

عنوان المشروع
تأثير تفضيلات القيادة وسمات الشخصية على
تحفيز الموظفين

أسم الطالب
سليمان خالد سليمان

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

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

التاريخ - الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا البحث، وأسأله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم. كما أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من أسهم في إنجاح هذا المشروع.

وأخص بالشكر والتقدير المشرفة الأكاديمية على هذا البحث، على ما قدمته من توجيه علمي وإرشاد أكاديمي قيّم، وما أبدته من ملاحظات بناءة أسهمت في تحسين جودة البحث وصقل مضمونه.

كما أتقدم بالشكر لإدارة شركة بن دعجم للخدمات اللوجستية وجميع الموظفين الذين شاركوا في تعبئة الاستبيان، لما أبدوه من تعاون كان له الأثر الكبير في إنجاح الدراسة الميدانية.

ولا يفوتني أن أشكر أسرتي الكريمة وزملائي على دعمهم المعنوي وتشجيعهم المستمر طوال فترة إعداد هذا البحث، سائلاً الله أن يجزي الجميع خير الجزاء.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تفضيلات القيادة على تحفيز الموظفين في بيئة العمل، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت على عينة من موظفي شركة بن دعجم للخدمات اللوجستية. وقد تم الاعتماد على المنهج الكمي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أهمية دور القيادة في تعزيز دوافع التحفيز لدى الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن الأنماط القيادية التي تتوافق مع تفضيلات الموظفين تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والدافعية، وتساعد في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء والاستقرار الوظيفي.

كما أبرزت الدراسة أهمية مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين عند تبني الأساليب القيادية، وضرورة الاهتمام بالجوانب النفسية والسلوكية إلى جانب الجوانب الإدارية. وقد أسهمت نتائج هذه الدراسة في تقديم إطار تطبيقي يمكن أن تستفيد منه المنظمات في تحسين ممارساتها القيادية وتعزيز تحفيز العاملين لديها.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يمكن القول إن القيادة الفعّالة تمثل عنصرًا محوريًا في نجاح المنظمات، وأن الاستثمار في تطوير مهارات القادة يُعد خطوة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء الوظيفي.

جدول المحتويات

1.	الشكر والتقدير
2.	مستخلص الدراسة
5.	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
6.	1.1. المقدمة
7.	1.2. مشكلة الدراسة
7.	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
7.	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
8.	1.3. أهمية الدراسة
8.	1.3.1. على المستوى النظري:
8.	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9.	1.4. أسئلة الدراسة
9.	1.5. أهداف الدراسة
10.	1.6. فرضيات الدراسة
10.	1.7. نموذج الدراسة
11.	1.8. الدراسة الميدانية
13.	1.9. مخطط المشروع
14.	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15.	2.1. المقدمة
16.	2.2. المتغير المستقل
16.	2.3. المتغير التابع
17.	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
18.	2.5. الخاتمة
19.	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
20.	3.1. المقدمة
20.	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
22.	3.3. تصميم البحث
23.	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
25.	3.5. طريقة جمع البيانات
27.	3.6. أنواع البيانات
27.	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
28.	3.8. الخاتمة
29.	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
30.	4.1. المقدمة
30.	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
35.	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

36.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
38.....	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
39.....	4.6. الخاتمة
40.....	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
41.....	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
41.....	5.2. توصيات الدراسة
42.....	5.3. الخاتمة
43.....	قائمة المراجع
44.....	الملاحق

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

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

في هذا السياق، برزت القيادة كعامل حاسم في تحفيز الموظفين وتعزيز التزامهم الوظيفي. إذ تشير الدراسات إلى أن نمط القيادة المتبع داخل المؤسسة يمكن أن يؤثر بشكل كبير على دوافع العاملين، سواءً كانت داخلية أو خارجية. إلا أن هذا التأثير لا يحدث بشكل موحد بين جميع الأفراد، بل يتأثر بمجموعة من العوامل الفردية، أبرزها سمات الشخصية التي يحملها الموظف، مثل الانبساطية أو الضمير الحي أو الميل للتعاون (Devetag, & Calluso, 2025).

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

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

2.1. مشكلة الدراسة

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

والتحفيز لدى الموظفي ن) Devetag, 2025 & Calluso

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

السؤال الرئيس ي

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

3.1. أهمية الدراسة

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

1.3.1. على المستوى النظري:

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

4.1. أسئلة الدراسة

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

● الأسئلة الفرعية:

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

5.1. أهداف الدراسة

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

● الأهداف الفرعية:

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

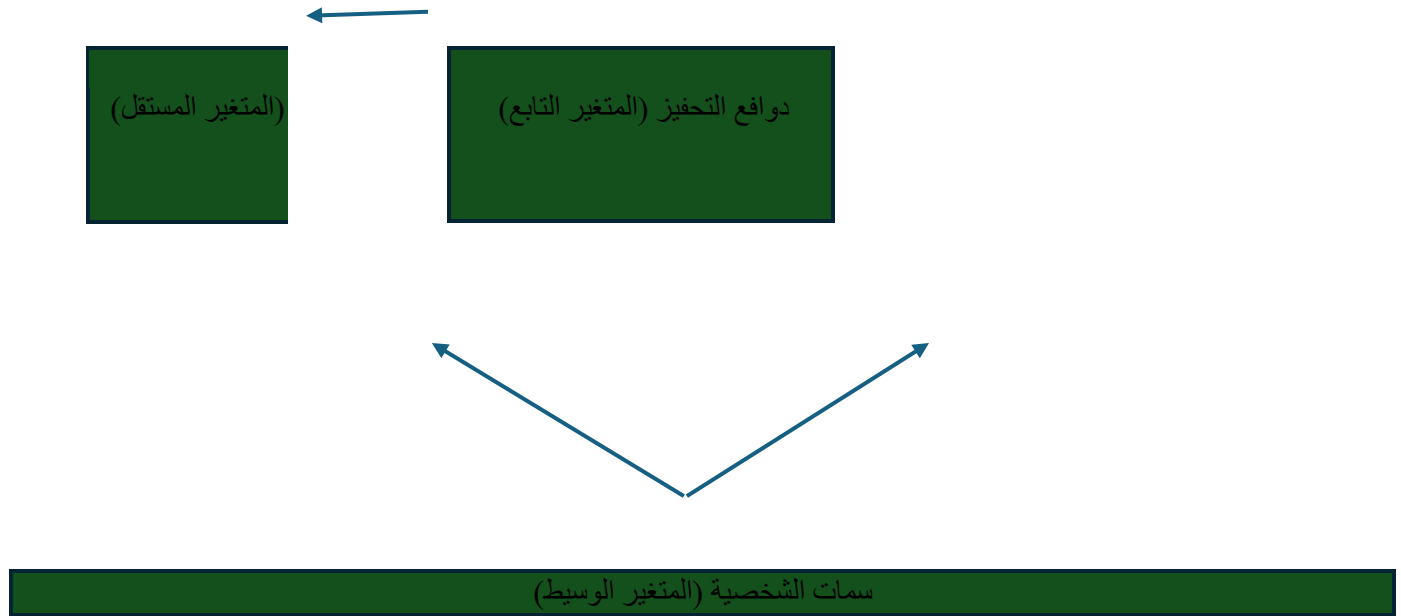
6.1. فرضيات الدراسة

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

● الفرضيات الفرعية:

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

1.7. نموذج الدراسة



1.8. منهجية الدراسة

- نوع الدراسة: كمية، وصفية تحليلية، تعتمد على اختبار الفرضيات .
- المنهج المستخدم: الاستنباطي .
- أداة جمع البيانات: استبيان إلكتروني مكوّن من :
- مقياس تفضيلات القيادة .

- مقياس دوافع التحفيز .
 - مقياس HEXACO لسمات الشخصية .
 - أسلوب التحليل: تحليل ارتباط وانحدار، اختبار وساطة وتعديل باستخدام SPSS وPROCESS.
 - التحقق من الصدق والثبات: صدق المحتوى وثبات الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha).
- (Calluso & Devetag, 2025)

1.9. الدراسة الميدانية

تم اختيار شركة بن دمج للخدمات اللوجستية لتطبيق الدراسة الميدانية، وهي شركة سعودية خاصة يقع مقرها في مدينة جدة، وتعمل في مجال النقل والخدمات اللوجستية. وتعد من المؤسسات المتوسطة التي تشمل عدة إدارات مثل الشؤون الإدارية، التشغيل، الموارد البشرية، والتسويق. يعد هذا السياق ملائمًا للبحث نظرًا لوجود هيكل إداري واضح وتفاعل مباشر بين الموظفين والقيادات .

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

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

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

(Calluso & Devetag, 2025)

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للبحث



الفصل الثاني: الإطار النظري



الفصل الثالث: منهجية البحث



الفصل الرابع: التحليل الإحصائي



الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يُعد استعراض الدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي، حيث يساعد على وضع موضوع الدراسة في سياقه الأكاديمي، والتعرف على الجهود البحثية التي تناولت المشكلة قيد الدراسة من زوايا مختلفة. وفي مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، برزت موضوعات القيادة والتحفيز وسمات الشخصية كعناصر محورية في تفسير سلوك الأفراد داخل المؤسسات. وقد تنوعت هذه الدراسات بين من ركز على أثر القيادة في الأداء، ومن تناول التحفيز كأداة لتحسين الالتزام الوظيفي، ومن درس الشخصية باعتبارها محددًا رئيسًا لتفاعل الفرد مع بيئة العمل.

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

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

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

Calluso, C., & Devetag, M. G. (2025). *The impact of leadership preferences and personality traits on employees' motivation*. Evidence-based HRM, 13(1), 17–34.

<https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2023-0023>

2.2. المتغير المستقل (تفضيلات القيادة)

يُعد مفهوم تفضيلات القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، حيث يشير إلى الأنماط القيادية التي يفضلها الموظفون في بيئة العمل، ومدى توافق هذه الأنماط مع احتياجاتهم وتوقعاتهم. وقد أوضحت دراسات عديدة أن القادة لا يؤثران فقط في عملية اتخاذ القرار أو رسم الاستراتيجيات، بل يمتد تأثيرهم ليشمل تحفيز الموظفين وتشكيل اتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المنظمة. وتذهب بعض الدراسات إلى أن تفضيل الموظف لنمط قيادي معين، مثل القيادة الديمقراطية أو التشاركية، يزيد من مستوى اندماجه الوظيفي وشعوره بالانتماء، بينما قد يؤدي فرض نمط سلطوي إلى ضعف الدافعية وزيادة الميل للانسحاب النفسي.

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

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

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

2.3. المتغير التابع (دوافع التحفيز)

يُعتبر التحفيز من أكثر الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، نظراً لارتباطه المباشر بالأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات. ويُعرف التحفيز بأنه مجموعة الدوافع والقوى الداخلية والخارجية التي توجه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف معينة، وتؤثر على مستوى جهوده واستمراره في أداء مهامه. ومنذ العقود الأولى للقرن العشرين، قدمت الأدبيات الإدارية العديد من النظريات الكلاسيكية للتحفيز

مثل نظرية ماسلو للحاجات، ونظرية هيرزبرغ ذات العاملين، ونظرية ماركس للحاجات المكتسبة، وكلها أكدت أن التحفيز ليس عملية واحدة وإنما منظومة معقدة تتأثر بعدة عوامل تنظيمية وشخصية.

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

كما أكدت الدراسات السابقة أن دوافع التحفيز تختلف بشكل كبير بين الأفراد، حيث يتأثر بعض الموظفين أكثر بالحوافز الداخلية المرتبطة بالقيم والمعنى الشخصي للعمل، بينما يعتمد آخرون على الحوافز الخارجية مثل المكافآت المالية والترقيات. وتبرز أهمية هذا التباين عند صياغة سياسات التحفيز داخل المؤسسات، إذ لا يمكن افتراض أن حافزاً معيناً سيكون فعالاً بالدرجة نفسها لجميع الموظفين. ولذلك، فإن دراسة دوافع التحفيز تعد مدخلاً ضرورياً لفهم سلوكيات الموظفين وصياغة استراتيجيات إدارية مرنة تستجيب لاختلافاتهم الفردية.

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

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

4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

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

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

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن تجاهل تفضيلات الموظفين في القيادة، وعدم مواءمة أسلوب القيادة مع خصائصهم الفردية، قد يؤدي إلى انخفاض مستويات التحفيز بشكل ملحوظ، حتى وإن كانت المؤسسة توفر لهم مزايا مالية أو مادية جيدة. وعلى العكس من ذلك، عندما يشعر الموظفون أن القائد يتبنى أسلوباً يتوافق مع توقعاتهم وتفضيلاتهم، فإن ذلك يزيد من التزامهم الوظيفي ويحفزهم على تقديم أفضل أداء ممكن.

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

2.5. الخاتمة

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

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

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

تُعد منهجية البحث العلمي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أي عمل بحثي منظم، إذ تحدد المسار الذي يسلكه الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويمثل هذا الجزء من البحث الإطار التطبيقي الذي يوضح كيفية الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب العملي من خلال وصف التصميم البحثي، وأدوات جمع البيانات، وطبيعة العينة، وطرق التحليل الإحصائي المستخدمة.

