

# 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.

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف الدكتورة:

منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول

## 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 ...  
الوالدين الكريمين

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

راجين من المولى عزوجل التوفيق والنجاح في المسار العلمي

## فهرس المحتويات

|        |                                        |
|--------|----------------------------------------|
| 1..... | الفصل الأول                            |
| 1..... | الإطار العام للبحث                     |
| 2..... | ١.١ المقدمة:                           |
| 3..... | ١.٢ مشكلة البحث:                       |
| 3..... | ١.٢.٢ المشكلة التطبيقية:               |
| 4..... | ١.٣ أهمية الدراسة:                     |
| 4..... | ١.٣.١ الأهمية النظرية:                 |
| 5..... | ١.٤ أسئلة البحث:                       |
| 5..... | ١.٥ أهداف البحث:                       |
| 6..... | ١.٦ فرضيات البحث:                      |
| 6..... | ١.٧ نموذج الدراسة:                     |
| 7..... | ١.٨ منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات : |
| 7..... | ١.٨.١ منهج البحث:                      |
| 7..... | ١.٨.٢ أدوات جمع البيانات:              |
| 8..... | ١.٨.٣ عينة الدراسة:                    |
| 8..... | ١.٨.٤ تحليل البيانات:                  |
| 8..... | ١.٨.٥ مجالات الدراسة:                  |
| 8..... | ١.٩ الدراسة الميدانية:                 |
| 8..... | ١.٩.١ مجتمع الدراسة:                   |

|        |                                  |    |
|--------|----------------------------------|----|
| ١.٩.٢  | العينة:                          | 8  |
| ١.٩.٣  | أدوات جمع البيانات:              | 9  |
| ١.٩.٤  | تحليل البيانات:                  | 9  |
| ١.٩.٥  | النتائج المتوقعة:                | 9  |
| ١.٩.٦  | الجدول الزمني للدراسة الميدانية؛ | 10 |
| ١.١٠   | مخطط المشروع المقترح:            | 10 |
| ١.١٠.١ | مقدمة المشروع:                   | 10 |
| ١.١٠.٢ | إطار العمل النظري:               | 10 |
| ١.١٠.٣ | منهجية البحث:                    | 11 |
| ١.١٠.٤ | الجدول الزمني:                   | 11 |
| ١2     | الفصل الثاني:                    | ١2 |
| ١2     | الدراسات السابقة                 | ١2 |
| ١3     | ٢.١ المقدمة:                     | ١3 |
| 20     | ٢.٣ الخاتمة:                     | 20 |
| 21     | ٢.٤ المراجع                      | 21 |

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث .

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### ١.١ المقدمة:

تلعب أنماط القيادة دوراً محورياً في تحفيز الموظفين وتحقيق نتائج فعّالة 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، السلطوية وغيرها) 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 الزمني.
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 السلطوية على جودة الأداء والتحفيز الوظيفي داخل فرق العمل؟
4. هل تختلف فعالية أنماط القيادة حسب نوع المشروع أو طبيعة المنظمة؟
5. كيف يرتبط مستوى تحفيز الموظفين بنتائج المشاريع من حيث الجودة، الابتكار، والالتزام بالوقت؟
6. ما هو الدور الذي يلعبه التحفيز كمتغير وسيط بين أنماط القيادة ونتائج المشاريع؟

#### ١.٥ أهداف البحث:

1. تحليل تأثير القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين وأدائهم في المشاريع.  
الهدف: فهم مدى قدرة القيادة التحويلية على زيادة التحفيز والالتزام لدى الموظفين وتحسين أداء المشاريع.
2. دراسة دور القيادة الديمقراطية في تعزيز الابتكار وتحسين نتائج المشاريع.  
الهدف: تحديد مدى فعالية القيادة الديمقراطية في تعزيز التعاون والابتكار وتحقيق نتائج مشاريع ناجحة.
3. تقييم تأثير القيادة السلطوية على جودة الأداء والتحفيز الوظيفي.  
الهدف: فهم كيف يمكن أن تؤثر القيادة السلطوية سلباً أو إيجابياً على تحفيز الموظفين وجودة نتائج المشاريع.
4. استكشاف مدى اختلاف فعالية أنماط القيادة حسب نوع المشروع أو طبيعة المنظمة.  
الهدف: تحديد 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.  
الهدف: فهم كيفية تأثير مستويات التحفيز المختلفة على جودة ونتائج المشاريع.
6. دراسة دور التحفيز كمتغير وسيط بين أنماط القيادة ونتائج المشاريع.

