

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال

تأثير القيادة الفعالة على مستوى الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة
ريد مارك للفعاليات والمعارض بمدينة الرياض

إعداد الطالب/ مروة أبو عبيدة عبد الله الكي

الرقم الجامعي: 2021204477

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥م

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Effective Leadership on Job Satisfaction:
An Applied Study on Red Mark Company for Events and
Exhibitions in Riyadh**

Prepared by: Marwa Abo Obida Abdullah Al Kai

Academic ID: 2021204477

Supervised by:

Dr. Al Faisal Abdul Hamid

Dr. Faiz Jarad

Year:2025

الإهداء

إلى عائلتي وأصدقائي الأعزاء، الذين كانوا مصدر دعم وإلهام في كل خطوة من خطوات رحلتي العلمية، وإلى كل من يؤمن بأهمية التعليم ويسعى لنشر المعرفة، أهدي هذا العمل عرفانًا بفضلهم.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين منحوني من علمهم ونصحهم وإرشادهم ما كان زادًا لي في مسيرتي، وكانوا خير مرشدين ومعلمين، أهدي هذا البحث تقديرًا لجميلهم واعتراقًا بفضلهم.

أهدي هذا العمل لكل من شجعني بكلمة، أو دعم مسيرتي بلحظة صادقة، ولكل من يؤمن أن القيادة الفعالة سبيل لتحقيق بيئة عمل أكثر سعادة وإيجابية.

راجية أن يسهم هذا البحث المتواضع في إلهام قادة المستقبل نحو إحداث تغيير حقيقي وبناء في مجتمعاتنا المهنية.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى عائلتي، الذين كان لهم الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي العلمية، وكانت دعواتهم الصادقة ودعمهم المعنوي والنفسي القوة الدافعة التي مكنتني من تحقيق هذا الإنجاز.

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى أساتذتي الكرام، وبالأخص مشرفي الرسالة:

• د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

• د. فايز جراد

على ما قدموه لي من دعم وإرشاد علمي، وتوجيهات قيمة كان لها أثر بالغ في إتمام هذا البحث وصياغته على النحو الأكمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لزملائي وأصدقائي الذين كانوا لي عونًا وسندًا خلال مسيرتي الأكاديمية، إذ كان لدعمهم وتشجيعهم الأثر الإيجابي في تجاوز التحديات والصعوبات.

وختمًا، أتقدم بالشكر لكل من ساهم بكلمة أو نصيحة أو دعم في إنجاز هذا العمل، سائلًا الله أن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والنجاح، وأن يجعل هذا البحث نافع ومثمر.

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الفعالة على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض بمدينة الرياض، وذلك في ظل التحديات الإدارية والضغوط التشغيلية التي يشهدها قطاع الفعاليات والمعارض، والذي يتميز بالديناميكية وتعدد المهام وتغير متطلبات العمل.

اعتمدت الدراسة على الفلسفة الوضعية والمنهج الكمي القائم على اختبار الفرضيات باستخدام أداة الاستبانة التي وزعت على عينة من ١٢٠ موظف بمختلف المستويات الإدارية. وشملت الأداة قياس خمسة أبعاد للقيادة الفعالة (التحفيز، التمكين، التواصل البناء، الدعم الإداري، الرؤية القيادية) وخمسة أبعاد للرضا الوظيفي (طبيعة المهام، الأجور والمكافآت، العلاقات المهنية، التقدير، وفرص النمو المهني). وأكدت اختبارات الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا والتحليل العاملي صلاحية الأداة وقوة اتساقها الداخلي.

أظهرت النتائج أن مستوى إدراك الموظفين لممارسات القيادة الفعالة جاء مرتفع بشكل عام، وخاصة في بعدي التحفيز والتمكين، مما يعكس وعياً قيادي متقدم داخل الشركة كما أشارت النتائج الوصفية إلى أن الرضا الوظيفي لدى الموظفين يقع في المستوى المتوسط إلى المرتفع، مع وجود تفاوت نسبي بين أبعاده الخمسة. وأكد التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الفعالة والرضا الوظيفي، حيث تبين أن التحفيز القيادي والتواصل البناء هما الأكثر تأثيراً في تشكيل مشاعر الرضا والانتماء، يليهما الدعم الإداري والتمكين، في حين كان تأثير الرؤية القيادية أقل نسبياً لكنه لا يزال ذا دلالة.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القادة في التواصل والذكاء العاطفي، وتوسيع ممارسات التمكين، وتطوير سياسات داعمة للتقدير، إضافة إلى تعزيز وضوح الرؤية القيادية وربطها بأدوار الموظفين. كما أوصت بتفعيل قنوات تواصل رسمية بين المستويات الإدارية، وتطوير برامج تدريبية متخصصة في القيادة الإنسانية والتحفيزية بما ينسجم مع طبيعة قطاع الفعاليات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الفعالة؛ التحفيز القيادي؛ التمكين؛ التواصل البناء؛ الدعم الإداري؛ الرؤية القيادية؛ الرضا الوظيفي

قائمة المحتويات

١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٢	□ المقدمة
٣	مشكلة الدراسة
٥	أهمية الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٦	تساؤلات الدراسة
٧	فروض الدراسة
٧	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
٩	العلاقة المفترضة بين المتغيرين (نموذج الدراسة)
١٠	الفصل الثاني الدراسات السابقة والأطار النظري
١١	مقدمة
١١	أولاً: الدراسات السابقة
١٨	ثانياً: الإطار النظري للدراسة:
١٨	المبحث الأول: القيادة الفعالة
٢١	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
٢٣	المبحث الثالث: النظريات المرتبطة بالقيادة الفعالة والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما

٢٧	الفصل الثالث منهجية الدراسة.....
٢٨	مقدمة.....
٢٨	منهجية الدراسة.....
٢٨	مجتمع البحث.....
٢٨	أسلوب جمع البيانات والعينات.....
٢٩	الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....
٣٠	حدود البحث.....
٣١	الفصل الرابع الدراسة الميدانية.....
٣٢	مقدمة.....
٣٢	تحليل البيانات.....
٥٠	اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.....
٦٠	الفصل الخامس النتائج والتوصيات.....
٦١	أولاً: النتائج.....
٦١	ثانياً: التوصيات.....
٦٣	المراجع.....
٦٥	الملاحق.....
٧٤	Abstract.....

قائمة الجداول والأشكال

- شكل رقم (١) نموذج الدراسة..... ٩
- جدول رقم (١) درجات مقياس ليكرت الخماسي..... ٣٢
- جدول رقم (٢) مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت..... ٣٣
- جدول رقم (٣) معامل ألفا كرونباخ المتغير المستقل..... ٣٣
- جدول رقم (٤) معامل ألفا كرونباخ المتغير التابع..... ٣٤
- جدول رقم (٥) خصائص العينة حسب الجنس..... ٣٥
- شكل (٢) خصائص العينة حسب الجنس..... ٣٦
- جدول رقم (٦) خصائص العينة حسب العمر..... ٣٦
- شكل (٣) خصائص العينة حسب العمر..... ٣٧
- جدول رقم (٧) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي..... ٣٧
- شكل (٤) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي..... ٣٨
- جدول رقم (٨) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة..... ٣٩
- شكل (٥) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة..... ٣٩
- جدول رقم (٩) خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي..... ٤٠
- شكل (٦) خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي..... ٤٠
- جدول رقم (١٠) الإحصاء الوصفي لمحور التحفيز القيادي..... ٤١

- جدول رقم (١١) الإحصاء الوصفي لمحور التمكين وصنع القرار..... ٤٢
- جدول رقم (١٢) الإحصاء الوصفي لمحور التواصل البناء..... ٤٣
- جدول رقم (١٣) الإحصاء الوصفي لمحور الدعم الإداري..... ٤٤
- جدول رقم (١٤) الإحصاء الوصفي لمحور الرؤية القيادية..... ٤٥
- جدول رقم (١٥) الإحصاء الوصفي لمحور الرضا عن طبيعة المهام..... ٤٦
- جدول رقم (١٥) الإحصاء الوصفي لمحور الرضا الأجور والمكافآت..... ٤٧
- جدول رقم (١٦) الإحصاء الوصفي لمحور الرضا عن العلاقات المهنية..... ٤٨
- جدول رقم (١٦) الإحصاء الوصفي لمحور الرضا عن التقدير والاعتراف..... ٤٨
- جدول رقم (١٧) الإحصاء الوصفي لمحور الرضا عن فرص النمو والتطوير المهني..... ٤٩
- جدول رقم (١٨) مصفوفة الارتباط بين التحفيز القيادي الرضا الوظيفي..... ٥٠
- جدول رقم (١٩) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار الرضا الوظيفي..... ٥١
- جدول رقم (٢٠) مصفوفة الارتباط بين التمكين القيادي ومستوى الرضا الوظيفي..... ٥٢
- جدول رقم (٢١) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار مستوى الرضا الوظيفي..... ٥٣
- جدول رقم (٢٢) مصفوفة الارتباط بين التواصل البناء من القادة ومستوى الرضا الوظيفي..... ٥٤
- جدول رقم (٢٣) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار مستوى الرضا الوظيفي..... ٥٤
- جدول رقم (٢٤) مصفوفة الارتباط بين الدعم الإداري والرضا الوظيفي..... ٥٦
- جدول رقم (٢٥) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار والرضا الوظيفي..... ٥٦
- جدول رقم (٢٦) مصفوفة الارتباط بين الرؤية القيادية ومستوى الرضا الوظيفي..... ٥٧
- جدول رقم (٢٧) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار مستوى الرضا الوظيفي..... ٥٨

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

● المقدمة

إن جوهر القيادة الفعالة لا يقتصر على إصدار الأوامر أو تحقيق الأهداف التشغيلية، بل يمتد ليشمل قدرة القائد على التأثير النفسي والسلوكي في الأفراد من خلال بناء الثقة والتواصل الإنساني والاهتمام الصادق باحتياجات الموظفين. فالمدير الفعال هو من يمتلك حس إداري وإنسانياً في الوقت ذاته، يمكنه من استيعاب الفروق الفردية، وتقدير الجهود، وتحفيز الأفراد نحو الأداء الإبداعي وقد أشار Bass و Avolio (١٩٩٠) إلى أن القيادة الفعالة تتمثل في قدرة القائد على إلهام مرؤوسيه وتوجيههم لتجاوز مصالحهم الفردية نحو أهداف جماعية مشتركة من خلال التحفيز الفكري، والقوة، والاهتمام الفردي.

تشهد منظمات الأعمال في العصر الحديث تحولات متسارعة في بيئاتها الداخلية والخارجية، نتيجة التطور التكنولوجي المتلاحق، وتنامي المنافسة السوقية، وتغير توقعات العاملين. هذه التحولات دفعت المؤسسات إلى البحث عن أساليب قيادية قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة وتحقيق التوازن بين الأداء التنظيمي العالي ورفاهية العنصر البشري. وفي هذا السياق، تبرز القيادة الفعالة كأحد العوامل الجوهرية التي تساهم في تحسين جودة بيئة العمل، وتعزيز الرضا الوظيفي، ورفع معدلات الالتزام والإنتاجية.

وتعد القيادة الفعالة مفهوم متعدد الأبعاد، يتضمن مزيجاً من السمات الشخصية والسلوكيات التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأفراد والمؤسسة ويرى Northouse (٢٠١٩) أن القائد الناجح هو من يمتلك الوعي الذاتي والذكاء العاطفي الذي يتيح له فهم مشاعر الآخرين وإدارة العلاقات داخل بيئة العمل بطريقة تحقق التوازن بين الحزم والمرونة. ومن هذا المنطلق، فإن القيادة ليست مجرد سلطة رسمية، بل علاقة تأثير متبادلة بين القائد وأتباعه تقوم على الثقة والاحترام المتبادل.

أما الرضا الوظيفي فهو من أهم المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين في مجالات علم النفس التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، كونه يعكس الحالة الشعورية الإيجابية التي تنشأ لدى الفرد نتيجة تقييمه لعمله وظروفه المهنية. وقد عرّفه Locke (١٩٧٦) بأنه "حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لعمله أو خبراته المهنية"، وهو بذلك لا يرتبط فقط بالعائد المادي أو الامتيازات الوظيفية، وإنما بالعلاقات الإنسانية، والشعور بالتقدير، وفرص النمو والتطور.

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تطبق على شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض بمدينة الرياض، وهي مؤسسة تعمل في مجال يتسم بالإبداع، والمرونة، والضغط الزمنية العالية، ما يجعل العلاقة بين

القيادة والرضا الوظيفي أكثر تعقيدًا وتأثير وتبرز هنا الحاجة إلى فهم كيف يمكن لأسلوب القيادة الإنساني أن يسهم في دعم الصحة النفسية للموظف وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل وراحته النفسية.

يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين القيادة الفعالة ومستوى الرضا الوظيفي من منظور نفسي وسلوكي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركة ريد مارك، بهدف التعرف على مدى تأثير أسلوب المديرين في التعامل اليومي على مشاعر الموظفين، ودافعيتهم، واستقرارهم الوظيفي. كما يسعى البحث إلى تقديم رؤية تطبيقية عملية تساعد المؤسسات المشابهة على تبني ممارسات قيادية أكثر وعيًا بالبعد الإنساني والنفسي للعاملين، بما يعزز الأداء المؤسسي والاستدامة المهنية في آن واحد.

مشكلة الدراسة

تشهد بيئات العمل في القطاع الخاص السعودي تحولات متسارعة بفعل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية التي أفرزتها رؤية المملكة ٢٠٣٠، وهو ما انعكس على طبيعة العمل داخل المؤسسات وأدى إلى بروز تحديات إدارية وتنظيمية متزايدة أمام القيادات وتعد القيادة الفعالة من أبرز العوامل المؤثرة في تعزيز رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي، حيث أظهرت دراسات حديثة أن غالبية الموظفين السعوديين ينظرون إلى القيادة بوصفها المحدد الأهم لرضاهم عن بيئة العمل (OBS Business ، ٢٠٢٣) ورغم هذه الأهمية، تكشف الملاحظات الميدانية داخل شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض عن وجود تفاوت ملحوظ في مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين، سواء على مستوى الإدارات المختلفة أو المستويات التنظيمية المتعددة، وهو تفاوت يرتبط بأساليب القيادة المتباينة التي يتبعها المدبرون بالشركة فبينما يعتمد بعضهم على الأسلوب السلطوي أو التوجيهي، يتبنى آخرون أسلوبًا أكثر تشاركية ومرونة، مما يؤدي إلى اختلاف كبير في تجارب الموظفين النفسية ومستوى انتمائهم وإنتاجيتهم. كما أن ضعف قنوات التواصل بين القيادات العليا والموظفين التنفيذيين، وقصور تفويض الصلاحيات في بعض الأقسام التشغيلية، كلها عوامل ساهمت في شعور بعض العاملين بالتهميش أو بعدم التقدير، وهو ما ينعكس سلبيًا على جودة الأداء واستقرارهم داخل المؤسسة ورغم أن العديد من الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي، إلا أن معظمها ركز على الحوافز المادية أو الصفات الشخصية للقائد أو الأنماط القيادية العامة مثل التحويلية أو التبادلية (هاشم، عادل عبد الرزاق ٢٠١٨)، دون التعمق في الجانب الإنساني والنفسي المتعلق بأسلوب المدير اليومي في التعامل المباشر مع الموظفين كما أن أغلب هذه الدراسات أجريت في قطاعات مثل التعليم أو البنوك أو الضيافة، بينما لا تزال بيئة قطاع الفعاليات والمعارض محدودة التداول بحثيًا، رغم خصوصيتها من حيث ديناميكية العمل وضغوطه الموسمية وتنوع المهام فيه. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل تأثير أسلوب المديرين في التعامل على نفسية الموظف وإنتاجيته واستقراره الوظيفي داخل شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض

بمدينة الرياض، من خلال التركيز على البعد الإنساني والسلوكي للقيادة باعتباره عنصراً جوهرياً في بناء بيئة عمل مستقرة ومحفزة.

تشهد بيئات العمل في القطاع الخاص السعودي تغيرات متسارعة بفعل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية، مما أدى إلى زيادة التحديات الإدارية والتنظيمية أمام القيادات داخل المؤسسات. ومع أن القيادة الفعالة تُعد عاملاً حاسماً في تحسين أداء الأفراد وضمان استقرارهم الوظيفي، إلا أن الملاحظة الميدانية داخل شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض تشير إلى وجود تفاوت واضح في مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين، خصوصاً بين الإدارات المختلفة والمستويات التنظيمية المتعددة. هذا التفاوت يثير تساؤلات حول مدى كفاءة الأساليب القيادية المطبقة، ومدى قدرتها على خلق بيئة عمل إيجابية يشعر فيها الموظف بالتقدير والانتماء.

