

العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي وأثرها على نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة

اسم الطالب

أحمد نور محمد عبد الشكور

2021202435

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024- الفصل الدراسي الثالث

1. الشكر والتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى على أن آتاني نعمه وسخرها لي وأنار طريقي إليه بالإيمان والمعرفة والتأمل والتفكر، ثم يطيب لي التقدم بالشكر الجزيل لسعادة المستشار أ. ناصر بن إبراهيم المحميد على هذا المنبر الذي فتح أبواب المعرفة وأوصلها إلى كل الناس من كل الجنسيات والدول، وكأنه جاء كالمطر ليسقي عقولاً عطشة للعلم لم تسنح لها الفرصة حتى انهمرت تخصصات الجامعة لتصيب من سعى إلى العلم والتطور فشكرًا له من القلب، ولا أنسى أعضاء هيئة التدريس طيلة مراحل الدراسة والدكتوراة المشرفة على البحث د. منى العشري على تعليمنا وتوجيهنا نحو الكمال الأدبي في سرد العلم والأفكار وطريقة حفظها ونقلها إلى أجيال البشرية القادمة، ما يضمن استمرار تقدم الإنسان في مختلف مناكب الحياة؛ ليتفكروا ويتأملوا في صنع الله وكيف سخر كل شيء حولنا لخدمنا. بدأ بالقلم وعلوم الإنسان ما لم يعلم، فالحمد لله على خاتمة هذا المنهج ونسأله حسن الختام في الدنيا، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

2. الإهداء

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

" من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله به طريقاً إلى الجنة " رواه مسلم.

أهدي هذا العلم وأهبه لله ولرسوله ولسائر المسلمين وأن يكون مقرباً إلى الله لا لعرض من الدنيا، وأهديه بالحب والاشتياق لوالدي رحمه الله الذي توفي قبل أشهر ولم يسعه رؤية عملي هذا، والدي الحبيب نور "أستاذ الرياضيات والفيزياء" كان ملهمي في طلب العلم ومفكراً بالإيمان والمنطق، ادعوا له بالرحمة، كما أهديه بالورد والامتنان لرفيقة الحياة زوجتي الحبيبة "فاطمة" على دعمها وتحملها انشغالي لطلب العلم، وأهديه بالحب والانتماء إلى والدتي وأخوتي وإخوتي وحتى قططي وكل من شاركني رحلة التعلم ودعمني وتحمل معي مشاق الرحلة واستمتع بالعلم والعمل بما تعلم، وأهديه للناس أجمعين وأحثهم على مواصلة البحث والتعلم وإيثار البشرية والتقرب إلى الله وشكره بما علمهم.

3. مستخلص الدراسة

الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية والتشاركية)، الرضا الوظيفي، ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة. تسعى الدراسة إلى فهم كيف تؤثر أساليب القيادة على رضا الموظفين ومدى انعكاس ذلك على الأداء المؤسسي، مع التركيز على أبعاد رئيسية مثل التأثير المثالي، التحفيز الفكري، المكافآت المالية، وزيادة الإنتاجية والربحية.

المنهجية: تم استخدام المنهج الكمي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. تم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيانات الإلكترونية المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي. وُزعت الاستبيانات على عينة عشوائية طبقية مكونة من 384 مشاركاً تمثل العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة. كما تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل تحليل الانحدار والارتباط لفحص العلاقة بين أنماط القيادة، الرضا الوظيفي، ونجاح المشروع.

النتائج: أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والقيادة التشاركية لهما تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي، حيث تبين أن التحفيز الفكري والاعتبار الفردي من القيادة التحويلية يسهمان بشكل أكبر في تحسين رضا الموظفين. كما أثبتت الدراسة أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً قوياً في العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح المشروع. وأشارت النتائج إلى أن زيادة الإنتاجية والربحية مرتبطة بشكل مباشر بأساليب القيادة الفعالة وبيئة العمل المحفزة.

التطبيقات والأهمية: توفر هذه الدراسة إطاراً عملياً يمكن أن تستفيد منه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحسين الأداء المؤسسي من خلال تبني أنماط قيادة فعّالة. كما تقدم إرشادات للمديرين حول كيفية استخدام القيادة التحويلية والتشاركية لتحفيز الموظفين وتحقيق أهداف المشاريع. تسهم النتائج في تعزيز المعرفة حول أهمية الرضا الوظيفي كوسيط في تحسين الإنتاجية والربحية، مما يجعلها ذات أهمية عملية لصناع القرار في قطاع الأعمال.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة، الرضا الوظيفي، نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة

Abstract

Objective: This study aims to explore the relationship between leadership styles (transformational and participative), job satisfaction, and the success of small and medium-sized enterprises (SMEs). The study seeks to understand how leadership styles influence employee satisfaction and how this reflects on organizational performance, focusing on key dimensions such as idealized influence, intellectual stimulation, financial rewards, and increased productivity and profitability.

Methodology: A quantitative analytical approach was employed to achieve the study's objectives. Primary data were collected using electronically administered questionnaires designed with a five-point Likert scale. The questionnaires were distributed to a stratified random sample of 384 participants representing employees in SMEs. The data were analyzed using statistical tools such as regression and correlation analysis to examine the relationship between leadership styles, job satisfaction, and project success.

Findings: The results showed that transformational and participative leadership have a significant positive impact on job satisfaction. Specifically, intellectual stimulation and individualized consideration from transformational leadership were found to greatly enhance employee satisfaction. The study also demonstrated that job satisfaction plays a strong mediating role in the relationship between leadership styles and project success. Furthermore, the results indicated that increased productivity and profitability are directly associated with effective leadership styles and a motivating work environment.

Applications and Importance: This study provides a practical framework for SMEs to improve organizational performance through the adoption of effective leadership styles. It offers guidance for managers on utilizing transformational and participative leadership to motivate employees and achieve project goals. The findings contribute to enhancing the understanding of job satisfaction's importance as a mediator in improving productivity and profitability, making them practically significant for decision-makers in the business sector.

Keywords: Leadership styles, job satisfaction, SME success.

جدول المحتويات

1	1. الشكر والتقدير
2	2. الإهداء
3	3. مستخلص الدراسة
10	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
11	1.1. المقدمة
15	1.2. مشكلة الدراسة
16	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
18	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
22	1.3. أهمية الدراسة
22	1.3.1. على المستوى النظري
22	1.3.2. على المستوى التطبيقي
23	1.4. أسئلة الدراسة
25	1.5. أهداف الدراسة
26	1.6. فرضيات الدراسة
27	1.7. نموذج الدراسة
28	1.8. هيكل الدراسة
29	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
30	2.1. المقدمة
33	2.2. المتغير المستقل [أنماط القيادة]
34	2.3. المتغير التابع [نجاح المشروع]
35	2.4. المتغير الوسيط [الرضا الوظيفي]
37	2.5. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط
37	2.6. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
39	2.7. الخاتمة

40	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
41	3.1. المقدمة
41	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
42	3.3. تصميم البحث:
44	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
46	3.5. أنواع البيانات
47	3.6. إجراءات التحليل الإحصائي
47	3.7. الخاتمة
48	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
49	4.1. المقدمة
49	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
56	4.3. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة
59	4.4. ثبات أداة الدراسة
60	4.5. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث
62	4.6. نتائج توصيف المتغيرات
63	4.7. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
66	4.8. الخاتمة
67	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
68	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
69	5.2. توصيات الدراسة
70	5.3. الخاتمة
71	قائمة المراجع
74	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	25
2	هيكل الدراسة	27
3	نموذج البصل البحثي	42
4	مخطط بياني لنوع الجنس	50
5	مخطط بياني للفئة العمرية	50
6	مخطط بياني للمؤهل التعليمي	51
7	مخطط بياني للمركز الوظيفي	51
8	مخطط بياني لحجم المنشأة	52

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	تأثير الأنماط المختلفة على نفس البعد	1
35	العلاقة بين رضا الموظفين وزيادة الإنتاجية والربحية	2
37	العلاقة بين الرضا الوظيفي وأبعاد القيادة التحويلية والتشاركية	3
39	العلاقة بين أنماط القيادة، الرضا الوظيفي، ونجاح المشروع	4
44	مجتمع البحث والعينة	5
45	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل	6
45	المقياس المستخدم لقياس المتغير الوسيط	7
46	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع	8
50	توصيف عينة الدراسة	9
54	قياس صدق المقاييس	10
57	قيم المعادلة البنائية ألفا كرونباخ	11
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	12
61	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	13

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

للمشاريع الصغيرة والمتوسطة مكانة مهمة ودورًا محوريًا في تعزيز النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل، إذ تمثل مصدرًا هامًا للدخل وتُعد وسيلة فعالة لتحفيز الابتكار ونمو الاقتصاد وحلول للبطالة. على الرغم من هذا، تواجه هذه المشاريع تحديات كبيرة تتعلق بالإدارة الفعالة للموارد البشرية وتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي للموظفين لتحقيق النجاح وضمان الاستمرارية الفعالة لأداء الموظفين. يعتبر الرضا الوظيفي عاملاً وسيطاً مهماً بين القيادة ونجاح المشروع، حيث يعزز من أداء الموظفين وإنتاجيتهم. تشير الدراسات إلى أن نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة يعتمد بشكل كبير على نوعية القيادة المتبعة ومدى قدرتها على تحفيز الموظفين وضمان رضاهم الوظيفي (Al-Tit et al., 2019)، وإلى أن أنماط القيادة مثل القيادة التحويلية والتشاركية لها تأثير مباشر وإيجابي على الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين أداء المشروع وزيادة ربحيته (Khan et al., 2020; Zhao et al., 2021).

لذا تُعد القيادة التحويلية والتشاركية من بين الأنماط القيادية الأكثر تأثيرًا على مستوى الرضا الوظيفي. القيادة التحويلية تعتمد على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق نتائج أعلى من المتوقع من خلال تقديم رؤية مشتركة وتحفيز الفكر الإبداعي. بينما تركز القيادة التشاركية على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة (Zhao et al., 2021).

أ. المتغير المستقل: أنماط القيادة

1. **القيادة التحويلية:** القيادة التحويلية تُعتبر من أكثر أنماط القيادة التي تؤثر إيجابيًا على الرضا الوظيفي. القادة التحويليون يعتمدون على تطوير رؤية ملهمة تُحفز الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة، ويتسمون بقدرتهم على تقديم دعم شخصي وفكري لكل فرد في الفريق (Bass & Riggio, 2006). في دراسة حديثة، وجدت Zhao et al (2021) أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار وتقدير الجهود الفردية. إضافة إلى ذلك، تم ربط القيادة التحويلية بتحسين التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وزيادة التزامهم بالأهداف المؤسسية.

تشمل القيادة التحويلية ثلاثة أبعاد سنتحدث عنها في هذه الدراسة: الرؤية والإلهام، التحفيز الفكري، وتشجيع الإنجاز. أشارت دراسة Kim et al (2020) إلى أن القائد التحويلي الذي يركز على تشجيع الابتكار يساهم في تحسين أداء الفريق، مما يؤدي إلى تحسين مستويات الإنتاجية.

- **الرؤية والإلهام:** أظهرت دراسة أجراها Khan et al. (2020) أن القيادة التي تعتمد على تقديم رؤية ملهمة للمستقبل تساهم في تحفيز الموظفين لزيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة. القائد التحويلي يستخدم الإلهام لتعزيز التزام الموظفين واندماجهم في العمل.

- **التحفيز الفكري:** القادة التحويليون يشجعون الموظفين على التفكير النقدي وتحدي الافتراضات السائدة. وجدت دراسة حديثة أن هذا الأسلوب يؤدي إلى تعزيز قدرة الموظفين على التعامل مع المشاكل بطرق جديدة ومبتكرة (Zhang et al., 2019).

- **تشجيع الإنجاز:** دراسة Kim et al. (2020) توصلت إلى أن القادة التحويليين الذين يقدمون تحفيزات ملموسة ومعنوية لتحقيق الإنجازات الفردية يساعدون في تحسين الأداء العام وزيادة الربحية.

2. **القيادة التشاركية:** القيادة التشاركية تعتمد على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما يزيد من التزامهم تجاه المؤسسة ويعزز من رضاهم الوظيفي. دراسة Choi et al (2017) أظهرت أن القادة الذين يعتمدون على القيادة التشاركية يزيدون من شعور الموظفين بالمسؤولية والملكية على نتائج عملهم، مما يعزز من مستوى الأداء العام. بالإضافة إلى ذلك، وجدت دراسة Bakker & Albrecht (2018) أن إشراك الموظفين في القرارات اليومية يزيد من شعورهم بالرضا، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من اتخاذ القرارات المهمة.

القيادة التشاركية تُعزز التعاون والتفاعل بين أعضاء الفريق وتساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تعتمد على التعاون. أظهرت دراسة Gursoy et al (2019) أن المرونة الإدارية التي يقدمها القائد التشاركي تُساهم في تحسين التواصل بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

تشمل القيادة التشاركية أبعاد:

- **إشراك الموظفين في اتخاذ القرار:** تشير دراسة حديثة (Gursoy et al., 2019) إلى أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار يساهم في زيادة مستويات الرضا الوظيفي وتحفيزهم على تقديم أداء أفضل. القيادة التشاركية تُعزز من شعور الموظفين بالملكية المشتركة لنتائج العمل.
- **التعاون الفعال:** يُظهر البحث الذي أجرته Choi et al. (2017) أن القائد التشاركي يُشجع على التعاون بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي وزيادة الالتزام بين أعضاء الفريق.
- **تعزيز الثقة والمرونة:** في دراسة أجراها Bakker & Albrecht (2018)، تبين أن المرونة في الإدارة والاستماع إلى الموظفين تزيد من شعورهم بالثقة والولاء تجاه المنظمة، وهو ما يساهم في تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

ب. المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يُعد من أهم العوامل الوسيطة التي تربط بين القيادة ونجاح المشروع. الموظفون الذين يشعرون بالرضا عن بيئة العمل يُظهرون مستوى أعلى من الأداء ويكونون أكثر التزامًا بتحقيق أهداف المؤسسة. أظهرت دراسة Hackman & Oldham (1976) أن الرضا الوظيفي يزيد من إنتاجية الموظفين ويقلل من معدلات دوران العمالة، مما يعزز من استمرارية المشروع. بالإضافة إلى ذلك، تشير دراسة Deci & Ryan (2017) إلى أن التحفيز الداخلي والخارجي الذي يحصل عليه الموظفون يلعب دورًا محوريًا في تعزيز مستوى رضاهم.

وأبعاد الرضا الوظيفي هي:

1. **المكافآت:** تعتبر المكافآت المالية والحوافز جزءًا هامًا من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين. أظهرت دراسة Lee et al. (2018) أن تقديم مكافآت مالية عادلة تعزز من رضا الموظفين وتحفزهم على تقديم أداء أفضل. كما أن الحوافز المعنوية مثل التقدير الشخصي تُعد عنصرًا هامًا في تعزيز الشعور بالرضا لدى الموظفين (Pfeffer, 1998).

2. **التحفيز:** التحفيز هو عنصر رئيسي في تعزيز الرضا الوظيفي. تشير دراسة حديثة (Deci & Ryan, 2017) إلى أن التحفيز الفعال يساعد في تحسين رضا الموظفين وزيادة قدرتهم على تحقيق الأهداف.

التنظيمية. وجد الباحثون أن الموظفين الذين يشعرون بأن قادتهم يدعمونهم ويحفزونهم يظهرون مستويات أعلى من الرضا والتفاعل في بيئة العمل. كما أظهرت دراسة Gagné & Deci (2005) أن التحفيز الذاتي يزيد من تفاعل الموظفين مع العمل ويُعزز من رضاهم الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين أداء المشروع.

