

# أثر أنماط القيادة على تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع

دراسة ميدانية على العاملين بمؤسسة الوطنية للصناعة في منطقة الرياض  
بالمملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب: رافد الفارسي.

الرقم الجامعي: 2021201226

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف الدكتورة:

منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث: ١٤٤٦هـ / ٢٠٢٤م.

## الشكر والتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم { من اصطنع إليكم معروفا فجازوه ، فإن  
عجزتم عن مجازاته فأدعوه حتى تعلموا أنكم قد شكرتم ، فإن الله .  
الشاكرين }

يحب نحمد الله حمداً كثيراً أن وفقنا لإتمام هذا البحث المتواضع ، وعملاً بقوله  
صلى الله عليه وسلم:  
" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة منى  
مصطفى العشري؛ لقبولها الإشراف على هذا العمل، والذي أفادتنا بتوجيهاتها  
ونصائحها..

كما نتقدم بالشكر إلى لجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا العمل المتواضع ،  
وكل من كانت له يد المساعدة والعون على إتمام هذا العمل ، كما لا ننسى  
جميع أساتذة كلية الإدارة قسم إدارة مشاريع.

## الإهداء

إلى من حصد الأشواك عن دربنا ليمهدا لنا طريق العلم ...  
والوالدين الكريمين

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل  
إلى هؤلاء جميعا نهدي ثمرة جهدنا

راجين من المولى عزوجل التوفيق والنجاح في المسار العلمي

## مستخلص الدراسة

**الهدف:** فهم مدى قدرة القيادة التحويلية على زيادة التحفيز والالتزام لدى الموظفين وتحسين أداء المشاريع، وتحديد مدى فعالية القيادة الديمقراطية في تعزيز التعاون والابتكار وتحقيق نتائج مشاريع ناجحة، وفهم كيف يمكن أن تؤثر القيادة التسلطية والتوجيهية سلباً أو إيجابياً على تحفيز الموظفين وجودة نتائج المشاريع.

**المنهجية:** سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بأنماط القيادة وتحفيز الموظفين ونتائج المشاريع

**النتائج:**

- أظهرت الدراسة أن أسلوب القيادة يلعب دوراً محورياً في تحفيز الموظفين، والذي بدوره ينعكس على أداء المشاريع، فالقيادة التحفيزية تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية في المشاريع.
- تشير النتائج إلى أن اعتماد أنماط قيادة مناسبة يعدّ أحد العوامل الأساسية في تعزيز تحفيز الموظفين ورفع مستوى الإنتاجية، وهذا التأثير الإيجابي ينعكس على نجاح المشاريع.

**التطبيقات والأهمية:** يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بأنماط القيادة وتحفيز الموظفين، من خلال تقديم نموذج يوضح العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة ونتائج المشاريع، ويساعد البحث في فهم أعمق لكيفية تأثير تحفيز الموظفين على جودة نتائج المشاريع، مما يعزز النظريات المتعلقة بقيادة الفرق وتحفيز الموارد البشرية.

### الكلمات المفتاحية:

أنماط القيادة- القيادة التحفيزية - تحفيز الموظفين - نتائج المشاريع - الأداء الوظيفي - إدارة الموارد البشرية - بيئة العمل- تأثير القيادة

## جدول المحتويات

|    |                                        |
|----|----------------------------------------|
| 2  | صفحة الغلاف                            |
| 3  | الشكر والتقدير                         |
| 4  | الإهداء                                |
| 5  | مستخلص الدراسة                         |
| 11 | الفصل الأول                            |
| 11 | الإطار العام للبحث                     |
| 12 | ١.١ المقدمة:                           |
| 13 | ١.٢ مشكلة البحث:                       |
| 13 | ١.٢.٢ المشكلة التطبيقية:               |
| 14 | ١.٣ أهمية الدراسة:                     |
| 14 | ١.٣.١ الأهمية النظرية:                 |
| 15 | ١.٤ أسئلة البحث:                       |
| 15 | ١.٥ أهداف البحث:                       |
| 15 | ١.٦ فرضيات البحث:                      |
| 16 | ١.٧ نموذج الدراسة:                     |
| 17 | ١.٨ منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات : |
| 17 | ١.٨.١ منهج البحث:                      |
| 17 | ١.٨.٢ أدوات جمع البيانات:              |
| 17 | ١.٨.٣ عينة الدراسة:                    |
| 17 | ١.٨.٤ تحليل البيانات:                  |

|         |                                        |
|---------|----------------------------------------|
| 18..... | ١.٨.٥ مجالات الدراسة:                  |
| 18..... | ١.٩ الدراسة الميدانية:                 |
| 18..... | ١.٩.١ مجتمع الدراسة:                   |
| 18..... | ١.٩.٢ العينة:                          |
| 18..... | ١.٩.٣ أدوات جمع البيانات:              |
| 19..... | ١.٩.٤ تحليل البيانات:                  |
| 19..... | ١.٩.٥ النتائج المتوقعة:                |
| 19..... | ١.٩.٦ الجدول الزمني للدراسة الميدانية؛ |
| 19..... | ١.١٠ مخطط المشروع المقترح:             |
| 20..... | ١.١٠.١ مقدمة المشروع:                  |
| 20..... | ١.١٠.٢ إطار العمل النظري:              |
| 20..... | ١.١٠.٣ منهجية البحث:                   |
| 21..... | ١.١٠.٤ الجدول الزمني:                  |
| 22..... | الفصل الثاني:                          |
| 22..... | الدراسات السابقة                       |
| 23..... | ٢.١ المقدمة:                           |
| 24..... | ٢.٢ الدراسات السابقة:                  |
| 30..... | ٢.٣ الخاتمة:                           |
| 31..... | ٢.٤ المراجع                            |
| 35..... | الفصل الثالث:                          |
| 35..... | منهجية الدراسة                         |
| 36..... | ٣.١ المقدمة                            |

|    |                                             |
|----|---------------------------------------------|
| 36 | ٣.٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:     |
| 37 | ٣.٣ تصميم البحث:                            |
| 37 | ٣.٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:    |
| 38 | ٣.٥ طريقة جمع البيانات                      |
| 39 | ٣.٦ أنواع البيانات:                         |
| 39 | ٣.٧ إجراءات التحليل الإحصائي:               |
| 40 | ٣.٨ الخاتمة                                 |
| 41 | المراجع                                     |
| 42 | الفصل الرابع:                               |
| 42 | التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة             |
| 43 | ٤.١ مقدمة                                   |
| 51 | 4.٤ صدق الاداة (صدق الاتساق الداخلي)        |
| 55 | الخاتمة                                     |
| 57 | المراجع                                     |
| 58 | الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والخاتمة |
| 59 | ٥.١ حدود الدراسة:                           |
| 59 | ٥.٢ توصيات الدراسة:                         |
| 61 | ٥.٣ الخاتمة:                                |
| 62 | قائمة المراجع:                              |
| 64 | الملاحق                                     |

## قائمة الجداول

| م  | رقم الجدول                                                        | الصفحة |
|----|-------------------------------------------------------------------|--------|
| ١  | جدول رقم ١.١ الجدول الزمني لتحضير البحث                           | ٢١     |
| ٢  | جدول ٢.١ أسئلة الاستبيان للمتغير المستقل                          | ٣٢     |
| ٣  | جدول رقم ٢.٢ أسئلة الاستبيان للمتغير التابع                       | ٣٣     |
| ٤  | جدول ٢.٣ أدوات البحث                                              | ٣٤     |
| ٥  | جدول ٤.١ تحليل البيانات الديمغرافية للعينة                        | ٤٦     |
| ٦  | جدول ٤.٢ فترات الأوساط الحسابية لمقياس ريكرت                      | ٤٦     |
| ٧  | جدول رقم ٤.٣ الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل   | ٤٧     |
| ٨  | جدول رقم ٤.٤ الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير التابع    | ٤٩     |
| ٩  | جدول رقم ٤.٥ دراسة مستوى صدق أداة الدراسة                         | ٥٠     |
| ١٠ | جدول رقم ٤.٦ تحليل الثبات                                         | ٥١     |
| ١١ | جدول رقم ٤.٧ تحليل الفرضيات باستخدام الانحدار المتعدد             | ٥٢     |
| ١٢ | جدول رقم ٤.٨ ملخص تحليل الفرضيات                                  | ٥٣     |
| ١٣ | جدول رقم ٥.١ أسئلة الاستبيان لمحور انماط القيادة                  | ٦٦     |
| ١٤ | جدول رقم ٥.٢ أسئلة الاستبيان لمحور تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع | ٦٧     |

## قائمة الاشكال

| م | رقم الشكل                                    | الصفحة |
|---|----------------------------------------------|--------|
| ١ | الشكل ١.١ نموذج الدراسة                      | ١٦     |
| ٢ | الشكل ٤.١ المتغيرات الشخصية لعينة البحث      | ٤٤     |
| ٣ | الشكل ٥.١ المتغيرات الشخصية للجنس            | ٦٨     |
| ٤ | الشكل ٥.٢ المتغيرات الشخصية للعمر            | ٦٨     |
| ٥ | الشكل ٥.٣ المتغيرات الشخصية للمستوى التعليمي | ٦٩     |

# الفصل الأول الإطار العام للبحث .

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### ١.١ المقدمة:

تلعب أنماط القيادة دوراً محورياً في تحفيز الموظفين وتحقيق نتائج فعالة في المشاريع، فالقيادة ليست مجرد إدارة للأفراد والموارد، بل هي عملية توجيهية تتضمن التأثير في سلوك الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة. يختلف تأثير أنماط القيادة حسب الأسلوب المتبع، مثل القيادة التحويلية التي تركز على إلهام الفريق وإشراكهم في اتخاذ القرارات، مما يعزز الشعور بالانتماء ويحفزهم لبذل أقصى جهودهم. في المقابل، قد يؤدي الأسلوب السلطوي إلى تقليل روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين، مما ينعكس سلباً على نتائج المشاريع.

كما إن فهم القادة لكيفية تأثير أنماط القيادة على تحفيز الموظفين يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الإنتاجية، تعزيز الابتكار، وضمان نجاح المشاريع، مما يجعل هذه العلاقة محورياً أساسياً للدراسة والتطوير في بيئة العمل المعاصرة.

## ١.٢ مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في فهم العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وتأثيرها على مستوى تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع، وعلى الرغم من أهمية القيادة في تحقيق أهداف المؤسسات والمشاريع، إلا أن تأثير أنماط القيادة على الأداء والتحفيز لم يُدرس بشكل كافٍ في بيئات عمل مختلفة. وتتنوع الأسئلة المطروحة حول كيفية تأثير الأسلوب القيادي (مثل القيادة التحويلية، الديمقراطية، التسلطية، التوجيهية) على دوافع الموظفين ومدى انعكاس ذلك على نتائج المشاريع من حيث الجودة، الابتكار، والإنجاز في الوقت المحدد.

### ١.٢.١ المشكلة النظرية:

تتمثل المشكلة النظرية في عدم وضوح العلاقة الدقيقة بين أنماط القيادة المختلفة وتحفيز الموظفين وتأثيرهما على نتائج المشاريع، على الرغم من وجود دراسات سابقة تناولت القيادة والتحفيز، إلا أن هناك فجوات في الأدبيات المتعلقة بـ:

- **عدم وجود نموذج شامل:** تفتقر الدراسات إلى نموذج متكامل يوضح كيفية تأثير أنماط القيادة المتنوعة على مستوى تحفيز الموظفين وكيف ينعكس ذلك على نتائج المشاريع.
- **تباين النتائج:** قد تختلف النتائج المتعلقة بتأثير أنماط القيادة باختلاف السياقات الثقافية والتنظيمية، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج.
- **تأثير العوامل الوسيطة:** لا يتم غالبًا تناول العوامل الوسيطة مثل طبيعة المشروع ونوع المنظمة، مما يؤدي إلى عدم وضوح كيف يمكن أن تؤثر هذه العوامل على العلاقة بين القيادة والتحفيز.

### ١.٢.٢ المشكلة التطبيقية:

- تتمثل المشكلة التطبيقية في عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية بسبب عدم فهمها الكامل لأساليب القيادة الأكثر فعالية في تحفيز الموظفين، وتشمل هذه المشكلة:
- **تحديد أساليب القيادة المناسبة:** يواجه القادة صعوبة في تحديد الأسلوب القيادي الذي يمكن أن يعزز تحفيز الموظفين ويساهم في نجاح المشاريع، مما يؤدي إلى فقدان الفرص لتحسين الأداء.
  - **نتائج المشاريع المتدنية:** يمكن أن تؤدي أنماط القيادة غير الفعالة إلى نتائج مشاريع متدنية، مثل التأخير في التسليم، انخفاض جودة العمل، وفقدان الابتكار.
  - **انخفاض الرضا الوظيفي:** قد تؤدي أنماط القيادة التي لا تتماشى مع احتياجات الموظفين إلى تقليل مستوى التحفيز والرضا الوظيفي، مما ينعكس سلباً على الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة.

