

أثر القيادة الفعالة على رضا الموظفين

بالتطبيق على مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة الرياض

(دراسة حالة)

بحث مقدم من الطالب

بدر عبدالله الأنصاري

(202104842)

مشروع تخرج

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

شكر وتقدير

أتقدم بأجمل كلمات الشكر والتقدير من الدكتورة الفاضلة د. منى مصطفى العشري على ما قدمته من أجلنا من جهد عظيم وارشاد حكيم ساهم في إتمام هذا البحث وخروجه للنور بهذه الصورة التي أتمنى من الله تعالى أن يكون منارة يهتدى بها طلاب العمل من خلفي وجزاك الله عنا خير جزاء أستاذتي الفاضلة

مع خالص تقديري وامتناني

الطالب/ بدر الأنصاري

الإهداء

أهدي بحثي هذا إلى كل من ساهم في إنجاحه

أهلي.. أساتذتي.. أصدقائي.. زملائي

لكم مني جميعاً كل الشكر والتقدير والاحترام، كما وأسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل باب
خير لمجتمع العظم

الطالب/ بدر الأنصاري

يختبر البحث الحالي علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الفاعلة ومتغير رضا الموظفين بالتطبيق في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة الرياض، إذ تمثلت مشكلة البحث في أثر القيادة الفاعلة على رضا الموظفين بالتطبيق في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة الرياض. وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيع أداة الدراسة على عينة البحث والذي تم اختيارهم عمدياً وبصفة مدراء وعاملين ومتطوعين داخل مركز الملك فيصل، كما تمثلت فرضية البحث الرئيسية بوجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الفاعلة ورضا الموظفين داخل مركز الملك فيصل للبحوث، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Spss) إذ استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضية ومنها معامل الارتباط (Person) وتحليل الانحدار البسيط. وجاءت النتائج مطابقة لفرضية البحث، فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الفاعلة ورضا الموظفين، والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيين في الدراسة الحالية.

Abstract

The current research examines the correlation and impact relationship between the variable of effective leadership and the variable of employee satisfaction in the application at the King Faisal Center for Research and Islamic Studies in Riyadh. The research problem was represented in the impact of effective leadership on employee satisfaction in the application at the King Faisal Center for Research and Islamic Studies in Riyadh. A questionnaire was used as a tool for collecting data. The study tool was distributed to the research sample, which was deliberately selected as managers, workers and volunteers within the King Faisal Center. The main research hypothesis was that there is a significant correlation and impact relationship between effective leadership and employee satisfaction within the King Faisal Center for Research. The data were analyzed using the (SPSS) program, as a number of statistical methods were used to verify the validity of the hypothesis, including the correlation coefficient (Person) and simple regression analysis. The results were consistent with the research hypothesis, as it was found that there is a significant correlation and impact relationship between effective leadership and employee satisfaction, in light of which a set of recommendations were formulated that are hoped to benefit those concerned in the current study.

جدول المحتويات

الصفحة	الموضوع	
1	الشكر والتقدير	1
2	الاهداء	2
3	المستخلص	3
4	جول المحتويات	4
6	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	5
7	المقدمة	6
8	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	7
9	الفجوات النظرية	8
9	الفجوات العملية التطبيقية	9
10	أهمية الدراسة	10
11	أهداف الدراسة	11
12	فرضيات الدراسة	12
13	نموذج البحث	13
14	الدراسة الميدانية	14
16	منهجية الدراسة	15
16	هيكل المشروع	16
17	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري	17
18	مقدمة	18
18	الدراسات السابقة	19
21	ماهية القيادة الفاعلة	20
21	مفهوم القيادة	21
22	تطور مفهوم القيادة	22
23	أبعاد القائد الفعال	23
24	نظريات القيادة الفعالة	24
26	أهمية القيادة	25
27	الرضا الوظيفي	26
28	مفهوم الرضا الوظيفي	27
28	مراحل تطور الرضا الوظيفي	28

29	مسببات الرضا الوظيفي	30
30	أبعاد الرضا الوظيفي	31
31	نظريات الرضا الوظيفي	32
32	العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي	33
33	الفصل الثالث: منهجية البحث	34
34	المقدمة	35
35	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	36
36	تصميم البحث	37
37	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة	38
38	أنواع البيانات	39
39	طرق وأساليب تحليل البيانات	40
40	الخاتمة	41
41	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة	42
42	المقدمة	43
43	خصائص العينة	44
44	قياس الصدق والثبات	45
45	وصف وتشخصي إجابات العينة	46
46	اختبار فرضيات البحث	47
47	الاستنتاجات والتوصيات	48
48	قائمة المصادر والمراجع	49
49	الملاحق	

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تلعب القيادة دوراً هاماً في نجاح العملية الإدارية داخل المنظمات غير الربحية، وتعرف القيادة بأنها فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، بمعنى أن القيادة قدرة خاصة يمتلكها شخص معين تساعده في توجيه الناس والتأثير فيهم، وهذا يعني أن القيادة هي فن الإدارة وليس الإدارة ذاتها، في حين أن الإدارة تعنى بالنشاط المؤثر بالجهاز الإداري لأنه ينقله من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة، والقائد هو الذي يمارس هذا الفن متمثلاً في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة والتحفيز بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون لتحقيق الأهداف المطلوبة وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة ، وفي القدرة على التأثير والاستمالة في مواقف أخرى. (علي، 2019)

كما وتواجه المنظمات غير الربحية في عصرنا هذا العديد من التحديات التي تشكلت بسبب ما يعيشه العالم من تطورات سريعة ومتغيرة في كافة المجالات الحياتية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وهذا ما يجعل تلك المنظمات البحث عن قادة قادرة على مساعدة تلك المنظمات في مواجهة التحديات، وإيجاد طرق حقيقية للتغلب عليها بهدف الحفاظ على المنظمة وجعلها قادرة على تحقيق التنافسية. (سويدان، 2010)

ولعل نجاح أو فشل المنظمة يعتمد على مدى ما تمتلك قياداتها من قدرات ومهارات وصمات تجعلهم يقومون بأدوارهم ومسؤولياتهم داخل منظماتهم بفاعلية، بالإضافة إلى قدرتهم في احداث التواصل الفعال والمستمر بينهم وبين منظماتهم وبين المجتمع المحيط، كما ويجب أن يكون قادراً على وضع الخطط التي تخلق الظروف الملائمة واللازمة لإنشاء المعرفة في المنظمة ومشاركتها بين الموظفين وتطبيقها للاستفادة منها. (Micicradila, 2015)

ويعتبر أداء الموظفين مؤشراً أساسياً لكفاءة وفعالية العمل داخل المؤسسات والشركات، حيث يُفهم أداء الموظفين على أنه مجموعة الأداءات والنتائج التي يحققها الموظفون في محيط عملهم، وتشمل هذه النتائج المستوى العملي والإنتاجية والإبداع والتفاني في العمل، ويتأثر أداء الموظفين بعدة عوامل منها: البيئة التنظيمية، والقيادة الفعالة. (ريتشارد ل. دافتون وفريد ل. إيسلر-2017)

وتشير الدراسات السابقة إلى أن التدريب الفعال يمكن أن يعزز أداء الموظفين بشكل كبير، فعلى سبيل المثال أظهرت دراسة أجريت في مؤسسة كبيرة أن برامج التدريب المستمرة أسهمت في تحسين مستوى الأداء وزيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين. (جون دو-2015)

كما أن معظم الدراسات التي تناولت تأثير التدريب على أداء الموظفين لم تعالج بشكل كافٍ دور القيادة الفعالة كعامل مؤثر، حيث أن التركيز كان عادةً على البرامج التدريبية بدون استكشاف كيفية تأثير القيادة الفعالة على فعالية هذه البرامج. (بيتر سميث-2018)

وتكمن مشكلة البحث في التحديات التي يواجهها مركز الملك فيصل للدراسات في تحقيق أهدافه بسبب قلة الكفاءات القيادية والتحديات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والمادية، وهذا ما يُظهر أن هناك حاجة ملحة لفهم أعمق للدور الذي تلعبه القيادة في تحقيق الأهداف وتحديد العوامل التي تعيق القادة عن أداء دورهم بفعالية، وتشمل هذه التحديات نقص التدريب، وضعف التواصل، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات لدى تلك القيادات.

كما وتتبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى تنمية القيادة وتحسين مهاراتها في سبيل تعزيز رضا الموظفين في المركز، حيث أن لقيادة مركز الملك فيصل دور كبير في تقديم رؤية قيمة حول كيفية الوصول للرضى الوظيفي لدى موظفين المركز، كما يسهم هذا البحث في سد الفجوات المعرفية وتقديم توصيات عملية لتطوير المهارات القيادية اللازمة لتحقيق الرضى لدى موظفي المركز.

1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

لعل عدم تناول نظريات القيادة لدراسة الدور الإداري للقيادة في تحقيق الرضا الوظيفي، فضلاً على أن العديد من البحوث الإدارية التي تناولت موضوع القيادة لم تربط هذا المفهوم بالرضا الوظيفي لدى موظفي المنظمات، كما أنها لم تتوصل في توصياتها البحثية إلى تحليل ومعرفة جوانب القدرة والخبرة لدى هذه القيادات وتأثيراتها المهمة في أحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمات، مما أدى ذلك إلى وجود مشكلات في شمولية التخطيط للعمليات التي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمات، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن معظم النظريات والدراسات الرئيسية في القيادة ركزت على مسار بحثي واحد فقط وهو المسار الكمي، كما أن التركيز البحثي ظل أيضاً منصبا فقط على الأساليب القيادية والتصرفات السلوكية دون محاولة التعرف على الأسباب التي تقود إلى تحقيق الرضا الوظيفي بما يحقق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المشاريع لدى المنظمات، وقد عزت الكثير من تلك المنظمات سبب هذا القصور إلى عدم كفاءة القوى البشرية لها لا سيما القيادة، وبشكل خاص يبرز هذا فيما يتعلق بعدم قدرة القيادة الإدارية على تقصي آليات تحقيق الرضا الوظيفي عند تنفيذ المشاريع والبرامج التي تضمنتها تلك الخطط بكفاءة وذلك من خلال ما تقدم يمكن تلخيص مشكلة

البحث في محاولة التعرف على الدور التي تلعبه القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي بالتطبيق على مركز الملك فيصل للدراسات.

1.2.1 الفجوات النظرية:

1. ضعف الدراسات التي تناولت تأثيرات القيادة على رضا الموظفين أثناء تنفيذ المشاريع، فالملاحظ أن هناك نقصاً في الدراسات التي تستكشف تأثيرات هذه القيادة على الرضا الوظيفي للموظفين الذين يقومون بتنفيذ المشاريع، ولعل هذا النقص يحد من فهمنا لكيفية تطبيق هذه النظريات في سياقات مختلفة.

2. التداخل المفاهيمي في البحوث المتناولة لمفهوم القيادة، حيث لا يوجد تعريف موحد للقيادة في المنظومات المنفذة للمشاريع، وهذا ما يؤثر على قدرة تلك المنظمات في تبنيها للصفات والسمات القيادية التي يجب اتباعها في عملية تنمية قادتها، وهذا ما يستدعي الحاجة إلى مزيد من الأبحاث لفهم ما يرمي إليه مفهوم القيادة المتعلق بالمنظمات وكيفية تأثير هذه القادة تحقيق الرضا الوظيفي.

3. قلة الدراسات المتعلقة بتطبيقات القيادة في إدارة المشكلات التي يعاني منها الموظفين، حيث أن النقص في الأبحاث المتعلقة بتطبيقات القيادة في إدارة المشكلات ومواجهة التحديات ضمن المشاريع يشكل فجوة مهمة تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف لتحديد أفضل الممارسات التي يمكن للقادة اتباعها في وضع حلول للمشكلات والتحديات التي يتعرض لها الموظفون أثناء تنفيذ المشاريع داخل منظماتهم.

1.2.2 الفجوة العملية التطبيقية:

1. قلة تطبيق النظريات القيادية في البيئات العملية والمتمثلة بالمنظمات، فمن الواضح أن هناك فجوة بين النظريات والتطبيق في تناول المفاهيم القيادية، حيث أن الأبحاث عادة ما تقتصر إلى ضرب الأمثلة العملية حول تطبيق النظريات بشكل واقعي في المشاريع المنفذة داخل المنظمات.

2. نقص في البرامج والمشاريع المتعلقة بتطوير وتنمية الكوادر البشرية بشكل عام والقيادات على وجه الخصوص، حيث أن هناك قصور ملاحظ من قبل المنظمات في تركيزها على تنمية كوادرها البشرية وتطوير قدراتهم، ويمكن استنباط ذلك من خلال غياب البرامج التدريبية لكوادر تلك المنظمات من الخطط

التي تتبناها تلك المنظمات، وهذا بطبيعة الحال ما يؤدي إلى ضعف في أداء تلك الكوادر وعدم قدرتها على القيام بمهامها ومسؤولياتها داخل المنظمة، وبالتالي فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

3. ضعف الموارد المتاحة والداعمة لأداء القيادة، على الرغم من تناول العديد من الدراسات لأهمية الدور التي تلعبه القيادة، إلا أن العديد من المشاريع قد تعاني من نقص في الموارد اللازمة لدعم وتطوير هذه القيادة.

وفي ضوء ما سبق ذكره، يمكننا تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: (ما مدى تأثير القيادة الفاعلة على رضا الموظفين في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة الرياض؟).

