

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

The Leadership Styles and Their Relationship with Job Satisfaction

A Case Study on a Sample of Employees at Al-Meem United Company

in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.

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- ٢٠٢٤

الشكر والتقدير

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (النمل: ١٩).

أتوجه بخالص الشكر والتقدير وجزيل الامتنان لكل من ساهم في إتمام هذا البحث، بدءًا من الدكتورة المشرفة منى مصطفى العشري، التي قدمت لي دعمًا لا مثيل له، مرورًا بعائلتي وأصدقائي الأعزاء، ووصولًا إلى كلية الإدارة - قسم إدارة المشاريع - جامعة ميدأوشن.

شكرًا لكم جميعًا على الدعم والتوجيه والتشجيع الذي أسهم في إنجاز هذا البحث وتحقيق أهدافه.

مع خالص الشكر والتقدير.

الإهداء

إلى من آمن بي ووقف بجانبي، إلى من علمني معنى النجاح والصبر،
إلى والديّ الحبيبين، وإخوتي وأخواتي، وكل من ساندني في رحلتي الدراسية،
وإلى طلاب وطالبات جامعة ميدأوشن، وكل طالب علم يسعى للمعرفة، أهدي ثمرة جهدي هذه، علّها تكون زادًا نافعًا.

أهدي هذا البحث تعبيرًا عن امتناني العميق.
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 والاتوقراطي ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، بينما كان للنمط الحر عدم وجود تأثير على الرضا الوظيفي.

التطبيقات والأهمية:

تأتي 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، النمط الحر، النمط الاتوقراطي، النمط الديمقراطي، شركة الميم المتحدة، الرياض.

Study Abstract

Objective: This study aimed to identify the predominant leadership style at Al-Meem United Company in Riyadh and to assess the level of job satisfaction among employees at the company. It also sought to explore the nature of the relationship between the prevailing leadership style and the level of job satisfaction among the employees.

Methodology:

The study employed a descriptive-analytical approach, collecting data through a questionnaire designed using a five-point Likert scale. The sample included employees of Al-Meem United Company, and the data were analyzed using various statistical methods such as regression analysis and factor analysis.

Results:

The results indicated a strong positive relationship between the democratic and autocratic leadership styles and the level of job satisfaction among employees. In contrast, the laissez-faire leadership style showed no significant impact on job satisfaction.

Implications and Importance:

The importance of this study lies in highlighting the significance of adopting leadership styles that enhance employee satisfaction and productivity, which, in turn, contributes to the overall improvement of the company's performance. The study recommends promoting democratic leadership, encouraging innovation, and recognizing employees' efforts.

Keywords:

Leadership styles, job satisfaction, laissez-faire style, autocratic style, democratic style, Al Meem United Company, Riyadh.

جدول المحتويات

١	 الشكر والتقدير	١
٢	 الإهداء	
٣	 مستخلص الدراسة	
٨	 جدول الأشكال	
٩	 جدول الجداول	
١١	 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
١٢	 المقدمة: ١,١	
١٤	 مشكلة الدراسة: ١,٢	
١٤	 فجوات الدراسة: ١,٢,١	
١٥	 أهمية الدراسة: ١,٣	
١٥	 أسئلة الدراسة: ١,٤	
١٦	 أهداف الدراسة: ١,٥	
١٦	 فرضيات الدراسة: ١,٦	
١٧	 نموذج الدراسة: ١,٧	
١٨	 الدراسة الميدانية: ١,٨	
١٩	 مخطط المشروع: ١,٩	
٢٠	 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
٢١	 المقدمة: ٢,١	
٢٢	 المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول القيادة وانماطها: (المتغير المستقل) : ٢,٢	
٢٢	 مفهوم القيادة : ٢,٢,١	
٢٢	 تعريف القيادة : ٢,٢,٢	
٢٤	 أهمية القيادة: ٢,٢,٣	
٢٤	 القيادة والإدارة : ٢,٢,٤	
٢٥	 الفرق بين القيادة والإدارة : ٢,٢,٥	
٢٥	 الوظائف الأساسية للقيادة : ٢,٢,٦	
٢٦	 عناصر القيادة : ٢,٢,٧	
٢٧	 مهارات القائد الإداري : ٢,٢,٨	
٢٧	 محددات فاعلية القيادة : ٢,٢,٩	

٢٨	مدارس ونظريات القيادة:.....	٢,٢,١٠
٣٠	أنماط القيادة :	٢,٢,١١
٣١	مفهوم الأنماط القيادية :	٢,٢,١٢
٣١	محددات النمط القيادي:	٢,٢,١٣
٣٢	تصنيف الأنماط القيادية:.....	٢,٢,١٤
٣٦	مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث الأوتوقراطي والديمقراطي والحر:.....	٢,٢,١٥
٣٧	المبحث الثاني : الادبيات النظرية للرضا الوظيفي(المتغير التابع) :	٢,٣,
٣٧	مقدمة:.....	٢,٣,١
٣٨	ماهية الرضا الوظيفي :.....	٢,٣,٢
٣٨	مفهوم الرضا الوظيفي :	٢,٣,٣
٣٩	خصائص الرضا الوظيفي وآلية حدوثه.....	٢,٣,٤
٤٠	أهمية الرضا الوظيفي.....	٢,٣,٥
٤١	مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي وأثارهما:	٢,٣,٦
٤٢	ابعاد ومحددات الرضا الوظيفي :	٢,٣,٧
٤٤	عناصر الرضا الوظيفي:.....	٢,٣,٨
٤٥	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:.....	٢,٣,٩
٤٨	نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه :	٢,٣,١٠
٥٣	العلاقة بين المتغير المستقل(الأنماط القيادية والمتغير التابع (الرضا الوظيفي).....	٢,٤,
٥٣	علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي:.....	٢,٤,١
٥٣	علاقة النمط الحر بالرضا الوظيفي.....	٢,٤,٢
٥٤	علاقة النمط الأوتوقراطي بالرضا الوظيفي.....	٢,٤,٣
٥٤	علاقة النمط الديمقراطي بالرضا الوظيفي:.....	٢,٤,٤
٥٤	ملخص تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي.....	٢,٤,٥
٥٥	المبحث الثالث : الدراسات السابقة: حول أنماط القيادة والرضا الوظيفي.....	٢,٥,
٦٠	الخاتمة.....	٢,٦,
٦٢	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	٣,
٦٣	المقدمة.....	٣,١,
٦٣	منهجية البحث	٣,٢,
٦٣	متغيرات البحث :	٣,٢,١
٦٣	مبررات اختيار موضوع البحث:	٣,٢,٢
٦٤	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....	٣,٣,
٦٥	تصميم البحث (بصلة البحث).....	٣,٤,
٦٦	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....	٣,٥,
٦٧	طريقة جمع البيانات.....	٣,٦,

٦٩	 أنواع البيانات	٣,٧
٦٩	 خلاصة:	
٧٠	 إجراءات التحليل الإحصائي	٣,٨
٧٠	 الخاتمة	٣,٩
٧١	 الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	٤
٧٢	 المقدمة	٤,١
٧٢	 خصائص عينة الدراسة	٤,٢
٧٦	 قياس الصدق وثبات لأداة الدراسة	٤,٣
٨٢	 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	٤,٤
٨٦	 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة	٤,٥
٨٩	 نتائج اختبار صحة فروض الدراسة	٤,٦
٩٣	 مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة	٤,٧
٩٣	 الخلاصة	٤,٨
٩٤	 الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	٥
٩٥	 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	٥,١
٩٦	 مناقشة النتائج والاجابة على أسئلة البحث وتوصيات الدراسة:	٥,٢
٩٦	 مناقشة النتائج	٥,٢,١
٩٧	 الإجابة على أسئلة البحث	٥,٢,٢
٩٧	 التوصيات	٥,٢,٣
١٠٠	 الخاتمة:	٥,٣
١٠١	 قائمة المراجع	
١٠٤	 الملاحق	

جدول الأشكال

الوصف	رقم الصفحة
شكل (١) نموذج الدراسة	١٧
شكل رقم (٢) أسلوب القائد الاوتوقراطي	٣٤
شكل رقم (٠٣) أسلوب القائد الديمقراطي	٣٥
شكل رقم (٠٤) عملية الرضا الوظيفي	٤٠
شكل (٠٥) عناصر الرضا الوظيفي العام	٤٥
شكل (٠٦) نموذج بصلة البحث	٦٥
شكل رقم (٠٧) تصنيف العينة وفقا للجنس	٧٣
شكل رقم (٠٨) تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	٧٤
شكل رقم (٠٩) تصنيف عينة الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية	٧٤
شكل رقم (١٠) تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي	٧٥
شكل رقم (١١) تصنيف العينة وفقا لمدة الخبرة في الشركة	٧٥
شكل رقم (١٢) نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية	٩٠
شكل رقم (١٣) نتيجة اختبار الفرضيات الفرعية	٩٢

جدول الجداول

الوصف	رقم الصفحة
جدول رقم (١) يوضح فجوات الدراسة	١٤
جدول رقم (٢) يوضح أهمية الدراسة	١٥
جدول (٠٣) مقارنة توضح الفرق بين القيادة والإدارة	٢٥
جدول رقم (٠٤) مقارنة نظريات القيادة	٣٠
جدول رقم (٠٥) العوامل المؤثرة في نمط القائد	٣٢
جدول رقم (٠٦) مزايا وعيوب الفوضوي (الحر)	٣٤
جدول رقم (٠٧) مزايا وعيوب النمط الأوتوقراطي	٣٤
جدول رقم (٠٨) مزايا وعيوب النمط الديمقراطي	٣٥
جدول رقم (٠٩): مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث	٣٦
جدول رقم (١٠) أهمية الرضا الوظيفي	٤١
جدول رقم (١١) أنواع مؤشرات الرضا الوظيفي	٤٢
جدول رقم (١٢) الأنماط الرئيسية للإشراف	٤٤
جدول رقم (١٣) العناصر الأساسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي	٤٥
جدول رقم (١٤) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	٤٧
الجدول رقم (١٥) نظريات الرضا الوظيفي	٤٨
جدول رقم (١٦) مقارنة بين نظريات الرضا الوظيفي	٥١
جدول رقم (١٧) أساليب قياس الرضا الوظيفي	٥٢
جدول رقم (١٨) ملخص تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي	٥٤
جدول رقم (١٩) ملخص الدراسات السابقة	٥٩
جدول رقم (٢٠) مجتمع البحث	٦٦
جدول رقم (٢١) عينة البحث	٦٦

٦٧	جدول رقم (٢٢) عدد فقرات المتغير المستقل
٦٨	جدول رقم (٢٣) فقرات المتغير التابع
٧٣	جدول رقم (٢٤) الجدول الوصفي لعينة الدراسة
٧٧	جدول رقم (٢٥) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي والتقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة
٧٩	جدول رقم (٢٦) معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له
٨١	جدول رقم (٢٧) ثبات أداة الدراسة
٨٢	جدول رقم (٢٨) مقياس ليكرت الحماسي
٨٢	جدول رقم (٢٩) دلالة المتوسطات الحسابية
٨٣	جدول رقم (٣٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة
٨٦	جدول رقم (٣١) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة
٩٣	جدول رقم (٣٢) مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة
٩٩	جدول رقم (٣٣) ملخص توصيات الدراسة

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

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 (بوهراوة، زبيدة، ماجن، خولة، زمالة، & عمر. (٢٠٢٢)). إن العنصر البشري هو أساس التقدم والتنمية الذي تركز عليه المجتمعات المتقدمة في تحقيق أهدافها المنشودة، فبدون تنميته وصفله 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 أيضا 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 ورقابه ويقع على عاتق القائد مهمه توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الاهداف من خلال قدرته في التأثير في سلوكهم(حنفي والقزاز ١٩٩٠) و القيادة من اهم عناصر النجاح اذ انها قادره على توجيه كاه الموارد نحو تحقيق الاهداف وأي مؤسسه لن يكتب لها النجاح حتى لو توفرت لديها كاهه 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 وتمييزها بأدائها فالقائد هو المسؤول عن تنسيق جهود مروضي وتحفيزهم وتحسين ادائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق اهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين . (بن عبشيش، مليكة، بردالي، & فتية. ٢٠١٨) ، وتلعب القيادة الإدارية دورا مهما في المؤسسات الاقتصادية حيث تعبر عن علاقة شخص باخر ألا وهي العلاقة القائمة بين القائد ومروضيه 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 مروضيه 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 تمكننا من إيجاد العلاقة بين متغيري الدراسة.**

وتهدف إلى تقديم رؤى عملية تساعد القادة في شركة الميم المتحدة وغيرها من الشركات على تبني الأنماط القيادية التي تتوافق مع احتياجات موظفيهم وتساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة. كذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات مبنية على نتائج التحليل لتعزيز فعالية القيادة وخلق بيئة عمل محفزة ومستدامة.

من خلال هذا البحث، يأمل الباحث في تسليط الضوء على أهمية القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي، وتقديم إضافة علمية تساهم في تطوير سياسات القيادة داخل الشركات في المملكة العربية السعودية، بما يتناسب مع التحولات الحديثة في بيئات العمل المحلية والعالمية. وفي هذا السياق، يتناول هذا البحث خمسة فصول رئيسية. في الفصل الأول، تم تقديم الإطار العام للدراسة، والذي يشمل المقدمة، مشكلة البحث، وأهدافه، وأهمية الدراسة، بالإضافة إلى فرضيات البحث وأسئلته ونموذج الدراسة. أما الفصل الثاني، فقد ركز على استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالأنماط القيادية والرضا الوظيفي، مع توضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. في الفصل الثالث، تم عرض منهجية البحث المستخدمة، بما في ذلك التعريفات الإجرائية للمتغيرات، وتصميم البحث، وطرق جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي. الفصل الرابع خصص للتحليل الإحصائي ومناقشة النتائج، حيث تم تحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات وتقييم صحة الفرضيات المطروحة. وأخيراً، يعرض الفصل الخامس حدود الدراسة والتوصيات والاستنتاجات، مقدماً توصيات عملية لتطوير الأنماط القيادية داخل شركة الميم المتحدة بما يساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي وزيادة فعالية الأداء المؤسسي.

١,٢. مشكلة الدراسة

احتل موضوع القيادة والرضا الوظيفي في العديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية اهميه خاصه 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 الالهم 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 المنظمه 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 الدراسة:

الفجوات	التفاصيل
فجوات على المستوى النظري	نقص الدراسات في البيئة العربية: على الرغم من توافر العديد من الدراسات حول العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، إلا أن الدراسات التي تتناول هذه العلاقة في السياق العربي ما زالت محدودة. قد تختلف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في الثقافات العربية عن غيرها، مما يستدعي الحاجة إلى دراسات أعمق لفهم هذه العلاقة في السياق العربي.
	عدم وجود نمط قيادي مثالي: تشير الدراسات إلى عدم وجود نمط قيادي واحد يمكن اعتباره مثاليًا لجميع المنظمات.
	التأثير التفاعلي: يمكن أن تتفاعل الأنماط القيادية مع متغيرات أخرى مثل خصائص الموظفين وخصائص المنظمة، مما يؤثر على الرضا الوظيفي.
	قلة التركيز على السياق: تهمل بعض الدراسات تأثير السياق التنظيمي على العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.
فجوات على المستوى التطبيقي	صعوبة قياس الأنماط القيادية: تُستخدم أدوات قياس متنوعة لقياس الأنماط القيادية، مما يخلق تحديات في الحصول على قياسات دقيقة.
	-صعوبة قياس الرضا الوظيفي: لا يوجد تعريف موحد للرضا الوظيفي، مما يعقد عملية القياس والتقييم.
	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 تكون نتائج الدراسات محدودة ولا يمكن تعميمها على جميع المنظمات.

جدول رقم (١) يوضح فجوات الدراسة (من اعداد الباحث استنادا على دراسات سابقة)

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.

المستوى	التفاصيل
على المستوى النظري	يكتسب البحث أهميته العلمية من خلال اتباع منهج علمي يساهم في إثراء المعرفة في مجال الإدارة، خاصة فيما يتعلق بتحديد الأنماط القيادية الملائمة للشركات والمؤسسات وتأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. نأمل أن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية تفيد الباحثين في المجال الأكاديمي في تحديد النمط القيادي الذي يعزز رضا العاملين ويدفعهم نحو الإبداع، مما يؤدي إلى تحسين كفاءتهم.
على المستوى التطبيقي	يهدف البحث إلى تحليل نمط القيادة المستخدم في الشركة ودراسة علاقته بالرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لتزويد الإدارة بمعلومات تساعد في اختيار النمط القيادي الأمثل الذي يعزز الرضا الوظيفي ويؤثر إيجابياً على أداء العاملين في الشركة.

جدول رقم (٢) يوضح أهمية الدراسة (من اعداد الباحث استنادا على دراسات سابقة)

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 (الحر -الاولتوقراطي -الديمقراطي) 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 ولائه 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 الأوتوقراطي 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

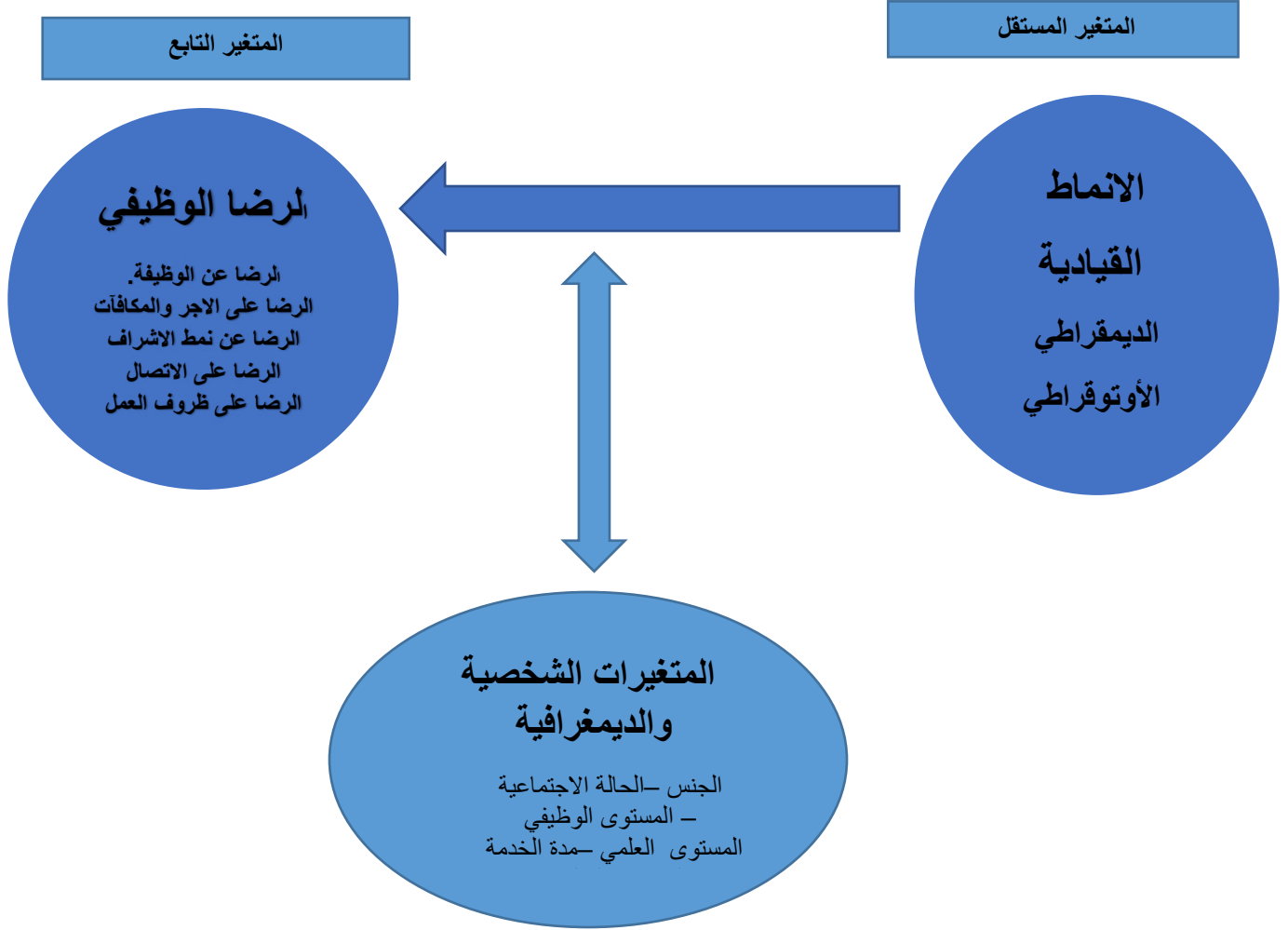
- استنادا الى مشكلة الدراسة وأهميتها فان البحث يسعى من خلال الجانب النظري والتطبيقي الى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركة محل الدراسة؟ ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:
- الإجابة عن تساؤلات الدراسة الرئيسية والفرعية .
 - بيان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

- انطلاقا 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 الحر 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 الديمقراطي 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 .



نموذج الدراسة (شكل ٠١) المصدر : من اعداد الباحث

١,٨. الدراسة الميدانية

سيتم تنفيذ الدراسة الميدانية في شركة الميم المتحدة بمدينة الرياض. وسيتم توزيع الاستبيانات على العاملين خلال فترة زمنية محددة لضمان جمع البيانات بشكل فعال. وسيتم 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

صعوبات الدراسة :

واجهتنا عدة صعوبات عند اجراء الدراسة الميدانية، أبرزها رفض بعض الموظفين من التعاون معنا نظرا لتخوفهم من عنوان الدراسة.

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:

تُعَدُّ 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، مما يُؤكِّد 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 إلى تقديم بعض المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة وتعريفها وتوضيح علاقتها ودرجة أهميتها في الإدارة، مع الإشارة إلى عناصرها. وعليه سنتطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة وانماطها.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول القيادة الإدارية والرضا الوظيفي.

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

٢,٢,١ 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 ومرووسيه، معتبرين أنّ القيادة هي عملية تفاعلية وليست عملية أحادية الاتجاه. وبالتالي، تنوعت تعاريف القيادة لتشمل مختلف جوانبها، بدءاً من السمات الشخصية للقائد، مروراً بمهاراته وقدراته، وصولاً إلى سلوكه وعلاقاته مع مرووسيه.

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).

اصطلاحاً: تُعدّ القيادة مفهومًا جوهريًا في علم الإدارة، إلا أنّ تعدد تعريفها وتباينها يُعيق التوصل لمفهوم جامع ومانع يُجسد جوهرها وأبعادها. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل نقدي لبعض التعاريف المُقترحة 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 الموضوعية (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 وامتثال او باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة. (الريح، ٢٠١٧، ص 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 راند الإدارة العامة " فريديريك تيلور " بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد الرجال أن يملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأحسن طريقة وأرخصها . (معمر 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. (كريد ، ٢٠١٥، ص ٨)
- و يعرفها محمد قاسم القريوتي "بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعية ألزام 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 القريوتي ، ٢٠٠٣، ص ١٨١)
- كما عرفت القيادة بأنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم (الطالب، ١٩٩٨)
- وعرف مرسي 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 الموضوعية. (الشريف، ٢٠٠٤)
- عرّف جون ماكسويل القيادة بأنها "القيادة هي فن التأثير على الآخرين لحملهم على السعي لتحقيق أهداف مشتركة". (جون سي. ماكسويل، ٢٠١٠ ص ٢١)
- 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 ،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:

تعدّ 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.

وتعدّ قدرة القيادة على تحقيق هذه المهام بنجاح مؤشّرات واضحة على فعاليتها وكفاءتها، ممّا 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.

يلهم القائد الفعّال ويُحفّز ويُوَجِّه، ويخلق بيئة إيجابية تُساهم في إطلاق إمكانيات الأفراد وتحقيق إنجازات عظيمة.

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

٢, ٢, ٤ القيادة والإدارة :

لا يمكن لأي منظمة أن تتجح 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.

وتلتقي 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	وضع الرؤية وتوجيه الجهود نحو تحقيقها.	نظيم العمل وتنفيذه بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة.
الرؤية	تركز على المستقبل وتحديد الاتجاه الاستراتيجي.	تركز على الاحتياجات الحالية وكيفية إدارتها بكفاءة
الأثر	تؤثر القيادة على المشاعر والتحفيز لتحقيق الأهداف	يتمثل تأثيره في تنظيم العمل وتخطيطه بشكل فعال.
الشخصية	تتسم القيادة بالإلهام والتحفيز والتوجيه.	تسم الإدارة بالتنظيم والتخطيط والتنسيق.
العلاقات الشخصية	تبني القيادة علاقات قوية داخل الفريق لتحقيق الأهداف	تركز الإدارة على العلاقات المهنية وتوزيع المهام بين الأعضاء.
الابتكار	تشجع القيادة على التفكير الإبداعي واستكشاف الأفكار الجديدة.	تركز الإدارة على تطبيق الإجراءات المعتمدة وتحقيق النتائج المتوقعة.

جدول (٠٣) مقارنة توضح الفرق بين القيادة والإدارة (المصدر: من اعداد الباحث استنادا لدراسات سابقة)

٢,٢,٦ الوظائف الأساسية للقيادة:

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام التي يقوم بها القائد وهي:

- 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 بصفات 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، ويُلهم الآخرين برؤيته الإبداعية، ويشارك خبراته.
- **مُبرمج للسياسة:** يضع القائد الخطط والاستراتيجيات، ويحدد الأولويات، ويُشرف على التنفيذ ويُقيّم النتائج.
- **مخطط:** يُحدد القائد الأهداف ويُطور خططًا لتحقيقها ويشارك الآخرين في التخطيط.
- **نموذج وقدوة:** يُجسّد القائد السلوكيات والقيم ويُلهم 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.

٢,٢,٧ 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.

٢,٢,٨ مهارات القائد الإداري:

- لكي يتمكن القائد من تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية، وفي نفس الوقت يساهم في تحقيق أهداف الأفراد ورفع مستوى رضاهم، يجب أن يمتلك مجموعة من المهارات القيادية والتي 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.

٢,٢,٩ محددات فاعلية القيادة:

يرى الباحثون أنه لا يوجد نمط قيادي مثالي يصلح في جميع الظروف، حيث تعتمد فاعلية القائد على مجموعة متنوعة من العوامل. هذه العوامل تشمل تلك المتعلقة بالقائد نفسه، وكذلك المرتبطة بالمرؤوسين، والموقف، والبيئة، والضغوط الزمنية. إن النمط القيادي يعد محصلة لتفاعل هذه المتغيرات مجتمعة وليس نتاجاً لأي منها بمفرده. وقد تم تصنيف هذه العوامل إلى خمس فئات رئيسية، كما يلي: (رويدة منصور ٢٠١٨)

أ. **عوامل تخص القائد:** تشمل هذه العوامل القيم والميول التي يؤمن بها القائد، مثل مدى اهتمامه بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، ومدى ثقته في المرؤوسين وقدرتهم على التعامل مع المواقف. كما تتضمن فلسفة القائد القيادية التي يشعر بالراحة في تبنيها، سواء كانت ديمقراطية أو تسلطية (العديلي، ١٩٩٣).

ب. **عوامل تتعلق بالمرؤوسين:** يتفاوت المرؤوسون في قيمهم وميولهم واتجاهاتهم وخبراتهم، وكذلك في مدى التزامهم برسالة المنظمة وإيمانهم بالعمل الجماعي وقدرتهم على تحمل المسؤولية. وعليه، يختلف النمط القيادي المناسب من فرد لآخر بناءً على هذه المتغيرات (العديلي، ١٩٩٣).

ت. **عوامل تتعلق بالموقف:** تؤثر طبيعة الموقف على نمط القيادة المتبع. ومن بين المتغيرات المتعلقة بطبيعة الموقف: وضوح المهام، وتعقيد الموقف، ومستوى القدرات والمهارات المطلوبة للتعامل معه (القريوتي، ٢٠٠٠).

ث. **عوامل تتعلق بالبيئة:** تلعب المتغيرات البيئية خارج المنظمة دوراً هاماً في التأثير على سلوك القائد. ومن أهم هذه المتغيرات: الثقافة السائدة في المجتمع، والظروف السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية (حريم، ١٩٩٧).

ج. **الضغوط الزمنية:** يُعتبر عامل الزمن من أكثر العوامل ضغطاً وتأثيراً على القائد. كلما كانت الحاجة لاتخاذ القرار سريعة، قلّ اعتماد القائد على المرؤوسين في اتخاذ القرار. وبالتالي، في المنظمات التي تواجه أزمات مستمرة، يزداد اعتماد القائد على السلطة، بينما في المنظمات المستقرة، يميل القائد إلى مشاركة المرؤوسين في القرارات (البدر، ٢٠٠١).

٢,٢,١٠ مدارس ونظريات القيادة:

تعرضت العديد من الدراسات لمفهوم القيادة عبر العصور المختلفة، مما نتج عنه تنوع وتعدد في وجهات النظر التي تبلورت إلى عدد من النظريات. ساهم الفكر الإداري في تطور هذه النظريات التي سعت لتحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الناجح، والأعمال التي ينبغي أن يقوم بها. تطورت نظريات القيادة بشكل مستمر بالتوازي مع تطور الفكر الإداري، حيث ظهرت في البداية نظريات تقليدية مثل: نظرية السمات، النظريات السلوكية، ونظرية الموقف. لاحقاً، ظهرت نظريات حديثة بارزة، منها: نظرية القيادة التحويلية، نظرية القيادة التبادلية، ونظرية القيادة التشاركية. فيما يلي، سيتم استعراض هذه النظريات.

