

تأثير القيادة الفعالة على نجاح المشاريع والرضا الوظيفي ورضا العميل في شركة الاسناد المتكامل- المدينة المنورة

اسم الطالب

روان علي العكرمي

الرقم الجامعي : 2021206036

مشروع تخرج- 1

كلية الادارة- جامعة ميدأوشن

اشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الادارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول-

2024

10

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	نموذج البحث. المصدر (الباحث, 2024)	الشكل رقم 1
9	بصلة البحث. المصدر (الباحث, 2024)	الشكل رقم 2
10	هيكل البحث. المصدر (الباحث, 2024)	الشكل رقم 3
16	تأثير القيادة على المنظمات. المصدر (الباحث, 2024)	الشكل رقم 4
23	علاقة القيادة الفعالة بالرضا الوظيفي ورضا العميل	الشكل رقم 5
24	مكونات القيادة الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ورضا العميل	الشكل رقم 6

المحتويات

1	الفصل الاول : الاطار العام للدراسة	4
1.1	المقدمة	5
1.2	مشكلة البحث	6
1.2.1	الفجوة النظرية	6
1.2.2	الفجوة التطبيقية	6
1.3	أهمية البحث	6
1.3.1	أهمية نظرية	6
1.3.2	أهمية تطبيقية	6
1.4	أسئلة البحث	7
1.5	أهداف البحث	7
1.6	فرضيات البحث	8
1.7	نموذج البحث	8
1.8	الدراسة الميدانية	8
1.9	منهجية البحث	9
1.10	هيكل المشروع	10
2	الفصل الثاني : الاطار النظري	13
2.1	المقدمة	14
2.2	المبحث الاول : القيادة الفعالة	14
2.3	المبحث الثاني : الرضا الوظيفي	18
2.4	العلاقة بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي	27
	المراجع	

الفصل الأول :
" الاطار العام للدراسة "

المقدمة :

تعتبر القيادة علماً وفناً، مما يعني وجود قابلية لتعلم السلوكيات والممارسات القيادية في حال فهم الدوافع والأسباب لأصل، القيادة والإلمام بالمفاتيح المهمة للتوازن، والإبداع، والثقة، والغاية، والمواجهة.

كما ينظر علم النفس لظاهرة القيادة، على أنها سمة من السمات الشخصية التي تتوافر في بعض الناس دون غيرهم، ومن أهم سمات وخصائص القائد الناجح، المرونة، والقدرة على التكيف للتغيير، وإدراكه لذاته وللآخرين، بالإضافة إلى تطوير الذات على الصعيد المهني والاجتماعي. على القائد أن يحدد قيم وأهداف الفريق أو المنظمة، وأن يكون مهتماً بالمستقبل، سواء مستقبل المؤسسة أو الفريق ككل .

وبذلك فإن، تأثير القيادة الفعالة على نجاح المشاريع يكون عن طريق القيادة الإيجابية الفعالة التي تجذب الفريق وتحمله للعمل، كما ستعود بالنفع على المؤسسة، وتزيد من مستوى الإنتاجية ورضا العملاء

وكما يقول جون سي ماكسويل: (القادة هم المسؤولون عن الرؤية، التابعين غالباً لا يستطيعون رؤية المستقبل كما يراه القائد)

شركة الاسناد المتكامل في المدينة المنورة , تسعى شركة الاسناد المتكامل لتقديم جميع الخدمات اللوجستية التي تخلق بيئة جاذبة لقاصدي المدينة المنورة، وداعمة لاقتصادها لتكون من مصاف المناطق الأكثر راحة في الإقامة وذلك من خلال الإدارة الفعالة والتحسين المستمر كما تسعى ايضاً لأن تكون النموذج الرائد في تعزيز العمق التاريخي بالتنمية المستدامة .

تقدم شركة الاسناد المتكامل نجاحاً كبيراً فيما يتعلق في خدمة قاصدي المدينة المنورة , ولكن قد تتعرض الشركة لبعض من الضغوط في مواسم معينة من السنة مثل : موسم رمضان , مواسم الحج والعمرة وغيره.

كما هو الحال في أي شركة قد يؤدي ضغط العمل لذي يواجه الفرد العامل في تلك الشركة الى التأثير على حالتهم النفسية والبدنية اللذان يؤثران على ادائهم مما يؤدي الى عدم رضا العميل .

مشكلة البحث :

في مجال الشركات والمشاريع توجد فجوات نظرية وتطبيقية تتطلب المزيد من التحقيق .ومن خلال تحديد هذه الثغرات ومعالجتها يمكن للباحثين المساهمة لتحسين الممارسات الحالية , تشمل مشكلة البحث في هذه الدراسة مجالين رئيسيين : الفجوات النظرية والفجوات التطبيقية .

الفجوة النظرية :

وجود تغير مفاجئ في مقدار الجهد على الموظفين قد يؤدي لانحدار مستوى الانتاجية لدى الموظف مما يؤدي لعدم رضا العميل قد تعاني شركة الاسناد المتكامل من ازدياد ضغط العمل على العاملين في مواسم معينة مما ادى لقلّة ادائهم وعدم رضا العميل وتستدعي هذه الفجوة البحث كي نحصل على رضا العاملين والعملاء " زوار المدينة المنورة " و التأهب لكافة الظروف وضغوط العمل عن طريق القيادة الفعالة المناسبة للطوارئ.

الفجوة التطبيقية :

تفتقر الابحاث حول تحديد اسباب عدم الرضا الوظيفي والتخفيف منه, على الرغم من ان الرضا الوظيفي له دور رئيسي لنجاح المشاريع الا ان هنالك الحاجة للمزيد من البحوث التطبيقية في تحديد اسباب عدم الرضا الوظيفي والتخفيف من حدته في ارض الواقع ,1يهدف هذا البحث لدراسة اسباب عدم الرضا الوظيفي ودور القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي ورضا العميل ووضع استراتيجيات فعالة لكلا منهما .

اهمية البحث :

يهدف هذ البحث لدراسة أثر القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الاسناد المتكامل .

تكمن الأهمية النظرية لهذه البحث في:

*معرفة سمات ومقومات القائد الفعال ودوره في نجاح وتنمية جميع أعضاء المؤسسة وتحقيق رضا العميل الدائم.

*عرض مراجعة نظرية تتعلق بالرضا الوظيفي والقيادة الفعالة.

*معرفة طبيعة أداء العاملين بالشركة ومدى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ومدى رغبتهم في الاستمرار في العمل .

*تحديد مطالب العملاء ومحاولة فهم العميل .

*تحديد دور القائد المحلي الفعال لتحسين كفاءة وفعالية الشركة وتحسين الخدمات الجماهيرية وتحقيق رضا العملاء وتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة .

* عرض مراجعة نظرية تتعلق بالعلاقة فيما بين الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة.

بينما تكمن الأهمية العملية والتطبيقية :

*إلقاء الضوء علي الدور القيادي الفعال الذي على القائد القيام به بالشركة .

*تحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه العاملين في الشركة .

*توضيح طرق وأساليب التغلب على معوقات تحسين الأداء المهني والتنظيمي علي المستوي الفردي والمؤسسي .

سؤال البحث الرئيسي :

*ما تأثير القيادة الفعالة على نجاح المشاريع والرضا الوظيفي ورضا العميل ؟

أسئلة البحث الفرعية :

*كيف يؤثر اسلوب القيادة الفعال على نجاح المشاريع؟

*ماهي العلاقة بين اسلوب القيادة الفعال والرضا الوظيفي؟

*كيف يؤثر اسلوب القيادة الفعال على رضا العميل؟

*ما الدور الذي يلعبه القائد الفعال على الموظفين؟

اهداف البحث :

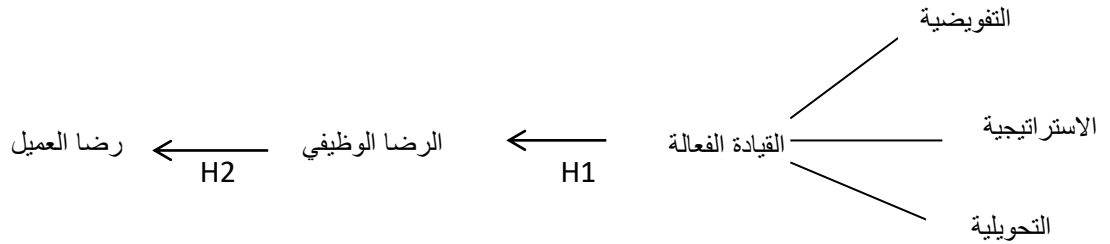
*دراسة ممارسات اسلوب القيادة الفعال على نجاح المشروع

*التعرف على التحديات التي تواجه مديري المشاريع مع الموظفين

*اقتراح توصيات يمكن ان تحسن من رضا العميل

*تقييم تأثير ممارسات القائد الفعال على الموظفين

نموذج البحث :



المصدر: اعداد الباحث 2024

الشكل 1: نموذج البحث

فرضية البحث :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الفعالة ونجاح المشاريع والرضا الوظيفي ورضا العميل .

الدراسة الميدانية :

اثر القيادة الفعالة على نجاح المشاريع والرضا الوظيفي ورضا العملاء بالتطبيق على شركة الاسناد التكاملي في المدينة المنورة .

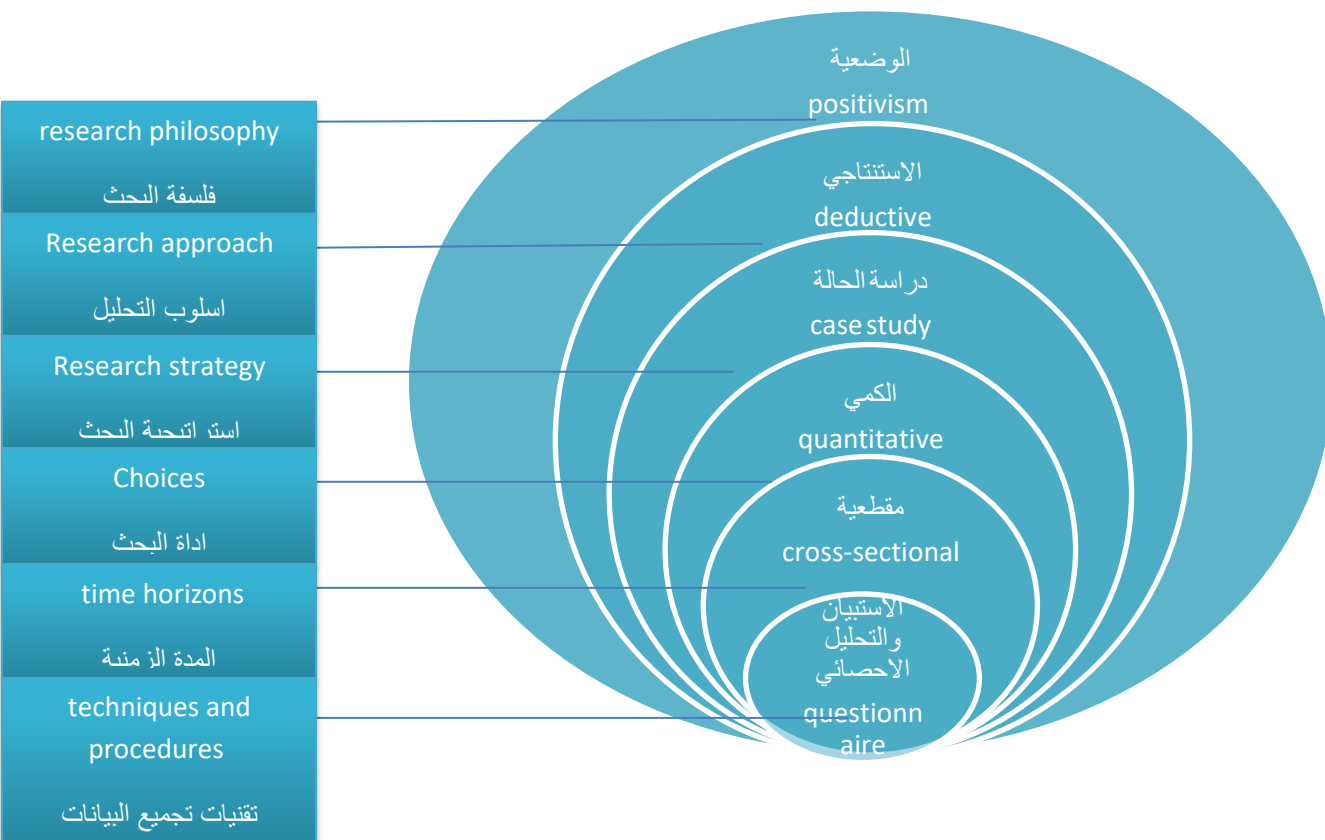
تسعى شركة الإسناد المتكامل لتقديم جميع الخدمات اللوجستية التي تخلق بيئة جاذبة لقاصدي المدينة المنورة، وداعمة لاقتصادها لتكون من مصاف المناطق الأكثر راحة في الإقامة وذلك من خلال الإدارة الفعالة والتحسين المستمر كما تسعى أيضا لأن تكون النموذج الرائد في تعزيز العمق التاريخي بالتنمية المستدامة . تقدم شركة الاسناد المتكامل نجاحا كبيرا فيما يتعلق في خدمة قاصدي المدينة المنورة , ولكن قد تتعرض الشركة لبعض من الضغوط في مواسم معينة من السنة مثل : موسم رمضان , مواسم الحج والعمرة وغيره. كما هو الحال في أي شركة قد يؤدي ضغط العمل لذي يواجهه الفرد العامل في تلك الشركة الى التأثير على حالتهم النفسية والبدنية اللذان يؤثران على ادائهم مما يؤدي الى عدم رضا العميل .

