

أثر القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي في شركة مرافق العالمية
للتطوير والاستثمار بمدينة جدة

أسم الطالب

مروة أبو عبيدة عبد الله الكي
2021204477

مشروع تخرج - ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث حول أثر القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي ، وعلى دعمهم المستمر وتوجيهاتهم القيّمة التي كان لها أثر كبير في إثراء محتوى هذا العمل وتحقيق أهدافه.

إهداء

إلى عائلتي وأصدقائي وصديقاتي الأعزاء، الذين كانوا مصدر دعم وإلهام في كل خطوة من خطوات رحلتي العلمية، وإلى كل شخص يؤمن بأهمية التعليم ويسعى لنشر المعرفة .

أهدي هذا العمل لكم تقديرًا لكل لحظة تشجيع وكلمة دعم، ولكل شخص يؤمن أن القيادة الفعّالة سبيل لتحقيق بيئة عمل أكثر سعادة وإيجابية.
راجية أن يساهم هذا البحث المتواضع في إلهام قادة المستقبل لتحقيق تغيير حقيقي في مجتمعاتنا المهنية

مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي، مع التركيز على تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الفعّالة المختلفة ومستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين. اعتمد البحث على ثلاثة أبعاد رئيسية للقيادة الفعّالة: البعد التحويلي، البعد التبادلي، والبعد العاطفي، وذلك لفهم تأثيرها على أبعاد الرضا الوظيفي التي تشمل الرضا عن العمل نفسه، الرضا عن المكافآت والأجور، والرضا عن الزملاء.

أظهرت نتائج الدراسة أن البعد التحويلي، الذي يتميز بالتحفيز وتمكين الموظفين وبناء الثقة، يرتبط إيجابياً بمستويات عالية من الرضا الوظيفي. كما بينت النتائج أن البعد التبادلي، رغم دوره في تعزيز الرضا من خلال المكافآت والمحفزات، إلا أن تأثيره كان محدوداً مقارنةً بالبعد التحويلي. من ناحية أخرى، تبين أن البعد العاطفي له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي، خاصةً في تعزيز العلاقات والتواصل بين الموظفين.

تساهم هذه الدراسة في توضيح دور القيادة الفعّالة في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي، مما يوفر إرشادات قيمة للقادة في تطوير أساليب قيادية تدعم بيئة عمل أكثر إيجابية ورضاً.

جدول المحتويات

١	الشكر والتقدير.....
٢	الإهداء.....
٣	مستخلص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	١,١. المقدمة:.....
١١	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
١١	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٢	١,٣. أهمية البحث
١٢	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١٢	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٣	١,٤. أسئلة البحث.. ..
١٣	١,٥. أهداف البحث.....
١٣	١,٦. فرضيات البحث.....
١٤	١,٧. نموذج البحث
١٥	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٥	١,٩. هيكل المشروع المقترح.....
١٦	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٧	٢,١. المقدمة:.....
١٨	٢,٢. المبحث الأول : القيادة الفعالة.....
١٨	٢,٢,١. مفهوم القيادة الفعالة :.....
١٩	٢,٢,٢. تطور القيادة الفعالة:
٢٠	٢,٢,٣. أبعاد القيادة الفعالة:.....

٢٣	٢,٢,٤ نظريات القيادة الفعالة:
٢٤	٢,٣.المبحث الثاني : الرضا الوظيفي
٢٤	٢,٣,١ مفهوم الرضا الوظيفي:
٢٥	٢,٣.تطور الرضا الوظيفي:
٢٦	٢,٣,٣.أبعاد الرضا الوظيفي:
٢٨	٢,٣,٤.نظريات الرضا الوظيفي:
٢٩	٢,٤.العلاقة بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي
٢٩	٢,٤,١.أنماط التأثير بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي :
٣٠	٢,٤,٢.الصراعات التي تواجه القيادة الفعالة والرضا الوظيفي :
٣١	٢,٤,٣.الفجوات في العلاقة بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي :
٣٣	٢,٥.الخاتمة
٣٤	٣.الفصل الثالث: منهجية البحث
٣٥	٣,١.المقدمة
٣٥	٣,٢.التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
٣٦	٣,٣.تصميم البحث
٣٧	٣,٤.مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
٣٨	٣,٥.طريقة جمع البيانات
٣٩	٣,٦.أنواع البيانات
٤٠	٣,٧.طرق وإجراءات تحليل البيانات
٤٠	٣,٨.الخاتمة
٤٨	٤.الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٤٩	4.1.المقدمة
٥٠	4.2.توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٥٤	4.3.اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٥٨	4.4.الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٦٣	4.5.اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٦٨.....	٤,٦.الخاتمة.....
٦٩.....	٥.الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
٧٠.....	٥,١.حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
٧١.....	٥,٢.توصيات الدراسة:.....
٧٢.....	٥,٣.الخاتمة:.....
٧٣.....	قائمة المراجع.....
٧٤.....	الملاحق.....

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
١	نموذج البحث (من إعداد الباحث)	١٤
٢	ملخص منهجية البحث المصدر (الباحث)	٣٦
٤	تصنيف العينة وفقا للجنس	٥١
٥	تصنيف العينة وفقا للعمر	٥١
٦	تصنيف العينة وفقا للمؤهل العلمي	٥٣
٧	تصنيف العينة وفقا لسنوات الخبرة	٥٣

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
١	مجتمع البحث والعينة المصدر: بواسطة الباحث	٣٧
٢	جدول لإدارة المتغير المستقل (القيادة الفعالة) المصدر: بواسطة الباحث	٣٩
٣	جدول لإدارة المتغير التابع (الرضا الوظيفي) المصدر: بواسطة الباحث	٤٠
٥	توصيف عينة البحث المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	٥٠
٦	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسات للمتغير المستقل المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.	٥٥
٧	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسات للمتغير التابع. المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.	٥٦
٨	قياس الثبات لأداء الدراسة المصدر من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية	٥٨
٩	دلالات المتوسطات الحسابية	٦٠
١٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	٦٣
	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	٦٣

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

تعتبر الطرق التي يؤدي بها الموظفين مهامهم ومسؤولياتهم داخل الشركة مؤشرا هاما لجودة الحياة المهنية والأداء العام في المؤسسات حيث يُعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي، حيث يعكس مدى شعور الموظف بالرضا والارتياح تجاه وظيفته. يلعب الرضا الوظيفي دورًا حاسمًا في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة إنتاجية الموظفين، وكذلك في تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة ، وأن الرضا الوظيفي (Locke, 1976, p. 1300) هو حالة عاطفية إيجابية أو ممتعة تنتج عن تقييم المرء لوظيفته أو خبراته الوظيفية

بالإضافة إلى ذلك، لأهمية الرضا الوظيفي دور في تعزيز الصحة النفسية للموظفين وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل، الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير على الرفاه النفسي الغياب والتغيب غير (Spector, 1997, p. 15) للموظفين، ويعد عاملاً مهماً في تقليل المبرر

وفي سياق مشابه، تصميم الوظيفة يلعب دورًا كبيرًا في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث تؤدي الوظائف

المصممة بشكل جيد إلى مستويات أعلى من الرضا (Hackman & Oldham, 1976) والإنتاجية)

تهتم الشركات والمؤسسات بتحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بين موظفيها لأنه يعزز من بيئة العمل الإيجابية ويؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة ولتحقيق ذلك، تقوم الشركات بتوفير برامج تدريبية، تحسين ظروف العمل، تقديم مزايا تنافسية، وتشجيع التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين .

القيادة الفعالة تعتبر من العناصر الحاسمة التي تؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين. يشير العديد من الباحثين إلى أن أسلوب القيادة ونمط التعامل مع الموظفين يلعب دورًا كبيرًا في تحديد مستوى رضاهم وإنتاجيتهم. ومع ذلك، هناك تفاوت في الآراء حول كيفية تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي.

وفقًا لدراسة سابقة أن القيادة الفعالة تشمل القدرة على تحفيز الموظفين، خلق رؤية واضحة

للمستقبل، وتمكين الفريق من تحقيق أهدافه ويعتقد أن القادة الذين يتمتعون بمهارات تواصل جيدة ولديهم القدرة على تقديم الدعم والتوجيه يسهمون بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين.(Kotter,1990)

في المقابل بدراسة أخرى ، أن القيادة الفعالة يجب أن تركز على العوامل التحفيزية مثل التقدير، الإنجازات، ومسؤولية العمل و يؤكد أن القادة الذين يوفرّون بيئة عمل تُمكن الموظفين من تحقيق إنجازاتهم والشعور بالاعتراف بجهودهم يعززون من الرضا الوظيفي بشكل أكبر.(Herzberg, 1968)

من وجهة نظر دراسة أخرى، أن القيادة الفعالة ليست فقط حول التحفيز والتواصل، بل تشمل أيضاً القدرة على إدارة التغييرات والضغوط داخل بيئة العمل. ستوارت تلاحظ أن القادة الذين يتمكنون من إدارة التحديات بفعالية ويساعدون فريقهم على التكيف مع التغييرات يسهمون في خلق بيئة عمل مستقرة وإيجابية، مما يعزز الرضا الوظيفي.(Stewart, 1982) ، كما ترى أخرى أن القيادة الفعالة قدرة القائد على التأثير في الآخرين؛ ويتمثل ذلك بتوجيه سلوكياتهم بالاتجاه الموازي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الرئيس ومرؤوسيه، وضبط جهودهم وتنسيقها لغايات الحصول على النتائج المرجوة على أفضل وجه، ويعتبر القائد الإداري العنصر البشري المخ وقوته لترك الأثر في المرؤوسين ويظهر ذلك على سلوكهم وتوجهاتهم وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة “ (المدهون، 2014).

على الرغم من توافق الباحثين حول أهمية القيادة الفعالة في تعزيز الرضا الوظيفي، إلا أنهم يختلفون في التركيز على العوامل المحددة التي يجب أن تتبناها القيادة. إلا أن النقطة المشتركة بينهم تظل أن القيادة الفعالة تعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق رضا الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أفضل أداء.

تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي هو موضوع مهم في مجال الإدارة والموارد البشرية، ولكنه لا يخلو من الفجوات التي قد تنشأ نتيجة لقلة الدراسات السابقة من بين الفجوات الموجودة في هذا البحث يمكن ذكر ما يلي:

تحديد العوامل المحددة للقيادة الفعالة: على الرغم من وجود نظريات متعددة حول القيادة الفعالة، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تركز على تحديد العوامل الدقيقة التي تجعل من القائد فعالاً وتأثير هذه العوامل على الرضا الوظيفي في سياقات مختلفة. الدراسات غالباً ما

تكون عامة ولا تقدم تحليلًا دقيقًا للعوامل الفردية وتأثيرها
الفروق الثقافية والجغرافية: معظم الأبحاث تركز على الثقافات الغربية، مما يترك فجوة كبيرة
فيما يتعلق بفهم كيفية تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي في الثقافات غير الغربية. هناك
حاجة لمزيد من الدراسات التي تأخذ في الاعتبار الفروق الثقافية والجغرافية وتأثيرها على
القيادة والرضا الوظيفي الاختلافات القطاعية : الفجوات تظهر أيضًا في الأبحاث التي تتناول
تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي عبر قطاعات صناعية مختلفة. القطاعات مثل
التكنولوجيا، الرعاية الصحية، والتعليم قد تتطلب أنماطًا مختلفة من القيادة، وهناك حاجة
لدراسات تفصيلية تركز على كل قطاع بشكل مستقل.

الكثير من الدراسات تستخدم مقاييس مختلفة للرضا الوظيفي، مما :قياس الرضا الوظيفي
يجعل من الصعب مقارنة النتائج بين الأبحاث. هناك حاجة لتطوير مقاييس معيارية موحدة
لقياس الرضا الوظيفي وتأثير القيادة عليه بشكل أكثر دقة وموثوقية.
تعد القيادة الفعالة أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين ورضاهم
الوظيفي في الشركات. ومع التطور السريع في بيئات العمل والتحديات الاقتصادية
والاجتماعية التي تواجهها المؤسسات، تبرز الحاجة الملحة لفهم دور القيادة الفعالة في تحقيق
الرضا الوظيفي وتعزيز الإنتاجية

بالرغم من الأبحاث العديدة التي تناولت موضوع القيادة، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي
تستكشف العلاقة بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي ضمن السياقات المحلية والثقافية المختلفة
ومعرفة تأثير التفاعل بين القادة والموظفين على مستوى الرضا الوظيفي .

هناك حاجة ماسة لفهم كيفية تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي في سياقات محلية حيث
تشهد المدن تطورات اقتصادية واجتماعية سريعة حيث سيساعد البحث في تطوير نماذج قيادية
تتناسب مع هذه البيئة المتنوعة والمتغيرة، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية
وتحقيق أهداف المؤسسات مع الأخذ في الاعتبار التغيرات الحديثة والتحديات الاقتصادية
والاجتماعية في المنطقة .

١,٢ . مشكلة البحث

تعد القيادة الفعالة أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين ورضاهم

الوظيفي في الشركات. ومع التطور السريع في بيئات العمل والتحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها المؤسسات، تبرز الحاجة الملحة لفهم دور القيادة الفعالة في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الإنتاجية ، بالرغم من الأبحاث العديدة التي تناولت موضوع القيادة، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تستكشف العلاقة بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي ضمن السياقات المحلية والثقافية المختلفة ومعرفة تأثير التفاعل بين القادة والموظفين على مستوى الرضا الوظيفي ويتم تقسيم مشكلة البحث الى فجوات نظرية وعملية .