في هذه الدراسة، التي تتناول موضوع تأثير تفضيلات القيادة وسمات الشخصية على تحفيز الموظفين، تم اعتماد منهجية كمية وصفية تحليلية تستند إلى البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من موظفين يعملون في بيئة تنظيمية فعلية، بهدف اختبار العلاقات بين المتغيرات الثلاثة الرئيسة: تفضيلات القيادة (المتغير المستقل)، سمات الشخصية (المتغير الوسيط/المعدل)، ودوافع التحفيز (المتغير التابع). يعتمد هذا التصميم على مبادئ المنهج الاستنباطي الذي ينطلق من الأطر النظرية والنماذج المفاهيمية السابقة، ثم يتحقق من صحتها من خلال الأدلة الميدانية.

كما تهدف المنهجية المعتمدة إلى تحقيق التكامل بين الجوانب النظرية والتطبيقية، بحيث تسهم النتائج في توسيع الفهم العلمي للعلاقة بين القيادة والتحفيز في بيئات العمل السعودية، وتقديم توصيات عملية تدعم القادة والمديرين في تبني أنماط قيادية أكثر توافقاً مع تفضيلات الموظفين وخصائصهم الشخصية.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تفضيلات القيادة

يقصد بتفضيلات القيادة الأنماط والأساليب التي يفضلها الموظفون في تعامل قادتهم معهم داخل بيئة العمل. وتشمل هذه التفضيلات مدى رغبة الأفراد في المشاركة في صنع القرار، ودرجة الحرية الممنوحة لهم، وطبيعة التواصل الذي يربطهم بالقيادة العليا. وتختلف تفضيلات الموظفين تبعاً لعوامل شخصية وثقافية وتنظيمية، مما يجعل استيعاب هذه التفضيلات أمراً بالغ الأهمية لتحسين العلاقات الإدارية وزيادة فاعلية بيئة العمل. وتُقاس تفضيلات القيادة من خلال مقياس يحدد نوع النمط القيادي الذي يراه الموظف أكثر تحفيزاً وملاءمة لخصائصه الفردية (Devetag, & Calluso, 2025).

سمات الشخصية

تعرف سمات الشخصية بأنها مجموعة من الخصائص النفسية والسلوكية التي تميز الأفراد عن غيرهم، وتنعكس في طريقة تفكيرهم وتفاعلهم مع الآخرين، واستجاباتهم للمواقف المختلفة داخل بيئة العمل. وتشير الأدبيات إلى أن الشخصية تمثل عاملاً جوهرياً في تفسير سلوك الأفراد وأدائهم في المؤسسات، إذ تحدد مستوى الدافعية والانتماء والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل. وفي هذه الدراسة، تُقاس سمات الشخصية وفق نموذج **HEXACO** الذي يتضمن ستة أبعاد رئيسة: الصدق والتواضع، الانفعالية، الانبساط، التوافق، الضمير الحي، والانفتاح على الخبرة. ويساعد هذا النموذج في

تحديد الفروق الفردية التي تؤثر في تفاعل الموظفين مع بيئة العمل وأساليب القيادة المختلفة (Devetag, & Calluso, 2025).

دوافع التحفيز

تشير دوافع التحفيز إلى القوى الداخلية والخارجية التي تحرك الأفراد وتوجه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وتُعد الدافعية أحد المحددات الرئيسية للأداء الوظيفي، إذ تسهم في رفع مستوى الالتزام والإنتاجية، كما تؤثر على رضا الموظفين واستقرارهم داخل المؤسسة. وتجمع الدوافع بين الجوانب النفسية والبيئية، حيث تتأثر بالحوافز المادية والمعنوية، وبأسلوب القيادة، وبتقدير الجهود، وبالإحساس بالانتماء. ويتم قياس التحفيز في هذه الدراسة باستخدام استبانة تحدد مستوى استعداد الموظف لبذل الجهد ومدى ارتباطه بعمله وإحساسه بالرضا والإنجاز (Devetag, & Calluso, 2025).

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

Philosophies – فلسفة البحث

Positivism – المنهج الوضعي

Approaches – أساليب التحليل

Deductive – استنتاجي

Strategies – منهجيات البحث

Survey – منهج المسح

Choices – أدوات البحث

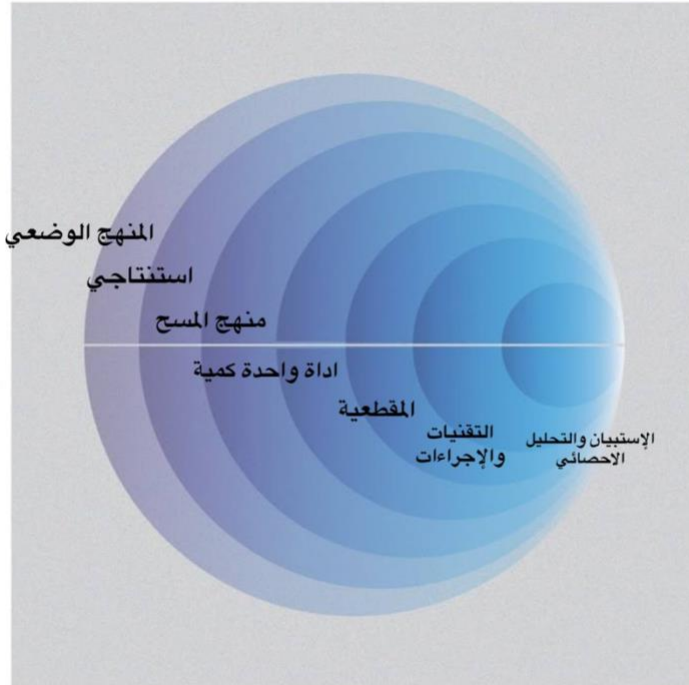
Quantitative (Mono Method) – أداة واحدة كمية

Time Horizons – الأفق الزمنية

Cross-Sectional – المقطعية

Techniques and Procedures – التقنيات والإجراءات

Questionnaires and Statistical Analysis – الاستبيان والتحليل الإحصائي



3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يُعد تحديد مجتمع البحث واختيار العينة المناسبة من أهم الخطوات المنهجية في الدراسات الميدانية، إذ تسهم هذه المرحلة في ضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم. فمجتمع البحث يمثل الإطار العام الذي تنتمي إليه جميع الوحدات أو الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص مشكلة الدراسة، في حين تمثل العينة الجزء الذي يتم اختياره من هذا المجتمع بهدف دراسة الظاهرة قيد البحث بشكل عملي.

