

العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي وتأثيرها على سلوك الموظفين: دراسة تطبيقية في الشركات

الحكومية بمدينة الرياض

**The Relationship Between Leadership Style and Job Satisfaction and Its Impact on
Employee Behavior: An Applied Study in Government Companies in Riyadh**

إعداد:

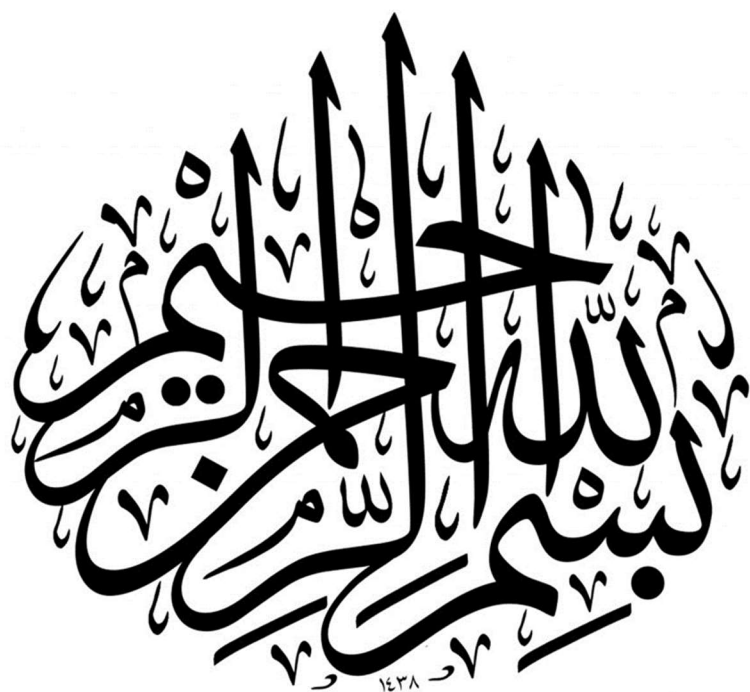
الطالب / بندر بن عثمان الزين

الرقم الأكاديمي / 242000311

إشراف: الدكتور الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي

1446 هـ / 2025 م



المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي لدى موظفي الشركات الحكومية بمدينة الرياض، مع التركيز على أربعة أبعاد رئيسية للرضا الوظيفي وهي: الرضا عن الأجور، والترقية، والإشراف، والمكافآت. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يُعد هذا المنهج الأنسب لفهم وتحليل العلاقات بين المتغيرات الاجتماعية والإدارية في بيئة العمل. تم جمع البيانات باستخدام استبيان مصمم خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعه بشكل إلكتروني وورقي على عينة عشوائية طبقية ممثلة تضم 160 موظفًا من مختلف المستويات الوظيفية والإدارية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ودالة إحصائية بين أسلوب القيادة ومستوى رضا الموظفين عن جميع الأبعاد المدروسة، حيث كان التأثير الأقوى على الرضا عن الإشراف، يليه الرضا عن الأجور والمكافآت ثم الترقية. وأكدت النتائج أهمية دور القيادة التحفيزية والعدالة التنظيمية والشفافية في تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على سلوك الموظفين وأدائهم الوظيفي. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تدريب وتأهيل القيادات الإدارية على أساليب قيادة معاصرة تعتمد على التحفيز والتمكين والعدالة، بالإضافة إلى تطوير سياسات الأجور والترقيات والمكافآت بحيث تعكس مبدأ العدالة والشفافية وتحقق رضا الموظفين. كما أوصت الدراسة بتعزيز دور القائد كمشرف داعم ومحفز من خلال تطوير مهاراته في التواصل الفعال وإدارة فرق العمل وحل المشكلات، إضافة إلى إعداد دليل إجرائي موحد لأساليب القيادة في القطاع الحكومي بمدينة الرياض يمكن تعميمه على باقي المناطق. وأخيراً، حثت الدراسة على إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية الميدانية التي تسلط الضوء على أساليب القيادة وعلاقتها بمتغيرات وظيفية أخرى، لتعزيز بيئة العمل وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

الكلمات المفتاحية: أسلوب القيادة، الرضا الوظيفي، الشركات الحكومية، الأجور، الترقية، الإشراف،

المكافآت، مدينة الرياض.

Abstract

This study aims to explore the relationship between leadership style and job satisfaction among employees working in government companies in Riyadh, with a specific focus on four key dimensions of job satisfaction: satisfaction with wages, promotion, supervision, and rewards. The study utilized a descriptive-analytical approach, deemed most suitable for understanding and analyzing the relationships between social and administrative variables within the workplace environment. Data were collected using a specially designed questionnaire, distributed both electronically and in paper form to a stratified random sample of 160 employees representing various functional and administrative levels within Riyadh's government companies. The results revealed a statistically significant positive correlation between leadership style and employees' satisfaction across all studied dimensions, with the strongest effect observed on satisfaction with supervision, followed by satisfaction with wages and rewards, and then promotion. These findings highlight the critical role of motivational leadership, organizational justice, and transparency in fostering job satisfaction, which in turn positively influences employee behavior and performance. Based on the findings, the study recommends the training and development of managerial leaders in government companies to adopt contemporary leadership styles grounded in motivation, empowerment, and fairness. Furthermore, it suggests revising wage, promotion, and reward policies to uphold justice and transparency, thereby enhancing employee satisfaction. Additionally, the study advocates strengthening the leader's role as a supportive and motivating supervisor by enhancing their communication, team management, and conflict resolution skills. It also proposes developing a unified procedural guide for leadership styles in the government sector of Riyadh that can be generalized to other regions. Lastly, the study encourages further applied field research on leadership styles and their relationship with other job-related variables to support the improvement of workplace environments and institutional performance in the public sector.

Keywords: leadership style, job satisfaction, government companies, wages, promotion, supervision, rewards, Riyadh.

قائمة المحتويات

3	الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي
3	مقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	تساؤلات الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	أهداف الدراسة
9	أهمية الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
11	ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	أولاً: الإطار النظري
11	أولاً: القيادة
11	مفهوم القيادة وتطورها التاريخي
15	أهمية القيادة
17	نظريات القيادة
23	أساليب القيادة
26	ثانياً: الرضا الوظيفي
26	مفهوم الرضا الوظيفي
27	أهمية الرضا الوظيفي
29	خصائص الرضا الوظيفي
31	طرق قياس الرضا الوظيفي
32	ثالثاً: تأثير أسلوب القيادة والرضا الوظيفي على سلوك الموظفين
34	ثانياً: الدراسات السابقة
56	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
56	منهج الدراسة
57	مجتمع الدراسة والعينة

58	أدوات جمع البيانات.....
59	ثبات الاستمارة.....
60	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
62	الفصل الرابع:تحليل البيانات.....
102	الخاتمة.....
102	نتائج الدراسة.....
104	التوصيات.....
106	قائمة المراجع.....
116	الملاحق.....

قائمة الجداول

60	الجدول 1 يوضح معامل ثبات كل بعد والثبات الكلي للاستمارة (الفا كرونباخ).....
62	الجدول 2 توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....
63	الجدول 3 توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.....
65	الجدول 4 توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....
68	الجدول 5 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.....
71	الجدول 6 عبارات المحور الأول أسلوب القيادة.....
74	الجدول 7 ثانيًا: الرضا عن الأجور.....
77	الجدول 8 ثالثًا: الرضا عن الترقية.....
80	الجدول 9 رابعًا: الرضا عن الإشراف.....
83	الجدول 10 خامسًا: الرضا عن المكافآت.....
86	الجدول 11 اثبات الفرضية الرئيسية.....
89	الجدول 12 اثبات الفرضية الأولى.....
93	الجدول 13 اثبات الفرضية الثانية.....
96	الجدول 14 اثبات الفرضية الثالثة.....
99	الجدول 15 اثبات الفرضية الرابعة.....

العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي وتأثيرها على سلوك الموظفين: دراسة تطبيقية في الشركات

الحكومية بمدينة الرياض

الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي

مقدمة

يُعد موضوع القيادة من القضايا الجوهرية والمفصلية في ميدان الإدارة الحديثة، إذ تمثل القيادة أحد الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها العملية الإدارية بكافة أشكالها ومستوياتها، وتكمن أهمية القيادة في الدور المحوري الذي يضطلع به القائد باعتباره العنصر البشري الحيوي الذي تعتمد عليه أي منظمة لتحقيق أهدافها وتنظيم سير العمل داخلها، فالقيادة لا تُعد مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل هي عملية متكاملة تساهم في رسم ملامح العلاقة بين الإدارة العليا والموظفين، حيث يُشكّل القائد حلقة الوصل التي تنقل التوجيهات والرؤى الاستراتيجية من الإدارة إلى الموظفين، وفي الوقت ذاته ينقل احتياجات وتطلعات العاملين إلى صانعي القرار وتبرز فعالية القيادة من خلال قدرة القائد على بناء بيئة عمل محفزة تتسم بالإيجابية والتقدير المتبادل، ما يُسهم في تعزيز الروح المعنوية ورفع مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين، كما يُعد القائد الجيد من يمتلك مهارات تبني الأنماط والأساليب القيادية الملائمة لطبيعة المؤسسة وظروف العمل، بما يضمن التأثير الإيجابي المباشر على أداء الأفراد والجماعات داخل المنظمة، ويقود بالتالي إلى تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية ولأن القيادة عنصر حيوي في نجاح المؤسسات، فإنها تُسهم في الارتقاء بمستوى الأداء العام من خلال تعزيز العمل الجماعي، وتنمية الولاء التنظيمي، وخلق مناخ يسوده الانسجام والتعاون بين كافة العاملين وبهذا، فإن القيادة ليست مجرد ممارسة للسلطة أو إصدار للأوامر، بل هي فن

التعامل مع البشر وفهم احتياجاتهم وتحفيزهم على العطاء، مما يجعلها محوراً أساسياً لضمان استمرارية المنظمة وتطورها في بيئة عمل متغيرة ومليئة بالتحديات (عماد، 2023).

وأصبحت قضايا العنصر البشري وما يتعرض له من مؤثرات محور اهتمام بالغ لدى مختلف المؤسسات على اختلاف قطاعاتها وتوجهاتها، إدراكاً منها بأن الموارد البشرية تمثل المحرك الأساسي والدافع الحقيقي لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية إذ يُعد العنصر البشري من أهم مدخلات المؤسسة وأكثرها تأثيراً على كفاءتها وفعاليتها، الأمر الذي يدفع المؤسسات إلى توجيه جل طاقاتها وتسخير إمكانياتها المتاحة من أجل تحقيق رضا الموظفين، وتهيئة بيئة عمل محفزة تدفعهم نحو المزيد من العطاء والالتزام وتتبع أهمية تعزيز الرضا الوظيفي من تأثيراته الإيجابية المتعددة، إذ يسهم بشكل مباشر في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين، وتحقيق حالة من التوافق النفسي والاجتماعي، إلى جانب تقليل الضغوط الوظيفية التي قد تنعكس سلباً على مستوى الأداء الفردي والجماعي كما أن ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي يؤدي إلى ترسيخ الممارسات الإيجابية داخل بيئة العمل، وتعزيز الولاء التنظيمي، والارتباط العاطفي بالمؤسسة، وهو ما يُعد من المؤشرات الجوهرية لاستدامة الأداء المؤسسي لذلك تجدر الإشارة إلى أن الشعور بالرضا لدى الموظف يتأثر بمجموعة من العوامل البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية، والإدارية المرتبطة بطبيعة العمل ومحتواه وظروفه وبالتالي، فإن تحقيق هذا الرضا يساهم في تقوية روابط الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة، ويدعم استمرارية الأداء، ويعزز الرغبة الذاتية في تحسين الإنتاجية وتطوير الإنجاز البشري من هنا، تولي المؤسسات اهتماماً متزايداً بابتكار الأساليب والبرامج الكفيلة بتعزيز الرضا الوظيفي، لما له من دور محوري في دفع الأداء نحو الاتجاه الإيجابي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (خيال، 2022).

ومن هنا جاءت الدراسة لتسلط الضوء على طبيعة العلاقة بين أساليب القيادة المتبعة ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ومدى انعكاس هذه العلاقة على سلوكياتهم داخل بيئة العمل، من خلال دراسة تطبيقية على الشركات الحكومية بمدينة الرياض وتهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نمط القيادة الإداري في تشكيل بيئة عمل محفزة، وتوضيح الأثر الذي يتركه الرضا الوظيفي على سلوك الموظفين، سعيًا إلى تقديم توصيات تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة العمل في هذه المؤسسات.

مشكلة الدراسة

تمثل الموارد البشرية العنصر الحيوي والمحوري في أي منظمة، إذ تُعد بمثابة المحرك الأساسي لكافة الأنشطة والوظائف التنظيمية. ولا شك أن مستوى فاعلية هذه الموارد يتوقف إلى حد كبير على طبيعة بيئة العمل المحيطة بها، وعلى مدى توفر العوامل التي من شأنها تعزيز رضاها الوظيفي، وتحفيزها على العطاء والالتزام، وتوجيه سلوكياتها في الاتجاهات الإيجابية التي تصب في مصلحة المنظمة وتُعد القيادة أحد أهم هذه العوامل المؤثرة، حيث تلعب دورًا محوريًا في تهيئة المناخ التنظيمي المناسب، وإدارة العلاقات داخل بيئة العمل، وبناء جسور الثقة والتعاون بين الإدارة والموظفين وتزداد أهمية القيادة في المؤسسات الحكومية تحديدًا، نظرًا لما تتسم به هذه المؤسسات من خصوصية في طبيعة العمل والإجراءات، وتفاوت كبير في مستويات الأداء والرضا، واحتكاك مباشر بالخدمات المقدمة للمواطنين. وتواجه العديد من المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض، بوصفها العاصمة السياسية والإدارية والاقتصادية للمملكة العربية السعودية، تحديات متنامية تتعلق بإدارة مواردها البشرية، في ظل التوسع التنموي والمنافسة بين القطاعات المختلفة، وارتفاع توقعات العاملين تجاه تحسين بيئة العمل وتوفير فرص التحفيز والتطوير وفي هذا الإطار، تشير بعض المؤشرات العملية والدراسات الميدانية إلى وجود تباين ملحوظ في أساليب القيادة المتبعة داخل

الشركات الحكومية بمدينة الرياض، بين أساليب تقليدية تتسم بالجمود الإداري والمركزية، وأخرى حديثة تعتمد على المشاركة والتمكين والتحفيز هذا التنوع في الأساليب القيادية يُسهم بدوره في اختلاف مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على سلوكياتهم داخل بيئة العمل، سواء من حيث الالتزام، أو الأداء، أو العلاقات بين الزملاء، أو اتجاهاتهم نحو المؤسسة ككل.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها بعض الجهات الحكومية لتحسين بيئة العمل ورفع معدلات الرضا، إلا أن الإشكالية الحقيقية تكمن في أن هذه الجهود غالبًا ما تقتصر إلى رؤية متكاملة تربط بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي وسلوكيات الموظفين بصورة منهجية وعلمية، إذ أن ضعف التناغم بين أساليب القيادة واحتياجات الموظفين قد يؤدي إلى توليد حالة من عدم الرضا، والشعور بالإحباط، وغياب الدافعية، وارتفاع معدلات الغياب أو الدوران الوظيفي، وتزايد السلوكيات السلبية كالترخي، والمقاومة للتغيير، وضعف المبادرة والابتكار ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة تسعى إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين أساليب القيادة المتبعة في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وتحليل تأثير هذه العلاقة على سلوكياتهم داخل بيئة العمل، سواء تلك السلوكيات الإيجابية التي تعزز الأداء المؤسسي، أو السلبية التي تُعيق تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتتمثل المشكلة الرئيسة للدراسة في التساؤل التالي: ما طبيعة العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا

الوظيفي وتأثيرها على سلوك الموظفين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض؟

تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما طبيعة العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن الأجور لدى الموظفين في الشركات الحكومية

بمدينة الرياض؟

2. ما طبيعة العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن الترقية لدى الموظفين في الشركات الحكومية بمدينة

الرياض؟

3. ما طبيعة العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن الإشراف لدى الموظفين في الشركات الحكومية

بمدينة الرياض؟

4. ما طبيعة العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن المكافآت لدى الموظفين في الشركات الحكومية

بمدينة الرياض؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة، وتأثيرهما على سلوك الموظفين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة والرضا عن الأجور لدى الموظفين في الشركات

الحكومية بمدينة الرياض.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة والرضا عن الترقية لدى الموظفين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة والرضا عن الإشراف لدى الموظفين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة والرضا عن المكافآت لدى الموظفين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن الأجور لدى الموظفين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

2. التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن الترقية لدى الموظفين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

3. التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن الإشراف لدى الموظفين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

4. التعرف على العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن المكافآت لدى الموظفين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من ارتباطها بموضوعين محوريين يشكلان أساس نجاح واستقرار المؤسسات، وهما أسلوب القيادة والرضا الوظيفي، لما لهما من دور جوهري في تحسين بيئة العمل وتعزيز سلوك الموظفين داخل بيئات العمل الحكومية. وتكتسب هذه الدراسة خصوصية من خلال تطبيقها على الشركات الحكومية بمدينة الرياض، في ظل ما تشهده من تطورات إدارية وتنظيمية ضمن رؤية المملكة 2030، والتي تركز على تحسين جودة الخدمات الحكومية وتعزيز الكفاءات البشرية.

وتبرز أهمية الدراسة من الناحية النظرية في مساهمتها بإثراء الأدبيات العربية المتخصصة في مجالات القيادة والموارد البشرية، من خلال تناول العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة (الأجور، الترقية، الإشراف، المكافآت)، وقياس تأثيرهما على سلوك الموظفين، حيث إن الدراسات التطبيقية في هذا السياق لا تزال محدودة، لا سيما في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

أما من الناحية التطبيقية، فتتمثل أهمية الدراسة في توفير بيانات ومؤشرات حقيقية يمكن أن تساهم في مساعدة متخذي القرار ومديري الموارد البشرية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض على تطوير أنماط القيادة المناسبة، ووضع سياسات تحفيزية تحقق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين الموظفين، بما ينعكس إيجاباً على أدائهم وسلوكياتهم المهنية داخل بيئة العمل.

كما تساعد نتائج هذه الدراسة في الكشف عن أهم الأبعاد التي تؤثر في رضا الموظفين، مما يمكن إدارات الشركات الحكومية من تحديد أولوياتها في تحسين بيئة العمل، سواء من حيث تعديل أساليب القيادة أو إعادة النظر في سياسات الحوافز والمكافآت والفرص الوظيفية، بما يعزز الروح المعنوية والولاء التنظيمي

للموظفين وأخيرًا، تكتسب الدراسة أهميتها من توقيت تنفيذها، حيث تأتي في ظل التحولات التنظيمية والإدارية الكبرى التي تشهدها القطاعات الحكومية بالمملكة، مما يستدعي ضرورة البحث في القضايا المرتبطة بالأداء البشري والقيادة وتحفيز العاملين، لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية وتلبية متطلبات التطوير الإداري المستدام.