<https://esnadmatakamel.sa/>

منهجية البحث:

- Research philosophy- positivism الفلسفة البحث- الوضعية
- Research approach- deductive الاستنتاجي اسلوب التحليل
- Research strategy- case study دراسة الحالة استراتيجية الدراسة
- Choices- quantitative الكمي اداة البحث
- Time horizons- cross sectional مقطعية المدة الزمنية
- techniques and procedures-questionnaire الاستقصائي تقنيات تجميع البيانات والتحليل

research onion



الشكل 2: منهجية البحث

هيكل البحث المقترح "مكتوب" :

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

هيكل البحث المقترح "مرسوم"



الشكل 3: هيكل المشروع المقترح مرسوم

دراسات سابقة :

- بدأت الابحاث حول نظرية تصنيف القيادة في منتصف السبعينيات مع دراسة إدين وليفياتان(1975).
- وبحسب نظرية تصنيف القيادة، فإن الموظفين في المؤسسات يعتمدون على تجاربهم السابقة وعلى معلوماتهم ومعارفهم المكتسبة ليضعوا تصورا ذهنيا للقائد وللسلوك القيادي المتوقع منه ثم يطبقون هذا التصور الذهني لفهم وتقييم سلوك وممارسات القائد سلباً أو إيجاباً والتجاوب معها لورد وماهر(1991).
- هدفت دراسة(فيسوسفران وآخرون 1998) لتحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي ودعم الادارة العليا للسلوك الاخلاقي في سياق المديرين الهنود، ولاستكشاف ما إذا كان وجود ودعم الادارة العليا للقيم الاخلاقية يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى المديرين. بنى الباحثون الدراسة على أساس نظريات العدالة التنظيمية ونظريات التناقض الادراكي ، وافترضوا وجود علاقة إيجابية بين الدعم المشترك من قبل الادارة درك العليا للسلوك الاخلاقي المدرك وبين جميع جوانب الرضا عن العمل (الاشراف ، الاجر ، الترقية، العمل ذاته، زملاء العمل، والعمل بشكل عام) ووجود علاقة الاكثر ترابطا مع جانب الاشراف والقيادة. استخدم الباحثون منهجية البحث الاستقصائي في هذه الدراسة، وتم اختيار عينة من 77 مديرا يعملون في شركتين كبيرتين في جنوب الهند. ولجمع البيانات، استخدموا استبانة مصممة خصيصا لقياس متغيرات الدراسة ، مثل مستوى رضا العمل ودعم الادارة العليا للسلوك الاخلاقي ، وذلك بعد تطوير الاستبانة وفحص صحتها وموثوقيتها تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة ورقيا والكرونييا , وقام الباحثون بعدها بتحليل البيانات المجمعة احصائيا إضافة لتقنيات التحليل الوصفي لتحليل المتغيرات المختلفة ووصف العلاقات بينها. وعلى الرغم من أن الدراسة لم تثبت الفرضية الاولى المتصلة بوجود علاقة إيجابية بين الدعم المشترك من قبل الادارة العليا للسلوك الاخلاقي المدرك وكافة جوانب الرضا عن العمل، الا أن النتائج أثبتت صحة الفرضية الثانية حول وجود علاقة مترابطة بين الرضا الوظيفي والاشراف والقيادة.
- دراسة (شيبير ودافيني 2002) هدفت دراسة (شيبير ودافيني) 2002 لتطوير نموذج فعال لقياس تأثير الممارسات الادارية والقيادية على مواقف الموظفين وأثر ذلك على الاداء القيادي وقد طور الباحثان هذا النموذج بناء على الدروس المستفادة من انتقاد النماذج السابقة، وبخاصة نموذج العوامل المزدوجة الذي كان ينظر إلى القيادة على أنها ذات خصائص مزدوجة فحسب، مثل السلوك الموجه للمهمة مقابل السلوك الموجه للعلاقة ، أو السلوك التوجيهي أو الارشادي مقابل السلوك الداعم. اما النموذج الذي طوره(شيبير ودافيني 2002) فقد ارتكز على ست مهارات مع الحرص على دمج تقييمات الفرد لنفسه مع تقييمات الآخرين للمهارات، مع اعتبار مواقف الموظفين وأدائهم كمقاييس لفعالية القيادة، وقد صنفت الدراسة المهارات الست إلى فئتين، الاولى هي فئة المهارات التفاعلية وتتضمن تشجيع المدير الموظفين على التفاعل والتواصل، وقدرة المدير على تسهيل وتشجيع ودعم عمل الموظفين، وقدرة المدير على تعريف الاداء الجيد ومكافأته. أما الفئة الثانية فتضمنت مهارات المبادرة، وهي المهارات التي تشمل القدرة على تخطيط وتحضير وتنفيذ واستمرار الاعمال في الوحدة التي يرأسها المدير، والقدرة على وضع الجداول والمهل الزمنية والالتزام بها لضمان حسن سير العمل، والقدرة على مراقبة ومتابعة التفاصيل والعمل مع الرؤوسين لضمان تنفيذ المهمات واستمرار الاعمال بطريقة سليمة مع الحرص على جودة المخرجات. وفيما يتعلق بالإجراءات، ، قام الباحثان بدمج تقييمات الفرد لنفسه وتقييمات الآخرين للمهارات، وبالمجمل فقد تم تقييم 1,125 مدير وسط في العديد من المرافق في الولايات

المتحدة لشركة كبيرة وذات تكنولوجيا عالية وغير تقليدية باستخدام استبيان منظم. تم اختبار النموذج باستخدام مواقف الموظفين وأدائهم كمقاييس لفعالية الإدارة , أشارت نتائج التحليل إلى أن تقييمات الآخرين للمهارات هي مؤشرات أفضل لمواقف الموظفين من تقييماتهم الذاتية. بالإضافة إلى ذلك، تدعم النتائج وجود مجموعة معقدة من العلاقات بين تقييمات الفرد لنفسه وتقييمات الآخرين ومواقف الموظفين والاداء الاداري .

- وتفترض العديد من نظريات القيادة امتلاك التابعين أو الموظفين في المؤسسات مخططات ذهنية تساعد على وضع افتراضات عامة ومعتقدات تتعلق صفات القائد الضمنية ومن بينها سلوك القائد، ويقوم الافراد بناء على هذا بالاستجابة للقائد والتجاوب مع سلوكه براون وآخرون (2004).

- (هدفت دراسة تساي, 2008)

- لاستكشاف الترابط بين النمط القيادي في الإدارة والرضا الوظيفي في قطاع الفنادق السياحية الدولية. استخدمت الدراسة الاستبيانات لإجراء تحقيق للموظفين في الفنادق السياحية الدولية من أجل جمع المعلومات، وذلك باستطلاع آراء 300 موظف في الفنادق السياحية الدولية من خلال استمارة استبيان. ومن خلال تحليل الارتباط ، أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين يعبرون عن مستويات أعلى من الرضا الوظيفي عندما يعملون تحت نمط قيادي مبني على الاهتمام والرعاية مقابل مستويات أدنى من الرضا الوظيفي للعاملين تحت نمط قيادي مبني على السلطة والارشاد .

- مع تطور نظرية الادراك الاجتماعي حيث ارتكزت هذه النظرية على اعتبار تصورات القيادة وتصنيفات السلوك والهياكل المعرفية لدى المراقبين أو الموظفين من أهم المكونات التي تؤدي لتصنيف الافراد وتمييز القادة من غير القادة شوندرينك ولورد، (2010)

- (دراسة كالسيفون ودي هارتوغ ودي هوغ, 2011)

ومن أهم الدراسات الهادفة لتطوير فهم القيادة الفعالة وتأثيرها، قامت الباحثات هولنديات (كالسيفون ودي هارتوغ ودي هوغ, 2011) بتطوير استبانة القيادة الأخلاقية في العمل وهي أداة قياس متعددة الأبعاد تركز على سبعة جوانب أخلاقية لشخصية القائد وممارساته وهي العدالة والمصادقية وامتلاك الاتجاه الأخلاقي، والميل للناس، ومشاركة السلطة، وتوضيح الأدوار، والحرص على الاستدامة. وفي هذه الدراسة، تم جمع البيانات من عينة متنوعة تتألف من 903 مشارك من عدة قطاعات وظيفية مختلفة في هولندا بما في المنظمات الخاصة والحكومية والمؤسسات الأكاديمية والشركات العامة، وتضمنت العينة عاملين من مستويات مختلفة في التنظيم الهرمي بما في ذلك الإدارة العليا والوسطى والقاعدية، وقد تراوحت أعمار المشاركين بين 18 و 65 مع توازن نسب المشاركين من ناحية الجنس ومستويات التعليم. طورت الباحثات الاستبانة بناء على مراجعة الأدبيات السابقة والمقابلات مع الخبراء في المجال، كما حرصن على التأكد من صدق الاستبانة من خلال اختبارات الصدق والموثوقية بما في ذلك تحليل عامل التأكد

الفصل الثاني
"الاطار النظري"

المقدمة :

يهدف هذا الفصل لعرض أدوات جمع البيانات المقترحة للاستعمال في هذه الدراسة وذلك بهدف جمع البيانات التي تهدف لقياس العلاقة بين القيادة الفعالة كمتغير مستقل من جهة، والرضا الوظيفي ورضا العميل كمتغيرين تابعين من جهة أخرى. وقد تم تطوير النموذج الذي يحكم العلاقة بين هذه المتغيرات بناء على الاطار النظري وملخص ما توصلت إليه مراجعة الدراسات السابقة التي تم مناقشتها في هذا البحث.

المبحث الأول : القيادة

بدأت الابحاث حول نظرية تصنيف القيادة في منتصف السبعينيات مع دراسة (ادين وليفيانان 1975) وذلك مع تطور نظرية الادراك الاجتماعي حيث ارتكزت هذه النظرية على اعتبار تصورات القيادة وتصنيفات السلوك والهياكل المعرفية لدى المراقبين أو الموظفين من أهم المكونات التي تؤدي لتصنيف الافراد وتمييز القادة من غير القادة (شوندريك ولورد، 2010). وقد ساهمت الدراسات المتنوعة في هذا الاطار في توسع فهم الباحثين والمختصين لعمليات الادراك التي تلعب دورا أساسيا في تكون فهم وتفسير وتفهم التابعين لسلوك القادة (شوندريك وآخرون، 2010)

وتفترض العديد من نظريات القيادة امتلاك التابعين أو الموظفين في المؤسسات مخططات ذهنية تساعد على وضع افتراضات عامة ومعتقدات تتعلق بصفات القائد الضمنية ومن بينها سلوك القائد، ويقوم الافراد بناء على هذا بالاستجابة للقائد والتجاوب مع سلوكه (براون وآخرون , 2004) .

وبحسب نظرية تصنيف القيادة، فإن الموظفين في المؤسسات يعتمدون على تجاربهم السابقة وعلى معلوماتهم ومعارفهم المكتسبة ليضعوا تصوراً ذهنياً للقائد وللسلوك القيادي المتوقع منه، ثم يطبقون هذا التصور الذهني لفهم وتقييم سلوك وممارسات القائد سلباً أو إيجاباً والتجاوب معها (لورد وماهر، 1991) كما أظهرت الدراسات أن التابعين لديهم القدرة على وضع تصورات ذهنية معقدة لعدة أنواع من الاساليب والانماط والسلوكيات القيادية، كما أن تقييم أهمية بعض السلوكيات القيادية لدى التابعين قد يختلف مع اختلاف الظروف التي تواجههم شوندريك وآخرون , 2010).

