

عنوان المشروع
تأثير تفضيلات القيادة وسمات الشخصية على
تحفيز الموظفين

أسم الطالب
سليمان خالد سليمان

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

3

1.1. المقدمة: 4

1. 2. مشكلة الدراسة 5

1.2.1. فجوات على المستوى النظري 5

2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي 5

1. 3. أهمية الدراسة 6

1.3.1. على المستوى النظري: 6

2.3.1. على المستوى التطبيقي: 6

4.1. أسئلة الدراسة 7

5.1. أهداف الدراسة 7

6.1. فرضيات الدراسة 7

7.1. نموذج الدراسة 7

8.1. منهجية الدراسة 8

1. 9. الدراسة الميدانية 8

10. مخطط المشروع المقترح 1

8 1

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة 9

1. المقدمة: 2

01 1

2.2. المتغير المستقل 10

3.2. المتغير التابع ع 10

4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ع 10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، أصبحت بيئات العمل أكثر تعقيدًا وتشابكًا، نتيجة لعوامل مثل العولمة، التحول الرقمي، التنافس الشديد، واضطرابات سلاسل الإمداد. أضف إلى ذلك، الأثر العميق الذي خلفته جائحة كوفيد-19 على طبيعة العمل وتوقعات الموظفين. فقد أصبحت القوى العاملة أكثر وعيًا بحقوقها ومتطلباتها، ولم تعد الحوافز المالية والمزايا التقليدية كافية للحفاظ على رضا الموظفين أو تحفيزهم بالشكل المطلوب (Devetag, 2025 & Calluso).

في هذا السياق، برزت القيادة كعامل حاسم في تحفيز الموظفين وتعزيز التزامهم الوظيفي. إذ تشير الدراسات إلى أن نمط القيادة المتبع داخل المؤسسة يمكن أن يؤثر بشكل كبير على دوافع العاملين، سواء كانت داخلية أو خارجية. إلا

أن هذا التأثير لا يحدث بشكل موحد بين جميع الأفراد، بل يتأثر بمجموعة من العوامل الفردية، أبرزها سمات الشخصية التي يحملها الموظف، مثل الانبساطية أو الضمير الحي أو الميل للتعاون (Devetag, & Calluso, 2025).

وعليه، فإن فهم العلاقة بين تفضيلات الموظف لنمط القيادة وسماته الشخصية، وتأثير هذا التفاعل على تحفيزه في العمل، يُعد أمرًا مهمًا لفهم السلوك التنظيمي وتطوير استراتيجيات إدارية أكثر فعالية. وقد ازدادت أهمية هذا الموضوع تحديدًا بعد بروز ظواهر مقلقة مثل “الاستقالة الكبرى” و”الانسحاب الهادئ”، والتي تعكس حالة من الإحباط وعدم الرضا في أوساط الموظفين رغم استمرارهم في العمل (Devetag, 2025 & Calluso).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الروابط المتبادلة بين تفضيلات القيادة، سمات الشخصية، ودوافع التحفيز، لفهم كيف يمكن للقيادات في المؤسسات أن توجه جهودها بما يتوافق مع الخصائص النفسية لموظفيها، وبالتالي تعزيز الأداء الوظيفي والاستقرار المؤسسي (Devetag, 2025 & Calluso).

1.2. مشكلة الدراسة

رغم أن مفهومي القيادة والتحفيز قد تم تناولهما بكثرة في الأدبيات الإدارية، إلا أن معظم الدراسات السابقة عالجتها بشكل منفصل، أو اكتفت بدراسة العلاقة بين نمط القيادة والتحفيز دون التطرق إلى الاختلافات الفردية لدى الموظفين من حيث السمات الشخصية. وهذا القصور في دمج العوامل الثلاثة (القيادة، الشخصية، التحفيز) يحد من فعالية تطبيق نتائج البحوث في الواقع العملي، خصوصًا في بيئة عمل ما بعد الجائحة، والتي شهدت ظواهر مثل “الانسحاب الهادئ” و”الاستقالة الكبرى” كمؤشرات على تدني الرضا