٢,٢,١٠,١ أولاً: الاتجاهات التقليدية في نظريات القيادة

١- **نظرية السمات:** تعد نظرية السمات من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة. تستند هذه النظرية إلى فكرة أن فعالية القيادة تعتمد على توفر سمات معينة يتميز بها القائد عن غيره. وقد ركزت الدراسات التي اعتمدت هذه النظرية على تحديد السمات المشتركة بين القادة الناجحين، مثل القدرة القيادية، مهارة الإنجاز، تحمل المسؤولية، روح المشاركة، المكانة الاجتماعية، والقدرة على فهم الموقف. ورغم أن هذه النظرية لم تقدم إجابات عملية لكثير من الأسئلة المتعلقة بالقيادة، إلا أنها أسهمت في إظهار أهمية السمات التي يمكن اكتسابها وتعلمها. تطورت هذه النظرية من مفهوم "نظرية الوراثة"، لكنها وسعت نطاقها لتشمل سمات جسدية، عقلية، ونفسية. استند الباحثون في هذه النظرية على ملاحظة القادة والزعماء، واستخدموا الأساليب الاستقرائية والاستنتاجية للكشف عن السمات القيادية الضرورية التي تشترك فيها القادة الناجحين (حلاق، ٢٠٢٠، ص ٣٢).

السمات الجوهرية للقائد: تم تحديد سبع سمات جوهرية يجب أن تتوافر في القائد الناجح وهي: الذكاء، النزاهة، القبول الاجتماعي، المبادرة، الثقة بالنفس، الحسم والعزم، والحيوية (سامي، ٢٠١٢، ص ٥).

من رواد هذه المدرسة:

• **توماس كارلايل:** اعتقد أن القادة يتمتعون بصفات استثنائية مثل البطولة والشجاعة والكاريزما.

• **فرانسيس غالتون:** ربط القيادة بالوراثة، مشيراً إلى أن القادة ينحدرون من عائلات مميزة.

٢- **النظريات السلوكية:** تركز النظريات السلوكية على دراسة سلوك القائد أثناء ممارسته لعمله بدلاً من التركيز على سماته الشخصية. تركز هذه النظرية على رصد سلوك القائد أكثر من التركيز على السمات الداخلية، وتحديد المحاور الأساسية في السلوك القيادي. تميزت النظريات السلوكية بين محورين رئيسيين في السلوك القيادي، سواء كان ذلك في المؤسسات التربوية أو الصناعية أو العسكرية:

• **المحور الأول:** يركز على العمل ويتجاهل الموظفين، حيث يوجه القائد عمل الموظفين بإعلامهم بما يجب القيام به وكيفية القيام به، ويميل القائد في هذا الأسلوب إلى اتخاذ القرارات بنفسه وحل المشكلات دون إشراك الموظفين. يتوافق هذا الأسلوب مع النظرية العلمية في الإدارة والمعروفة بنظرية X.

• **المحور الثاني:** يركز على الموظفين ويسعى لتحقيق الانسجام بينهم، ويشجع على التعبير عن الذات والحرية الشخصية في العمل. يتوافق هذا الأسلوب مع نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة والمعروفة بنظرية Y (سامي، ٢٠١٢، ص ٧-٨).

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.

٣- **النظرية الموقفية:** تشير النظرية الموقفية إلى أن أسلوب القيادة الفعّال يعتمد على الموقف وظروفه، وليس على سمات القائد الثابتة. يطلق على هذه النظرية أحياناً "النظرية الطرفية"، وهي تركز على استخدام أسلوب القيادة المناسب حسب الظروف المحيطة. وفقاً لهذه النظرية، يمكن أن يكون القائد ناجحاً في موقف معين إذا توفرت له ظروف معينة، وقد يفشل نفس القائد في مواقف أخرى إذا اختلفت الظروف. يرى عليان (٢٠٠٧، ص ١٨٦) أن النظرية الموقفية تركز على أن القائد الناجح هو القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكييفه مع متطلبات الجماعة لمعالجة موقف معين بفعالية. من أبرز النظريات الموقفية هي نظرية فيدلر، التي تؤكد أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد يناسب جميع المواقف والظروف. القائد المتميز هو القائد المرن الذي يستخدم أساليب القيادة المختلفة لتحقيق النجاح المطلوب في كل ظرف أو موقف (البناء، ٢٠١٧، ص ١٩-٢٠).

من رواد هذه النظرية:

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

٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣ ثانياً: الاتجاهات الحديثة في نظريات القيادة

١- **نظرية القيادة التحويلية:** تركز هذه النظرية على قدرة القائد على إلهام أتباعه وتحفيزهم لتحقيق أهداف سامية تتجاوز مصالحهم الشخصية. تقوم القيادة التحويلية على توفير رؤية واضحة للعمل وتلبية احتياجات الموظفين وتحفيزهم لزيادة أدائهم بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والموظفين. يشير هذا الأسلوب إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على توحيد أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين فيها، مما يتيح تحقيق أهداف الجميع في وقت واحد (حمود، ٢٠١٢).

من رواد هذه النظرية:

- **جون كوتر:** ميّز بين خمسة مستويات من القيادة التحويلية تشمل التحفيز، الإلهام، التمكين، النظرية، والاعتبار الفردي.
 - **برنارد باس:** طور نظرية التبادل القيادي، التي تشير إلى تبادل المنافع بين القائد وأتباعه.
- ٢- **نظرية القيادة التبادلية:** تقوم القيادة التبادلية على بناء علاقة تبادلية بين القائد والمرؤوسين. يتعرف القائد في هذا الأسلوب على حاجات تابعيه ورغباتهم، ثم يوضح كيف سيتم تحقيق هذه الحاجات بالتبادل لتحقيق أهداف محددة أو أداء مهام معينة. يحصل المرؤوسون على مكافآت مقابل أدائهم، بينما يستفيد القادة من إنجاز المهام. ومع ذلك، فإن القيادة التبادلية تركز بشكل عام على الحفاظ على الاستقرار في المؤسسة بدلاً من تعزيز التغيير (حمود، ٢٠١٢).
- ٣- **نظرية القيادة التشاركية:** تركز هذه النظرية على مشاركة أتباع القائد في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، مما يعزز شعورهم بالملكية والإنجاز. يستمد القائد سلطته من مرؤوسيه ويشجعهم على تحمل المسؤولية، ويقوم بتفويض السلطات لهم. في هذا الأسلوب، تُتخذ القرارات غالباً بشكل جماعي بدلاً من فرضها من قبل القائد (رويدة منصور، ٢٠١٨).

من رواد هذه النظرية:

- **كريس أرجيريس:** ميز بين نمطين للقيادة: القيادة التوجيهية والقيادة التشاركية.
- **وورن بينيس:** ركز على أهمية بناء ثقافة تنظيمية داعمة للعمل الجماعي والمشاركة.

جدول رقم (٠٤) مقارنة نظريات القيادة

النظرية	التاريخ	التعريف	المميزات	العيوب	أشهر المدارس والرواد
نظرية السمات	أوائل القرن العشرين	تفترض أن القيادة تعتمد على سمات شخصية معينة مثل الذكاء والثقة بالنفس.	تركز على السمات الفطرية، تساعد في تحديد القادة المحتملين.	تجاهلت البيئة والسياسات، لم تقدم تفسيراً لتطور السمات.	وارن بينيس، رالف ستونجديل
النظريات السلوكية	الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين	تركز على سلوك القادة وكيف يؤثر على أدائهم.	توفر إطاراً لفهم سلوكيات القيادة، تؤكد أن القيادة يمكن تعلمها.	تجاهلت العوامل الخارجية، لم توضح كيفية اختيار السلوك المناسب في المواقف المختلفة.	جامعة أوهايو (روبرت بليك وجين موتون)، جامعة ميشيغان (رينيسيس ليكرت)
النظرية الموقفية	الستينات من القرن العشرين	تعتمد فعالية القيادة على توافق أسلوب القيادة مع الموقف أو الظروف المحيطة.	تتيح مرونة أكبر في تطبيق أساليب القيادة، تأخذ البيئة والمواقف في الاعتبار.	يمكن أن تكون معقدة في التنفيذ، تتطلب تقييم مستمر للمواقف.	بول هيرسي وكنيث بلانشارد، فريد فيدلر
نظرية القيادة التحويلية	الثمانينات من القرن العشرين	تركز على إلهام وتغيير الأتباع لتحقيق نتائج غير تقليدية من خلال الرؤية والتحفيز.	تعزز الابتكار والتغيير الإيجابي، تركز على تحفيز وتطوير الموظفين.	تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين، قد لا تكون فعالة في المواقف التقليدية.	جيمس ماكجريجور بيرنز، برنارد باس
القيادة التبادلية	السبعينات والثمانينات من القرن العشرين	تعتمد على تبادل الموارد بين القائد والتابعين من خلال المكافآت والعقوبات.	فعالة في المواقف التي تتطلب وضوحاً في الأدوار، تعزز الكفاءة والتنفيذ السريع.	تركز على الحوافز قصيرة الأجل، قد تؤدي إلى تدهور العلاقة بين القائد والتابعين.	ماكس ويبر، برنارد باس
نظرية القيادة التشاركية	الستينات والسبعينات من القرن العشرين	تعتمد على إشراك الأتباع في عملية اتخاذ القرار.	تعزز روح الفريق والالتزام، تحسن نوعية القرارات.	بطيئة في صنع القرار، قد لا تكون فعالة في المواقف التي تتطلب قرارات سريعة.	كورت لوين، فيكتور فروم وفيليب بينتون

المصدر : من اعداد الباحث استنادا لدراسات سابقة

• ختاماً:

تُقدّم مدارس ونظريات القيادة المختلفة أطراً مفاهيمية متنوعة لفهم طبيعة القيادة وخصائص القادة الفعّالين. تتباين هذه النظريات والمدارس في الأسس التي تعتمد عليها، حيث تركز بعضها على السمات الشخصية للقائد، بينما تتجه أخرى نحو تحليل سلوكياته أو البيئة المحيطة به. لذا، من الضروري اختيار النظرية أو الأسلوب الذي يتوافق مع طبيعة العمل والموقف لضمان تحقيق أفضل النتائج. كما يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن القيادة ظاهرة معقدة لا يمكن تفسيرها من خلال نظرية واحدة فقط، بل تتطلب فهماً شاملاً للموقف وظروفه وخصائص القائد وأتباعه.

٢,٢,١١ 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 أنها تتفق في بعض الجوانب، مما قد يُفضي إلى تداخل بينها. ويمكن للقائد أن يجمع بين أكثر من نمط قيادي، مع ميله إلى نمط معين يُصنّف على أساسه. وتتميز القيادة الناجحة بقدرتها على احتواء ثقافات وممارسات متنوعة، مما يُتيح لها تنويع أنماط القيادة بما يتناسب مع مختلف المواقف.

٢,٢,١٢ مفهوم الأنماط القيادية:

- أنماط القيادة هي مجموعة من السلوكيات المتسقة التي يتبعها القائد للتأثير على الآخرين وتحقيق الأهداف.
- تُعرف أيضًا 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 ص٥٤)
- ويعرفه سيد هوراي بأنه السلوك المتكرر للمدير في طريقة أدائه للعمل (الشين ، ٢٠١٤ ص٧٤)
- وعرفه علي النمر: مجموعة من التصرفات التي يبيدها القائد داخل التنظيم نتيجة الضغوطات داخلية وخارجية ومن ثم يترك آثار مباشرة على سلوك العاملين بالسلب او بالإيجاب (البناء ٢٠١٧ ، ص٢٣)

٢,٢,١٣ محددات النمط القيادي:

يتحدد 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 المرؤوسين 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 المرؤوسين على العمل مع الأسلوب الديمقراطي قد يحتم استعمال الأسلوب الأوتوقراطي لكن من الأفضل ان يقوم القائد بتوحيد المرؤوسين تدريجيا على العمل الديمقراطي.

٦- قوة ثقة القائد في نفسه وخلفيته الثقافية:

يتمتع القائد بنظام قيمي راسخ يُؤمن 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.

جدول رقم (٥٠) العوامل المؤثرة في نمط القائد

الخصائص	العوامل
- القيم والمعتقدات - الأفكار والخبرات - طموحات القائد - الدافعية للإنجاز	خصائص القائد
- المستوى العلمي - طبيعة القادة السابقين - القيم والمعتقدات - الاستعداد لتحمل المسؤولية - سلوكهم مع القائد	خصائص المرؤوسين
- الثقافة التنظيمية - حجم المنظمة وجماعة العمل - هدف المنظمة - الهيكل التنظيمي - الاتصالات	خصائص النسق التنظيمي
- طبيعة المهمة (نمطية ومتكررة أم تحتاج إلى إبداع وابتكار) - ديمومة المهمة (مؤقتة أم دائمة) - طبيعة الأداء (جماعي أم فردي) - مدى وضوح المهمة	خصائص المهمة

المصدر : من اعداد الباحث استنادا لدراسة (دربال ٢٠٢٣)

٢,٢,١٤ تصنيف الأنماط القيادية:

- أولا : الأنماط القيادية بناءً على مصادر السلطة:

١ - القيادة التقليدية:

السمات: يُمنح القائد مكانة مميزة من قبل المجتمع، ويُبنى على احترام وتقدير كبير السن والحكمة، ويتطلب الولاء والطاعة من الأفراد، وينتشر في المجتمعات الريفية والقبلية، وتُشبه شخصية القائد الأب. **المميزات:** يُحسّن من تماسك المجموعة ويُشجّع على الولاء. **العيوب:** قد يُعيق التطور والتغيير ويُقلّل 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:** يُحفّز على العمل الجاد ويُشجّع على الإبداع والتغيير. **العيوب:** قد يُؤدّي إلى الاعتماد المفرط على القائد ويُقلّل 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:** تُحسّن من الكفاءة والفعالية وتُقلّل من الفوضى. **العيوب:** قد تُثبّط الإبداع وتُقلّل 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 وفعالية، حيث يُمكن من خلاله حصر جميع الأساليب والسمات القيادية الأخرى. ينقسم هذا التصنيف إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

- **الفوضوي:** منح الفريق حرية العمل دون رقابة صارمة، مع تقديم التوجيهات والدعم عند الحاجة.
- **الاتوكراتي:** تركيز السلطة في يد القائد، واتخاذ القرارات دون مشاركة الفريق، وتحديد المهام والإشراف عليها بدقة.
- **الديمقراطي:** إشراك الفريق في صنع القرار، وتشجيع المشاركة، وخلق بيئة تفاعلية.

أولاً : النمط القيادي الفوضوي (القيادة الحرة):

ظهر هذا النمط بعد فشل القيادة الاستبدادية في تحقيق الأهداف في أغلب 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، سلبى في مواقف أخرى. ويتطلب اختيار الموظفين المناسبين، توفير التوجيه والدعم، خطط وأهداف واضحة، متابعة الأداء، ثقافة تواصل وتعاون.

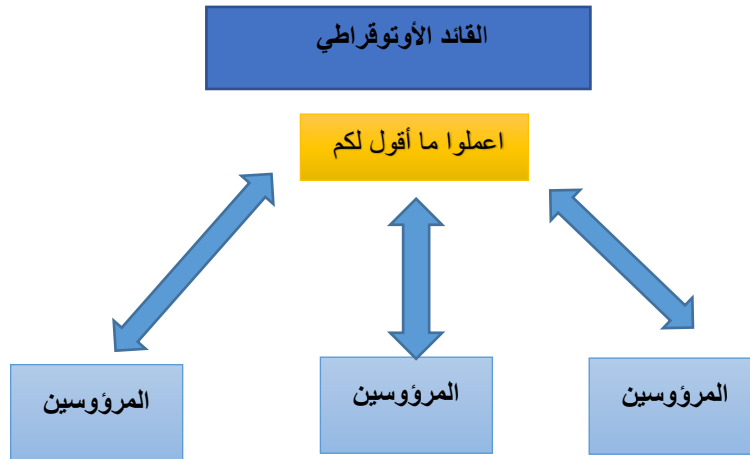
مميزات وعيوب النمط الفوضوي (الحر) :

المميزات	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 (٠٦) مزايا وعيوب الفوضوي (الحر) – 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 ، والاقبال من سلطة المرؤسين ، وعدم التحوار معهم إنه نمط استبدادي ،يعتبر الأشخاص مجرد عوامل للإنتاج (محمد رفيق الطيب ١٩٩٥، ص ١٩٠-١٩١)



شكل رقم (٠٢) أسلوب القائد الاتوقراطي ، المصدر : لندة صرخة ، مرجع سبق ذكره ص : ٤٨

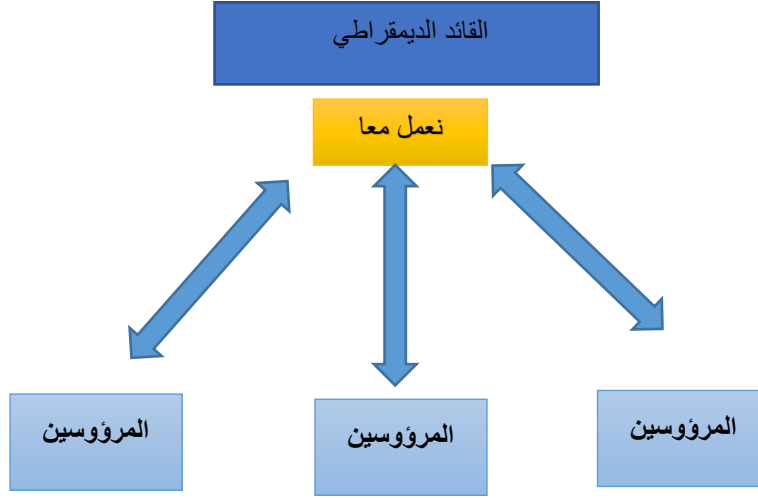
مميزات وعيوب النمط الأوتوقراطي:

المميزات	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 (٠٧) مزايا وعيوب النمط الأوتوقراطي – من اعداد الباحث بناءً على دراسات سابقة.

ثالثاً : 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 (٣) 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 فعّالة ونشر الشفافية والتعاون وحلّ المشكلات. يُؤدّي ذلك إلى شعور الموظفين بالمسؤولية والالتزام، وزيادة الإنتاجية والإبداع، وتحسين بيئة العمل.

مميزات وعيوب النمط الديمقراطي :

مميزات	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 (٠٨) مزايا وعيوب النمط الديمقراطي – من اعداد الباحث بناءً على دراسات سابقة

٢,٢,١٥ مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث الأوتوقراطي والديمقراطي والحر:

موضوع المقارنة	النمط الحر	النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي
اتخاذ القرارات والسياسات	السياسات تُقرر عبر موافقة الجماعة وبموافقة القائد.	يتخذ القائد جميع القرارات والسياسات بشكل فردي.	تُتخذ القرارات والسياسات عبر موافقة الجماعة بمشاركة القائد.
تحديد الأهداف والمراحل	تتحدد أهداف وأساليب الجماعة من خلال المناقشات بمقترحات متعددة.	يحدد القائد مراحل الفعاليات وأساليبها، مع غموض حول المستقبل.	تُحدد المراحل الرئيسية والأهداف عبر مناقشات بمشاركة القائد.
توزيع المهام	الأعضاء أحرار في اختيار زملائهم وتقسيم العمل بينهم.	يحدد القائد عمل الأفراد وتوزيع المهام وفريق العمل.	الأعضاء أحرار في اختيار من يعملون معهم وتوزيع المهام بينهم.
أسلوب الإطار والنقد	القائد موضوعي وواقعي في الإطار أو النقد، ويشارك بروح الفريق.	يميل القائد للذاتية في الإطار أو النقد، ويتحفظ في تشجيع المشاركة.	القائد موضوعي وعقلاني في الإطار أو النقد، ويشارك بروح الفريق.

جدول رقم (٩٠): مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاث: الأوتوقراطي، الديمقراطي، والحر.

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

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

٢,٣,١ مقدمة:

يحظى موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل علماء النفس وباحثي السلوك التنظيمي، وذلك نظرًا للدور الحيوي الذي تلعبه الموارد البشرية في نجاح المؤسسات وزيادة 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. وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع وكثرة الدراسات التي تناولته، إلا أنه يظل مجالًا بحاجة إلى المزيد من البحث والدراسة لفهم كيفية تحقيق رضا وظيفي مستدام للعاملين.

تتناول هذه الدراسة الرضا الوظيفي كأحد العوامل المتأثرة بأنماط القيادة.

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

١- ما هيه 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.

٢,٣,٣ مفهوم الرضا الوظيفي :

لغويًا: مصدره رضي، رضا، ومعناه: القبول والموافقة والارتياح وتشير بعض المعاجم اللغوية هو: ضد السخط، وارتضاه يعني رآه أهلاً، ورضي عنه أحبه وأقبل عليه (ابن منظور، مصدر سابق، ١٩١٩ ص ٤٢).
الرضا: من الفعل رضي عن الشيء أي اختاره وقنع به. (مسعود بورعدة، 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)
 - ويشار إلى الرضا في قاموس العلوم السلوكية بأنه عبارة عن حالة السرور لدى الكائن عندما يتحقق الميل لديه (بهنسي، ٢٠١١، صفحة ٤٠)
 - وهيزبرغ يعتبر أن مصطلح الرضا الوظيفي لا يقابله مصطلح آخر على النقيض حتى ولو كان "عدم الرضا الوظيفي" فالمفهوم حسب هيزبرغ مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة وهما أيضاً جانبان يمكن قياسهما، بمعنى أن الموظف يمكن أن يكون راضي وغير راضي في نفس الوقت (عزيزو، ٢٠١٥، ص ٣٠).
 - تعريف كاتزل: أن درجة الرضا الوظيفي تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلاً وما يطمح إلى تحقيقه فالرضا قائم على أساس ما يطمح إليه الفرد وما تم تحقيقه فعلاً (عزيون، ٢٠٠٧، ص ٤٨، ٤٧)
 - ويعرف الرضا الوظيفي بأنه "الشعور النفسي بالقناعة 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 أنه "هـودرجة التطابق بين ما يشعر به الفرد بأنه يريده وبين ما يحصل عليه فعلاً، فكلما زادت درجة التطابق بين ما يشعر به الفرد بأنه يريده وبين ما يحصل عليه زادت درجة الرضا". (عبد الحميد، ٢٠٠٤، ص ٨٧٣).
 - يعرف الرضا بأنه يمثل حصيلة لمجموع العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك بارتياح ورضا النفس، وفاعلية بالإنتاج نتيجة لشعور وجداني الذي يمكن للفرد من القيام به دون ملل أو ضيق (اللطيف، ٢٠١٥، ص ٩)
 - ويرى سوبر ١٩٥٣ "Super" أنه يعني رضا الفرد في العمل الذي يقوم به ويتوقف ذلك على مدى ما يجده الفرد في العمل من إشباع 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 يتمشى 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 الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد.. (طلعت، ١٩٨٥، ص ١٣٤).

بناءً على استعراض التعاريف السابقة، يمكننا صياغة تعريف شامل للرضا الوظيفي على النحو التالي:

يُعرف 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 خصائص الرضا الوظيفي وآلية حدوثه

أولاً: خصائص الرضا الوظيفي

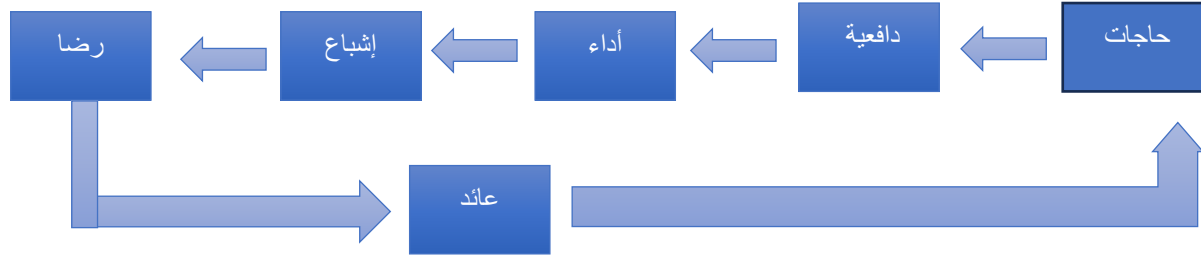
يمكن تحديد أبرز خصائص الرضا الوظيفي على النحو التالي:

١. **تنوع المفاهيم وطرق القياس:** أشار العديد من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي إلى تنوع التعريفات وتباينها، نظراً لاختلاف وجهات النظر بين العلماء واختلاف مداخلهم وأساليبهم النظرية. وبالتالي، لا يوجد تعريف موحد للرضا الوظيفي.
٢. **الرضا الوظيفي كموضوع فردي:** يُنظر إلى الرضا الوظيفي غالباً على أنه مسألة فردية، حيث يمكن أن يشعر شخص ما بالرضا عن شيء معين بينما قد يشعر شخص آخر بعدم الرضا عن نفس الشيء. وهذا يعكس تعقيد الطبيعة البشرية وتعدد حاجات ودوافع الأفراد التي تتغير مع مرور الوقت.
٣. **علاقة الرضا الوظيفي بالسلوك الإنساني:** يرتبط الرضا الوظيفي بالعديد من جوانب السلوك الإنساني المتداخلة والمعقدة. لذا، تختلف أنماط السلوك من موقف إلى آخر ومن دراسة لأخرى، مما يؤدي إلى تباين نتائج الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، حيث تعكس تلك الدراسات الظروف المختلفة التي أجريت في ظلها. (ماطل الجريد، ٢٠٠٧، ص ٤٨).
٤. **الرضا الوظيفي كحالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول تنتج عن تفاعل الفرد مع العمل ومع بيئة العمل المحيطة، وما يترتب على ذلك من إشباع للحاجات والرغبات والطموحات. ويساهم هذا الشعور في تعزيز الثقة في العمل والولاء والانتماء له، مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج.
٥. **ارتباط الرضا الوظيفي بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** يعتبر الرضا الوظيفي نتيجة للعديد من الخبرات المتعلقة بالعمل، حيث يظهر من خلال تقدير الفرد للعمل وإدارته. يتأثر هذا التقدير بشكل كبير بالنجاح أو الفشل الشخصي في تحقيق الأهداف الفردية، وكذلك بالإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل لتحقيق هذه الأهداف.
٦. **عدم شمولية الرضا عن عنصر معين:** رضا الفرد عن عنصر معين في العمل لا يعني بالضرورة رضاه عن باقي العناصر. وما قد يحقق الرضا لفرد معين قد لا يكون له نفس التأثير على فرد آخر، نظراً لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. (العبادي، ٢٠١٣، ص ٣٨٦).

ثانياً: كيفية حدوث عملية الرضا الوظيفي

من الضروري فهم طبيعة الرضا الوظيفي على أنه ناتج عن سلسلة من المراحل التي تحدث بشكل متسلسل ومنطقي. عندما ننظر إلى الرضا الوظيفي، سواء كان على شكل مشاعر، أو توجهات نفسية، أو رد فعل، فإنه في جميع الأحوال يمثل نتيجة تتأتى من عمليات أخرى تسبقه. يبدأ هذا التسلسل بحاجات الفرد التي تُولد لديه الدافع للأداء، ومن ثم يؤدي الأداء إلى تحقيق الإشباع، وعند تحقق الإشباع يتحقق الرضا. هناك علاقة متداخلة ومرتبطة بين هذه العمليات، التي تتفاعل مع بعضها البعض ضمن إطار نسقي متكامل (نور الدين عسلي، ٢٠٠٩، ص ٢٩).

الشكل رقم (٠٤): عملية الرضا الوظيفي



المصدر: شعبان عبدالعظيم أحمد ، علم النفس التجاري المعاصر في ضوء متطلبات السوق ، ط ١ ، دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١٢ ، ص ٣٤٢ .

ويعمل الأفراد عادةً لتحقيق أهداف محددة، ويزداد نشاطهم في العمل بناءً على اعتقادهم بأن الأداء سيحقق لهم تلك الأهداف. ومن هنا، فإن وصول العاملين إلى تحقيق أهدافهم يجعلهم أكثر رضا، حيث يؤدي الأداء إلى تحقيق الرضا الوظيفي. يتم ذلك من خلال المراحل التالية: (شعبان عبد العظيم أحمد، مرجع سابق، ص ٣٤١).

١. **الحاجات:** لكل فرد حاجات يرغب في إشباعها، ويعتبر العمل أحد أبرز مصادر هذا الإشباع.
٢. **الدافعية:** تولّد الحاجات دافعية معينة تحث الفرد على التوجه نحو الأمور أو المصادر التي تُشبع تلك الحاجات.
٣. **الأداء:** تتحول الدافعية إلى أداء فعال، خاصة في العمل، حيث يعتقد الفرد أن هذا الأداء هو الوسيلة الأمثل لإشباع حاجاته.
٤. **الإشباع:** يؤدي الأداء الجيد إلى إشباع حاجات الفرد.
٥. **الرضا:** بعد تحقيق الإشباع من خلال الأداء الجيد، يشعر الفرد بالرضا عن عمله، باعتباره الوسيلة التي يمكنه من إشباع حاجاته.