1.3 أهمية الدراسة

يعتبر هذا البحث أساسياً نظراً لأهمية فهم كيفية تأثير القيادة الفاعلة على رضا الموظفين وبالتالي تحسين أدائهم. من خلال هذا البحث، سيتمكن القادة والمديرين من تعزيز ممارسات القيادة التي تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وزيادة التفاعل الإيجابي بين الموظفين. (ماري كارتر-2019)، ويمكن عرض هذه الأهمية على النحو التالي:

1.3.1: الأهمية النظرية:

1. تعمل على دراسة أثر القيادة الفاعلة على رضا الموظفين، وذلك من خلال الدور المحوري التي تلعبه القيادة في توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المحددة للمشروع.
2. تعزيز الفهم النظري لتأثير القيادة على البيئات العملية والتكيف مع التغييرات من خلال قدرة القادة على إدارة التغييرات والتكيف مع الظروف المتغيرة.
3. تعمل على تحسين إدارة الموارد المادية البشرية، حيث أن القيادة الفاعلة تقود إلى تحسين إدارة الموارد المتاحة للمشروع، سواء كانت موارد بشرية أو مالية أو مادية.
4. تعمل على رفع مستوى الابتكار والإبداع لدى الموظفين، وذلك من خلال تشجيع العاملين على الابتكار والإبداع، فالقيادة هي فقط من يمكنها تعزيز بيئة عمل تحفز على التفكير خارج الصندوق وتطوير حلول جديدة للتحديات القائمة، وهذا بطبيعة الحال ما يقود إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

1.3.2 الأهمية العملية:

1. تحسين ممارسات القيادة داخل المنظمات: وذلك من خلال فهم أعمق لدور القيادة في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يمكن للمنظمات تحسين ممارسات القيادة الخاصة بها.
2. زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين: إن القيادة الفعّالة تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي أثناء تنفيذ المشاريع بشكل أكثر كفاءة وفعالية.
3. تعزيز تحفيز ورضا الفريق: القيادة الجيدة تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، مما يزيد من تحفيز ورضا أعضاء الفريق. هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل المنجز.
4. إدارة التغيير والمخاطر بشكل أفضل: القادة الذين يمتلكون المهارات اللازمة لإدارة التغيير والمخاطر يمكنهم تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات غير المتوقعة. هذا يعزز من استقرار المشاريع وزيادة فرص نجاحها.
5. تعزيز التواصل والتنسيق: القيادة الفعّالة تضمن وجود قنوات تواصل مفتوحة وفعّالة بين جميع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة. هذا يساهم في تقليل سوء الفهم وزيادة التوافق والتنسيق في تنفيذ المشاريع.
6. تطوير قادة المستقبل: دراسة دور القيادة تساعد في تحديد المهارات والصفات المطلوبة للقادة الناجحين. هذا يمكن أن يساهم في تطوير برامج تدريبية فعّالة لتأهيل قادة المستقبل وزيادة قدرتهم على تحقيق النجاح في المشاريع المختلفة.

1.6 أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى فهم أفراد العينة لمفهوم القيادة؟
2. ما مدى إلمام أفراد العينة لأهمية القيادة داخل المنظمات؟
3. ما مستوى تبني المنظمة لأنماط قيادية مناسبة لعملها؟
4. ما الدور التي تلعبه القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي بالتطبيق على مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة الرياض؟
5. هل يؤدي توافر للأدوار القيادية لدى مديري مركز الملك فيصل للدراسات إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفين مركز الملك فيصل للدراسات؟

1.7 أهداف الدراسة:

1. تحديد تأثير القيادة الفعّالة على تحقيق أهداف المشاريع في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات من خلال فهم كيف تؤثر مهارات القيادة المختلفة على تحقيق الرضا الوظيفي.

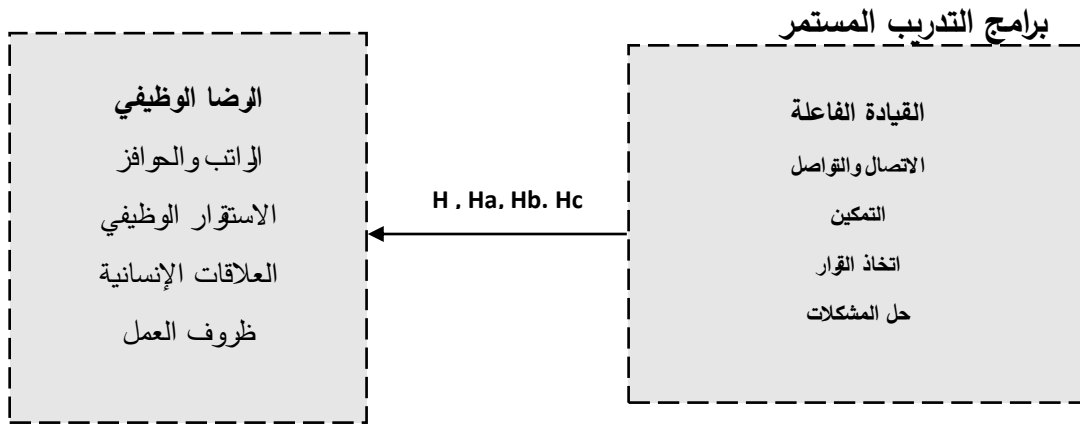
2. تحليل التحديات القيادية التي تواجه مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات من خلال تحديد ومعرفة التحديات والصعوبات التي تعيق الأداء القيادي الفعال في المركز.
3. تقييم تأثير نقص التدريب والتطوير القيادي على أداء فرق العمل في المركز عن طريق فهم كيف يؤثر نقص التدريب القيادي على كفاءة وفعالية فرق العمل في تحقيق الأهداف.
4. استكشاف الفجوات المعرفية المتعلقة بدور القيادة في مركز الملك فيصل من خلال تحديد الفجوات المعرفية الحالية وتقديم توصيات لسد هذه الفجوات من خلال البحث والتطبيق العملي.
5. تقديم توصيات لتحسين ممارسات القيادة في مركز الملك فيصل وذلك من خلال وضع استراتيجيات وخطط لتحسين وتطوير ممارسات القيادة بما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

1.8 فرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسية H:** هناك علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الفعالة ورضا الموظفين في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الأولى Ha:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والتواصل كأحد أبعاد القيادة الفعالة ورضا الموظفين في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الثانية Hb:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين كأحد أبعاد القيادة الفعالة ورضا الموظفين في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الثالثة Hc:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار كأحد أبعاد القيادة الفعالة ورضا الموظفين في مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية بمدينة الرياض.

1.9 نموذج البحث

شكل (1) نموذج البحث . المصدر (الطالب)



1.9 الدراسة الميدانية: (مدينة الرياض حيث مقر مركز الملك فيصل للدراسات والبحوث)

مدينة الرياض هي عاصمة المملكة العربية السعودية، وأكبر مدنها وثالث أكبر عاصمة عربية من حيث عدد السكان. تقع الرياض وسط شبه الجزيرة العربية في هضبة نجد، على ارتفاع 600 متر فوق مستوى سطح البحر. وهي مقر إمارة منطقة الرياض حسب التقسيم الإداري للمناطق السعودية. يسكن مدينة الرياض 7.009.120 مليون نسمة وفق إحصائيات تعداد السعودية 2022. وتعتبر العاصمة السعودية إحدى أسرع مدن العالم توسعاً، فخلال نصف قرن من نشأتها اتسعت مساحة المدينة الصغيرة إلى 1800 كيلو متر مربع،

حتى بلغت 3.115 كم². (<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6>)

1.9.1: أهداف الدراسة الميدانية: وقد تسعى الدراسة إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

1. فهم الدور الفعّال للقيادة في تحقيق أهداف مركز الملك فيصل للدراسات.
2. تحديد التحديات القيادية التي تواجهها المركز.
3. تقييم تأثير التدريب القيادي على الرضا الوظيفي.

4. تقديم توصيات لتحسين ممارسات القيادة في المركز.
5. منهجية الدراسة الميدانية.

1.9.2 التصميم البحثي:

- نوع البحث: وصفي وتحليلي.
- نهج البحث: كمي ونوعي.

1.9.3 عينة الدراسة:

- عينة عشوائية تتكون من أعضاء المركز الثقافي المصري، قادة الفرق، وأعضاء الفرق العاملين في المشاريع المختلفة.
- حجم العينة: سيتم تحديد حجم العينة بناءً على حجم المجتمع المستهدف، مع ضمان التمثيل الكافي لجميع الأقسام والوظائف.

1.9.4 أدوات جمع البيانات:

1. الاستبيانات:

- استبيانات مغلقة ومفتوحة.
 - تركز على جوانب مثل: القيادة، الرضا الوظيفي، تحفيز الفريق، التحديات، والتدريب.
- #### 2. المقابلات الشخصية:
- مقابلات معمقة مع قادة الفرق وأعضاء الإدارة.
 - تهدف إلى جمع رؤى وتفاصيل أكثر حول ممارسات القيادة بما يحقق الرضا الوظيفي.

1.9.5 إجراءات جمع البيانات:

• توزيع الاستبيانات:

- توزيع إلكتروني عبر البريد الإلكتروني.

- جمع الاستجابات بسرية وخصوصية.

• إجراء المقابلات:

- تنظيم مواعيد المقابلات وتسجيلها بعد الحصول على موافقة المشاركين.
- استخدام قائمة أسئلة معدة مسبقاً لضمان تغطية جميع الجوانب الهامة.

1.9.6 تحليل البيانات:

• البيانات الكمية:

- استخدام برنامج SPSS لتحليل الاستبيانات.
- إجراء تحليلات تكرارية، واختبارات إحصائية مثل الانحدار البسيط والمتعدد.

• البيانات النوعية:

- تحليل موضوعي للمقابلات لتحديد الموضوعات الرئيسية والأنماط.

1.9.7 الصدق والثبات:

• الاختبار التجريبي:

- إجراء اختبار تجريبي على عينة صغيرة.
- تحسين أدوات جمع البيانات بناءً على النتائج.

• مراجعة الخبراء:

- طلب مراجعة الخبراء لتحسين جودة أدوات البحث.

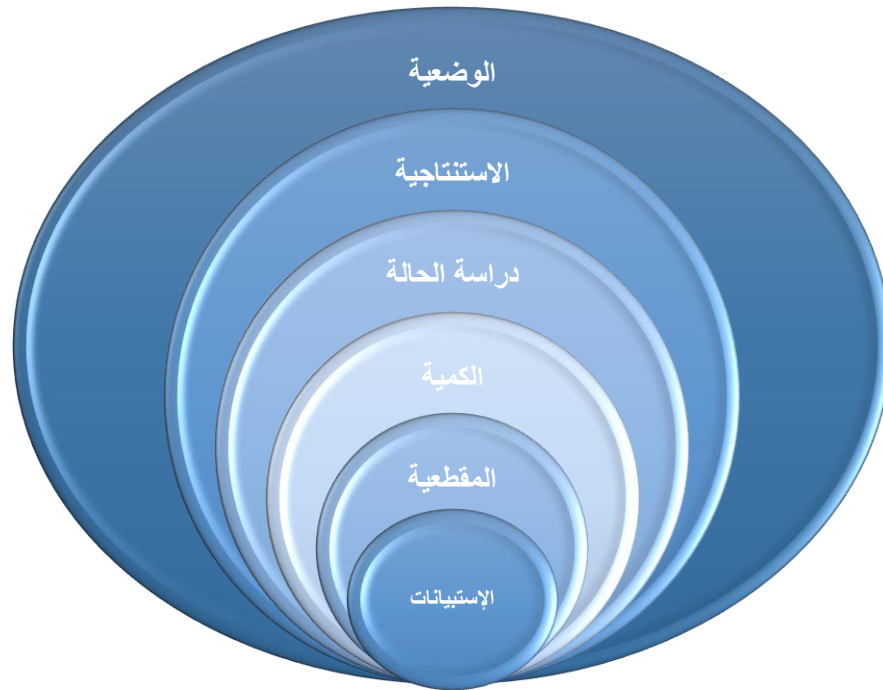
1.9.8 النتائج المتوقعة:

- فهم أعمق لدور القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مركز الملك فيصل للدراسات والبحوث.
- تحديد التحديات القيادية الرئيسية التي تواجه المركز.
- تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات القيادة وتطوير الكفاءات القيادية.

1.10 منهجية الدراسة

شكل (1) يوضح منهجية البحث

المصدر: الباحث



1.11 هيكل المشروع المقترح:

شكل (2) يوضح هيكل المشروع المقترح

المصدر: الباحث



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

1.2 المقدمة:

تواجه المنظمات بمختلف نشاطاتها وبرامجها العديد من التحديات بسبب التطورات والتغيرات السريعة التي تعرفها البيئة حالياً، والتي منها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، فمن تلك التحديات ما تستطيع المنظمة مواجهتها والتصدي لها، وهناك من تغفل في ذلك مما يؤدي إلى زوالها وفشلها. (Pffner, 2015)

وتمثل القيادة أهمية كبرى في نجاح عمل المنظمات غير الربحية بمختلف نشاطاتها ومجالاتها، وذلك يعود إلى مدى فاعلية القيادة في اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة لمواجهة هذه التحديات التي تحقق بالمنظمة، والذي يسمح لها بالارتقاء في مستوى إعداد وتنفيذ مشاريعها، وبالتالي ضماناً أعلى في مستوى تحقيق الأهداف، هذا وقد بات نجاح أي منظمة يتوقف على مدى قدرة وكفاءة قيادتها على تحديد الأهداف وتحديد الطرق والوسائل الأنسب لتحقيقها (الطائي، 2008).