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

مفاهيم القيادة الفعالة: بينما تم تناول العديد من نماذج وأنماط القيادة في الأدبيات الأكاديمية، لا يزال هناك نقاش مستمر حول التعريف الدقيق لما يشكل "القيادة الفعالة". توجد تباينات في الأدبيات حول الخصائص والمهارات التي يجب أن يمتلكها القائد الفعال العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي: بالرغم من وجود دراسات تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي، إلا أن مدى وقوة هذه العلاقة يحتاج إلى المزيد من التحقيق، الدراسات الحالية غالباً ما تتعامل مع هذا الموضوع بطريقة عامة دون التعمق في العوامل الوسيطة المحتملة أو السياقات المختلفة العوامل الشخصية والنفسية للموظفين: لم تُدرس بشكل كافٍ كيف تؤثر العوامل الشخصية والنفسية للموظفين، مثل الشخصية والدوافع الشخصية، على تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

التطبيق في مختلف القطاعات: غالبية الدراسات تركز على قطاع معين أو نطاق جغرافي محدد. هناك حاجة لمزيد من الدراسات التي تتناول تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي في قطاعات متنوعة (مثل التعليم، الصحة، التكنولوجيا) وفي سياقات جغرافية وثقافية مختلفة القيادة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة: تركز معظم الدراسات على الشركات الكبيرة، بينما هناك نقص في الأبحاث التي تتناول تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي في المنظمات الصغيرة والمتوسطة هذه الفئة من الشركات قد تواجه تحديات مختلفة تتطلب أساليب قيادية متميزة. تقييم الأداء وقياس النتائج: هناك نقص في الأدوات والمقاييس التي يمكن استخدامها لتقييم فعالية القيادة بشكل دقيق وكيفية تأثيرها على الرضا الوظيفي. تحتاج المؤسسات إلى أدوات موثوقة لقياس هذه العلاقة بشكل دقيق ومنظم. وفقاً لما سبق تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

" ما هو تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي في شركة مرافق العالمية للتطوير والاستثمار في مدينة جدة "

١,٣. أهمية البحث

هنالك حاجة ماسة لفهم كيفية تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي في سياقات محلية حيث تشهد المدن تطورات اقتصادية واجتماعية سريعة حيث سيساعد البحث في تطوير نماذج قيادية تتناسب مع هذه البيئة المتنوعة والمتغيرة، مما يسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسات مع الأخذ في الاعتبار التغيرات الحديثة والتحولات الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة .

١,٣,١. على المستوى النظري:

توسيع المعرفة الأكاديمية : يساهم البحث في توسيع المعرفة الأكاديمية المتعلقة بالقيادة الفعالة والرضا الوظيفي من خلال تقديم تعريفات وأطر نظرية جديدة، مما يساعد في تحسين فهم هذه العلاقة.

معالجة الفجوات البحثية: يسعى البحث إلى سد الفجوات النظرية الموجودة في الأدبيات السابقة، مثل تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية والشخصية على العلاقة بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي.

تطوير نماذج قياس شاملة:

يقترح البحث تطوير نماذج قياس شاملة تدمج بين مختلف العوامل المؤثرة في القيادة الفعالة والرضا الوظيفي، مما يسهم في تحسين دقة وموثوقية الدراسات المستقبلية.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تطوير استراتيجيات قيادية فعالة:

يساعد البحث في تطوير استراتيجيات قيادية تتناسب مع البيئة المحلية والمتغيرة، مما يسهم في تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية .

تحسين بيئة العمل:

من خلال فهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، يمكن للمؤسسات تحسين بيئة العمل لجعلها أكثر تحفيزاً وداعمة للموظفين، مما يقلل من معدلات الغياب والتدوير الوظيفي .
توجيه السياسات التنظيمية:

يوفر البحث إرشادات وتوصيات عملية للمؤسسات لتطوير سياسات تنظيمية تعزز من فعالية القيادة والرضا الوظيفي، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
يوفر البحث إرشادات وتوصيات عملية للمؤسسات لتطوير سياسات تنظيمية تعزز من فعالية القيادة والرضا الوظيفي، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

١,٤ . أسئلة البحث

سؤال البحث الرئيسي : " ما هو تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي في شركة مرافق العالمية للتطوير والاستثمار في مدينة جدة "
أسئلة البحث الفرعية :

السؤال الفرعي : ١- ما هي الصفات والمهارات القيادية التي تساهم في تحسين الرضا الوظيفي بين الموظفين في شركة مرافق العالمية للتطوير والاستثمار في مدينة جدة ؟
السؤال الفرعي : ٢- كيف يؤثر نمط القيادة التحويلي على مستويات الرضا الوظيفي مقارنة بأنماط القيادة الأخرى في شركة مرافق العالمية للتطوير والاستثمار في مدينة جدة ؟
السؤال الفرعي : ٣- ما هو دور الدعم القيادي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مختلف مستويات المنظمة لدى شركة مرافق العالمية للتطوير والاستثمار في مدينة جدة ؟

١,٥. أهداف البحث

الهدف الرئيسي : استكشاف العلاقة بين الإدارة الفعالة على الرضا الوظيفي للموظفين في شركة مرافق العالمية للتطوير والاستثمار

الهدف الفرعي : ١- تحديد الصفات والمهارات القيادية التي تساهم في تحسين الرضا الوظيفي بين الموظفين في شركة مرافق العالمية للتطوير والاستثمار

الهدف الفرعي : ٢- تحديد أثر نمط القيادة التحويلي على مستويات الرضا الوظيفي مقارنة بأنماط القيادة الأخرى في شركة مرافق العالمية للتطوير والاستثمار

الهدف الفرعي : ٣- تحديد أثر الدعم القيادي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة مرافق العالمية للتطوير والاستثمار .

١,٦. فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية H:

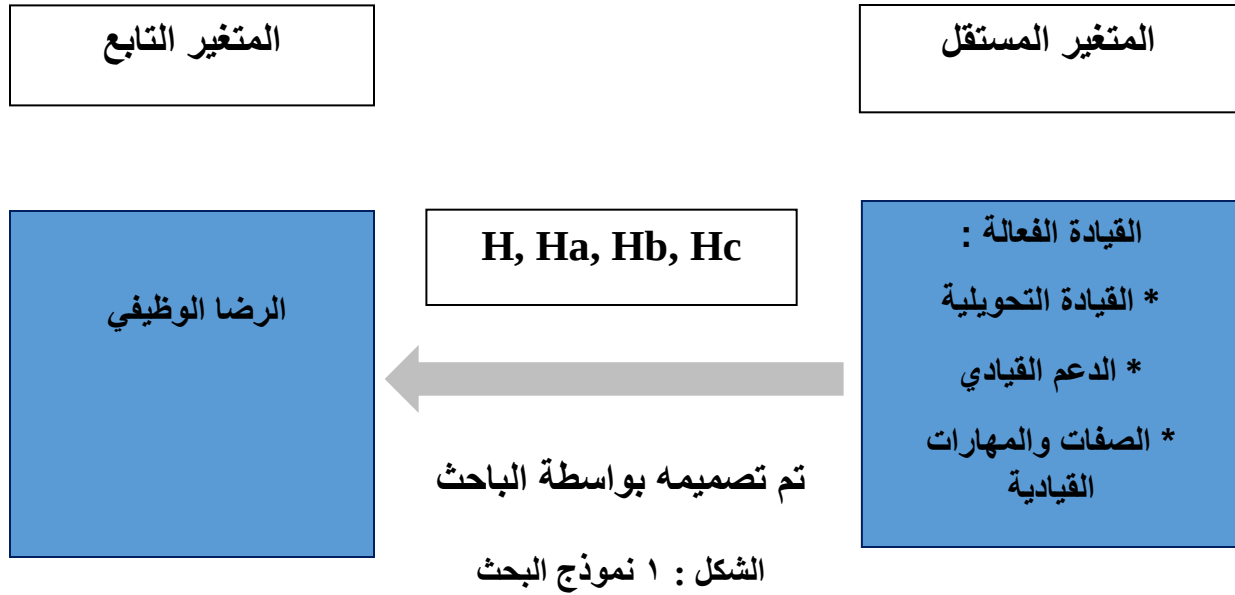
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الفعالة على الرضا الوظيفي .

الفرضية الفرعية الأولى Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الصفات القيادية الفعالة والرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة مرافق العالمية للتطوير والاستثمار.

الفرضية الفرعية الثانية Hb: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلي على مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة مرافق العالمية للتطوير والاستثمار.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للدعم القيادي على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة مرافق العالمية للتطوير والاستثمار.

١,٧. نموذج البحث :



١,٨. الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق القيادة الفعالة على تحسين الرضا الوظيفي. حيث تركز القيادة الفعالة على تعزيز مستوى الرضا الوظيفي في جميع أقسام المنظمة من خلال إشراك جميع الموظفين في عملية التحسين المستمر. سنستعرض في هذه الدراسة العوامل المتعلقة بالإدارة الفعالة، ومن ثم سنقوم بإجراء دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات لتحليل تأثير تطبيق هذه القيادة على رضا الموظفين الوظيفي. شركة مرافق العالمية للتطوير والاستثمار هي شركة رائدة في تقديم الخدمات المتعلقة بالاستثمار، وتتمتع بخبرة طويلة تزيد عن خمسة وعشرين عامًا في المملكة العربية السعودية، تهدف الشركة إلى جلب الاستثمارات الأجنبية إلى المملكة التي تتمتع بقوة اقتصادية، وشرائية كبيرة، وسوق متنوعة ومتطورة. وتسعى الشركة إلى دعم وتحفيز الاقتصاد السعودي من خلال تحقيق رؤى المستثمرين وإيجاد فرص استثمارية مميزة ومربحة في الأسواق السعودية الواعدة وتقوم بتوفير باقة شاملة من الخدمات الاستثمارية التي تتماشى مع أحدث المعايير الدولية، مستندة إلى معرفتها العميقة

بالأنظمة والقوانين والاقتصاد السعودي.
وستهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى قيمة حول كيفية تعزيز بيئة العمل وتحسين الأداء
الوظيفي من خلال استراتيجيات قيادية فعالة داخل شركة مرافق العالمية.

٩, ١. هيكل المشروع المقترح

الفصل الأول : المقدمة	
الفصل الثاني : الإطار النظري	
الفصل الثالث : منهجية البحث	
الفصل الرابع : التحليل الإحصائي	
الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة	

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

تعتبر القيادة الفعالة من العوامل الحيوية التي تلعب دوراً محورياً في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مختلف المنظمات. مع تزايد التحديات التنافسية والتغيرات الديناميكية في بيئات العمل، أصبح من الضروري أن تتبنى المنظمات استراتيجيات قيادية قادرة على تحفيز الموظفين، وتعزيز انتمائهم، وتحقيق رضاهم الوظيفي. يعكس الرضا الوظيفي مستوى التوافق بين توقعات الموظفين وواقع بيئة العمل، وهو عنصر أساسي في تحقيق أداء وظيفي متميز واستدامة النجاح المؤسسي.

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي من خلال استعراض الأنماط القيادية المختلفة مثل القيادة التحويلية وتحديد مدى تأثيرها على مستويات الرضا الوظيفي. سيتم التركيز بشكل خاص على استكشاف السمات القيادية التي تساهم في تعزيز رضا الموظفين، بالإضافة إلى دور الدعم القيادي في تحقيق هذا الهدف. ستساهم نتائج هذا البحث في تقديم توصيات عملية لتحسين الممارسات القيادية في المؤسسات، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وزيادة الإنتاجية. أهمية إجراء الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة حجر الزاوية في أي بحث علمي، حيث توفر إطاراً نظرياً ومنهجياً يمكن الباحث من بناء فرضياته على أسس قوية ومعرفة الفجوات البحثية التي لم تُغطَّ بعد. في سياق دراسة تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي، تُظهر الدراسات السابقة أهمية بالغة من خلال عدة جوانب:

تحديد الأنماط القيادية الفعالة : تسهم الدراسات السابقة في توضيح الأنماط القيادية الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي، مثل القيادة التحويلية والتبادلية، مما يساعد في تركيز البحث على الجوانب الأكثر تأثيراً وفعالية.

فهم العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي: من خلال استعراض البحوث السابقة، يمكن تحديد العوامل والآليات التي تربط بين أساليب القيادة المختلفة ومستويات الرضا الوظيفي. هذه المعرفة تساعد في صياغة فرضيات البحث وتوجيهه نحو استكشاف جوانب جديدة أو متعمقة من العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي.

استفادة من الأطر النظرية السابقة: توفر الدراسات السابقة نماذج وأطرًا نظرية يمكن الاستفادة منها في تحليل البيانات وتفسير النتائج. تساعد هذه الأطر في تقديم تفسير

علمي للنتائج المتوقعة وربطه بالسياق الأكاديمي الأوسع.

تحديد الفجوات البحثية: من خلال تحليل الدراسات السابقة، يمكن تحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث والاستكشاف. هذه الفجوات البحثية تفتح المجال أمام الباحث لتقديم مساهمة علمية جديدة ومتميزة، تساهم في تطوير المعرفة في مجال القيادة والرضا الوظيفي.

مقارنة النتائج وتأكيد الفرضيات: توفر الدراسات السابقة قاعدة بيانات غنية يمكن من خلالها مقارنة النتائج الجديدة بالنتائج السابقة. يساعد ذلك في تأكيد الفرضيات أو تعديلها بناءً على الأدلة العلمية المتاحة.

إجمالاً، تمثل الدراسات السابقة أساساً منهجياً يمكن الباحث من تطوير بحثه بشكل موجه ومدرّس، مما يعزز من موثوقية النتائج ويزيد من قيمة البحث العلمي ككل. تُعد القيادة الفعالة عنصراً حاسماً في نجاح أي منظمة، حيث تؤثر بشكل مباشر على أداء الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية. القيادة ليست مجرد عملية إدارية، بل هي مجموعة من المهارات والصفات التي يمتلكها القائد وتُمكنه من توجيه وتحفيز فريق العمل نحو تحقيق نتائج إيجابية وفي هذا السياق، يُعتبر الرضا الوظيفي من المتغيرات المهمة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأساليب القيادة المتبعة في المنظمة حيث يعكس الرضا الوظيفي مدى سعادة الموظفين وتوافقهم مع بيئة العمل، وهو أحد المؤشرات الرئيسية التي تدل على الصحة التنظيمية والنجاح المستدام.

٢,٢. المبحث الأول : القيادة الفعالة

قبل الدخول إلى مفهوم القيادة الفعالة لابد من تحديد مفهوم ومكونات هذا المصطلح كالآتي :

٢,٢,١. مفهوم القيادة الفعالة

مفهوم القيادة الفعالة يعد من المواضيع الحيوية التي تناولتها العديد من الدراسات السابقة، حيث يرتبط بشكل كبير بتحقيق الأهداف التنظيمية وتحفيز الموظفين وتعزيز الرضا الوظيفي .

القيادة الفعالة تُعرف بأنها القدرة على توجيه وتحفيز الآخرين لتحقيق أهداف معينة بطريقة تنسم بالكفاءة والفاعلية.

وفقاً لـ (Northouse: ٢٠١٨) :

تُعرّف القيادة الفعالة بأنها "عملية التأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك". يُركز هذا المفهوم على الأدوار والمهارات التي يجب أن يمتلكها القائد، مثل القدرة على التواصل الفعال، واتخاذ القرارات الصائبة، وتقديم الدعم اللازم للموظفين، مما يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء والابتكار .