مصطلحات الدراسة

أسلوب القيادة

عرف (Fischer, 2023) القيادة على أنها "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة".

ويتم تعريفها إجرائيًا بأنها الطريقة التي يتبعها القائد في توجيه وإدارة الموظفين داخل الشركات الحكومية بمدينة الرياض، ويتم قياسها من خلال الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بسلوك القائد في اتخاذ القرارات، التواصل، توزيع المهام، وتوفير الدعم والتوجيه للموظفين.

الرضا الوظيفي

يعرفه (غالية، 2025) بأنه "شعور داخلي يرتبط بعمل الفرد، وهو نتيجة للتكيف مع هذا العمل بحيث يؤثر في توجهاته وفي القرارات المتخذة من طرفه تجاه عمله".

ويتم تعريفه إجرائيًا بأنه مدى شعور الموظفين بالارتياح والرضا تجاه وظائفهم في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، ويتم قياسه عبر أربعة أبعاد رئيسية وهي:

سلوك الموظفين

يعرفه (أوغيدني ، 2022) بأنه "جملة الاعمال والتصرفات والسلوكيات والانفعالات وكل ما يصدر عن الفرد داخل المنظمة نتيجة تفاعله مع الافراد العاملين معه والقوانين المنظمة التي تحكم سلوكه". ويتم تعريفه إجرائيًا بأنه مجموعة التصرفات والأنماط السلوكية التي يظهرها الموظفون في بيئة العمل، والتي تعكس مدى تأثير أسلوب القيادة والرضا الوظيفي عليهم، ويتم قياسه من خلال استجابات الموظفين للأسئلة المتعلقة بالتزامهم، تعاونهم، وأدائهم الوظيفي.

ثانيًا: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

أولاً: القيادة

مفهوم القيادة وتطورها التاريخي

استحوذ موضوع القيادة على اهتمام واسع من قبل العديد من العلماء والباحثين، خاصة في مجال علم النفس، حيث تُعد القيادة العمود الفقري للحياة التنظيمية والاجتماعية، وهي في قلب نجاح العمل الجماعي وتطوير الأداء في مختلف الميادين. وقد شهدت العقود الأخيرة، وتحديدًا العشرين سنة الماضية، تزايدًا ملحوظًا في الأبحاث والدراسات التي تناولت ظواهر القيادة والسلوك القيادي، لما لهذا الموضوع من أهمية في تنظيم العلاقات البشرية داخل المؤسسات والمجتمعات. يرى الكثير من المختصين أن المدير ينبغي أن يكون قائدًا قبل أن يكون إداريًا، ذلك أن القيادة هي المحرك الرئيسي للقضايا الجوهرية في جميع مراحل التنمية، ولا سيما في مجال التعليم، حيث يواجه المجتمع نقصًا واضحًا في القادة الموهوبين ذوي المهارات

الشخصية والقيادية العالية، القادرين على تحفيز الموظفين وقيادتهم بكفاءة وفعالية، مع امتلاكهم لفنون الاتصال والتواصل، وإعطاء التعليمات بطريقة تجعل من يتعامل معهم يستمعون لهم ويتعلمون منهم ويؤدون أعمالهم بحماس واجتهاد من أجل تحقيق الأفضل (البارودي، 2016).

أما من الناحية اللغوية، فإن القيادة مشتقة من الكلمة اليونانية التي تعني تنفيذ مهمة أو أداء وظيفة، وهي تستند في مفهومها إلى علاقة اعتماد متبادل بين من يباشر العمل وأولئك الذين ينفذونه. وقد عرف أرندت القيادة بأنها عملية امتلاك القوة والتحرك نحو تحقيق هدف معين، وممارسة تأثير فعال داخل الجماعة، حيث كان العرب القدماء يميزون بين القائد والدليل والحادي، واعتبروا القائد هو من يمتلك زمام المبادرة والتوجيه (البارودي، 2016)

وعلى الرغم من أن القيادة تُعد ظاهرة اجتماعية مستقرة داخل النظام الجماعي، فإنها في الوقت ذاته ديناميكية ومتغيرة يصعب ضبطها نظرياً، لأنها تتبع من تفاعلات معقدة تحكم العلاقات بين أعضاء المجموعة في مراحل حياتهم المختلفة. فالقيادة تظهر من قلب الجماعة استجابة لمطالب الأعضاء وحاجاتهم إلى السلطة والتوجيه، إذ يُنظر إليها بوصفها عملية اجتماعية ومجموعة من الأنشطة التي تؤثر في سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة يرغب الجميع في الوصول إليها (خليفة وآخرون، 2019).

وتعرف بأنها قدرة الشخص على التأثير في الآخرين وتوجيههم بشكل فعال، وتحقيق الانسجام والتكامل والتعاون فيما بينهم، من أجل بلوغ الأهداف وإنجاز المهام. وبهذا المفهوم، تتضح الطبيعة الديناميكية للقيادة بوصفها عملية تفاعلية اجتماعية معقدة، تتطلب من القائد مهارات شخصية وسمات اجتماعية وقدرة على قراءة المواقف وتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة (ناصر، 2024).

شهد مفهوم القيادة عبر العصور تحولات جذرية متأثرة بالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي مرت بها المجتمعات، وكان للثورة الصناعية أثر بالغ في إعادة تشكيل ملامح هذا المفهوم. إذ أحدثت الثورة الصناعية تحولاً اقتصادياً هائلاً، نقل العديد من الدول من اقتصاد زراعي تقليدي يعتمد على الفلاحة والأنشطة الحرفية إلى اقتصاد صناعي متقدم يقوم على الإنتاج الميكانيكي واستخدام الآلات. وقد ترتب على هذا التحول تغييرات جوهرية في أنماط القيادة، حيث أدت الثورة الصناعية إلى بروز هياكل تنظيمية جديدة أكثر تعقيداً، شملت تسلسلاً إدارياً يبدأ بالعامل ويمر بالقائد والمدير وينتهي بمالك المؤسسة. وكننتيجة مباشرة لهذا التحول، ظهر توجه قيادي يتجه نحو منح "العامة" سلطة متزايدة بفضل مهاراتهم وقدراتهم العملية، فلم يعد القائد معتمداً فقط على سلطته المركزية بل أصبح بحاجة إلى مراعاة المهارات العملية والفكرية للعاملين ضمن فريقه. وكانت التكنولوجيا أحد المحركات الأساسية لهذا التحول، إذ ساهمت بشكل فاعل في تمكين الفكر البشري وتعزيز العمل الجماعي، من خلال إحداث نقلة نوعية في أساليب الإنتاج وكفاءة العمليات. وبهذا أفرزت الثورة الصناعية نموذجاً قيادياً حديثاً يعتمد على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، مستنداً إلى كفاءاتهم وخبراتهم المهنية، مع الاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية المتاحة، مما أعاد صياغة الدور القيادي ليصبح أكثر شمولية ومرونة مقارنة بما كان عليه في المجتمعات الزراعية. (Laub, 2018:16)

وفي هذا السياق، كان ماكس وبر واحداً من أبرز المفكرين الذين ساهموا في بلورة نظرية القيادة في العصر الصناعي، حيث لاحظ التشابه بين عملية "ميكنة" الصناعة وانتشار الأنماط البيروقراطية في التنظيمات. وأشار وبر إلى أن الهياكل البيروقراطية أسهمت في تحويل الإدارة إلى إجراءات روتينية تشبه إلى حد كبير آلية عمل الماكينات. ومع أن أفكار وبر تركت أثراً عميقاً في فهم طبيعة التنظيم والقيادة، إلا أن هذا الأثر لم يمتد بالشكل الكافي ليؤثر في المنظرين الذين وضعوا أسس "نظرية الإدارة الكلاسيكية" و"الإدارة

العلمية". فقد انشغل المنظرون الكلاسيكيون بالتركيز على تصميم الهيكل التنظيمي الشامل، بينما ركزت الإدارة العلمية على تحسين الوظائف الفردية من خلال منهجيات علمية دقيقة. ويوضح هذا التباين في الرؤى اختلاف المقاربات في تناول القيادة، حيث مال أنصار البيروقراطية، مثل FW Mooney و Henri Fayol، إلى الدفاع عن هذا النمط التنظيمي وكرسوا جهودهم لوضع أساليب تضمن فعالية الهياكل البيروقراطية، بينما اكتفى غيرهم من المنظرين بالتركيز على الجوانب الإجرائية والتنظيمية دون أن يغوصوا في عمق العلاقات الإنسانية أو البعد الاجتماعي للقيادة. (Wanto, 2021)

من جهة أخرى، ساهمت الإدارة العلمية في دمج مبادئ الهندسة داخل حقل الإدارة، حيث تركزت الجهود على التحكم والسيطرة بغرض تحقيق أعلى معدلات الإنتاجية، دون أن يرتبط ذلك بتحسين جودة الأداء الفردي أو ظروف العمل. وتبنى المديرون في تلك الحقبة مقاربة آلية في التعامل مع العاملين، فكان يُنظر إلى الأفراد باعتبارهم أدوات أو أجزاء من ماكينة الإنتاج يمكن استبدالهم أو تعديل مهامهم وفق مقتضيات المصلحة الإنتاجية. وبهذا أصبح القائد مجرد منفذ لمعايير أداء صارمة يحددها مسبقاً من أجل بلوغ الأهداف التنظيمية، مع إغفال تام للأبعاد الإنسانية والنفسية للعاملين. وقد أدى هذا التوجه إلى إقصاء الاهتمام بالعنصر البشري، حيث تم تقليص دوره إلى أداة تنفيذية فحسب، وهو ما أثار موجة من الانتقادات آنذاك، خصوصاً في ظل تفاقم الضغوط النفسية والاجتماعية على العاملين. (Minelgaite et al., 2018)

وعلى الرغم من اختلاف التوجهات بين المنظرين الكلاسيكيين وأنصار الإدارة العلمية، إلا أن الغايات النهائية لكلا الاتجاهين كانت متقاربة، إذ اتفق الطرفان على أن المنظمة عبارة عن نظام عقلائي ينبغي أن يعمل بأقصى درجات الكفاءة لتحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة. وقد اتسم كلا النهجين بتركيز مفرط على الآلة وأولوية ميكنة الوظائف، مما أدى إلى تراجع الاهتمام بالجانب الإنساني داخل المنظمات. هذا التوجه

كان له عواقب سلبية واضحة تمثلت في غياب الاعتراف بتعقيد العلاقات الإنسانية وديناميكيات الجماعات داخل بيئة العمل، مما جعل المنظمات تبدو كما لو أنها وحدات إنتاجية بحتة تخلو من البعد الاجتماعي (Malik & Azmat, 2019).

ومع التقدم التدريجي للعلوم الإدارية والاجتماعية، بدأت القيادات الإدارية والمفكرون في استيعاب حقيقة أن الإنسان لا يمكن التعامل معه كآلة صماء، بل هو كائن اجتماعي يتأثر ويتفاعل مع بيئته المحيطة، ويمتلك احتياجات نفسية وعاطفية تؤثر بشكل مباشر في أدائه وإنتاجيته. وبهذا ظهرت بوادر نقد للبيروقراطية الهرمية، حيث بينت الدراسات أن المنظمات الآلية، رغم فاعليتها المؤقتة في تحقيق الإنتاجية، تعاني من حدود هيكلية وتنظيمية تحد من قدرتها على التكيف والابتكار. وقد أدى ذلك إلى تحول جذري في مفهوم القيادة من دور سلطوي تقليدي إلى وظيفة تشاركية تتحمل مسؤولية نجاح أو فشل المنظمة على عاتق الجميع. فابتداءً من منتصف الأربعينيات، اتجه الباحثون إلى استكشاف العلاقة بين سلوكيات القائد ومستوى رضا العاملين والإنتاجية التنظيمية والربحية، معتبرين أن التفاعل الإنساني أحد العوامل الحاسمة في تحديد مصير المنظمات، ما فتح الباب أمام ظهور نظريات قيادية جديدة تستند إلى البعد الإنساني في القيادة وتقدر احتياجات الأفراد داخل بيئات العمل. (Lo, 2020)

أهمية القيادة

تُعد القيادة واحدة من أهم العناصر التي تحدد نجاح أي مؤسسة أو منظمة، حيث تمثل الحلقة الأساسية التي تربط بين أفراد الفريق، وتوجههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة. فبدون وجود قيادة فعالة، من الصعب تحقيق التنسيق المطلوب بين أعضاء الجماعة، وكذلك ضمان سير العمل بشكل منظم ومتوازن.

القيادة ليست مجرد إصدار أوامر أو إعطاء تعليمات، بل هي عملية ديناميكية تقوم على التأثير والتحفيز وبناء روح الفريق. من خلال القيادة، يشعر الأفراد بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة، مما يعزز من قدرتهم على العطاء والتفاني في العمل. كما أن القائد الفعال هو الذي يستطيع أن ينقل رؤية واضحة وخطة استراتيجية متكاملة ترتبط بخطط المؤسسة المستقبلية، مما يجعل من المؤسسة كيانًا متماسكًا يسير نحو تحقيق أهدافه بشكل منظم ومدرّس تكمن أهمية القيادة أيضًا في قدرتها على استيعاب جميع المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات التي تحكم العمل داخل المؤسسة، فهي البوتقة التي تنصهر فيها هذه العوامل لتخرج بشكل متجانس ومتناسق يخدم مصالح المؤسسة. فالقائد هو الذي يعمل على توجيه طاقات الأفراد واستثمار مهاراتهم ومواهبهم في مجالات العمل المختلفة، وبذلك يخلق بيئة عمل إيجابية تتميز بالتعاون والاحترام المتبادل. إضافة إلى ذلك، تُعد القيادة الآلية الأساسية للسيطرة على المشكلات التي قد تنشأ داخل المؤسسة، سواء كانت هذه المشكلات إدارية، تنظيمية، أو حتى شخصية بين العاملين. القائد الفعّال يمتلك القدرة على حل الخلافات بسرعة وكفاءة، واتخاذ القرارات الحاسمة التي تضمن استمرار العمل دون تعطل، ما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة التحديات المختلفة التي قد تطرأ في بيئة العمل (الحربي، 2021).

من ناحية أخرى، تُركز القيادة على تنمية وتطوير الأفراد داخل المؤسسة، إذ يُعتبر العنصر البشري المورد الأهم والأكثر تأثيرًا على نجاح المنظمة أو فشلها. لذلك، يتطلب دور القائد أن يكون محفزًا وداعمًا لتدريب العاملين، وتطوير مهاراتهم، ورعايتهم بشكل مستمر، بما يتناسب مع احتياجات العمل وتطلعات الموظفين. هذا الدور ليس مقتصرًا على الإشراف فقط، بل يشمل بناء ثقافة مؤسسية تدعم التعلم المستمر والابتكار، وتعزز من قدرة الأفراد على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية. في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في مجالات العمل المختلفة، تظهر أهمية القيادة في مواكبة هذه المتغيرات وتوظيفها بشكل يخدم

مصلحة المؤسسة ويزيد من كفاءتها التنافسية، إذ يصبح القائد بذلك نقطة ارتكاز أساسية في رسم مسار النمو والتطوير المستدام (الحربي، 2021).

نظريات القيادة

وفيما يتعلق بالجوانب النظرية التي تؤسس لمسألة أنماط القيادة وارتباطها بالسلوك البشري ، أي ارتباطها بالدافعية وبالجوانب الشخصية ، فقد برزت ثلاث نظريات كالتالي (عثمان، 2015) :

نظرية X : تُعد نظرية X واحدة من أبرز النظريات الكلاسيكية التي تناولت طبيعة الإنسان في بيئة العمل، وقد قدمها "دوغلاس ماكغريغور" في منتصف القرن العشرين ضمن محاولاته لفهم سلوك الأفراد في المؤسسات وتفسير دوافعهم نحو العمل. تقوم هذه النظرية على فرضية محورية مفادها أن الإنسان العادي بطبيعته يميل إلى كراهية العمل، ويعتبره عبئاً يتعين عليه تحمّله رغماً عنه. ووفقاً لهذا التصور، فإن الأفراد يسعون باستمرار إلى تجنب المسؤوليات الموكلة إليهم متى ما أُتيحت لهم الفرصة لذلك، ويفتقرون إلى الحافز الداخلي الذي يدفعهم نحو الإنجاز أو الابتكار أو حتى الالتزام الدقيق بالمهام الروتينية. بناءً على هذا الاعتقاد، ترى النظرية أن الأفراد يحتاجون إلى من يفرض عليهم أداء العمل، ويمارس عليهم نوعاً من الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر، مع استخدام أدوات الحزم والصرامة لضمان التزامهم وترى نظرية X أن الإنسان العادي محدود الطموح، ولا يتجاوز في الغالب تطلعاته حدود تحقيق الأمان الاقتصادي وضمان الدخل الثابت الذي يوفر له احتياجاته الأساسية من مأكل ومشرب ومسكن. ومن ثم، فإن الدافع الأساسي الذي يحرك العامل في بيئة العمل هو الخوف من العقوبة أو فقدان مصدر رزقه، وليس الرغبة الحقيقية في تحقيق الذات أو المساهمة في تطوير المؤسسة. وعليه، فإن القيادة في ضوء هذه النظرية ينبغي أن تكون سلطوية قائمة

على إصدار الأوامر والتعليمات، مع الاعتماد على الحوافز الخارجية المتمثلة في الثواب والعقاب كأسلوب لضبط السلوك الوظيفي للأفراد. ويميل القادة الذين يتبنون هذه النظرية إلى التعامل مع الموظفين من منظور أداتي بحت، حيث ينظر إليهم كوسائل لتحقيق أهداف المنظمة لا كأطراف فاعلة يمكنها المشاركة الفاعلة في عملية صنع القرار أو المساهمة في تطوير الأداء المؤسسي. ورغم الانتقادات التي وُجّهت إلى هذه النظرية بوصفها تنظر إلى الإنسان نظرة تشاؤمية، إلا أنها ما تزال مستخدمة في بعض المؤسسات ذات الطبيعة العسكرية أو الصناعية التقليدية، حيث يُعتمد على الأنظمة الصارمة والرقابة المباشرة في إدارة الموارد البشرية.