في النهاية؛ إن هذه المشاكل النظرية والتطبيقية يعزز من قيمة البحث، حيث يسعى إلى تقديم إسهامات علمية وعملية تؤدي إلى تحسين أساليب القيادة والتحفيز في المؤسسات، وبالتالي تحسين نتائج المشاريع وتحقيق النجاح المؤسسي.

وانطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف تؤثر أنماط القيادة المختلفة على تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع في المؤسسات؟

### ١.٣ أهمية الدراسة:

#### ١.٣.١ الأهمية النظرية:

1. توسيع الأدبيات العلمية: يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بأنماط القيادة وتحفيز الموظفين، من خلال تقديم نموذج يوضح العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة ونتائج المشاريع.
2. إضافة معرفة جديدة: يساعد البحث في فهم أعمق لكيفية تأثير تحفيز الموظفين على جودة نتائج المشاريع، مما يعزز النظريات المتعلقة بقيادة الفرق وتحفيز الموارد البشرية.
3. تحليل متغيرات جديدة: يدرس البحث دور المتغيرات الوسيطة مثل نوع المشروع وطبيعة المنظمة، مما يضيف بعداً جديداً لفهم كيفية تأثير أنماط القيادة في سياقات مختلفة.

#### ١.٣.٢ الأهمية التطبيقية:

1. توجيه القادة والمديرين: يساهم البحث في تزويد القادة والمديرين في مؤسسة الوطنية الصناعية بأدوات فعالة لتطبيق أساليب قيادة مناسبة في بيئات عملهم لتحفيز الموظفين وتحسين الأداء العام للمشاريع.
2. تحسين نتائج المشاريع: يوفر البحث استراتيجيات لتحفيز الموظفين بشكل يساهم في تحقيق مشاريع أكثر نجاحاً من حيث الجودة، الابتكار، والالتزام بالجدول الزمنية.
3. دعم السياسات المؤسسية: يمكن للمنظمة استخدام نتائج البحث لتطوير سياسات وبرامج تدريبية تستهدف تحسين مهارات القيادة داخل المؤسسة، مما يعزز من أداء الموظفين ويحقق نتائج أفضل على مستوى المشاريع.
4. تطوير بيئات عمل محفزة: يساعد البحث على تحديد العوامل التي تعزز التحفيز، مما يمكن المؤسسات من خلق بيئات عمل أكثر تفاعلاً وداعمة للإبداع والابتكار.

#### ١.٤ أسئلة البحث:

1. ما هو تأثير القيادة التحويلية على مستوى تحفيز الموظفين وأدائهم في المشاريع؟
2. كيف تساهم القيادة الديمقراطية في تعزيز الابتكار وتحسين نتائج المشاريع؟
3. ما هو تأثير القيادة التسلطية على جودة الأداء والتحفيز الوظيفي داخل فرق العمل؟
4. ما هو تأثير القيادة التوجيهية على تحفيز وتشجيع الموظفين؟

#### ١.٥ أهداف البحث:

1. تحليل تأثير القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين وأدائهم في المشاريع: لفهم مدى قدرة القيادة التحويلية على زيادة التحفيز والالتزام لدى الموظفين وتحسين أداء المشاريع.
2. دراسة دور القيادة الديمقراطية في تعزيز الابتكار وتحسين نتائج المشاريع: لتحديد مدى فعالية القيادة الديمقراطية في تعزيز التعاون والابتكار وتحقيق نتائج مشاريع ناجحة.
3. تقييم تأثير القيادة السلطوية على جودة الأداء والتحفيز الوظيفي: لفهم كيف يمكن أن تؤثر القيادة السلطوية سلباً أو إيجاباً على تحفيز الموظفين وجودة نتائج المشاريع.
4. استكشاف مدى اختلاف فعالية أنماط القيادة حسب نوع المشروع أو طبيعة المنظمة: لتحديد ما إذا كانت بعض أنماط القيادة أكثر فعالية في أنواع معينة من المشاريع أو البيئات التنظيمية.
5. تحليل العلاقة بين مستوى تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع من حيث الجودة، الابتكار، والالتزام بالوقت: لفهم كيفية تأثير مستويات التحفيز المختلفة على جودة ونتائج المشاريع.

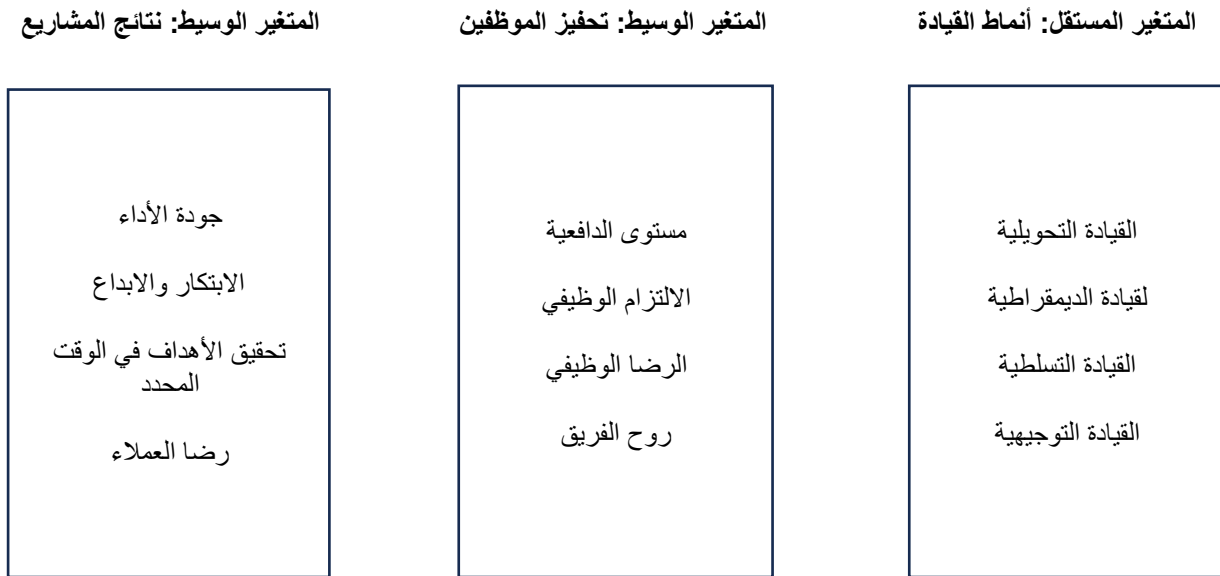
#### ١.٦ فرضيات البحث:

1. توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ومستوى تحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين نتائج المشاريع.
2. توجد علاقة إيجابية بين القيادة الديمقراطية ومستوى تحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين نتائج المشاريع.
3. توجد علاقة إيجابية بين القيادة التسلطية ومستوى تحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين نتائج المشاريع.
4. توجد علاقة إيجابية بين القيادة التوجيهية ومستوى تحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين نتائج المشاريع.

## ٧.١ نموذج الدراسة:

يتضمن نموذج الدراسة العلاقة بين ثلاثة متغيرات رئيسية:

### الشكل ١.١ نموذج الدراسة



### فرضية النموذج:

- تؤثر أنماط القيادة بشكل مباشر على تحفيز الموظفين.
- يرتبط مستوى تحفيز الموظفين بنتائج المشاريع، حيث يساهم التحفيز العالي في تحسين الأداء وتحقيق النتائج المرجوة.
- أنماط القيادة تؤثر بشكل غير مباشر على نتائج المشاريع من خلال تحفيز الموظفين، ما يعني أن تحفيز الموظفين يعمل كمتغير وسيط بين أنماط القيادة ونتائج المشاريع.

### رسم توضيحي لنموذج الدراسة:

- أنماط القيادة → تؤثر على تحفيز الموظفين
- تحفيز الموظفين → يؤثر على نتائج المشاريع

- أنماط القيادة\* → تؤثر على نتائج المشاريع بشكل مباشر وغير مباشر (عبر التحفيز).

ويهدف النموذج إلى قياس قوة العلاقات بين هذه المتغيرات لتحديد أكثر الأساليب القيادية فعالية في تعزيز تحفيز الموظفين وتحسين نتائج المشاريع.

## ١.٨ منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات :

### ١.٨.١ منهج البحث:

- المنهج الوصفي التحليلي: سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بأنماط القيادة وتحفيز الموظفين ونتائج المشاريع، و يساعد هذا المنهج في وصف الظواهر المدروسة وتحليل العلاقات بينها بهدف الوصول إلى استنتاجات مبنية على بيانات دقيقة.

### ١.٨.٢ أدوات جمع البيانات:

- الاستبيانات: سيتم تصميم استبيان موجه للموظفين والقادة لقياس أنماط القيادة المتبعة ومستوى تحفيز الموظفين، يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة (باستخدام مقياس ليكرت) لتقييم التأثيرات على تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع.

- مراجعة الوثائق والمشاريع: سيتم تحليل نتائج المشاريع السابقة في المنظمة المستهدفة لدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية ونجاح المشاريع من حيث الجودة والوقت والابتكار.

### ١.٨.٣ عينة الدراسة:

- العينة المستهدفة: ستشمل الدراسة عينة عشوائية من الموظفين والمديرين في مؤسسة الوطنية للصناعة بمنطقة الرياض.

- حجم العينة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والمديرين (القادة) العاملين في هذه المؤسسة.

### ١.٨.٤ تحليل البيانات:

- التحليل الكمي: سيتم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات، مثل معامل الارتباط (Correlation) لتحليل العلاقة بين أنماط القيادة وتحفيز الموظفين، والانحدار (Regression) لدراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة على نتائج المشاريع.

### ١.٨.٥ مجالات الدراسة:

- سيتم تطبيق الدراسة على مؤسسة تعمل في مجال الصناعة لتحليل تأثير أنماط القيادة في سياقات متنوعة.
- مشاريع متنوعة: سيتم دراسة المشاريع التي تختلف في الحجم، المدة، والهدف لمعرفة مدى تأثير أنماط القيادة على نتائج المشاريع المختلفة

### ١.٩ الدراسة الميدانية:

تمثل الدراسة الميدانية جزءاً أساسياً من البحث لأنها تتيح جمع بيانات واقعية من البيئة العملية وتحليلها لفهم أثر أنماط القيادة على تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع. سيتم تنفيذ الدراسة الميدانية وفق الخطوات التالية:

#### ١.٩.١ مجتمع الدراسة:

المؤسسة المستهدفة: ستتم الدراسة على مؤسسة الوطنية للصناعة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

#### ١.٩.٢ العينة:

بلغت عدد العينة ٤٦٧ فرداً من العاملين في المؤسسة من كافة المستويات الوظيفية.

#### ١.٩.٣ أدوات جمع البيانات:

##### الاستبيانات:

سيتم توزيع استبيانات على الموظفين والقادة لقياس أنماط القيادة ومستوى التحفيز والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى تقييمهم لأداء المشاريع، والاستبيان يتضمن مقياساً يعتمد على (مقياس ليكرت، من 5 نقاط (مثلاً: 1- لا أوافق تماماً إلى 5- أوافق تماماً)، ويشمل أسئلة حول:

- طبيعة القيادة المتبعة.
- مستوى التحفيز الوظيفي.
- جودة الأداء في المشاريع.
- روح الفريق والتعاون.
- الابتكار في العمل.

## مراجعة الوثائق والمشاريع:

سيتم تحليل مشاريع سابقة في المؤسسة لتقييم الأداء والنتائج المتحققة، مثل: نسبة الإنجاز في الوقت المحدد، جودة المخرجات، ومدى الرضا العام من قبل العملاء والموظفين.

### ١.٩.٤ تحليل البيانات:

#### التحليل الكمي:

- سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS أو Excel.
- سيتم إجراء اختبارات مثل معامل الارتباط Pearson لدراسة العلاقة بين أنماط القيادة والتحفيز، بالإضافة إلى الانحدار الخطي Regression Analysis لتحديد التأثير المباشر وغير المباشر لأنماط القيادة على نتائج المشاريع.

### ١.٩.٥ النتائج المتوقعة:

- من المتوقع أن تكشف الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة التحويلية والديمقراطية ومستويات التحفيز العالي لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على نتائج المشاريع من حيث الجودة والإبداع والالتزام بالمواعيد، ومن جهة أخرى، قد تظهر الدراسة تأثيرات سلبية أو ضعيفة للقيادة السلطوية على التحفيز ونتائج المشاريع.

### ١.٩.٦ الجدول الزمني للدراسة الميدانية:

- المرحلة الأولى (شهر): تصميم أدوات جمع البيانات (الاستبيانات).
- المرحلة الثانية (شهرين): جمع البيانات من المؤسسات والمشاركين.
- المرحلة الثالثة (شهر): تحليل البيانات الكمية.
- المرحلة الرابعة (شهر): كتابة النتائج وتقديم التوصيات بناءً على التحليل.

