

تأثير القيادة الحديثة في تحفيز الموظفين
(دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية)
أحد متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة المشاريع بجامعة ميد أوشن

إعداد الطالب: جزاء محمد المطرفي

إشراف :
د. أسماء أبو عنزه
د. ميرنا عماد

العام الدراسي:

٢٠٢٤



ملخص الدراسة عربي

تهدف الدراسة إلى تحديد الأساليب القيادية المستخدمة في القطاع الخاص وتقييم تأثيرها على بيئة العمل وتحفيز الموظفين. وتشمل الأهداف الفرعية تحديد العوامل القيادية التي تعزز الرضا الوظيفي والولاء، ومعوقات نجاح الأساليب القيادية في تحقيق بيئة عمل محفزة، وتقديم توصيات لتحسين القيادة. اعتمدت الدراسة على استبيان لعينة عشوائية من ٥٥ موظفًا في القطاع الخاص بمكة المكرمة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج أن استجابات المجتمع نحو الأساليب القيادية جاءت بمتوسط (٣.٨) ونسبة ٧٥٪، بينما كانت العوامل القيادية المعززة للرضا الوظيفي بمتوسط (٣.٥) ونسبة ٧٠٪. وأشارت المعوقات إلى متوسط (٣.٥) ونسبة ٧٠٪. في حين أن التوصيات لتحسين القيادة حققت متوسط (٤.٣) ونسبة ٨٦٪.

لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية وتحفيز الموظفين، ولكن وُجدت فروق هامة في العوامل القيادية لتعزيز الرضا والولاء. كما تبين وجود أثر للمعوقات على فعالية القيادة، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٠٣) مشيرًا إلى تأثير كبير.

الكلمات المفتاحية : القيادة -الموظفين- التحفيز -إدارة لمشاريع

Abstract

The study aims to identify the leadership styles used in the private sector and evaluate their impact on the work environment and employee motivation. Sub-objectives include identifying the leadership factors that enhance job satisfaction and loyalty, the obstacles to the success of leadership styles in achieving a stimulating work environment, and providing recommendations for improving leadership. The study relied on a questionnaire for a random sample of 55 employees in the private sector in .Makkah Al-Mukarramah, using the descriptive analytical approach

The results showed that the community's responses to leadership styles came at an average of (3.8) and a percentage of 75%, while the leadership factors that enhance job satisfaction were at an average of (3.5) and a percentage of 70%. The obstacles indicated an average of (3.5) and a percentage of 70%. While the recommendations .for improving leadership achieved an average of (4.3) and a percentage of 86% There were no statistically significant differences between leadership styles and employee motivation, but significant differences were found in the leadership factors for enhancing satisfaction and loyalty. It was also found that there was an impact of obstacles on leadership effectiveness, as the correlation coefficient reached (0.603), .indicating a significant impact

Keywords: Leadership - Employees - Motivation - Project Management

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
ج	الاهداء
د	شكر وتقدير
هـ	المستخلص
ج	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
٢	مقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٤	أهداف الدراسة
٥	تساؤلات الدراسة
٥	فروض الدراسة
الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة	
٧	الدراسات السابقة
٨	التعليق على الدراسات السابقة
٩	المنطلقات النظرية للدراسة
١٢	القيادة في بيئة العمل
الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات المنهجية للدراسة	
١٦	منهجية الدراسة
١٦	مجتمع الدراسة
١٦	عينة الدراسة
١٦	خصائص مجتمع الدراسة
٢٢	حدود الدراسة
٢٣	أداة الدراسة
الفصل الرابع : نتائج الدراسة الميدانية	
٣٠	نتائج السؤال الأول للدراسة
٣٤	نتائج السؤال الثاني للدراسة
٣٧	نتائج السؤال الثالث للدراسة
٤٠	السؤال الرئيسي للدراسة

٤٢	فروض الدراسة
	الفصل الخامس : النتائج العامة والتوصيات
٤٦	النتائج العامة
٤٧	توصيات الدراسة
٤٨	المراجع
	الملاحق
٥٠	ملحق رقم (١) أداة الاستبانة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
١٧	جدول رقم (١) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً للنوع (الجنس)
١٨	جدول (٢) يحدد بيانات المبحوثين وفقاً لمتغير المستوى العمري
١٩	جدول رقم (٣) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة
٢٠	جدول رقم (٤) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي
٢٣	جدول رقم (٥) مقياس ليكرت الخماسي
٢٤	جدول رقم (٦) معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية
٢٥	جدول رقم (٧) يحدد العلاقة بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس
٢٦	جدول رقم (٨) معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)
٢٧	جدول رقم (٩) معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)
٣١	جدول (١٠) يحدد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو العوامل القيادية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين في القطاع الخاص
٣٤	جدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو المعوقات التي تواجه الأساليب القيادية في القطاع الخاص لتحقيق بيئة عمل محفزة
٣٧	جدول (١٢) يحدد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو التوصيات المستندة إلى البيانات التي يمكن أن تساعد القيادات في القطاع الخاص على تحسين أساليب القيادة الخاصة بهم بغية تعزيز بيئة عمل محفزة ومنتجة
٤٠	جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية
٤٢	جدول (١٤) تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة بين الأساليب القيادية المستخدمة في القطاع الخاص ومستوى تحفيز الموظفين في هذه الشركات
٤٣	جدول (١٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون
٤٤	جدول (١٦) نتائج اختبار أثر المعوقات المحددة في القطاع الخاص على فعالية الأساليب القيادية في تحقيق بيئة عمل محفزة

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
١٧	شكل (١) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً للنوع (الجنس)
١٨	شكل (٢) يحدد توزيع العينة وفقاً للمستوى العمري
١٩	شكل (٣) يحدد عدد سنوات الخبرة وفقاً لعينة الدراسة
٢٠	شكل (٤) يحدد المستوى الوظيفي وفقاً لعينة الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجهها الشركات الصغيرة في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، أصبحت القيادة الحديثة عنصرًا حاسمًا في تعزيز القدرة التنافسية وضمان استدامة النجاح. إن الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة في تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية لم يعد مجرد جانب ثانوي، بل بات أساسًا جوهريًا لتحقيق النمو والتطور. وتعتبر القيادة الحديثة بمثابة جسر يربط بين الطموحات الاستراتيجية للشركات واحتياجات الموظفين، مما يعزز التفاعل الإيجابي والإنتاجية داخل بيئة العمل.

تشير الدراسات إلى أن القيادة الحديثة التي تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات تسهم بشكل مباشر في تعزيز رضا الموظفين وزيادة تحفيزهم. وقد أظهرت الأبحاث أن أساليب القيادة التي تركز على المشاركة والتفاعل مع الموظفين تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتقليل معدلات الاستقالة والتغيب عن العمل. على سبيل المثال، دراسة أجرتها تشيونغ وكيرنز (Cheung & Keung, 2018) في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة أكدت على أهمية القيادة التحويلية في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء المؤسسي وزيادة الابتكار.

علاوة على ذلك، فإن القيادة الحديثة تلعب دورًا محوريًا في تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين، وهو ما أشار إليه بورتر ولوتان (Porter & Lawton, 2019) في دراستهم حول تأثير التواصل الفعال على التحفيز الوظيفي. فقد أظهرت الدراسة أن القادة الذين يعتمدون على التواصل المفتوح والشفاف مع موظفيهم يحققون مستويات أعلى من الرضا والتحفيز مقارنةً بالأساليب التقليدية التي تركز على الأوامر والسيطرة.

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تتجلى أهمية القيادة الحديثة بشكل خاص في قطاع المشروعات الصغيرة، حيث تسهم هذه المشروعات بشكل كبير في دعم الاقتصاد الوطني وخلق فرص عمل جديدة. ومع توجه الحكومة نحو تنويع الاقتصاد وتعزيز دور القطاع الخاص، أصبحت الحاجة ملحة لتبني أساليب قيادة حديثة قادرة على تحقيق التوازن بين تحقيق الربحية وتلبية احتياجات الموظفين. دراسة حديثة أجرتها الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (٢٠٢١) أشارت إلى أن القيادة الفعالة هي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في استمرارية هذه المنشآت ونموها.

ختامًا، يعد التحفيز الوظيفي أحد الأعمدة الرئيسية التي تعتمد عليها الشركات الصغيرة لتحقيق أهدافها. وبما أن القيادة الحديثة تشكل محورًا أساسيًا في تحقيق هذا التحفيز، فإن البحث في تأثير هذه القيادة على موظفي المشروعات الصغيرة في القطاع الخاص

بالمملكة العربية السعودية ليس مجرد مسعى أكاديمي، بل هو ضرورة حتمية لفهم ديناميكيات النجاح وتحقيق الاستدامة في بيئة أعمال مليئة بالتحديات.

مشكلة الدراسة:

في القطاع الخاص، تعد بيئة العمل المحفزة عنصراً حاسماً للإنتاجية والابتكار والرضا الوظيفي. على الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية القيادة الفعالة في تحقيق هذه البيئة، تواجه العديد من الشركات تحديات كبيرة في تحفيز موظفيها بشكل مستدام. وفقاً لتقرير صادر عن معهد "جالوب" للإحصاءات (٢٠٢٣)، يشعر نحو ٦٠٪ من الموظفين بأن بيئات عملهم لا تدعم نموهم المهني والشخصي بشكل كاف، مما يؤدي إلى انخفاض في الانخراط والإنتاجية. هذا النقص في الدعم والتحفيز ينعكس أيضاً في ارتفاع معدلات دوران الموظفين، الأمر الذي يمثل تحدياً كبيراً للقيادة في توفير بيئة عمل ملائمة.

بالإضافة إلى ذلك، وجدت دراسة نشرت في "مجلة إدارة الأعمال الدولية" (٢٠٢٢) أن نقص القيادة المحفزة يؤدي إلى زيادة معدلات دوران الموظفين بنسبة تصل إلى ٣٠٪ في بعض الشركات الخاصة الكبرى. يسلط هذا الأمر الضوء على الحاجة الملحة للقيادة لتطوير استراتيجيات تحفيزية مبتكرة وفعالة تراعي الاحتياجات المتنوعة للموظفين. تقع مسؤولية تحديد وتطبيق هذه الاستراتيجيات على عاتق القيادات، التي يجب أن تستكشف كيف يمكن تحسين السياسات والممارسات الحالية لتعزيز بيئة عمل أكثر دعماً وتحفيزاً. يتطلب ذلك تحليلاً دقيقاً للأساليب القيادية الحالية وتقييم تأثيرها على بيئة العمل والموظفين، مع تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

في ضوء جميع ما سبق : تنبع أهمية هذه المشكلة من الحاجة إلى فهم أفضل للديناميكيات بين القيادة وتأثيرها على بيئة العمل والرفاه العام للموظفين، مما يساهم في تحقيق أداء أفضل وزيادة الإنتاجية وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسات في القطاع الخاص.

أهمية الدراسة:

تُعتبر هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة نظرياً وتطبيقياً وذلك كما يلي :

أ-من الناحية النظرية

-تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة والتحفيز بالقطاع الخاص من خلال تعميق الفهم النظري لدور القيادة في تحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين. من خلال استكشاف العلاقات بين القيادة الفعالة ومستويات الانخراط والإنتاجية لدى الموظفين

-تقدم الدراسة إسهامات قيمة للنظريات القائمة حول القيادة والتحفيز.

-تبرز الدراسة كيف يمكن لمختلف الأساليب القيادية أن تؤثر إيجاباً أو سلباً على بيئة العمل

- تقدم تحليلاً نظرياً مفصلاً للعوامل التي تسهم في تحفيز الموظفين، مما يساعد على تطوير نماذج نظرية جديدة أو تعديل النماذج القائمة.

ب-من الناحية التطبيقية

-تقدم الدراسة أدوات عملية للقيادة في القطاع الخاص لتحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية. بالاستناد إلى البيانات والتحليلات التي توفرها

-فهم أفضل لكيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على الرضا والانخراط الوظيفي، وتطوير مبادرات وسياسات تعزز التحفيز والانتماء للمؤسسة.