من خلال متابعتي الشخصية لبيئة العمل في الشركة، لاحظت أن بعض المديرين يعتمدون أساليب قيادة يغلب عليها الطابع التوجيهي أو السلطوي، في حين يتبع آخرون أسلوب أكثر مرونة وتعاون، مما يؤدي إلى اختلاف ملحوظ في تجارب الموظفين النفسية ومستوى رضاهم وإنتاجيتهم كما أن ضعف التواصل بين القيادات العليا والموظفين التنفيذيين، وغياب رؤية قيادية موحدة، وقصور تفويض الصلاحيات في بعض الأقسام التشغيلية، كلها عوامل ساهمت في ظهور شعور لدى بعض العاملين بالتهميش أو بعدم التقدير، وهو ما ينعكس سلباً على جودة الأداء واستقرارهم داخل المؤسسة.

ورغم أن العديد من الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي، إلا أن معظمها ركز على العوامل التقليدية مثل الأنماط القيادية العامة مثل التحويلية أو التبادلية أو الحوافز المادية، أو الصفات الشخصية للقائد دون التعمق في الجانب الإنساني والنفسي المتعلق بأسلوب المدير اليومي في التعامل المباشر مع الموظفين. كما أن أغلب هذه الدراسات أجريت في قطاعات كالتعليم أو البنوك أو الضيافة، بينما لا تزال بيئة قطاع الفعاليات والمعارض محدودة التداول بحثياً، رغم خصوصيتها من حيث ديناميكية العمل وضغوطه الموسمية وتنوع المهام فيه.

من خلال هذه الفجوة البحثية، جاءت فكرة هذا البحث الذي يسعى إلى تحليل تأثير أسلوب المديرين في التعامل على نفسية الموظف وإنتاجيته واستقراره الوظيفي داخل شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض بمدينة الرياض فالدراسة لا تركز على الحوافز أو الصفات القيادية المجردة فقط، بل تتناول الطريقة التي يتواصل بها المدير مع فريقه، وكيفية تعامله مع المواقف اليومية، ومدى احترامه وتقديره لموظفيه كعامل مؤثر في شعورهم بالرضا والانتماء.

ومن هذا المنطلق تهدف الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للعلاقة بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي من زاوية إنسانية وسلوكية، وإلى إبراز الدور النفسي لأسلوب القيادة في بناء بيئة عمل مستقرة ومحفزة. كما

تسعى إلى توفير بيانات تطبيقية يمكن أن تساعد الإدارة العليا في شركة ريد مارك على تبني ممارسات قيادية أكثر وعي بالجانب النفسي للموظف، بما يحقق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والاستقرار الوظيفي في المؤسسة.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال مساهمتها في إحداث تأثير عملي ونظري في مجال القيادة داخل بيئات العمل الخاصة، وتحديد في قطاع تنظيم الفعاليات والمعارض الذي يشهد نمو سريع وتفاعل مكثف بين فرق العمل وتتمثل أهمية البحث فيما يلي:

أ-الأهمية النظرية:

- إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بمجال القيادة والرضا الوظيفي، من خلال تقديم معالجة بحثية تركز على البعد الإنساني والسلوكي لأسلوب القيادة في بيئة عمل تتسم بالديناميكية والتغير المستمر مثل قطاع الفعاليات والمعارض
- سد فجوة بحثية واضحة، إذ إن معظم الدراسات السابقة ركزت على الحوافز المادية أو الأنماط القيادية التقليدية كالتحويلية والتبادلية
- تقديم إطار نظري يمكن أن يبنى عليه في أبحاث لاحقة، سواء في السياق السعودي أو في قطاعات خدمية مشابهة.

ب-الأهمية العملية:

- توفر لصناع القرار في شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض بيانات تطبيقية تساعد على تبني ممارسات قيادية أكثر فاعلية، بما يعزز من دافعية الموظفين ويزيد من مستويات رضاهم الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للشركة واستقرارها التنظيمي
- النتائج المتوقعة يمكن أن تسهم في صياغة سياسات إدارية أكثر وعي بالجانب النفسي للموظف
- تقديم نموذج قابل للتعميم على شركات أخرى تعمل في المجالات ذات الطابع الخدمي والموسمي
- تدعم الأداء المؤسسي المستدام من خلال ربط الأبعاد القيادية المؤثرة بمستوى رضا الموظفين وإنتاجيتهم على المدى الطويل.

أهداف الدراسة

١. تحليل مدى تطبيق ممارسات القيادة الفعّالة في شركة ريد مارك، من خلال دراسة أساليب القادة في التحفيز، والتواصل، والتمكين، واتخاذ القرار، ومدى وضوح الرؤية التنظيمية لديهم.
٢. قياس مستوى الرضا الوظيفي بمكوناته الإدارية والنفسية، من حيث إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية، والشعور بالتقدير والانتماء، ومدى انسجام توقعاتهم مع بيئة العمل القيادية.
٣. الكشف عن العلاقة بين القيادة الفعّالة والرضا الوظيفي من منظور إداري وسلوكي، من خلال تحليل الكيفية التي تسهم بها الممارسات القيادية في تشكيل الاتجاهات والمشاعر والسلوكيات الوظيفية للموظفين.
٤. تحديد الأبعاد القيادية الأكثر تأثير في تحقيق الرضا الوظيفي، سواء كانت متعلقة بالتحفيز المعنوي، أو التواصل الإنساني، أو التمكين، أو القدوة القيادية، بما يساعد على توجيه الجهود الإدارية نحو تعزيز المناخ الوظيفي الإيجابي.
٥. تقديم توصيات عملية للإدارة العليا في شركة ريد مارك تسهم في تطوير أساليب القيادة بما يوازن بين الكفاءة الإدارية والذكاء العاطفي، ويعزز من استقرار العاملين ورضاهم، ويدعم الأداء المؤسسي على نحو مستدام.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما مدى تأثير القيادة الفعّالة بمكوناتها الإدارية والنفسية والسلوكية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما مدى ممارسة مديري شركة ريد مارك لأساليب القيادة الفعّالة من حيث التحفيز، والتواصل، والتمكين، وتوضيح الرؤية التنظيمية؟
٢. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة من منظور نفسي وسلوكي وإداري؟
٣. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الفعّالة ومستوى الرضا الوظيفي، وهل ترتبط بدرجة دلالة إحصائية يمكن قياسها؟

٤. ما الأبعاد القيادية الأكثر تأثيراً في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة؟
٥. هل يختلف أثر القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي تبعاً للمستوى الإداري أو الخصائص الديموغرافية للموظفين داخل الشركة؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: (H)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الفعالة (التحفيز، التمكين، التواصل البناء، الدعم الإداري، الرؤية القيادية) ومستوى الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة لدى موظفي شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز القيادي ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- H_2 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التمكين القيادي ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- H_3 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التواصل البناء من القادة ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- H_4 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الدعم الإداري من القادة ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- H_5 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية القيادية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يعتمد هذا البحث على نموذج تصوري يربط بين القيادة الفعالة بوصفها متغير مستقل، والرضا الوظيفي بوصفه متغير تابع، من خلال تحليل العلاقة بين الأبعاد الإدارية والسلوكية والنفسية التي تشكل جوهر التفاعل بين القائد والموظف داخل بيئة العمل.

أولاً: المتغير المستقل – القيادة الفعالة

تمثل القيادة الفعالة مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي يمارسها القائد بهدف توجيه الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وقد تم تحديد أبعاد هذا المتغير وفق لما يلي:

١. **التحفيز (Motivation)** قدرة القائد على تعزيز دافعية الموظفين وتشجيعهم على الأداء الإبداعي والتميز المهني.

٢. **التمكين (Empowerment)** مدى منح الموظفين الصلاحيات والثقة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.

٣. **التواصل البناء (Constructive Communication)** أسلوب القائد في بناء الثقة والتفاعل الإيجابي وتبادل المعلومات داخل بيئة العمل.

٤. **الدعم الإداري (Administrative Support)** توفير القائد للموارد والتوجيهات اللازمة التي تسهل أداء المهام وتعزز الاستقرار الوظيفي.

٥. **الرؤية القيادية (Leadership Vision)** وضوح الأهداف المستقبلية واتساقها مع قيم المؤسسة واتجاهاتها الاستراتيجية، بما ينعكس على وضوح المسار المهني للموظفين.

ثانياً: المتغير التابع – الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

يشير الرضا الوظيفي إلى الشعور العام بالإيجابية والارتياح تجاه بيئة العمل، ويُقاس من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعكس التجربة المهنية للموظف، وهي:

١. **طبيعة المهام (Nature of Tasks)** مدى ملاءمة المهام للقدرات المهنية وتنوعها وتحقيقها للرضا الذاتي.

٢. **الأجور والمكافآت (Compensation and Rewards)** رضا الموظف عن العدالة في الرواتب والحوافز المادية والمعنوية.

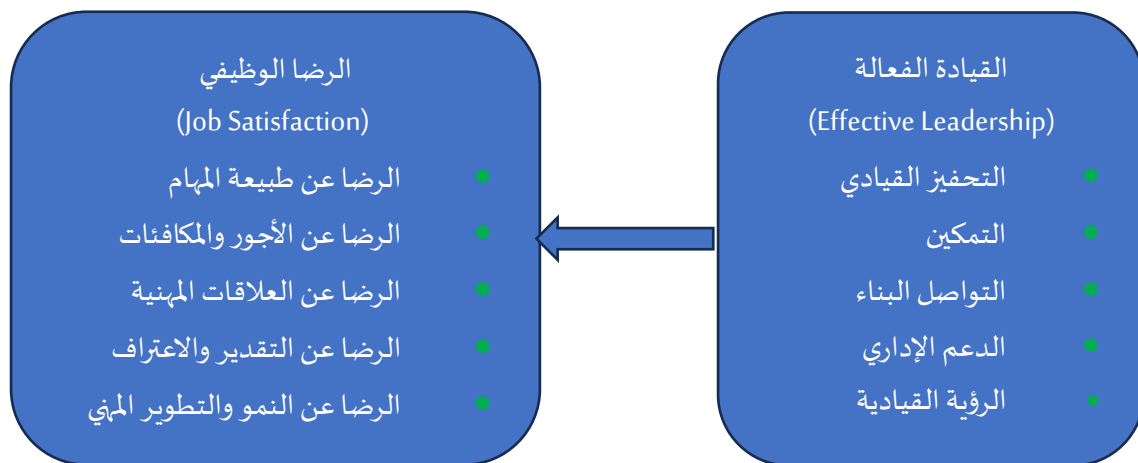
٣. **العلاقات المهنية (Professional Relationships)** جودة التفاعل بين الزملاء ومدى توفر بيئة عمل تعاونية ومحترمة.

٤. **التقدير (Recognition):** شعور الموظف بالتقدير من قبل الإدارة وزملائه، وانعكاس ذلك على الانتماء المؤسسي.

٥. **فرص النمو المهني (Career Growth Opportunities):** إدراك الموظف لفرص التطور والترقي داخل المؤسسة.

العلاقة المفترضة بين المتغيرين (نموذج الدراسة)

يفترض النموذج أن القيادة الفعالة تؤثر تأثير إيجابي ومباشر على مستوى الرضا الوظيفي، حيث تسهم ممارسات القائد مثل التحفيز، التمكين، التواصل البناء، الدعم الإداري، والرؤية القيادية في تحسين تجربة الموظف داخل المؤسسة، وتعزيز شعوره بالرضا والانتماء، مما ينعكس على الأداء العام والولاء التنظيمي.



شكل رقم (١) نموذج الدراسة

من إعداد الباحث

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، اعتماداً على المصادر الأساسية مثل الرسائل العلمية، والأبحاث المنشورة، والمؤتمرات العلمية، وغيرها من المراجع والبحوث والرسائل التي تمكن الباحث من الحصول عليها. وقد جرى تقسيم هذا الفصل إلى قسمين هما الإطار النظري، والدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية بينها.

أولاً: الدراسات السابقة

١- الدراسات العربية:

دراسة هاشم، م. (٢٠١٨). أثر القيادة على الرضا الوظيفي في اليمن والسعودية.

- هدفت دراسة هاشم (٢٠١٨) إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية) ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصناعي في كل من اليمن والسعودية. جاءت هذه الدراسة في ظل الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير الأساليب القيادية على بيئة العمل الصناعية التي تتسم بالتنافسية والضغط المستمر، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بتوزيع استبانة على عينة من العاملين في عدد من المؤسسات الصناعية. تضمنت الاستبانة محاور لقياس أنماط القيادة السائدة، ومستوى الرضا الوظيفي، إضافة إلى بعض المتغيرات الديموغرافية، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية ترتبط إيجاباً بمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي، إذ شعر الموظفون الذين يعملون تحت قيادة تحويلية بقدر أكبر من الانتماء والتحفيز. في المقابل، تبين أن القيادة السلطوية أو التبادلية البحتة لا تحقق نفس الأثر الإيجابي، بل قد تؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا، أوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة الصناعيين على تبني أساليب القيادة التحويلية، مع التركيز على التحفيز والإلهام والتواصل الفعال مع الموظفين، بما يساهم في رفع مستوى الرضا وتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة منصور (٢٠١٨) - بعنوان أثر القيادة الديمقراطية والتحويلية والرضا الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية والديمقراطية) على الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بسوريا، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وزعت على عينة من الموظفين.

وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والديمقراطية تفسران نسبة كبيرة من تباين الرضا الوظيفي، مما يعكس أهمية النمط القيادي في تشكيل بيئة العمل، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة الديمقراطية والتحويلية في المؤسسات الحكومية.

دراسة أبو مالح (٢٠٢٠) - العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف

هدفت دراسة أبو مالح إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية في تعزيز الرضا الوظيفي والأداء لدى الموظفين الإداريين العاملين في كليات جامعة الطائف، وذلك انطلاقاً من الأهمية المتزايدة لدور القيادة في تحسين بيئة العمل الجامعية ورفع مستوى كفاءة العاملين. وقد سعت الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلات رئيسية تتعلق بمدى تأثير الأساليب القيادية المختلفة على شعور الموظفين بالرضا، وانعكاس ذلك على مستوى أدائهم الوظيفي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لمثل هذه الموضوعات التي تتطلب وصف الظاهرة وتحليل أبعادها ولجمع البيانات، استخدم الباحث أداة الاستبانة التي وُزعت على عينة من الموظفين الإداريين في كليات الجامعة، حيث تضمنت الاستبانة مجموعة من المحاور التي تقيس أنماط القيادة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي والأداء وقد أتاح هذا الأسلوب إمكانية الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، مما ساعد على الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، حيث تبين أن الموظفين الذين يعملون تحت قيادة تتسم بالتحفيز والتشجيع يشعرون بدرجة أعلى من الرضا مقارنة بغيرهم. كما أوضحت النتائج أن الأسلوب القيادي التحفيزي يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء الوظيفي، إذ يعزز من دافعية الموظفين ويزيد من التزامهم بمهامهم. في المقابل، وأشارت النتائج إلى أن الاعتماد على الأساليب السلطوية أو التوجيهية البحتة قد يضعف من مستوى الرضا ويؤثر سلباً على الأداء، أما على صعيد التوصيات، فقد أكدت الدراسة على ضرورة تطوير مهارات القادة الإداريين من خلال برامج تدريبية متخصصة تركز على مهارات الاتصال، التحفيز، والتفويض الفعال. كما أوصت بضرورة تبني أساليب قيادية تشاركية تتيح للموظفين فرصة المساهمة في

اتخاذ القرار، بما يعزز من شعورهم بالانتماء ويزيد من رضاهم الوظيفي. وأشارت كذلك إلى أهمية خلق بيئة عمل داعمة تقوم على العدالة والشفافية، باعتبارها من العوامل الجوهرية التي تسهم في رفع مستوى الرضا وتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة زيني (٢٠٢١) - أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية

هدفت دراسة زيني (٢٠٢١) إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف جاءت هذه الدراسة في سياق الاهتمام المتزايد ببيئة العمل الأكاديمية، حيث يعد رضا الأساتذة عنصراً أساسياً في جودة التعليم العالي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الأساتذة الجامعيين. تضمنت الاستبانة محاور لقياس أنماط القيادة (الديمقراطية، الأوتوقراطية، التشاركية) ومستوى الرضا الوظيفي، أظهرت النتائج أن القيادة الديمقراطية ارتبطت بمستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي، حيث شعر الأساتذة بقدر أكبر من التقدير والمشاركة في صنع القرار بينما أظهرت النتائج أن القيادة الأوتوقراطية كان لها أثر سلبي على الرضا، إذ شعر الأساتذة بالتهميش وضعف التواصل، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة الديمقراطية في الجامعات، وتبني سياسات إدارية تشجع على المشاركة والتواصل الفعال بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس.