٢,٣,٥ أهمية الرضا الوظيفي

أولى العديد من الباحثين والمختصين والمفكرين أهمية كبيرة لمفهوم الرضا الوظيفي في دراساتهم المتعلقة بالسلوك التنظيمي في مختلف المنظمات الإنسانية. يعود ذلك إلى الدور الحيوي الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تزويد الإدارة العليا بالمفاهيم والأفكار والملاحظات المرتبطة بمستوى رضا العاملين. يسهم هذا في تحسين توجهاتهم نحو تعزيز الولاء والانتماء للمنظمة، بالإضافة إلى تحسين الرواتب والأجور، والإشراف، وتقديم المزيد من الفرص التدريبية لتطوير المهارات الفردية والجماعية للعاملين. يسعى هذا النهج إلى تطوير القدرات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

كما أن إعطاء أهمية كبيرة للعاملين يعكس التوجهات الفكرية المعاصرة التي تعتبر الموظفين أكثر عناصر الاستثمار قيمة في المنظمة، لقدرتهم على المساهمة في إنشاء ما يُعرف بـ "منظمة المعرفة". تهدف هذه المنظمة إلى تحسين الإنتاج من حيث الكمية والنوعية، وذلك من خلال تبني فكرة أساسية تتمثل في التعلم والتكيف والتغيير. تعتمد هذه الفكرة على المشاركة في تعلم المهارات والقيم والتكنولوجيا الحديثة، والتكيف مع هذه المتغيرات، ثم إحداث التغيير المطلوب بناءً على أحدث المعارف والتقنية والتكنولوجيا المعاصرة. هذا الفكر يستند بشكل أساسي إلى تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى العاملين، إلى جانب تعزيز الولاء والانتماء للمنظمة، بهدف تحفيز عملية التغيير والتطوير المستمر لتحقيق الأهداف المرجوة. (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، ص. ١١٧)

ويُعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الفردي والتنظيمي والمجمعي. يوضح الجدول التالي أهمية الرضا الوظيفي على ثلاثة مستويات رئيسية: العاملين، المنظمة، والمجتمع. يعكس الجدول كيف أن زيادة مستوى الرضا الوظيفي تساهم في تحسين التكيف مع بيئة العمل، وتشجيع الإبداع، وتعزيز الإنتاجية والولاء، فضلاً عن دعم النمو الاقتصادي والاجتماعي.

جدول رقم (١٠) أهمية الرضا الوظيفي

المستوى	التفاصيل
أهمية الرضا الوظيفي للعاملين	القدرة على التكيف مع بيئة العمل: يساهم في تحسين القدرة على التحكم في العمل وكل ما يتعلق به.
	تشجيع الإبداع والابتكار: عندما تُلبى احتياجات العاملين، تتزايد رغبتهم في أداء وظائفهم بتميز.
	-زيادة الطموح والتقدم: كلما زاد الرضا الوظيفي، زادت رغبة العاملين في تطوير مستقبلهم الوظيفي.
	تحسين جودة الحياة: يعزز الرضا الوظيفي الرضا العام عن الحياة ويساعد في تلبية متطلبات الحياة المختلفة.
أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة	زيادة الفعالية والكفاءة: يجعل العاملين أكثر تركيزاً على أعمالهم.
	تحسين الإنتاجية والأداء: يؤدي الرضا الوظيفي إلى رفع مستوى الإنتاجية والإنجاز داخل المنظمة.
	-تقليل تكاليف الإنتاج: يساهم في خفض معدلات الغياب، وتقليل الاضطرابات والشكاوى.
	تعزيز الولاء للمنظمة: يزيد من تعلق العاملين بالمنظمة نتيجة لإشباع حاجاتهم وارتفاع مستوى ولائهم.
أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع	زيادة معدلات الإنتاج والنمو الاقتصادي: يساهم في تحقيق الفعالية الاقتصادية.
	تعزيز نمو المجتمع وتطوره: يساهم في القضاء على البطالة وزيادة الإنتاجية.
	تحقيق أهداف المجتمع: من خلال تطوير طبقة عمالية واعية ومتميزة.

(عبيدي، روميسة، بوشامة & باديس. (٢٠٢٠). تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين.)

بالتالي، يُعتبر الرضا الوظيفي وسيلة لتحقيق النمو الاقتصادي وتحسين المستوى المعيشي للأسر. يتضح من ذلك أن الرضا الوظيفي بمختلف جوانبه يرتبط بشكل وثيق بعلاقات الاتصال الفعالة داخل المنظمة، حيث لا يمكن تحقيق الرضا دون وجود وسائل اتصال ملائمة.

٦, ٣, ٢ مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي وأثارهما:

يُستدل على الرضا الوظيفي للعاملين خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بسلوكهم في العمل، مثل زيادة الإنتاج وتحسين جودته، وتقليل الفاقد والتالف، وانخفاض معدلات الغياب، وتقليل الشكاوى والصراعات. كما يتجلى الرضا الوظيفي في إبداع العاملين ومبادراتهم لتطوير وتحسين العمل، وانخفاض معدل دوران الموظفين، واستجابتهم السريعة للتغييرات والإجراءات التطويرية، بما في ذلك إدخال التكنولوجيا والمشاركة الفعالة في تعزيز الأداء (عبد الغني، ٢٠٠١).

من ناحية أخرى، يتجلى عدم الرضا الوظيفي من خلال عدة مظاهر سلبية، مثل ارتفاع معدلات الغياب، وزيادة دوران الموظفين، والتظاهر بالمرض، وتكرار الشكاوى، وهذه الظواهر تمثل تكاليف كبيرة لأي منظمة.

جدول رقم (١١) أنواع مؤشرات الرضا الوظيفي

المؤشرات السلبية	المؤشرات الإيجابية
- التمارض: لجوء العاملين للتمارض للتهرب من المهام الموكلة إليهم نتيجة للقلق أو التوتر. - الإصابات: تُعد من المؤشرات التي تدل على انخفاض الرضا لدى العاملين، حيث تستخدم الإصابات كحجة لتفادي العمل. العديد من الدراسات تربط بين ارتفاع معدل الإصابات وانخفاض الرضا بعلاقة عكسية - غياب ودوران العمل : يتمثل في عدم حضور العمل بشكل إرادي وغير مبرر، مما يعكس سلوكًا إراديًا لعدم الرضا - التظلمات والشكاوي : تنشأ عندما يشعر العاملون بعدم العدالة (مثل الأجر، الترقية، الإجازة المدفوعة)، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وظهور التظلمات والشكاوى. قد تستخدم الإدارة هذه التظلمات كوسيلة للتعرف على احتياجات العاملين وإظهار تفهمها لمتطلباتهم، مما قد يقلل من الصراعات بين الإدارة والعاملين. - الاضراب: يمثل أقصى درجات عدم الرضا الوظيفي ويعكس خللاً في العلاقات التنظيمية والإنسانية بين الإدارة والقوى العاملة. يعرف الإضراب بأنه توقف عن العمل حتى تتحقق مطالب العاملين. - اللامبالاة والتخريب: تتمثل في إلحاق الضرر بالموارد الموجودة في المنظمة وتخريب وسائل الإنتاج.	- الأداء : يُعد الأداء من أهم مؤشرات الرضا الوظيفي، حيث يؤدي انخفاض الرضا إلى تراجع في رغبة العمل وبالتالي انخفاض مستوى الإنجاز والفعالية لدى العاملين. - الولاء التنظيمي : يتمثل في مشاعر الفرد نحو منظمته وقبوله لأهدافها وقيمها ورغبته في البقاء فيها. ويعزز الرضا التنظيمي شعور الفرد بالانتماء والولاء تجاه المنظمة. - الصحة العضوية والصحة العقلية : - يؤثر الرضا الوظيفي على الصحة العقلية، حيث يساهم محيط العمل الجيد في تحسين الحالة العقلية والابتعاد عن الاضطرابات النفسية. توصل كورنهامر (١٩٦٥) إلى وجود علاقة قوية بين الرضا والصحة العقلية. الرضا الوظيفي هو دليل عن الرضا على الحياة بشكل عام ومبعث على الاستقرار في الحياة العملية والعائلية . - مؤشرات الرضا : قد تبدأ المؤشرات كتدريج بين السلبية والإيجابية بناءً على مستوى الرضا.

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة (باسل ٢٠١٧، صفحة ٦٦، روميسة ٢٠٢٠ ص ١٦٠)

٢,٣,٧ أبعاد ومحددات الرضا الوظيفي :

أولاً: أبعاد الرضا الوظيفي

على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد العناصر التي تساهم في تشكيل الرضا الوظيفي لدى الأفراد، إلا أن هذه العناصر يمكن تصنيفها ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية [إيهاب الطيب، ٢٠٠٨، ص ٤٤] :

١- الرضا عن سياسات العمل في المؤسسة : ويشمل هذا البعد سياسات الأجور، الترقيات، والأمان الوظيفي.

٢- **الرضا عن علاقات العمل:** يتضمن هذا البعد العلاقات داخل بيئة العمل، بما في ذلك العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، والزملاء، والتعامل مع الجمهور.

٣- **الرضا عن العمل بحد ذاته:** يشمل هذا البعد أهمية العمل ومحتوياته من واجبات ومسؤوليات، ومدى ملاءمتها مع مؤهلات وقدرات العامل البدنية والذهنية، بالإضافة إلى قدرة الوظيفة على إشباع دوافعه وحاجاته.

إن درجة الرضا التي يشعر بها الفرد العامل تجاه عمله تعكس الناتج النهائي لمدى رضاه عن مختلف جوانب الوظيفة التي يشغلها. يمكن تصوير العلاقة بين الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية من خلال الشكل التالي:

٤- **الرضا العام عن العمل:** يتأثر بعدة عوامل منها الرضا عن ظروف العمل، جماعة العمل، فرص الترقية، محتوى العمل، ونمط الإشراف (الحميري، والمومني، ٢٠١٠، ص ١٧٢).

ثانياً: محددات الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي عدة محددات تساهم في تكوينه لدى الفرد، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع (العبيدي، ٢٠١٣، ص ٢٦٠):

١. **عوامل ذاتية:** تتعلق بالعاملين أنفسهم، مثل مهاراتهم وقدراتهم ومستوى الدافعية لديهم، وتشمل هذه العوامل المؤهل العلمي، الفئة العمرية، والخبرة.

٢. **عوامل تنظيمية:** ترتبط بالمؤسسة وظروف العمل فيها، مثل العلاقات الوظيفية مع الزملاء والرؤساء، ومستوى الوظيفة ومحتواها ومسؤولياتها.

٣. **عوامل بيئية:** تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل وتأثيرها على الموظف، مثل المرافق والخدمات المتوفرة في مكان العمل، ونظرة المجتمع إلى الموظف.

بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض المحددات الإضافية التي تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي:

١. **التباعد:** يشير التباعد إلى الفرق بين ما هو قائم بالفعل وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة للعمل، مثل الترقية. كلما زاد هذا الفرق، شعر الفرد بعدم الرضا (بوخلف خديجة، ٢٠٠٧، ص ١٣١).

٢. **العدالة:** تتعلق بشعور الموظف بالإنصاف في ما يحصل عليه من مكافآت وجهود مقارنة بما يبذله من عمل. شعور الفرد بالعدالة يزيد من رضاه الوظيفي (دوباخ سعيدة، ٢٠٠٦، ص ٤٤).

٣. **الوضع الشخصي المسبق:** قد تؤثر شخصية الفرد ومواقفه السابقة على مدى شعوره بالرضا، بغض النظر عن التغييرات الإيجابية في بيئة العمل (بوخلف خديجة، مرجع سابق، ص ١٣١).

كخلاصة، يمكن القول أن الفرد يشعر بدرجة أعلى من الرضا عندما يحقق نواتج العمل التي يريدها، أو عندما يدرك عدالة نواتج العمل مقارنة بما يحصل عليه الآخرون، أو عندما يعتقد بأن الإجراءات التي تحدد هذه النواتج عادلة. الرضا الوظيفي يمثل بالتالي مجموعة من الاتجاهات المتعلقة بالعمل والتي تنبثق من معتقدات وقيم الفرد.

٢,٣,٨ عناصر الرضا الوظيفي:

- يعد الرضا الوظيفي نتيجة لتفاعل عدة عناصر تؤثر بشكل مباشر على مشاعر الموظفين تجاه وظائفهم. وفيما يلي عرض لأهم هذه العناصر:
 - الأجر: (Wage):** يشكل الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الأساسية، ولكنه لا يمثل مصدرًا رئيسيًا للرضا أو السعادة. بدلاً من ذلك، يمنع الأجر شعور الاستياء من السيطرة على الفرد، خاصةً في بيئة عمل توفر مستوى أجور يغطي الاحتياجات الأساسية.
 - محتوى العمل: (Job Content):** تلعب طبيعة المهام وتكوينها دورًا مهمًا في التأثير على رضا الموظف. وتتأثر مشاعر الرضا بعوامل مثل:
 - تنوع المهام: كلما زاد تنوع المهام وقلة تكرارها، زاد الرضا عن العمل.
 - السيطرة الذاتية: زيادة الحرية في اختيار طرق أداء العمل وسرعته تعزز من رضا الموظف.
 - استغلال القدرات: استخدام الموظف لقدراته يعزز من شعوره بتحقيق الذات.
 - خبرات النجاح والفشل: تحقيق النجاح يعزز مشاعر الرضا، بينما يؤدي الفشل إلى الاستياء.
 (فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، ص. ٢٦١-٢٦٢).
 - فرص الترقية: (Promotional Opportunities):** يسعى الأفراد دائمًا إلى تحسين أوضاعهم، وتوفير فرص الترقية يرتبط بشكل طردي بمستوى الرضا الوظيفي (أمزياني النواس، ٢٠١١، ص ٥).
 - نمط الإشراف: (Supervision Style):** يُعد نمط الإشراف من العوامل الحاسمة التي تحدد طبيعة العلاقة بين المسؤولين ومروسيهم، وكيفية تأثيرهم في تحقيق الأهداف المحددة. كما يعكس مدى اهتمام المشرفين بشؤون موظفيهم وحرصهم على حمايتهم (الشرايدة، ٢٠١٠). وقد أكدت معظم الدراسات في هذا المجال على وجود علاقة قوية بين نمط الإشراف ومستوى رضا العاملين، حيث أن التعامل اليومي للمشرفين مع الموظفين له تأثير كبير على رضاهم الوظيفي.
- يتفق غالبية الباحثين على تعريف الإشراف كونه "علاقة عمل رسمية تجمع بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأفراد (المشرف عليهم) الذين يعملون في مجموعات. وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المحددة. ويُميز الباحثون بين ثلاثة أنماط رئيسية للإشراف، وهي: الإشراف الفوضوي (الحر)، الإشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي)، والإشراف الديمقراطي (التشاركي)". ويوضح الجدول التالي الأنماط الرئيسية للإشراف وخصائص كل نمط.

الأنماط الرئيسية للإشراف		
الإشراف الفوضوي (الحر)	الإشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي)	الإشراف الديمقراطي (التشاركي)
- قيام المشرف بمنح المشرف عليهم صلاحيات واسعة في اتخاذ القرار - عدم القدرة على إحكام السيطرة على المشرف عليهم - ينتج عنه حالة من الفوضى	- لقرارات الصادرة عن المشرف تُطاع دون نقاش - احتكار المشرف للصلاحيات وعدم إتاحة المشاركة للمروسين في اتخاذ القرارات. - يؤدي إلى قمع الحريات والابتكار.	- المشرف يشجع المشرف عليهم على المشاركة الفعالة في صنع القرارات. - إتاحة الفرصة للمشرف عليهم للبحث عن مشاكل العمل وتحليلها وتقديم اقتراحات وبدائل. - المساهمة في اتخاذ القرارات

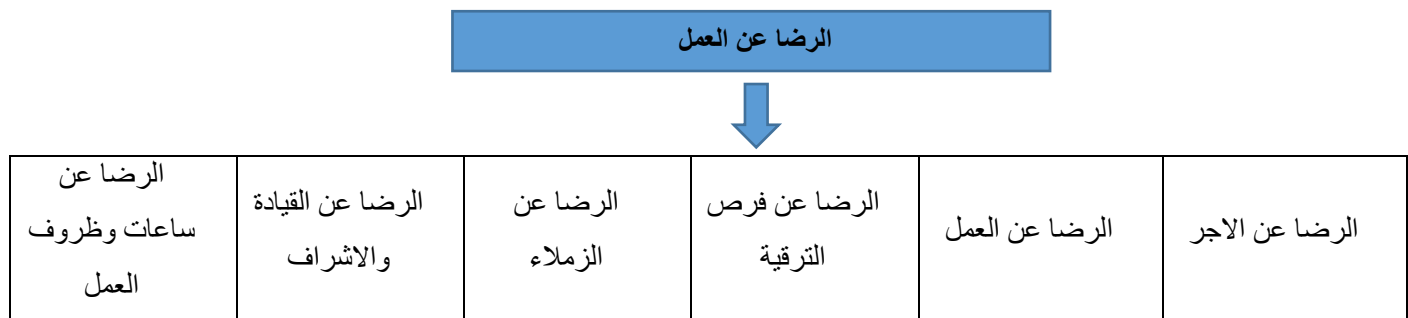
جدول رقم (١٢) الأنماط الرئيسية للإشراف المصدر (عبيدي روميسة ٢٠٢٠)

- **جماعة العمل: (Work Group)** : تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد حسب قدرتها على تحقيق منفعة أو توليد توتر له. التفاعل بين الموظفين يعزز الرضا إذا كان إيجابياً، بينما يؤدي إلى الاستياء إذا كان مصدراً للتوتر أو يعيق تحقيق أهداف الفرد .
 - **ساعات العمل: (Work Hours)** : تساهم ساعات العمل في تحديد مستوى الرضا من خلال تأثيرها على وقت الراحة. كلما زاد التوازن بين ساعات العمل ووقت الراحة، زاد الرضا، بينما قد يؤدي العمل لساعات طويلة إلى الإجهاد والانخفاض في الرضا (فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، ص ٢٦٢).
 - **ظروف العمل المادية: (Physical Working Conditions)** : تشمل الظروف المادية مثل الإضاءة، التهوية، والنظافة، التي تؤثر على مدى تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه. (نفس المرجع السابق، ص ٢٦٤).
- و الجدول التالي يوضح العناصر الأساسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين في مختلف البيئات التنظيمية.

الوصف	العنصر
يحقّق الحاجات الأساسية، ويمنع الاستياء دون أن يكون مصدراً رئيسياً للرضا.	الأجر (Wage)
يشمل تنوع المهام، السيطرة الذاتية، واستغلال القدرات، مما يزيد الرضا الوظيفي.	محتوى العمل (Job Content)
توفر فرص الترقية يزيد من مستوى الرضا الوظيفي.	فرص الترقية (Promotional Opportunities)
يتأثر رضا الموظفين بمدى استجابة المدير لاحتياجاتهم وتوفير الحوافز.	نمط الإشراف (Supervision Style)
جودة التفاعل مع الزملاء تؤثر على الرضا أو التوتر.	جماعة العمل (Work Group)
التوازن بين العمل ووقت الراحة يعزز الرضا، بينما ساعات العمل الطويلة قد تسبب الإجهاد.	ساعات العمل (Work Hours)
تشمل بيئة العمل مثل الإضاءة والتهوية، والتي تؤثر على رضا الموظفين.	ظروف العمل المادية (Physical Working Conditions)

جدول رقم (١٣) العناصر الأساسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي . المصدر : من اعداد الباحث

ويقدم احمد صقر عاشور نموذج للرضا الوظيفي بالشكل التالي :



شكل (٥) عناصر الرضا الوظيفي العام المرجع : (عزيون، ٢٠٠٧، ص ٢٤)

٢, ٣, ٩ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

توجد العديد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، والتي يجب على الإدارة التركيز عليها لتحقيق رضا العاملين. من أهم هذه العوامل:

أولاً: العوامل الشخصية (العوامل المتعلقة بالفرد)

١. حاجات الفرد :كل فرد لديه حاجات غير مشبعة، فإذا كان العمل يساهم في إشباع هذه الحاجات، يزيد مستوى الرضا الوظيفي.

٢. **الشعور باحترام الذات**: يشعر الفرد بالرضا عندما يشعر بأن عمله مهم بالنسبة له وللمؤسسة، مما يعزز رضاه عن نفسه وعن العمل (حسين مرضي الدوسري، مرجع سابق، ص ٤٩).
٣. **اتفاق العمل مع قيم الفرد**: تزيد درجة الرضا الوظيفي عندما يتوافق العمل مع قيم الفرد ومعتقداته (أشرف رياض حرز الله، ٢٠٠٧، ص ٤٤).
٤. **تحمل الضغوط**: تزداد درجة الرضا الوظيفي بزيادة قدرة الفرد على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها.
٥. **المكانة الاجتماعية**: تزداد درجة الرضا الوظيفي بارتفاع مكانة الفرد الاجتماعية أو نتيجة تقدمه الوظيفي.
٦. **الرضا عن الحياة**: يرتبط الرضا الوظيفي برضا الفرد عن حياته العائلية والاجتماعية (الغامدي، ٢٠٠٤، ص ٣٦).
٧. **الجنس**: تختلف العلاقة بين جنس الفرد (ذكر أو أنثى) ورضاه الوظيفي حسب درجة التمييز بين الجنسين في العمل. فكلما زاد التمييز، قلّ الرضا الوظيفي للمرأة (سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص ١٨٠).
٨. **العمر**: لكل مرحلة عمرية خصائصها، وتتطلب حاجات نفسية واجتماعية معينة للإشباع. يختلف مستوى الرضا الوظيفي حسب المرحلة العمرية، حيث يكون الطموح والدوافع للعمل أكبر في بداية الحياة العملية (القحطاني، ٢٠٠١، ص ٦٧).
٩. **المؤهل التعليمي**: يعتبر مستوى التعليم عاملاً مؤثراً في الرضا الوظيفي. كلما زاد مستوى التعليم، زاد الرضا الوظيفي (سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص ١٨١).
١٠. **طول فترة الخدمة**: تزداد درجة الرضا الوظيفي مع زيادة فترة الخدمة، حيث يكتسب الفرد خبرة ومعرفة أعلى بالعمل، مما يزيد من تكيفه ورضاه عن العمل (سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص ١٨١).

ثانياً: العوامل التنظيمية

١. **الأجر**: يُعرف الأجر بأنه المقابل المادي الذي يُدفع للعامل مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات. يمثل الأجر وسيلة فعالة لإشباع الحاجات المختلفة مثل الأكل والشرب والسكن، كما يساعد المؤسسة في جذب الكفاءات والحفاظ عليها [شاطر شفيق، ٢٠١٠، ص ٧].
٢. **محتوى العمل**: يعبر محتوى العمل عن مدى ما يوفره العمل للفرد من فرص للتعلم، المتعة، وزيادة المسؤولية. تؤثر طبيعة المهام التي يؤديها الفرد على درجة رضاه عن عمله، وتشمل العوامل المؤثرة تنوع المهام، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، واستخدام الفرد لقدراته (فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص ٢٦٢).
٣. **الترقية**: تُعد الترقية انتقالاً للعامل إلى مركز أو وظيفة أعلى، وغالباً ما تتم بناءً على تقييم الوظائف أو تصنيف المهام. توجد علاقة طردية بين فرص الترقية والرضا الوظيفي، بشرط أن تكون الترقية مبنية على معايير موضوعية مثل الأقدمية والكفاءة (مزياني الوناس، ٢٠١١، ص ٥).
٤. **نمط القيادة**: يؤثر نمط القيادة على رضا العاملين؛ حيث يزيد الرضا عندما يكون المشرف حساساً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، مما يكسبه ولاءهم ورضاهم عن العمل (إيمان، ٢٠١١، ص ١٣).
٥. **جماعة العمل**: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بقدر ما تحقق له منافع أو تسبب له توتراً. كلما كان التفاعل بين أفراد العمل يحقق تبادل المنافع، كلما كان ذلك مصدراً للرضا (فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص ٢٦٤).

٦. قيم وأهداف المؤسسة: كلما شعر الفرد بأن المؤسسة تعمل من أجل أهداف ذات قيمة ومعنى ونفع للمجتمع، كلما زاد رضاه الوظيفي (حسين مرضي الدوسري، ٢٠١٣، ص ٥٠).
٧. سياسة المؤسسة: تتعلق بأنظمة العمل واللوائح والإجراءات والقواعد المنظمة له. كلما كانت هذه السياسات واضحة، كان لذلك تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي (محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ٢٠٢).
٨. ظروف العمل المادية: تشمل الظروف المحيطة بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية والتي لا يستطيع التحكم فيها، مثل الحرارة والضوضاء. تؤثر هذه الظروف على تقبل الفرد لبيئة العمل ورضائه عنها، كما تؤثر على بعض الظواهر السلوكية مثل معدلات الدوران والغيابات (العبودي فاتح، ٢٠٠٨، ص ٦٢).

جدول رقم (١٤) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

نوع العامل	العامل	الوصف
العوامل الشخصية	احترام الذات	يرتبط بتقدير الذات؛ الأفراد الذين يتمتعون بتقدير عالٍ لذاتهم أكثر ميلاً للرضا الوظيفي، بينما الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم أكثر عرضة لعدم الرضا. (الشاويش، ٢٠١١)
	الرضا العام عن الحياة	الأفراد الراضون في حياتهم الشخصية يكونون أكثر رضا في وظائفهم، بينما غير الراضين ينقلون شعورهم السلبي إلى بيئة العمل مما يؤدي إلى مشاكل تنظيمية. (الشاويش، ٢٠١١)
	مستوى الإنجاز	يرتبط الرضا بمستوى الإنجاز في العمل، ويتأثر بتوازن الطموح مع الإنجازات الفعلية والمكافآت، مما يولد شعوراً بالسعادة. (منصور، ١٩٨٤)
	تحمل الضغوط	الأفراد الذين يتحملون ضغوط العمل ويتكيفون معها يكونون أكثر رضا، بينما يعاني الآخرون من التوتر ويصبحون أكثر عرضة لفقدان الرضا الوظيفي.
	قيم الفرد	تختلف القيم التي يسعى الأفراد لتحقيقها، وكلما ساعدت ظروف العمل على إشباع هذه القيم، زاد رضا الفرد عن عمله. (هاشم، ٢٠١٠)
	تمكين العاملين	تمكين العاملين يعني إطلاق قواهم الكامنة ومنحهم الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يزيد من رضاهم الوظيفي. (منصور، ١٩٨٤)
العوامل التنظيمية	الأجور والمكافآت والحوافز والترقيات	تشكل العائد المادي والمعنوي الذي تقدمه المنظمة، وتوزيعها العادل يحقق الإشباع ويزيد من رضا الموظف.
	قيم وأهداف المنظمة	شعور الفرد بأن أهداف المنظمة ذات قيمة أو نفع للمجتمع يزيد من رضاه عن العمل.
	الأنظمة والقوانين المنظمة للعمل	تؤثر مرونة القوانين والأنظمة على رضا الموظفين؛ الأنظمة المرنة والمتكاملة تساهم في ضمان رضا وظيفي أعلى.
	ظروف و شروط بيئة العمل	تؤثر عوامل مثل الإضاءة، التهوية، الحرارة، مسافة المكان، وساعات العمل على سلوك الموظف وتقبله لبيئة العمل، مما يؤثر على رضاه الوظيفي.
	محتوى العمل	يتأثر الرضا بمستوى التنوع في المهام، الصلاحيات الممنوحة، والمبادرة، وسيطرة الفرد على مهامه مع تقليل الرقابة وزيادة التفويض.
	نمط الإشراف	يحدد نمط الإشراف علاقة المسؤولين بمرؤوسيههم وكيفية تحقيق الأهداف. يؤثر نمط الإشراف بشكل كبير على رضا الموظفين. (الشرادة، ٢٠١٠)

المصدر (من اعداد الباحث استنادا الى دراسات سابقة)

٢,٣,١٠ نظريات الرضا الوظيفي وطرق قياسه :

نظرًا لأهمية العنصر البشري، تعددت الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات والرؤى والاتجاهات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي وتحديد أساليب قياسه لدى العاملين. وفي هذا المبحث، سنستعرض أهم النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي وطرق قياسه.

٢,٣,١٠,١ نظريات الرضا الوظيفي :

قد حظي الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين، كلٌ حسب تخصصه. ومما لا شك فيه أن هذا الموضوع يرتبط بشكل وثيق بالموارد البشرية ويعتبر عنصرًا حاسمًا في نجاح أو فشل أي منظمة. لذلك، من الضروري الإلمام الجيد بنظريات الرضا الوظيفي الأساسية التي تفسره. ظهرت العديد من النظريات لتفسير رضا العاملين عن وظائفهم أو عدمه، إلا أن الرضا الوظيفي يُعد ظاهرة معقدة نظرًا لتضمنه العديد من العناصر.

ويرى بعض المفكرين والباحثين أن النظريات المتعلقة برضا الفرد عن وظيفته تنقسم إلى نوعين:

أولاً : نظريات المحتوى (Content Theories) : تركز بشكل عام على العوامل التي تؤثر في رضا الفرد عن وظيفته، سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية. تهتم نظريات المحتوى بالعوامل التي تحفز السلوك وتدفع الفرد للعمل، وتساعد في تحديد العوامل المؤثرة على العامل وتحفيزه. من بين نظريات المحتوى:

نظرية التسلسل الهرمي للحاجات.