### ١.١٠ مخطط المشروع المقترح:

يتضمن مخطط المشروع المقترح دراسة العلاقة بين أنماط القيادة وتحفيز الموظفين ونتائج المشاريع. سيتم تقسيم المشروع إلى عدة مراحل لتحقيق الأهداف المرجوة، بدءاً من تحديد الفرضيات وجمع البيانات وصولاً إلى تحليل النتائج وتقديم التوصيات.

### ١.١٠.١ مقدمة المشروع:

- العنوان: أثر أنماط القيادة على تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع.
- مشكلة البحث: فهم تأثير أنماط القيادة المختلفة على مستوى تحفيز الموظفين وكيفية انعكاسها على نتائج المشاريع.

#### الأهداف:

- تحديد العلاقة بين أنماط القيادة والتحفيز.
- تحليل تأثير التحفيز على جودة المشاريع ونتائجها.
- تقديم توصيات لزيادة فعالية القيادة في بيئات العمل المختلفة.

### ١.١٠.٢ إطار العمل النظري:

مراجعة الأدبيات حول:

- أنماط القيادة (التحويلية، الديمقراطية، السلطوية، التوجيهية).
- نظريات التحفيز الوظيفي.
- إدارة المشاريع وتأثير القيادة عليها.
- النموذج المفترض: دراسة العلاقة بين أنماط القيادة (المتغير المستقل)، وتحفيز الموظفين (المتغير الوسيط)، ونتائج المشاريع (المتغير التابع).

### ١.١٠.٣ منهجية البحث:

- المنهج: وصفي تحليلي.
- أدوات جمع البيانات:
- استبيانات: لقياس أنماط القيادة ومستوى تحفيز الموظفين وأداء المشاريع.
- تحليل الوثائق: مراجعة نتائج المشاريع السابقة في المؤسسة المستهدفة.

#### ١.١٠.٤ الجدول الزمني:

الجدول ١.١  
الجدول الزمني لتحضير البحث

| المرحلة                          | النشاط                                          | المدة الزمنية المتوقعة |
|----------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------|
| المرحلة 1: التحضير               | - تحديد مشكلة البحث وأهدافه-<br>مراجعة الأدبيات | شهر                    |
| المرحلة 2: تصميم أدوات البحث     | - إعداد الاستبيانات والمقابلات                  | شهر                    |
| المرحلة 3: جمع البيانات          | - توزيع الاستبيانات- إجراء المقابلات            | شهران                  |
| المرحلة 4: تحليل البيانات        | - تحليل البيانات الكمية والنوعية                | شهر                    |
| المرحلة 5: كتابة التقرير النهائي | - صياغة النتائج والتوصيات                       | شهر                    |

#### المخرجات المتوقعة:

- تحليل كامل للعلاقة بين أنماط القيادة وتحفيز الموظفين ونتائج المشاريع.
- توصيات لتحسين فعالية القيادة في تعزيز التحفيز والإنتاجية.
- إسهام في الأدبيات العلمية حول القيادة والتحفيز وإدارة المشاريع.

#### الخاتمة:

- سيساهم المشروع في فهم أفضل للعلاقة بين القيادة وتحفيز الموظفين، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحسين نتائج مشاريعها عبر تبني أنماط قيادة فعالة.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢.١ المقدمة:

الدراسات السابقة حول "أثر أنماط القيادة على تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع" تشير إلى أن أنماط القيادة تلعب دوراً حيوياً في تحديد مستوى الحافز بين الموظفين وتأثيره المباشر على أداء المشاريع، وهناك العديد من الأبحاث ركزت على تحليل أنواع القيادة المختلفة مثل القيادة التحويلية، القيادة الأوتوقراطية، والقيادة الديمقراطية، وكيفية تأثير كل منها على السلوك التنظيمي للموظفين.

واغلب الدراسات أظهرت أن القيادة التحويلية تعتبر الأكثر فعالية في تعزيز التحفيز الداخلي للموظفين، حيث تساهم في إلهامهم وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة. من ناحية أخرى، القيادة الأوتوقراطية قد تؤدي إلى تقليل الرضا الوظيفي، لكنها في بعض الحالات تحقق نتائج سريعة في بيئات تحتاج إلى توجيه واضح وسريع، بالإضافة إلى ذلك، بعض الدراسات بينت أن توازن القيادة بين المرونة والسيطرة يعزز من نجاح المشاريع من خلال تحفيز الابتكار والتعاون بين الفرق، مما ينعكس إيجاباً على نتائج المشاريع.

## ٢.٢ الدراسات السابقة:

(١) معروف عبدالرحمن: اثر القيادة الادراية في مستوى تحفيز العاملين، دراسة ميدانية بكلية علوم المادة، جامعة ابن خلدون تيارات (رسالة ماجستير، جامعة ابن خلدون، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير) ٢٠٢٠م.

لقد حاول الباحث في هذه الدراسة معرفة اثر الأنماط القيادية في مستوى عملية التحفيز لدى العاملين لدى كلية علوم المادة بجامعة ابن خلدون تيارات - وتبعاً لتحقيق الأهداف التي فرضتها الدراسة تم التطرق لمتغيرات البحث من الجانب النظري والذي عالجنه فيه مختلف النظريات المفسرة لظاهرة قيد الدراسة كما قمنا بدراسة تطبيقية محاولين معرفة النمط القيادي في المنظمة ومدى ممارسة القائد الإداري لعملية التحفيز وتم التوصل إلى أن النمط القيادي المستعمل هو النمط الديمقراطي والأوتوقراطي معاً وذلك حسب طبيعة الموقف الذي تفرضه الظروف وهذا ما أكدته الدراسة الإحصائية كما تم التوصل أن القائد يستعمل عملية التحفيز وهذا ما يوضحه استجابات المبحوثين لبعد مستوى تحفيز العاملين ، كما بينت الدراسة أن الأنماط القيادية تؤثر في عملية التحفيز حيث كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي ومستوى تحفيز العاملين ، ولم توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ما بين النمط القيادي الترسلوي ومستوى تحفيز العاملين.

### المتغير المستقل:

القيادة الإدارية، تشمل الأساليب والممارسات التي يتبعها المديرون والقادة في توجيه الموظفين وإدارة فرق العمل.

### المتغير التابع:

مستوى تحفيز العاملين ومستوى التحفيز هو مدى التزام الموظفين، رضاهم، ودافعيتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

### العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

العلاقة بين القيادة الإدارية ومستوى تحفيز العاملين هي علاقة تأثير مباشر، فالقيادة الإدارية تؤثر على تحفيز العاملين، حيث أن أساليب القيادة الجيدة (مثل القيادة التحويلية أو الديمقراطية) قد ترفع من مستوى الحافز لدى الموظفين. على النقيض، القيادة الأوتوقراطية أو المتسلطة قد تؤدي إلى تقليل الحافز. بمعنى آخر، جودة القيادة الإدارية تؤثر بشكل كبير على مدى تحفيز الموظفين للقيام بمهامهم بشكل فعال ومنتج.

(٢) سهام مشاط: دور أنماط القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع لدى العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت (رسالة ماجستير، وزارة التعليم العالي، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر) ٢٠١٦ - ٢٠١٧ م.

إن تقدم وازدهار المؤسسات يعتمد على استحوادها على عاملين ذات مهارا فكرية وإبداعية من جهة وقادة اداريين متميزين بإمكانهم استثمار هذه القدرات وتوفير الدعم اللازم لها من جهة أخرى ، فعملية الإبداع من منظور تفاعلي لها عدة عوامل ومتغيرات تؤثر فيها ، ومن أهم المتغيرات الأنماط القيادية ، حيث اختلفت الدراسات في تباین مدى تأثيرها على الإبداع وتنميته ، فاتجهت الدراسات إلى البحث في سلوك القائد المحفز على الإبداع ومن هنا انبثقت إشكالية بحثنا والتي تهدف إلى بيان أحسن نمط قيادي يمكنه أن يحفز العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت واقتصرت الدراسة التطبيقية على بيان أي نمط قيادي محفز للإبداع ، فاعتمدنا على عينة من الدراسة شملت 30 عامل في مؤسسة اتصالات الجزائر واستخدمنا أداة الاستبيان لجمع البيانات وتمت معالجتها وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية ( spss ) .

#### المتغير المستقل:

أنماط القيادة الإدارية، وأنماط القيادة تشمل الأساليب المختلفة التي يستخدمها القادة في توجيه وإدارة فرق العمل، مثل القيادة التحويلية، القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، وغيرها.

#### المتغير التابع:

تحفيز الإبداع لدى العاملين، تحفيز الإبداع يشير إلى قدرة الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة في العمل، وهو ما يتأثر بأسلوب القيادة المتبع.

#### العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتحفيز الإبداع لدى العاملين هي علاقة تأثير مباشرة، وبعض أنماط القيادة، مثل القيادة التحويلية والديمقراطية، تُحفّز على الابتكار والإبداع من خلال تشجيع الموظفين على التفكير الحر والمشاركة الفعالة. وفي المقابل، بعض الأنماط القيادية الأكثر تقليدية أو الأوتوقراطية قد تقيد التفكير الإبداعي لدى الموظفين بسبب التركيز على التعليمات الصارمة وتقيد المبادرات الفردية.

(٣) عادل بن صالح الشقحاء : علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري ، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض (بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية) ، 1423 1424هـ.

حدد الباحث مشكلة البحث في علاقة الأنماط القيادية " النمط الأوتوقراطي ، النمط الديمقراطي ، النمط الحر " بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض ، وقد اختار الباحث أسلوب المسح الشام للمجتمع الدراسة واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أنه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري وتعارضت دراستنا مع دراسة الباحث من حيث الجزء التابع لعنوان المذكرة ومن حيث النتائج المتوصل إليها .

#### **المتغير المستقل:**

الأنماط القيادية، والأنماط القيادية تشير إلى الأساليب التي يعتمد عليها القادة في إدارة فرق العمل واتخاذ القرارات، مثل القيادة التحويلية، الأوتوقراطية، الديمقراطية، أو القيادة التفاعلية.

#### **المتغير التابع:**

مستوى الإبداع الإداري، الإبداع الإداري هو القدرة على تقديم أفكار جديدة وحلول إدارية مبتكرة تعزز من كفاءة وفعالية الإدارة.

#### **العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:**

العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري هي علاقة تأثير مباشرة. بعض الأنماط القيادية، مثل القيادة التحويلية والديمقراطية، تعزز من الإبداع الإداري من خلال تشجيع المبادرات الفردية وإعطاء مساحة أكبر للتفكير الحر والتجربة. في المقابل، الأنماط الأوتوقراطية أو التقليدية قد تقيد الإبداع بسبب اتباعها نهجاً صارماً ومحدوداً في التعامل مع الأفكار والمبادرات.

(٤) - سامية خميس أبو ندا: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة (بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال 2007 .)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بعض المتغيرات وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في تلك الوزارات وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة وجود علاقة طردية بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية ، حيث كلما كان النمط ديمقراطي منفتح على آراء الآخرين زاد من شعور الفرد بوجود عدالة وبالالتزام التنظيمي ، وأن النمط القيادي يكون بشكل أكبر على الالتزام التنظيمي من التأثير على الشعور بالعدالة التنظيمية.

#### المتغير المستقل:

- المتغيرات الشخصية: تشمل خصائص الأفراد مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، وغيرها.
- أنماط القيادة: تشير إلى الأساليب القيادية التي يتبعها القادة في إدارة فرق العمل، مثل القيادة التحويلية، الأوتوقراطية، والديمقراطية.

#### المتغير التابع:

- الالتزام التنظيمي: مدى التزام الموظفين تجاه المؤسسة واستعدادهم للبقاء والالتزام بأهدافها.
- الشعور بالعدالة التنظيمية: يشير إلى إدراك الموظفين لمستوى العدالة في توزيع الموارد، اتخاذ القرارات، والعلاقات في بيئة العمل.

#### العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

العلاقة تتمثل في تأثير المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة على الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية. المتغيرات الشخصية قد تؤثر على كيفية تفاعل الأفراد مع أنماط القيادة المختلفة، مما ينعكس على مدى التزامهم بالمؤسسة وإدراكهم للعدالة التنظيمية. أنماط القيادة بدورها تلعب دوراً مهماً في تعزيز الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة، حيث أن أساليب القيادة التي تشجع المشاركة والشفافية قد تزيد من الشعور بالعدالة وبالتالي الالتزام، في حين أن الأساليب الاستبدادية قد تقلل من الشعور بالعدالة وتؤثر سلباً على الالتزام.

(٥) دريوش شهيناز : أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة (بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في تسيير الموارد البشرية. 2012 / 2011)

تهدف الباحثة إلى التعرف على الأسلوب القيادي والاستراتيجيات التي يجب أن يتبناها القادة الإداريون لتنمية الإبداع في المؤسسات وإبراز النمط القيادي السائد في المؤسسات الصناعية الخاصة وأثره على تنمية الإبداع فيها ولقد اعتمدت الباحثة على اختيار عينة عشوائية للدراسة والتي تمثلت في القادة الإداريين ومروؤسيهم باستخدام أداة الاستبيان للإجابة على إشكالية البحث ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن النمط القيادي مقدمة الديمقراطية هو النمط الذي ينمى ويدعم الإبداع لدى الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة ، وقد تعارضت دراستنا مع دراسة الباحثة في المتغير التابع من عنوان المذكرة ، فالباحثة ركزت على تنمية الإبداع .