دراسة كريمة حاجي ودولي سعاد. (٢٠٢٢). أثر القيادة على الرضا الوظيفي في شركات الطاقة الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في شركة الكهرباء والغاز بمدينة بشار الجزائرية، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وزعت على عينة من الموظفين، أظهرت النتائج أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على الرضا الوظيفي هو الاستشارة الفكرية، تليها التحفيز الإلهامي والاعتبارات الفردية. ويعكس ذلك أهمية البعد الإبداعي في القيادة، حيث إن تشجيع الموظفين على التفكير بطرق جديدة يساهم في رفع رضاهم وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات الإبداعية في القيادة، وتشجيع القادة على تحفيز موظفيهم فكرياً.

دراسة آل سعد (٢٠٢٣) - القيادة الفعالة والولاء التنظيمي في بيئة الطيران

استهدفت هذه الدراسة توضيح أثر القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى موظفي الخطوط الجوية القطرية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة وزعت على عينة من العاملين. بينت النتائج أن القيادة الفعالة تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي، كما أبرزت أهمية مراعاة السياق الثقافي عند تطبيق نماذج القيادة، نظراً لاختلاف فاعلية الأساليب القيادية

باختلاف الثقافة التنظيمية. وقد أوصت الدراسة بضرورة مواءمة أساليب القيادة مع السياق المحلي لضمان تحقيق فعاليتها.

دراسة القضيبى (٢٠٢٣) دور القيادة في تعزيز الرضا الوظيفي جامعة القصيم

هدفت دراسة القضيبى (٢٠٢٣) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، والكشف عن علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. جاءت هذه الدراسة في ظل تزايد الاهتمام بالقيادة التربوية ودورها في تحسين بيئة العمل المدرسية، حيث يُعد رضا المعلمين أحد أهم العوامل المؤثرة في جودة العملية التعليمية واستقرارها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كونه الأنسب لوصف الظاهرة المدروسة وتحليل أبعادها. ولجمع البيانات، استخدم الباحث أداة الاستبانة التي وزعت على عينة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة بريدة. تضمنت الاستبانة مجموعة من المحاور التي تقيس درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل المديرين، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية من قبل المديرين جاء متوسط، مما يشير إلى أن هناك جهود تبذل في هذا المجال لكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي للمعلمين، حيث تبين أن إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، وتقدير آرائهم، والاستماع لمقترحاتهم، يسهم في رفع مستوى رضاهم الوظيفي ويعزز من انتمائهم للمؤسسة التعليمية، أوصت الدراسة بضرورة زيادة تفعيل أساليب القيادة التشاركية في المدارس، من خلال تدريب المديرين على مهارات المشاركة والتواصل الفعال، وإيجاد آليات عملية لإشراك المعلمين في صنع القرار التربوي والإداري. كما شددت على أهمية بناء ثقافة مدرسية قائمة على التعاون والاحترام المتبادل، بما يسهم في تعزيز رضا المعلمين وتحسين جودة العملية التعليمية.

دراسة بوخاري (٢٠٢٤) بعنوان العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية

أجريت دراسة بوخاري (٢٠٢٤) على مؤسسة "نפטال" بمستغانم، وهدفت إلى اختبار أثر القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي لدى الموظفين. جاءت هذه الدراسة في إطار الاهتمام المتزايد بدور القيادة في المؤسسات الخدمية ذات الطابع الاقتصادي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث وزعت استبانة على ٦٠ موظف، استرد منها ٤٢ استبانة صالحة للتحليل تضمنت الاستبانة محاور لقياس ممارسات القيادة الفعالة ومستوى الرضا الوظيفي، أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الفعالة على الرضا الوظيفي، حيث تبين أن الموظفين الذين يعملون تحت قيادة تتسم بالتحفيز والتواصل الفعال يشعرون بدرجة أعلى من الرضا. كما أوضحت النتائج أن غياب القيادة الفعالة يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا والشعور بعدم التقدير، أوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القادة الإداريين في

المؤسسة، مع التركيز على التحفيز النفسي والتواصل المستمر مع الموظفين، بما يسهم في رفع مستوى الرضا وتحسين الأداء المؤسسي.

دراسة الحجيلي وآخرون (٢٠٢٤) بعنوان القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في القطاع الصحي

هدفت دراسة الحجيلي وآخرون (٢٠٢٤) إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة (الديمقراطية، التحويلية، التوجيهية، والتحفيزية) ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في تجمع المدينة المنورة الصحي جاءت هذه الدراسة في إطار الاهتمام المتزايد بقطاع الرعاية الصحية، حيث يعد رضا الموظفين أحد المحددات الرئيسية لجودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من الموظفين العاملين في التجمع الصحي تضمنت الاستبانة محاور لقياس أنماط القيادة السائدة، ومستوى الرضا الوظيفي، إضافة إلى بعض المتغيرات المرتبطة بالبيئة التنظيمية، أظهرت النتائج أن جميع أنماط القيادة المدروسة (الديمقراطية، التحويلية، التوجيهية، التحفيزية) ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي، إلا أن القيادة التحويلية كانت الأكثر تأثيراً، حيث عززت من شعور الموظفين بالتحفيز والانتماء، وأسهمت في رفع مستوى رضاهم عن بيئة العمل كما أوضحت النتائج أن القيادة الديمقراطية والتحفيزية كان لهما أثر إيجابي أيضاً، بينما جاء تأثير القيادة التوجيهية أقل نسبياً، أوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات الصحية على تبني أساليب قيادية متنوعة تتناسب مع طبيعة العمل في القطاع الصحي، مع التركيز على القيادة التحويلية لما لها من أثر بارز في رفع مستوى الرضا الوظيفي كما أوصت بضرورة تعزيز قنوات التواصل بين القادة والموظفين، وتبني سياسات إدارية تشجع على المشاركة والتحفيز، بما يسهم في تحسين بيئة العمل الصحية ورفع كفاءة الخدمات المقدمة.

٢ - الدراسات الأجنبية:

دراسة Avolio & Bass (١٩٩٤)

Improving organizational effectiveness through transformational leadership

ركزت هذه الدراسة على أثر الاهتمام الفردي من القائد على رضا الموظفين وانتمائهم وهدفت إلى اختبار ما إذا كان تعامل القائد مع الموظفين على أساس فردي، وتقدير احتياجاتهم الخاصة، يسهم في رفع مستوى الرضا، اعتمدت الدراسة على دراسات ميدانية أجريت في عدد من المؤسسات الأمريكية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانات ومقابلات مع الموظفين، أظهرت النتائج أن الاهتمام الفردي من القائد يعد من أهم محددات الرضا الوظيفي، إذ يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام عندما يتعامل معهم

القائد كأفراد لهم احتياجات خاصة، وليس كأرقام في المؤسسة، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البعد الإنساني في القيادة، من خلال الاهتمام بالموظفين على المستوى الشخصي، وتقديم الدعم النفسي والمعنوي لهم، بما يساهم في رفع مستويات الرضا والانتماء.

دراسة Lok & Crawford (٢٠٠٤) - أستراليا

The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة والثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في عدد من المؤسسات الأسترالية. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث وزعت استبانات على عينة من الموظفين في قطاعات مختلفة أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والديمقراطية ترتبطان إيجاباً بالرضا الوظيفي، بينما ارتبطت القيادة السلطوية بانخفاض مستويات الرضا. كما تبين أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في تعزيز أو إضعاف أثر القيادة على الرضا، أوصت الدراسة بضرورة مواءمة أساليب القيادة مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة، بحيث يتم تعزيز القيم التي تدعم المشاركة والتقدير والشفافية.

دراسة Judge & Piccolo (٢٠٠٤) - الولايات المتحدة

Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity

أجرت هذه الدراسة تحليلاً تلويّاً (Meta-analysis) لعدد كبير من الدراسات التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية) والرضا الوظيفي. هدف الباحثان إلى تقديم صورة شاملة عن مدى قوة هذه العلاقة عبر بيانات عمل مختلفة، اعتمدت الدراسة على التحليل الإحصائي التلوي، حيث جمعت نتائج عشرات الدراسات السابقة وتمت معالجتها إحصائياً لاستخلاص الاتجاهات العامة، أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية أكثر ارتباطاً بالرضا الوظيفي مقارنة بالقيادة التبادلية، إذ تبين أن الموظفين الذين يعملون تحت قيادة تحويلية يشعرون بدرجة أعلى من الرضا والانتماء. بينما كان تأثير القيادة التبادلية محدوداً، واقتصر على الجوانب المادية أو التبادلية للعلاقة بين القائد والموظف، أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطوير القيادة التحويلية في المؤسسات، باعتبارها أكثر فاعلية في تعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق نتائج تنظيمية إيجابية.

دراسة Bass & Riggio (٢٠٠٦) - الولايات المتحدة

Transformational leadership

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي، وذلك من خلال مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في بيئات عمل مختلفة، اعتمد الباحثان على المنهج التحليلي المقارن، حيث قاما بتجميع نتائج دراسات ميدانية متعددة وتحليلها لاستخلاص الاتجاهات العامة، أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم بشكل مباشر في رفع مستويات الرضا الوظيفي، إذ تعزز من شعور الموظفين بالتحفيز والانتماء، وتزيد من التزامهم تجاه أهداف المؤسسة. كما تبين أن القادة التحويليين ينجحون في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الإلهام والتقدير، وهو ما ينعكس على الأداء والإبداع أوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة على مهارات القيادة التحويلية مثل التحفيز، الإلهام، والاهتمام الفردي بالموظفين، باعتبارها من أهم الأدوات التي ترفع من رضا العاملين وتدعم استقرارهم الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن موضوع القيادة الفعّالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي قد حظي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والتنظيمية، إلا أن هذا الاهتمام اتخذ اتجاهات متعددة من حيث البيانات التي أجريت فيها الدراسات، والمناهج البحثية المستخدمة، وأنواع الأنماط القيادية محل التحليل. ويمكن تقديم تعليق منهجي ونقدي على الدراسات السابقة وفق المحاور الآتية:

تبين أن غالبية الدراسات ركزت على الأنماط القيادية التقليدية، وخاصة القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، كما ظهر اهتمام واضح بدراسة القيادة الديمقراطية والتشاركية في السياقات التعليمية والحكومية. وجميع هذه الدراسات أكدت وجود علاقة إيجابية بين القيادة الفعّالة والرضا الوظيفي، الأمر الذي يعزز الإطار النظري للدراسة الحالية.

غير أن عدد محدود فقط من الدراسات - مثل (Avolio & Bass (1995 ودراسة حاجي كريمة (٢٠٢٢) - تطرقت بعمق للبعد الإنساني في القيادة، مثل الاهتمام الفردي أو التحفيز الفكري، وهو ما يمثل نقطة اختلاف رئيسية تميز الدراسة الحالية التي تركز على الأبعاد الإنسانية والسلوكية اليومية في تعامل المديرين مع الموظفين.

اعتمدت جميع الدراسات تقريباً على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات. وهذا يتوافق مع منهج الدراسة الحالية، إلا أن عدداً من الدراسات الأجنبية استخدم تحليلات أعمق مثل التحليل التلوي (Meta-analysis) كما في (Judge & Piccolo (2004 ، أو تحليل اتجاهات مقارنة بين ثقافات مختلفة كما في (Lok & Crawford (2004 هذه الدراسات قدّمت إضافة

نوعية من حيث منهج البحث، إلا أنها لم تتعمق في السياقات المتخصصة مثل قطاع الفعاليات والمعارض الذي تتناوله الدراسة الحالية.

مساهمة الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

- دمج الأبعاد الإنسانية والإدارية في مفهوم القيادة الفعالة.
- تقديم نموذج قياس مزدوج يربط بين الجوانب النفسية والسلوكية والإدارية في القيادة.
- تطبيق دراسة ميدانية في قطاع غير مدروس عربياً.
- تحليل أثر القيادة على كل بُعد من أبعاد الرضا الوظيفي بشكل منفصل.
- الاعتماد على عينة متنوعة تمثل مستويات تنظيمية متعددة في شركة ريد مارك.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

المبحث الأول: القيادة الفعالة

أولاً: التطور التاريخي للقيادة الفعالة

شهد مفهوم القيادة عبر العصور تطوراً ملحوظاً، بدءاً من النظريات التقليدية التي ركزت على صفات القائد الفردية، مروراً بالنظريات السلوكية التي اهتمت بأساليب القيادة، وصولاً إلى النظريات الحديثة التي تركز على الفعالية التنظيمية والنتائج المرجوة من القيادة.

ركزت المدارس التقليدية على تحديد الصفات الشخصية للقائد الناجح مثل الذكاء، والشجاعة، والثقة بالنفس (Stogdill, 1948) ثم ظهرت المدرسة السلوكية التي اهتمت بدراسة سلوكيات القائد وعلاقته بالمرؤوسين، مثل القيادة الاستبدادية والديمقراطية (Lewin et al., 1939) ومع تطور بيئات العمل وتعدد المنظمات، ظهرت نظرية القيادة التحويلية التي تركز على إلهام وتحفيز الموظفين نحو تحقيق رؤية مشتركة، وظهرت مفاهيم الذكاء العاطفي وتمكين الموظفين كعناصر أساسية للقيادة الفعالة (Bass, 1990; Goleman, 1995; Yukl, 2013).

ثانياً: مفهوم القيادة الفعالة

تعرف القيادة الفعالة بأنها القدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة من خلال أساليب قيادية تعزز المشاركة، التمكين، واتخاذ القرار. (Northouse, 2018)

ويشير Bass (1990) إلى أن القيادة الفعالة تشمل أنماطاً متعددة، أبرزها القيادة التحويلية التي تركز على الإلهام والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي للموظفين.

كما يوضح Yukl (2013) أن القيادة الفعالة تتطلب مزيجاً من المهارات الشخصية والتنظيمية، مثل بناء الثقة، التفويض، وإدارة التغيير، لضمان تحقيق النتائج المرجوة، مع مراعاة الفروق الفردية للموظفين واحتياجاتهم المهنية.

ثالثاً: أهمية القيادة الفعالة

تلعب القيادة الفعالة دور محوري في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

- رفع مستوى الالتزام والانتماء المؤسسي: القائد الفعال يعزز شعور الموظفين بالمسؤولية والانتماء، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدل الدوران الوظيفي. (Bass & Avolio, 1994)
- تحسين التواصل الداخلي: القدرة على تبادل المعلومات بوضوح والاستماع الفعال للموظفين يساهم في تقليل الصراعات وتحسين بيئة العمل. (Goleman, 1995)
- دعم الابتكار واتخاذ القرارات: من خلال التمكين والتحفيز، يتمكن الموظفون من تقديم أفكار جديدة والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار بفعالية، ما يدعم مرونة المنظمة وقدرتها على مواجهة التحديات. (Yukl, 2013).
- تعزيز رضا الموظفين: القيادة الفعالة تؤثر مباشرة على الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية والتقدير المستمر للجهود، مما يحسن الأداء العام. (Herzberg, 1959; Adams, 1965)
- تطوير مهارات الأفراد: عبر التوجيه المستمر والتدريب، تساهم القيادة الفعالة في تطوير المهارات الفردية وتحسين القدرات القيادية للموظفين. (Northouse, 2018)

رابعاً: أهداف القيادة الفعالة

تسعى القيادة الفعالة لتحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي تضمن استقرار ونجاح المؤسسة، وهي:

- تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية: من خلال توجيه الموظفين واستثمار الموارد بشكل أمثل (Bass, 1990).

- تعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي: عن طريق توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة، ما يعزز التفاعل الإيجابي بين الموظفين والمؤسسة. (Goleman, 1995)
- تحفيز الابتكار والإبداع: القائد الفعال يشجع الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة وحلول إبداعية، ما يرفع كفاءة المنظمة واستجابتها للتغيرات. (Yukl, 2013)
- تطوير مهارات وقدرات الموظفين: القيادة الفعالة تركز على التدريب، التوجيه، وتمكين الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم. (Northouse, 2018)
- ضمان العدالة والشفافية في بيئة العمل: من خلال الممارسات القيادية العادلة، يتم تعزيز رضا الموظفين وتقليل النزاعات. (Adams, 1965)

خامساً: أبعاد القيادة الفعالة

تتعدد أبعاد القيادة الفعالة لتشمل ما يلي:

- **البعد التحويلي (Transformational Leadership):** يركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم فكرياً وعاطفياً من خلال رؤية مشتركة، ويعمل على تطوير مهاراتهم وزيادة التزامهم (Bass & Avolio, 1994)
- **البعد التبادلي (Transactional Leadership):** يعتمد على نظام المكافآت والعقوبات مقابل الأداء، ويضمن تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الشفافية والعدالة في التعامل (Burns, 1978).
- **البعد العاطفي (Emotional Dimension):** القدرة على فهم مشاعر الموظفين والتفاعل معها بذكاء عاطفي، ما يعزز الروابط الإنسانية ويقلل التوتر ويزيد الرضا الوظيفي (Goleman, 1995).
- **التمكين (Empowering Leadership):** تفويض الصلاحيات وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار، ما يعزز شعور الموظفين بالثقة والكفاءة والانتماء للمؤسسة. (Yukl, 2013)
- **الدعم القيادي (Supportive Leadership):** تقديم الدعم المهني والنفسي للموظفين، وتوفير بيئة آمنة ومحفزة للعمل، ما يرفع الإنتاجية ويقلل من الضغوط. (Goleman, 1995)

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم الرضا الوظيفي

بدأ الاهتمام بمفهوم الرضا الوظيفي منذ منتصف القرن العشرين، حيث ركز الباحثون الأوائل على العلاقة بين العوامل المادية وظروف العمل والأداء الوظيفي (Locke, 1976)

كانت الدراسات تركز في البداية على المكافآت والأجور والظروف الفيزيائية للعمل، لكن مع تطور علم النفس التنظيمي ظهرت أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر على رضا الموظف، مثل العلاقات بين الزملاء، التقدير، وفرص النمو (Spector, 1997)

قدمت نظرية Herzberg للحافز والصيانة (١٩٥٩) تصنيفاً للعوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي إلى محفزة ووقائية، بينما ركزت نظريات العدالة التنظيمية والتوقع على توقعات الموظف ومفهوم الإنصاف في بيئة العمل، مما أثر على تطوير أدوات قياس الرضا وتحليل نتائجه في المؤسسات.

ثانياً: مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو حالة نفسية إيجابية يشعر بها الموظف نتيجة تقييمه لتجربته في العمل، ويعد مؤشر هام لصحة وفعالية المنظمة (Locke, 1976).

ويشير Spector (١٩٩٧) إلى أن الرضا الوظيفي مرتبط بمجموعة متنوعة من العوامل مثل الأجور، التقدير، العلاقات المهنية، وفرص التطور.

كما توضح Herzberg (١٩٥٩) أن الرضا يتأثر بعوامل تحفيزية مثل الإنجاز والتقدير، وعوامل وقائية مثل ظروف العمل والسياسات الإدارية، مما يعني أن التوازن بين هذه العوامل يساهم في تحقيق رضا الموظف واستقراره الوظيفي.

ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي وضمان استقرار الموظفين، وأهميته تتجلى في النقاط التالية:

- تعزيز الالتزام والانتماء للمؤسسة: الموظفون الراضون أكثر استعداداً للبقاء ضمن المؤسسة والمشاركة بفاعلية في تحقيق أهدافها (Herzberg, 1959).

- رفع مستوى الإنتاجية والكفاءة: زيادة الرضا تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وجودة العمل (Spector, 1997).
- تقليل الغياب والدوران الوظيفي: الموظفون الراضون يميلون إلى الحد من التغيب والتقليل من معدل الدوران، ما يحافظ على استقرار الموارد البشرية (Locke, 1976).
- تحسين العلاقات المهنية: الرضا يعزز التعاون والتفاهم بين الزملاء والقادة، مما يقلل الصراعات ويزيد التناغم في بيئة العمل (Adams, 1965).
- تطوير ثقافة مؤسسية إيجابية: الموظفون الراضون يساهمون في بناء بيئة عمل محفزة وداعمة، تعزز الابتكار والإبداع (Vroom, 1964).

رابعاً: أهداف الرضا الوظيفي

تهدف المؤسسات إلى تحقيق رضا وظيفي مرتفع لما له من تأثير مباشر على الأداء المؤسسي، ويمكن تلخيص أهداف الرضا الوظيفي فيما يلي:

- تحقيق الاستقرار الوظيفي: من خلال ضمان رضا الموظف، يمكن تقليل معدلات الدوران والحفاظ على المواهب داخل المؤسسة (Herzberg, 1959).
- تعزيز الأداء المؤسسي: الرضا الوظيفي يدفع الموظف لتقديم أفضل ما لديه، مما يزيد من كفاءة وفعالية العمل (Spector, 1997).
- تحسين جودة العلاقات المهنية: الأفراد الراضون يساهمون في بيئة عمل أكثر تناغمًا وتعاونًا (Adams, 1965).
- زيادة التحفيز الداخلي للموظف: الموظف الراضي يكون أكثر استعدادًا لتطوير نفسه والمساهمة بأفكار جديدة (Vroom, 1964).
- تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة: رضا الموظف يعزز شعوره بالانتماء، ما يقلل من احتمالية البحث عن فرص عمل خارجية (Kristof-Brown et al., 2005).

خامساً: أبعاد الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم أبعاد الرضا الوظيفي إلى عدة جوانب رئيسية، وهي:

- **الرضا عن المهام الوظيفية (Job Satisfaction with Tasks):** مدى شعور الموظف بالارتياح تجاه طبيعة مهامه اليومية، سواء من حيث الصعوبة أو تنوعها (Locke, 1976).
- **الرضا عن المكافآت والأجور (Compensation Satisfaction):** تقدير الموظف للرواتب والمكافآت المالية والمزايا التي يحصل عليها، وتأثيرها على الرضا العام (Spector, 1997).
- **الرضا عن العلاقات المهنية (Interpersonal Satisfaction):** جودة التفاعل مع الزملاء والقادة، بما يعزز بيئة عمل متناغمة ويقلل التوتر والصراعات (Adams, 1965).
- **الرضا عن التقدير وفرص النمو (Recognition and Growth Satisfaction):** شعور الموظف بأن جهوده مقدرة وأن هناك فرص للتطور المهني والارتقاء الوظيفي (Herzberg, 1959).
- **الرضا عن بيئة العمل وظروفها (Work Environment Satisfaction):** توفر بيئة عمل آمنة وصحية ومحفزة، تدعم رفاهية الموظفين (Vroom, 1964).

المبحث الثالث: النظريات المرتبطة بالقيادة الفعالة والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما

أولاً: النظريات المرتبطة بالقيادة الفعالة

١. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تركز هذه النظرية على قدرة القائد في إلهام وتحفيز الموظفين من خلال رؤية مشتركة واضحة، مما يعزز التزامهم ويطور مهاراتهم (Bass & Avolio, 1994). وتشمل القيادة التحويلية أربعة عناصر رئيسية:

- التأثير المثالي
- التحفيز الملهم
- التحفيز الفكري
- والاعتبار الفردي

جميعها تعمل على رفع مستوى الالتزام والرضا الوظيفي للموظفين

٢. نظرية القيادة التبادلية (Transactional Leadership Theory)

تعتمد هذه النظرية على مبادلة المكافآت مقابل الأداء وتحقيق العدالة في التعامل بين القائد والمرؤوسين (Burns, 1978). وهي تركز على الجوانب العملية والروتينية لإدارة العمل، وتوضح أن المكافآت والتقدير المادي تعزز الأداء والرضا المؤسسي.

٣. نظرية الذكاء العاطفي في القيادة (Emotional Intelligence Leadership)

تؤكد هذه النظرية على أهمية فهم القائد لمشاعر الموظفين والتفاعل معها بذكاء عاطفي، ما يساهم في بناء علاقات قوية ويُعزز بيئة عمل داعمة (Goleman, 1995). يساهم الذكاء العاطفي في القيادة الفعالة في تقليل الصراعات وتحسين التواصل الداخلي.

٤. نظرية التمكين القيادي (Empowering Leadership Theory)

توضح أن تفويض الصلاحيات وتشجيع المبادرة واتخاذ القرار يعد من الممارسات القيادية الفعالة التي تعزز الثقة والانتماء بين الموظفين (Yukl, 2013). ويُعتبر التمكين أحد الأدوات الأساسية لتعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز الابتكار داخل المؤسسات.

ثانياً: النظريات المرتبطة بالرضا الوظيفي

١. نظرية الحافز والصيانة (Herzberg's Two-Factor Theory)

تقسم هذه النظرية العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى محفزة (مثل الإنجاز والتقدير وفرص النمو) ووقائية (مثل السياسات الإدارية وظروف العمل)، وتوضح أن التحفيز يعزز الرضا بينما تمنع العوامل الوقائية الاستياء (Herzberg, 1959).

٢. نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

تشير إلى أن شعور الموظف بالإنصاف في توزيع الموارد والفرص والتعامل مع السياسات الإدارية يساهم في رفع مستوى الرضا والانتماء للمؤسسة (Adams, 1965).

٣. نظرية التوقع (Expectancy Theory): توضح هذه النظرية أن رضا الموظف يتأثر بتوقعه أن الجهد المبذول سيؤدي إلى مكافأة مرضية، ما يجعل العلاقة بين الأداء والنتائج المتوقعة أساسية لتحفيز الموظف (Vroom, 1964).

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

تركز هذه النظرية على توافق مهارات الفرد واهتماماته مع متطلبات الوظيفة، بحيث يؤدي التوافق العالي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء (Kristof-Brown et al., 2005).

ثالثاً: العلاقة النظرية بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي

تشير معظم الدراسات إلى أن القيادة الفعالة تمثل عاملاً رئيسياً يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي ويمكن تلخيص هذه العلاقة في النقاط التالية:

١. **التحفيز والتمكين:** القادة الذين يطبقون القيادة التحويلية أو التمكينية يزيدون من مستوى الرضا الوظيفي من خلال تحفيز الموظفين وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار (Bass & Avolio, 1994; Yukl, 2013).

٢. **العدالة والشفافية:** الممارسات القيادية التي تعتمد على العدالة التنظيمية والشفافية في التعامل مع الموظفين تعزز شعورهم بالإنصاف والرضا (Adams, 1965).

٣. **التواصل والذكاء العاطفي:** قدرة القائد على فهم مشاعر الموظفين والتواصل بفعالية تؤدي إلى بيئة عمل أكثر دعمًا ورضا وظيفي أعلى (Goleman, 1995).

٤. **فرص النمو والتقدير:** القيادة الفعالة التي تهتم بتقدير جهود الموظفين وتوفير فرص التطوير المهني تزيد من رضاهم وتعزز الالتزام بالمؤسسة (Herzberg, 1959).

٥. **التأثير على الأداء المؤسسي:** الرضا الوظيفي الناتج عن القيادة الفعالة يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة، حيث ينعكس الرضا على الإنتاجية والتحفيز الداخلي للموظفين (Vroom, 1964; Kristof-Brown et al., 2005).

القيادة الفعالة لا تقتصر على تحقيق أهداف المؤسسة فحسب، بل تلعب دور أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، مما يعزز من استقرار الموارد البشرية، ويحفز الابتكار والإنتاجية، ويضمن بيئة عمل إيجابية ومستدامة.

من خلال ما تم عرضه من نظريات ومفاهيم متعلقة بكلٍ من القيادة الفعالة والرضا الوظيفي، يتبين لنا أن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة إدارية بحتة فحسب، بل تمتد لتشمل البعد النفسي للموظف بوصفه المحرك الأساسي للأداء والسلوك داخل المنظمة فالقيادة الفعالة، من خلال ممارساتها التحفيزية والداعمة والعاطفية، قادرة على التأثير في مشاعر الأفراد، ومستوى تقديرهم لذواتهم، وإحساسهم بالأمان والانتماء الوظيفي، وهي جميعها مكونات أساسية في تكوين الرضا الوظيفي (Goleman, 1995; Bass & Avolio, 1994).

ويظهر استعراض الأدبيات أن القيادة التحويلية والعاطفية تمثلان أكثر الأنماط تأثيراً في البعد النفسي للموظفين، لما تتسمان به من تعاطف، ودعم وجداني، وإلهام فكري، مما يخلق بيئة عمل تشعر الأفراد

بالتقدير وتحفزهم على الالتزام والابتكار (Yukl, 2013; Northouse, 2018). كما أن غياب هذا البعد الإنساني في القيادة يؤدي غالبًا إلى انخفاض الدافعية، وتراجع الولاء، وظهور الضغوط النفسية المرتبطة بالعمل.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

يركز هذا الفصل على عرض المنهجية العلمية التي اتبعتها الباحثة في إعداد الدراسة الحالية، وذلك بغرض تحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها ويتناول هذا الفصل توضيح منهج البحث وفلسفته ونوعه، إضافة إلى وصف مجتمع الدراسة وأداتها، وطرق التحقق من ثباتها، والأساليب الإحصائية التي استُخدمت في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivist Philosophy) التي تركز على جمع البيانات الكمية وتحليلها إحصائي لاختبار الفرضيات وترتكز الفلسفة الوضعية على أن المعرفة الحقيقية تُستمد من الملاحظة والتجربة المنظمة، مما يضمن موضوعية النتائج وقابليتها للتكرار، وقد تم اعتماد المنهج الاستنتاجي (Deductive Approach) الذي ينطلق من إطار نظري يحدد المتغيرات والعلاقات المفترضة، ثم ينتقل إلى جمع البيانات لاختبار صحة تلك الفرضيات يعزز هذا المنهج إمكانية التحقق من مدى انطباق النظريات السابقة على سياق الدراسة الحالي في شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض بمدينة الرياض، وتندرج الدراسة الحالية ضمن الدراسات الكمية (Quantitative Studies) التي تعتمد على أدوات قياس موحدة وتحويل الظواهر إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل كما تم تطبيق أسلوب دراسة الحالة (Case Study) لكونه الأنسب لتحليل بيئة تنظيمية محددة بعمق وفهم كيفية ممارسة القيادة الفعالة وأثرها على الرضا الوظيفي.

مجتمع البحث

سوف يعتمد الباحث على المنهج الوصفي لوصف تأثير القيادة الفعالة على مستوى الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض بمدينة الرياض، بالإضافة إلى المنهج التحليلي القائم على الدراسة الميدانية من خلال توزيع قائمة استبيان على عينة عشوائية من جميع العاملين في شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض بمدينة الرياض "الوصف وتحليل وقياس العلاقة بين تأثير القيادة الفعالة على مستوى الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض بمدينة الرياض.

٣ أسلوب جمع البيانات والعينات

البيانات الثانوية ومصادرها:

يشمل الحصول على البيانات الثانوية مجموعة من المصادر مثل الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، إضافة إلى الدوريات والمقالات والتقارير، وكذلك الوثائق والنشرات والإحصائيات المرتبطة بموضوع البحث. كما يتضمن ذلك الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث أو أحد جوانبه، إلى جانب البحث في مختلف المواقع الإلكترونية.

البيانات الأولية ومصادرها:

يتم الحصول على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث من خلال الاعتماد على قائمة الاستقصاء. وسيستخدم الباحث قوائم الاستبيان في جمع البيانات المطلوبة لإجراء الدراسة الميدانية في شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض بمدينة الرياض محل البحث، وذلك على النحو التالي:

- **قوائم الاستبيان:** سيعتمد الباحث على قائمة استبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية، حيث تُقسَّم إلى ثلاثة أجزاء رئيسية؛ يتناول الجزء الأول البيانات الديموغرافية، ويتناول الجزء الثاني القيادة الفعالة، بينما يتناول الجزء الثالث مستوى الرضا الوظيفي في شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض بمدينة الرياض. وستوجه هذه القوائم إلى الفئات الرئيسة في الشركة والمتمثلة في جميع المستويات الإدارية والوظيفية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، سيستخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال تطبيق الأساليب التالية:

- التوزيع التكراري والنسبي.
- المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسط، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف).
- معاملات ألفا كرونباخ (الثبات) ومعاملات الصدق.
- التحليل العاملي.
- اختبار عينة واحدة. One Sample T Test.

حدود البحث

- **الحدود المكانية:** تتمثل في شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات البحث في شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض بمدينة الرياض، بالمملكة العربية السعودية محل البحث خلال الفترة الزمنية التي يستغرقها البحث منذ البدء في توزيع استمارة الاستقصاء على عينة الدراسة حتى استلامها.
- **الحدود البشرية:** جميع المستويات الإدارية.
- **حدود موضوعية:** يقتصر موضوع البحث على القيادة الفعالة ومستوى الرضا الوظيفي.
- **حدود فنية:** تم تصميم استمارة استقصاء إلكترونية لسهولة وسرعة التواصل مع مفردات العينة.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

مقدمة

يوضح هذا الفصل من الدراسة منهج الدراسة المستخدم وخصائصه ويوضح مجتمع وعينة الدراسة، وأسلوب الدراسة، وأداه الدراسة المستخدمة في جمع البيانات ومدى صدقها وثباتها، بالإضافة إلى توضيح الأدوات وطرق المعالجة الإحصائية في تحليل الدراسة واختبار الفرضيات الخاصة بها، كما ويوضح مصادر جمع معلومات الدراسة، ومتغيراتها وحدودها، ونموذج الدراسة النظري.