نظرية العاملين.

نظرية البقاء والنمو والحاجة للإنجاز.

ثانياً : نظريات العمليات (Process Theories) : تركز على الطريقة التي تتفاعل بها مكونات العمل ومتغيراته وكيفية تأثير ذلك على الفرد ووظيفته.

الجدول رقم (١٥) نظريات الرضا الوظيفي المصدر : من اعداد الباحث

نظريات معرفية (العملية) الدافعية	نظريات الحاجات (المحتوى)
نظرية التوقع (فروم)	نظرية سلم الحاجات (ماسلو)
نموذج بورتر ولولر	نظرية ذات العاملين (هيرزبيرغ)
نظرية العدالة أو المساواة (أدمز)	نظرية ماكليتلاند (الحاجة للإنجاز)

وفيما يلي عرض لهذه النظريات :

أولاً : نظريات المحتوى (Content Theories)

١- نظرية ماسلو للحاجات (Maslow's Hierarchy of Needs)

طور عالم النفس أبراهام ماسلو نظرية تفسر سلوك الإنسان استنادًا إلى حاجاته الإنسانية. وفقًا لهذه النظرية، تصبح الحاجات غير المشبعة العامل الرئيسي الذي يحدد السلوك الفردي حتى يتم إشباعها، حيث تؤدي هذه الحاجات إلى عدم توازن الفرد، مما يدفعه إلى اتخاذ سلوكيات تهدف إلى تقليل التوتر وإعادة التوازن الداخلي. يشير ماسلو إلى أن الحاجات الأكثر أهمية في أي وقت معين هي تلك التي لم تُشبع بعد، ولا يمكن للفرد الانتقال إلى إشباع حاجات أخرى إلا بعد تلبية الحاجات الأكثر أهمية وفقًا للتسلسل الهرمي. قسّم ماسلو الحاجات إلى خمسة مستويات كما يلي:

• **الحاجات الفسيولوجية (Physiological Needs):** هي حاجات أساسية يطلبها الفرد، وتلعب دورًا فعالًا في دفع الأفراد نحو العمل. تعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي للفرد من أجل بقائه ونموه. بمجرد إشباع هذه الحاجات، تبدأ الحاجات الأخرى في الظهور. يشير ماسلو إلى أنه إذا كانت كل الحاجات مشبعة، فإن الحاجة الفسيولوجية هي أول حاجة تظهر ويجب تلبيتها من خلال الأجر الكافي والامتيازات المختلفة.

• **حاجات الأمان (Safety Needs):** بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، تظهر الحاجة إلى الأمان والاستقرار. تستند هذه الحاجة إلى بيئة آمنة تدعم العمل وتوفر للفرد وظيفة مستقرة تكفل له دخلًا كافيًا لتلبية متطلبات الحياة.

• **الحاجة إلى الاحترام والتقدير (Esteem Needs):** يحتاج الفرد بطبيعته إلى أن يُحترم ويُقدَّر من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم صورة إيجابية عن نفسه ليتم الاعتراف به كعنصر مفيد في المجتمع. (.الحوتى، ٢٠١٨، ص ٢٩)

• **الحاجة إلى تحقيق الذات (Self-Actualization):** تمثل قمة هرم ماسلو، ولا تظهر هذه الحاجة إلا بعد إشباع جميع الحاجات السابقة. يرى ماسلو أن إشباع الحاجات يتم بشكل متزايد ومستمر، وأن الحاجات غير المشبعة تعتبر محركات رئيسية لسلوك الفرد. عدم تلبية هذه الحاجات لفترة طويلة قد يؤدي إلى ردود فعل سلوكية سلبية من قبل الفرد، مثل الاعتداء المادي أو المعنوي وغيرها من الظواهر التي تعتبر مؤشرات على عدم الرضا الوظيفي. (.الحوتى، ٢٠١٨، ص ٣٠)

٢- نظرية هيرزبيرغ للعاملين (Herzberg's Two-Factor Theory):

تقسم هذه النظرية العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى مجموعتين:

- **العوامل الصحية (Hygiene Factors):** تشمل هذه العوامل المحيطة بالعمل مثل الاستقرار الوظيفي، عدالة نظم المؤسسة، المنزلة الوظيفية، الدخل المادي الكافي، الإشراف الذاتي، العلاقات الاجتماعية الجيدة، وظروف العمل المناسبة. تشير النظرية إلى أن نقص هذه العوامل يؤدي إلى عدم الرضا، ولكن وجودها لا يعتبر محفزًا، بل يجعل العاملين راضين عن بيئتهم الوظيفية فقط.
- **عوامل التحفيز (Motivational Factors):** تشمل هذه العوامل الجوانب المتعلقة بالوظيفة نفسها مثل العمل المثير، التقدير من الرؤساء والزملاء، فرص النمو والترقية، تحمل المسؤوليات، والإنجازات. توفر هذه العوامل تحفيزًا إيجابيًا للعاملين وتعزز رضاهم الوظيفي (الغريز، ٢٠١٨ - ص ٢٩).

٣- نظرية الإنجاز لدافيد ماكلياند (McClelland's Achievement Theory)

اقترح دافيد ماكلياند نظرية الإنجاز التي تركز على ثلاثة احتياجات رئيسية غير متسلسلة، والتي تعتبر محركات للسلوك الإنساني لتحقيقها: (إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ٢٢٦).

- **الحاجة إلى الانتماء (Need for Affiliation):** تتعلق بتطوير علاقات تفاعلية مع الآخرين والحفاظ عليها. الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للانتماء يميلون إلى النجاح وتوسيع دائرة أصدقائهم.
- **الحاجة إلى القوة (Need for Power):** تتعلق بالرغبة في التأثير والسيطرة على الآخرين.
- **الحاجة إلى الإنجاز (Need for Achievement):** تتعلق بالرغبة في تحمل المسؤولية، السعي للتفوق، وتحقيق الأهداف المطلوبة.

ثانيا : النظريات العملية :

١ - نظرية التوقع ليفيكتور فروم (Victor Vroom's Expectancy Theory)

يُفسر فروم الرضا الوظيفي من خلال فكرة أن عملية الرضا أو عدم الرضا تنشأ نتيجة مقارنة الفرد بين ما يتوقعه من عوائد نتيجة سلوكه وبين الفوائد الشخصية التي يحققها بالفعل. هذه المقارنة تقود الفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار النشاط الذي يحقق العائد المتوقع، بحيث تتطابق الفوائد الفعلية مع التوقعات. وتشمل هذه الفوائد الجوانب المادية والمعنوية معاً. (فريق البحوث والدراسات بالمكتب ، مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى منسوبي مكتب التربية والتعليم بشرق جدة دراسة وصفية مقارنة ، ١٤٣٣ ، ص ٥) وتشير هذه النظرية إلى وجود علاقات أساسية تشمل: (بوزيد ٢٠١٤)

١. العلاقة بين الجهود المبذولة والإنجاز المراد تحقيقه.
٢. العلاقة بين الإنجاز المراد تحقيقه والعوائد المتحققة من خلاله.
٣. العلاقة بين المكافأة المراد منحها للفرد وبين تحقيق الأهداف المراد إنجازها.

٢ - نظرية بورتر ولولر (Porter and Lawler's Model)

قام بورتر ولولر بتطوير نموذج يستند إلى نظرية فروم، حيث ربطا الرضا الوظيفي بكل من الإنجاز والعوائد. يُضيف هذا النموذج مفهوماً مهماً يتمثل في أن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وهذه القناعة والرضا يتحددان بمدى توافق العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها مع توقعات الفرد. (روميسة ٢٠٢٠)

في ضوء هذه النظرية، يعتمد الرضا الوظيفي على مدى توافق المكافآت التي يحصل عليها الفرد مع تلك التي يطمح في الحصول عليها؛ فإذا كانت المكافآت الفعلية تتماشى مع توقعاته، فإن الفرد يكون راضياً عن عمله. أما إذا كانت المكافآت أقل من توقعاته، فإنه يشعر بعدم الرضا. يعتمد إدراك الفرد لهذه المكافآت على خبراته السابقة، مما يجعله قادراً على توقع نتائج المستقبل واختيار سلوكياته بناءً على ذلك. يتألف نموذج بورتر ولولر من تسعة عناصر تشمل الجهد، قدرة الفرد، الأداء، المكافآت، والرضا. (بوزيد ٢٠١٤).

٣ - نظرية العدالة (Equity Theory)

تم تطوير هذه النظرية بواسطة جاي ستايسي آدمز (J. Stacey Adams) وتستند إلى افتراض أساسي مفاده أن الأفراد لديهم دافعية قوية لتحقيق توازن بين جهدهم وإسهامهم في العمل وبين العوائد التي يتلقونها. جوهر هذه النظرية يتمثل في أن الفرد داخل المؤسسة يقارن بين جهده والعوائد التي يحصل عليها وبين جهد فرد آخر يعمل في ظروف مماثلة والعوائد التي يتلقاها.

تشمل العوائد عادةً الراتب، العلاوات، المنافع الأخرى، الترقية، والاهتمام الذاتي بالعمل. يشمل جهد الفرد القدرات، المهارات، والخصائص التي يبذلها في العمل. تعتمد نسبة العوائد إلى الجهد على إدراك الفرد لما يبذله من جهد (مدخلات) وما يتلقاه من عوائد (مخرجات) مقارنة بما يبذله الآخرون من جهد وما يتلقونه من عوائد. إذا كانت النسبة غير متساوية مع نسبة الفرد الآخر، ينشأ التوتر داخلي يدفع الفرد إلى السعي لإعادة التوازن. (بوزيد ٢٠١٤).

جدول رقم (١٦) مقارنة بين نظريات الرضا الوظيفي

السنة	اسم النظرية	صاحب النظرية	تعريف أو مفهوم النظرية	المميزات	العيوب
١٩٤٣	نظرية ماسلو للحاجات	أبراهام ماسلو	تفترض أن احتياجات الإنسان مرتبة في هرم يبدأ بالحاجات الفسيولوجية وينتهي بالحاجة إلى تحقيق الذات.	توفر تسلسلاً هرمياً واضحاً للاحتياجات الإنسانية.	لا تنطبق دائماً على جميع الأفراد، وتفترض أن الجميع يتبع نفس التسلسل الهرمي للاحتياجات.
١٩٥٩	نظرية هيرزبيرغ للعاملين	فريدريك هيرزبيرغ	تفرق بين العوامل المحفزة والعوامل الصحية، حيث تؤدي العوامل المحفزة إلى الرضا بينما تؤدي العوامل الصحية إلى عدم الرضا عند غيابها.	توضح الفرق بين العوامل التي تؤدي إلى الرضا وتلك التي تمنع عدم الرضا.	تفتقر إلى التمييز بين مستوى تأثير العوامل الصحية والعوامل المحفزة على الرضا.
١٩٦١	نظرية الإنجاز	دافيد ماكلياند	تركز على الحاجات المكتسبة التي تشمل الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى القوة.	تركز على الدوافع الفردية والمحفزات الشخصية.	تتجاهل تأثير البيئة والعوامل الخارجية على الدوافع.
١٩٦٤	نظرية التوقع	فيكتور فروم	تعتمد على المقارنة بين التوقعات والعوائد المحققة، وترى أن الرضا يتولد عندما تتطابق العوائد الفعلية مع التوقعات.	تعتمد على التوقعات الفردية وتراعي الاختلافات الشخصية.	تعتمد بشكل كبير على التوقعات الفردية، والتي قد تكون غير واقعية.
١٩٦٨	نظرية بورتر ولولر	إدوارد بورتر وليلور	تربط بين الأداء والرضا من خلال العوائد المتحققة، حيث يعتمد الرضا على توافق العوائد الفعلية مع توقعات الفرد.	تربط بين الأداء والرضا بشكل مباشر.	تعقد عملية التقييم وتفترض أن الأداء يتوقف فقط على العوائد.
١٩٦٣	نظرية العدالة	جاي ستايسي آدمز	تفترض أن الأفراد يسعون لتحقيق توازن بين الجهد المبذول والعوائد المتلقاة مقارنة بجهود وعوائد الآخرين.	تعزز مفهوم العدالة والمساواة في بيئة العمل.	قد يصعب تطبيقها في بيئات العمل التي تختلف فيها معايير العدالة.

المصدر (من اعداد الباحث استنادا الى دراسات سابقة)

٢،٣،١٠،٢ طرق 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 تحفز الإنتاجية والابتكار وتقلل من معدل دوران الموظفين، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل. وتعد عملية قياس الرضا الوظيفي الخطوة الأولى والأساسية في الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي، حيث تساعد نتائج هذه العملية إدارة المنظمات على اتخاذ الإجراءات اللازمة لزيادة وتحسين الرضا الوظيفي بين الموظفين في حال كان مستواه منخفضاً، أو الحفاظ على مستوياته الحالية في حال كانت مقبولة.

يقسم الباحثون أساليب قياس الرضا الوظيفي إلى نوعين: مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية.

• **المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي:**

تشير إلى المقاييس التي تعتمد على بيانات ثانوية متاحة في المنظمة، مثل معدلات الغياب، وحجم شكاوى العاملين، ومعدل دوران العمل، ومستوى إنتاجية الموظفين. تتميز هذه المقاييس بالطابع الموضوعي، حيث تعتمد على رصد وتحليل سلوك الموظفين بدقة. فالموظف الذي يشعر بالرضا يكون عادة أكثر التزامًا بعمله، وأقل غيابًا، وأكثر إنتاجية وانضباطًا.

• **المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:**

تعتمد على جمع آراء الأفراد حول مستوى رضاهم الوظيفي، إما شفهيًا من خلال المقابلات الشخصية، أو كتابيًا عبر استبيانات موجهة للحصول على المعلومات. تعد هذه المقاييس ذاتية لأنها تعتمد على تقييم الأفراد أنفسهم لشعورهم بالرضا الوظيفي (الشرايدة، ٢٠١٠).

وتتنوع طرق قياس الرضا الوظيفي وتشمل:

الأسلوب	التفاصيل
استطلاعات الرأي	-أداة شائعة لجمع بيانات حول جوانب مختلفة من العمل. -تشمل جوانب مثل الأجر، فرص التطوير، بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء والمديرين، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.
المقابلات	-تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم بشكل مفصل ودقيق أكثر. -يمكن إجراؤها بشكل فردي أو جماعي، مع الحرص على السرية لضمان صراحة الموظفين.
المراقبة	-تحليل سلوك الموظفين لقياس رضاهم. -تشمل معدل الحضور والغياب، الإنتاجية، والتواصل.
مقابلات الخروج	-تجرى مع الموظفين بعد مغادرة وظائفهم لمعرفة أسباب المغادرة. -تستخدم للحصول على ملاحظات حول جوانب العمل.
تقييمات الأقران	-تقييم الموظفين من قبل زملائهم، مما يُقدم معلومات قيمة عن مهاراتهم وسلوكهم وتفاعلاتهم.
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 بشكل 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 لجمع بيانات من مصادر متعددة. -ضمان سرية الموظفين وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم بصراحة. -تحليل البيانات بشكل 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.

جدول رقم (١٧) أساليب قياس الرضا الوظيفي (من اعداد الباحث استنادا الى دراسات سابقة).

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل (الأنماط القيادية والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

تمهيد :

حظيت دراسة "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي" باهتمام كبير من قبل الباحثين منذ أواخر القرن العشرين، نظراً لأهمية تأثير الرضا الوظيفي على العديد من المؤشرات الحيوية لصحة المنظمات، مثل الولاء، ومعدل دوران العمل، والغياب، والإنتاجية، ومستويات ضغوط العمل. ومع ذلك، تنوعت نتائج الدراسات حول هذه العلاقة؛ فقد أشارت بعض البحوث إلى عدم وجود ارتباط وثيق بين النمط القيادي ومستوى رضا العاملين، بينما أظهرت دراسات أخرى تأثيراً واضحاً لهذه الأنماط على الرضا الوظيفي. وتُعزى هذه الاختلافات في النتائج إلى عوامل متعددة، مثل تباين العينات المستخدمة في الدراسات، وطرق القياس المختلفة، والخصائص الفريدة للمنظمات التي تمت دراستها.

إلى جانب البحث الأكاديمي، تولي العديد من المؤسسات اهتماماً كبيراً بفهم العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، بهدف تحسين بيئة العمل وجذب الموظفين المتميزين والاحتفاظ بهم. وعلى الرغم من التباين في نتائج البحوث، إلا أن هناك إجماعاً على أهمية فهم هذه العلاقة لتعزيز بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.

٢,٤,١ علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي:

أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث، بما في ذلك تلك التي أجريت في جامعتي "ميتشغان" و"أوهايو" الأمريكيتين، وجود علاقة وثيقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي. حيث أشارت هذه الدراسات إلى أن القائد الذي يبني علاقة قائمة على المساندة الشخصية مع مرؤوسيه، ويسعى إلى تفهم احتياجاتهم، قادر على كسب ثقتهم وولائهم، مما يؤدي إلى تحقيق رضا وظيفي عالٍ. في المقابل، القائد الذي يركز على الإنتاج فقط ويعامل مرؤوسيه كأدوات لتحقيق أهداف العمل يعزز من مشاعر الاستياء بينهم. وتتفق دراسات جامعة "أوهايو" مع هذه النتائج، حيث أكدت أن القائد الذي يفهم مشاعر مرؤوسيه ويقيم علاقات مبنية على الثقة والاحترام المتبادل يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي بين مرؤوسيه. كما أشارت تلك الدراسات إلى أن رضا الأفراد العاملين في الأقسام التي يمارس فيها القادة نمط السلوك القيادي المهتم بالعمل كان أعلى من رضا الأفراد في الأقسام التي يركز القادة فيها فقط على الإنتاج (افادي سامي راشد اسليم، ٢٠١٣، ص ٥٤).

أوضح كنعان أن العديد من الدراسات أكدت أن القائد الذي يمارس دوره بشكل ديمقراطي يخلق جواً من الرضا الوظيفي بين العاملين، ويعزز شعورهم بالتقبل لنمط العلاقات السائدة بين الرئيس والمرؤوس. في حين أن التسلط، وانعدام الاستقلالية، والصراع، والغموض في القرارات الإدارية تعد عوامل مؤثرة بشكل كبير في درجة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين. هذه العوامل تنعكس سلباً على أداء العاملين، وقد تؤدي إلى شعورهم بالإحباط، والخوف، والغضب، مما يجعلهم يميلون إلى العدوانية وعدم الرغبة في العمل، أو محاولتهم للانتقال إلى عمل آخر، أو كثرة الغياب (اكساس نريمان، ٢٠١٢، ص ١١٢).

يشير عويضة إلى أن نجاح العملية الإنتاجية يرتبط بالعديد من المتغيرات التي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي في تحقيق النجاح والإنتاج الجيد. كما أن طبيعة العمل داخل مكان العمل، ونوع العلاقات والتفاعلات التي تتم بين الأفراد وبين رؤسائهم تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف والإنتاجية. وكلما كان مناخ العمل يتسم بروح الديمقراطية وسهولة التفاعل، مع مراعاة احتياجات العاملين وإشراكهم في تخطيط العمل الموكل لهم، كلما زاد إقبالهم على أعمالهم ورضاهم بها. لذا، هناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي الذي ينظم العمل وبين رضا العاملين عن عملهم، وتعتبر درجة نجاح العمل وتحقيق المؤسسة لأهدافها متوقعة على نوع النمط القيادي المتبع (افادي سامي راشد اسليم، ٢٠١٣، ص ٥٤).

٢,٤,٢ علاقة النمط الحر بالرضا الوظيفي

أثبتت بعض الدراسات أن الحرية المطلقة في العمل قد لا تكون بالضرورة مدعاة للسرور والرضا الوظيفي. إذ قد تؤدي هذه الحرية إلى نتائج سلبية مثل غياب التنافس الجماعي والعمل بروح الفريق، حيث يعمل الفرد بعيداً عن إشراف وتوجيه قائده، مما يدفعه إلى محاولة السيطرة على زملائه لعدم وجود قيود رادعة أو افتقار للضبط والتنظيم. هذا النمط من القيادة يعتبر غير مجدي لأنه لا يساهم في اكتساب العاملين خبرات ومهارات جديدة ترفع من مستوى أدائهم، مما يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون، وضيق العلاقات الاجتماعية، وضعف الروح المعنوية، وبالتالي انخفاض الإنتاجية (افادي سامي راشد اسليم، ٢٠١٣، ص ٣٣).

في الختام، يرتبط نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بنوعية النمط القيادي المتبع ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين. فالبيئة العملية التي يسودها التسلط والرقابة الشديدة وانعدام الحرية تؤدي بالضرورة إلى انخفاض الرغبة في العمل وتدني مستوى الرضا الوظيفي، على عكس البيئة التي يسودها العدل والتعاون، حيث تعزز من الروح المعنوية وترفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين (حسين مرضي الدوسري، ص ٥٢).

٢,٤,٣ علاقة النمط الأوتوقراطي بالرضا الوظيفي

أظهرت نتائج البحث أن استخدام النمط الأوتوقراطي يؤدي إلى تدمير العاملين وارتفاع عدد الشكاوى، بالإضافة إلى زيادة معدلات الغياب. كما أن استمرارية العمل تعتمد بشكل كبير على وجود القائد، مما يضعف من ثقة المرؤوسين بأنفسهم ويجعلهم غير قادرين على حل المشكلات أو مواجهة التحديات بشكل مستقل. هذه الظروف تؤدي إلى تدهور الروح المعنوية للعاملين، وتقليل رضاهم عن العمل، وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم، وقتل مواهبهم وإبداعاتهم وطموحاتهم. إن استخدام الحوافز السلبية كالتهديد بفقدان الوظيفة أو خصم الأجر يؤدي إلى انعدام الرضا الوظيفي بشكل كامل (افادي سامي راشد اسليم، ٢٠١٣، ص ٢٩).

٢,٤,٤ علاقة النمط الديمقراطي بالرضا الوظيفي:

يلعب النمط الديمقراطي دوراً مهماً في تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بين العاملين، حيث يعزز شعورهم بالانتماء، ويدفعهم إلى العمل بنشاط وحماس. هذا النمط يلبي حاجات العاملين المختلفة مثل الشعور بالأمان والطمأنينة، والمحبة والانتماء، والاحترام في مجال العمل، والحوافز الإيجابية. وضع الفرد في المكان الذي يتناسب مع قدراته وميوله، وإفساح المجال أمامه لإبراز كفاءاته، يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتفاهم بين القائد والمرؤوسين، مما يخلق شعوراً قوياً بالمسؤولية والانضباط الذاتي بين العاملين، ويغني القائد عن فرض الرقابة المباشرة عليهم، مما يعزز الرضا والقبول في العلاقة بين القائد ومرؤوسيه (لمياء بنت عبد الرحيم علي قاضي، ٢٠٠٧، ص ٢٤).

٢,٤,٥ ملخص تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي

النمط القيادي	التأثير على الرضا الوظيفي
الأنماط القيادية	دعم القائد لمرؤوسيه وكسب ثقتهم يؤدي إلى رضا وظيفي عالٍ، بينما التركيز على الإنتاج فقط يزيد من الاستياء.
النمط الحر	قد يؤدي إلى ضعف التنافس الجماعي والعمل بروح الفريق، مما يضعف الروح المعنوية والإنتاجية.
النمط الأوتوقراطي	يولد التدمير والشكاوى بين العاملين، ويضعف ثقتهم بأنفسهم، مما يقلل من رضاهم وإنتاجيتهم.
النمط الديمقراطي	يعزز الشعور بالانتماء، ويدفع العاملين للعمل بحماس، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

جدول رقم (١٨) ملخص تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي (من اعداد الباحث استنادا على دراسات سابقة)

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 مباشرة بمتغيرات الدراسة، وذلك قصد التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية.

(دريال، جيهان حياة، عثمان، حليلة، بن رحيل & محمد، (٢٠٢٣). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بالمؤسسة

الاستشفائية الدكتور بن زرجب). (Doctoral dissertation).

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في موضوع "أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، واستندت إلى العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي، لذا تم اختيار ١٦٠ موظفاً بطريقة طبقية من مديرية الموارد البشرية الفرعية بمؤسسة مستشفى "دكتور بن زرغاب" بولاية عين تشنت، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على وصف وتفسير العلاقة بين مفاهيم الدراسة، واستخدم الطلبة استبانة أنماط القيادة والرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: هـ - عدم وجود ارتباط دال إحصائياً بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي - لا توجد فروق دال إحصائياً في رضا الموظفين بمديرية الموارد البشرية الفرعية تعزى لمتغير الجنس (ذكر/أنثى). - لا توجد فروق دال إحصائياً في الرضا الوظيفي بين موظفي مديرية الموارد البشرية الفرعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

(دراسة عبيدي، روميسة، بوشامة، وباديس، ٢٠٢٠) تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين

الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الأنماط القيادية المختلفة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية سوق أهراس، مع التركيز على الأنماط القيادية الديمقراطية، الأوتوقراطية، والحرّة، وكيفية تأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين.

عينة الدراسة:

شملت الدراسة جميع العمال في مؤسسة سونلغاز بولاية سوق أهراس، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ٦٥ موظفاً، تضم رؤساء الأقسام كقادة، والعاملين في الوظائف التنفيذية كمروّسين.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها للوصول إلى استنتاجات حول تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي.

أدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة أدوات بحث متعددة، بما في ذلك الملاحظة المباشرة والاستبيان. تم تصميم الاستبيان لقياس تأثير الأنماط القيادية المختلفة على الرضا الوظيفي للعاملين.

النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- النمط القيادي الديمقراطي له تأثير إيجابي في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- النمط الأوتوقراطي يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- الحوافز والعلاوات تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الرضا الوظيفي.
- النمط القيادي السائد في مؤسسة سونلغاز هو النمط الأوتوقراطي الصارم.
- النمط القيادي المتبع في المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على رضا العاملين ومستوى إنتاجيتهم.

التوصيات:

أوصت الدراسة بضرورة اعتماد النمط القيادي الديمقراطي في المؤسسات، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وفتح قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين لتعزيز الرضا الوظيفي والابتكار.

(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 بمتوسط 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، (٢٠١٣)

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 الاوتوقراطي هو النمط السائد ثم النمط التشاركي الحر .
- ٣- وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الاوتوقراطي .
- 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 نفطال 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 نفطال 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 المؤوسون في مؤسسة نفطال 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 المؤوسين. فيما 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 للمؤوسين في مؤسسة البليدة. حيث كانت هذه العلاقة إيجابية من خلال ممارسة المدراء للنمط الديمقراطي GPL نفطال وكانت هذه . والذي عبر عنه جل المؤوسين برضاهم الوظيفي والذين قدرت نسبتهم ب ٥٦,٣٨ وذلك لممارسة العلاقة سلبية من خلال عدم رضا المؤوسين والذين قدرت نسبتهم ب ٦٥,٧٨.

(دراسة ٢٠٠٩ Chien – Wen Tsai)

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 لمؤوسيه 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 والأوتوقراطي بدرجة كبيرة بينما يمارس المدراء في القطاع الخاص الديمقراطي بدرجة عالية والأوتوقراطي 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
دربال, جيهان حياة, عثمان, حليمة, بن رحيل, & محمد. (٢٠٢٣).	البحث في موضوع " الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي " ، وارتكزت على العلاقة بين كل من الأنماط القيادية و الرضا الوظيفي	١٦٠ موظف بطريقة طبقية	المنهج الوصفي	استبانة	١. عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى موظفي المديرية الفرعية للموارد البشرية ٣. بعين تموشنت تعزى لمتغير الجنس (ذكور /إناث). ٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى موظفي المديرية الفرعية للموارد البشرية- بعين تموشنت تعزى لمتغير المؤهل العلمي
عبيدي, روميسة, بوشامة, و باديس, (٢٠٢٠)	استكشاف تأثير الأنماط القيادية المختلفة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين	عينة عشوائية مكونة من ٦٥ موظفاً	المنهج الوصفي التحليلي	الملاحظة المباشرة والاستبيان	٤- النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، ٥- بينما يؤدي النمط الأوتوقراطي إلى انخفاض الرضا. ٦- كما أن الحوافز والعلاوات تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي.
دراسة رويده محمد منصور، ٢٠١٨	التعرف على مستويات الأنماط القيادية والرضا الوظيفي	٢٩٢ 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	٥٣ 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	١٠٩ 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	٣٢ مديراً و ٦١ مروضاً	وصفي	استبانة	١- النمط الديمقراطي الأكثر انتشاراً. ٢- العلاقة الإيجابية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.
دراسة – Chien Wen Tsai ٢٠٠٩	تحليل علاقة نمط القيادة بالرضا الوظيفي	٣٠٠ موظف	وصفي	استبانة	١- الموظفون أكثر رضا عن القيادة التي تحترم المرووسين وتركز على تطوير العلاقات. ٢- فروق بين العاملين تعزى لمستوى التعليم والخبرة.
دراسة المزروع، ١٩٩٩	العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي	٤٩٦ 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 (١٩) ملخص الدراسات السابقة (من اعداد الباحث)

٢,٥,٢ التعقيب على الدراسات السابقة

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، ومن حيث استخدام المنهج الوصفي والاستبيان أداة البحث. في حين اختلفت دراسات 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 مناسبة.

