

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة المشاريع



الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

دراسة حالة على عينة من العاملين في شركة الميم المتحدة

بمدينة الرياض-المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

(جلال محمد عبد الرب قاسم)

الرقم الجامعي (٢٠٢١٢٠١٧٦٤)

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني- 2024

الشكر والتقدير

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عي وعلى والدي وأت أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " النمل ١٩

أتقدم بخالص الشكر والتقدير وجزيل الامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، بدءًا من الدكتورة المشرفة : منى مصطفى العشري الذي قدمت لي دعمًا لا مثيل له، ، وعائلتي وأصدقائي الأعزاء، وصولاً إلى (كلية الإدارة -قسم إدارة المشاريع -جامعة ميدأوشن)

شكرًا لكم جميعًا على ما قدمتموه من دعمٍ وتوجيهٍ وتشجيعٍ ساهم في إنجاز هذا البحث وتحقيق هدفه.

مع خالص الشكر والتقدير،

الإهداء

إلى من آمن بي ودعمني، إلى من علمني النجاح والصبر،
إلى والديّ الحبيبين، وإخوتي وأخواتي، وكل من ساندني في رحلتي الدراسية،
والى طلاب وطالبات جامعة ميدأوشن والى كل طالب علم أهدي ثمرة جهدي هذه علها تكون زادا نافعا
أهدي هذا البحث تعبيراً عن امتناني.
ونسأل الله التوفيق للجميع

مستخلص الدراسة

الهدف: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على النمط القيادي السائد بشركة الميم المتحدة بمدينة الرياض ، كما سعت الى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بشركة الميم المتحدة بمدينة الرياض ، وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي السائد بالشركة ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالشركة

المنهجية:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان مصمم على مقياس ليكرت الخماسي. شملت العينة موظفي شركة الميم المتحدة، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متعددة مثل الانحدار والتحليل العاملي.

النتائج:

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، بينما كان للنمط التسلسلي تأثير سلبي على الرضا الوظيفي.

التطبيقات والأهمية:

أتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على أهمية تبني أنماط قيادية تعزز من رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما يساهم في تحسين الأداء العام للشركة. توصي الدراسة بضرورة تعزيز النمط القيادي الديمقراطي وتحفيز الابتكار والتقدير بين الموظفين.

الكلمات المفتاحية:

الأنماط القيادية، الرضا الوظيفي، القيادة الديمقراطية، شركة الميم المتحدة، الرياض.

جدول المحتويات

١	الشكر والتقدير.....
٢	الإهداء.....
٣	مستخلص الدراسة.....
٨	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٩	١,١. المقدمة.....
١٠	١,٢. مشكلة الدراسة.....
١٠	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
١١	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١١	١,٣. أهمية الدراسة.....
١١	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١١	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٢	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٢	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٣	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٤	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٥	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٦	١,٩. مخطط المشروع.....
١٧	٢. الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة.....
١٨	٢,١. المقدمة.....
١٩	٢,٢. المتغير المستقل.....
٣٣	٢,٣. المتغير التابع.....
٣٩	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٤٥	٢,٥. الخاتمة.....
٤٦	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٤٧	٣,١. المقدمة.....

٤٨	٣,٢.التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٤٩	٣,٣.تصميم البحث.....
٥٠	٣,٤.مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٥١	٣,٥.طريقة جمع البيانات.....
٥٣	٣,٦.أنواع البيانات.....
٥٥	٣,٧.إجراءات التحليل الإحصائي.....
٥٦	٣,٨.الخاتمة.....
٥٧	٤.الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
٥٨	4.1.المقدمة.....
٥٨	4.2.توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
٥٨	4.3.اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
٥٨	4.4.الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
٥٨	4.5.اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
٥٨	٤,٦.الخاتمة.....
٥٩	٥.الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
٦٠	٥,١.حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
٦٠	٥,٢.توصيات الدراسة:.....
٦٠	٥,٣.الخاتمة:.....
٦١	قائمة المراجع.....
٦٤	الملاحق.....

جدول الأشكال

١٤	شكل (١) نموذج البحث المقترح
٢٩	شكل رقم (٢) أسلوب القائد الديمقراطي
٣٠	شكل رقم (٣) أسلوب القائد الاتوطلاطى
٣٦	شكل (٠٤) عناصر الرضا الوظيفى العام
٤٩	شكل (٠٥) نموذج بصلة البحث

جدول الجداول

٢٢	جدول (٠١) مقارنة توضح الفرق بين القيادة والإدارة
٢٩	جدول رقم (٠٢) مزايا و عيوب النمط الديمقراطي
٣٠	جدول رقم (٠٣) مزايا و عيوب النمط الأوتوقراطي
٣١	جدول رقم (٠٤) مزايا و عيوب الفوضويّ (الحر)
٣٢	جدول رقم (٥) مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث الأوتوقراطي والديمقراطي والحر.
٤٣	جدول رقم (٦) ملخص الدراسات السابقة
٥٠	جدول رقم (٧) مجتمع البحث
٥٠	جدول رقم (٨) عينة البحث
٥٢	جدول رقم (٩) المتغير المستقل
٥٢	جدول رقم (١٠) المتغير التابع
٦٧	جدول رقم (١١) استمارة الأنماط القيادية
٦٩	جدول رقم (١٢) استمارة الرضا الوظيفي

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يشهد العالم ديناميكية هائلة من التحولات والتطورات، طالت مختلف المنظمات والمؤسسات، على اختلاف مستوياتها من التقدم والنمو. وتسعى جميع هذه الكيانات جاهدةً للحفاظ على استمرارية نموها وتحقيق أهدافها المنشودة. وفي قلب هذا المشهد، يبرز **العنصر البشري** كمحرك أساسي للتقدم الاقتصادي والاجتماعي، ليشكل حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة. تُعدّ مهاراته وقدراته وإبداعاته المحفز الرئيس لازدهار أي منظمة، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وعلى إثر التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال أصبحت المؤسسات تواجه تحديات كبيرة نتيجة التغيرات الحاصلة في مختلف المجالات والأصعدة من زيادة حجم المنافسة وشدتها مما يهدد بقاءها واستمرارية نشاطها (بوراوة، زبيدة، ماجن، خولة، زمالة، & عمر. (٢٠٢٢)). إن العنصر البشري هو أساس التقدم والتنمية الذي تركز عليه المجتمعات المتقدمة في تحقيق أهدافها المنشودة، فبدون تنميته وصقله بالمهارات الضرورية اللازمة، فلا مجال لزيادة الإنتاج أو تقديم خدمات ذات جودة عالية. وهذا لا يتأتى إلا من خال توفير مناخ جيد للعمل يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتعد القيادة من أهم العوامل التي تركز عليها المنظمات في أداء أعمالها، وإن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بمهنية عالية يتوقف إلى حد كبير على طبيعة قيادتها، ولذلك صارت المنظمات اليوم تهتم أيما اهتمام بالقيادة باعتبارها حجر الزاوية في إدارة المنظمات. (محمد بخاري حسن، & الطيب حسن تجاني. ٢٠٢١) وتعتبر القيادة ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتحفيز ورقابة ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته في التأثير في سلوكهم) حنفي والقزاز (١٩٩٠) و القيادة من أهم عناصر النجاح إذ أنها قادره على توجيه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف وأي مؤسسه لن يكتب لها النجاح حتى لو توفرت لديها كافة الامكانيات المادية في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها (الحراش ٢٠٠٤) وللقيادة دور اساسي لبناء اي مؤسسه فهي عامل نجاح حيوي في حياه المنظمة وقادتها بل انها احد اسرار تفوقها وتميزها بأدائها فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مؤسسي وتحفيزهم وتحسين ادائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق اهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين . (بن عبشيش، مليكة، بردالي، & فتحة. ٢٠١٨) ، وتلعب القيادة الإدارية دورا مهما في المؤسسات الاقتصادية حيث تعبر عن علاقة شخص باخر ألا وهي العلاقة القائمة بين القائد ومروسيه التي بواسطتها يمكن للقائد ان يؤثر تأثير مباشره على سلوك الافراد الذين يعملون معه وان يعطي المعلومات الضرورية لقراراته وذلك في نمط محدد ينتهجه (حنيش، & بونقاب ٢٠٢٢). إن اختيار الاسلوب القيادي الامثل والذي ينسجم مع قدرات وخبرات وتطلعات العاملين وتحقيق اهداف الافراد والمنظمة على سواء يدل على نجاح الإدارة وفعاليتها (بن العمودي أسماء، & خولة قريشي). ويعد النمط القيادي نوعا من السلوك الذي يمارسه المدير مع مروسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقا للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية (عبد المطلب، إبراهيم عبد السلام أحمد. ٢٠١٨). إن نمط القيادة الفعال يسهم بقوة في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد، وفي تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة لموظفيها، (برو. ٢٠١٩) وكلما كانت القيادة ذات كفاءه انعكس ذلك ايجابيا على المنظمة واستطاعت تحقيق أهدافها ويعد موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تكتسي أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية، ذلك أن المشكلة هي كيف نجمع عددا من الافراد كل له معتقداته وأفكاره وقدراته الخاصة ونجعلهم يتعاونون في نشاط بشكل يحقق نجاح المؤسسة ورضاهم في الوقت نفسه (بن عبيلة، امين، صامت شامي، & ايوب) وتعد دراسة تأثير أنماط القيادة على تحقيق رضا الموظفين وولائهم أمرا حيوياً للمنظمات التي

تهدف إلى تعزيز الأداء، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، (الهاجري، ٢٠٢٣) والدراسة الراهنة تتناول موضوع أنماط القيادة والرضا الوظيفي، من خلال تناول مجموعة من الانماط التي تمكنا من إيجاد العلاقة بين متغيري الدراسة.

١,٢. مشكلة الدراسة

احتل موضوع القيادة والرضا الوظيفي في العديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية اهمية خاصة ك مجال من مجالات البحث والدراسة سواء على الجانب الأكاديمي او التطبيقي وعلى الرغم من تعدد البحوث التي تناولت هذه الجوانب فلا تزال تحتاج الى العديد من الدراسة والبحث لخاصه في بيئتنا العربية (Salama, Z). (٢٠٢٣)). ويحظى موضوع القيادة بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين نظرا لدور القيادات واهتماماتها الفعالة في انجاز العمل حيث يعد النمط القيادي العامل الاله في نجاح وفشل المؤسسات وللقائد دور فعال في تأثير سلوك العاملين كما يحظى موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كثير في مختلف المؤسسات والسبب هو تزويد المديرين بالأراء والافكار الذي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل فالرضا الوظيفي لدى العاملين يعتبر من اهم المحفزات والاحساس المادي والمعنوي للعامل فهو من المتغيرات الدافعة لقيام العامل بعمله على اكمل وجه ويعتبر كوسيله علاجه يمكن من خلالها المساهمة في الحد من المشكلات التي تعترض القوى العاملة وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يعتمد بشكل كبير على قدره القائد في التعامل مع العاملين. (بوزيد، مفيدة) ان تدني مستوى الرضا الوظيفي ربما يكون عائدا الى عدم توزيع الوظائف حسب قدرات الموظفين واستعداداتهم وميولهم و اسلوب تعامل الإدارة معهم وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (نسرين خالد الكيلاني). (٢٠٢٢)، وتكمن مشكله هذا البحث في كيفية اختيار الانماط القيادية الملائمة والأثر التي تحدثه الانماط القيادية على الرضا الوظيفي ايجابا وسلبا حيث ان اختيار النمط القيادي الملائم لكل منظمه يحتاج الى دراسة ظروف المنظمة الداخلية التي تمارس فيها القيادة واختلاف العاملين واختلاف خصائصهم لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن تطبيقه على كل المنظمات (الشريف، طلال عبد الله، & أبو الفضل، عبد الشافي محمد مشرف. (٢٠٠٤).

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

نقص الدراسات في البيئة العربية : على الرغم من كثرة الدراسات حول العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تبحث عن هذه العلاقة في السياق العربي. قد تختلف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في الثقافات العربية عن الثقافات الأخرى، مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات لفهم هذه العلاقة بشكل أفضل في هذا السياق.

عدم وجود نمط قيادي مثالي : تشير الدراسات إلى أنه لا يوجد نمط قيادي واحد مثالي يناسب جميع المنظمات.

التأثير التفاعلي : قد تتفاعل الأنماط القيادية مع المتغيرات الأخرى مثل خصائص الموظفين وخصائص المنظمة

قلة التركيز على السياق : تُهمل بعض الدراسات التأثير السياقي للمنظمة على العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

- صعوبة قياس الأنماط القيادية :تستخدم أدوات قياس مختلفة لقياس الأنماط القيادية،
- صعوبة قياس الرضا الوظيفي :لا يوجد تعريف موحد للرضا الوظيفي،
- صعوبة التحكم في المتغيرات :من الصعب التحكم في جميع المتغيرات التي قد تؤثر على العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في الدراسات الميدانية.
- عدم تعميم النتائج :قد لا تكون نتائج الدراسات قابلة للتعميم على جميع المنظمات.

ولذا يحاول هذا البحث الكشف عن الانماط القيادية السائدة في شركة الميم المتحدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. تكمن مشكلة البحث في كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لظروف الشركة، والأثر الذي تحدثه الانماط القيادية على الرضا الوظيفي ايجابا وسلبا حيث إن اختيار النمط القيادي الملائم لكل شركة يحتاج إلى دراسة ظروف الشركة الداخلية التي تمارس فيها القيادة واختلاف العاملين واختلاف خصائصهم لأنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يمكن تطبيقه على كل الشركات. وبناء على ما تقدم يمكن تحديد مشكله الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الانماط القيادية والرضا الوظيفي في شركة الميم المتحدة؟

١,٣. أهمية الدراسة

- إن معرفة أنماط القيادة السائدة لدى الشركة وعلاقتها بالرضا الوظيفي يعد ضرورة ملحة من أجل تحسين كفاءة وفعالية العمل وزيادة مستويات الرضا، ومن ثم تحقيق أهداف الشركة.
- تتبع اهمية البحث من كونه يكشف عن مدى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الميم المتحدة بمدينة الرياض والتعرف على العوامل التي تؤثر على الرضا او عدم الرضا الوظيفي بين الموظفين العاملين في الشركة

١,٣,١. على المستوى النظري:

- يستمد البحث أهميته العلمية من خلال اتباع منهج علمي قد يضيف معرفة علمية في مجال الإدارة بشكل عام فيما يتعلق بالأنماط القيادية الملائمة بالشركات والمؤسسات، ومدى تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، كما نأمل أن تؤدي هذه الدراسة الى إضافة علمية تساعد الباحثين في احقل الاكاديمي في التعرف على النمط القيادي الملائم لرضا العاملين ودفعهم للابداع وبالتالي زيادة كفاءتهم.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

- يسعى البحث للوقوف على نمط القيادة المستخدم في الشركة وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين من أجل تقديم معلومات للمسؤولين عن الشركة لتساعدهم على اختيار النمط لقيادي الملائم الذي يؤثر إيجابا في الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة.

ويمكن أن نلخص أهمية البحث في:

- التزود بأهم المفاهيم النظرية التي تخص متغيرات البحث.
- توضيح تطبيق الجانب العملي من خلال دراسة حاله شركة الميم المتحدة المحدودة.
- دراسة العلاقة بين الانماط القيادية والرضا الوظيفي.

- معرفه مدى اسهام الانماط القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي ما يساعد على خلق مناخ ملائم داخل الشركة مما يساعد على خلق ولاء المرؤوسين للعمل وابداعهم فيه. كما يساهم البحث في بث روح المنافسة بين الرؤساء لاتباع أنماط قيادية تخلق نظره تفاعليه لدى العاملين تجاه مستقبلهم في الشركة. وتحسين الأداء من خلال إرضاء العامل وتنمية ولانه للمنظمة التي يعمل فيها.
- معرفة نمط القيادة الانجح الذي يمكن اتباعه لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة، حيث يعد رضا العاملين مؤشر من مؤشرات نجاح القيادة في المنظمات المعاصرة. وتصحيح الأسلوب القيادي المتبع أو تطويره، أو الاستفادة منه في حال ثبتت فاعليته.