والتحفيز لدى الموظفي (Devetag, 2025 & Calluso)

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

توجد فجوة واضحة في الدراسات التي تبحث العلاقة التفاعلية بين تفضيلات أنماط القيادة ومصادر التحفيز في ضوء سمات الشخصية. معظم الدراسات تركز على تأثير نمط القيادة وحده أو التحفيز بشكل منعزل، دون الربط بينهما بشكل متكامل مع الفروقات الشخصية للموظف (Devetag, 2025 & Calluso).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

في الواقع العملي، يندر استخدام سمات الشخصية كعامل أساسي في تصميم أنماط القيادة أو تطوير خطط التحفيز الفردية داخل المؤسسات، مما يقلل من فرص تحسين الأداء المؤسسي بناءً على الاحتياجات النفسية الفردية (Devetag, 2025 & Calluso).

السؤال الرئيس ي

ما مدى تأثير تفضيلات القيادة وسمات الشخصية على دوافع التحفيز لدى الموظفين؟ وهل تلعب سمات الشخصية دورًا وسيطًا أو معدلًا في هذه العلاقة؟

1.3. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها للعلاقة التفاعلية بين تفضيلات الموظفين لأنماط القيادة، وسماتهم الشخصية، ودوافعهم المختلفة نحو العمل. إذ تشير التحولات الجذرية في بيئة العمل المعاصرة، خاصةً بعد جائحة كوفيد-19، إلى تراجع فاعلية أساليب القيادة التقليدية في تحفيز الموظفين، وظهور الحاجة إلى نهج أكثر مرونة يراعي الفروقات الفردية. تسعى هذه الدراسة إلى تقديم نموذج شامل يوضح كيف يمكن لسمات الشخصية أن تؤثر على العلاقة بين تفضيلات القيادة ومصادر التحفيز، وهو ما لم تنله العناية الكافية في الأدبيات الإدارية السابقة (Devetag, 2025 & Calluso).

1.3.1. على المستوى النظري:

تضيف الدراسة إلى الأدبيات الإدارية فهماً أعمق للعلاقة بين القيادة والتحفيز من خلال دمج سمات الشخصية كعنصر مؤثر في هذه العلاقة. بخلاف العديد من الدراسات السابقة التي ركزت فقط على أثر نمط القيادة أو الحوافز بمعزل عن الخصائص الفردية، تطرح هذه الدراسة منظوراً جديداً يوضح أن دوافع الموظفين وتحفيزهم لا تتأثر بعامل واحد، بل هي نتيجة تفاعل معقد بين نمط القيادة المناسب وخصائص الفرد النفسية. وبهذا، تسهم الدراسة في تعزيز النظريات التي تُعنى بالسلوك التنظيمي والدوافع، وتدعم التوجه نحو النماذج التفسيرية المتكاملة في علم الإدارة (Devetag, 2025 & Calluso).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

نتائج هذه الدراسة أداة مهمة لأصحاب القرار في المؤسسات ومديري الموارد البشرية، حيث تساعد على تصميم استراتيجيات تحفيزية تتناسب مع خصائص الموظفين، بدلاً من تطبيق أنماط قيادية أو حوافز موحدة على الجميع. كما تبرز أهمية استخدام أدوات لتقييم سمات الشخصية وتفضيلات القيادة ضمن برامج تطوير الموظفين، مما يساهم في رفع معدلات الرضا الوظيفي، وتقليل ظواهر مثل “الانسحاب الهادئ” و”الاستقالة الكبرى”. وتؤكد الدراسة كذلك على ضرورة أن يسعى القادة أنفسهم إلى تطوير مهاراتهم بما ينسجم مع تطلعات الموظفين ودوافعهم، لتعزيز الانتماء والولاء المؤسسي (Devetag, 2025 & Calluso).

