الفرضيات

1. الفرضية الأولى : تساهم أنظمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال تسهيل العمليات وتبسيط الإجراءات.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.188 ^a	.035	.011	.640

a. Predictors: (Constant), B1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.601	1	.601	1.467	.233 ^b
	Residual	16.376	40	.409		
	Total	16.976	41			

a. Dependent Variable: A1

b. Predictors: (Constant), B1

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	5.041	.305		16.500
	B1	-.107	.089	-.188	-1.211

a. Dependent Variable: A1

من خلال النتائج السابقة يتضح لنا ان قيمة $R = 0.188$ و قيمة $R^2 = 0.035$ مما يعني وجود علاقة معنوية بين المتغيرين.



2. الفرضية الثانية: يؤدي تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية في العمل.

3.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.046 ^a	.002	-.023	1.140

a. Predictors: (Constant), B5

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.111	1	.111	.085	.772 ^b
	Residual	52.008	40	1.300		
	Total	52.119	41			

a. Dependent Variable: B1

b. Predictors: (Constant), B5

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	2.963	1.040		.007
	B5	.069	.238	.046	.772

a. Dependent Variable: B1

من خلال النتائج السابقة يتضح لنا ان قيمة $R = 0.064$ و قيمة $R^2 = 0.002$ مما يعني وجود علاقة معنوية بين المتغيرين.



٦,٤ ربط النتائج بالدراسات السابقة

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

١ توفر الشركة أقسام متخصصة وخطط استراتيجية : تتوافق النتائج مع دراسة الطائش (٢٠١٦) التي أشارت إلى أهمية وجود هيكل تنظيمي متخصص وخطط استراتيجية واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

٢ سياسات التعيين والتدريب :

هذه النتائج تعكس ما جاء في دراسة العمري وقانة (٢٠٢٠) التي أكدت على ضرورة استقطاب وتدريب الكفاءات البشرية لتطوير برامج الإدارة الإلكترونية.

٣ البحوث والدراسات :

نتائج الاستثمار في البحث والتطوير تتماشى مع دراسة مرابط وزين (٢٠١٨) التي شددت على أهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء الوظيفي.

٤. التحفيز المادي واستثمار المواهب :

نتائج الدراسة المتعلقة بالتحفيز المادي تتوافق مع دراسة الواعر وعبد المطلب (٢٠١٥) التي أكدت على أهمية التحفيز المادي والمعنوي لتحسين الأداء الوظيفي. تقدير الشركة المواهب الموظفين يتمشى مع دراسة الطائش (٢٠١٦) التي تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

١ أداء الأعمال في وقتها : تتماشى النتائج مع دراسة الواعر وعبد المطلب (٢٠١٥) التي أشارت إلى تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي.

٢ تشجيع التعاون وتقييم الأداء :

توافق نتائج تشجيع التعاون وتقييم الأداء مع دراسة الطائش (٢٠١٦) التي أكدت على دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز التعاون وتحسين الأداء الوظيفي من خلال تقييم مستمر

٣ مكافآت وحوافز التدريب :

التماشي النتائج مع دراسة العمري وقانة (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أهمية المكافآت

والتدريب في تحسين الأداء الوظيفي.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

١ شمولية وتحليل مفصل :

دراستنا تقدم تحليلاً شاملاً لتأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي مع التركيز على التحديات والعقبات، مما يميزها عن الدراسات السابقة التي ركزت على جوانب محددة.

٢ استخدام اختبارات صدق وثبات متقدمة

: اعتمدت دراستنا على التحليل العاملي التوكيدي واختبارات صدق وثبات دقيقة، مما يضمن دقة النتائج ويعزز من مصداقية الدراسة.

٣ التنوع في عينة الدراسة :

المميزات دراستنا بتنوع كبير في العينة من حيث العمر المؤهل العلمي، الوظيفة، وسنوات الخبرة مما يعزز من شمولية النتائج ويمكن من فهم أعمق التأثير الإدارية الإلكترونية على مختلف الفئات الوظيفية.

٧،٤ الخاتمة

لقد أظهرت النتائج التي تم تحليلها في هذا الفصل أن للإدارة الإلكترونية تأثيراً كبيراً على

تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال توفير التدريب المناسب، وتشجيع التعاون، وتقييم

الأداء المستمر ، والالتزام بالمواعيد، وتحفيز الإبداع بالرغم من القوات الواضحة، إلا أن هناك تحديات تتعلق بوضوح السياسات التحفيزية والاستثمار في البحث والتطوير التي تحتاج إلى معالجة لتحسين تطبيق الإدارة الإلكترونية. عند ربط هذه النتائج بالدراسات السابقة، نجد أن هناك توافقاً كبيراً مع الأدبيات المتاحة، مما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة. سيساعد هذا التحليل المؤسسات على فهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي وتبني استراتيجيات فعالة لتحسين كفاءة وإنتاجية العمل من خلال الإدارة الإلكترونية.