-تساعد النتائج المؤسسات على تقليل معدلات دوران الموظفين وتكاليف التوظيف والتدريب المرتبطة بها، مما يساهم في استقرار المؤسسة ونجاحها المستدام.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيسي الى : تحديد الأساليب القيادية المستخدمة في القطاع الخاص وتقييم كيفية تأثير هذه الأساليب على بيئة العمل وتحفيز الموظفين ، وينبثق منه الأهداف الفرعية التالية :

١. تحديد العوامل القيادية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء
٢. تحديد معوقات نجاح الأساليب القيادية المطبقة في القطاع الخاص في تحقيق بيئة عمل محفزة،
٣. تحديد مجموعة من التوصيات المستندة إلى البيانات لمساعدة القيادات في القطاع الخاص على تحسين أساليب القيادة الخاصة بهم بغية تعزيز بيئة عمل محفزة ومنتجة.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة :

ما الأساليب القيادية المستخدمة في القطاع الخاص وكيف تؤثر هذه الأساليب على بيئة العمل وتحفيز الموظفين؟ وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية :

١. ما العوامل القيادية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين في القطاع الخاص؟

٢. ما المعوقات التي تواجه الأساليب القيادية في القطاع الخاص لتحقيق بيئة عمل محفزة؟

٣. ما هي التوصيات المستندة إلى البيانات التي يمكن أن تساعد القيادات في القطاع الخاص على تحسين أساليب القيادة الخاصة بهم بغية تعزيز بيئة عمل محفزة ومنتجة؟

فروض الدراسة:

١. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية المستخدمة في القطاع الخاص ومستوى تحفيز الموظفين في هذه الشركات؟

٢. هل تسهم العوامل القيادية المختلفة في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين بشكل ملحوظ في القطاع الخاص؟

٣. هل تؤثر المعوقات المحددة في القطاع الخاص على فعالية الأساليب القيادية في تحقيق بيئة عمل محفزة؟

الفصل الثاني :
الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

تلعب الدراسات السابقة دورًا حيويًا في تشكيل الفهم العميق للمواضيع البحثية وتوجيه الباحثين نحو بناء معرفة قائمة على أسس علمية متينة. من خلال مراجعة الأبحاث السابقة، يمكن تحديد الثغرات البحثية واستكشاف الأفكار الجديدة التي قد تساهم في تطوير المجالات المعرفية المختلفة. تعد الدراسات السابقة مصدرًا غنيًا بالمعلومات والخبرات المتراكمة التي تساعد الباحثين على تفادي الأخطاء السابقة واستلهام الأفكار الإبداعية. تعزز هذه المراجعة النقدية من مصداقية البحث وتساهم في تعزيز المعرفة الإنسانية بشكل عام.

الدراسات السابقة:

-الدراسات العربية :

١-دراسة الشمري، علي & الزهراني، فاطمة. (٢٠٢٣) بعنوان "دور القيادة في تحسين بيئة العمل وتحفيز فريق العمل في مشروعات القطاع الخاص" ركزت الدراسة على تأثير أساليب القيادة المختلفة على بيئة العمل وتحفيز الفريق في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. تم استخدام الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات من عينة مكونة من ٢٠٠ موظف. أظهرت النتائج أن أساليب القيادة الداعمة والشاملة تؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة تحفيز الفريق.

٢-دراسة الشمري، أحمد & الزهراني، سارة. (٢٠١٩) بعنوان "أثر القيادة التحفيزية على أداء الموظفين في الشركات الخاصة". هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير أساليب القيادة التحفيزية على مستوى أداء الموظفين في الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات من عينة مكونة من ١٠٠ موظف. أظهرت النتائج أن القيادة التحفيزية تحسن بشكل ملحوظ أداء الموظفين وتعزز من إنتاجيتهم.

٣-دراسة الصافي، مريم & العتيبي، عبدالله. (٢٠٢١) بعنوان "دور القيادة في تحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص". هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط القيادة المختلفة على تحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص في الإمارات العربية المتحدة. تم استخدام الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات من عينة مكونة من ١٢٠ موظفًا ومديرًا. أظهرت النتائج أن القيادة الديمقراطية والتحفيزية تساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة تحفيز الموظفين.

-الدراسات الأجنبية:

١-دراسة براون، جيمس & سميث، إيما. (٢٠١٨) بعنوان "دور القيادة في تعزيز تحفيز الموظفين في مشروعات القطاع الخاص".هدفت الدراسة إلى فحص كيفية تأثير أساليب القيادة على تحفيز الموظفين في مشروعات القطاع الخاص في المملكة المتحدة. تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات من عينة مكونة من ١٥٠ موظفًا. أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تعزز بشكل كبير تحفيز الموظفين ومشاركتهم في المشاريع.

٢-دراسة ويليامز، روبرت & جونسون، ليندا. (٢٠١٧) بعنوان "تأثير القيادة على بيئة العمل وتحفيز الفريق في الشركات الخاصة".ركزت الدراسة على تأثير أساليب القيادة المختلفة على بيئة العمل وتحفيز الفريق في الشركات الخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية. تم استخدام الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات من عينة مكونة من ٢٠٠ موظف. أظهرت النتائج أن أساليب القيادة الداعمة والشاملة تؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة تحفيز الفريق.

التعليق على الدراسات السابقة :

دراسة الشمري، علي والزهراني، فاطمة (٢٠٢٣) أظهرت دور القيادة الداعمة والشاملة في تحسين بيئة العمل وتحفيز الفريق. يعكس هذا أهمية القيادة المرنة والمهتمة بالموظفين في بيئات العمل الخاصة في السعودية. يمكن ملاحظة أن القيادة التي تتبنى دعم الموظفين تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية مما يحفز الإنتاجية.

دراسة الشمري، أحمد والزهراني، سارة (٢٠١٩) ركزت على القيادة التحفيزية ودورها في تحسين الأداء. يبرز دور القيادة في تعزيز إنتاجية الموظفين عبر تحفيزهم، وهو ما يوضح أن القيادة التحفيزية تشكل عاملاً رئيسياً في رفع مستوى الأداء داخل المؤسسات الخاصة.

دراسة الصافي، مريم والعتيبي، عبدالله (٢٠٢١) ركزت على تحليل أنماط القيادة وتأثيرها على بيئة العمل وتحفيز الموظفين في الإمارات. تشير النتائج إلى أن القيادة الديمقراطية والتحفيزية لها تأثير إيجابي مباشر على تحسين بيئة العمل. ويؤكد ذلك أهمية التفاعل المستمر بين القادة والموظفين.

دراسة براون، جيمس وسميث، إيما (٢٠١٨) أشارت إلى أن القيادة التحويلية في المملكة المتحدة تعزز تحفيز الموظفين بشكل ملحوظ. القيادة التحويلية تركز على تحفيز الإبداع والمشاركة، مما يساعد على زيادة دافعية الموظفين في المشاريع.

دراسة ويليامز، روبرت وجونسون، ليندا (٢٠١٧) أظهرت النتائج أن أساليب القيادة الداعمة والشاملة تحسن بيئة العمل وتحفز الفريق في الشركات الأمريكية. يتضح هنا

أن دعم القادة للفريق وتعاملهم بطريقة شاملة يساهمان في خلق بيئة عمل إيجابية ويزيد من تحفيز الموظفين.

جميع الدراسات تؤكد على أهمية دور القيادة في تحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين، سواء كان ذلك من خلال القيادة الداعمة، التحفيزية، أو التحويلية. الاختلاف في الثقافات والتطبيقات لا يغير من الأثر الأساسي لهذه الأساليب في تحفيز الأداء وزيادة الولاء والإنتاجية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

هي نظرية تم تطويرها بواسطة جيمس ماكجريجور بيرنز في عام ١٩٧٨ وتم توسيعها لاحقاً من قبل برنارد باس في الثمانينيات. تركز هذه النظرية على كيفية تأثير القادة التحويليين على أتباعهم من خلال تحفيزهم وإلهامهم لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والإبداع.

العناصر الرئيسية للقيادة التحويلية

تشمل القيادة التحويلية أربعة عناصر رئيسية:

١. الإلهام التحفيزي (Inspirational Motivation): القادة التحويليون يلهمون أتباعهم برؤية جذابة للمستقبل ويشجعونهم على العمل لتحقيق هذه الرؤية.
 ٢. التأثير المثالي (Idealized Influence): القادة يكونون قدوة حسنة لأتباعهم، حيث يكسبون احترام وثقة أتباعهم من خلال نزاهتهم وصدقهم.
 ٣. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation): يشجع القادة أتباعهم على التفكير النقدي والإبداع والابتكار، وتجاوز الحلول التقليدية لحل المشكلات.
 ٤. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): يهتم القادة باحتياجات وتطلعات أتباعهم الفردية، ويوفرون الدعم والتوجيه الشخصي لكل فرد.
- وتظهر الأبحاث أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي والإبداع، حيث أن القادة التحويليين يعززون من التزام الموظفين بالتغيير ويدعمون الابتكار داخل المنظمة. كما أن هذه القيادة ترتبط بزيادة الرضا الوظيفي والاحترام تجاه القادة، مما يؤدي إلى تحفيز أكبر في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المشتركة (Jun & Lee, 2023; Richardson et al., 2021).

ويمكن تطبيق نظرية القيادة التحويلية بشكل فعال لتحسين بيئة العمل وتحفيز فريق العمل في مشروعات القطاع الخاص من خلال الخطوات التالية:

تعزيز الإلهام التحفيزي: يمكن للقادة توفير رؤية جذابة ومشاركة للمستقبل تلهم الموظفين وتدفعهم للعمل بجدية نحو تحقيق هذه الرؤية. يمكن استخدام الاجتماعات الدورية والورش التفاعلية لتعزيز هذه الرؤية بشكل مستمر.

تجسيد التأثير المثالي: يجب أن يكون القادة قدوة حسنة من خلال النزاهة والصدق في التعاملات اليومية. يمكن تحقيق ذلك من خلال الالتزام بالقيم المؤسسية وإظهار السلوكيات الإيجابية التي يرغبون في أن يقتدي بها الموظفون.

التحفيز الفكري: يجب على القادة تشجيع الموظفين على التفكير النقدي والإبداعي من خلال طرح الأسئلة التحديّة وتوفير الفرص للتعلم والنمو المهني. يمكن تطبيق برامج تدريبية وورش عمل تعزز من التفكير الابتكاري وتقديم الحلول غير التقليدية.

الاعتبار الفردي: ينبغي على القادة تقديم الدعم الشخصي لكل موظف من خلال التعرف على احتياجاتهم وتطلعاتهم الفردية. يمكن تحقيق ذلك عبر جلسات تقييم دورية وتقديم ملاحظات بناءة وداعمة.

تحقيق التزام الموظفين بالتغيير: يتعين على القادة تعزيز الالتزام بالتغيير من خلال إشراك الموظفين في عملية صنع القرار وتوضيح الفوائد المترتبة على التغيير. يمكن تنظيم اجتماعات مفتوحة لعرض التحديات والفرص والمشاركة في صياغة استراتيجيات التغيير.

دعم الابتكار داخل المنظمة: يجب أن يخلق القادة بيئة تشجع الابتكار من خلال تقديم الدعم اللازم للموظفين لتنفيذ أفكارهم الجديدة. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير الموارد اللازمة وتقديم الحوافز المناسبة للابتكار.

تعزيز الرضا الوظيفي: يمكن للقادة تعزيز الرضا الوظيفي من خلال تحسين ظروف العمل وتوفير بيئة عمل داعمة وإيجابية. يمكن تطبيق سياسات تحفيزية مثل مكافآت الأداء والاعتراف بجهود الموظفين بشكل دوري.

نظرية الدافع والنظرة الثنائية لهيرزبيرج (Herzberg's Two-Factor Theory)

تُعَدُّ نظرية هيرزبيرج (Herzberg's Two-Factor Theory) من النظريات الأساسية في فهم الدوافع وتحفيز الموظفين في مكان العمل. قدم هذه النظرية العالم فريدريك هيرزبيرج في عام ١٩٥٩، وتهدف إلى تمييز العوامل التي تسبب الرضا في العمل عن تلك التي تسبب عدم الرضا

تقسم نظرية هيرزبيرج العوامل المؤثرة على رضا الموظفين إلى فئتين رئيسيتين:
(Andersson, 2017).