١,٤. أسئلة الدراسة

ومن التساؤل الرئيسي يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو النمط القيادي السائد في الشركة محل الدراسة.
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة
- ما علاقة النمط القيادي السائد بالرضا الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.
- هل يساهم النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.
- هل يساهم النمط القيادي الاوتوقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.
- هل يساهم النمط القيادي الفوضوي الحر في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.
- ما هي العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية) النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط الحر (والرضا الوظيفي.

١,٥. أهداف الدراسة

استنادا الى مشكلة الدراسة وأهميتها فان البحث يسعى من خلال الجانب النظري والتطبيقي الى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة محل الدراسة؟ ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

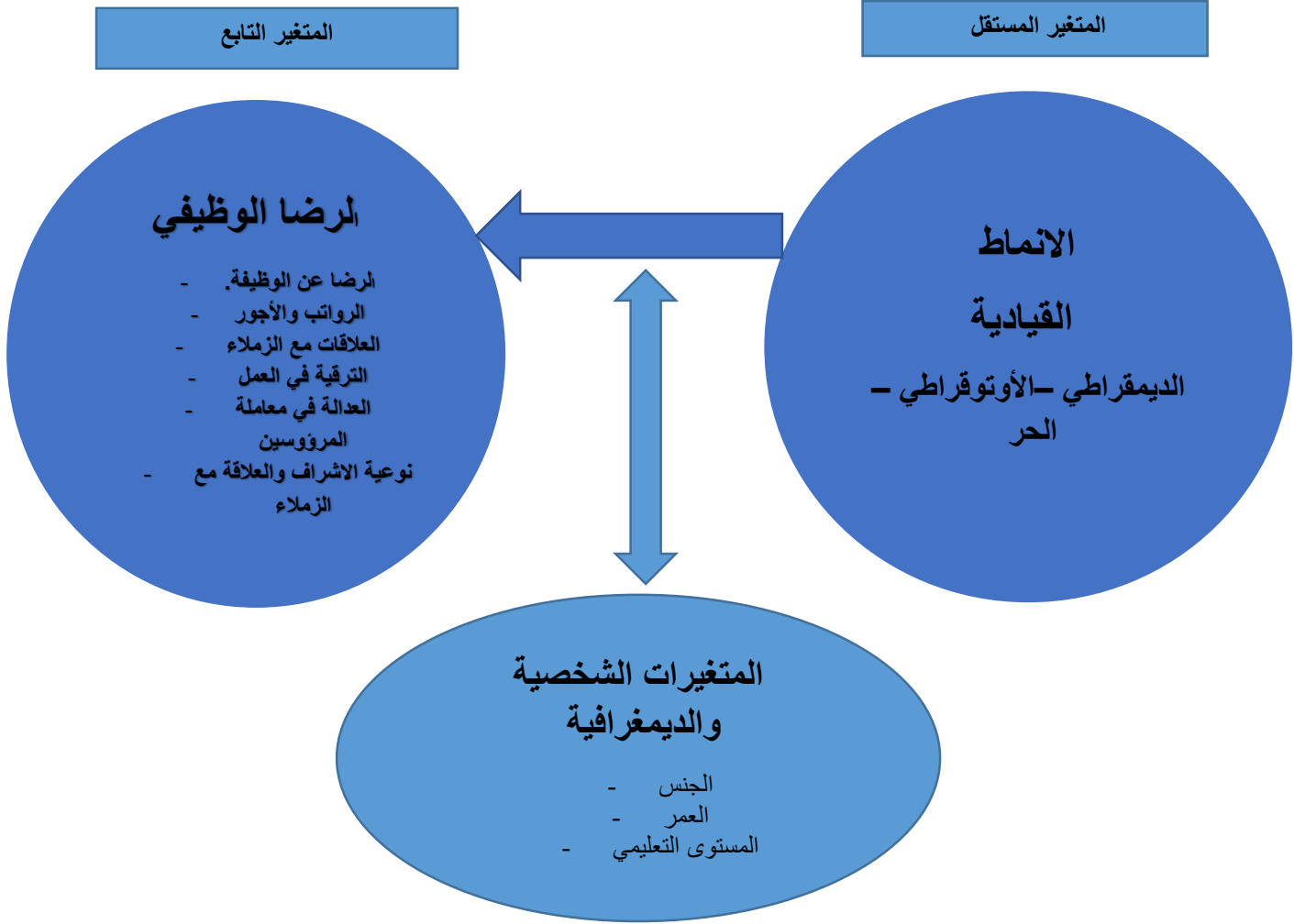
- الإجابة عن تساؤلات الدراسة الرئيسية والفرعية
- بيان أنماط ونظريات القيادة والتعرف على النمط القيادي المطلوب لتحقيق الرضا الوظيفي والوقوف على اهم الانماط القيادية المتبعة في الشركة محل الدراسة.
- التعرف على مفهوم ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة محل الدراسة وأهم العوامل التي تؤثر عليه ونظرياته وطرق قياسه.
- تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة محل الدراسة
- تقديم اقتراحات وتوصيات مهمة في ضوء نتائج الواقع. وتوصيات لتحسين الرضا وتحفيز المرؤوسين للعمل وزيادة فعاليتهم

١,٦. فرضيات الدراسة

- انطلاقاً من أهداف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها فقد تم اعتماد الفرضية الرئيسية التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الميم المتحدة بمدينة الرياض
- ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الميم المتحدة بمدينة الرياض.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الميم المتحدة بمدينة الرياض.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر والرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الميم المتحدة بمدينة الرياض.

١,٧. نموذج الدراسة

الشكل أدناه يمثل نموذج الدراسة الذي يقوم على التأثير والتفاعل لكل الأنماط القيادية كمتغيرات مستقلة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الميم المتحدة.



المصدر : من اعداد الباحث (شكل ٠١)

١,٨ . الدراسة الميدانية

سيتم تنفيذ الدراسة الميدانية في شركة الميم المتحدة بمدينة الرياض. سيتم توزيع الاستبيانات على العاملين خلال فترة زمنية محددة لضمان جمع البيانات بشكل فعال. سيتم التأكد من سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمشاركين.

- تتحدد الدراسة بالحدود الآتية:
- **الحدود الموضوعية:** التزم البحث بالمتغيرات المستنتجة من الإطار النظري والدراسات السابقة والتي تحددت في الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- **الحدود البشرية:** اقتصر هذا البحث على عينة من العاملين لدى شركة الميم المتحدة المحدودة
- **الحدود المكانية:** يقتصر هذا البحث على شركة الميم المتحدة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء البحث الميداني من شهر يونيو. الى غاية شهر اغسطس لسنة ٢٠٢٤ م

١,٩. مخطط المشروع

لتحقيق اهداف الدراسة والاجابة عن إشكالية البحث واختبار فرضياته تم تقسيمه الى ٥ فصول:
الفصل الأول : الاطار العام للدراسة والفصل الثاني : الاطار النظري والفصل لثالث : منهجية الدراسة والفصل الرابع : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج والفصل الخامس : حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات وقائمة المراجع والملاحق

حيث خصص الفصل الأول:

-للمقدمة ومشكلة البحث واهميته وفرضيات البحث وأسئلته

وخصص الفصل الثاني:

- الادبيات النظرية حول القيادة وانماطها المختلفة من خلال ثلاث مباحث
 - المبحث الأول: الادبيات النظرية للقيادة وانماطها.
 - المبحث الثاني: الادبيات النظرية للرضا الوظيفي.
 - المبحث الثالث: للدراسات السابقة حول أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- وخصص الفصل الثالث لمنهجية الدراسة . وتشمل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث وتصميم البحث وأنواع البيانات
- وخصص الفصل الرابع للتحليل الاحصائي ومناقشة النتائج
- وخصص الفصل الخامس للتوصيات والاستنتاجات وقائمة المراجع والملاحق

٢. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

تُعدّ القيادة والرضا الوظيفي ركيزتين أساسيتين في الإدارة الفعّالة، حيث تلعب أنماط القيادة المختلفة دورًا محوريًا في تحفيز وتشجيع الموظفين وتطوير قدراتهم من خلال تعزيز المشاركة والتعاون. ينعكس ذلك إيجابًا على رضا الموظفين، ممّا يُؤكّد على دور القيادة كمحورٍ للعمليات الإدارية.

لا يقتصر نجاح الإدارة على تحقيق أهدافها فحسب، بل يتطلب ممارسة المدير لدور القائد بفعالية، لا مجرد امتلاك السلطة. يتطلب ذلك بذل جهدٍ كبيرٍ في التدريب والتطوير، ليُصبح شرطًا أساسيًا لإنجاز مهمة قيادية ناجحة. وفي إطار التمهيد للدراسة الميدانية فإن هذا الجزء يهدف الى تقديم بعض المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة وتعريفها وتوضيح علاقتها ودرجة أهميتها في الإدارة، مع الإشارة الى عناصرها .

وعليه سنتطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: الادبيات النظرية للقيادة وانماطها.

المبحث الثاني: الادبيات النظرية للرضا الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول القيادة الإدارية والرضا الوظيفي.

٢,٢. المبحث الأول: الادبيات النظرية حول القيادة وانماطها: (المتغير المستقل) :

٢-٢-٢ مفهوم القيادة :

على الرغم من اهتمام علماء الإدارة الواسع بموضوع القيادة، وتعدد البحوث والدراسات التي تناولتها، إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف شامل متفق عليه لمفهوم القيادة.

ويرجع ذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين، حيث عرّف كلّ منهم القيادة وفقاً لوجهة نظره وطبيعته ما يراه. فمنهم من ركز على السمات والخصائص التي يكتسبها القائد من خلال الخبرة والتعليم، مؤكداً على أنّ القيادة مهارة مكتسبة وليست موروثية، عكس الاعتقاد السائد قديماً بأنّ القادة يولدون ولا يصنعون.

بينما ركز آخرون على عملية التأثير المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، مُعتبرين أنّ القيادة هي عملية تفاعلية وليست عملية أحادية الاتجاه. وبالتالي، تنوعت تعريف القيادة لتشمل مختلف جوانبها، بدءاً من السمات الشخصية للقائد، مروراً بمهاراته وقدراته، وصولاً إلى سلوكه وعلاقاته مع مرؤوسيه.

ويمكن تلخيص أسباب تعدد تعريف القيادة في النقاط التالية:

اختلاف وجهات نظر الباحثين: لكلّ باحث وجهة نظر تختلف عن الآخر حول ماهية القيادة وكيفية ممارستها. تنوع جوانب القيادة: تتضمن القيادة العديد من الجوانب، مثل السمات الشخصية، والمهارات، والسلوك، والعلاقات، مما يجعل من الصعب حصرها في تعريف واحد.

تأثر القيادة بالسياق :

تختلف ممارسة القيادة من سياق إلى آخر، مما يجعل من الصعب وضع تعريف عام ينطبق على جميع الحالات. وعلى الرغم من تعدد تعريف القيادة، إلا أنها تتفق جميعاً على أنّ القائد هو الشخص الذي يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم على العمل لتحقيق أهداف مشتركة.

وختاماً، تُعدّ القيادة موضوعاً معقداً ومتعدد الأوجه، ممّا يفسّر تعدد تعريفها. إلا أنّ هذه التعاريف المختلفة تُساعدنا على فهم ماهية القيادة بشكل أفضل وكيفية ممارستها بشكل فعال.

٢-٢-٢ تعريف القيادة :

لغة : "القاد نقيض السوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ، فالقاد من الامام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة . ويأتي من لفظ قاد ، يقود ، قودا وقيادا وقيادة فهو قائد والمفعول مقود (ابن منظور المجلد ١٢ ، ص ٣١٥) .

اصطلاحا : تُعدّ القيادة مفهوماً جوهرياً في علم الإدارة، إلا أنّ تعدد تعريفها وتباينها يُعيق التوصل لمفهوم جامع ومانع يُجسد جوهرها وأبعادها. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل نقدي لبعض التعاريف المقترحة للقيادة، واستخلاص مفهوم للقيادة يُمكن تطبيقه عملياً في مختلف بيئات العمل.

- هناك من عرفها بأنها "النشاط المسؤول ن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتجميع الموارد واستخدامها بكفاءة لتحقيق تطور المنظمة واستمراريتها على طريق الوظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة " (بوعبدلي، رانيا، ٢٠٢١،)
- وهي دفع أعضاء المنظمة لانجاز مهامهم بصورة تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعة (البارودي، ٢٠١٥، ص ٨٧)
- ويعرفها د. إبراهيم عبدالعزيز شيجا " بأنها القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق النفوذ الذي يجعل من المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا وامتناع او باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة. (الريح، ٢٠١٧، صفحة ٩٥).
- عرفها ستوجديل : انها عملية التأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف. (احمد م. ، ٢٠١٥ ص ٥٤)
- ويرى Godan أن القيادة عملية تفاعل بين شخص يدعى القائد وبين أعضاء الجماعة وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من أدوار التي تختلف قدرته على التأثير حيث نجد في النهاية شخص واحد "القائد" يؤثر بينما البقية أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير (محمد عبد الشافي ١٩٩٦، ص ١٢٢)
- وعرفها رائد الإدارة العامة " فريديريك تيلور " بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد الرجال أن يملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة وأرخصها . (معمن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد ، ٢٠٠٨، ص ٢٣)
- موسوعة علم النفس الاجتماعي : احدى العمليات التي تركز على التفاعل الشخصي بين القائد او واحد فأكثر من مساعديه بهدف زيادة فعالية تنظيمية. (كيرد، ٢٠١٥، ص ٨)
- و يعرفها محمد قاسم القريوتي "بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية أُلزام قانوني وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن امالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد (محمد قاسم القروتي، ٢٠٠٣، ص ١٨١)
- كما عرفت القيادة بأنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم (الطالب، ١٩٩٨)
- وعرف مرسى القيادة بأنها عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة وتتضمن القيادة محاولة التأثير في أنشطة فرد أو مجموعة من الافراد نحو تحقيق هدف ما في موقف ما. (مرسي وآخرون، ٢٠٠٣).
- وعرفت بأنها قوة وتأثير فرد من المجموعة على بقية الأعضاء (الجارودي ٢٠١١)
- وعرفت بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم للعمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة. (الشريف، ٢٠٠٤)
- عرّف جون ماكسويل القيادة بأنها "القيادة هي فن التأثير على الآخرين لحملهم على السعي لتحقيق أهداف مشتركة". (جون سي. ماكسويل، 21 صفة لا غنى عنها في القائد ٢٠١٠)
- تعريف وارين بنيس " :القيادة هي القدرة على رؤية ما هو غير مرئي، وتحقيقه من خلال الآخرين".
- ويُعرّف كيث ديفيس القيادة بأنها "قدرة الفرد على التأثير على سلوك الأفراد الآخرين وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة".
- تُعرّف ماري فولر القيادة بأنها "عملية التأثير على الآخرين لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم المشتركة".

وفي الآخر نتوصل من خلال التعارف السابقة الى ان الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفق منهج محدد وتسهدف العمليات الخمسة التخطيط، التنظيم، التنظيم، التوجيه والرقابة (حمزة، ٢٠١٠، ص ١٠) يتضح من خلال تحليل مفهوم القيادة أن القيادة عملية ديناميكية تفاعلية وليست أحادية الاتجاه، حيث تتضمن مكونات مترابطة:

القائد: هو الشخص الذي يوجه ويبادر ويشجع الآخرين.

الجماعة: هي مجموعة من الأفراد الذين يعملون معًا لتحقيق هدف مشترك.

الأهداف: هي الغايات التي تسعى الجماعة لتحقيقها.

يتفاعل هذه المكونات الثلاثة مع بعضها البعض:

القائد يؤثر على الجماعة: من خلال توجيهها وتحفيزها وإلهامها.

الجماعة تؤثر على القائد: من خلال توفير الدعم والتعاون والتغذية الراجعة.

الأهداف توجه سلوك كل من القائد والجماعة: وبالتالي، فإن القيادة عملية ديناميكية تتطلب تفاعلًا مستمرًا بين جميع المكونات.