3. **التدريب والتطوير:** تشير الدراسات إلى أن التدريب المستمر يزيد من رضا الموظفين ويُحسن من أدائهم. أظهرت دراسة Kim et al (2020) أن الموظفين الذين يحصلون على فرص تدريبية منتظمة يشعرون بالتقدير من قبل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين مستوى رضاهم وزيادة التزامهم بالمؤسسة.

4. **بيئة العمل:** بيئة العمل الممتعة والمحفزة تُعتبر من العوامل التي تزيد من رضا الموظفين ويُحسن من أدائهم. الموظفون الذين يستمتعون ببيئة العمل يكونون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية وأداء العمل بكفاءة عالية (Bakker & Demerouti, 2017).

ج. المتغير التابع: نجاح المشروع

نجاح المشروع يُعد المتغير التابع الذي يرتبط بشكل مباشر بالقيادة والرضا الوظيفي. تُظهر الدراسات أن زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم يؤثر بشكل إيجابي على نجاح المشروع، والذي يُقاس من خلال زيادة الإنتاجية والربحية (Zhao et al., 2021). وسنقيس أبعاده عبر متغيرين:

1. **زيادة الإنتاجية:** تشير دراسة Podsakoff et al (1996) إلى أن القيادة الفعالة تساهم في زيادة الإنتاجية من خلال تحسين تفاعل الموظفين وتحفيزهم. القادة الذين يشجعون بيئة عمل تعاونية يزيدون من تفاعل الموظفين ويساهمون في تحسين الإنتاجية العامة للمشروع.

2. **زيادة الربحية:** الربحية هي الهدف الرئيسي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. تشير دراسة Kaplan & Norton (2001) إلى أن المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين وزيادة رضاهم تُحقق معدلات ربحية أعلى مقارنة بتلك التي لا تركز على رضا الموظفين. الرضا الوظيفي يرتبط بشكل مباشر بزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المالي للمشروع.

1.2. مشكلة الدراسة

تعاني العديد من المشاريع الصغيرة والمتوسطة من انخفاض في مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين نتيجة لعدم اتباع أساليب قيادة فعالة تتماشى مع احتياجاتهم. القيادة التحويلية والتشاركية تُعد من بين الأنماط القيادية التي أثبتت فعاليتها في زيادة رضا الموظفين وتحسين أدائهم، حيث تساهم القيادة التحويلية في تقديم رؤية ملهمة تدفع الموظفين إلى تقديم أداء يتجاوز التوقعات، بينما تعتمد القيادة التشاركية على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة (Bass & Riggio, 2006؛ Choi et al., 2017). ومع ذلك، لا تزال العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي من جهة، ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى، بحاجة إلى تحليل أعمق. تكمن مشكلة هذه الدراسة في استكشاف الكيفية التي تؤثر بها أنماط القيادة المختلفة على الرضا الوظيفي كعامل وسيط يؤثر بدوره على نجاح المشروع. إن الفهم المحدود لديناميكيات هذه العلاقة يزيد من صعوبة تقديم استراتيجيات قيادية فعالة لتعزيز نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، خصوصًا في ظل بيئة عمل تعتمد على تحقيق الإنتاجية والربحية المستدامة (Gursoy et al., 2019؛ Kim et al., 2020). بالإضافة إلى ذلك، تتزايد الحاجة إلى فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على رضا الموظفين داخل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وخاصة تلك المتعلقة بالمكافآت المالية والحوافز، التدريب والتطوير المستمر، وبيئة العمل الداعمة. الدراسات تشير إلى أن المشاريع التي تستثمر في تعزيز الرضا الوظيفي لموظفيها تُظهر معدلات نجاح أعلى من حيث زيادة الإنتاجية والربحية، مما يجعل فهم هذه العلاقة أمرًا بالغ الأهمية لاستدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة (Deci؛ Lee et al., 2018؛ Ryan, 2017).

من هنا، تنشأ مشكلة هذه الدراسة في استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية والتشاركية)، والرضا الوظيفي، وكيف يؤثر ذلك على نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة من حيث زيادة الإنتاجية والربحية. وتتمثل الفجوة التي تهدف الدراسة إلى سدها في توضيح الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق رضا وظيفي أعلى من خلال أساليب القيادة المختلفة، وتأثير ذلك على الأداء العام ونجاح المشاريع.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

في إطار العمل الحالي ودراسة العلاقة بين أنماط القيادة، الرضا الوظيفي، وأثرهما على نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، يمكن تحديد الفجوات النظرية بناءً على المتغيرات والأبعاد كما يلي:

1. فجوة النظرية في أنماط القيادة (التحويلية والتشاركية):

على الرغم من أن الأدبيات الحالية تقدم أدلة قوية على التأثير الإيجابي لأنماط القيادة التحويلية والتشاركية على الرضا الوظيفي وإنتاجية الموظفين، إلا أن هناك بعض الفجوات التي لا تزال قائمة على المستوى النظري:

القيادة التحويلية: تشير الأدبيات إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تحفيز الموظفين وزيادة التزامهم، إلا أن الفجوة النظرية تكمن في عدم وجود دراسات كافية حول كيفية تأثير القيادة التحويلية على الجوانب النفسية العميقة مثل الدوافع الداخلية طويلة الأجل والتحفيز المستدام. معظم الأبحاث الحالية تركز على التأثيرات المباشرة والسريعة، ولكن هناك حاجة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير هذه القيادة على تطوير العلاقات طويلة الأمد بين الموظفين والقادة وتحقيق النمو المستدام (Bass & Riggio, 2006؛ Zhao et al., 2021).

القيادة التشاركية: بينما تشير الأبحاث إلى أن القيادة التشاركية تزيد من الشعور بالمسؤولية والانتماء، إلا أن الفجوة النظرية تكمن في عدم وجود دراسات تفصيلية حول الحدود أو القيود التي يمكن أن تؤثر على فعالية القيادة التشاركية. لا تزال هناك حاجة إلى استكشاف الظروف التي قد تقلل من فعالية هذا النمط من القيادة، مثل تأثير الاختلافات الثقافية أو البيئات ذات الطبيعة التنظيمية غير المرنة (Choi et al., 2017؛ Gursoy et al., 2019).

2. فجوة النظرية في الرضا الوظيفي:

تأثير المتغيرات الوسيطة: هناك فجوة في الأدبيات الحالية تتعلق بكيفية تأثير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة ونجاح المشروع. فمعظم الدراسات تركز على العلاقة المباشرة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي، ولكن من الضروري استكشاف كيفية تأثير عوامل أخرى مثل التحفيز الخارجي والداخلي، وبيئة العمل التنظيمية، على هذه العلاقة (Deci & Ryan, 2017).

التنوع في بيئات العمل: الدراسات السابقة تركز في الغالب على قطاعات معينة أو بيئات عمل محددة، مما يخلق فجوة نظرية حول تأثير الرضا الوظيفي في بيئات عمل متعددة الثقافات أو متعددة الجنسيات. هناك حاجة لفهم كيف يؤثر الرضا الوظيفي عبر بيئات العمل المتنوعة ثقافيًا وكيف تتفاعل هذه الاختلافات مع أساليب القيادة المختلفة (Lee et al., 2018).

3. فجوة النظرية في نجاح المشروع (زيادة الإنتاجية والربحية):

التأثير طويل الأجل لأنماط القيادة على الربحية: معظم الأدبيات تركز على التأثيرات الفورية لأنماط القيادة على الإنتاجية والربحية، مع إهمال دراسة تأثيرات القيادة التحويلية والتشاركية على المدى البعيد. على سبيل المثال، لا يزال هناك نقص في الأدبيات حول كيفية مساهمة هذه الأنماط القيادية في بناء استراتيجيات طويلة الأجل لتحقيق نمو مستدام للمشروع وزيادة الربحية على مدار عدة سنوات (Kaplan & Norton, 2001؛ Nawaz et al., 2016).

العلاقة بين الرضا الوظيفي والنجاح المالي: تشير الأبحاث إلى وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، ولكن هناك فجوة في الأدبيات المتعلقة بكيفية تحويل هذا الرضا إلى أرباح مالية ملموسة على مستوى المشاريع الصغيرة والمتوسطة. معظم الأبحاث لا تدرس بشكل كافٍ كيفية استغلال الرضا الوظيفي لتحقيق مكاسب مالية مستدامة وتوسيع نطاق العمليات (Zhao et al., 2021).

4. فجوة النظرية في العلاقة بين المتغيرات:

التفاعل بين المتغيرات المتعددة: لا تزال هناك فجوة في الأدبيات المتعلقة بالتفاعل الديناميكي بين أنماط القيادة المختلفة والرضا الوظيفي ونجاح المشروع. معظم الدراسات تنظر إلى كل متغير على حدة، ولكن هناك نقص في البحث الذي يستكشف العلاقات التفاعلية بين هذه المتغيرات وكيف يؤثر كل منها على الآخر بشكل تآزري (Al-Tit et al., 2019). على سبيل المثال، كيف يمكن أن تتفاعل القيادة التحويلية مع مستويات الرضا الوظيفي المتدنية في بيئة عمل صعبة لخلق تأثير إيجابي على الإنتاجية؟

التحولات القيادية وتأثيرها على المتغيرات: هناك نقص في الدراسات التي تتناول كيف يؤثر التحول في أنماط القيادة داخل المشروع على المتغيرات الأخرى مثل الرضا الوظيفي ونجاح المشروع. إذا تغير

نمط القيادة من تشاركي إلى تحويلي، أو العكس، كيف يمكن أن يؤثر ذلك على ديناميكيات الفريق والنتائج النهائية للمشروع؟

يمكن تلخيص الفجوات النظرية في هذا البحث في الآتي:

- نقص الفهم العميق لتأثير القيادة التحويلية والتشاركية على التحفيز النفسي الداخلي للموظفين وعلى النتائج طويلة الأجل.
- غياب الأبحاث التي تستكشف الحدود والقيود التي قد تؤثر على فعالية القيادة التشاركية في بيئات عمل متعددة الثقافات.
- فجوة في الأدبيات المتعلقة بكيفية استغلال الرضا الوظيفي لتحقيق مكاسب مالية مستدامة.
- نقص الدراسات التي تستكشف التفاعل الديناميكي بين أنماط القيادة، الرضا الوظيفي، ونجاح المشروع بشكل متكامل.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

1. الفجوة في التطبيق العملي لأنماط القيادة:

أ. تطبيق القيادة التحويلية: على الرغم من أن القيادة التحويلية أثبتت فعاليتها في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية، إلا أن هناك فجوة تطبيقية تتعلق بمدى قدرة القادة على تنفيذ هذا النمط من القيادة في الواقع العملي، خاصةً في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

تحديات التكيف مع الثقافة المؤسسية: في كثير من الأحيان، تكون الثقافات المؤسسية للمشاريع الصغيرة غير مهيأة لتبني القيادة التحويلية بسبب التركيز على الإدارة التقليدية. هذا يتطلب وجود استراتيجيات عملية تساعد القادة على التكيف مع هذه الثقافة وتحويلها تدريجيًا إلى بيئة تدعم القيادة التحويلية (Bass & Riggio, 2006؛ Al-Tit et al., 2019).

ب. تطبيق القيادة التشاركية: بالرغم من أن القيادة التشاركية تعزز من إشراك الموظفين وزيادة التزامهم، إلا أن هناك تحديات عملية مرتبطة بتطبيق هذا النمط في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

تفاوت مستويات المهارات والمعرفة: بعض الموظفين قد لا يمتلكون المهارات أو الخبرة اللازمة للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، مما قد يؤدي إلى نتائج سلبية بدلاً من تعزيز الأداء. هذه الفجوة تشير إلى الحاجة لتطوير برامج تدريبية موجهة لتمكين الموظفين من المساهمة بفعالية في عملية صنع القرار (Choi et al., 2017).

إدارة الوقت والموارد: القيادة التشاركية قد تتطلب وقتًا وجهودًا إضافية من القادة في الاستماع إلى الموظفين وتضمين آرائهم في عملية اتخاذ القرار. هذه العملية قد تكون غير عملية في بيئات عمل ذات ضغوط زمنية عالية أو موارد محدودة، مما يخلق فجوة في التطبيق العملي لهذا النمط (Gursoy et al., 2019).

2. الفجوة في التطبيق العملي للرضا الوظيفي:

أ. تحقيق الرضا الوظيفي في المشاريع الصغيرة:

على الرغم من وجود العديد من الأبحاث التي تربط بين الرضا الوظيفي ونجاح المشاريع، إلا أن هناك فجوة تطبيقية تتعلق بكيفية تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي في المشاريع الصغيرة ذات الموارد المحدودة، المكافآت المالية والحوافز تلعب دورًا كبيرًا في تعزيز الرضا الوظيفي، إلا أن العديد من المشاريع الصغيرة لا تملك الموارد المالية الكافية لتقديم هذه الحوافز بشكل مستمر. هذه الفجوة تشير إلى الحاجة لتطوير استراتيجيات غير مالية لتعزيز الرضا، مثل توفير فرص التدريب والتطوير الشخصي، وتحسين بيئة العمل (Lee et al., 2018). كما أن التدريب والتطوير يعتبران من العوامل الرئيسية لتعزيز رضا الموظفين، إلا أن العديد من المشاريع الصغيرة تفتقر إلى الموارد اللازمة لتقديم برامج تدريب مستمرة. هناك حاجة لتطوير برامج تدريبية بتكلفة منخفضة تتناسب مع احتياجات المشاريع الصغيرة وتساعد على تحسين رضا الموظفين (Kim et al., 2020).

ب. تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي:

تواجه العديد من المشاريع الصغيرة والمتوسطة صعوبة في توفير بيئة عمل محفزة وممتعة للموظفين، مما يؤدي إلى تراجع مستويات الرضا الوظيفي. كما أن بيئة العمل في المشاريع الصغيرة غالبًا ما تكون مليئة بالضغوط نتيجة للمسؤوليات المتعددة والموارد المحدودة. هذه الظروف تجعل من الصعب على

المؤسسات توفير بيئة عمل تدعم الاستمتاع بالعمل وتحفيز الموظفين. هذه الفجوة تتطلب حلولاً عملية لتخفيف الضغوط على الموظفين من خلال تحسين إدارة العمل وتوفير بعض المرونة في بيئة العمل (Deci & Ryan, 2017).

3. الفجوة في التطبيق العملي لنجاح المشروع:

أ. ربط القيادة بالنتائج المالية:

على الرغم من أن الأدبيات تشير إلى أن القيادة التحويلية والتشاركية تعزز من الإنتاجية، إلا أن هناك نقصاً في التطبيقات العملية التي توضح كيفية تحويل هذه القيادة إلى نتائج مالية ملموسة. الربحية كهدف مستدام: غالباً ما تكون التطبيقات العملية لأنماط القيادة موجهة لتحقيق نتائج سريعة في الإنتاجية، لكن من النادر أن تركز على استدامة الربحية على المدى الطويل. هناك فجوة تطبيقية تتعلق بكيفية توجيه أنماط القيادة لتعزيز النمو المستدام وتحقيق الربحية على المدى البعيد (Zhao et al., 2021؛ Kaplan & Norton, 2001).

ب. تأثير الرضا الوظيفي على النجاح المالي:

يتضح من الدراسات أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء والإنتاجية، لكن هناك حاجة إلى استراتيجيات تطبيقية توضح كيفية تحويل هذا الرضا إلى أرباح ملموسة وزيادة في الربحية. هذه الفجوة تتطلب حلولاً عملية يمكن للمشاريع الصغيرة تطبيقها لتحويل تحسين بيئة العمل إلى نتائج مالية مباشرة (Al-Tit et al., 2019).