العوامل المحفزة (Motivators): هي العوامل التي ترتبط بمحتوى العمل نفسه وتشمل:

الإنجاز (Achievement)

الاعتراف (Recognition)

طبيعة العمل نفسه (The Work Itself)

المسؤولية (Responsibility)

التقدم والنمو الوظيفي (Advancement and Growth)

العوامل المانعة (Hygiene Factors): هي العوامل التي ترتبط ببيئة العمل وتشمل:

سياسة الشركة والإدارة (Company Policy and Administration)

الإشراف (Supervision)

العلاقات مع الزملاء (Interpersonal Relations)

ظروف العمل (Working Conditions)

الراتب (Salary)

الأمان الوظيفي (Job Security)

**توظيف نظرية هيرزبيرج في دور القيادة لتحسين بيئة العمل وتحفيز فريق العمل في
مشروعات القطاع الخاص**

يمكن تطبيق نظرية هيرزبيرج بشكل فعال في سياق دور القيادة في تحسين بيئة العمل وتحفيز فريق العمل في مشروعات القطاع الخاص. يمكن للقيادة الاستفادة من هذه النظرية عبر التركيز على تحسين كل من العوامل المحفزة والعوامل المانعة لتحقيق بيئة عمل مثالية تعزز من تحفيز الفريق. إليك كيفية ذلك: تعزيز العوامل المحفزة: الإنجاز من خلال توفير فرص للموظفين لتحقيق إنجازات ملموسة من خلال تحديات جديدة ومشاريع مهمة، والاعتراف بإنجازات الموظفين وتقدير جهودهم عبر مكافآت وشهادات تقدير أو حتى إشادات شفوية. تصميم وظائف مثيرة ومرضية تتضمن مجموعة متنوعة من المهام والمسؤوليات لمنح الموظفين مزيدًا من المسؤولية والاستقلالية في أداء أعمالهم، وتوفير مسارات واضحة للتطور المهني والترقية داخل الشركة. تحسين العوامل المانعة: تطبيق سياسات شفافة وعادلة تساهم في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، وتدريب المديرين على تقديم إشراف ودعم بناء للموظفين، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي من خلال أنشطة الفريق وبناء علاقات إيجابية بين الزملاء، وتحسين بيئة العمل من حيث الإضاءة والتهوية ووسائل الراحة

القيادة في بيئة العمل :

تمهيد:

القيادة في بيئة العمل تتجاوز مجرد توجيه الموظفين لتنفيذ المهام؛ فهي تتعلق بالإلهام والتحفيز والتأثير الإيجابي على الآخرين لتحقيق رؤية مشتركة. القادة الفعالون يسعون لبناء ثقافة عمل إيجابية، تعزز من التفاعل والابتكار بين الفريق، وتعمل على تطوير مهارات الأفراد ودعمهم لتحقيق إمكاناتهم الكاملة. ومن خلال القدرة على التواصل الفعال واتخاذ القرارات الحكيمة، يمكن للقيادة تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف التنظيمية ورفاهية الموظفين، مما يسهم في خلق بيئة عمل منتجة ومستدامة.

تعريف القيادة

القيادة هي القدرة على التأثير في الأفراد وتوجيههم لتحقيق أهداف محددة من خلال توجيههم وتحفيزهم وإدارة تفاعلهم وتنسيق جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة. ، وهنا نطرح أنواع القيادة في بيئات العمل (محمد، ٢٠٢٠، ص. ٢١)

أنواع القيادة

١. **القيادة الأوتوقراطية (السلطوية) :** القائد في هذا النوع يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة الآخرين، ويوجه العمل بشكل مباشر وصارم. يُعتبر هذا النوع فعالاً في المواقف التي تتطلب قرارات سريعة وحازمة، لكنه قد يحد من إبداع وتحفيز الموظفين.

٢. **القيادة الديمقراطية (المشاركة) :** يشجع القائد في هذا النوع المشاركة والتعاون بين أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية. هذا الأسلوب يعزز من رضا الموظفين وإبداعهم، لكنه قد يكون أقل فعالية في الأوقات التي تتطلب قرارات سريعة

٣. **القيادة التفويضية (التفويضية) :** في هذا النوع، يقوم القائد بتفويض المسؤوليات والصلاحيات إلى أعضاء الفريق، مما يعزز من استقلاليتهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات. يناسب هذا النوع من القيادة الفرق التي تتمتع بمستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة، لكنه قد يواجه تحديات في حالة عدم توافر الإشراف المناسب

٤. **القيادة التحويلية :** القائد التحويلي يركز على إلهام وتحفيز الفريق من خلال رؤية مشتركة وقيم واضحة، مما يؤدي إلى تحقيق تغييرات إيجابية. هذا النوع من القيادة يعزز من التغيير المستدام والتنمية الشخصية والمهنية للموظفين.

٥. القيادة الخدمية: يضع القائد في هذا النوع احتياجات الفريق فوق احتياجاته الشخصية، ويسعى لخدمتهم وتطويرهم لتحقيق النجاح المشترك. يعزز هذا الأسلوب من الروح الجماعية والتعاون بين الفريق، لكنه يتطلب قادة يتمتعون بالتواضع والتفاني. (محمد، ٢٠٢٠، ص. ٢٦)

أهمية القيادة

القيادة تُعدّ عنصراً أساسياً في نجاح أي منظمة لأنها تساهم في توجيه وتحفيز الموظفين نحو تحقيق الأهداف المشتركة. القادة الفعالون يخلقون رؤية واضحة ويساهمون في تعزيز الثقافة التنظيمية، مما يزيد من الانتماء والالتزام لدى الموظفين. كما أن القيادة الجيدة تساعد في تحسين التواصل الداخلي وحل النزاعات، وتدعم الابتكار والإبداع داخل الفريق. من خلال قيادة قوية وملهمة، يمكن للمنظمات تحقيق أداء متميز والتكيف مع التغيرات والتحديات المستمرة في بيئة العمل. (جونز وسميث، ٢٠١٨، ص. ٤٥)

أساليب القيادة الناجحة في بيئات العمل:

القيادة بالرؤية (Visionary Leadership):

يعتمد هذا الأسلوب على صياغة رؤية مستقبلية واضحة وتوجيه الفريق لتحقيقها. القادة الذين يتبعون هذا الأسلوب يركزون على إلهام وتحفيز موظفيهم من خلال توضيح الأهداف البعيدة والتحديات المستقبلية، مما يعزز من التزام الفريق وتحقيقهم لأهدافهم. (كولمان، ٢٠١٧، ص. ٣٢)

القيادة التحفيزية (Motivational Leadership):

يركز القادة التحفيزيون على تحفيز الموظفين من خلال التعزيز الإيجابي والمكافآت. هذا النوع من القيادة يعزز من الروح المعنوية ويزيد من الإنتاجية والولاء للمنظمة، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام. (براون، ٢٠١٩، ص. ٢٨)

القيادة التشاركية (Participative Leadership):

يشجع القادة التشاركيون على مشاركة الأفكار والآراء في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز من الشعور بالانتماء والمسؤولية بين أعضاء الفريق. هذا الأسلوب يساعد في تحسين جودة القرارات وزيادة رضا الموظفين عن العمل. (جونز، ٢٠٢٠، ص. ٥٠)

القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

القادة التحويليون يسعون لإحداث تغييرات إيجابية من خلال تحفيز وتطوير موظفيهم. هذا الأسلوب يعزز من الالتزام والإبداع داخل الفريق ويشجع على تحقيق مستويات أعلى من الأداء والابتكار. (وليامز، ٢٠١٦، ص. ٤٠)

القيادة الموقفية (Situational Leadership):

تتطلب القيادة الموقفية مرونة في التكيف مع المواقف المختلفة واحتياجات الفريق. القادة الذين يتبعون هذا الأسلوب يكونون قادرين على تعديل أسلوبهم بناءً على المتطلبات الحالية، مما يساعد في التعامل بفعالية مع التحديات المتنوعة. (هيرسي وبلانشارد، ٢٠١٣، ص. ٢٢)

معوقات القيادة في بيئات العمل

القيادة الفعالة تواجه العديد من المعوقات في بيئات العمل التي يمكن أن تؤثر على أداء القائد والفريق. إليك بعض المعوقات الشائعة التي قد تواجه القيادة:

١. **المقاومة للتغيير**: العديد من الموظفين يشعرون بالقلق أو عدم الراحة تجاه التغييرات في سياسات العمل أو الهيكل التنظيمي. هذه المقاومة يمكن أن تعوق جهود القائد في تنفيذ استراتيجيات جديدة وتحقيق التحسينات المطلوبة. (الصغير، ٢٠١٨، ص. ٧٣)
٢. **نقص التواصل الفعال**: التواصل الفعال هو أساس القيادة الجيدة. عندما يكون هناك نقص في التواصل أو سوء فهم بين القائد وأعضاء الفريق، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تراجع الأداء وزيادة التوتر في بيئة العمل. (الزهراني، ٢٠١٩، ص. ١٠٢)
٣. **الافتقار إلى الرؤية الواضحة**: القادة الذين لا يملكون رؤية واضحة ومستقبلية يمكن أن يواجهوا صعوبة في توجيه وتحفيز فريقهم. الرؤية الواضحة تساعد في تحديد الأهداف وتوجيه الجهود نحو تحقيقها. (النعمي، ٢٠١٧، ص. ٥٩)
٤. **الإدارة الدقيقة (Micromanagement)**: عندما يقوم القائد بمراقبة تفاصيل صغيرة وإدارة كل جانب من جوانب العمل، يمكن أن يشعر الموظفون بعدم الثقة والإحباط. هذا الأسلوب يحد من إبداع الموظفين واستقلالياتهم. (الشامي، ٢٠٢٠، ص. ٨٨)
٥. **نقص التدريب والتطوير**: عدم توفر فرص التدريب والتطوير المستمر يمكن أن يؤثر على قدرة القائد والفريق على التعامل مع التحديات الجديدة. الاستثمار في تطوير مهارات القادة وأعضاء الفريق يعزز من الأداء والكفاءة. (العسيري، ٢٠١٦، ص. ٤٥)
٦. **التفاوت في مستويات الخبرة والكفاءة**: وجود تباين كبير في مستويات الخبرة والكفاءة بين أعضاء الفريق يمكن أن يشكل تحدياً كبيراً للقائد في توزيع المهام وتحقيق التناغم بين الفريق. (العمرى، ٢٠١٨، ص. ٦٦)

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات المنهجية

تمهيد:

يصف هذا الفصل منهجية البحث الميداني التي تنتهجها هذه الدراسة، وذلك في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، والتي تبدأ بتحديد لمجتمع الدراسة وعينتها، ووصف لأدواتها وطريقة إعدادها، ثم الخطوات الإجرائية التي تم وفقها تطبيق هذه الدراسة، وجمع بياناتها وتحليلها وصولاً للنتائج والتوصيات، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في الدراسة وتطبيقها، والأساليب الإحصائية التي اعتمد عليها في تحليل الدراسة .

منهجية الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات عن مشكلة الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، الخاص بموضوع الدراسة وهو " أساليب القيادة وتأثيرها على بيئة العمل في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية " من وجهة نظر العاملين في القطاع الخاص.

مجتمع الدراسة :

يتشكل مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع الخاص بمدينة مكة المكرمة خلال فترة إجراءات الدراسة في الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٤٦ هـ عينة الدراسة:

قام الباحث بأخذ عينة عشوائية لمجتمع الدراسة وهم الفئة المستهدفة من العاملين في القطاع الخاص؛ وعددهم "٥٥" موظف، وذلك لتحديد شروط العينة بناءً على أهداف الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة.

النتائج الخاصة بمجتمع الدراسة :

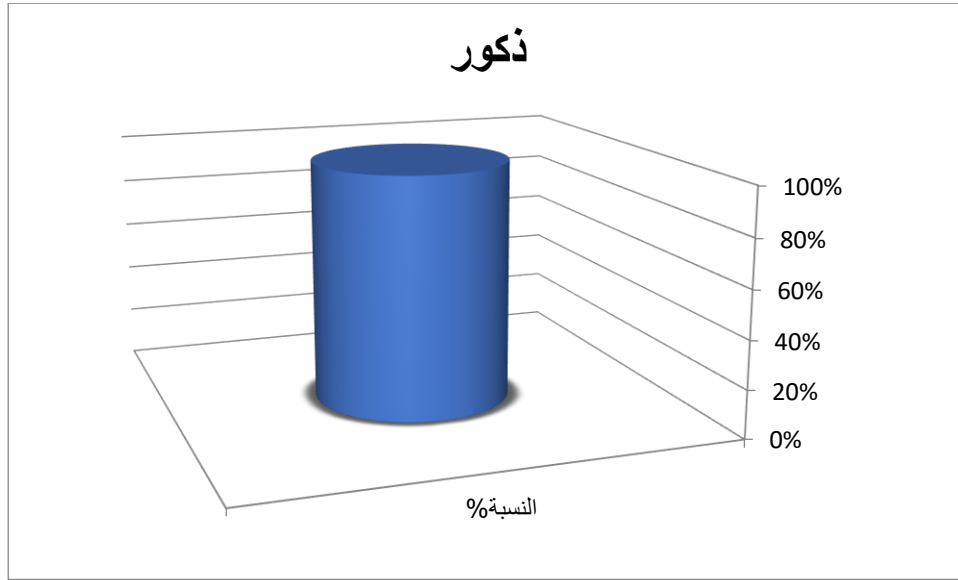
يستعرض هذا الجزء وصفاً لتوزيع المتغيرات الديموغرافية والتي تعكس خصائص وتوزيع أفراد العينة المشاركون في هذا الاستبيان باستخدام النسب، الجداول، والرسوم البيانية التالية :

أولاً: البيانات الخاصة بالمبحوثين وهي ما يلي :
النوع وفقاً لعينة الدراسة

جدول رقم (١)

يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً للنوع (الجنس)