٢-٢-٣ أهمية القيادة:

تُعَدّ القيادة البوصلة التي تُوجّه مسار المنظمة نحو تحقيق أهدافها، من خلال تحفيز العاملين، وتوحيد جهودهم، وتوضيح الرؤية، والموازنة بين الأهداف، ومواكبة التغيرات، وإدارة الخلافات، والتوازن بين الاحتياجات. وتُعَدّ قدرة القيادة على تحقيق هذه المهام بنجاح مؤشرات واضحة على فعاليتها وكفاءتها، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وازدهارها على المدى الطويل.

وتكمن أهميتها في:

- تحديد الرؤية وبلورة الأهداف.
- تحفيز وإشراك الأفراد.
- حلّ المشكلات واتخاذ القرارات.
- بناء العلاقات وتعزيز التعاون.
- إحداث التغيير والتأثير.

يُلهم القائدُ الفعّال ويُحفّز ويُوَجّه، ويخلق بيئةً إيجابيةً تُساهم في إطلاق إمكانيات الأفراد وتحقيق إنجازاتٍ عظيمة.

(كتاب "The Leadership Challenge" للمؤلفين James Kouzes و Barry Posner)

٢-٢-٤ القيادة والإدارة :

لا يمكن لأي منظمة أن تنجح بدون قيادة وإدارة فعالة. القادة يضعون الاتجاه ويحفزون الموظفين، بينما يضمن المديرون سير العمل بسلاسة وكفاءة.

وغالبًا ما يتم استخدام مصطلحي "القيادة" و "الإدارة" بالتبادل، لكنهما في الواقع مفهومان مترابطان ومختلفان.

القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وإلهامهم لتحقيق أهداف مشتركة. القادة هم رواد الرؤية الذين يضعون استراتيجية ويحفزون الآخرين على اتباعها.

الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم في الموارد لتحقيق أهداف محددة. المديرون مسؤولون عن ضمان سير العمل بسلاسة وكفاءة.

وتلقت القيادة مع الإدارة في كثير من العناصر لعل أهمها توجيه الجهود البشرية وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف معينة ، فلإدارة نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين (درويش وتكلا ، ١٩٩٥) ولا يوجد قائد ١٠٠% أو مدير ١٠٠% ولكن يمكن أن تزيد نسبة القيادة أو الإدارة لدى كل من القائد أو المدير (الهواري ٢٠٠٢م)

٢-٢-٥ الفرق بين القيادة والإدارة ؛

الخصائص	القيادة	الإدارة
الهدف	تحديد الرؤية وتوجيه الجهود نحو تحقيقها.	تنظيم وتنفيذ العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف.
الرؤية	يركز على المستقبل ويحدد الاتجاه الذي يجب اتخاذه.	يركز على الحاجة الحالية وكيفية إدارتها بكفاءة.
الأثر	يؤثر على المشاعر والموجهات لتحقيق الأهداف.	يتمثل تأثيره في تنظيم العمل وتخطيطه بشكل فعال.
الشخصية	يتميز بالإلهام والتحفيز والتوجيه.	يتميز بالتنظيم والتخطيط والتنسيق.
العلاقات الشخصية	يبنى علاقات متينة بين الفريق لتحقيق الأهداف.	يركز على العلاقات المهنية وتوزيع المهام بين الأعضاء.
الابتكار	يشجع على التفكير الإبداعي وتجريب الأفكار الجديدة.	يركز على تطبيق الإجراءات المعتمدة وتحقيق النتائج المحددة.

جدول (٠١) مقارنة توضح الفرق بين القيادة والإدارة

٢-٢-٢ الوظائف الأساسية للقيادة :

- **تحديد الرؤية والرسالة:** وضع أهداف واضحة وملهمة للفريق أو المنظمة.
 - **التخطيط والتوجيه:** وضع خطط محددة وتوجيه أعضاء الفريق لتحقيقها.
 - **التحفيز والتواصل:** تحفيز الفريق وتشجيعه على العمل بفعالية، وخلق قنوات تواصل فعالة.
 - **اتخاذ القرارات:** تحليل المعلومات واتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب.
 - **حلّ المشكلات:** تحديد المشكلات وتطوير حلول إبداعية لها.
 - **بناء العلاقات:** بناء علاقات قوية مع مختلف الأطراف المعنية.
 - **تطوير الذات والآخرين:** السعي المستمر لتطوير المهارات والقدرات، ومساعدة أعضاء الفريق على التطور.
 - **تمثيل الفريق أو المنظمة:** تمثيل المصالح وتحقيق الأهداف في مختلف المحافل.
- بالإضافة إلى ذلك، يجب على القائد أن يتمتع بصفاتٍ مثل:
- الأخلاق والنزاهة
 - الثقة بالنفس
 - الحزم
 - التعاطف
 - الذكاء العاطفي
- وتتحد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام التي يقوم بها القائد وهي: (البديري، ٢٠٠١)
- **خبير ومصدر للفكر:** يقدم القائد المعرفة والنصائح، ويلهم الآخرين برؤيته الإبداعية، ويشارك خبراته.
 - **مُبرمج للسياسة:** يضع القائد الخطط والاستراتيجيات، ويحدد الأولويات، ويشرف على التنفيذ ويُقيّم النتائج.
 - **مخطط:** يُحدد القائد الأهداف ويُطور خططاً لتحقيقها ويشرك الآخرين في التخطيط.
 - **نموذج وقدوة:** يجسّد القائد السلوكيات والقيم ويلهم الآخرين من خلال تصرفاته.
 - **مؤثر على العلاقات:** يبني القائد علاقات قوية، ويخلق بيئة من الثقة والاحترام، ويحفز التعاون.
 - **مصدر للتقييم:** يُقدّم القائد ملاحظات إيجابية وسلبية، ويساعد على تحسين الأداء، ويعزز السلوكيات الإيجابية.
- بالإضافة إلى ذلك، يلعب القائد دورًا هامًا في التمثيل، وحل النزاعات، وإدارة التغيير، وتطوير قدرات الفريق.

٧-٢-٢ عناصر القيادة :

- **القائد** : يُلهم ويوجه لتحقيق الأهداف.
- **المتابعون** : يلتزمون ويساهمون في تحقيق الأهداف.
- **الأهداف** : واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق ومحفزة.
- **السياق** : يؤثر على قرارات القائد وتوجيهات المجموعة.
- **التأثير** : القدرة على إحداث تغيير وتحفيز.
- **النفوذ** : القدرة على إصدار الأوامر واكتساب الاحترام.
- **السلطة القانونية** : الحق في إصدار الأوامر وتوقع الطاعة.
- **المهارات** : التواصل، التفاوض، حل المشكلات، اتخاذ القرارات، التحفيز، القيادة.
- **الصفات** : الصدق، الأمانة، العدالة، النزاهة، الشجاعة، التواضع.

٨-٢-٢ مهارات القائد الإداري :

- يتمتع القائد الإداري الناجح بمجموعة من المهارات الأساسية، تشمل:
- **مهارات فكرية** : مثل التفكير الاستراتيجي، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والإبداع.
 - **مهارات إنسانية** : مثل التواصل، والتحفيز، والقيادة، والعمل الجماعي، والتعاطف، والذكاء العاطفي.
 - **مهارات فنية** : مثل المعرفة الفنية، والمهارات التقنية، وإدارة الوقت، وإدارة المشاريع، وإدارة الموارد.
 - **مهارات تنظيمية** : مثل التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والتفويض، والتقييم.
- بالإضافة إلى ذلك، قد يحتاج القائد الإداري إلى مهارات أخرى، مثل مهارات التفاوض، وحل النزاعات، وإدارة التغيير، وإدارة المخاطر.

٩-٢-٢ مدارس ونظريات القيادة:

تُعد القيادة ظاهرة إنسانية معقدة حظيت باهتمام فكري واسع عبر التاريخ. سعى الباحثون والفلاسفة إلى فهم طبيعة القيادة وخصائص القادة الفاعلين، مما أدى إلى ظهور العديد من المدارس والنظريات التي تحاول تفسير آليات القيادة وتأثيراتها.

أولاً: مدرسة السمات:

نشأت هذه المدرسة في أواخر القرن التاسع عشر، وترتكز على فكرة أن بعض الأشخاص يولدون بصفات شخصية فطرية تجعلهم قادة طبيعيين.

من رواد هذه المدرسة:

- توماس كارلايل: اعتقد أنّ القادة يتمتعون بصفات استثنائية مثل البطولة والشجاعة والكاريزما.
- فرانسيس غالتون: ربط القيادة بالوراثة، مؤكداً على أنّ القادة ينحدرون من عائلات مميزة.

ثانياً: مدرسة السلوكيات:

تُركز هذه المدرسة على مهارات القائد المكتسبة وسلوكه، وتؤكد على أنّ القادة يُصنعون من خلال التدريب والتعلم. من رواد هذه المدرسة:

- روبرت أوين: ركز على أهمية بيئة العمل في تشكيل سلوك القائد.
- دوغلاس ماكجريجور: ميّز بين نمطين للقيادة: القيادة الاستبدادية والقيادة الديمقراطية.

ثالثاً: النظرية الموقفية:

تُشير هذه النظرية إلى أنّ أسلوب القيادة الفعّال يعتمد على الموقف وظروفه، وليس على سمات القائد الثابتة. من رواد هذه النظرية:

- فريد فيدر: طور نموذجًا يربط بين أسلوب القائد و مستوى نضج أتباعه.
- بول هيرسي: طور نموذجًا يعتمد على تقييم مستوى كفاءة أتباعه و مستوى رغبتهم في المشاركة لاتخاذ قرار بشأن أسلوب القيادة المناسب.

رابعاً: نظرية التحول:

تُركز هذه النظرية على قدرة القائد على إلهام أتباعه وتحفيزهم على تحقيق أهدافٍ سامية تتجاوز مصالحهم الشخصية. من رواد هذه النظرية:

- جون كوتر: ميّز بين خمسة مستويات من القيادة التحويلية: التحفيز الإلهام، والتمكين، والنظرية، والاعتبار الفردي، وبناء التحالفات.
- برنارد باس: طور نظرية التبادل القيادي، التي تُشير إلى تبادل المنافع بين القائد وأتباعه.

خامساً: نظرية القيادة التشاركية:

تؤكد هذه النظرية على مشاركة أتباع القائد في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ممّا يُعزّز شعورهم بالملكية والإنجاز. من رواد هذه النظرية:

- كريس أرجيريس: ميّز بين نمطين للقيادة: القيادة التوجيهية والقيادة التشاركية.
- وورن ب: ennis ركّز على أهمية بناء ثقافة تنظيمية داعمة للعمل الجماعي والمشاركة.

ختاماً:

تقدّم مدارس ونظريات القيادة المختلفة إطاراً مفاهيمية لفهم طبيعة القيادة وخصائص القادة الفاعلين. من المهمّ ملاحظة أنّ القيادة ظاهرة معقدة لا يمكن تفسيرها من خلال نظرية واحدة فقط، بل تتطلب فهماً دقيقاً للموقف وظروفه وخصائص القائد وأتباعه.

٢-٢-١٠ أنماط القيادة :

تتميز أنماط القيادة بتنوعها وتعددتها، وذلك تبعاً لاختلاف المؤسسات وشخصيات القادة وأدوارهم ووظائفهم والمواقف التي يواجهونها. ويترك كل نمط قيادي بصمة مميزة تميزه عن غيره. وتلعب القيادة دوراً محورياً في فعالية المؤسسات ونجاحها في تحقيق أهدافها. لذا، يُعدّ البحث عن القائد المناسب وتطوير مهاراته أولوية قصوى للقائمين على تطوير منظمات الأعمال وتحقيق الاعتماد والجودة. فعندما تكون القيادة فعّالة، تنعكس هذه الفعالية على أداء المنظمة بأكملها والعكس صحيح. وقد سعت العديد من الدراسات إلى تصنيف أنماط القيادة المختلفة. ورغم وجود بعض الاختلافات بين هذه التصنيفات، إلا أنّها تتفق في بعض الجوانب، ممّا قد يُفضي إلى تداخل بينها. ويمكن للقائد أن يجمع بين أكثر من نمط قيادي، مع ميله إلى نمطٍ معين يُصنّف على أساسه. وتتميز القيادة الناجحة بقدرتها على احتواء ثقافات وممارسات متنوعة، ممّا يُتيح لها تنويع أنماط القيادة بما يتناسب مع مختلف المواقف.

٢-٢-١١ مفهوم الأنماط القيادية :

- أنماط القيادة هي مجموعة من السلوكيات المتسقة التي يتبعها القائد للتأثير على الآخرين وتحقيق الأهداف.
- تُعرف أيضاً باسم أساليب القيادة أو أنواع القيادة.
- تُصنف أنماط القيادة بناءً على درجة تركيز القائد على المهام ودرجة تركيزه على العلاقات.

النمط في اللغة :

- كما جاء في المعجم الوسيط " الطريقة " مجمع اللغة العربية ، المعجم الوسيط ، مكتبة الشروق الدولية ، القاهرة مصر ، ١٤٢٥ ، ص ٩٥٥ ،

النمط اصطلاحاً:

- ويعرف النمط بأنه سلوك الفرد كما يراه الآخرون وليس كما يراه صاحبه .(احمد س ، ٢٠١٧ ص ٥٤)
- ويعرفه سيد هوراي بأنه السلوك المتكرر للمدير في طريقة أدائه للعمل (الشين ، ٢٠١٤ ص ٧٤)
- وعرفه علي النمر: مجموعة من التصرفات التي يبدئها القائد داخل التنظيم نتيجة الضغوطات الداخلية وخارجية ومن ثم يترك اثار مباشرة على سلوك العاملين بالسلب او بالإيجاب (البنا ٢٠١٧ ، ص ٢٣)

٢-٢-٢ محددات النمط القيادي:

يحدد نمط القيادة بشكل أساسي بشخصية القائد، بما في ذلك ميوله نحو التسلط والسيطرة أو التحرر. وتلعب بعض الاعتبارات الإضافية دوراً في تشكيل نمط القيادة، تشمل ما يلي:

١ - عامل السن:

قد يكون من الأفضل اتباع الأسلوب الفوضوي الذي يقوم على حرية العمل مع الكبار في السن بينما يكون النمط الأوتوقراطي الأنسب لصغار السن.

٢ - عامل الجنس:

قد يكون من الأفضل استعمال الأسلوب الأوتوقراطي مع الاناث واستعمال الأسلوب الديمقراطي او الفوضوي (الحر) مع الذكور

٣ - عامل الخبرة:

يكون استعمال الأسلوب الديمقراطي او الفوضوي مع المرووسين الذين يتمتعون بخبرة كبيرة ،في حين ان قد يكون من الأفضل استخدام الأوتوقراطي مع حديثي العهد بالعمل .

٤ - عامل الشخصية:

يجدي الأسلوب الديمقراطي مع الشخص المتعاون وذوي التفكير الجماعي بينما يجدي الأسلوب الأوتوقراطي مع الشخص العدواني ويكون الأسلوب الفوضوي افضل مع الشخصيات ذات النزعة الفردية مثل : الانعزاليون الذين يرغبون في العمل بمفردهم ويكرهون الاتصال بغيرهم (حريم ،٢٠١٠، ص٢٢)

٥ - عدم التعود على الأسلوب الديمقراطي :

تجد ان عدم مقدرة المرووسين على العمل مع الأسلوب الديمقراطي قد يحتم استعمال الأسلوب الأوتوقراطي لكن من الأفضل ان يقوم القائد بتوحيد للمرووسين تدريجيا على العمل الديمقراطي

٦ - قوة ثقة القائد في نفسه وخلفيته الثقافية:

يتمتع القائد بنظام قيمي راسخ يؤمن بحرية الأفراد مع إيلاء أهمية قصوى لكفاءة المنظمة ونمو موظفيه وتحقيق أهداف مؤسسته. يتمتع بثقة كبيرة بقدرات موظفيه وولائهم وخبرتهم، ويميل إلى أسلوب القيادة التوجيهي مع تشجيع العمل الجماعي. يتمتع بثبات عالي في المواقف المقلقة وغير المحددة النتائج، ويتمتع بمهارات أخلاقية عالية ومهارات تواصل فعالة وقدرة على تحفيز فريقه وتحفيزه على تحقيق أفضل النتائج، بالإضافة إلى مهارات ممتازة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

٧ - قوته في الموقف وتشمل:

نوع المؤسسة من حيث قيمتها وتقاليدها وأهدافها وفعالية المجموعة وقدرة العاملين على مواجهة الموقف من خلال هذه العوامل السابقة يتضح لنا اننا لا نستطيع ان نختار نمطا قياديا معيناً ونطبقه في كل المواقف لان هذه الأخيرة تختلف كل موقف وطبيعته

٢-٢-١٢ تصنيف الأنماط القيادية:

- أولاً : الأنماط القيادية بناءً على مصادر السلطة :

١- القيادة التقليدية:

السمات :يُمنح القائد مكانة مميزة من قبل المجتمع، ويُنبنى على احترام وتقدير كبير السن والحكمة، ويتطلب الولاء والطاعة من الأفراد، وينتشر في المجتمعات الريفية والقبلية، وتُشبه شخصية القائد الأب. المميزات :يُحسن من تماسك المجموعة ويُشجع على الولاء. العيوب :قد يُعيق التطور والتغيير ويُقلل من الإبداع.