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 فعالة.

٢,٦. الخاتمة

تُعَدُّ القيادة الإدارية من أهم العوامل المؤثرة على العنصر البشري في أيّ 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 بارادتهم. وتتعدد أنماط القيادة باختلاف البيئة والثقافة، ممّا يُلقِي على عاتق القائد مسؤولية توحيد اتجاهات الأفراد وتنمية ولأئهم للمنظمة، ممّا ينعكس على رضائهم عن العمل.

النتائج النظرية:

- أهمية القيادة الإدارية: تُعتبر القيادة الإدارية من الوظائف الأساسية لأيّ 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 وحتى نصل إلى الإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات نجسد عملنا في الواقع لتتعرف على منهج البحث، عينة الدراسة، ثم أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية المعتمدة.

٣,٢. 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 واحصاءات 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.

٣,٢,١ 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

٣,٢,٢ مبررات اختيار موضوع البحث:

١- 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.

٢- 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 وعلى طبيعة القيادة التي تدعم مستويات الرضا الوظيفي و معرفة مدى رضا العامل عن القيادة داخل الشركة.
- الرغبة في افادة إدارة الشركة بدراسة تسهم في حل العوائق التي تصادفهم من خلال وجهات نظر العاملين بها.

٣,٣. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

مفاهيم ومصطلحات البحث:

استخدم عدد من المصطلحات وهي كما يلي:

القيادة:

العملية التي يتم من خلالها التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة (ادم، ٢٠٠٦ ص ٣٣)

النمط القيادي:

يعرف بأنه السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم (الهاشمي ٢٠١٠ ص ٥٥)

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

الأنماط القيادية:

هو مجموع الأساليب والأفعال التي تصدر من المديرين وتحت العاملين على تحقيق أهداف المنظمة (احمد س، ٢٠١٧ ص ١٨)

النمط الديمقراطي:

أسلوب قيادي يعتمد على اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتوزيع المسؤوليات، وتنمية علاقات الإنسانية وتفويض السلطة (البارودي ٢٠١٥ ص ٨٥)

النمط الأوتوقراطي:

نمط قيادي يهتم بالعمل والانجاز ومركزية السلطة والاعتماد على الأساليب الرسمية والرقابة الشديدة على المرؤوسين (كيرد ٢٠١٥، ص ٢٢)

النمط القيادي الحر (الفوضوي):

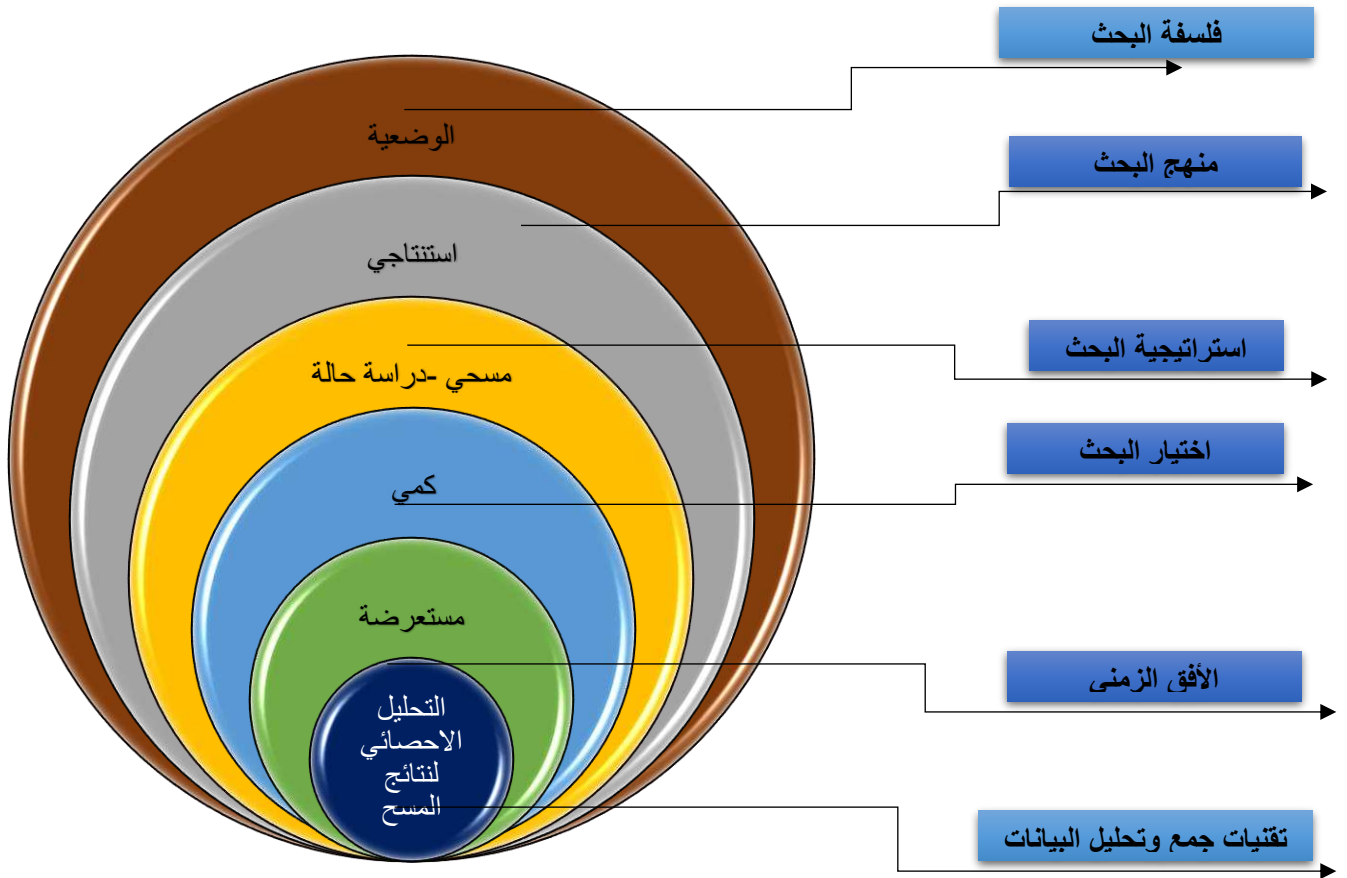
أسلوب قيادي يعطي كامل الحرية للمرؤوسين، كما يتميز بعدم إعطاء المعلومات للمرؤوسين وعدم المشاركة في الاعمال وضيق العلاقات الرسمية (احمد م، ٢٠١٥ ص ٥٥)

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.

٣,٤. 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 (٦) بصل البحث

من اعداد الباحث

٣,٥. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

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	٤٥
	العمال	٦٠

جدول رقم (٢٠) مجتمع البحث

المصدر الباحث (٢٠٢٤)

٢- **عينة البحث :**

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في شركة الميم المتحدة	٣٠ - ٤٠ موظف

جدول رقم (٢١) عينة البحث

المصدر الباحث (٢٠٢٤)

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.

٣,٦. 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 الاستبانة وتطويرها كأداة لجمع المعلومات من خلال مراجعة الأدبيات النظرية المتعلقة 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؛ الحالة الاجتماعية؛ المؤهل العلمي؛ الخبرة، المهنية؛ المستوى الوظيفي.

• الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: ضم (٣٠) عبارة يتعلق بأنماط القيادة الإدارية بالشركة مقسم إلى ثلاث أبعاد:

- البعد الأول: النمط القيادي الفوضوي (الحر) قسم إلى ١٠ عبارات.
- البعد الثاني: النمط القيادي الاوتوقراطي قسم إلى ١٠ عبارات.
- البعد الثالث: النمط القيادي الديمقراطي قسم إلى ١٠ عبارات.

المحور الثاني: يتعلق بالرضا الوظيفي مقسم إلى خمسة ابعاد :

- البعد الأول : الرضا عن الوظيفة وقسم الى ٦ عبارات
- البعد الثاني : الرضا عن الأجر والمكافآت وقسم ٦ عبارات
- البعد الثالث : الرضا عن نمط الإشراف وقسم الى ٦ عبارات
- البعد الرابع : الرضا عن الاتصال وقسم الى ٦ عبارات
- البعد الخامس : الرضا عن ظروف العمل وقسم الى ٦ عبارات
-

جدول رقم (٢٢) عدد فقرات المتغير المستقل

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

المصدر الباحث (٢٠٢٤)

جدول رقم (٢٣) فقرات المتغير التابع

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

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:
 - تم تحديد فترة زمنية محددة لجمع الإجابات (من ٢٠٢٤/٧/١٥ إلى ٢٠٢٤/٨/١٥ م).
 - 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.

٣,٧. 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، الأوتوقراطي، 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 سابقاً.
- **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 شيوعاً 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 خصيصاً للبحث الحالي مباشرة من المشاركين عبر استبيانات.
- **البيانات الثانوية:** هي بيانات تم جمعها مسبقاً من مصادر خارجية وتستخدم لدعم وتحليل البيانات الأولية وتعزيز الإطار النظري للبحث.

٣,٨. 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.

٣,٩. الخاتمة

يمكن القول إن اختيار الأساليب الإحصائية الملائمة يلعب دوراً حاسماً في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات بدقة وفعالية. من خلال استخدام الأساليب الوصفية والاستدلالية، يتمكن الباحث من تقديم صورة شاملة وواضحة عن السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى فهم أعمق للاتجاهات والانحرافات في استجاباتهم. كما تساهم الأساليب الاستدلالية، مثل معامل الثبات "ألفا كرونباخ" ومعامل الارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار البسيط، في تقييم موثوقية وصدق أدوات القياس، فضلاً عن تحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات المدروسة. هذه الإجراءات تضمن أن النتائج المستخلصة تستند إلى بيانات دقيقة وموثوقة، مما يساهم في تقديم استنتاجات ذات قيمة علمية وعملية.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

- المقدمة
- خصائص عينة الدراسة
- قياس صدق وثبات البحث
- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
- معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة
- نتائج اختبار صحة فروض الدراسة
- الخلاصة

٤,١. المقدمة

- يقدم هذا الفصل تحليلاً شاملاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٩. يتضمن التحليل الإحصائي في هذا الفصل وصفاً إحصائياً للعينة المستهدفة في الدراسة، وتم قياس صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات من العينة باستخدام SPSS الإصدار ٢٩. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة وتقييم مدى ملاءمة النموذج الإحصائي المقترح، وذلك أيضاً باستخدام SPSS الإصدار ٢٩. يهدف هذا الفصل إلى تقديم تفسير دقيق وشامل للنتائج وتحليلها في سياق الأهداف البحثية المحددة مسبقاً، مما يساهم في استخلاص توصيات ذات قيمة تساهم في تحسين ممارسات القيادة والرضا الوظيفي في الشركة.

٤,٢. خصائص عينة الدراسة

- تم في هذا القسم تحليل خصائص عينة الدراسة من خلال توزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية الرئيسية، وهي الجنس، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، ومدة الخدمة في الشركة. تم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل فئة ضمن هذه المتغيرات، وتتمثل هذه المعلومات الديموغرافية في الآتي:
- الجنس: يشمل (ذكر، أنثى).
- المستوى التعليمي: يشمل (أقل من الثانوي، ثانوي، جامعي، دراسات عليا، أخرى).
- الحالة الاجتماعية: تشمل (أعزب، متزوج).
- طبيعة العمل: تشمل (مدير، موظف).
- المستوى الوظيفي: يشمل (موظف، مدير).
- مدة الخدمة في الشركة: تشمل (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، من ١١ إلى ١٥ سنة، من ١٦ إلى ٢٠ سنة، أكثر من ٢٠ سنة).
- يهدف هذا التحليل إلى تقديم صورة شاملة لخصائص العينة التي تم دراستها، مما يساعد في فهم الخلفية الديموغرافية للمشاركين وتأثيرها المحتمل على النتائج.
- الجدول الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما لما يلي:

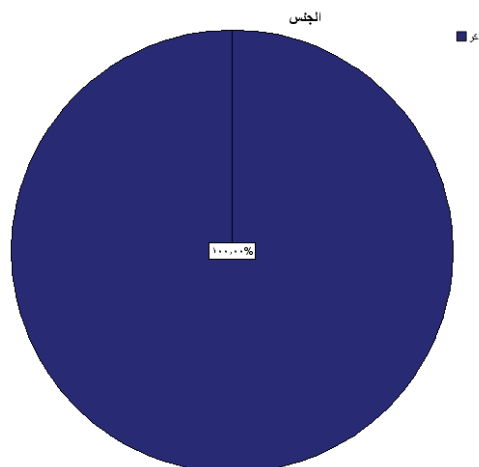
جدول رقم (٢٤) الجدول الوصفي لعينة الدراسة Description table for the study sample

Variable المتغير	Variable classes فئات المتغير	The number العدد	Percentage of the total sample نسبة العينة الإجمالية
الجنس	ذكر	٤٠	%١٠٠
	أنثى	٠	%٠
	الإجمالي	٤٠	%١٠٠
المستوى التعليمي	أقل من الثانوي	٠	%٠
	ثانوي	١٢	%٣٠
	جامعي	٢٦	%٦٥
	دراسات عليا	٢	%٥
	أخرى	٠	%٠
	الإجمالي	٤٠	%١٠٠
	أعزب	٦	%١٥
الحالة الاجتماعية	متزوج	٣٤	%٨٥
	الإجمالي	٤٠	%١٠٠
المستوى الوظيفي	موظف	٤٠	%١٠٠
	مدير	٠	%٠
	الإجمالي	٤٠	%١٠٠
مدة الخدمة في الشركة	أقل من ٥ سنوات	٧	%١٧,٥٠
	من ٥ - ١٠ سنوات	١٢	%٣٠
	من ١١ - ١٥ سنة	١٥	%٣٧,٥٠
	من ١٦ - ٢٠ سنة	٥	%١٢,٥٠
	أكثر من ٢٠ سنة	١	%٢,٥٠
	الإجمالي	٤٠	%١٠٠

جدول رقم (٢٤) المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية (ن = ٤٠ مفردة)

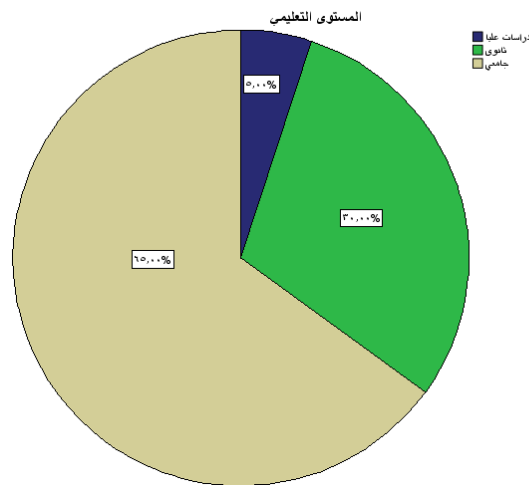
من بيانات الجدول أعلاه تم استخلاص النتائج الآتية:

بالنسبة للجنس: تتألف العينة بالكامل من الذكور، حيث يشكلون نسبة ١٠٠٪ من إجمالي العينة. يعكس هذا التوزيع اهتمام الدراسة بمجموعة معينة من الذكور نتيجة لطبيعة العمل أو التخصص الذي تم استهدافه في الدراسة. عدم وجود إناث في العينة يشير إلى أن النتائج المستخلصة ستكون محدودة للجنس الذكوري فقط. كما موضح بالشكل التالي:



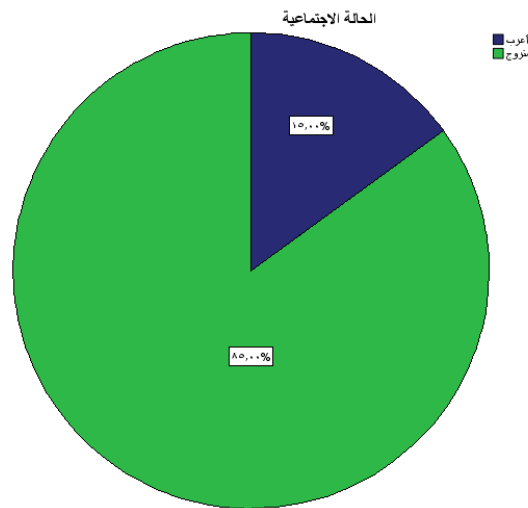
شكل رقم (٠٧) تصنيف العينة وفقاً للجنس . المصدر : من إعداد الباحث
SPSS v.٢٩ بالاعتماد على برنامج

- **أما فيما يتعلق بالمستوى التعليمي:** تشير البيانات إلى أن غالبية المشاركين يحملون مؤهلات تعليمية عليا، حيث أن ٦٥٪ من العينة يحملون مؤهلاً جامعيًا. هذا يعكس وجود أغلبية من المشاركين يمتلكون تعليمًا يتيح لهم التعامل مع المهام المعقدة والمتطلبة في بيئة العمل. بينما يحمل ٣٠٪ من العينة شهادة ثانوية، مما يشير إلى أن هذه الفئة قد تكون محدودة في التعامل مع بعض المهام التي تتطلب مهارات أعلى، لكنها قد تكون مناسبة للمهام الروتينية أو المتخصصة. أما نسبة ٥٪ من العينة فتشمل المشاركين الذين يحملون شهادات دراسات عليا، مما يجعلهم الأكثر تأهيلاً وربما الأكثر تأثيرًا في اتخاذ القرارات أو القيادة في الشركة.



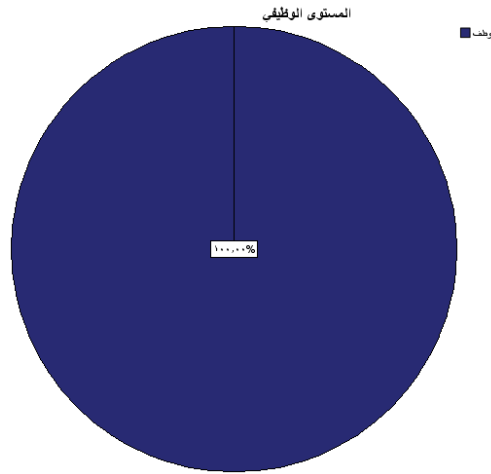
شكل رقم (٠٨) تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v.٢٩

• **وفيما يتعلق بالحالة الاجتماعية:** أظهرت النتائج أن ٨٥٪ من المشاركين في الدراسة متزوجون، مما يشير إلى أن الغالبية لديهم التزامات عائلية قد تؤثر على توازنهم بين العمل والحياة الشخصية، وبالتالي على مستوى رضاهم الوظيفي. في المقابل، يشكل العزاب ١٥٪ من العينة. هذه الفئة قد تكون أكثر مرونة في التعامل مع ضغوط العمل نظرًا لقلّة التزاماتهم العائلية، مما يمكنهم من تكريس وقت أكبر للعمل والتطور المهني.



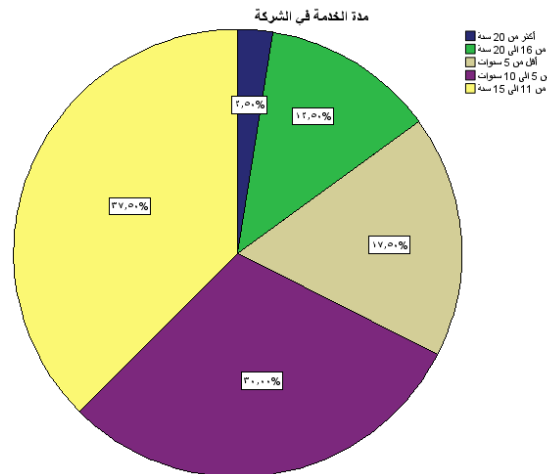
شكل رقم (٠٩) تصنيف عينة الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية . المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v.٢٩

- **فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي:** جميع المشاركين في الدراسة يشغلون مناصب وظيفية، حيث أن ١٠٠٪ من العينة هم موظفون عاملون داخل الشركة. يعكس هذا التركيب استهداف الدراسة لفئة محددة من الموظفين الذين يتعاملون مع ضغوط ومسؤوليات العمل بشكل يومي، مما يعزز من قيمة البيانات المجموعة حول مستوى رضاهم الوظيفي وسلوكياتهم في العمل.



شكل رقم (١٠) تصنيف عينة الدراسة وفقاً للمستوى الوظيفي . المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v.٢٩

- **إما بالنسبة لمدة الخدمة في الشركة:** يظهر توزيع مدة الخدمة في الشركة تنوعاً ملحوظاً في مستويات الخبرة بين المشاركين: ٣٧,٥٪ من العينة لديهم خبرة تتراوح بين ١١- إلى ١٥ سنة، مما يشير إلى أن هذه الفئة لديها خبرة كبيرة داخل الشركة، وربما تلعب دوراً مؤثراً في القرارات التنظيمية والثقافة المؤسسية.
- ٣٠٪ من العينة لديهم خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات، مما يعكس أن هؤلاء الأفراد في منتصف مسارهم المهني، يجمعون بين الخبرة والرغبة في التطوير والتقدم داخل الشركة.
- ١٧,٥٪ من العينة لديهم خبرة أقل من ٥-سنوات، وهم من الفئات الجديدة نسبياً في الشركة، مما يشير إلى أنهم قد يكونون في مراحل التكيف مع بيئة العمل والتعرف على متطلباتها.
- ١٢,٥٪ من العينة لديهم خبرة تتراوح بين ١٦ إلى ٢٠ سنة، مما يدل على أن هذه الفئة تمثل الفئة الأكثر استقراراً داخل الشركة، وقد تكون مسؤولة عن أدوار قيادية أو إشرافية.
- ٢,٥٪ فقط من العينة لديهم خبرة تزيد عن ٢٠-سنة، وهم الأكثر خبرة واستمرارية داخل الشركة، ومن المرجح أن يكونوا ضمن الفئات القيادية أو المستشارين الذين يلعبون دوراً محورياً في توجيه الشركة نحو أهدافها.



شكل رقم (١١) تصنيف العينة وفقاً لمدة الخبرة في الشركة . المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS v.٢٩

٤,٣. قياس الصدق وثبات لأداة الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لقياس مدى دقة وموثوقية الأدوات البحثية. تم التركيز على اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، إضافة إلى قياس الصدق التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE).

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى توافق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه. لتحقيق ذلك، قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة (Kaiser, ١٩٧٤)، إذا كان معامل الارتباط أقل من ٠,٥، فإنه يُوصى بحذف العبارة من الاستبيان لأنها لا تساهم بشكل كبير في قياس المتغير بدقة. بناءً على ذلك، تم حذف العبارات التالية:

النمط الحر:

- LA١ : معامل الارتباط = ٠,١٢٩ (تم حذفها)
- LA٢ : معامل الارتباط = ٠,٤٨٧ (تم حذفها)
- LA٣ : معامل الارتباط = ٠,١٥٢ (تم حذفها)
- LA٤ : معامل الارتباط = ٠,٠٢٣ (تم حذفها)

النمط الأوتوقراطي:

- AU٨ : معامل الارتباط = ٠,٤٦٧ (تم حذفها)

الرضا عن الوظيفة:

- JO٥ : معامل الارتباط = ٠,٤٦٨ (تم حذفها)

الرضا عن الاتصال:

- CO٦ : معامل الارتباط = ٠,٤٩٢ (تم حذفها)

الرضا عن ظروف العمل:

- WO٦ : معامل الارتباط = ٠,٤٤١ (تم حذفها)

بعد حذف العبارات ذات معامل الارتباط الأقل من ٠,٥، تم تحديث البيانات وإعادة تحليل الاتساق الداخلي.

الصدق التقاربي: (Convergent Validity)

تم قياس الصدق التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (AVE) بين العبارات التي تقيس نفس المقياس. وفقاً لدراسة (Hair et al., ٢٠٠٦)، يجب أن تكون قيمة AVE أكبر من ٠,٥٠ لتحقيق الصدق التقاربي. تم إجراء هذا التحليل باستخدام التحليل الاستكشافي العاملي. نتائج التحليل الإحصائي:

الجدول التالي توضح النتائج الإحصائية الخاصة بمعاملات الارتباط، والانحراف المعياري، وقيمة P-value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغيرات المختلفة، مما يساهم في قياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات. كما توضح الجدول احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبانات.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة Validity of the measures used in the study

جدول رقم (٢٥) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي والتقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير		
٠,٨٣٣	٠,٨٤١	٠,٠٠١	١,١٥٤	**٠,٥٦٦	٠,٧٦٩	LA٥	البعد الأول (النمط الحر)	المتغير الأول (الأنماط القيادية)	
		٠,٠٠١	١,٣١٧	**٠,٨٧٩		LA٦			
		٠,٠٠١	١,١٩٧	**٠,٦٠١		LAV			
		٠,٠٠١	١,٠٩٥	**٠,٦٧٤		LA٨			
		٠,٠٠١	١,٤٢١	**٠,٨٧٠		LA٩			
		٠,٠٠١	١,٥٠٩	**٠,٨٨		LA١٠			
	٠,٨٢٠	٠,٠٠١	١,٠٥٩	**٠,٨٥٧		AU١	البعد الثاني (النمط الاولتوقراطي)		
		٠,٠٠١	١,٣١٨	**٠,٧١٤		AU٢			
		٠,٠٠١	١,٠٣٧	**٠,٧٣٩		AU٣			
		٠,٠٠١	١,٢٩٢	**٠,٨٦٢		AU٤			
		٠,٠٠١	١,٢٧٧	**٠,٩٥٥		AU٥			
		٠,٠٠١	١,١٥٢	**٠,٦٥٩		AU٦			
		٠,٠٠١	١,٤١٤	**٠,٩٥٩		AU٧			
		٠,٠٠١	١,١٤٥	**٠,٧٩٥		AU٩			
		٠,٠٠١	١,١٧٦	**٠,٧٨٥		AU١٠			
	٠,٨٤٠	٠,٠٠١	١,١٥٠	**٠,٨١٤		DE١	البعد الثالث (النمط الديمقراطي)		
		٠,٠٠١	١,١٤٥	**٠,٨٩٠		DE٢			
		٠,٠٠١	١,٠٠٠	**٠,٨٥٨		DE٣			
		٠,٠٠١	١,٠٤٧	**٠,٨٦٧		DE٤			
		٠,٠٠١	١,٠٣٠	**٠,٩١٦		DE٥			
		٠,٠٠١	١,١١٨	**٠,٩١٣		DE٦			
		٠,٠٠١	١,٢١٩	**٠,٨٧٢		DE٧			
		٠,٠٠١	١,٠٣٧	**٠,٩٣٩		DE٨			
		٠,٠٠١	١,٠٣٣	**٠,٨٦٧		DE٩			
		٠,٠٠١	١,٠٥٩	**٠,٨٧١		DE١٠			

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
٠,٧٥٠	٠,٨٠٦	٠,٠٠١	١,١٥٤	٠,٨١٦**	٠,٧٠٤	JO١	البعد الأول (لرضا عن الوظيفة)	المتغير الثاني (الرضا الوظيفي)
		٠,٠٠١	١,٠٠٦	٠,٨٧٨**		JO٢		
		٠,٠٠١	١,١٨٥	٠,٨٩٢**		JO٣		
		٠,٠٠١	١,١٢٥	٠,٧٩٤**		JO٤		
		٠,٠٠١	٠,٩٩٢	٠,٨٣٤**		JO٥		
	٠,٦٨٨	٠,٠٠١	١,١٢٥	٠,٦٢٧**		PA١	البعد الثاني (الرضا عن الأجر والمكافآت)	
		٠,٠٠١	١,٢٠٩	٠,٧٢٧**		PA٢		
		٠,٠٠١	١,١٠٩	٠,٨٨٧**		PA٣		
		٠,٠٠١	١,٢٦١	٠,٩١٠**		PA٤		
		٠,٠٠١	١,١٩٢	٠,٨٦١**		PA٥		
		٠,٠٠١	١,١٧٢	٠,٧٣٦**		PA٦		
	٠,٨٠٩	٠,٠٠١	١,١٣٠	٠,٩٢٠**		SU١	البعد الثالث (الرضا عن نمط الإشراف)	
		٠,٠٠١	١,١٦٣	٠,٩٤٢**		SU٢		
		٠,٠٠١	١,١٠٢	٠,٩٤٥**		SU٣		
		٠,٠٠١	٠,٩٨٤	٠,٨٠٦**		SU٤		
		٠,٠٠١	١,١٢٥	٠,٩٢٢**		SU٥		
		٠,٠٠١	١,٠٥١	٠,٨١٢**		SU٦		
	٠,٦٤٨	٠,٠٠١	٠,٦٧٧	٠,٧٠٣**		CO١	البعد الرابع (الرضا عن الاتصال)	
		٠,٠٠١	٠,٨٩٩	٠,٧٧٠**		CO٢		
		٠,٠٠١	١,١٠٩	٠,٧٣١**		CO٣		
		٠,٠٠١	٠,٩٠٣	٠,٥٥١**		CO٤		
		٠,٠٠١	٠,٩٣٤	٠,٧٥٢**		CO٥		
	٠,٧٩٩	٠,٠٠١	١,١٤٥	٠,٨٥٧**		WO١	البعد الخامس (الرضا عن ظروف العمل)	
		٠,٠٠١	٠,٨٧٤	٠,٨٩٩**		WO٢		
		٠,٠٠١	٠,٩٢٨	٠,٨٦٣**		WO٣		
		٠,٠٠١	٠,٨٠٧	٠,٧٠١**		WO٤		
		٠,٠٠١	١,١٠٨	٠,٦٢٠**		WO٥		

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) (ن. = ٤٠ مفردة)

جدول رقم (٢٥) المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

- يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لكل العبارات التي تقيس أبعاد الأنماط القيادية ترتبط ارتباطاً قوياً مع المتغيرات التابعة لها بقيم تزيد عن ٠,٥٦٦، بالإضافة إلى أن قيم جميع معاملات الارتباط لهذه العبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١. وفقاً لذلك، فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي لمقياس الأنماط القيادية بأبعاده الثلاثة.
- بالنسبة للبعد الأول (النمط الحر)، جاءت جميع معاملات الارتباط للعبارات بقيم مرتفعة، مثل LA٦ التي حققت معامل ارتباط بقيمة ٠,٨٧٩، مما يشير إلى قوة الارتباط بين العبارات والمتغير التابع لها. كما أظهرت النتائج أن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لهذا البعد هي ٠,٨٣٣، وهي قيمة تزيد عن ٠,٥، مما يدل على تحقيق الصدق التقاربي لهذا البعد.
- أما البعد الثاني (النمط الأوتوقراطي)، فقد أظهرت العبارات معاملات ارتباط مرتفعة أيضاً، مثل AU٥ التي حققت معامل ارتباط بقيمة ٠,٩٥٥، مع دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠,٠٠١. كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج لهذا البعد هي ٠,٨٢٠، مما يؤكد تحقيق الصدق التقاربي له.