النوع	التكرار	النسبة %
ذكور	٥٥	%١٠٠
المجموع	٥٥	%١٠٠



شكل (١) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً للنوع (الجنس)

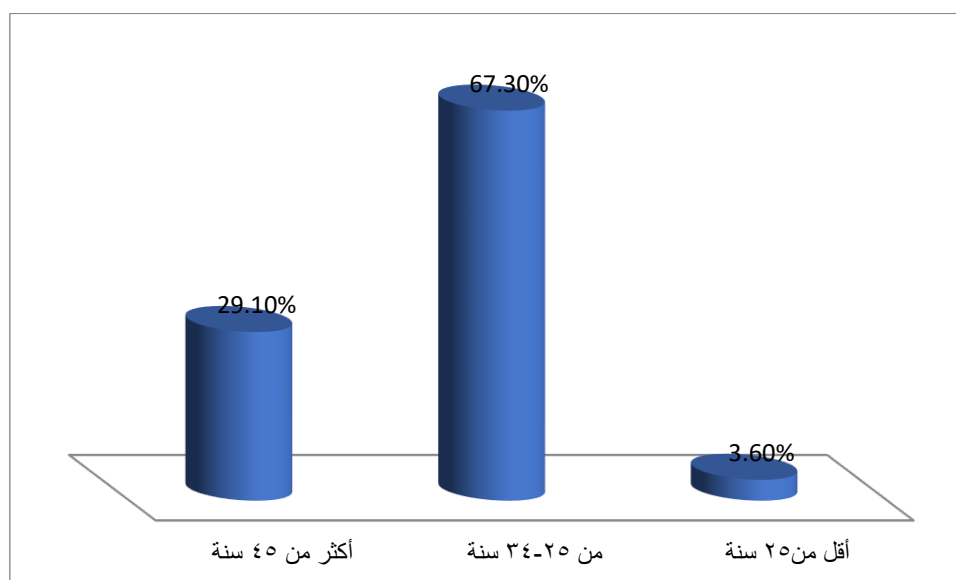
يتضح من جدول اعلاه والشكل (١)، أن غالبية أفراد عينة الدراسة في متغير النوع (الجنس) من الذكور وهم الفئة المستهدفة من العاملين في القطاع الخاص بمنطقة مكة المكرمة وجدة ، مما يكون لهم رأي في أساليب القيادة وتأثيرها على بيئة العمل في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت نسبتهم %١٠٠ .

ب- توزيع العينة طبقاً للمستوى العمري

جدول (٢)

يحدد بيانات الباحثين وفقاً لمتغير المستوى العمري

النسبة	التكرار	المستوى العمري
٣.٦%	٢	أقل من ٢٥ سنة
٦٧.٣%	٣٧	من ٢٥-٣٤ سنة
٢٩.١%	١٦	أكثر من ٤٥ سنة
١٠٠%	٥٥	المجموع



الشكل (٢) يحدد توزيع العينة وفقاً للمستوى العمري

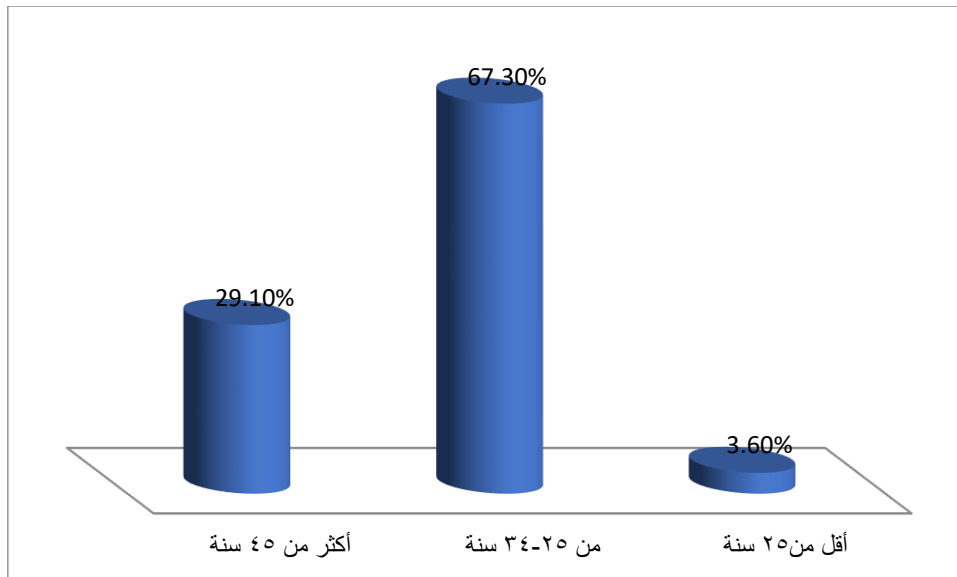
يتضح من الجدول اعلاه والشكل (٢) إن المستوى العمري لعينة الدراسة من الفئة المستهدفة من العاملين في القطاع الخاص بمنطقة مكة المكرمة وجدة , نجد الفئة العمرية من ٢٥-٣٤ سنة بنسبة قدرها ٦٧.٣% وهم يمثلون الفئة الأكثر رأياً في أساليب القيادة وتأثيرها على بيئة العمل في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية, بينما نجد الفئة العمرية من أكثر من ٤٥ سنة بنسبة قدرها ٢٩.١% , بينما الفئة الثالثة من العمر وهي أقل من ٢٥ سنة بنسبة قدرها ٣.٦%.

عدد سنوات الخبرة في القطاع الخاص وفقاً لعينه الدراسة

جدول رقم (٣)

يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً عدد سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة في القطاع الخاص
٩.١ %	٥	أقل من سنة
١٠.٩ %	٦	من ١-٥ سنوات
٢٧.٣ %	١٥	من ٦-١٠ سنوات
٥٢.٧ %	٢٩	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠ %	٥٥	المجموع



شكل (٣) يحدد عدد سنوات الخبرة وفقاً لعينة الدراسة

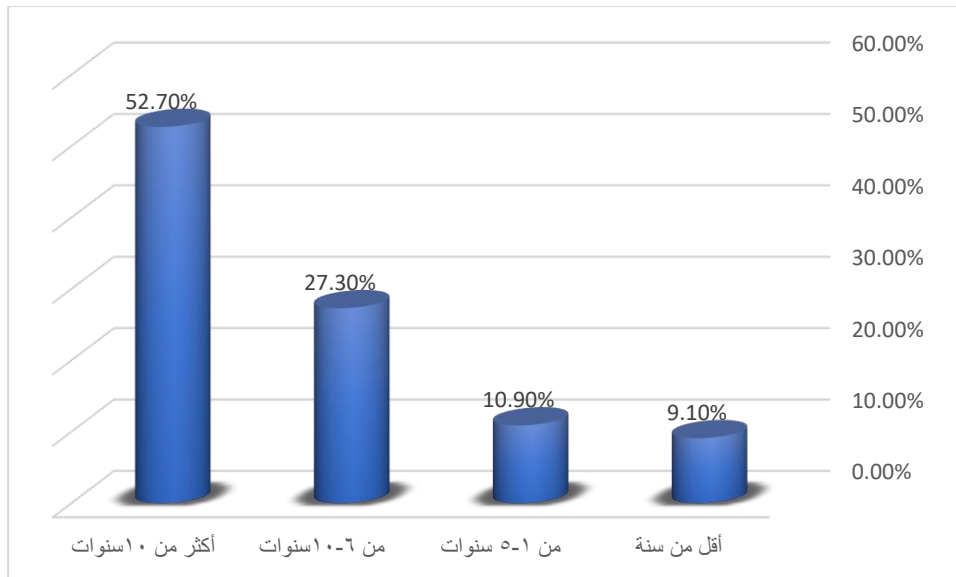
يتضح من الجدول اعلاه والشكل (٣) أن المتغيرات الديموغرافية وهو عدد سنوات الخبرة القطاع الخاص لعينة الدراسة من العاملين في القطاع الخاص بمنطقة مكة المكرمة وجدة، نجد انهم لديهم عدد سنوات خبرة بالعمل من (أكثر من ١٠ سنوات) بنسبة ٥٢.٧ %، بينما نجد بعضهم لديهم سنوات خبرة (٦-١٠ سنوات) بنسبة ٢٧.٣ %، بينما نجد بعضهم لديهم سنوات خبرة من (١-٥) سنوات بنسبة ١٠.٩ %، بينما أقل من سنة ٩.١ %.

المستوى الوظيفي وفقاً لعينه الدراسة

جدول رقم (٤)

يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
١٢.٧ %	٧	موظف مبتدئ
٤٠ %	٢٢	مشرف
٣٦.٤ %	٢٠	مدير متوسط
١٠.٩ %	٦	مدير تنفيذي
١٠٠ %	٥٥	المجموع



شكل (٤) يحدد المستوى الوظيفي وفقاً لعينه الدراسة

يتضح من الجدول اعلاه والشكل (٤) أن لمتغيرات الديموغرافية وهو المستوى الوظيفي وفقاً لعينه الدراسة من العاملين في القطاع الخاص بمنطقة مكة المكرمة وجدة يكون مشرف بنسبة ٤٠ %, بينما نجد بعضهم لديهم مساهم الوظيفي مدير متوسط بنسبة ٢٠ %, بينما نجد بعضهم المسمى الوظيفي لديهم موظف مبتدئ بنسبة ١٢.٧ %, بينما نجد بعضهم مدير تنفيذي بنسبة ١٠.٩ %.

طرق جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات:

١ - البيانات الأولية:

في إطار تحديد مشكلة الدراسة ، وأهدافها، فقدتم تحديد كل من الاستبيان، كإداة لجمع بيانات الدراسة، وتقسيم الاستبان إلى عدة فقرات فرعية وفقاً لتساؤلات الدراسة، بحيث يركز كل محور منها على محاولة الإجابة على أحد تساؤلات الدراسة أو تحقيق أحد اهدافها. بالإضافة إلى البيانات الكمية، التي تعتمد الدراسة على جمع بيانات كيفية هدف تدعيم ما يتم التوصل إليه من نتائج كمية، هو أيضاً التعمق في دراسة الظاهرة موضوع الدراسة من خلال العديد من المناهج والأساليب والطرق، حيث سيتم تصميم الاستبانة على جزئين وهما:

- جزء خاص بالبيانات الأولية .
- جزء آخر يطبق على أساليب القيادة وتأثيرها على بيئة العمل في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

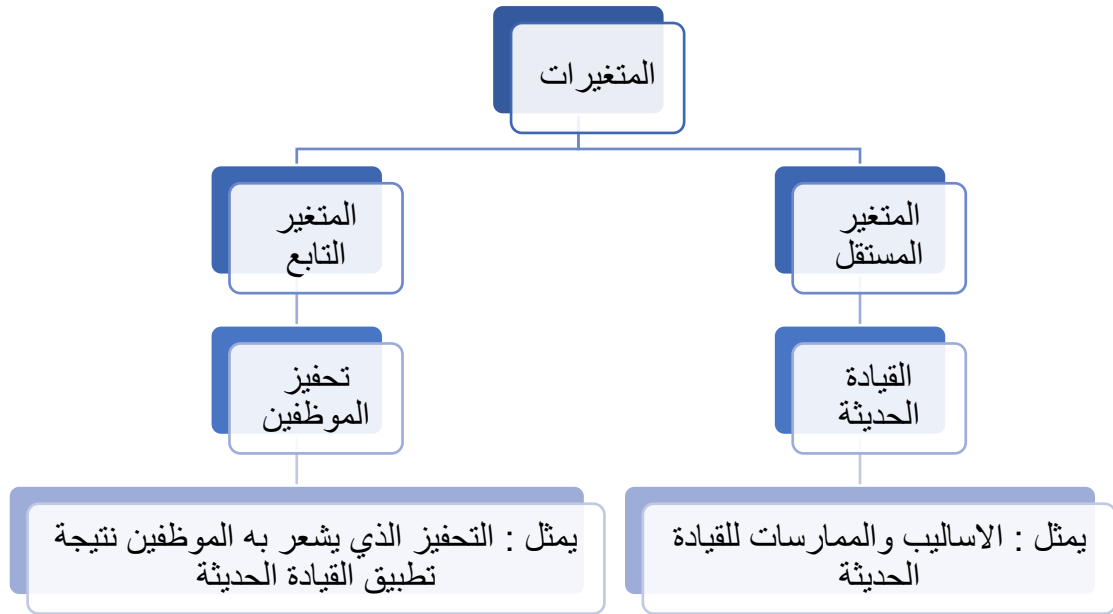
٢ - البيانات الثانوية.

قام الباحث بمراجعة الكتب والمراجع الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بأساليب القيادة وتأثيرها على بيئة العمل في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، للملائمة مع الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة.