٢- القيادة الجذابة (الملهمة):

السمات :يتمتع القائد بصفات شخصية محبوبة وجذابة، ويملك قدرة قوية على التأثير على أتباعه، ويُنظر إليه كشخص مثالي لا يخطئ، ويتطلب الولاء والطاعة من الأفراد لأوامره، ولا يصلح للمنظمات الرسمية، بل يناسب الزعامة الشعبية والحركات الاجتماعية، ويعتمد على الصفات الشخصية أكثر من القواعد والأنظمة. المميزات :يُحفز على العمل الجاد ويُشجع على الإبداع والتغيير. العيوب :قد يُؤدّي إلى الاعتماد المفرط على القائد ويُقلل من المسؤولية الفردية.

٣- القيادة العقلانية:

السمات :يُستمد القائد سلطته من مركزه الوظيفي وصلاحياته، ويُركز على تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة، ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك، وتعتمد السلطة والمسؤولية والمعايير على سلوكه القيادي، وقد يُوقع العقوبات على المخالفين، ويتميز هذا النمط بكونه غير شخصي، والولاء والطاعة مبنيان على المعايير والقواعد وليس على الصفات الشخصية للقائد. المميزات :يُحسن من الكفاءة والفعالية وتُقلل من الفوضى. العيوب :قد تُثبط الإبداع وتُقلل من الدافعية.

ثانياً : الأنماط القيادية بناءً على نوع السلوك المتبع:

يقسم القادة بناءً على سلوكهم وطريقتهم في التأثير يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع وهي :النمط القيادي الديمقراطي ، النمط القيادي الاتوكراتي ،النمط القيادي الفوضوي.

يُعدّ تصنيف القادة بناءً على السلوكيات وأساليب التأثير من أكثر الأساليب شيوعاً وفعاليةً، حيث يُمكن من خلاله حصر جميع الأساليب والسمات القيادية الأخرى. ينقسم هذا التصنيف إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

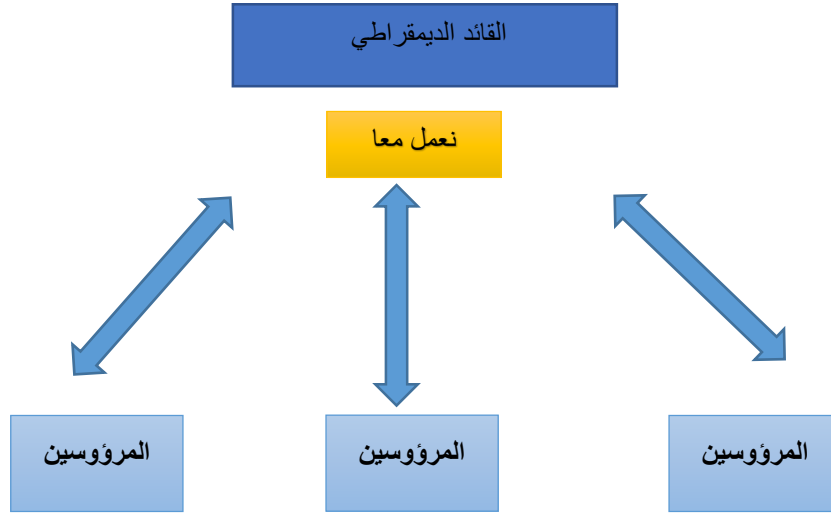
١. ١ الديمقراطي :إشراك الفريق في صنع القرار ، وتشجيع المشاركة، وخلق بيئة تفاعلية.

٢. ٢. الأوتوكراتي :تركيز السلطة في يد القائد، واتخاذ القرارات دون مشاركة الفريق، وتحديد المهام والإشراف عليها بدقة.

٣. **الفوضوي**: منح الفريق حرية العمل دون رقابة صارمة، مع تقديم التوجيهات والدعم عند الحاجة.

أولاً : النمط القيادي الديمقراطي :

هذا النمط من القيادة هو الذي يقوم باشتراك الجماعة في المسؤولية وتوزيعها على الجميع برسم الخطوط وتحديد الوسائل وحل المشكلات عن طريق المناقشة الجماعية ، فهو يشارك مع أعضاء الجماعة كواحد منهم لا كفرد متميز عنهم ،يحاول أن يشجع كل من يقوم بإبداء الرأي ولا يحاول أن يفرض على جماعته أوامر معينة ويحاول أن يطلعهم على الخطط المستقبلية ويركز على مبدأ العلاقات الإنسانية .(كامل علون ، ص٢١٩)



شكل رقم (٢) أسلوب القائد الديمقراطي المصدر : لندة صرخة ، اثر أساليب القيادة الإدارية على إدارة الموارد البشرية في المنظمة ،مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التيسير ،إدارة اعمال ، كلية علوم التيسير جامعة جيجل ، الجزائر ،٢٠٠٨، ص ٤٨

ويتضح من خلال الشكل أعلاه ، أن القائد الديمقراطي يتميز بتشجيعه لمشاركة مرؤوسيه في صنع القرار من خلال شبكة تواصلية فعالة ونشر الشفافية والتعاون وحلّ المشكلات.

يؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بالمسؤولية والالتزام، وزيادة الإنتاجية والإبداع، وتحسين بيئة العمل.

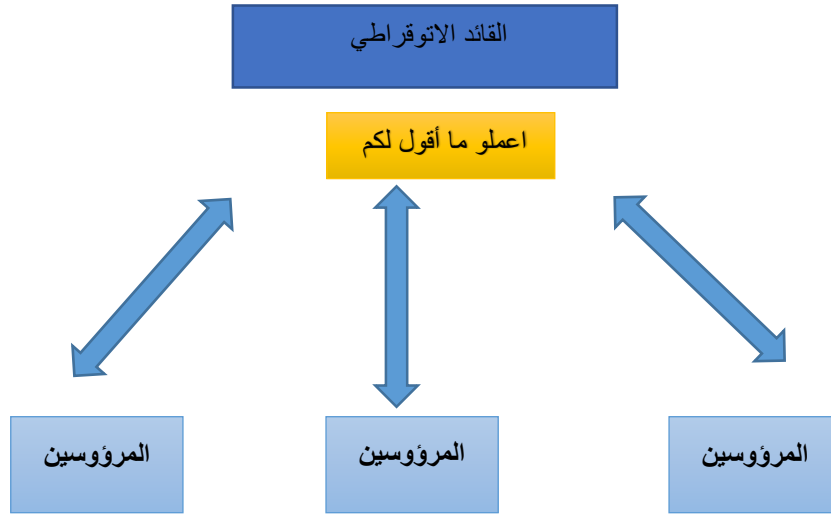
مزيا وعيوب النمط الديمقراطي :

المزيا	العيوب
• تشجيع الإبداع والابتكار. • تحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية. • بناء فرق قوية ومتماسكة. • تطوير قادة المستقبل.	• بطء اتخاذ القرارات. • احتمالية حدوث صراعات. • إمكانية المماطلة. • عدم الملاءمة لجميع المواقف.

جدول رقم (٠٢) مزيا وعيوب النمط الديمقراطي – من اعداد الباحث بناءً على دراسات سابقة

ثانيا : النمط القيادي الاتوقراطي (السلطوي) :

تسمى فيه القيادة بالاستبدادية أو التسلطية أو الديكتاتورية حيث ينصب اهتمام القائد على العمل والانجاز، وقلمما يهتم بالأشخاص أنفسهم ويركز هذا النمط على اصدار الأوامر ، والاشراف الدقيق ، والاقلال من سلطة المرؤسين ، وعدم التحاور معهم إنه نمط استبدادي ،يعتبر الأشخاص مجرد عوامل للإنتاج (محمد رفيق الطيب ١٩٩٥، ص ١٩٠-١٩١)



شكل رقم (٠٣) أسلوب القائد الاتوقراطي

المصدر : لندة صرخة ، مرجع سبق ذكره ص : ٤٨

مزايا وعيوب النمط الأوتوقراطي:

المزايا	العيوب
• سرعة اتخاذ القرار. • السيطرة والتنظيم. • وضوح التوقعات. • سهولة التنفيذ. • فعالية في حالات الأزمات.	• قلة المشاركة. • قلة الإبداع. • ارتفاع مستويات التوتر. • قلة المسؤولية. • ضعف مهارات حل المشكلات.

جدول رقم (٠٣) مزايا وعيوب النمط الأوتوقراطي – من اعداد الباحث بناءً على دراسات سابقة

ثالثاً : النمط القيادي الفوضوي (القيادة الحرة):

ظهر هذا النمط بعد فشل القيادة الاستبدادية في تحقيق الأهداف في اغلب الأحيان ،حيث أن القائد في هذا النمط يعطي العاملين كامل الحرية وكامل الثقة في بلوغ الأهداف بالطريقة التي يراها الفرد مناسبة عن طريق تفويض السلطة للمرؤوسين وإعطائهم الصلاحيات في اتخاذ القرار ويكون دور القائد إبداء الري وتقديم المشورة . وهو نمط فعال في بعض المواقف، سلبي في مواقف أخرى. ويتطلب اختيار الموظفين المناسبين، توفير التوجيه والدعم، خطط وأهداف واضحة، متابعة الأداء، ثقافة تواصل وتعاون.

مزايا وعيوب النمط الفوضوي (الحر) :

المزايا	العيوب
• تعزيز الإبداع والابتكار. • دفع المبادرة وروح المسؤولية. • تحسين الرضا الوظيفي. • رفع كفاءة وفعالية العمل. • تحفيز الموظفين.	• نقص التنظيم والتنسيق. • عدم اتساق النتائج. • صعوبة حل النزاعات. • ازدياد احتمالية التمر في مكان العمل. • تقلص الشعور بالمسؤولية.

جدول رقم (٠٤) مزايا وعيوب الفوضوي (الحر) – من اعداد الباحث بناءً على دراسات سابقة

٢-٢-١٣ مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث الأوتوقراطي والديمقراطي والحر:

النمط الديمقراطي	النمط الأوتوقراطي	النمط الحر
تقرر السياسات عبر موافقة الجماعة وبموافقة القائد	كل السياسات يقررها القائد	الحرية الكاملة للجماعة والفرد في اتخاذ القرار مع مشاركة محدودة من القائد
تتحدد في المناقشات والمراحل الرئيسية لاهداف الجماعة والأساليب التي تحتاجها ويقترح القائد أكثر من بديل	مراحل الفعاليات وأساليبها تتحدد كل مرة أو لكل قضية من قبل القائد والمراحل المستقبلية غير واضحة بشكل كبير	يجوز القائد أدوات متنوعة مما يجعله واضحا بأنه يوفر المعلومات عندما تطلب ولا يأخذ أي دور آخر في مناقشات العمل
الأعضاء احرار في اختيارهم من يعملون معهم وتقسيم العمل يترك للجماعة	يحدد القائد عادة عمل الفرد والمهام وفلايق العمل	عدم تدخل القائد في تقرير المهمات ورفاق العمل
القائد موضوعي أو عقلاني واقعي في الاطراء والنقد ويحاول أن يكون عضوا منتظما بروحه دون فعل الكثير في العمل	القائد يميل للذات في اطراء او نقد عمل الأعضاء ويتحفظ عندما تظهر الجماعة استعدادا نشيطا للمشاركة	مشاركة القائد نادرة في النشاطات ما لم يسأل ذلك ولا يحاول الاطراء او الانتظام في سياق الاحداث

جدول رقم (٥) مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث الأوتوقراطي والديمقراطي والحر.

المراجع : ماهر محمد صالح حسن ، القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي ، الأردن ، ٢٠٠٤ ، ص. ٨٠.

٢,٣. المبحث الثاني : الادبيات النظرية للرضا الوظيفي (المتغير التابع) :

١-٣-٢ مقدمة:

يُولي علماء النفس وباحثو السلوك التنظيمي اهتمامًا بالغًا بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين. ويرجع ذلك إلى أهمية الموارد البشرية كعصب نجاح المؤسسات ومحرك إنتاجيتها.

أهمية دراسة الرضا الوظيفي:

تكمن أهمية دراسة الرضا الوظيفي في تزويد القادة بأدوات فعالة لتحسين اتجاهات العاملين نحو بيئة العمل ومختلف جوانبها، بما في ذلك الرواتب والإشراف وفرص التدريب.

تحديات دراسة الرضا الوظيفي:

يُعدّ قياس الرضا الوظيفي مهمة معقدة نظرًا لكونه حالة انفعالية ذاتية **يصعب** تحديدها بدقة. على الرغم من أهمية هذا الموضوع وكثرة الدراسات المنجزة فيه، إلا أنه يظل مجالًا بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة لفهم آليات تحقيق رضا وظيفي مستدام للعاملين.

وتتناول الدراسة الرضا الوظيفي كاحد العوامل التي تتأثر بأنماط القيادة

وسيتّم التطرق في هذا الفصل الى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ونظرياته، وأساليب قياس الرضا الوظيفي، وفي الأخير سيتم استعراض علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي

١- ماهية الرضا الوظيفي

٢- نظريات الرضا الوظيفي وأساليب قياسه

٣- : علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي .

٢-٣-٢ ماهية الرضا الوظيفي :

يُعد الرضا الوظيفي مفهوماً معقداً ومتعدد الأوجه، حيث يصعب تحديده بشكل دقيق نظراً لارتباطه بمشاعر الفرد المتغيرة. على الرغم من اختلاف تعريفات الرضا الوظيفي بين الباحثين، إلا أنه يتمحور حول تقييم الفرد لعمله وظروفه المهنية. وتُعد دراسة الرضا الوظيفي ضرورية لفهم سلوكيات الموظفين وتحسين بيئة العمل، ولذلك تُبذل الجهود لفهم العوامل المؤثرة عليه بشكل أفضل.