كما ويعتمد نجاح المنظمة ووصولها إلى الريادة على الجهود التي يبذلها القائد من خلال تأثيره على التابعين وقيادتهم لتحقيق الأهداف المنشودة، ومن أجل أن ينجح القائد في هذا العمل لا بد أن يمتلك العديد من الصفات والمهارات التي تمكنه من تسيير الموظفين في منظمته، بحيث يكون على تواصل مستمر معهم، كما ويجب أن يكون قادراً على وضع الخطط التي تخلق الظروف الملائمة واللائمة لإنشاء المعرفة في المنظمة ومشاركتها بين الموظفين وتطبيقها للاستفادة منها، وعليه سيتم من خلال هذا البحث عرض موضوعات هامة في القيادة، وذلك على النحو التالي:

2.2 الدراسات السابقة:

- باركر وآخرون: (2021) في بحثهم "قيادة الابتكار في المشاريع الإبداعية"، أشار باركر وزملاؤه إلى أن القادة الذين يشجعون على الابتكار ويمنحون الفريق الحرية للإبداع يسهمون في تحقيق نجاح أكبر للمشاريع الإبداعية. وأكدوا على أهمية القيادة المرنة والداعمة في مثل هذه المشاريع. (مجلة الابتكار والإدارة، المجلد 29).
- جونسون وآخرون: (2020) في بحثهم "أهمية القيادة في بيئة الأعمال المعاصرة"، أكد جونسون وآخرون أن القادة الذين يتبنون أساليب قيادة تشاركية يعززون من رضا الفريق ويحققون أداءً متميزاً. وأشاروا إلى أن

القيادة التشاركية تسهم في تحسين التواصل وتقليل النزاعات داخل الفريق. (مجلة القيادة الإستراتيجية، المجلد 37).

- **غارسيا وآخرون: (2019)** في دراسة "القيادة الثقافية وتأثيرها على المشاريع الدولية"، تناول غارسيا وزملاؤه كيفية تأثير الفروق الثقافية على نجاح المشاريع الدولية وأهمية القيادة الثقافية في تجاوز هذه الفروق. وأوضحوا أن القادة الذين يفهمون الفروق الثقافية ويستطيعون التكيف معها يحققون نتائج أفضل. (مجلة الأعمال الدولية، العدد 44).

- **براون وآخرون: (2018)** في بحثهم "دور القائد في إدارة المخاطر ضمن المشاريع الكبيرة"، أشار براون وزملاؤه إلى أن القيادة القوية في إدارة المخاطر تساهم في تقليل احتمالية الفشل وزيادة فرص النجاح. وركزوا على أهمية القدرة على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة. (مجلة إدارة المخاطر، المجلد 22).

- **لي وآخرون: (2017)** في دراسة "القيادة الفعالة في إدارة المشاريع"، أشار لي وزملاؤه إلى أن القادة الذين يستطيعون التكيف مع التغييرات ويتميزون بالمرونة يحققون أداءً أفضل في مشاريعهم. وأوضحوا أن القدرة على إدارة الأزمات والتحديات تعتبر من الصفات الأساسية للقادة الناجحين. (مجلة إدارة المشاريع، العدد 30).

- **تشين وآخرون: (2016)** في دراسة "تأثير القيادة التحفيزية على أداء الفرق في المشاريع التكنولوجية"، وجد تشين وزملاؤه أن القيادة التحفيزية تزيد من التزام الفريق وتحسن من جودة العمل المنجز. وأكدوا على أن التحفيز يعزز من إبداعية الفريق ويزيد من احتمالية تحقيق الأهداف المرجوة. (مجلة تكنولوجيا المعلومات وإدارة المشاريع، العدد 12).

- **كوتلر وآخرون (2015):** في دراستهم حول "دور القيادة في تحقيق نجاح المشروع"، أشار كوتلر وآخرون إلى أن القادة الذين يمتلكون مهارات تواصل فعالة وقدرة على تحفيز الفريق يحققون نتائج أفضل في مشاريعهم. أكدوا على أن القيادة الفعالة تتطلب قدرة على وضع رؤية واضحة وتوجيه الفريق نحو تحقيق هذه الرؤية. (مجلة الإدارة الحديثة، العدد 23).

- **دراسة سليمان عمر محمد (2004):** تعرض الباحث وبشكل رئيسي إلى التعرف على القائد الإداري في وظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال بولاية الخرطوم، وقد قام الباحث

بإجراء دراسة ميدانية لجوانب اختيار القادة وتدريبهم، ومن ثم تطوير وتفعيل دور القائد الإداري ، وقد استخدم الأسلوب الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل الظاهرة القائمة، كما وقام الباحث بوضع نوعين من الاستقصاء احدهما يغطي الإبعاد الأساسية حول مهمة اختيار وتدريب وتقويم القادة مديري الإدارات والأقسام بمنشآت الأعمال واستهدف به القادة الإداريين والآخر يغطي جانب تقويم البرامج التدريبية اثنا الخدمة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القائد الإداري ووظائفه ومهاراته والشروط المطلوبة فيه، وأهمية تأثير ذلك ايجابياً، وبيان الفرق بين النمط الإداري والبيروقراطي، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

6. عدم وجود سياسة واضحة وعامة لاختيار القادة بمنشآت الأعمال.
 7. اعتماد معظم القادة الإداريين لأسلوب وطريقة الحرية المطلقة لاختيار مديري الإدارات.
 8. أيضاً محدودية استخدام أسلوب الاختبارات النفسية للتعرف على الحقائق والسمات التي تتعلق بالدوافع والأوامر والنزعات الانفعالية للشخص.
- **دراسة محمد نشوان الزاكي (2003):** تعرضت الدراسة بشكل كبير إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء وتحليل جوانب القوة والضعف لتطوير وتفعيل دور القيادة الإدارية ، تكون مجتمع الدراسة من عدد من مؤسسات القطاع العام والخاص باليمن واختيار عينة عشوائية تمثل 5% من مجتمع الدراسة وقد تم توزيع (410) استمارة استبيان استردت منها (357) استمارة بنسبة 87% ، استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للبيانات باستخدام التكرار والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية واختبار و تحليل التباين الأحادي والاختبار التائي، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في هذه المؤسسات ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة و مدى مشاركة الرؤساء لمرؤوسيه في صنع القرارات الإدارية ومدى كفاءتهم في الوصول الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسات، كما وخلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها:
2. عدم ملائمة العمل لطموح ورغبات العاملين وتلبية حاجاتهم وانعدام الحرية للإبداع والابتكار.
 3. عدم اهتمام القيادات بمشاركة العاملين وانعدام العدالة والمساواة و تفشى المحسوبية والفساد الإداري.
 4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية في كل جماعات العمل وكفاءة الأداء الإبداع، فيما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في كل من القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية في كل من الروح المعنوية والمشاركة الإنتاجية .

- دراسة شنوان عمر إبراهيم (2003): ويهدف هذا الباحث إلى دراسة القيم الإسلامية وأثرها على القيادة الإدارية، وقد اشتمل البحث على ثلاثة فصول تمثلت في: (1) مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها وصفات القادة، (2) القيادة الإدارية في الإسلام، مفهومها، صفاتها، قيمها، (3) اثر القيم الإسلامية على القيادة الإدارية من جوانب الممارسات والقيادة، كما وتعرض الباحث إلى بعض نماذج القادة في الإسلام بحث لم يقوم على دراسة ميدانية ولم يتطرق إلى مجتمع دراسة أو عينات أو الإطار أو خطة بحث لذا كان خاليا من التوصيات والنتائج.

2.3 ماهية القيادة الفاعلة: (المتغير المستقل)

إن القيادة تلعب دوراً هاماً في إدارة الأداء وتقويمه وتطويره، وأن مفهوم القيادة يعتبر مجالاً خصباً للدراسة والتحليل، وفي الحقب التاريخية الماضية كان لهذا الدور اثر كبير في تطوير العمليات والممارسات الإدارية على ارض الواقع، ويظهر ذلك فيما توضحه العبارات الإدارية في المواقع المختلفة من إسهامات رائعة كان لها الأثر في ترسيخ أسس ومفاهيم جديدة للإدارة في جوانبها المتعددة، كما أكد ذلك الدور الوثيق بين عمليتي الإدارة والقيادة والدور المتعدد الجوانب الذي تقوم به القيادة في مجال العمل إلا داري تخطيطاً وتنظيماً وتطويراً. (أبو النصر، 2009، 9)

2.3.1 مفهوم القيادة:

تعتبر القيادة ذات طبيعة مركبة، فهي تتضمن العديد من الجوانب مثل الدافعية، الرؤية المستقبلية، والاتصال، واتخاذ القرارات، والقدرة على التأثير في الآخرين (طه، 2019، 528)، وهذا ما يجعل هناك تعريفات عديدة ومختلفة للقيادة، وحتى نستطيع الإلمام بمفهوم القيادة يجب أولاً التطرق إلى تطور مفهوم القيادة وذلك على النحو التالي:

• تطور مفهوم القيادة:

لقد تطور مفهوم القيادة عبر الزمن من نظريته التقليدية التي تركز على سمات القائد الفردية إلى فهم أعمق يشمل الدور التفاعلي للقائد مع فريق العمل والسياق التنظيمي، حيث أنه في البداية ركزت النظريات على السمات الشخصية التي يجب أن يمتلكها القائد، مثل: "الكاريزما، الثقة، والقدرة على اتخاذ القرارات"، ومع مرور الوقت انتقلت الأبحاث إلى دراسة سلوكيات القادة وكيفية تأثيرهم على الفريق، ومن ثم إلى الفهم الأوسع للقيادة كعملية تتضمن التفاعل بين القائد والفريق والمواقف المختلفة. (الغازمي، 2016، 88)

مع تطور الدراسات، ظهرت نظريات جديدة تركز على القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، والتي تعزز من فكرة أن القيادة ليست فقط توجيه الأوامر، بل تشمل القدرة على إلهام الفريق، تحفيزه، وتقديم الدعم اللازم لتحقيق الأهداف. القيادة الفعالة اليوم تعتبر عملية ديناميكية تتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، وتستجيب بمرونة لتحدياتها. وفيما يلي عرض لبعض ما جاء من مفاهيم حول القيادة وذلك كالتالي:

عرفت القيادة على أنها "عملية توجيه الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة من خلال التأثير، التحفيز، والإرشاد"، وهذا بطبيعة الحال ما يجعل القيادة عنصراً حاسماً في نجاح أي مشروع، حيث تشمل القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، التواصل بفعالية، وتحفيز الفرق لتحقيق أقصى أداء. القادة الفعالون يتمتعون بقدرة على رؤية الصورة الكبيرة للمشروع، بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع التفاصيل الدقيقة، مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة. (Conger, 2022,p61)

كما عرفت القيادة أيضاً على أنها: "عملية رشيدة أحد طرفيها شخص (القائد) يرشد ويوجهه ، والآخر (المروءوس) المتلقي لهذا التوجيه والإرشاد وتبنى هذه العملية على التأثير الذي يحدثه الطرف الأول في الطرف الثاني، فالقيادة بهذا المفهوم هي علاقة تعنى بالتكيف والتعامل مع الآخرين من خلال تطوير رؤية واضحة

وتوصيلها الى المتلقين وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم وتحقيق أهداف مشتركة للطرفين" .
(حريم، 2019، 27)

2.3.2 أبعاد القائد الفعال: (حبتور، 2009، 91)

1. **التواصل الفعال:** وهو ما يعني قدرة القائد على توصيل الأفكار والتوجيهات بوضوح وفعالية، وضمانه لفهم الفريق أهداف المشروع وتوقعاته، حيث أن التواصل الفعال يشمل الاستماع الجيد وتقديم التغذية الراجعة المستمرة.

2. **التحفيز والإلهام:** حيث أن القادة الفعالون يمتلكون القدرة العالية على إلهام الفريق وتحفيزهم للعمل بجدية نحو تحقيق أهداف منظماتهم المرجوة، وذلك ما يتضمن تقديم الدعم النفسي، تحفيز الابتكار، وتعزيز روح الفريق.

3. **اتخاذ القرار:** وهو قدرة القائد الفعال على اتخاذ القرارات المناسبة والمستنيرة بسرعة عالية وبعدياً عن التردد، مع الأخذ في الاعتبار جميع المعطيات والمخاطر المحتملة، يعتبر اتخاذ القرار الحاسم في الوقت المناسب جزءاً أساسياً من القيادة الفعالة.

ويمكن اجمال السمات الواجب توافرها في القيادة فهي ضرورة لابد منها لكي تعطي فرصة كبيرة لنجاح القائد ويمكن تحديد مواقع تأثير القائد بالمرؤوس من خلال (الخفاف 2019 ، 55):

- السمات المميزة: الناتجة عن الخصائص الجسمية والخلقية والاجتماعية والذكاء والشخصية المؤثرة.
- السمات الموقفية: الناتجة عن علاقة القائد بالمرؤوسين ومواقفه وخبرته في العمل.
- السمات التفاعلية: الناتجة عن تفاعل القائد مع ما حوله من متغيرات مستقيدا من السمات المميزة والموقفية .
- السمات السلوكية: الناتجة عن الموازنة بين السلطة والتفويض الإداري.