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما مدى تأثير تفضيلات القيادة وسمات الشخصية على دوافع التحفيز لدى الموظفين؟ وهل تلعب سمات الشخصية دوراً وسيطاً أو معدلاً في هذه العلاقة؟

● الأسئلة الفرعية:

1. ما العلاقة بين تفضيلات الموظفين لأنماط القيادة ودوافعهم التحفيزية؟
 2. كيف تؤثر سمات الشخصية على دوافع الموظفين؟
 3. هل تلعب سمات الشخصية دور الوسيط في العلاقة بين تفضيلات القيادة والتحفيز؟
 4. هل تقوم سمات الشخصية بتعديل العلاقة بين تفضيلات القيادة والتحفيز؟
- (Calluso & Devetag, 2025)

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تحليل تأثير تفضيلات القيادة وسمات الشخصية على دوافع التحفيز لدى الموظفين

● **الأهداف الفرعية:**

1. تحديد العلاقة بين تفضيلات القيادة ومستويات التحفيز لدى الموظفين .
 2. تحليل تأثير سمات الشخصية (مثل الانبساط، الضمير الحي، التوافق...) على دوافع التحفيز .
 3. اختبار دور سمات الشخصية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة والتحفيز .
 4. اختبار دور سمات الشخصية كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة والتحفيز .
 5. تقديم توصيات للقيادات الإدارية لتحسين أنماط التحفيز بناءً على الفروق الفردية بين الموظفين .
- (Calluso & Devetag, 2025)

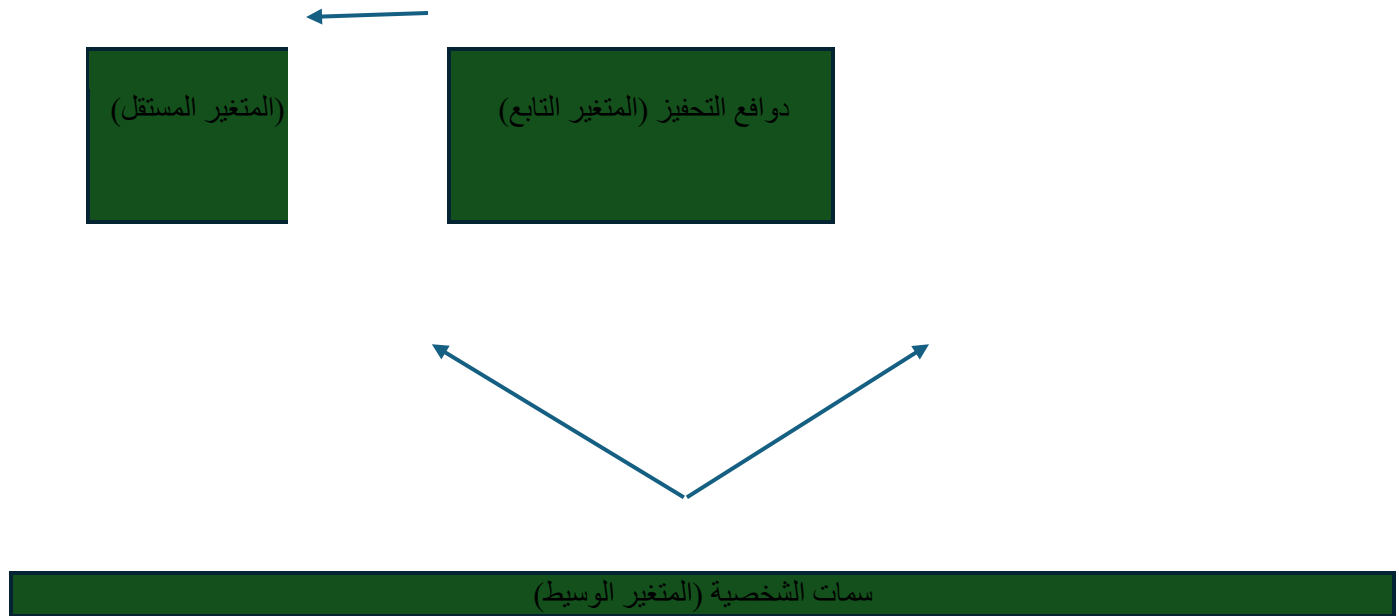
1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفضيلات القيادة وسمات الشخصية ودوافع التحفيز لدى الموظفين .