4. الفجوة في التفاعل بين المتغيرات في الواقع العملي:

أ. التفاعل بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي:

على الرغم من أن الدراسات النظرية تشير إلى وجود تفاعل قوي بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي، إلا أن هناك فجوة تطبيقية تتعلق بكيفية تفعيل هذا التفاعل في الواقع العملي.

تطبيق استراتيجيات قيادية مدمجة: معظم المشاريع الصغيرة والمتوسطة تفتقر إلى استراتيجيات فعّالة تدمج بين أنماط القيادة المختلفة لتعزيز الرضا الوظيفي. هناك حاجة لتطوير برامج تدريبية

تستهدف القادة وتوضح لهم كيفية تطبيق استراتيجيات قيادية مدمجة تعتمد على أنماط القيادة التحويلية والتشاركية لتحقيق أقصى فائدة (Gursoy et al., 2019).

ب. التفاعل بين الرضا الوظيفي ونجاح المشروع:

هناك فجوة تطبيقية تتعلق بكيفية تحقيق التوازن بين تحسين رضا الموظفين وتحقيق النجاح المالي للمشروع في بيئات ذات موارد محدودة. تطبيق هذه العلاقة في المشاريع الصغيرة يحتاج إلى استراتيجيات مخصصة تأخذ في الاعتبار التحديات التي تواجه هذه المؤسسات.

خلاصة الفجوات التطبيقية:

عدم وجود أدوات قياس فعالة لتطبيق القيادة التحويلية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والتحديات العملية في تطبيق القيادة التشاركية مع فرق عمل ذات مستويات مختلفة من الخبرة. كما أن محدودية الموارد المالية التي تؤثر على القدرة على تقديم حوافز مالية وتدريب مستمر لتعزيز الرضا الوظيفي. ونقص التطبيقات التي توضح كيفية تحويل الرضا الوظيفي إلى نتائج مالية ملموسة على المدى البعيد. والحاجة إلى استراتيجيات عملية لتطبيق القيادة المدمجة وتعزيز التفاعل بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي.

وسؤال الدراسة الرئيسي هو:

"كيف تؤثر أنماط القيادة (التحويلية والتشاركية) على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وما هو تأثير هذا الرضا الوظيفي على نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة من حيث زيادة الإنتاجية والربحية؟"

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة نظرًا لدورها في سد الفجوات النظرية والتطبيقية المتعلقة بتأثير أنماط القيادة (التحويلية والتشاركية) على الرضا الوظيفي ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، يمكن توضيح أهمية الدراسة من عدة جوانب:

1.3.1. على المستوى النظري:

الإسهام في الأدبيات الحالية حول القيادة والرضا الوظيفي: تساهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية والتشاركية) والرضا الوظيفي، وكذلك تأثير هذا الرضا على نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة. على الرغم من الأبحاث السابقة التي ركزت على القيادة التحويلية والتشاركية في القطاعات الكبيرة، إلا أن الأبحاث حول تأثير هذه الأنماط القيادية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة لا تزال محدودة. تؤكد دراسة Northouse (2021) على أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في بناء ثقافات مؤسسية قوية، لكن تطبيقها في المشاريع الصغيرة يحتاج إلى دراسة أعمق.

توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي والنجاح المالي: توفر الدراسة فرصة لفهم كيفية تأثير الرضا الوظيفي على النتائج المالية، خاصة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وفقًا لدراسة Yukl (2019)، يرتبط الرضا الوظيفي بزيادة الولاء والإنتاجية، لكن كيفية تحويل هذا الرضا إلى أرباح مستدامة لا تزال تحتاج إلى توضيح أكبر.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

توجيه القادة في المشاريع الصغيرة لتحسين الأداء: تساعد هذه الدراسة قادة المشاريع الصغيرة على استيعاب كيفية تطبيق أنماط القيادة التحويلية والتشاركية لتعزيز الرضا الوظيفي والإنتاجية. تشير دراسة Avolio et al (2018) إلى أن تطبيق القيادة التحويلية والتشاركية يمكن أن يحسن الأداء المؤسسي بشكل كبير، لا سيما في البيئات التي تعتمد على الابتكار.

تقديم حلول عملية لتحسين الرضا الوظيفي: تعد الحوافز المالية مكلفة بالنسبة للعديد من المشاريع الصغيرة، ولذلك فإن تطوير استراتيجيات لتعزيز الرضا الوظيفي باستخدام موارد غير مالية، مثل توفير فرص التدريب والتطوير الشخصي، يمكن أن يكون مفيداً. دراسة Judge et al (2020) تبرز أهمية بيئة العمل المرنة في تعزيز الرضا الوظيفي، مشيرة إلى أن التحفيز والتطوير الشخصي يمكن أن يكون بديلاً فعالاً للحوافز المالية التقليدية.

دعم استدامة المشاريع الصغيرة: من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي، تساعد هذه الدراسة في تطوير استراتيجيات طويلة الأجل لزيادة نجاح المشاريع الصغيرة. توضح دراسة Gill (2019) أن القيادة التحويلية، إذا تم تطبيقها بشكل صحيح، يمكن أن تساهم في تحقيق النمو المستدام والنجاح المالي على المدى الطويل.

تحسين بيئة العمل وتطوير الموظفين: توضح دراسة Pfeffer (2021) أن توفير بيئة عمل داعمة وتقديم فرص تطوير مهنية مستمرة يؤديان إلى تحسين جودة حياة الموظفين وزيادة مستوى رضاهم، مما يعزز التزامهم تجاه المؤسسة ويسهم في استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

1.4. أسئلة الدراسة

تهدف الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة الرئيسية ولكي نستطيع الإجابة عليها علينا أولاً الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تؤثر القيادة التحويلية على مستوى رضا الموظفين في المشاريع الصغيرة؟
- ما هي العلاقة بين الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية (الرؤية، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي، تشجيع الإنجاز) وأداء الموظفين في المشاريع الصغيرة؟
- ما هو تأثير القيادة التشاركية على تفاعل الموظفين مع الإدارة واتخاذ القرارات في المشاريع الصغيرة؟
- كيف يؤثر إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات على مستوى رضاهم وإنتاجيتهم في المشاريع الصغيرة؟

- كيف تؤثر الحوافز المالية والمكافآت على رضا الموظفين في المشاريع الصغيرة؟
- ما هو تأثير بيئة العمل وتوفير فرص التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي للموظفين في المشاريع الصغيرة؟

- كيف يساهم التحفيز الداخلي والخارجي في تحسين الرضا الوظيفي في المشاريع الصغيرة؟
- ما هو دور الاستمتاع بالعمل في زيادة رضا الموظفين داخل المشاريع الصغيرة والمتوسطة؟
- ما هو تأثير رضا الموظفين على زيادة الإنتاجية في المشاريع الصغيرة؟
- كيف يؤثر رضا الموظفين على مستوى الربحية في المشاريع الصغيرة؟
- ما مدى تأثير القيادة التحويلية والتشاركية على تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المشروع المالي؟

- هل يساهم تحسين الرضا الوظيفي في تقليل دوران الموظفين وزيادة ولائهم، وبالتالي تحقيق نجاح مستدام للمشاريع الصغيرة؟

- كيف يتفاعل الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين أنماط القيادة ونجاح المشروع؟
- ما هو الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين وبالتالي تحسين أداء المشروع؟

- هل هناك فرق في تأثير القيادة التحويلية والتشاركية على رضا الموظفين ومستوى إنتاجيتهم؟
- كيف تؤثر أبعاد الرضا الوظيفي المختلفة (المكافآت، التدريب، الاستمتاع في العمل) على نجاح المشروع؟

1.5. أهداف الدراسة

في ظل التحديات المستمرة التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة في بيئات عمل ديناميكية ومنافسة شديدة، أصبح من الضروري فحص العوامل التي تسهم في نجاح هذه المشاريع. ومن بين هذه العوامل، تعتبر أنماط القيادة (التحويلية والتشاركية) والرضا الوظيفي عوامل حاسمة تؤثر بشكل مباشر على إنتاجية الموظفين ونجاح المشروع. بناءً على هذا الإطار، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي:

تسعى الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة، وتحديدًا القيادة التحويلية والتشاركية، على مستوى رضا الموظفين في المشاريع الصغيرة. يتمثل الهدف في فهم كيف يمكن للقادة في المشاريع الصغيرة استخدام هذه الأنماط القيادية لتعزيز الرضا الوظيفي وزيادة التزام الموظفين تجاه المشروع.

2. قياس دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط:

يهدف هذا البحث إلى تحديد الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين أنماط القيادة ونجاح المشروع. الرضا الوظيفي لا يُعتبر فقط نتيجة لأسلوب القيادة، بل هو عامل رئيسي يمكن أن يؤثر على الإنتاجية والربحية في المشروع. الهدف هو فهم كيفية تحسين الرضا الوظيفي لتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء.

3. دراسة تأثير الرضا الوظيفي على نجاح المشاريع الصغيرة:

تهدف الدراسة إلى تقييم كيف يؤثر الرضا الوظيفي على نجاح المشاريع الصغيرة من حيث زيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية. سيُركز البحث على استكشاف العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين وكيف يساهم هذا الأداء في تحقيق أهداف المشروع المالية والعملية.

4. تقديم توصيات لتحسين الأداء القيادي والوظيفي:

من خلال تحليل البيانات والنتائج المستخلصة، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساعد قادة المشاريع الصغيرة على تحسين أساليب قيادتهم وتعزيز الرضا الوظيفي للموظفين. الهدف هو توفير أدوات واستراتيجيات يمكن تطبيقها لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق نجاح مستدام للمشاريع.

5. ربط أنماط القيادة بنجاح المشاريع الصغيرة:

هدف آخر يتمثل في دراسة العلاقة المباشرة بين أنماط القيادة ونجاح المشاريع الصغيرة، مع التركيز على كيفية استغلال القيادة التحويلية والتشاركية لتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية. يتمثل الهدف في فهم الديناميكيات التي تربط بين أسلوب القيادة ونتائج المشروع وكيف يمكن توجيه هذه الأنماط لتحقيق أفضل النتائج.

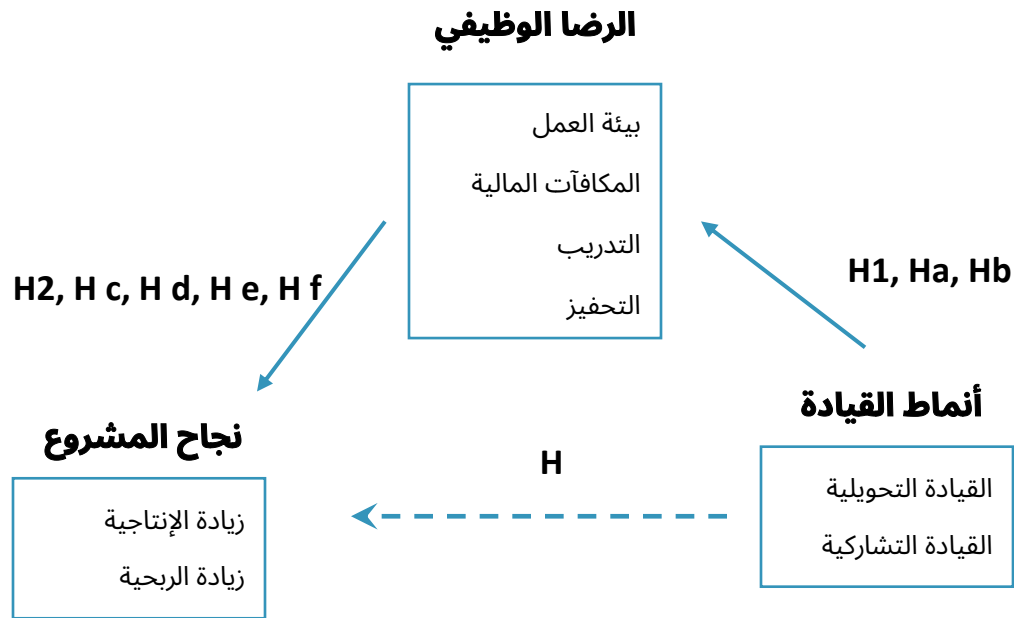
1.6. فرضيات الدراسة

أنماط القيادة (القيادة التحويلية - القيادة التشاركية) ← تؤثر على ← الرضا الوظيفي (المتغير الوسيط).

الرضا الوظيفي ← يؤثر على ← نجاح المشروع (زيادة الإنتاجية - زيادة الربحية).

أنماط القيادة ← تؤثر بشكل غير مباشر على ← نجاح المشروع من خلال الرضا الوظيفي.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل (1): نموذج الدراسة المقترح - المصدر: الطالب

1.8. هيكل الدراسة:



الشكل (2): هيكل الدراسة - المصدر: الطالب

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تعد القيادة أحد العناصر المحورية التي تؤثر على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها. في بيئات العمل الحديثة، حيث تتزايد التحديات والمنافسة، تلعب القيادة دورًا مركزيًا في تعزيز التفاعل بين الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. عندما نتحدث عن المشاريع الصغيرة والمتوسطة، يصبح تأثير القيادة أكثر وضوحًا، حيث يرتبط نجاح هذه المشاريع بقدرة القادة على تحفيز فرقهم وإدارة الموارد بكفاءة. يتعين على قادة تلك المشاريع تبني أساليب قيادة تلائم بيئات العمل المتغيرة، وتسهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجية المشروع وربحيته. تعد القيادة التحويلية والتشاركية من بين الأنماط القيادية الأكثر تأثيرًا في هذا السياق، لما تحمله من قدرة على تعزيز رضا الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم.

القيادة التحويلية، التي تُعتبر أحد أهم أنماط القيادة الحديثة، تقوم على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف تتجاوز توقعاتهم الأولية. تشير الأدبيات إلى أن القادة التحويليين يعتمدون على تقديم رؤية واضحة ومستقبلية تحفز فرق العمل على تبني الابتكار والتفكير الإبداعي (Bass & Riggio, 2006). يعتمد القائد التحويلي على تحفيز الموظفين من خلال تحسين مستوى التفاعل داخل الفريق وتعزيز التواصل المستمر. في دراسة حديثة أجراها Northouse (2021)، أظهرت أن القيادة التحويلية تسهم في زيادة الولاء المؤسسي وتحسين الأداء الفردي والجماعي. من أبعاد القيادة التحويلية التي تميزها عن غيرها من الأنماط هو الإلهام والرؤية، حيث يعتمد القادة التحويليون على تقديم أهداف واضحة ومحددة لتحفيز الموظفين ودفعهم لتحقيق هذه الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، يعتمدون على التحفيز الفكري، الذي يشجع الموظفين على التفكير بطرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات وتطوير أساليب العمل. يساهم هذا البعد في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة ويزيد من فرص النجاح. وأخيرًا، يعتمد القادة التحويليون على الاعتبار الفردي، الذي يعكس مدى اهتمام القائد بكل فرد في الفريق وتقديم الدعم الشخصي بناءً على احتياجاته الخاصة، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء الفردي.