حاول الباحثون منذ خمسينيات القرن الماضي وضع معايير واضحة لتعريف وقياس القيادة الفعالة، وقد طغت نماذج العاملين الثنائية للسلوك الإداري على هذه الدراسات لفترة طويلة حيث تقترح وجود بعدين متميزين يميزان سلوك المديرين والقادة، وذلك بهدف توفير فهم شامل لأنواع السلوك التي يظهرها المدبرون ومن أكثر هذه النماذج شيوعاً نموذج السلوك الموجه للمهمة ، مقابل السلوك الموجه للعلاقة والذي يقترح أن يركز على السلوك الموجه على المهمة ووضع الأهداف وتحقيقها بكفاءة عالية أو على السلوك الموجه للعلاقة والذي يهدف لبناء العلاقات الإنسانية في العمل والحفاظ عليها وتعزيز العمل الجماعي وتلبية الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للموظفين(شيبير ودافني, 2002).

كما أثارت نتائج (شيبير ودافني, 2002) نقطة هامة وهي أن آراء وتصورات ومواقف وممارسات الآخرين تشكل مقياساً أكثر دقة لفعالية القيادة والممارسات القيادية للقائد مقارنةً باعتماد التقييم الذاتي والتي كانت تعتمد الكثير من الدراسات السابقة . بمعنى آخر , فإن الاعتماد على تقييم الموظفين والتابعين لأسلوب وممارسات القائد إضافة لتقييم أدائهم وسلوكياتهم تحت قيادة المدير هي أكثر مصداقية ودقة من الاعتماد على التقييم الذاتي الذي يقدمه القادة والمدراء عن أنفسهم.

تأثير القيادة الفعالة

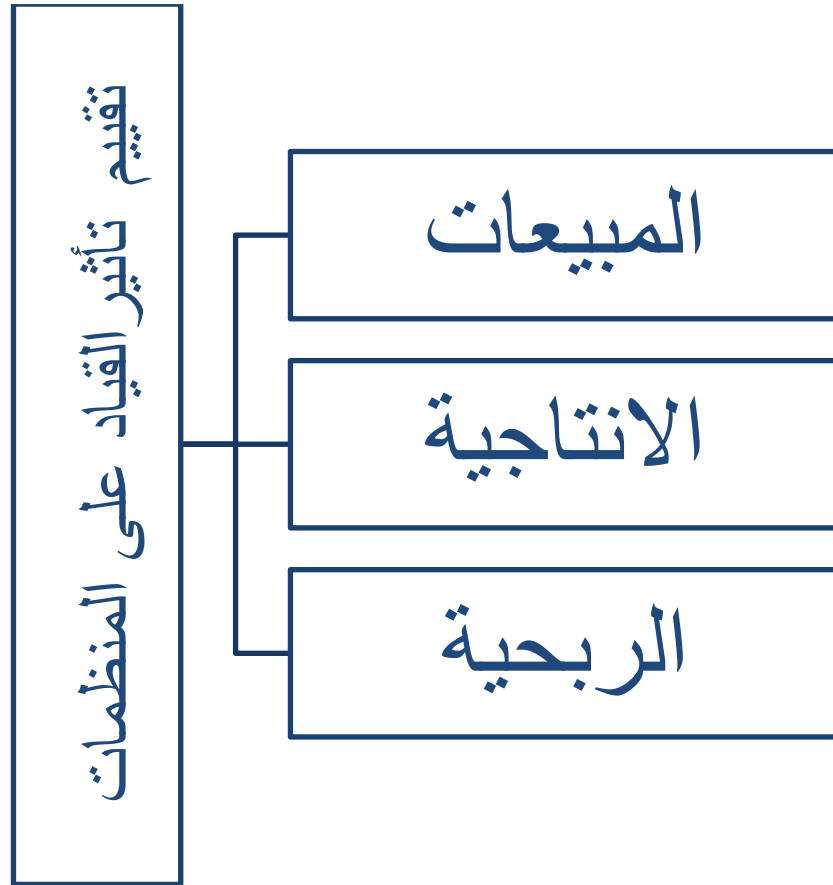
في مراجعة الأدبيات القيادية المنشورة على مدى 25 عاماً قامت هيلر وآخرون (2011) بمراجعة منهجية لمختلف الطرق التي استخدمها الباحثون في مجال القيادة للإجابة على أسئلة حول تأثير القيادة تؤثر على الأداء التنظيمي من كافة الجوانب، وقد تضمنت المراجعة 1161 دراسة تجريبية على مدار 25 عام ، تغطي منظورين متناهيين وواسعين، للإجابة على ستة أسئلة أساسية تحدد نطاق علم القيادة وهي تحديد وجهة النظر التي يتم من خلالها تقييم القيادة الموظفين، المشرفين، المدراء إلخ)، أدوات قياس القيادة المستعملة وطرق جمع البيانات مجالات المعايير المستعملة في التقييم (الفاعلية، السلوك، التحفيز، الإدراك) الاطار الزمني الذي يتم فيه تقييم معايير القيادة، مستويات تحليل معايير القيادة، والمستوى التنظيمي الذي يتم فيه دراسة آثار القيادة.

من أهم النتائج المتعلقة بتقييم تأثير القيادة في المنظمات، استخلص الباحثون أن معظم الدراسات تركز على ثلاثة جوانب أساسية هي جانب المخرجات المادية مثل حجم المبيعات والانتاجية والربحية وغيرها من المخرجات التي تتعلق بأداء المنظمة المتصلة بالعمليات وبأداء المنظمة المالي، وجانب فعالية القيادة والذي يعتمد على تقييم التابعين للمشرفين والمدراء، وجانب تقييم الأداء من خلال أدوات التقييم الخاصة بكل منظمة.

القادة في كل مجال أو قطاع يجب أن يتم اختيارهم بعناية فالقيادة ليست فعل نظري وتطبيق ماتعلمته دون حنكه وذكاء. هي حالة من التواصل الإنساني والقدرة على التأثير على الناس والتخاطب مع عواطفهم ليزيد ارتباطهم بالقضية أو المشروع أو الدولة.

في المملكة العربية السعودية أنعم الله علينا بقيادة غيروا التاريخ ورسوموا عالم مختلف للجزيرة العربية من بداية الدولة السعودية الأولى. وذلك النجاح يعود إلى الثقة المتبادلة والعلاقة العاطفية بين الشعب والمليك والشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق طموح الوطن. ورؤية المملكة 2030 أصبحت بفضل القيادة الرشيدة رؤية وحلم كل مواطن فهي من الوطن وللوطن .

قال احد الاشخاص الذين عملو مع ايلون ماسك في المراحل الأولى من مشروع سبيس إكس أن الدافع الحقيقي وراء نجاح المشروع كان حماس ايلون للسفر إلى الفضاء.



الشكل 4: تقييم تأثير القيادة على المنظمات.

كما لحظت الدراسة أهمية عدد من التوجهات والسلوكيات المتصلة بالقيادة الفعالة ومنها القدرة على تحفيز الموظفين ورفع مستويات الرضا الوظيفي ورضا العميل ، وتقديم الدعم والمؤازرة للمرؤوسين، وتقديم الارشاد والنصح، والقدرة على وضع الاهداف الواضحة ومشاركة المرؤوسين في وضع الخطط والاهداف وتحديد طرق تنفيذها. أما بالنسبة الادوات جمع البيانات، فكانت قواعد البيانات هي أهم وسيلة مستخدمة في الدراسات التي تركز على تأثير القيادة على الاداء التشغيلي والمالي والتنافسي للمنظمات، في حين كانت الاستبيانات التي تستهدف الموظفين هي أهم أدوات جمع البيانات المتعلقة بتأثير القيادة على الموظفين وأدائهم (هيلر وآخرون، 2011).

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر رضا الوظيفة حالة عاطفية إيجابية من وجهة نظر العمل أو التجربة في العمل حيث أن الموظفين يطورون موقفا تجاه وظائفهم بناء على سلوكياتهم ومعتقداتهم وعواطفهم (عزيري، 2011) وقد أظهرت الدراسات على مدى العقود السابقة ان الموظفين يعتبرون راضين عن وظائفهم إذا اعتبروا أن وظائفهم تفي بتطلعاتهم وتكافئهم. من جهة أخرى، يجمع الباحثين على اعتبار مستوى الرضا بين الموظفين عموما عنصرا أساسيا لنجاح المنظمة (جاويد وآخرون، 2014)

تنظر المؤسسات باهتمام كبير إلى رضا الموظفين عن العمل وذلك نظرا للدور المهم الذي تلعبه الموارد البشرية في أداء المؤسسة (أوشاجبيمي، 2003) فقد أثبتت العديد من الدراسات على مر السنين إن الموظفين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي لديهم أداء متفوق بشكل عام، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة وأرباحها. عندما يكون الموظفون راضين عن عملهم، فهم أكثر ميلاً للإبداع والابتكار (راست وتوراني، 2012).

من ناحية أخرى، فإن مستويات الرضا الوظيفي المتدنية مرتبطة بانخفاض مستوى التفاني لدى الموظفين، وهذا بدوره يؤثر على الاداء و قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. وبحسب دراسة (فاريل وستام، 1988) فإن ارتفاع مستويات الرضا الموظفين متصلة بتدني حالات غياب الموظفين و حصول الحوادث في العمل والضغط النفسي، وبالتالي فهي متصلة بزيادة الانتاجية والارباح . وقد أولى الباحثون اهتماما خاصا بالرضا

الوظيفي على أداء الشركات العاملة في القطاعات الخدمية مثل شركات الطيران، حيث للموظفين تأثير كبير على أداء المؤسسة، إذ تسعى شركات الطيران لتقديم خدمات عالية الجودة وزيادة رضا و ولاء العملاء وكسب حصة سوقية أعلى وزيادة الربحية. وقد استنتج الباحثون ومدراء شركات الطيران أنه يمكن لهذه الشركات أن تحقق هذه الاهداف طويلة الامد وقصيرة الاجل من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي وذلك من خلال الاهتمام بموظفيها ومعرفة العوامل التي تؤدي لرفع مستويات الرضا الوظيفي بشكل مستمر.

(وانغينهايم وآخرون، 2007)

بالمجمل إذا، فإن الرضا الوظيفي يشير إلى الحالة العاطفية والعقلية المرتبطة بتقدير ورضا الفرد عن وظيفته ومؤشر هام لجودة الحياة المهنية والرفاهية النفسية للفرد في بيئة العمل، و يتأثر بمجموعة من العوامل التي تشمل البيئة المؤسسية، وظروف العمل، والعلاقات الاجتماعية، والتطوير المهني، والمكافآت والترقيات، والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل، والتوجيه والدعم من القادة. تتكون مكونات الرضا الوظيفي من عدة جوانب:

اولا رضا الموظف عن المحتوى الوظيفي، والذي يشير إلى قدرة الوظيفة على تلبية احتياجات ورغبات الفرد وتوفير فرص التحدي والتطوير المهني، و إلى درجة الرضا والراحة التي يشعر بها الموظف تجاه محتوى ومتطلبات عمله الوظيفي، إذ يعكس قدرة الموظف على تلبية توقعات الوظيفة والحصول على تحفيز ورضا من القيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة اليه القيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه (روبنز، 1998) ويعتمد رضا الموظف عن المحتوى الوظيفي على عدة عوامل ومنها التنوع والتحدي، وذلك لأنه عندما يشعر الموظف بتوفر تنوع في المهام والتحديات التي تواجهه في العمل، فإنه يمكن أن يشعر بمزيد من الرضا.

التنوع يجعل العمل أكثر إثارة وتحفيزا ويساعد على تجنب الروتين الممل (لوك واليatham، 1990)

إضافة لهذا، فإن توفر فرص التطوير والنمو فإن هذا يمكن أن يزيد من رضا الموظف عن المحتوى الوظيفي

خاصة إذا حفزت هذه الفرص الموظف على الرغبة في التقدم وتحقيق طموحاته. كما أن شعور الموظف بالمسؤولية والتحكم في عمله وفي اتخاذ القرارات مرتبط بالشعور بمزيد من الرضا الوظيفي، خاصة إذا تمتع الموظف بالثقة والحرية لتنظيم وإدارة العمل بطرق تتناسب مع قدراته واحتياجاته. ومن الناحية النفسية، فإن تلقي الموظف للتقدير والاعتراف بمجهوده واسهاماته بالعمل، فإن هذا يشكل عاملا معززا لشعور الموظف

بالرضا عن المحتوى الوظيفي (ماير وآخرون، 2004)

ثانياً رضا الموظف عن البيئة التنظيمية أو المؤسسية، وهو شعور بالرضا يتعلق بالثقافة

والقيم والسياسات والاجراءات التي تتبعها وتطبقها المؤسسة ومدى توافقها مع قيم وتوقعات الموظف، وذلك لان

رضا الموظف عن البيئة التنظيمية أو المؤسسية هو مؤشر على مدى رضا الموظف عن الظروف والعوامل

المحيطة به في مكان عمله، حيث يعكس إحساس الموظف بالراحة والرضا فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية والقيم

والسياسات والعلاقات العملية في المؤسسة (اوزبورن، 2015) وتكمن أهمية الرضا عن البيئة التنظيمية في ارتباطها بعدة مخرجات هامة ومنها زيادة الانتاجية والاداء للمساهمة بشكل فعال وتحقيق اداء عال عند شعورهم بالرضا والارتياح والثقة في البيئة المحيطة بهم، مما يعزز مستويات الانخراط والتفاني في العمل وتحسين الاداء العام. كما أن رضا الموظف عن البيئة التنظيمية مرتبط بتعزيز الرضا الوظيفي وذلك لشعور الموظف بالتقدير والدعم، وتعزيز الانتماء والولاء وذلك بسبب ازدياد الرغبة بالبقاء في العمل لدى المؤسسة التي تشعره بالثقة والارتياح والتقدير، (كلاين واخرون، 2012).