● **الفرضيات الفرعية:**

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفضيلات القيادة ودوافع التحفيز .
 2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات الشخصية ودوافع التحفيز .
 3. تلعب سمات الشخصية دور الوسيط في العلاقة بين تفضيلات القيادة ودوافع التحفيز .
 4. تقوم سمات الشخصية بتعديل العلاقة بين تفضيلات القيادة ودوافع التحفيز .
- (Calluso & Devetag, 2025)

1.7. نموذج الدراسة



1.8. منهجية الدراسة

- نوع الدراسة: كمية، وصفية تحليلية، تعتمد على اختبار الفرضيات .
 - المنهج المستخدم: الاستنباطي .
 - أداة جمع البيانات: استبيان إلكتروني مكوّن من :
 - مقياس تفضيلات القيادة .
 - مقياس دوافع التحفيز .
 - مقياس HEXACO لسمات الشخصية .
 - أسلوب التحليل: تحليل ارتباط وانحدار، اختبار وساطة وتعديل باستخدام SPSS و PROCESS.
 - التحقق من الصدق والثبات: صدق المحتوى وثبات الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha).
- (Calluso & Devetag, 2025)

1.9. الدراسة الميدانية

تم اختيار شركة بن دعجم للخدمات اللوجستية لتطبيق الدراسة الميدانية، وهي شركة سعودية خاصة يقع

مقرها في مدينة جدة، وتعمل في مجال النقل والخدمات اللوجستية. وتعد من المؤسسات المتوسطة التي تشمل عدة إدارات مثل الشؤون الإدارية، التشغيل، الموارد البشرية، والتسويق. يعد هذا السياق ملائمًا للبحث نظرًا لوجود هيكل إداري واضح وتفاعل مباشر بين الموظفين والقيادات .

تم اختيار الشركة كموقع للدراسة نظرًا لتوفر بيئة تنظيمية فعّالة تسمح بفحص العلاقة بين تفضيلات القيادة وسمات الشخصية لدى الموظفين، وتأثير ذلك على دوافعهم التحفيزية. كما أن طبيعة عمل الشركة القائمة على التفاعل اليومي بين المدراء والموظفين تتيح فرصة مناسبة لدراسة الأبعاد السلوكية والتنظيمية محل الاهتمام .

سيتم الوصول إلى المشاركين من خلال تنسيق مسبق مع إدارة الموارد البشرية بالشركة، مع مراعاة اختيار موظفين من إدارات متعددة، لضمان تمثيل مختلف التخصصات والمستويات الإدارية. وستستخدم أداة الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات، حيث يشمل الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية: تفضيلات القيادة، دوافع التحفيز، وسمات الشخصية، بالاعتماد على مقاييس معتمدة في الأدبيات .

تم التأكيد على أن جميع إجراءات البحث ستتم وفق ضوابط أخلاقية، تتضمن الحصول على موافقة مسبقة من المشاركين، ضمان سرية المعلومات، وعدم استخدام البيانات إلا لأغراض البحث العلمي فقط، مع احترام حق المشاركين في الانسحاب من الدراسة في أي وقت دون أي تبعات .

(Calluso & Devetag, 2025)

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : الإطار العام للبحث

الفصل الثاني :

الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يعد استعراض الدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي، حيث يساعد على وضع موضوع الدراسة في سياقه الأكاديمي، والتعرف على الجهود البحثية التي تناولت المشكلة قيد الدراسة من زوايا مختلفة. وفي مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، برزت موضوعات القيادة والتحفيز وسمات الشخصية كعناصر محورية في تفسير سلوك الأفراد

داخل المؤسسات. وقد تنوعت هذه الدراسات بين من ركز على أثر القيادة في الأداء، ومن تناول التحفيز كأداة لتحسين الالتزام الوظيفي، ومن درس الشخصية باعتبارها محددًا رئيسًا لتفاعل الفرد مع بيئة العمل .