متغيرات الدراسة:

سوف تركز الدراسة عند تحليل بيانات الدراسة الميدانية على متغيرات رئيسية:

تتضمن الدراسة عدة متغيرات رئيسة ذات صلة بأساليب القيادة وتأثيرها على بيئة العمل في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية بما يلي :



حدود الدراسة:

تتضمن حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة في تحسين بيئة العمل وتحفيز فريق العمل في مشروعات القطاع الخاص. سيتم التركيز على استكشاف الأساليب القيادية المختلفة المستخدمة في الشركات الخاصة، وتقييم تأثيرها على بيئة العمل وتحفيز الموظفين، وتحديد العوامل التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء، بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تواجه الأساليب القيادية وتقديم توصيات لتحسينها.

الحدود المكانية :

منطقة مكة المكرمة وجدة، وتم اختيار العينة بحيث تمثل مختلف القطاعات والفئات الوظيفية داخل الشركات.

الحدود الزمانية :

خلال العام الدراسي ٢٠٢٤، مع جمع البيانات وتحليلها خلال فترة زمنية محددة تتراوح من بداية العام الدراسي حتى نهايته.

الحدود البشرية :

تشمل العينة المستهدفة الموظفين العاملين في شركات القطاع الخاص في منطقة مكة المكرمة وجدة. اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل مناسب لمختلف الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية داخل الشركات.

أداة الدراسة:

١ - اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان:

يتكون الاستبيان من أربع اجزاء:

- الجزء الأول: يتضمن البيانات الأولية (الديموغرافية) تتمثل في (الجنس - العمر - سنوات الخبرة في العمل - المستوى الوظيفي).
 - الجزء الثاني: يتضمن عدد ثلاث محاور بما يلي :
 - المحور الأول: العوامل القيادية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين في القطاع الخاص, ويتضمن عدد ١٠ فقرات.
 - المحور الثاني : المعوقات التي تواجه الأساليب القيادية في القطاع الخاص لتحقيق بيئة عمل محفزة , ويتضمن عدد ١٠ فقرات
 - المحور الثالث : التوصيات التي يمكن أن تساعد القيادات في القطاع الخاص على تحسين أساليب القيادة الخاصة بهم بغية تعزيز بيئة عمل محفزة ومنتجة , ويتضمن عدد ٨ فقرات
- وقد كانت الإجابات على كل فقرة حسب مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في جدول رقم (٥)

جدول رقم (٥)

مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	وافق بشدة	أوافق	الى حد ما	لا اوافق	لا موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١
المتوسط المرجح	٥-٤.٢	٤.١٩-٢.٤	٣.٣٩-٢.٦	٢.٥٩-١.٨	١.٧٩-١

وتم تحديد المدى لبداية ونهاية كل عبارة حسب مقياس ليكارت والتي قسمت إلى خمس درجات .

الخصائص السيكومترية للاستبيان:

صدق وثبات الاستبيان:

قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين كما يلي:

١) الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان على مجموعة من المحكمين واستنادًا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدوها على الدراسة , حيث قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفقت عليها.

٢ - صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها (٥٥) من الفئة المستهدفة من الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة ودرجة كل محور ويبين جدول رقم (٦) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي الذي تنتمي إليه ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) (٠.٠٥٥)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة اقل من ٠.٠٥٥ وقيمة R المحسوبة أكبر من قيمة R الجدولية والتي تساوي ٠.٣٦١، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (٦)

معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية

العوامل القيادية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين			المعوقات التي تواجه الأساليب القيادية في القطاع الخاص			التوصيات التي يمكن أن تساعد القيادات في القطاع الخاص		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
١	٠.٧٩٠**	٠.٠٠٠	١	٠.٧٤٠**	٠.٠٠٠	١	٠.٦٤٨**	٠.٠٠٠
٢	٠.٨١٨**	٠.٠٠٠	٢	٠.٧٤٨**	٠.٠٠٠	٢	٠.٦٧٣**	٠.٠٠٠
٣	٠.٨١٧**	٠.٠٠٠	٣	٠.٨٨٢**	٠.٠٠٠	٣	٠.٧٤١**	٠.٠٠٠
٤	٠.٧٦١**	٠.٠٠٠	٤	٠.٨٦١**	٠.٠٠٠	٤	٠.٧٨٧*	٠.٠٠٠
٥	٠.٨٢٦**	٠.٠٠٠	٥	٠.٨١٦**	٠.٠٠٠	٥	٠.٧٥٦**	٠.٠٠٠
٦	٠.٧٥٤**	٠.٠٠٠	٦	٠.٨٧٢**	٠.٠٠٠	٦	٠.٨١٠**	٠.٠٠٠
٧	٠.٧٤٢**	٠.٠٠١	٧	٠.٩٠٩**	٠.٠٠٠	٧	٠.٧٤٥**	٠.٠٠٠
٨	٠.٨٣٢**	٠.٠٠٠	٨	٠.٨٦٧**	٠.٠٠٠	٨	٠.٧٤١**	٠.٠٠٠
٩	٠.٨١١**	٠.٠٠٠	٩	٠.٨٥٨**	٠.٠٠٠			
١٠	٠.٧٥٥**	٠.٠٠٠	١٠	٠.٧٩٨**	٠.٠٠٠			

** مستوى الدلالة عند ٠.٠٠١ %

يتضح من الجدول اعلاه أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للإبعاد دالة إحصائيًا عند مستوى ٠.٠٠١، وتوضح أن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات تتراوح ما بين موجب (٠.٦٤٨) إلى (٠.٩٠٩) أي أن علاقة الارتباط تتراوح ما بين أكبر من الوسط إلى عالية، وبما أن جميع قيم الارتباط موجبة فإن العبارات تسهم إيجابيًا في الدرجة الكلية للاستبيان، وإجمالاً نجد أن الفقرات تتمتع بقدر عال من صدق الاتساق الداخلي بما يمكنه من قياس الظاهرة محل الدراسة بقدر عال من الاستقرار.

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها (٥٥) من الفئة المستهدفة من وهم العاملين بالقطاع الخاص بمنطقة مكة المكرمة وجدة ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للاستبيان ،وبين جدول رقم (٧) معاملات الارتباط بين كل بعد من محاور الاستبانة والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (٧)

يحدد العلاقة بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس

المحاور	معاملات الصدق	مستوى الدلالة
العوامل القيادية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين	٠.٤٤٦**	٠.٠٠١
المعوقات التي تواجه الأساليب القيادية في القطاع الخاص	٠.٦٠٣**	٠.٠٠٠
التوصيات التي يمكن أن تساعد القيادات في القطاع الخاص	٠.٤٧٤**	٠.٠٠٠

يتبين من خلال الجدول السابق أن جميع الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبيان الذي تنتمي إليه دالة إحصائيًا عند مستوى ٠.٠١ ، وتوضح أن قيم معامل الارتباط لجميع العبارات بالدرجة الكلية للأبعاد تتراوح ما بين موجب (٠.٤٤٦ إلى ٠.٦٠٣) أي أن علاقة الارتباط تتراوح ما بين أقل من الوسط إلى عالية ، وبما أن جميع قيم الارتباط موجبة فإن الأبعاد تسهم إيجابيًا في الدرجة الكلية للمقياس، وإجمالاً نجد أن الأبعاد تتمتع بقدر عال من صدق الاتساق الداخلي بما يمكنه من قياس الظاهرة محل الدراسة بقدر عال من الاستقرار.

ثبات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، ١٩٩٥: ٤٣٠)، وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

١- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r^2 + 1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (٨) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات المقياس حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات المقياس ٠.٦٥٣ وهو أكبر من ٠.٦٠ مما يطمئن الباحث على استخدام المقياس بكل طمأنينة.

جدول رقم (٨)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
العوامل القيادية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين	١٠	٠.٨٩٩**	٠.٨٧٨**
المعوقات التي تواجه الأساليب القيادية في القطاع الخاص	١٠	٠.٨٨٨**	٠.٩٢٧**
التوصيات التي يمكن أن تساعد القيادات في القطاع الخاص	٨	٠.٧٧٣**	٠.٨٤٤**
المتوسط العام للمقياس	٢٨	٠.٨٥٣**	٠.٨٨٣**

من الجدول اعلاه أن معاملات سبيرمان لمحاور الاستبانة قد بلغ للأداة ككل (٠.٨٨٣) وهي درجة عالية تدل على الثبات العالي للاستبيان، مما يدل على سلامة المعلومات المستخرجة من مجتمع الدراسة.

٢- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين جدول رقم (٩) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة (٠.٨١٢) وهو اكبر من ٠.٦٠ مما يطمئن الفريق على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

جدول رقم (٩)

معامل الثبات (طريقة والفا كرونباخ)

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
العوامل القيادية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين	١٠	٠.٩٣٢
المعوقات التي تواجه الأساليب القيادية في القطاع الخاص	١٠	٠.٩٥٢
التوصيات التي يمكن أن تساعد القيادات في القطاع الخاص	٨	٠.٨٧٨
المتوسط العام للمقياس	٢٨	٠.٩٢١

من الجدول اعلاه أن معاملات الفا كرونباخ عند قيمة (٠.٩٢١) ومعامل سبيرمان لمحاور الاستبانة قد بلغ للأداة ككل (٠.٨٨٣) وهي درجة عالية تدل على الثبات العالي للاستبيان، مما يدل على سلامة المعلومات المستخرجة من مجتمع الدراسة.

الاساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

١. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب فقرات الدراسة.
٢. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة
٣. المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية

- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات والعلاقات بين فقرات الدراسة.
- معادلة سبيرمان براون للثبات.
- تحليل التباين (ANOVA): لمقارنة تأثير أساليب القيادة المختلفة على بيئة العمل وتحفيز الموظفين.
- اختبار T
- تحليل الانحدار: لفحص العلاقات بين أساليب القيادة ومستوى تحفيز الموظفين.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

تمهيد :

بعد أن عرض الباحث في الفصل السابق لإجراءات الدراسة من خلال بيان الهدف من الدراسة ومنهجها، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة من حيث بنائها وتقنياتها، وحساب صدقها وثباتها، وتحديد المعالجات الإحصائية في التحليل الكمي لاستجابات عينة الدراسة. يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة ومعالجتها إحصائيًا باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة المتعلقة بأساليب القيادة وتأثيرها على بيئة العمل في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

١/٤ نتائج الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول ينص على:

ما العوامل القيادية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين في القطاع الخاص

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو العوامل القيادية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين في القطاع الخاص ، والجدول (١٠) يوضح النتائج التي توصلت إليها الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً، وفقاً للمتوسط الحسابي على النحو التالي:

يحدد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو العوامل القيادية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين في القطاع الخاص

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الرتبة	الترتيب
٧	القائد يتصرف كنموذج يحتذى به من خلال اتباع السلوكيات الإيجابية والمهنية.	٣.٨	٪٧٦	٠.٩٩	موافق	١
٥	القائد يدعمني في مواجهة التحديات ويقدم التوجيه المناسب عند الحاجة.	٣.٧	٪٧٤	٠.٩٩	موافق	٢
٨	القائد يشجع على تبني الحلول الجديدة ويستمع جيداً لمقترحات الفريق لتحسين الأداء.	٣.٧	٪٧٤	١.٠١	موافق	٣
١	يتمتع أسلوب القيادة في بيئة عملي بالقيادة التشاركية	٣.٥	٪٧٠	٠.٩٩	موافق	٤
٤	القيادة الإدارية تدعم تطوير المهني وتسعى لتحسين مهاراتي	٣.٥	٪٧٠	١.١	موافق	٥
١٠	القائد يطبق سياسات عادلة وواضحة تخص المكافآت والعقوبات مما يزيد من شعور الموظفين بالأمان والاستقرار.	٣.٥	٪٧٠	١.١	موافق	٦
٣	تظهر الإدارة تقديراً لأنجازتنا وجهودنا في العمل بشكل دائم	٣.٤	٪٦٨	١.١	إلى حد ما	٧
٩	القائد يوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الموظفين لضمان بيئة عمل متوازنة.	٣.٤	٪٦٨	١.١	إلى حد ما	٨
٦	يتم توفير الفرص المناسبة للتعليم والتدريب المستمر.	٣.٤	٪٦٨	١.٢	إلى حد ما	٩
٢	القيادة في بيئة عملي تأخذ في الاعتبار آراء الموظفين عند اتخاذ القرارات	٣.٢	٪٦٤	١.٢	إلى حد ما	١٠
المعدل الكلي		٣.٥	٪٧٠	١.١	موافق	

يتبين من الجدول اعلاه أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو العوامل القيادية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين في القطاع الخاص من وجه نظر العاملين بالقطاع الخاص بمنطقة مكة المكرمة وجدة ، فالرأي السائد لمعظم عبارات هذا البعد وللبعد ككل يقع في فئة (موافق) ، بمتوسط حسابي وقدره (٣.٥) وانحراف معياري وقدره (١.١)، ونسبة مئوية وقدرها (٧٠٪) وهذا يعني أن مفردات عينة الدراسة موافقون على العوامل القيادية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين في القطاع الخاص فتراوحت المتوسطات الحسابية

بين (٣.٢-٣.٨)، وبانحرافات معيارية بين (٠.٩٩-١.٢) ويعتبر هذا المعدل مرتفع وذلك من خلال المتوسطات الحسابية المتعلقة بالفقرات .