نظرية Y : في سياق تطوّر الفكر الإداري والنظريات السلوكية التي ظهرت ردًا على التصورات التقليدية الجامدة، جاءت نظرية Y التي قدمها كذلك دوغلاس ماكغريغور كاتجاه معاكس لنظرية X. إذ انطلقت هذه النظرية من مجموعة من الافتراضات الإيجابية حول طبيعة الإنسان، معتبرة أن الفرد العادي لا يكره العمل بطبيعته، بل على العكس، قد يجده مصدرًا للمتعة والإنجاز متى ما توفرت له الظروف الملائمة والبيئة المشجعة. ووفقًا لهذه النظرية، فإن الإنسان لديه القدرة الفطرية على تحمل المسؤولية، ولديه الاستعداد للمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، بشرط أن يتم التعامل معه باحترام وتقدير، وأن يُمنح الفرصة لإثبات ذاته وترى نظرية Y أن الإنسان قادر على تحقيق أهداف العمل بوسائل تحفيزية إيجابية، بعيدًا عن الإكراه أو الضغط، إذ يمكن للقيادة الذكية أن تستثمر دوافع الأفراد الداخلية، مثل الرغبة في النجاح، والطموح للتقدير الاجتماعي، والشعور بالانتماء، وحب العمل ذاته. وتؤمن هذه النظرية بأن الأفراد يتمتعون بدرجة عالية من التفكير التأملي الذي يمكنهم من الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، واتخاذ قرارات منطقية تخدم الصالح العام. وعليه، فإن القيادة وفق هذه النظرية ينبغي أن تكون تشاركية تعتمد على إتاحة

المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، مع تقديم الدعم والتشجيع المستمر وتُشجّع نظرية Y على بناء بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة والاحترام، حيث يتم تحفيز العاملين من خلال برامج التنمية المهنية المستمرة، وتوفير فرص الترقية والاعتراف بالجهود المبذولة، مما يعزز الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. وتعتبر هذه النظرية أن القيادة المثالية هي التي تنظر إلى الموظف كإنسان له طموحات وأهداف وأفكار مبتكرة، وليس مجرد أداة لأداء العمل، وهي فلسفة وجدت رواجاً كبيراً في المؤسسات الحديثة ذات الطابع الإبداعي والخدماتي، وأثبتت نجاحها في تحقيق معدلات إنتاجية مرتفعة وأداء تنظيمي متماسك.

نظرية Z : مع تطور مفاهيم الإدارة الحديثة، برزت نظرية Z كأحد المداخل المعاصرة في فهم القيادة وإدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل التغيرات العميقة التي شهدتها بيئات الأعمال العالمية. وتعد هذه النظرية امتداداً لتجارب الإدارة اليابانية، حيث ركزت على أهمية إشراك الأفراد في عمليات اتخاذ القرار، وعدم الاقتصار على مركزية القرار في يد القيادة العليا، ما يسهم في رفع درجة الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي لدى العاملين. وتركز هذه النظرية على ضرورة استخدام أساليب الحوار والإقناع بدلاً من الأوامر الصارمة والقرارات الفوقية، بحيث يتم تحفيز الأفراد من خلال برامج وأساليب تتناسب مع خصائصهم النفسية والاجتماعية وتقترب نظرية Z جملة من الإجراءات العملية لتحفيز الأفراد وزيادة دوافعهم نحو العمل، مثل تحديد أهداف واضحة وواقعية يسهم العاملون في وضعها، وتنفيذ برامج تعديل السلوك المهني بما يتلاءم مع متطلبات المؤسسة والمتغيرات البيئية. كما تشدد على أهمية إعادة تدريب وتأهيل العاملين بصفة دورية لضمان تطوير مهاراتهم، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، بالإضافة إلى تطبيق استراتيجيات إدارية حديثة مثل دوائر الجودة التي تعتمد على إشراك الموظفين في تحليل المشكلات التشغيلية، واقتراح الحلول المناسبة لها وتدعو النظرية إلى إثراء العمل من خلال منح العاملين مهام متنوعة ومتكاملة تحفز قدراتهم وتشعرهم بقيمة ما

يقدمونه، مع توفير قدر من المرونة في تحديد أوقات العمل، بما يسهم في تحقيق توازن صحي بين متطلبات الحياة المهنية والشخصية. وتركز نظرية Z كذلك على ترسيخ قيم الثقة المتبادلة والولاء والانتماء للمؤسسة، مما يخلق بيئة تنظيمية مستقرة تُشجع على العمل الجماعي، وتقدر مساهمات الجميع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وقد أثبتت هذه النظرية نجاحها في العديد من المؤسسات العالمية الكبرى، خاصة في قطاعات التصنيع، والخدمات، وتقنية المعلومات، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى استقطاب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها من خلال بناء بيئة عمل محفزة ومتوازنة.

وبالإضافة إلى النظريات السابقة التي تناولت طبيعة الإنسان ودوافعه في بيئة العمل، هناك مجموعة من النظريات الهامة التي تركز على أبعاد مختلفة من مفهوم القيادة، ومنها نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية الرجل العظيم، نظرية الوظيفة، ونظرية التفاعل. كل واحدة من هذه النظريات تقدم منظوراً فريداً يساهم في فهم طبيعة القيادة وأبعادها المتعددة، ويوضح كيف يمكن للقيادة أن تتجسد بطرق متنوعة تبعاً للسياق والشخصية والوظائف الموكلة إلى القائد.

نظرية السمات: تُعد نظرية السمات من النظريات الكلاسيكية التي ربطت مفهوم القيادة ارتباطاً مباشراً بخصائص شخصية القائد، حيث تنطلق من فرضية أن القائد الفعال يمتلك مجموعة من السمات والخصائص التي تميزه عن غيره من الأفراد. وتشير هذه النظرية إلى أن هناك صفات جسمانية وفكرية وسيكولوجية واجتماعية تميز القائد الحقيقي، فليس مجرد حظ أو موقف، بل صفات متأصلة وطبيعية تخلق القائد وتمنحه القدرة على التأثير في الآخرين. من السمات الجسمانية التي قد تُذكر القوة البدنية والصحة الجيدة، بينما تشمل السمات الفكرية القدرة على التفكير الاستراتيجي، والذكاء، وسرعة البديهة، أما السمات السيكولوجية فتشمل الثقة بالنفس، والقدرة على التحكم في الضغوط، والحماس، وأخيراً السمات الاجتماعية

التي تتعلق بمهارات التواصل، والقدرة على كسب ثقة الآخرين، والعمل ضمن فريق وقد ساعدت نظرية السمات في توجيه الباحثين نحو التركيز على دراسة الصفات الشخصية للقادة الناجحين، لكنها واجهت بعض النقد بسبب عدم قدرتها على تفسير حالات القادة الذين ينجحون رغم افتقارهم لبعض هذه السمات، وكذلك عدم القدرة على وضع قائمة شاملة وموحدة للسمات المطلوبة للقيادة في جميع الظروف. مع ذلك، تبقى هذه النظرية ذات قيمة في فهم طبيعة القيادة كظاهرة ترتبط بشخصية القائد وصفاته الفطرية (آل قماش، 2020).

النظرية الموقفية: تقوم النظرية الموقفية على فلسفة مختلفة تمامًا، حيث ترى أن القيادة ليست سمة ثابتة أو مجموعة خصائص شخصية فحسب، بل هي ناتجة عن التفاعل بين القائد والموقف الذي يواجهه. وتفترض هذه النظرية أن وظائف القيادة ونمط سلوك القائد يتحددان بحسب الظروف والمواقف التي يمر بها، وأن القيادة في جوهرها تظهر من خلال استجابة القائد لهذه المواقف بطريقة ملائمة وفعالة. ومن هنا، فإن القائد الحقيقي هو الذي يستطيع أن يكيّف أسلوبه وسلوكه بما يتناسب مع متطلبات الوضع، سواء كان موقفًا بسيطًا أو معقدًا، أزمات أو فرصًا وتعتمد النظرية الموقفية على فكرة أن القيادة ليست نمطًا واحدًا ينطبق على الجميع، بل هي متغيرة وقابلة للتبدل، إذ إن نجاح القائد يتوقف على قدرته على قراءة الموقف بشكل دقيق، وتحديد الأسلوب القيادي المناسب، سواء كان أسلوبًا ديمقراطيًا، أو استبداديًا، أو توجيهيًا، أو تحفيزيًا. هذا يجعل النظرية من أكثر النظريات مرونة وواقعية في التطبيق، حيث تأخذ في الاعتبار عوامل البيئة، والطبيعة البشرية، والمتغيرات التنظيمية التي تؤثر على فعالية القيادة. (علي، 2024)

نظرية الرجل العظيم: تركز نظرية الرجل العظيم على افتراض فلسفي جذري وهو أن القائد يولد وليس مصنوعًا، وأن القيادة ليست مهارة يمكن تعلمها أو تطويرها بل هي موهبة فطرية يمتلكها بعض الأفراد. بحسب هذه النظرية، يتميز القائد "الرجل العظيم" بمجموعة من القدرات والسمات الفريدة التي تميزه عن عامة

الناس، مثل الذكاء العالي، والثقة بالنفس، والشجاعة، والحكمة، والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة في الأوقات الحرجة. وتُعتبر هذه الصفات هبات من الطبيعة لا يكتسبها الإنسان عبر التدريب أو التعليم، بل تأتي به من فطرته أو قدراته الفطرية وكان لهذه النظرية تأثير كبير في الفكر القيادي القديم، حيث اعتُبرت القيادة مهمة أشخاص استثنائيين يُؤلدون ليقودوا الشعوب ويغيروا مجرى التاريخ. ومع ذلك، فقد تعرضت للنقد لأنها تتجاهل أهمية الظروف والبيئة المحيطة، كما أنها تقلل من دور التدريب والتطوير الشخصي، وهو ما أظهرته الدراسات الحديثة التي تؤكد أن القيادة يمكن اكتسابها وتطويرها عبر التعليم والخبرة(أنور، 2021).

نظرية الوظيفة: تنظر نظرية الوظيفة إلى القيادة من منظور وظيفي بحت، حيث ترتبط القيادة بالمهام الإدارية والوظائف التي يمارسها القائد داخل المنظمة. وتركز هذه النظرية على الدور الذي يقوم به القائد في توجيه جهود الجماعة لتحقيق الأهداف المشتركة، من خلال تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة العمل. بمعنى آخر، القيادة هنا هي تجسيد للوظائف التي تمكن الجماعة من تحقيق غاياتها بكفاءة وفعالية وتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة للأداء العملي والوظيفي للقائد، وليس فقط لسماته الشخصية، إذ تعتبر أن القيادة الناجحة تعتمد على القدرة على إدارة المهام واتخاذ القرارات المناسبة، وتحفيز الفريق، وحل المشكلات، وتوزيع الموارد بشكل متزن. وتُركز هذه النظرية على الجوانب العملية في القيادة، مما يجعلها قابلة للتطبيق في مختلف بيئات العمل والمؤسسات، وتوفر إطارًا واضحًا لفهم الدور الذي يلعبه القائد في تحقيق النجاح المؤسسي(عثمان، 2015).

نظرية التفاعل: تمثل نظرية التفاعل محاولة متقدمة ومتكاملة لتفسير ظاهرة القيادة، حيث تجمع بين عناصر متعددة من النظريات السابقة، وتقدم نموذجًا يشدد على أهمية التفاعل بين شخصية القائد واحتياجات الجماعة التي يقودها. وفقًا لهذه النظرية، لا يمكن فهم القيادة بشكل صحيح إلا من خلال دراسة العلاقة

الديناميكية بين القائد والفريق، حيث يجب على القائد أن يكون مدرّكًا لحاجات أتباعه، وأن يستخدم وعيه الإدراكي والشخصي لتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وتطلعات الأفراد وتُبرز نظرية التفاعل دور القائد كوسيط بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين، حيث يسعى إلى بناء علاقات ثقة وتواصل مستمرين مع أعضاء الجماعة، ويستخدم مهاراته الشخصية والاجتماعية لتحقيق أعلى درجات الالتزام والولاء. وتؤكد هذه النظرية أن القيادة ليست مجرد صفات فردية أو سلوكيات محددة، بل هي عملية معقدة تتطلب فهماً عميقاً للتفاعل بين مختلف العوامل البشرية والتنظيمية، مما يجعلها أكثر شمولية وواقعية في تفسير سلوكيات القيادة في السياقات المتعددة (عثمان، 2015).

أساليب القيادة

تُعتبر أساليب القيادة من المفاهيم الأساسية التي يتعامل معها القادة الإداريون عند توجيه مرؤوسيهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المنشودة. من بين هذه الأساليب (عماد، 2023):

- الأسلوب الدكتاتوري أو القيادة السلطوية من أكثر الأساليب تقييداً وسيطرة، حيث يتميز القائد في هذا النمط بتركيز السلطة بيده بشكل مطلق، ويستخدم التهديد والإجبار كوسيلة رئيسية لتحقيق الانضباط والسيطرة على المرؤوسين. يعتمد هذا القائد على فرض قواعد صارمة وأوامر تنفيذية لا تقبل النقاش أو المشاركة من قبل العاملين، ويتسم هذا الأسلوب بغياب الثقة بين القائد ومرؤوسيه، مما يؤدي إلى إلغاء أية محاولة للتشاور أو تبادل الأفكار. كما يسود في هذا النوع من القيادة جو من الخوف والقلق بين الأفراد الذين يخشون العقاب، مما يدفعهم إلى الالتزام فقط لتفادي العقوبات وليس لدافع ذاتي أو شعور بالانتماء. على الرغم

من أن هذا الأسلوب قد يُحقق بعض المكاسب في فترات قصيرة من حيث سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها، وزيادة انتظام سير العمل، إلا أن آثاره السلبية تظهر مع مرور الوقت في تدهور الروح المعنوية للعاملين، وارتفاع مستوى الصراع الداخلي، وضعف التماسك التنظيمي الذي يؤدي في النهاية إلى تراجع الأداء وانفراط الجماعة في حالة غياب القائد.

- على الرغم من التشابه بين القيادة الدكتاتورية والقيادة الأوتوقراطية في مركزية السلطة، إلا أن هناك اختلافات جوهرية تجعل الأسلوب الأوتوقراطي أكثر مرونة وفعالية من حيث الإدارة اليومية. فالقيادة الأوتوقراطية لا تقوم فقط على فرض السيطرة، بل تعتمد على نشاط القائد وجهوده المستمرة في التفكير والتخطيط والتنظيم، مع فرض التنفيذ من قبل المرؤوسين. هذا الأسلوب يتجنب التسلط الصارم ويعتمد على إقناع المرؤوسين بأهداف العمل ووجوب تنفيذها، مما يمنح القائد مساحة أكبر في قيادة الفريق بطريقة أكثر جدية وحيوية. وينقسم الأسلوب الأوتوقراطي إلى عدة أشكال، منها الأوتوقراطي المتشدد الذي يعتمد على أسلوب التخويف والأوامر الصارمة، والأوتوقراطي الخير الذي يستخدم الثناء والعقوبات الخفيفة لضمان ولاء العاملين، بالإضافة إلى الأوتوقراطي المناور الذي يترك انطباعاً بالاستشارة والمشاركة في صنع القرار لكنه في الواقع يتخذ القرار منفرداً، ما يعكس تنوعاً في درجات ممارسة السلطة داخل هذا النمط.

- في المقابل، تعتبر القيادة الديمقراطية أسلوباً أكثر توازناً وإنسانية، حيث يسعى القائد الديمقراطي إلى إشراك العاملين في عملية صنع القرار، ويعطيهم فرصة التعبير عن آرائهم والمشاركة في حل المشكلات، مما يعزز من روح الفريق ويزيد من ولاء ورضا المرؤوسين.

تتميز هذه القيادة باهتمامها بالعلاقات الإنسانية، وإشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية، وتشجيع التعاون والتواصل المفتوح بين جميع مستويات المنظمة. القائد في هذا الأسلوب يعمل على خلق جو من الحرية النفسية والانتماء الجماعي، حيث يشعر الموظفون أنهم ليسوا مجرد تابعين ينفذون الأوامر، بل شركاء حقيقيون في العمل. على الرغم من الفوائد العديدة لهذا النمط، مثل رفع الروح المعنوية وزيادة الالتزام، إلا أن من أبرز تحدياته بطء عملية اتخاذ القرار، إذ تتطلب المشاركة استحداث حوارات ومناقشات مستفيضة بين أعضاء الفريق، مما قد يؤثر على سرعة الإنجاز في بعض المواقف التي تتطلب ردود فعل سريعة.

- أما أسلوب القيادة الحرة، فيتميز بمنحه المرؤوسين حرية كاملة في كيفية أداء أعمالهم، حيث يترك القائد دور المراقب والميسر فقط، ولا يتدخل في تفاصيل العمل اليومية، بل يركز على تسهيل التواصل وتقديم الدعم عند الحاجة. قد يُنظر إلى هذا الأسلوب أحياناً على أنه أسلوب فوضوي، نظراً لغياب الرقابة الصارمة وانعدام التوجيه المباشر، مما قد يؤدي إلى حالة من الاضطراب وعدم الانسجام في سير العمل، ويزيد من احتمالات النزاعات وغياب الوضوح في الأدوار والمسؤوليات. يعود اختيار القائد لهذا الأسلوب أحياناً إلى ثقته الكبيرة في كفاءات المرؤوسين، أو أحياناً إلى عدم قدرته على اتخاذ القرارات أو نقص خبرته في القيادة. وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب يمنح العاملين حرية ومسؤولية واسعة، فإنه يتطلب وجود نظام قوي للاتصال الداخلي وقنوات مفتوحة تسمح بتبادل الآراء والمعلومات بشكل سلس، وإلا قد

ينتج عنه حالة من التسيب وفقدان الرؤية الواضحة للأهداف المرجوة، مما يؤثر سلبًا على الأداء العام للمؤسسة.

ثانياً: الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي

بدأت الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي منذ ثلاثينيات القرن الماضي، وهو موضوع لا يزال يحتل مكانة بارزة وأهمية كبيرة ضمن مجالات السلوك التنظيمي حتى يومنا هذا. يعبر الرضا الوظيفي عن ردود الفعل العاطفية التي يشعر بها الموظف نتيجة لأداء العمل، سواء كانت هذه المشاعر إيجابية أو سلبية، وتشمل هذه المشاعر تقييمًا للسلطات والمسؤوليات التي يتحملها الموظف خلال عمله. إذ يُنظر إلى الرضا الوظيفي على أنه انعكاس لتصورات الفرد الشخصية تجاه عدة عوامل داخلية وخارجية تؤثر على تجربته الوظيفية، مثل مستوى الراتب، وبيئة العمل، وظروف مكان العمل بشكل عام. ويظهر بوضوح أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي يمتلكون موقفًا إيجابيًا تجاه مؤسساتهم وأدوارهم الوظيفية، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم وإنتاجيتهم، بينما يعاني أولئك الذين يعانون من تدني الرضا من مشاعر سلبية قد تؤثر على التزامهم وأدائهم داخل المؤسسة (الطرش، 2022).