من جهة أخرى، يتأثر رضا الموظف عن البيئة التنظيمية بعدة عوامل مثل ثقافة المؤسسة التي تتكون من قيمها ومعتقداتها والسلوكيات المشتركة ودرجة توافقها مع قيم وتوقعات الموظف، والقيادة الفعالة ودرجة التفهم والتشجيع والتفاعل الذي تبديه قيادة المنظمة نحو الموظفين لتعزيز رضاهم عن عملهم، ونوعية العلاقات العملية بين الموظفين والزملاء والمرؤوسين حيث تلعب نوعية العلاقات الجيدة دورا هاما في تعزيز روح التعاون والدعم المتبادل وبالتالي رفع مستوى رضا الموظف عن البيئة التنظيمية. إضافة لهذا، فإن توفر فرص التطوير والنمو هي من العوامل الهامة في تعزيز رضا الموظف عن البيئة التنظيمية وذلك عند شعور الموظف بأنه قادر على الحصول على فرص لتطوير مهارته وتحقيق طموحاته المهنية مع المنظمة التي يعمل فيها (كلاين وآخرون، 2012)

ثالثا رضا الموظف عن العلاقات الاجتماعية والذي يتعلق بجودة العالقات بين الزملاء ثالثا ومع المرؤوسين التفاعلات الاجتماعية في بيئة العمل إضافة لنوع ومستوى الدعم الاجتماعي الذي تنتجه هذه العلاقات للموظف وتكمن أهمية رضا الموظف عن العالقات الاجتماعية عاملا هاما على عدة مستويات، منها دوره في تعزيز الرضا الوظيفي العام، وذلك ألن الرضا عن العلاقات الاجتماعية في العمل مرتبط بشعور الموظف بالانتماء للمنظمة ورغبته في المساهمة في نجاحها (واسينغا واخرون , 2010). ويرتبط رضا الموظف عن العلاقات الاجتماعية بتعزيز الانخراط.

والتعاون، وذلك لانه يحفز الافراد على التعاون والتفاعل الايجابي فيما بينهم، كما أنه يشجع على مشاركة الافراد في الاعمال الجماعية وتبادل المعرفة والخبرات لتحقيق الاهداف المشتركة. كما يرتبط رضا الموظف عن العلاقات الاجتماعية بالحفاظ على صحة الموظفين النفسية وذلك بفضل العلاقات الاجتماعية السليمة وشعور الموظفين بالانتماء وبتوفر الدعم النفسي والاجتماعي ، مما يؤدي لخفض مستوى التوتر والضغوطات النفسية وتعزيز رفاهية الموظفين. ومن العوامل التي تؤثر في رضا الموظف عن العلاقات الاجتماعية في المنظمة الثقافة التنظيمية وأسلوب و أنماط التواصل في المنظمة التي تشجع على التعاون والتفاعل الايجابي ،

والقيادة التي تشجع العلاقات العامة الاجتماعية الايجابية وروح التعاون، وبيئة العمل المادية والمعنوية المريحة

والملائمة للموظف، وتوفر فرص التواصل والتعاون وبناء الروابط الاجتماعية مع الآخرين في العمل

(أوزبورن، 2015) .

رابعا رضا الفرد عن المكافآت والترقيات، والذي يشمل المكافآت المادية والتقدير والترقيات المهنية، وتأثيرها

على شعور الفرد بالتقدير والاعتراف. تتجلى أهمية هذا العامل في زيادة التحفيز والالتزام ، وذلك لان

الموظف عندما يشعر بالرضا عن المكافآت والترقيات، فإنه يكون أكثر استعدادا للعمل بجد وتحقيق الاهداف

المؤسسية، وذلك مع شعوره بالتقدير والاعتراف بجهوده والذي يحفزه لتحقيق المزيد. كما يرتبط رضا الفرد

عن المكافآت والترقيات بقدرة المنظمات على الاحتفاظ المواهب وتعزيز الاستمرارية ، وذلك ألن يجعل

الموظف أقل عرضة للبحث عن فرص أخرى و الانتقال إلى مؤسسات أخرى. إضافة لهذا، يرتبط هذا العامل

بتعزيز شعور الموظف بالعدالة والمساواة، وذلك إذا كانت سياسات المكافآت والترقيات عادلة وشفافة مما يسهم

في تعزيز الروح الجماعية في المؤسسة (روبنز، 1988)

خامسا رضا الفرد عن التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والذي يتعلق بقدرة الفرد على تحقيق التوازن بين

متطلبات العمل والحياة الشخصية، وتأثيرها على رفاهيته الشخصية والعائلية (بارهايم , 2019)

تكمن أهمية هذا العامل في الدور الذي يلعبه في تحسين الجودة الحياتية للموظف، وذلك لان الموظف عندما

يكون راضيا عن التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، فإنه يتمتع بجودة حياة أفضل، مما يمكنه من الاهتمام

بشؤونه الشخصية والاستمتاع بوقته مع العائلة الاصدقاء وممارسة الانشطة التي تهتمه. وتكمن أهمية رضا

الفرد عن التوازن بين العمل والحياة في ان هذا العامل متصل ايجابيا في العمل بزيادة الرضا الوظيفي،

ومستوى التحفيز لدى الموظف في العمل ، والشعور بالراحة النفسية والتوازن أثناء أداء الوظيفة، كما أن

التوازن بين العمل والحياة الشخصية من العوامل المساهمة في تقليل الاجهاد المهني. من جهة أخرى فإن قدرة

الموظفين على الحصول على التوازن بين العمل والحياة الشخصية مرتبطة بالعديد من العوامل والسياسات

التنظيمية، ومنها سياسات العمل المرنة كإجازات المواليد وإجازات الامومة والابوة ، وإمكانية العمل عن بعد،

إضافة لدعم الادارة سواء من الادارة العليا أو من المشرفين، وتوزيع حجم العمل والجداول الزمنية لانجاز

المهام بشكل متوازن يسمح للموظفين بإنهاء الاعمال ضمن أوقات معقولة والدعم الاجتماعي والتشجيع من

الزملاء وباقي أعضاء المنظمة (أوزبورن , 2015).

أهم نظريات الرضا الوظيفي

نال الرضا الوظيفي اهتماما متزايدا من الباحثين والعلماء منذ بداية القرن العشرين وذلك في اطار رغبتهم في فهم العوامل التي تحفز الموظفين على العمل باجتهاد اكبر والتوصل لمستويات اعلى من الانتاجية وكنتيجة لذلك فقد ظهرت العديد من النظريات الهامة التي تفسر الرضا الوظيفي وتلقي الضوء على مكوناته وعلاقته بسلوك الافراد والمنظمات بالمجموعات المختلفة

ومن أهم النظريات:

نظرية الادارة العلمية :

نظرية الادارة العلمية وضعها فريدريك تايلور أوائل القرن العشرين، وهي مما يمكن الإشارة إليه على أنها النظريات الكلاسيكية للادارة تهدف هذه النظرية إلى رفع مستوى كفاءة العمل في المنظمات من خلال تحليل وتنظيم العمليات وتحسين طرق الانتاج بشكل علمي (روبنز، 1998) تركز نظرية الادارة العلمية على تحقيق التنسيق الامثل بين العاملين والعمليات من خلال التركيز على المهام والعمليات الدقيقة، وتعتمد على المبادئ التالية :

اولا , تحليل العمل وتصميمه , والذي يتضمن تحليل وتفكيك المهام العملية إلى مكوناتها الاساسية , وتحديد الخطوات والاولويات وتسلسل الخطوات اللازمة لإنجاز المهام بأفضل كفاءة ممكنة وذلك في أقصر وقت ممكن وبأفضل جودة ممكنة ثانيا , اختيار العمالة المناسبة حيث يتعين اختيار العمالة المناسبة والمهارات اللازمة لأداء المهام المحددة , وتدريبهم بشكل صحيح لضمان اداء العمل بكفاءة عالية تدريب العمالة حيث يتوجب على الادارة تدريب العمالة لضمان اداء العمل بكفاءة عالية ثالثا , تدريب حيث يتوجب على الادارة تدريب العمالة لضمان اكتسابهم للمهارات والمعرفة اللازمة لأداء المهام بشكل صحيح وبأفضل طريقة ممكنة .

رابعا , التنسيق بين العمالة والادارة , حيث تقترح هذه النظرية ان العمل العلمي يشجع على تحقيق تنسيق جيد بين العمالة والادارة من خلال توزيع المهام وتعيين المسؤوليات وتحديد المعايير الواضحة للأداء (روبنز, 1998). خامسا , التحفيز المادي حيث ركز تايلور على تحفيز العمالة بواسطة المكافآت المادية , مثل الاجور و المكافآت الاضافية , لتعزيز الاداء والانخراط في العمل .

وبالعموم تكمن أهمية تايلور في انها وضعت أسس الادارة العلمية لأول مرة وذلك من خلال التركيز على زيادة الانتاجية والكفاءة بشكل علمي ومن خلال تحسين طرق الانتاج وتنظيم العمل وادارة العوامل الفنية المتعلقة بالموظفين .

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية , الا انها لم تأخذ العوامل النفسية والاجتماعية للعمل في الحسبان , وهي عوامل مهمة في التأثير على سلوك الموظفين وادارة المنظمات (اورايلى وتشاتمان, 1986) .

وعلى الرغم من ان نظرية الادارة العلمية التي وضعها تايلور لم تركز بشكل مباشر على مفهوم الرضا الوظيفي ومحدداته , الا ان بعض المبادئ والممارسات في نظرية الادارة العلمية تتعلق بالرضا الوظيفي بناء على الافتراضات الأساسية للنظرية , ومنها سبيل المثال :

اولا , تحليل العمل وتصميمه , والذي يتضمن تحليل وتفكيك المهام العملية الى مكوناتها الأساسية , وتحديد الخطوات والاولويات وتسلسل الخطوات اللازمة لانجاز المهام بأفضل كفاءة ممكنة وذلك في أقصر وقت ممكن وبأفضل جودة ممكنة . ثانيا , اختيار العمالة المناسبة , حيث يتعين اختيار العمالة المناسبة والمهارات اللازمة لأداء المهام المحددة , وتدريبهم بشكل صحيح لضمان اداء العمل بكفاءة عالية

ثالثا , تدريب العمالة حيث يتوجب على الادارة تدريب العمالة لضمان اكتسابهم للمهارات والمعرفة اللازمة لاداء المهم بشكل صحيح وبأفضل طريقة ممكنة. رابعا , التنسيق بين العمالة والادارة , حيث تقترح هذه النظرية أن العمل العلمي يشجع على تحقيق تنسيق جيد بين العمالة والادارة .

تشير معظم الادبيات المتعلقة بالقيادة إلى أن القائد يمتلك تأثيرا كبيرا على أداء الموظفين والرضا الوظيفي ومواقف الموظفين من العمل، إذ أن تأثير القائد يطال الحالة العاطفية والعقلية للموظفين إضافة لسلوكياتهم المحفزة داخليا نحو تحقيق أهداف المنظمة (بيرنز ، 2007) كما أن مصطلح "الرضا الوظيفي" يشير إلى الحالة العقلية والعاطفية الايجابية التي تنشأ عندما يقدر الفرد مهنته وعمله (لوك، 1983) حيث يعرف (روبنز، 1988) الرضا الوظيفي بأنه الشعور الايجابي الشامل لدى الموظف تجاه عمله ومكان عمله. كما أن الرضا الوظيفي يشمل ايضا العواطف الايجابية التي يشعر عليها الموظفون من وظائفهم وحياتهم المهنية (باساران، 2000)

وفي هذا الاطار ، فقد أظهرت العديد من الدراسات في العقود الماضية مثل (بيترسون وآخرون، 2003) عن وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الحيدة والفعالة عند المستويات الادارية الادنى (المشرفون ومدراء الخطوط الامامية في المنظمة)والعليا (المدراء في المستويات المتوسطة وما فوق) من جهة، ومستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين من جهة أخرى

نموذج العلاقة بين المتغيرات

بناء على مراجعة نظريات وأدبيات الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة , وعلى مراجعة الدراسات السابقة , وعلى مناقشة أدوات جمع البيانات المستعملة في الدراسات السابقة، فيمكن افتراض وجود عالقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية القيادة كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي ورضا العميل كمتغيرين تابعين كما هو مبين في الشكل رقم 1. وبهدف قياس هذه العلاقة سيركز الاستبيان (الملحق رقم1) على قياس علاقة سبعة مكونات أساسية تجمع ما بين السمات والسلوكيات المتصلة بالقيادة الفعالة بكل من الرضا الوظيفي ورضا العميل كمتغيرين تابعين كما هو مبين في الشكل رقم 2 مما سيسمح بقياس قوة تأثير كل من هذه المكونات على المتغيرين التابعين، وبتحديد أهم مكونات القيادة الفعالة التي تؤثر عليهما.