- فيما يخص البعد الثالث (النمط الديمقراطي)، أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط للعبارات كانت مرتفعة، مثل DE⁸ التي حققت معامل ارتباط بقيمة ٠,٩٣٩، ودلالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠,٠٠١. وقد بلغت قيمة متوسط التباين المستخرج لهذا البعد ٠,٨٤٠، مما يشير إلى تحقيق الصدق التقاربي لهذا البعد.
 - بالنسبة لمتغير الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة، فإن جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس هذه الأبعاد كانت مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى أقل من ٠,٠٠١، مما يشير إلى تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده المتعددة.
 - على سبيل المثال، في بعد الرضا عن الوظيفة، حققت العبارة JO³ معامل ارتباط بقيمة ٠,٨٩٢، مما يدل على قوة الارتباط بين العبارة والمتغير التابع. كما بلغت قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لهذا البعد ٠,٧٥٠، مما يشير إلى تحقيق الصدق التقاربي له.
 - بالنسبة لبعد الرضا عن الأجر والمكافآت، أظهرت النتائج أن جميع العبارات تحقق معاملات ارتباط عالية، مثل PA⁴ التي حققت معامل ارتباط بقيمة ٠,٩١٠، وقيمة متوسط التباين المستخرج لهذا البعد هي ٠,٦٨٨، مما يؤكد تحقيق الصدق التقاربي له.
 - وأخيرًا، أظهرت النتائج في بعد الرضا عن ظروف العمل أن العبارة WO¹ حققت معامل ارتباط بقيمة ٠,٨٥٧، مع دلالة إحصائية عند مستوى أقل من ٠,٠٠١، وقد بلغت قيمة متوسط التباين المستخرج لهذا البعد ٠,٧٩٩، مما يدل على تحقيق الصدق التقاربي له.
 - بناءً على ما سبق، فإن النتائج تشير إلى أن مقياس الأنماط القيادية ومقياس الرضا الوظيفي قد حققا صدق الاتساق الداخلي والتقاربي بشكل جيد، مما يعزز من موثوقية الأدوات المستخدمة في الدراسة.
- مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير والمتغير التابع والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول رقم (٢٦) معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له

Correlations							
الدرجة الكلية	الرضا الوظيفي	النمط الديمقراطي	النمط الاوتوقراطي	النمط الحر	الانماط القيادية		
٠,٩٥٦**	٠,٧٨٦**	٠,٩٤٣**	٠,٩٣٨**	٠,٨٤٦**	١	Pearson Correlation	الانماط القيادية
<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	<٠,٠٠١		Sig. (٢-tailed)	
٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	N	
٠,٧٤٣**	٠,٥٢٦**	٠,٧٠٦**	٠,٧٠٥**	١	٠,٨٤٦**	Pearson Correlation	النمط الحر
<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	<٠,٠٠١		<٠,٠٠١	Sig. (٢-tailed)	
٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	N	
٠,٩١٤**	٠,٧٧٣**	٠,٨٢٨**	١	٠,٧٠٥**	٠,٩٣٨**	Pearson Correlation	النمط الاوتوقراطي
<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	<٠,٠٠١		<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	Sig. (٢-tailed)	
٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	N	
٠,٩٢٧**	٠,٧٩٤**	١	٠,٨٢٨**	٠,٧٠٦**	٠,٩٤٣**	Pearson Correlation	النمط الديمقراطي
<٠,٠٠١	<٠,٠٠١		<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	Sig. (٢-tailed)	

٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	N	الرضا الوظيفي
,٩٣٣**	١	,٧٩٤**	,٧٧٣**	,٥٢٦**	,٧٨٦**	Pearson Correlation	
<.٠٠١		<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	Sig. (٢-tailed)	
٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	N	
<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	,٠٠٤	<.٠٠١	Sig. (٢-tailed)	
٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	N	
<.٠٠١	<.٠٠١	,٠٠٤	,٠٢١	,١٦٤	,٠١٢	Sig. (٢-tailed)	
٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	N	الدرجة الكلية للاستبيان
١	,٩٣٣**	,٩٢٧**	,٩١٤**	,٧٤٣**	,٩٥٦**	Pearson Correlation	
	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	Sig. (٢-tailed)	
٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	N	
**. Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).							
*. Correlation is significant at the ٠,٠٥ level (٢-tailed).							

من اعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال معاملات للارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لابعاد المحور الأول أنماط القيادة من خلال أبعاد (النمط الحر ، النمط الاوتوقراطي ، النمط الديمقراطي) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث ان العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد من المحور الأول دالة إحصائية ، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة ٠,٠٥ ومنه أبعاد المحور الأول صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه . كما يتبين لنا ان هناك ارتباط بين محاور الدراسة المحور الأول أنماط القيادة والمحور الثاني الرضا الوظيفي حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig = < ٠,٠٠١) وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان .

ثبات أداة الدراسة :

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير إذا تم إعادة توزيعه على أفراد العينة نفسها عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وفقاً لـ (Hair et al. ٢٠١٠) ، يجب أن تكون هذه القيم أكبر من ٠,٧ لضمان تحقيق الثبات الكافي للأداة البحثية. يوضح الجدول التالي القيم المستخرجة من التحليل الإحصائي فيما يتعلق بـ **ألفا كرونباخ**، والتي تُظهر مدى الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة .

جدول رقم (٢٧) ثبات أداة الدراسة Reliability of the study tool

Cronbach's alpha		Number of Statements عدد العبارات	Variable المتغير	
٠,٩٦٨	٠,٨٤٩	٦	البعد الأول (النمط الحر)	المتغير الأول (الأنماط القيادية)
	٠,٩٣٧	٩	البعد الثاني (النمط الأوتوقراطي)	
	٠,٩٦٧	١٠	البعد الثالث (النمط الديمقراطي)	
٠,٩٤١	٠,٨٩٦	٥	البعد الأول (الرضا عن الوظيفة)	المتغير الثاني (الرضا الوظيفي)
	٠,٨٨١	٦	البعد الثاني (الرضا عن الأجر والمكافآت)	
	٠,٩٤٩	٦	البعد الثالث (الرضا عن نمط الإشراف)	
	٠,٧٣٢	٥	البعد الرابع (الرضا عن الاتصال)	
	٠,٨٣٨	٥	البعد الخامس (الرضا عن ظروف العمل)	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. (ن = ٤٠ مفردة)

- يوضح الجدول أعلاه أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة جاءت على النحو التالي:
- مقياس الأنماط القيادية: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة ألفا كرونباخ للمقياس ككل هي ٠,٩٦٨ ، مما يشير إلى أن الثبات العام للمقياس مرتفع جدًا ويتجاوز القيمة المرجعية المقبولة ٠,٧ وفقًا لـ (Hair et al (٢٠١٠) ، مما يعني تحقق ثبات المقياس. أما بالنسبة لأبعاد الأنماط القيادية فقد جاءت قيم ألفا كرونباخ كما يلي:
- البعد الأول (النمط الحر): ٠,٨٤٩
- البعد الثاني (النمط الأوتوقراطي): ٠,٩٣٧
- البعد الثالث (النمط الديمقراطي): ٠,٩٦٧
- تشير هذه القيم إلى أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث أن جميع القيم أكبر من ٠,٧ ، مما يؤكد أن المقياس موثوق وقابل للاستخدام في التحليلات الإحصائية المتعلقة بفروض الدراسة.
- مقياس الرضا الوظيفي: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة ألفا كرونباخ للمقياس ككل هي ٠,٩٤١ ، مما يدل على أن الثبات العام للمقياس مرتفع، مما يتيح الاعتماد على نتائجه. وبالنسبة لأبعاد الرضا الوظيفي، فقد جاءت قيم ألفا كرونباخ كما يلي:
- البعد الأول (الرضا عن الوظيفة): ٠,٨٩٦
- البعد الثاني (الرضا عن الأجر والمكافآت): ٠,٨٨١
- البعد الثالث (الرضا عن نمط الإشراف): ٠,٩٤٩
- البعد الرابع (الرضا عن الاتصال): ٠,٧٣٢
- البعد الخامس (الرضا عن ظروف العمل): ٠,٨٣٨
- تشير هذه النتائج إلى أن معظم الأبعاد تتمتع بثبات جيد حيث تجاوزت قيمها ٠,٧ ، مما يعني أن المقياس بشكل عام موثوق ويمكن الاعتماد عليه.

- وفقاً لهذه النتائج، تم التأكد من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيّة هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

٤,٤. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي وفقاً لما يلي:

Strongly agree موافق تماماً	Agree موافق	Neutral محايد	Disagree غير موافق	Strongly disagree غير موافق إطلاقاً
٥	٤	٣	٢	١

جدول رقم (٢٨) مقياس ليكرت الخماسي

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية :

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في ($100 \div 5$) (المقياس الخماسي) = 20%)
يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية كمايلي :

جدول رقم (٢٩) دلالة المتوسطات الحسابية

The value of the arithmetic mean قيمة المتوسط الحسابي	Result (general trend) النتيجة (الاتجاه العام)	Relative weight % الوزن النسبي %	level (degree) Practice/importance مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
From ١ to less than ١,٨٠ من ١ إلى أقل من ١,٨٠	Strongly disagree غير موافق إطلاقاً	From ٢٠ to less than ٣٦% من ٢٠ إلى أقل من ٣٦%	very low منخفض جداً
From ١,٨٠ to less than ٢,٦٠ من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠	Disagree غير موافق	From ٣٦ to less than ٥٢% من ٣٦ إلى أقل من ٥٢%	Low منخفض
From ٢,٦٠ to less than ٣,٤٠ من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠	Neutral محايد	From ٥٢ to less than ٦٨% من ٥٢ إلى أقل من ٦٨%	Middle متوسط
From ٣,٤٠ to less than ٤,٢٠ من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠	Agree موافق	From ٦٨ to less than ٨٤% من ٦٨ إلى أقل من ٨٤%	High مرتفع
From ٤,٢٠ to less than ٥ من ٤,٢٠ إلى أقل من ٥	Strongly agree موافق تماماً	From ٨٤ to less than ١٠٠% من ٨٤ إلى أقل من ١٠٠%	very high مرتفع جداً

المصدر : من اعداد الباحث

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى الأنماط القيادية وابعدها وكذلك مستوى الرضا الوظيفي وأبعادها وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة. وذلك كما يلي:

جدول رقم (٣٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Variable المتغير	Arithmetic Mean المتوسط الحسابي	Standard deviation الانحراف المعياري	General trend الاتجاه العام	Level of importance مستوى الأهمية	تفسير النتائج
First variable المتغير الأول (الأنماط القيادية)	البعد الأول (النمط الحر) (	٠,٦٥٧	Neutral محايد	Middle متوسط	الموظفون محايدون تجاه النمط الحر، مما يشير إلى توازن بين الحرية والإشراف.
	البعد الثاني (النمط الاولتوقراطي) (	٩٣٥.	Agree موافق	High مرتفع	هناك ميل نحو النمط الأوتوقراطي، مع بعض التحكم في الإدارة.
	البعد الثالث (النمط الديمقراطي	٠,٩٥٤	Agree موافق	High مرتفع	الموظفون يفضلون النمط الديمقراطي، مع مشاركة القادة في اتخاذ القرارات.
Variable المتغير	Arithmetic Mean المتوسط الحسابي	Standard deviation الانحراف المعياري	General trend الاتجاه العام	Level of importance مستوى الأهمية	تفسير النتائج
Second variable المتغير الثاني (الرضا الوظيفي)	البعد الأول (الرضا عن الوظيفة)	٠,٨٣٩	Agree موافق	High مرتفع	الموظفون يشعرون برضا عام عن وظائفهم.
	البعد الثاني (الرضا عن الأجر والمكافآت)	٠,٩٣٤	Disagree غير موافق	Low منخفض	الموظفون غير راضين عن الأجر والمكافآت.
	البعد الثالث (الرضا عن نمط الإشراف)	٠,٩٧٧	Agree موافق	High مرتفع	الموظفون راضون عن نمط الإشراف ويتلقون التوجيه والدعم المناسب.
	البعد الرابع (الرضا عن الاتصال)	٠,٦٠٢	Agree موافق	High مرتفع	الموظفون راضون عن قنوات الاتصال

الفعالة في العمل										
الموظفون راضون عن ظروف العمل الداعمة لإنتاجيتهم.		High مرتفع		Agree موافق		٠,٦٨١		٣,٨٦	البعد الخامس (الرضا عن ظروف العمل)	

جدول رقم (٣٠) المصدر من اعداد الباحث استنادا الى برنامج spss

يتضح من الجداول أعلاه الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي :

تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل الانماط القيادية : إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هو الموافقة، مما يدل على توازن نسبي بين مختلف الأنماط القيادية مع تفضيل طفيف للنمط الديمقراطي. حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة هو (٣,٤٢)، بنسبة موافقة بلغت (٦٨,٤٪) عند انحراف معياري (٠,٧٧٧). ويظهر أن هناك ميلاً عاماً نحو التقدير المتوسط إلى العالي للقيادة، مع تفضيل للنمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي. يشير هذا إلى توازن نسبي بين القيادة الديمقراطية والقيادة التي تتميز بالتحكم. كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الأنماط القيادية أن الأبعاد الثلاثة لمتغير الأنماط القيادية (النمط الحر . النمط الأوتوقراطي . النمط الديمقراطي) جاء الاتجاه العام لها كالتالي :

- النمط الحر:

تظهر نتائج توصيف البعد "النمط الحر" إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هو المحايد، مما يدل على تحقيق مستوى متوسط من الاستقلالية في العمل بين أفراد العينة. حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة هو (٣,١٧)، بنسبة موافقة متوسطة بلغت (٦٢,٣٪) عند انحراف معياري (٠,٦٥٧). والمشاركون لديهم رأي محايد حول النمط الحر في القيادة. هذا يعني أنهم لا يشعرون بأن هذا النمط هو المسيطر أو المناسب بشكل خاص، مما يشير إلى وجود توازن بين الحرية والإشراف في العمل.

- النمط الأوتوقراطي:

تظهر نتائج توصيف البعد "النمط الأوتوقراطي" إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هو الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من التحكم الإداري والصرامة في القيادة. حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة هو (٣,٤٦)، بنسبة موافقة عالية بلغت (٦٩,٢٪) عند انحراف معياري (٠,٩٣٥). ويتضح أن هناك ميل أكبر نحو النمط الأوتوقراطي، مما يعني أن المشاركين يشعرون بأن القيادة تتسم بدرجة من التحكم والإدارة الصارمة. هذا النمط يظهر أنه مقبول إلى حد ما من قبل الموظفين.

- النمط الديمقراطي:

تظهر نتائج توصيف البعد "النمط الديمقراطي" إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هو الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من المشاركة والتفاعل في صنع القرارات بين القادة والموظفين. حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة هو (٣,٦٢)، بنسبة موافقة عالية بلغت (٧٢,٤٪) عند انحراف معياري (٠,٩٥٤). ويعتبر الأكثر قبولاً بين الأنماط، حيث يشعر المشاركون بأن القادة يشاركونهم في اتخاذ القرارات. هذا يشير إلى أن الموظفين يفضلون بيئة عمل ديمقراطية.

بالنسبة لتوصيف المتغير التابع الرضا الوظيفي : إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هو الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى جيد من الرضا الوظيفي العام بين الموظفين. حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة هو (٣,٤١)، بنسبة موافقة بلغت (٦٨,٢٪) عند انحراف

معياري (٠,٦٤٢)و، يظهر أن هناك مستوى مقبولاً من الرضا بين الموظفين، إلا أن هناك مجالات تحتاج إلى تحسين، خاصة في ما يتعلق بالأجر والمكافآت.

كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الرضا الوظيفي أن الأبعاد الخمسة لمتغير الرضا الوظيفي (الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الأجر والمكافآت، الرضا عن نمط الإشراف، الرضا عن الاتصال، الرضا عن ظروف العمل) كالتالي :

- الرضا عن الوظيفة:

تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل "الرضا عن الوظيفة" إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هو الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من الرضا عن طبيعة العمل والمهام الموكلة. حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة هو (٣,٦٧)، بنسبة موافقة عالية بلغت (٧٣,٤٪) عند انحراف معياري (٠,٨٣٩). يتضح ان الموظفين يشعرون برضا عام عن وظائفهم، مما يشير إلى أن طبيعة العمل تتماشى مع توقعاتهم واحتياجاتهم المهنية.

- الرضا عن الأجر والمكافآت:

تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل "الرضا عن الأجر والمكافآت" إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هو عدم الموافقة، مما يدل على وجود درجة من عدم الرضا عن مستوى الأجر والمكافآت المقدمة للموظفين. حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة هو (٢,٥٦)، بنسبة موافقة بلغت (٥١,٢٪) عند انحراف معياري (٠,٩٣٤). هذا البعد يعكس عدم رضا الموظفين عن الأجر والمكافآت. قد يشير ذلك إلى أن الرواتب والحوافز المقدمة ليست كافية لتلبية توقعاتهم أو احتياجاتهم المالية.

- الرضا عن نمط الإشراف:

تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل "الرضا عن نمط الإشراف" إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هو الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من الرضا عن التوجيه والدعم المقدم من المشرفين. حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة هو (٣,٤٥)، بنسبة موافقة عالية بلغت (٦٩٪) عند انحراف معياري (٠,٩٧٧). يتضح ان الموظفين راضون إلى حد كبير عن نمط الإشراف في المؤسسة، مما يعني أنهم يشعرون بأنهم يتلقون التوجيه والدعم المناسبين من رؤسائهم.

- الرضا عن الاتصال:

تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل "الرضا عن الاتصال" إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هو الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من الرضا عن قنوات الاتصال الفعالة داخل المؤسسة. حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة هو (٣,٧١)، بنسبة موافقة عالية بلغت (٧٤,٢٪) عند انحراف معياري (٠,٦٠٢). ويعكس هذا وجود رضا جيد عن قنوات الاتصال في مكان العمل، حيث يشعر الموظفون بأن التواصل يتم بشكل فعال وبناء.

- الرضا عن ظروف العمل:

تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل "الرضا عن ظروف العمل" إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هو الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من الرضا عن بيئة وظروف العمل العامة. حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة هو (٣,٦٨)، بنسبة موافقة عالية بلغت (٧٣,٦٪) عند انحراف معياري (٠,٦٨١). يشير هذا ان الموظفين راضون عن ظروف العمل، مما يعني أن البيئة المادية والمعنوية للعمل تلبي توقعاتهم وتدعم إنتاجيتهم.

الخلاصة:

- الاتجاه العام للأنماط القيادية: هناك توازن بين الأنماط المختلفة، مع ميل بسيط نحو القيادة الديمقراطية التي توفر بيئة تشاركية، يليها النمط الأوتوقراطي. يشير هذا إلى أن الموظفين يفضلون بيئة عمل توفر لهم بعض السيطرة والمشاركة في القرارات، ولكنهم لا يمانعون في وجود بعض التوجيه الصارم.
- الاتجاه العام للرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي جيد بشكل عام، ولكن هناك بعض العوامل التي تحتاج إلى تحسين، وخاصة فيما يتعلق بالأجر والمكافآت. على الرغم من ذلك، يبدو أن بيئة العمل والإشراف والاتصال تسهم بشكل إيجابي في رضا الموظفين.

٤,٥. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة والتي تم قياسها باستخدام SPSS—V.٢٩ وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٣١) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

Correlations											
المتغيرات / المعنوية	الانماط القيادية	النمط الحر	النمط الاوتوقراطي	النمط الديمقراطي	الرضا الوظيفي	الرضا عن الوظيفة	الرضا عن الاجر	الرضا عن نمط الاشراق	الرضا عن الاتصا	الرضا عن ظروف العمل	
Pearson Correlation	١	,٨٤٦*	,٩٣٨**	,٩٤٣**	,٧٨٦**	,٥١٥**	,٥٧٨*	,٨٥٩**	,٦٤٠**	,٣٩٤*	الانماط القيادية
Sig. (٢-tailed)		<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	,٠١٢	
N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	
Pearson Correlation	١	,٨٤٦*	,٧٠٥**	,٧٠٦**	,٥٢٦**	,٣١٨*	,٣٩٤*	,٦٠٦**	,٤٤٧**	,٢٢٤	النمط الحر
Sig. (٢-tailed)		<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	,٠٤٥	,٠١٢	<٠,٠٠١	,٠٠٤	,١٦٤	
N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	
Pearson Correlation	١	,٧٠٥*	,٩٣٨*	,٨٢٨**	,٧٧٣**	,٥١٠**	,٦٢٢*	,٨٠٧**	,٦٢٨**	,٣٦٣*	النمط الاوتوقراطي
Sig. (٢-tailed)		<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	<٠,٠٠١	,٠٢١	

٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	N	
,٤٤٣* *	,٦٣٦**	,٨٨٤**	,٥٣٠* *	,٥٣٣**	,٧٩٤**	١	,٨٢٨**	,٧٠٦* *	,٩٤٣* *	Pearson Correlatio n	النمط الديمقراطي
,٠٠٤	<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١		<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١	Sig. (٢- tailed)	
٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	N	
,٧٣٧* *	,٦٢٩**	,٨٧٢**	,٨١٠* *	,٧٧٦**	١	,٧٩٤**	,٧٧٣**	,٥٢٦* *	,٧٨٦* *	Pearson Correlatio n	الرضا الوظيفي
<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١		<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١	Sig. (٢- tailed)	
٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	N	
,٥١٧* *	,٢١٦	,٥٣٩**	,٦٤١* *	١	,٧٧٦**	,٥٣٣**	,٥١٠**	,٣١٨* *	,٥١٥* *	Pearson Correlatio n	الرضا عن الوظيفية
<٠٠١	,١٨٢	<٠٠١	<٠٠١		<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١	,٠٤٥	<٠٠١	Sig. (٢- tailed)	
٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	N	
,٤٥٩* *	,٢٨٨	,٥٧٩**	١	,٦٤١**	,٨١٠**	,٥٣٠**	,٦٢٢**	,٣٩٤* *	,٥٧٨* *	Pearson Correlatio n	الرضا عن الاجر
,٠٠٣	,٠٧١	<٠٠١		<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١	,٠١٢	<٠٠١	Sig. (٢- tailed)	
٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	N	
,٥٣٨* *	,٦٦٠**	١	,٥٧٩* *	,٥٣٩**	,٨٧٢**	,٨٨٤**	,٨٠٧**	,٦٠٦* *	,٨٥٩* *	Pearson Correlatio n	الرضا عن نمط الاشراف
<٠٠١	<٠٠١		<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١	Sig. (٢- tailed)	
٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	N	
,٤٤٣* *	١	,٦٦٠**	,٢٨٨	,٢١٦	,٦٢٩**	,٦٣٦**	,٦٢٨**	,٤٤٧* *	,٦٤٠* *	Pearson Correlatio n	الرضا عن الاتصال
,٠٠٤		<٠٠١	,٠٧١	,١٨٢	<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١	,٠٠٤	<٠٠١	Sig. (٢- tailed)	
٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	N	

١	,٤٤٢**	,٥٣٨**	,٤٥٩* *	,٥١٢**	,٧٣٧**	,٤٤٣**	,٣٦٣*	,٢٢٤	,٣٩٤*	Pearson Correlation	الرضا عن ظروف العمل
	,٠٠٤	<,٠٠١	,٠٠٣	<,٠٠١	<,٠٠١	,٠٠٤	,٠٢١	,١٦٤	,٠١٢	Sig. (٢- tailed)	
٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	N	
**. Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).											
*. Correlation is significant at the ٠,٠٥ level (٢-tailed).											

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى برنامج spss

الارتباط الخطي بين الأنماط القيادية وأبعاد الرضا الوظيفي:

ارتباط معنوي قوي بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي:

- تبين من التحليل وجود ارتباط معنوي قوي موجب (٠,٧٨٦) بين الأنماط القيادية (كمتغير مستقل) والرضا الوظيفي الإجمالي (كمتغير تابع) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١).

ارتباط معنوي قوي بين الأنماط القيادية وأبعاد الرضا الوظيفي:

أظهرت النتائج ارتباطاً معنوياً قوياً موجباً بين الأنماط القيادية وأبعاد الرضا الوظيفي المختلفة:

- الرضا عن الوظيفة: معامل ارتباط (٠,٥١٥) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١).
- الرضا عن الأجر والمكافآت: معامل ارتباط (٠,٥٧٨) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١).
- الرضا عن نمط الإشراف: معامل ارتباط (٠,٨٥٩) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١).
- الرضا عن الاتصال: معامل ارتباط (٠,٦٤٠) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١).

ارتباطات معنوية بين الأنماط القيادية الفردية وأبعاد الرضا الوظيفي:

النمط الحر:

- تبين وجود ارتباط معنوي موجب بين النمط الحر والرضا الوظيفي الإجمالي بمعامل ارتباط (٠,٥٢٦) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١).
- كما وُجد ارتباط موجب مع الرضا عن نمط الإشراف (٠,٦٠٦) والرضا عن الاتصال (٠,٥٢٣) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١).

النمط الأوتوقراطي:

- أظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي الإجمالي بمعامل ارتباط (٠,٧٧٣) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١).
- كما تبين وجود ارتباط قوي بين النمط الأوتوقراطي والرضا عن نمط الإشراف (٠,٨٠٧) والرضا عن الاتصال (٠,٧٢٣) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١).

النمط الديمقراطي:

• تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي الإجمالي بمعامل ارتباط (٠,٧٩٤) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١).

• كما تبين وجود ارتباط قوي جدًا بين النمط الديمقراطي والرضا عن نمط الإشراف (٠,٨٨٤) والرضا عن الاتصال (٠,٦٣٦) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠١).

الخلاصة:

• قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، مما يدل على قوة الارتباط بين الأنماط القيادية وأبعاد الرضا الوظيفي. يشير هذا إلى أن تحسين الأنماط القيادية المختلفة يمكن أن يساهم بشكل كبير في تعزيز مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين في الشركة.

٤,٦. نتائج اختبار صحة فروض الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وما يتبعه من فرضيات فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام SPSS V.٢٩ على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- 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.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الميم المتحدة بمدينة الرياض" ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين الأنماط القيادية محل الدراسة كمتغير مستقل والرضا الوظيفي (إجمالاً) كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	,٧٨٦ ^a	,٦١٨	,٦٠٨	,٤١٨٢١

a. Predictors: (Constant), الأنماط القيادية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
١	Regression	١٠,٧٦٦	١	١٠,٧٦٦	٦١,٥٥٤	<٠,٠١ ^b
	Residual	٦,٦٤٦	٣٨	,١٧٥		
	Total	١٧,٤١٢	٣٩			

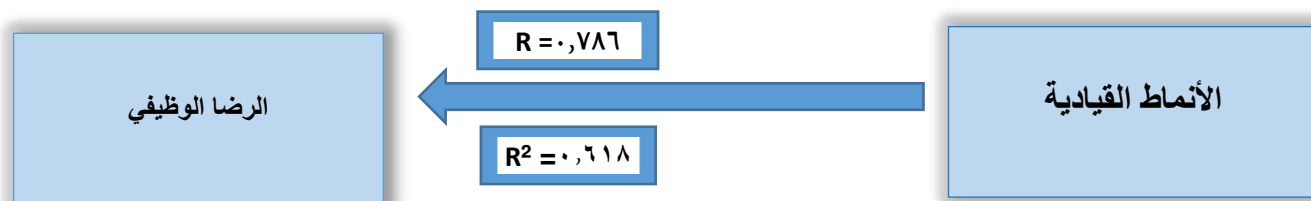
a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الأنماط القيادية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
١	(Constant)	١,٣٥٢	,٢٦٩		٥,٠٣٥
	الأنماط القيادية	,٥٨٩	,٠٧٥	,٧٨٦	٧,٨٤٦

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي



شكل رقم (١٢) نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية - من اعداد الباحث

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (٠,٠١)، مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (٠,٠١).

- تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0,786$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي (إجمالاً).
 - يشير معامل التحديد ($R^2 = 0,618$) إلى أن (٦١,٨٪) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي (إجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في الأنماط القيادية.
 - تشير قيمة (T. Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (T) أقل من (٠,٠١).
- وبناءً على النتائج السابقة، يتم قبول صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (كمتغير مستقل) والرضا الوظيفي (إجمالاً) كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية :

- تنص الفرضيات الفرعية على : 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.

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
١	,٨٢٨ ^a	,٦٨٦	,٦٦٠	,٣٨٩٥٣

a. Predictors: (Constant), النمط الديمقراطي, النمط الحر, النمط الأوتوقراطي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
١	Regression	١١,٩٤٩	٣	٣,٩٨٣	٢٦,٢٥١	<.٠٠١ ^b
	Residual	٥,٤٦٢	٣٦	,١٥٢		
	Total	١٧,٤١٢	٣٩			

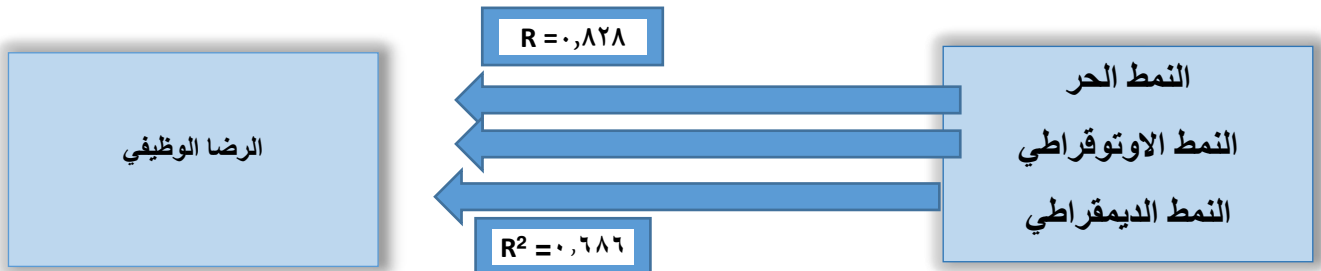
a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), النمط الديمقراطي, النمط الحر, النمط الأوتوقراطي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
١	(Constant)	١,٣٥٨	,٢٥٢		٥,٣٨٩	<.٠٠١
	النمط الحر	-,١١٨	,٠٩٥	-,١٧٢	-١,٢٤٣	,٢٢٢
	النمط الاوتوقراطي	,٢٩٤	,١١٨	,٤٣٥	٢,٤٩٣	,٠١٧
	النمط الديمقراطي	,٣٨٩	,١٢٢	,٥٥٥	٣,١٧٣	,٠٠٣

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي



شكل رقم (١٣) نتيجة اختبار الفرضية الفرعية - من اعداد الباحث

تضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (٠,٠١)، مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد عند مستوى دلالة (٠,٠١).
- تشير قيمة معامل الارتباط ($R = ٠,٨٢٨$) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، الحر، الأوتوقراطي) والرضا الوظيفي.
- يشير معامل التحديد ($R^2 = ٠,٦٨٦$) إلى أن ٦٨,٦٪ من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في الأنماط القيادية الثلاثة.
- تشير قيمة (T. Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (T) أقل من (٠,٠١)، مما يؤكد على أن النمطين الديمقراطي والأوتوقراطي لهما تأثير معنوي على الرضا الوظيفي، في حين أن تأثير النمط الحر لم يكن معنوياً ($p = ٠,٢٣٨$).

وبناءً على النتائج السابقة، يتم قبول صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، الحر، الأوتوقراطي) والرضا الوظيفي. كما يتم قبول الفرضيات الفرعية المتعلقة بالنمطين الديمقراطي والأوتوقراطي، بينما لا يتم قبول الفرضية الفرعية المتعلقة بالنمط الحر لعدم وجود تأثير معنوي له على الرضا الوظيفي.

٤,٧. مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة

العنصر	دراسة المزروع (١٩٩٩)	دراسة Chien – Wen Tsai (٢٠٠٩)	دراسة حمود محمد (٢٠١٢)	دراسة الدوسري (٢٠١٣)	دراسة إيمان (٢٠١٤)	دراسة رويده محمد منصور (٢٠١٨)	الدراسة الحالية
النمط القيادي السائد	في القطاع الحكومي: الديمقراطية والحر بدرجة متوسطة والأوتوقراطي بدرجة كبيرة. في القطاع الخاص: الديمقراطي بدرجة عالية والأوتوقراطي والحر بدرجة قليلة.	لم تحدد الدراسة نمطاً محدداً ولكن أشارت إلى تفضيل النمط الذي يركز على العلاقات.	النمط الديمقراطي كان السائد، يليه الأوتوقراطي.	النمط الأوتوقراطي هو السائد، يليه التشاركي الحر.	النمط الديمقراطي هو السائد.	النمط التحويلي هو السائد، يليه الديمقراطي، ثم الإجرائي وأخيراً عدم التدخل.	أشارت النتائج إلى تأثير معنوي لكل من النمط الديمقراطي والأوتوقراطي، بينما لم يكن للنمط الحر تأثير معنوي.
مستوى الرضا الوظيفي	الرضا الوظيفي كان متوسطاً في القطاع الحكومي ومرتفعاً في القطاع الخاص.	الموظفون كانوا أكثر رضا عن النمط الذي يركز على العلاقات.	وجدت علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، وعلاقة سلبية مع النمط الأوتوقراطي.	الرضا الوظيفي كان متوسطاً.	الرضا الوظيفي كان مرتفعاً بشكل عام.	مستوى الرضا الوظيفي متوسط، والرضا عن العلاقة مع الزملاء هو الأعلى.	توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الأنماط القيادية المدروسة والرضا الوظيفي، مع تأثير كبير للنمطين الديمقراطي والأوتوقراطي.
العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي	العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة والرضا الوظيفي كانت متفاوتة، مع تفوق القطاع الخاص في مستوى	العلاقة بين النمط الذي يركز على الاحترام وتنمية العلاقات والرضا الوظيفي كانت إيجابية.	علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، وسلبية مع النمط الأوتوقراطي.	علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والنمط الأوتوقراطي، وعلاقة طردية بين الرضا الوظيفي والنمطين التشاركي والحر.	علاقة طردية موجبة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي.	وجدت علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، حيث فسرت القيادة التحويلية والديمقراطية والإجرائية نسبة كبيرة من التباين في الرضا الوظيفي.	ثبت وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، مع تميز النمطين الديمقراطي والأوتوقراطي.

جدول رقم (٣٢) مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة . المصدر : من اعداد الباحث

٤,٨. الخلاصة

لإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية، تم استخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٩. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام التحليل الوصفي لعينة الدراسة، وكذلك تحليل المتغيرات الخاصة بالدراسة. بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، تم التأكد من تحقيق الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، تم إثبات الفرضية الرئيسية للدراسة وكذلك الفروض الفرعية الثلاثة. وتم مقارنة نتائج الدراسة بنتائج دراسات سابقة

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

اقتصرت هذه الدراسة على استكشاف العلاقة بين الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، والحر) ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة الميم المتحدة. لم تتناول الدراسة جوانب أخرى قد تكون ذات صلة مثل تأثير الثقافة التنظيمية العامة، الهيكل التنظيمي، أو تأثير العوامل الخارجية مثل الوضع الاقتصادي العام. يُعد تحديد هذه المتغيرات الأساسية ضرورياً لضمان دقة النتائج، ولكن هذا الاختيار يمثل في الوقت ذاته قيداً على شمولية النتائج وتعميمها على نطاق أوسع.

الحدود البشرية

اقتصرت نطاق الدراسة على عينة محددة من الموظفين في شركة الميم المتحدة بمدينة الرياض، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على كافة الموظفين في قطاعات أو شركات أخرى. بالرغم من أن العينة قد تكون كافية لتمثيل الشركة المعنية، إلا أن نتائج الدراسة قد لا تكون قابلة للتطبيق على مستوى أوسع من الموظفين في شركات أخرى داخل المملكة العربية السعودية أو خارجها. هذا القيد يتطلب توخي الحذر عند محاولة تعميم النتائج على نطاق أوسع.

الحدود المكانية

تُجرى هذه الدراسة في بيئة عمل محددة وهي شركة الميم المتحدة في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية. هذه الحدود المكانية تعني أن النتائج قد تعكس خصائص ثقافية وتنظيمية خاصة بالموقع الجغرافي المحدد، وبالتالي قد لا تكون قابلة للتطبيق في سياقات أخرى أو في بيئات عمل تختلف من حيث الثقافة التنظيمية أو الاجتماعية.

الحدود الزمانية

تعتمد نتائج هذه الدراسة على البيانات التي تم جمعها خلال الفترة من ١٥ يونيو إلى ١٥ أغسطس ٢٠٢٤. هذا التحديد الزمني يعني أن الدراسة تعكس الظروف والمتغيرات التي كانت سائدة خلال تلك الفترة، مما قد يؤثر على استدامة وصحة النتائج في فترات زمنية لاحقة، خصوصاً إذا طرأت تغييرات في البيئة الداخلية أو الخارجية للشركة.

الدراسات المستقبلية

بالنظر إلى الحدود السابقة، هناك العديد من الفرص للدراسات المستقبلية. يمكن للباحثين مستقبلاً توسيع نطاق العينة لتشمل موظفين من شركات وقطاعات أخرى، مما سيسمح بتعميم أكبر للنتائج. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استكشاف تأثير العوامل الأخرى غير المدروسة مثل الثقافة التنظيمية، الظروف الاقتصادية، وتغيرات الهيكل التنظيمي. كما يمكن أن تشمل الدراسات المستقبلية متغيرات أخرى كالأداء الوظيفي المباشر والابتكار، ودراسة كيفية تأثير الأنماط القيادية على هذه المتغيرات على المدى الطويل.

٥,٢. مناقشة النتائج والاجابة على أسئلة البحث وتوصيات الدراسة:

٥,٢,١ مناقشة النتائج

تحليل العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي

تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين النمطين القياديين الديمقراطي والأوتوقراطي ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين. هذه النتائج تتماشى مع الأدبيات السابقة التي تؤكد أن النمط الديمقراطي يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى الموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي. على الجانب الآخر، يظهر النمط الأوتوقراطي فعالية في ظروف معينة حيث تكون الحزمية والقرارات السريعة ضرورية، مما يفسر أيضاً العلاقة الإيجابية بين هذا النمط والرضا الوظيفي في بعض الحالات.

من ناحية أخرى، أظهرت الدراسة أن النمط القيادي الحر لم يكن له تأثير إيجابي واضح على الرضا الوظيفي. هذا قد يعزى إلى طبيعة العمل في شركة الميم المتحدة التي قد تتطلب توجيهاً وإشرافاً أكثر صرامة لتحقيق أهداف العمل، وهو ما يتعارض مع طبيعة النمط الحر الذي يترك للموظفين حرية أكبر في اتخاذ القرارات دون تدخل مباشر من القائد.

مقارنة النتائج بالدراسات السابقة

عند مقارنة النتائج الحالية بالدراسات السابقة، يتضح أن النتائج تتماشى مع غالبية الدراسات التي أكدت على أهمية النمط الديمقراطي في تحقيق رضا وظيفي أعلى. مع ذلك، تختلف بعض الدراسات في تأثير النمط الأوتوقراطي، حيث أظهرت بعض الأبحاث السابقة أن هذا النمط قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي في البيئات التي تقدر الحرية الشخصية والمشاركة. هذه الفروقات قد تكون ناتجة عن اختلاف الثقافات التنظيمية والمكانية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

مدى تحقق فرضيات الدراسة

أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية الرئيسية التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي. كما تحقق صحة الفرضيات الفرعية التي تشير إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي، وكذلك النمط الأوتوقراطي. ومع ذلك، لم تدعم النتائج الفرضية المتعلقة بالنمط الحر، مما يفتح المجال لمزيد من الدراسات لاستكشاف هذا الجانب.

٥,٢,٢ الإجابة على أسئلة البحث

السؤال الرئيسي: هل هناك علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في شركة الميم المتحدة؟

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي والأوتوقراطي) ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين. تعزز هذه النتيجة الفرضية القائلة بأن اختيار النمط القيادي المناسب يلعب دوراً محورياً في تحسين رضا الموظفين وبالتالي أدائهم.

الأسئلة الفرعية:

- ما هو النمط القيادي السائد في الشركة؟ تظهر النتائج أن النمط الديمقراطي هو السائد والأكثر تأثيراً إيجابياً في الشركة، مما يعكس توجه الإدارة نحو إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار وتعزيز التعاون الجماعي.
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة؟ تشير النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام جيد، مع تفاوت بسيط حسب النمط القيادي المتبع.
- هل يساهم النمط الديمقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي؟ نعم، أكدت النتائج أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي.
- هل يساهم النمط الأوتوقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي؟ نعم، ولكن بدرجة أقل مقارنة بالنمط الديمقراطي، خصوصاً في المواقف التي تتطلب قرارات حاسمة وسريعة.

٥,٢,٣ التوصيات

تعزيز النمط الديمقراطي

- التوصية الرئيسية هي تعزيز النمط القيادي الديمقراطي في الشركة، حيث أظهرت الدراسة أن هذا النمط يساهم بشكل كبير في زيادة الرضا الوظيفي. يمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال برامج تدريبية تستهدف تطوير مهارات القيادة الديمقراطية مثل التواصل الفعال، التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز الشفافية.
- مراجعة وتعديل أساليب القيادة الأوتوقراطية
- التوصية: إجراء مراجعة دورية لأساليب القيادة الأوتوقراطية المستخدمة في الشركة لضمان أنها تُطبق في المواقف المناسبة فقط. يجب تقديم توجيهات واضحة للقيادة حول كيفية استخدام السلطة بحذر دون التأثير سلباً على الروح المعنوية للموظفين. يمكن أيضاً تطوير خطط للتحويل التدريجي نحو أساليب أكثر تشاركية حيثما كان ذلك ممكناً، مع التركيز على تقليل الضغوط النفسية التي قد يسببها النمط الأوتوقراطي.

الحد من استخدام النمط القيادي الحر

- **التوصية:** نظرًا لضعف تأثير النمط القيادي الحر على الرضا الوظيفي، توصي الدراسة بتقليل الاعتماد على هذا النمط في شركة الميم المتحدة. يجب تقديم برامج تدريبية للقادة توضح مخاطر هذا النمط وتدريبهم على كيفية تقديم التوجيه المناسب والدعم المستمر للموظفين لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

تطوير برامج لقياس وتحسين الرضا الوظيفي

- **التوصية:** تنفيذ برامج منتظمة لقياس مستوى الرضا الوظيفي باستخدام أدوات استقصاء متطورة تأخذ في الاعتبار مختلف أبعاد الرضا الوظيفي، مثل الرضا عن بيئة العمل، الأجور، والتواصل الداخلي. يجب استخدام نتائج هذه الاستقصاءات لتحديد نقاط القوة والضعف في سياسات القيادة والتفاعل مع الموظفين، وتطوير خطط عمل لتحسين مستويات الرضا الوظيفي بشكل مستمر.

تحفيز الابتكار والتطوير المهني

- **التوصية:** تعزيز بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير المهني من خلال تشجيع القادة على تبني استراتيجيات تدعم التعلم المستمر وتوفير الفرص للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية متخصصة تعزز من القدرات الابتكارية للموظفين وتشجعهم على المشاركة في تحسين العمليات الداخلية.

تعزيز قنوات الاتصال الفعالة

- **التوصية:** تطوير وتحسين قنوات الاتصال داخل الشركة لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال وسلس بين القادة والموظفين. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء منصات تواصل داخلية تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشكل مباشر مع الإدارة، وتعزيز ثقافة الاستماع والتفاعل الإيجابي.

تفعيل نظام المكافآت والتقدير

- **التوصية:** تطوير نظام متكامل للمكافآت والتقدير في شركة الميم المتحدة يعكس الأداء المتميز ويحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. يجب أن يركز هذا النظام على معايير موضوعية وعادلة ويشمل مكافآت مادية ومعنوية تتناسب مع مساهمات الموظفين في تحقيق أهداف الشركة.

تفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية

- **التوصية:** تعزيز الالتزام بمسؤولية الشركة تجاه المجتمع من خلال تبني برامج مسؤولية اجتماعية تساهم في تحسين سمعة الشركة وتعزيز من ولاء الموظفين ورضاهم عن العمل. يمكن أن تشمل هذه البرامج مبادرات لتطوير المجتمع المحلي، وتحسين الظروف البيئية، ودعم القضايا الاجتماعية التي تهم الموظفين والمجتمع ككل.

تعزيز استراتيجيات التوازن بين العمل والحياة

- **التوصية:** تطوير سياسات مرنة تدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين، مثل برامج العمل من المنزل أو جداول العمل المرنة. هذه السياسات يمكن أن تساهم في تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية من خلال خلق بيئة عمل تراعي احتياجات الموظفين الشخصية والاجتماعية.

التوسع في الأبحاث المستقبلية

- لتوسيع نطاق النتائج وتعميمها، توصي الدراسة بإجراء أبحاث مستقبلية تشمل عينات أكبر ومتنوعة تشمل قطاعات وشركات مختلفة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن دراسة تأثير الأنماط القيادية على متغيرات أخرى مثل الأداء الوظيفي المباشر، والابتكار، والولاء التنظيمي. أيضاً، يمكن للباحثين استكشاف تأثير الثقافة التنظيمية على العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في بيئات عمل مختلفة. هذه المقترحات مبنية على نتائج الدراسة الحالية وتسعى إلى تقديم توصيات عملية وقابلة للتنفيذ لتعزيز الرضا الوظيفي من خلال القيادة الفعالة في الشركات المماثلة.

ملخص توصيات الدراسة

رقم	التوصية	الشرح
١	تعزيز النمط الديمقراطي	تعزيز النمط القيادي الديمقراطي من خلال برامج تدريبية تستهدف تطوير مهارات القيادة مثل التواصل الفعال، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز الشفافية.
٢	مراجعة وتعديل أساليب القيادة الأوتوقراطية	إجراء مراجعة دورية لأساليب القيادة الأوتوقراطية لضمان استخدامها في المواقف المناسبة فقط، وتقديم توجيهات للقيادة حول كيفية استخدام السلطة بحذر وتطوير خطط للتحويل نحو أساليب تشاركية.
٣	الحد من استخدام النمط القيادي الحر	تقليل الاعتماد على النمط القيادي الحر من خلال تقديم برامج تدريبية للقيادة حول مخاطر هذا النمط وتدريبهم على تقديم التوجيه المناسب والدعم المستمر لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.
٤	تطوير برامج لقياس وتحسين الرضا الوظيفي	تنفيذ برامج منتظمة لقياس الرضا الوظيفي باستخدام أدوات استقصاء متطورة وتطوير خطط عمل لتحسين مستويات الرضا الوظيفي بشكل مستمر بناءً على نتائج الاستقصاءات.
٥	تحفيز الابتكار والتطوير المهني	تعزيز بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير المهني من خلال تشجيع القادة على تبني استراتيجيات تدعم التعلم المستمر وتوفير فرص للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال ورش عمل وبرامج تدريبية.
٦	تعزيز قنوات الاتصال الفعالة	تطوير قنوات الاتصال داخل الشركة لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال بين القادة والموظفين من خلال إنشاء منصات تواصل داخلية وتعزيز ثقافة الاستماع والتفاعل الإيجابي.
٧	تفعيل نظام المكافآت والتقدير	تطوير نظام مكافآت وتقدير متكامل يعكس الأداء المتميز ويحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، يعتمد على معايير موضوعية وعادلة تشمل مكافآت مادية ومعنوية.
٨	تفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية	تعزيز الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال تبني برامج تساهم في تحسين سمعة الشركة وتعزيز من ولاء الموظفين، مثل مبادرات تطوير المجتمع المحلي وتحسين الظروف البيئية.
٩	تعزيز استراتيجيات التوازن بين العمل والحياة	تطوير سياسات تدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين، مثل برامج العمل من المنزل أو جداول العمل المرنة، لتحسين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.
١٠	التوسع في الأبحاث المستقبلية	إجراء أبحاث مستقبلية تشمل عينات أكبر ومتنوعة لدراسة تأثير الأنماط القيادية على متغيرات أخرى مثل الأداء الوظيفي المباشر، والابتكار، والولاء التنظيمي، واستكشاف تأثير الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (٣٣) ملخص توصيات الدراسة . من اعداد الباحث

٥,٣. الخاتمة:

في ختام هذا البحث، الذي تناول العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الميم المتحدة بمدينة الرياض، يمكن القول إن القيادة تمثل عنصرًا حيويًا في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز بيئة العمل الإيجابية. أظهرت الدراسة أهمية النمط القيادي الديمقراطي في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي، مما يشير إلى ضرورة تبني أساليب قيادة تشاركية تساهم في إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وتدعيم التواصل الفعال بينهم وبين الإدارة.

كما أوضحت النتائج أن النمط الأوتوقراطي قد يكون له بعض التأثير الإيجابي في مواقف معينة، ولكن يجب استخدامه بحذر لتجنب التأثيرات السلبية على الروح المعنوية للموظفين. في المقابل، لم يظهر النمط القيادي الحر تأثيرًا ملحوظًا على الرضا الوظيفي، مما يعكس أهمية توفير التوجيه والدعم المستمر للموظفين لضمان تحقيق الأداء الأمثل.

من خلال هذا البحث، تم تسليط الضوء على الحاجة إلى إعادة النظر في استراتيجيات القيادة المتبعة في الشركة وتطوير برامج تدريبية للقادة لتعزيز قدراتهم في استخدام الأنماط القيادية الأكثر فعالية. كما تم التأكيد على أهمية خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير المهني، وتحسين نظام المكافآت والتقدير لزيادة ولاء الموظفين ورضاهم عن العمل.

وفي النهاية، يوصي البحث بإجراء المزيد من الدراسات في بيئات عمل مختلفة للتأكد من تعميم النتائج، وفهم تأثير الأنماط القيادية على متغيرات أخرى مثل الأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والابتكار. هذه الدراسات المستقبلية يمكن أن توفر رؤى أعمق وأساليب جديدة لتحسين القيادة داخل المؤسسات وتعزيز رضا الموظفين بشكل مستدام.

قائمة المراجع

الكتب:

- ابن منظور. (٢٠٠٠) **لسان العرب** (المجلد ١٢، ط ١، ص ٣١٥). بيروت: دار الصادر.
- البدر، 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 ٢١. (٢٠١٠) **صفة لا غنى عنها في القائد**.
- الحراحشة، محمد عبود. (١٩٩٧) **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات**. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- حسين، محمد عبد الهادي. (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.
- خيضر، كاظم حمود الفريجات وآخرون. (٢٠٠٩) **السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة**. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- 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.
- شعبان، عبد العظيم أحمد. (٢٠١٢) **علم النفس التجاري المعاصر في ضوء متطلبات السوق** (ط ١). القاهرة: دار إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- طلعت، إبراهيم لطفي. (١٩٨٥) **علم اجتماع التنظيم**. مصر: مكتبة الغريب.
- القطامي، يوسف أحمد. (٢٠٠١) **دورة في السلوك التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي**. المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- كامل، علون الزبيدي. (٢٠٠٣) **علم النفس الاجتماعي** (ط ١). عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- ماهر، محمد صالح حسن. (٢٠٠٤) **القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم**. الأردن: دار الكندي.
- محمد سعيد أنور سلطان. (٢٠٠٣) **السلوك التنظيمي**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- محمد، عبد الشافي. (١٩٩٦) **القيادة الإدارية في الإسلام**. المعهد العلمي للفكر الإسلامي.
- محمد، قاسم القروتي. (٢٠٠٣) **السلوك التنظيمي** (ط ٤). عمان: وائل للنشر.
- مرسى، 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.
- موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، **هندسة الموارد البشرية: صناعة الفنادق أفكار حديثة وروية مستقبلية**، ط ١، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ١٧٢.

الرسائل الجامعية :

- أشرف رياض حرز الله. (٢٠٠٧) **مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاها الوظيفي** (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- إيهاب محمود عايش الطيب. (٢٠٠٨) **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي** (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بدر بن محمد مهدي القحطاني. (٢٠٠١) **العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية في قوات الأمن الخاصة** (رسالة ماجستير في العلوم الشرطية غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- 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 نفطال تيارت** (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة ابن خلدون-تيارت، الجزائر.
- بن عيش، مليكة؛ بردالي، فتيحة. (٢٠١٨). **تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة تيسمسيلت، الجزائر.
- بن عييلة، أمين؛ صامت، شامي؛ أيوب **أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي** (أطروحة دكتوراه غير منشورة)
- بولخلف، خديجة. (٢٠٠٧). **أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للاتباع** (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الجزائر.
- بوزيد، مفيدة. **الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة حالة المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة** (رسالة ماجستير غير منشورة).
- بوعبدلي، 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).
- الجريد، عارف بن مائل. (٢٠٠٧). **التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف** (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- حمدود، 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.
- خالد بن سفر راشد الغامدي. (٢٠٠٤). **الحوافز التشجيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي الصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية بمدينة الطائف** (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- دربال، جيهان حياة؛ عثمان، حليلة؛ بن رحيل، محمد. (٢٠٢٣). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي** (دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الدكتور بن زرجب) (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- دوباخ، سعيدة. (٢٠٠٦). **الرضا عن العمل وأثره على أداء الخدمات العمومية** (مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة). جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- الوسري، حسين بن مرضي، حامد، فيصل بن حسن مشرف، الطراونة، تحسين أحمد مناقش & .، الهندي، وحيد بن أحمد مناقش. (٢٠١٣). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين**.
- راشد، محمد يوسف. (٢٠١٠). **أنماط السلوك الإداري لدى القادة والمديرين وعلاقته بالرضا الوظيفي لمرؤوسيه** (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة دمشق، سوريا.
- شاطر، شفيق. (٢٠١٠). **أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية** (مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة). جامعة أحمد بوقرة- بومرداس، الجزائر.
- طلال بن عبد الله العتيبي. (٢٠٠٧). **القيادة التربوية في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية** (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العبودي، فاتح. (٢٠٠٨). **الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي** (مذكرة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري -قسنطينة، الجزائر.
- عبيدي، روميسة؛ بوشامة، باديس. (٢٠٢٠). **تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين** (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- 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، بورغدة محمد. (٢٠٠٨). **الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية وعلاقتها بأدائهم** (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر.

- نور الدين عسلي. (٢٠٠٩). *إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين* (مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة). جامعة الجلفة، الجزائر.

المجلات العلمية:

- Tsai, C. W. (٢٠٠٨). Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels. In *Advances in culture, tourism and hospitality research* (Vol. ٢, pp. ٢٩٣-٣٣٢). Emerald Group Publishing Limited.
- إيمان عبد الرضا محمد، كوثر كامل داود. (٢٠١١). *أثر الرضا الوظيفي في الإبداع وعلاقتهما بالمؤهل العلمي لأصحاب القرار من التدريسيين في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني*. مجلة التقني، المجلد ٢٤، العدد ٩، ص ١٣.
- بشرى عبد العزيز العبيدي. (٢٠١٣). *دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي*. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣٦، ص ٢٦٠.
- خالد محمود عزيز العبادي؛ صفد مظفر محمد الدباغ. (٢٠١٣). *الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق*. مجلة الراافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، العراق، المجلد ١٩، العدد ٦١، ص ٣٨٦.
- زكريا سلامة. (٢٠٢٣). *دراسة احصائية لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي في قطاع التعليم العالي*. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤٥(٥)، ٣٣٣-٣٥٤.
- عبد الحميد، محمد عباسي. (٢٠٠٤). *الرضا الوظيفي لدى ضابط الأمن الكويتي*. مجلة العلوم الاجتماعية، ٣٢(٤)، ٨٧٣.
- عبد المطلب، إبراهيم عبد السلام أحمد. (٢٠١٨). *الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالبنوك السودانية*. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ١٩، ٢١٦-٢٣١.
- 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، ٣٩(٣)، ١٧-٣٦.
- 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 بن تشاد وجامعة هيك تشاد*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
- 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، ٦(٥)، ٢٤-١.

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 تمثل وجهة نظرك بشكل أفضل. لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، لذا يرجى أن تكون صادقاً قدر الإمكان.