في هذا البحث، تم تحديد مجتمع الدراسة بما يتوافق مع أهداف البحث وموضوعه المتعلق بتأثير تفضيلات القيادة وسمات الشخصية على تحفيز الموظفين في بيئات العمل السعودية. كما تم اختيار العينة باستخدام أسلوب مدروس يضمن تمثيل الفئات الوظيفية المختلفة داخل المؤسسة، بما يعكس طبيعة التفاعل الواقعي بين القادة والموظفين. وتُسهم هذه الخطوات في تعزيز مصداقية النتائج ودعم قدرتها على تفسير العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة.

مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص الدراسة وتتناولهم مشكلة البحث.

جدول رقم (1)

التوضيح	العنصر
موظفو شركة بن دجيم للخدمات اللوجستية	اسم المجتمع
قطاع النقل والخدمات اللوجستية	القطاع
مدينة جدة - المملكة العربية السعودية	الموقع الجغرافي
مؤسسة خاصة ذات هيكل إداري هرمي	الطبيعة التنظيمية
موظفون في الإدارات الإدارية والتشغيلية وخدمة العملاء	الوظائف المستهدفة
توفر بيئة تنظيمية تتيح دراسة العلاقة بين القيادة والتحفيز في سياق فعلي	مبرر الاختيار

تم اختيار العينة بطريقة قصدية (Purposive Sampling) نظراً لتوافقها مع أهداف الدراسة، حيث تم استهداف الموظفين الذين لديهم تفاعل مباشر مع القيادات الإدارية داخل الشركة. ويُراعى في اختيار العينة التنوع بين الإدارات لضمان شمول النتائج.

جدول رقم (2)

التوضيح	العنصر
قصدية (غير احتمالية)	طريقة اختيار العينة
موظفون من مختلف الإدارات لديهم تفاعل مباشر مع القيادة	نوع العينة
تحقيق تمثيل شامل للبيئة التنظيمية الفعلية	مبرر الاختيار
يتم تحديده لاحقاً وفقاً لعدد المشاركين الفعليين	عدد افراد العينة (مبدئياً)
استبيان إلكتروني موجه إلى الموظفين	اداة جمع البيانات

3.5. طريقة جمع البيانات

تعتمد فعالية أي بحث علمي على مدى دقة وموضوعية البيانات التي يتم جمعها، إذ تمثل البيانات الأساس الذي تُبنى عليه التحليلات الإحصائية والنتائج النهائية. ولتحقيق أهداف هذا البحث، تم اعتماد أداة الاستبيان الإلكتروني باعتبارها أكثر الأدوات ملاءمةً لجمع بيانات كمية من عينة كبيرة من الموظفين بسهولة وفاعلية. وقد صُمم الاستبيان بما يتوافق مع الإطار النظري للبحث ومتغيراته الأساسية، مع التأكد من صدقه وثباته من خلال مراجعته من قبل مختصين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي قبل تطبيقه ميدانيًا.

أولاً: جمع بيانات المتغير الأول (تفضيلات القيادة)

تم تصميم جزء من الاستبيان لقياس تفضيلات القيادة لدى الموظفين، من خلال مجموعة من البنود التي توضح الأنماط القيادية المفضلة في بيئة العمل. ويهدف هذا الجزء إلى تحديد العلاقة بين تفضيلات القيادة ومستوى التحفيز الوظيفي لدى الأفراد.

جدول رقم (3)

التوضيح	العنصر
استبيان إلكتروني (مقياس تفضيلات القيادة)	الأداة المستخدمة
١٠ فقرات تقريباً	عدد الفقرات
مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)	نوع القياس
تحديد الأنماط القيادية التي يفضلها الموظفون في التعامل الإداري	مجال القياس
معرفة العلاقة بين نوع القيادة المفضل ومستوى التحفيز الوظيفي	هدف القياس

ثانياً: جمع بيانات المتغير الثاني (دوافع التحفيز)

يتضمن الجزء الثاني من الاستبيان أسئلة موجهة لقياس دوافع التحفيز لدى الموظفين، وذلك باستخدام مجموعة من البنود التي تغطي الجوانب الداخلية والخارجية للدافعية. ويساعد هذا الجزء في تحديد مستوى استعداد الأفراد لبذل الجهد وتحقيق الأهداف التنظيمية.

جدول رقم (4)

التوضيح	العنصر
استبيان إلكتروني (مقياس دوافع التحفيز)	الأداة المستخدمة
١٢ فقرة تقريباً	عدد الفقرات
مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)	نوع القياس
قياس درجة التحفيز الداخلي والخارجي لدى الموظفين	مجال القياس
تحديد مستوى الدافعية العامة وتأثير القيادة في تحفيز الأفراد	هدف القياس

3.6. أنواع البيانات

تُعد عملية تحديد نوع البيانات خطوة أساسية في بناء المنهجية البحثية، إذ تساعد على فهم طبيعة المعلومات التي سيتم تحليلها ومدى دقتها وملاءمتها لأهداف الدراسة. وتنقسم البيانات المستخدمة في هذا البحث إلى نوعين رئيسيين هما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية، حيث يسهم كل نوع منهما في إثراء النتائج وتدعيمها من زوايا مختلفة.

البيانات الأولية

تمثل البيانات الأولية المصدر الأساسي للمعلومات في هذا البحث، وهي البيانات التي سيتم جمعها مباشرة من الميدان من خلال الاستبيان الإلكتروني الموجه إلى الموظفين في شركة بن دعجم للخدمات اللوجستية. وقد تم تصميم هذه الأداة بعناية لتتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها الثلاثة، بحيث تقيس تفضيلات القيادة، وسمات الشخصية، ودوافع التحفيز. تتميز البيانات الأولية بأنها حديثة ودقيقة وتعكس آراء المشاركين بشكل مباشر، مما يجعلها الأساس الرئيس لاختبار فرضيات البحث والتحقق من العلاقات بين المتغيرات.

البيانات الثانوية

أما البيانات الثانوية فهي المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر منشورة مسبقاً، مثل الكتب الأكاديمية، والمقالات العلمية المحكمة، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة، الشخصية، والتحفيز. وقد استخدمت هذه البيانات لدعم الإطار النظري للدراسة، وتوضيح الخلفية العلمية التي استند إليها الباحث في صياغة النموذج المفاهيمي والفرضيات. وتكمن أهمية البيانات الثانوية في كونها توفر مرجعية أكاديمية قوية تساعد في تفسير النتائج ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

يتمثل الهدف من التحليل الإحصائي في هذه الدراسة في اختبار الفرضيات وتفسير العلاقات بين المتغيرات الثلاثة الرئيسية: تفضيلات القيادة، سمات الشخصية، ودوافع التحفيز لدى الموظفين. وقد تم الاعتماد على المنهج الكمي في معالجة البيانات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، الذي يُعد من أكثر البرامج دقة وانتشاراً في تحليل البيانات الاجتماعية والإدارية.