#### **المتغير المستقل:**

أنماط القيادة الإدارية، يشير إلى الأساليب التي يعتمدها القادة في إدارة فرق العمل، مثل القيادة التحويلية، الديمقراطية، الأوتوقراطية، وغيرها.

#### **المتغير التابع:**

تنمية إبداع الموارد البشرية

#### **العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:**

العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتنمية إبداع الموارد البشرية هي علاقة تأثير مباشرة. أساليب القيادة التي تعتمد على تشجيع المشاركة، التحفيز، والابتكار (مثل القيادة التحويلية والديمقراطية) تساهم بشكل كبير في تعزيز إبداع الموظفين. في المقابل، الأساليب القيادية التي تركز على السيطرة الصارمة والقرارات الفردية (مثل القيادة الأوتوقراطية) قد تعيق تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بسبب قلة المساحة المتاحة للتفكير الحر والمبادرات الفردية.

(٦) غالب فيحان الشريف: دور ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في تحسين الأداء (رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة بيشة) ٢٠٢٢م

تهدف الدراسة الى الكشف عن دور ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في تحسين الأداء وذلك في إطار دراسة ميدانية على مكتب التعليم بمحافظة رنية ، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات العينة ، أما التحليل فقد تم عن طريق حزمة SPSS نسخة ٢٣ والتي تم التوصل من خلالها الى عدة نتائج أهمها : وجود تأثير لتطبيق أبعاد أنماط القيادة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، إذ أظهرت نتائج التحليل وجود ارتباط إيجابي بين تطبيق أبعاد أنماط القيادة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة أعمال مناسبة للقائد أولاً لكي تسهل عملية التواصل مع الموظفين بمكتب التعليم بشكل فعال ما يحقق تحسين الأداء الوظيفي ، مع تشجيع اتباع ووضع معايير محددة وعادلة لقياس الأداء الوظيفي وتفعيل سبل المساءلة بين الموظفين .

#### المتغير المستقل:

أنماط القيادة الإدارية

#### المتغير التابع:

تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع

#### العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وتحسين الأداء هي علاقة تأثير مباشرة. الأنماط القيادية الفعالة مثل القيادة التحويلية والديمقراطية من المرجح أن تؤدي إلى تحسين أداء العاملين من خلال تشجيعهم وتحفيزهم على العمل بفعالية أكبر، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. أما الأنماط القيادية التي تعتمد على السلطة المطلقة والتوجيه الصارم، فقد تؤدي إلى تراجع في الأداء نتيجة قلة الحافز والمرونة لدى العاملين.

### ٢.٣ الخاتمة:

يتناول هذا البحث "أثر أنماط القيادة على تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع" من خلال دراسة ميدانية أجريت على العاملين بمؤسسة الوطنية للصناعة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وقد أظهرت النتائج أن أنماط القيادة تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز مستوى التحفيز لدى الموظفين، مما يؤثر بشكل مباشر على نجاح المشاريع.

وفي الختام، تؤكد هذه الدراسة على العلاقة الوطيدة بين أنماط القيادة والتحفيز، مما يستدعي من القادة والمشرفين إيلاء مزيد من الاهتمام لتطبيق أساليب قيادية تسهم في تحقيق بيئة عمل إيجابية تؤدي إلى نتائج مشاريع متميزة.

1. 1.Northouse, P. G. (2018)\*\*. \*Leadership: Theory and Practice\*. Sage publications.
2. Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2018) Organizational Behavior\*. Pearson.

رسائل ماجستير

1. سعيد، ع. (2017) أثر أنماط القيادة على تحفيز الموظفين في القطاع الخاص (رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية) ٢٠٢٠
2. القرشي، م. (2016) دور القيادة في تعزيز الإبداع وتحفيز الموظفين في المؤسسات الحكومية (رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض) ٢٠٢١

-

### استبيانات لمتغيرات البحث:

فيما يلي نموذج استبيان يقيس أثر أنماط القيادة على تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع، تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور رئيسية: أنماط القيادة (المتغير المستقل)، تحفيز الموظفين، ونتائج المشاريع (المتغيرات التابعة).

استبيان: أثر أنماط القيادة على تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع:  
البيانات الشخصية:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من ٢٥ ☐ ٢٥-٣٠ ☐ ٣٠-٤٠ ☐ أكبر من ٤٠
3. المستوى التعليمي: ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

### المحور الأول: أنماط القيادة (المتغير المستقل):

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

#### الجدول ٢.١

أسئلة الاستبيان للمتغير المستقل (أنماط القيادة)

| العبارة                                                                       | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
|-------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| القائد يشجع على الابتكار والأفكار الجديدة                                     |   |   |   |   |   |
| القائد يمنح الموظفين استقلالية في اتخاذ القرارات                              |   |   |   |   |   |
| القائد يعتمد أسلوب التوجيه الصارم عند اتخاذ القرارات                          |   |   |   |   |   |
| القائد يشرك الموظفين في وضع الأهداف والخطط                                    |   |   |   |   |   |
| القائد يهتم بمكافأة الأداء المتميز                                            |   |   |   |   |   |
| يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم                            |   |   |   |   |   |
| يشجع العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه                         |   |   |   |   |   |
| يعمل القائد على بناء فريق من العاملين العارفين بالحلول الممكنة لمشاكل المنظمة |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |                                                         |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | يعمل القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين |
|  |  |  |  |  | يفوض القائد كثير من السلطة للعاملين                     |

### المحور الثاني: تحفيز الموظفين، نتائج المشاريع (المتغير التابع)

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

### الجدول ٢.٢

#### المتغير التابع (تحفيز الموظفين لتحسين نتائج المشاريع)

| ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | العبارة                                                  |
|---|---|---|---|---|----------------------------------------------------------|
|   |   |   |   |   | أشعر بالدافع لإنجاز المهام بفعالية في ظل القيادة الحالية |
|   |   |   |   |   | أحصل على التقدير المناسب عند تحقيق إنجازات مهمة          |
|   |   |   |   |   | أسلوب القيادة يجعلني أشعر بالانتماء للمؤسسة              |
|   |   |   |   |   | يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية بانتظام                    |
|   |   |   |   |   | أشعر بأن القائد يقدر مساهماتي في العمل                   |
|   |   |   |   |   | يتم إنجاز المشاريع في الوقت المحدد بفضل القيادة الفعالة  |
|   |   |   |   |   | أسلوب القيادة يساهم في تحسين جودة العمل في المشاريع      |
|   |   |   |   |   | يتم تحقيق أهداف المشروع بكفاءة تحت القيادة الحالية       |
|   |   |   |   |   | الفريق يتمتع بالتعاون والتناغم في إنجاز المشاريع         |
|   |   |   |   |   | يتم استغلال الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أهداف المشروع  |

إذا كان لديك أي اقتراحات أو ملاحظات حول القيادة في المؤسسة أو تأثيرها على الأداء، يرجى كتابتها هنا:

---



---

### الجدول ٢.٣

#### أدوات البحث

| الأداة                  | الهدف من استخدامها                                            | الوصف                                                                            | طريقة التطبيق                                          |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| الاستبيان               | جمع البيانات من الموظفين حول آرائهم عن أنماط القيادة والتحفيز | يتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة تقيس أنماط القيادة على التحفيز والآداء | توزيع استبيان ورقي او الكتروني على عينة الموظفين       |
| المقابلات الشخصية       | الحصول على تفاصيل عميقة عن تجربة الموظفين والقادة             | مقابلات مع بعض المديرين والموظفين لمعرفة تأثير أنماط القيادة بشكل أوسع           | اجراء مقابلات مباشرة او عبر الهاتف مع عينة مختارة      |
| الملاحظة المباشرة       | رصد السلوكيات القيادية وآداء الموظفين في بيئة العمل           | مراقبة سلوك القادة وآداء الموظفين اثناء تنفيذ المهام والمشاريع                   | زيارة ميدانية للادارات المختارة وملاحظة التفاعل اليومي |
| تحليل الوثائق والتقارير | التحقق من نتائج الآداء وتحفيز الموظفين وفقاً لسجلات المؤسسة   | تحليل التقارير الدورية والآداء الوظيفي وسجلات التحفيز (مثل المكافآت)             | جمع الوثائق والتقارير الرسمية وتحليلها                 |

#### توضيح الأدوات:

- الاستبيان: يوفر بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً للتعرف على العلاقة بين أنماط القيادة وتحفيز الموظفين ونتائج المشاريع.
  - المقابلات الشخصية: تضيف أبعاداً نوعية وتفسيرات أعمق للنتائج التي يتم الحصول عليها من الاستبيانات.
  - الملاحظة المباشرة: تساعد في فهم سلوك القادة والموظفين في بيئتهم الطبيعية.
  - تحليل الوثائق والتقارير: يدعم النتائج ببيانات فعلية عن أداء المؤسسة ومستويات التحفيز.
- ويمكن استخدام هذه الأدوات معاً لضمان تحقيق تكامل بين البيانات الكمية والنوعية في البحث.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### ٣.١ المقدمة

يعد اختيار منهجية الدراسة أحد الركائز الأساسية لنجاح البحث، حيث تساهم في تحديد الأدوات والأساليب المناسبة لجمع وتحليل البيانات، بما يتناسب مع طبيعة المشكلة والأهداف المرجوة. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط القيادة المختلفة على تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع، ما يتطلب اتباع منهجية علمية دقيقة للحصول على نتائج موثوقة. وبناءً على ذلك، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لكونه يتيح وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات المدروسة. كما تم تصميم أدوات بحث متعددة تشمل الاستبيانات والمقابلات لجمع بيانات شاملة من مجتمع الدراسة.

في هذا الفصل، سيتم توضيح الخطوات التفصيلية التي اتبعتها الدراسة، بدءًا من اختيار العينة وتحديد أدوات جمع البيانات، وصولاً إلى أساليب التحليل المستخدمة، وذلك لتوفير قاعدة علمية يمكن الاستناد إليها في مناقشة النتائج وتحقيق أهداف البحث.

### ٣.٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. ويصف التعريف الإجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظة أو التلاعب به. ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراستهم وموثوقيتهم وصلاحياتهم.

#### أنماط القيادة:

- التعريف الإجرائي: يقصد بأنماط القيادة في هذه الدراسة الأسلوب الذي يتبعه القائد في إدارة فريق العمل وتحفيز أفرادهم لتحقيق أهداف المشروع. سيتم قياس هذا المتغير من خلال استبيان يتضمن أبعاداً مختلفة للقيادة، مثل القيادة التحويلية، الديمقراطية، والسلطوية، باستخدام مقياس ليكرت من 1 (لا أوافق تمامًا) إلى 5 (أوافق تمامًا).

#### تحفيز الموظفين:

- التعريف الإجرائي: يقصد بتحفيز الموظفين درجة رغبة الموظفين وحماسهم للقيام بمهامهم والالتزام بأداء عملهم بفعالية وكفاءة. سيتم قياس مستوى التحفيز باستخدام استبيان يضم مؤشرات مثل الرضا الوظيفي، الالتزام، الرغبة في التعلم، والاستعداد للابتكار، وذلك باستخدام مقياس ليكرت من 1 إلى 5.

### نتائج المشاريع:

التعريف الإجرائي: يقصد بنتائج المشاريع في هذه الدراسة الأداء الكلي للمشاريع التي يعمل عليها الموظفون تحت قيادة مختلفة، ويشمل ذلك جوانب مثل الجودة، الالتزام بالمواعيد، الابتكار، وتحقيق الأهداف. سيتم تقييم نتائج المشاريع عبر استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة حول الإنجاز في الوقت المحدد، جودة العمل النهائي، ومدى تحقيق أهداف المشروع.

### ٣.٣ تصميم البحث:

في هذا القالب ، سنقدم هيكلًا يغطي خمس أمور منهجية مهمة ، يعتمد هذا الهيكل بشكل فضفاض على ( البصل البحثي )

- فلسفة البحث: الفلسفة الوضعية والبنائية.
- أسلوب التحليل: الكمي
- نوع البحث: كمي.
- طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان
- المدة الزمنية:

- التحضير وتحديد الأهداف: أسبوع
- إعداد أدوات البحث واختبارها: أسبوع
- جمع البيانات (استبيانات ومقابلات): شهر
- تحليل البيانات: أسبوع
- كتابة التقرير النهائي والتوصيات: اسبوع

### ٣.٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها بالإضافة إلى ذلك ، يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة ، وتحديد حجم العينة .