من منظور أوسع، يُعتبر الرضا الوظيفي مقياسًا رئيسيًا لجودة العمل بشكل عام، إذ يتم تعريفه عادة على أنه الاستجابة العاطفية للأفراد تجاه وظائفهم. ففي هذا الإطار، يُنظر إلى الرضا على أنه حالة عاطفية إيجابية وممتعة تنشأ لدى الموظف عند تأمله لوظيفته أو أثناء تأديته للعمل. ومن هذا المنطلق، يصبح الرضا الوظيفي أكثر من مجرد شعور؛ فهو دافع داخلي يولد مشاعر إيجابية تعزز من التزام الموظف بتلبية

الاحتياجات والأهداف التنظيمية، مما يسهم في زيادة ولائه وكفاءته داخل المؤسسة. يعكس هذا الفهم أن الرضا الوظيفي لا يقتصر على العوامل المادية فحسب، بل يتعدى ذلك ليشمل الأبعاد النفسية والعاطفية التي تلعب دورًا حاسمًا في تحفيز الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية (Adiguzel, FarukOzcinar, 2020).

علاوة على ذلك، يُعتبر الرضا الوظيفي عنصرًا أساسيًا في إدارة الموارد البشرية وعلم نفس العمل، إذ يشكل ركيزة حيوية لفهم العلاقة بين الموظف ومكان العمل وتأثير ذلك على الأداء التنظيمي. فالرضا الوظيفي لا يقتصر على تحسين مستوى الحياة المهنية للموظف، بل يرتبط أيضًا بتحقيق الاستقرار المؤسسي من خلال تقليل معدلات الدوران الوظيفي، وتعزيز الروح المعنوية، وزيادة التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل. ويؤكد الباحثون أن تعزيز الرضا الوظيفي من خلال الاستراتيجيات الإدارية السليمة يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. (Isabel, David, Gabriel, 2021)

وعرف الرضا الوظيفي بأنه "شعور الفرد بالارتياح والقناعة التامة أثناء أدائه لعمله أو وظيفته، مما يؤدي هذا الشعور إلى الثقة والولاء والانتماء له ومنه زيادة الفاعلية للأداء والإنتاج" (دلال وخيرة، 2019)

أهمية الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي ليس مجرد شعور فردي بل هو عامل حيوي يؤثر على أداء الأفراد، فعالية المؤسسات، وتنمية المجتمعات فمن خلال تحقيق الرضا، يمكن تعزيز الإبداع، الطموح، والاستقرار الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على جميع المستويات ويمكن توضيح أهميته كالتالي (بوطابسو وآخرون، 2021، ص68-

:69)

- **أهمية الرضا بالنسبة للموارد البشرية:** يُعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تعزز من أداء الموارد البشرية وتساهم في تطوير بيئة العمل. يساعد الشعور بالرضا على تمكين الموظفين من التكيف مع بيئة العمل من خلال تعزيز قدرتهم على التحكم في أعمالهم وما يحيط بها. كما يشجع الرضا الوظيفي على الابتكار والإبداع، حيث يؤدي تلبية احتياجات الموظفين المادية مثل الغذاء والسكن، وغير المادية مثل التقدير والأمان الوظيفي، إلى زيادة حماسهم لتقديم أداء متميز. بالإضافة إلى ذلك، يُسهم الرضا الوظيفي في رفع مستوى الطموح بين الموظفين، إذ يصبحون أكثر رغبة في تطوير مستقبلهم المهني. علاوة على ذلك، يحقق الرضا توازنًا بين متطلبات الحياة الشخصية وحياة العمل من خلال المزايا المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة.

- **أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:** يسهم الرضا الوظيفي بشكل كبير في تعزيز كفاءة المؤسسة وفعالية أدائها. يساعد ارتفاع رضا الموظفين على زيادة تركيزهم على العمل وتحسين إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجابًا على مستوى المردودية. علاوة على ذلك، يساهم الرضا الوظيفي في تخفيض التكاليف الناتجة عن التغيب عن العمل، الإضرابات، والشكاوى، ما يدعم استقرار المؤسسة. كما يعزز الولاء المؤسسي، حيث يشعر الموظفون بالانتماء نتيجة تلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية. يعد الرضا الوظيفي أيضًا مؤشرًا هامًا للتنبؤ بمستوى رفاهية المؤسسة، حيث يعكس جودة بيئة العمل ومدى اهتمامها بمواردها البشرية.

- **أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:** تنعكس آثار الرضا الوظيفي على المجتمع من خلال تحسين معدلات الإنتاجية الاجتماعية ودعم الفعالية العامة. يُساهم في تعزيز النمو

والتطور الاقتصادي والاجتماعي، حيث يتيح تحقيق التوازن بين قدرات الأفراد واحتياجاتهم المهنية. كما يُمكن الرضا الوظيفي الأفراد من استغلال إمكانياتهم وقدراتهم الكامنة بشكل كامل في بيئة العمل، مما يعزز مشاركتهم الفعالة. إضافة إلى ذلك، يساعد الرضا الوظيفي المدراء والمشرفين في تصميم بيئة عمل محفزة ونظام حوافز فعال يساهم في استقرار الموظفين وتقليل معدلات الغياب والصراعات داخل المؤسسات. يعزز هذا الرضا أيضًا من روح الثقة والتعاون بين القادة والموظفين، مما يخلق بيئة عمل إيجابية تحقق الإنجاز الفعال.

خصائص الرضا الوظيفي

يتميز الرضا الوظيفي بعدة خصائص تجعل من الصعب وضع تعريف موحد له، إذ يرتبط بمجموعة من المفاهيم والسلوكيات المتداخلة التي تختلف من فرد إلى آخر ومن بيئة إلى أخرى. فيما يلي توضيح لأبرز خصائص الرضا الوظيفي (بولحافان وآخرون، 2018، ص 69-70) :

- **تعدد المفاهيم وطرق القياس:** تُعد تعريفات الرضا الوظيفي متعددة ومتباينة نظرًا لاختلاف وجهات النظر بين الباحثين في هذا المجال. يعود هذا التنوع إلى اختلاف المداخل والتوجهات الفكرية للعلماء، مما أدى إلى غياب اتفاق عام على تعريف موحد. كذلك، تختلف طرق قياس الرضا باختلاف الدراسات وظروفها، مما يجعل من الرضا الوظيفي مفهومًا مرئيًا يعتمد على السياق.
- **الطابع الفردي للرضا الوظيفي:** الرضا الوظيفي هو شعور فردي بامتياز، حيث إن ما يُرضي فردًا معينًا قد لا يُرضي شخصًا آخر. يتأثر الرضا الوظيفي باحتياجات الأفراد

ودوافعهم التي تختلف من وقت لآخر، مما يجعل من الصعب التوصل إلى صيغة واحدة تلي توقعات الجميع.

- **ارتباط الرضا الوظيفي بالسلوك الإنساني المتداخل:** نظراً لتعدد وتشابك جوانب السلوك الإنساني، فإن مظاهر الرضا الوظيفي تختلف من موقف إلى آخر. تباين الظروف المحيطة بالعمل يؤدي إلى نتائج متناقضة في الدراسات المتعلقة بالرضا، ما يعكس الطبيعة الديناميكية والمتغيرة للسلوك البشري.
- **حالة من القناعة والقبول:** الرضا الوظيفي يُمثل حالة من القناعة والقبول تتبع من تفاعل الفرد مع العمل وبيئته. ينشأ هذا الشعور عند إشباع الحاجات والطموحات، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة في العمل والانتماء إليه. هذه الحالة تدعم الأداء الفعّال وتساعد على تحقيق أهداف التنظيم بشكل أفضل.
- **ارتباط الرضا الوظيفي بسياق العمل والتنظيم الاجتماعي:** يرتبط الرضا الوظيفي بسياق العمل وبالنظام الاجتماعي الذي يعمل فيه الفرد. يعكس الرضا مدى انسجام الفرد مع بيئته المهنية، ويُظهر قدرته على تحقيق نجاح شخصي يتكامل مع أهداف التنظيم.
- **خصوصية الرضا تجاه العناصر المختلفة:** رضا الفرد عن جانب معين من العمل لا يعني بالضرورة رضاه عن الجوانب الأخرى. كما أن التأثير الإيجابي أو السلبي لعامل معين يختلف من شخص لآخر بسبب اختلاف توقعات الأفراد واحتياجاتهم. هذا التنوع يعكس الطبيعة الفردية للرضا الوظيفي ومدى تعقيد تحقيقه على مستوى شامل.

طرق قياس الرضا الوظيفي

قياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين يعتبر أداة هامة لتحسين الأداء وزيادة الولاء الوظيفي داخل المؤسسات ووفقاً لعبد الخالق (1982)، هناك عدة طرق مستخدمة لتحقيق هذا الغرض، تهدف جميعها إلى تحليل وفهم مشاعر الموظفين ومدى رضاهم عن بيئة العمل وظروفها ومنها (رمضان، 2022، ص169-

(170)

1. طريقة تحليل ظواهر الرضا تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق استخداماً وشيوعاً في قياس

الرضا الوظيفي، حيث تركز على دراسة مجموعة من الظواهر السلوكية المرتبطة بمشاعر العامل نحو وظيفته، مثل معدل دوران العمل، التمارض، والتغيب عن العمل فالعامل الذي يشعر برضا عالٍ تجاه وظيفته يظهر معدلات غياب منخفضة، ويتمتع باستعداد أكبر لأداء واجباته بفعالية وحرص ويرى فروم (Vroom) أن هذه الظواهر يمكن اعتبارها مؤشراً موثقاً للتنبؤ بمدى استمرارية العامل في وظيفته أو احتمالية تركها، ما يجعل تحليل هذه الظواهر أمراً حاسماً لفهم الرضا الوظيفي.

2. طريقة هيرزبرج (القصة) تعتمد هذه الطريقة التي صممها هيرزبرج وزملاؤه (Herzberg)

(et al) على مقابلات شخصية تُجرى مع أفراد العينة المستهدفة ويتم خلال هذه المقابلات طلب سرد تجارب العمل التي شعروا فيها بالرضا أو الاستياء وتأثير تلك المشاعر على أدائهم وخلص هيرزبرج إلى أن العوامل التي تسبب الرضا ترتبط بالمهارات الذاتية وقدرات العاملين، بينما تعود أسباب الاستياء إلى البيئة الداخلية ومحيط العمل وجاءت هذه

الاستنتاجات بناءً على دراسات أجريت على عينات مهنية من المحاسبين والمهندسين، حيث

أكدت أن الظروف الداخلية يمكن أن تلعب دورًا بارزًا في تحديد مستوى الرضا الوظيفي.

3. طريقة الاستقصاءات تعتمد هذه الطريقة على استبيانات مصممة خصيصًا لقياس مستوى

الرضا الوظيفي للأفراد ويتم من خلال هذه الاستبيانات جمع بيانات دقيقة باستخدام نماذج

رياضية متطورة، مثل نموذج التوقع الخاص بفروم ونموذج بورتر وتهدف هذه النماذج إلى

قياس مدى رضا الموظف بناءً على إشباعه لاحتياجاته الأساسية، مثل الحاجات

الفسولوجية، الأمان، الحب والانتماء، التقدير، وتحقيق الذات. تعد هذه الطريقة فعالة للغاية،

إذ تتيح قياس رضا الموظفين بشكل كمي ومنهجي.

ثالثاً: تأثير أسلوب القيادة والرضا الوظيفي على سلوك الموظفين

تؤكد الأدبيات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي أن الرضا الوظيفي يشكل

وسيطاً محورياً بين أسلوب القيادة وسلوك الموظفين داخل بيئات العمل المختلفة، سواء في المؤسسات الربحية

أو غير الربحية. فأسلوب القيادة لا يقتصر تأثيره على رسم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة أو تحديد طبيعة

العمليات الإدارية والتنظيمية فحسب، بل يمتد تأثيره ليطال الجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين، ويعكس

دوره بصورة مباشرة على مستوى رضاهم عن بيئة العمل. فعندما يتبع القائد أسلوباً قيادياً يتسم بالدعم،

والمشاركة، والاحترام المتبادل، ويحرص على إشراك موظفيه في عمليات اتخاذ القرار ويستمتع بإنصات

لآرائهم، فإنه يسهم بذلك في تعزيز مشاعر الرضا والانتماء لديهم، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على

سلوكياتهم التنظيمية اليومية. في المقابل، عندما يعتمد القائد أساليب استبدادية أو تقليدية جامدة تقتصر إلى

التحفيز والتقدير، فإن ذلك يضعف من الروح المعنوية للعاملين، ويخلق مناخاً وظيفياً تتزايد فيه مظاهر

اللامبالاة، وانخفاض الحافزية، ومقاومة التغيير، وهي كلها مظاهر تعيق من جودة الأداء المؤسسي وقدرته على المنافسة والاستدامة (Lin, 2021)

وفي سياق متصل، تلعب ثقافة المؤسسة دورًا جوهريًا في تحديد العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي، إذ إن القائد هو العنصر الأساسي الذي يُسهم في بلورة هذه الثقافة وصياغتها، سواء بطريقة تدفع الموظفين نحو الالتزام والحماس والتفاعل الإيجابي، أو بالعكس بطريقة تغذي مظاهر السلبية والانسحاب. حيث أن المؤسسات التي يتبنى قاداتها ثقافة قائمة على الحوار، والشفافية، والاعتراف بجهود العاملين، والتطوير المستمر، تتجح في خلق بيئة عمل داعمة تشجع الموظفين على المبادرة، والمساهمة الفاعلة، والإبداع في أداء المهام، بما يحقق التكامل بين الأهداف الفردية للموظفين والأهداف العامة للمؤسسة. من ناحية أخرى، تفضي قلة الرضا الوظيفي في البيئات التي يغيب فيها أسلوب القيادة الإيجابي إلى تدني مستويات الأداء، وارتفاع نسب الغياب الوظيفي، وزيادة معدلات دوران العمالة، الأمر الذي ينعكس سلبيًا على جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، ويحد من قدرتها على تحقيق مستهدفاتها الاستراتيجية (Nemteanu, 2021).

ويشير العديد من الباحثين إلى أن تأثير أسلوب القيادة على سلوك الموظفين يكون غير مباشر في بعض الأحيان من خلال وسيط نفسي يتمثل في درجة الرضا الوظيفي التي يشعر بها العاملون. فعلى سبيل المثال، أوضحت دراسات أن الموظفين الذين يدركون أن قياداتهم تدعمهم معنويًا، وتوفر لهم فرص التطوير المهني، وتقدر مساهماتهم، يشعرون بمستويات مرتفعة من الرضا، مما ينعكس في التزامهم الوظيفي واستعدادهم لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف مؤسساتهم. كما أن هذه العلاقة الإيجابية بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي تنعكس أيضًا في تنامي روح الفريق والتعاون بين الموظفين، وارتفاع درجة التفاعل والمشاركة

في القرارات ذات الصلة ببيئة العمل، إضافة إلى زيادة قابلية الموظفين لتقبل التغيير والتكيف مع المتغيرات التنظيمية. (Hasibuan, 2024)

وعليه، يمكن القول إن الجمع بين أسلوب القيادة الفعال الذي يتبنى مبادئ المشاركة والتحفيز والعدالة التنظيمية، ومستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، يمثلان ركيزتين أساسيتين في تعزيز السلوك الإيجابي للموظفين داخل المؤسسات. وتكمن أهمية هذه العلاقة المتبادلة في قدرتها على تحقيق بيئة عمل محفزة ومستدامة تُشجع على المبادرة، وتحسن من الأداء الفردي والجماعي، وتدعم تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. كما أن هذا التكامل يساهم في الحد من النزاعات والصراعات الداخلية، ويعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المحيطة واستثمار الفرص المتاحة، بما يضمن بقاءها وتطورها في بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالتغيير المستمر والمنافسة العالية. (Lee et al., 2022)

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بأسلوب القيادة

دراسة (رشاد وزكي، 2024) بعنوان "أثر أساليب القيادة على استراتيجيات صناعة القرار في ظل حالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين"

في بيئة الأعمال الحديثة، يواجه القادة تحديات متزايدة عند اتخاذ القرارات، لا سيما في ظل تباين درجات اليقين والمخاطرة التي تصاحب العمليات التنظيمية. وبناءً عليه، هدفت دراسة رشاد وزكي (2024) إلى تحليل تأثير أساليب القيادة المختلفة على استراتيجيات صناعة القرار لدى العاملين بشركة إيجاس، مع الأخذ في الاعتبار تأثير حالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين التي تحيط بالقرارات المتخذة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثان استبياناً إلكترونياً مكوناً من عدة محاور رئيسية تغطي المعلومات الديموغرافية، وأبعاد أساليب القيادة، واستراتيجيات صناعة القرار، بالإضافة إلى المتغير المعدل المتعلق بحالة اليقين أو المخاطرة أو عدم اليقين. تم اختيار عينة تمثيلية من العاملين في شركة إيجاس، تمثل مختلف المستويات الإدارية والتخصصات الوظيفية لضمان شمولية النتائج.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال استخدام اختبارات الانحدار والتحليل التفاعلي التي مكنت من تقييم مدى تأثير المتغيرات المختلفة على بعضها البعض. أظهرت النتائج أن أساليب القيادة لا تؤثر بشكل مباشر وثابت على استراتيجيات اتخاذ القرار، وإنما تتأثر بشكل كبير بحالة البيئة المحيطة بالقرار. فعلى سبيل المثال، في حالات اليقين، يظهر أن أساليب القيادة التوجيهية والاستبدادية قد تكون أكثر فعالية، بينما في حالات المخاطرة وعدم اليقين، يتضح أن القيادة الديمقراطية والتشاركية تمنح المرونة اللازمة للتكيف مع الظروف المعقدة كما أكد الباحثان على ضرورة تكيف أساليب القيادة مع السياق البيئي الذي تُتخذ فيه القرارات، وأوصيا بضرورة تطوير برامج تدريبية للقادة تمكنهم من فهم حالات عدم اليقين وإدارة المخاطر بفعالية، مما ينعكس إيجابياً على جودة القرارات وسرعة تنفيذها. كما أشارا إلى أهمية بناء ثقافة تنظيمية تدعم التواصل المفتوح والتعاون بين الإدارات لتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والظروف غير المتوقعة.

دراسة (حنان، 2023) بعنوان "أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع"

في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها بيئات العمل خاصة في قطاع المشاريع الناشئة، برزت الحاجة إلى دراسة دور القيادة وتأثيرها على نجاح الأداء وفعالية المشاريع. وفي هذا السياق، هدفت دراسة

الباحثة حنان (2023) إلى استكشاف مدى تأثير أساليب القيادة الموقفية التي تتضمن التوجيه، التدريب، الدعم، والتفويض على تحسين أداء المشاريع الناشئة في مدينة الرياض. هذه الدراسة جاءت لتسليط الضوء على أهمية دور القيادة ليس فقط كآلية إدارية تقليدية، وإنما كعملية ديناميكية تتكيف مع ظروف المشروع ومتطلباته، خاصة في البيئات المتغيرة.