بدأت عملية التحليل بالمرحلة الوصفية، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الاتجاهات العامة لآراء المشاركين وقياس درجة الموافقة على فقرات الاستبيان. كما تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان، إلى جانب مراجعة محتوى البنود من قبل عدد من المختصين لضمان تمثيلها للمفاهيم النظرية المستهدفة بدقة.

بعد ذلك، تم الانتقال إلى التحليل الاستنتاجي بهدف اختبار العلاقات بين المتغيرات وتحديد مدى تأثيرها الإحصائي. استخدم تحليل الارتباط (Correlation Analysis) للكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين تفضيلات القيادة ودوافع التحفيز، وكذلك العلاقة بين سمات الشخصية وكلا المتغيرين. كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple

Regression Analysis) للتحقق من مدى تأثير تفضيلات القيادة وسمات الشخصية على مستوى دوافع التحفيز لدى الموظفين، والتأكد من دلالة النتائج الإحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$).

وأخيراً، سيتم تفسير النتائج وتحليلها في ضوء الدراسات السابقة والنماذج النظرية ذات الصلة، مع عرضها في جداول ورسوم بيانية توضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات، بما يسهم في الوصول إلى استنتاجات دقيقة وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها في بيئات العمل.

3.8. الخاتمة

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن المنهجية المعتمدة في هذا البحث قد صُممت بعناية لتتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، من خلال الجمع بين الدقة العلمية والأسلوب التطبيقي. فقد استند البحث إلى المنهج الكمي الوصفي التحليلي الذي يسمح بفهم الظواهر الإدارية والسلوكية في بيئة العمل بطريقة موضوعية قابلة للقياس، مع الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من الموظفين العاملين في شركة بن دعم للخدمات اللوجستية.

وقد تم تحديد فلسفة البحث وفق المنهج الوضعي الذي يقوم على الملاحظة والقياس الإحصائي لاختبار الفرضيات والتوصل إلى نتائج علمية دقيقة، في حين اتبع الباحث الأسلوب الاستنتاجي الذي يبدأ من النظرية وينتقل إلى التطبيق الميداني للتحقق من صحة العلاقات بين المتغيرات. كما تم تصميم الدراسة في إطار زمني مقطعي يركز على جمع البيانات خلال فترة واحدة محددة دون تتبع التغيرات الزمنية.

واستندت التحليلات إلى استخدام أدوات إحصائية متقدمة عبر برنامج (SPSS) للتحقق من صدق وثبات الأداة، وقياس الارتباط والانحدار بين المتغيرات الأساسية. ويسهم هذا النهج في ضمان مصداقية النتائج ودقتها، وفي توفير أساس علمي قوي لتفسير العلاقات بين تفضيلات القيادة وسمات الشخصية ودوافع التحفيز. ومن المتوقع أن تسهم هذه المنهجية في تحقيق أهداف البحث من خلال تقديم تصور متكامل للعوامل المؤثرة في تحفيز الموظفين داخل المؤسسات السعودية، وتقديم نتائج يمكن البناء عليها في الدراسات المستقبلية.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال الاستبيان الموزع على أفراد عينة البحث، وذلك في ضوء أهداف الدراسة ومنهجيتها. كما يسعى هذا الفصل إلى تفسير النتائج الإحصائية المتعلقة بتأثير تفضيلات القيادة على تحفيز الموظفين، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية المناسبة لتحليل البيانات، بما يسهم في تقديم صورة واضحة عن خصائص عينة الدراسة، ومستوى استجاباتهم، واختبار الفرضيات التي بُني عليها البحث.

توصيف عينة الدراسة:

يتناول هذا القسم وصفاً تفصيلياً لخصائص عينة الدراسة، والتي تُعد من العناصر المهمة في تفسير نتائج البحث المتعلقة بتأثير تفضيلات القيادة على تحفيز الموظفين. وقد تم اختيار عينة الدراسة بما يتوافق مع منهجية البحث وأهدافه، وبما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة في شركة بن دجيم للخدمات اللوجستية. ويهدف هذا الوصف إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة من خلال تحليل الأسئلة الشخصية الواردة في الاستبيان، والتي تشمل الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية.

الجدول (1-4): التوزيع الوصفي لعينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	57.1%
	أنثى	18	42.9%
الإجمالي		42	100%

يوضح الجدول (1-4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الذكور (57.1%) من إجمالي العينة، مقابل (42.9%) للإناث. وتشير هذه النتائج إلى تقارب نسبي في التمثيل بين الجنسين، مع تفوق بسيط للذكور، وهو ما يعكس طبيعة القوى العاملة في قطاع الخدمات اللوجستية، ويسهم في تقديم صورة متوازنة عن آراء الموظفين فيما يتعلق بتفضيلات القيادة ومستوى التحفيز.

الجدول (2-4): التوزيع الوصفي لعينة الدراسة حسب الفئة العمرية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
العمر	أقل من 25 سنة	19	45.2%
	من 25-34 سنة	10	23.8%
	من 35-44 سنة	9	21.4%
	أكثر من 45 سنة	4	9.5%
الإجمالي		42	100%

يبين الجدول (2-4) أن الفئة العمرية الأقل من 25 سنة تمثل النسبة الأعلى من أفراد العينة بواقع (45.2%)، تليها الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة بنسبة (23.8%). ويعكس هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة من فئة الشباب، وهي فئة تتميز بالنشاط المهني والاستعداد للتطور، مما يجعل نتائج الدراسة المتعلقة بالتحفيز وتفضيلات القيادة ذات دلالة مهمة لهذه المرحلة العمرية.