### ٣.٤.١ مجتمع البحث:

المؤسسة المستهدفة: ستتم الدراسة على مؤسسة الوطنية للصناعة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين والمديرين (القادة) والاداريين العاملين في هذه المؤسسة، ويبلغ عدد العينة الذين استجابوا للاستبيان ٤٧٦ موظف.

### ٣.٤.٢ طرق وتقنيات أخذ العينة:

بطريقة العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling): نظرًا لأن المجتمع يحتوي على مستويات وظيفية مختلفة (موظفين، مشرفين، مدراء)، سيتم تقسيم المجتمع إلى طبقات بناءً على المستوى الوظيفي، ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة، وتضمن هذه الطريقة تمثيل جميع الفئات

### ٣.٥ طريقة جمع البيانات

لضمان تحقيق أهداف الدراسة والحصول على بيانات دقيقة حول تأثير أنماط القيادة على تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع، سيتم استخدام أدوات متنوعة لجمع البيانات، وتشمل:

#### ٣.٥.١ الاستبيان (Questionnaire):

- يعد الاستبيان أداة أساسية لجمع بيانات كمية من مجتمع الدراسة حول المتغيرات المستهدفة، وهي أنماط القيادة، وتحفيز الموظفين، ونتائج المشاريع.

بنية الاستبيان: يتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: أسئلة حول الخصائص الديموغرافية للمشاركين (العمر، الجنس، المستوى التعليمي)
- القسم الثاني: أسئلة حول أنماط القيادة المتبعة في المنظمة، وتشمل القيادة التحويلية، الديمقراطية، التسلطية، التوجيهية، باستخدام مقياس ليكرت (1 - لا أوافق تمامًا إلى 5 - أوافق تمامًا).
- القسم الثالث: أسئلة حول مستوى التحفيز لدى الموظفين وجودة نتائج المشاريع، وتتضمن عناصر تتعلق بالرضا الوظيفي، الالتزام، جودة العمل، الابتكار، والالتزام بالمواعيد.
- التوزيع: تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً

### ٣.٦ أنواع البيانات:

تعتمد الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات، هما البيانات الكمية والبيانات النوعية. يتيح استخدام هذين النوعين من البيانات فهماً شاملاً للعلاقة بين أنماط القيادة وتحفيز الموظفين ونتائج المشاريع.

#### ١. ٣.٦ البيانات الأولية:

- تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة .
- تم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عال .
- تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة .
- تم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات

#### ٢. ٣.٦ البيانات الثانوية

- تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة .
- تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة / المؤسسة محل الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث .
- تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة .

### ٣.٧ إجراءات التحليل الإحصائي:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، سيتم استخدام إجراءات تحليل إحصائي متعددة، يتيح التحليل الإحصائي فهم العلاقة بين أنماط القيادة وتحفيز الموظفين ونتائج المشاريع، والتأكد من دلالة النتائج، وسيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الكمية، مع الاستعانة بأساليب تحليل نوعية لفهم البيانات المستخلصة من المقابلات.

#### ١. ٣.٧ تحليل البيانات الديموغرافية:

- سيتم تحليل الخصائص الديموغرافية للمشاركين (مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي) باستخدام الجداول التكرارية والنسب المئوية.

- الغرض: يوفر هذا التحليل صورة واضحة عن مجتمع الدراسة، ويساهم في تفسير النتائج بناءً على الخصائص الديموغرافية للمشاركين.

#### ٣.٧.٢ اختبار الثبات والصدق لأداة الاستبيان:

- اختبار الثبات: سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الاستبيان. يشير معامل ثبات مرتفع (أعلى من 0.7) إلى أن الأسئلة تتسم بالثبات والاتساق الداخلي.
- اختبار الصدق: سيتم التحقق من صدق الأداة باستخدام تحليل الصدق البنائي (Construct Validity) للتحقق من أن الأسئلة تعكس بدقة المتغيرات المستهدفة (أنماط القيادة، تحفيز الموظفين، نتائج المشاريع).

#### ٣.٧.٣ الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

- سيتم استخدام الإحصاءات الوصفية، مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لوصف مستوى أنماط القيادة، تحفيز الموظفين، ونتائج المشاريع.
- الغرض: يساعد هذا التحليل في إعطاء فكرة عامة عن توجهات البيانات، ومعرفة القيم المتوسطة والانحرافات في مستويات القيادة والتحفيز ونتائج المشاريع.

#### ٣.٧.٤ تحليل العلاقة بين المتغيرات (Correlation Analysis):

- سيتم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحليل العلاقة بين أنماط القيادة وتحفيز الموظفين ونتائج المشاريع.
- الغرض: يهدف هذا الاختبار إلى معرفة مدى قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، سواء كانت إيجابية أو سلبية، وتحديد درجة الارتباط بينها.

#### ٣.٧.٥ تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis):

- سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير أنماط القيادة المختلفة (تحويلية، ديمقراطية، تساطية، توجيهية) على تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع.
- يهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى تأثير كل نمط قيادة كمتغير مستقل على المتغيرات التابعة، مما يتيح اختبار الفرضيات الأساسية للدراسة.

#### ٣.٨ الخاتمة

تجمع هذه الإجراءات بين التحليل الكمي والنوعي، مما يضمن دقة النتائج وموثوقيتها. يساعد استخدام هذه الأساليب الإحصائية في تقديم استنتاجات متكاملة حول تأثير أنماط القيادة على تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع، ويعزز من قوة الدراسة في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

## المراجع

### المراجع العربية:

1. الزبيدي، جاسم محمد (2018). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر.
2. الحمداني، وليد عبدالرحمن (2015). تحفيز العاملين في منظمات الأعمال. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
3. الهاشمي، عبدالله سعيد (2016). إدارة الأداء في المؤسسات. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
4. أبو حميد، صالح إبراهيم (2013). أنماط القيادة وعلاقتها بأداء العاملين. القاهرة: دار الفكر العربي.
5. العدوان، علي (2017). نظريات التحفيز وأثرها على الأداء الوظيفي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. أحمد، محمد عبدالقادر (2014). القيادة الفعالة وأثرها في تحسين أداء الموظفين. مجلة الإدارة العامة.
7. الباز، علي محمود (2019). أثر القيادة على تحسين جودة الأداء. المجلة العربية للإدارة.
8. النقيب، خالد أحمد (2016). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. بيروت: دار الكتاب الجامعي.

### المراجع الإنجليزية:

1. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology Press.
2. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work. Wiley.
3. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology .
4. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

#### ٤.١ مقدمة

في هذا الفصل، سيقوم الباحث بتحليل البيانات المستخلصة من الاستبانة الإلكترونية، عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. التحليل يشمل خصائص العينة، المتوسطات النسبية للإجابات التي حللها الباحث بواسطة مقياس ليكرت الخماسي، وقياس صدق الاتساق الداخلي والثبات، كما سيتم إجراء تحليل الارتباطات بين المتغيرات واختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

#### 4.2 تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة

نشر الإستبانة الكترونيا على عينة من العاملين في مؤسسة الوطنية الصناعية بمنطقة الرياض، وقد تم الحصول على عدد (476) من الردود، وفيما يلي الجدول والرسوم البيانية التي تتضمن تحليل وتوصيف العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة.

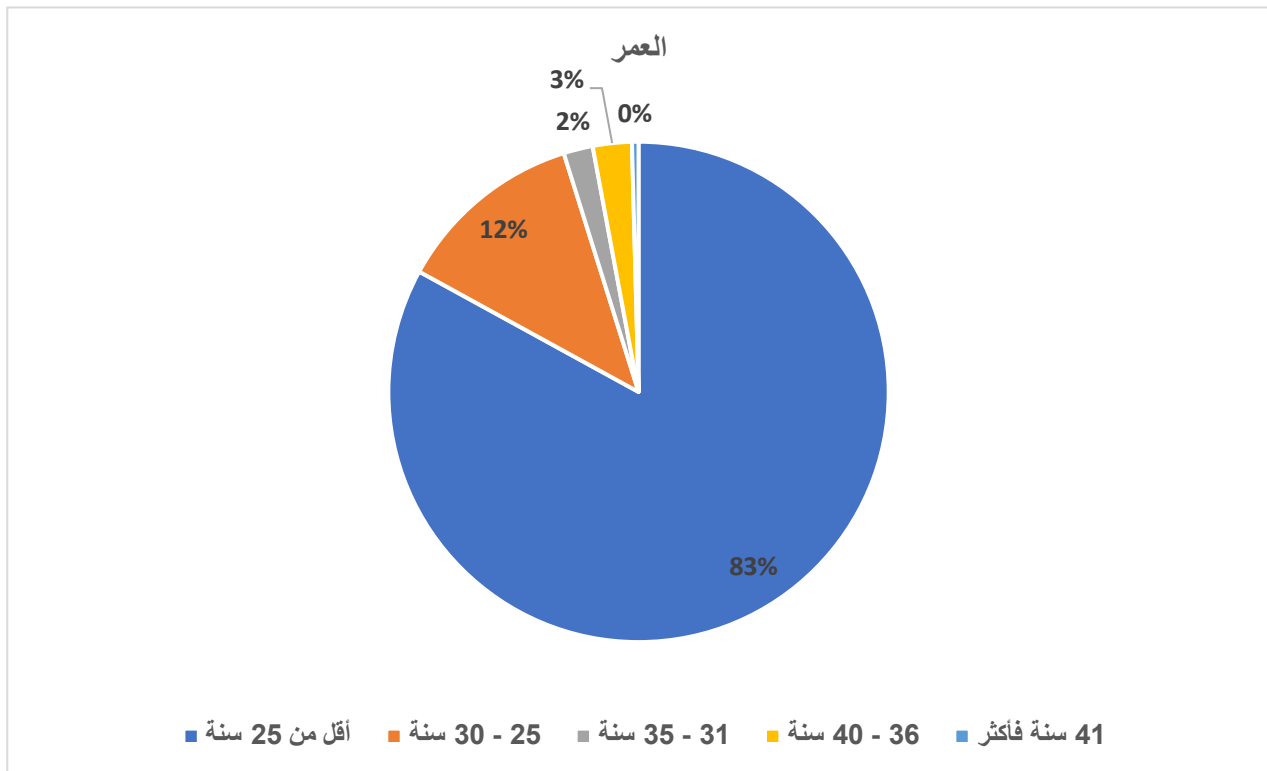
##### جدول ٤.١

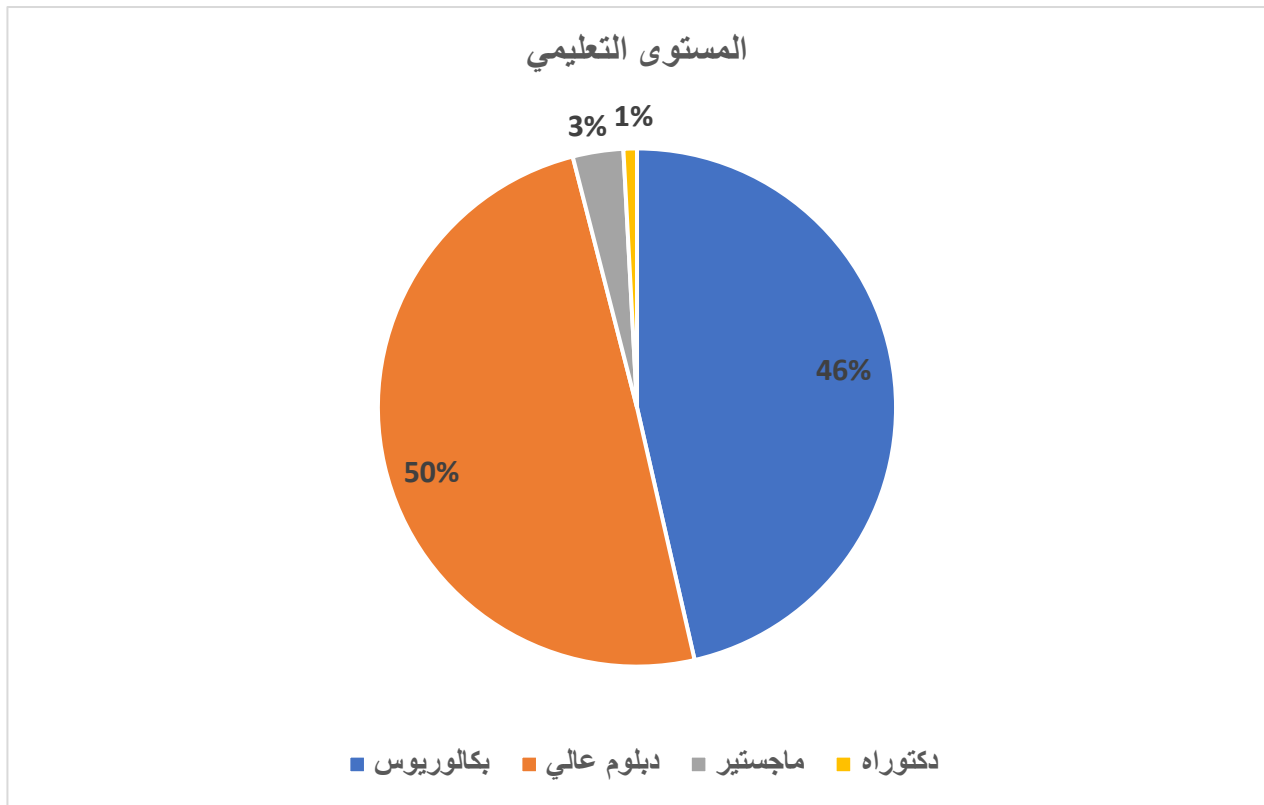
تحليل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

| م | العوامل الديمغرافية | العدد | النسبة % |
|---|---------------------|-------|----------|
| 1 | النوع               |       |          |
|   | ذكر                 | 41    | 8.61%    |
|   | انثى                | 435   | 91.39%   |
| 2 | العمر               |       |          |
|   | أقل من 25 سنة       | 395   | 83%      |
|   | 25 - 30 سنة         | 58    | 12%      |
|   | 31 - 35 سنة         | 9     | 2%       |
|   | 36 - 40 سنة         | 12    | 3%       |
|   | 41 سنة فأكثر        | 2     | 0%       |
| 3 | المستوى التعليمي    |       |          |
|   | بكالوريوس           | 221   | 46%      |
|   | دبلوم عالي          | 236   | 50%      |
|   | ماجستير             | 15    | 3%       |
|   | دكتوراه             | 4     | 1%       |