لقد أكدت الأدبيات الكلاسيكية والمعاصرة أن القيادة لا تفهم فقط باعتبارها ممارسة للسلطة أو عملية إدارية بحتة، وإنما بوصفها عملية إنسانية واجتماعية تهدف إلى التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة. وبالمثل، لا ينظر إلى التحفيز على أنه مجرد استجابة للحوافز المادية أو المعنوية، بل يعد آلية معقدة تتداخل فيها الدوافع الداخلية المرتبطة بالقيم والطموحات مع الدوافع الخارجية المرتبطة بالظروف والفرص المتاحة في بيئة العمل. أما سمات الشخصية فقد عُدَّت أحد أهم المحددات التي تفسر اختلاف استجابات الموظفين لأنماط القيادة المختلفة، واختلاف مستويات تحفيزهم تجاه المهام الموكلة إليهم.

وتبرز أهمية استعراض الدراسات السابقة في هذا السياق من خلال ثلاثة جوانب رئيسية: الأول، أنها تسلط الضوء على ما تم إنجازه بالفعل في ميدان البحث، مما يساعد على تجنب التكرار غير المفيد. والثاني، أنها تكشف عن الفجوات البحثية، مثل محدودية الدراسات التي دمجت بين **تفضيلات القيادة وسمات الشخصية** في تفسير **دوافع التحفيز**. أما الجانب الثالث، فهو أنها توفر أساسًا نظريًا متينًا يساعد الباحث على صياغة فرضياته وبناء نموذجة البحثي بما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في الأدبيات.

من هنا، يسعى هذا القسم إلى استعراض أبرز الدراسات السابقة المرتبطة بمحاور البحث الثلاثة: **المتغير المستقل (تفضيلات القيادة)، المتغير التابع (دوافع التحفيز)**، والعلاقة بينهما، وذلك بغرض تقديم صورة شاملة للإطار النظري الذي يستند إليه البحث الحالي، وتوضيح الكيفية التي يمكن من خلالها الإسهام في سد الفجوة البحثية القائمة.

Calluso, C., & Devetag, M. G. (2025). *The impact of leadership preferences and personality traits on employees' motivation*. Evidence-based HRM, 13(1), 17–34.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2023-0023>

2.2. المتغير المستقل (تفضيلات القيادة)

يعد مفهوم تفضيلات القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، حيث يشير إلى الأنماط القيادية التي يفضلها الموظفون في بيئة العمل، ومدى توافق هذه الأنماط مع احتياجاتهم وتوقعاتهم. وقد أوضحت دراسات عديدة أن القادة لا يؤثرون فقط في عملية اتخاذ القرار أو رسم الاستراتيجيات، بل يمتد تأثيرهم ليشمل تحفيز الموظفين وتشكيل اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المنظمة. وتذهب بعض الدراسات إلى أن تفضيل الموظف لنمط قيادي

معين، مثل القيادة الديمقراطية أو التشاركية، يزيد من مستوى اندماجه الوظيفي وشعوره بالانتماء، بينما قد يؤدي فرض نمط سلطوي إلى ضعف الدافعية وزيادة الميل للانسحاب النفسي.

كما أظهرت الأدبيات أن أنماط القيادة لا تستقبل من الموظفين بالطريقة نفسها، بل تختلف درجة قبولها باختلاف الفروق الفردية، ومنها الخلفية الثقافية، مستوى التعليم، الخبرة العملية، وحتى سمات الشخصية. فالموظفون ذوو النزعة التعاونية يميلون أكثر إلى تفضيل القيادة التشاركية، بينما قد يفضل آخرون أنماطاً أكثر توجيهاً وهيكلية. هذا التباين يجعل من دراسة تفضيلات القيادة أمراً أساسياً لفهم ديناميكيات التحفيز في بيئة العمل المعاصرة .