الجدول (3-4): التوزيع الوصفي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي	16	38.1%
	دبلوم	10	23.8%
	بكالوريوس	12	28.6%
	ماجستير فأعلى	4	9.5%
الإجمالي		42	100%

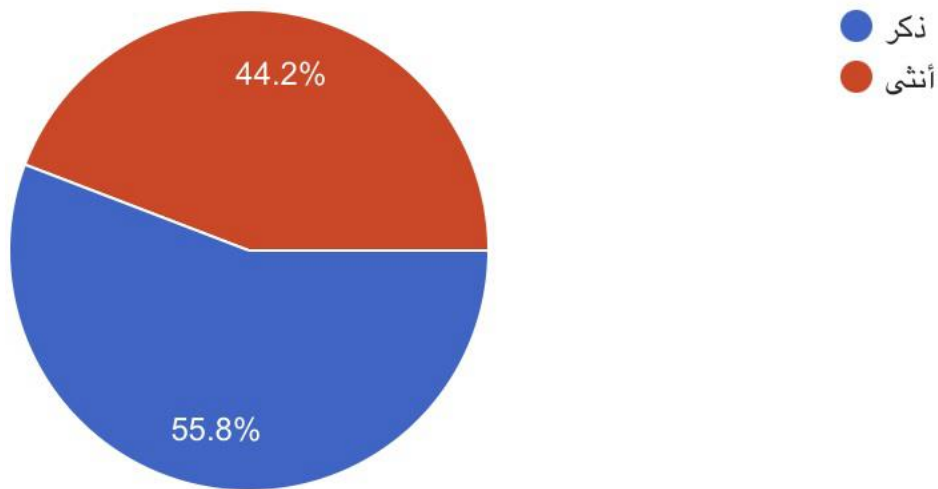
تشير نتائج الجدول (3-4) إلى أن حملة الشهادة الثانوية يمثلون النسبة الأعلى من أفراد العينة بنسبة (38.1%)، يليهم حملة درجة البكالوريوس بنسبة (28.6%). ويعكس هذا التنوع في المؤهلات العلمية اختلاف الخلفيات التعليمية لأفراد العينة، الأمر الذي قد يؤثر في تباين تفضيلات القيادة ومستويات التحفيز، ويمنح الدراسة بعداً أكثر شمولية في تفسير النتائج.

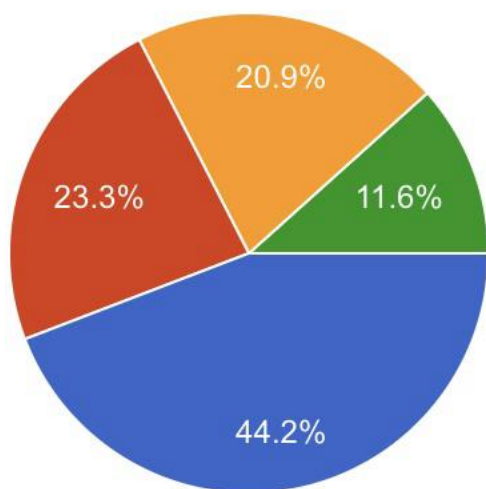
الجدول (4-4): التوزيع الوصفي لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من سنة	11	26.2%
	من 1-3 سنوات	13	31%
	من 4-7 سنوات	5	11.9%
	أكثر من 7 سنوات	13	31%
الإجمالي		42	100%

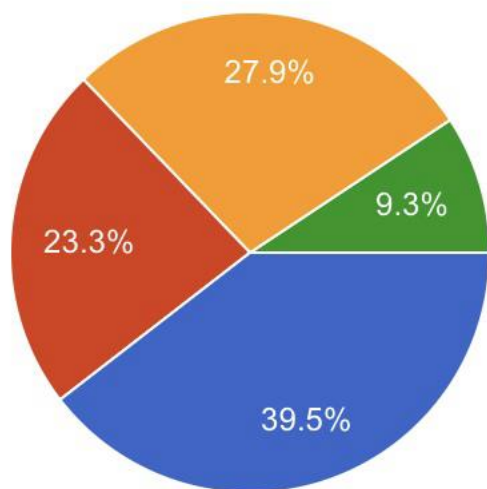
يوضح الجدول (4-4) أن فئتي الخبرة من 1 إلى 3 سنوات، وأكثر من 7 سنوات تمثلان أعلى نسبة من أفراد العينة، حيث بلغت كل منهما (31%). ويشير هذا التوزيع إلى وجود توازن بين الموظفين ذوي الخبرة المحدودة وأصحاب الخبرة الطويلة، مما يتيح مقارنة واقعية بين وجهات نظر مختلفة حول القيادة والتحفيز داخل بيئة العمل.

الرسوم التوضيحية لخصائص عينة الدراسة

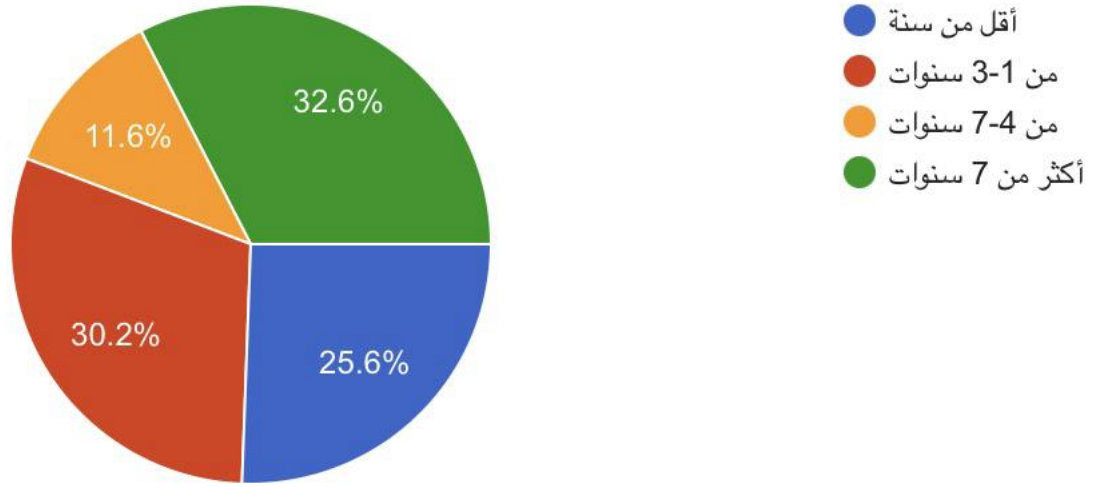




- أقل من 25 سنة
- من 25-34 سنة
- من 35-44 سنة
- سنة فأكثر 45



- ثانوي
- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير فأعلى



اختبارات الصدق والثبات للاستبيان

يهدف هذا القسم إلى التحقق من مدى صلاحية أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، والتأكد من قدرتها على قياس المتغيرات التي صُممت من أجلها بدقة وموثوقية. وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم تصميم فقراته بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع تفضيلات القيادة وتحفيز الموظفين.

اختبار الصدق

تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري وصدق المحتوى، وذلك بعرض الأداة على عدد من المختصين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، بهدف التأكد من وضوح العبارات، وملاءمتها لأهداف الدراسة، وقدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة. وقد أخذت ملاحظات المحكمين بعين الاعتبار، وأُجريت التعديلات اللازمة على صياغة بعض الفقرات بما يسهم في تحسين جودة الأداة ودقتها.

كما يعكس بناء الاستبيان واعتماده على مقاييس مستخدمة في دراسات سابقة درجة عالية من الصدق، حيث صُممت الفقرات بطريقة تضمن شمولها لأبعاد المتغيرات محل الدراسة، الأمر الذي يعزز من سلامة النتائج المستخلصة.