يشير (Bass (١٩٩٠:

إلى أن القيادة الفعالة تتضمن أنماطاً قيادية متعددة مثل القيادة التحويلية والقيادة التبادلية. ويصف القيادة التحويلية بأنها القدرة على إلهام الموظفين وتحفيزهم من خلال رؤية مشتركة ومستقبلية، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي. من جهة أخرى، تركز القيادة التبادلية على تبادل المنافع بين القائد والتابعين، حيث يعتمد القائد على التحفيز الخارجي كمكافآت لتحقيق الأداء المرغوب. في سياق آخر، أوضح Yukl (٢٠١٣) أن القيادة الفعالة تتطلب مزيجاً من المهارات الشخصية والوظيفية، بما في ذلك القدرة على التفويض، وبناء الثقة، والتعامل مع التغيير. وأكدت دراسات أخرى مثل دراسة Avolio & Bass (٢٠٠٤) على أهمية الذكاء العاطفي في القيادة الفعالة، حيث يُعزز الذكاء العاطفي من قدرة القائد على فهم مشاعر الموظفين والتفاعل معها بطرق تزيد من الرضا الوظيفي وتحسن من جودة الحياة المهنية داخل المنظمة.

٢,٢,٢. تطور القيادة الفعالة

تطور مفهوم القيادة الفعالة عبر الزمن بفضل العديد من الدراسات والنظريات التي ساهمت في فهم أعمق للدور القيادي وكيفية تأثيره على الأفراد والمنظمات، وتطورت القيادة الفعالة عبر الزمن من خلال عدة مراحل ونظريات في البداية، ركزت النظريات الكلاسيكية على سمات القادة وخصائصهم الشخصية كعوامل رئيسية للقيادة الناجحة. مع مرور الوقت، تطورت المفاهيم لتشمل سلوكيات القيادة وأساليبها، مما أدى إلى ظهور نظريات جديدة مثل القيادة التحويلية والقيادة الموقفية. تطور القيادة الفعالة عبر العصور:

في أوائل القرن العشرين، كانت نظريات القيادة تركز على السمات الشخصية (Trait Theory)، كانت هذه النظريات تعتبر أن القادة يولدون بصفات معينة، مثل الكاريزما، الذكاء، والثقة بالنفس، التي تؤهلهم لقيادة الآخرين بفعالية. وفقاً لـ Stogdill (١٩٤٨)، تعددت هذه الصفات، ولكنها لم تكن كافية لتفسير نجاح القيادة، مما دفع الباحثين إلى النظر في العوامل الظرفية والبيئية التي تؤثر على القيادة. في منتصف القرن العشرين، بدأ التركيز يتحول من السمات الفطرية إلى السلوكيات التي يتبناها القادة. في هذا السياق، قدمت دراسات جامعة ولاية أوهايو وميشيغان مفهومين رئيسيين: بنية المبادرة والاعتبار (Fleishman, 1953).

يشير هذان المفهومان إلى أن القيادة الفعالة تتطلب مزيجاً من التركيز على المهام (بنية المبادرة) والاهتمام بالموظفين (الاعتبار). هذه الدراسة مهدت الطريق لفهم أن القيادة ليست مسألة سمات فطرية بقدر ما هي سلوكيات يمكن تعلمها وتطويرها.

في السبعينيات، تطورت نظرية القيادة الظرفية، التي تنص على أن فعالية القيادة تعتمد على توافق سلوك القائد مع المتغيرات الظرفية. يبرز هنا نموذج Fiedler (1967)، الذي اقترح أن القادة الفعالين يكتفون أسلوبهم القيادي وفقاً للبيئة والمهام المطروحة، ما يعزز من الفعالية التنظيمية.

في الثمانينيات، تم تطوير مفهوم القيادة التحويلية الذي ركز على قدرة القادة على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق أداء أعلى من المتوقع. أشار Bass (1985) إلى أن القادة التحويليين يعملون على تحويل القيم والمعتقدات والاحتياجات لدى أتباعهم من خلال رؤية مشتركة، وهو ما يؤدي إلى مستويات عالية من الالتزام والرضا الوظيفي.

في الألفية الجديدة، بدأت الدراسات تركز على مفهوم القيادة الموزعة، حيث تتوزع الأدوار القيادية بين أعضاء الفريق بدلاً من التركيز على قائد واحد. أشار Gronn (2002) إلى أن القيادة الموزعة تعزز التعاون والابتكار داخل الفرق، مما يساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية.

توضح هذه المراحل المختلفة كيف تطور مفهوم القيادة الفعالة من التركيز على الصفات الفردية إلى الاهتمام بالسلوكيات، والظروف، والنهج التحويلي، وأخيراً القيادة الموزعة. هذه الدراسات تقدم أساساً متيناً لفهم كيفية تحسين القيادة في السياقات التنظيمية المختلفة.

٢, ٢, ٣. أبعاد القيادة الفعالة :

تعددت أبعاد القيادة الفعالة وفقاً لما ورد في الدراسات السابقة، حيث تناول الباحثون مختلف الجوانب التي تساهم في تكوين القيادة الفعالة وتحقيق الأهداف التنظيمية وسنسردها في هذا البحث العديد من هذه الأبعاد وهي :

البعد التحويلي: (Transformational Dimension)

يُعد البعد التحويلي من أبرز أبعاد القيادة الفعالة، حيث يركز على قدرة القائد على إلهام وتحفيز التابعين لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والالتزام. يشمل هذا البعد أربعة عناصر أساسية :

التأثير المثالي (Idealized Influence) ، التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) ،
التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation) ، والاعتبار الفردي (Individualized Consideration) . (Bass, 1985).
وفقاً لـ (Avolio & Bass (2004) ، القادة التحويلين يشجعون على الابتكار ويعززون الثقة والالتزام من خلال رؤية مشتركة وقيم عليا.
البعد التبادلي (Transactional Dimension): يشير هذا البعد إلى التفاعل بين القائد والتابعين على أساس المكافآت والعقوبات.
وفقاً لـ (Burns (1978 ، القيادة التبادلية تعتمد على تبادل المنافع بين القائد والموظفين، حيث يكافئ القائد الأداء الجيد ويعاقب الأداء السيئ. يركز هذا النوع من القيادة على تحديد الأهداف بوضوح ومراقبة الأداء لضمان الامتثال للمعايير المحددة.
البعد الأخلاقي (Ethical Dimension): يؤكد هذا البعد على أهمية القيم والمبادئ الأخلاقية في ممارسة القيادة. القادة الأخلاقيون يتسمون بالنزاهة والشفافية، ويشجعون بيئة عمل تعتمد على الاحترام والثقة. أشار (Brown et al. (2005 إلى أن القيادة الأخلاقية تساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي وتقلل من السلوكيات السلبية داخل المنظمة.
البعد العاطفي (Emotional Intelligence Dimension): يرتبط هذا البعد بقدرة القائد على فهم وإدارة العواطف الخاصة به وعواطف الآخرين. وفقاً لـ (Goleman (1995 ، القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي عالي يستطيعون بناء علاقات قوية مع فريق العمل، مما يؤدي إلى تحسين التعاون وزيادة الرضا الوظيفي. الذكاء العاطفي يشمل الوعي الذاتي، التحكم الذاتي، التحفيز، التعاطف، والمهارات الاجتماعية.
البعد التمكيني (Empowerment Dimension): يعكس هذا البعد قدرة القائد على تمكين الموظفين من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات والمبادرة (Yukl (2013. أشار إلى أن التمكين يعزز من الثقة بالنفس لدى الموظفين ويزيد من مستوى الإبداع والالتزام في بيئة العمل. القادة التمكينيون يشجعون على المشاركة في صنع القرار ويعطون الموظفين الفرصة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
توضح هذه الأبعاد المختلفة كيف يمكن للقائد الفعال تحقيق التوازن بين التحفيز، المبادئ

الأخلاقية، الذكاء العاطفي، والتمكين، وذلك لضمان تحقيق الرضا الوظيفي والأداء العالي في المؤسسات .

٢,٢,٤. نظريات القيادة الفعالة :

تطور مفهوم القيادة الفعالة من خلال العديد من النظريات التي حاولت تفسير كيفية تأثير القادة على أتباعهم وتحقيق الأهداف التنظيمية. وهذه هي أبرز نظريات القيادة الفعالة كما تناولتها الدراسات السابقة،

نظرية السمات: (Trait Theory)

تركز نظرية السمات على الصفات الشخصية الفطرية التي تجعل القائد فعالاً. اقترحت هذه النظرية أن هناك سمات معينة مثل الكاريزما، الذكاء، والثقة بالنفس تميز القادة الفعالين عن غيرهم. أشار Stogdill (1948) إلى أن السمات الشخصية ليست وحدها كافية لتفسير القيادة الفعالة، ولكنها تلعب دوراً هاماً إلى جانب عوامل أخرى مثل الظروف البيئية.

نظرية السلوك: (Behavioral Theory)

جاءت نظرية السلوك كتحول عن نظريات السمات، حيث ركزت على ما يفعله القائد بدلاً من صفاته الشخصية. أشارت دراسات جامعة ولاية أوهايو (Fleishman, 1953) إلى وجود بعدين رئيسيين للقيادة الفعالة: بنية المبادرة (التركيز على المهام) والاعتبار (التركيز على العلاقات). وفقاً لهذه النظرية، يمكن تعلم السلوكيات القيادية الفعالة وتطويرها. نظرية القيادة الظرفية: (Situational Leadership Theory) تُركز هذه النظرية على ملاءمة أسلوب القيادة مع الموقف الذي يتواجد فيه القائد.

اقترح Hersey and Blanchard (1969) أن فعالية القيادة تعتمد على مدى توافق أسلوب القائد مع مستوى نضج الأتباع. يوضح هذا النموذج أن القائد الفعال يتكيف مع الوضع ويعدل من أسلوبه القيادي بناءً على احتياجات الفريق والموقف.

نظرية التبادل بين القائد والعضو (Leader-Member Exchange Theory): تُشير هذه النظرية إلى أن القادة لا يتعاملون مع جميع الأتباع بنفس الطريقة، بل يُنشئون علاقات متميزة مع بعض الأتباع أكثر من الآخرين. Graen and Uhl-Bien (١٩٩٥) أوضح أن العلاقات الجيدة بين القائد والتابع تؤدي إلى أداء وظيفي أفضل ورضا وظيفي أعلى، مما يُظهر أهمية جودة التفاعل بين القائد والأتباع في القيادة الفعالة.

نظرية القيادة التحويلية: (Transformational Leadership Theory)

تركز هذه النظرية على قدرة القائد على إلهام وتحفيز الأفراد لتحقيق مستويات أداء تتجاوز التوقعات.

اقترح Bass (1985) أن القيادة التحويلية تشمل أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي. القادة التحويلين يغيرون القيم والمعتقدات لدى أتباعهم ويحفزونهم لتحقيق أهداف سامية.

نظرية القيادة الكاريزمية: (Charismatic Leadership Theory)
ترتبط هذه النظرية بالقدرة الفطرية للقائد على جذب الآخرين والتأثير فيهم من خلال جاذبيته الشخصية (House (1977. أشار إلى أن القادة الكاريزميين لديهم القدرة على إلهام أتباعهم وتحقيق تغييرات كبيرة داخل المنظمة، حيث يتمتعون برؤية واضحة وقدرة على إقناع الأتباع بمتابعتهم.

نظرية القيادة الموزعة: (Distributed Leadership Theory)
تنص هذه النظرية على أن القيادة ليست حكرًا على فرد واحد، بل يمكن أن تُوزع بين أفراد الفريق. وفقًا لـ (Gronn (2002، القيادة الموزعة تتيح لأعضاء الفريق أن يتشاركوا في الأدوار القيادية، مما يعزز التعاون والابتكار داخل الفريق.

٢,٣. المبحث الثاني : الرضا الوظيفي

قبل البدء في سرد مفهوم الرضا لابد من تحديد مفهوم ومكونات هذا المصطلح كالتالي:

٢,٣,١. مفهوم الرضا الوظيفي :

الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد يعكس مدى شعور الموظف بالارتياح والسعادة في مكان العمل. يُعتبر الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وحتى النوايا المستقبلية للموظف سواء في البقاء أو ترك العمل. عرّفه Locke (1976) بأنه "حالة عاطفية إيجابية أو متعة ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو تجربته العملية". هذا التعريف يُظهر كيف أن الرضا الوظيفي يتأثر بالتجربة الفردية والشعور الشخصي تجاه عناصر محددة من الوظيفة مثل المهام، العلاقة مع الزملاء، والتقدير من الإدارة.

والرضا الوظيفي كعملية نفسية : عرفه Spector (1997) ; بأنه "الدرجة التي يشعر بها الأفراد بالرضا أو الاستياء من جوانب مختلفة من وظائفهم". ويعرف أيضا كاستجابة لتوقعات الفرد : حيث يُعتبر الرضا الوظيفي "نتيجة لتقييم الأفراد لتوقعاتهم الوظيفية مقارنة بما يحصلون عليه فعليًا في وظائفهم.(Vroom, 1964) " وكذلك يعرف كتحقيق للاحتياجات : يرى Maslow (1954) أن الرضا الوظيفي يرتبط بتحقيق الاحتياجات الأساسية للفرد في العمل، مثل الشعور بالأمان والانتماء.

أظهرت الدراسات السابقة العديد من التأثيرات الإيجابية للرضا الوظيفي على الأداء والولاء الوظيفي. فقد وجد Judge et al (2001) أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الرضا الوظيفي وأداء الموظفين، حيث أشاروا إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية. من جهة أخرى، أوضحت دراسة Spector (1997) أن الرضا الوظيفي مرتبط بانخفاض مستويات التوتر والصراع في مكان العمل، مما يساهم في تحسين بيئة العمل العامة.

فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، أكدت دراسة Herzberg et al (1959) على أهمية الدوافع والبيئة المحيطة، مشيرين إلى أن الرضا يمكن أن يتعزز عندما يتم تلبية الاحتياجات الأساسية للموظفين مثل التقدير والفرص للنمو المهني. هذه الدراسة تدعم فكرة أن الرضا الوظيفي ليس فقط نتيجة للرواتب أو الظروف المادية، بل أيضاً نتيجة للبيئة النفسية والاجتماعية داخل المنظمة.

٢,٣,٢. تطور الرضا الوظيفي :

تطور مفهوم الرضا الوظيفي على مر العقود عبر مراحل مختلفة من البحث والدراسة، حيث تأثر بالمفاهيم النظرية والتطبيقات العملية التي تناولت العلاقة بين الأفراد ومحيطهم الوظيفي.