وقد أشارت بعض الدراسات السابقة إلى أن اختيار القادة لأسلوب قيادي يتلاءم مع طبيعة الموظفين يسهم بشكل مباشر في رفع الرضا الوظيفي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، إضافة إلى تحسين جودة العلاقات بين القائد والموظفين. بينما بينت دراسات أخرى أن تجاهل تفضيلات الموظفين في القيادة قد يؤدي إلى نتائج سلبية مثل تراجع الولاء المؤسسي، وزيادة مستويات الإجهاد الوظيفي، وضعف الحافز للعمل. ومن هنا، يتضح أن تفضيلات القيادة ليست مجرد عامل ثانوي، بل تمثل متغيراً محورياً في تشكيل بيئة عمل محفزة وفعالة .

Calluso, C., & Devetag, M. G. (2025). *The impact of leadership preferences and personality traits on employees' motivation*. Evidence-based HRM, 13(1), 17–34.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2023-0023>

3.2. المتغير التابع (دوافع التحفيز)

يُعتبر التحفيز من أكثر الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، نظراً لارتباطه المباشر بالأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات. ويُعرف التحفيز بأنه مجموعة الدوافع والقوى الداخلية والخارجية التي توجه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف معينة، وتؤثر على مستوى جهوده واستمراره في أداء مهامه. ومنذ العقود الأولى للقرن العشرين، قدمت الأدبيات الإدارية العديد من النظريات الكلاسيكية للتحفيز مثل نظرية ماسلو للحاجات، ونظرية هيرزبرغ ذات العاملين، ونظرية ماكلياند للحاجات المكتسبة، وكلها أكدت أن التحفيز ليس عملية واحدة وإنما منظومة معقدة تتأثر بعدة عوامل تنظيمية وشخصية.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن التحفيز لم يعد يُفهم فقط في إطار الحوافز المادية التقليدية، بل أصبح يشمل مجموعة واسعة من العوامل النفسية والاجتماعية مثل الشعور بالإنجاز، التقدير، المشاركة في صنع القرار، والتوازن بين الحياة والعمل. وقد وجدت أبحاث عدة أن الموظفين الذين يشعرون بأن عملهم ذو معنى، أو أن لهم تأثيراً في بيئة عملهم، يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الالتزام والرضا الوظيفي. في المقابل، غياب الدافعية أو الاعتماد على الحوافز المادية فقط قد يؤدي إلى ضعف الأداء وزيادة احتمالية الانسحاب النفسي أو الاستقالة.

كما أكدت الدراسات السابقة أن دوافع التحفيز تختلف بشكل كبير بين الأفراد، حيث يتأثر بعض الموظفين أكثر

بالحوافز الداخلية المرتبطة بالقيم والمعنى الشخصي للعمل، بينما يعتمد آخرون على الحوافز الخارجية مثل المكافآت المالية والترقيات. وتبرز أهمية هذا التباين عند صياغة سياسات التحفيز داخل المؤسسات، إذ لا يمكن افتراض أن حافزاً معيناً سيكون فعالاً بالدرجة نفسها لجميع الموظفين. ولذلك، فإن دراسة دوافع التحفيز تُعد مدخلاً ضرورياً لفهم سلوكيات الموظفين وصياغة استراتيجيات إدارية مرنة تستجيب لاختلافاتهم الفردية.

وأشارت بعض الدراسات إلى أن غياب التحفيز لا ينعكس فقط على الأداء الفردي وإنما يمتد تأثيره إلى الأداء المؤسسي ككل. فالمؤسسات التي تعاني من ضعف مستويات التحفيز غالباً ما تواجه مشكلات متعلقة بتدني الإنتاجية، وزيادة معدل الغياب، وارتفاع نسب دوران العمالة. بينما المؤسسات التي تركز على تنمية دافعية موظفيها تحقق مستويات أعلى من الابتكار والمرونة التنظيمية، وهو ما يجعل التحفيز أحد أهم عوامل النجاح في بيئة العمل المعاصرة.