المعلومات الديموغرافية

١. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

٢. المستوى الوظيفي

☐ موظف

☐ مدير

٣. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤. سنوات الخبرة في العمل:

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥-٩ سنوات ☐ ١٠-١٤ سنوات ☐ سنة ١٥-١٩ ☐ سنة ٢٠ ☐ سنة فأكثر

استمارة الأنماط القيادية

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

لا أوافق بشدة (٥)	لا أوافق (٤)	محايد (٣)	أوافق (٢)	أوافق بشدة (١)	العبارات	
					النمط الحر	
					١ مديري لا يتدخل في عمل الموظفين حتى عند ظهور مشكلات بسيطة.	
					٢ مديري لا يتخذ أي إجراءات ضد الموظفين غير الملتزمين بأداء مهامهم.	
					٣ مديري يفوض جميع المسؤوليات للموظفين ويسمح لهم باتخاذ القرارات.	
					٤ مديري يترك الموظفين يعملون بشكل مستقل دون تدخل أو متابعة.	
					٥ مديري يعطي الموظفين مهام كبيرة دون التأكد من استعدادهم.	
					٦ مديري يتردد في اتخاذ القرارات حتى في الحالات الطارئة.	
					٧ مديري يسمح للموظفين بالخروج أثناء العمل دون متابعة.	
					٨ مديري يعطي ملاحظات عامة دون توجيهات محددة.	
					٩ مديري يتهرب من مسؤولياته تجاه المشكلات والقرارات.	
					١٠ مديري لا يتبع أي سياسة ثابتة لإدارة العمل.	
					النمط الالوتوقراطي	
					١ مديري يتخذ كل القرارات بنفسه دون مناقشة.	
					٢ مديري يستخدم التهديد بالعقوبات لتحقيق الأهداف.	
					٣ مديري يُصدر تعليمات واضحة حول ما يجب فعله وكيفية القيام به، دون إعطاء الفريق فرصة للاقتراح	
					٤ مديري يهتم بتحقيق الأهداف دون الاهتمام براحة الموظفين.	
					٥ مديري يرفض أي تغييرات ضرورية لتحسين الأداء ويتمسك بالطرق التقليدية حتى عندما تكون غير فعالة	
					٦ مديري يرى أن تبادل الآراء مضيعة للوقت ولا يشجع النقاش.	
					٧ مديري يتجاهل احتياجات الموظفين الشخصية والمهنية.	
					٨ مديري يطبق قواعد العمل بصرامة دون أي مرونة.	
					٩ مديري يتجاهل طلبات المساعدة من الموظفين ولا يقدم أي دعم لحل مشكلاتهم.	
					١٠ مديري يتحكم في كل جوانب العمل مباشرة.	
					النمط الديمقراطي	
					١ مديري يشجع الموظفين على المشاركة في القرارات وطرح الأفكار.	
					٢ مديري يراعي قدرات وخبرات الموظفين عند توزيع المهام.	
					٣ مديري يحترم الموظفين بالاستماع لأرائهم وتقدير إنجازاتهم.	
					٤ مديري يمنح الموظفين مرونة لتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم.	
					٥ مديري يقدم الدعم والتوجيه اللازمين لحل المشكلات المهنية.	
					٦ مديري يعزز الروح المعنوية بالدعم والاعتراف بالإنجازات.	
					٧ مديري يشجع العمل الجماعي وتبادل الخبرات.	
					٨ مديري يوفر بيئة تدعم حرية التعبير عن الآراء والمقترحات.	
					٩ مديري يعزز التواصل الفعال ويشرك الموظفين في تنفيذ المقترحات.	
					١٠ مديري يظهر ثقته بالموظفين بتفويض بعض سلطاته وتقديم فرص للنمو المهني.	

استمارة الرضا الوظيفي

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

العبارات	أوافق بشدة (١)	أوافق (٢)	محايد (٣)	لا أوافق (٤)	لا أوافق بشدة (٥)
الرضا عن الوظيفة					
١ أنا مُتحمّس للعمل في هذه الشركة لأن طبيعة العمل والمهام التي أؤديها تُلبّي احتياجاتي وتُحقّق تطلّعاتي، مقارنةً بالفرص المتاحة في أماكن أخرى.					
٢ أشعر أنني أستطيع أداء مهامّي الوظيفيّة بكفاءة وسهولة دون مواجهة معوقات كبيرة.					
٣ أشعر بالاستقرار في عملي وأرى أن هناك فرصاً للتطور والنمو المهني.					
٤ أشعر أنني أمتلك حرية كبيرة في اختيار الطريقة التي أنجز بها عملي.					
٥ أحرص على التواجد في العمل بانتظام وفقاً لجدول العمل المحدد، إلا في حالات المرض أو الظروف الطارئة.					
٦ أعتقد أن سياسات العمل ومتطلباته واضحة ومفهومة بالنسبة لي.					
الرضا عن الأجر والمكافآت					
١ أعتقد أن راتبي عادل بالنظر إلى خبرتي ومهاراتي ومسؤولياتي مقارنةً بوظائف مماثلة في السوق.					
٢ أرى أن هناك فرصاً عادلة للحصول على زيادات في الراتب أو المكافآت بناءً على الأداء.					
٣ أرى أن هناك عدالة في توزيع المكافآت والحوافز بين الموظفين.					
٤ أرى أن الترقيات في الشركة تتم بناءً على الجدارة والاستحقاق.					
٥ أعتقد أن الفترة الزمنية اللازمة للحصول على الترقية مناسبة وواقعية.					
٦ أفكر أحياناً في البحث عن فرص عمل أخرى برواتب ومزايا أفضل.					
الرضا عن نمط الإشراف					
١ أشعر أن مديري يوفر لي الدعم والتوجيه اللازمين لأداء عملي بشكل فعال، ويشجّعني على اتخاذ المبادرات وطرح أفكار جديدة.					
٢ أشعر أن المدير يعامل الموظفين بإنصاف وعدالة، ويحدد أهدافاً واضحة ومحددة لي ولل فريق.					
٣ أشعر أن تقييم الأداء الذي أتعرض له من قبل المدير يتم بشكل عادل وموضوعي.					
٤ أشعر أن المدير يتعامل بجدية مع شكاوى الموظفين وفقاً للأنظمة المعمول بها.					
٥ أشعر أن المدير يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تشجّع التعاون بين أعضاء الفريق.					
٦ أشعر أن مديري يقدر جهودي وإنجازاتي ويعترف بمساهماتي في العمل.					
الرضا عن الاتصال					
١ أشعر بأن لدي قنوات اتصال مفتوحة مع المسؤولين والزلاء، ويمكنني الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء عملي بشكل فعال.					
٢ أرى أن تبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين يتم بشكل فعال وبناء.					
٣ أشعر أن الإدارة تستمع لأرائي ومقترحاتي بجدية، ويمكنني التواصل معها بسهولة.					
٤ أشعر بالتقدير والاحترام من زملائي في بيئة العمل.					
٥ عندما أواجه عبئاً كبيراً في العمل، يقوم زملائي بمساعدتي.					
٦ علاقتي بزملائي تقتصر على نطاق العمل وتعاوننا ينتهي بنهاية ساعات 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 الشركة الأدوات والمعدات اللازمة (بما في ذلك الأجهزة والبرمجيات) لأداء عملي بشكل فعال.					
٤ أشعر بأن هناك إجراءات مناسبة للحفاظ على صحة وسلامة الموظفين في مكان العمل.					
٥ موقع العمل مناسب من حيث سهولة المواصلات، مما يسهل علي الوصول إليه والعودة منه.					
٦ أشعر أنني قادر على تحقيق توازن جيد بين العمل والحياة الشخصية في وظيفتي الحالية.					

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,۷۶۹
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	۱۱۸۹,۳۶۱
	df	۳۰۰
	Sig.	<.۰۰۱

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,۷۶۹
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	۱۱۸۹,۳۶۱
	df	۳۰۰
	Sig.	<.۰۰۱

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,۸۴۹	۶

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,۹۶۷	۱۰

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,۹۶۸	۲۰

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,۸۹۶	۵

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,۸۸۱	۶

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,۷۳۲	۵

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	27

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
DE ^o	,864				
DE ^v	,800				
DE ³	,802				
DE ^h	,838	,392			
DE ^z	,808				
DE ⁶	,792		,439		
DE ⁹	,792	,333			
DE ²	,770		,400		
LA ⁹	,724	,447		,307	
AU ⁹	,708	,396			
DE ¹⁰	,668	,002	,318		
DE ¹	,604	,022			
LA ¹⁰	,603	,334			,489
AU ^o	,488	,780			
AU ¹	,308	,761	,389		
AU ¹⁰	,402	,709			
AU ³		,720			,309
AU ^z	,009	,706			
AU ^v	,627	,669			
AU ²	,309	,640		,300	
LA ^h	,303		,839		
LA ^o				,779	
LA ⁶	,049			,088	
AU ⁶	,422	,380	,407	-,473	
LA ^v					,922

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 1 iterations.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	١	٢	٣
DE٤	,٨٦٧		
DE٦	,٨٤٩		
DE٥	,٨٤٠	,٣٣٤	
DE٧	,٨٣٣		
DE٢	,٨٣١		
DE٨	,٨٢٦	,٤٤٢	
DE٣	,٧٧٠	,٣٥٠	
DE٩	,٧٢٥	,٤٩٣	
DE١٠	,٧٠٠	,٤٧٩	,٣٢١
LA٩	,٦٦٨	,٤٨٩	,٤٢٧
AU٩	,٦٥٨	,٥٣٣	
AU٢	,٤٦١	,٣٤٤	,٣٦١
AU٥	,٤٦٦	,٨٠٣	
AU٣		,٧٨٨	
AU٧	,٦١٦	,٧١١	
DE١	,٥٤٧	,٧٠٦	
AU١	,٣٧٩	,٦٨١	,٣٣٤
AU١٠	,٣٤٨	,٦٤٩	
AU٤	,٥٣٥	,٦٣٤	
AU٦	,٤٠٦	,٦٠٧	
LA١٠	,٥١٠	,٥٣٢	,٤٣٩
LA٧		,٥١١	,٥٠٩
LA٥			,٨٠٩
LA٦	,٥١٧		,٦٨١
LA٨	,٤٣٧		,٥٣٣

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in ١٠ iterations.

Communalities

	Initial	Extraction
LA ^o	١,٠٠٠	,٦٨١
LA ^٦	١,٠٠٠	,٨١٩
LA ^٧	١,٠٠٠	,٩١٦
LA ^٨	١,٠٠٠	,٨٨٧
LA ^٩	١,٠٠٠	,٨٩١
LA ^{١٠}	١,٠٠٠	,٨٥٤
AU ^١	١,٠٠٠	,٨٤٩
AU ^٢	١,٠٠٠	,٧٦٢
AU ^٣	١,٠٠٠	,٧٤٢
AU ^٤	١,٠٠٠	,٨٢٦
AU ^o	١,٠٠٠	,٩٢٠
AU ^٦	١,٠٠٠	,٧٦٩
AU ^٧	١,٠٠٠	,٩٣٦
AU ^٩	١,٠٠٠	,٧٣٨
AU ^{١٠}	١,٠٠٠	,٨٤٢
DE ^١	١,٠٠٠	,٨٢٥
DE ^٢	١,٠٠٠	,٨٥٦
DE ^٣	١,٠٠٠	,٨٣٠
DE ^٤	١,٠٠٠	,٨١٥
DE ^o	١,٠٠٠	,٨٥٣
DE ^٦	١,٠٠٠	,٨٩٧
DE ^٧	١,٠٠٠	,٧٩٨
DE ^٨	١,٠٠٠	,٨٨٨
DE ^٩	١,٠٠٠	,٨٠٥
DE ^{١٠}	١,٠٠٠	,٨٣٤

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Communalities

	Initial	Extraction
LA ^o	١,٠٠٠	,٦٥٧
LA ^٦	١,٠٠٠	,٧٩٦
LA ^٧	١,٠٠٠	,٥٩١
LA ^٨	١,٠٠٠	,٤٩٩
LA ^٩	١,٠٠٠	,٨٦٦
LA ^{١٠}	١,٠٠٠	,٧٣٦
AU ^١	١,٠٠٠	,٧١٩
AU ^٢	١,٠٠٠	,٤٦١
AU ^٣	١,٠٠٠	,٧٠٢
AU ^٤	١,٠٠٠	,٧٠٥
AU ^٥	١,٠٠٠	,٨٩٧
AU ^٦	١,٠٠٠	,٥٦٥
AU ^٧	١,٠٠٠	,٩٢٧
AU ^٩	١,٠٠٠	,٧١٨
AU ^{١٠}	١,٠٠٠	,٥٧٩
DE ^١	١,٠٠٠	,٧٩٨
DE ^٢	١,٠٠٠	,٨٠٦
DE ^٣	١,٠٠٠	,٧٣٠
DE ^٤	١,٠٠٠	,٨٠٢
DE ^٥	١,٠٠٠	,٨٣٧
DE ^٦	١,٠٠٠	,٨٥٨
DE ^٧	١,٠٠٠	,٧٧٢
DE ^٨	١,٠٠٠	,٨٨٥
DE ^٩	١,٠٠٠	,٧٧١
DE ^{١٠}	١,٠٠٠	,٨٢٢

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,001	70,003	70,003	10,001	70,003	70,003	9,616	38,464	38,464
2	1,917	7,670	77,673	1,917	7,670	77,673	0,006	22,220	60,689
3	1,083	6,331	84,004	1,083	6,331	84,004	2,074	8,296	68,985
4	1,262	0,000	84,004	1,262	0,000	84,004	1,818	7,274	76,259
5	1,079	4,276	88,280	1,079	4,276	88,280	1,768	7,071	83,330
6	,770	3,078	91,358						
7	,496	1,980	93,338						
8	,481	1,924	95,262						
9	,407	1,628	96,890						
10	,327	1,307	98,197						
11	,290	1,179	99,376						
12	,208	1,032	100,408						
13	,223	,893	101,301						
14	,179	,710	102,011						
15	,160	,641	102,652						
16	,139	,006	102,658						
17	,113	,402	103,060						
18	,090	,382	103,442						
19	,060	,209	103,651						
20	,004	,217	103,868						
21	,049	,196	104,064						
22	,020	,101	104,165						
23	,013	,004	104,178						
24	,011	,040	104,218						
25	,007	,027	104,245						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,001	70,003	70,003	10,001	70,003	70,003	9,300	37,421	37,421
2	1,917	7,670	77,673	1,917	7,670	77,673	6,310	20,261	62,683
3	1,083	6,331	84,004	1,083	6,331	84,004	2,830	11,321	74,004
4	1,262	0,000	84,004						
5	1,069	4,276	88,280						
6	,770	3,078	91,358						
7	,496	1,980	93,338						
8	,481	1,924	95,262						
9	,407	1,628	96,890						
10	,327	1,307	98,197						
11	,290	1,179	99,376						
12	,208	1,032	100,408						
13	,223	,893	101,301						
14	,179	,710	102,011						
15	,160	,641	102,652						
16	,139	,506	103,158						
17	,113	,402	103,560						
18	,090	,382	103,942						
19	,060	,209	104,151						
20	,004	,217	104,368						
21	,049	,196	104,564						
22	,020	,101	104,665						
23	,013	,004	104,678						
24	,011	,040	104,718						
25	,007	,027	104,745						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N	Missing N
LA ^o	٣,٢٨	١,١٥٤	٤٠	٠
LA ^٦	٣,٤٠	١,٣١٧	٤٠	٠
LA ^٧	٣,٤٥	١,١٩٧	٤٠	٠
LA ^٨	٣,٣٣	١,٠٩٥	٤٠	٠
LA ^٩	٣,٠٨	١,٤٢١	٤٠	٠
LA ^{١٠}	٢,٩٣	١,٥٠٩	٤٠	٠
AU ^١	٣,٤٣	١,٠٥٩	٤٠	٠
AU ^٢	٣,٥٨	١,٣١٨	٤٠	٠
AU ^٣	٣,٤٨	١,٠٣٧	٤٠	٠
AU ^٤	٣,١٥	١,٢٩٢	٤٠	٠
AU ^٥	٣,٤٠	١,٢٧٧	٤٠	٠
AU ^٦	٣,٨٣	١,١٥٢	٤٠	٠
AU ^٧	٣,٢٨	١,٤١٤	٤٠	٠
AU ^٩	٣,٦٥	١,١٤٥	٤٠	٠
AU ^{١٠}	٣,٢٨	١,١٧٦	٤٠	٠
DE ^١	٣,٦٠	١,١٥٠	٤٠	٠
DE ^٢	٣,٦٥	١,١٤٥	٤٠	٠
DE ^٣	٣,٧٨	١,٠٠٠	٤٠	٠
DE ^٤	٣,٦٨	١,٠٤٧	٤٠	٠
DE ^٥	٣,٦٣	١,٠٣٠	٤٠	٠
DE ^٦	٣,٦٨	١,١١٨	٤٠	٠
DE ^٧	٣,٥٣	١,٢١٩	٤٠	٠
DE ^٨	٣,٤٥	١,٠٣٧	٤٠	٠
DE ^٩	٣,٦٠	١,٠٣٣	٤٠	٠
DE ^{١٠}	٣,٥٨	١,٠٥٩	٤٠	٠

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N	Missing N
JO١	٣,٤٥	١,١٥٤	٤٠	٠
JO٢	٣,٧٥	١,٠٠٦	٤٠	٠
JO٣	٣,٣٣	١,١٨٥	٤٠	٠
JO٤	٣,٦٣	١,١٢٥	٤٠	٠
JO٦	٣,٨٠	,٩٩٢	٤٠	٠
PA١	٢,٦٣	١,١٢٥	٤٠	٠
PA٢	٢,٧٨	١,٢٠٩	٤٠	٠
PA٣	٢,٥٠	١,١٠٩	٤٠	٠
PA٤	٢,٧٣	١,٢٦١	٤٠	٠
PA٥	٢,٦٣	١,١٩٢	٤٠	٠
PA٦	٢,١٠	١,١٧٢	٤٠	٠
SU١	٣,٤٣	١,١٣٠	٤٠	٠
SU٢	٣,٣٣	١,١٦٣	٤٠	٠
SU٣	٣,٣٨	١,١٠٢	٤٠	٠
SU٤	٣,٥٨	,٩٨٤	٤٠	٠
SU٥	٣,٣٨	١,١٢٥	٤٠	٠
SU٦	٣,٦٥	١,٠٥١	٤٠	٠
CO١	٤,٠٥	,٦٧٧	٤٠	٠
CO٢	٣,٧٥	,٨٩٩	٤٠	٠
CO٣	٣,٥٠	١,١٠٩	٤٠	٠
CO٤	٤,١٨	,٩٠٣	٤٠	٠
CO٥	٤,٠٠	,٩٣٤	٤٠	٠
WO١	٣,٦٥	١,١٤٥	٤٠	٠
WO٢	٣,٨٣	,٨٧٤	٤٠	٠
WO٣	٣,٦٠	,٩٢٨	٤٠	٠
WO٤	٣,٦٣	,٨٠٧	٤٠	٠
WO٥	٣,٤٥	١,١٠٨	٤٠	٠

Correlations

		LA ^o	LA ^٦	LA ^٧	LA ^٨	LA ^٩	LA ^{١٠}	LA
LA ^o	Pearson Correlation	١	,٤٣٢**	,٣١٦*	,٣٣٣*	,٢٥٣	,٣٢١*	,٥٦٦**
	Sig. (٢-tailed)		,٠٠٥	,٠٤٧	,٠٣٦	,١١٦	,٠٤٣	<٠٠١
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
LA ^٦	Pearson Correlation	,٤٣٢**	١	,٣٥٥*	,٥٤٨**	,٨٧٤**	,٧٠٠**	,٨٧٩**
	Sig. (٢-tailed)	,٠٠٥		,٠٢٥	<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
LA ^٧	Pearson Correlation	,٣١٦*	,٣٥٥*	١	,٢١٨	,٣١١	,٥٣٠**	,٦٠١**
	Sig. (٢-tailed)	,٠٤٧	,٠٢٥		,١٧٦	,٠٥١	<٠٠١	<٠٠١
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
LA ^٨	Pearson Correlation	,٣٣٣*	,٥٤٨**	,٢١٨	١	,٥١١**	,٤٩٦**	,٦٧٤**
	Sig. (٢-tailed)	,٠٣٦	<٠٠١	,١٧٦		<٠٠١	,٠٠١	<٠٠١
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
LA ^٩	Pearson Correlation	,٢٥٣	,٨٧٤**	,٣١١	,٥١١**	١	,٨٥٢**	,٨٧٠**
	Sig. (٢-tailed)	,١١٦	<٠٠١	,٠٥١	<٠٠١		<٠٠١	<٠٠١
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
LA ^{١٠}	Pearson Correlation	,٣٢١*	,٧٠٠**	,٥٣٠**	,٤٩٦**	,٨٥٢**	١	,٨٨٨**
	Sig. (٢-tailed)	,٠٤٣	<٠٠١	<٠٠١	,٠٠١	<٠٠١		<٠٠١
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
LA	Pearson Correlation	,٥٦٦**	,٨٧٩**	,٦٠١**	,٦٧٤**	,٨٧٠**	,٨٨٨**	١
	Sig. (٢-tailed)	<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١	<٠٠١	
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠

** . Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).

* . Correlation is significant at the ٠,٠٥ level (٢-tailed).

Correlations

		AU ¹	AU ²	AU ³	AU ⁴	AU ⁵	AU ⁶	AU ⁷	AU ⁸	AU ⁹	AU ¹⁰	AU
AU ¹	Pearson Correlation	1	,747**	,721**	,740**	,819**	,504**	,793**	,570**	,724**		,857**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
AU ²	Pearson Correlation	,747**	1	,414**	,580**	,602**	,287	,742**	,392*	,507**		,714**
	Sig. (2-tailed)	<.001		,008	<.001	<.001	,072	<.001	,012	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
AU ³	Pearson Correlation	,721**	,414**	1	,508**	,704**	,436**	,760**	,511**	,499**		,739**
	Sig. (2-tailed)	<.001	,008		<.001	<.001	,005	<.001	<.001	,001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
AU ⁴	Pearson Correlation	,740**	,580**	,508**	1	,787**	,431**	,819**	,778**	,782**		,862**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	,005	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
AU ⁵	Pearson Correlation	,819**	,602**	,704**	,787**	1	,707**	,946**	,730**	,744**		,950**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
AU ⁶	Pearson Correlation	,504**	,287	,436**	,431**	,707**	1	,744**	,713**	,339*		,659**
	Sig. (2-tailed)	<.001	,072	,005	,005	<.001		<.001	<.001	,032	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
AU ⁷	Pearson Correlation	,793**	,742**	,760**	,819**	,946**	,744**	1	,821**	,778**		,959**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
AU ⁸	Pearson Correlation	,570**	,392*	,511**	,778**	,730**	,713**	,821**	1	,511**		,795**
	Sig. (2-tailed)	<.001	,012	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
AU ⁹	Pearson Correlation	,724**	,507**	,499**	,782**	,744**	,339*	,778**	,511**	1		,785**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	,001	<.001	<.001	,032	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
AU ¹⁰	Pearson Correlation										1	
	Sig. (2-tailed)											
	N											

AU	Pearson Correlation	,807**	,714**	,739**	,862**	,900**	,709**	,909**	,790**	,780**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the .001 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the .050 level (2-tailed).

Correlations

		JO1	JO2	JO3	JO4	JO5	JO
JO1	Pearson Correlation	1	,080**	,734**	,068**	,006**	,816**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
JO2	Pearson Correlation	,080**	1	,779**	,717**	,740**	,878**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
JO3	Pearson Correlation	,734**	,779**	1	,036**	,789**	,892**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
JO4	Pearson Correlation	,068**	,717**	,036**	1	,720**	,794**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
JO5	Pearson Correlation	,006**	,740**	,789**	,720**	1	,834**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	40	40	40	40	40	40
JO	Pearson Correlation	,816**	,878**	,892**	,794**	,834**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the .001 level (2-tailed).

Correlations

		CO ¹	CO ²	CO ³	CO ⁴	CO ⁵	CO
CO ¹	Pearson Correlation	1	,611**	,478**	,069	,446**	,703**
	Sig. (2-tailed)		<.001	,002	,771	,004	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
CO ²	Pearson Correlation	,611**	1	,617**	,182	,306	,770**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	,262	,000	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
CO ³	Pearson Correlation	,478**	,617**	1	,064	,297	,731**
	Sig. (2-tailed)	,002	<.001		,790	,063	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
CO ⁴	Pearson Correlation	,069	,182	,064	1	,608**	,001**
	Sig. (2-tailed)	,771	,262	,790		<.001	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
CO ⁵	Pearson Correlation	,446**	,306	,297	,608**	1	,702**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,063	<.001		<.001
	N	40	40	40	40	40	40
CO	Pearson Correlation	,703**	,770**	,731**	,001**	,702**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the .001 level (2-tailed).

Correlations

		WO ¹	WO ²	WO ³	WO ⁴	WO ⁵	WO
WO ¹	Pearson Correlation	1	,708**	,613**	,493**	,401**	,807**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	,001	,004	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
WO ²	Pearson Correlation	,708**	1	,797**	,741**	,322*	,899**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	,043	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
WO ³	Pearson Correlation	,613**	,797**	1	,616**	,429**	,863**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	,006	<.001
	N	40	40	40	40	40	40
WO ⁴	Pearson Correlation	,493**	,741**	,616**	1	,079	,701**
	Sig. (2-tailed)	,001	<.001	<.001		,729	<.001
	N	40	40	40	40	40	40

WO ^o	Pearson Correlation	,٤٥١**	,٣٢٢*	,٤٢٩**	,٠٧٩	١	,٦٢٠**
	Sig. (٢-tailed)	,٠٠٤	,٠٤٣	,٠٠٦	,٦٢٩		<.٠٠١
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
WO	Pearson Correlation	,٨٥٧**	,٨٩٩**	,٨٦٣**	,٧٠١**	,٦٢٠**	١
	Sig. (٢-tailed)	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠

** . Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).

* . Correlation is significant at the ٠,٠٥ level (٢-tailed).

Correlations

		PA ^١	PA ^٢	PA ^٣	PA ^٤	PA ^٥	PA ^٦	عن الرضا الاجر
PA ^١	Pearson Correlation	١	,٣١٣*	,٥٠٣**	,٣٧٧*	,٣٩٠*	,٤٣٧**	,٦٢٧**
	Sig. (٢-tailed)		,٠٤٩	<.٠٠١	,٠١٦	,٠١٣	,٠٠٥	<.٠٠١
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
PA ^٢	Pearson Correlation	,٣١٣*	١	,٦٠٢**	,٦١٥**	,٥٦٣**	,٣٤٢*	,٧٢٧**
	Sig. (٢-tailed)	,٠٤٩		<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	,٠٣١	<.٠٠١
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
PA ^٣	Pearson Correlation	,٥٠٣**	,٦٠٢**	١	,٨٣٤**	,٧٢٧**	,٥٥٢**	,٨٨٧**
	Sig. (٢-tailed)	<.٠٠١	<.٠٠١		<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
PA ^٤	Pearson Correlation	,٣٧٧*	,٦١٥**	,٨٣٤**	١	,٨٥١**	,٦٢٦**	,٩١٠**
	Sig. (٢-tailed)	,٠١٦	<.٠٠١	<.٠٠١		<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
PA ^٥	Pearson Correlation	,٣٩٠*	,٥٦٣**	,٧٢٧**	,٨٥١**	١	,٥٤١**	,٨٦١**
	Sig. (٢-tailed)	,٠١٣	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١		<.٠٠١	<.٠٠١
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
PA ^٦	Pearson Correlation	,٤٣٧**	,٣٤٢*	,٥٥٢**	,٦٢٦**	,٥٤١**	١	,٧٣٦**
	Sig. (٢-tailed)	,٠٠٥	,٠٣١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١		<.٠٠١
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
عن الرضا الاجر	Pearson Correlation	,٦٢٧**	,٧٢٧**	,٨٨٧**	,٩١٠**	,٨٦١**	,٧٣٦**	١

Sig. (٢-tailed)	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	
N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠

*. Correlation is significant at the ٠,٠٥ level (٢-tailed).

**. Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).

Correlations

		SU١	SU٢	SU٣	SU٤	SU٥	SU٦	نمط عن الرضا الإشراف
SU١	Pearson Correlation	١	,٨٨٧**	,٨٣٧**	,٦٢٨**	,٨٦٠**	,٦٩٠**	,٩٢٠**
	Sig. (٢-tailed)		<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
SU٢	Pearson Correlation	,٨٨٧**	١	,٩٠٢**	,٧٢٨**	,٨٦٤**	,٦٤١**	,٩٤٢**
	Sig. (٢-tailed)	<.٠٠١		<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
SU٣	Pearson Correlation	,٨٣٧**	,٩٠٢**	١	,٧٤٢**	,٨٥٥**	,٧١٤**	,٩٤٥**
	Sig. (٢-tailed)	<.٠٠١	<.٠٠١		<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
SU٤	Pearson Correlation	,٦٢٨**	,٧٢٨**	,٧٤٢**	١	,٦٣٤**	,٦٢١**	,٨٠٦**
	Sig. (٢-tailed)	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١		<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
SU٥	Pearson Correlation	,٨٦٠**	,٨٦٤**	,٨٥٥**	,٦٣٤**	١	,٦٩٩**	,٩٢٢**
	Sig. (٢-tailed)	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١		<.٠٠١	<.٠٠١
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
SU٦	Pearson Correlation	,٦٩٠**	,٦٤١**	,٧١٤**	,٦٢١**	,٦٩٩**	١	,٨١٢**
	Sig. (٢-tailed)	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١		<.٠٠١
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
نمط عن الرضا الإشراف	Pearson Correlation	,٩٢٠**	,٩٤٢**	,٩٤٥**	,٨٠٦**	,٩٢٢**	,٨١٢**	١
	Sig. (٢-tailed)	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	<.٠٠١	
	N	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠

**. Correlation is significant at the ٠,٠١ level (٢-tailed).