الانماط:

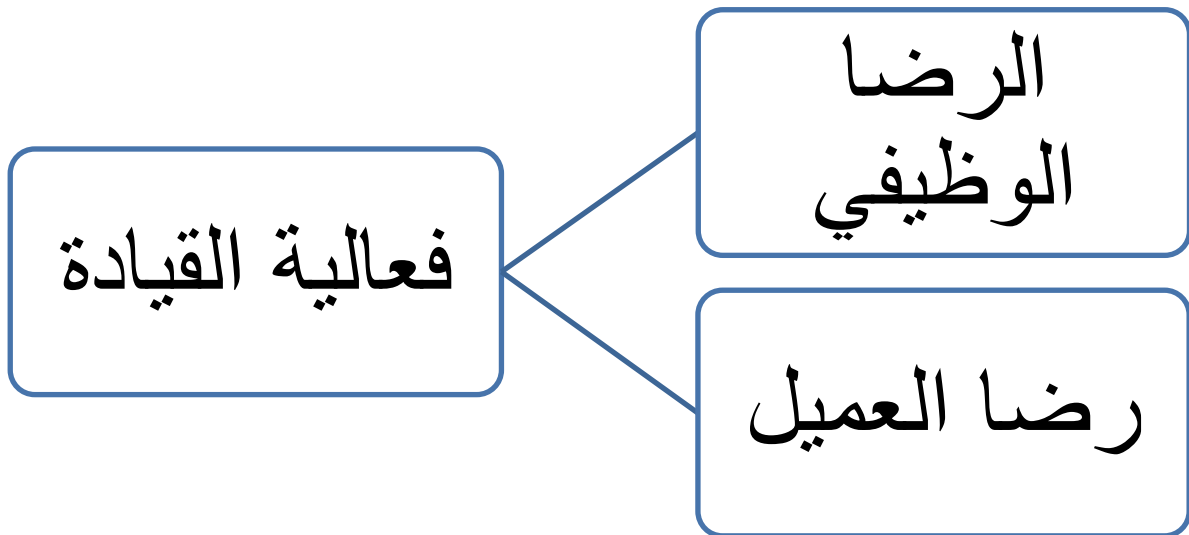
ان العلاقة بين القائد والموظف من اهم العلاقات في العمل والتي تحدد جودة النتائج وبالتالي رضا العميل , يجب مراعاة الموظف وبناء ثقة بين الطرفين من خلال استخدام استراتيجية قيادة تناسب الجو العام للشركة و تتماشى مع غالبية الموظفين كأفراد.

الصراعات:

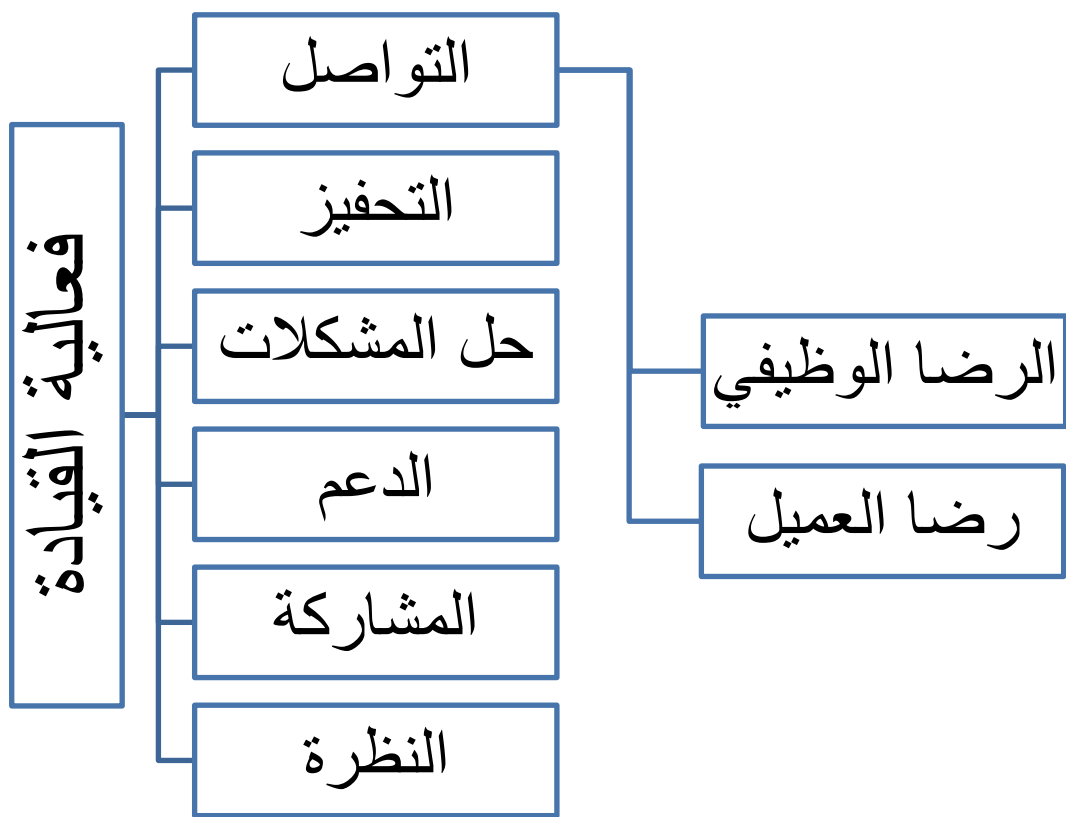
" عدم وجود صراعات امر غير جيد" عبارة تعبر عن أي منشأة أو مؤسسة أو شركة بغض النظر عن حجمها ان الصراعات والفشل امر جيد في كثير من الاحيان عدم وجود صراع يعني عدم ابداعية وثبوت وجمود عملي وروتييني , من الجيد التعرض للاختلاف ولكن الاهم من ذلك هو التعامل مع هذه الصراعات واستغلالها لصالح العمل بدلا من التذمر السلبي صراع الموظفين يعني ان الموظف يملك صوتا في الشركة ويشعر بالأحقية للتعبير عن اراءه في العمل وهذا مؤشر جيد بان الموظف يشعر بالرضا الوظيفي .

الفجوات:

قد تواجه بعض المنظمات او الشركات ثغرات في العمل ومن الطبيعي ان يحدث الامر بشكل مستمر ولكن يجب وضع خطط سابقة لمعرفة كيفية الاستجابة لهذه الثغرات وقت الطوارئ وعدم تضییع الوقت في التفكير في كيفية حلها في الوقت نفسه, من اكثر الفجوات التي قد تواجه الرضا الوظيفي هي , عدم الانتباه لجهود الموظف وشعوره بالضغط فيه اوقات معينة من المواسم مما يجعل جودة العمل اسوا مؤدي ايضا الى عدم رضا العميل .



الشكل 5: علاقة القيادة الفعالة بالرضا الوظيفي ورضا العمل



الشكل 6: مكونات القيادة الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والرضا العميل .

العلاقة بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي

يتكون المتغير التابع الأول (الرضا الوظيفي) من ثمانية مكونات بناء على استبيان الرضا الوظيفي وهي تقييم الاداء والتضحيات في العمل، تقييم الحصول على الاعتراف والتقدير من المشرفين والمدراء، والرضا عن الأجر والمنافع والمكافآت في الوظيفة، وتقييم فرص التقدم في الحياة المهنية والارتقاء الوظيفي، والرضا عن مستوى الأعباء والمطالب الوظيفية ومستوى الضغط والإجهاد في العمل، وتقييم مستوى الاستقرار والأمان الوظيفي، وتقييم مستوى الحرية الذاتية في اتخاذ القرارات الخاصة بالوظيفة وبيئة العمل، وتقييم جودة العلاقة مع المشرفين والمدراء والزملاء وبناء على هذا فإنه من المتوقع أن تظهر الدراسة علاقة إيجابية مباشرة بين بعض مكونات القيادة الفعالة ومكونات الرضا الوظيفي، خاصة تلك التي تتعلق بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمل، وهي نتائج قد أظهرتها العديد من الدراسات السابقة. فعلى سبيل المثال ، أظهرت دراسات أخرى أهمية البيئة الاجتماعية الراعية والداعمة لشعور العاملين بالرضا الوظيفي (باساريبو وآخرون، 2022) (دوباي وآخرون، 2023).

من جهة أخرى، فإن بعض مكونات القيادة الفعالة قد ترتبط بالرضا الوظيفي من خلال علاقة سلبية مباشرة كما هو الحال في بعض السياقات التنظيمية، فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة (بالتو وبرورز، 2020) أن القيادة السامة التي لا تلتزم بالمعايير الأخلاقية العالية والتي لا تحرص على تقديم الدعم للعاملين قد تؤدي للرضا الوظيفي كما أظهرت دراسة (جافيد وآخرون، 2014) أن العاملين في القطاع المصرفي الباكستاني يربطون الرضا الوظيفي بأساليب القيادة التعاملية والتي تركز على المنفعة الشخصية للفرد عوضاً عن خلق روح التعاون بخلاف العديد من الدراسات المماثلة للسياق وبالعوم، فإنه من المتوقع أن تظهر نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية مباشرة وذات دلالة إحصائية ملحوظة بين بعض مكونات القيادة الفعالة ومكونات الرضا الوظيفي، كما من المتوقع أن تكون هذه العلاقة أكثر بروزاً بالنسبة لبعض المكونات في حين قد لا تكون بارزة أو حتى ذات دلالة إحصائية بالنسبة لبعضها الآخر.

الخاتمة

مقدمة :

يهدف هذا الفصل لمناقشة النتائج المحتملة لهذه الدراسة وتناول التوصيات المتعلقة بالتطبيق وفي الدراسات المستقبلية. يتناول القسم الأول من الفصل النتائج العامة المتوقعة والتي تجيب بشكل مباشر عن أسئلة الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ملحوظة بين القيادة الفعالة كمتغير مستقل من جهة، والرضا الوظيفي ورضا العميل كمتغيرين مستقلين. أما القسم الثاني على نتائج الدراسات السابقة فيناقش النتائج المتوقعة لمكونات هذه المتغيرات ببعضها البعض بناء على نتائج الدراسات السابقة.

النتائج العامة :

بناء على النموذج النظري ومناقشة الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة والفروض التي بنيت عليها هذه الدراسة، فإن نتائج هذه الدراسة المطبقة في شركة الاسناد المتكامل قد تؤدي إلى عدة نتائج محتملة، وذلك من خلال القيام بعمليات التحليل الإحصائي المناسبة لقياس العلاقة بين المتغير المستقل من جهة والمتغيرين التابعين من جهة أخرى.

أولاً: بعكس فروض البحث، قد تظهر الدراسة عدم وجود أية علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة كمتغير مستقل من جهة، والرضا الوظيفي ورضا العميل من جهة أخرى،

ثانياً : بعكس فروض البحث، قد تظهر الدراسة وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة كمتغير مستقل من جهة، والرضا الوظيفي ورضا العميل كمتغيرين تابعين من جهة أخرى، مما يعني أن النتائج قد تظهر بأن بعض أو كل مكونات القيادة الفعالة تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي ورضا العميل كمتغيرين تابعين بعكس ما هو متوقع وبالعكس ما تظهره الدراسات السابقة.

ثالثاً: قد تظهر نتائج الدراسة ، وبحسب ما نتوقعه فروض البحث، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أو بعض مكونات القيادة الفعالة كمتغير مستقل من جهة، والرضا الوظيفي ورضا العميل كمتغيرين تابعين من جهة أخرى.

وبناء على عشرات الدراسات السابقة في العديد من لدول والثقافات الوطنية والتنظيمية المختلفة، فإن معظمها قد أظهرت وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة الفعالة من جهة والرضا الوظيفي ورضا العميل من جهة أخرى، ومن المتوقع أن تظهر نتائج الدراسة في شركة الاسناد المتكامل العلاقة ذاتها وتؤكد عليها.