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع التركيز على الجانب التطبيقي، حيث تم اختيار عينة من 300 مدير مشروع يعملون في مشاريع ناشئة مختلفة ضمن مدينة الرياض. تم توزيع استبيانات منظمة شملت مجموعة من الأسئلة المرتبة بحيث تغطي مختلف جوانب أساليب القيادة الموقفية وأثرها على مؤشرات أداء المشروع التي تم تحديدها في ثلاثة أبعاد رئيسية هي: تكلفة المشروع، الزمن المخصص لتنفيذه، وجودة النتائج النهائية. حرصت الباحثة على التأكد من صلاحية الاستبيان وثباته عبر اختبارات إحصائية متقدمة، مما زاد من موثوقية النتائج.

بعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام تقنيات الانحدار المتعدد، تبين أن جميع أساليب القيادة الموقفية المذكورة تلعب دوراً فعالاً في رفع مستوى الأداء. فالقيادة التوجيهية تُساهم في توجيه فرق العمل بوضوح، أما التدريب فيعمل على رفع كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم، بينما الدعم يوفر بيئة عمل محفزة ويعزز الروح المعنوية، والتفويض يساعد في تمكين الموظفين وزيادة تحمل المسؤوليات.

وتوصلت الدراسة إلى أن دمج هذه الأساليب بشكل متوازن يحقق أفضل النتائج الممكنة فيما يخص إنجاز المشاريع وفقاً للمعايير المحددة، وبالتالي أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في برامج تدريب القادة على هذه الأساليب وتطبيقها بشكل ممنهج، بالإضافة إلى توفير بيئة داعمة تشجع على القيادة التشاركية.

كما أوصت بضرورة مراعاة اختلاف ظروف كل مشروع والعمل على تخصيص أسلوب القيادة بما يتناسب مع خصائص المشروع وفريق العمل لتحقيق الأداء الأمثل.

دراسة (عماد، 2023) بعنوان "دور أساليب القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة"

تكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في المؤسسات التعليمية نظراً لدورها المحوري في تحسين جودة الأداء التعليمي والبحثي، ومن هذا المنطلق جاءت دراسة الباحث عماد (2023) لتفحص كيف يمكن لأساليب القيادة المختلفة أن تسهم في تفعيل هذه العمليات الحيوية داخل معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بمدينة ميله. تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب القيادة وأداء عمليات إدارة المعرفة، والتي تشمل جمع المعرفة، تنظيمها، مشاركتها، وتطبيقها في المؤسسة.

اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان يحتوي على مجموعة من البنود التي تقيس مستوى القيادة والعمليات المعرفية من وجهة نظر العاملين بالمركز. شملت العينة 47 مشاركاً تم اختيارهم بشكل عشوائي، مما يضمن تنوع آراء العاملين والتوزيع الجيد للعينة. وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة التي أكدت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة وتفعيل عمليات إدارة المعرفة.

تبين من نتائج الدراسة أن القادة الذين يعتمدون أساليب قيادة تشاركية وداعمة يشجعون بيئة تتسم بالشفافية وتبادل المعلومات بحرية، مما يسهل عملية انتقال المعرفة بين أفراد المؤسسة ويعزز من كفاءة العمليات الإدارية والتعليمية. بالمقابل، أشارت النتائج إلى أن الأنماط القيادية الاستبدادية تعيق هذه العمليات نتيجة ضعف التواصل ونقص الدعم.

وقد خلص الباحث إلى أهمية تطوير مهارات القيادة في المؤسسات التعليمية عبر برامج تدريبية متخصصة تركز على تعزيز أساليب القيادة التشاركية والداعمة، بالإضافة إلى بناء أنظمة معلوماتية تدعم إدارة المعرفة وتيسر تبادلها. كما أكد على ضرورة دمج الثقافة المعرفية في سياسات المؤسسات لضمان استدامة المعرفة وتحويلها إلى مخرجات فعالة تخدم أهداف المؤسسة التعليمية.

دراسة (ناصر، 2024) بعنوان "أساليب القيادة في المدارس الحكومية وعلاقتها بالنمو المهني والروح المعنوية لدى المعلمين في المملكة العربية السعودية:"

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تقييم وتحليل العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة التي يتبعها المديرون في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، والتي شملت الأسلوب الاستبدادي، الأسلوب الديمقراطي، والأسلوب التسيبي، ومدى تأثير هذه الأساليب على متغيرين مهمين وهما النمو المهني للمعلمين والروح المعنوية لديهم. وقد برزت أهمية هذه الدراسة في ظل المتغيرات التنظيمية التي تشهدها المؤسسات التعليمية، والتي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة العاملين وتحفيزهم. ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي الذي يتيح دراسة الظواهر كما هي في بيئتها الطبيعية مع فحص علاقاتها المتبادلة بين المتغيرات. حيث قام الباحث بتطوير استبيان مكون من 84 عبارة موزعة على مكونات أساليب القيادة المختلفة بالإضافة إلى أبعاد النمو المهني والروح المعنوية، وتم عرض الاستبيان على لجنة من الخبراء المختصين لضمان صدق وثبات أداة البحث.

شملت العينة نحو 300 معلم من مختلف المراحل التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) تم اختيارهم عشوائياً من المدارس الحكومية المنتشرة في مدينة الرياض، مما أعطى نتائج الدراسة مصداقية وتمثيلاً جيداً

لمجتمع الدراسة. وبعد جمع البيانات تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ، حيث استُخدمت تقنيات حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون لفحص مدى الترابط بين المتغيرات، وتم تقديم النتائج بصورة رسوم بيانية تسهل فهم الفروقات والتوجهات. وأظهرت النتائج تبايناً واضحاً في تأثير أساليب القيادة على النمو المهني والروح المعنوية، حيث برز الأسلوب الديمقراطي كالأكثر فعالية وإيجابية في تحفيز النمو المهني وتعزيز الروح المعنوية بين المعلمين، بينما كان الأسلوب الاستبدادي الأقل تأثيراً وربما سلبياً في بعض الجوانب، مما يشير إلى ضرورة الابتعاد عن الأساليب القمعية والتقليدية في الإدارة المدرسية.

انتهت الدراسة إلى توصيات عملية مهمة، منها ضرورة تبني المدارس الحكومية لأساليب القيادة الديمقراطية التي تشجع على المشاركة والدعم المهني، والعمل على تطوير مهارات القيادات التعليمية من خلال برامج تدريبية مستمرة، إضافة إلى تعزيز بيئة العمل لتكون محفزة نفسياً واجتماعياً للمعلمين، وذلك لتعزيز الأداء المهني والنفسي، مما سينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية بشكل عام.

دراسة (بوالشرش، 2022) بعنوان "تشخيص أسلوب القيادة من خلال مدى إدراك الإدارة لدورها ومسؤولياتها واتخاذها للقرارات بمؤسسة إنتاج الأسمنت حجار السود - سكيكة:"

تناولت هذه الدراسة البحث في طبيعة أسلوب القيادة المتبع في مؤسسة حجار السود لإنتاج الأسمنت بمدينة سكيكة، حيث ركزت على تقييم مدى وعي الإدارة العليا والإطارات الوسطى والمنفذين بمسؤولياتهم التنظيمية، وقدرتهم على ممارسة دورهم القيادي في تسيير العمل واتخاذ القرارات بطريقة علمية ومدرسة. استُخدم المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف وتحليل الظواهر كما هي، وذلك من خلال جمع بيانات

مفصلة عن إدراك الإدارة لدورها التنظيمي، ومدى المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى مدى وجود مركزية في السلطة تؤثر على فعالية الإدارة.

تم جمع البيانات من خلال استبيان تم تصميمه خصيصاً لقياس هذه الجوانب، وطبق على عينة مكونة من 105 موظفاً يمثلون فئات مختلفة من الإدارة، مما أتاح فهماً شاملاً ومتوازناً لطبيعة القيادة السائدة داخل المؤسسة. أظهرت نتائج التحليل أن هناك وجود توجه سلبي واضح في أسلوب القيادة المعتمد، حيث وجد ضعف ملموس في إدراك الإدارة لمهامها الحقيقية ومسؤولياتها التنظيمية، وغياب واضح للمشاركة في صنع القرار، الأمر الذي أدى إلى بروز ممارسات مركزية تفتقر إلى المرونة والتنظيم العلمي، مما يعرقل وجود بيئة عمل محفزة ومتعاونة.

أشارت الدراسة إلى أن هذا الأسلوب السلبي في القيادة لا يقتصر تأثيره على ضعف الأداء المؤسسي فقط، بل يمتد ليشمل تكوين مناخ تنظيمي غير صحي، يعزز ثقافة الجمود وعدم التجديد، ويفقد المؤسسة فرصة الاستفادة من مهارات ومبادرات الموظفين. ومن هنا دعت الدراسة إلى ضرورة إعادة النظر في استراتيجيات القيادة والإدارة المتبعة داخل المؤسسة، وتقديم برامج توعوية وتدريبية تهدف إلى رفع مستوى وعي الإدارات العليا والإطارات الوسطى بأهمية القيادة الفعالة، وتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، بما يعزز من ثقافة العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة، وهو ما يسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية أكبر.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

دراسة (يوسف، 2025) بعنوان "الرضا الوظيفي وأثره على الأداء في المؤسسة"

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على موضوع بالغ الأهمية في مجال الإدارة والموارد البشرية، وهو الرضا الوظيفي وتأثيره المباشر على أداء العاملين داخل المؤسسات. ففي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في بيئات العمل المعاصرة، أصبح من الضروري فهم مدى شعور الموظفين بالرضا تجاه أعمالهم والظروف المحيطة بهم، ومدى انعكاس ذلك على كفاءة أدائهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. تهدف الدراسة إلى التعرف بعمق على مدى الرضا الوظيفي وكيفية قياسه، إلى جانب الكشف عن العوامل المختلفة التي تساهم في رفع مستويات هذا الرضا وتقليل الآثار السلبية الناجمة عن عدم الرضا، والتي قد تؤدي إلى تدني الأداء، زيادة معدلات الغياب، وتدفق العاملين خارج المؤسسة. ومن بين أهداف الدراسة أيضاً تقييم أداء العاملين من خلال مقاييس موضوعية تتيح للإدارات تقييم موظفيها بشكل عادل، مع التركيز على أهمية الاعتراف بالموظفين كأفراد لهم حقوق واحتياجات تؤثر في مدى التزامهم وإنتاجيتهم.

استندت الدراسة إلى إطار نظري شامل، بدأ بفهم دقيق لمفهوم الرضا الوظيفي بوصفه ظاهرة سلوكية تتبع من التفاعل بين الفرد وبيئة العمل، وهو إحساس داخلي يعكس مدى تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية والمهنية للموظف، ما ينعكس بدوره في سلوكياته وأدائه. تناولت الدراسة عدة نظريات محورية تشرح دوافع السلوك البشري في سياق العمل، مثل نظرية ماسلو للحاجات التي تشير إلى تسلسل الحاجات من الأساسية إلى العليا، ونظرية التوقع التي تفسر كيف تؤثر توقعات الموظف بشأن المكافأة على تحفيزه، بالإضافة إلى نظرية الإنصاف التي تؤكد على أهمية شعور العدالة والمساواة في بيئة العمل. استعرضت الدراسة أيضاً دور

تعزيز شعور المشاركة والشراكة بين الموظف والمؤسسة، حيث يُعد التمكين والتحفيز من الأدوات التي تتيح للعاملين الإحساس بالملكية والمسؤولية تجاه عملهم، مما يعزز من مستوى أدائهم ويقلل من الشعور بالجمود أو الإحباط.

كما تناولت الدراسة طرق قياس الرضا الوظيفي باستخدام أدوات بحثية مختلفة شملت الاستبانات والمقابلات، مع تحليل دقيق للعوامل التي تؤثر في الرضا مثل بيئة العمل، علاقة الموظف بالإدارة، فرص التطوير المهني، ومستوى الأمان الوظيفي. وأكدت النتائج على وجود علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي والأداء الفعلي، حيث ينعكس الرضا على تحسين الالتزام والفاعلية والإبداع في العمل. وفي ختام الدراسة، تم تقديم توصيات عملية للإدارات تهدف إلى تحسين بيئة العمل ودعم الموظفين عبر برامج تطوير مستمرة، تعزيز العدالة التنظيمية، وتوفير محفزات مادية ومعنوية تساعد على رفع مستوى الرضا والتمكين، مما يحقق في النهاية أداء وظيفي متميز ينعكس إيجاباً على المؤسسة بأكملها.

دراسة (مي، 2025) بعنوان "مساهمة التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسات الخدمة

المدنية"

في سياق تزايد الاهتمام بتطوير الموارد البشرية في مؤسسات الخدمة المدنية، قدمت هذه الدراسة رؤية معمقة حول دور التدريب المستمر كأحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مع التركيز على وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية كمجال تطبيقي للدراسة. انطلقت الدراسة من ملاحظة واقعية مفادها وجود فجوة واضحة بين أهمية التدريب كوسيلة لرفع الكفاءة والرضا الوظيفي وبين الواقع الفعلي الذي يشهد ضعفاً في الاهتمام بالبرامج التدريبية رغم ضرورة وجودها. لذلك، حاول الباحثون

دراسة العلاقة بين ممارسات التدريب والرضا الوظيفي عبر تطبيق منهجيات بحث متنوعة شملت المنهج التاريخي الذي يعرض تطور التدريب في المؤسسات، والمنهج الاستقرائي والاستنباطي لتحليل النتائج، بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي ركز على توصيف واقع التدريب ومستوى تأثيره.

استخدمت الدراسة عينات تمثيلية من العاملين في الوزارة، مع التركيز على تقييم مدى فعالية التدريب المستمر، وخاصة مع الاعتماد على التقنيات التكنولوجية الحديثة التي أصبح لها دور بارز في تنفيذ البرامج التدريبية بشكل أكثر فاعلية ومرونة. أظهرت النتائج وجود اهتمام واضح بمفهوم التدريب، حيث وجد أن برامج التدريب تساهم بشكل ملموس في رفع مستويات الرضا الوظيفي من خلال تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف الجديدة، وزيادة فرص التطور المهني، مما ينعكس على تحسن الأداء وتعزيز الولاء للمؤسسة. كما بينت الدراسة أن توفير بيئة تدريبية محفزة ومستمرة له أثر إيجابي كبير على رفع روح الانتماء والتفاعل الإيجابي مع مهام العمل. وعليه، أوصت الدراسة بضرورة إقرار وتنظيم برامج تدريبية دورية تأخذ في الاعتبار احتياجات العاملين الفعلية، مع تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يعزز من انخراطهم وتحفيزهم، إضافة إلى ضرورة تبني أدوات وتقنيات حديثة تواكب تطورات العمل وتساهم في زيادة رضا الموظفين وتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات الحكومية.

دراسة (التنزيلات، 2025) بعنوان "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي"

تناولت هذه الدراسة العلاقة الحيوية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي لدى المديرين والعاملين في المصرف التجاري بني وليد، حيث تمثل هذه المؤسسة أهمية محلية كبرى في توفير الخدمات المالية وتعزيز التنمية الاقتصادية في المنطقة. انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن التمكين الإداري، الذي يتضمن

أبعاداً متعددة مثل تفويض الصلاحيات، التدريب المستمر، تحفيز العاملين، العمل ضمن فرق متماسكة، ووجود قنوات اتصال فعالة، يمكن أن يرفع من مستوى رضا الموظفين بشكل ملحوظ، وبالتالي ينعكس إيجاباً على جودة أدائهم وإنتاجيتهم. اعتمد الباحث في جمع البيانات على استبانة شملت عينة تمثيلية من الموظفين، حيث تم تحليل ردودهم لقياس العلاقة بين مختلف أبعاد التمكين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية واضحة بين جميع أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي، إذ تبين أن تفويض الصلاحيات يسمح للعاملين بالشعور بالثقة والحرية في اتخاذ قراراتهم، مما يزيد من مسؤوليتهم وتحملهم لأدوارهم بكفاءة. كما أثبتت الدراسة أن توفير التدريب المستمر لا يقتصر فقط على تحسين مهارات الموظف، بل يساهم أيضاً في تعزيز ثقته بنفسه وقدرته على مواجهة التحديات، ما يزيد من رضاه عن العمل. إضافة إلى ذلك، ساهم تحفيز العاملين وتنظيم العمل ضمن فرق متماسكة في خلق بيئة عمل محفزة ترفع من مستوى التعاون والتواصل، مما يعزز من الشعور بالرضا والانتماء. ومن خلال تحليل هذه النتائج، أكدت الدراسة أن التمكين الإداري يعد استراتيجية فاعلة لتعزيز الرضا الوظيفي، ويشجع الموظفين على المشاركة الفعالة في صنع القرار والعمل بروح الفريق، مع تقليل الممارسات الإدارية التسلطية التي قد تسبب نفوراً وظيفياً.

في ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لسياسات تمكينية واضحة، تشمل تطوير ثقافة تفويض الصلاحيات، تنظيم برامج تدريبية مستمرة، تشجيع العمل الجماعي، وتفعيل قنوات اتصال داخلية فعالة تعزز من بيئة العمل الإيجابية. كما شددت على أن تحقيق التمكين الإداري لا يقتصر على المديرين فقط، بل يجب أن يشمل جميع المستويات الإدارية لضمان بيئة عمل محفزة ومستقرة تساعد على تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي بشكل عام، مما ينعكس إيجابياً على نجاح المؤسسة واستمراريتها.