وقد جاءت العبارات بدرجة (أوافق) على النحو التالي:

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره ٣.٨ عبارة: " القائد يتصرف كنموذج يحتذى به من خلال اتباع السلوكيات الإيجابية والمهنية. "، مما يشير إلى أنها مطلوبة بدرجة عالية، بينما جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره ٣.٧ عبارة: " القائد يدعمني في مواجهة التحديات ويقدم التوجيه المناسب عند الحاجة. "، بينما جاء بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقدره ٣.٧ عبارة: " القائد يشجع على تبني الحلول الجديدة ويستمتع جيداً لمقترحات الفريق لتحسين الأداء "، بينما جاء بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وقدره ٣.٥ عبارة: " يتمتع أسلوب القيادة في بيئة عملي بالقيادة التشاركية "، بينما جاء بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي وقدره ٣.٥ عبارة: " القيادة الإدارية تدعم تطوري المهني وتسعى لتحسين مهاراتي "، بينما جاء بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي وقدره ٣.٥ عبارة: " القائد يطبق سياسات عادلة وواضحة تخص المكافآت والعقوبات مما يزيد من شعور الموظفين بالأمان والاستقرار ".

- جاءت العبارات بدرجة إلى حد ما بما يلي :

جاءت بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي وقدره ٣.٤ عبارة: " يتكون تظهر الإدارة تقديراً لأنجازتنا وجهودنا في العمل بشكل دائم "، بينما جاء بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي وقدره ٣.٤ عبارة: " القائد يوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الموظفين لضمان بيئة عمل متوازنة "، بينما جاء بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي وقدره ٣.٤ عبارة: " يتم توفير الفرص المناسبة للتعلم والتدريب المستمر " بينما جاء بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي وقدره ٣.٢ عبارة " القيادة في بيئة عملي تأخذ في الاعتبار آراء الموظفين عند اتخاذ القرارات "

يرى الباحث ان العوامل القيادية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين في القطاع الخاص من وجه نظر العاملين بالقطاع الخاص بمنطقة مكة المكرمة وجدة من خلال القائد النموذجي الذي يحتذى به ومنها ما يلي :

- الاعتراف بجهود الموظفين ومكافأتهم بشكل مناسب يساهم في رفع مستوى الرضا والولاء .
- توفير الدعم والتوجيه المستمر من قبل القادة يساعد الموظفين في تحقيق أهدافهم ويزيد من شعورهم بالانتماء .
- توفير قنوات تواصل تساعد في نقل الأفكار والملاحظات، يشعر الموظفين بأنهم مسموعون ومقدرون .
- تقديم برامج تدريبية تعزيز مهارات الموظفين يدفعهم للشعور بالتقدم والاهتمام من قبل المؤسسة .

- خلق ثقافة تنظيمية تدعم التعاون والاحترام المتبادل تعزز الموظف.
- تقديم خيارات مرنة مثل العمل عن بعد أو جدول العمل المرن يزيد من رضا الموظفين عن حياتهم العملية.

وقد اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة الشمري، أحمد & الزهراني، سارة. (٢٠١٩) بعنوان "أثر القيادة التحفيزية على أداء الموظفين في الشركات الخاصة ان القيادة التحفيزية تحسن بشكل ملحوظ أداء الموظفين وتعزز من إنتاجيتهم.

السؤال الثاني ينص على:

ما المعوقات التي تواجه الأساليب القيادية في القطاع الخاص لتحقيق بيئة عمل محفزة وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو المعوقات التي تواجه الأساليب القيادية في القطاع الخاص لتحقيق بيئة عمل محفزة ، والجدول (١١) يوضح النتائج التي توصلت إليها الدراسة مرتبة ترتيبا تنازليا، وفقاً للمتوسط الحسابي على النحو التالي:

جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو المعوقات التي تواجه الأساليب القيادية في القطاع الخاص لتحقيق بيئة عمل محفزة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الرتبة	الترتيب
٦	عدم توفير مسارات واضحة للترقية والنمو الوظيفي.	٣.٧	٪٧٤	١.٢	موافق	١
١٠	عدم استخدام تقييمات الأداء لتحديد احتياجات التدريب والتحسين.	٣.٧	٪٧٤	١.٢	موافق	٢
٥	نقص الدورات التدريبية وورش العمل لتطوير مهارات الموظفين.	٣.٦	٪٧٢	١.٢	موافق	٣
١	نقص قنوات الاتصال المفتوحة بين القادة والموظفين.	٣.٥	٪٧٠	١.١	موافق	٤
٢	عدم وضوح الأهداف والسياسات المتعلقة بالعمل.	٣.٥	٪٧٠	١.٢	موافق	٥
٨	انتشار بيئة من المنافسة السلبية بين الموظفين.	٣.٥	٪٧٠	١.٢	موافق	٦
٩	عدم رغبة القيادة في تبني أساليب عمل جديدة وتحسين بيئة العمل.	٣.٥	٪٧٠	١.٢	موافق	٧
٧	عدم فهم احتياجات الموظفين المختلفة وكيفية التعامل معها.	٣.٤	٪٦٨	١.٢	إلى حد ما	٨
٣	عدم تقديم الشكر أو الاعتراف العلني بجهود الموظفين.	٣.٤	٪٦٨	١.٣	إلى حد ما	٩
٤	اتخاذ القرارات بشكل فردي دون مشاركة الموظفين.	٣.٤	٪٦٨	١.٣	إلى حد ما	١٠
المعدل الكلي		٣.٥	٪٧٠	١.٢	أوافق	

يتبين من الجدول اعلاه أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو المعوقات التي تواجه الأساليب القيادية في القطاع الخاص لتحقيق بيئة عمل محفزة من وجه نظر العاملين بالقطاع الخاص بمنطقة مكة المكرمة وجدة ، فالرأي السائد لمعظم عبارات هذا البعد وللبعد ككل يقع في فئة (موافق) ، بمتوسط حسابي وقدره (٣.٥) وانحراف معياري وقدره (١.٢)، ونسبة مئوية وقدرها

(٧٠٪) وهذا يعني أن مفردات عينة الدراسة موافقون على المعوقات التي تواجه الأساليب القيادية في القطاع الخاص لتحقيق بيئة عمل محفزة من وجه نظر العاملين بالقطاع الخاص فتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٧-٣.٧)، وبانحرافات معيارية بين (١.١-١.٣) ويعتبر هذا المعدل مرتفع وذلك من خلال المتوسطات الحسابية المتعلقة بالفقرات .

وقد جاءت العبارات بدرجة (أوافق) على النحو التالي:

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره ٣.٧ عبارة: " عدم توفير مسارات واضحة للترقية والنمو الوظيفي "، مما يشير إلى أنها مطلوبة بدرجة عالية، بينما جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره ٣.٧ عبارة: " عدم استخدام تقييمات الأداء لتحديد احتياجات التدريب والتحسين"، بينما جاء بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقدره ٣.٦ عبارة: " نقص الدورات التدريبية وورش العمل لتطوير مهارات الموظفين"، بينما جاء بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وقدره ٣.٥ عبارة: " نقص قنوات الاتصال المفتوحة بين القادة والموظفين"، بينما جاء بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي وقدره ٣.٥ عبارة: " عدم وضوح الأهداف والسياسات المتعلقة بالعمل"، بينما جاء بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي وقدره ٣.٥ عبارة: " انتشار بيئة من المنافسة السلبية بين الموظفين"، بينما جاء بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي وقدره ٣.٥ عبارة: " عدم رغبة القيادة في تبني أساليب عمل جديدة وتحسين بيئة العمل.

- جاءت العبارات بدرجة إلى حد ما بما يلي :

جاءت بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي وقدره ٣.٤ عبارة: " عدم فهم احتياجات الموظفين المختلفة وكيفية التعامل معها"، بينما جاء بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي وقدره ٣.٤ عبارة: " عدم تقدير الشكر أو الاعتراف العلني بجهود الموظفين" بينما جاء بالمرتبة العاشرة بمتوسط حسابي وقدره ٣.٤ عبارة " اتخاذ القرارات بشكل فردي دون مشاركة الموظفين "

يرى الباحث ان المعوقات التي تواجه الأساليب القيادية في القطاع الخاص لتحقيق بيئة عمل محفزة من وجه نظر العاملين بالقطاع الخاص بمنطقة مكة المكرمة وجده منها عدم توفير مسارات واضحة للترقية والنمو الوظيفي ومن تلك المعوقات ما يلي:

- شعور الموظفون بعدم وضوح الأهداف، يؤدي إلى الإحباط وفقدان الدافع.
- عدم وجود نظام عادل للتقدير والمكافآت يقلل من حماس الموظفين ويؤثر سلباً على إنتاجيتهم.
- أنماط القيادة التي تركز على السيطرة تعيق الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى بيئة عمل خائفة.
- عدم توفير فرص التدريب والتطوير يؤدي إلى شعور الموظفين بالركود وعدم التقدم.
- الاجتماعات غير الفعالة يخلق ضغطاً إضافياً على الموظفين ويؤثر على إنتاجيتهم.
- وجود تحيزات في التعامل مع الموظفين يؤدي إلى شعور بالظلم ويؤثر على الروح المعنوية.

- شعور الموظفين بأنهم يتحملون أعباء زائدة مقارنة بزملائهم يؤدي إلى الاستياء وقلة الحماس. وقد انتقدت النتيجة الحالية مع دراسة ويليامز، روبرت & جونسون، ليندا. (٢٠١٧) بعنوان "تأثير القيادة على بيئة العمل وتحفيز الفريق في الشركات الخاصة"، ومنها أن أساليب القيادة الداعمة والشاملة تؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة تحفيز الفريق.

السؤال الثالث ينص على:

ما هي التوصيات المستندة إلى البيانات التي يمكن أن تساعد القيادات في القطاع الخاص على تحسين أساليب القيادة الخاصة بهم بغية تعزيز بيئة عمل محفزة ومنتجة؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو التوصيات المستندة إلى البيانات التي يمكن أن تساعد القيادات في القطاع الخاص على تحسين أساليب القيادة الخاصة بهم بغية تعزيز بيئة عمل محفزة ومنتجة ، والجدول (١٢) يوضح النتائج التي توصلت إليها الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً، وفقاً للمتوسط الحسابي على النحو التالي:

جدول (١٢)

يحدد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو التوصيات المستندة إلى البيانات التي يمكن أن تساعد القيادات في القطاع الخاص على تحسين أساليب القيادة الخاصة بهم بغية تعزيز بيئة عمل محفزة ومنتجة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الرتبة	الترتيب
٤	يجب على القائد العمل على تطوير مهاراته القيادية من خلال الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة	٤.٤	%٨٨	٠.٦٤	موافق بشدة	١
٧	يجب على القادة تطبيق سياسات إدارة عادلة ودون تمييز لتعزيز الشعور بالعدالة بين الموظفين.	٤.٤	%٨٨	٠.٦٥	موافق بشدة	٢
٣	يجب على القادة تقديم تقدير فوري للإنجازات وإظهار الاعتراف بالجهود المبذولة من قبل الموظفين.	٤.٣	%٨٦	٠.٥٥	موافق بشدة	٣
٨	يجب على القادة تحديد استراتيجيات واضحة للتعامل مع الضغوط النفسية في بيئة العمل.	٤.٣	%٨٦	٠.٥٨	موافق بشدة	٤
٥	ينبغي تشجيع بيئة عمل تشاركية تقوم على الدعم المتبادل بين أعضاء الفريق.	٤.٣	%٨٦	٠.٥٩	موافق بشدة	٥
١	تحسين التواصل الفعال مع الموظفين لضمان وضوح الأهداف وتوقعات الأداء.	٤.٢	%٨٤	٠.٦٦	موافق بشدة	٦
٦	ينبغي على القائد أن يكون نموذجاً يحتذى به في التعامل المهني والالتزام بالقيم المؤسسية.	٤.٢	%٨٤	٠.٦٦	موافق بشدة	٧
٢	إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار لتعزيز الشعور بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة.	٤.١	%٨٢	٠.٦٩	موافق	٨
المعدل الكلي		٤.٣	%٨٦	٠.٦٣	موافق بشدة	

يتبين من الجدول اعلاه أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو التوصيات المستندة إلى البيانات التي يمكن أن تساعد القيادات في القطاع الخاص على تحسين أساليب القيادة الخاصة بهم بغية تعزيز بيئة عمل محفزة ومنتجة من وجه نظر العاملين بالقطاع الخاص بمنطقة مكة المكرمة وجدة , فالرأي السائد لمعظم عبارات هذا البعد وللبعد ككل يقع في فئة (موافق بشدة) , بمتوسط حسابي وقدره (٤.٣) وانحراف معياري وقدره (٠.٦٣), ونسبة مئوية وقدرها (٨٦٪) وهذا يعني أن مفردات عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية جدا على التوصيات المستندة إلى البيانات التي يمكن أن تساعد القيادات في القطاع الخاص على تحسين أساليب القيادة الخاصة بهم بغية تعزيز بيئة عمل محفزة ومنتجة فتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٤.١-٤.٤), وبانحرافات معيارية بين (٠.٥٥-٠.٦٩) ويعتبر هذا المعدل مرتفع جدا وذلك من خلال المتوسطات الحسابية المتعلقة بالفقرات .