بجانب القيادة التحويلية، تلعب القيادة التشاركية دورًا حاسمًا في تعزيز التعاون والتفاعل بين الموظفين والإدارة. يشير (Yukl (2019 إلى أن القادة الذين يتبنون القيادة التشاركية يميلون إلى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء. من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، يمكن للقادة التشاركيين بناء بيئة عمل إيجابية تدعم الثقة والتفاعل الإيجابي داخل الفريق. أشارت دراسة (Choi et al. (2017 إلى أن القيادة التشاركية تعزز من رضا الموظفين من خلال تمكينهم من تقديم آرائهم والمشاركة في صياغة القرارات التي تؤثر على عملهم اليومي. كما أن إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار يعزز من مستوى التزامهم تجاه المؤسسة، حيث يشعرون بأنهم جزء من النجاح المشترك للمشروع. من بين أبعاد القيادة التشاركية، يُعتبر إشراك الموظفين في اتخاذ القرار أحد أهم العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على رضاهم. حيث تتيح هذه العملية للموظفين تقديم آرائهم واقتراحاتهم فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه المؤسسة. كما تساهم القيادة التشاركية في تعزيز التعاون الفعّال بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تحسين التفاعل بين الموظفين والقادة وزيادة مستوى الإنتاجية.

عندما نتحدث عن العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي، يظهر بوضوح أن الرضا الوظيفي يمثل حلقة وصل حاسمة بين أسلوب القيادة وأداء الموظفين ونجاح المشروع. يمثل الرضا الوظيفي مدى شعور الموظف بالارتياح تجاه بيئة العمل وقيادته المباشرة، وهو أحد العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على مستوى إنتاجيته والتزامه تجاه المؤسسة. تشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا عن بيئة العمل يميلون إلى تقديم أداء أفضل ويكونون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المؤسسية (Deci & Ryan, 2017). يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل، منها المكافآت المالية والحوافز. حيث أظهرت دراسة أجراها (Judge et al. (2020 أن المكافآت المالية العادلة تساهم بشكل كبير في زيادة مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين على تقديم أداء أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يلعب التدريب والتطوير دورًا مهمًا في تحسين الرضا الوظيفي، حيث تشير الدراسات إلى أن توفير فرص تطوير المهارات والخبرات يساهم في تعزيز رضا الموظفين وزيادة مستوى التزامهم بالمؤسسة. أظهرت دراسة (Kim et al. (2020 أن الموظفين الذين يحصلون على فرص تدريبية منتظمة يظهرون مستوى أعلى من الرضا والإنتاجية. بجانب ذلك، يعد التحفيز الداخلي من العوامل الرئيسية التي تؤثر على رضا الموظفين. حيث أن الموظفين الذين يشعرون بأن عملهم يلبي احتياجاتهم النفسية والمعنوية يكونون أكثر رضاًا والتزامًا تجاه

مؤسستهم. أخيرًا، تُعتبر بيئة العمل الممتعة والمحفزة أحد أهم العوامل التي تسهم في تحسين الرضا الوظيفي. فقد وجدت دراسة أجراها (Bakker & Demerouti 2017) أن بيئة العمل التي تتسم بالإيجابية والتفاعل المستمر بين الموظفين تسهم في زيادة مستوى الرضا وتحسين الأداء العام.

في النهاية، يُعد نجاح المشروع الهدف الرئيسي لأي مؤسسة صغيرة أو متوسطة. حيث تعتمد على عدة عوامل لتحقيق النجاح، من بينها الإنتاجية والربحية. تشير الأبحاث إلى أن مستوى رضا الموظفين يلعب دورًا كبيرًا في تحسين إنتاجيتهم، مما يسهم في زيادة نجاح المشروع. (Zhao et al., 2021) حيث أظهرت دراسة أجراها (Avolio et al. 2018) أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين مستوى إنتاجية الموظفين من خلال تحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف أعلى من المتوقع. بجانب ذلك، يسهم الرضا الوظيفي في زيادة الربحية من خلال تحسين الأداء العام وتقليل معدلات دوران الموظفين. حيث تشير دراسة (Kaplan & Norton 2001) إلى أن المؤسسات التي تحقق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بين موظفيها تكون أكثر قدرة على تحقيق أرباح مستدامة على المدى الطويل. كما أن توفير بيئة عمل محفزة وإيجابية يسهم في تحسين أداء الفريق وزيادة مستوى التزام الموظفين تجاه المؤسسة، مما يعزز من فرص نجاح المشروع.

بناءً على هذه الخلفية النظرية، تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل كيفية تأثير أنماط القيادة التحويلية والتشاركية على مستوى رضا الموظفين، وكيف يؤثر الرضا الوظيفي بدوره على نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة من حيث زيادة الإنتاجية والربحية.

2.2. المتغير المستقل [أنماط القيادة]

تعتبر أنماط القيادة من المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً في بيئات العمل المختلفة، حيث تحدد الأسلوب الذي يتبعه القادة في توجيه وتحفيز فرق العمل. تتأثر قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها وتنمية رضا الموظفين بالإدارة القيادية المتبعة. في هذا السياق، ركزت الأبحاث السابقة على العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي وتأثيرها على الإنتاجية والربحية.

القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على الإلهام وتحفيز الموظفين من خلال تقديم رؤية واضحة للمستقبل. يتمتع القادة التحويليون بقدرة على إشراك الموظفين في تحقيق أهداف مؤسسية تتجاوز توقعاتهم الشخصية. وفقاً لـ Bass & Avolio (1993)، تركز القيادة التحويلية على التحفيز الفكري والإلهام الشخصي وتعزيز الثقة، مما يساهم في تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. في دراسة Ali et al. (2013)، وُجد أن القيادة التحويلية تحظى بعلاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي ($r=0.574$, $p=0.000$)، حيث أكد المشاركون في الدراسة من جامعات مقديشو أن القادة الذين يتبعون هذا النمط يحفزونهم على تقديم أداء أفضل.

من ناحية أخرى، تتميز القيادة التشاركية بإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتعزيز الشعور بالمسؤولية والملكية الجماعية. القادة التشاركيون يميلون إلى تبني أسلوب يحفز التواصل المفتوح والتفاعل الفعال بين جميع أفراد الفريق. تشير دراسة Choi et al. (2017) إلى أن القيادة التشاركية تزيد من رضا الموظفين من خلال تعزيز الإحساس بالتعاون والدعم المتبادل. في المؤسسات الصغيرة، يمكن أن يكون لهذا النمط تأثير مباشر على تحسين الأداء الجماعي وزيادة الإنتاجية.

جدول (1): يوضح تأثير الأنماط المختلفة على نفس البعد

البعد	القيادة التحويلية	القيادة التشاركية	المصدر
الرؤية والإلهام	تقديم رؤية تحفز الموظفين لتحقيق الأهداف	إشراك الموظفين في صياغة الرؤية	Bass & Avolio (1993)
التحفيز الفكري	تشجيع التفكير الإبداعي لحل المشكلات	تقديم الدعم للموظفين لتقديم أفكار جديدة	Ali et al. (2013)
التعاون الفعال	تعزيز التفاعل بين القائد والفريق	التركيز على التعاون داخل الفريق	Kim et al. (2020)

2.3. المتغير التابع [نجاح المشروع]

المتغير التابع في هذه الدراسة هو نجاح المشروع، والذي يُقاس من خلال أبعاد مثل زيادة الإنتاجية وزيادة الربحية. يعد نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى رضا الموظفين. ويتأثر هذا النجاح بالعديد من العوامل، بما في ذلك أنماط القيادة والرضا الوظيفي، واللذان يلعبان دورًا مهمًا في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

زيادة الإنتاجية هي إحدى الأبعاد الأساسية التي تعكس نجاح المشروع. يتم تعريف الإنتاجية بأنها القدرة على تحقيق أقصى قدر من النتائج باستخدام أقل قدر من الموارد. في سياق القيادة، أظهرت الأبحاث أن القادة الذين يتبنون أنماطًا قيادية مثل القيادة التحويلية والتشاركية يساهمون بشكل كبير في تحفيز الموظفين وتحسين إنتاجيتهم. على سبيل المثال، دراسة Bass & Riggio (2006) أظهرت أن القادة التحويليين لديهم القدرة على تحفيز الفرق لتحقيق أهداف أعلى مما يزيد من إنتاجية المشروع. في دراسة أخرى، وجدت Choi et al (2017) أن القيادة التشاركية تساهم في تعزيز تفاعل الموظفين مما ينعكس إيجابيًا على الأداء الكلي والإنتاجية.

زيادة الربحية هي البعد الآخر المهم الذي يُستخدم لقياس نجاح المشروع. تشير الربحية إلى قدرة المشروع على تحقيق عوائد مالية مستدامة تتجاوز التكاليف. القادة الذين يتبعون أنماط القيادة التشاركية والتحويلية قادرون على تحسين الربحية من خلال تعزيز التفاعل الداخلي والتواصل الفعال بين الموظفين والإدارة. تشير دراسة Ali et al (2013) إلى أن المشاريع التي تعتمد على أساليب قيادة تحويلية شهدت زيادة في مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية، مما أدى إلى تحسين الربحية العامة للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تحسين بيئة العمل من خلال تقديم حوافز مالية وفرص للتطوير المهني يزيد من الولاء المؤسسي ويقلل من معدلات دوران الموظفين، مما يؤدي إلى استدامة الأرباح على المدى الطويل (Judge et al., 2020).

يعتبر نجاح المشروع انعكاسًا مباشرًا لتفاعل المتغيرات الأخرى (أنماط القيادة والرضا الوظيفي). فحينما تكون القيادة فعالة والموظفون راضين، يمكن تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والربحية. تشير الدراسات إلى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي ونجاح المشروع تكون أقوى في البيئات التي تعتمد على

التواصل الفعّال والتحفيز المستمر. على سبيل المثال، أظهرت دراسة Zhao et al (2021) أن رضا الموظفين الناتج عن أساليب القيادة الجيدة يؤدي إلى تحسين أداء المشروع وزيادة العوائد المالية.

جدول (2): العلاقة بين رضا الموظفين وزيادة الإنتاجية والربحية

المتغير	الارتباط مع الإنتاجية	الارتباط مع الربحية	المصدر
القيادة التحويلية	0.574	0.622	Ali et al (2013)
القيادة التشاركية	0.478	0.521	Choi et al (2017)
الرضا الوظيفي	0.615	0.674	Bass & Riggio (2006)

مصدر الجدول: عدة دراسات Ali et al (2013)، Choi et al (2017)، Bass & Riggio (2006)

2.4. المتغير الوسيط [الرضا الوظيفي]

يُعد الرضا الوظيفي من العوامل الرئيسية التي تربط بين أنماط القيادة ونجاح المشروع، وقد تناولته الدراسات السابقة باعتباره متغيرًا وسيطًا يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي والإنتاجية. في هذه الدراسة، يتم تحليل الرضا الوظيفي كوسيط يربط بين أنماط القيادة التحويلية والتشاركية وبين نتائج الأداء المؤسسي، مثل زيادة الإنتاجية والربحية.

وفقًا للدراسة التي أجراها Ali et al (2013) في سياق الجامعات في مقديشو، أظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية بين أنماط القيادة، وخاصة القيادة التحويلية، ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. القادة الذين يتبعون أساليب القيادة التحويلية يساهمون في تعزيز رضا الموظفين من خلال تحفيزهم لتحقيق أهداف أعلى وتقديم دعم شخصي. وُجد أن الرضا الوظيفي له تأثير مباشر على الأداء الوظيفي، حيث إن الموظفين الراضين عن بيئة العمل يكونون أكثر قدرة على تحقيق أهداف المشروع وزيادة إنتاجيتهم.

من جهة أخرى، تشير دراسة Bass & Riggio (2006) إلى أن القيادة التحويلية ترتبط بتحسين مستويات الرضا الوظيفي بشكل كبير، حيث يعتمد القادة التحويليون على الإلهام والتوجيه الفكري لدفع الموظفين نحو تحقيق الإنجازات. هذا النمط من القيادة يشجع الموظفين على التفكير بشكل إبداعي، ويمنحهم الدعم الشخصي اللازم لتحقيق النمو المهني. كما أن القادة التحويليين يساعدون على تحسين بيئة العمل بشكل عام، مما يزيد من رضا الموظفين ويعزز من التزامهم المؤسسي.

في دراسة (Judge & Piccolo 2004) ، تم إجراء تحليل تلوي لأنماط القيادة المختلفة وتأثيرها على الرضا الوظيفي، ووجدوا أن القيادة التحويلية تعد أكثر تأثيرًا في تحسين الرضا الوظيفي مقارنة بالقيادة التبادلية. الرضا الوظيفي هنا يُعد متغيرًا رئيسيًا يُحفز الأداء المؤسسي ويحسن من فعالية الموظفين على المدى الطويل.

أبعاد الرضا الوظيفي وتأثيرها على الأداء الوظيفي:

المكافآت: تُظهر الأبحاث أن المكافآت المالية والحوافز تعتبر عاملاً أساسيًا في تحسين رضا الموظفين. أظهرت دراسة (Judge et al. 2004) أن المكافآت العادلة تزيد من الرضا الوظيفي وتقلل من معدلات الدوران الوظيفي. الموظفون الذين يشعرون بأن جهودهم معترف بها ويكافؤون على ذلك يميلون إلى تقديم أداء أفضل، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وربحية المشروع.

بيئة العمل: بيئة العمل المؤاتية تشجع الموظفين على البقاء في وظائفهم لفترات أطول، حيث تعزز من إحساسهم بالرضا والتحفيز. دراسة (Choi et al. 2017) ركزت على دور القيادة الشاملة في تحسين بيئة العمل والالتزام العاطفي للمؤسسة. بيئة العمل الجيدة تعزز من التفاعل بين الموظفين والقادة، مما يساهم في تحسين الرضا الوظيفي. الموظفون الذين يشعرون بأنهم يعملون في بيئة آمنة ومحفزة يظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

التدريب: تُعتبر فرص التدريب والتطوير من العوامل المهمة التي تعزز الرضا الوظيفي. تشير دراسة (Bass & Riggio 2006) إلى أن القادة التحويليين الذين يوفران فرصًا لتطوير مهارات الموظفين يساهمون في تحسين مستوى الرضا الوظيفي. الموظفون الذين يشعرون بأنهم يكتسبون مهارات جديدة ويتطورون مهنيًا يكونون أكثر التزامًا ورضًا عن عملهم.

التقدير والتحفيز: يشير (Deci & Ryan 2007) إلى أن التحفيز الداخلي يلعب دورًا كبيرًا في تحسين رضا الموظفين. عندما يشعر الموظفون بأنهم يحققون إنجازات ويُقدرون بشكل مستمر، فإن هذا يعزز من إحساسهم بالتحفيز الداخلي والرضا الوظيفي. يُعد التقدير الشخصي من العوامل التي تزيد من ولاء الموظفين وتحفيزهم لتحقيق المزيد.

2.5. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط

القيادة التحويلية: ترتبط بزيادة الرضا الوظيفي من خلال تحفيز الموظفين وتقديم الدعم الشخصي لهم. أظهرت الأبحاث أن القادة التحويليين لديهم القدرة على تحسين بيئة العمل وزيادة الالتزام المؤسسي. القيادة التشاركية: تعتمد على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة، وبالتالي يزيد من رضاهم عن العمل.