#### شكل ٤.١

المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة





يوضح الجدول (4:1) والشكل (4:1) تحليل العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة من العاملين في مؤسسة الوطنية للصناعة في منطقة الرياض، وتشير البيانات إلى أن غالبية أفراد العينة من الإناث بواقع 435 فردًا بنسبة 91.39% من إجمالي أفراد العينة. أما بالنسبة للعمر، فإن معظم أفراد العينة تقل أعمارهم عن 25 سنة، بواقع 395 فردًا بنسبة 83%، يليهم الفئة العمرية بين 25-30 سنة بنسبة 12% من إجمالي أفراد العينة. فيما يتعلق بالمستوى التعليمي، نجد أن غالبية أفراد العينة حاصلون على دبلوم عالي بواقع 236 فردًا بنسبة 50%، يليهم الحاصلون على درجة البكالوريوس بعدد 221 فردًا بنسبة 46%. تشير هذه النتائج إلى أن العينة من العاملين تتركز في فئة الإناث والشباب ذوي المؤهلات التعليمية بكالوريوس ودبلوم عالي، وهذه البيانات بشكل أوضح في الشكل (4:1).

### 4.3 التحليل النسبي لمقياس ليكرت الخماسي

في هذا الجزء يتم إعطاء الإجابات التي يختارها أفراد العينة أوزاناً نسبية لتحديد الأهمية وإمكانية تحليلها احصائياً بواسطة برنامج التحليل الاحصائي SPSS وهي مع أوزانها النسبية في الجدول التالي حيث يوضح الجدول (4.2) الأوزان النسبية للإجابات الممكنة:

جدول ٤.٢

#### الأوزان النسبية للإجابات الممكنة

| الاجابة       | وزنها النسبي |
|---------------|--------------|
| موافق بشدة    | 5            |
| موافق         | 4            |
| محايد         | 3            |
| لا أوافق      | 2            |
| لا أوافق بشدة | 1            |

استخدم الباحث هذا التقييم لإيجاد الأوساط الحسابية لفترات متغيرات الدراسة؛ وذلك لمعرفة تأثير المتغير المستقل (أنماط القيادة) على المتغير التابع ( تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع) وذلك من خلال المقياس التالي:

جدول ٤.٣

#### فترات الأوساط الحسابية لمقياس ليكرت

| الاجابة       | وزنها النسبي |
|---------------|--------------|
| موافق بشدة    | 5-4          |
| موافق         | 3.99-3       |
| محايد         | 2.99-2       |
| لا أوافق      | 1.99-1       |
| لا أوافق بشدة | أقل من 1     |

فإذا كان مثلاً أي سؤال يتراوح بين 3.99-3 فإننا نحكم على هذا السؤال بأن الاستجابة النسبية له هي الموافقة وينطبق ذلك على باقي الاستجابات الأخرى كما هو موضح بالجدول (4:3).

### 4.4 تحليل البيانات باستخدام مقياس ليكرت

سوف نبدأ في هذا الجزء بتحليل المتغير المستقل ثم ننتقل بعد ذلك للمتغير التابع على النحو التالي:

### أولاً المتغير المستقل: أنماط القيادة:

سنوضح من خلال الجدول (4:4) الانحراف المعياري والوسط الحسابي والتقييم النسبي لكل فقرة من فقرات المتغير المستقل (أنماط القيادة)

جدول (4:4)

#### الانحراف المعياري والوسط الحسابي للمتغير المستقل

| العبارة                                                                       | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | التقييم النسبي |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|----------------|
| القائد يشجع على الابتكار والأفكار الجديدة                                     | 1.077             | 4.08          | موافق بشدة     |
| القائد يمنح الموظفين استقلالية في اتخاذ القرارات                              | .999              | 4.15          | موافق بشدة     |
| القائد يعتمد أسلوب التوجيه الصارم عند اتخاذ القرارات                          | 1.170             | 4.01          | موافق بشدة     |
| القائد يشرك الموظفين في وضع الأهداف والخطط                                    | 1.052             | 4.11          | موافق بشدة     |
| القائد يهتم بمكافأة الأداء المتميز                                            | 1.207             | 4.32          | موافق بشدة     |
| يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم                            | .901              | 4.47          | موافق بشدة     |
| يشجع العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه                         | 1.077             | 4.47          | موافق بشدة     |
| يعمل القائد على بناء فريق من العاملين العارفين بالحلول الممكنة لمشاكل المنظمة | .901              | 4.53          | موافق بشدة     |
| يعمل القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين                       | .901              | 4.47          | موافق بشدة     |
| يفوض القائد كثير من السلطة للعاملين                                           | 1.207             | 4.32          | موافق بشدة     |
| المتغير المستقل (أنماط القيادة)                                               | 1.100             | 4.43          | موافق بشدة     |

بمطالعة البيانات في الجدول رقم (4:4) يتبين أن

### بناءً على الجدول المعروض، يمكن صياغة استنتاجاتك كما يلي:

- تشجيع الابتكار والاستقلالية: أظهرت النتائج أن القائد يشجع الابتكار والاستقلالية لدى الموظفين بشكل ملحوظ، حيث حصلت هذه العبارة على متوسط مرتفع (4.08 و 4.15) مع تباين نسبي منخفض، مما يدل على إجماع قوي.
- التوجيه والمشاركة في التخطيط: تشير الأرقام إلى أن القائد يعتمد التوجيه الصارم ويشرك الموظفين في وضع الأهداف والخطط، مع متوسطات مرتفعة بلغت (4.01 و 4.11)، مما يعكس توازناً بين التوجيه والمشاركة.
- تقدير الأداء المتميز: حصلت العبارة المتعلقة بمكافأة الأداء المتميز على أعلى التقييمات بمتوسط 4.32، مما يشير إلى أن هذا السلوك يُعد محورياً في القيادة.
- التوزيع العادل للمهام: العبارة المتعلقة بمراعاة القائد لقدرات الموظفين عند توزيع المهام حصلت على تقييم عالٍ (4.47)، مما يدل على اهتمام القائد بالكفاءة التنظيمية.
- المرونة في تفويض السلطة: أظهرت البيانات أن القائد يمنح الموظفين تفويضاً كبيراً في السلطة (4.47)، مما يشير إلى تبني أسلوب قيادي يعتمد على الثقة بالموظفين.
- بناء فرق العمل: العبارة المتعلقة ببناء فرق العمل القادرة على تقديم حلول للمشاكل حصلت على أعلى متوسط (4.53)، مما يعكس تركيز القائد على العمل الجماعي وحل المشكلات.
- أسلوب القيادة المختلط: إجمالاً، يتبع القائد أسلوب قيادة متوازن يجمع بين التوجيه المباشر وتفويض السلطة وتشجيع الابتكار، مما يعزز من رضا الموظفين وكفاءتهم.

## ثانيا المتغير التابع: تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع

بناءً على جدول ٤.٥ يتم حساب متوسطات كل فقرة للحكم على تقييمها النسبي ومن ثم الحكم على التقييم النسبي للبعد بشكل عام وذلك من خلال البيانات التالية:

جدول ٤.٥

### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع

| العبارة                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقييم النسبي |
|----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| أشعر بالدافع لإنجاز المهام بفعالية في ظل القيادة الحالية | 4.42            | 1.021             | موافق بشدة     |
| أحصل على التقدير المناسب عند تحقيق إنجازات مهمة          | 4.48            | .921              | موافق بشدة     |
| أسلوب القيادة يجعلني أشعر بالانتماء للمؤسسة              | 4.40            | 1.033             | موافق بشدة     |
| يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية بانتظام                    | 4.41            | 1.079             | موافق بشدة     |
| أشعر بأن القائد يقدر مساهماتي في العمل                   | 4.21            | 1.001             | موافق بشدة     |
| يتم إنجاز المشاريع في الوقت المحدد بفضل القيادة الفعالة  | 4.38            | .992              | موافق بشدة     |
| أسلوب القيادة يساهم في تحسين جودة العمل في المشاريع      | 4.37            | 1.120             | موافق بشدة     |
| يتم تحقيق أهداف المشروع بكفاءة تحت القيادة الحالية       | 4.53            | 1.077             | موافق بشدة     |
| الفريق يتمتع بالتعاون والتناغم في إنجاز المشاريع         | 4.47            | .999              | موافق بشدة     |
| يتم استغلال الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أهداف المشروع  | 4.32            | 1.170             | موافق بشدة     |
|                                                          | 4.30            | 1.050             | موافق بشدة     |

بمطالعة البيانات في الجدول رقم ٤.٥ يتبين أن :

بناءً على القيم الموضحة في الجدول، يمكن كتابة الملاحظات التالية:

- الدافع والإنجاز: أظهرت العبارة المتعلقة بالدافع لإنجاز المهام في ظل القيادة الحالية متوسطًا مرتفعًا (4.42) مع انحراف معياري منخفض نسبيًا (1.021)، مما يشير إلى رضا الموظفين عن القيادة الحالية وتحفيزهم.
- التقدير والتحفيز: العبارة المتعلقة بالحصول على التقدير المناسب عند تحقيق الإنجازات حصلت على أعلى متوسط (4.48) مع انحراف معياري منخفض (0.921)، مما يعكس اهتمام القيادة بتقدير جهود الموظفين بشكل فعال.
- الانتماء: أظهرت العبارة المتعلقة بأسلوب القيادة وتأثيره على شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة متوسطًا عاليًا (4.40)، مما يشير إلى دور القيادة في تعزيز روح الانتماء.
- الحوافز: حصلت العبارة المتعلقة بتقديم الحوافز المادية والمعنوية بانتظام على متوسط مرتفع (4.41)، مما يدل على أهمية الحوافز في تعزيز الأداء.
- تقدير المساهمة: أشارت العبارة المتعلقة بتقدير القائد لمساهمات الموظفين إلى رضا كبير من الموظفين بمتوسط (4.21) رغم وجود تباين بسيط.
- إنجاز المشاريع بفعالية: حصلت العبارة المتعلقة بإنجاز المشاريع في الوقت المحدد على متوسط (4.38)، مما يدل على فعالية التخطيط والتنفيذ في القيادة الحالية.
- تحسين جودة العمل: العبارة المتعلقة بدور القيادة في تحسين جودة المشاريع حصلت على متوسط (4.37)، مما يعكس جهود القيادة في رفع كفاءة العمل.
- التعاون والتكامل: حصلت العبارة المتعلقة بتعاون الفريق وتناغمه أثناء إنجاز المشاريع على متوسط عالٍ (4.47)، مما يشير إلى أهمية العمل الجماعي في تحقيق الأهداف.
- تحقيق الأهداف بكفاءة: حصلت العبارة المتعلقة باستغلال الموارد المتاحة بكفاءة على متوسط (4.32)، مما يدل على رضا الموظفين عن إدارة الموارد.
- تحفيز الموظفين: حصلت العبارة المتعلقة بتحفيز الموظفين ونتائج المشاريع على متوسط (4.30)، مما يعكس أهمية التحفيز المستمر في تعزيز النتائج.

#### الملاحظات العامة:

- جميع القيم تدل على اتفاق قوي بين الموظفين على فعالية القيادة.
- الانحراف المعياري عمومًا منخفض، مما يشير إلى تباين بسيط في آراء الموظفين.
- تركيز القيادة على الحوافز، التقدير، وتعزيز التعاون كان له أثر واضح في رفع الأداء والرضا.