المصادر والمراجع :

المراجع باللغة العربية :

الصفحة الرسمية لشركة الاسناد المتكامل .

كيف ساعدت القيادة الفعالة في تغيير المملكة – Misk Hub

تأثير ضغط العمل على اداء العاملين – Iraqi Academic

المراجع باللغات الأجنبية :

Al-Khajeh, H. (2018). Impact of leadership style on job satisfaction. Journal of Human Resources Management Research, (18), 1-8.

Azeem, S. (2010). Job satisfaction and organizational commitment among employees in the Sultanate of Oman. Psychology, 1, 295-299.

Aziri, B. (2011), Job satisfaction: A literature review, Management Research and Practice, 3 (4), 77-86.

Bastola, D. (2020). The relationship between leadership styles and aviation safety: A study of the aviation industry. Journal of Air Transport Studies, 11 (1), 71-96.

Bellow, S., Adewole, D., & Afolabi, R. (2020). Work facets predicting overall job satisfaction among resident doctors in selected teaching hospitals in Southern Nigeria: A Minnesota Satisfaction Questionnaire Survey. Journal of Occupational Health Epidemiology, 9(1), 52-60.

Bobbio, A. & Manganelli, A. (2009). Leadership self-efficacy scale: A new multidimensional instrument. TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology, 16(1), 3-24.

Bowling, N., Wagner, S. & Beehr, T. (2018). The Facet Satisfaction Scale: An effective affective measure of job satisfaction facets. Journal of Business and Psychology, 33, 383-403.

Cakmak, E., Bayir, O. & Karadag, E. (2015). The effect of leadership on job satisfaction. Leadership and Organizational Outcomes, (3), 29-56.

Chan, S. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership and Organization Development Journal*, 40 (3), 319-333.

Dubey, P., Pathak, A. & Sahu, K. (2023). Assessing the influence of effective leadership on job satisfaction and organizational citizenship behavior. *Rajagairi Management Journal*, 17 (2), 1-17.

Hancer, M. & George, T. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: An empirical investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), 85-100.

Javed, H., Jaffari, A. & Rahim, M. (2014), Leadership styles and employees' job satisfaction: A case from the private banking sector of Pakistan. *Journal of Asian Business Strategy*, 4 (3), 41-50.

Locke, E. & Latham, G. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1 (4), 240-246.

Lu, H., While, A. & Barriball, L. (2007). Job satisfaction and its related factors: A questionnaire survey of hospital nurses in Mainland China. *International Journal of Nursing Studies*, 44(4), 574-588.

" فصل الملاحق "

استبيان

مقدمة استبيان ..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ,

تم تصميم هذا الاستبيان لدراسة تأثير القيادة الفعالة على نجاح المشروع الرضا الوظيفي ورضا العميل ، وقد تم اختيار شركة الاسناد المتكامل لهذه الدراسة, إن غرض هذه الدراسة أكاديمي بحث، وسيتم استخدام البيانات التي تقدمها للبحث العلمي فقط، وذلك بغرض اكتساب فهم أفضل للدور الذي تلعبه القيادة الفعالة في رفع مستويات الرضا الوظيفي ورضا العميل .

و بالطبع لا يُطلب منك تحديد هويتك أو التعريف بإدارتك أو مديرك، كما إنه سوف يتم الاحتفاظ بإجاباتك وكامل البيانات بسرية تامة. وسيتمكن أعضاء فريق البحث فقط من الوصول إلى البيانات التي تقدمها دون غيرهم، ولن يتم إعطاء الاستبيان المكتمل ألي شخص آخر غير فريق البحث.

يستغرق ملء قائمة الاستبيان حوالي عشر دقائق, يحظى تعاونك الكريم في هذا البحث بتقدير كبير من قبل الباحثة,

شكرا جزيلا على وقتك وتعاونك ودعمك.

1-العمر :

من 20 إلى أقل من 30 سنة

من 31 إلى أقل من 40 سنة

من 41 إلى أقل من 50 سنة

أكبر من 51 سنة

2-المؤهل الدراسي :

ثانوي

دبلوم

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

3-الحالة الاجتماعية :

أعزب

مطلق

متزوج

أرمل

4-عدد سنوات الخبرة

(5)سنوات فأقل

من(6) إلى أقل من (10)سنوات

من (11) إلى أقل من(15)سنة

من (16) إلى أقل من (20)سنة

أكثر من (20)سنة

تم تحديد مكونات المتغير المستقل (القيادة الفعالة) من خلال الاعتماد على عدد من الاستبيانات التي تم تطويرها في دراسات سابقة لتحديد وقياس القيادة الفعالة وهي: استبيان القيادة الاخلاقية (يوكل وآخرون، 2013) ومقياس الكفاءة الذاتية للقائد (بوبيو ومانجانييلي، 2009)

Variable المتغير	Variable Dimensions أبعاد المتغير	Number of statements عدد البيانات	Source المصدر
The first variable القيادة الفعالة	التواصل الفعال	4	(يوكل وآخرون 2013) (بوبيو ومانجانييلي 2009)
	البصيرة والنظرة الواضحة للمستقبل	4	
	المصداقية والموثوقية والتمتع بالصفات الاخلاقية الحميدة	4	

المحور الأول : متغيرات الدراسة , الرجاء التكرم بوضع إشارة (√) في المربع الذي يلائم اختيارك:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	غير محدد/ محايد	موافق	موافق بشدة
يتمتع مديري بالقدرة على الانصات					
يتمتع مديري بالوضوح في عرض المعلومات الاهداف والمهمات					
يمتاز مديري بأنه يعني (يقصد) ما يقول					
يشجع مديري الجميع على التعبير عن رأيهم					

المحور الأول : متغيرات الدراسة , الرجاء التكرم بوضع إشارة (√) في المربع الذي يلائم اختيارك:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	غير محدد/ محايد	موافق	موافق بشدة
يمتلك مديري البصيرة ونظرة واضحة لمستقبل الشركة وأهدافها					
يتمتع مديري بالقدرة على تصور متطلبات تحقيق الأهداف المستقبلية					
يتمتع مديري بالقدرة على الابداع وإيجاد الحلول الابداعية					
يتمتع مديري بالقدرة على قيادة التغيير لتحقيق الاهداف المستقبلية					

المحور الأول : متغيرات الدراسة , الرجاء التكرم بوضع إشارة (√) في المربع الذي يلائم اختيارك:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	غير محدد/ محايد	موافق	موافق بشدة
يتمتع مديري بالخبرة والكفاءة على مساعدة العاملين على تحقيق الاهداف					
تصرفا وسلوكيات مديري متناسقة مع قيمه و معتقداته					
مديري يأخذ قراراته بناء على قيمه ومعتقداته					
يتوقع مني مديري ان أتصرف بناء على قيمتي وأخلاقي					

تم تحديد الاسئلة المتعلقة بمكونات المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بناء على استبيان الرضا الوظيفي الذي طورها سبيكتر (1985) وقد تكونت من :

Variable المتغير	Variable Dimensions أبعاد المتغير	Number of statements عدد البيانات	Source المصدر
The second variable الرضا الوظيفي	تقييم الاداء والتضحيات في العمل	1	سبيكتر (1985)
	تقييم الحصول على الاعتراف والتقدير من المشرفين والمدراء	1	
	الرضا عن الأجر والمنافع والمكافآت في الوظيفة	1	
	تقييم فرص التقدم في الحياة المهنية والارتقاء الوظيفي	1	

المحور الثاني : متغيرات الدراسة , الرجاء التكرم بوضع إشارة (√) في المربع الذي يلائم اختيارك:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
ما هو معدل تقديمك لأداء وتوضيحات في العمل أكثر مما هو مطلوب منك في الوظيفة ؟					

المحور الثاني : متغيرات الدراسة , الرجاء التكرم بوضع إشارة (√) في المربع الذي يلائم اختيارك:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
ما هو معدل حصولك على الاشادة والتقدير من مديرك في العمل ؟					

المحور الثاني : متغيرات الدراسة , الرجاء التكرم بوضع إشارة (√) في المربع الذي يلائم اختيارك:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
هل أنت راض عن الأجر والمنافع والمكافآت التي تقدمها لك الوظيفة مقارنة بحجم العمل الذي تقوم به؟					

المحور الثاني : متغيرات الدراسة , الرجاء التكرم بوضع إشارة (√) في المربع الذي يلائم اختيارك:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	غير محدد/ محايد	موافق	موافق تماما
كيف تقيم فرصك في التقدم في الحياة المهنية والارتقاء الوظيفي ؟					

3. الفصل الثالث : منهجية البحث

مقدمة :

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في تحقيق تأثير القيادة الفعالة على نجاح المشاريع والرضا الوظيفي ورضا العميل وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث , تصميم البحث ,مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات , طرق جمع البيانات ,أنواع البيانات, طرق واجراءات تحليل البيانات.

التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث :

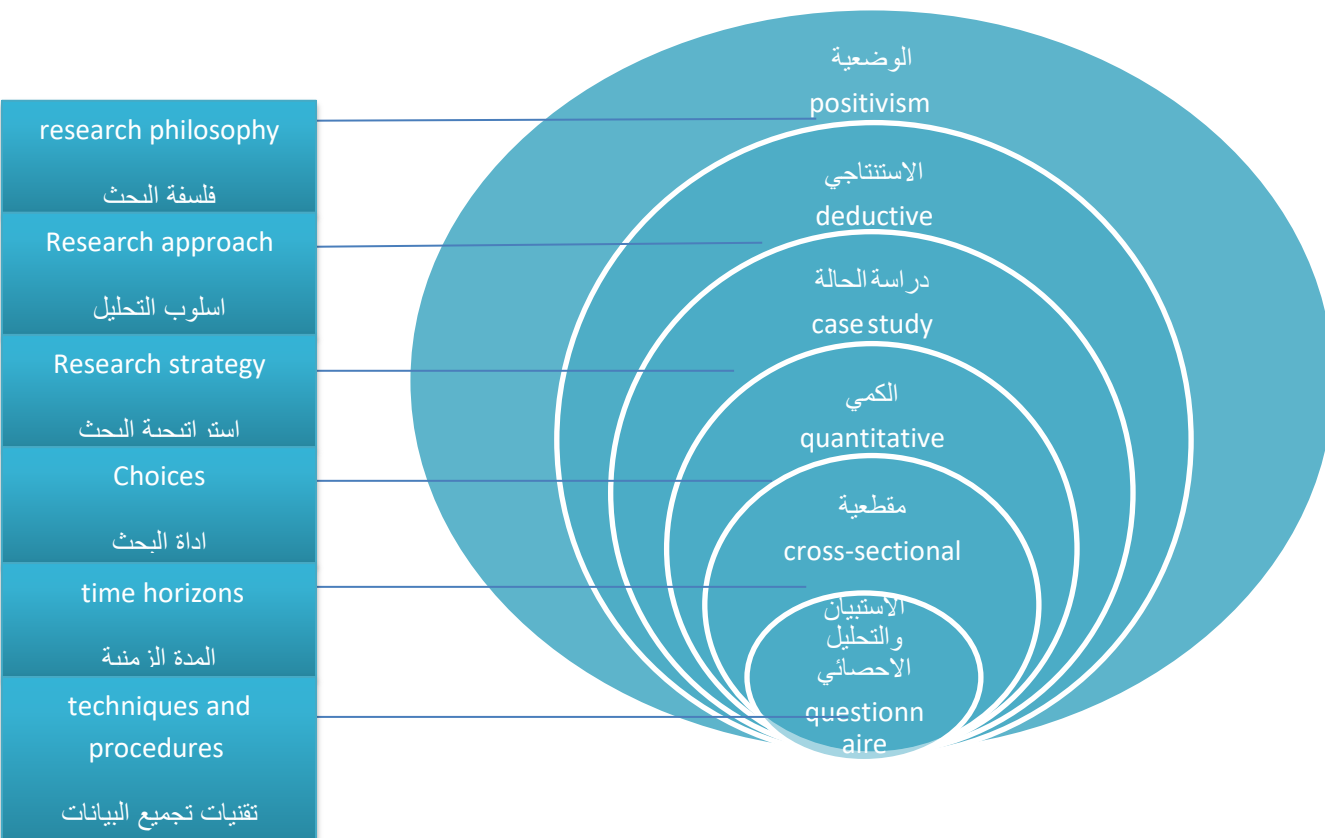
تم تحديد مكونات المتغير المستقل (القيادة الفعالة) من خلال الاعتماد على عدد من الاستبيانات التي تم تطويرها في دراسات سابقة لتحديد وقياس القيادة الفعالة وهي: استبيان القيادة الاخلاقية (يوكل وآخرون، 2013) ومقياس الكفاءة الذاتية للقائد (بوبيو ومانجانيلي، 2009) وابعاده : التواصل الفعال , البصيرة والنظرة الواضحة للمستقبل , المصادقية والموثوقية والتمتع بالصفات الاخلاقية الحميدة .