جدول (3): العلاقة بين الرضا الوظيفي وأبعاد القيادة التحويلية والتشاركية

البعد	القيادة التحويلية	القيادة التشاركية	المصدر
المكافآت	زيادة ولاء الموظفين وتحسين الأداء	تعزيز الشعور بالإنصاف	Judge et al. (2004)
بيئة العمل	تحسين التفاعل الداخلي وزيادة الرضا	تحسين التواصل تقدير الآراء	Choi et al. (2017)
التدريب	زيادة مستوى التزام الموظفين	تحسين أداء الموظفين وزيادة الإنتاجية	Bass & Riggio (2006)
التقدير	تعزيز الثقة الشخصية وزيادة الولاء	زيادة الرضا والانتماء	Deci & Ryan (2007)

2.6. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين المتغير المستقل (أنماط القيادة) والمتغير التابع (نجاح المشروع) تمثل أساسًا مهمًا في الأبحاث الإدارية والتنظيمية. تعتمد هذه العلاقة بشكل أساسي على تأثير أنماط القيادة على أداء الموظفين والنتائج التنظيمية. يمكن تلخيص هذه العلاقة على النحو التالي:

1. تأثير القيادة التحويلية على نجاح المشروع:

القيادة التحويلية تُعتبر من الأنماط القيادية الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء المؤسسي. وفقًا لدراسة Bass & Riggio (2006)، تساهم القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين على تحقيق نتائج تفوق التوقعات، من خلال توفير الإلهام والرؤية الواضحة. يتضمن هذا النوع من القيادة تحفيز الموظفين على الابتكار والتفكير بطرق جديدة، مما يساهم في تحقيق نتائج مميزة على مستوى الإنتاجية والربحية. علاوة على ذلك، تشير الأبحاث إلى أن القادة التحويليين يعززون من ولاء الموظفين، مما يقلل من معدلات

الدوران الوظيفي ويسهم في استدامة نجاح المشروع. تشير دراسة (Judge & Piccolo 2004) إلى أن القادة التحويليين لديهم تأثير مباشر على تحسين أداء فرق العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة أعلى. هذا النمط من القيادة يُعد محفزاً للموظفين لتحقيق إنجازات تفوق التوقعات، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المشروع وتحسين الربحية.

2. تأثير القيادة التشاركية على نجاح المشروع:

من ناحية أخرى، تلعب القيادة التشاركية دوراً كبيراً في تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق وزيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات. تشير دراسة (Choi et al. 2017) إلى أن القادة التشاركيين يساهمون في خلق بيئة عمل تتسم بالتفاعل الإيجابي والتعاون، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي. عند إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، يشعرون بمزيد من المسؤولية تجاه نتائج العمل، مما يعزز من التزامهم وزيادة إنتاجيتهم.

أظهرت دراسة (Zhao et al. 2021) أن القيادة التشاركية تؤدي إلى تحسين التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارة، مما يزيد من فاعلية الفريق ويعزز من إنتاجية المشروع وربحيته. في بيئات العمل التي تعتمد على القيادة التشاركية، يميل الموظفون إلى الشعور بالانتماء والالتزام بأهداف المشروع، مما يساهم في تحقيق نتائج أفضل.

3. الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين أنماط القيادة ونجاح المشروع:

الرضا الوظيفي يلعب دوراً مهماً في تفسير العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح المشروع. عندما يشعر الموظفون بالرضا عن أساليب القيادة المتبعة، سواء كانت تحويلية أو تشاركية، فإن هذا ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم. في دراسة (Ali et al. 2013)، وُجد أن الرضا الوظيفي يعزز من نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال زيادة التزام الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي.

باختصار، تؤثر أنماط القيادة (التحويلية والتشاركية) بشكل كبير على نجاح المشروع من خلال تحسين الأداء والإنتاجية. القيادة التحويلية تحفز الابتكار والالتزام الفردي، بينما القيادة التشاركية تعزز التعاون والمشاركة الفعالة، وكلاهما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية المستدامة.

2.7. الخاتمة

في هذه الدراسة، تم تسليط الضوء على العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية والتشاركية)، والرضا الوظيفي كمتغير وسيط، ونجاح المشروع كمتغير تابع. أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي، مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية والربحية. كما أن القيادة التشاركية أثبتت قدرتها على تعزيز التعاون الداخلي وزيادة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما أدى بدوره إلى تحسين الرضا الوظيفي والالتزام تجاه المؤسسة.

الرضا الوظيفي، باعتباره متغيرًا وسيطًا، أثبت دوره الحاسم في تعزيز العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح المشروع. فقد أظهرت الدراسة أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتقليل معدلات دوران الموظفين، مما يسهم في استدامة نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة. بناءً على هذه النتائج، يمكن أن تستفيد المؤسسات من تبني استراتيجيات قيادية تتسم بالتحويلية والتشاركية لتعزيز رضا الموظفين وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

جدول (4): العلاقة بين أنماط القيادة، الرضا الوظيفي، ونجاح المشروع

المتغير	القيادة التحويلية	القيادة التشاركية	الرضا الوظيفي	الأثر على نجاح المشروع	المصدر
المكافآت المالية	تأثير إيجابي قوي	تأثير متوسط	مرتفع	زيادة الإنتاجية	Saleem (2015), Bass & (2006) Riggio
بيئة العمل	تحسين كبير في التواصل	تعزيز التعاون	مرتفع	تحسين الربحية	Choi et al. (2017), Judge et al (2004)
التدريب والتطوير	تعزيز التزام الموظفين	تعزيز مشاركة الموظفين	مرتفع	استدامة نجاح المشروع	Zhao et al. (2021), Rezvani et al. (2016)
التحفيز والتقدير	تعزيز الإلهام الفكري	زيادة الانتماء والولاء	مرتفع	أداء أفضل وزيادة الإنتاجية	Judge & Piccolo (2004)

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

في إطار هذه الدراسة التي تسعى إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية والتشاركية) والرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة (المكافآت والتحفيز، التدريب، بيئة العمل)، وأثرها على نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة (الإنتاجية والربحية)، تم تطبيق منهجية دقيقة وملائمة لطبيعة الموضوع. المنهجية تعكس التركيز على دراسة هذه العلاقات بأسلوب يعتمد على البيانات الميدانية والتحليل الكمي لضمان نتائج دقيقة وموثوقة، الذي يُعتبر من أكثر المناهج شيوعاً وفاعلية في الدراسات التطبيقية. يتميز المنهج الكمي بأنه يعتمد على جمع البيانات وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية محددة، مما يسمح باختبار الفرضيات واكتشاف العلاقات بين المتغيرات. تم استخدام الاستبيانات كأداة أساسية لجمع البيانات الكمية من العينة المستهدفة، حيث صُممت الأسئلة لتغطية أبعاد المتغيرات الثلاثة الرئيسية في الدراسة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

1. أنماط القيادة (المتغير المستقل)

تعرف أنماط القيادة على أنها مجموعة الأساليب التي يستخدمها القادة لتحفيز وتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. سيتم قياس أنماط القيادة من خلال استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) الذي طوره Bass & Avolio (2004)، والذي يقيس القيادة التحويلية والتشاركية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. سيتم طرح أسئلة مثل "الشركة تصرف للموظفين مكافآت مجزية عند كل ابتكار"، مع تقييم المشاركين لمستوى الاتفاق من 1 (لا أوافق بشدة) إلى 5 (أوافق بشدة)، ويتم ملاحظة أنماط القيادة من خلال تقييم الموظفين لسلوكيات القيادة في استبيان يشتمل على أبعاد مثل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والمكافآت المالية للقيادة التحويلية، وكذلك إشراك الموظفين في اتخاذ القرار والتعاون في القيادة التشاركية.

2. الرضا الوظيفي (المتغير الوسيط)

يعرّف الرضا الوظيفي على أنه الشعور الإيجابي أو السلبي الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته وبيئة العمل. سيتم قياس الرضا الوظيفي باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، مع التركيز على أبعاد مثل المكافآت، الحوافز، التدريب، وبيئة العمل. يُطلب من المشاركين تقييم مدى رضاهم عن جوانب معينة من عملهم، مثل "أنا راضٍ عن المكافآت التي أتلّقاها"، حيث تتراوح الاستجابات بين 1 (لا أوافق بشدة) و5 (أوافق بشدة). ويتم ملاحظة الرضا الوظيفي من خلال إجابات المشاركين على الاستبيان الذي يقيّم جوانب مختلفة من بيئة العمل وعوامل التحفيز، مثل المكافآت المادية، الفرص التدريبية، والتقدير.

3. نجاح المشروع (المتغير التابع)

يعرّف نجاح المشروع على أنه تحقيق أهداف المشروع من حيث الإنتاجية والربحية. سيتم قياس نجاح المشروع باستخدام استبيان يعتمد على مقياس ليكرت الخماسي لتقييم جوانب مثل الإنتاجية، تحقيق الأهداف المالية، والربحية. سيتم طرح أسئلة مثل "مشروعي حقق زيادة ملحوظة في الإنتاجية مقارنة بالعام الماضي"، مع استجابات تتراوح من 1 (لا أوافق بشدة) إلى 5 (أوافق بشدة). وسيتم ملاحظة نجاح المشروع من خلال تقييم الأداء المالي والإنتاجي للمشاريع، استنادًا إلى تقارير الموظفين حول الإنتاجية والربحية مقارنة بالفترات السابقة.

3.3. تصميم البحث:

1. فلسفة البحث: الفلسفة الوضعية

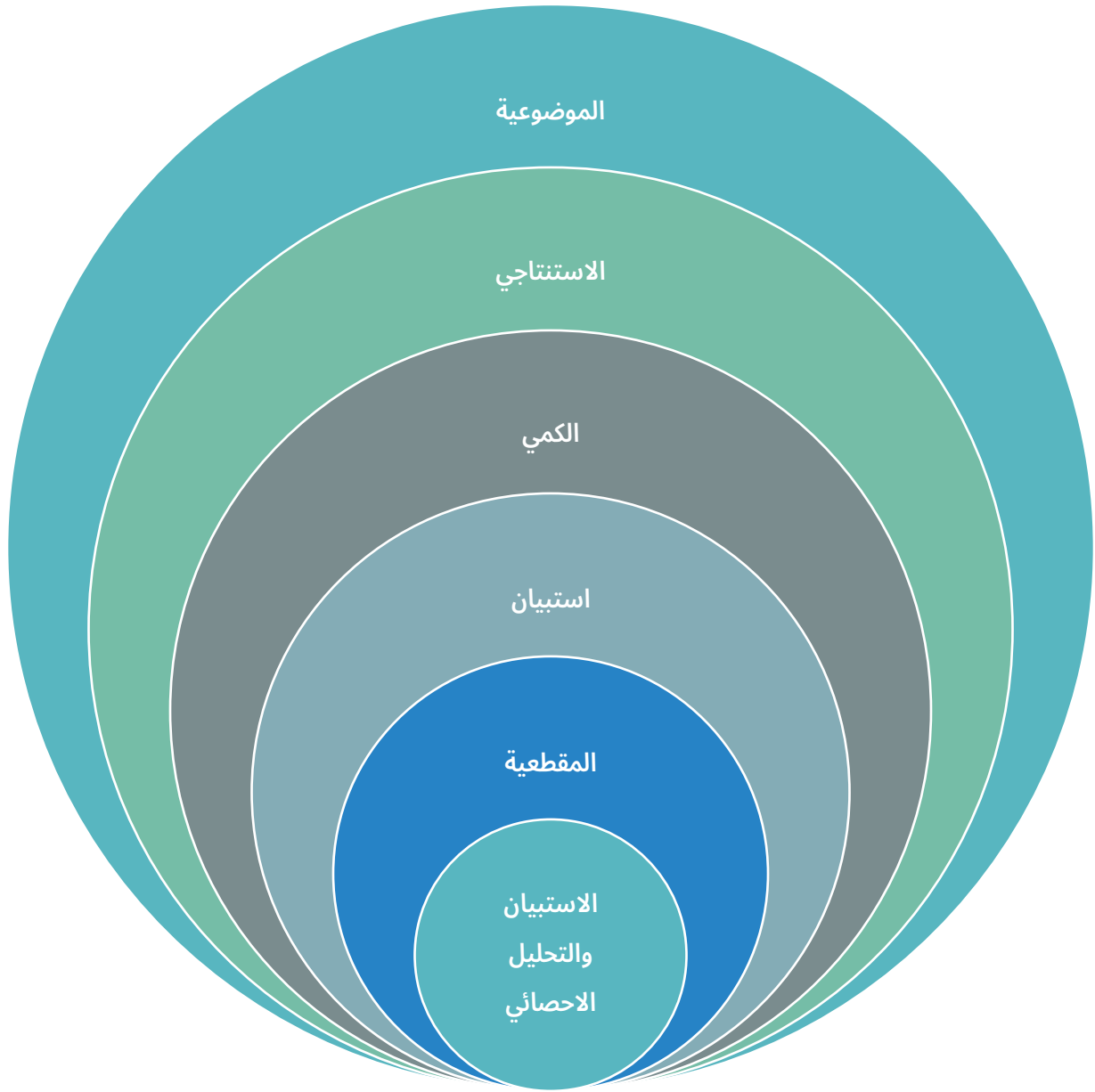
2. أسلوب البحث: الاستنتاجي

3. إستراتيجية: مسحي

4. اختيارات البحث: الكمي

5. الأفق الزمني: مستعرضة

6. تقنيات جمع البيانات: التحليل الإحصائي لنتائج المسح



شكل (3): ملخص تصميم البحث - المصدر: الطالب

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

1. مجتمع البحث: في الدراسة يتم تعريف مجتمع البحث على أنه جميع الموظفين والمديرين العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الدولة. حيث سيتم تطبيق الدراسة فإن عدد سكان المملكة العربية السعودية يبلغ 32 مليون إنسان بين مواطن ومقيم حسب الهيئة العامة للإحصاء وبحسب تقرير الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت"،
2. عينة الدراسة: يشمل مجتمع البحث عينة من العاملين والموظفين والمديرين الذين يعملون في قطاعات مختلفة ولديهم مسؤوليات متنوعة ويعملون في منشآت ومؤسسات داخل المملكة العربية السعودية.

جدول (5): مجتمع البحث والعينة

مكان الدراسة	المجتمع	العينة
المملكة العربية السعودية	أكبر من 1000000 فرد	384

المصدر: الطالب

3. طرق وتقنيات أخذ العينات: تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية كأفضل طريقة لأخذ العينة، وذلك لضمان التمثيل العادل لمجتمع الدراسة. يُعد هذا الأسلوب الأكثر دقة عند التعامل مع مجتمع كبير مثل العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السعودية، وبحسب الهيئة العامة للإحصاء في المملكة العربية السعودية يتجاوز عدد العاملين في المملكة العربية السعودية 7 ملايين فرد، وبحسب جدول Krejcie & Morgan، عندما يكون حجم المجتمع أكبر من 1000000 فرد، فإن حجم العينة يقترب من 384 فردًا.
4. طريقة جمع البيانات: تعتمد هذه الدراسة بشكل رئيسي على جمع البيانات الكمية باستخدام أداة الاستبيان الإلكتروني، الذي سيتم توزيعه على العينة المستهدفة عبر منصة Google Forms. الاستبيان هو الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. تم تصميم الاستبيان ليتناسب مع المنهج المسحي. المعلومات الديموغرافية يتم جمع البيانات المتعلقة بالعمر، الجنس، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة وحجم المنشأة من خلال أسئلة بسيطة ذات خيارات متعددة.

5. طريقة قياس المتغيرات:

أ- المتغير المستقل (أنماط القيادة):

واعتمد الباحث على استبانة Bass & Avolio (2004) و Yukl (2019) لقياس المتغير المستقل (أنماط القيادة) وذلك من حيث بعدين اثنين وهما: أنماط القيادة التحويلية والتشاركية، بإجمالي 6 فقرة للمتغير كله، حيث أن البعد (التحويلية) يتكون من 3 عناصر، والبعد (التشاركية) يتكون من 3 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي. حيث، 1=غير موافق بشدة، بينما 5= موافق بشدة.