وقد جاءت العبارات بدرجة (أوافق بشدة) على النحو التالي:

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره ٤.٤ عبارة: " يجب على القائد العمل على تطوير مهاراته القيادية من خلال الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة "، مما يشير إلى أنها مطلوبة بدرجة عالية, بينما جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره ٤.٤ عبارة: " يجب على القادة تطبيق سياسات إدارة عادلة ودون تمييز لتعزيز الشعور بالعدالة بين الموظفين."، بينما جاء بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وقدره ٤.٣ عبارة: " يجب على القادة تقديم تقدير فوري للإنجازات وإظهار الاعتراف بالجهود المبذولة من قبل الموظفين "، بينما جاء بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وقدره ٤.٣ عبارة: " يجب على القادة تحديد استراتيجيات واضحة للتعامل مع الضغوط النفسية في بيئة العمل "، بينما جاء بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي وقدره ٤.٣ عبارة: " ينبغي تشجيع بيئة عمل تشاركية تقوم على الدعم المتبادل بين أعضاء الفريق."، بينما جاء بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي وقدره ٤.٢ عبارة: " تحسين التواصل الفعال مع الموظفين لضمان وضوح الأهداف وتوقعات الأداء."، بينما جاء بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي وقدره ٤.٢ عبارة: " ينبغي على القائد أن يكون نموذجًا يحتذى به في التعامل المهني والالتزام بالقيم المؤسسية جاءت عبارة بدرجة أوافق بما يلي :

جاءت بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي وقدره ٤.١ عبارة: " إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار لتعزيز الشعور بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة."

يرى الباحث ان التوصيات المستندة إلى البيانات التي يمكن أن تساعد القيادات في القطاع الخاص على تحسين أساليب القيادة الخاصة بهم بغية تعزيز بيئة عمل محفزة ومنتجة تركز على تطوير المهارات من خلال الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة , استخدام بيانات الاداء لتحديد نقاط القوة والضعف مما يساعد على تقديم الدعم المناسب وتوجيه الموارد بشكل أكثر فعالية ,

والقيام باستطلاعات لتحسين ثقافة العمل واستراتيجيات القيادة , كما يتم الاستثمار في البرامج تدريبية التي تستند إلى البيانات حول أساليب القيادة الفعالة وتحليل تلك البيانات يساعد القيادات في القطاع الخاص على تحسين أساليب القيادة الخاصة بهم بغية تعزيز بيئة عمل محفزة ، مما يمكنهم من اتخاذ خطوات لتحسين بيئة العمل واستخدامها لتقليل الفوضى وتحسين التركيز وتحسين قنوات التواصل داخل الفريق، مما يعزز من الشفافية والثقة بين العاملين بالقطاع الخاص .

وقد اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة الشمري، علي & الزهراني، فاطمة. (٢٠٢٣) بعنوان "دور القيادة في تحسين بيئة العمل وتحفيز فريق العمل في مشروعات القطاع الخاص ان أساليب القيادة الداعمة والشاملة تؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة تحفيز الفريق.

السؤال الرئيسي للدراسة :

ما الأساليب القيادية المستخدمة في القطاع الخاص وكيف تؤثر هذه الأساليب على بيئة العمل وتحفيز الموظفين

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية، لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الأساليب القيادية المستخدمة في القطاع الخاص وكيف تؤثر هذه الأساليب على بيئة العمل وتحفيز الموظفين

جدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية (ن=٥٥)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الرتبة	الترتيب
٣	التوصيات التي يمكن أن تساعد القيادات في القطاع الخاص	٤.٣	٪٨٦	٠.٦٣	موافق بشدة	١
١	العوامل القيادية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين	٣.٥	٪٧٠	١.١	موافق	٢
٢	المعوقات التي تواجه الأساليب القيادية في القطاع الخاص	٣.٥	٪٧٠	١.٢	أوافق	٣
	المعدل العام	٣.٨	٪٧٥	٠.٩٨	موافق	

يتضح من الجدول اعلاه أن متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الأساليب القيادية المستخدمة في القطاع الخاص وكيف تؤثر هذه الأساليب على بيئة العمل وتحفيز الموظفين، فالرأي السائد لمعظم عبارات هذا البعد وللبعد ككل يقع في فئة (موافق) ، بمتوسط حسابي وقدره (٣.٨) وانحراف معياري وقدره (٠.٩٨)، ونسبة مئوية ٪٧٥ فنجد المحور الثالث احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣) ونسبة مئوية (٪٨٦) ، بينما احتل المحور الثاني الترتيب الثالث بمتوسط حسابي وقدره (٣.٥) ونسبة مئوية (٪٧٠) .

يرى الباحث ان الأساليب القيادية المستخدمة في القطاع الخاص وكيف تؤثر هذه الأساليب على بيئة العمل وتحفيز الموظفين منها ما يلي:

١ - القيادة التحويلية:

تلهم القادة التحويلية الموظفين لتحقيق إمكاناتهم الكاملة، مما يعزز الإبداع والابتكار. تساهم في خلق بيئة إيجابية ومشجعة، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والدعم.

٢ - القيادة التشاركية:

تشجع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يزيد من شعورهم بالملكية والالتزام. تعزز التعاون وروح الفريق، مما يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي.

٣ - القيادة السلطوية:

قد تؤدي إلى نتائج سريعة، ولكنها يمكن أن تخلق بيئة عمل متوترة إذا كانت مفرطة في السيطرة.

قد يشعر الموظفون بعدم القدرة على التعبير عن آرائهم، مما يقلل من التحفيز.

٤ - القيادة الخدمية:

يركز القادة على خدمة الموظفين، مما يزيد من شعورهم بالرضا والدعم. تساهم في بناء ثقافة تعاونية حيث يُنظر إلى القائد كمرشد وداعم.

٥ - القيادة التوجيهية:

تقدم التوجيه والدعم الواضح، مما يساعد الموظفين على تحقيق أهدافهم. تخلق بيئة منظمة حيث يعرف الموظفون ما هو متوقع منهم.

وقد اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة براون، جيمس & سميث، إيمان (٢٠١٨) بعنوان "دور القيادة في تعزيز تحفيز الموظفين في مشروعات القطاع الخاص أن القيادة التحويلية تعزز بشكل كبير تحفيز الموظفين ومشاركتهم في المشاريع.

ثانياً : فروض الدراسة :

الفرض الاول ينض على

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب القيادية المستخدمة في القطاع الخاص ومستوى تحفيز الموظفين في هذه الشركات

للإجابة عن هذا السؤال، وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة بين الأساليب القيادية المستخدمة في القطاع الخاص ومستوى تحفيز الموظفين في هذه الشركات ، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

جدول (١٤)

تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة بين الأساليب القيادية المستخدمة في القطاع الخاص ومستوى تحفيز الموظفين في هذه الشركات

الاستبيان	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
العوامل القيادية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين	بين المجموعات	٧٩.٧٦٣	٣	٢٦.٥٨٨	٠.٣٥٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٥٢٩.٠٣٧	٥١	٧٥.٠٧٩		
	المجموع	٣٩٠٨.٨٠٠	٥٤			
المعوقات التي تواجه الأساليب القيادية في القطاع الخاص	بين المجموعات	٢٢٨.٧٩٣	٣	٧٦.٢٦٤	٠.٧٢٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٣٧٢.١١٦	٥١	١٠٥.٣٣٦		
	المجموع	٥٦٠٠.٩٠٩	٥٤			
التوصيات التي يمكن أن تساعد القيادات في القطاع الخاص	بين المجموعات	١٧.٦٩٤	٣	٥.٨٩٨	٠.٧٤٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٣٤.٧٤٢	٥١	١٤.٤٠٧		
	المجموع	٧٥٢.٤٣٦	٥٤			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٢٠٦.٣١٤	٣	٦٨.٧٧١	٠.٤٨٨	غير دالة
	داخل المجموعات	٧١٩٠.٥٩٥	٥١	١٤٠.٩٩٢		
	المجموع	٧٣٩٥.٩٠٩	٥٤			

دالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

يتبين من الجدول اعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة بين الأساليب القيادية المستخدمة في القطاع الخاص ومستوى تحفيز الموظفين في هذه الشركات

الفرض الثاني ينض على :

هل تسهم العوامل القيادية المختلفة في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين بشكل ملحوظ في القطاع الخاص

للإجابة على هذا السؤال من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار للعينة الواحدة ، والجدول التالي توضح ذلك:

جدول (١٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t	مستوى الدلالة
العوامل القيادية المختلفة في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين بشكل ملحوظ في القطاع الخاص	٣٥.٢	٨.٥	٥٤	٣٠.٢	٠.٠٠٠٠

يتضح من الجدول اعلاه انه يوجد فروق ذات دلالة احصائية في العوامل القيادية المختلفة في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين بشكل ملحوظ في القطاع الخاص من وجهة نظر العاملين في القطاع الخاص ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣٥.٢) بانحراف معياري (٨.٥) ، عند درجة حرية ٥٤ وكانت قيمة T (٣٠.٢) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠٠) وهي دالة احصائية مما تسهم العوامل القيادية المختلفة في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين بشكل ملحوظ في القطاع الخاص

الفرض الثالث ينص على

هل تؤثر المعوقات المحددة في القطاع الخاص على فعالية الأساليب القيادية في تحقيق بيئة عمل محفزة

وللإجابة عن هذا الفرض، أُستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط Multiple Linear Regression، وفيما يأتي نتائج هذا الاختبار:

جدول (١٦)

نتائج اختبار أثر المعوقات المحددة في القطاع الخاص على فعالية الأساليب القيادية في تحقيق بيئة عمل محفزة (ن=٥٥).

المتغير	R	R ₂	F	Sig	Beta	T	Sig
أثر المعوقات المحددة في القطاع الخاص على فعالية الأساليب القيادية في تحقيق بيئة عمل محفزة	٠.٦٠٣	٠.٣٦٣	٣٠.٣	٠.٠٠١	٠.٦٠٣	٥.٥	٠.٠٠٠

يوضح من الجدول اعلاه وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة- بأنه يوجد أثر للمعوقات المحددة في القطاع الخاص على فعالية الأساليب القيادية في تحقيق بيئة عمل محفزة ، حيث بلغ معامل الارتباط R عند (٠.٦٠٣)، ومعامل التحديد R₂ عند (٠.٣٦٣)؛ أي أنَّ قيمته (٣٦.٣٪) من أثر المعوقات المحددة في القطاع الخاص ، وبلغت قيمة F (٣٠.٣) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، كما بلغت درجة التأثير (Beta) في الأساليب القيادية في تحقيق بيئة عمل محفزة عند (٠.٦٠٣)، حيث كانت قيمة T المحسوبة (٥.٥)، عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهذا يؤكد وجود أثر المعوقات المحددة في القطاع الخاص على فعالية الأساليب القيادية في تحقيق بيئة عمل محفزة ، حيث كان بتأثير ٣٦.٣٪.