المرحلة المبكرة (1900s - 1930s) :

في بدايات القرن العشرين، تم التركيز بشكل أساسي على العلاقة بين الرضا الوظيفي والعوامل البيئية المادية. دراسات Hawthorne التي أجريت في عشرينيات القرن الماضي تُعتبر من أولى الدراسات التي اهتمت بتأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي، حيث تم اكتشاف أن العوامل الاجتماعية مثل الاهتمام بأراء العمال والتفاعل معهم كانت لها تأثير أكبر من العوامل المادية كالإضاءة على الرضا والإنتاجية (Roethlisberger & Dickson, 1939).

نظرية الحافز-الصيانة (1950s) :

في الخمسينيات، برزت نظرية الحافز-الصيانة (Motivation-Hygiene Theory) لـ Herzberg et al. (1959) ، التي اقترحت أن الرضا الوظيفي يتأثر بعاملين رئيسيين: العوامل الدافعة (مثل الإنجاز والتقدير) التي تُعزز الرضا، والعوامل الوقائية (مثل السياسات الإدارية والظروف المادية) التي تمنع الاستياء. كانت هذه النظرية نقطة تحول هامة في فهم الرضا الوظيفي، حيث بدأت الدراسات تركز على الجوانب النفسية والاجتماعية للعمل.

المرحلة الكمية والتحليلية (1970s - 1990s) :

في سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين، بدأت البحوث تأخذ منحى كمي، حيث تم تطوير مقاييس متعددة لتقييم الرضا الوظيفي. أبرز هذه المقاييس هو Job Descriptive Index (JDI) الذي طوره Smith et al. (1969) ، والذي أصبح من الأدوات الأكثر استخداماً في الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي. كما تم خلال هذه الفترة التركيز على العلاقة بين الرضا الوظيفي والمتغيرات التنظيمية الأخرى مثل الأداء، الالتزام، ودوافع العمل (Locke, 1976).

المرحلة المعاصرة - (2000s حتى الآن)

في السنوات الأخيرة، توسعت الدراسات حول الرضا الوظيفي لتشمل التأثيرات الثقافية والتكنولوجية على الرضا. على سبيل المثال، تناولت الأبحاث الحديثة تأثير التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والعولمة، والتكنولوجيا الحديثة على الرضا الوظيفي. كما اهتمت الدراسات بتطوير نماذج تكاملية تأخذ بعين الاعتبار العوامل المتعددة التي تؤثر على الرضا الوظيفي، مثل نموذج Judge et al (2001) الذي يدمج بين العوامل الشخصية والتنظيمية لفهم الرضا الوظيفي بشكل شامل.

أبعاد الرضا الوظيفي :

أبعاد الرضا الوظيفي تُشير إلى الجوانب المختلفة التي يمكن أن تؤثر على مستوى رضا الموظف عن وظيفته. تناولت الدراسات السابقة عدة أبعاد رئيسية تشكل مفهوم الرضا الوظيفي، وكل منها يُساهم في تحديد مدى شعور الموظف بالرضا أو عدمه في بيئة العمل. الرضا عن العمل نفسه

يتعلق هذا البُعد بمحتوى الوظيفة، بما في ذلك طبيعة المهام والتحديات التي تواجه الموظف ومدى إشباعها لاحتياجاته. أشار Hackman and Oldham (١٩٧٦) في نموذجهم لخصائص العمل إلى أن التنوع في المهارات، وهوية المهام، والأهمية الذاتية، كلها عناصر تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي.

الرضا عن الأجور والمكافآت

الأجر والمكافآت تعد من أبرز العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. يُشير Adams (1965) في نظرية العدالة إلى أن شعور الموظف بالرضا عن الأجور يتأثر بمقارنته مع ما يحصل عليه الآخرون في بيئة العمل أو في وظائف مشابهة، حيث إن تحقيق العدالة في المكافآت يمكن أن يزيد من الرضا.

الرضا عن الزملاء

العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل تُعد من الأبعاد المهمة للرضا الوظيفي. وجدت دراسة (Spector 1997) أن الدعم الاجتماعي والتعاون بين الزملاء يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على رضا الموظفين، حيث يُعتبر العمل في بيئة داعمة من العوامل التي تعزز الشعور بالانتماء والراحة النفسية.

الرضا عن الإشراف

القيادة والإشراف تلعب دوراً مهماً في تحديد مستوى الرضا الوظيفي. تشير Bass and Avolio (1993) إلى أن أساليب القيادة المختلفة، وخاصة القيادة التحويلية، يمكن أن تُسهم في تحسين الرضا الوظيفي من خلال تحفيز الموظفين وتقديم الدعم والإرشاد.

الرضا عن فرص التقدم المهني

يرتبط هذا البُعد بالفرص التي تتيحها المنظمة للموظفين من أجل التطور المهني والترقي في السلم الوظيفي. وفقاً لـ Herzberg et al. (1959)، فإن الفرص المتاحة للنمو والتطور المهني تُعتبر من الدوافع الأساسية التي تُسهم في زيادة الرضا الوظيفي.

الرضا عن بيئة العمل

بيئة العمل المادية والنفسية تؤثر بشكل كبير على رضا الموظف. يوضح Hackman and Oldham (1976) أن الظروف المادية مثل المكان، الأدوات، والسلامة، بالإضافة إلى الجو العام في المنظمة، تلعب دوراً في تحديد مدى رضا الموظف عن عمله.

٢,٣,٣. نظريات الرضا الوظيفي :

نظريات الرضا الوظيفي تهدف إلى تفسير العوامل التي تؤثر على مستوى رضا الموظف عن وظيفته. هناك عدة نظريات كلاسيكية وحديثة تناولت مفهوم الرضا الوظيفي من زوايا مختلفة، وسأستعرض هنا بعضاً من أبرز هذه النظريات:

نظرية الحافز-الصيانة (Herzberg's Two-Factor Theory)

اقترح (Herzberg et al (1959) أن الرضا الوظيفي يتأثر بعاملين رئيسيين: العوامل المحفزة والعوامل الوقائية. العوامل المحفزة (Motivators) تشمل الإنجاز، التقدير، طبيعة العمل نفسها، المسؤوليات، وفرص التقدم. هذه العوامل عندما تكون متوفرة تؤدي إلى رضا عالٍ. أما العوامل الوقائية (Hygiene Factors) مثل الأجور، سياسات العمل، والإشراف، فهي عوامل إن لم تُلبَّ يمكن أن تؤدي إلى الاستياء، لكنها ليست كافية لتحقيق الرضا عندما تكون متوفرة.

نظرية العدالة (Equity Theory)

تم تطوير هذه النظرية من قبل (Adams (1965 ، وهي تشير إلى أن رضا الموظف يتحدد بمدى شعوره بالعدالة في العمل. يقارن الموظفون بين ما يقدمونه (مثل الجهد والوقت) وما يحصلون عليه (مثل الأجر والمكافآت) وبين ما يقدم الآخرون في نفس السياق. إذا شعر الموظف أن هناك توازناً بين الجهد والمكافآت مقارنةً بزملائه، فإنه سيشعر بالرضا. أما إذا شعر بعدم العدالة، فقد يؤدي ذلك إلى الاستياء.

نظرية التوقع (Expectancy Theory)

طور Vroom (1964) هذه النظرية التي تركز على العلاقة بين الجهد المبذول والنتائج المتوقعة. بحسب النظرية، رضا الموظف يعتمد على توقعه بأن جهوده ستؤدي إلى أداء جيد، والذي بدوره سيؤدي إلى نتائج مرغوبة مثل المكافآت. بمعنى آخر، إذا اعتقد الموظف أن جهوده ستكون كافية بما يستحقه، فإنه سيشعر بالرضا.

نظرية التوافق الشخصي-الوظيفي (Person-Job Fit Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن الرضا الوظيفي يعتمد على مدى التوافق بين مهارات الموظف واحتياجات الوظيفة (Kristof-Brown et al. (2005). أوضحوا أن الموظفين الذين يشعرون بتوافق بين قدراتهم ومتطلبات الوظيفة يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

نظرية التدفق (Flow Theory)

قدّم Csikszentmihalyi (1990) مفهوم "التدفق"، وهو حالة من التركيز والانغماس التام في العمل، مما يؤدي إلى شعور عالٍ بالرضا. وفقاً لهذه النظرية، عندما تكون المهام التي يقوم بها الموظف متوافقة مع مهاراته وتقدم تحدياً مناسباً، فإن هذا يؤدي إلى حالة من التدفق، والتي تعزز الرضا الوظيفي.

٢,٤. العلاقة بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي :

٢,٤,١. أنماط التأثير بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي :

تحليل العلاقة بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي يُظهر أن أنماط القيادة المختلفة تؤثر بشكل مباشر على مستوى رضا الموظفين. هذه العلاقة معقدة، حيث يمكن أن تؤدي القيادة الفعالة إلى تحسين الرضا الوظيفي من خلال عدة آليات، مثل تحفيز الموظفين، تحسين التواصل، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية.

وقد تناولت العديد من الدراسات هذه العلاقة بمختلف جوانبها. ويمكن ذكر بعض أنماط التأثير بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي على النحو التالي:

التحفيز وزيادة الإنتاجية : القادة الفعالون يعززون الرضا الوظيفي من خلال تحفيز العاملين وزيادة شعورهم بالإنجاز. فهم يشجعون التواصل المفتوح، ويمنحون الموظفين تقديرًا مناسبًا لجهودهم، مما يؤدي إلى شعور بالرضا والالتزام تجاه العمل (Yukl, 2013)

الدعم الشخصي والمهني :يعتبر تقديم الدعم الشخصي والمهني من قبل القادة عاملاً مهماً في تحسين الرضا الوظيفي. القادة الذين يوفرّون فرصاً للنمو المهني ويهتمون بحاجات موظفيهم الفردية يساهمون في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة ولاء الموظفين (House, 1996).

التحول والتغيير الإيجابي :القيادة التحويلية، التي تركز على إلهام العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف أكبر من خلال الرؤية المشتركة، ترتبط بشكل كبير بزيادة الرضا الوظيفي. القادة التحويلين يعززون الشعور بالانتماء والأهمية بين العاملين، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي.(Bass & Avolio, 1994)

توضيح التوقعات والتوجيه :القادة الفعالون يساعدون في زيادة الرضا الوظيفي من خلال تقديم توجيهات واضحة وتحديد التوقعات بطريقة شفافة. هذا يقلل من الغموض ويساعد الموظفين على فهم دورهم بوضوح، مما يعزز رضاهم الوظيفي (Tannenbaum & Schmidt, 1973).

العدالة التنظيمية والإنصاف :القيادة التي تضمن العدالة التنظيمية من خلال تطبيق سياسات منصفة وعادلة في توزيع المهام والمكافآت تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي. عندما يشعر الموظفون بأنهم يعاملون بإنصاف، فإن مستوى رضاهم عن العمل يرتفع (Greenberg, 1987).

٢,٤,٢. الصراعات التي تواجه القيادة الفعالة والرضا الوظيفي:

القيادة الفعالة، رغم أهميتها في تعزيز الرضا الوظيفي، قد تواجه مجموعة من الصراعات التي يمكن أن تؤثر سلبًا على هذا الرضا. ومن أبرز هذه الصراعات: تعارض الأهداف التنظيمية والشخصية: أحد الصراعات الرئيسية التي يمكن أن تواجه القيادة الفعالة هو تعارض الأهداف بين ما يسعى القادة إلى تحقيقه على مستوى المنظمة وبين أهداف الموظفين الشخصية. هذا التعارض يمكن أن يؤدي إلى شعور الموظفين

بالإحباط وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي.(Northouse, 2018)

القيادة الأوتوقراطية وتقييد الاستقلالية: القيادة التي تتسم بالسلطوية قد تؤدي إلى تقييد استقلالية الموظفين وحرمانهم من الفرص للتعبير عن آرائهم أو المشاركة في اتخاذ القرارات. هذا النوع من القيادة يمكن أن يسبب صراعات داخلية ويؤدي إلى تدني مستوى الرضا الوظيفي.(Bass, 1990)

ضعف التواصل وسوء الفهم: ضعف التواصل بين القادة والموظفين يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم حول التوقعات والأهداف، مما يسبب شعورًا بعدم الرضا. عندما لا يكون هناك تواصل فعال، يمكن أن تزداد التوترات والصراعات الداخلية، مما يؤثر سلبًا على الرضا الوظيفي.(Robbins & Judge, 2019)

التغيرات التنظيمية السريعة: القيادة الفعالة تواجه أحيانًا تحديات في إدارة التغيرات التنظيمية السريعة. التغيرات غير المخطط لها أو التي تفتقر إلى توجيه واضح قد تسبب حالة من الاضطراب وعدم اليقين بين الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي.(Kotter, 1996)

الضغط النفسي والإجهاد: القادة الذين يفرضون متطلبات عمل عالية أو يضعون ضغوطًا مفرطة على الموظفين يمكن أن يسببوا إجهادًا نفسيًا ونفوسًا من العمل، مما يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي. هذا الصراع يظهر بشكل خاص في بيئات العمل التي تتطلب أداءً عاليًا بشكل مستمر.(Sparks et al., 2001)

٢,٤,٣. الفجوات في العلاقة بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي:

رغم الأبحاث الواسعة التي تناولت العلاقة بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي، لا تزال هناك بعض الفجوات التي تتطلب المزيد من الدراسة والتوضيح. فيما يلي سرد لأهم هذه الفجوات:

تأثير السياق الثقافي: العلاقة بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي قد تختلف بشكل كبير عبر الثقافات. الفجوة هنا تكمن في قلة الأبحاث التي تناولت كيف يمكن أن تؤثر الثقافة الوطنية والتنظيمية على هذه العلاقة. بينما تركزت العديد من الدراسات على الثقافات الغربية، لا تزال الحاجة قائمة لفهم هذه العلاقة في السياقات الثقافية الأخرى (Hofstede, 2001).

الدور الوسيط لمتغيرات أخرى: رغم أن القيادة الفعالة مرتبطة بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي، إلا أن هناك فجوة تتعلق بفهم الدور الوسيط لمتغيرات أخرى مثل العدالة التنظيمية، والإجهاد الوظيفي، والتمكين الوظيفي. هناك حاجة لمزيد من الدراسات التي تستكشف كيف تتفاعل هذه المتغيرات مع القيادة لتؤثر على الرضا الوظيفي (Judge & Piccolo, 2004).

تأثير أساليب القيادة المختلفة: معظم الدراسات ركزت على القيادة التحويلية وتأثيرها على الرضا الوظيفي، إلا أن الفجوة تكمن في قلة الأبحاث التي تناولت تأثير أساليب القيادة الأخرى مثل القيادة التبادلية أو القيادة التفاعلية. هناك حاجة إلى دراسات تستكشف كيف يمكن لأساليب القيادة المختلفة أن تؤثر بطرق مختلفة على الرضا الوظيفي. (Avolio & Bass, 1995).