2.3.3 نظريات القيادة الفعّالة:

هناك العديد من الأدبيات والبحوث التي تناولت نظريات القيادة الفاعلة، ولعل الحديث في هذه النظريات سيكلفنا الكثير من الجهد والوقت بسبب كثرتها وتراميها، لذلك سيحاول الباحث من خلال قراءته التفصيلية لهذه النظريات أن يجمعها في أهم النظريات التي تناولت هذا النوع من القيادة، حيث قام الباحث في الاكتفاء بأهم النظريات التي تناولت القيادة الفاعلة وتحديدها في ثلاث نظريات وهي على النحو التالي:

1. نظرية القيادة التحويلية: (Transformational Leadership Theory)

و تركز هذه النظرية على قدرة القائد على إلهام وتحفيز الفريق لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع، حيث أن القائد التحويلي يلهم التغيير الإيجابي ويعمل على تطوير مهارات الفريق، ويمكن وصف النظرية التحويلية من خلال قدرة القائد على التحول من نمط قيادي إلى آخر حسب ما يتطلبه الموقف الإداري الذي يتعرض له أثناء القيام بمهمة ما، وهذه النظرية تتطلب قدرة عالية وصفات خاصة يجب أن يتمتع بها القائد حتى يستطيع تبني هذه النظرية، فالقدرة على التحول من نمط قيادي لآخر ليست بالعملية السهلة بالنسبة للعديد من القادة، لذلك لا بد للقائد الذي عمد تبني هذه النظرية أن يكون ملماً جيداً للخصائص والصفات التي تحتاجها هذه النظرية. (الخفاف، 2019، 119)

2. نظرية القيادة التبادلية: (Transactional Leadership Theory)

وتركز هذه النظرية على العلاقة التبادلية بين القائد والفريق، حيث يتم تقديم المكافآت بناءً على الأداء. يعتمد هذا النوع من القيادة على الالتزام بالقواعد والإجراءات لتحقيق الأهداف، ويمكن وصف هذه النظرية من خلال تبادل الأدوار المبنية على الثقة بين كل من القائد والفريق، وهذا ما يتطلب بطبيعة الحال قدرة القائد على معرفة قدرات وامكانيات ومهارات كل فرد في الفريق الذي يقوده، وبالتالي إمكانية كل فرد ومدى استطاعته

ب تنفيذ المهام والمسؤوليات التي سيتم تكليفه بها من قبل القائد، وبالتالي فان تبني هذه النظرية تتطلب سمات وصفات معينة لدى القائد، وعدم اتسام القائد بتلك الصفات يعني فشله في أداء المهام وبالتالي فشل المنظمة في تحقيق الأهداف. (حريم، 2019، 201)

3. نظرية القيادة الظرفية: (Situational Leadership Theory)

وتشير هذه النظرية إلى أن القائد الفعّال هو الذي يتكيف مع الموقف وظروف الفريق، حيث تعتمد هذه النظرية على فكرة أن أسلوب القيادة يجب أن يتغير حسب الموقف واحتياجات الفريق، أي أن لكل ظرف أو موقف طريقة مختلفة في القيادة ونمط قيادي مختلف، وهذا بالضرورة ما يجعل مهام القائد أكثر دقة وصعوبة، لا سيما أنه سيضاف له مهام أخرى تتعلق بالفريق علاوة على مهامه القيادية المتعلقة بسير العمل داخل المنظمة. (الشماع، 2020، 292)

وفيما يلي جول يوضح تأثير أنواع القيادة على تحقيق الأهداف في المشاريع الخيرية:

جدول (1)

تأثير أنواع القيادة على تحقيق الأهداف في المشاريع الخيرية

نوع القيادة	معدل نجاح المشروع (%)	رضا الفريق (%)	الالتزام بالميزانية (%)
القيادة التحويلية	85%	90%	80%
القيادة التبادلية	75%	80%	85%
القيادة الظرفية	80%	85%	82%

2.3.4 أهمية القيادة:

إن أهمية القيادة تبرز من أهمية الدور التي تلعبه داخل المنظمات، وأن مدى نجاح هذا الدور يحدد مدى

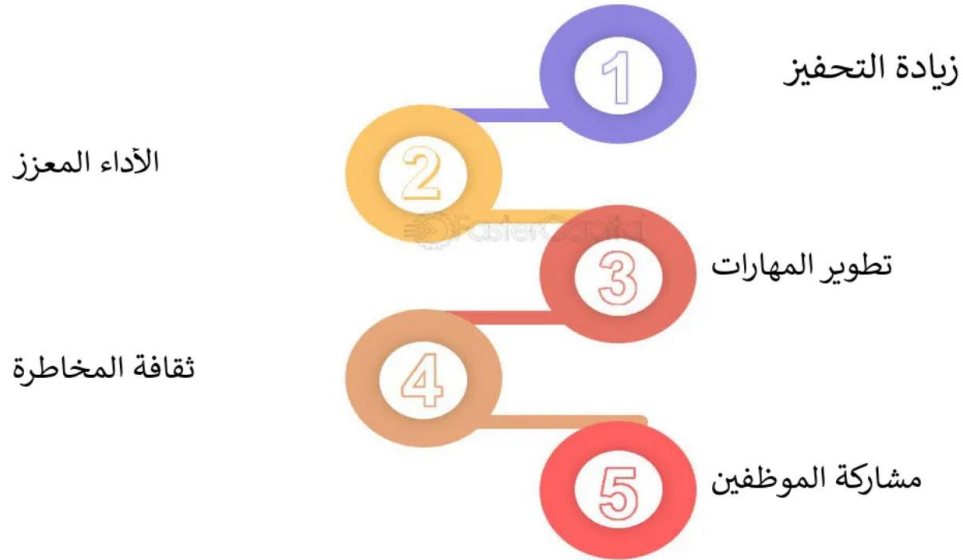
نجاح تلك المنظمات في تحقيق أهدافها، ويمكن ايجاز تلك الأهمية فيما يلي: (الكنعان، 2009، 77)

1. تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
2. توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
3. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
4. بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
5. إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.

وفيما يلي شكل يوضح تأثير القيادة الفعالة داخل المنظمة الخيرية:

شكل (4)

تأثير القيادة الفعالة من دراسة مشيغان



وفي ضوء ما تقدم، يمكننا القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم، وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثراً (انطباعاً) كبيراً في سلوك المرؤوسين، وعاداتهم (القدوة) حيث أن عمل القائد (ضمناً أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثلاً يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

هذا ويذكر (سميث : 2010 : 8) أحد عشر مفتاحاً لتنظيم نشاط القيادة الإدارية لتحقيق المهارات والأدوار الخمسة أعلاه والتي يختلف مع (حريم) في بعض من مسمياتها وإن كان مضمونها متقارب مع ما ذكر آنفاً وهي (الرؤية ، العلاقة (التمكين) ، الإشراف ، التشجيع ، ودور معلوماتي (التوافق بين القيم)) كما يراها (سميث) وهذه المفاتيح هي :

- 1- تحديد الرؤية.
- 2- تحديد أهداف تشكل حافزاً للعمل.
- 3- وضع نظام ديناميكي لتحقيق النجاح.
- 4- تشكيل فرق ملائمة للعمل.
- 5- بناء شبكات معلوماتية تضيف قيمة للمنظمة.
- 6- منح الموظفين تفويض كامل لحل المشاكل.
- 7- تفويض الأشخاص الأكفاء لتولي المسؤوليات المهمة.
- 8- توافر الدعم اللازم بشكل ملموس.
- 9- منح الحوافز (المادية والمعنوية) للأشخاص المنجزين.
- 10- إنشاء قنوات اتصال فعالة.
- 11- تدريب العاملين وتقديم الاستشارات لهم والإشراف على العمل.

ويتضح مما سبق أن المهارات القيادية هي مجموعة مهارات يمكن تعلمها واكتسابها وكما يمكن أن توجد بالفطرة ويذهب البحث الحالي إلى أن المهارات الإدارية مثلها مثل أية مهارات أخرى قابلة للتحسين والصقل، إذ أن القيادة تستمد سلطتها من المجموعة من خلال القدرة على الاقتناع والتأثير لنيل رضا المرؤوسين.

2.4 الرضا الوظيفي (المتغير التابع):

ولأهمية الرضا الوظيفي في نجاح المشاريع التي تقوم بها أي منظمة، وما للقيادة من دور هام في تحقيق هذا الرضا، فإنه من الضروري التطرق إلى كل ما يرمي إليه مفهوم الأداء الوظيفي، وما ينبثق من هذا المفهوم من أهمية ونظريات وغير ذلك، فهو يمثل نوعية المهام وكميتها المنجزة بواسطة الأفراد أو

المجموعات في أماكن العمل. فالأداء، كما يقال دائماً، هو الخط الأحمر بالنسبة للأفراد في مكان العمل، فهو من أعمدة الإنتاجية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وفي الحقيقة أصبحت المنظمات تستخدم معيار القيمة المضافة في العديد من المنظمات، بصورة متزايدة لتقييم فائدة أو أهمية أي وظيفة و/ أو أي شاغل وظيفة، ودوره في إضافة قيمة لإنتاج المنظمة من السلع والخدمات.

وفي هذا الإطار تأتي أهمية الرضا الوظيفي، الذي يُعرّف بأنه الدرجة التي يحسُّ بها الفرد بشعور إيجابي أو سلبي نحو النواحي المختلفة للوظيفة التي يقوم بها. ويتفق غالبية المديرين والكتاب على أن الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي يمثلان نتائج أساسية، يجب أن تحقق بواسطة الأفراد في المنظمات وأماكن العمل. ففي غياب أي منهما تفشل المنظمة في تحقيق المعايير العالية لمكان العمل المعاصر. وكما يظهر في كثير من الحالات، يحقق بعض العاملين درجات عالية من الرضا الوظيفي، بينما يفشل آخرون في تحقيق نفس مستويات الرضا. ولذلك فإن مقاييس قدرة المديرين على بناء وظائف ذات قيمة مضافة تتمثل في قدرتهم على اكتشاف ماذا يعني العمل بالنسبة للآخرين، ومن ثم يقومون بإيجاد بيئات عمل تساعد في تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

2.4.1 مفهوم الرضا الوظيفي:

يعرف (Robbins & Judge, 2016) الرضا الوظيفي بأنه شعور إيجابي للموظف تجاه عمله نتيجة تقييم خصائصه. (Robbins & Judge, 2016, Pg. 116)

ويرى (Lander, 2009) أن مفهوم الرضا الوظيفي يدور حول فكرة أساسية مفادها: أن الرضا يتمركز حول موقف العامل إيجاباً، أو سلباً تجاه عمله، أي تقديره لعمله من حيث ميله له، أو كرهه له.

والرضا الوظيفي هو مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، يتعلق بعضها ببيئة العمل، ويتعلق بعضها الآخر بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته، ومتناسباً مع ما يريده من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه (عبد الباقي، 2004، ص173).

2.4.2 مراحل تطور رضا الموظفين:

خلال العقد الأخير، شهد مفهوم رضا الموظفين تطوراً ملحوظاً، مع تركيز متزايد على الفهم العميق للعوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وكيفية تحسينه في بيئات العمل الحديثة. المرحلة الأولى في هذا التطور كانت تركز على الرضا الوظيفي العام، حيث كان يُنظر إلى رضا الموظفين باعتباره نتيجة للعوامل التقليدية مثل

الأجور، الأمن الوظيفي، وظروف العمل. هذه المرحلة كانت تركز بشكل رئيسي على تقييم مدى رضا الموظفين عن جوانب محددة من وظائفهم، مثل المهام اليومية والعلاقات مع الزملاء. (Judge et al., 2017)

المرحلة الثانية جاءت مع تطور الأبحاث التي بدأت تأخذ في الاعتبار الجوانب النفسية والاجتماعية المرتبطة بالرضا الوظيفي. في هذه المرحلة، بدأت الدراسات تستكشف كيف تؤثر التفاعلات الاجتماعية، الدعم التنظيمي، والفرص المهنية على شعور الموظفين بالرضا. كما أن التوجه نحو فهم تأثير الثقافة التنظيمية والتوازن بين العمل والحياة أصبح أكثر وضوحاً، حيث تبين أن هذه العوامل تلعب دوراً محورياً في تعزيز الرضا الوظيفي (Nguyen & Tran, 2018).

في المرحلة الثالثة، ومع تقدم التكنولوجيا وظهور ترتيبات العمل المرنة، بدأ التركيز يتحول نحو العوامل الرقمية والتكنولوجية التي تؤثر على رضا الموظفين. الأدوات التكنولوجية والتقنيات الجديدة، مثل العمل عن بعد والحوسبة السحابية، بدأت تلعب دوراً رئيسياً في تحسين تجارب الموظفين وزيادة رضاهم من خلال توفير مرونة أكبر في كيفية ومكان العمل. هذه المرحلة شهدت تحولاً في كيفية فهم الرضا الوظيفي، مع اعتبار التكنولوجيا كعامل مؤثر رئيسي. (Gajendran & Harrison, 2018)

المرحلة الرابعة والأحدث شهدت ظهور جائحة COVID-19، التي سلطت الضوء على أهمية الصحة النفسية ورفاهية الموظفين في سياق رضاهم الوظيفي. خلال هذه الفترة، أصبحت المرونة والدعم النفسي والعاطفي عوامل أساسية في تحديد مستوى الرضا الوظيفي. أصبحت الشركات تدرك أكثر من أي وقت مضى أهمية تهيئة بيئة عمل داعمة تركز على صحة الموظفين العقلية والجسدية لضمان رضاهم واستمراريتهم (Spector, 2020).

2.4.3 من مظاهر الرضا الوظيفي:

1- الإنتاجية المرتفعة: العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تؤدي إلى إنتاجية مرتفعة وهذه الكفاية الإنتاجية تعود لزيادة إحساس الموظفين بالانتماء لمنظمتهم وحرصهم على مصلحتها، كما تعود إلى إحساس الموظفين بقيمة ما يقومون به من عمل وشعورهم بأن إدارة المؤسسة تعمل دائماً على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق جودته. (ياغي، 1998، 281).

2- **قلة الغياب:** يقصد بالغياب عدم حضور الموظف للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل، إن ازدياد نسبة الغياب تعد من مظاهر إنخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي (الشديدي، 2002، 119).

3- **اختفاء الشائعات:** عندما يتم الاهتمام بالتواصل ما بين العاملين والإدارة ونشر المعرفة، فذلك يؤدي إلى توفر المعلومات الرسمية لدى العاملين وبذلك تقل الشائعات ويتفرغ الموظفون لأعمالهم (ياغي، 1998، 291).

2.4.4 مسببات الرضا الوظيفي (Robbins & Judge, 2016, Pg.124): (الشديدي، 2002،

(122

1- **ظروف العمل:** تعمل الوظائف المثيرة للاهتمام التي توفر التدريب والتنوع والاستقلالية على إرضاء معظم الموظفين، كما أن الترابط والتغذية الراجعة والدعم الاجتماعي والتفاعل مع الزملاء في العمل خارج نطاق العمل هي عوامل متعلقة بقوة بالرضا الوظيفي، كما يلعب المدراء دوراً كبيراً في الرضا الوظيفي للموظفين، فالموظفين الذين يتم منحهم القوة من قبل مدراءهم، يشعرون بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وبالتالي فإن ظروف العمل – وبالأخص الطبيعة الجوهرية للعمل هي متنبئات جيدة بالرضا الوظيفي.