Calluso, C., & Devetag, M. G. (2025). *The impact of leadership preferences and personality traits on employees' motivation*. Evidence-based HRM, 13(1), 17–34.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2023-0023>

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ركزت العديد من الدراسات السابقة على العلاقة بين القيادة والتحفيز، حيث أوضحت أن نمط القيادة المتبع داخل المؤسسة يُعد من أهم العوامل التي تحدد مستوى دافعية الموظفين. فقد بينت الأبحاث أن القيادة الديمقراطية أو التشاركية تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين بشكل أكبر، مقارنة بالقيادة السلطوية أو المتسلطة التي غالباً ما تؤدي إلى نتائج عكسية مثل ضعف الالتزام وتراجع الانتماء المؤسسي. وتؤكد هذه الدراسات أن القادة الذين يشجعون المشاركة في اتخاذ القرار، ويمنحون الموظفين مساحة من الحرية والاستقلالية، ينجحون في رفع مستويات التحفيز الداخلي لديهم.

كما أظهرت الأدبيات أن القيادة ليست مجرد سلوك إداري، بل هي وسيلة لتشكيل بيئة عمل قادرة على دفع الموظفين نحو الإنجاز والإبداع. فاختيار النمط القيادي المناسب لا يؤثر فقط على الأداء الفردي، وإنما يمتد تأثيره إلى الأداء المؤسسي ككل. وقد وجدت بعض الدراسات أن العلاقة بين القيادة والتحفيز ليست علاقة خطية بسيطة، وإنما علاقة مركبة تتأثر بعوامل أخرى، مثل الثقافة التنظيمية، وسمات الشخصية، وطبيعة المهام الوظيفية. وهذا ما دفع الباحثين إلى التأكيد على ضرورة دراسة هذه العلاقة ضمن أطر نظرية أكثر شمولاً تأخذ في الاعتبار مختلف المتغيرات المؤثرة.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن تجاهل تفضيلات الموظفين في القيادة، وعدم مواءمة أسلوب القيادة مع خصائصهم الفردية، قد يؤدي إلى انخفاض مستويات التحفيز بشكل ملحوظ، حتى وإن كانت المؤسسة توفر لهم مزايا مالية أو مادية

جيدة. وعلى العكس من ذلك، عندما يشعر الموظفون أن القائد يتبنى أسلوبًا يتوافق مع توقعاتهم وتفضيلاتهم، فإن ذلك يزيد من التزامهم الوظيفي ويحفزهم على تقديم أفضل أداء ممكن.

Calluso, C., & Devetag, M. G. (2025). *The impact of leadership preferences and personality traits on employees' motivation*. Evidence-based HRM, 13(1), 17–34. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2023-0023>

2.5. الخاتمة

من خلال استعراض الأدبيات السابقة، يتضح أن كلاً من **تفضيلات القيادة ودوافع التحفيز** يمثلان محورين أساسيين في دراسة السلوك التنظيمي، وأن العلاقة بينهما ذات أهمية بالغة لفهم ديناميكيات بيئة العمل الحديثة. فقد أكدت الدراسات أن توافق أسلوب القيادة مع تفضيلات الموظفين يسهم في تعزيز دوافعهم الداخلية والخارجية، بينما يؤدي عدم التوافق إلى نتائج عكسية مثل ضعف الرضا الوظيفي وزيادة معدلات الدوران. كما أظهرت الأبحاث أن هذه العلاقة لا تفهم بمعزل عن العوامل الفردية، وعلى رأسها سمات الشخصية، وهو ما يشير إلى الحاجة لإجراء مزيد من الدراسات التي تدمج بين هذه المتغيرات الثلاثة. ومن هنا تأتي مساهمة البحث الحالي في سد الفجوة من خلال تحليل العلاقة التكاملية بين القيادة، سمات الشخصية، ودوافع التحفيز، بما يقدم إطاراً نظرياً وتطبيقياً أكثر شمولية لفهم هذه الظاهرة.

Calluso, C., & Devetag, M. G. (2025). *The impact of leadership preferences and personality traits on employees' motivation*. Evidence-based HRM, 13(1), 17–34. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2023-0023>

قائمة المراجع

ع

Calluso, C., & Devetag, M. G. (2025). The impact of leadership preferences and personality traits on employees' motivation. Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, 13(1), 17–34.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2023-0023>