٣-٣-٢ مفهوم الرضا الوظيفي :

لغويا : مصدره رضي، رضا، ومعناه : القبول والموافقة والارتياح وتشير بعض المعاجم اللغوية هو : ضد السخط، وارتضاه يعني رآه أهلاً، ورضي عنه احبه وأقبل عليه (ابن منظور، مصدر سابق، ١٩١٩ ص ٤٢).
الرضا : من الفعل رضي عن الشيء أي اختاره وقنع به. (مسعود بورغدة، ٢٠٠٨، ص ٧)

اصطلاحاً :

- يُعد الرضا الوظيفي مفهوماً مركباً يُشابه مفاهيم أخرى مثل "الروح المعنوية" و "السعادة في العمل". هذا التداخل يجعل من وضع تعريف دقيق للرضا الوظيفي أمراً صعباً.
- فعلى الرغم من وجود تأثير متبادل بين الرضا الوظيفي وسلوكيات الموظفين وظروف العمل، إلا أن شعور الفرد بالرضا عن جانب معين من عمله لا يضمن شعوره بالرضا عن جميع جوانبه.
- لذلك، يُعتبر الرضا الوظيفي تجربة نسبية تختلف من شخص لآخر.
- في عام ١٩٣٥ عرف هوبوك الرضا الوظيفي بأنه : عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد (فرسوني، ١٩٧٦)
 - ويشير إلى الرضا في قاموس العلوم السلوكية بأنه عبارة عن حالة السرور لدى الكائن عندما يتحقق الميل لديه (بهنسي، ٢٠١١، صفحة ٤٠)
 - وهيزربرغ يعتبر أن مصطلح الرضا الوظيفي لا يقابله مصطلح آخر على النقيض حتى ولو كان "عدم الرضا الوظيفي"
 - " فال مفهوم حسب هيزربرغ مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة وهما أيضاً جانبان يمكن قياسهما ، بمعنى أن الموظف يمكن ان يكون راضي وغير راضي في نفس الوقت (عزیزو ، ٢٠١٥، ص ٣٠).
 - تعريف كاتزل : ان درجة الرضا الوظيفي تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلاً وما يطمح الى تحقيقه فالرضا قائم على أساس ما يطمح اليه الفرد وما تم تحقيقه فعلاً (عزیزون ، ٢٠٠٧، ص ٤٧، ٤٨)
 - ويعرف الرضا الوظيفي بأنه " الشعور النفسي بالقبول والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة. (الدلجي ، ٢٠٢٠ ص ١٥).
 - كما تم تعريف الرضا الوظيفي على انه "هـو درجة التطابق بين ما يشعر به الفرد بأنه يريد وبين ما يحصل عليه فعلاً ، فكلما زادت درجة التطابق بين ما يشعر به الفرد بأنه يريد وبين ما يحصل عليه زادت درجة الرضا " .(عبدالحميد ، ٢٠٠٤، ص ٨٧٣).
 - يعرف الرضا بأنه يمثل حصيلة لمجموع العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساس بقبول الفرد ذلك بارتياح ورضا النفس ، وفعالية بالإنتاج نتيجة لشعور وجداني الذي يمكن للفرد من القيام به دون ملل أو ضيق (اللطيف ، ٢٠١٥، ص ٩)
 - ويرى سوبر 1953. " Super "
- " أنه يعني رضا الفرد في العمل الذي يقوم به ويتوقف ذلك على مدى ما يجده الفرد في العمل من اشباع لقدراته وميوله وما يتفق من سمات شخصية وقيمة ، كما يتوقف أيضاً على الموقع العملي الذي يتميز به وطريقة الحياة التي من خلالها يلعب الدور الذي يتماشى مع خبراته وقدراته. (الحربي، ١٤٢٧ هـ ص ٩).
- والرضا الوظيفي هو موقف العامل تجاه العمل الذي يؤديه سواء كان إيجابياً أو سلبياً أي مقدار حبه أو كراهيته له (فاريد ، ٢٠٠٩)
 - وعرفه "طلعت إبراهيم لطفي " : (مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الاشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد ..(طلعت ، ١٩٨٥، ص ١٣٤).
- بناءً على استعراض التعاريف السابقة، يمكننا صياغة تعريف شامل للرضا الوظيفي على النحو التالي:

يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه حالة إيجابية يعيشها الموظف نتيجة شعوره بتحقيق احتياجاته الجوهرية في بيئة العمل ، بما في ذلك:

- **تحقيق الذات**: الشعور بالإنجاز والمساهمة في عمل ذي قيمة.
 - **الانتماء**: الشعور بالاندماج مع زملاء العمل وفريق العمل.
 - **التقدير**: الشعور بالتقدير من قبل المدير وزملاء العمل.
 - **المشاركة**: إتاحة الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عمله.
- ويمكن قياس الرضا الوظيفي من خلال استبيان مُعد خصيصاً لهذا الغرض، حيث يتم احتساب الدرجة الكلية التي تعكس مستوى رضا الموظف عن مختلف جوانب عمله.

٢-٣-٤ مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي وأثارهما :

يستدل على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل (زيادة الإنتاج ومستوى جودته ، قلة الفاقد والتالف ، انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوى وقلة الصراعات والمنازعات ،الابداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل ، واستجابة العاملين السريعه وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا ومشاركتهم الحقيقية لدفع وتطوير العمل (عبدالغني، ٢٠٠١).

ويتجلى عدم الرضا الوظيفي بظواهر عدة مثل الغياب ودوران العمل والتمارض والشكاوى وهي ظواهر مكلفة بالنسبة لاية منظمة .

٢-٣-٥ عناصر وعوامل الرضا الوظيفي:

٢-٣-٥-١ عناصر الرضا الوظيفي:

تُشير عناصر الرضا الوظيفي إلى الجوانب المختلفة للوظيفة التي تؤثر على شعور الموظف بالرضا أو عدم الرضا .وتشمل هذه العناصر عادةً:

- **المهام والمسؤوليات**: مدى تنوع المهام، ومدى شعور الموظف بأنها ذات مغزى وتحديّ، ومدى حصوله على فرص لتطوير مهاراته.
- **الأجر والمزايا**: مدى عدالة الأجر، ومدى كفاية المزايا، مثل التأمين الصحي والإجازات المدفوعة.
- **فرص التطور**: مدى وجود فرص للترقية والتطوير المهني داخل المنظمة.
- **علاقات العمل**: جودة العلاقات مع الزملاء والمديرين، ومدى شعور الموظف بالدعم والتقدير.
- **بيئة العمل**: ظروف العمل، مثل الإضاءة والتهوية، ومدى توفر الأدوات والمعدات اللازمة للقيام بالمهام.
- **التوازن بين العمل والحياة الشخصية**: مدى قدرة الموظف على تحقيق التوازن بين عمله وحياته الشخصية.
- **نمط القيادة**: توجد علاقة بين نمطي القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي الى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الافراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد ،والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ ان هذا الأسلوب في القيادة يؤدي الى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا .

٢-٣-٥ عوامل الرضا الوظيفي:

تؤثر عوامل متعددة على شعور الموظف بالرضا من العناصر المذكورة أعلاه. وتشمل هذه العوامل:

١- العوامل الشخصية:

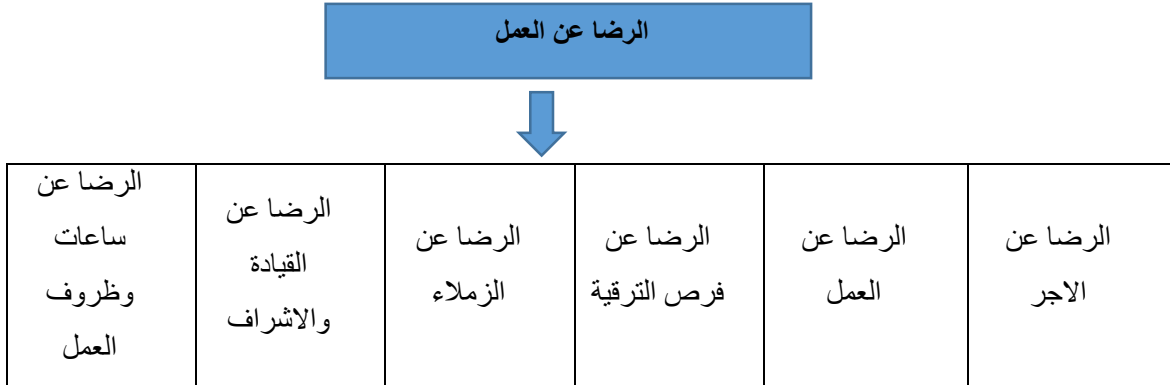
- **احتياجات الموظف وتوقعاته:** تختلف احتياجات الموظفين وتوقعاتهم من وظائفهم، فما يُرضي موظفًا قد لا يُرضي موظفًا آخر.

- **الشخصية:** تلعب سمات الشخصية دورًا في تحديد ما يُرضي الموظف وما يُزعجه في بيئة العمل.
- **القيم:** قيم الموظف الشخصية تؤثر على تقييمه لعدالة المكافآت وتقديره لثقافة المنظمة.

٢- العوامل الخارجية:

- **الظروف الاقتصادية:** حالة الاقتصاد وسوق العمل تؤثر على توقعات الموظفين من حيث الأجر والمزايا.
- **المقارنة الاجتماعية:** يُقارن الموظفون رواتبهم ومزايا وظائفهم مع رواتب ومزايا وظائف أخرى في نفس المجال أو القطاع.
- **الأحداث الخارجية:** قد تؤثر الأحداث الخارجية، مثل الأزمات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية، على شعور الموظفين بالرضا عن وظائفهم.

يقدم احمد صقر عاشور نموذج للرضا الوظيفي بالشكل التالي :



شكل (٠٤) عناصر الرضا الوظيفي العام

المرجع : (عزيون، ٢٠٠٧، ص ٢٤)

٢-٣-٦ نظريات الرضا الوظيفي:

تُشير نظريات الرضا الوظيفي إلى مجموعة من النماذج التي تسعى لشرح عوامل الرضا الوظيفي لدى الموظفين. تختلف هذه النظريات في تركيزها، لكنها تتفق جميعًا على أن الرضا الوظيفي هو حالة نفسية إيجابية تنشأ من تقييم الفرد لوظيفته.

أهم نظريات الرضا الوظيفي:

- **نظرية التكيف الوظيفي:**
 - تفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي ينشأ من التوافق بين احتياجات الفرد وقدراته وبيئته العمل.
 - كلما زاد التوافق، زاد الرضا.
- **نظرية التوقعات:**
 - تفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي ينشأ من مقارنة توقعات الفرد لوظيفته بما يقدمه العمل بالفعل.
 - إذا كانت توقعات الفرد مُلباة أو مُتجاوزة، زاد الرضا.
- **نظرية العدالة:**
 - تفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي ينشأ من شعور الفرد بالعدالة في معاملته.
 - يشمل ذلك العدالة في الأجر والترقيات والتقدير.
- **نظرية الخصائص الخمسة للشخصية:**
 - تفترض هذه النظرية أن شخصية الفرد تلعب دورًا في تحديد رضاه الوظيفي.
 - على سبيل المثال، يميل الأشخاص المنفتحون إلى الشعور بالرضا الوظيفي في بيئات العمل المتنوعة.
- **نظرية الدافع إلى الإنجاز:**
 - تفترض هذه النظرية أن الأشخاص الذين لديهم دافع مرتفع للإنجاز يميلون إلى الشعور بالرضا الوظيفي عندما تُتيح لهم وظائفهم الفرصة لتحقيق التحديات وتحقيق الأهداف.
- **نظرية سلم الحاجات:**
 - تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل أبراهام ماسلو من أكثر نظريات الحفز شيوعاً وقدره على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة.

٢-٣-٧ أساليب قياس الرضا الوظيفي:

يقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة، وقياس الرضا الوظيفي عملية مستمرة تتطلب التزاماً من القيادة والإدارة. من خلال اتباع نهج شامل لفهم وتحسين تجربة الموظفين، يمكن للمنظمات خلق بيئة عمل إيجابية تُحفز الإنتاجية والابتكار وتُقلل من معدل دوران الموظفين، مما يُساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.

تتنوع أساليب قياس الرضا الوظيفي وتشمل:

- **استطلاعات الرأي:**
 - أداة شائعة لجمع بيانات حول مختلف جوانب العمل،

- مثل: الأجر، فرص التطوير، بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء والمديرين، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

• المقابلات:

- تُتيح للموظفين التعبير عن آرائهم بشكلٍ مُفصلٍ ودقيقٍ أكثر.
- يمكن إجراؤها بشكلٍ فردي أو جماعي، مع الحرص على السرية لضمان صراحة الموظفين.

• المراقبة:

- تحليل سلوك الموظفين لقياس رضاهم،
- مثل: معدل الحضور والغياب، الإنتاجية، والتواصل.

• مقابلات الخروج:

- تُجرى مع الموظفين بعد مغادرة وظائفهم،
- لمعرفة أسباب المغادرة والحصول على ملاحظات حول جوانب العمل.

• تقييمات الأقران:

- تقييم الموظفين من قبل زملائهم،
- مما يُقدم معلومات قيمة عن مهاراتهم وسلوكهم وتفاعلهم.

• صافي نقاط الترويج للموظفين: (eNPS)

- قياس مدى استعداد الموظفين للتوصية بالشركة للآخرين.

• مؤشرات الأداء الرئيسية: (KPIs)

- استخدام مؤشرات مثل معدل دوران الموظفين،
- عدد الشكاوى، ومستوى التغيب لقياس الرضا بشكلٍ غير مباشر.

تحليل النتائج واتخاذ الإجراءات:

- تحليل بيانات الرضا الوظيفي بانتظام وفهم أسبابه.
- اتخاذ إجراءات ملموسة لتحسين جوانب العمل التي تظهر فيها مستويات رضا منخفضة.
- التواصل مع الموظفين حول نتائج الاستطلاعات والمقابلات وشرح الخطوات المتخذة للتحسين.
- متابعة التطورات بمرور الوقت لقياس تأثير الإجراءات المتخذة.

نهج شامل لقياس الرضا الوظيفي:

- استخدام مزيج من الأساليب المذكورة لجمع بيانات من مصادر متعددة.
- ضمان سرية الموظفين وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم بصراحة.

- تحليل البيانات بشكلٍ دقيق وفهم العوامل المؤثرة على الرضا.
- اتخاذ إجراءات مستدامة لتحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين.
- ربط جهود قياس الرضا الوظيفي بأهداف المنظمة واستراتيجيتها لضمان استمرارية التحسين.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي:

حظيت دراسة "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي" باهتمام كبير من قبل الباحثين منذ أواخر القرن العشرين. ويرجع ذلك إلى التأثير المباشر للرضا الوظيفي على مجموعة من المؤشرات الحيوية لصحة المنظمات، مثل الولاء ومعدل دوران العمل والغياب والإنتاجية ومستويات ضغوط العمل. وعلى الرغم من ذلك، تنوعت نتائج البحوث حول هذه العلاقة، حيث توصل بعضها إلى عدم وجود ارتباط وثيق بين النمط القيادي ومستوى رضا العامل.

بينما أظهرت نتائج أخرى تأثيراً ملموساً لهذه الأنماط على الرضا الوظيفي. وتُعزى هذه الاختلافات في النتائج إلى عوامل متعددة، منها اختلاف العينات المُستخدمة في البحوث وطرق القياس المُستخدمة والخصائص الخاصة بالمنظمات المُدرسة.

وإلى جانب البحث الأكاديمي، تُولي العديد من المؤسسات اهتماماً كبيراً لفهم العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، وذلك لسعيها لتحسين بيئة العمل وجذب الموظفين المُتميزين والاحتفاظ بهم. وعلى الرغم من التباين في نتائج البحوث، إلا أن هناك إجماعاً عاماً على أهمية فهم العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لتحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية.

وقد أشارت دراسة أجريت في جامعة ميتشغان إلى أن علاقة الارتباط وثيقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي. حدد الباحثون بعدين للقيادة: الاهتمام بالعمل (الإنتاج) والاهتمام بالعاملين (المرووسين). توصلت الدراسة إلى أن القائد الذي ينمي العلاقة بينه وبين مرووسيه يؤثر بشكل إيجابي على مستوى رضاهم. بينما يُعكس القائد الذي يركز على العمل والإنتاج ويهمل العاملين ذلك بانخفاض مستوى رضائهم ونظرتهم السلبية لهذا القائد.. (الدوسري، ٢٠١٣)

يتضح من خلال ما سبق أن الرضا الوظيفي، بكل مكوناته، يتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة. فالقائد، بحكم تفاعله المباشر مع الموظفين، يمتلك قدرة قوية على التأثير على سير العمل ومشاعرهم.

٢,٥. المبحث الثالث : الدراسات السابقة: حول أنماط القيادة والرضا الوظيفي

سنحاول في هذا المبحث التعرض لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشر بمتغيرات الدراسة، وذلك قصد التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية.

(دراسة رويده محمد منصور، ٢٠١٨)

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

هدف الدراسة :

التعرف على مستويات الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية من وجهة نظر العاملين، وإلى العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي .

عينة الدراسة : جميع العاملين في المؤسسة والبالغ عددهم ٢٩٢ عاملاً وعاملة

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي

أدوات الدراسة : اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

وتألف الاستبيان الخاص بالرضا الوظيفي من عدة أبعاد وهي (بيئة ومحتوى العمل- الأجر والترقية والحوافز المادية والمعنوية – العلاقة مع الإدارة – العلاقة مع الزملاء)

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

١. لا يوجد نمط قيادي وحيد في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية حيث جاء بالمرتبة الأولى نمط القيادة التحويلية بمتوسط

حسابي قدره ٣,٧٩ وبالمرتبة الثانية نمط القيادة الديمقراطية بمتوسط حسابي قدره ٣,٧٦ ثم نمط القيادة الاجرائية بمتوسط

قدره ٣,٦٨ وفي المرتبة الأخيرة نمط القيادة بعدم التدخل بمتوسط قدره ٢,٣٦.

٢. مستوى الرضا الوظيفي العام متوسط قدره ٣,٤٠ وجاء بالمرتبة الأولى بمستويات الرضا الوظيفي الرضا عن العلاقة مع

الزملاء بمتوسط حسابي قدره ٣,٧١ تلاه الرضا عن العلاقة مع الإدارة بمتوسط حسابي قدره ٣,٦٠ ثم الرضا عن بيئة

العمل بمتوسط قدره ٣,٤٦ ثم الرضا عن الأجر والترقية بمتوسط حسابي قدره ٢,٨٥.

٣. يوجد علاقة بين الأنماط القيادية السائدة والرضا الوظيفي العام حيث فسرت القيادة التحويلية ٢٥,٦% من تباين الرضا

الوظيفي، وفسرت القيادة الديمقراطية ٣٧,٥% من تباين الرضا، والقيادة الاجرائية فسرت ما نسبته ٣٠% من تباين الرضا

الوظيفي، والقيادة بعدم التدخل فسرت ما نسبته ١٩,٤% من تباين الرضا الوظيفي.

(دراسة إيمان، - ٢٠١٤)

القيادة الإدارية واثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب بعين بسام

هدف الدراسة : التعرف على تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي

عينة الدراسة : بلغت العينة ٥٣ عامل

منهج الدراسة : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي .

أدوات الدراسة : استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة الى :

- ١- النمط الديمقراطي هو النمط السائد
- ٢- توفر الرضا الوظيفي بدرجة مرتفعة
- ٣- توجد علاقة طردية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي .

دراسة الدوسري، (2013)

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين .

هدف الدراسة : معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي للعاملين

عينة الدراسة : بلغت العينة ١٠٩ عامل .

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي .

أدوات الدراسة : اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة الى :

- ١- توفر الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة .
- ٢- النمط الاتوكراتي هو النمط السائد ثم النمط التشاركي الحر .
- ٣- وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الاتوكراتي .
- ٤- وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي التشاركي .
- ٥- وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الحر .

دراسة حمدود محمد، ٢٠١٢

أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة وحدة البلدية

هدف الدراسة :

التعرف على العلاقة التي تربط الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة. وإشتملت هذه الدراسة على جانب نظري تطرقنا من خلاله بالعرض والتحليل لمتغيرات الدراسة (القيادة، الأنماط القيادية، الرضا الوظيفي)، كما تم تدعيم هذه الدراسة بجانب تطبيقي على دراسة حالة مؤسسة جزائرية.

عينة الدراسة :

أجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية البلدية وشملت جميع رؤساء الأقسام (المدراء) ورؤساء المصالح (المرووسين) بهذه المؤسسة، وقد بلغ إجمالي أفراد العينة (٣٢) (فرد منهم) ٧ (مدراء) ٦١ مرووس

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي

أدوات الدراسة : اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات بتصميم استبيانين، حيث قدم الإستبيان الأول للمدراء من أجل التعرف على النمط القيادي الذي يمارسونه في المؤسسة، وقدم الإستبيان الثاني للمرووسين من أجل التعرف على رؤيتهم إتجاه الأنماط القيادية التي يمارسها مدراءهم، وكذلك قياس رضاهم الوظيفي على النمط (القيادي الممارس من طرف مدراءهم .

نتائج الدراسة:

. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: - النمط القيادي الأكثر انتشار في المؤسسة هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي، على اعتبار أن حوالي ثلاثة أرباع المستجوبين يرون أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد. كما أن الخصائص التنظيمية لمؤسسة نفضال وما تتميز به من خصوصيات، يفرض على مدراءها على اختلاف توجهاتهم وتعدد مناصبهم ممارسة النمط القيادي الديمقراطي، من أجل المحافظة على التوازنات الداخلية للمؤسسة في جوانبها التنظيمية والبشرية، والقضاء على عدم الرضا الوظيفي، وتحقيق ولاء الأفراد للمؤسسة. كما أن طبيعة تفكير الأفراد في مؤسسة نفضال وكذا الخصائص البشرية لها تجعل من الضروري جدا الاستغناء عن النمط القيادي الأوتوقراطي لصالح النمط الديمقراطي لغرض تحقيق الانسجام بين الفئات العمالية من جهة ورؤسائهم من الجهة المقابلة. - يرى المرؤوسون في مؤسسة نفضال أن مدراءهم يمارسون كل من النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي، حيث أن النمط القيادي الواسع الانتشار حسب رؤيتهم هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي، وهذه النظرة متوافقة تماما مع النتائج الخاصة برؤية المدراء إتجاه الأنماط التي يمارسونها. وهذا التوافق في النتائج يفسر أن النمط القيادي الذي يمارسه المدراء في المؤسسة يستند إلى الخصائص التي يمتاز بها المرؤوسين. فبما أن رؤيتهم تميل إلى النمط القيادي الديمقراطي فإنها تعكس الواقع الحقيقي للنمط القيادي السائد في المؤسسة. - توجد علاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها المدراء والرضا الوظيفي للمرؤوسين في مؤسسة البليدة. حيث كانت هذه العلاقة إيجابية من خلال ممارسة المدراء للنمط الديمقراطي GPL نفضال وكانت هذه. والذي عبر عنه جل المرؤوسين برضاهم الوظيفي والذين قدرت نسبته ب ٥٦,٣٨ وذلك لممارسة العلاقة سلبية من خلال عدم رضا المرؤوسين والذين قدرت نسبته ب ٦٥,٧٨.

(دراسة Chien – Wen Tsai 2009)

نمط القيادة والرضا الوظيفي للموظفين في الفنادق السياحية الدولية

Leadership Style and Employee's Job Satisfaction in international Tourist Hotels

عينة الدراسة: ٣٠٠ موظف .

أدوات الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

نتائج الدراسة :

١- أظهرت النتائج أن الموظفين أكثر رضا عن نمط القيادة الذي يحترم فيه القائد لمرؤوسيه ويركز على تنمية العلاقات معهم عن نمط القيادة الذي يركز القائد فيه على العمل .

٢- توجد فروق بين إجابات العاملين تعزى لمستوى التعليم وسنوات الخبرة .

(دراسة المزروع، ١٩٩٩)

الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين

هدف الدراسة : معرفة العلاقة بين الأنماط

القيادية السائدة لدى المديرين في كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص ومستوى الرضا الوظيفي في كل منهما

عينة الدراسة : بلغت العينة ٤٩٦ موظف .

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي

أدوات الدراسة : اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة الى :

- ١- يمارس المدراء في القطاع الحكومي النمط الديمقراطي والحر بدرجة متوسطة والاتوقراطي بدرجة كبيرة بينما يمارس المدراء في القطاع الخاص الديمقراطي بدرجة عالية والاتوقراطي والحر بدرجة قليلة
- ٢- مستوى الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي متوسط بصفة عامة ، ومرتفع في القطاع الخاص .

٢-٥-١ ملخص الدراسات السابقة

الدراسة	الهدف	عينة الدراسة	منهج الدراسة	أدوات الدراسة	النتائج
دراسة رويده محمد منصور، ٢٠١٨	التعرف على مستويات الأنماط القيادية والرضا الوظيفي	292 عاملاً وعاملة	وصفي	استبانة	١- عدم وجود نمط قيادي وحيد، القيادة التحويلية والديمقراطية الأكثر شيوعاً. ٢- مستوى الرضا الوظيفي متوسط بالرضا عن العلاقة مع الزملاء هو الأعلى ٣- وجود علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي
دراسة إيمان، ٢٠١٤	تحليل تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي	53 عاملاً	وصفي	استبانة	١- النمط الديمقراطي هو النمط السائد. ٢- الرضا الوظيفي متوفر بدرجة مرتفعة. ٣- وجود علاقة طردية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي.
دراسة الدوسري، ٢٠١٣	تحليل علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي	109 عامل	وصفي	استبانة	١- الرضا الوظيفي متوفر بدرجة متوسطة. ٢- النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد. ٣- وجود علاقة عكسية مع النمط القيادي الأوتوقراطي وعلاقة طردية مع النمط التشاركي والحر.
دراسة حمدود محمد، ٢٠١٢	العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي	32 مديراً و ٦١ مروضاً	وصفي	استبانة	١- النمط الديمقراطي الأكثر انتشاراً. ٢- العلاقة الإيجابية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.
دراسة Chien Wen Tsai 2009	تحليل علاقة نمط القيادة بالرضا الوظيفي	300 موظف	وصفي	استبانة	١- الموظفون أكثر رضا عن القيادة التي تحترم الرؤوسين وتركز على تطوير العلاقات. ٢- فروق بين العاملين تعزى لمستوى التعليم والخبرة.
دراسة المزروع، ١٩٩٩	العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي	496 موظف	وصفي	استبانة	١- المدراء في القطاع الحكومي يمارسون الديمقراطية والأوتوقراطية، في القطاع الخاص يمارسون الديمقراطية بشكل أكبر. ٢- مستوى الرضا الوظيفي متوسط بالقطاع الحكومي ومرتفع بالقطاع الخاص.

جدول رقم (٦) ملخص الدراسات السابقة

٢-٥-٢ التعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، ومن حيث استخدامها المنهج الوصفي والاستبيان أداة البحث. في حين اختلفت دراستنا مع دراسات سابقة من حيث مجالات تطبيق الدراسة واغلبها تناولت الدراسة بأبعاد مختلفة عن الشكل الذي سنتناوله هذه الدراسة. واستفاد الباحث من هذه الدراسات في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وبناء منهجية وأداة للدراسة. تشترك هذه الدراسة مع دراسات سابقة في استكشاف العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، واستخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان لجمع البيانات. وتختلف هذه الدراسة عن سابقتها في مجالات تطبيقها. فقد تناولت غالبية الدراسات السابقة أبعادًا مختلفة عن تلك التي سنتناولها هذه الدراسة. وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات السابقة في تثبيت إطاره النظري لبناء منهجية وأداة مناسبة لهذه الدراسة.

٢-٥-٣ مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

أفادت الدراسات السابقة بحثنا في الكثير من المجالات وخاصة فيما يلي :

بناء متغيرات الدراسة :تحديد وتطوير متغيرات الدراسة بدقة، وفهم المفاهيم المتعلقة بها.

إطار مفاهيمي :تقديم إطار مفاهيمي غني لفهم العلاقات بين المتغيرات.

تحليل الأنماط القيادية :فهم الأنماط القيادية في الشركة وتحديد مساهمتها في الرضا الوظيفي.

منهجية البحث :تحديد وتطوير منهجية بحثية مُحكمة لاختيار مجتمع البحث، وعينة الدراسة، ونوعية الدراسة، والمنهج المناسب.

الأساليب الإحصائية :تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات.

نتائج الدراسات السابقة :فهم الاتجاهات البحثية، وتحديد الفجوات المعرفية، وصياغة أسئلة بحثية مُناسبة.

٢-٥-٤ القيمة المضافة للبحث:

تحديد النمط القيادي الأفضل :النمط الديمقراطي هو الأكثر فعالية لتحقيق الرضا الوظيفي.

فهم نظريات الرضا الوظيفي :شرح العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بشكل أفضل.

العلاقة بين الرضا الوظيفي والنمط القيادي :ربط النمط القيادي بمستويات الرضا الوظيفي للموظفين.

دراسة تطبيقية :تقديم حلول عملية لتحسين الرضا الوظيفي من خلال ممارسات إدارية فعّالة.

٢,٦. الخاتمة

تُعدّ القيادة الإدارية من أهم العوامل المؤثرة على العنصر البشري في أي منظمة. فهي تمتلك القدرة على التأثير على سلوك الأفراد العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وتفرض المسؤولية على القائد مهمة إثارة اهتمام الموظفين بأعمالهم ودفعهم إلى الأداء الجيد بإرادتهم. وتتعدد أنماط القيادة باختلاف البيئة والثقافة، مما يُلقي على عاتق القائد مسؤولية توحيد اتجاهات الأفراد وتنمية ولائهم للمنظمة، مما ينعكس على رضائهم عن العمل.

النتائج النظرية:

- أهمية القيادة الإدارية: تُعتبر القيادة الإدارية من الوظائف الأساسية لأي منظمة، فهي العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد وتوجيههم وإرشادهم للحصول على تعاونهم وتحفيزهم على العمل لتحقيق الأهداف المحددة.
- عناصر القيادة الإدارية: تتكون القيادة الإدارية من عناصر رئيسية هي: القائد، المرؤوسون، الموقف، الهدف، ووسائل التأثير.
- أنماط القيادة الإدارية: تتنوع أنماط القيادة الإدارية، من بينها: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، والنمط الحر.
- مهارات القائد: يجب أن يتمتع القائد بمهارات متعددة، منها المهارات الفنية (إتقان العمل واكتساب المعارف) والمهارات الإنسانية (التواصل والتفاعل) والمهارات التنظيمية (النظر إلى المنظمة كنظام متكامل).
- نظريات القيادة الإدارية: تتنوع نظريات القيادة الإدارية، من أبرزها: نظرية السمات (تركيزها على صفات القائد)، والنظريات السلوكية (تفسير سلوك القائد)، ونظرية الموقف (أخذ المواقف بعين الاعتبار)، ونظرية التفاعلية (دمج النظريات السابقة)، ونظرية التحويلية (التركيز على الأهداف بعيدة المدى وتحفيز الموظفين)، ونظرية التبادلية (التوضيح المتبادل لأهداف العمل والمكافآت).
- أهمية الرضا الوظيفي: يُعدّ الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة على حياة الموظف، وقد ظهرت العديد من النظريات التي تفسره وتدرسه.
- تعريف الرضا الوظيفي: يُشير الرضا الوظيفي إلى حالة نفسية إيجابية يشعر بها الفرد تجاه عمله.
- عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي: تتضمن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي: الأجر، جماعة العمل، ظروف العمل، نمط الإشراف، المؤهل العلمي.
- اختلاف الرضا الوظيفي بين الأفراد: تختلف درجة الرضا الوظيفي بين الأفراد حتى لو كانوا يمارسون نفس الوظيفة.
- علاقة أنماط القيادة بالرضا الوظيفي: تُشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية الديمقراطية والرضا الوظيفي، بينما تُظهر الأنماط الأوتوقراطية علاقة عكسية.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى الإطار المنهجي للدراسة من خلال المطالب التالية، منهج وعينة الدراسة، ثم أداة الدراسة وأسالي وحتى نصل إلى الإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات نجسد عملنا في الواقع لنتعرف على منهج البحث، عينة الدراسة، ثم أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية المعتمدة.

- منهجية البحث:

- انطلاقا من أسئلة الدراسة وأهدافها ونظرا لطبيعة الدراسة في بيان أثر القيادة على الرضا الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في شركة الميم المتحدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموظفين من خلال ما توفر للباحث من بيانات وإحصاءات وتقارير وكذلك من خلال استبيان لاستطلاع آراء العاملين عن أنماط القيادة السائدة لدى العاملين بالشركة وعلاقتها بالرضا الوظيفي الدراسة بغية تفسير العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث اذا تم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة من خلال تحويل المتغيرات غير الكمية الى متغيرات كمية قابلة للقياس وذلك بهدف التعامل معها في الإجابة على تساؤلات الدراسة وبيان نتائجها وتوصياتها. و المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي يحقق أهداف الدراسة ويعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة وصفا دقيقا بغرض التأكد من فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

٣-١-١ متغيرات البحث :

- المتغير المستقل : الأنماط القيادية لدى القيادة الإدارية في شركة الميم المتحدة .
- المتغير التابع : الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة .
- المتغيرات الديمغرافية : النوع -المؤهل العلمي -سنوات الخبرة

٣-١-٢ مبررات اختيار موضوع البحث :

٣-١-٣ المبررات الذاتية:

- الميول الشخصي والاحساس بالمشكلة لتحديد العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي ونوعها.
- يندرج موضوع القيادة والرضا الوظيفي ضمن التخصص ويعتبر من المواضيع الهامة التي تتطلب الدراسة ومحاولة تقديم بعض المفاهيم عن القيادة والرضا الوظيفي.