دراسة (سلامة ، 2025) بعنوان "أثر العلاقات الرسمية على الرضا الوظيفي في المؤسسات

الحكومية"

تأتي الدراسة تسلط الضوء على أهمية العلاقات الرسمية داخل بيئة العمل في المؤسسات الحكومية، باعتبارها أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين، وهو بدوره عنصر حيوي في تحقيق النجاح المؤسسي واستمراريته. في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها بيئات العمل الحكومية، خاصة مع التوسع في الخدمات الحكومية واعتماد أساليب الإدارة الحديثة، بات من الضروري فهم الدور الذي تلعبه العلاقات الرسمية في تنظيم العمليات الداخلية، وتحسين التواصل بين الإدارات والموظفين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع بيانات دقيقة عبر استبيانات ومقابلات معمقة مع عدد من موظفي المؤسسات الحكومية، حيث ركز الباحثان على تحليل كيفية تفعيل هذه العلاقات الرسمية وتأثيرها على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين النفسية والاجتماعية. توضح النتائج التي تم التوصل إليها أن وجود علاقات رسمية قوية ومنظمة يخلق بيئة عمل مستقرة، ويعزز من شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة، وذلك من خلال تبني سياسات واضحة في توزيع المهام وتحديد المسؤوليات، مما يقلل من الشعور بالارتباك والازدواجية في العمل. إضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة أن العلاقات الرسمية تساهم في توفير فرص تطوير مهني مستمرة للموظفين، مثل الترقيات والتدريب، وهو ما يزيد من دافعيتهم ويعزز من رضاهم الوظيفي. إن تحقيق هذا الرضا لا ينعكس فقط على الجانب النفسي للموظف، بل يمتد ليشمل تحسين الأداء المؤسسي من خلال رفع مستوى الإنتاجية وتقليل معدلات الغياب والتغيب، بالإضافة إلى تخفيض مستويات الاحتكاك والنزاعات الداخلية التي قد تؤثر سلبًا على بيئة العمل. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتعزيز العلاقات الرسمية داخل المؤسسات الحكومية، من خلال وضع أطر عمل تنظيمية واضحة،

واستحداث آليات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين، إلى جانب تنظيم برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تنمية مهارات التواصل الفعال وفهم أدوار كل فرد داخل المؤسسة. كما أكدت الدراسة على أن الإدارة العليا يجب أن تلعب دوراً قيادياً في تعزيز هذه العلاقات عبر توفير بيئة داعمة تحفز على التعاون والالتزام، مع التأكيد على أن هذا النهج يؤدي إلى تحسين نوعية العمل وتحقيق استدامة في الأداء المؤسسي بما يتماشى مع أهداف التنمية الحكومية واستراتيجيات تحسين الخدمة العامة.

دراسة (بتول، 2024) بعنوان "الرضا الوظيفي وأهميته في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى

الموظفين: دراسة استطلاعية في مديرية تربية القادسية"

تناولت الباحثة في هذه الدراسة موضوعاً بالغ الأهمية يتعلق بالرضا الوظيفي وعلاقته الوثيقة بالاستقرار الوظيفي، وذلك من خلال دراسة استطلاعية معمقة أجريت على موظفي مديرية تربية القادسية. تأتي هذه الدراسة في سياق تزايد الاهتمام بتحسين بيئات العمل وتحقيق استقرار وظيفي يضمن الكفاءة والاستمرارية في المؤسسات التعليمية والإدارية، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها العديد من المؤسسات الحكومية. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الاستطلاعي، وقامت بجمع بيانات من عينة شملت 135 موظفاً وموظفة من الدائمين والمؤقتين، بهدف تحليل الفروق في مستوى الرضا الوظيفي بين هاتين الفئتين، ودراسة أثر ذلك على أدائهم واستقرارهم الوظيفي. أشارت النتائج إلى أن الموظفين الدائمين يتمتعون بمستويات رضا وظيفي أعلى بكثير من الموظفين المؤقتين، الذين يعانون من شعور بعدم الاستقرار المهني والقلق بشأن مستقبلهم الوظيفي، مما يؤثر سلباً على التزامهم وأدائهم. كما أبرزت الدراسة أن هناك عدة عوامل بيئية وإدارية تؤثر على رضا الموظفين، من بينها ضعف البنية التحتية للعمل، ونقص الدعم الإداري، وعدم وضوح آليات التقييم والترقية، وهو ما يؤدي إلى شعور بالإحباط وعدم الرضا. وأكدت

الدراسة كذلك على أن غياب برامج تدريبية وتنموية مستمرة للموظفين يحد من فرص تحسين الأداء المهني، ويؤثر على معنويات العاملين. لذلك، أوصت الباحثة بضرورة العمل على تحسين بيئة العمل من خلال توفير الدعم الكافي وتطبيق معايير الجودة الشاملة التي تركز على تحسين العمليات الإدارية والتعليمية، إلى جانب تفعيل آليات قياس الرضا الوظيفي بشكل دوري، مما يساعد على التعرف المبكر على المشكلات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. كما دعت إلى تنظيم دورات تدريبية وبرامج تطوير مهني مستمرة داخل وخارج العراق، بهدف رفع مهارات وقدرات الموظفين، وزيادة ارتباطهم المؤسسي، بما يسهم في تحقيق استقرار وظيفي يحفز على الالتزام والإنتاجية، ويضمن تقديم خدمات تعليمية وإدارية متميزة. وعلاوة على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في سياسات التوظيف المؤقت وتوفير فرص التثبيت للموظفين المؤقتين الذين أثبتوا كفاءتهم، مما يعزز من استقرارهم الوظيفي ويدعم البيئة التربوية والإدارية في المديرية.

دراسة (جميلة، 2024) بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة

الثانوية بمدرسة العقربية"

ركزت الدراسة على دراسة العلاقة المعقدة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدرسة العقربية، حيث تمثل هذه الفئة العمود الفقري للعملية التعليمية، وتأثيرهم يمتد ليشمل جودة التعليم ومستوى تحصيل الطلاب. جاءت هذه الدراسة في ظل إدراك متزايد لأهمية العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على المعلمين وقدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة عالية، خاصة في ظل الضغوط المتزايدة التي تواجهها المؤسسات التعليمية من متطلبات تطوير المناهج والتعامل مع طلاب من خلفيات متنوعة. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بجمع البيانات من خلال استبيان وزع على 272 معلماً ومعلمة من مختلف التخصصات والمستويات الخبرة، بهدف تحليل الفروق في مستوى

الرضا والأداء وتأثير متغيرات مثل النوع وسنوات الخبرة على النتائج. أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي والأداء لدى المعلمين كان متوسطاً، وهو ما يعكس وجود تحديات تحتاج إلى معالجة، خاصة فيما يتعلق ببيئة العمل والدعم المقدم لهم. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء مرتبطة بنوع المعلم (ذكر أو أنثى) وسنوات الخبرة، مما يدل على أن الخبرة تلعب دوراً مهماً في رفع مستوى الأداء والرضا الوظيفي، بينما يشير اختلاف الأداء بين الجنسين إلى وجود عوامل اجتماعية وثقافية تؤثر على المعلمين بطرق مختلفة. وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث أكد ذلك أن زيادة رضا المعلمين ترتبط بتحسين ملحوظ في أدائهم، وهو ما يشير إلى ضرورة العمل على تعزيز الرضا الوظيفي كاستراتيجية لتحسين جودة التعليم. وفي ضوء هذه المعطيات، أوصت الدراسة بضرورة اتخاذ إجراءات شاملة لتحسين بيئة العمل، تشمل تحسين الدعم الإداري وتوفير الموارد التعليمية الكافية، بالإضافة إلى تنظيم دورات تدريبية مستمرة تركز على تنمية المهارات التربوية والتقنية، وتعزيز التفاعل الإيجابي بين المعلمين والإدارة. كما دعت إلى توفير برامج تحفيزية نفسية ومهنية تساعد في رفع الروح المعنوية للمعلمين، وتعزيز شعورهم بالانتماء والالتزام، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة التعليم، ويعزز من قدرة المدرسة على تحقيق أهدافها التربوية والتطويرية. وأكدت الدراسة في ختامها على ضرورة إيلاء هذه العلاقة أهمية قصوى من قبل صانعي القرار في قطاع التعليم، لضمان بناء نظام تعليمي مستدام يحقق تطلعات المجتمع ويواكب التغيرات الحديثة.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Wahyudi (2023 بعنوان "Leadership style, motivation, and work environment on job satisfaction and employee performance at the environment and hygiene Department of Pekanbaru City"

تناولت هذه الدراسة التأثيرات المختلفة التي يمارسها نمط القيادة، الدافع الوظيفي، وبيئة العمل على رضا الموظفين وأدائهم في إدارة البيئة والصحة بمدينة بيجانبورو. اعتمد الباحثون على منهج البحث الكمي، حيث وزعوا استبيانات شاملة لجميع العاملين (58 موظفًا) باستخدام طريقة التعداد الشامل لجمع بيانات دقيقة. تم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال برنامج SmartPLS 3 الذي يمكنه فحص العلاقات بين المتغيرات بشكل دقيق. وجدت الدراسة أن نمط القيادة لا يؤثر بشكل معنوي سواء على رضا الموظفين أو أدائهم، وهو ما يشير إلى أن أسلوب الإدارة الحالي قد لا يكون محفزًا أو ملائمًا لتحسين هذه الجوانب. على الجانب الآخر، كان لبيئة العمل تأثير إيجابي ومهم على رضا الموظفين، حيث توفر بيئة العمل الجيدة شعورًا بالراحة والدعم الذي يعزز رضا الموظفين. لكن البيئة لم تؤثر بشكل ملحوظ على الأداء، ربما بسبب وجود عوامل أخرى خارج نطاق الدراسة تؤثر على أداء الموظف مثل الحوافز أو التدريب. أما الدافع الوظيفي فقد أظهر تأثيرًا غير معنوي على رضا الموظف، لكنه كان له تأثير إيجابي ومهم على أداء الموظف، مما يدل على أن الدافع ربما يحفز الموظفين على بذل جهد أكبر في العمل، حتى وإن لم يكن متصلًا مباشرة بشعورهم بالرضا. في النهاية، وجد أن رضا الموظف له تأثير إيجابي ومهم على الأداء، مما يؤكد أهمية تطوير رضا الموظف كعامل مساعد لتحسين الأداء. توصي الدراسة الإدارة بمراجعة أنماط القيادة وتحسين بيئة العمل وتعزيز الدوافع الداخلية للموظفين لرفع كفاءة الأداء المؤسسي.

دراسة (2022) Megawaty بعنوان "Examining linkage leadership style,

employee commitment, work motivation, work climate on satisfaction and performance"

في هذه الدراسة، ركز الباحثون على اختبار وتقييم الروابط بين أنماط القيادة، التزام الموظفين، الدافع الوظيفي، ومناخ العمل، وتأثيرها على رضا الموظفين وأدائهم الوظيفي. استندت الدراسة إلى بيانات أولية جمعت من استبيانات 221 موظفًا، وحللت باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج AMOS، مما أتاح فحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات بشكل دقيق. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لكل من أنماط القيادة، التزام الموظفين، الدافع، ومناخ العمل على رضا الموظف. كما تبين أن التزام الموظفين، الدافع، ومناخ العمل تؤثر إيجابيًا ومهمًا على أداء الموظف، وذلك عبر تأثير رضا الموظف كمتغير وسيط، مما يؤكد أهمية رضا الموظف كحلقة وصل تؤثر على الأداء. بالمقابل، تبين أن نمط القيادة لم يكن له تأثير معنوي مباشر على أداء الموظفين، مما يشير إلى أن تأثير القيادة على الأداء يتم بشكل غير مباشر أو قد تكون هناك عوامل أخرى تلعب دورًا أكبر. توصي الدراسة المؤسسات بضرورة التركيز على تعزيز التزام الموظفين ودوافعهم وتهيئة بيئة عمل إيجابية لتعزيز الرضا ومن ثم الأداء. كما تشير إلى أهمية مراجعة أنماط القيادة الحالية وتحسينها لتكون أكثر فاعلية في التأثير على الأداء عبر بناء رضا الموظفين وتعزيز التفاعل الإيجابي.

دراسة (2022) Hajiali بعنوان "Determination of work motivation, leadership

style, employee competence on job satisfaction and employee performance"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة المعقدة بين عدة عوامل تؤثر على رضا الموظفين وأدائهم الوظيفي في مؤسسة LLDIKTI-IX ، وتحديدًا تأثير الدافع الوظيفي، ونمط القيادة، وكفاءة الموظف على مستوى رضاهم الوظيفي وأدائهم في العمل. تم استخدام عينة شاملة تضم 125 موظفًا، حيث تم جمع البيانات عبر استبيانات وتحليلها باستخدام برنامج AMOS 18 ونموذج المعادلات الهيكلية الذي يسمح بفهم العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات. أظهرت النتائج أن الدافع الوظيفي أثر سلبيًا وبشكل كبير على رضا الموظفين، وهو أمر غير متوقع حيث يفترض أن الدافع يجب أن يعزز الرضا، ولكن التفسير يكمن في أن الدافع الحالي للموظفين في المجالات المرتبطة بوجودهم في العمل، علاقاتهم مع الآخرين، ونموهم المهني كان منخفضًا إلى حد ما، مما أدى إلى تدني رضاهم الوظيفي. أما بالنسبة للكفاءة، فقد وجدت الدراسة تأثيرًا إيجابيًا لكنه غير ذي دلالة إحصائية على أداء الموظفين، مما يشير إلى أن المهارات والقدرات المكتسبة لا تزال غير مستغلة بشكل كافٍ في تحسين الأداء، وربما يعود ذلك إلى قلة الاهتمام بتطوير المهارات التقنية أو الابتكارية. كذلك تبين أن تأثير رضا الموظفين على أدائهم كان ضعيفًا، مما يشير إلى أن رضاهم لا ينعكس بصورة مباشرة على تحسين الأداء، ربما لأن رضاهم مرتبط فقط بتلبية احتياجات العمل الأساسية وليس بتحفيز مستدام. توصي الدراسة بضرورة إعادة النظر في استراتيجيات التحفيز والتدريب والتركيز على تعزيز بيئة عمل داعمة تحفز التطور المهني والابتكار لرفع مستوى رضا وأداء الموظفين.

دراسة (2022) Nurbaeti بعنوان "Significance of the influence of leadership

model, morale, and satisfaction on performance consistency"

تبحث هذه الدراسة في تأثير العوامل الداخلية والخارجية التي تحفز ثبات أداء الموظفين في تنفيذ مهامهم اليومية، مع التركيز على دور القيادة، المعنويات، والرضا الوظيفي. تم إجراء البحث على 41 معلمًا في مدرسة إسلامية داخلية بمدينة بوجور باستخدام استبيان تم توزيعه بطريقة التعداد الشامل. أوضحت النتائج أن وجود قيادة فعالة وجيدة يعد عاملاً محفزاً مهماً للحفاظ على ثبات الأداء، إذ يشعر الموظفون بالاهتمام والتقدير، مما يعزز من معنوياتهم ويزيد من رغبتهم في الحفاظ على جودة الأداء. بالإضافة إلى ذلك، بينت الدراسة أن المعنويات العالية والرضا الوظيفي لهما دور جوهري في تعزيز الحماس الداخلي الذي يدفع الموظف للحفاظ على مستوى أداء ثابت ومتميز. هذه النتائج تشير إلى أن القائد ليس فقط مراقباً للأداء، بل يلعب دور الموجه والداعم الذي يؤثر في نفسية الموظف. وعليه، توصي الدراسة بضرورة تطوير نماذج قيادية تركز على بناء الروح المعنوية لدى الموظفين وتحسين رضاهم، الأمر الذي سينعكس إيجابياً على استمرارية وتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية وغيرها من القطاعات.

دراسة (2021) Nanjundeswaraswamy بعنوان "The mediating role of job

satisfaction in the relationship between leadership styles and employee commitment"

تسعى هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين أنماط القيادة والتزام الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة المتخصصة في التصنيع الميكانيكي بمدينة بنغالور، الهند، مع التركيز على الدور الوسيط الذي

يلعبه رضا الموظف في هذه العلاقة. تم استخدام منهجية البحث المقطعي، حيث تم جمع بيانات عبر استبيانات من 911 موظفًا ينتمون لـ 102 منشأة، مما يضيف قوة على نتائج الدراسة. استُخدم تحليل الانحدار، الارتباط، ونموذج المعادلات الهيكلية لفحص الفرضيات. أظهرت النتائج أن التزام الموظفين يتأثر بشكل مباشر بعوامل متعددة منها عمر الموظف، خبرته، أنماط القيادة التي يمارسها رؤساؤهم، ومستوى رضاهم الوظيفي. وجد الباحثون أن رضا الموظف يلعب دورًا جزئيًا في التوسط بين نمط القيادة والالتزام الموظفين، أي أن تأثير القيادة على التزام الموظفين لا يتم بالكامل بشكل مباشر وإنما بشكل جزئي من خلال تعزيز رضاهم الوظيفي. توضح الدراسة أن القادة الذين يطبقون أنماط قيادة تشاركية ويحرصون على تلبية حاجات الموظفين يخلقون بيئة عمل إيجابية تزيد من رضا الموظفين وبالتالي التزامهم بالمؤسسة. كما يشير الباحثون إلى أن الحفاظ على الموظفين الملتزمين والموهوبين من أكبر التحديات في بيئة الأعمال التنافسية، وأن توفير بيئة عمل مرضية وتواصل فعال مع القيادة يعزز فرص الاحتفاظ بهم. الدراسة تقترح أن تبني استراتيجيات قيادة تعزز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتحفزهم بشكل مستمر يمكن أن يحسن بشكل كبير من مستوى التزام الموظفين وأدائهم. ولكن مع الإشارة إلى أن نتائج الدراسة قد تكون محدودة بالتطبيق على منشآت التصنيع الميكانيكي فقط ولا يمكن تعميمها على جميع القطاعات.

التعليق على الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة إجمالاً على الدور المحوري الذي تلعبه أساليب القيادة والعوامل التنظيمية في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين. فكل من دراسات رشاد وزكي (2024)، وحنان (2023)، وعماد (2023)، وناصر (2024) تؤكد على أن القيادة الفعالة، وخاصة الأساليب التشاركية والديمقراطية، تلعب دورًا جوهريًا في رفع مستوى الأداء وتحفيز العاملين، سواء من خلال التكيف

مع ظروف بيئة العمل أو من خلال تعزيز النمو المهني والروح المعنوية. كما تدعم هذه النتائج دراسات أخرى مثل دراسة بوالشرش (2022) التي أكدت على تأثير الوعي الإداري على فعالية القيادة في المؤسسات الإنتاجية. في هذا السياق، تتفق هذه الدراسات على أهمية الابتعاد عن الأساليب الاستبدادية التي أثبتت فعاليتها السلبية في تقليل التحفيز والأداء.

رغم هذا الاتفاق العام، تختلف الدراسات في المتغيرات التي تناولتها وطبيعة البيئة التي أجريت فيها. فرشاد وزكي ركزت على العلاقة بين أساليب القيادة وحالة اليقين أو عدم اليقين في اتخاذ القرار، بينما اهتمت حنان بقياس تأثير القيادة على مؤشرات تنفيذ المشاريع مثل التكلفة والزمن والجودة. أما عماد فاخترت مجال إدارة المعرفة، في حين تناولت دراسة ناصر البيئة التعليمية وتأثيرها على المعلمين. كما اختلفت أدوات البحث وحجم العينة بين الدراسات، ما يعكس تنوع المجالات والسياقات التي تمت دراستها، مما يُبرز تعددية الأبعاد التي يمكن من خلالها فهم دور القيادة.