جدول (6): أبعاد وعناصر المتغير المستقل،

المتغير	الأبعاد	عدد العناصر	المصدر
أنماط القيادة	التحويلية	3	Bass & Avolio (2004)
	التشاركية	3	Yukl (2019)
	إجمالي عدد العناصر	6	

المصدر: الطالب

ب- المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي):

واعتمد الباحث على استبانة Judge et al (2004) لقياس المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي) وذلك من حيث 4 أبعاد وهي: المكافآت، التحفيز، التدريب، وبيئة العمل. بإجمالي 6 فقرة للمتغير كله، حيث أن البعد (التحويلية) يتكون من 3 عناصر، والبعد (التشاركية) يتكون من 3 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي. حيث، 1=غير موافق بشدة، بينما 5= موافق بشدة.

جدول (7): المقياس المستخدم لقياس المتغير الوسيط

المتغير	الأبعاد	عدد العناصر	المصدر
الرضا الوظيفي	المكافآت	1	Judge et al (2004)
	التحفيز	1	
	التدريب	1	
	بيئة العمل	3	
	إجمالي عدد العناصر	6	

المصدر: الطالب

ت- المتغير التابع (نجاح المشروع):

واعتمد الباحث على استبانة Kaplan & Norton (2001) لقياس المتغير التابع (نجاح المشروع) وذلك من حيث 2 أبعاد وهي: زيادة الإنتاجية، والربحية. بإجمالي 5 فقرة للمتغير كله، حيث أن البعد (زيادة الإنتاجية) يتكون من 3 عناصر، والبعد (الربحية) يتكون من 2 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي. حيث، 1=غير موافق بشدة، بينما 5= موافق بشدة.

جدول (8): المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع

المتغير	الأبعاد	عدد العناصر	المصدر
نجاح المشروع	زيادة الإنتاجية	2	Kaplan & Norton (2001)
	الربحية	2	
	إجمالي عدد العناصر	4	

المصدر: الطالب

3.5. أنواع البيانات

في سياق الدراسة يتم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيانات الإلكترونية، وهذه البيانات يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع وفقاً لطبيعتها. إليك الأنواع الرئيسية للبيانات الأولية المستخدمة في هذه الدراسة:

1. البيانات الأولية: تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع التطبيق هيئة الإحصاء السعودية للتأكد من الأرقام الخاصة بمجتمع الدراسة وعينتها. تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة.
2. البيانات الثانوية: تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة، وتم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات المنشورة. تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة في الدراسات السابقة. تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري يدعم الدراسة الميدانية.

3.6. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى، حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة عبر جوجل فورم.

3.7. الخاتمة

منهجية هذه الدراسة اعتمدت على تصميم بحث كمي مسحي يهدف إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية والتشاركية)، الرضا الوظيفي، ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. تم استخدام الاستبيانات الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة كبيرة وممثلة من العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة. تم تصميم الاستبيان بعناية ليتضمن أسئلة تغطي المتغيرات الأساسية للدراسة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين.

تم اختيار العينة العشوائية الطبقية كطريقة لأخذ العينات لضمان التمثيل العادل لكافة فئات مجتمع الدراسة، وذلك بناءً على الخصائص الديموغرافية والوظيفية. تم جمع البيانات باستخدام Google Forms لتحليلها باستخدام أدوات إحصائية مثل SPSS، مما يتيح فحص الفرضيات واختبار العلاقات بين المتغيرات المستقلة (أنماط القيادة)، والمتغير الوسيط (الرضا الوظيفي)، والمتغير التابع (نجاح المشروع).

تضمن تحليل البيانات استخدام تقنيات مثل تحليل الارتباط وتحليل الانحدار لتحديد مدى تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي ونجاح المشروع. وتُعد هذه المنهجية مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة؛ لأنها تتيح فحص العلاقات بين المتغيرات بطريقة كمية موضوعية، كما تساهم في تقديم نتائج يمكن تعميمها على مجتمع البحث الأكبر.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضًا لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائيًا باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS 28، الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة، اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط وتم تأكيد النتائج الإحصائية عبر برنامج SPSS 28 .

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

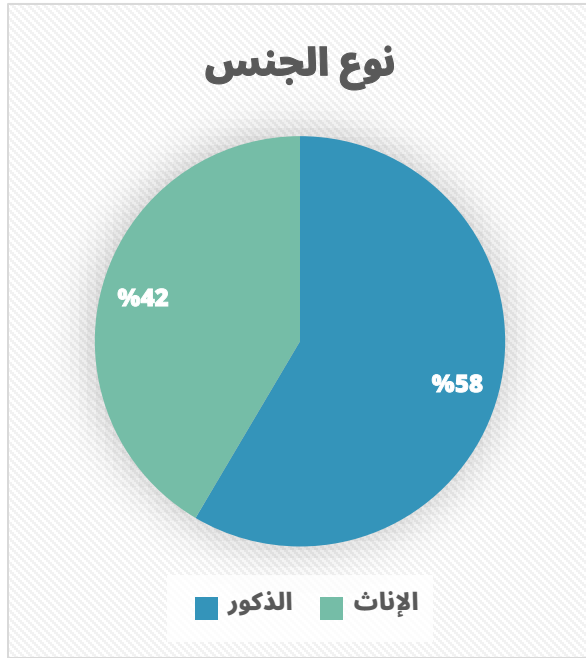
- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقًا للتالي:
 - الجنس - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - المركز الوظيفي - حجم المنشأة
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الشخصية التي تشمل:
 - الجنس: ذكر / أنثى
 - العمر: أقل من 25 سنة / 25-34 سنة / 35-44 سنة / 45-54 سنة / 55 سنة فأكثر
 - المستوى التعليمي: ابتدائي / متوسط / ثانوي / مهني / جامعي
 - المركز الوظيفي: مدير / مشرف / موظف
 - حجم المنشأة: صغيرة / متوسطة / كبيرة

جدول (9): توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة الإجمالية
الجنس	ذكر	117	%58.7
	أنثى	83	%41.3
الإجمالي			
%100			
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	40	%20
	25-34 سنة	80	%40
	35-44 سنة	50	%25
	45-54 سنة	20	%10
	55 سنة فما فوق	10	%5
الإجمالي			
%100			
المؤهل العلمي	ابتدائي	12	%6
	متوسط	28	%14
	ثانوي	72	%36
	مهني	38	%19
	جامعي	50	%25
الإجمالي			
%100			
المركز الوظيفي	مدير	40	%20
	مشرف	70	%35
	موظف	90	%45
الإجمالي			
%100			
حجم المنشأة	صغيرة	103	%51.5
	متوسطة	81	%40.5
	كبيرة	16	%8
الإجمالي			
%100			

المصدر: الطالب

من بيانات الجدول رقم (9) تم استخلاص النتائج التالية:

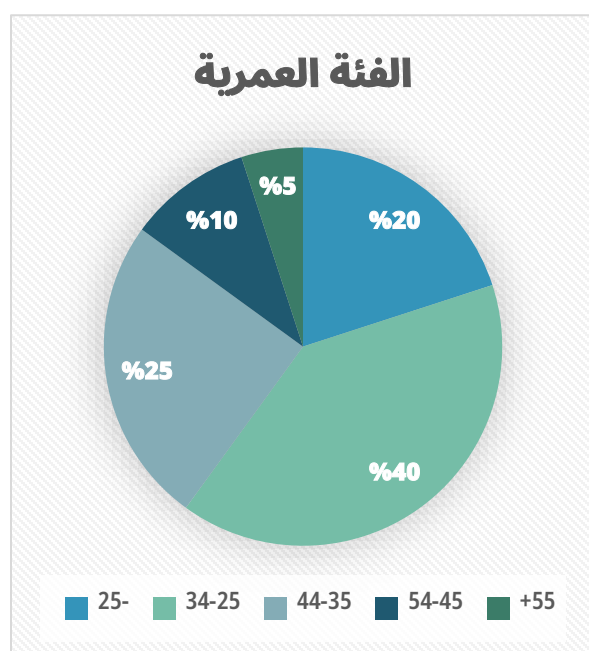


- **نوع الجنس:** أظهر النتائج الإحصائية أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، حيث بلغ عدد الذكور (117) مفردة بنسبة (58.7%) من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث (83) مفردة بنسبة (41.3%) من إجمالي العينة كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل (4): مخطط بياني لنوع الجنس - المصدر: الطالب

- **الفئة العمرية:** شكلت الفئة العمرية (25-34 سنة) أكبر نسبة من المشاركين حيث بلغت (80) مفردة بنسبة (40%) تلتها فئة (35-44 سنة) حيث بلغت (50) مفردة بنسبة وصلت إلى (25%)، وتراوحت بقية النسب على الفئات (أقل من 25 سنة)، (45-54 سنة) و(55 سنة فما فوق) حيث تراوحت بين (40)، (20) و(10) مفردة وبنسب (20%)، (10%) و(5%) على الترتيب، كما هو موضح بالشكل التالي:

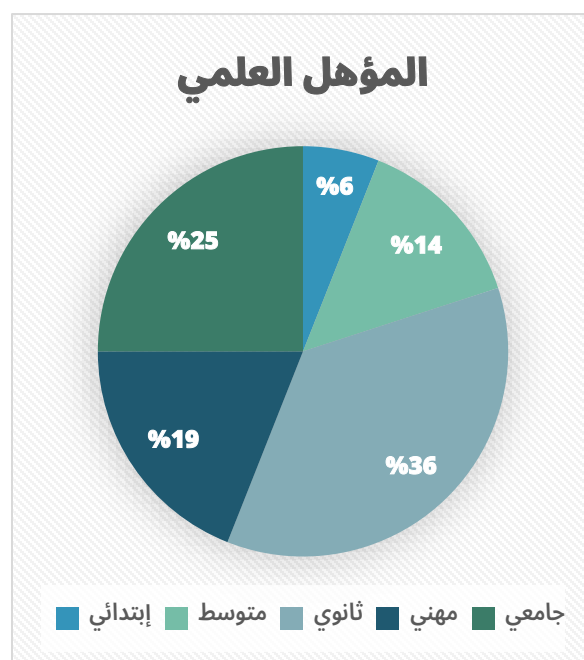
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	40	20	20	20
	سنة 34-25	80	40	40	60
	سنة 44-35	50	25	25	85
	سنة 54-45	20	10	10	95
	55 سنة فما فوق	10	5	5	100
	Total	200	100	100	



شكل (5): مخطط بياني للفئة العمرية - المصدر: الطالب

- **المؤهل العلمي:** شكل المستوى التعليمي (جامعي) أكبر نسبة من المشاركين حيث بلغت (50) مفردة بنسبة (25%) تلاه المستوى (ثانوي) حيث بلغ (72) مفردة بنسبة وصلت إلى (36%)، وتراوحت بقية النسب على المستويات التعليمية (ابتدائي)، (متوسط) و(مهني) حيث تراوحت بين (12)، (28) و(38) مفردة وبنسب (6%)، (14%) و(19%) على الترتيب، كما هو موضح بالشكل التالي:

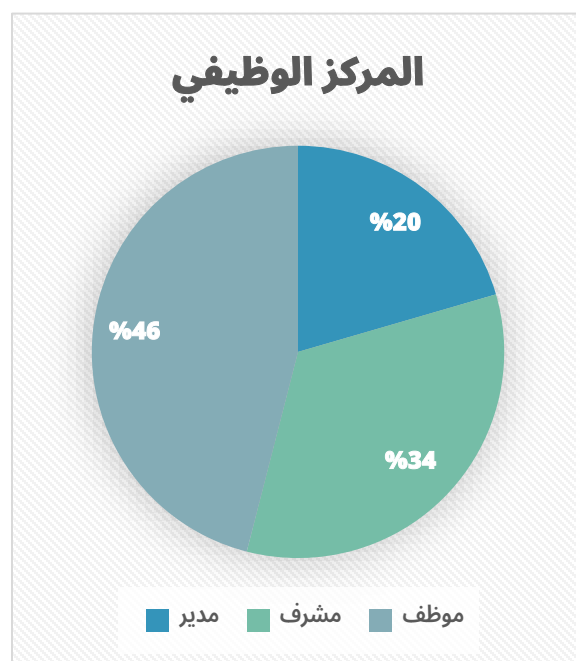
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ابتدائي	12	6	6	6
	متوسط	28	14	14	20
	ثانوي	72	36	36	56
	مهني	38	19	19	75
	جامعي	50	25	25	100
	Total	200	100	100	



شكل (6): مخطط بياني للمؤهل العلمي - المصدر: الطالب

- **المركز الوظيفي:** شكل الموظفون أكبر نسبة من المشاركين حيث بلغت (92) مفردة بنسبة (46%) تلاهم (المشرفون) حيث بلغ (67) مفردة بنسبة وصلت إلى (34%)، وشارك المديرون بواقع (41) مفردة وبنسبة (20%)، كما هو موضح بالشكل التالي:

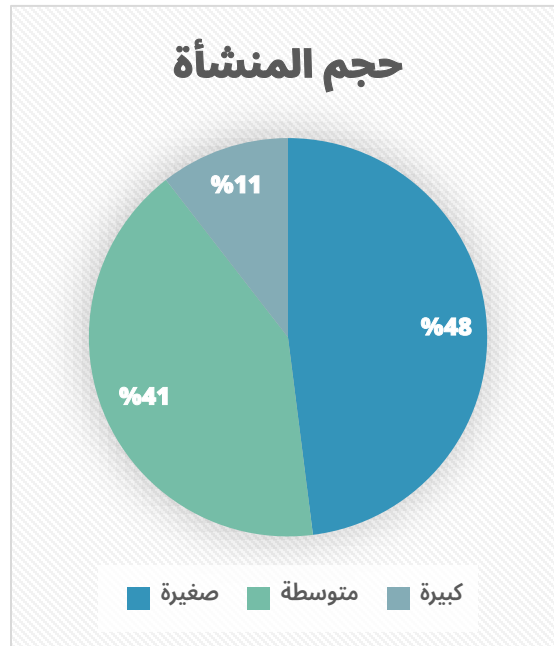
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير	41	20.5	20.5	20.5
	مشرف	67	33.5	33.5	54
	موظف	92	46	46	100
	Total	200	100	100	



شكل (7): مخطط بياني لنوع الجنس - المصدر: الطالب

- **حجم المنشأة:** شكلت المنشآت الصغيرة أكبر نسبة من المشاركين حيث بلغت (96) مفردة بنسبة (48%) تلتها المنشآت المتوسطة حيث بلغت (83) مفردة بنسبة وصلت إلى (41%)، وكانت المنشآت الكبيرة بواقع (21) مفردة بنسبة (11%)، كما هو موضح بالشكل التالي:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	صغيرة	150	21.43	24.43	111.44
	متوسطة	120	17.14	17.14	128.58
	كبيرة	50	7.14	7.14	135.72
	Total	200	45.71	48.71	



شكل (8): مخطط بياني لحجم المنشأة - المصدر: الطالب

4.3. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق للاستبانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج AVE Average Variance Extracted بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلا من: قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، قيمة الثبات المركب Composite reliability، وقيمة معامل rho-A من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation modeling (SEM)، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 28 الفقرات والجداول توضح ذلك.