٣-١-٤ المبررات الموضوعية:

- بيان الأسباب الحقيقية لعدم رضا الموظفين.
- السعي لمعرفة النوع القيادي المؤثر في الرضا الوظيفي.
- إظهار مدى أهمية الرضا الوظيفي في الشركة باعتباره من المؤشرات الهامة التي تحكم على مدى نجاح أو فشل أية منظمة في تحقيق أهدافها.
- بيان أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي للعاملين

- التعرف الى واقع الشركة وما يحصل داخلها و على طبيعة القيادة التي تدعم مستويات الرضا الوظيفي و معرفة مدى رضا العامل عن القيادة داخل الشركة.
- الرغبة في افادة إدارة الشركة بدراسة تسهم فيحل العوائق التي تصادفهم من خلال وجهات نظر العاملين بها.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

٣-٢-١ مفاهيم ومصطلحات البحث :

استخدم عدد من المصطلحات وهي كما يلي:

القيادة:

العملية التي يتم من خلالها التأثير في الآخرين لتحقيق اهداف معينة (ادم، ٢٠٠٦ ص٣٣)

النمط القيادي:

يعرف بأنه السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم (الهاشمي ٢٠١٠ ص٥٥)

ويقصد به النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة.

الأنماط القيادية:

هو مجموع الأساليب والافعال التي تصدر من المديرين وتحت العاملين على تحقيق اهداف المنظمة (احمد س، ٢٠١٧ ص١٨)

النمط الديمقراطي:

أسلوب قيادي يعتمد على اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتوزيع المسؤوليات، وتنمية علاقات الإنسانية وتفويض السلطة (البارودي، ٢٠١٥ ص٨٥)

النمط الأوتوقراطي:

نمط قيادي يهتم بالعمل والانجاز ومركزية السلطة والاعتماد على الأساليب الرسمية والرقابة الشديدة على المرؤوسين (كيرد ٢٠١٥، ص٢٢)

النمط القيادي الحر (الفوضوي):

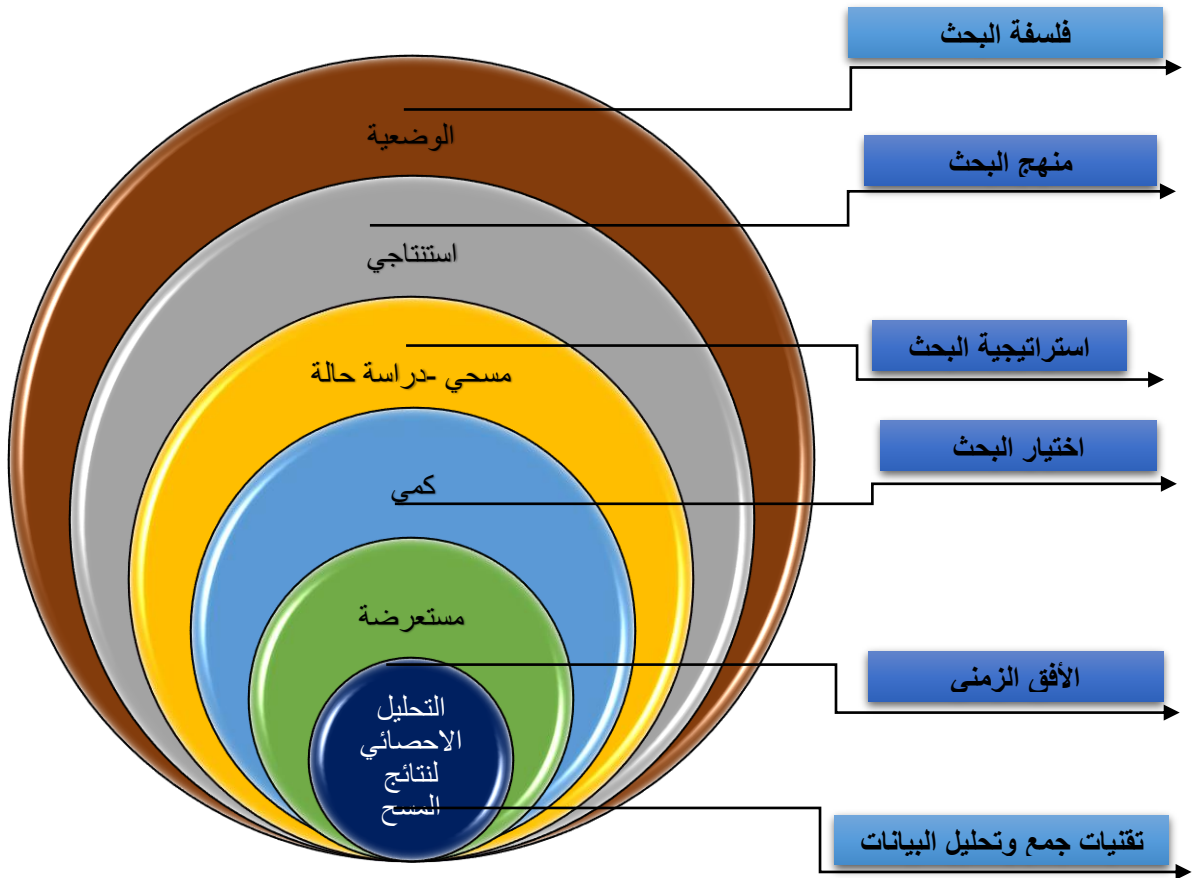
أسلوب قيادي يعطي كامل الحرية للمرؤوسين، كما يتميز بعدم إعطاء المعلومات للمرؤوسين وعدم المشاركة في الاعمال وضيق العلاقات الرسمية (احمد م، ٢٠١٥ ص٥٥)

الرضا الوظيفي: يعبر عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، فهو يشير الى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل (خطاب، ٢٠١١)

يعرف بأنه شعور الموظف نحو العمل الذي ينتمي اليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط في بيئة العمل.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحث)

- فلسفة البحث : الوضعية
- منهج البحث : استنتاجي
- استراتيجية البحث : دراسة حالة
- اختيار البحث : كمي
- الأفق الزمني : مستعرضة
- تقنيات جمع وتحليل البيانات : الاستبيانات



شكل (٥) بصل البحث
من اعداد الباحث

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

٣,٤,١ مجتمع البحث: عينة عشوائية من العاملين لدى شركة الميم المتحدة المحدودة في مدينة الرياض، المملكة العربية

اسم الشركة	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة الميم المتحدة	الإدارة	٦
	الموظفين	٣٥
	العمال	٥٥

جدول رقم (٧) مجتمع البحث

المصدر الباحث (٢٠٢٤)

٣,٤,٢ عينة البحث :

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في شركة الميم المتحدة	٢٠ - ٣٠ موظف

جدول رقم (٨) عينة البحث

المصدر الباحث (٢٠٢٤)

٣,٤,٣ طرق وتقنيات أخذ العينات:

أداة الدراسة : من أجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة اعتمدنا على الاستمارة (الاستبانة) والتي تعرف على أنها: " تقنية مباشرة لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين وكذلك الحقائق التي هم على علم بها ولهذا فان استخدام الاستمارة بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف إلى اكتشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاع الرأي وميول الأفراد. (فوزي عرابية ٢٠٠٨).

طريقة أخذ العينات : طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي طريقة العينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين من مجتمع الدراسة. هذه الطريقة تضمن أن كل فرد في المجتمع لديه فرصة متساوية ليكون جزءاً من العينة، مما يقلل من التحيز ويعزز من دقة النتائج. سيتم تحديد حجم العينة بناءً على قواعد الإحصاء المناسبة لضمان تمثيل كافٍ للعينة.

٣,٥. طريقة جمع البيانات

مقدمة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الأنماط القيادية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة الميم المتحدة بمدينة الرياض. تعتمد منهجية جمع البيانات على استخدام استبيان مصمم بدقة لقياس المتغيرات المطلوبة، والذي يتضمن بيانات ديموغرافية ومقاييس مختلفة للأنماط القيادية والرضا الوظيفي. تم تصميم الاستبيان بناءً على مقياس ليكرت الخماسي لضمان سهولة التحليل ودقة النتائج.

خطوات جمع البيانات:

١. تصميم الاستبيان:

قام الباحث ببناء الاستبيان وتطويرها كأداة لجمع المعلومات من خلال مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة وقام الباحث بمراجعة الأبحاث والدراسات التي بحثت في الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي مثل دراسة (روان ٢٠١٣) (سلامة ٢٠١٥) و (هواريه ٢٠١٥) و (بوزيد ٢٠١٥) (منصور ٢٠١٨) و (هشام ٢٠١٩) (رميسة ٢٠٢١) وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء:

• الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتمثلت في: الجنس؛ السن؛ المؤهل العلمي؛ الخبرة

المهنية؛ المستوى الوظيفي

• الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: ضم (٢١) عبارة تتعلق بأنماط القيادة الإدارية بالشركة مقسم إلى ثلاث أبعاد:

- البعد الأول: النمط القيادي الأوتوقراطي قسم إلى إحدى عشر عبارة.
- البعد الثاني: النمط القيادي الديمقراطي قسم إلى عشر عبارات.
- البعد الثالث: النمط القيادي الفوضوي (الحر) قسم إلى اثنا عشر عبارة .

المحور الثاني: تعلق الرضا الوظيفي مقسم إلى خمسة أبعاد :

- البعد الأول : الرضا عن الوظيفة وقسم الى اثنا عشر عبارة
- البعد الثاني : الرضا عن الأجر والمكافآت وقسم الى عشر عبارات
- البعد الثالث : الرضا عن نمط الإشراف وقسم الى ستة عبارات
- البعد الرابع : الرضا عن الاتصال وقسم الى ستة عبارات
- البعد الخامس : الرضا عن ظروف العمل وقسم الى ٥ عبارات

جدول رقم (٩) المتغير المستقل

المتغير	ابعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
الأنماط القيادية	الديمقراطي	١١	(روان ٢٠١٣) (سلامة ٢٠١٥)
	الأوتوقراطي	١٠	(هواريه ٢٠١٥) (بوزيد ٢٠١٥)
	الحر	١٢	(منصور ٢٠١٨) (هشام ٢٠١٩) (رميسة ٢٠٢١)

المصدر الباحث (٢٠٢٤)

جدول رقم (١٠) المتغير التابع

المتغير	ابعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
الرضا الوظيفي	الرضا عن الوظيفة	١٢	(روان ٢٠١٣) (سلامة ٢٠١٥) (هواريه ٢٠١٥) (بوزيد ٢٠١٥) (منصور ٢٠١٨) (هشام ٢٠١٩) (رميسة ٢٠٢١)
	الرضا عن الأجر والمكافآت	١٠	
	الرضا عن نمط الإشراف	٦	
	الرضا عن الاتصال	٦	
	الرضا عن ظروف العمل	٥	

المصدر الباحث (٢٠٢٤)

٢. اختبار الاستبيان:

○ الاختبار التجريبي:

- يتم إجراء اختبار تجريبي للاستبيان على عينة صغيرة من الموظفين لضمان وضوح الأسئلة ودقتها، ولتحديد أي مشكلات محتملة قد تواجه المشاركين أثناء الإجابة.

○ التعديلات:

- يتم تعديل الاستبيان بناءً على ملاحظات الاختبار التجريبي لتحسين جودة الأسئلة وضمان تغطية جميع الجوانب الهامة للدراسة.

٣. توزيع الاستبيان:

○ العينة المستهدفة:

- تشمل العينة عينة من موظفي شركة الميم المتحدة بمدينة الرياض.

○ طرق التوزيع:

- يتم توزيع الاستبيان بشكل إلكتروني عبر البريد الإلكتروني أو من خلال منصات الاستبيانات الإلكترونية لضمان وصوله إلى جميع الموظفين بسهولة.

- السرية والخصوصية:
 - يتم التأكيد على سرية الإجابات وعدم استخدام البيانات إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وذلك لتعزيز الثقة والمشاركة الفعالة من قبل الموظفين.
- ٤. جمع البيانات:
 - فترة الجمع:
 - سيتم تحديد فترة زمنية محددة لجمع الإجابات
 - متابعة المشاركة:
 - يتم إرسال تذكيرات دورية للموظفين خلال فترة جمع البيانات لزيادة معدل الاستجابة.
- ٥. تحليل البيانات:
 - تنظيف البيانات:
 - يتم مراجعة البيانات المجمعة للتأكد من اكتمالها ودقتها، واستبعاد الإجابات غير المكتملة أو غير الصالحة.
 - التحليل الإحصائي:
 - يتم استخدام برامج تحليل البيانات مثل SPSS أو Excel لتحليل الإجابات واستخلاص النتائج باستخدام أساليب إحصائية مثل الانحدار والتحليل العاملي.

الخاتمة:

تساعد هذه الخطوات المنهجية في جمع بيانات دقيقة وموثوقة تعكس واقع الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة الميم المتحدة. تساهم النتائج المستخلصة في تقديم توصيات فعالة لتحسين الأنماط القيادية وتعزيز الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة.

٣,٦. أنواع البيانات

البيانات الأولية:

البيانات الأولية هي البيانات التي يتم جمعها مباشرة من المصدر الأصلي بهدف محدد في الدراسة. في هذا البحث، تتمثل البيانات الأولية في المعلومات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات الموزعة على موظفي شركة الميم المتحدة بمدينة الرياض.

الخصائص:

- مصدر البيانات: موظفو الشركة المستهدفون.
- طريقة الجمع: استبيانات تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي.
- الغرض: جمع معلومات مباشرة حول الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي.
- الأمثلة:
 - إجابات الموظفين على أسئلة الاستبيان المتعلقة بالأنماط القيادية (مثل الديمقراطية، الديمقراطية، الحر).
 - تقييم الموظفين لمستوى الرضا الوظيفي من خلال مقياس ليكرت.

البيانات الثانوية:

البيانات الثانوية هي البيانات التي تم جمعها مسبقاً لأغراض أخرى غير الدراسة الحالية ويمكن استخدامها لدعم أو تحليل نتائج البحث. في هذا البحث، تشمل البيانات الثانوية المصادر المختلفة مثل الأدبيات السابقة، المقالات العلمية، والتقارير ذات الصلة بموضوع الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

الخصائص:

- **مصدر البيانات:** مصادر خارجية مثل الكتب، المقالات العلمية، التقارير، الأبحاث السابقة.
- **طريقة الجمع:** مراجعة الأدبيات وجمع البيانات المنشورة سابقًا.
- **الغرض:** دعم وتحليل البيانات الأولية، وتوفير خلفية نظرية للدراسة.
- **الأمثلة:**
 - مراجعة الأبحاث السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية وتأثيرها على الرضا الوظيفي.
 - استخدام تقارير الأداء والبيانات المنشورة عن شركة الميم المتحدة لتعزيز فهم السياق.
 - استعراض الأدبيات المتعلقة بنظريات القيادة المختلفة وأثرها على الموظفين.

تطبيق البيانات في البحث:

- **استخدام البيانات الأولية:**
 - تحليل استجابات الموظفين على الاستبيانات لتحديد الأنماط القيادية الأكثر شيوعًا وتأثيرها على الرضا الوظيفي.
 - استخدام التحليل الإحصائي لفهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة (مثل نوع القيادة ومستوى الرضا).
- **استخدام البيانات الثانوية:**
 - مراجعة الأدبيات لتعزيز الإطار النظري للبحث وتقديم سياق شامل لموضوع الدراسة.
 - مقارنة النتائج المستخلصة من البيانات الأولية مع نتائج الأبحاث السابقة للتأكد من الاتساق أو الاختلافات.