2- **الشخصية:** تلعب شخصية الموظف دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي، فالأشخاص الذين يقيمون أنفسهم بشكل إيجابي يشعرون بالرضا بشكل أكبر من أولئك الذين يقيمون أنفسهم بشكل سلبي.

3- **الدفع:** يرتبط الدفع بالرضا الوظيفي وبالسعادة بشكل عام بالنسبة للكثير من الأشخاص.

4- **المسؤولية المجتمعية للمنظمة:** إن الموظفين الذين تتوافق قيمهم الشخصية مع مهمة المسؤولية المجتمعية للمنظمة سيكونون أكثر رضا وظيفياً.

2.4.5 أبعاد الرضا الوظيفي: (عبدالحليم، 1999، 137)

1. الرضا عن التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يقيس مدى رضا الموظفين عن التوازن الذي يحققه لهم

نظام العمل المرن بين مسؤولياتهم المهنية والشخصية.

2. الرضا عن بيئة العمل: يشمل رضا الموظفين عن البيئة العامة للعمل المرن من حيث التفاعل مع الزملاء

والمديرين، وتوافر الموارد اللازمة للعمل.

3. الرضا عن التطور الوظيفي: يقيس ما إذا كانت استراتيجيات العمل المرن تسهم في تحسين فرص التطور

الوظيفي والتدريب والنمو المهني للموظفين.

2.4.6 نظريات رضا الموظفين:

• **نظرية العوامل الثنائية (Two-Factor Theory):** لفريدريك هيرزبرج تعتبر واحدة من النظريات

الأساسية في فهم رضا الموظفين. وفقًا لهذه النظرية، هناك عوامل أساسية تؤثر على رضا الموظفين

تشمل عوامل "التحفيز" مثل النجاح والتقدير، وعوامل "البيئة" مثل الأجر وظروف العمل. أظهرت

الدراسات الحديثة أن التحفيز يتضمن تأثيرًا كبيرًا على الرضا الوظيفي بينما تؤثر العوامل البيئية بشكل

أكبر على تقليل الاستياء. (Herzberg et al., 2017)

• **نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory):** تعتبر أيضًا محورية في فهم

رضا الموظفين. هذه النظرية تركز على كيفية إدراك الموظفين للعدالة في مكان العمل، بما في ذلك

العدالة التوزيعية (التوزيع العادل للموارد)، العدالة الإجرائية (العمليات التي تؤدي إلى القرارات) والعدالة

التفاعلية (كيفية معاملة الموظفين). تشير الأبحاث إلى أن تحسين إدراك العدالة في مكان العمل يمكن

أن يزيد من رضا الموظفين ويعزز التزامهم. (Colquitt et al., 2019)

• **نظرية تبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):** تقدم إطارًا لفهم كيف يؤثر تبادل

الموارد والامتيازات بين الموظفين وأرباب العمل على رضا الموظفين. وفقًا لهذه النظرية، عندما يشعر

الموظفون بأنهم يتلقون دعمًا ومكافآت عادلة، فإنهم يبادلون ذلك بالالتزام والرضا. أظهرت الدراسات الحديثة أن تعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي (Blau, 2017).

• **نظرية التوازن بين العمل والحياة (Work-Life Balance Theory):** تسلط الضوء على كيفية تأثير التوازن بين العمل والحياة على رضا الموظفين. تركز هذه النظرية على أن تحقيق توازن جيد بين المتطلبات المهنية والشخصية يعزز من رضا الموظفين ويقلل من مستويات التوتر. الدراسات الحديثة تؤكد على أهمية توفير ترتيبات مرنة تدعم التوازن بين العمل والحياة في تحسين الرضا الوظيفي. (Clark, 2020).

2.5 العلاقة بين القيادة ورضا الموظفين:

إن تزيد علوم الإدارة حول تناول موضوعات مختلفة تتعلق بالقيادة ومفاهيمها وخصائصها وسماتها، وما لهذا المفهوم من تأثير خاص على تفكير وسلوك المرؤوسين وجعلهم يتقبلون توجيهاته وأوامره بطوعه ويسر خاصة إذا كانت تتعلق بأهداف كل من المنظمة والمشاريع التي يتم تنفيذها، بالإضافة إلى ما يحدثه من تأثير كبير على تطلع الجميع نحو إحداث التطوير في كل النواحي المتعلقة بتلك المنظمة لاسيما الأهداف التي يتم وضعها عند إعداد المشاريع أو كتابتها، كان لا بد من الوقوف على العلاقة بين ما تصنعه القيادة من نظم إدارية وقرارات وعمليات داخل المنظمة، بواقع الرضا الوظيفي لموظفين تلك المنظمة، ولعل اثر الخبرة والمعرفة التي يكتسبها الجميع من هذه العلاقة سواء على الناحية الفنية أو الوظيفية سيكون واضحاً في طبيعة ما تحقّقه المشاريع التي سيتم تنفيذها فيما بعد، وذلك لأن ما سيتم ممارسته من قبل القيادة الفعالة والمتلق بتحقيق الرضا الوظيفي سينعكس على تحقيق كل من الأهداف والغايات الأساسية بأقل الجهود والتكاليف ودون اسراف في الوقت. (سلامة، 2021، 238)

وتظهر أهمية القيادة والحاجة إليها في عملية تطوير أهداف المشاريع الخيرية عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة وتبني طرائق وأساليب جديدة في تطوير قيادة المنظمة، وكما مر بنا آنفاً أن عملية تطوير أهداف المشاريع الخيرية فهناك نظريات لا بد من تبني ما يتم الوثوق بأهميتها، كما العمل على توفير برامج تدريبية تساعد القائد على المرور بمراحل عدة تبدأ بالقدرة على توليد الأفكار ثم تصور حلها وتحويلها الى تطوير للأهداف، وذلك بطبيعة الحال يتوقف على الوسط الذي يعمل فيه القائد والوسائل المتاحة له، ومن هنا ننطلق الى الأنماط والصراعات والفجوات. (سلامة، 2021، 238)

• **الأنماط:** من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بدور القيادة الفعّالة في تحقيق أهداف المشاريع، يظهر نمط واضح يتمثل في العلاقة الإيجابية بين القيادة الفعّالة ونجاح المشاريع. تُظهر الأبحاث أن القادة الذين يمتلكون مهارات تواصلية قوية، قدرة على اتخاذ القرارات، ومهارات تحفيزية، غالبًا ما يقودون فرق العمل نحو تحقيق الأهداف بكفاءة. على سبيل المثال، وجدت دراسة لـ Bass (2008) أن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بزيادة رضا الفريق وتحسين الأداء العام، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المشروع بفعالية.

• **الصراعات:** على الرغم من الأنماط الإيجابية، هناك صراعات ملحوظة بين بعض الدراسات حول التأثير النسبي لكل بعد من أبعاد القيادة على نجاح المشروع. على سبيل المثال، بينما تشير بعض الدراسات إلى أن اتخاذ القرار هو العامل الأكثر تأثيرًا في نجاح المشروع، تشير دراسات أخرى إلى أن التحفيز والإلهام يلعبان دورًا أكبر في تحقيق الأهداف، خاصة في البيئات غير الربحية مثل الجمعيات الخيرية. هذه الصراعات تعكس تعقيد عملية القيادة وتأثيرها المتعدد الأبعاد على المشاريع، مما يستدعي المزيد من البحث لفهم العلاقة الدقيقة بين هذه العوامل

• **الفجوات:** أحد الفجوات البارزة في الدراسات السابقة هو نقص البحث حول تأثير القيادة الفعّالة على مشاريع المنظمات غير الربحية في السياقات الثقافية المختلفة. بينما تركز معظم الأبحاث على البيئات التجارية أو الحكومية، هناك حاجة إلى دراسات تركز بشكل خاص على كيفية تفاعل القيادة الفعّالة مع المتغيرات الثقافية والاجتماعية في المشاريع الخيرية. كذلك، لم تُدرس بشكل كافٍ كيفية تأثير القيادة الفعّالة على استدامة المشاريع طويلة الأجل، مما يشير إلى حاجة ملحة لمزيد من الدراسات التي تركز على العلاقة بين القيادة وتحقيق الأهداف المستدامة.

وفيما يلي أمثلة على جداول من الدراسات السابقة:

1. جدول يقارن بين فرق ذات مستويات مختلفة من التواصل:

مستوى التواصل	إنتاجية الفريق	جودة العمل	الالتزام بالمواعيد
مرتفع	%91	%79	%88
متوسط	%75	%79	%85
منخفض	%69	%61	%59

2. جدول يقارن بين فرق من خلفيات ثقافية مختلفة:

الخلفية الثقافية	مستوى التواصل	أداء الفريق	التحديات الثقافية
ثقافة A	مرتفع	%82	قليلة
ثقافة B	متوسط	%71	متوسطة
ثقافة C	منخفض	%61	مرتفعة

جدول المحتويات

جدول المحتويات

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	نموذج الدراسة (Roman, H., Semash, D. (2021)	1
15	منهجية الدراسة (Monika, T., Sacha, U., & THourak, F. (2019)	2
18	مخطط المشروع نموذج الطالب	3

الخاتمة

في النهاية، إن ما تناولته الدراسات السابقة حول الأدوار التي تقوم بها القيادة الفعالة في نجاح أهداف المشاريع داخل المنظمات، وما يحققه من فرصة للمنظمة في مواجهة حقيقية وفاعلة للتحديات، وخلص فرص أقوى للمنافسة ومواكبة المستجدات العالمية التي تحيط بالمنظمة، وما لجميع ذلك من تأثير وتأثير بما يشعر به الموظفين من رضا وظيفي ينعكس على طبيعة المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها ونجاح مشاريعها، ولعل ما تم من تلخيص للدراسات السابقة المتعلقة بدور القيادة الفعالة داخل منظماتها فيما يحقق الرضا الوظيفي لدى موظفي تلك المنظمات.

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن القيادة التبادلية، على الرغم من فعاليتها في بعض السياقات، قد لا تكون بنفس القوة في تحقيق التحفيز والابتكار المطلوبين في البيئات الديناميكية مثل المشاريع التي تقوم بها المنظمات، ومع ذلك، تبقى هناك فجوات في الأبحاث المتعلقة بتأثير السياقات الثقافية والاجتماعية على فعالية القيادة في المشاريع، وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي، مما يفتح المجال لمزيد من الدراسات في هذا الاتجاه، بالإضافة إلى ما تشير إليه مناقشة آثار البحث المستقبلية إلى الحاجة الملحة لاستكشاف دور القيادة في بيئات متنوعة ومختلفة من حيث الثقافة والسياق الاجتماعي.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن البحث يقدم مساهمات هامة في مجال دراسة أثر القيادة الفعالة على رضا الموظفين، أولاً، يساهم البحث في تعزيز فهم كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على الرضا الوظيفي من خلال تقديم تحليل شامل للعوامل المؤثرة، كما يعزز من المعرفة حول فعالية هذه الأنماط في تحسين جودة الحياة العملية للموظفين. ثانياً، يوفر البحث رؤى حول الفجوات الحالية في الدراسات السابقة، ويشير إلى الحاجة لمزيد من البحث لفهم الأدوار القيادية في سياقات متنوعة. وأخيراً، يقدم البحث توصيات عملية للمنظمات لتحسين أداء القيادات بما يتماشى مع احتياجات الموظفين ويعزز من رضاهم الوظيفي.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 المقدمة:

يوضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، وتوضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

في الدراسات البحثية، تعتبر التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح، حيث يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس المتغير أو ملاحظته أو معالجته، وهذا ما يساعد الباحثين من التأكد أن دراستهم متسقة وموثوقة وصالحة كبحث إجرائي، وفيما يلي عرض لهذه التعريفات:

3.2.1 القيادة الفعالة (المتغير المستقل)

هي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها، وهي هيمنة بموجبها يقبل التابعون طوعية التوجيه والرقابة من قبل شخص آخر، وفي هذا نلاحظ وجوب توافر بعض الشروط في القيادة الفاعلة لعل أهمها؛ توافر جماعه من الأفراد وهو ما يسمى بالعنصر الإنساني في المنظمة، وتوافر عدد من الأفراد لديهم القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الآخرين والمرؤوسين وهم (القادة)، كذلك ضرورة وجود هدف تسعى هذه الجماعة من الأفراد إلى تحقيقه.

3.2.2 الرضا الوظيفي (المتغير التابع)

هو مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، يتعلق بعضها ببيئة العمل، ويتعلق بعضها الآخر بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته، ومتناسباً مع ما يريده من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه

3.3 تصميم البحث:

1. فلسفة البحث philosophy المنهج الوضعي positivist.