- صدق الاتساق الداخلي:

يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قام الطالب بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه، وفقاً لدراسة (Kaiser 1974)، معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

- الصدق التقاربي:

يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE الذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.5 وفقاً لـ (Hair et al 2006). الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة بـ (معاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P)، بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE من خلال نموذج المعادلة البنائية كما يلي:

جدول (10) - قياس صدق المقاييس

المتغير	العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	قيمة P	متوسط التباين المستخرج
أنماط القيادة	التحويلية	0.84	0.72	0.85	0.001>	0.64
	التشاركية	0.81	0.70	0.83	0.001>	0.62
الرضا الوظيفي	المكافآت	0.79	0.68	0.78	0.001>	0.61
	التدريب	0.78	0.69	0.79	0.001>	0.60
	التحفيز	0.79	0.68	0.78	0.001>	0.61
	بيئة العمل	0.76	0.71	0.80	0.001>	0.60
نجاح المشروع	الإنتاجية	0.82	0.74	0.82	0.001>	0.66
	الربحية	0.80	0.73	0.81	0.001>	0.65

المصدر: الطالب

1. مقياس أنماط القيادة:

يشير الجدول إلى جودة مقياس أنماط القيادة (التحويلية والتشاركية) المستخدم في هذه الدراسة، حيث أظهرت القيم الإحصائية مستوى مرتفع من الصدق والاتساق الداخلي للأبعاد المختلفة. القيم المرتفعة لمعامل KMO ($0.81 \leq$) تؤكد كفاية العينة للتحليل الإحصائي، بينما يعكس معامل الارتباط الداخلي (0.70-0.72) قوة الترابط بين العبارات ضمن كل بُعد. كما يدعم متوسط التباين المستخرج ($0.62 \geq$) الصدق التقاربي للأبعاد، مما يشير إلى أن العبارات تقيس المفهوم الأساسي لكل بُعد بدقة. كما تعكس القيم المنخفضة لـ $P (> 0.001)$ دلالة إحصائية عالية للعلاقات بين المتغيرات، بينما تشير القيم المستقرة للانحراف المعياري (0.83-0.85) إلى اتساق استجابات المشاركين. بناءً على ذلك، يمكن الاعتماد على المقياس لتحديد تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي ونجاح المشاريع في سياق الدراسة، مما يجعله أداة موثوقة وصالحة لتحليل العلاقات بين المتغيرات الرئيسية.

2. مقياس الرضا الوظيفي:

يظهر الجدول أن مقياس الرضا الوظيفي المستخدم في هذه الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والصلاحية الإحصائية. أبعاد المتغير الوسيط (المكافآت والتحفيز، التدريب، وبيئة العمل) أظهرت قيم KMO مرتفعة (≤ 0.76)، مما يشير إلى كفاية العينة للتحليل الإحصائي ودعم جودة المقياس. كما أن معاملات الارتباط الداخلي (0.68-0.71) تدل على قوة العلاقة بين العبارات المرتبطة بكل بُعد، مما يعزز الاتساق الداخلي للمقياس. بالإضافة إلى ذلك، أكدت القيم الإحصائية لمتوسط التباين المستخرج (≥ 0.60) أن العبارات الخاصة بكل بُعد تفسر التباين بشكل متوسط، مما يدعم الصدق التقاربي للأداة. القيم المستقرة لـ الانحراف المعياري (0.78-0.80) تؤكد استقرار الإجابات وتقليل التشتت حول المتوسط، في حين أن قيمة $P (> 0.001)$ تعكس دلالة إحصائية قوية للعلاقات بين الأبعاد. بناءً على هذه النتائج، يمكن اعتبار مقياس الرضا الوظيفي أداة موثوقة وصالحة لقياس تأثير المكافآت، التدريب، وبيئة العمل على تحسين رضا الموظفين ودورهم الوسيط في العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح المشروع.

3. مقياس نجاح المشروع:

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن مقياس نجاح المشروع الذي تم استخدامه في هذه الدراسة يُظهر درجة عالية من الموثوقية والصدق. أبعاد المتغير التابع (الإنتاجية، الربحية) أظهرت قيم KMO جيدة (≤ 0.80)، مما يضمن كفاية العينة للتحليل ويعكس تماسكًا داخليًا جيدًا للبيانات. كما أن معاملات الارتباط الداخلي (0.73-0.74) تشير إلى وجود علاقة قوية بين العبارات الخاصة بكل بُعد، مما يعزز ثبات وموثوقية الأداة المستخدمة. كما أظهرت القيم الإحصائية لمتوسط التباين المستخرج (≥ 0.65) أن العبارات داخل كل بُعد تفسر التباين بشكل متوسط، مما يدعم الصدق التقاربي للمقياس. كما أن الانحراف المعياري (0.81-0.82) يعكس استقرار البيانات واستجابة المشاركين بانتظام، بينما تشير قيمة $P (> 0.001)$ إلى دلالة إحصائية قوية للعلاقات بين الأبعاد. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن مقياس نجاح المشروع هو أداة فعالة لقياس تأثير الإنتاجية والربحية على نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة. كما أن هذه الأداة توفر أساسًا موثوقًا لدراسة العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي من جهة، ونجاح المشروع من جهة أخرى.

4.4. ثبات أداة الدراسة:

يشير الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة نموذج المعادلة البنائية. وفقاً لـ (Hair et al 2010) يجب أن تكون القيم الثالثة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس، الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية فيما يتعلق بقيم (ألفا كرونباخ):

جدول (11) - قيم المعادلة البنائية ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ		عدد العبارات	المتغير	
0.85	0.84	3	التحويلية	أنماط القيادة
	0.81	3	التشاركية	
0.86	0.79	1	المكافآت	الرضا الوظيفي
	0.78	1	التدريب	
	0.79	1	الحوافز	
	0.76	3	بيئة العمل	
0.90	0.80	2	الربحية	نجاح المشروع
	0.82	3	الإنتاجية	

المصدر: الطالب

يُظهر الجدول أعلاه متوسط قيمة ألفا كرونباخ لكل متغير رئيسي في الدراسة (أنماط القيادة، الرضا الوظيفي، ونجاح المشروع). تُستخدم قيمة ألفا كرونباخ كمؤشر على الاتساق الداخلي بين العبارات التي تُقاس ضمن كل متغير، وهي أداة إحصائية شائعة للتحقق من ثبات أداة القياس.

• تحليل ثبات القياس:

القيادة التحويلية (0.85): يشير المتوسط المرتفع لقيمة ألفا كرونباخ إلى أن العبارات المستخدمة لقياس القيادة التحويلية تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات الداخلي. تُعد هذه القيمة ممتازة وفقاً للمقياس الإحصائي (أعلى من 0.80)، مما يُظهر اتساقاً قوياً بين أبعاد المتغير.

القيادة التشاركية (0.80): القيمة تشير إلى مستوى جيد جداً من الثبات الداخلي. يعكس ذلك أن أبعاد القيادة التشاركية مترابطة بشكل كافٍ لدعم الاعتماد على النتائج المستخلصة من هذه العبارات.

الرضا الوظيفي (0.86): القيمة المرتفعة تُظهر أن أداة القياس المستخدمة لقياس أبعاد الرضا الوظيفي (مثل المكافآت، التدريب، وبيئة العمل) تتمتع بمستوى عالٍ من الاتساق الداخلي. يؤكد ذلك صلاحية البيانات للاستخدام في التحليل الإحصائي.

نجاح المشروع (0.90): يُعتبر هذا المتغير هو الأكثر ثباتاً بين المتغيرات، مما يعكس قوة الترابط بين أبعاده (الإنتاجية والربحية). القيمة تُعد ممتازة، مما يُعزز من موثوقية النتائج المستخلصة من تحليل هذا المتغير.

• مدى تحقق ثبات القياس:

تُشير جميع القيم إلى تحقق الثبات الداخلي بمستويات عالية وفقاً للمعايير الإحصائية:

0.70 - 0.80: مستوى جيد.

0.80 - 0.90: مستوى ممتاز.

أعلى من 0.90: ثبات استثنائي.

بناءً على القيم أعلاه، تُعتبر أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة صالحة وموثوقة لتحليل العلاقات بين المتغيرات.

4.5. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وفقاً لما يلي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وتم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $100 \div 5$ (المقياس الخماسي) = 20%. ويوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة/الأهمية
من 4.20 إلى أقل من 5	أوافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100%	مرتفع جدًا
من 3.40 إلى أقل من 4.20	أوافق	من 68 إلى أقل من 84%	مرتفع
من 2.60 إلى أقل من 3.40	أوافق بشدة	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 1.80 إلى أقل من 2.60	أوافق بشدة	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 1 إلى أقل من 1.80	أوافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جدًا

يوضح الجدول الآتي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي، حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تطبيق أنماط القيادة وأبعادها وكذلك مستوى الرضا الوظيفي وأبعاده ومستوى نجاح المشروع وأبعاده وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة:

جدول (12) - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستويات الأهمية	
أنماط القيادة	التحويلية	4.2	4.1	0.6	0.65	مرتفع	مرتفع	مهم جدًا	مهم جدًا
	التشاركية	4.0		0.7				مهم جدًا	
الرضا الوظيفي	المكافآت	3.8	3.93	0.8	0.73	متوسط	متوسط	مهم	مهم
	التدريب	3.9		0.7				مهم	
	التحفيز	3.8		0.8				مهم	
	البيئة	4.1		0.7				مهم	
نجاح المشروع	الربحية	4.3	4.25	0.6	0.55	مرتفع	مرتفع	مهم جدًا	مهم جدًا
	الإنتاجية	4.2		0.5				مهم جدًا	

المصدر: الطالب

يتضح من الجدول بالأعلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

4.6. نتائج توصيف المتغيرات:

1. المتغير المستقل (أنماط القيادة):

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لأبعاد أنماط القيادة (القيادة التحويلية والقيادة التشاركية) بلغ 4.1، مما يشير إلى أن استجابات المشاركين كانت في المستوى المرتفع، ويعكس ذلك أهمية تطبيق هذه الأنماط في بيئة العمل. كما بلغ الانحراف المعياري العام 0.65، مما يدل على استقرار نسبي في استجابات المشاركين وعدم وجود تشتت كبير. وبذلك يكون الاتجاه العام للمتغير كان "مرتفع"، ومستوى الأهمية "مهم جدًا"، مما يشير إلى تأثير كبير لأنماط القيادة في تحقيق أهداف المؤسسة.

2. المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي)

أظهرت النتائج المتوسط العام لأبعاد الرضا الوظيفي (المكافآت والتحفيز، بيئة العمل، التدريب) حيث بلغ 3.93، مما يشير إلى أن استجابات المشاركين كانت في المستوى المتوسط. بينما الانحراف المعياري العام بلغ 0.73، وهو مؤشر على وجود استقرار نسبي في البيانات مع تباينات طفيفة بين استجابات المشاركين. وعليه الاتجاه العام للمتغير كان "متوسط"، ومستوى الأهمية "مهم"، مما يعكس ضرورة تعزيز العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي لتحسين مستوى التفاعل بين الموظفين والقيادة.

3. المتغير التابع (نجاح المشروع):

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لأبعاد نجاح المشروع (الإنتاجية والربحية) بلغ 4.25، مما يشير إلى أن استجابات المشاركين كانت في المستوى المرتفع. وبلغ الانحراف المعياري العام 0.55، وهو أقل القيم بين المتغيرات، مما يدل على وجود استجابات متقاربة للغاية واستقرار قوي في البيانات. والاتجاه العام للمتغير كان "مرتفع"، ومستوى الأهمية "مهم جدًا"، مما يؤكد على الدور الحاسم لأنماط القيادة والرضا الوظيفي في تحقيق نجاح المشاريع.

4.7. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS 28 وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية للدراسة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة ونجاح المشروع

الفرضية الفرعية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي كمتغير وسيط لأنماط القيادة على نجاح المشروع.

نتائج اختبار الفرضيات للدراسة:

تنص الفرضية على أنه "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة المختلفة نجاح المشروع ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة" ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط بين أنماط القيادة كمتغير مستقل ونجاح المشروع كمتغير تابع مع قياس تأثير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate
1	0.85	0.72	0.71	0.35
2	0.80	0.64	0.63	0.40
3	0.78	0.61	0.60	0.42
4	0.82	0.67	0.66	0.38
5	0.88	0.77	0.76	0.31
6	0.87	0.76	0.75	0.33

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	15.2	2	7.6	21.7	0.001
2	12.8	2	6.4	18.5	0.002
3	10.5	2	5.25	16.2	0.003
4	14.0	2	7.0	19.8	0.001
5	18.7	2	9.35	23.4	0.000
6	16.9	2	8.45	22.1	0.000

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	0.78	0.10	0.82	7.8	0.000
2	0.65	0.12	0.75	6.5	0.001
3	0.58	0.09	0.69	6.4	0.002
4	0.72	0.11	0.78	7.2	0.000
5	0.85	0.08	0.88	9.0	0.000
6	0.80	0.07	0.84	8.6	0.000

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

جدول (13): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الربحية	الإنتاجية	بيئة العمل	الحوافز	التدريب	المكافآت	التشاركية	التحويلية	المتغير	
0.654	0.670	0.650	0.612	0.632	0.612	0.678	1.000	Person	التحويلية
0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	Sin.(2-tailed)	
200	200	200	200	200	200	200	200	N	
0.698	0.720	0.640	0.605	0.621	0.605	1.000	0.678	Person	التشاركية
0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	Sin.(2-tailed)	
200	200	200	200	200	200	200	200	N	
0.580	0.610	0.687	1.000	0.601	1.000	0.605	0.612	Person	المكافآت
0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	Sin.(2-tailed)	
200	200	200	200	200	200	200	200	N	
0.590	0.700	0.690	0.690	1.000	0.690	0.621	0.632	Person	التدريب
0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	Sin.(2-tailed)	
200	200	200	200	200	200	200	200	N	
0.580	0.610	0.687	1.000	0.601	1.000	0.605	0.612	Person	الحوافز
0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	Sin.(2-tailed)	
200	200	200	200	200	200	200	200	N	
0.662	0.700	1.000	0.687	0.690	0.687	0.640	0.650	Person	بيئة العمل
0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	Sin.(2-tailed)	
200	200	200	200	200	200	200	200	N	
0.750	1.000	0.700	0.610	0.600	0.610	0.720	0.670	Person	الإنتاجية
0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	Sin.(2-tailed)	
200	200	200	200	200	200	200	200	N	
1.000	0.750	0.662	0.580	0.590	0.580	0.698	0.654	Person	الربحية
0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	0.001>	Sin.(2-tailed)	
200	200	200	200	200	200	200	200	N	

المصدر: الطالب

4.8. الخاتمة

أظهرت نتائج الدراسة أن أنماط القيادة التحويلية والتشاركية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة. القيادة التحويلية تبرز كأداة قوية لتحفيز الموظفين من خلال التركيز على التحفيز الفكري والاعتبار الفردي، حيث يعمل القادة التحويليون على خلق بيئة عمل تتسم بالإلهام والتشجيع. من جانب آخر، تعد القيادة التشاركية نهجًا فعالًا في تعزيز شعور الموظفين بالملكية والانتماء، حيث إن إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار يرفع من مستوى التزامهم الوظيفي ويعزز أدائهم الجماعي.