التأثير طويل الأجل: العديد من الدراسات ركزت على التأثير قصير الأجل للقيادة الفعالة على الرضا الوظيفي، ولكن الفجوة تكمن في قلة الأبحاث التي تناولت التأثيرات طويلة الأجل. هناك حاجة لفهم كيف يمكن للعلاقة بين القيادة والرضا أن تتغير أو تتطور بمرور الوقت. (Day, 2001).

الفروقات بين الصناعات :العلاقة بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي قد تختلف بشكل كبير بين الصناعات المختلفة. على الرغم من وجود أبحاث في بعض الصناعات مثل التعليم والرعاية الصحية، إلا أن هناك فجوة في دراسة هذه العلاقة في صناعات أخرى مثل التكنولوجيا أو التصنيع.(Wong & Laschinger, 2013)

٢,٥. الخاتمة

في ختام هذا البحث حول تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي، تم استعراض مجموعة واسعة من الدراسات السابقة التي أكدت على أن القيادة الفعالة تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين. من بين النتائج الرئيسية التي توصلت إليها هذه الدراسات، يُلاحظ أن القيادة التحويلية تعد أحد أهم الأنماط القيادية التي تساهم في تحسين الرضا الوظيفي من خلال تعزيز التفاعل الإيجابي، والدعم الشخصي، والعدالة التنظيمية، وتمكين الموظفين (Judge & Piccolo, 2004; House, 1996; Greenberg, 1987; Spreitzer, 1995).

في المقابل، أثبتت الدراسات أن القيادة السلطوية قد تؤدي إلى تدهور الرضا الوظيفي بسبب تقييد الاستقلالية وخلق بيئة عمل سلبية (Bass, 1990). مناقشة آثار البحث المستقبلية

تشير نتائج هذا البحث إلى ضرورة إجراء مزيد من الدراسات التي تركز على تأثير السياقات الثقافية المختلفة على العلاقة بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي. بما أن الثقافات التنظيمية والوطنية تلعب دورًا كبيرًا في تشكيل هذه العلاقة، فإن البحث المستقبلي يجب أن يستكشف كيف يمكن أن تتباين نتائج هذه العلاقة عبر مختلف الثقافات والصناعات (Hofstede, 2001). كما يجب أن يتم بحث دور المتغيرات الوسيطة مثل العدالة التنظيمية والتمكين الوظيفي بشكل أعمق لفهم كيفية تفاعلها مع أنماط القيادة المختلفة وتأثيرها على الرضا الوظيفي (Judge & Piccolo, 2004).

يساهم هذا البحث في تعزيز الفهم الأكاديمي للعلاقة بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي من خلال تسليط الضوء على الدور الحيوي للقيادة في تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي. كما يفتح البحث آفاقًا جديدة لدراسة العوامل الوسيطة والمحتملة التي يمكن أن تؤثر على هذه العلاقة. بالإضافة إلى ذلك، يوفر هذا البحث إطارًا نظريًا يمكن للمنظمات الاعتماد عليه لتطوير استراتيجيات قيادية تهدف إلى تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

٣. الفصل الثالث: منهجية البحث

٣, ١. المقدمة:

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في تحقيق (أثر القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي في شركة مرافق العالمية للتطوير والاستثمار)، وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، تصميم البحث، ومجتمع البحث، وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراء تحليل البيانات.

٣, ٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح يصف التعريف الإجرائية كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته. يساعد الباحثين على التأكد من أن دراساتهم متسقة وموثوقة وصالحة.

٣, ٢, ١. القيادة الفعالة (المتغير المستقل)

التعريف الإجرائي: القيادة الفعالة تُعرّف في هذا البحث كقدرة القائد على التأثير إيجابياً في الأداء والرضا الوظيفي للموظفين من خلال ممارسات قيادية تشمل أبعاد التحفيز والإلهام وبناء الروابط العاطفية وتعزيز المسؤولية. يتم قياس القيادة الفعالة باستخدام استبيان تم تطويره ليشمل أربعة أبعاد رئيسية، حيث يُطلب من المشاركين تقييم سلوك قادتهم وفقاً لكل بعد.

٣, ٢, ٢. الرضا الوظيفي (المتغير التابع)

التعريف الإجرائي: الرضا الوظيفي يُعرّف في هذا البحث على أنه مستوى الشعور الإيجابي الذي يعبر عنه الموظف تجاه جوانب متعددة من عمله، بما يعكس مدى ارتياحه ورضاه عن بيئة العمل، ويشمل الرضا عن العمل نفسه، والأجور والمكافآت، والزملاء، والإشراف. يتم قياس الرضا الوظيفي باستخدام استبيان يقيم كل بُعد من هذه الأبعاد الأربعة.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي):

فلسفة البحث: الوضعية.

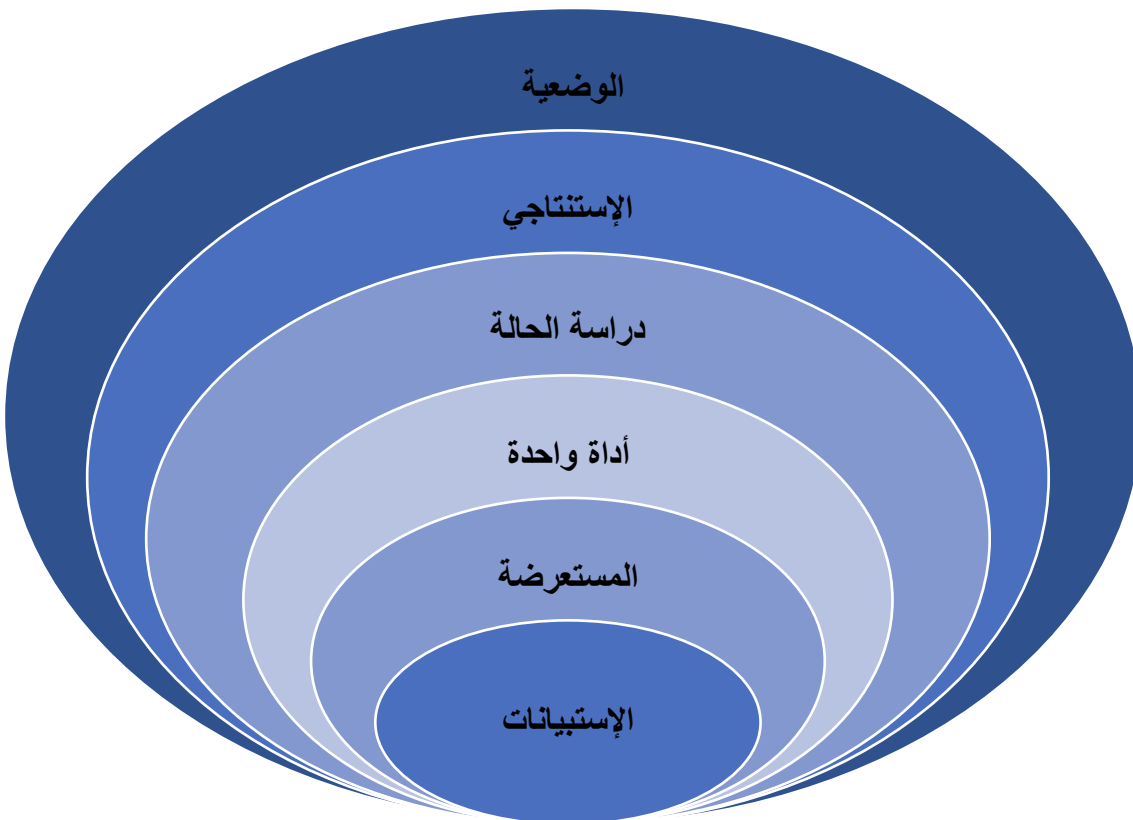
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

اختيار البحث: الطريقة الأحادية.

الأفق الزمني: مستعرضة .

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات والتحليل الإحصائي



الشكل (٢) : ملخص منهجية البحث المصدر (الباحث)

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات :

جدول رقم (١) مجتمع البحث

اسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة مرافق العالمية للتطوير والاستثمار	الإدارة	٣
	الموظفين	٣٢

المصدر : الباحث (٢٠٢٤)

جدول رقم (١) عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في شركة مرافق العالمية للتطوير والاستثمار	٣٥-٣٠ موظف

المصدر : الباحث (٢٠٢٤)

طريقة وتقنيات أخذ العينة : طرق أخذ العينات هي الاحتمالية ، وتقنيات أخذ العينات هي اخذ العينات العشوائية

٣,٥. طريقة جمع البيانات :

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائيا. يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة. سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين

المتغير المستقل (القيادة الفعالة) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) في (شركة مرافق العالمية للتطوير والاستثمار).

المتغير المستقل (القيادة الفعالة): اعتمد الباحث على استبيان عائشة خالد عبد الرحمن آل سعد (٢٠٢٣) من أجل قياس المتغير المستقل (القيادة الفعالة)، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي: البعد التحويلي، البعد التبادلي، البعد العاطفي مع الإجمالي ١٤ عنصر للمتغير بأكمله. حيث إن البعد التحويلي يتكون من ٩ عناصر ، البعد التبادلي يتكون من عنصرين ، والبعد العاطفي يتكون من ٣ عناصر. نوع الأداة ليكرت موافق ، محايد ، غير موافق .

جدول رقم (٢) المتغير المستقل

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المصدر
القيادة الفعالة	البعد التحويلي	٩	عائشة خالد عبد الرحمن آل سعد استبيان تأثير القيادة الفعالة على الرضا والولاء التنظيمي في الخطوط القطرية (٢٠٢٣)
	البعد التبادلي	٢	
	البعد العاطفي	٣	
	المجموع	١٤	

بواسطة الباحث (٢٠٢٤)

المتغير التابع (الرضا الوظيفي): اعتمد الباحث على استبيان ذبلاوي عائشة (٢٠١٧) من أجل قياس المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي: الرضا عن العمل نفسه الرضا عن الأجور والمكافآت، الرضا عن الزملاء ، مع الإجمالي ١٢ عنصر للمتغير بأكمله. حيث إن البعد للرضا عن العمل نفسه يتكون من ٤ عناصر ، البعد للرضا عن الأجور والمكافآت يتكون من ٤ عناصر ، والبعد للرضا عن الزملاء يتكون من ٤ عناصر. نوع الأداة ليكرت ثلاثي موافق ، محايد ، غير موافق .

جدول رقم (٢) المتغير التابع

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المصدر
الرضا الوظيفي	الرضا عن العمل نفسه	٤	ذبلاوي عائشة
	الرضا عن المكافآت والأجور	٤	استبيان دور تمكين
	الرضا عن الرؤساء والزملاء	٤	العاملين في تحقيق الرضا
	المجموع	١٢	الوظيفي (٢٠١٧)

٣,٦ . أنواع البيانات

استخدم الباحث العديد من المصادر في دراسته الحالية بهدف اختبار فروضها وتحقيق أهدافها وهي موضحة كالآتي

البيانات الأولية : تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق اهداف الدراسة تم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عال

تم اجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة تم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات

البيانات الثانوية : تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العملية المنشورة في المجالات ذات الصلة

تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة محل الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث

تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات السابقة

٣,٧. طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات مغزى. كما، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وتحديد الإصدار ٢٨، لتحليل البيانات التي تم جمعها. تم إجراء اختبار ملف تعريف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على رؤى حول خصائص عينة من السكان. إنه يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات وغيرها من ذات الصلة معلومات عن الأفراد المشاركين في الدراسة. تعد اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات التي تم جمعها واتساقها. صحة اختبارات تحليل العوامل الاستكشافية) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما يقصد بها القياس، بينما تقيم اختبارات الموثوقية (اختبار كرو نباخ ألفا) اتساق النتائج بمرور الوقت. تم إجراء اختبار ملف تعريف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على رؤى حول خصائص عينة من السكان. إنه يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات وغيرها من ذات الصلة معلومات عن الأفراد المشاركين في الدراسة.

٣,٨. الخاتمة

في ختام هذا البحث، والذي تناول أثر القيادة الفعّالة على الرضا الوظيفي، توصلت إلى أن هناك علاقة وثيقة بين أساليب القيادة الفعّالة ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. أظهرت النتائج أن القيادة الفعّالة، بما تحمله من خصائص تشمل التحفيز، وتمكين الموظفين، وتعزيز الثقة، تلعب دورًا كبيرًا في رفع مستوى الرضا الوظيفي في بيئات العمل. كما وجد البحث أن الدعم العاطفي والتشجيع المستمر من القائد يُعززان من رضا الموظفين عن عملهم، حيث يشعرون بالتقدير والاهتمام ختامًا، يمكن القول إن القيادة الفعّالة التي تجمع بين التحفيز، التقدير، وتوفير بيئة عمل داعمة تُعدّ من العوامل الأساسية لتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي. أرجو أن يسهم هذا البحث في توجيه القادة إلى تعزيز هذه الأساليب القيادية لتحقيق بيئة عمل صحية وإيجابية.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

٤,١ التمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم جمع بياناتها من خلال استبيانات موجهة إلى عينة الدراسة، حيث تم تحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS بالإصدار ٢٨. يبدأ الفصل بتحليل البيانات من خلال استخدام الإحصاء الوصفي الذي يهدف إلى تقديم صورة شاملة ودقيقة حول خصائص العينة محل الدراسة، بما في ذلك المقاييس الإحصائية الأساسية المستخدمة في جمع البيانات، بهدف التأكد من قوة الأدوات البحثية، وملاءمتها لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة. ويتم بعد ذلك تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة باستخدام البرامج المذكورة، والتي تهدف إلى تحليل الاتساق الداخلي والاستقرار الزمني. علاوة على ذلك، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة، تم بناء نموذج صحيحة لاختبار الفرضيات، مما يتطلب استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر البرنامج SPSS بالإصدار ٢٨، حيث تم تحديد العلاقة بين المتغيرات المختلفة للبيانات المتجمعة، والتأكد من صحة النموذج المستخدم في الدراسة. كما تم إجراء الاختبارات اللازمة حول مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، مما يعزز فهمنا للظواهر المدروسة، ويساهم في تقديم نتائج دقيقة وداعمة للفرضيات المطروحة في البحث

٤,٢ خصائص عينة الدراسة :

تم توزيع متغيرات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس - العمر - عدد سنوات الخبرة - المؤهل العلمي .