تحليل البيانات

• أدوات ومصادر الدراسة

وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل من خلال (٤) متغيرات وهي (الجنس؛ المسمى الوظيفي، ومدة الخبرة؛ والمؤهل العلمي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: الجزء الخاص بالمتغير القيادة الفعالة

الجزء الثالث: الجزء الخاص بالمتغير مستوى الرضا الوظيفي

اعتمد الباحث على تصميم قائمة الاستقصاء وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول رقم (١/٤):

جدول رقم (١) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وبذلك يصبح الوزن النسبي لكل درجة من درجات الاستجابة في هذه الحالة (٢٠٪) بما يتناسب مع تلك الاستجابة، وتم احتساب مدى المقياس الخماسي المستخدم للمحور الكلي في الدراسة حيث بلغ طول

الفئة ٨٠، كما يمكن توضيح مدى متوسطات القياس ضمن إطار مقياس ليكرت كما هو موضح في الجدول رقم (2).

جدول رقم (٢) مدى متوسطات القياس في إطار مقياس ليكرت

الاتجاه	الحد الأدنى	الحد الأقصى
تميل الاتجاهات إلى (لا أوافق تماماً)	١	١.٧٩
تميل الاتجاهات إلى (لا أوافق)	١.٨	٢.٥٩
تميل الاتجاهات إلى (محايد)	٢.٦	٣.٣٩
تميل الاتجاهات إلى (موافق)	٣.٤	٤.١٩
تميل الاتجاهات إلى (موافق تماماً)	٤.٢	٥

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي لل فقرات ضمن كل محور من محاور الأداة. وقد أظهرت نتائج التحليل أن جميع معاملات الثبات كانت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً (أكبر من ٠.٧٠)، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي بين فقراتها.

جدول رقم (٣) معامل ألفا كرونباخ المتغير المستقل

البند	عدد الفقرات	قيمة ألفا (α)
التحفيز القيادي	٤	0.913
التمكين	٤	0.908
التواصل البناء	٤	0.891
الدعم الإداري	٤	0.889
الرؤية القيادية	٤	0.896

		القيادة الفعالة
0.918	٢٠	إجمالي المحور

يعرض الجدول نتائج معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للأبعاد الخمسة المكونة لمتغير القيادة الفعالة، إضافة إلى معامل الثبات للمحور ككل وتظهر النتائج مستوى ثبات مرتفع للغاية على جميع الأبعاد، حيث جاءت قيم ألفا بين (٠.٨٨٩-٠.٩١٣)، وهي جميعها تتجاوز الحد الأدنى المقبول علمي (٠.٧٠)، بل وتصل إلى مستويات ممتازة في أغلب الأبعاد ، وتشير قيمة ألفا الكلية للمحور ، والتي بلغت (٠.٩١٨)، إلى درجة اتساق داخلي قوية جدًا بين فقرات مقياس القيادة الفعالة، مما يدل على أن الأداة المستخدمة لقياس هذا المتغير تتمتع بجودة عالية وموثوقية قوية، كما يتضح أن أعلى قيمة ثبات سجلت في بعد التحفيز القيادي (0.913)، مما يشير إلى تجانس كبير في استجابات العينة تجاه هذا البعد. في حين جاءت أقل قيمة (مع بقائها قوية) لبعد الدعم الإداري (0.889)، وهو ما يزال أعلى بكثير من الحدود المقبولة، ويؤكد جودة الفقرات المرتبطة بهذا البعد، تعكس النتائج موثوقية عالية جدًا لأداة القياس، مما يمنح الثقة في النتائج الميدانية المستخلصة حول الأداء القيادي داخل الشركة، ويؤكد صلاحية المقياس المستخدم في تحليل الدور الذي تؤديه القيادة الفعالة في بيئة العمل محل الدراسة.

جدول رقم (٤) معامل ألفا كرونباخ المتغير التابع

البند	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الرضا عن طبيعة المهام	٤	0.858
الأجور والمكافآت	٤	0.847
العلاقات المهنية	٤	0.851
التقدير والإعتراف	٤	0.896
فرص النمو والتطوير المهني	٤	0.840
مستوى الرضا الوظيفي	٢٠	0.883

يعرض جدول رقم (٤) نتائج معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لأبعاد المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، والمتكون من خمسة أبعاد رئيسية. وتظهر النتائج أن جميع قيم ألفا جاءت ضمن النطاق المقبول علمياً (٠.٧٠ فأعلى)، بل تجاوزت ذلك إلى مستوى الجيد جداً في معظم الأبعاد جاءت قيمة ألفا الكلية لمحور الرضا الوظيفي (٢٠ فقرة) بمقدار 0.883، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى وجود اتساق

داخلي قوي بين الفقرات، مما يعزز من موثوقية المقياس المستخدم في قياس هذا المتغير المهم داخل بيئة العمل، التقدير والاعتراف سجل أعلى قيمة (٠.٨٩٦)، ما يعكس تجانس كبير بين فقرات هذا البعد ووضوحه لدى المشاركين، كما يشير إلى استقرار مفهومي قوي لطريقة إحساس الموظفين بالتقدير داخل الشركة الرضا عن طبيعة المهام (0.858) والعلاقات المهنية (0.851) أظهرت مستوى ثبات جيد جدًا، يعكس اتساقًا في إدراك الموظفين لطبيعة أعمالهم وجودة علاقاتهم مع زملائهم الأجور والمكافآت (0.847) وفرص النمو والتطوير المهني (0.840) سجلت أقل القيم بين الأبعاد، لكنها ما تزال ضمن المستوى المرتفع المقبول، مما يدل على أن الفقرات التابعة لهذين البعدين واضحة وذات اتساق داخلي جيد تؤكد هذه النتائج أن أداة قياس الرضا الوظيفي تمتلك خصائص سيكومترية قوية، وأن جميع أبعادها مستقرة وموثوقة، مما يسمح بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بها بثقة عالية عند تفسير أثر القيادة الفعالة على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة ريد مارك

صدق التحليل العاملي:

يقصد بصدق التحليل العاملي في هذا التطبيق مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستقصاء مع المجال الذي تنتمي إليه، ويتم قياس ذلك من خلال مستوى تشبع الفقرات على المحور الكلي للمقياس المرتبط بها وقد تم استخدام التحليل العاملي مع التركيز على بعض المقاييس مثل مدى كفاية العينة KMO واختبار بارتلليت ونسبة التباين المفسرة. AVE. كما تم اختبار صدق الاتساق الداخلي باستخدام التحليل العاملي بهدف تحديد أهم العبارات التي يمكن أن يتضمنها كل محور والتحقق من الافتراضات المرتبطة بالاختبار.

الاختبارات الإحصائية الوصفية:

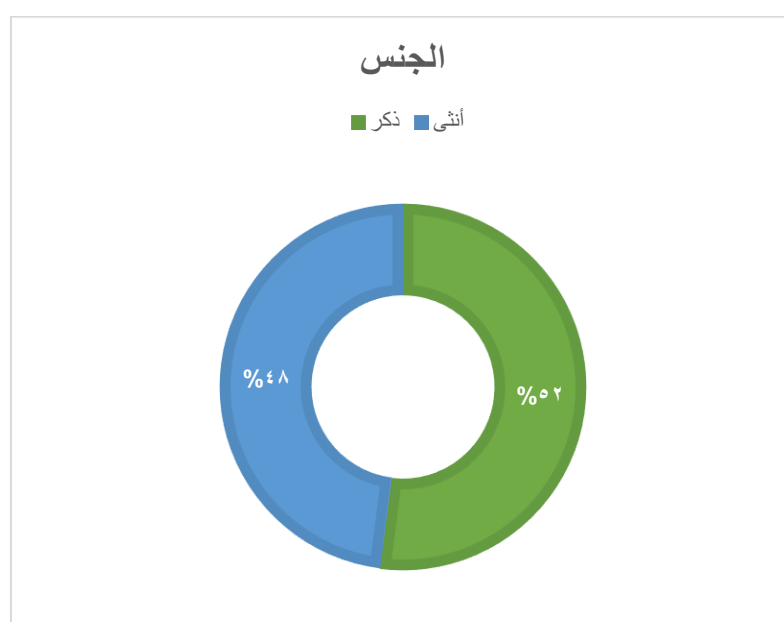
بعد التأكد من صدق النتائج الناتجة عن التحليل الإحصائي لقوائم الاستقصاء من خلال مقاييس الصدق والثبات والتحليل العاملي، سيعرض الباحث المقاييس الإحصائية الوصفية من خلال توصيف عينة البحث في ضوء متغيرات الدراسة والتعرف على آراء أفراد العينة واتجاهاتهم تجاه فقرات محاور البحث.

١ - توصيف خصائص العينة

جدول رقم (٥) خصائص العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٦٢	٥٢%

أنثى	٥٨	%٤٨
المجموع	١٢٠	%١٠٠



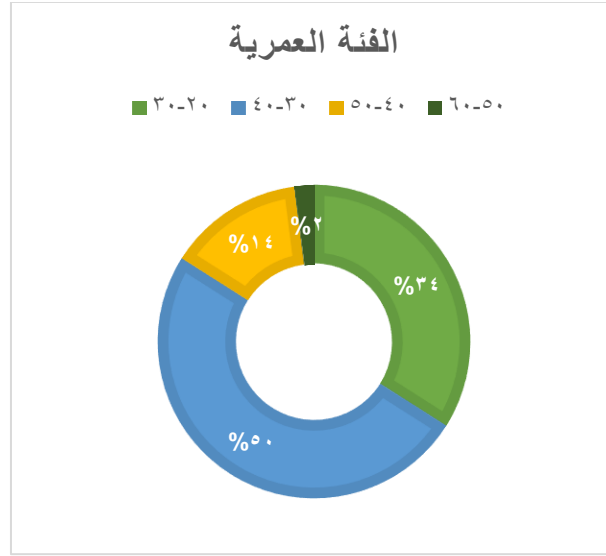
شكل (٢) خصائص العينة حسب الجنس

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (٥٢٪)، وهي أعلى من نسبة الإناث التي بلغت (٤٨٪)، بفارق بسيط ويعزى هذا التفاوت إلى طبيعة الهيكل الوظيفي في شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض، حيث تميل بعض الأقسام التشغيلية والإدارية إلى استقطاب عدد أكبر من الذكور، مما انعكس على توزيع أفراد العينة.

جدول رقم (٦) خصائص العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
%٣٤	٤١	٣٠-٢٠
%٥٠	٦٠	٤٠-٣٠
%١٤	١٧	٥٠-٤٠

٦٠-٥٠	٢	%٠٢
المجموع	١٢٠	%١٠٠



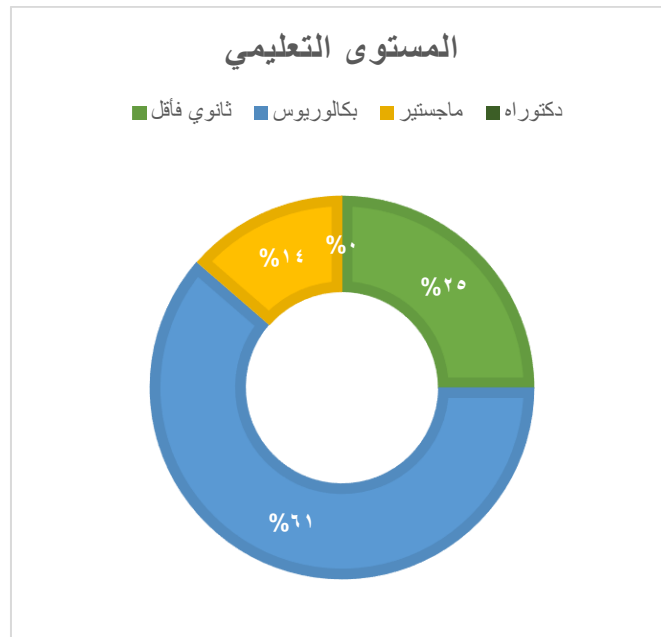
شكل (٣) خصائص العينة حسب العمر

يتضح من توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة (٤٠-٣٠) سنة بنسبة (٥٠٪)، تليها فئة (٣٠-٢٠) سنة بنسبة (٣٤٪)، مما يعكس اعتماد شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض على الكوادر الشابة في مختلف المهام التشغيلية والإدارية، وهو ما يتماشى مع طبيعة العمل الديناميكي في هذا القطاع. وفي المقابل، بلغت نسبة المشاركين من الفئة (٥٠-٤٠) سنة (١٤٪)، ومن الفئة (٦٠-٥٠) سنة (٢٪)، وهي نسب وإن كانت أقل من الفئات الأصغر، إلا أنها تُعد مقبولة إحصائياً، وتمثل شريحة مهمة ذات خبرات عملية ومهنية متراكمة، تسهم في إثراء نتائج الدراسة من خلال رؤى أكثر عمقاً حول القيادة الفعالة والرضا الوظيفي، خاصة في سياق اتخاذ القرار وتقييم بيئة العمل.

جدول رقم (٧) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%٢٢	٢٦	ثانوي فأقل
%٦٦	٧٩	بكالوريوس

ماجستير	١٥	%١٢
دكتوراه	٠	%٠
المجموع	١٢٠	%١٠٠

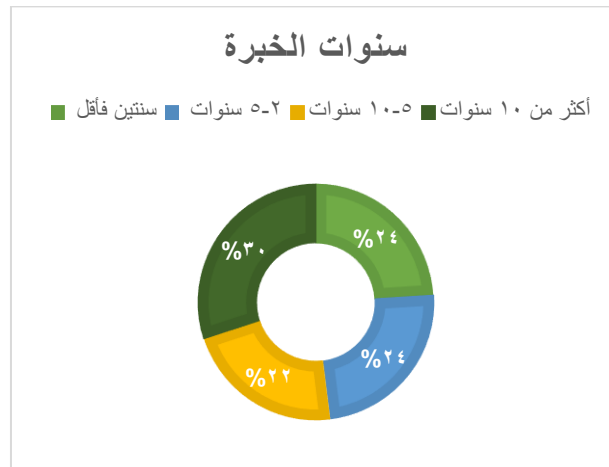


شكل (٤) خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

يتضح من توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي أن النسبة الأكبر من المشاركين يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (٦٦٪)، وهي نسبة تعكس توجه شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض نحو استقطاب الكفاءات الجامعية في مختلف الأقسام التشغيلية والإدارية كما بلغت نسبة المشاركين من حملة الشهادة الثانوية (٢٢٪)، وهي فئة تمثل شريحة من الموظفين العاملين في المهام الميدانية أو الفنية، مما يعكس تنوع المستويات التعليمية داخل بيئة العمل، أما نسبة حملة الماجستير فقد بلغت (١٢٪)، وهي نسبة تُعد إيجابية بالنظر إلى طبيعة الشركة، حيث تسهم هذه الفئة في دعم الجوانب التخطيطية والإشرافية. في حين لم تُسجل أي مشاركة من حملة الدكتوراه (٠٪)، وهو أمر متوقع نظر لطبيعة الوظائف المتوفرة في الشركة، والتي لا تتطلب غالباً مؤهلات أكاديمية متقدمة بهذا المستوى ويعد هذا التوزيع مقبول إحصائي، ويعكس واقع الهيكل الوظيفي في الشركة محل الدراسة.