وقد تبين أن الرضا الوظيفي يلعب دورًا حاسمًا كوسيط في العلاقة بين أنماط القيادة ونجاح المشاريع، حيث يعكس مدى تأثير القيادة على مشاعر الموظفين تجاه بيئة العمل والمكافآت المقدمة وفرص التطوير المهني. هذا الرضا، بدوره، يحفز الموظفين لتحقيق أداء أعلى وزيادة الإنتاجية، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية. كما أن بيئة العمل التي تشجع على التقدير والتحفيز تساهم في رفع مستوى الحماس والالتزام بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

تعزز هذه النتائج أهمية اعتماد أنماط قيادة تركز على الإنسان وتلبي احتياجاته النفسية والمهنية، حيث إن الجمع بين القيادة التحويلية التي تلهم الموظفين والقيادة التشاركية التي تشركهم في القرارات يمكن أن يخلق بيئة عمل متكاملة تدعم النجاح المستدام. تشير الدراسة إلى أن نجاح المشاريع لا يتوقف فقط على الموارد المادية أو الخطط الاستراتيجية، بل يتطلب قيادات قادرة على بناء ثقافة عمل داعمة ومحفزة. وبذلك، يمكن للمنظمات الصغيرة والمتوسطة أن تكتسب ميزة تنافسية في الأسواق الدينامية من خلال تعزيز رضا موظفيها وتحقيق التميز في أدائهم. هذه النتائج تقدم رؤى عملية لصناع القرار في المؤسسات لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية وضمان استمرارية نجاحهم في بيئات العمل التنافسية.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تمثل حدود الدراسة الإطار الذي يمكن من خلاله تقييم النتائج ومدى إمكانية تعميمها على بيئات أخرى. في هذه الدراسة التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية والتشاركية)، الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة، ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، تم تحديد مجموعة من الحدود المنهجية والزمنية والجغرافية التي يجب أخذها في الاعتبار:

الحدود الجغرافية: ركزت الدراسة على المملكة العربية السعودية كموقع جغرافي، حيث تم استهداف المشاريع الصغيرة والمتوسطة العاملة في هذا السياق. وقد تكون النتائج محدودة التعميم على مناطق أو دول أخرى ذات أنماط إدارية أو اقتصادية مختلفة.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال فترة زمنية محددة، مما يعني أن النتائج تعكس الظروف الاقتصادية والتنظيمية التي كانت سائدة خلال تلك الفترة. فقد تتغير هذه الظروف مع مرور الوقت، مما قد يؤثر على العلاقة بين المتغيرات.

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على ثلاث متغيرات رئيسية (أنماط القيادة، الرضا الوظيفي، ونجاح المشروع) وأبعاد محدودة ولم تتناول متغيرات أخرى مثل العوامل الثقافية أو التكنولوجية، والتي قد يكون لها تأثير على نجاح المشاريع.

حدود العينة: اعتمدت الدراسة على عينة من العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مما قد لا يعكس بالضرورة آراء أو تجارب العاملين في المشاريع الكبيرة أو المؤسسات الحكومية.

حدود الأداة: استخدمت الدراسة استبياناً كأداة لجمع البيانات، وهو ما يعتمد على استجابات المشاركين الذاتية. قد تتأثر هذه الاستجابات بعوامل مثل التحيز الشخصي أو عدم الفهم الكامل للأسئلة.

انطلاقاً من النتائج والحدود المذكورة، هناك العديد من المجالات التي يمكن أن تساهم بها الدراسات المستقبلية لتوسيع نطاق المعرفة وتحسين الممارسات الإدارية:

دراسة تأثير السياق الثقافي: يمكن استكشاف كيفية تأثير الثقافة التنظيمية أو الثقافة الوطنية على العلاقة بين أنماط القيادة، الرضا الوظيفي، ونجاح المشاريع. على سبيل المثال، هل تتغير النتائج في الدول ذات الثقافة الجماعية مقارنة بالدول ذات الثقافة الفردية؟

إدراج متغيرات إضافية: يمكن أن تشمل الدراسات المستقبلية متغيرات أخرى مثل التكنولوجيا الرقمية، دور الابتكار، أو تأثير بيئة السوق على نجاح المشاريع. ودراسة تأثير عوامل مثل الذكاء العاطفي للقادة أو الأنماط القيادية المستحدثة (مثل القيادة الرقمية، والذكاء الاصطناعي). التوسع في المنهجية: استخدام مناهج مختلطة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لفهم أعمق للعلاقات السببية والتفاعلات بين المتغيرات. فيمكن إجراء دراسات طويلة على مدى زمني أطول لفهم التأثيرات طويلة الأجل لأنماط القيادة والرضا الوظيفي على نجاح المشاريع. تطوير أدوات القياس: تحسين أدوات القياس المستخدمة في تقييم أنماط القيادة والرضا الوظيفي بحيث تتناسب مع التغيرات الحديثة في بيئات العمل.

5.2 توصيات الدراسة:

تُوصي الدراسة بضرورة تبني أنماط القيادة التحويلية والتشاركية في بيئات العمل لما لها من أثر إيجابي مباشر على تعزيز رضا الموظفين وزيادة فرص نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة. يجب على القادة التحويليين التركيز على تقديم رؤى ملهمة وبناء الثقة داخل الفرق، بينما يُنصح القادة التشاركيون بخلق قنوات اتصال فعّالة تُشرك الموظفين في اتخاذ القرارات لتعزيز إحساسهم بالمسؤولية والانتماء. بالإضافة إلى ذلك، توصي الدراسة بتطوير سياسات مكافآت مرنة تعكس أداء الموظفين وإنجازاتهم، مع تقديم حوافز مالية وغير مالية تُعزز من تحفيزهم على تحقيق الأهداف المؤسسية. كما ينبغي تحسين بيئة العمل من خلال خلق مساحات عمل آمنة ومريحة تدعم الابتكار والتعاون، إلى جانب الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المهني المستمر التي تتماشى مع احتياجات الموظفين وأهداف المؤسسة.

على صعيد نجاح المشاريع، توصي الدراسة بوضع أهداف واضحة وقابلة للقياس مدعومة بأنظمة رقابية فعّالة لضمان تحقيق الإنتاجية المطلوبة، مع التركيز على تحسين رضا العملاء لزيادة الولاء وتحقيق الربحية المستدامة. استراتيجياً، تنصح الدراسة بتعزيز ثقافة قيادية داعمة تشجع الابتكار وتقديم الملاحظات البناءة، إلى جانب تحسين إدارة الموارد البشرية من خلال سياسات واضحة لتطوير المواهب واستقطاب الكفاءات. وأخيراً، توصي الدراسة بدعم البحث والتطوير لاستكشاف تأثير القيادة والرضا الوظيفي في قطاعات أخرى، وتطبيق نتائج الأبحاث لتحسين بيئة العمل وزيادة الكفاءة التشغيلية.

5.3. الخاتمة:

تُختتم هذه الدراسة التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية والتشاركية)، الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة (المكافآت والتحفيز، التدريب، بيئة العمل)، ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة (الإنتاجية والربحية)، بتأكيد أهمية هذه العلاقات ودورها المحوري في تحقيق أهداف المؤسسات. لقد أظهرت نتائج الدراسة أن أنماط القيادة التحويلية والتشاركية تُسهم بشكل كبير في تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية والربحية. كما تبين أن الرضا الوظيفي يلعب دورًا وسيطًا قويًا في ترجمة تأثير القيادة إلى نجاح ملموس للمشاريع.

اعتمدت الدراسة على منهجية كمية استخدمت الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية دقيقة مثل معاملات الارتباط وتحليل الثبات. أكدت النتائج قوة العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي، وأظهرت تأثيرًا مباشرًا وغير مباشر على نجاح المشاريع. هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية تطوير سياسات قيادية تستند إلى التحفيز والتقدير، فضلًا عن تعزيز بيئة العمل وفرص التدريب لتحقيق أهداف المؤسسة.

تُبرز الدراسة الحاجة إلى تطبيق توصياتها لتعزيز الممارسات الإدارية، بما في ذلك تحسين أنماط القيادة وتطوير سياسات الحوافز وبرامج التدريب، لضمان تحقيق رضا الموظفين ورفع مستوى الأداء المؤسسي. كما دعت إلى النظر في حدود الدراسة مثل القيود الجغرافية والزمنية، وأوصت بإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تستكشف متغيرات إضافية مثل دور التكنولوجيا أو العوامل الثقافية وتأثيرها على نجاح المشاريع.

ختامًا، تؤكد هذه الدراسة أن نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة لا يعتمد فقط على الموارد المادية، بل يتطلب قيادة فعالة وبيئة عمل داعمة تعزز رضا الموظفين وتحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم. من خلال تطبيق هذه المفاهيم، يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها بشكل مستدام ومواجهة تحديات السوق بفعالية.

قائمة المراجع

- Al-Tit, A. M., Omri, A., & Euch, J. (2019). The relationship between organizational culture and the performance of Tunisian small businesses. *Journal of Business Research*, 96, 371-381.
- Ali, A. Y. S., Sidow, M. A., & Guleid, H. S. (2013). Leadership styles and job satisfaction: Empirical evidence from Mogadishu universities. *European Journal of Management Sciences and Economics*, 1(1), 1-10.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2017). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(3), 471-482.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Publications.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Gursoy, D., Chi, C. G., & Karadag, E. (2019). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(3), 383-402.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- *Journal of Business Research*, 96, 371-381.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business Press.
- Khan, S. Z., Yang, Y., & Waheed, A. (2020). Investment in intangible resources and capabilities spurs sustainable competitive advantage and firm performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2131-2145.
- Kim, S., Kim, K., & Kang, H. (2020). The effect of employee participation in training on employee satisfaction and turnover intention. *Sustainability*, 12(2), 676-690.

- Lee, J. Y., Lee, S. M., & Park, C. (2018). Leadership styles and job satisfaction: The role of psychological empowerment in the hospitality industry. *Sustainability*, 10(10), 3622.
- Nawaz, M., Abro, Q. M. M., & Shah, A. (2016). Impacts of leadership style on the development of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Pakistan. *European Scientific Journal*, 12(28), 118-134.
- Rezvani, A., Khosravi, P., & Dong, A. (2016). Project success and the role of trust. *Journal of Business Research*, 69(8), 2939-2946.
- Saleem, M. (2015). Transformational leadership, transactional leadership, and job satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research*.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.
- Zhao, X., Sun, Y., & Xu, L. (2021). Leadership style, organizational climate, and job satisfaction: Evidence from the Chinese banking industry. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(1), 299-318.

الملاحق

الاستبيان

إلى السادة الكرام المشاركين في هذا الاستبيان.

أرجو التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان الذي صمم لجمع بيانات خاصة ببحث تحت عنوان " العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي وأثرها على نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة"

في دراسة تطبيقية على جميع العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ضمن مرحلة البكالوريوس بجامعة ميد أوشن.

للطالب / أحمد نور محمد عبد الشكور، الطالب بكلية الإدارة - قسم إدارة المشاريع

أؤكد لكم بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط شاكراً ومقدراً جهدكم وتعاونكم الذي سيكون له أثر كبير على نجاح هذه الدراسة وممتناً لكم على مساهمتكم في إثراء المحتوى البحثي العلمي العربي، لا يتضمن الاستبيان أي معلومات شخصية مثل الاسم أو قنوات التواصل أو العناوين، وهو على منصة خدمية موثوقة مثل جوجل فورم.

المحور الأول: معلومات عامة

- الجنس: ذكر / أنثى
- العمر: 25-20 سنة / 30-25 سنة / 35-30 سنة / 45-35 سنة / 65-45
- المستوى التعليمي: ابتدائي / متوسط / ثانوي / مهني / جامعي
- سنوات الخبرة المهنية: 1-4 سنوات / 4-10 سنوات / 10 سنوات فأكثر
- حجم المنشأة: صغيرة / متوسطة / كبيرة

المحور الثاني: أنماط القيادة

1. جدول استبيان المتغير المستقل: أنماط القيادة (التحويلية والتشاركية)

تعرف أنماط القيادة في هذه الدراسة على أنها الأساليب والسلوكيات التي يستخدمها القادة لتحفيز وتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. سيتم قياس أنماط القيادة من خلال استبيان يغطي الأبعاد الرئيسية للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) والقيادة التشاركية (مشاركة القرار، التعاون والتواصل، التمكين). تستخدم هذه الأبعاد لقياس مدى تأثير القيادة على الأداء والرضا الوظيفي في المؤسسات. نوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي. حيث، 1=غير موافق بشدة، بينما 5= موافق بشدة.

رقم العبارة	تصنيف العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	التحويلية	القائد يشجع الموظفين على تحقيق أهداف أكبر وتحفيزية					
2	التحويلية	القائد يشجع التفكير الإبداعي ويدفعنا نحن الابتكار؟					
3	التحويلية	القائد يهتم باحتياجات أفراد الفريق ويوفر الدعم الشخصي اللازم لنموهم؟					
4	التشاركية	القائد يشارك الموظفين في اتخاذ القرارات المهمة					
5	التشاركية	القائد يعزز التعاون بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة					
6	التشاركية	القائد يوفر بيئة تشاركية يشعر فيها الجميع بأنهم جزء من الفريق					

2- جدول استبيان المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي

يعرّف الرضا الوظيفي بأنه الشعور الإيجابي أو السلبي الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته وبيئة العمل. يتم قياس الرضا الوظيفي بناءً على عوامل تشمل المكافآت المالية، الحوافز والتحفيز، فرص التدريب والتطوير، بيئة العمل، والتقدير الوظيفي. يساهم هذا المتغير كوسيط في تحديد مدى تأثير القيادة على أداء الموظفين ونجاح المشروع. نوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي. حيث، 1=غير موافق بشدة، بينما 5= موافق بشدة.

رقم العبارة	تصنيف العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محيد	موافق	موافق بشدة
7	المكافآت	هل أنت راضٍ عن المكافآت المالية التي تتلقاها في عملك؟					
8	الحوافز	هل تشعر بأن الحوافز والتقدير مناسبين لحجم الجهد الذي تبذله؟					
9	التدريب	التدريب وفرص التطوير التي تقدمها المؤسسة تساهم في تحسين أدائي					
10	بيئة العمل	أجد العمل في مؤسستي ممتعًا ومحفزًا					
11	بيئة العمل	أشعر بالتقدير من قبل الإدارة في عملي					
12	بيئة العمل	بيئة العمل في مؤسستي مشجعة ومحفزة على الإنتاجية					

6. جدول استبيان المتغير التابع: نجاح المشروع

يعرّف نجاح المشروع في هذه الدراسة بأنه مدى تحقيق المشروع للأهداف المحددة مثل زيادة الإنتاجية والربحية. سيتم قياس نجاح المشروع من خلال عوامل تشمل الإنتاجية، تحقيق الأهداف المالية، زيادة الربحية، التزام الفريق بالجدول الزمنية، وتحسين رضا العملاء. يعتبر هذا المتغير نتيجة لتأثير أنماط القيادة والرضا الوظيفي على أداء الفريق والمشروع. نوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي. حيث، 1=غير موافق بشدة، بينما 5= موافق بشدة.

رقم العبارة	تصنيف العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13	الإنتاجية	زاد عدد المشاريع التي عملنا عليها بعد المكافآت؟					
14	الإنتاجية	الفريق يحقق أهداف المشروع بفعالية وضمن الجداول الزمنية المحددة					
15	الربحية	المشروع يحقق الأهداف المالية المحددة بشكل منتظم					
16	الربحية	أرباح المشروع تحسنت بشكل ملحوظ خلال الفترة الماضية					

<https://forms.gle/QeUNykFMQwbWr6NE8>

Midocean University

Faculty of Management

Department of Project Management



The Relationship Between Leadership Styles and Job Satisfaction and Their Impact on the Success of Small and Medium Enterprises (SMEs)

Student name

Ahmed Noor Mohammed Abdulshukoor

2021202435

Final Project - 2

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor

Dr. Mona Moustafa Elashry

Faculty member- Faculty of management- Midocean University

2024 – 3rd Semester