تم حساب الكرات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية والتي تشمل :

"الجنس ويشمل على (ذكر - أنثى)

"العمر ويشمل (٢٠-٣٠ ، ٣٠-٤٠ ، ٤٠-٥٠ ، ٥٠-٦٠)

"المؤهل العلمي ويشمل (ثانوي فأقل - بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه)

"سنوات الخبرة وتشمل (سنتين فأقل، ٢-٥ سنوات، ٥-١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)

الجدول، الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي :

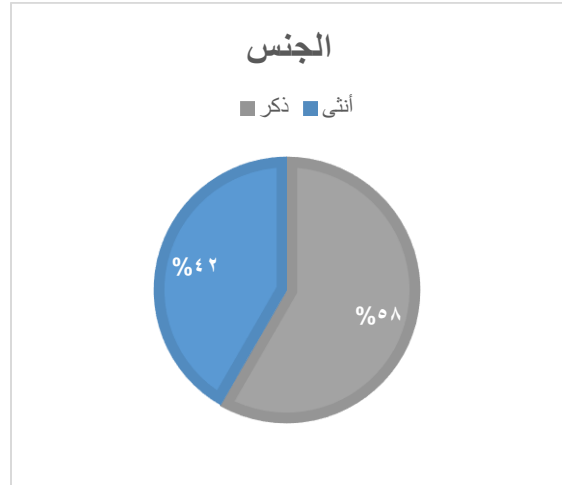
جدول ٥: توصيف عينة البحث

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي المتغير
النوع	ذكر	٢١	٥٨,٣٠٪
	انثى	١٥	٤١,٧٠٪
	الإجمالي	٣٦	١٠٠٪
الفئات العمرية	٢٠ - ٣٠ سنة	٩	٢٥٪
	٣٠ - ٤٠ سنة	٢٤	٦٦,٧٠٪
	٤٠ - ٥٠ سنة	١	٢,٨٠٪
	٥٠ - ٦٠ سنة	٢	٥,٦٠٪
	الإجمالي	٣٦	١٠٠٪
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	٤	١١,١٠٪
	بكالوريوس	٢٦	٧٢,٢٠٪
	ماجستير	٤	١١,١٠٪
	دكتوراه	٢	٥,٦٠٪
	الإجمالي	٣٦	١٠٠٪
سنوات الخبرة	سنتين فأقل	٨	٢٢,١٢٪
	٢ - ٥ سنوات	١٢	٣٣,٣٠٪
	٥ - ١٠ سنوات	٤	١١,١٠٪
	١٠ سنوات فأكثر	١٢	٣٣,٣٠٪
	الإجمالي	٣٦	١٠٠٪

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

من بيانات الجدول رقم (٥) تم استخلاص النتائج التالية :

بالنسبة للتوزيع حسب الجنس أظهرت النتائج الإحصائية ان عدد الذكور في العينة فاق عدد الاناث ، حيث بلغ عدد الذكور ٢١ مما يشكل نسبة ٥٨,٣٠ % من إجمالي العينة ، في حين بلغ عدد الإناث ١٥ أي ما يعادل ٤١,٧٠ % من العينة . كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل ٤ : تصنيف العينة وفقا للجنس

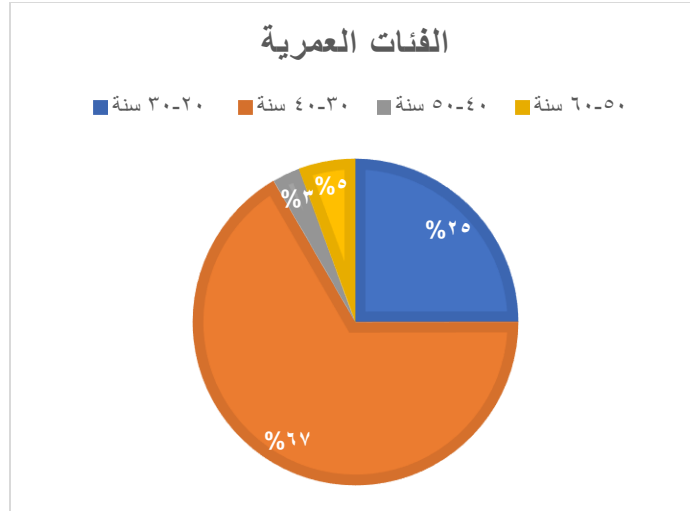
اما بالنسبة للتوزيع حسب العمر فقد اظهرت النتائج الإحصائية ان (٩) أشخاص من افراد العينة تتراوح أعمارهم ٢٠-٣٠ سنة وهو ما يعادل ٢٥ % من اجمالي العينة .

في حين ان (٢٤) اشخاص تتراوح أعمارهم من ٣٠ - ٤٠ سنة وهو ما يعادل ٦٦,٧٠ % من العينة.

كما ان هنالك شخص واحد يتراوح عمره بين ٤٠-٥٠ سنة وهو ما يعادل ٢,٨٠ % من العينة .

وان (٢) شخص تتراوح أعمارهم من ٥٠ - ٦٠ سنة وهو ما يعادل ٥,٦٠ % من العينة.

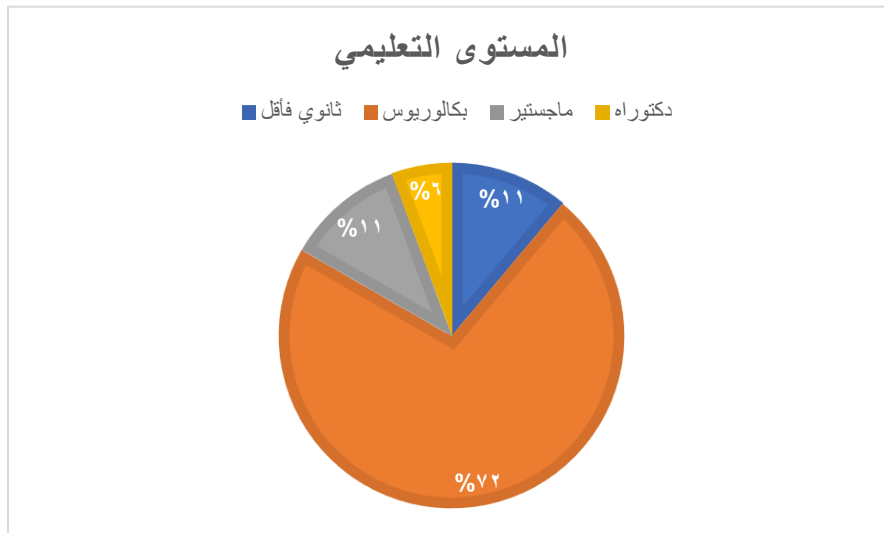
كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل (٥) تصنيف العينة وفقا للعمر

اما بالنسبة للتوزيع حسب المؤهل العلمي فقد أظهرت النتائج ان ٤ أشخاص من افراد العينة حاصلون على شهادة الثانوية فاقل مما يمثل ١١,١٪ من إجمالي العينة .
بينما هناك ٢٦ شخص حاصل على شهادة البكالوريوس مما تمثل ٧٢,٢٪ من إجمالي العينة .
وان ٤ أشخاص من افراد العينة حاصلون على شهادة الماجستير مما يمثل ١١,١٪ من إجمالي العينة .

وعدد ٢ شخص من افراد العينة حاصلون على شهادة الدكتوراه ٥,٦٪ من إجمالي العينة .
كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل : (٦) تصنيف العينة وفقا للمؤهل العلمي

أما بالنسبة للتوزيع حسب سنوات الخبرة ،

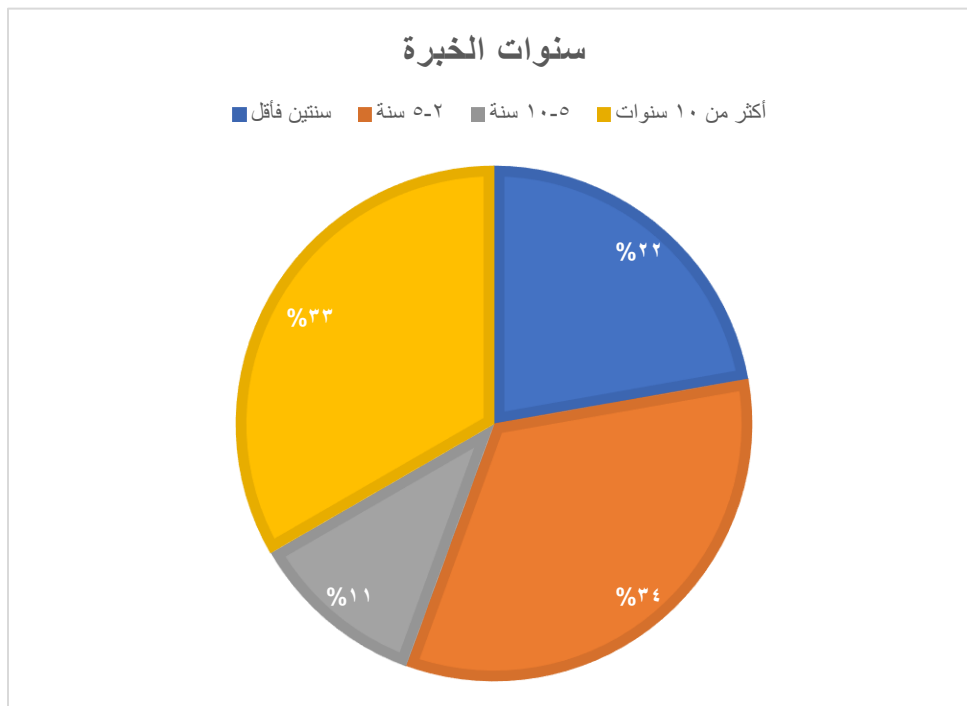
فقد أظهرت النتائج الإحصائية أن ٨ أشخاص من افراد العينة لديهم خبرة سنتين فأقل مما يمثل ٢٢,٢٪ من اجمالي العينة .

بينما هناك ١٢ شخص من افراد العينة لديهم خبرة ٢ – ٥ سنوات مما تمثل ٣٣,٣٪ من اجمالي العينة .

اما بالنسبة لأفراد العينة التي تتراوح أعمارهم ٥ – ١٠ سنوات فقد بلغ عددهم ٤ اشخاص وهو ما يمثل ١١,١٪ من اجمالي العينة .

وأخيرا فيما يتعلق من لديهم خبرة تفوق ١٠ سنوات وأكثر فقد بلغ عددهم ١٢ شخص حيث مثلوا نسبة ٣٣,٣ ٪ من إجمالي العينة .

كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل (٧) تصنيف العينة وفقا لسنوات الخبرة

٤,٣ قياس الصدق والثبات لأدوات البحث :

للتأكد من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات التي تم استخدامها لقياس متغيرات الدراسة، كما تم قياس الصدق التقاربي عن طريق حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE). أما بالنسبة لقياس الثبات، فقد تم استخدام عدة مقاييس تشمل حساب قيمة ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha) وقيمة الثبات المركب (Composite Reliability) بالإضافة إلى حساب معامل الثبات (ho). تم تنفيذ جميع هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling - SEM) من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار ٢٨. الفقرات والجداول التالية توضح هذه التحليلات بشكل مفصل.

٤,٣,١ صدق العناوين المستخدمة في الدراسة

❖ تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE)

❖ صدق الاتساق الداخلي: يشير هذا النوع من الصدق إلى مدى اتساق كل عبارة من العبارات المستخدمة مع المتغير الذي تنتمي إليه. تم حساب قيمة ألفا كرو نباخ، وحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المقياس الكلي للمتغير، ووفقاً لدراسة (Kaiser 1974) تم استبعاد العبارات التي تقل ارتباطاتها عن ٠,٥.

❖ الصدق التقاربي: (Convergent Validity) يقيس هذا النوع من الصدق مدى تقارب العبارات التي تقيس نفس المقياس. تم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE)، والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من ٠,٥ وفقاً لـ (Hair et al., 2006)، وذلك لضمان أن العبارات تقيس نفس المتغير بشكل دقيق.

❖ تعرض الجداول التالية النتائج الإحصائية المتعلقة بمعاملات الارتباط والانحراف المعياري، وقيمة T المحسوبة، وقيمة P. وتم ترتيب كل عبارة وحساب درجة الكلمة المؤثرة، وذلك لقياس مدى اتساق العبارات الداخلية للمقاييس. كما تم حساب الجداول الخاصة بمتوسط التباين المستخرج (AVE) وقيمة الصديق التقاربي. وتم إجراء التحليل باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) عبر برنامج SPSS بالإصدار ٢٨، كما هو موضح فيما يلي:

جدول ٦: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسات للمتغير المستقل.

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings الارتباط	KIMO	العبارات	المتغير	
٠,٦٩١	٠,٦٩١	٠,٠٠٠	٠,٦٤٩	٠,٥٣٦	٠,٦٤٣	A1	التحويلي	القيادة الفعالة
		٠,٠٠٠	٠,٥١٣	٠,٦١٨		A2		
		٠,٠٠٠	٠,٤٣٩	٠,٥١٩		A3		
		٠,٠٠٠	٠,٦٩٧	٠,٨٦٤		A4		
		٠,٠٠٠	٠,٥٨٦	٠,٧٦٨		A5		
		٠,٠٠٠	٠,٦٣٩	٠,٦٣٧		A6		
		٠,٠٠٠	٠,٥١٣	٠,٥٠٦		A7		
		٠,٠٠٠	٠,٥٩٣	٠,٧٣٨		A8		
		٠,٠٠٠	٠,٥٤٩	٠,٥٨١		A9		
	٠,٨٠٨	٠,٠٠٠	٠,٦٣٩	٠,٨١٥		B1	التبادلي	
		٠,٠٠٠	٠,٦٩٥	٠,٨٠٢		B2		
	٠,٧٩٤	٠,٠٠٠	٠,٧٣٦	٠,٧٨١		C1	العاطفي	
			٠,٦٦٨	٠,٧٥١		C2		
			٠,٥٨٦	٠,٨٥٢		C3		

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح بالجدول ٦ الذي بالأعلى :

مقياس القيادة الفعالة : أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالتحويلي، التبادلي، والعاطفي ارتباطا قويا بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من ٠,٥ ، بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كما توضح النتائج المتعلقة بـ متوسط التباين المستخرج (AVE) أن قيمة AVE لمتغير القيادة الفعالة هي ٠,٦٩١ ، وهي قيمة أكبر من ٠,٥ بناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن الصدق التقاربي للاستبانة قد تحقق أيضا.