بمكونات المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بناء على استبيان الرضا الوظيفي الذي طورها سبيكتور (1985) وقد تكونت من : تقييم الاداء والتضحيات بالعمل , تقييم الحصول على الاعتراف والتقدير من المشرفين والمدراء , الرضا عن الأجر والمنافع والمكافآت في الوظيفة , تقييم فرص التقدم في الحياة المهنية والارتقاء الوظيفي .

منهجية البحث:

- Research philosophy- positivism فلسفة البحث- الوضعية
- Research approach- deductive أسلوب التحليل- الاستنتاجي
- Research strategy- case study استراتيجية الدراسة- دراسة الحالة
- Choices- quantitative اداة البحث- الكمي
- Time horizons- cross sectional المدة الزمنية- مقطعية
- techniques and procedures-questionnaire الاستقصائي تقنيات تجميع البيانات- الاستبيان والتحليل

research onion



الشكل 2: منهجية البحث

مجتمع البحث وطرق وأخذ العينات :

مجتمع البحث :

يتم دراسة هذا البحث على عينة من عملاء شركة الاسناد المتكامل في المدينة المنورة , بحيث يتم توزيع الاستبيان بصفة عشوائية , وتم توزيعه شخصيا على عملاء الشركة المقربين , وتم اعتماد 30 استبيان لأكمال هذه الدراسة .

الجدول 3-1 لتحديد مجتمع الدراسة

العدد	مجتمع الدراسة	القطاع المستهدف
30 عينة	عملاء الشركة	شركة الاسناد التكامل

المصدر : اعداد الباحث استنادا على نتائج الدراسة

عينة البحث :

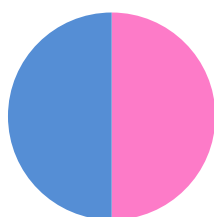
من أجل التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة , نتناول الجزء الاول من الاستبيان والذي يضم الجنس والعمر والمستوى الدراسي

1-الجنس : ويتم توضيح ذلك بالجدول التالي :

الجدول 3-2 لتوزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	15	50%
اناث	15	50%
المجموع	30	-

المصدر : من اعداد الباحث استنادا على نتائج الدراسة



أنثى: 15 (50%)

ذكر: 15 (50%)

الشكل 12 المصدر : اعداد الباحث استنادا على نتائج الجدول اعلاه

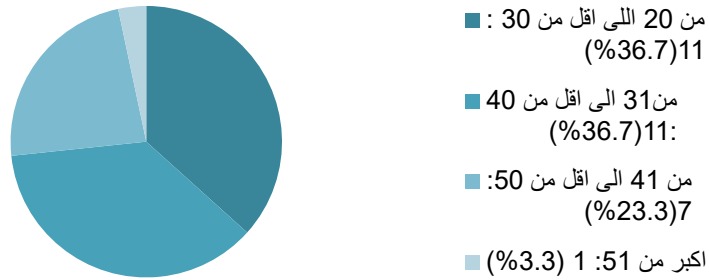
نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين على ان نسب العاملين مع شركة الاسناد المتكامل من ذكور واناث متساوية بحيث بلغت كلاهما 50% لكل منهم.

2-العمر :تم توزيع افراد العينة حسب العمر الى خمسة فئات يقسمها الجدول التالي:

الجدول 3-3 لتوزيع افراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسب المئوية
من 20 الى اقل من 30	11	36.7%
من 31 الى اقل من 40	11	36.7%
من 41 الى اقل من 50	7	23.3%
اكبر من 51	1	3.3%
المجموع	30	-

المصدر : اعداد الباحث استنادا على نتائج البحث



الشكل 13 المصدر : اعداد الباحث استنادا على نتائج الجدول اعلاه

من خلال النسب المقدمة في الجدول والشكل السابقين نلاحظ ان اكبر نسبة للعاملين في الشركة هي الفئتين العمريتين من 20 الى اقل من 30 وتبلغ 36.7% ومن 31 الى اقل من 40 وتشكل النسبة ذاتها , ثم تليها من 41 الى اقل من خمسين وتشكل 23.3% واقل فئة هي اكبر من 51 وتشكل 3.3% .

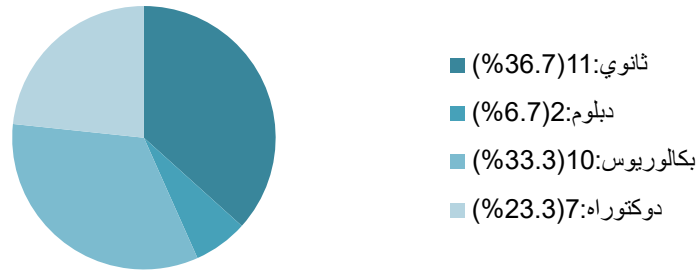
ومنه نستخلص ان اغلب موظفين الشركة تقريبا من فئة الشباب .

3-المستوى الدراسي : يبين الجدول توزيع افراد العينة حسب مستويات الدراسة المختلفة

الجدول 4-3 توزيع افراد العينة حسب متغير مستوى الدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	مستوى الدراسة
36.7%	11	ثانوي
6.7%	2	دبلوم
33.3%	10	بكالوريوس
23.3%	7	دكتوراه
-	30	المجموع

المصدر: اعداد الباحث استنادا على نتائج الدراسة



الشكل 14 المصدر: اعداد الباحث استنادا على نتائج الدراسة

نلاحظ من خلال الشكل والجدول السابقين المستويات الدراسية للفئة التي جرت عليها الدراسة , ونلاحظ ان اكثر ذوي المستوى الدراسي الثانوي حيث بلغت نسبتها 36.7% , وثم يليها البكالوريوس حيث بلغت نسبة 33.3% , وثم يليها الدكتوراه حيث بلغت 23.3% , واخيرا الدبلوم حيث بلغت 6.7%

طرق وعينات اخذ العينة:

الاسلوب المستخدم في هذا البحث للدراسة هو الاستبيان ويعد من الادوات الكمية , فيعد اسلوب أخذ العينة هو (الاحتمالية) وطريقة أخذ العينات هي (العينة العشوائية البسيطة)

طرق جمع البيانات :

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها احصائيا , يتضمن التحليل الاحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها , الى معلومات مفيدة , سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الاساسية بين المتغير المستقل (القيادة الفعالة) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) في الشركة

المتغير المستقل (القيادة الفعالة) :

اعتمادا على الباحث من اجل قياس المتغير المستقل , وذلك من حيث اربعة ابعاد وهي :

التواصل الفعال , البصيرة والنظرة الواضحة للمستقبل , المصادقية والموثوقية والتمتع بالصفات الاخلاقية الحميدة , حيث لبعء التواصل الفعال 4 عناصر , ولبعء البصيرة والنظرة الواضحة للمستقبل , ولبعء المصادقية والموثوقية والتمتع بالصفات الاخلاقية الحميدة 4 عناصر

ونوع الاداة ليكرت /(موافق تماما, موافق, محايد , غير موافق , غير موافق تماما)

المتغير	الابعاد	عدد البيانات	المصدر
المتغير المستقل (القيادة الفعالة)	التواصل الفعال	4	(يوكل واخرون) 2013
	البصيرة والنظرة الواضحة للمستقبل	4	(بوبيو ومانجانيلي) 2009
	المصادقية والموثوقية والتمتع بالصفات الاخلاقية الحميدة	4	

بواسطة الباحث 2024

المتغير التابع (الرضا الوظيفي):

اعتمادا على الباحث من اجل قياس المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وذلك من حيث اربعة ابعاد :تقييم الاداء والتضحيات , تقييم الحصول على الاعتراف والتقدير من قبل المشرفين والمدراء , الرضا عن الاجر والمنافع والمكافآت في الوظيفة , تقييم فرص التقدم في الحياة المهنية والارتقاء الوظيفي , المجموع الاجمالي لعناصر المتغير باكملة 4 حيث عنصر واحد لكل متغير .

نوع الاداة ليكرت .

المصدر	العناصر	الابعاد	المتغير
سبيكتر (1985)	1	تقييم الاداء والتضحيات في العمل	المتغير التابع (الرضا الوظيفي)
	1	تقييم الحصول على الاعتراف والتقدير من قبل المشرفين والمدراء	
	1	الرضا عن الاجر والمنافع والمكافآت في الوظيفة	
	1	تقييم فرص التقدم في الحياة المهنية والارتقاء الوظيفي	

بواسطة الباحث 2024

بيانات أولية:

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

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

بيانات ثانوية:

-تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. تم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة.

-تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع الشركة/المؤسسة 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.

طرق وأساليب تحليل البيانات :

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل البيانات التي تم جمعها استخلاص استنتاجات ذات معنى كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحدينا الاصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

وتم اجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة الخصائص مجتمع العينة , يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الاخرى ذات الصلة بأفراد المشاركين بالدراسة .

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها , اختبارات الصدق (التحليل العلمي الاستكشافي) لتحديد ما اذا كانت ادوات البحث تقيس ما تهدف قياسه , بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت .

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

المقدمة :

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج الإحصائية SPSS الإصدار 22 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار 22 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS . 22

خصائص عينة الدراسة :

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً ل: العمر – المؤهل الدراسي – الحالة الاجتماعية – عدد سنوات الخبرة .

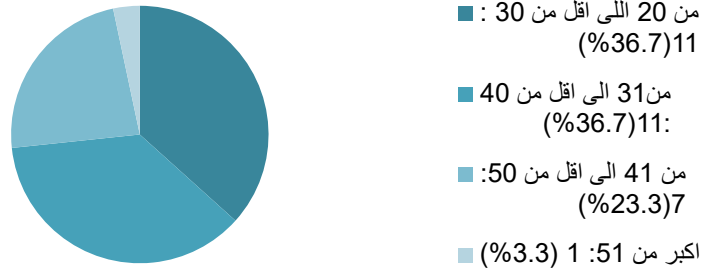
تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

- العمر يشمل (من 20 إلى أقل من 30 سنة ، من 31 إلى أقل من 40 سنة، من 41 إلى أقل من 50 سنة، أكبر من 51 سنة)
- المؤهل الدراسي يشمل (ثانوي , دبلوم , بكالوريوس , دكتوراه)
- الحالة الاجتماعية تشمل (أعزب , متزوج , مطلق , أرمل)
- عدد سنوات الخبرة تشمل ((5) سنوات فأقل، من(6) إلى أقل من (10)سنوات، من (11) إلى أقل من(15)سنة، من (16) إلى أقل من (20)سنة، أكثر من (20)سنة).

Variable المتغير	Variable classes فئات المتغير	The number العدد	Percentage of the total sample نسبة العينة الإجمالية
العمر	من 20 إلى أقل من 30 سنة	11	36.7%
	من 31 إلى أقل من 40 سنة	11	36.7%
	من 41 إلى أقل من 50 سنة	7	23.3%
	أكبر من 51 سنة	1	3.3%
	Total الإجمالي		100%
المؤهل الدراسي	ثانوي	11	36.7%
	دبلوم	2	6.7%
	بكالوريوس	10	33.3%
	دكتوراه	7	23.3%
	Total الإجمالي		100%
الحالة الاجتماعية	أعزب	12	40%
	متزوج	14	46.7%
	مطلق	2	6.7%
	أرمل	2	6.7%
	Total الإجمالي		100%
عدد سنوات الخبرة	(5) سنوات فأقل	8	26.7%
	من(6) إلى أقل من (10)سنوات	6	20%
	من (11) إلى أقل من(15)سنة	8	26.7%
	من (16) إلى أقل من (20)سنة	6	20%
	أكثر من 20 سنة	2	6.7%

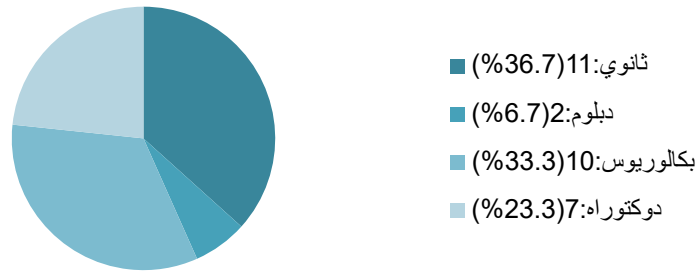
1- العمر :

من خلال النسب المقدمة في الجدول والشكل السابقين نلاحظ ان اكبر نسبة للعاملين في الشركة هي الفئتين العمريتين من 20 الى اقل من 30 وتبلغ 36.7% ومن 31 الى اقل من 40 وتشكل النسبة ذاتها , ثم تليها من 41 الى اقل من خمسين وتشكل 23.3% واقل فئة هي اكبر من 51 وتشكل 3.3% . ومنه نستخلص ان اغلب موظفين الشركة تقريبا من فئة الشباب .