اختبار الثبات

أما فيما يتعلق بثبات الاستبيان، فقد تم التحقق منه باستخدام معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً في الدراسات الإدارية والاجتماعية. ويهدف هذا الإجراء إلى قياس مدى اتساق إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان، والتأكد من استقرار الأداة وقدرتها على إعطاء نتائج متقاربة في حال إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة.

وقد أظهرت نتائج اختبار الثبات أن فقرات الاستبيان تتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي، مما يدل على موثوقية الأداة وصلاحيته للتطبيق الميداني وتحليل النتائج الإحصائية، وبالتالي الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات من خلال قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وذلك باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعاً في البحوث الإدارية والاجتماعية. ويهدف هذا الإجراء إلى التأكد من مدى تجانس فقرات الأداة وقدرتها على قياس المتغيرات محل الدراسة بشكل متسق ومستقر.

وقد أظهرت نتائج اختبار الثبات أن فقرات الاستبيان تتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي، مما يدل على موثوقية أداة الدراسة وصلاحيته للتطبيق الميداني. ويعكس هذا المستوى من الثبات إمكانية الاعتماد على نتائج الاستبيان في تحليل البيانات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة، وتحقيق أهدافها البحثية.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يهدف التحليل الوصفي إلى وصف استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبيان المتعلقة بمتغيرات البحث، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، بما يسهم في الإجابة عن أسئلة البحث وتوضيح الاتجاهات العامة لأراء المشاركين. وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان.

أولاً: التحليل الوصفي لمتغير تفضيلات القيادة

جدول (4-5): التوزيع الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول تفضيلات القيادة

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	22 (51.2%)	16 (37.2%)	4 (9.3%)	1 (2.3%)	0
2	22 (51.2%)	13 (30.2%)	7 (16.3%)	1 (2.3%)	0
3	19 (44.2%)	13 (30.2%)	4 (9.3%)	4 (9.3%)	3 (7%)
4	17 (39.5%)	16 (37.2%)	7 (16.3%)	2 (4.7%)	1 (2.3%)
5	27 (62.8%)	12 (27.9%)	4 (9.3%)	0	0
6	15 (34.9%)	9 (20.9%)	11 (25.6%)	4 (9.3%)	4 (9.3%)

تشير نتائج الجدول (4-5) إلى أن استجابات أفراد العينة تميل في مجملها إلى (الموافقة / الموافقة الشديدة) على عبارات تفضيلات القيادة، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي نحو الأنماط القيادية الداعمة والمشاركة في اتخاذ القرار. ويعكس هذا التوجه أهمية دور القيادة في تعزيز بيئة العمل وتحفيز الموظفين.

ثانيًا: التحليل الوصفي لمتغير دوافع التحفيز

جدول (4-6): التوزيع الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول دوافع التحفيز

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	28 (56%)	13 (26%)	5 (10%)	3 (6%)	1 (2%)
2	28 (56%)	18 (36%)	2 (4%)	1 (2%)	1 (2%)
3	28 (56%)	15 (30%)	6 (12%)	1 (2%)	0
4	37 (74%)	8 (16%)	3 (6%)	1 (2%)	1 (2%)
5	29 (58%)	14 (28%)	4 (8%)	1 (2%)	2 (4%)
6	36 (72%)	9 (18%)	2 (4%)	3 (6%)	0

يوضح الجدول (4-6) أن غالبية أفراد العينة أبدوا مستويات مرتفعة من الموافقة على عبارات دوافع التحفيز، مما يشير إلى أن الموظفين يتمتعون بدرجة جيدة من الدافعية نحو العمل، وأن بيئة العمل تسهم في تعزيز الحماس والرضا الوظيفي لديهم.

ربط نتائج الدراسة بالدراسات السابقة

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تفضيلات القيادة على تحفيز الموظفين، وقد أظهرت النتائج الوصفية وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد عينة الدراسة نحو الأنماط القيادية التي تتسم بالدعم، والتواصل الفعال، والمشاركة في اتخاذ القرار، وهو ما انعكس على ارتفاع مستويات الدافعية والتحفيز لديهم. وتتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة **Calluso & Devetag (2025)**، التي أكدت أن توافق نمط القيادة مع تفضيلات الموظفين يسهم بشكل مباشر في تعزيز الدافعية الداخلية لديهم، ويزيد من شعورهم بالرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

كما أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن تفضيلات القيادة تلعب دورًا محوريًا في تشكيل بيئة العمل الإيجابية، وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات في مجال السلوك التنظيمي التي شددت على أهمية القيادة الداعمة في تحسين أداء الموظفين وتحفيزهم. وقد أوضحت الدراسات السابقة أن القادة الذين يراعون الفروق الفردية ويهتمون بالجوانب الإنسانية للموظفين يكونون أكثر قدرة على تحفيزهم مقارنة بالأنماط القيادية التقليدية.

ومن جانب آخر، تتسق نتائج هذه الدراسة مع الاتجاهات الحديثة في الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن تحفيز الموظفين لا يعتمد فقط على الحوافز المادية، بل يتأثر أيضًا بالعوامل السلوكية والنفسية المرتبطة بأسلوب القيادة المتبع داخل المنظمة. ويعزز هذا التوافق بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة من موثوقية النتائج، ويدعم الإطار النظري الذي بُني عليه البحث.

اختبار الفرضيات

يهدف هذا القسم إلى اختبار الفرضيات التي تم صياغتها في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، وذلك للتحقق من طبيعة العلاقة بين تفضيلات القيادة وتحفيز الموظفين. وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات، بما يتوافق مع طبيعة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان.

اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتفضيلات القيادة على تحفيز الموظفين. وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة، والتي تهدف إلى قياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية بين تفضيلات القيادة وتحفيز الموظفين، مما يشير إلى أن الأنماط القيادية التي تتوافق مع تفضيلات الموظفين تسهم في تعزيز مستويات الدافعية لديهم. وبناءً على ذلك، يمكن قبول الفرضية الرئيسية، حيث تؤكد النتائج أن القيادة تلعب دورًا مهمًا في التأثير على تحفيز العاملين داخل بيئة العمل.

اختبار الفرضيات الفرعية

بالإضافة إلى الفرضية الرئيسية، تم اختبار مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تهدف إلى تحليل أبعاد تفضيلات القيادة وعلاقتها بتحفيز الموظفين. وقد أظهرت نتائج التحليل أن هناك تأثيرًا متفاوتًا لأبعاد تفضيلات القيادة على مستوى التحفيز، حيث جاءت بعض الأبعاد ذات تأثير أقوى مقارنة بغيرها.