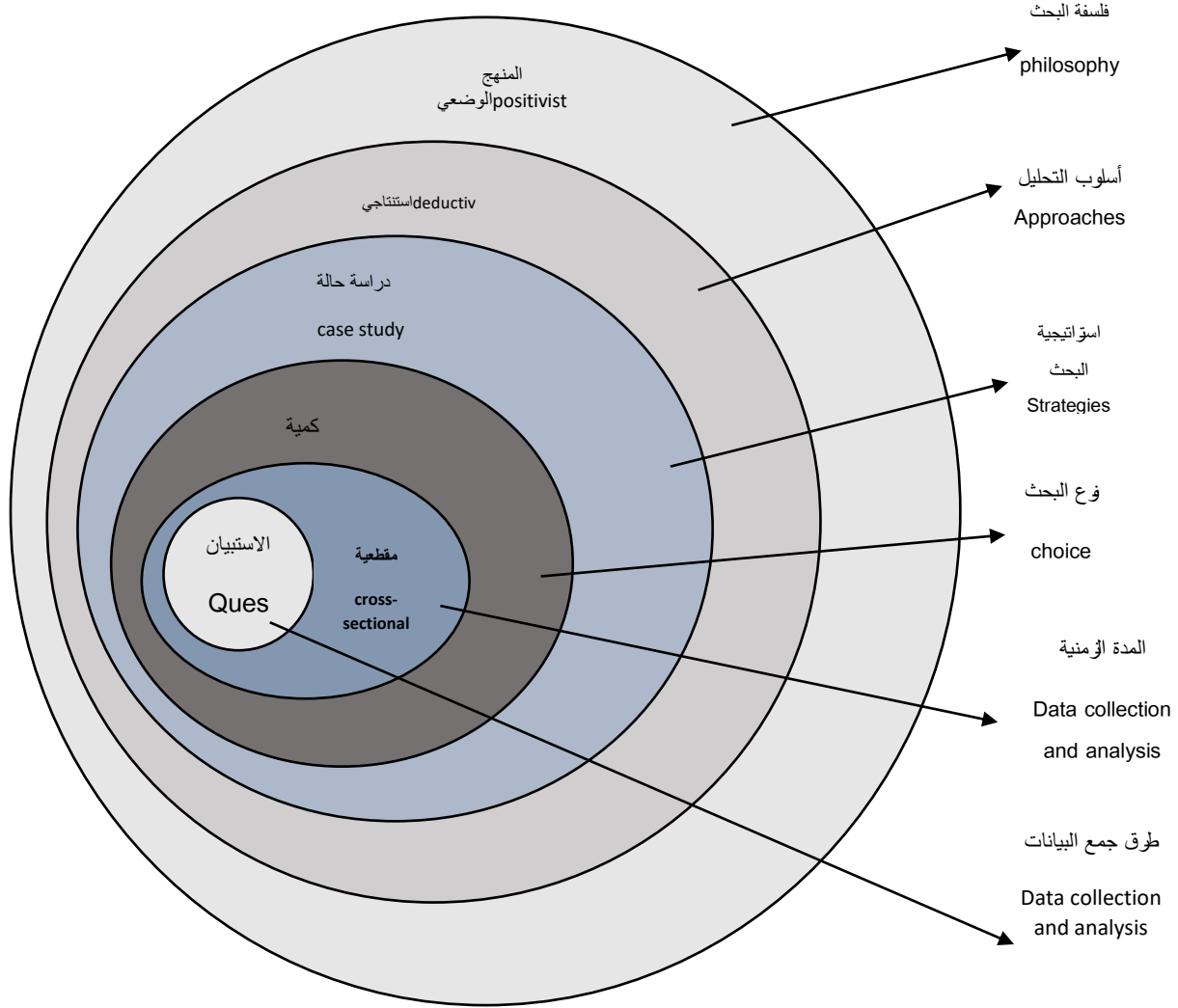
2. أسلوب التحليل Approaches استنتاجي deductive

3. استراتيجيات البحث Strategies دراسة حالة case study

4. نوع البحث quantitative choice

5. المدة الزمنية Data collection and analysis techniques الاستبيان Questionnaire

شكل (5) نموذج البصل البحثي



المصدر: من تصميم الباحث

3.4 مجتمع البحث وطرق تقنيات أخذ العينات

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى ذلك يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة وتحديد حجم العينة.

3.4.1 مجتمع الدراسة

مركز الملك فيصل للدراسات والبحوث الإسلامية في مدينة الرياض، وهو مركز يقدم البحوث والدراسات في مجالات علمية مختلفة، ويهدف هذا المركز إلى المساهمة في تطوير المهارات المتعلقة بعملية البحث لدى الباحثين العرب بشكل عام والسعوديين على وجه الخصوص، كما يسعى من خلال الدوريات والمشروعات التي يقدمها على المساهمة في زيادة اهتمام القادة والمسؤولين بالبحث العلمي.

3.4.2 عينة الدراسة:

يشمل مجتمع البحث على عينة من الموظفين والباحثين في مركز الملك فيصل للدراسات والبحوث الإسلامية حيث يتألف من 30 بين إداري وعامل ومتطوع.

3.4.3 طرق وتقنيات أخذ العينة:

يتم تحديد العينة واختيارها من العينات غير احتمالية، وباستخدام العينات الملائمة عن طريق استبيان.

3.5 طريقة جمع البيانات:

ويحدد هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها في جمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث، وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات، كما وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

3.5.1 المتغير المستقل (القيادة الفعالة)

واعتمد الباحث على استبانة شين (2017)، وذلك لقياس المتغير المستقل (القيادة الفاعلة)، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي (القدرة على التأثير، اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية) باجمالي 22 فقرة للمتغير ككل، حيث أن بعد القدرة على التأثير يتكون من 7 فقرات، بينما بعد اتخاذ القرار يتكون من 7 فقرات، كما ويتكون بعد تحمل المسؤولية من 8 فقرات، النوع استبيان هو ليكرت الخماسي. حيث 1 = غير موافق بشدة، بينما 5 = موافق بشدة.

جدول (3) المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (القيادة الفاعلة)

عدد العبارات	الأبعاد	المتغير المستقل
7	القدرة على التأثير	القيادة الفاعلة
7	اتخاذ القرارات	
8	تحمل المسؤولية	
22	مجموع الفقرات	

3.5.2 المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

واعتمد الباحث على استبانة عساف (2020)، وذلك لقياس المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي (القيادة، المشاركة، التدريب) بإجمالي 17 فقرات للمتغير ككل، حيث أن بعد القيادة يتكون من 5 فقرات، بينما بعد المشاركة يتكون من 5 فقرات، كما ويتكون بعد التدريب من 7 فقرات، النوع استبيان هو ليكرت الخماسي. حيث 1 = غير موافق بشدة، بينما 5 = موافق بشدة.

جدول (4) المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

عدد العبارات	الأبعاد	المتغير التابع
5	التعريف	الرضا الوظيفي
5	الرضا عن التوازن بين العمل والحياة الشخصية	
7	الرضا عن بيئة العمل	
17	مجموع الفقرات	

3.6 أنواع البيانات:

وفي هذا القسم سيتم عرض البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في البحث.

3.6.1 البيانات الأولية:

- تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عال.
- تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة، وتم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة.

3.6.2 البيانات الثانوية:

- تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة والاستفادة منها.
- تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع المركز محل الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث.
- تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية، كما وتم ربط النتائج بالأدبيات السابقة.

3.7 طرق وأساليب تحليل البيانات

من الضروري بعد جمع البيانات العمل على تحليل المعلومات التي تم جمعها، وذلك من أجل استخلاص الاستنتاجات ذات معنى والمتعلقة بالبحث موضوع الدراسة، حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار (28) لتحليل البيانات المجمعة.

كما وتم إجراء اختبار توصيف العينة، وذلك من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، وهذا ما يساعد الباحث في فهم التركيبة السكانية والتفضيلات، بالإضافة إلى تزويده بالمعلومات الهامة الأخرى والمتعلقة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

كذلك تعتبر اختبارات الصالحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها، كذلك اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات مثل اختبار (كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

كما تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الهامة الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8 الخاتمة:

لا شك في أن القيادة الفعالة من أهم العناصر المؤثرة في تطوير عمل المنظمات، حيث تلعب القيادة دوراً رئيسياً في توجيه الفرق وتحفيزها نحو تحقيق الأهداف المحددة، كما تعد القادة القادرون على اتخاذ قرارات استراتيجية، وتحديد الأهداف بوضوح، وإلهام أعضاء الفريق لاتباع رؤية مشتركة، يسهمون بشكل مباشر في نجاح المشروع، كذلك تساعد القيادة في تحسين التواصل بين أفراد الفريق وتوزيع المهام بشكل منظم، مما يزيد الرضا الوظيفي لدى موظفي المنظمة ويعزز من الكفاءة والإنتاجية.

كما إن القيادة الناجحة تسعى إلى تطوير المنظمة بما يجعلها قادرة على التعامل مع التحديات والمخاطر التي تواجه مشاريعها، وذلك من خلال القدرة على التكيف مع المتغيرات واستباق المشكلات، وهذا ما يتطلب أن تسعى القيادة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين، ذلك لأنه من أهم الأمور التي تمكن القادة من إدارة الأزمات بكفاءة وضمان سير المشروع بسلاسة، حيث أن القيادة ليست مجرد إدارة الأفراد فقط، بل هي أيضاً القدرة على تحقيق التوازن بين الابتكار وتحقيق الأهداف، مما يجعلها عنصراً محورياً في ضمان استدامة وتطوير المشروعات على المدى الطويل.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

4.1 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كمال من: حزمة البرامج الإحصائية (SPSS) الإصدار (28) ، وبرنامج PLS-Smart. 3.0 ، حيث يتضمن الفصل الحالي للتحليل الإحصائي الإحصاء الوصفي للعينات محل الدراسة باستخدام SPSS. 28 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS 3.0 بالإضافة إلى اختبار فرضيات البحث ومدى ملائمة النموذج، لذلك تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية باستخدام PLS 3.0 .

4.2 خصائص عينة الدراسة:

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - طبيعة العمل - المستوى التعليمي.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديمغرافية التي تشمل كل من (النوع: ذكر - أنثى، الفئة العمرية: أقل من 30 - بين 30 و40 - من 40 على 50 - أكثر من 50، طبيعة العمل: مدير - باحث - متطوع، المستوى التعليمي: ثانوي - جامعي - دراسات عليا).

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة	ملاحظة
الفئة العمرية	1. ذكر	13	44%	
	2. أنثى	17	56%	
	اجمالي	30	100%	
الفئة العمرية	1. 25 سنة أو أقل	5	16.5%	
	2. 30 - 26	7	23%	
	3. 40 - 31	8	26%	
	4. 41 فأكثر	10	34.5%	
	اجمالي	30	100%	
سنوات الخبرة	1. من سنة إلى 5 سنوات	18	60%	
	2. من 5 إلى 10 سنوات	7	23%	
	3. أكثر من 10 سنوات	5	17%	
	اجمالي	30	100%	
المستوى التعليمي	1. أقل من المستوى الثانوي	3	1%	
	2. مستوى ثانوي	5	1.6%	
	3. جامعي	22	97.4%	
	اجمالي	38	100%	

4.3 قياس الصدق والثبات:

قياس الصدق: (Validity)

ويفيد الصدق على ايضاح مدى قدرة أدوات الدراسة والمتمثلة في (الاستبيانات) على قياس قدرة القيادة على تحقيق الرضا الوظيفي وهذا ما تهدف إليه الدراسة الحالية، ومن أجل ذلك تم اختيار الصدق الداخلي (Internal Validity)، حيث تم فحص العلاقات بين متغيري الدراسة وأداتها للتأكد من أنها جميعاً تقيس المفهوم نفسه.

Variable	Statements	KMO	Factor loadings	Standard deviation	P	Average variance extracted
المتغير	العبارات		معامل الارتباط	الانحراف المعياري	Values	متوسط التباين المستخرج
القيادة الفعالة	التأثير 1	.582	.917	1.401	0.00	0.825
	القدره على التأثير					
	التأثير 2		.681	1.092	0.00	
	التعريف بالتأثير					
	اتخاذ القرار 1		.982	1.050	0.00	
	أمالك المهارات					
تحقيق اهداف المشروع	اتخاذ القرار 2	.673	.735	1.382	0.00	0.798
	تحديد القرار الأنسب					
	تحمل المسؤولية 1		.392	1.162	0.00	
	تصنيف الأولويات					
	تحمل المسؤولية 2		.890	1.277	0.00	
	اختيار الأفضل					
تحقيق اهداف المشروع	القيادة 1	.673	.828	1.322	0.00	0.778
	إدارة المنظمة					
	القيادة 2		.979	1.931		
	امتلاك الكفاءات					
	القيادة 3		.755	1.221		
	الخطط المختارة					
	المشاركة 1		.689	1.457		
	روح الفريق					
	المشاركة 2		.862	1.391		
	تبادل الأدوار					
تدريب	المشاركة 3	.673	.979	0.462		0.871
	قياس الثقة					
	ثقافة الشركة		.791	1.219		
	تدريب 1					
	تدريب 2		.933	0.869		
	تدريب وتطور					
	تدريب 3		.827	1.781		
	برامج تنمية					
تدريب	تدريب 4	.673	.988	1.866		0.771
	تقديم					
تدريب	تقديم	.673				0.602
	تقديم					
تدريب	تقديم	.673				0.718
	تقديم					

قياس الثبات: (Reliability)

ويشير الثبات إلى مدى اتساق أداة الدراسة مع قياس النتائج بشكل ثابت عبر الوقت وفي ظروف مختلفة، وتم اعتماد اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) في هذه الدراسة.