أما الدراسة الحالية، فهي تبرز بتميزها من خلال دمج بُعدي القيادة والرضا الوظيفي في نموذج متكامل، لا يكتفي بدراسة تأثير القيادة في مجال واحد أو على متغير واحد، بل يسعى إلى استكشاف كيفية تأثير أساليب القيادة المتنوعة على مستويات الرضا الوظيفي بشكل شامل، وبالتالي على الأداء المؤسسي الكلي. كما تعتمد الدراسة على منهجية تحليلية متقدمة تراعي المتغيرات البيئية والسياقية المؤثرة على هذه العلاقة، مع تقديم توصيات عملية واضحة تهدف إلى تعزيز القيادة الفعالة وخلق بيئة عمل محفزة. هذا النهج الشمولي يُضيف بعدًا معرفيًا جديدًا مقارنة بالدراسات السابقة التي غالبًا ما تناولت العلاقة بين القيادة ومتغيرات محدودة أو ضمن بيئات عمل ضيقة.

بالانتقال إلى الدراسات التي ركزت على العوامل التنظيمية الإدارية وتأثيرها على الرضا الوظيفي، فإن نتائجها تتفق كذلك على دور التمكين الإداري، والعلاقات الرسمية، وأساليب القيادة، وبيئة العمل في تحسين مستوى الرضا، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي. فقد أكدت دراسة التنزيلات (2025) على أهمية التمكين الإداري بمختلف أبعاده مثل تفويض الصلاحيات، التدريب، والتحفيز في رفع رضا العاملين، فيما أوضحت دراسة سلامة (2025) أهمية العلاقات الرسمية في تحقيق استقرار بيئة العمل وتعزيز الانتماء. كما أظهرت دراسات جميلة (2024) وبتول (2024) العلاقة الوثيقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والاستقرار، في حين أضافت الدراسات الأجنبية مثل (Wahyudi 2023) و (Megawaty 2022) بعداً آخر من خلال دراسة دوافع العمل ومناخ العمل رغم اختلاف نتائجها في مدى تأثير القيادة.

تتنوع هذه الدراسات في تركيزها على قطاعات ومجالات مختلفة، إذ تناولت التنزيلات القطاع المصرفي، وركزت سلامة على المؤسسات الحكومية، بينما عالجت بتول القطاع التربوي مع التفريق بين الموظفين الدائمين والمؤقتين، وعملت جميلة في مجال التعليم. كما أظهرت الدراسات الأجنبية اختلافات في المنهجيات، بدمج متغيرات نفسية وتنظيمية مثل الالتزام الوظيفي والدوافع الشخصية، مما يعكس تعقيد العلاقة بين القيادة والرضا وتأثرها بالسياقات الثقافية والمؤسسية.

تميز الدراسة الحالية يكمن في تركيزها المتكامل على أبعاد التمكين الإداري وتأثيرها المباشر والمتعدد الجوانب على الرضا الوظيفي، مع الاعتماد على عينة ممثلة من بيئة مصرفية محلية ذات أهمية واضحة، مما يجعل نتائجها أكثر تطبيقية مقارنة ببعض الدراسات التي اعتمدت على عينات متفرقة أو قطاعات مختلفة. كما استخدمت الدراسة أدوات قياس شاملة تغطي تفويض الصلاحيات، التدريب المستمر، التحفيز، العمل الجماعي، وقنوات الاتصال، لتقديم صورة متكاملة عن كيفية خلق بيئة عمل محفزة تزيد من الرضا

الوظيفي وتحد من الممارسات التسلطية. إضافة إلى ذلك، تبرز الدراسة الدور الحيوي لكافة المستويات الإدارية في تحقيق التمكين، وهو بعد تنظيمي لم يُطرح بنفس التفصيل في الدراسات السابقة.

باختصار، تستفيد الدراسة الحالية من نتائج الدراسات السابقة في تحديد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، لكنها تضيف إسهامًا مهمًا من خلال التركيز التفصيلي على التمكين الإداري كاستراتيجية متكاملة قابلة للتطبيق، مع توصيات واضحة تستهدف المؤسسات المالية، مما يعزز من قيمتها العلمية والعملية، ويقدم فهمًا أعمق للعلاقة الديناميكية بين القيادة والرضا الوظيفي في سياقات بيئية متنوعة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعتبر الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات الاجتماعية والإدارية داخل بيئة العمل، حيث تسعى إلى وصف وتحليل العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة (الأجور، الترقية، الإشراف، المكافآت) وتأثيرها على سلوك الموظفين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. وقد تم اختيار هذا المنهج لأنه يتيح جمع بيانات دقيقة من خلال الاستبيانات التي وزعت على عينة عشوائية ممثلة لموظفي هذه الشركات، بهدف الحصول على صورة واضحة وشاملة حول الأساليب القيادية المتبعة ومستويات الرضا الوظيفي وتأثيراتها على سلوك الموظفين داخل المؤسسات الحكومية. كما استُخدمت تقنيات التحليل الإحصائي المتقدمة مثل اختبار بيرسون للارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، بهدف قياس قوة العلاقات وتحديد مدى تأثير أسلوب القيادة والرضا الوظيفي على السلوك الوظيفي، إضافة إلى تحليل الفروق بين مجموعات الموظفين المختلفة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية. وبهذا، توفر الدراسة

رؤى تطبيقية مفصلة تساعد على فهم أفضل لآليات القيادة والتحفيز داخل قطاع العمل الحكومي، مما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الرضا والولاء الوظيفي.

مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين العاملين في الشركات الحكومية الواقعة ضمن النطاق الجغرافي لمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، بغض النظر عن تخصصاتهم أو مستوياتهم الإدارية، سواء في الوظائف الإدارية أو الفنية أو التنفيذية أو الإشرافية. ويأتي اختيار هذا المجتمع استناداً إلى الأهمية الاقتصادية والاجتماعية التي تمثلها هذه الشركات ضمن الهيكل الإداري للدولة، فضلاً عن دورها المحوري في تحقيق مستهدفات برامج التحول الوطني ورؤية المملكة 2030، مما يستدعي تحليل طبيعة القيادة وأساليب الإدارة فيها ومدى انعكاس ذلك على رضا الموظفين وسلوكهم التنظيمي. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتعذر حصر جميع أفرادهِ ميدانياً، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل كافة الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية ضمن العينة، بما يحقق العدالة في توزيع العينة ويعطي نتائج قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي. وقد تم تحديد حجم العينة وفقاً للمعادلات الإحصائية المعتمدة، بحيث بلغ عدد أفرادها (160) موظفاً من العاملين بالشركات الحكومية في مدينة الرياض. وتم توزيع الاستمارات بشكل إلكتروني وورقي لضمان تغطية شاملة لكافة فئات المجتمع المستهدف، مع مراعاة التوزيع الجغرافي والتخصصي والفنوي لضمان تمثيل متوازن يعكس الواقع الإداري والوظيفي في هذه المؤسسات.

أدوات جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على مزيج من الأدوات النوعية والكمية لضمان دقة النتائج ووثرائها، حيث تم استخدام استبانة علمية محكمة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة، إلى جانب الاعتماد على مراجعة الأدبيات العلمية والمصادر الثانوية التي تناولت موضوعات القيادة والرضا الوظيفي وسلوك الموظفين.

أ- المصادر الأولية: تمثلت في استمارة استبيان صممت خصيصًا لهذا البحث، وتم تطويرها بناءً على ما ورد في الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة، بما يتوافق مع أهداف البحث وفرضياته ومتغيراته. وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور أساسية تغطي المتغيرات محل الدراسة، وهي: (أسلوب القيادة، الرضا الوظيفي، سلوك الموظفين). وصيغت فقراتها وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة) لقياس اتجاهات المبحوثين بدقة، مع إمكانية حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية بسهولة. كما شملت الاستمارة على قسم أول مخصص للبيانات الديموغرافية للمبحوثين، شمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

ب- المصادر الثانوية: تضمنت مراجعة شاملة للأدبيات والنصوص النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، من كتب أكاديمية ودوريات علمية محكمة، إضافة إلى التقارير الحكومية والدراسات السابقة، سواء المحلية أو الدولية، التي تناولت العلاقة بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي وسلوك الموظفين. وقد استخدمت هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة فرضياتها، وتصميم الاستبيان، وتفسير النتائج لاحقًا

حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على الشركات الحكومية الموجودة بمدينة الرياض، باعتبارها عاصمة المملكة ومركزاً هاماً للقطاع الحكومي، مما يجعل نتائج الدراسة تعكس واقع هذه الشركات تحديداً.
- **الحدود الزمنية:** تمتد الدراسة خلال العام 2025م، حيث تم جمع البيانات وتحليلها ضمن هذه الفترة الزمنية لقياس العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي وتأثيرهما على سلوك الموظفين في الوقت الراهن.
- **الحدود البشرية:** تشمل الدراسة الموظفين العاملين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، بمختلف المستويات الوظيفية والإدارية، ممن لديهم الخبرة والمعرفة الكافية لتقييم أساليب القيادة ومستويات الرضا الوظيفي وسلوك العمل داخل تلك الشركات.

ثبات الاستمارة

للتأكد من ثبات الاستبيان وموثوقية أداة الدراسة، أجرى الباحث اختباراً قبلياً (استطلاعياً) لعدد من الأفراد من خارج عينة الدراسة الأصلية، بلغ عددهم (30) موظفاً من نفس مجتمع الدراسة، باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستمارة. وقد أظهرت نتائج اختبار الثبات أن معامل ألفا كرونباخ الكلي لفقرات الاستمارة بلغ 0.97، وهي نسبة مرتفعة للغاية تدل على مستوى ثبات ممتاز للأداة. ويعد هذا الرقم مؤشراً قوياً على أن فقرات الاستبيان متجانسة وتقيس المتغيرات الثلاثة المستهدفة بشكل دقيق وموثوق، مما يعزز من مصداقية النتائج التي ستسفر عنها الدراسة عند تطبيقها على العينة الفعلية.

الجدول 1 يوضح معامل ثبات كل بعد والثبات الكلي للاستمارة (ألفا كرونباخ)

المتغير/الأداة	عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
استبيان أسلوب القيادة	30	0.97	عالي جداً (ممتاز)

الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد استكمال جمع بيانات الدراسة من أفراد العينة البالغ عددهم (160) موظفًا، ستتم معالجتها وتحليلها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، نظرًا لما يوفره من إمكانيات تحليلية متقدمة تسمح بفحص البيانات بدقة، واستخراج المؤشرات الإحصائية الضرورية لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة. وقد حدد الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية النوعية والكمية التي تتلاءم مع طبيعة البيانات وأهداف التحليل، وهي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** وذلك لتحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، والتعرف على توزيع العينة حسب الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الوظيفة، والمؤهل العلمي، بما يساهم في وصف المجتمع المدروس بدقة.
- **المتوسطات الحسابية:** لقياس اتجاهات المبحوثين تجاه فقرات الاستبيان، وتحديد درجة الموافقة أو الرفض على القضايا محل الدراسة، وكذلك ترتيبها حسب متوسطات الاستجابات.
- **الانحرافات المعيارية:** لمعرفة مدى تباين أو تجانس آراء المبحوثين حول فقرات الاستبيان، ومدى تشتت البيانات حول المتوسطات الحسابية.

- **معامل ألفا كرونباخ**: لاختبار ثبات وموثوقية الأداة كما سبق ذكره.
- **الانحدار الخطي البسيط**: لاختبار العلاقة بين متغيري أسلوب القيادة والرضا الوظيفي مع سلوك الموظفين كل على حدة، وقياس اتجاه العلاقة وقوتها، والتحقق من مدى تحقق الفرضيات.
- **تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)** للمقارنة بين متوسطات استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية بين مجموعات العينة في آرائهم حول موضوعات الدراسة المختلفة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول 2 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	149	93.1
أنثى	11	6.9
المجموع	160	100.0

تشير بيانات التوزيع النوعي للعينة المشاركة في الدراسة إلى هيمنة واضحة للجنس الذكوري بين أفراد المجتمع البحثي، حيث بلغ عدد الذكور 149 مشاركاً، ما يمثل نسبة 93.1% من إجمالي العينة التي بلغ حجمها 160 مشاركاً. هذا التفاوت الكبير بين الجنسين يعكس ربما طبيعة العمل أو التخصصات الوظيفية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض التي تم استهدافها في الدراسة، حيث قد تكون فرص العمل أو التوزيع الوظيفي فيها أكثر توافراً للرجال مقارنة بالنساء. بالمقابل، يمثل الإناث في العينة عدد 11 مشاركاً فقط، أي ما يعادل 6.9% من إجمالي العينة، وهي نسبة ضئيلة للغاية بالمقارنة مع الذكور، مما قد يشير إلى تمثيل محدود للنساء في الهيكل التنظيمي لتلك المؤسسات أو قيود ثقافية واجتماعية تؤثر على المشاركة النسائية في بعض المجالات الوظيفية الحكومية. هذا التوزيع بين الجنسين يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تفسير نتائج الدراسة، خاصةً إذا كانت هناك فروق متوقعة في ردود الفعل أو التفاعلات المرتبطة بأسلوب القيادة والرضا الوظيفي بناءً على الجنس، حيث أن وجود غلبة ذكورية قد يحد من تعميم النتائج على شريحة الإناث أو قد يتطلب دراسات مستقبلية أكثر تمثيلاً للنساء لفهم التأثيرات بصورة أعمق وأشمل. كما أن هذا التوزيع يعكس واقعاً اجتماعياً ومهنياً في سياق بيئة العمل التي تخضع لها الدراسة، مما قد يثير تساؤلات حول

السياسات المتعلقة بتعزيز التنوع والمساواة بين الجنسين في سوق العمل داخل القطاع الحكومي بمدينة الرياض.

توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الجدول 3 توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

العمر	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من 25 سنة	6	3.8
من 25 إلى أقل من 35 سنة	121	75.6
من 35 إلى أقل من 45 سنة	23	14.4
من 45 إلى أقل من 55 سنة	8	5.0
أكثر من 55 سنة	2	1.3
المجموع	160	100.0

تشير البيانات المتعلقة بتوزيع أعمار أفراد عينة الدراسة، والتي بلغت 160 مشاركًا، إلى وجود تركيز واضح في الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة، حيث شكلت هذه الفئة النسبة الأكبر بين المشاركين بنسبة 75.6%، وهو ما يعكس وجود قوة عاملة شابة في الشركات الحكومية بمدينة الرياض التي تم اختيارها للدراسة. يمثل هذا التوزيع دلالة مهمة على أن غالبية الموظفين المشاركين في الدراسة هم من الفئة العمرية النشطة والمتحركة في سوق العمل، والتي عادة ما تكون في مرحلة بناء مسارهم المهني وتطوير مهاراتهم، مما يجعلهم أكثر حساسية وتأثرًا بأساليب القيادة وأدوات الرضا الوظيفي مقارنة بالفئات العمرية الأخرى.

في المقابل، تظهر البيانات أن الفئة العمرية الأقل من 25 سنة تشكل نسبة ضئيلة للغاية بلغت 3.8% فقط من العينة، مما قد يشير إلى محدودية وجود الموظفين الجدد أو خريجي الجامعات حديثًا ضمن هيكل هذه المؤسسات الحكومية. هذا الأمر يعكس توجهًا قد يكون متبعًا في تلك الشركات لاعتماد كوادر

ذات خبرة نسبية أو حد أدنى من سنوات الخدمة، أو قد يرتبط بمعدلات توظيف معينة تستهدف فئات عمرية أكثر نضجًا وخبرة.

أما الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة، فقد مثلت نسبة 14.4% من المشاركين، وهي نسبة مهمة تعكس وجود موظفين في مرحلة متقدمة من حياتهم المهنية، قادرين على اتخاذ أدوار قيادية أو إدارية متوسطة، إذ أن هذه الفئة تعد من الفئات التي تمتلك خبرة متراكمة تكفي لتأثيرها المباشر على بيئة العمل ورضاها الوظيفي. كما أن وجود هذه الفئة يساعد على خلق توازن نسبي بين الشباب الذين يمثلون القوة المحركة في المؤسسات، والفئات الأكبر سنًا التي تضيف خبرات قيمة تسهم في تحقيق استقرار ونمو تنظيمي.

أما الفئات العمرية الأكبر، من 45 إلى أقل من 55 سنة، فقد شغلت نسبة 5% فقط من العينة، بينما جاءت الفئة التي تزيد أعمارها على 55 سنة في أدنى نسب التمثيل، حيث لم تتجاوز 1.3% من العينة. هذا التوزيع العمراني قد يعكس اتجاهًا طبيعيًا في المؤسسات الحكومية حيث يميل معظم الموظفين للتقاعد أو الانتقال إلى مواقع استشارية مع تقدمهم في السن، أو ربما يعكس استراتيجية توظيف تركز على تجديد القوى العاملة بدماء جديدة أكثر حيوية وديناميكية. كما يمكن أن يشير هذا التوزيع إلى احتمالية وجود فجوة عمرية في المؤسسة، والتي قد تؤثر على التنوع في الخبرات والآراء التي تلعب دورًا مهمًا في تعزيز بيئة العمل ودفع الأداء المؤسسي.

في المجمل، يمكن القول إن التركيز الكبير على الفئة العمرية من 25 إلى أقل من 35 سنة يجعل الدراسة تتناول شريحة عمالية تتميز بالنشاط المهني والتطلع إلى التطوير، وهو ما يتطلب من القيادة تبني

أساليب تحفيزية ومرنة تتناسب مع احتياجاتهم وتطلعاتهم. كما أن هذه التركيبة العمرية تعزز من أهمية الرضا الوظيفي كعامل مؤثر في سلوك الموظفين، لأن الأفراد في هذه الفئة العمرية يميلون إلى البحث عن فرص النمو والتقدير المهني، مما يجعل العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي أكثر حيوية وضرورة لنجاح الأداء المؤسسي. لذا، من المهم عند تفسير نتائج الدراسة وأثر أسلوب القيادة على الرضا الوظيفي وسلوك الموظفين، الأخذ في الاعتبار التركيب العمري للعينة كعامل مؤثر وحاسم في فهم الديناميكيات التنظيمية داخل المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض.

توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

الجدول 4 توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية(%)
مدير إداري	43	26.9
رئيس قسم	80	50.0
مدير مالي	16	10.0
رئيس قطاع	3	1.9
موظف إداري	13	8.1
سكرتير	1	0.6
أخرى	4	2.5
المجموع	160	100.0

تُظهر البيانات المتعلقة بتوزيع المسمى الوظيفي للعينة المشاركة في الدراسة، والتي بلغ عددها 160 موظفًا من شركات حكومية بمدينة الرياض، صورة واضحة ومتنوعة لمستويات ومسؤوليات العمل داخل هذه المؤسسات. حيث يتضح من الجدول أن نسبة كبيرة من المشاركين، بلغت 50%، يشغلون منصب "رئيس قسم"، مما يعكس أن نصف العينة تقريبًا يتمتعون بمستوى قيادي متوسط في الهيكل التنظيمي للشركات التي شملتها الدراسة. هذا الأمر يعطي دلالة على أن الدراسة استطاعت استقطاب عدد كبير من القيادات المتوسطة التي تلعب دورًا محوريًا في تطبيق أساليب القيادة المختلفة داخل أقسامهم، كما أن هؤلاء الأشخاص

هم حلقة الوصل بين الإدارة العليا والموظفين التنفيذيين، لذلك فإن تأثير أسلوب القيادة والرضا الوظيفي عليهم سيكون له انعكاس مباشر على سلوك الموظفين الذين يعملون تحت إدارتهم.