#### ٤.٤ صدق الاداة (صدق الاتساق الداخلي)

تم اختبار صدق الاداة من خلال استخدام معامل بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي اليه، وتم ذلك من خلال استعمال معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والأبعاد والمحاور التي تنتمي إليه الموضحة في جدول (4:10):

#### جدول ٤.٦

دراسة مستوى صدق أداة الدراسة

| المتغير                                                                                                                 | معامل الارتباط |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية)                                                                                | 0.743          |
| المتغير التابع ( تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع)                                                                        | 0.848          |
| **الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$<br>*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ |                |

في الجدول ٤.٦ تم استخدام تحليل الارتباط (بيرسون) بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل و المتغير التابع، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل (0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من ( 0.70) تعتبر العلاقة قوية.

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل بيرسون للارتباط يتراوح بين  $0.732^{**}$  و  $0.860^{**}$  وهذا يدل على أن فقرات الاستبيان مترابطة بشكل قوي وأيضاً تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخلياً.

#### ٤.٥ تحليل الاعتمادية (تحليل الثبات)

ثبات الاستبيان نقصد بها إعطاء نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج

الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرو نباخ، من استخراج معامل الثبات قام الباحث باستخدام تحليل الاعتمادية ( ألفا كرو نباخ ) لغرض قياس مدى ثبات الفقرات. باستخدام تحليل ألفا كورمباخ عن طريق برنامج التحليل الإحصائي SPSS تم الحصول على نتائج قمنا بتلخيصها في الجدول التالي ٤.٧

#### جدول ٤.٧

##### تحليل الاعتمادية

| نوع المتغير  | اسم المتغير            | عدد العبارات | ثبات المحور (ألفا كورمباخ) |
|--------------|------------------------|--------------|----------------------------|
| المستقل      | أنماط القيادة الإدارية | 10           | 0.934                      |
| التابع       | تحفيز الموظفين         | 10           | 0.863                      |
| الثبات الكلي |                        | 22           | 0.911                      |

نلاحظ من الجدول: ٤.٧ ان

ان معامل الاعتمادية (كرو نباخ ألفا ) كان معظمها بدرجة مرتفعة من الاعتمادية بالنسبة لجميع المتغيرات وكان فوق المستوى الشرطي (0.60) وفقا لـ (Sekaran,2003)، بلغ الثبات الكلي للاستبانة (0.911) وهي نسبة عالية جداً من الثبات، بشكل عام تظل الابعاد كاملة ذات نسبة مرتفعة من الثبات.

#### ٤.٦ اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة وذلك كما يلي:

##### الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر أنماط القيادة الإدارية وتحفيز الموظفين في المؤسسة الصناعية الوطنية بمنطقة الرياض.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية الأربعة وذلك لمعرفة تأثير أبعاد أخلاقيات التسويق على رضا المستهلك ولمعرفة قبول الفرضية الرئيسية أو عدم قبولها كما هو موضح بالجدول فيما يلي:

#### جدول ٤.٨

تحليل الفرضيات باستخدام الانحدار المتعدد

| المتغير التابع | المتغير المستقل     | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | F المحسوبة | SIG مستوى الدلالة |
|----------------|---------------------|------------------|------------------------------|------------|-------------------|
| تحفيز الموظفين | القيادة التحويلية   | 0.803            | 0.622                        | 110.835    | 0.000             |
| تحفيز الموظفين | القيادة الديمقراطية | 0.851            | 0.709                        | 124.610    | 0.000             |
| تحفيز الموظفين | القيادة التسلطية    | 0.877            | 0.769                        | 190.004    | 0.000             |
| تحفيز الموظفين | القيادة التوجيهية   | 0.806            | 0.650                        | 111.005    | 0.000             |

يظهر الجدول ٤.٨ نتائج تحليل الانحدار المتعدد، ويبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث يظهر أن معامل الارتباط بلغ 0.803. كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغ 0.622، مما يعني أن 62.2% من التغيرات في تحفيز الموظفين ناتجة عن التغيرات في أنماط القيادة. ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت 110.835 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.000، مما يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية؛ وعليه نقبل الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وتحفيز الموظفين.

جدول ٤.٩

ملخص تحليل الفرضيات

| م | الفرضية                                                               | حالة الاثبات |
|---|-----------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1 | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين تحفيز الموظفين   | قبول الفرضية |
| 2 | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية وبين تحفيز الموظفين | قبول الفرضية |
| 3 | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التسلطية وبين تحفيز الموظفين    | قبول الفرضية |
| 4 | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التوجيهية وبين تحفيز الموظفين   | قبول الفرضية |

## الخاتمة

في ختام هذا البحث، يمكن القول إن أنماط القيادة تلعب دورًا حاسمًا في تحفيز الموظفين وتحقيق نتائج المشاريع بشكل إيجابي. القيادة التحفيزية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء، وتعزز من روح الفريق، مما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة للمشاريع. ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها، تبين أن القيادة الديمقراطية والتوجيهية، بالإضافة إلى القيادة التحويلية، لها تأثير كبير على تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. وعلى الجانب الآخر، قد تضعف بعض أنماط القيادة غير التفاعلية مثل القيادة الاستبدادية من مستوى التفاعل والتحفيز داخل الفرق.

### النتائج:

1. تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية: تبين أن أنماط القيادة التحفيزية، مثل القيادة التحويلية والديمقراطية، تساهم في رفع مستوى أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يعزز من فعالية العمل الجماعي ونجاح المشاريع.
2. ارتفاع مستوى الالتزام والولاء: القيادة التي تركز على تحفيز الموظفين وتطويرهم الشخصي تعزز شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، مما يساهم في استقرار الفرق وتحقيق أهداف المشروع بنجاح.
3. تحقيق التوازن بين الاستقلالية والإشراف: القيادة التوجيهية توفر التوجيه المناسب دون فرض السيطرة المفرطة، مما يساعد الموظفين على أداء مهامهم بثقة وتحرر مع الحفاظ على الالتزام بالهدف العام للمشروع.
4. تحفيز الإبداع والابتكار: القيادة التفاعلية والمرنة تشجع الموظفين على طرح أفكار جديدة والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يعزز من الابتكار ويساهم في تحسين نتائج المشاريع.
5. زيادة رضا الموظفين: أساليب القيادة التي تراعي احتياجات الموظفين وتحفزهم على الإبداع والعمل الجماعي تساهم في زيادة رضاهم عن بيئة العمل، مما يعكس إيجابياً على أداء المشاريع بشكل عام.

## التوصيات:

1. تدريب القادة على أنماط القيادة التحفيزية: من الضروري أن يتم تزويد القادة بمهارات القيادة التحفيزية التي تركز على تعزيز التفاعل مع الموظفين وتحفيزهم.
2. تبني أسلوب القيادة التشاركية: حيث تساهم القيادة التشاركية في زيادة التعاون بين الفرق وتحقيق نتائج أفضل للمشاريع.
3. مراقبة تأثير القيادة على معنويات الموظفين: من المهم مراقبة العلاقة بين القيادة وتحفيز الموظفين بانتظام لضمان بيئة عمل محفزة.
4. تحفيز الإبداع والابتكار: ينبغي أن تشجع القيادات على تقديم الأفكار الجديدة والابتكار ضمن فرق العمل، حيث أن ذلك يساهم بشكل كبير في تحقيق نتائج استثنائية للمشاريع.

1. Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
2. Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson.
3. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
4. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.
5. Goleman, D. (2000). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
6. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). *Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-level Framework for Examining the Influence of Transformational Leadership*. *Leadership Quarterly* .
7. Latham, G. P. (2007). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Sage Publications.
8. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). *Business-unit-level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology* .

## الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والخاتمة

## ٥.١ حدود الدراسة:

### 1. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة (مثل القيادة التحويلية، الديمقراطية، التوجيهية، والاستبدادية) وتحفيز الموظفين، وكيف يؤثر ذلك على نتائج المشاريع في مؤسسة الوطنية للصناعة.

### 2. الحدود البشرية:

تشمل الدراسة العاملين في مؤسسة الوطنية للصناعة بمنطقة الرياض، وهم الموظفون في مختلف المستويات الإدارية الذين لهم ارتباط مباشر أو غير مباشر بأنماط القيادة المطبقة داخل المؤسسة.

### 3. الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على مؤسسة الوطنية للصناعة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، ولا تشمل فروع المؤسسة خارج الرياض أو مؤسسات صناعية أخرى.

### 4. الحدود الزمنية:

تركز الدراسة على البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال عام ٢٠٢٤.

## ٥.٢ توصيات الدراسة:

### أولاً: توصيات للقادة والمديرين في المؤسسة

١. تبني أنماط القيادة التحفيزية (التحويلية والتشاركية):
  - تعزيز الأساليب التي تعتمد على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتوضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
  - توفير الدعم العاطفي والمهني للموظفين لتحفيزهم على الأداء العالي.
٢. التوازن بين الإشراف والاستقلالية:
  - تشجيع الموظفين على الابتكار والإبداع من خلال منحهم استقلالية في أداء مهامهم، مع توفير التوجيه اللازم عند الحاجة.

### ٣. الاستثمار في تطوير القادة:

- تقديم برامج تدريبية للقادة والمديرين لتطوير مهاراتهم في القيادة التحفيزية وإدارة الفرق بكفاءة.
- التركيز على تطوير القدرة على التواصل الفعال وإدارة التحديات داخل بيئة العمل.

### ثانيًا: توصيات لتحفيز الموظفين

#### ١. إنشاء برامج تحفيزية:

- تصميم برامج تحفيزية واضحة تشمل المكافآت المادية والمعنوية (مثل الشهادات التقديرية، الترقيات).
- ربط المكافآت بإنجازات الموظفين لتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد.

#### ٢. تعزيز بيئة العمل الإيجابية:

- تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز العلاقات المهنية والثقة بين الموظفين والإدارة.
- تنظيم فعاليات دورية لتعزيز روح الفريق والانسجام بين الأفراد.

#### ٣. دعم التطوير المهني:

- توفير فرص تدريبية متخصصة لتنمية مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم.
- دعم الطموحات المهنية للموظفين من خلال خطط تطوير وظيفي واضحة.

### ثالثًا: توصيات لتحسين نتائج المشاريع

#### ١. تحسين التخطيط الاستراتيجي:

- إشراك القادة والموظفين في وضع أهداف المشاريع لضمان الالتزام بتحقيقها.
- وضع خطط واضحة لإدارة المشاريع مع آليات قياس أداء دقيقة.

#### ٢. تعزيز ثقافة الأداء المتميز:

- غرس ثقافة قائمة على الأداء والابتكار لتحقيق النتائج المرجوة.
- تنظيم اجتماعات دورية لتقييم تقدم المشاريع والتعامل مع التحديات بشكل فوري.

#### ٣. زيادة التواصل داخل المشاريع:

- تعزيز قنوات التواصل بين القادة وأعضاء الفرق لضمان وضوح الأهداف والمسؤوليات.
- استخدام أدوات إدارة المشاريع الرقمية لتحسين التعاون وتوزيع المهام بفعالية.

#### رابعاً: توصيات لإدارة المؤسسة

١. إجراء تقييم دوري لأنماط القيادة:
  - تقييم فعالية أنماط القيادة المطبقة في المؤسسة بشكل دوري، وتعديلها وفقاً لمتطلبات بيئة العمل.
٢. تشجيع الابتكار المؤسسي:
  - دعم المشاريع والأفكار الجديدة من خلال توفير الموارد اللازمة للموظفين.
٣. إجراء دراسات مشابهة مستقبلاً:
  - دعم الدراسات المستقبلية لتقييم أثر التحسينات على القيادة والتحفيز، لضمان تحقيق استدامة الأداء العالي.
  - تسهم هذه التوصيات في تحسين العلاقة بين القيادة وتحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين نتائج المشاريع وزيادة كفاءة المؤسسة

#### ٣.٥ الخاتمة:

في ختام هذا البحث الذي تناول "أثر أنماط القيادة على تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع"، يتضح أن القيادة الفعالة ليست مجرد دور إداري، بل هي عامل رئيسي في تحفيز الأفراد وتعزيز الأداء المؤسسي. أظهرت الدراسة أن أنماط القيادة المختلفة تؤثر بشكل مباشر على معنويات الموظفين ومستوى التزامهم وأدائهم، مما ينعكس على تحقيق أهداف المشاريع ونجاح المؤسسة ككل. فالقيادة التحفيزية والتشاركية تمثل نماذج مثالية تسهم في بناء بيئة عمل إيجابية، في حين قد تؤدي الأساليب الاستبدادية أو غير التفاعلية إلى عرقلة التقدم وتقليل مستوى الإنتاجية.

كما سلطت الدراسة الضوء على أهمية تحفيز الموظفين كركيزة أساسية لتحقيق النتائج المرجوة في المشاريع. فالموظفون الذين يشعرون بالتقدير والتمكين يقدمون أداءً متميزاً ويساهمون في تحقيق الابتكار وتحسين جودة العمل.