الفصل الخامس

النتائج العامة والتوصيات

ملخص النتائج:

بعد ان تمت معالجة البيانات وتحليلها احصائيا وتفسير النتائج لهذه الدراسة توصل الباحث الي عدة نتائج وهي ما يلي :

١. جاءت متوسطات استجابات مجتمع الدراسة نحو الأساليب القيادية المستخدمة في القطاع الخاص بمتوسط حسابي وقدره (٣.٨) وانحراف معياري وقدره (٠.٩٨), ونسبة مئوية ٧٥٪
٢. جاءت متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو العوامل القيادية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين في القطاع الخاص , بمتوسط حسابي وقدره (٣.٥) وانحراف معياري وقدره (١.١), ونسبة مئوية وقدرها (٧٠٪)
٣. جاءت متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو المعوقات التي تواجه الأساليب القيادية في القطاع الخاص لتحقيق بيئة عمل محفزة, بمتوسط حسابي وقدره (٣.٥) وانحراف معياري وقدره (١.٢), ونسبة مئوية وقدرها (٧٠٪)
٤. جاءت متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو التوصيات المستندة إلى البيانات التي يمكن أن تساعد القيادات في القطاع الخاص على تحسين أساليب القيادة الخاصة بهم بغية تعزيز بيئة عمل محفزة ومنتجة , بمتوسط حسابي وقدره (٤.٣) وانحراف معياري وقدره (٠.٦٣), ونسبة مئوية وقدرها (٨٦٪)
٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة بين الأساليب القيادية المستخدمة في القطاع الخاص ومستوى تحفيز الموظفين في هذه الشركات
٦. يوجد فروق ذات دلالة احصائية في العوامل القيادية المختلفة في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين بشكل ملحوظ في القطاع الخاص من وجهة نظر العاملين في القطاع الخاص , عند قيمة T (٣٠.٢) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) مما تسهم العوامل القيادية المختلفة في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين بشكل ملحوظ في القطاع الخاص
٧. يوجد أثر للمعوقات المحددة في القطاع الخاص على فعالية الأساليب القيادية في تحقيق بيئة عمل محفزة , حيث بلغ معامل الارتباط R عند (٠.٦٠٣), عند قيمته (٣٦.٣٪) من أثر المعوقات المحددة في القطاع الخاص , وبلغت درجة التأثير (Beta) في الأساليب القيادية في تحقيق بيئة عمل محفزة عند (٠.٦٠٣), حيث كانت قيمة T المحسوبة (٥.٥), عند مستوى

دلالة (٠.٠٠٠٠)، وهذا يؤكد وجود أثر المعوقات المحددة في القطاع الخاص على فعالية الأساليب القيادية في تحقيق بيئة عمل محفزة .

التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات، وهي كما يلي:

١. تشجيع القادة على إلهام وتحفيز الموظفين، يساعد في خلق بيئة عمل مبتكرة وملتزمة بالحماسة.
٢. إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات من ورش العمل، يزيد من شعورهم بالانتماء والالتزام.
٣. دعم برامج التدريب المهني والتطوير الشخصي لتعزيز مهارات الموظفين، يساهم في رفع مستوى الرضا والولاء.
٤. تطوير نظام مكافآت يعترف بإنجازات الموظفين بشكل عادل، يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم.
٥. تعزيز ثقافة متنوعة وشاملة، مما يعزز الابتكار.

المراجع:

- الجاسم، ف.، & الحربي، خ. (٢٠٢٠). تأثير التدريب المستمر على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات. مجلة البحوث الصحية، ١٥ (٣)، ٤٥-٦٢.
- الشمري، أ.، & الزهراني، س. (٢٠١٩). أثر القيادة التحفيزية على أداء الموظفين في الشركات الخاصة. مجلة الإدارة والأعمال، ٢٢ (٢)، ١٠٥-١٢٣.
- الصافي، م.، & العتيبي، ع. (٢٠٢١). دور القيادة في تحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص. المجلة العربية للإدارة، ٣٠ (٤)، ٨٧-١٠٣.
- العنزي، عيدة بن شريدة. (٢٠٢٣). مناهج البحث العلمي والإحصاء، الرياض، ط١
- الشمري، ع.، & الزهراني، ف. (٢٠٢٣). دور القيادة في تحسين بيئة العمل وتحفيز فريق العمل في مشروعات القطاع الخاص. مجلة الإدارة والأعمال، ٣٥ (١)، ٧٨-٩٥.
- محمد، أ. (2020). أساليب القيادة وأثرها على أداء الفرق. الرياض: دار النشر العربي.
- الصغير، م. (2018). التحديات القيادية في بيئة العمل. الرياض: دار النهضة العربية.
- الزهراني، ع. (2019). الاتصال الإداري في المنظمات. جدة: مكتبة خوارزم العلمية.
- النعيمي، خ. (2017). استراتيجيات القيادة الفعالة. دبي: دار الكتاب الجامعي.
- الشامي، س. (2020). فن الإدارة والتخطيط. القاهرة: دار الفكر العربي.
- العسيري، أ. (2016). تطوير المهارات القيادية. الرياض: دار المناهل.
- العمري، ح. (2018). إدارة الفرق المتنوعة. عمان: دار الوراق.
- الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. (٢٠٢١). تأثير القيادة الفعالة على استمرارية ونمو المنشآت الصغيرة. تقارير الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

المراجع الأجنبية :

- Brown, T. (2019). *Essentials of Motivational Leadership*. New York: Academic Publishing House.
- Jones, A. (2020). *The Art of Participative Leadership*. London: International Publishing House.
- Jones, B. & Smith, S. (2018). *Leadership in Organizations*. Chicago: University Press.
- Coleman, J. (2017). *Visionary Leadership: How to Inspire Your Team*. Boston: Professional Growth Publishing.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (2013). *Situational Leadership*. San Francisco: Management Publishing House.
- Williams, R. (2016). *Transformational Leadership: Creating Change*. Sydney: Australian Publishing House.
- Brown, J., & Smith, E. (2018). The role of leadership in enhancing employee motivation in private sector projects. *Journal of Business Studies*, 25(1), 58-75
- Williams, R., & Johnson, L. (2017). Impact of leadership on work environment and team motivation in private companies. *International Journal of Management*, 34(2), 112-130
- Gallup. (2023). *Annual report on the workplace environment in the private sector*. Gallup Institute.

International Journal of Business Management. (2022). *Direct and indirect impacts of motivational leadership on employee productivity*. International Journal of Business Management.

Andersson, S. (2017). Assessing Job Satisfaction Using Herzberg's Two-Factor Theory: A Qualitative Study Between US and Japanese Insurance Employees. *IAFOR Journal of Business & Management*, 2(1).

<https://doi.org/10.22492/ijbm.2.1.02>

Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational Leadership and Followers' Innovative Behavior: Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity. *Behavioral Sciences*, 13(4), 320. <https://doi.org/10.3390/bs13040320>

Richardson, et al. (2021). Transformational leadership for deeper learning: shaping innovative school practices for enhanced learning. *Emerald Insigh*

Cheung, C. & Keung, H. (2018). The impact of transformational leadership on employee motivation in SMEs. *Journal of Business Management and Strategy*, 9(2), 56-67. <https://doi.org/10.5430/jbms.v9n2p56>

Porter, M. E., & Lawton, S. (2019). The effect of effective communication on employee motivation: A case study of small enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 30(3), 450-472. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1453901>

الملاحق
ملحق (١) أداة الاستبانة

السادة/السيدات المشاركون في الدراسة

تحية طيبة وبعد،

الموضوع: استبيان حول أساليب القيادة وتأثيرها على بيئة العمل في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

نود أن نشكركم على تخصيص جزء من وقتكم للمشاركة في هذه الدراسة، التي تركز على فهم العوامل القيادية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين في القطاع الخاص، وكذلك تحديد المعوقات التي تواجه الأساليب القيادية في تحقيق بيئة عمل محفزة. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم توصيات مستندة إلى البيانات لمساعدة القادة في القطاع الخاص على تحسين أساليب القيادة وتعزيز بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية.

من خلال الإجابة على هذا الاستبيان، ستسهمون في توفير معلومات قيّمة تساعد في فهم وتطوير الأساليب القيادية في المشروعات الصغيرة بالقطاع الخاص. سنتيح لنا آراؤكم وتوصياتكم الفرصة لتقديم مقترحات قابلة للتنفيذ لتحسين بيئة العمل، مما سيعود بالنفع على الجميع.

نؤكد لكم أن جميع المعلومات المقدمة في هذا الاستبيان ستظل سرية تماماً، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

يرجى ملاحظة أن المشاركة في هذا الاستبيان اختيارية، ولكن مساهمتكم ذات أهمية كبيرة لنجاح هذه الدراسة. نقدر جداً وقتكم وجهودكم في تقديم إجابات صادقة وكاملة على الأسئلة الواردة.

نتطلع إلى استجاباتكم القيمة، ونشكركم مقدماً على دعمكم ومساهمتكم الفعالة في هذه الدراسة.

مع أطيب التحيات،

اسم الباحث/ جزاء المطرفي

ولاً : البيانات الأولية :

١-العمر:

- أقل من ٢٥ سنة
- 25-34 سنة
- 35-44 سنة
- 45 سنة فأكثر

٢-الجنس:

- ذكر
- أنثى

٣- عدد سنوات الخبرة في القطاع الخاص:

- أقل من سنة
- 1-5 سنوات
- 6-10 سنوات
- أكثر من ١٠ سنوات

٤-المستوى الوظيفي:

- موظف مبتدئ
- مشرف
- مدير متوسط
- مدير تنفيذي

ثانياً : محاور الاستبانة :

المحور الأول : العوامل القيادية التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين في القطاع الخاص

م	العبرة	موافق	موافق بشدة	الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتمتع أسلوب القيادة في بيئة عملي بالقيادة التشاركية					
٢	القيادة في بيئة عملي تأخذ في الاعتبار آراء الموظفين عند اتخاذ القرارات					
٣	تظهر الإدارة تقديراً لأنجازتنا وجهودنا في العمل بشكل دائم					
٤	القيادة الإدارية تدعم تطوير المهني وتسعى لتحسين مهاراتي					
٥	القائد يدعمني في مواجهة التحديات ويقدم التوجيه المناسب عند الحاجة.					
٦	يتم توفير الفرص المناسبة للتعلم والتدريب المستمر.					
٧	القائد يتصرف كنموذج يحتذى به من خلال اتباع السلوكيات الإيجابية والمهنية.					
٨	القائد يشجع على تبني الحلول الجديدة ويستمع جيداً لمقترحات الفريق لتحسين الأداء.					
٩	القائد يوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الموظفين لضمان بيئة عمل متوازنة.					
١٠	القائد يطبق سياسات عادلة وواضحة تخص المكافآت والعقوبات مما يزيد من شعور الموظفين بالأمان والاستقرار.					

المحور الثاني : المعوقات التي تواجه الأساليب القيادية في القطاع الخاص لتحقيق بيئة عمل محفزة

م	العبارة	موافق	موافق بشدة	الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
١	نقص قنوات الاتصال المفتوحة بين القادة والموظفين.					
٢	عدم وضوح الأهداف والسياسات المتعلقة بالعمل.					
٣	عدم تقديم الشكر أو الاعتراف العلني بجهود الموظفين.					
٤	اتخاذ القرارات بشكل فردي دون مشاركة الموظفين.					
٥	نقص الدورات التدريبية وورش العمل لتطوير مهارات الموظفين.					
٦	عدم توفير مسارات واضحة للترقية والنمو الوظيفي.					
٧	عدم فهم احتياجات الموظفين المختلفة وكيفية التعامل معها.					
٨	انتشار بيئة من المنافسة السلبية بين الموظفين.					
٩	عدم رغبة القيادة في تبني أساليب عمل جديدة وتحسين بيئة العمل.					
١٠	عدم استخدام تقييمات الأداء لتحديد احتياجات التدريب والتحسين.					

المحور الثالث : التوصيات التي يمكن أن تساعد القيادات في القطاع الخاص على تحسين أساليب القيادة الخاصة بهم بغية تعزيز بيئة عمل محفزة ومنتجة

م	العبارة	موافق	موافق بشدة	الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تحسين التواصل الفعال مع الموظفين لضمان وضوح الأهداف وتوقعات الأداء.					

					إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار لتعزيز الشعور بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة.	٢
					يجب على القادة تقديم تقدير فوري للإنجازات وإظهار الاعتراف بالجهود المبذولة من قبل الموظفين.	٣
					يجب على القائد العمل على تطوير مهاراته القيادية من خلال الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة	٤
					ينبغي تشجيع بيئة عمل تشاركية تقوم على الدعم المتبادل بين أعضاء الفريق.	٥
					ينبغي على القائد أن يكون نموذجًا يحتذى به في التعامل المهني والالتزام بالقيم المؤسسية.	٦
					يجب على القادة تطبيق سياسات إدارة عادلة ودون تمييز لتعزيز الشعور بالعدالة بين الموظفين.	٧
					يجب على القادة تحديد استراتيجيات واضحة للتعامل مع الضغوط النفسية في بيئة العمل.	٨

قائمة المحكمين

م	الاسم	جهة العمل
١	د. ليلي المنصوري	جامعة القاهرة - كلية إدارة الأعمال
٢	د. يوسف البشير	جامعة لندن للاقتصاد والعلوم السياسية (LSE)
٣	د. ريم الخطيب	الجامعة الأمريكية في بيروت (AUB)