وفيما يلي عرض للتحليل الإحصائي لاستجابات العينة، والتفسير المنطقي والعلمي لما تم الحصول عليه من آراء حول استجابات العينة ايزاء هدف الدراسة والمتمثل في الدور التي تلعبه قيادة جمعية برقة في تطوير المشاريع الخيرية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

• فيما يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الفاعلة):

ندرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة اتفاق العينة حول الفقرات والتوزيعات التكرارية لفقرات المتغير (المستقل) القيادة الفاعلة، وكما يظهر في الجدول الآتي:

جدول (5) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير القيادة الفاعلة (n=44)

فقرات متغير القيادة الإدارية	لا اتفق تماماً	لا اتفق	الى حد ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفاق العينة
1	-	-	3	34	7	4.09	0.47	0.114
2	1	4	1	24	14	4.05	0.96	0.237
3	-	-	3	34	7	4.09	0.47	0.114
4	2	-	-	35	7	4.02	0.76	0.189
5	-	1	3	22	18	4.30	0.70	0.162
6	-	-	4	18	22	4.41	0.65	0.147
7	1	4	1	24	14	4.05	0.96	0.237
8	-	-	4	18	22	4.41	0.65	0.147
9	-	1	5	31	7	4.00	0.61	0.152
10	1	-	7	20	16	4.14	0.85	0.205
11	1	-	-	23	20	4.39	0.72	0.164
12	-	-	3	28	13	4.23	0.56	0.132
13	-	1	7	24	12	4.06	0.80	0.197
14	-	-	3	30	11	4.18	0.54	0.129
15	1	-	3	29	11	4.11	0.72	0.175
16	1	4	2	26	11	3.95	0.93	0.235
17	38	5	-	1	-	1.18	0.54	0.457
18	-	-	5	27	12	4.16	0.61	0.146
19	-	-	-	26	18	4.41	0.53	0.120

مقبول	0.486	1.26	2.59	4	8	7	16	9	20
جيد جدا	0.146	0.63	4.30	17	23	4	-	-	21
مقبول	0.486	1.26	2.59	4	8	7	16	9	22
جيد جدا	0.164	0.67	4.07						إجمالي متغير القيادة الإدارية

يلاحظ من الجدول أن متغير القيادة الفاعلة بجميع فقراتها قد حققت وسطا حسابيا بلغ (4.07) وهو أكبر من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) بنسبة جيدة. وبانحراف معياري (0.67) ومعامل اختلاف (0.164 0.164) وبدرجة اتفاق أفراد العينة (81.4%). وقد حققت الفقرات (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,18,19,21) أوساطا حسابية عالية ، مما يشير الى أن القيادة الفاعلة لدى مركز الملك فيصل للدراسات والبحوث لديها رؤية واضحة لمستقبل المركز وتضع الخطط لذلك، وأنها تمتلك القدرة على التكيف في العمل والعلاقات مع مختلف المستويات في المركز، وأنها تسترشد أهداف المركز وقيم العاملين فيه لمحاولة التوافق والانسجام بينهما، وتقدم على تقديم الحلول في المواقف المختلفة والمتغيرات المحتملة في المركز بما يحقق رضا الموظفين، وتعمل على تطويع بيئة العمل والوسائل لخلق فاعلية في العمل وأنها تسعى للحصول على أفكار ومقترحات المرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات، أن قيم وثقافة وسياسة وهيكل وطبيعة عمل المركز تؤثر في فعالية القيادة الفاعلة، التي تعتمد بدورها على مهارات متقدمة في الاتصال بالمرؤوسين تتسم بحسن الخطاب والإصغاء، وتحاول وضع أهداف وإجراءات تترجم رؤية المركز، وتخصص جزءاً من موارد المركز لدعم ومساندة الأعمال التي يؤديها أفرادها، وأن القيادة الفاعلة تستطيع أن تقنع المرؤوسين بأنهم سيحققون النجاح الذي يسعون اليه، وتنشئ قنوات معلوماتية تلائم توجه المركز فضلاً عن مسايرة المعلومات التي تبثها هذه القنوات، وتشجع المرؤوسين على التعلم الفاعل بجعله وسيلة لبناء المهارات الضرورية لديهم، وتعمل على تفويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة، وتعتمد نظام الحوافز المادية والمعنوية في التأثير على المرؤوسين، بالإضافة الى اعتمادها على سماتها الشخصية (الأناقة ، الذكاء ، والثقة بالنفس) وخبراتها ومهاراتها (الفنية ، الإدارية ، والسلوكية) في التأثير عليهم، وتهتم بالعمل والعلاقات معا بدرجة كبيرة (أسلوب القائد المقنع) في قيادتها .

أما كل من الفقرات (17,20,22) فقد حققت أوساطا حسابية أقل من الوسط الفرضي للمقياس، مما يشير الى عدم اعتماد القيادة الفاعلة في المركز على نظام العقوبات المادية والمعنوية في التأثير على المرؤوسين، بالإضافة الى عدم اعتمادها على مناصبها الوظيفية الرسمية في التأثير عليهم، وأنها لا تهتم بالعمل والعلاقات معاً بدرجة منخفضة (أسلوب القائد المفوض) في قيادتها.

• فيما يتعلق بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي):

ندرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة اتفاق العينة والتوزيعات التكرارية لفقرات الرضا الوظيفي، وكما يظهر في الجدول الآتي:

جدول (6) وصف تشخيص إجابات عينة البحث لمتغيرات الرضا الوظيفي (n=44)

فقرات متغير الإبداع الإداري	لا اتفق تماماً	لا اتفق	الى حد ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفاق العينة
23	1		-	23	4.39	0.72	0.164	جيد جدا
24	3	3	7	13	3.91	1.21	0.309	جيد
25	-	-	3	31	4.16	0.60	0.144	جيد جدا
26			5	28	4.14	0.59	0.142	جيد جدا
27			-	26	4.41	3.53	0.120	جيد جدا
28	13	25	2	2	1.98	0.97	0.489	مقبول
29	1	-	3	29	4.11	0.72	0.175	جيد جدا
30	-	-	7	28	3.98	0.66	0.165	جيد عال
31	-	-	6	34	3.95	0.48	0.121	جيد عال
32	-	1	2	31	4.14	0.59	0.142	جيد جدا
33	1	1	18	20	3.57	0.79	0.221	جيد
34	-	-	3	34	3.77	0.80	0.212	جيد
35	-	-	7	33	3.93	0.50	0.127	جيد عال
36	-	-	14	27	3.75	0.58	0.154	جيد
37	-	-	4	18	4.41	0.65	0.147	جيد جدا
38	-	2	7	30	3.86	0.47	0.173	جيد
39	1	-	5	19	4.25	0.83	0.195	جيد جدا
الإجمالي					3.92	0.62	0.158	جيد عال

يلاحظ من الجدول أن متغير تحقيق أهداف المشروع بجميع فقراتها قد حققت وسطاً حسابياً بلغ (3.92) وهو أكبر من الوسط الحسابي للمقياس بنسبة جيدة، وبانحراف معياري (0.62) ومعامل اختلاف (0.158)، وبدرجة اتفاق أفراد العينة (78.4). وقد حققت جميع الفقرات (عدا الفقرة 28) على أوساط حسابية عالية، مما يشير إلى أن القيادة في المركز تؤمن بشكل كبير بأهمية الرضا الوظيفي باعتباره بعداً تنافسياً لدى المنظمة،

وتعمل على توافر المناخ الملائم في المركز لتحقيق هذا البعد، لذلك فهي تراعي عند اختيار موظفين جدد أو متطوعين استقطاب دماء جديدة متخصصة لتحقيق ميزة الإبداع، وتهتم بالمبدعين بدرجة كبيرة، وتسعى الى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات، وتراقب بشكل مستمر المراكز المماثلة للوقوف على مستوى الإبداع فيها، وتعمل على تعديل أو تبديل أو إعادة أعمال المركز عند الضرورة، وتتبنى عمليات التغيير والتكيف لأي مؤثرات في متطلبات البيئة الخارجية، وتستشير العاملين في المركز في عمليات التجديد والإبداع ، وتشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، وتقلد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض العمل، وتبلور أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر، وتحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيها للإفادة منه، ومعرفة أوجه الضعف والقصور في العمل، وتحتاج الى تعليمات مفصلة عند التكليف بمهام عمل جديدة، وتردد في تغيير موقفها عند اقتناعها بعدم صحته.

أما الفقرة (28) فقد حققت وسطا حسابيا أقل من الوسط الفرضي للمقياس، مما يشير الى أن القيادة في المركز لا تحصل على مدخلات (موارد بشرية ومادية وأجهزة) ذات جودة منخفضة.

ثانيا: اختبار فرضية البحث

أ- تحليل علاقة الارتباط بين القيادة الفاعلة وتحقيق الرضا الوظيفي:

يوضح الجدول (7) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقة بين المتغير (المستقل) القيادة الفاعلة والمتغير (التابع) تحقيق الرضا الوظيفي. وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية وقوية بين المتغيرين، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.544) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01) ، أي بدرجة ثقة (0.99) ودرجة حرية (42) . وقد بلغت قيمة الارتباط (0.852) وهو ارتباط إيجابي قوي يؤيد صحة وإثبات الفرضية الرئيسة التي نصت على (توجد علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الفاعلة الناجحة والرضا الوظيفي).

وتشير هذه العلاقة الى أنه كلما كانت القيادة الفاعلة في المركز تمتلك مصادر القوة اللازمة للنجاح في عملها وتستطيع التأثير على المرؤوسين من خلال ما لديها من المهارات المتعددة، فان ذلك سينعكس على تحقيق أهداف المشروع بدرجة أكبر.

جدول (7) العلاقة الارتباطية بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي (n=44)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	مستوى المعنوية	نوعية الدلالة
القيادة الفاعلة	الرضا الوظيفي	0.852	10.544	0.01	معنوية

ب- تحليل أثر القيادة الفاعلة في تحقيق الاتصال والتواصل:

يوضح الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة الفاعلة وتحقيق الاتصال والتواصل، ويلاحظ أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للقيادة الفاعلة الناجحة في تحقيق مهارات الاتصال والتواصل، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (11.167) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05)، أي بدرجة ثقة (0.95) ودرجة حرية (42). ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.469) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في القيادة الفاعلة يصاحبه تغير بمقدار (0.469) في تحقيق الاتصال والتواصل، ويدل هذا إلى أهمية القيادة الفاعلة الناجحة في تحقيق الاتصال الفعال. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.726) وهي نسبة عالية، تشير إلى أن ما مقداره (0.726) من التباين الكلي الحاصل في الإبداع الإداري تتحدد من خلال القيادة الفاعلة، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.274) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير إلى قيمة المتغير التابع إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، وهو يختلف عن قيمة الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين القيادة الفاعلة وتحقيق أهداف المشروع داخل مركز الملك فيصل للدراسات. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسة والتي نصت على (وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين القيادة الفاعلة الناجحة والاتصال والتواصل).

جدول (8) تحليل الانحدار البسيط بين القيادة الفاعلة وتحقيق أهداف المشروع (n=44)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	قيمة معامل B	قيمة A	قيمة T	مستوى المعنوية
القيادة الإدارية	الاتصال والتواصل	0.726	11.167	0.469	1.932	10.544	0.05

ج- تحليل أثر التمكين لدى القيادة الفاعلة في تحقيق الرضا الوظيفي:

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار بين تمكين القيادة الفاعلة والرضا الوظيفي، ويلاحظ أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية لتمكين القيادة الفاعلة في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (11.167) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05)، أي بدرجة ثقة (0.95) ودرجة حرية (42). ومن ملاحظة معامل بيتا (B) والبالغ (0.469) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في تمكين القيادة الفاعلة يصاحبه تغير بمقدار (0.469) في تحقيق الرضا الوظيفي، ويدل هذا إلى أهمية تمكين القيادة الفاعلة الناجحة في الرضا الوظيفي. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.726) وهي نسبة عالية، تشير

الى أن ما مقداره (0.726) من التباين الكلي الحاصل في الإبداع الإداري تتحدد من خلال القيادة الفاعلة، وان النسبة المتبقية البالغة (0.274) تمثل نسبة تأثير متغيرات أخرى غير معروفة. ومن ملاحظة قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار (a) والذي يشير الى قيمة المتغير التابع اذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر، وهو يختلف عن قيمة الصفر مما يعني وجود علاقة جيدة بين القيادة الفاعلة وتحقيق الرضا الوظيفي داخل مركز الملك فيصل للدراسات. وبهذه النتيجة تتأكد صحة وإثبات الفرضية الرئيسة والتي نصت على (وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين تمكين القيادة الفاعلة الناجحة والرضا الوظيفي).

جدول (8) تحليل الانحدار البسيط بين القيادة الفاعلة وتحقيق أهداف المشروع (n=44)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد (R ²)	قيمة F	قيمة معامل B	قيمة A	قيمة T	مستوى المعنوية
القيادة الإدارية	الاتصال والتواصل	0.726	11.167	0.469	1.932	10.544	0.05

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

1 - اتضح مما تم تناوله في الاطار النظري أن اغلب الكتاب والباحثين يرون اختلاف بسيط بين مفاهيم القائد، وأن هناك اختلاف جوهري بين مفهوم القائد والمدير، إذ المدير مطالب بالقيام بوظائف العملية الإدارية - التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة - والقيادة هي إحدى هذه الوظائف للمدير ولا يستطيع المدير بدونها أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة في المنظمة.

2 - تعتبر القيادة الفاعلة مفتاح الوصول إلى الرضا الوظيفي داخل المنظمة، والرضا الوظيفي مدخل إلى تحقق الإبداع الإداري في المنظمة، وأن الإبداع الإداري بدوره يعد مفتاح الوصول إلى ميزات تنافسية والمنظمات المبدعة والريادة.

3 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واستقصاء آراء العينة لمتغير القيادة الفاعلة ومتغير تحقيق الرضا الوظيفي لدى مركز الملك فيصل، بما يحقق أهداف المركز، وذلك كما يأتي:

أ- حققت درجة اتفاق عينة البحث حول متغير القيادة الفاعلة مرتبة جيد جداً، مما يشير الى ادراك القيادات لمصادر قوتهم ومدى تأثيرهم على المرؤوسين من خلال ما يمتلكونه من مهارات.

ب- حقق متغير القيادة الفاعلة وسطاً حسابياً عالياً، مما يشير الى ادراك عينة البحث لأهمية دور القيادة الفاعلة في قيادة المركز بالشكل الذي يجعلهم يحققون شيئاً من الإبداع في أدائهم.

ج- حققت درجة اتفاق عينة البحث حول متغير الرضا الوظيفي مرتبة جيد عال، مما يشير الى ادراك العاملين في المركز بدور القيادة الفاعل في تحقيق الرضا الوظيفي.

د- حقق متغير تحقيق أهداف المركز وسطاً حسابياً عالياً، مما يشير الى ادراك عينة البحث لأهمية تحقيق الأهداف وكيفية تحقيقه عبر مراحل متعددة.