وبالنظر إلى النتائج التي تم التوصل إليها، يوصى المؤسسات والقادة بتبني أساليب قيادية تركز على التحفيز، التواصل، والتطوير المهني، مع الحرص على بناء علاقات ثقة متبادلة بين القادة والموظفين. ولا بد من استمرارية تقييم أنماط القيادة المستخدمة، وتطوير برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز قدرات القادة وتحقيق استدامة النجاح المؤسسي.

ختاماً، يفتح هذا البحث المجال لإجراء دراسات مستقبلية أكثر تفصيلاً عن العلاقة بين أنماط القيادة والمتغيرات الأخرى مثل الرضا الوظيفي والاستقرار المؤسسي، مما يعزز من فهمنا لدور القيادة في تحقيق تطلعات المؤسسات في بيئة عمل متغيرة وديناميكية

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

- الزبيدي، جاسم محمد (2018). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر.
- الحمداني، وليد عبدالرحمن (2015). تحفيز العاملين في منظمات الأعمال. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الهاشمي، عبدالله سعيد (2016). إدارة الأداء في المؤسسات. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- أبو حميد، صالح إبراهيم (2013). أنماط القيادة وعلاقتها بأداء العاملين. القاهرة: دار الفكر العربي.
- العدوان، علي (2017). نظريات التحفيز وأثرها على الأداء الوظيفي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- أحمد، محمد عبدالقادر (2014). القيادة الفعالة وأثرها في تحسين أداء الموظفين. مجلة الإدارة العامة.
- الباز، علي محمود (2019). أثر القيادة على تحسين جودة الأداء. المجلة العربية للإدارة.
- النقيب، خالد أحمد (2016). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. بيروت: دار الكتاب الجامعي.

### المراجع الإنجليزية:

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work. Wiley.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology .
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior

- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Goleman, D. (2000). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). *Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-level Framework for Examining the Influence of Transformational Leadership*. *Leadership Quarterly* .
- Latham, G. P. (2007). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Sage Publications.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). *Business-unit-level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology* .

## الملاحق

### الاستبيان الموزع

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال ، نقدم لكم هذا الاستبيان بعنوان " أثر أنماط القيادة على تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع دراسة ميدانية على العاملين بمؤسسة الوطنية للصناعة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية) ويهدف هذا الاستبيان الى قياس أثر أنماط القيادة على تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع، على العاملين بمؤسسة الوطنية للصناعة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

شاكرين حسن تعاونكم

### البيانات الشخصية :

نرجو التكرم بوضع علامة صح امام الفراغ الأنسب :

١- النوع:

ذكر ..... أنثى .....

٢- العمر :

أقل من ٢٥ سنة .... من ٢٥-٣٠ سنة .... من ٣١ حتى ٣٥ سنة ... من ٣٥ الى ٤٠ .... من ٤٠ فأكثر.....

٣- المستوى التعليمي

بكالوريوس..... دبلوم..... ماجستير..... دكتوراه.....

## قائمة الاستبانة

المحور الأول: أنماط القيادة (المتغير المستقل):

الجدول ٥.١

أسئلة الاستبيان لمحور: أنماط القيادة

| العبارة                                                                       | موافق | موافق بشدة | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|-------|-----------|----------------|
| القائد يشجع على الابتكار والأفكار الجديدة                                     |       |            |       |           |                |
| القائد يمنح الموظفين استقلالية في اتخاذ القرارات                              |       |            |       |           |                |
| القائد يعتمد أسلوب التوجيه الصارم عند اتخاذ القرارات                          |       |            |       |           |                |
| القائد يشرك الموظفين في وضع الأهداف والخطط                                    |       |            |       |           |                |
| القائد يهتم بمكافأة الأداء المتميز                                            |       |            |       |           |                |
| يراعي القائد قدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم                            |       |            |       |           |                |
| يشجع العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه                         |       |            |       |           |                |
| يعمل القائد على بناء فريق من العاملين العارفين بالحلول الممكنة لمشاكل المنظمة |       |            |       |           |                |
| يعمل القائد على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العاملين                       |       |            |       |           |                |
| يفوض القائد كثير من السلطة للعاملين                                           |       |            |       |           |                |

## المحور الثاني: تحفيز الموظفين، نتائج المشاريع (المتغير التابع)

### الجدول ٥.٢

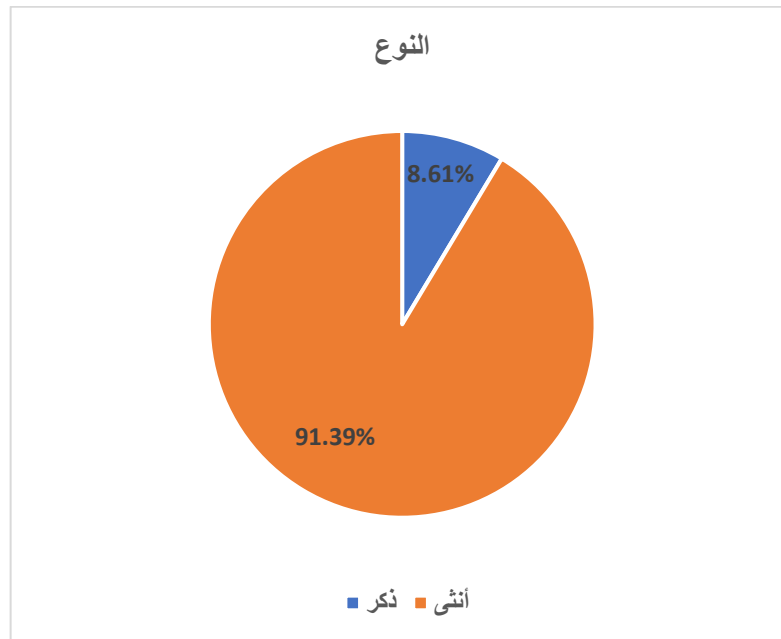
أسئلة الاستبيان لمحور: تحفيز الموظفين ونتائج المشاريع

| العبارة                                                  | موافق | موافق بشدة | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------------------------------------------------------|-------|------------|-------|-----------|----------------|
| أشعر بالدافع لإنجاز المهام بفعالية في ظل القيادة الحالية |       |            |       |           |                |
| أحصل على التقدير المناسب عند تحقيق إنجازات مهمة          |       |            |       |           |                |
| أسلوب القيادة يجعلني أشعر بالانتماء للمؤسسة              |       |            |       |           |                |
| يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية بانتظام                    |       |            |       |           |                |
| أشعر بأن القائد يقدر مساهماتي في العمل                   |       |            |       |           |                |
| يتم إنجاز المشاريع في الوقت المحدد بفضل القيادة الفعالة  |       |            |       |           |                |
| أسلوب القيادة يساهم في تحسين جودة العمل في المشاريع      |       |            |       |           |                |
| يتم تحقيق أهداف المشروع بكفاءة تحت القيادة الحالية       |       |            |       |           |                |
| الفريق يتمتع بالتعاون والتناغم في إنجاز المشاريع         |       |            |       |           |                |
| يتم استغلال الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أهداف المشروع  |       |            |       |           |                |

## ملحق (ب)

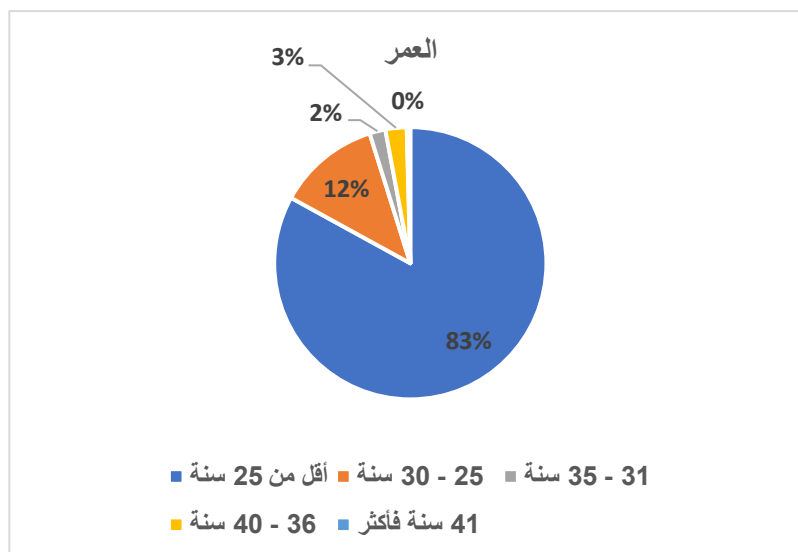
### الشكل ٥.١

المتغيرات الشخصية للجنس



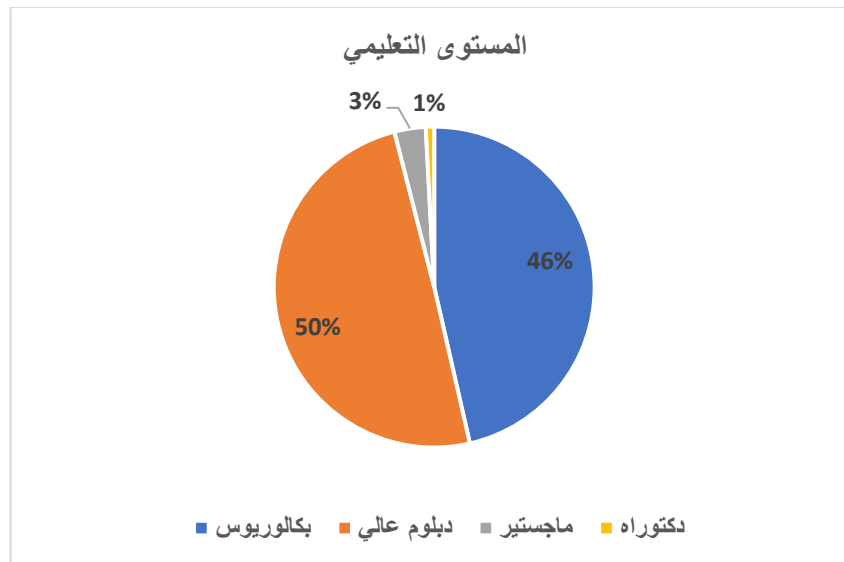
### الشكل ٥.٢

المتغيرات الشخصية للعمر



### الشكل ٥.٣

#### المتغيرات الشخصية للمستوى التعليمي



### Statistics

|   |         | الجنس | العمر | المستوى التعليمي |
|---|---------|-------|-------|------------------|
| N | Valid   | 476   | 476   | 476              |
|   | Missing | 0     | 0     | 0                |

### Frequency Table

|       |       | الجنس     |         |               | Cumulative |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Percent    |
| Valid | ذكر   | 41        | 8.61    | 92.08         | 65.4       |
|       | أنثى  | 435       | 91.39   | 7.92          | 100.0      |
|       | Total | 476       | 100.0   | 100.0         |            |

|       |               | العمر     |         |               | Cumulative |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|------------|
|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Percent    |
| Valid | أقل من 25 سنة | 395       | 0.83    | 0.58          | 90.6       |
|       | سنة 25 - 30   | 58        | 0.12    | 0.22          | 73.4       |
|       | سنة 31 - 35   | 9         | 0.02    | 0.12          | 39.2       |
|       | سنة 36 - 40   | 12        | 0.03    | 0.08          | 9.6        |
|       | سنة فأكثر 41  | 2         | 0.00    | 0.00          | 100.0      |
|       | Total         | 476       | 100.0   | 100.0         |            |

|       |            | المستوى التعليمي |         |               | Cumulative |
|-------|------------|------------------|---------|---------------|------------|
|       |            | Frequency        | Percent | Valid Percent | Percent    |
| Valid | بكالوريوس  | 221              | 0.46    | 54.3          | 54.3       |
|       | دبلوم عالي | 236              | 0.50    | 13.2          | 67.5       |
|       | ماجستير    | 15               | 0.03    | 13.7          | 81.2       |
|       | دكتوراه    | 4                | 0.01    | 7.4           | 88.6       |
|       | Total      | 476              | 100.0   | 100.0         |            |

## Scale:

### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 476 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 476 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's |            |
|------------|------------|
| Alpha      | N of Items |
| .851       | 9          |

## Reliability

## Scale:

### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 476 | 99.7  |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 1   | .3    |
|       | Total                 | 476 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| .858       | 4          |

### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 476 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|       | Total                 | 476 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| .927       | 5          |

## Reliability

Scale: الثبات الكلي للاستبيان

### Case Processing Summary

|       |                       | N   | %     |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid                 | 475 | 99.7  |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 1   | .3    |
|       | Total                 | 476 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| .934       | 18         |

## Regression

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .803 <sup>a</sup> | .645     | .622              | .748                       |

a. Predictors: (Constant),

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 378            | 1   | 72.971      | 110.835 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 98             | 393 | .794        |         |                   |
|       | Total      | 476            | 218 |             |         |                   |

a. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant),

## Regression

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .851 <sup>a</sup> | .724     | .709              | .695                       |

a. Predictors: (Constant),

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 234.80         | 1   | 61.81       | 124.610 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 181.26         | 293 | .712        |         |                   |
|       | Total      | 416.06         | 218 |             |         |                   |