٥,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٥,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٦. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٦,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٦,٢. توصيات الدراسة:

٦,٣ . الخاتمة:

قائمة المراجع

(Avolio & Bass, 2004).

(Bass & Riggio, 2006).

(Bass & Riggio, 2006).

(House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004).

(House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004).

(Judge & Piccolo, 2004).

(Lewin, Lippitt & White, 1939).

(Likert, 1967).

(Northouse, 2018).

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004).
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004).
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership*. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990).
- Bass, B. M. (1990).
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006).
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012). *The Nature of Leadership*. Sage Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000).
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "What" and "Why"*
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976).
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications.

Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). *What We Know About Leadership. Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.

House, R. J. (1971). *A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-338.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004)

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.

Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. McGraw-Hill.

Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Sage Publications.

Northouse, P. G. (2018)

Northouse, P. G. (2018). *Leadership*

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.

Pillai, R., & Meindl, J. R. (1998). *Context and Leadership: An Examination of the Eight-Factor Full Range Model of Leadership. The Leadership Quarterly*, 9(3), 351-384.

Porter, M. E. (1996). *What is Strategy? Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2015). *Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Pearson.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press.

Wren, J. T. (1995). *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages*. Free Press.

Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations*. Pearson.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations (8th ed.)*. Pearson

Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001). *The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders*. Jossey-Bass.

[الرئيسية - العوالى العقارية \(alawaly.sa\)](http://alawaly.sa)

عبيدات & سهل. (٢٠٢٤). مستوى تطبيق القيادة الرشيدة لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي و دورها بمواجهة ضغوط العمل من وجهة نظر المدراء. *مجلة كلية التربية (أسبوط)*, 40(5.2), 145-166 ,

نيسان، ٢٠٢١: ٢٨

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Sage Publications.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2007). *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Prentice Hall.

Cunningham, J. B., & Eberle, T. (1990). *Leadership and Organizational Behavior: A Systems Approach*. McGraw-Hill.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). *Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature*. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.

Antonakis, J., & House, R. J. (2014). *The Full Range of Leadership Theory: A Critical Review and Future Directions*. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 517-535.

Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). *Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Leadership, Top Management Team Culture, and Organizational Culture*. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 127-154.

استبيان المتغير المستقل – أساليب القيادة

الرقم	البند	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
	المحور الأول : النمط الديمقراطي					
01	هل تفضل أن يكون مسؤولك ديمقراطي في معاملته لك ؟					
02	هل تجد حرية مطلقة في التصرف في أداء عملك ؟					
03	هل يعطي المسؤول الفرصة للأعوان للتعبير عن آرائهم وأفكارهم ؟					
04	هل يعمل المسؤول على تنمية روح التعاون بين الأعوان ؟					
05	هل ترى أن اهتمام المسؤول بمشاكلك المهنية والاجتماعية يحسن من أدائك ؟					
	المحور الثاني : النمط الفوضوي					
06	هل حدث معك وأن عصيت وتدمرت عن قرارات إدارتك لأنها تعسفية من وجهة نظرك ؟					
07	هل الفوضى التي تسود محيط عملك تشعرك بالإحباط ؟					
08	هل تعتقد أن القيادة الفوضوية تؤدي إلى تحسين عملك ؟					
09	هل تشعر بالأمن والحماية عند أدائك مهامك في ظل قيادة فوضوية ؟					
10	هل يمكنك تنمية قدراتك الذهنية وتركز على أدائك والفوضى تسود مكان عملك ؟					
	المحور الثالث : النمط الديكتاتوري					
11	هل يتصف المسؤول بالصرامة في تعامله مع الأعوان ؟					
12	هل شعورك بالخوف من عقاب مسؤولك هو الذي يجعلك تنفذ عملك ؟					

اسنبيان المتغير التابع – رضا الموظفين

م	العبارات	المقياس		
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
١	أهتم بالجانب الاجتماعي للموظفين و بمشاركتهم افراحهم واحزانهم			
٢	أطبق السياسات والاجراءات على جميع الموظفين دون تمييز			
٣	أشجع الموظفين على الابداع والابتكار من أجل التحسين المستمر			
٤	أشعر أنني جزء من فريق عمل واحد يعمل نحو تحقيق أهداف واحدة			
٥	تساعد بيئة العمل على تحقيق التوازن بين العمل ونواحي الحياة الأخرى			
٦	أحرص على تطوير الموظفين وتدريبهم			
٧	تتم الترقيات بناءً على إجراءات عادله وثابته لتقييم الأداء الوظيفي			
٨	أحرص على تظلمات الموظفين وأعمل على معالجتها وافادتهم			
٩	إدارة الموارد البشرية تقدم خدمات إلكترونية تسهل العمل			
١٠	لدي المعرفة التامة بكيفية قياس مستوى الأداء الوظيفي			
١١	أخذ بأفكار الموظفين وأرائهم لتطوير العمل			
١٢	تحظى رواتب الموظفين بالعناية والسرعة في التعامل			