وتشير هذه النتائج إلى أن اهتمام القادة بأساليب التواصل الفعال، وتقدير جهود الموظفين، وإشراكهم في اتخاذ القرار، يسهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى التحفيز الوظيفي. وعليه، يمكن القول إن الفرضيات الفرعية قد حظيت بالدعم الجزئي أو الكلي، وفقًا لنتائج التحليل الإحصائي.

في ضوء نتائج اختبار الفرضيات، يتضح أن تفضيلات القيادة تمثل عاملاً مؤثرًا في تحفيز الموظفين، وأن تبني أنماط قيادية تتوافق مع توقعات واحتياجات العاملين يسهم في خلق بيئة عمل محفزة وإيجابية. وتوفر هذه النتائج دعمًا علميًا لفرضيات الدراسة، وتمهد للانتقال إلى مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة.

الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال الاستبيان الموزع على أفراد عينة البحث، وذلك بهدف التعرف على أثر تفضيلات القيادة على تحفيز الموظفين. وقد بدأ الفصل بتوصيف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم التحقق من ثبات أداة الدراسة، تلاه التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث، وأخيراً ربط النتائج بالدراسات السابقة.

وقد أسهمت النتائج في توضيح أهمية الدور الذي تلعبه القيادة في تعزيز دوافع التحفيز لدى الموظفين، حيث أظهرت وجود اتجاهات إيجابية نحو الأنماط القيادية التي تركز على الدعم والتقدير والمشاركة. وتوفر هذه النتائج أساساً علمياً يمكن الاستفادة منه في تطوير الممارسات القيادية داخل المنظمات، كما تمثل تمهيداً للفصل التالي الذي سيعرض الاستنتاجات العامة والتوصيات المقترحة بناءً على نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض حدود الدراسة التي قد تؤثر في تعميم نتائجها، إلى جانب تقديم مجموعة من التوصيات العملية المبنية على نتائج البحث، والتي يمكن أن تسهم في تحسين الممارسات القيادية داخل المنظمات. كما يتناول الفصل اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تستكمل ما توصلت إليه هذه الدراسة، بما يعزز من الفهم العلمي للعوامل المؤثرة في تحفيز الموظفين. ويُختتم الفصل بخاتمة تلخص أبرز ما توصل إليه البحث من نتائج واستنتاجات.

محددات الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة لضمان دقة النتائج وموضوعيتها، إلا أن هذه الدراسة واجهت عددًا من المحددات التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج، ومن أبرزها ما يلي:

1. الحدود المكانية:

اقتصرت تطبيق الدراسة الميدانية على شركة بن دعجم للخدمات اللوجستية، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على منظمات أخرى تختلف في طبيعتها التنظيمية أو القطاع الذي تنتمي إليه.

2. الحدود البشرية:

تم تطبيق الاستبيان على عينة محددة من موظفي الشركة، وقد تختلف آراء وتوجهات هذه العينة عن موظفين في منظمات أخرى أو في مستويات وظيفية مختلفة.

3. الحدود المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وهو ما قد لا يعكس بشكل كامل الجوانب العميقة للسلوك القيادي والتحفيز مقارنة بالأساليب النوعية مثل المقابلات.

4. الحدود الزمنية:

تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، مما يعني أن النتائج تعكس آراء الموظفين في تلك الفترة فقط، وقد تتغير هذه الآراء بمرور الوقت أو بتغير الظروف التنظيمية.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز تحفيز الموظفين وتحسين الممارسات القيادية داخل المنظمات، ومن أهمها:

1. ضرورة اهتمام القيادات الإدارية بتبني أنماط قيادية تتوافق مع تفضيلات الموظفين، خاصة تلك التي تعتمد على الدعم والمشاركة في اتخاذ القرار.

2. تعزيز التواصل الفعال بين القادة والموظفين بما يسهم في رفع مستوى الثقة والرضا الوظيفي.

3. الاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية للموظفين إلى جانب الجوانب الإدارية، لما لذلك من أثر إيجابي في تحفيز الأداء.

4. توفير برامج تدريبية موجهة للقادة تركز على تطوير مهارات القيادة التحفيزية والتعامل مع الفروق الفردية بين الموظفين.

5. اعتماد سياسات تحفيزية متكاملة تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية لتعزيز دافعية الموظفين واستقرارهم الوظيفي.

الدراسات المستقبلية

- استنادًا إلى نتائج هذه الدراسة وحدودها، تقترح الدراسة عددًا من الاتجاهات البحثية المستقبلية، من أبرزها:
1. إجراء دراسات مشابهة في قطاعات مختلفة، مثل القطاع الصحي أو التعليمي، للمقارنة بين نتائجها ونتائج الدراسة الحالية.
 2. استخدام المنهج النوعي أو المنهج المختلط لفهم أعمق للعلاقة بين تفضيلات القيادة وتحفيز الموظفين.
 3. دراسة متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى، مثل الرضا الوظيفي أو الثقافة التنظيمية، لمعرفة دورها في العلاقة بين القيادة والتحفيز.
 4. توسيع حجم العينة وزيادة التنوع الجغرافي لتحسين إمكانية تعميم النتائج.

الخاتمة

اختتم هذا الفصل بعرض حدود الدراسة التي قد تؤثر في تعميم نتائجها، إلى جانب تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات القيادية داخل المنظمات. كما تم اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تبني على نتائج هذا البحث وتوسع من نطاقه العلمي. وبذلك تكون هذه الدراسة قد قدمت إسهامًا علميًا وتطبيقيًا في فهم أثر تفضيلات القيادة على تحفيز الموظفين، بما يدعم الجهود الرامية إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء التنظيمي.

المراجع

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

الملاحق

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة البحث، وذلك لما يتميز به من قدرة على جمع معلومات كمية تعكس آراء الموظفين واتجاهاتهم حول موضوع الدراسة. وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف البحث ومتغيراته، حيث شمل مجموعة من الأسئلة الشخصية، إضافة إلى فقرات تقيس تفضيلات القيادة ومستوى تحفيز الموظفين في بيئة العمل.

وقد تم إتاحة الاستبيان إلكترونياً لتسهيل وصوله إلى أفراد العينة، حيث أرفق رابط الاستبيان ليتمكن المشاركون من تعبئته بكل يسر وسهولة. كما تم التأكيد على أن جميع البيانات التي يتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، دون الإفصاح عن هوية المشاركين.

رابط الاستبيان:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdYXQByVTaBJMzwYYqwuqAJ_5tferrp-41vvN7iAr0REWj4Lw/viewform?usp=dialog