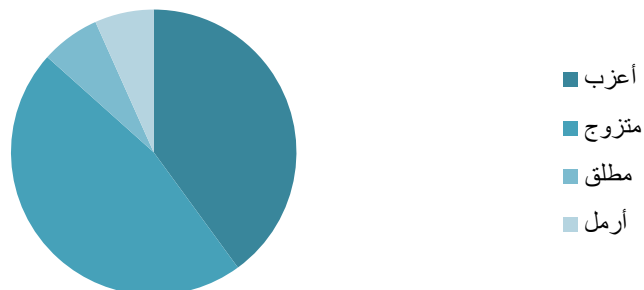
2- المؤهل الدراسي :

نلاحظ من خلال الشكل والجدول السابقين المستويات الدراسية للفئة التي جرت عليها الدراسة , ونلاحظ ان اكثر ذوي المستوى الدراسي الثانوي حيث بلغت نسبتها 36.7% , وثم يليها البكالوريوس حيث بلغت نسبة 33.3% , وثم يليها الدكتوراه حيث بلغت 23.3% , واخيرا الدبلوم حيث بلغت 6.7%



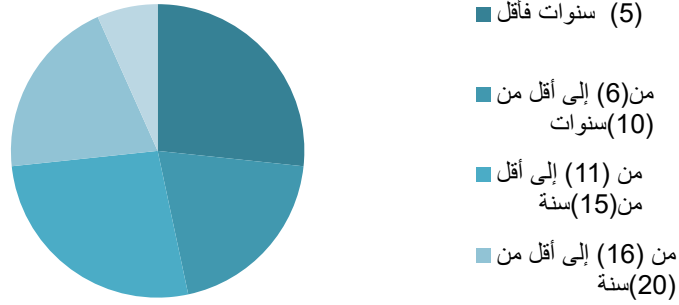
3- الحالة الاجتماعية :

نلاحظ من خلال الشكل والجدول السابقين الحالة الاجتماعية للفئة التي جرت عليها الدراسة , ونلاحظ ان اكثر نسبة هي متزوجون حيث بلغت نسبتها 46.7% , وثم يليها الاعزب حيث بلغت نسبة 40% وثم يليها الارمل والمطلق بنفس النسبة حيث بلغت 6.7%.



4- عدد سنوات الخبرة :

من خلال النسب المقدمة في الجدول والشكل السابقين نلاحظ ان اكبر نسبة للعاملين في الشركة هم ذوي خبرة (5) سنوات فأقل و من (11) إلى أقل من (15) سنة وتبلغ نسبتهم 26.7% وتليهما , من (6) إلى أقل من (10) سنوات و من (16) إلى أقل من (20) سنة وتشكلان نسبة 20% و اقل نسبة أكثر من (20) سنة وتشكل 6.7% .
ومنه نستخلص ان اغلب موظفين الشركة تقريبا لديهم خبرة 5 الى 15 سنة .



- قياس صدق وثبات أدوات الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة, تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE) Extracted Variance Average. بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ, alpha s'Cronbach من خلال نموذج المعادلة البنائية (SEM) modeling equation Structural, (باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالاصدار 22 , الفقرات والجدول التالية توضح ذلك.

- صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة
- تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط (Average Variance Extracted) المستخرج التباين صدق الاتساق الداخلي:
- يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه, لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser 1974) معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة .
- الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس, وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقا ل (al et Hair 2006) . الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة بمعاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيمة P value, بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي لاستبانات . كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي لاستبانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالاصدار 22 , كما يلي:

Variable المتغير		Statements العبارات	KMO	Factor loadings معامل الارتباط	Standard deviation الانحراف المعياري	P Values	Average variance extracted متوسط التباين المستخرج	
First variable المتغير الأول	First dimension البعد الأول	A1	0.689	0.840	0.884	0.0	0.771	0.793
		A2		0.909	0.850	0.0		
		A3		0.838	0.855	0.0		
		A4		0.497	0.740	0.0		
	Second dimension البعد الثاني	B1		0.847	0.952	0.0	0.89925	
		B2		0.930	0.825	0.0		
		B3		0.918	0.855	0.0		
		B4		0.902	0.776	0.0		
	Third dimension البعد الثالث	C1		0.675	0.776	0.0	0.70875	
		C2		0.836	0.774	0.0		
		C3		0.354	0.944	0.0		
		C4		0.970	0.959	0.0		
Second variable المتغير الثاني	First dimension البعد الأول	D1	0.468	0.777	1.383	0.0	0.777	0.61925
	Second dimension البعد الثاني	E1		0.335	0.980	0.0	0.335	
	Third dimension البعد الثالث	F1		0.730	0.885	0.0	0.730	
	Third dimension البعد الرابع	G1		0.635	0.728	0.0	0.635	

مقياس تطبيق المتغير الاول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها بالاضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا (٠.٧) (المتغير وأبعاده) , عند قيم أكبر من عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١. وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس . كذلك, من النتائج يتضح ان قيمته لمتغير (المتغير المستقل) هو AVE, بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة ٠.٥٦٥, ٠.٥.

مقياس تطبيق المتغير الثاني: جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس (المتغير وأبعاده) قيمتها أكبر من ٧.٠ بالاضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.0001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثالث. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة

بقيمة متوسط التباين المستخرج لمتغير (المتغير التابع) ككل الذ يساوي ٠.٧٣٦, كذلك قيم متوسط التباين المستخرج أبعاد المتغير (هي : ٠.٧٥٨, ٠.٧٧٠) على الترتيب. وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة (SPSS) الاصدار 28 .

وفقا لـ (al et Hair ,2010) , يجب ان تكون القيمة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

المتغير الأول		عدد العبارات	Cronbach's Alpha	
المتغير الأول	البعد الأول	4	0.911	0.921
			0.911	
			0.912	
			0.914	
	البعد الثاني	4	0.913	
			0.916	
			0.914	
			0.912	
	البعد الثالث	4	0.909	
			0.915	
			0.915	
			0.928	
المتغير الثاني	البعد الأول	1	0.185	0.047
	البعد الثاني	1	0.161	
	البعد الثالث	1	-0.142 ^a	
	البعد الرابع	1	-0.045 ^a	

(المتغير الاول والأبعاد): أظهرت النتائج الاحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0.913, 0.916, 0.914 , 0.912 , 0.913 , 0.916 , 0.914 , 0.912 , 0.909 , 0.915 , 0.915 , 0.928) مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقاً (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

(المتغير الثاني والأبعاد): أظهرت النتائج الاحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0.185, 0.161, 0.142^a , -0.045^a) مما يدل على أن جميع القيم اقل من 0.7، ووفقاً (هير وآخرون، 2010) لم تحقق ثبات المقياس.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس, طبقا لمقياس ليكرت الخماسي, وفقا للمقاييس الخماسية :

غير موافق بشدة	غير موافق	غير محدد / محايد	موافق	موافق بشدة
----------------	-----------	------------------	-------	------------

level (degree) Practice/importance مستوى درجة الممارسة	Relative weight % الوزن النسبي %	Result (general trend) النتيجة (الاتجاه العام)	The value of the arithmetic mean قيمة المتوسط الحسابي
very low	From 20 to less than 36% من 20 إلى أقل من 36%	Strongly disagree غير موافق بشدة	From 1 to less than 1.80 من 1 إلى أقل من 1.80
Low	From 36 to less than 52% من 36 إلى أقل من 52%	Disagree غير موافق	From 1.80 to less than 2.60 من 1.80 إلى أقل من 2.60
Middle	From 52 to less than 68% من 52 إلى أقل من 68%	Neutral محايد	From 2.60 to less than 3.40 من 2.60 إلى أقل من 3.40
High	From 68 to less than 84% من 68 إلى أقل من 84%	Agree محايد	From 3.40 to less than 4.20 من 3.40 إلى أقل من 4.20
very high	From 84 to less than 100% من 84 إلى أقل من 100%	Strongly agree موافق بشدة	From 4.20 to less than 5 من 4.20 إلى أقل من 5

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
المتغير الأول	البعد الأول	0.771	0.793			موافق بشدة	موافق بشدة	مرتفع جدا	مرتفع جدا
	البعد الثاني	0.89925				موافق بشدة		مرتفع جدا	
	البعد الثالث	0.70875				موافق بشدة		مرتفع جدا	
المتغير الثاني	البعد الأول	0.777	0.61925	محايد	موافق بشدة	محايد	موافق بشدة	معتدل	مرتفع جدا
	البعد الثاني	0.335		موافق بشدة		موافق بشدة		مرتفع جدا	
	البعد الثالث	0.730		موافق بشدة		موافق بشدة		مرتفع جدا	
	البعد الرابع	0.635		موافق بشدة		موافق بشدة		مرتفع جدا	

المتغير		Communication	Visionary	Appreciation	Progression
Communication	Pearson Correlation	1	0.558**	0.160	0.169
	Sig. (2-tailed)	-	0.001	0.399	0.371
	N	30	30	30	30
Visionary	Pearson Correlation	0.558**	1	0.205	0.132
	Sig. (2-tailed)	0.001	-	0.278	0.485
	N	30	30	30	30
Appreciation	Pearson Correlation	0.160	0.205	1	0.074
	Sig. (2-tailed)	0.399	0.278	-	0.697
	N	30	30	30	30
Progression	Pearson Correlation	0.169	0.132	0.074	1
	Sig. (2-tailed)	0.371	0.485	0.697	-
	N	30	30	30	30

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة: ينص هذا الفرض على أنه " توجد عالقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي , ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Regression Linear Simple Analysis ل القيادة الفعالة محل الدراسة كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع .

الفرضية الاولى :

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.160 ^a	.026	-.009	.98478

a. Predictors: (Constant), communication

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.713	1	.713	.735	.399 ^b
Residual	27.154	28	.970		
Total	27.867	29			

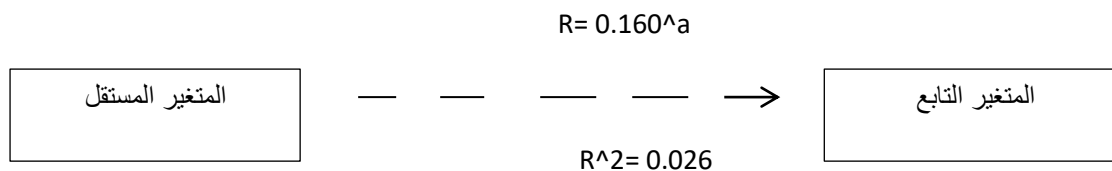
a. Dependent Variable: appreciation

b. Predictors: (Constant), communication

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.134	1.103		2.841	.008
communication	.215	.251	.160	.857	.399

a. Dependent Variable: appreciation



الفرضية الثانية :

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.132 ^a	.018	-.018	.73429

a. Predictors: (Constant), visionary

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.270	1	.270	.500	.485 ^b
Residual	15.097	28	.539		
Total	15.367	29			

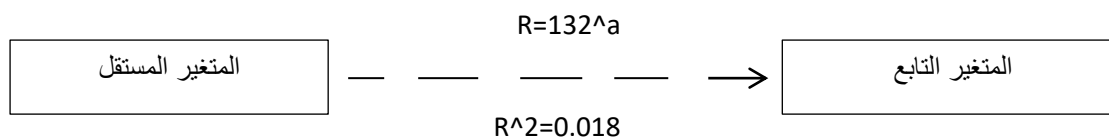
a. Dependent Variable: progression

b. Predictors: (Constant), visionary

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.699	.767		4.822	.000
visionary	.121	.172	.132	.707	.485

a. Dependent Variable: progression



الفرضية الثالثة :

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.257 ^a	.066	.033	1.36016

a. Predictors: (Constant), credibility

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.666	1	3.666	1.982	.170 ^b
Residual	51.801	28	1.850		
Total	55.467	29			

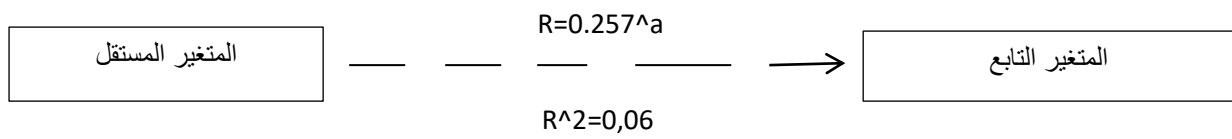
a. Dependent Variable: performance

b. Predictors: (Constant), credibility

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.728	1.539		.473	.640
credibility	.489	.347	.257	1.408	.170

a. Dependent Variable: performance



الخاتمة :

من خلال نتائج الاحصائيات السابقة يتضح أن :لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.