خلاصة:

- **البيانات الأولية:** يتم جمعها خصيصًا للبحث الحالي مباشرة من المشاركين عبر استبيانات.
- **البيانات الثانوية:** هي بيانات تم جمعها مسبقًا من مصادر خارجية وتستخدم لدعم وتحليل البيانات الأولية وتعزيز الإطار النظري للبحث.

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

الفرع الأول: الأساليب الوصفية.

■ التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

■ المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

■ الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

الفرع الثاني: الأساليب الاستدلالية.

معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

■ معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل

الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

■ معامل الانحدار البسيط: معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على حدا.

٣,٨. الخاتمة

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١. المقدمة

٤,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٤,٦. الخاتمة

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥,٢. توصيات الدراسة:

٥,٣. الخاتمة:

قائمة المراجع

الكتب

Tsai, C. W. (2008). Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels. In *Advances in culture, tourism and hospitality research* (Vol. 2, pp. 293-332). Emerald Group Publishing Limited.

- ابن منظور). ٢٠٠٠. (لسان العرب (المجلد ١٢، ط ١، ص ٣١٥). بيروت: دار الصادر.
- البدرى، طارق). ٢٠٠١. (الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم). ٢٠١١. (قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- جون سي. ماكسويل). ٢٠١٠. 21. (صفة لا غنى عنها في القائد.
- الحراحشة، محمد عبود). ١٩٩٧. (السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حسين، محمد عبدالهادي). ٢٠١١. (القيادة النكية. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- حمصي، أنطوان). ٢٠٠٣. (أصول البحث في علم النفس. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- حنفي، عبد الغفار؛ القزاز، حسين). ١٩٩٦. (السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الخولي، محمد علي). ١٩٩٤. (قاموس التربية. بيروت: دار العلم للملايين.
- درويش، عبد الكريم؛ تكللا، ليلي). ١٩٩٥. (أصول الإدارة العامة. القاهرة: الانجلو المصرية.
- ربيع، محمد شحادة). ٢٠١٠. (علم النفس الصناعي والتنظيمي. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- سيف، بن صالح الدلحي). ٢٠٢٠. (أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء. الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
- الشرايدة، سالم تيسير). ٢٠١٠. (الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- طلعت، إبراهيم لطفي). ١٩٨٥. (علم اجتماع التنظيم. مصر: مكتبة الغريب.
- محمد، عبد الشافي). ١٩٩٦. (القيادة الإدارية في الإسلام. المعهد العلمي للفكر الإسلامي.
- محمد، قاسم القروتي). ٢٠٠٣. (السلوك التنظيمي (ط ٤). عمان: وائل للنشر.

- مرسي، محمد منير) ١٩٩٨. (الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها (الطبعة الأولى). القاهرة: عالم الكتب.
- معمن، محمود عياصرة؛ مروان، محمد بني أحمد) ٢٠٠٨. (القيادة والرقابة والاتصال الإداري (ط ١). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- كامل، علون الزبيدي) ٢٠٠٣. (علم النفس الاجتماعي (ط ١). عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

الرسائل

- إيمان، حجار مرهون) ٢٠١٤. (القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب بعين بسام (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر.
- برو) ٢٠١٩. (أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة بسكرة، الجزائر.
- بلزروق، حبيبة؛ بن علو، خيرة) ٢٠٢٣. (القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي-دراسة ميدانية بمقاطعة الوقود نفضال تيارت (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة ابن خلدون-تيارت، الجزائر.
- بن عبشيش، مليكة؛ بردالي، فتيحة) ٢٠١٨. (تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين-دراسة حالة صندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة تيسمسيلت، الجزائر.
- بن عبيلة، أمين؛ صامت، شامي؛ أيوب، أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- بوزيد، مفيدة. الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة حالة المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة (رسالة ماجستير غير منشورة).
- بو عبدلي، رانيا؛ شيخواي، سنوسي) ٢٠٢١. (القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية المفتشية الجهوية للعمل تيارت (رسالة ماجستير غير منشورة).
- بوهراوة، زبيدة؛ ماجن، خولة؛ زمالة، عمر) ٢٠٢٢. (أثر الممارسات القيادية على الرضا الوظيفي (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- محمود، محمد. أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة اقتصادية جزائرية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة البليدة ٢-لونيشي علي، الجزائر.
- حنيش؛ بونقاب. دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية للعاملين بالصندوق الوطني للتقاعد-ورقلة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- راشد، محمد يوسف) ٢٠١٠. (أنماط السلوك الإداري لدى القادة والمديرين وعلاقته بالرضا الوظيفي لمرؤوسيه (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة دمشق، سوريا.
- المزروع، بدر بن سليمان بن عبد الله؛ محمود، محمد فتحي) ١٩٩٩. (الأنماط القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين الحكومي والخاص بمدينة الرياض (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- مسعود، بور غدة محمد) ٢٠٠٨. (الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية وعلاقتها بأدائهم (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر.

المجلات العلمية

- Salama, Z. (٢٠٢٣). دراسة احصائية لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي في قطاع التعليم العالي. Tishreen University Journal-Economic and Legal Sciences Series, 45(5), 333-354.
- عبد المطلب، إبراهيم عبد السلام أحمد. (٢٠١٨). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالبنوك السودانية. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، 19، 216-231.
- عبد الحميد، محمد عباسي. (٢٠٠٤). الرضا الوظيفي لدى ضابط الأمن الكويتي. *مجلة العلوم الاجتماعية*، (4)32، 873.
- قطب، س. م. ع؛ سلوى، محمد علي. (٢٠١٩). Job Satisfaction for Administrative Employees in Educational Helwan Management of Cairo Governorate and its Relationship with Customers Satisfaction. *المجلة العربية للإدارة*، (3)39، 17-36.
- نسرين، خالد الكيلاني. (٢٠٢٢). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بدرجة تحسين الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في الأردن. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (5)6، 1-24.
- محمد، بخاري حسن؛ الطيب، حسن تجاني. (٢٠٢١). تأثير القيادة الإدارية في زيادة أو نقص الرضا الوظيفي في الجامعات التشادية: دراسة تطبيقية على جامعتي الملك فيصل بتشاد وجامعة هيك تشاد. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، (11)5، 65-48.

الملاحق

استبيان حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بشركة الميم المتحدة

تحية طيبة

نودّ شكرَكم على مشاركتكم في هذا الاستبيان. يهدف هذا الاستبيان إلى فهم العلاقة بين الأنماط القيادية التي يتبعها المديرون في شركة الميم المتحدة ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. سنستخدم معلوماتكم للمساعدة في تحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي لدى جميع الموظفين.

من أجل ذلك نرجوا من سيادتكم التفضل بالاجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة ليتسنى لنا إتمام هذا البحث العلمي مع الإشارة الى أن اجاباتكم ستحظى بالسرية التامة

التعليمات:

يرجى قراءة كل سؤال بعناية واختيار الإجابة التي تُمثل وجهة نظرك بشكل أفضل. لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، لذا يرجى أن تكون صادقاً قدر الإمكان.

المعلومات الديموغرافية

1.الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2.العمر:

☐ أقل من 25 سنة

☐ 25-34 سنة

☐ 35-44 سنة

☐ 45-54 سنة

☐ 55 سنة فأكثر

3.المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4.سنوات الخبرة في العمل:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-9 سنوات ☐ 10-14 سنوات ☐ 15-19 سنة ☐ 20 سنة ☐ سنة فأكثر

5.القسم:

☐ إدارة المشاريع ☐ الموارد البشرية والشؤون الإدارية

☐ المالية

☐ الإدارة الهندسية

☐ إدارة المشتريات والعقود

☐ الشؤون القانونية

☐ الحركة والنقل

☐ التشغيل والصيانة

☐ المجمعات السكنية

استمارة الأنماط القيادية

يرجى التفضل بتحديد رأيك حول خاصية الأنماط القيادية بدلالة كل عبارة مما يلي :

لا أوافق بشدة (5)	لا أوافق (4)	محايد (3)	أوافق (2)	أوافق بشدة (1)	العبارات	
					النمط الأوتوقراطي	
					١ يتخذ المدير القرارات دون إشراك الموظفين.	
					٢ يعتمد المدير على التهديد والعقاب والعقاب لتحقيق أهدافه ومنع الموظفين من التعبير عن آرائهم	
					٣ لا يتيح المدير الفرصة لمناقشة القرارات مع الموظفين.	
					٤ يأمر المدير الموظفين بما ينبغي عليهم فعله وكيفية ومتى يجب أن يتم.	
					٥ يلتزم المدير بقواعد ولوائح العمل بشكل صارم دون استثناء	
					٦ يستخدم المدير سلطته لفرض أفكاره دون مراعاة آراء الموظفين	
					٧ يقاوم المدير أي تغييرات في طريقة عمل الموظفين، حتى لو كانت ضرورية لتحسين الأداء	
					٨ يدير اجتماعات العاملين دون خطة أو هدف محدد	
					٩ لا يشجع المدير على وجهات نظر مختلفة.	
					١٠ يركز المدير على الأهداف على حساب احتياجات الموظفين.	
					١١ يُهمل المدير احتياجات الموظفين الشخصية والوظيفية، مما يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم وإنتاجيتهم.	
					النمط الديمقراطي	
					١ يتعامل المدير مع الموظفين باحترام لشخصية الفرد.	
					٢ يُشرك المدير الموظفين بشكل فعال في عملية اتخاذ القرار، مع الأخذ بعين الاعتبار آرائهم ومقترحاتهم	
					٣ يشجع المدير العمل الجماعي بين الموظفين.	
					٤ يعين المدير المهام بناءً على مهارات وخبرات الموظفين الفردية	
					٥ يُتيح المدير للموظفين حرية كبيرة في اختيار كيفية أداء مهامهم، مع مراعاة متطلبات العمل	
					٦ يشرك المدير الموظفين في عملية حل المشكلات.	
					٧ يُشجع المدير الموظفين على التعبير عن آرائهم دون خوف	
					٨ يترك المدير الحرية للعاملين لممارسة أنشطتهم واتخاذ قرارات مناسبة لإنهاء العمل.	

٩	يُظهر المدير التعاطف مع احتياجات الموظفين				
١٠	يُشجع المدير على الابتكار وتحسين سير العمل				
	النمط الحر				
١	يميل المدير إلى تجنب التدخل في عمل الموظفين حتى في حالة وجود مشكلات طفيفة.				
٢	لا يتخذ المدير إجراءات صارمة ضد أي موظف لا ينجز مهامه بشكل كامل				
٣	"يُفوض المدير معظم المسؤوليات للموظفين، مع تقديم التوجيه والدعم بشكل مستمر لضمان نجاحهم"				
٤	يُظهر المدير ثقة تامة في قدرات الموظفين.				
٥	يُظهر المدير انفتاحًا على اقتراحات معقولة من الموظفين لتغيير أساليب العمل				
٦	يُتيح المدير للموظفين حرية العمل بشكل مستقل، ولكنه يتدخل عند الضرورة لحل المشكلات أو معالجة أي انحرافات عن أهداف العمل."				
٧	قد يُفوض المدير بعض المسؤوليات لموظفين غير جاهزين تمامًا لتوليها				
٨	يستشير المدير الموظفين دائمًا في حالة وجود مشكلة، حتى لو لم تكن المشكلة مرتبطة بمهامهم المباشرة				
٩	يمنح المدير الموظفين سلطة تقسيم عملهم واتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية إكماله، مع مراعاة قواعد العمل العامة				
١٠	تردد المدير أحيانًا في اتخاذ القرارات حتى لو كانت ضرورية				
١١	يُراقب المدير أداء المهام الموكلة للموظفين بشكل دوري للتأكد من سير العمل بشكل سلس وتقديم الدعم عند الحاجة				
١٢	يمنح المدير حرية تامة للعاملين في كيفية أداء المهام.				

استمارة الرضا الوظيفي

يرجى التفضل بتحديد رأيك حول الرضا الوظيفي بدلالة كل عبارة مما يلي :

	العبارة	أوافق بشدة (1)	أوافق (2)	محايد (3)	لا أوافق (4)	لا أوافق بشدة (5)
	الرضا عن الوظيفة					
١	أشعر بالرضا عن عملي في هذه الشركة .					
٢	أشعر بالعدالة والمساواة في المعاملة من قبل الإدارة					
٣	أجد سهولة في تأدية عملي					
٤	يوزع المدير المهام حسب القدرات والميول.					
٥	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة العمل.					
٦	أشعر أن لدي تحكماً كافياً في كيفية أداء عملي.					
٧	أحرص على الحضور إلى العمل بانتظام ما لم أكن مريضاً أو مضطراً لذلك.					
٨	أنا راض عن الطريقة التي ينظم بها العمل في هذه الشركة.					
٩	أشعر بالإنجاز عندما أنجز مهام وظيفتي					
١٠	أشعر أن عملي يساهم بشكل إيجابي في تحقيق أهداف الشركة.					
١١	أرى فرصاً واضحة للتطوير المهني في هذه الشركة					
١٢	تتلائم وظيفتي التي أشغلها مع قدراتي الشخصية ومؤهلاتي					
	الرضا عن الأجر والمكافآت					
١	أعتقد أن راتبي عادل بالنظر إلى خبرتي ومهاراتي ومسؤولياتي مقارنة بوظائف مماثلة في السوق					
٢	أعتقد أن راتبي عادل بالنظر إلى مسؤولياتي وصعوبة عملي.					
٣	أشعر أنني أتلقى مكافآت عادلة بناءً على أدائي					
٤	أشعر أن نظام المكافآت يحفزني على بذل المزيد من الجهد					
٥	أرى فرصاً عادلة للحصول على زيادات في الراتب أو المكافآت					
٦	أفكر في البحث عن فرص عمل أخرى ذات رواتب ومزايا تنافسية أكثر لكنني لا أخطط لترك وظيفتي الحالية في الوقت الحالي.					
٧	أشعر بوضوح المعايير الخاصة بالترقية					
٨	لا أشعر بملامة الفترة الزمنية اللازمة للترقية في عملي					
٩	يحص على الترقية في مجال عملي من يستحقها					
١٠	يتناسب الراتب الذي أقتضاه مع القدرة المعيشة.					
	الرضا عن نمط الإشراف					
١	أشعر أن رئيسي يقدم لي الدعم والتوجيه الذي أحتاجه					
٢	يشجعني رئيسي على اتخاذ المبادرات					
٣	أشعر بالتحفيز للعمل من قبل مديري					
٤	أشعر أن المدير يعامل جميع الموظفين بنفس الطريقة بغض النظر عن أي اعتبارات شخصية					
٥	يقدم لي مديري ملاحظات منتظمة وفعالة حول أدائي					
٦	أشعر أن مديري يدعمني في تحقيق أهدافي المهنية					
٧	تقييم العاملين يتم بطريقة عادلة ومنطقية					
٨	أرى أن المدير يطبق الأنظمة والقوانين بشكل عادل ويستمتع باهتمام لشكاوى الموظفين					
	الرضا عن الاتصال					
١	أشعر أن لدي قنوات اتصال مفتوحة مع المسؤولين والمزلاء، وأن لدي إمكانية الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء عملي بشكل فعال					
٢	أشعر أن الإدارة تهتم باهتمام لأرائي ومقترحاتي، ويمكنني التواصل معها بسهولة عند الحاجة					

٣	تشجع الشركة على التواصل المفتوح والصادق بين الموظفين.				
٤	أشعر أن زملائي يقدرّون ويحترمّون شخصي				
٥	عندما يزيد عبء عملي أتلقي المساعدة من زملائي				
٦	علاقتي بزملائي تنتهي بانتهاء دوام العمل				
	الرضا عن ظروف العمل				
١	أشعر أن مكان العمل مريح ويوفر بيئة مناسبة من حيث الإضاءة والتهوية والتكييف ويوجد به مستوى ضوضاء مقبول				
٢	أشعر أن مكان عملي نظيف وصحي				
٣	توفر المؤسسة الأدوات والمعدات اللازمة لأداء عملي بشكل فعال				
٤	أشعر أن مكان العمل آمن ومريح				
٥	موقع العمل مناسب من حيث سهولة المواصلات، مما يسهل علي الوصول إليه والعودة منه				