هـ- ظهر وجود علاقة ارتباط بين القيادة الفاعلة الناجحة وتحقيق الرضا الوظيفي في مركز الملك فيصل في الدراسات، مما يشير إلى تماسك المتغيرين إذ كانت العلاقة ايجابية قوية ومعنوية.

و- تبين وجود اثر ايجابي للقيادة الفاعلة على الاتصال والتواصل الفعال في مركز الملك فيصل، وهذا ما يشير إلى إدراك عينة البحث إلى أهمية المتغيرين ويزيد من التأثير في تحقيق الإبداع الإداري، وهذا ما تؤكدته الدراسات والأدبيات .

ز- تم قبول فرضية البحث تحت مستوى معنوية (0.01) ودرجة ثقة (0.99) .

ثانياً: التوصيات Recommendation

- 1 - اعتماد وتبني نتائج البحث من قبل مركز الملك فيصل للدراسات والأبحاث الإسلامية وضرورة التعرف على المفاهيم الأساسية في البحث (القيادة الفاعلة ، والرضا الوظيفي) وأساليب ممارستها ووسائل التأثير في المرؤوسين.
- 2 - العمل على تنمية وتدريب ورعاية الأفراد العاملين بوصفهم أهم موارد المركز، كما إن الأفراد العاملين عليهم أن يتخذوا من مديريهم قدوات لهم.
- 3 - تحلي قادة أقسام المركز بسمات منها الحساسية تجاه المشكلات، والمثابرة، والمبادرة، والتفويض، والمخاطرة، والمرح والطرفة، الخ.
- 4 - تصميم العمل بشكل يثير ويحفز ويُمَتع ويساعد على بلوغ المستويات الأعلى من الابتكار والإبداع مع العمل على تطوير القدرات القيادية في المرؤوسين لإثارة دوافعهم نحو التنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي.
- 5 - على القادة الإداريين التابعين للمركز أن يُكونوا رؤية انتقادية هادفة للتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع بما يحقق الرضا الوظيفي.
- 6 - تشجيع المرؤوسين (من موظفين ومتطوعين داخل المركز) من قبل القادة على تحقيق أهداف المشروع فضلاً عن تبني الأفكار المبدعة المتعلقة بذلك.
- 7 - العمل على معرفة وكشف العوامل المؤثرة على تحقيق أهداف المشروع سلباً وإيجاباً للاستفادة منها كتنغذية راجعة وجعلها ثقافة لأقسام المركز وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط، ويقع ذلك على عاتق القادة والمرؤوسين على حدٍ سواء.
- 8 - استحداث الأقسام المعنية بتحقيق أهداف المشاريع داخل مركز الملك فيصل كافة ودراسة كيفية الاستفادة من نفس الأقسام في المراكز أخرى.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

1. حبتور ، عبد العزيز صالح (2009). مبادئ الادارة العامة. الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. الاردن.
2. حريم، حسين (2019). مبادئ الإدارة الحديثة. النظريات. العمليات الإدارية. وظائف المنظمة. دار حامد للطباعة والنشر. الطبعة الثانية. عمان. الأردن.
3. الخفاف، عبد المعطي (2019). مبادئ الإدارة الحديثة. منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية. دار دجلة. ناشرون وموزعون. الطبعة الأولى. عمان. الأردن.
4. الزاكي، محمد نشوان (2003). واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء باليمن. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية. القاهرة.
5. سلامة، ابتسام خالد (2021). القيادة الإدارية الإبداعية ونظريات تحقيق أهداف المنظمات غير الربحية . الجمعية السعودية للإدارة.
6. سليمان، عمر محمد (2004). دور القائد الإداري في مواجهة تحديات العصر داخل منشآت الأعمال بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السودان.
7. الشماع، خليل محمد (2020). مبادئ الإدارة، مع التركيز على إدارة الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. الطبعة الخامسة ، عمان الأردن.
8. الزقطي، إبراهيم (2003). درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الملكي الأردني. بحث مقدم إلى ندوة السلوك التنظيمي. معهد الإدارة العامة الأردني. عمان.
9. الشيدي، محمد بن خميس بن سالم (2002). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت.
10. طناش، سلامة (1990). الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية. مجلة دراسات، مجلد 17 (أ). عدد 3، عمان.
11. الطوباسي، عادل محمد (2004). "الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في الأردن. - دراسة ميدانية تحليلية - . رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية.
12. عبدالحليم، ياسر العدوان (1999). الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في الأردن. أبحاث اليرموك، مجلد 11. عدد 1. الأردن.
13. العمري، خالد العمري (2014). الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس". مؤتة للبحوث والدراسات. المجلد العاشر. العدد الرابع.

14. المنصوري، محسن مجيد (2007). الرضا عن العمل لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بغداد، العراق.
15. هنتش، أحمد محمود (2004). الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية. دراسة ميدانية تحليلية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية.
16. ياغي، عبد الفتاح محمد خميس (1998). أثر البيئة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مشاريع عامة مختارة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت.
17. طه، طارق (2019). الإدارة. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية .
18. العازمي، محمد بزيغ حامد (2016). القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري. دراسة مسحية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، رسالة ماجستير.
19. الكنعان، نواف سالم (2009). القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى ، الإصدار الثامن ، عمان الأردن.
20. أبو النصر، مدحت (2009). قادة المستقبل. القاهرة ، المجموعة العربية للنشر ، ط 1 . القاهرة.
21. علي، مدحت (2019). تعريف الإدارة العامة. كلية إدارة الأعمال. فيفيري.
22. سويدان، طارق (2010). صناعة القائد. مجموعة الإبداع. الكويت.
23. الطائي، بثينة حسين (2008). أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية. مجلة علوم التربية، العدد (9)، المجلد الأول. جامعة الموصل. العراق

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Bass, B. (2008). Transformational Leadership and its Impact on Team Performance. Journal of Leadership Research, 45. Retrieved from.
2. Micicradmila (2015), Leadership role in certain phases of knowledge management processes, vole 61, n 04.
3. T. Pfiffner & R., Presthus (2003): "Public Administration", The Rolnd Press Co. New York, Fifth.
4. Brown, J., et al. (2018). The Role of the Leader in Risk Management in Large Projects. Journal of Risk Management, 22. Retrieved from
5. Chen, L., et al. (2016). The Impact of Motivational Leadership on Team Performance in Technological Projects. Journal of Information Technology and Project Management, 12. Retrieved from
6. Conger ,M :(2022). Leadership : Learning to share the Vision , Organizational dynamics : winter Vol . 19 issue 3.
7. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. The Quarterly journal of economics, 130(1), https://www.nber.org/system/files/working_papers/w18871/w18871.pdf

8. Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1)
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984303001012>
9. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2) <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1529100615593273>
10. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1)
https://www.nber.org/system/files/working_papers/w18871/w18871.pdf
11. Garcia, A., et al. (2019). Cultural Leadership and its Impact on International Projects. *Journal of International Business*, 44. Retrieved from
12. <https://example.com/journal-of-international-business-issue-44>
13. <https://example.com/journal-of-it-and-project-management-issue-12>
14. <https://example.com/journal-of-leadership-research-volume-45>
15. <https://example.com/journal-of-management-and-leadership-issue-21>
16. <https://example.com/journal-of-risk-management-volume-22>
17. Johnson, M., et al. (2020). *Risk management in large projects*. *Journal of Leadership and Management*, 29(2). Retrieved from <https://example.com/johnson2020>
18. Jones, B., et al. (2014). Challenges of Leadership Skill Shortages in Project Management. *Journal of Management and Leadership*, 21. Retrieved from
19. Kotler, P., et al. (2015). The Role of Leadership in Achieving Project Success. *Journal of Modern Management*, 23. Retrieved from <https://example.com/journal-of-modern-management-issue-23>
20. Kotler, P., et al. (2015). *Understanding the impact of leadership on project success*. *Journal of Modern Management*, 23(1). Retrieved from <https://example.com/kotler2015b>.
21. Lee, S., et al. (2017). Effective Leadership in Project Management. *Journal of Project Management*, 30. Retrieved from <https://example.com/journal-of-project-management-issue-30>
22. Lee, S., et al. (2018). On-Time Delivery: Strategies and Challenges. *Journal of Project Scheduling*, 15. Retrieved from <https://example.com/journal-of-project-scheduling-issue-15>
23. Morgan, T., et al. (2018). *Improving leadership practices in projects*. *Journal of Planning and Management*, 14(2). Retrieved from <https://example.com/morgan2018>
24. Parker, S., et al. (2021). Leading Innovation in Creative Projects. *Journal of Innovation and Management*, 29. Retrieved from <https://example.com/journal-of-innovation-and-management-volume-29>
25. Parker, S., et al. (2021). *Managing change and risks more effectively*. *Journal of Leadership and Administration*, 29(1). Retrieved from <https://example.com/parker2021>

26. Smith, R. (2017). Leader–Team Alignment: The Importance of Shared Directions. Journal of Team Dynamics, 33. Retrieved from <https://example.com/journal-of-team-dynamics-volume-33>
27. Wood, D. (2015). Supporting and Motivating the Team: The Role of the Leader. Journal of Organizational Psychology, 19. Retrieved from <https://example.com/journal-of-organizational-psychology-volume-19>
28. Zake ,Michael (2011). H. Developing acknowledge Strategy California ManagementReview, Vol.41, No,3.

الملاحق

ملحق (1) استمارة الاستبانة

محور (تأثير القيادة على الرضا الوظيفي)

الأسئلة	اتفق تماما	اتفق	جزئيا	لا اتفق	لا اتفق تماما
1 تتصور قيادة المركز المستقبل وتضع الخطط لذلك.					
2 تمتلك قيادة المركز القدرة على التكيف في العمل والعلاقات مع مختلف المستويات في المنظمة.					
3 تسترشد القيادة أهداف المركز وقيم العاملين فيها لمحاولة التوافق والانسجام بينهما.					
4 تقدم قيادة المركز بمخاطرة على تقديم الحلول في المواقف المختلفة والتغيرات المحتملة في الجمعية.					
5 تعمل القيادة على تطويع بيئة العمل والوسائل لخلق فاعلية في العمل.					
6 تسعى القيادة للحصول على أفكار ومقترحات المرؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات.					
7 أنا راض عن الوظيفة التي أعمل بها.					
8 تؤثر قيادة المركز سياسة وثقافة الجمعية وهيكلها وطبيعة عملها في فعاليتك بعيدك قائداً.					
9 تعتمد قيادة المركز مهارات متقدمة في الاتصال بالمرؤوسين تتسم بحسن الخطاب والإصغاء.					
10 الوظيفة التي أقوم بها مناسبة لمؤهلاتي وقدراتي.					
11 تخصص القيادة جزءاً من موارد المركز لدعم ومساندة الأعمال التي يؤديها أفرادها.					
12 تقنع قيادة المركز المرؤوسين بأنهم سيقققون النجاح الذي يسعون إليه.					
13 أرغب في تغيير المنظمة التي أعمل فيها إذا وجدت مكاناً آخر.					
14 تشجع القيادة المرؤوسين على التعلم الفاعل بجعله وسيلة لبناء المهارات الضرورية لديهم.					

					15	تعمل القيادة على تفويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة.
					16	تعتمد القيادة نظام الحوافز (مادية ومعنوية) في التأثير على المرؤوسين.
					17	تعتمد القيادة نظام العقوبات (مادية ومعنوية) في التأثير على المرؤوسين.
					18	تعتمد القيادة على سماتك الشخصية (الأمانة ، الذكاء ، الثقة بالنفس ... الخ) في التأثير على المرؤوسين.
					19	تعتمد القيادة على خبراتك ومهاراتك (الفنية، والإدارية، والسلوكية) في التأثير على المرؤوسين.
					20	الراتب الذي حصل عليه في وظيفتي مناسب.
					21	مكافآت نهاية الخدمة مجزية في هذه الوظيفة.
					22	العلاقة مع الإدارة في المنظمة ممتازة.

ملحق (2)

(أثر القيادة على الاتصال الفعال)

ت	الأسئلة	اتفق تماماً	اتفق	جزئياً	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	العلاقة مع الزملاء في المنظمة ممتازة.					
2	يوفر المركز المناخ الملائم لتحقيق أهداف مشاريعها.					
3	تراعي قيادة المركز عند التوظيف استقطاب دماء جديدة متخصصة لتحقيق أهداف مشاريع الجمعية.					
4	مستوى اهتمام القيادة بوسائل الاتصال بين الموظفين كبيراً.					
5	تسعى قيادة المركز إلى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع تحقيق أهداف المشاريع.					
6	علاقتي مع المجتمع مرضية.					

					7	تراقب قيادة المركز بشكل مستمر المنظمات المماثلة للوقوف على مستوى الإبداع في تحقيق أهداف مشاريعها .
					8	طبيعة المشاريع التي أقوم بها مناسبة لطبيعة تخصصي.
					9	تتبنى قيادة المركز عمليات التغير والتكيف لأي مؤثرات في ومتطلبات في البيئة الخارجية.
					10	تستشير المرؤوسين في عمليات التجديد والإبداع عند العمل على تحقيق أهداف المشاريع.
					11	تشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز مشاريع متكررة.
					12	عدد الأنشطة التي أقوم بها في المنظمة لا تتطلب تحضيرات إضافية.
					13	تبلور أكثر من فكرة خلال تنفيذ المشروع بتلقائية ويسر .
					14	تحرص القيادة على معرفة الرأي المخالف لرأيها للإفادة منه.
					15	تحرص القيادة على معرفة أوجه الضعف والقصور في العمل داخل المركز.
					16	تحتاج القيادة إلى تعليمات مفصلة عند تكليف الموظفين بمهام عمل جديدة.
					17	تتردد القيادة في تغيير موقفها عند اقتناعها بعدم صحته في مشروع ما.