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KIMO	العبارات	المتغير
٠,٦٨٦	٠,٦٤٥	٠,٠٠٠	٠,٤٧٨	٠,٥٢٦	٠,٧٦٠	BA1	الرضا عن العمل نفسه
		٠,٠٠٠	٠,٦٣٩	٠,٦٦٣		BA2	
		٠,٠٠٠	٠,٧٣٢	٠,٦٦٠		BA3	
		٠,٠٠٠	٠,٨٠٦	٠,٧٣١		BA4	
	٠,٧٤٣	٠,٠٠٠	٠,٦٩٢	٠,٥٩١		BB1	الرضا الوظيفي
		٠,٠٠٠	٠,٨٥٦	٠,٨٢٦		BB2	
		٠,٠٠٠	٠,٧٣٢	٠,٧٨٥		BB3	
		٠,٠٠٠	٠,٨٤٥	٠,٧٧٠		BB4	
	٠,٦٧١	٠,٠٠٠	٠,٥٩٣	٠,٦٨٢		BC1	الرضا عن الرؤساء والزملاء
		٠,٠٠٠	٠,٦٩٧	٠,٦٤٤		BC2	
		٠,٠٠٠	٠,٦٣٢	٠,٥٧٤		BC3	
		٠,٠٠٠	٠,٥٩٩	٠,٧٨٦		BC4	

جدول ٧: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسات للمتغير التابع.
المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.
يتضح بالجدول ٧ الذي بالأعلى :

مقياس الرضا الوظيفي : أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بالرضا عن العمل نفسه ، الرضا عن المكافآت والأجور، الرضا عن الرؤساء والزملاء، ارتباطا قويا بالمتغيرات التابعة لها، حيث كانت القيم أكبر من ٠,٥ بالإضافة إلى ذلك، كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١ بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إنه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كما توضح النتائج المتعلقة بمتوسط التباين المستخرج (AVE) أن قيمة AVE لمتغير الرضا الوظيفي هي ٠,٦٨٦، وهي قيمة أكبر من ٠,٥ بناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن الصدق التقاربي للاستبانة قد تحقق أيضا.

٤,٣,١ ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على أفراد العينة في فترات زمنية مختلفة. بعبارة أخرى، يشير إلى قدرة الاستبيان على تقديم نتائج متسقة عند تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة لتحقيق ذلك، يتم استخدام عدة مؤشرات إحصائية لقياس الثبات.

في هذه الدراسة، تم قياس ثبات الاستبانة التي استخدمت لقياس متغيرات الدراسة عن طريق حساب ثلاثة مؤشرات رئيسية قيمة ألفا كرو نباخ، والثبات المركب

(Composite Reliability)، وقيمة Arho. تم حساب هذه القيم باستخدام نموذج المعادلة البنائية PLS SEM - ، وهو نموذج إحصائي يستخدم لتحليل العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير المرئية) والمتغيرات الظاهرة.

قيمة ألفا كرو نباخ تعد من أكثر المقاييس شهرة لقياس الثبات الداخلي للمقاييس. وهي :

تعكس درجة الاتساق بين العناصر المختلفة التي تقيس نفس المفهوم أو المتغير. كلما اقتربت قيمة ألفا كرو نباخ من ١ كانت درجة الثبات أعلى .

الثبات المركب (Composite Reliability) يشير إلى مستوى الثبات العام للمقياس

ويأخذ في اعتباره العوامل المشتركة بين العناصر في المقياس يعتبر هذا المؤشر أفضل من ألفا كرو نباخ في بعض الحالات لأنه يأخذ في اعتباره أهمية كل عنصر في المقياس بشكل منفصل. قيمة A-rho هي مقياس آخر يستخدم لتحديد الثبات الداخلي، ويمكن استخدامه كمؤشر تكميلي لتأكيد نتائج ألفا كرو نباخ والثبات المركب.

وفقا لدراسة (Hair et al (2010) ، يجب أن تكون القيم الخاصة بهذه المؤشرات الثلاثة أكبر من ٠,٧ حتى يعتبر المقياس ثابتا. هذه القيمة تعكس مستوى الثبات المقبول عادة في الأبحاث العلمية.

الجدول التالي يعرض القيم المستخرجة من نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM المتعلقة بالثبات، بما في ذلك القيم الخاصة بـ ألفا كرو نباخ

والثبات المركب (Composite Reliability) ، مما يعكس مستوى الثبات العام للمقاييس المستخدمة في الدراسة

جدول (٨) قياس الثبات لأداء الدراسة

المتغير		عدد العبارات	Cronbach's alpha
القيادة الفعالة	البعد التحويلي	٩	٠,٨٤٦
	البعد التبادلي	٢	٠,٧٦٧
	البعد العاطفي	٣	٠,٧٦٢
الرضا الوظيفي	الرضا عن العمل نفسه	٤	٠,٥٩٦
	الرضا عن المكافآت والأجور	٤	٠,٧١٠
	الرضا عن الرؤساء والزملاء	٤	٠,٨١٢

المصدر من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح بالجدول (٨) الذي بالأعلى ان قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي :

أظهرت النتائج لمقاييس القيادة الفعالة أن قيمة الفا كرو نباخ والثبات المركب (Composite Reliability) للمقاييس ككل كانت ٠,٨٥٧ ، اما بالنسبة لأبعاد القيادة الفعالة فقد كانت قيمة الفا كرو نباخ والثبات المركب على النحو التالي :

البعد التحويلي ٠,٨٤٦ ، البعد التبادلي ٠,٧٦٧ ، البعد العاطفي ٠,٧٦٢ ، بما ان جميع القيم تتجاوز ٠,٧ ، وفقا لدراسة Hair al et (٢٠١٠) فإن الثبات يحقق المقاييس .

أما بالنسبة لمقاييس الرضا الوظيفي فقد أظهرت النتائج ان قيمة الفا كرو نباخ والثبات المركب (Composite Reliability) للمقاييس ككل كانت ٠,٧٨٧ ، بالنسبة لأبعاد الرضا الوظيفي كانت قيمة الفا كرو نباخ والثبات المركب على النحو التالي : الرضا عن العمل نفسه ٠,٥٩٦ ، الرضا عن المكافآت والأجور ٠,٧١٠ ، والرضا عن الرؤساء والزملاء ٠,٨١٢ ، بما ان جميع المقاييس أكبر من ٠,٦ ، وفقا لدراسة Hair al et (٢٠١٠) فإن الثبات قد حقق المقاييس . وفقا للنتائج الإحصائية الموجودة بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية ، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبيانات للتطبيق والوثوق بها ، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فرضيات الدراسة .

٤,٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قد تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقاييس ، طبقا لمقاييس ليكرت الثلاثي وفقا لما يلي:

موافق	محايد	غير موافق
١	٢	٣

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية :

$$\text{تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في } 33,33\% = \frac{100}{3}$$

يوضح الجدول (٩) دلالات المتوسطات الحسابية كما يلي :

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة/ الأهمية
١ إلى ١,٦٧	موافق	من ٦٦,٦٧ إلى ١٠٠ %	موافقة مرتفعة
١,٦٨ إلى ٢,٣٤	محايد	٣٣,٣٤ % إلى ٦٦,٦٦ %	موافقة متوسطة
٢,٣٥ إلى ٣	غير موافق	من ٠ % إلى ٣٣,٣٣ %	موافقة منخفضة

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ، والذي يتضمن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي . يعتمد هذا التحليل على الجدول الذي يعرض دلالة المتوسط الحسابي ، حيث يتم تفسير دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول أعلاه لتحديد مستوى تطبيق القيادة الفعالة وابعادها بالإضافة إلى مستوى الرضا الوظيفي وأبعاده وذلك وفقاً لآراء عينة الدراسة يتم توضيح ذلك فيما يلي :

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
القيادة الفعالة	البعد التحويلي	١,٣٥	١,٣٦	٠,٣٩٤	٠,٤٢٧	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	البعد التبادلي	١,٤٠		٠,٦٣٠		موافق		مرتفع	
	البعد العاطفي	١,٣٧		٠,٦٠٦		موافق		مرتفع	
الرضا الوظيفي	الرضا عن العمل نفسه	١,٥١	١,٦٠	٠,٤٩١	٠,٤٦٨	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	الرضا عن المكافآت والأجور	١,٩١		٠,٦٦٣		محايد		متوسط	
	الرضا عن الرؤساء والزملاء	١,٤٠		٠,٥٠٥		موافق		مرتفع	

المصدر من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية .

يتضح في الجدول (١٠) في الأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي :

تظهر نتائج توصيف عينة الدراسة بالنسبة للمتغير المستقل للقيادة الفعالة أن الاتجاه العام لمفردات العينة يميل إلى موافقة مرتفعة، مما يشير إلى تحقيق عالي الممارسات في القيادة الفعالة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل ١,٣٦ ، مع نسبة موافقة بلغت ٧١,٤٨٪ وانحراف معياري قدره ٠,٤٢٧. كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد القيادة الفعالة أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد الثلاثة (البعد التحويلي، البعد التبادلي، البعد العاطفي، من قبل مفردات العينة هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يعكس مستوى تطبيق مرتفع للقيادة الفعالة. أما بالنسبة لأبعاد القيادة الفعالة، فقد كانت النتائج على النحو التالي: البعد التحويلي بلغ المتوسط الحسابي له ١,٣٥ مع نسبة موافقة ٧٠,٠٥٪ وانحراف معياري ٠,٣٩٤ ، البعد التبادلي بلغ المتوسط الحسابي له ١,٤٠ مع نسبة موافقة ٦٩,٤٥٪ وانحراف معياري ٠,٦٣٠ ، البعد العاطفي بلغ المتوسط الحسابي له ١,٣٧ مع نسبة موافقة ٧٤,٩٦٪ وانحراف معياري ٠,٦٠٦. تظهر هذه النتائج موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة على جميع أبعاد القيادة الفعالة.

تظهر نتائج توصيف العينة للمتغير التابع الرضا الوظيفي أن الاتجاه العام لمفردات العينة يشير إلى نسبة موافقة مرتفعة، مما يدل على مستوى عال من تطبيق الرضا الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل ١,٦٠ مع نسبة موافقة ٥٤,٨٧٪ وانحراف معياري ٠,٤٦٨. كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الرضا الوظيفي أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد (الرضا عن العمل نفسه ، الرضا عن المكافآت والأجور ، الرضا عن الرؤساء والزملاء) هو مستوى مرتفع من الموافقة، مما يشير إلى تطبيق مرتفع لممارسات الرضا الوظيفي بالنسبة للأبعاد المختلفة للرضا الوظيفي، كانت النتائج على النحو التالي: بعد الرضا عن العمل نفسه كان المتوسط الحسابي ١,٥١ بنسبة موافقة ٦٠,٤٢٪ وانحراف معياري ٠,٤٩١، وبعد الرضا عن المكافآت والأجور كان المتوسط الحسابي ١,٩١ بنسبة موافقة ٣٦,١٥٪ وانحراف معياري ٠,٦٦٣، وبعد الرضا عن الرؤساء والزملاء كان المتوسط الحسابي ١,٤٠ بنسبة موافقة ٦٨,٠٥٪ وانحراف معياري ٠,٥٠٥. تشير هذه النتائج إلى أن معظم مفردات عينة الدراسة توافق على تطبيق ممارسات الرضا الوظيفي بشكل عام.

٤,٥ معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

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

Correlations								
		البدن_الحوالي	البدن_البدائي	البدن_الداخلي	المتغير_المستقل	بعد_الرضا_عن_العمل_من_نفسه	بعد_الرضا_عن_الأجور_والمكافآت	بعد_الرضا_عن_الرواء_والمزاج
البدن_الحوالي	Pearson Correlation	1	.686**	.681**	.945**	.587**	.481**	.433**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	.003	.008
	N	36	36	36	36	36	36	36
البدن_البدائي	Pearson Correlation	.686**	1	.733**	.841**	.614**	.465**	.461**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	.004	.005
	N	36	36	36	36	36	36	36
البدن_الداخلي	Pearson Correlation	.681**	.733**	1	.863**	.760**	.471**	.722**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	.004	<.001
	N	36	36	36	36	36	36	36
المتغير_المستقل	Pearson Correlation	.945**	.841**	.863**	1	.709**	.527**	.574**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	36	36	36	36	36	36	36
بعد_الرضا_عن_العمل_من_نفسه	Pearson Correlation	.587**	.614**	.760**	.709**	1	.715**	.551**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	36	36	36	36	36	36	36
بعد_الرضا_عن_الأجور_والمكافآت	Pearson Correlation	.481**	.465**	.471**	.527**	.715**	1	.440**
	Sig. (2-tailed)	.003	.004	.004	<.001	<.001		.007
	N	36	36	36	36	36	36	36
بعد_الرضا_عن_الرواء_والمزاج	Pearson Correlation	.433**	.461**	.722**	.574**	.551**	.440**	1
	Sig. (2-tailed)	.008	.005	<.001	<.001	<.001	.007	
	N	36	36	36	36	36	36	36
المتغير_التابع	Pearson Correlation	.589**	.601**	.748**	.703**	.886**	.881**	.761**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	36	36	36	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

جدول (١١) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الارتباط الخطي بين القيادة الفعالة وأبعادها كمتغير مستقل والرضا الوظيفي (كمتغير تابع) :

تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (٠,٥٨٩) بين القيادة الفعالة وأبعادها كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١) تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد من أبعاد القيادة الفعالة العد التحويلي، البعد التبادلي ، البعد العاطفي .

عند معامل ارتباط: ١ ، ٠,٦٨٦ ، ٠,٦٨١ ، ٠,٩٤٥ على الترتيب كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١) وبين الرضا الوظيفي كمتغير تابع. يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط

الارتباط الخطي بين أبعاد القيادة الفعالة وبين متغير القيادة الفعالة ككل، وبين بعضها

البعض. يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين القيادة الفعالة وبين أبعادها البعد التحويلي، البعد التبادلي، البعد العاطفي .

٤,٦ نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V,28 على النحو التالي :

الفرض الرئيسي للدراسة :

توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وبين الرضا الوظيفي .

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي :

الفرضية ١: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البعد التحويلي وبين الرضا الوظيفي .

الفرضية ٢: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البعد التبادلي وبين الرضا الوظيفي .

الفرضية ٣: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البعد العاطفي وبين الرضا الوظيفي .

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة :

ينص هذا الفرض على انه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وبين الرضا الوظيفي ".