جدول رقم (٨) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
سنتين فأقل	٢٩	٢٤٪
٢-٥ سنوات	٢٩	٢٤٪
٥-١٠ سنوات	٢٦	٢٢٪
أكثر من ١٠ سنوات	٣٦	٣٠٪
المجموع	١٢٠	١٠٠٪



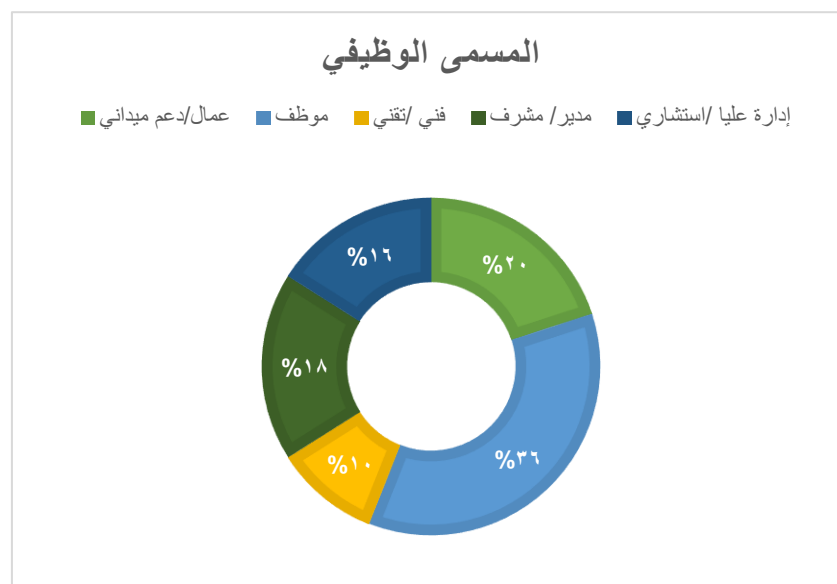
شكل (٥) خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

يتضح من توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة من لديهم خبرة أكثر من (١٠) سنوات بنسبة (٣٠٪)، مما يدل على وجود شريحة مهنية مستقرة وذات خبرة طويلة داخل شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض، وهو ما يعزز من جودة البيانات المستخلصة ويمنح الدراسة عمقاً في فهم العلاقة بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي، كما أن نسب الفئات الأخرى جاءت متقاربة نسبياً؛ حيث بلغت نسبة من لديهم خبرة سنتين فأقل (٢٤٪)، ومن لديهم خبرة بين (٢-٥) سنوات (٢٤٪)، ومن لديهم خبرة بين (٥-١٠) سنوات (٢٢٪)، مما يعكس تنوعاً في مستويات الخبرة داخل بيئة العمل، ويظهر

توازنًا بين الكوادر الجديدة والكوادر المتوسطة، وهو ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على ديناميكية التوظيف والتطوير المهني داخل الشركة.

جدول رقم (٩) خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
٢٠٪	٢٤	عمال/دعم ميداني
٣٦٪	٤٣	موظف
١٠٪	١٢	فني/تقني
١٨٪	٢٢	مدير/ مشرف
١٦٪	١٩	إدارة عليا /استشاري
١٠٠٪	١٢٠	المجموع



شكل (٦) خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي

بالنظر الى جدول رقم (٦) يلاحظ أن النسبة الأكبر من المشاركين هم من فئة “الموظف” بنسبة (٣٦٪)، وهي فئة تمثل العمود الفقري للعمليات الإدارية والتنفيذية داخل شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض.

كما بلغت نسبة "العمال/الدعم الميداني" (٢٠٪)، وهي فئة أساسية في تنفيذ المهام الميدانية المرتبطة بطبيعة عمل الشركة في تنظيم الفعاليات والمعارض.

أما فئة "المدير/المشرف" فقد بلغت (١٨٪)، وهي نسبة تعكس وجود تمثيل جيد للقيادات الوسطى، في حين بلغت نسبة "الإدارة العليا/الاستشاري" (١٦٪)، مما يدل على مشاركة فاعلة من أصحاب القرار والخبرة الاستشارية في بيئة العمل. أما فئة "الفني/التقني" فقد بلغت (١٠٪)، وهي نسبة منطقية بالنظر إلى طبيعة المهام التقنية المتخصصة في الشركة.

ويُظهر هذا التوزيع تنوعاً وظيفياً متوازناً داخل العينة، مما يعزز من شمولية الدراسة في رصد أثر القيادة الفعالة على مختلف المستويات الوظيفية، ويمنح نتائج البحث مصداقية في تفسير الفروق المحتملة في الرضا الوظيفي بين الفئات المختلفة.

٢- توصيف اتجاهات العينة نحو التحفيز القيادي:

جدول رقم (١٠) الإحصاء الوصفي لمحور التحفيز القيادي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	القادة يحفزونني للالتزام بتحقيق أهداف الفريق	4.99	0.90	21.142	١	مرتفع
2	القادة يقدمون تشجيعاً واضحاً عند تحقيق نتائج جيدة	4.32	0.73	15.073	٣	مرتفع
٣	القادة يوضحون كيف تساهم جهودي في نجاح المنظمة	4.52	0.68	18.077	٢	مرتفع
٤	القادة يظهرون الحماس الذي يلهم الفريق للعمل بجد	4.13	0.74	18.614	٤	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التحفيز القيادي	4.49	0.80			مرتفعة مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS معنوي عند مستوى ٠,٠١

القيم تقع في نطاق (٤.١٣-٤.٩٩)، ما يعني أن الاستجابات تميل بقوة إلى الاتفاق الإيجابية تجاه عناصر التحفيز القيادي هذا يشير إلى إدراك إيجابي عام لممارسات القادة في بعد التحفيز، الانحرافات المعيارية صغيرة نسبياً (٠.٦٨-٠.٩٠)، ما يدل على اتفاق نسبي بين المشاركين حول تقييمهم أي تباين منخفض إلى متوسط في الآراء (تجانس نسبي في الإدراك)، قيم t العالية ومعلومة أنها «معنوي عند

مستوى ٠.٠١»، وبدرجة عالية من الثقة. هذا يُقوّي الاستنتاج بأن الانطباع الإيجابي عن التحفيز القيادي ليس محض صدفة إحصائية، أعلى بند تقييماً هو: "القادة يحفزونني للالتزام بتحقيق أهداف الفريق" (4.99) هذا يشير إلى أن القادة يدركون كمحفزين للتوجه نحو الأهداف التعاونية هذا يدل على تركيز قيادي على توجيه الأهداف والنتائج، ثاني أعلى بند: توضيح مساهمة الجهد الفردي في نجاح المنظمة (٤.٥٢) يدل على قدرة القادة على ربط العمل الفردي بالرؤية المؤسسية، وهو سلوك قيادي مهم لتعزيز الدافعية الذاتية، أقل بند تقييماً ("مرتفع").

٣- توصيف اتجاهات العينة نحو محور التمكين وصنع القرار:

جدول رقم (١١) الإحصاء الوصفي لمحور التمكين وصنع القرار

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	الترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
١	القادة يوفران الموارد والدعم المطلوب لتنفيذ المهام المفوضة	4.40	1.62	8.116	4	مرتفع
٢	يتم منحي مستوى مناسب من الصلاحيات لأداء عملي بكفاءة	4.41	1.55	8.523	3	مرتفع
٣	أشعر بالثقة عندما يُفوض إليّ مسؤوليات جديدة	4.84	1.49	11.571	1	مرتفع
٤	القادة يشجعون على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	4.61	1.52	9.962	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التمكين وصنع القرار	4.565	1.28			مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS معنوي عند مستوى ٠.٠١

جميع المتوسطات تقع في المنطقة العليا من مقياس افتراضي ١-٥ (كلها 4.4 تقريباً، وبالأخص البند الثالث ٤.٨٤). هذا يدل على اتجاه إيجابي قوي لدى العينة نحو تمكين وصنع القرار وفق بيان الجدول فإن النتائج معنوية عند مستوى ٠.٠١ (أي الفرق عن قيمة مرجعية مفترضة، أعلى بند: «الثقة عند

تفويض مسؤوليات جديدة — ($M = 4.84$) «يشير إلى أن الموظفين يشعرون بقبول كبير للمسؤوليات المفوضة لديهم وثقة في أدائهم. هذا مؤشر إيجابي قوي على استعداد المؤسسة لتمكين الموظفين عملياً، أدنى بند نسبياً»: توفير الموارد والدعم ($M = 4.40$) «رغم أنه مرتفع أيضاً، فهو الأقل مقارنة بالعناصر الأخرى، مما يفتح نافذة تحسين عملية: توفير دعم لوجستي/تدريب/موارد مادية كافية لتعزيز تنفيذ المهام المفوضة.

٤-توصيف اتجاهات العينة لمحور التواصل البناء :

جدول رقم (١٢) الإحصاء الوصفي لمحور التواصل البناء

T	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
١	تتقل إلي المعلومات المهمة في الوقت المناسب	4.71	0.49	33.138	١	مرتفع
٢	القادة يستمعون إلى أرائي ومقترحاتي باهتمام	4.54	0.53	24.663	٣	مرتفع
٣	أساليب التواصل داخل الفريق واضحة ومنظمة	4.62	0.53	19.345	٢	مرتفع
٤	ألتقى تغذية راجعة بناءه تساعدني على التحسين	4.34	0.63	23.383	٤	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإدارة والتنظيم	4.55	0.31			مرتفع

معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

جميع المتوسطات مرتفعة (بين ٤.٣٤ و ٤.٧١)، ما يدل على اتجاه إيجابي قوي لدى العينة نحو ممارسات التواصل البناء داخل المنظمة/الفريق. قيم t المرتفعة لكل بند توجي بأن المتوسطات تختلف دالاً عن نقطة المقارنة المفترضة عند مستوى ثقة عالٍ ($p < 0.01$) ، الانحرافات المعيارية البنودية متراوحة بين 0.49 و 0.63 هذا يشير إلى تجانس نسبي في آراء المستجيبين (تباين منخفض إلى

متوسط) أي أن أغلب العينة متفقة حول جودة التواصل، لكن هناك بعض التشتت خصوصاً بالنسبة للتغذية الراجعة .

٥- توصيف اتجاهات العينة نحو الدعم الإداري:

جدول رقم (١٣) الإحصاء الوصفي لمحور الدعم الإداري

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوي الأهمية
1	أحصل على الدعم المهني عند مواجهة صعوبات في العمل	4.99	0.90	21.142	١	مرتفع
2	القادة يهتمون بصحتي النفسية وبيئة عملي الأمانة	4.32	0.73	15.073	٣	مرتفع
٣	المشكلات الوظيفية تحظى بمعالجة سريعة من الإدارة	4.52	0.68	18.077	٢	مرتفع
٤	تُتاح إلي فرص تدريبية أو إرشادية عند الحاجة	4.13	0.74	18.614	٤	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الدعم الإداري	4.49	0.80			مرتفعة مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS معنوي عند مستوى ٠,٠١

جميع البنود تحمل متوسطات مرتفعة (٤.١٣-٤.٩٩) هذا يعكس اتجاه إيجابي قوي لدى العينة نحو «الدعم الإداري على بند: الدعم المهني عند مواجهة الصعوبات (M = 4.99) مؤشر قوي إلى شعور الموظفين بأن هناك دعم عملياً وتدخلًا مهنيًا عند الحاجة الأقل نسبي: فرص التدريب والإرشاد (M = 4.13) رغم أنها قيمة عالية نسبياً، إلا أنها الأقل بين البنود، ما يفتح مجال عملي لزيادة توافر برامج

تدريبية موجهة الانحرافات المعيارية البنودية (٠.٦٨-٠.٩٠) تشير إلى تشتت متوسط في آراء المستجيبين؛ أي أنه بينما التوجه العام إيجابي، توجد مجموعات أو أفراد يختلفون في تجربتهم .

٦- توصيف اتجاهات العينة نحو الرؤية القيادية:

جدول رقم (١٤) الإحصاء الوصفي لمحور الرؤية القيادية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	لدى القادة رؤية واضحة لمستقبل الفريق / الشركة	4.99	0.90	21.142	١	مرتفع
2	القادة يشرحون الأهداف طويلة المدى بطريقة مفهومة وواضحة	4.32	0.73	15.073	٣	مرتفع
٣	أشعر أن قرارات القادة تتماشى مع رؤية الشركة	4.52	0.68	18.077	٢	مرتفع
٤	الأهداف الإستراتيجية للشركة تحفز الموظفين على العمل	4.13	0.74	18.614	٤	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الرؤية القيادية	4.49	0.80			مرتفعة مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS معنوي عند مستوى ٠,٠١

لاتجاه العام أعداد المتوسطات البنودية مرتفعة جداً (٤.١٣-٤.٩٩)، ما يعكس تصورات إيجابية قوية لدى العينة تجاه الرؤية القيادية نقاط القوة الظاهرة أعلى تقييم للبند «لدى القادة رؤية واضحة» (٤.٩٩) و«تتطابق قرارات القادة مع الرؤية» (٤.٥٢) مؤشر على وضوح الرؤية وربط القرارات بها مجال التحسين الأبرز: «الأهداف الإستراتيجية تحفز الموظفين على العمل» (٤.١٣) رغم أنها على مستوى إيجابي، فهي الأدنى بين البنود، ما يشير إلى إمكانية تقوية عنصر التحفيز عبر ربط الأهداف باستراتيجيات تواصل تحفيزية أو مبادرات إشراك الموظفين التباين البنودي يظهر تفاوتاً مقبولاً (٠.٦٨-٠.٩٠) هذا يعني أن غالبية العينة متفقة حول الاتجاه الإيجابي، مع وجود شرائح أقل تفاؤلاً يستدعي ذلك استقصاءات نوعية لاستجلاء الأسباب.

٧- توصيف اتجاهات العينة نحو محور الرضا عن طبيعة المهام:

جدول رقم (١٥) الإحصاء الوصفي لمحور الرضا عن طبيعة المهام

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	الترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
١	المهام الموكلة إلي مناسبة لقدراتي ومهاراتي	4.40	1.62	8.116	4	مرتفع
٢	مستوى الضغط في عملي مقبول ولا يؤثر سلباً على أدائي	4.41	1.55	8.523	3	مرتفع
٣	أشعر بالتنوع في محتوى عملي	4.84	1.49	11.571	1	مرتفع
٤	لدي وضوح حول متطلبات وظيفتي اليومية	4.61	1.52	9.962	2	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الرضا عن طبيعة المهام	4.56	1.28			مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS معنوي عند مستوى ٠,٠١

الاتجاه العام واضح لجميع المتوسطات البنودية مرتفعة (بين ٤.٤٠ و ٤.٨٤) ما يعني اتجاه إيجابي قوي لدى العينة تجاه طبيعة المهام المناسبة، الضغط مقبول، هناك تنوع ووضوح في المتطلبات اليومية قيمة t العالية لكل بند وذكر أن النتائج معنوية عند مستوى (٠.٠١) تؤكد أن الفروق عن قيمة المقارنة ليست صدفة إحصائية الانحرافات المعيارية البنودية (١.٤٩-١.٦٢) أكبر نسبياً من الانحراف المعلن للمحور (١.٢٨).

٨- توصيف اتجاهات العينة لمحور الرضا الأجور والمكافئات:

جدول رقم (١٥) الإحصاء الوصفي لمحور الرضا الأجور والمكافآت

T	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
١	أشعر بأن الأجور عادلة مقارنة بمتطلبات الوظيفة	4.71	0.49	33.138	١	مرتفع
٢	الفوائد والمزايا المقدمة تلائم تطلعاتي المهنية	4.54	0.53	24.663	٣	مرتفع
٣	عملية تقييم الأداء تؤثر إيجابيا على التعويضات	4.62	0.53	19.345	٢	مرتفع
٤	توجد سياسات مكافآت تحفز الأداء الجيد	4.34	0.63	23.383	٤	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الرضا الأجور والمكافآت	4.55	0.31			مرتفع

معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

جميع المتوسطات البنودية مرتفعة (٤.٣٤-٤.٧١) اتجاه إيجابي واضح من العينة تجاه بعد الرضا عن الأجور والمكافآت أعلى بند: إحساس العدالة في الأجور ($M = 4.71$) مؤشر قوة يُبرز قبول الموظفين لمستوى الأجور مقارنة بمتطلبات العمل ثانوي قوي: تأثير تقييم الأداء على التعويضات ($M = 4.62$) يوحي بأن منظومة القياس والأداء مرتبطة بالتعويض أدنى بند (مع ذلك مرتفع): وجود سياسات مكافآت محفزة ($M = 4.34$) رغم الإيجابية العامة، هذا العنصر أقل نسبياً ويظهر فرصة لتحسين آليات تحفيز المكافآت الانحرافات المعيارية البنودية صغيرة (٠.٤٩-٠.٦٣) مما يدل على تجانس نسبي في آراء المستجيبين؛ التشتت محدود نسبياً.

٩- توصيف اتجاهات العينة نحو الرضا عن العلاقات المهنية:

جدول رقم (١٦) الإحصاء الوصفي لمحور الرضا عن العلاقات المهنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	أجد دعماً من الإدارة عندما أحتاجه	4.99	0.90	21.142	١	مرتفع
2	توجد أجواء عمل تشجع التعاون والتواصل	4.32	0.73	15.073	٣	مرتفع
٣	يتم التعامل معي باحترام داخل المنظمة	4.52	0.68	18.077	٢	مرتفع
٤	أجد دعماً من الإدارة عندما أحتاجه	4.13	0.74	18.614	٤	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الرضا عن العلاقات المهنية	4.49	0.80			مرتفعة مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS معنوي عند مستوى ٠,٠١

الاتجاه العام: المتوسطات البنودية (من ٤.١٣ إلى ٤.٩٩) تشير إلى اتجاه إيجابي قوي لدى العينة تجاه محور العلاقات المهنية أي استجابات تميل إلى «موافق / موافق بشده». القيم t المعلنة لكل بند (قيمة t كبيرة) تدل على دلالة إحصائية عند مستوى موصوف ($p < 0.01$) بالنسبة إلى قيمة مقارنة افتراضية غالباً ما تكون منتصف المقياس، نقاط القوة النسبية: أعلى بند (٤.٩٩) يظهر شعوراً قوياً بالدعم الإداري نقطة قوة واضحة يجب إبرازها في الاستنتاجات والسياسات الداخلية.