الهدف: توضيح كيف يمكن أن يكون التحفيز عاملاً وسيطاً يؤثر على العلاقة بين أسلوب القيادة ونتائج المشاريع، مما يسهم في نجاح المشاريع أو فشلها.

## ١.٦ فرضيات البحث:

1. توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ومستوى تحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين نتائج المشاريع.
2. تؤدي القيادة المتسلطة إلى تقليل مستوى تحفيز الموظفين، مما يؤثر سلباً على جودة نتائج المشاريع.
3. يساهم أسلوب القيادة الديمقراطية في تعزيز الابتكار وتحسين أداء الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على إنجاز المشاريع في الوقت المحدد.
4. تختلف فعالية أنماط القيادة حسب نوع المشروع أو طبيعة المنظمة، مما يؤثر على نتائج المشاريع بطرق متفاوتة.
5. يلعب مستوى تحفيز الموظفين دوراً وسيطاً بين نمط القيادة ونتائج المشاريع، حيث يرتبط ارتفاع التحفيز بزيادة الإنتاجية وجودة العمل.

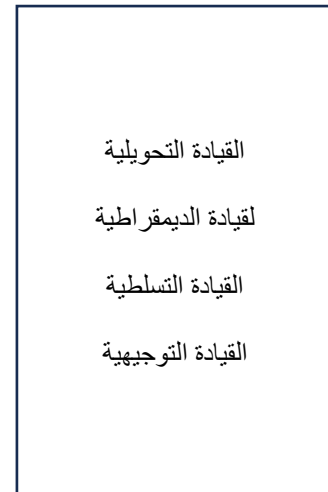
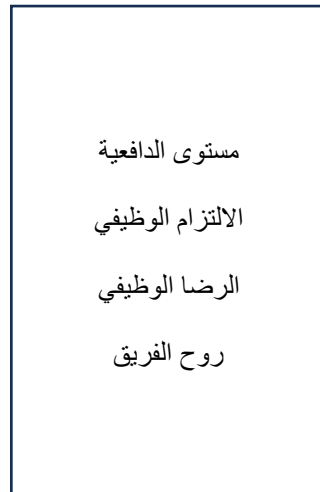
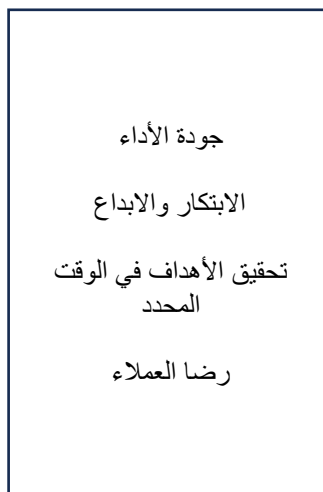
## ١.٧ نموذج الدراسة:

يتضمن نموذج الدراسة العلاقة بين ثلاثة متغيرات رئيسية:

المتغير الوسيط: تحفيز الموظفين

المتغير الوسيط: تحفيز الموظفين

المتغير المستقل: أنماط القيادة



## 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: يعتمد حجم العينة على حجم المؤسسة، وسنذكر ذلك بالتفصيل في الفصل الثالث ( تحليل البيانات احصائياً )

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

#### ١.٩.٢ العينة:

حجم العينة: .....

### 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؛

1. المرحلة الأولى (شهر): تصميم أدوات جمع البيانات (الاستبيانات).
2. المرحلة الثانية (شهرين): جمع البيانات من المؤسسات والمشاركين.
3. المرحلة الثالثة (شهر): تحليل البيانات الكمية
4. 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:

| 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 فعّالة.

# 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 لبعدها 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 الترسلّي 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 - ٢٠١٧م.

إن تقدم وازدهار المؤسسات يعتمد على استحوادها على عاملين ذات مهارا فكرية وإبداعية من جهة وقادة إداريين 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 تبين 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 وتقييد المبادرات الفردية.

(٣) عادل بن صالح الشفحاء : 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 ارتباطية 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 ومروسيهم 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:

تحسين الأداء

#### 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

-