لاختبار هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، والذي يعد أحد الأساليب الإحصائية الشائعة المستخدمة لاختبار العلاقة بين متغيرين في هذا السياق، تم تطبيق هذا الأسلوب لدراسة العلاقة بين القيادة الفعالة ، التي تمثل المتغير المستقل في الدراسة، و ** الرضا الوظيفي ** ، التي تعتبر المتغير التابع. ويهدف التحليل إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات القيادة الفعالة في الشركة وبين مستوى تطبيق ممارسات الرضا الوظيفي. من خلال هذا التحليل، يتم اختبار مدى تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي ، وكذلك قياس قوة واتجاه هذه العلاقة باستخدام المعاملات الإحصائية المستخلصة من نموذج الانحدار الخطي البسيط.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.703 ^a	.495	.480	.337

a. Predictors: (Constant), المتغير_المستقل

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.787	1	3.787	33.268	<.001 ^b
	Residual	3.871	34	.114		
	Total	7.658	35			

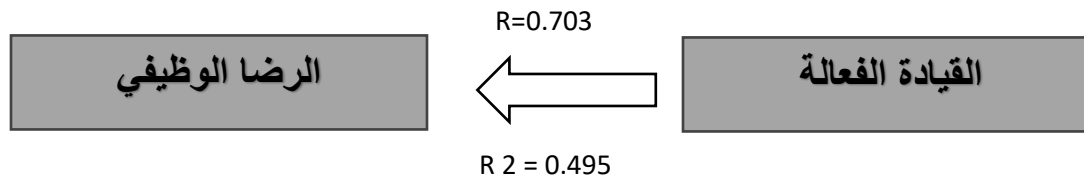
a. Dependent Variable: المتغير_التابع

b. Predictors: (Constant), المتغير_المستقل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.553	.191		2.901	.006	.166	.941
	المتغير_المستقل	.771	.134	.703	5.768	<.001	.499	1.043

a. Dependent Variable: المتغير_التابع



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي: يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) والذي يساوي (sig) أقل من (٠,٠١)، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠١ تشير قيمة معامل الارتباط (R) = ٠,٧٠٣ إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين القيادة الفعالة بشكل عام والرضا الوظيفي يوضح معامل التحديد المعدل (R2) أن حوالي ٤٩,٥٪ من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة الفعالة. تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث إن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (٠,٥).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة (إجمالاً) كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للدراسة :

ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البعد التحويلي وبين الرضا الوظيفي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين البعد التحويلي محل الدراسة كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي كمتغير تابع.

ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البعد التبادلي وبين الرضا الوظيفي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين البعد التبادلي محل الدراسة كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي كمتغير تابع.

ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البعد العاطفي وبين الرضا الوظيفي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين البعد العاطفي محل الدراسة كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي كمتغير تابع.

ولاختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

Simple Linear Regression Analyzed

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.757 ^a	.573	.533	.320

a. Predictors: (Constant), البعد_العاطفي, البعد_التحويلي, البعد_التبادلي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.386	3	1.462	14.296	<.001 ^b
	Residual	3.272	32	.102		
	Total	7.658	35			

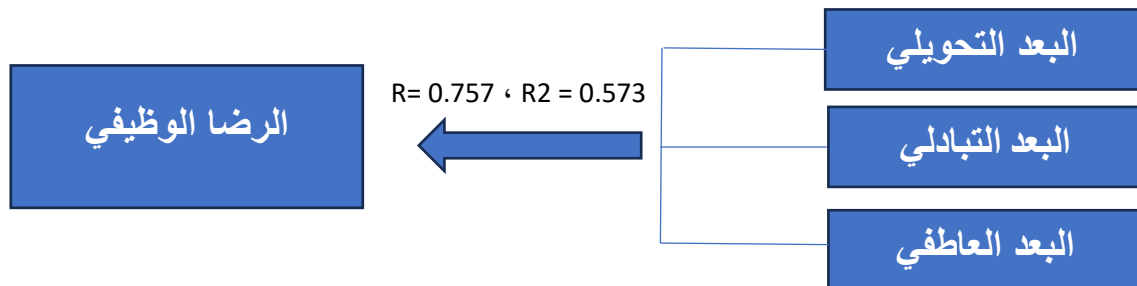
a. Dependent Variable: المعبر_الفاح

b. Predictors: (Constant), البعد_التبادلي, البعد_التحويلي, البعد_العاطفي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.684	.193		3.537	.001	.290	1.078
	البعد_التحويلي	.150	.202	.126	.743	.463	-.262	.562
	البعد_التبادلي	.046	.136	.062	.338	.738	-.231	.323
	البعد_العاطفي	.476	.141	.617	3.386	.002	.190	.763

a. Dependent Variable: المعبر_الفاح



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي: يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) الى ان قيمة (sig) أقل من (٠,٠١)، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى ٠,٠١ تشير قيمة معامل الارتباط (R) = ٠,٧٥٧ إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين ابعاد القيادة الفعالة (البعد التحويلي، البعد التبادلي، البعد العاطفي) وبين الرضا الوظيفي يوضح معامل التحديد المعدل (R2) أن حوالي ٥٧,٣٠٪ من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة الفعالة. تشير قيمة (ت-(T)

(Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث إن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (٠,٦).

بناءً على النتائج السابقة، يتم قبول صحة الفرضية الأولى والثانية والثالثة حيث تم إثبات وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البعد التحويلي والبعد التبادلي والبعد العاطفي كمتغيرات مستقلة، والرضا الوظيفي كمتغير تابع.

٤,٧ الخاتمة

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي التفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي شركة مرافق العالمية للتطوير والاستثمار ، والذي كان هو الموقع الذي تم اختياره لتنفيذ البحث.

لقد تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة من خلال برنامجي SPSS الإصدار ٢٨

لتحليل البيانات التي تم جمعها، حيث توفر هذه البرامج أدوات إحصائية قوية تساعد في تفسير البيانات واستخلاص النتائج بشكل دقيق وموثوق.

بدأت عملية التحليل الإحصائي بتنفيذ التحليل الوصفي لعينة الدراسة، حيث تم دراسة التوزيع الديموغرافي للموظفين المشاركين في الدراسة.

تم التركيز في هذا الجزء من التحليل على مجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية للمشاركين مثل الجنس ، العمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

هذا التحليل الوصفي كان ضروريًا لفهم خصائص العينة بشكل شامل مما يساعد في تقديم تفسير أدق للنتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا .

بعد ذلك، تم الانتقال إلى تحليل المتغيرات الرئيسية في الدراسة، والتي تتمثل القيادة الفعالة والرضا الوظيفي تم تحليل هذه المتغيرات من خلال النظر في أبعادها المختلفة.

في حالة القيادة الفعالة تم تحليل أبعاد مثل البعد التحويلي ، البعد التبادلي ، البعد العاطفي، أما في حالة الرضا الوظيفي تم تحليل أبعاد مثل الرضا عن العمل نفسه ، الرضا عن المكافآت والأجور ، الرضا عن الرؤساء والزملاء .

هذا التحليل الوصفي للمتغيرات ساعد في توضيح مدى تطبيق هذه المفاهيم في بيئة العمل بالشركة وكيفية تأثيرها على الأداء العام في المؤسسة .في المرحلة التالية من التحليل، تم التحقق من توافر شروط الصدق والثبات للمقاييس التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المدروسة.

وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة مثل حساب معامل ألفا كرونباخ والثبات المركب، وكذلك متوسط التباين المستخرج (AVE) تمثل هذه الأساليب أدوات أساسية لتقييم موثوقية الأدوات البحثية، وقد أظهرت النتائج أن جميع المقاييس المستخدمة تتمتع بمؤشرات عالية من الثبات والصدق، مما يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة من الدراسة. بعد التأكد من موثوقية المقاييس، تم اختبار الفرض الرئيسي للدراسة، والذي ينص على وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي .

تم اختبار هذا الفرض باستخدام أساليب تحليلية مثل الانحدار الخطي البسيط والنماذج الهيكلية للمعادلات البنائية (SEM) ، وهي أساليب قوية لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بالإضافة إلى ذلك، تم اختبار مجموعة من الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير أبعاد مختلفة من القيادة الفعالة والرضا الوظيفي ، مثل البعد التحويلي والبعد التبادلي والبعد العاطفي على الرضا الوظيفي .

تؤكد النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها في هذا الفصل على ما خلصت إليه الفصول السابقة من الدراسة، حيث أثبتت أن القيادة الفعالة تلعب دورًا محوريًا في تعزيز ممارسات الرضا الوظيفي في شركة مرافق العالمية للتطوير والاستثمار من خلال هذه النتائج، يمكن تقديم التوصيات العملية التي سيتم عرضها في الفصل الختامي، والتي تهدف إلى تحسين ممارسات القيادة الفعالة في المنظمة وتعزيز قدرتها على الرضا الوظيفي بشكل فعال.

هذه التوصيات ستكون قائمة على النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي الذي تم تنفيذه، مما يعزز من فعالية تطبيق هذه التوصيات في الواقع العملي.

قائمة المراجع

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stewart, R. (1982). *Choices for the Manager: A Guide to Managing Resources and Performance*. McGraw-Hill.
- Marafiq Global Development and Investment Company. (n.d.). Retrieved August 2, 2024, from <https://gudic.co/>

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology, 37*(1), 1-6.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly, 13*(4), 423-451.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology, 25*(1), 35-71.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117-134.

- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. Harper & Row.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), **Advances in experimental social psychology** (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). **Flow: The psychology of optimal experience**. Harper & Row.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). **The motivation to work**. New York: John Wiley & Sons.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. **Personnel Psychology*, 58*(2), 281-342.
- Vroom, V. H. (1964). **Work and motivation**. Wiley.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Sage Publications.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. **Academy of Management Review*, 12*(1), 9-22.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. **The Leadership Quarterly*, 7*(3), 323-352.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. **Harvard Business Review*, 51*(3), 162-180.
- Yukl, G. (2013). **Leadership in organizations** (8th ed.). Pearson.

- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology, 37*(1), 1-6.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly, 13*(4), 423-451.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal, 23*(5), 26-34.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Southern Illinois University Press.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology, 25*(1), 35-71.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376-407.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.

D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.

- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.

- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.

- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. **Psychological Bulletin*, 127*(3), 376-407. -
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), **Advances in experimental social psychology** (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly*, 17*(1), 112-121.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance*, 16*(2), 250-279.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). **The motivation to work**. New York: John Wiley & Sons.
- Spector, P. E. (1997). **Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences**. Sage.

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd ed.). Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(4), 489-509.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). *Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership*. The Leadership Quarterly, 6(2), 199-218.
- Day, D. V. (2001). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly, 11*(4), 581-613.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage 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.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing, 69*(4), 947-959.

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd ed.). Free Press.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12*(1), 9-22.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly, 7*(3), 323-352.
- 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.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442-1465.

- المدهون، ف. ع. م. (٢٠١٥). فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.

الملاحق

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / بكالوريوس الإدارة

استبيان

اخي الفاضل / اختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته تحية طيبة

بغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال فإنني أعكف حاليا على إعداد دراسة بعنوان " أثر القيادة الفعالة في تحقيق الرضا الوظيفي " لذا يسعدني وضع هذه الاستمارة بين أيديكم من أجل ملئها بعد قراءة كل عبارة من العبارات قراءة متأنية ووضع علامة(*) في الخانة المناسبة علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط كما أن دقة وصحة النتائج التي ستوصل إليها هذه الدراسة تتوقف على مدى تعاونكم معنا في ملء هذه الاستمارة بطريقة واضحة وجادة وشكرا لكم...

القيادة الفعالة : القيادة الفعالة تُعرف بأنها القدرة على توجيه وتحفيز الآخرين لتحقيق

أهداف معينة بطريقة تتسم بالكفاءة والفاعلية.

الرضا الوظيفي : هو مفهوم متعدد الأبعاد يعكس مدى شعور الموظف بالارتياح والسعادة في مكان العمل.

المحور الأول : البيانات الشخصية
الرجاء وضع (X) في الخانة المناسبة لإجابتك :

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر :

☐ ٣٠-٢٠ ☐ ٤٠-٣٠ ☐ ٥٠-٤٠ ☐ ٦٠-٥٠

المستوى التعليمي :

☐ ثانوي فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

سنوات الخبرة :

☐ سنتين وأقل ☐ ٥-٢ ☐ ١٠-٥ ☐ أكثر من ١٠

المحور الثاني : القيادة الفعالة

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
	البعد التحويلي			
١	يتمتع مديري بالقدرة على الإنصات			
٢	يتمتع مديري بالوضوح في عرض المعلومات والأهداف والمهام			
٣	يمتاز مديري بأنه يعي (يقصد) ما يقول			
٤	يشجع مديري الجميع على التعبير عن رأيهم			
٥	يعقد المدير اجتماعات خاصة من أجل مناقشات هادفة في مجال العمل			
٦	يمتلك مديري البصيرة ونظرة واضحة لمستقبل الشركة وأهدافها			
٧	يتمتع مديري بالقدرة على تصور متطلبات تحقيق الأهداف المستقبلية			
٨	يتمتع مديري بالقدرة على الإبداع وإيجاد الحلول الإبداعية			
٩	يتمتع مديري بالقدرة على قيادة التغيير لتحقيق الأهداف المستقبلية			
	البعد التبادلي			
١	يتمتع مديري بالقدرة على تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف وتحسين وتطوير الأداء			
٢	أرى في مديري القدوة الحسنة التي تشجعني وتحفزني لتقديم أفضل أداء			
	البعد العاطفي			
١	يتمتع مديري بالقدرة على تحفيزي والشعور بالحماس والرغبة بالعمل لتحقيق مهام وأهداف جديدة			
٢	يشعرني مديري بالثقة في قدرتي على أداء عملي والقيام بمهامي على أكمل وجه			
٣	أشعر بتقدير كبير لمديري وأسلوبه في القيادة والإدارة			

المحور الثالث : الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
	الرضا عن الأجور والمكافآت			
١	الراتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به			
٢	أعتقد أن المكافآت الى تمنح لي تعكس جهودي وأدائي في العمل			
٣	العلاوات السنوية المقدمة لي مجزية			
٤	يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع			
	الرضا عن العمل نفسه			
١	يعقد المدير اجتماعات خاصة من أجل مناقشات هادفة في مجال العمل			
٢	المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة			
٣	تتيح لي وظيفتي وقت مناسب للتواجد مع أسرتي			
٤	فترة الدورات التدريبية المنعقدة مناسبة مع تأديتي لعملتي			
	الرضا عن الرؤساء والزملاء			
١	هناك تفاهم بيني وبين مديري في العمل			
٢	يقبل مديري اقتراحاتي حول تطوير العمل			
٣	العمل يتيح لي فرصة تكوين الصداقات			
٤	أحصل على قدر مناسب من التشجيع والتحفيز مع الزملاء ورؤيسي في العمل			