جدول رقم (١٦) الإحصاء الوصفي لمحور الرضا عن التقدير والاعتراف

T	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
١	أتلقي تقديراً واضحاً عند إنجاز المهام المهمة	4.71	0.49	33.138	١	مرتفع

مرتفع	٣	24.663	0.53	4.54	٢ تتم الإشادة بالجهود المميزة على نحو منتظم
مرتفع	٢	19.345	0.53	4.62	٣ توجد آليات رسمية وغير رسمية للاعتراف بالعاملين المتميزين
مرتفع	٤	23.383	0.63	4.34	٤ أشعر أن مساهماتي يُحسب لها حساب فعلي داخل المؤسسة
مرتفع			0.31	4.55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الرضا عن التقدير والاعتراف

معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

الاتجاه العام: جميع المتوسطات البنودية عالية (٤.٣٤-٤.٧١) وتشير إلى تصور إيجابي قوي لدى المستجيبين بشأن التقدير والاعتراف داخل المؤسسة نقاط القوة الظاهرة: أعلى بند (٤.٧١) «أُتلقى تقديرًا واضحاً عند إنجاز المهام المهمة» يمثل نقطة قوة ينبغي توثيقها ونشر ممارساتها كنماذج داخلية مجال تحسين: أقل بند نسبياً (٤.٣٤) «أشعر أن مساهماتي يحسب لها حساب فعلي داخل المؤسسة» رغم إيجابيته، فهو الأقل ويظهر مجالاً لتعزيز الشفافية في تقدير المساهمات وتحويل التقدير إلى آثار ملموسة (ترقية، مكافأة، إشادة عامة).

١٠ - توصيف اتجاهات العينة نحو الرضا عن فرص النمو والتطوير المهني:

جدول رقم (١٧) الإحصاء الوصفي لمحور الرضا عن فرص النمو والتطوير المهني

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوي الأهمية
1	أحصل على الدعم المهني عند مواجهة صعوبات في العمل	4.99	0.90	21.142	١	مرتفع
2	القادة يهتمون بصحتي النفسية وبيئة عملي الأمانة	4.32	0.73	15.073	٣	مرتفع
٣	المشكلات الوظيفية تحظى بمعالجة سريعة من الإدارة	4.52	0.68	18.077	٢	مرتفع
٤	تتاح لي فرص تدريبية أو إرشادية عند الحاجة	4.13	0.74	18.614	٤	مرتفع

مرتفعة مرتفع		0.80	4.49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الرضا عن فرص النمو والتطوير المهني
-----------------	--	------	------	---

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS معنوي عند مستوى ٠,٠١

الاتجاه العام: الحاصل أن المتوسطات البنودية مرتفعة (٤.١٣-٤.٩٩) ما يشير إلى اتجاه إيجابي قوي لدى العينة تجاه فرص النمو والتطوير المهني. قيم t المعلنة (كبيرة) تؤكد وجود دلالة إحصائية مقابل قيمة مقارنة مفترضة، مناطق القوة: أعلى بند (٤.٩٩) — “أحصل على الدعم المهني عند مواجهة صعوبات” مؤشر قوة واضحة في منظومة الدعم المهني داخل المؤسسة، نقاط تحتاج اهتماماً: أدنى بند نسبياً (٤.١٣) توافر فرص تدريبية أو إرشادية عند الحاجة رغم أنه قيمة مرتفعة أيضاً، لكنه أقل مقارنةً بالبنود الأخرى ويشير إلى فرصة لتحسين إتاحة التدريب/الإرشاد أو تحسين إدراك الموظفين لذلك.

اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

الفرضية الرئيسية:

١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الفعالة (التحفيز، التمكين، التواصل البناء، الدعم الإداري، الرؤية القيادية) ومستوى الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة لدى موظفي شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض بمدينة الرياض.

٢- الفرضية الفرعية الأولى:

H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز القيادي ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. المتغير المستقل: التحفيز القيادي.

المتغير التابع: الرضا الوظيفي.

١- مصفوفة الارتباط

جدول رقم (١٨)

مصفوفة الارتباط بين التحفيز القيادي والرضا الوظيفي

التمكين الإداري	الولاء التنظيمي	
**0,763	1,000	الرضا الوظيفي
1,000	**0,763	التحفيز القيادي

** الارتباط معنوي عند مستوى ١٪

أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً بين التحفيز القيادي والرضا الوظيفي عند مستوى ثقة ٩٩٪، حيث بلغت قيمة الارتباط ٠.٧٦٣، وهو ارتباط إيجابي قوي، مما يشير إلى إمكانية دراسة أثر التحفيز القيادي على الرضا الوظيفي باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.

٢ - القدرة التفسيرية - جودة المطابقة

جدول رقم (١٩) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار الرضا الوظيفي

المعاملات غير المعيارية	B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	اختبارات	المعنوية
الثابت	0,520	0,160		3,257	0,001
التحفيز القيادي	0,860	0,037	0,763	23,075	0,000
معامل التحديد	R Square		0,582		
معامل التحديد المعدل	Adjusted R Square		0,581		
تحليل تباين الانحدار ANOVA	F Test		532,436		
درجة الحرية	DF		1,382		
المعنوية	P_value		0,000		

- **معامل التحديد: (R2)** بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (٠.٥٨٢)، مما يدل على أن التحفيز القيادي يفسر نسبة ٥٨.٢٪ من التغير الحاصل في مستوى الرضا الوظيفي، بينما تعود النسبة غير المفسرة إلى الخطأ العشوائي أو إلى متغيرات مستقلة أخرى لم يتم تضمينها في النموذج.
- **اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:** تم استخدام اختبار F لقياس معنوية النموذج ككل، حيث بلغت قيمته (٤٣٦.٥٣٢) عند مستوى ثقة ٩٩٪، مما يعكس جودة نموذج الانحدار ووجود توافق بين القيم الفعلية والقيم المقدرة للرضا الوظيفي، وبناءً عليه يمكن الاعتماد على النموذج في التنبؤ بالقيم المستقبلية.
- **اختبار معنوية المتغير المستقل:** باستخدام اختبار T تبين أن معامل بيتا للتحفيز القيادي معنوي في نموذج الانحدار البسيط عند مستوى ثقة ٩٩٪، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة ٢٣.٠٧ وتجاوزت القيمة الجدولية ٢.٥٨، مما يشير إلى أن قيمة Beta غير المعيارية البالغة ٠.٨٦٠ تختلف عن

الصفر ولها تأثير فعلي على مستوى الرضا الوظيفي، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى التحفيز القيادي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.

• **معادلة النموذج:** تصاغ معادلة الانحدار على النحو الآتي:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 0.0520 + 0.860 (\text{التحفيز القيادي})$$

ويتضح من المعادلة أن ارتفاع التحفيز القيادي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي بمقدار 0.860.

• ومن ثم تم قبول الفرض القائل بوجود H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التحفيز القيادي ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

٣- الفرضية الفرعية الثانية:

H_2 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التمكين القيادي و مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين

المتغير المستقل: التمكين القيادي

المتغير التابع: مستوى الرضا الوظيفي

١- مصفوفة الارتباط

جدول رقم (٢٠) مصفوفة الارتباط بين التمكين القيادي ومستوى الرضا الوظيفي

التمكين القيادي	الانتماء التنظيمي	
**0,761	1,000	مستوى الرضا الوظيفي
1,000	**0,761	التمكين القيادي

** الارتباط معنوي عند مستوى ١٪

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي بين التمكين القيادي ومستوى الرضا الوظيفي عند مستوى ثقة ٩٩٪، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٧٦١، وهو ارتباط إيجابي قوي، مما يشير إلى إمكانية دراسة أثر التمكين القيادي على مستوى الرضا الوظيفي باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.

٢- القدرة التفسيرية - جودة المطابقة

جدول رقم (٢١) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار مستوى الرضا الوظيفي

المعنوية	اختبار ت	المعاملات	المعاملات غير المعيارية		
		المعيارية	B	الخطأ المعياري	
0,001	3,843		0,613	0,160	الثابت
0,000	22,898	0,761	0,852	0,037	التمكين القيادي
		0,579	R Square		معامل التحديد
		0,577	Adjusted R Square		معامل التحديد المعدل
		524,326	F Test		تحليل تباين الانحدار ANOVA
		282-1	DF		درجة الحرية
		0,000	P_value		المعنوية

- بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها ٠,٥٧٩، مما يدل على أن التمكين القيادي يفسر ٥٧.٩٪ من التغير في مستوى الرضا الوظيفي، بينما تعود النسبة غير المفسرة إلى الخطأ العشوائي أو متغيرات مستقلة أخرى لم تُدرج في النموذج.
- في اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار، تم استخدام اختبار F لفحص معنوية متغيرات النموذج مجتمعة، وكانت قيمته ٣٢٦.٥٢٤ عند مستوى ثقة ٩٩٪، مما يعكس جودة النموذج ووجود توافق بين القيم الفعلية والقيم المتوقعة لمستوى الرضا الوظيفي، وبذلك يمكن الاعتماد على النموذج ونتائجه في التنبؤ المستقبلي.
- بالنسبة لاختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة، يوضح اختبار T أن معامل بيتا للتمكين القيادي معنوي في نموذج الانحدار البسيط عند مستوى ثقة ٩٩٪، حيث بلغت قيمة ت المحسوبة ٢٢.٨٩٨ وهي أعلى من القيمة الجدولية ٢.٥٨، مما يعني أن قيمة بيتا غير المعيارية البالغة ٠.٨٥٢ لا تساوي صفراً ولها تأثير فعلي في مستوى الرضا الوظيفي، بحيث يؤدي ارتفاع التمكين القيادي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي. وتتمثل معادلة النموذج في:

$$\text{مستوى الرضا الوظيفي} = ٠.٦١٣ + ٠.٨٥٢ \times \text{التمكين القيادي}$$

ويتضح من هذه المعادلة أنه عند ارتفاع التمكين القيادي بوحدة واحدة يرتفع مستوى الرضا الوظيفي بمقدار ٠.٨٥٢.

- ومن ثم تم قبول الفرض القائل بوجود H_2 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التمكين القيادي ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

- H_3 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التواصل البناء من القادة و مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
- المتغير المستقل: التواصل البناء من القادة
- المتغير التابع: مستوى الرضا الوظيفي.

١- مصفوفة الارتباط

جدول رقم (٢٢) مصفوفة الارتباط بين التواصل البناء من القادة ومستوى الرضا الوظيفي.

التواصل البناء من القادة	مستوى الرضا الوظيفي	
**0,665	1,000	مستوى الرضا الوظيفي
1,000	**0,665	التواصل البناء من القادة

** الارتباط معنوي عند مستوى ١٪

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي بين التواصل البناء من القادة والتشابه التنظيمي عند مستوى ثقة ٩٩٪، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٦٦٥، وهو ارتباط إيجابي قوي، مما يشير إلى إمكانية دراسة أثر التواصل البناء من القادة على مستوى الرضا الوظيفي باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.

٢- القدرة التفسيرية - جودة المطابقة

جدول رقم (٢٣) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار مستوى الرضا الوظيفي

المعاملات غير المعيارية	B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية	اختبارات	المعنوية
0,745	0,198		Beta	3,760	0,001
الثابت					

0,000	17,424	0,665	0,046	0,805	التواصل البناء من القادة
0,443			R Square		معامل التحديد
0,441			Adjusted R Square		معامل التحديد المعدل
303,591			F Test		ANOVA تحليل تباين الانحدار
1- 282			DF		درجة الحرية
0,000			P_value		المعنوية

بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) للنموذج ٠.٤٤٣، مما يعني أن التواصل البناء من القادة يفسر ٤٤.٣٪ من التغيرات في مستوى الرضا الوظيفي، في حين تعود النسبة غير المفسرة إلى الخطأ العشوائي أو لمتغيرات مستقلة أخرى لم يتم تضمينها.

أما بالنسبة لاختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار، فقد تم استخدام اختبار F لقياس معنوية متغيرات النموذج ككل، حيث بلغت قيمته ٣٠٣.٥٩١ عند مستوى ثقة ٩٩٪، وهو ما يدل على جودة النموذج ووجود توافق بين القيم الفعلية والقيم المقدرة لمستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي إمكانية الاعتماد على النموذج في التنبؤ بالقيم المستقبلية.

وفيما يتعلق باختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة، فقد أظهر اختبار T أن معامل بيتا للتواصل البناء من القادة معنوي في نموذج الانحدار البسيط عند مستوى ثقة ٩٩٪، حيث بلغت قيمة T المحسوبة ١٧.٤٢٤ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨، مما يشير إلى أن قيمة بيتا غير المعيارية البالغة ٠.٨٠٥ تختلف عن الصفر ولها تأثير حقيقي على مستوى الرضا الوظيفي، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى التواصل البناء من القادة إلى ارتفاع مستوى التشابه التنظيمي.

وتتمثل معادلة نموذج الانحدار في الآتي:

$$\text{مستوى الرضا الوظيفي} = ٠.٧٤٥ + ٠.٨٠٥ \times \text{التواصل البناء من القادة}$$

ويظهر من المعادلة أنه عند زيادة مستوى التواصل البناء من القادة بمقدار وحدة واحدة، يرتفع مستوى الرضا الوظيفي بمقدار ٠.٨٠٥.

ويتضح من المعادلة السابقة أنه إذا ارتفع مستوى التواصل البناء من القادة بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى الرضا الوظيفي ترتفع بمقدار ٠,٨٠٥

- ومن ثم تم قبول الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التواصل البناء من القادة ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين..

٤- الفرضية الفرعية الرابعة:

H₄: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الدعم الإداري من القادة ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

المتغير المستقل: الدعم الإداري.

المتغير التابع: الرضا الوظيفي.

٣- مصفوفة الارتباط

جدول رقم (٢٤) مصفوفة الارتباط بين الدعم الإداري والرضا الوظيفي

الدعم الإداري	الرضا الوظيفي	
**0,763	1,000	الرضا الوظيفي
1,000	**0,763	الدعم الإداري

** الارتباط معنوي عند مستوى ١٪

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي بين الدعم الإداري والرضا الوظيفي عند مستوى ثقة ٩٩٪، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٧٦٣، وهو ارتباط إيجابي قوي، مما يشير إلى إمكانية دراسة أثر الدعم الإداري على الرضا الوظيفي باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.

٤- القدرة التفسيرية - جودة المطابقة

جدول رقم (٢٥) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار والرضا الوظيفي

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,001	3,257		0,160	0,520	الثابت
0,000	23,075	0,763	0,037	0,860	الدعم الإداري
		0,582		R Square	معامل التحديد
		0,581		Adjusted R Square	معامل التحديد المعدل
		532,436		F Test	تحليل تباين الانحدار ANOVA
		1,382		DF	درجة الحرية
		0,000		P_value	المعنوية

بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة ٠.٥٨٢، مما يدل على أن الدعم الإداري يفسر ٥٨.٢٪ من التغير في مستوى الرضا الوظيفي، بينما تعود النسبة غير المفسرة إلى الخطأ العشوائي أو إلى متغيرات مستقلة أخرى لم تُدرج في النموذج. كما تم استخدام اختبار F لقياس معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمته ٤٣٦.٥٣٢ عند مستوى ثقة ٩٩٪، مما يعكس جودة النموذج ووجود تطابق بين القيم الفعلية والقيم المتوقعة للرضا الوظيفي، وبالتالي إمكانية الاعتماد على النموذج ونتائجه في التنبؤ المستقبلي. وبالنسبة لاختبار معنوية كل متغير مستقل باستخدام اختبار T ، تبين أن معامل بيتا للدعم الإداري معنوي عند مستوى ثقة ٩٩٪، إذ بلغت قيمة t المحسوبة ٢٣.٠٧ وهي أكبر من القيمة الجدولية ٢.٥٨، مما يشير إلى أن قيمة بيتا غير المعيارية البالغة ٠.٨٦٠ تختلف عن الصفر ولها تأثير فعلي في مستوى الرضا الوظيفي، بحيث يؤدي ارتفاع الدعم الإداري إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي. وتمثلت معادلة النموذج في:

$$\text{الرضا الوظيفي} = ٠.٥٢٠ + ٠.٨٦٠ (\text{الدعم الإداري})$$

ويتضح من هذه المعادلة أنه عند ارتفاع الدعم الإداري بمقدار وحدة واحدة يرتفع مستوى الرضا الوظيفي بمقدار ٠.٨٦٠.

- ومن ثم تم قبول الفرض القائل بوجود H_1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الدعم الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

٥- الفرضية الفرعية الخامسة:

H_5 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية القيادية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

المتغير المستقل: الرؤية القيادية

المتغير التابع: مستوى الرضا الوظيفي

٣- مصفوفة الارتباط

جدول رقم (٢٦) مصفوفة الارتباط بين الرؤية القيادية ومستوى الرضا الوظيفي

الرؤية القيادية	مستوى الرضا الوظيفي	
**0,761	1,000	مستوى الرضا الوظيفي

الرؤية القيادية	**0,761	1,000
-----------------	---------	-------

** الارتباط معنوي عند مستوى ١٪

أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي بين الرؤية القيادية ومستوى الرضا الوظيفي عند مستوى ثقة ٩٩٪، وبلغ معامل الارتباط ٠.٧٦١ مما يعكس ارتباطاً إيجابياً قوياً، وبناءً على ذلك يمكن تحليل أثر الرؤية القيادية ومستوى الرضا الوظيفي باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.

٤ - القدرة التفسيرية - جودة المطابقة

جدول رقم (٢٧) معاملات النموذج وجودة المطابقة لنموذج انحدار مستوى الرضا الوظيفي

المعنوية	اختبارات	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0,001	3,843		0,160	0,613	الثابت
0,000	22,898	0,761	0,037	0,852	الرؤية القيادية
		0,579		R Square	معامل التحديد
		0,577		Adjusted R Square	معامل التحديد المعدل
		524,326		F Test	تحليل تباين الانحدار ANOVA
		282-1		DF	درجة الحرية
		0,000		P value	المعنوية

بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة ٠.٥٧٩، مما يدل على أن الرؤية القيادية تفسر ٥٧.٩٪ من التغير في مستوى الرضا الوظيفي، بينما تعود النسبة غير المفسرة إلى الخطأ العشوائي أو متغيرات مستقلة أخرى لم تُدرج في النموذج. كما تم استخدام اختبار F لقياس معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمته ٣٢٦.٥٢٤ عند مستوى ثقة ٩٩٪، مما يشير إلى جودة النموذج ووجود تطابق بين القيم الفعلية والقيم المتوقعة لمستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي إمكانية الاعتماد على نتائج النموذج والتنبؤ المستقبلي. وبالنسبة لاختبار معنوية كل متغير مستقل باستخدام اختبار T، تبين أن معامل بيتا للرؤية القيادية معنوي عند مستوى ثقة ٩٩٪، إذ بلغت قيمة t المحسوبة ٢٢.٨٩٨ وهي أعلى من القيمة الجدولية ٢.٥٨، مما يوضح أن قيمة بيتا غير المعيارية البالغة ٠.٨٥٢ تختلف عن الصفر ولها تأثير فعلي على مستوى الرضا الوظيفي، بحيث يؤدي ارتفاع الرؤية القيادية إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي. وتتمثل معادلة النموذج في:

$$\text{مستوى الرضا الوظيفي} = ٠.٦١٣ + ٠.٨٥٢ (\text{الرؤية القيادية})$$

ويتضح من هذه المعادلة أنه عند ارتفاع الرؤية القيادية بمقدار وحدة واحدة يرتفع مستوى الرضا الوظيفي بمقدار ٠.٠٨٥٢.

- ومن ثم تم قبول الفرض القائل بوجود H_2 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية القيادية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- (١) تم قبول الفرضية الرئيسية بالكامل: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الفعالة (التحفيز، التمكين، التواصل البناء، الدعم الإداري، الرؤية القيادية) ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة ريد مارك".
- (٢) أقوى محددات الرضا: أظهرت نتائج الانحدار الخطي أن بُعدي التحفيز القيادي والدعم الإداري هما الأكثر تأثيراً في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث بلغت القوة التفسيرية لكل منهما $R^2 = 0.582$ ، مما يعني أنهما يفسران معاً ٥٨.٢٪ من التباين في الرضا الوظيفي.
- (٣) أضعف محدد للأثر: كان بعد التواصل البناء هو الأقل قوة تفسيرية، حيث بلغت قدرته على تفسير التباين في الرضا الوظيفي $R^2 = 0.443$.
- (٤) أعلى تأثير مشترك: التحفيز والدعم الإداري (كلاهما ٥٨.٢٪)، ثم التمكين والرؤية القيادية (٥٧.٩٪)، ثم التواصل البناء (٤٤.٣٪).
- (٥) معاملات الانحدار (β) مرتفعة جداً (٠.٨٠-٠.٨٦)، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في أي بعد قيادي ترفع الرضا الوظيفي بما يقارب ٠.٨-٠.٨٦ وحدة.
- (٦) الأبعاد الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي هي التحفيز والدعم الإداري (٥٨.٢٪)، تليها الرؤية والتمكين، ثم التواصل البناء.
- (٧) تشير النتائج إلى أن الموظفين يدركون بشكل إيجابي قوي جهود القادة في التحفيز، مع تركيز واضح على ربط الأهداف الفردية بالأهداف التنظيمية.
- (٨) يظهر مستوى إيجابي قوي في جودة التواصل، مع تجانس نسبي في الآراء، لكن التغذية الراجعة تحتاج إلى تعزيز أكبر.
- (٩) الدعم المهني يحظى بتقدير عالٍ، لكن هناك حاجة لتعزيز البرامج التدريبية والإرشادية.
- (١٠) الدراسة تؤكد تماماً الإطار النظري المعتمد: القيادة الفعالة (بأبعادها الإدارية والسلوكية والنفسية) هي المحدد الأقوى للرضا الوظيفي في بيئة عمل ديناميكية ومضغوطة مثل قطاع الفعاليات والمعارض.

ثانياً: التوصيات

- (١) زيادة مبادرات التقدير والجوائز غير المالية.
- (٢) تعزيز ثقافة الاعتراف بالإنجازات.
- (٣) ربط أهداف العاملين مباشرة برؤية الشركة.

- ٤) تصميم آلية تفويض واضحة تشمل الصلاحيات والحدود والمسؤوليات.
- ٥) تدريب المديرين على مهارات تمكين الموظفين.
- ٦) رفع مستوى الاستقلالية في اتخاذ القرار خاصة في الأقسام التشغيلية.
- ٧) تدريب القيادات على مهارات التواصل الفعال والاستماع النشط.
- ٨) قياس جودة الاتصال بشكل فصلي.
- ٩) تعزيز برامج الإرشاد المهني داخل الشركة.
- ١٠) نشر الرؤية والأهداف الاستراتيجية بشكل دوري في جميع الأقسام.
- ١١) ربط كل قسم بخريطة أهداف واضحة.
- ١٢) عقد ورش عمل لتفسير رؤية الشركة وترجمتها إلى مهام عملية.
- ١٣) مراجعة هيكل الرواتب دوري ومقارنته بالسوق.
- ١٤) تقديم مكافآت مرنة وفق الأداء الموسمي والمشروع.
- ١٥) ربط المكافآت بمؤشرات أداء فردية وجماعية.
- ١٦) برنامج تدريبي سنوي حسب الاحتياجات المهنية.
- ١٧) مسار وظيفي واضح لكل منصب.
- ١٨) إتاحة فرص للتقدم الوظيفي المبني على الجدارة.
- ١٩) عقد فعاليات داخلية لتعزيز التماسك التنظيمي.
- ٢٠) وضع آلية لحل النزاعات الداخلية بشكل مؤسسي.
- ٢١) بناء لوحة مؤشرات KPI رقمية خاصة بالرضا الوظيفي.
- ٢٢) إنشاء برنامج تدريب للمديرين على مهارات (الإلهام، التأثير، التحفيز الفكري).
- ٢٣) تقييم القادة سنوي وفق لأبعاد القيادة التحويلية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- (١) الحجيلي، وآخرون. (٢٠٢٤). القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في القطاع الصحي. مجلة الإدارة الصحية السعودية.
- (٢) عبد الوهاب فتيح. (٢٠١٨). أثر القيادة في تمكين العاملين والرضا الوظيفي. المجلة العربية للعلوم الإدارية.
- (٣) آل سعد. (٢٠٢٣). القيادة الفعالة والولاء التنظيمي في بيئة الطيران. مجلة الخليج للإدارة الحديثة.
- (٤) منصور، م. (٢٠١٨). القيادة الديمقراطية والتحويلية والرضا الوظيفي. مجلة الإدارة العامة السورية.
- (٥) كريمة حاجي ودولي سعاد. (٢٠٢٢). أثر القيادة على الرضا الوظيفي في شركات الطاقة الجزائرية. مجلة التنمية البشرية.
- (٦) مديرية الشباب والرياضة الجزائر. (٢٠١٦). القيادة الإدارية والرضا في المؤسسات الحكومية. مجلة البحوث الإدارية.
- (٧) أبو مالح، ع. (٢٠٢٠). العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الطائف، السعودية.
- (٨) القضبي، س. (٢٠٢٣). دور القيادة في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة القصيم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القصيم، السعودية.
- (٩) بوخاري، ر. (٢٠٢٤). العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة وهران، الجزائر.
- (١٠) زيني، م. (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الجزائر، الجزائر.
- (١١) هاشم، م. (٢٠١٨). أثر القيادة على الرضا الوظيفي في اليمن والسعودية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة صنعاء، اليمن.

- 1) Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299 .
- 2) Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications .
- 3) Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 4) Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books .
- 5) Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley .
- 6) Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- 7) Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342
- 8) Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally .
- 9) Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338. <https://doi.org/10.1108/0262171041052975>
- 10) Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage .
- 11) Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley .
- 12) Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education .

الملاحق

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير إدارة الأعمال

استبيان

اخي الفاضل / اختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته تحية طيبة

بغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الاعمال فإنني أعكف حاليا على إعداد دراسة بعنوان " تأثير القيادة الفعالة على مستوى الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة ريد مارك للفعاليات والمعارض بمدينة الرياض" لذا يسعدني وضع هذا الاستبيان بين أيديكم من أجل ملئه بعد قراءة كل عبارة من العبارات قراءة متأنية ووضع علامة(*) في الخانة المناسبة علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط كما أن دقة وصحة النتائج التي سنتوصل إليها هذه الدراسة تتوقف على مدى تعاونكم معنا في ملء هذه الاستمارة بطريقة واضحة وجادة وشكرا لكم...

مع خالص الود والتقدير

المحور الأول: البيانات الديموغرافية:

الرجاء وضع (X) في الخانة المناسبة لإجابتك:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر:

☐ ٣٠-٢٠ ☐ ٤٠-٣٠ ☐ ٥٠-٤٠ ☐ ٦٠-٥٠

المستوى التعليمي :

ثانوي فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

سنوات الخبرة:

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

الوظيفة:

إدارة عليا / استشاري ☐ مدير/ مشرف ☐ فني/ تقني ☐ موظف ☐
عمال/ دعم ميداني ☐

المحور الثاني: القيادة الفعالة

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	<u>التحفيز القيادي</u>					
١	القادة يحفزونني للالتزام بتحقيق أهداف الفريق					
٢	القادة يقدمون تشجيعاً واضحاً عند تحقيق نتائج جيدة					
٣	القادة يوضحون كيف تساهم جهودي في نجاح المنظمة					
٤	القادة يظهرون الحماس الذي يلهم الفريق للعمل بجهد					
	<u>التمكين وصنع القرار</u>					
١	القادة يوفرّون الموارد والدعم المطلوب لتنفيذ المهام المفوضة					
٢	يتم منحي مستوى مناسب من الصلاحيات لأداء عملي بكفاءة					

٣	أشعر بالثقة عندما يُفوض إليّ مسؤوليات جديدة				
٤	القادة يشجعون على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل				
	<u>التواصل البناء</u>				
١	تُنقل إليّ المعلومات المهمة في الوقت المناسب				
٢	القادة يستمعون إلى آرائي ومقترحاتي باهتمام				
٣	أساليب التواصل داخل الفريق واضحة ومنظمة				
٤	أتلقي تغذية راجعة بنائه تساعدني على التحسين				
	<u>الدعم الإداري</u>				
١	أحصل على الدعم المهني عند مواجهة صعوبات في العمل				
٢	القادة يهتمون بصحتي النفسية وبيئة عملي الأمانة				

					المشكلات الوظيفية تحظى بمعالجة سريعة من الإدارة	٣
					تُتاح إلي فرص تدريبية أو إرشادية عند الحاجة	٤
					<u>الرؤية القيادية</u>	
					لدى القادة رؤية واضحة لمستقبل الفريق / الشركة	١
					القادة يشرحون الأهداف طويلة المدى بطريقة مفهومة وواضحة	٢
					أشعر أن قرارات القادة تتماشى مع رؤية الشركة	٣
					الأهداف الإستراتيجية للشركة تحفز الموظفين على العمل	٤

المحور الثالث: الرضا الوظيفي:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	<u>الرضا عن طبيعة المهام</u>					
١	المهام الموكلة إلي مناسبة لقدراتي ومهاراتي					
٢	مستوى الضغط في عملي مقبول ولا يؤثر سلبا على أدائي					
٣	أشعر بالتنوع في محتوى عملي					
٤	لدي وضوح حول متطلبات وظيفتي اليومية					
	<u>الرضا الأجور والمكافئات</u>					
١	أشعر بأن الأجور عادلة مقارنة بمتطلبات الوظيفة					
٢	الفوائد والمزايا المقدمة تلائم تطلعاتي المهنية					

					عملية تقييم الأداء تؤثر إيجابيا على التعويضات	٣
					توجد سياسات مكافآت تحفز الأداء الجيد	٤
					<u>الرضا عن العلاقات المهنية</u>	
					لدي علاقة عمل إيجابية مع زملائي في الفريق	١
					أجد دعماً من الإدارة عندما أحتاجه	٢
					توجد أجواء عمل تشجع التعاون والتواصل	٣
					يتم التعامل معي باحترام داخل المنظمة	٤
					<u>الرضا عن التقدير والاعتراف</u>	
					أتلقي تقديراً واضحاً عند إنجاز المهام المهمة	١
					تتم الإشادة بالجهود المميزة على نحو منتظم	٢
					توجد آليات رسمية وغير رسمية للاعتراف بالعاملين المتميزين	٣
					أشعر أن مساهمتي يُحسب لها حساب فعلي داخل المؤسسة	٤
					<u>الرضا عن فرص النمو والتطوير المهني</u>	

١	تتوفر لي فرصة للتدريب والتطوير المهني داخل الشركة				
٢	تشجع الشركة على اكتساب مهارات جديدة وتدعمها				
٣	فرص التدريب العملي والتطبيقي تناسب تطلعاتي				
٤	أرى إمكانية للتقدم أو تغيير المسار الوظيفي مستقبلاً				

Abstract

This study aims to analyze the impact of effective leadership on the level of job satisfaction among employees of Red Mark for Events and Exhibitions in Riyadh, in light of the administrative challenges and operational pressures experienced in the events and exhibitions sector, which is characterized by dynamism, multiple tasks, and rapidly changing work requirements.

The study adopted a positivist philosophy and a quantitative methodology based on hypothesis testing using a questionnaire administered to a sample of 120 employees across different managerial levels. The instrument measured five dimensions of effective leadership (motivation, empowerment, constructive communication, administrative support, and leadership vision) and five dimensions of job satisfaction (nature of tasks, compensation and rewards, professional relationships, recognition, and career growth opportunities). Reliability tests using Cronbach's Alpha and factor analysis confirmed the validity of the instrument and the strength of its internal consistency.

The findings revealed that employees' perceptions of effective leadership practices were generally high, particularly in the dimensions of motivation and empowerment, reflecting an advanced level of leadership awareness within the company. The descriptive results also indicated that job satisfaction ranged from moderate to high, with noticeable variation among its five dimensions. The statistical analysis confirmed the presence of a positive and statistically significant relationship between the dimensions of effective leadership and job satisfaction. Leadership motivation and constructive communication were found to be the most influential factors shaping employees' feelings of satisfaction and organizational belonging, followed by administrative support and empowerment, whereas leadership vision had a relatively lower yet still significant effect.

The study recommended enhancing leaders' skills in communication and emotional intelligence, expanding empowerment practices, and developing recognition-supporting policies, in addition to strengthening the clarity of leadership vision and linking it to employees' roles. It also recommended activating formal communication channels across managerial levels and implementing specialized training programs in human centered and motivational leadership aligned with the nature of the events sector.

Keywords: Effective leadership; Leadership motivation; Empowerment; Constructive communication; Administrative support; Leadership vision; Job satisfaction.