أما فئة "المدير الإداري"، فقد شكلت 26.9% من العينة، وهي نسبة كبيرة نسبياً تشير إلى وجود عدد مهم من كبار المديرين الذين يتحملون مسؤوليات واسعة على مستوى الإدارة العليا في المؤسسات. وجود هذه الفئة ضمن العينة يضيف بعداً هاماً للدراسة، حيث أن تأثير أساليب القيادة لديهم قد يكون مختلفاً عن المستويات القيادية الأخرى، نظراً لطبيعة مهامهم التي تتضمن وضع السياسات الاستراتيجية، واتخاذ القرارات الحاسمة التي تؤثر على بيئة العمل والثقافة التنظيمية بشكل عام. ويتيح وجود هذه الفئة الفرصة لفهم كيف يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز سلوكيات إيجابية تؤثر على الأداء العام للمؤسسة.

من ناحية أخرى، يشغل "المدير المالي" نسبة 10% من العينة، مما يدل على تمثيل جيد للقطاعات المالية والإدارية المتخصصة في الدراسة. هذه الفئة تلعب دوراً مهماً في تنظيم الموارد المالية وضمان كفاءة استخدامها بما يتوافق مع أهداف المؤسسة. كما أن الرضا الوظيفي في هذه الفئة قد يتأثر بشكل خاص بأسلوب القيادة الذي يراعي الشفافية والمكافآت المالية والتقدير المهني، وهو ما يجعلها محوراً هاماً لدراسة العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي وتأثيرهما على سلوك الموظفين.

أما "رئيس القطاع" فقد مثل 1.9% فقط من العينة، وهو رقم صغير يعكس محدودية تمثيل المستويات الإدارية العليا أو التنفيذيين في الدراسة. هذا قد يكون نتيجة طبيعية لتركيز الدراسة على المستويات الإدارية المتوسطة والسفلية، حيث أن الرؤساء التنفيذيين عادة ما يشغلون عدداً محدوداً من المناصب مقارنة

بالمستويات الأخرى. مع ذلك، وجود هؤلاء القادة ضمن العينة، حتى وإن كان بنسبة قليلة، يضيف قيمة للدراسة من حيث إمكانية التعرف على تأثير أساليب القيادة على المستويات العليا وصياغة السياسات التي تؤثر في الرضا الوظيفي الشامل.

فيما يتعلق بالمستويات التنفيذية، مثل "الموظف الإداري"، فقد شكلت هذه الفئة 8.1% من العينة، مما يشير إلى وجود تمثيل للأفراد الذين يعملون في المهام اليومية التنفيذية داخل المؤسسات. هؤلاء الموظفون يمثلون القاعدة الأساسية التي تتأثر بشكل مباشر بأسلوب القيادة ورضاهم الوظيفي ينعكس على جودة أدائهم وسلوكهم في العمل. من المهم تضمين هذه الفئة في الدراسة لأنها تعكس رأي الموظفين الذين قد يكونون أكثر حساسية للأساليب القيادية المختلفة، وأي نقص في الرضا الوظيفي لديهم قد يؤدي إلى تراجع في الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب أو الاستقالة.

أما فئة "السكرتير"، فقد مثلت نسبة ضئيلة جدًا بلغت 0.6%، وهو ما يعكس التمثيل المحدود لهذه الوظيفة في العينة، ربما بسبب قلة عددهم أو عدم شمولهم بشكل كبير في البحث. كذلك، تمثل فئة "أخرى" نسبة 2.5%، وهذه الفئة قد تضم مسميات وظيفية متنوعة لا تنتمي إلى الفئات السابقة لكنها موجودة ضمن الهيكل التنظيمي للشركات المدروسة، مما يضيف تنوعًا وتعددًا في آراء الموظفين وأساليب القيادة التي يختبرونها.

بشكل عام، يعكس توزيع المسمى الوظيفي في العينة تمثيلًا متوازنًا بين المستويات الإدارية المختلفة، من القيادات العليا والمديرين المتوسطين إلى الموظفين التنفيذيين، مما يعزز من شمولية الدراسة وعمقها في تحليل العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي وتأثيرهما على سلوك الموظفين. هذا التنوع الوظيفي يتيح للباحث إمكانية التعمق في فهم كيف تؤثر أساليب القيادة على مختلف مستويات المؤسسة، وما هي الفروق

في الرضا الوظيفي بين المستويات المختلفة، الأمر الذي يساعد في صياغة توصيات أكثر دقة وفعالية لتحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول 5 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من 5 سنوات	6	3.8
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	98	61.3
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	40	25.0
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	9	5.6
20 سنة فأكثر	7	4.4
المجموع	160	100.0

تشير نتائج الدراسة إلى توزيع متنوع ومتميز لسنوات الخبرة المهنية للعينة المكونة من 160 موظفًا في الشركات الحكومية بمدينة الرياض، مما يعكس مدى تفاوت الفترات الزمنية التي قضوها في العمل داخل هذه المؤسسات. هذا التنوع في سنوات الخبرة يعد أمرًا مهمًا للغاية لفهم مدى تأثير أسلوب القيادة على الرضا الوظيفي وسلوك الموظفين، إذ أن كل فئة خبرة قد تواجه تحديات وظروفًا مختلفة تؤثر على تجربتها المهنية وتفاعلها مع بيئة العمل.

أولاً، نجد أن فئة الموظفين الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات تشكل أقل نسبة في العينة، حيث بلغ عددهم 6 موظفين فقط، أي ما يعادل 3.8% من إجمالي العينة. هذه النسبة الصغيرة تعكس وجود عدد محدود من الموظفين الجدد أو حديثي العهد بالعمل في هذه الشركات الحكومية. الموظفون في هذه الفئة عادة ما يكونون في بداية مسيرتهم المهنية، ومن المرجح أن تكون لديهم توقعات مختلفة عن بيئة العمل وأساليب

القيادة مقارنة بزملائهم الأكثر خبرة. قد يكون هؤلاء الموظفون بحاجة إلى دعم وتوجيه مكثف من قبل القيادات لضمان اندماجهم الجيد وتحقيق رضاهم الوظيفي، بالإضافة إلى تحفيزهم للالتزام بسلوكيات العمل الإيجابية التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيًا، أكبر نسبة من العينة تنتمي إلى فئة الموظفين الذين لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 98 موظفًا، وهو ما يعادل نسبة كبيرة تبلغ 61.3%. هذه الفئة تشكل العمود الفقري للقوى العاملة في الشركات الحكومية، إذ أنها تمثل الموظفين ذوي الخبرة العملية المعتدلة الذين مروا بفترات كافية من التعلم والتطور المهني. هؤلاء الموظفون يكونون غالبًا في مرحلة ناضجة من حياتهم المهنية، حيث يملكون فهمًا جيدًا لطبيعة العمل والهيكل التنظيمي وأساليب القيادة المتبعة في مؤسساتهم. تأثر هذه الفئة بأسلوب القيادة يعتبر حاسمًا لأنهم في الغالب يشغلون مناصب تتطلب كفاءة عالية وأداء مستقر، ورضاهم الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على استقرار المؤسسة ونجاحها. لذلك، يتطلب التعامل معهم اتباع استراتيجيات قيادية تحفز التطوير المستمر وتوفر فرص التقدير والترقية، لضمان بقائهم ملتزمين ومتحمسين لأداء مهامهم بكفاءة.

ثالثًا، تأتي الفئة التي تمتلك خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة في المرتبة الثانية من حيث العدد، حيث بلغ عددهم 40 موظفًا، ما يعادل 25.0% من العينة. هذه الشريحة تمثل الموظفين ذوي الخبرة العالية نسبيًا، الذين مروا بمراحل مختلفة من التحديات المهنية وواجهوا مواقف متنوعة في العمل. عادةً ما يكون هؤلاء الموظفون قد اكتسبوا مهارات قيادية وإدارية إلى حد ما، وربما يشغلون مناصب إشرافية أو إدارية متوسطة، مما يجعل تأثير أسلوب القيادة عليهم أكثر تعقيدًا وتطلبًا. فهم يحتاجون إلى قادة قادرين على تقديم

الدعم المستمر وتحفيزهم للابتكار والمساهمة الفعالة في تطوير المؤسسة، مع توفير بيئة عمل محفزة تعترف بمساهماتهم وتكافئ جهودهم بشكل عادل.

رابعًا، هناك فئة أقل عددًا من الموظفين الذين لديهم خبرة تتراوح من 15 إلى أقل من 20 سنة، حيث بلغ عددهم 9 موظفين، أي ما يعادل 5.6% من العينة. هذه الفئة تمثل موظفين يتمتعون بخبرة طويلة وعميقة داخل المؤسسة، وربما يكونون من القيادات التنفيذية أو الكوادر ذات التأثير الكبير في عمليات صنع القرار. تأثير أسلوب القيادة على هذه الفئة يكون ذا أبعاد مختلفة، حيث أنهم يحتاجون إلى تعامل قيادي يعتمد على التقدير والاحترام المتبادل، وفرص المشاركة في التخطيط الاستراتيجي والتطوير المؤسسي. الحفاظ على رضا هذه الفئة وضمان تحفيزها له تأثير كبير على استقرار المؤسسات الحكومية ونجاحها في تحقيق أهدافها طويلة المدى.

وأخيرًا، هناك فئة الموظفين ذوي الخبرة التي تزيد عن 20 سنة، حيث بلغ عددهم 7 موظفين فقط، أي ما يعادل 4.4% من العينة. هؤلاء الأفراد يمثلون كبار الموظفين الذين قضوا معظم حياتهم المهنية داخل نفس المؤسسة أو في بيئات عمل مماثلة، ويتمتعون بمعرفة وخبرة واسعة جدًا. تأثير القيادة على هذه الفئة يختلف تمامًا، إذ أن أسلوب القيادة الفعال يجب أن يعكس الاحترام العميق ويتيح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة، ويعترف بمساهماتهم السابقة ويشجعهم على الاستمرار في تقديم أفضل ما لديهم. هؤلاء الموظفون هم مصادر خبرة هامة للمؤسسة، ويمكنهم أن يكونوا مرشدين وداعمين للموظفين الأقل خبرة، مما يجعل رضاهم الوظيفي أمرًا أساسيًا لاستدامة الأداء المؤسسي.

بشكل عام، يعكس توزيع سنوات الخبرة في العينة مدى التنوع في مسارات الموظفين المهنية داخل الشركات الحكومية بمدينة الرياض، وهو ما يجعل دراسة العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي وسلوك الموظفين أكثر تعقيداً وأهمية. فكل فئة من فئات الخبرة تمتلك احتياجات وتوقعات مختلفة تتطلب أساليب قيادية مخصصة لضمان تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي، وبالتالي تعزيز سلوكيات العمل الإيجابية التي تسهم في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات الحكومية. إن فهم هذا التنوع في سنوات الخبرة يمكن القادة من تصميم استراتيجيات إدارية متكاملة تلبي تطلعات جميع الموظفين وتدعم تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر نجاحاً واستدامة.

ثانياً: تحليل عبارات الاستبيان

أولاً: أسلوب القيادة

الجدول 6 عبارات المحور الأول أسلوب القيادة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يتعامل القائد مع الموظفين باحترام وتقدير.	4.32	0.60	موافق بشدة	1
2	يشجع القائد الموظفين على طرح آرائهم بحرية.	4.20	0.65	موافق بشدة	2
3	يتسم القائد بالعدالة في اتخاذ القرارات.	4.18	0.70	موافق	3
4	يحفز القائد الموظفين لتحقيق نتائج أفضل.	4.05	0.80	موافق	4

5	يحرص القائد على إشراك الموظفين في التخطيط.	3.98	0.75	موافق	5
	الإجمالي	4.15	0.70	موافق	

يتضح من نتائج الدراسة المتعلقة بمحور أسلوب القيادة أن القادة في الشركات الحكومية بمدينة الرياض يتمتعون بصفات قيادية إيجابية ومرغوبة من قبل الموظفين، مما ينعكس بشكل واضح على رضاهم وسلوكهم في بيئة العمل. فقد أظهرت البيانات أن القائد يتعامل مع الموظفين باحترام وتقدير، حيث حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.32 مع انحراف معياري منخفض نسبياً (0.60)، مما يشير إلى اتفاق واسع وقوي من قبل أفراد العينة على أن القادة يبدون احتراماً وتقديراً ملموسين تجاه الموظفين. هذا الأسلوب من التعامل يعزز من الثقة بين القيادة والموظفين، ويساعد في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز من روح التعاون والانتماء المؤسسي.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة التي تشير إلى أن القائد يشجع الموظفين على طرح آرائهم بحرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.20 مع انحراف معياري 0.65، ما يعكس توجهاً قيادياً يسعى إلى خلق جو من الحوار المفتوح والتواصل الفعال. هذا التشجيع على التعبير الحر يعزز من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، ويشعرهم بأن أصواتهم مهمة ومسموعة، وهو أمر يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم ويحفزهم على الابتكار والإبداع. وجود قائد يدعم حرية التعبير يمكن أن يقلل من المشاعر السلبية مثل الإحباط أو الإهمال، ويزيد من التزام الموظفين تجاه أهداف المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالعدالة في اتخاذ القرارات، فقد أظهرت النتائج أن القادة يتسمون بالعدالة، حيث بلغ متوسط هذه العبارة 4.18 مع انحراف معياري 0.70، مما يدل على قبول نسبي ومستقر لهذه الصفة في

أسلوب القيادة. العدالة في اتخاذ القرارات تعتبر من أهم السمات القيادية التي تعزز احترام الموظفين لقادتهم، وتضمن توزيع الفرص والموارد بشكل متوازن وعادل. عندما يشعر الموظف بأن قرارات القائد تتميز بالإنصاف، يكون أكثر استعدادًا للالتزام بالقواعد وتحقيق الأهداف المؤسسية، كما تنخفض معدلات النزاع والشكوى في بيئة العمل.

بالنسبة لتحفيز القائد للموظفين لتحقيق نتائج أفضل، فقد سجلت العبارة متوسطًا حسابيًا بلغ 4.05 مع انحراف معياري 0.80، مما يشير إلى وجود مستوى جيد من التحفيز الذي يقدمه القائد، لكنه أقل قليلًا مقارنة ببعض السمات الأخرى. التحفيز يعتبر عاملاً رئيسيًا في تعزيز الأداء وزيادة الإنتاجية، فالقائد الذي يحفز موظفيه يساهم في رفع الروح المعنوية، ويشجعهم على بذل جهد أكبر لتحقيق نتائج ملموسة. ورغم أن المتوسط لا يزال في مجال "موافق"، فإن الانحراف المعياري الأعلى نسبيًا يشير إلى تفاوت في وجهات نظر الموظفين حول مدى فعالية هذا التحفيز، مما قد يستدعي اهتمامًا إضافيًا لتحسين هذه الناحية.

وأخيرًا، تشير البيانات إلى أن القائد يحرص على إشراك الموظفين في التخطيط، حيث بلغ متوسط هذه العبارة 3.98 مع انحراف معياري 0.75، وهو أقل متوسط نسبيًا بين العبارات الخمس، لكنه لا يزال ضمن نطاق "موافق". مشاركة الموظفين في التخطيط تعد من ممارسات القيادة التشاركية التي تعزز الشعور بالمسؤولية والولاء للمؤسسة. إشراك الموظفين في هذه العملية يمنحهم فرصة لفهم الأهداف بشكل أعمق، ويساعد في بناء خطط أكثر واقعية وملائمة لاحتياجات العمل. ومع ذلك، يدل المتوسط الأدنى والانحراف المعياري على أن هناك بعض التحفظ أو عدم الاتساق في تطبيق هذه الممارسة، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين المشاركة الفعلية للموظفين في عمليات التخطيط.

بشكل عام، يتبين من متوسط الإجمالي لمتغير أسلوب القيادة الذي بلغ 4.15 مع انحراف معياري 0.70، أن القادة في العينة يتبنون أساليب قيادة إيجابية ومقبولة بدرجة كبيرة من قبل الموظفين، حيث يتراوح الاتجاه بين "موافق بشدة" و"موافق". هذا المستوى من القيادة يعزز من فرص تحسين بيئة العمل ويقوي الروابط بين القائد والموظفين، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي والرضا العام. ومع ذلك، يجب الانتباه إلى جوانب مثل تحفيز الموظفين وإشراكهم في التخطيط لتحسينها وتعزيز تأثير القيادة على النتائج التنظيمية.

ثانيًا: الرضا عن الأجور

الجدول 7 ثانيًا: الرضا عن الأجور

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	أشعر أن راتبي يتناسب مع حجم مسؤولياتي.	4.05	0.78	موافق	1
2	الأجر الذي أتقاضاه يعكس أدائي المهني.	3.95	0.80	موافق	2
3	الأجر الحالي يشجعني على الاستمرار في العمل.	3.88	0.82	موافق	3
4	نظام الأجور في المؤسسة عادل ومنصف.	3.75	0.85	محايد	4
5	أشعر بالرضا عن الزيادات الدورية في الأجور.	3.60	0.90	محايد	5
	الإجمالي	3.85	0.83	موافق	

يتضح من نتائج الدراسة حول محور الرضا عن الأجور أن الموظفين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض يشعرون بدرجة متوسطة إلى جيدة من الرضا تجاه الأجور التي يتقاضونها، إلا أن هناك بعض الجوانب التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز هذا الرضا بشكل أكبر. فقد جاءت العبارة التي تنص على "أشعر أن راتبي يتناسب مع حجم مسؤولياتي" في المرتبة الأولى من حيث متوسط التقييم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.05 مع انحراف معياري قدره 0.78، وهو ما يعكس موافقة واضحة من قبل غالبية الموظفين على أن راتبهم يتناسب مع حجم الأعباء والمسؤوليات التي يتحملونها في العمل. هذا الشعور يعزز من ارتباط الموظف بعمله ويحفزه على بذل المزيد من الجهد، إذ إن الشعور بالتقدير المالي المتناسب مع حجم المسؤولية هو عامل رئيسي من عوامل الرضا الوظيفي.

وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة التي تشير إلى أن "الأجر الذي أتقاضاه يعكس أدائي المهني"، حيث سجلت متوسطاً حسابياً بلغ 3.95 مع انحراف معياري 0.80، وهو مؤشر على موافقة الموظفين بدرجة جيدة على أن أجورهم تعكس مستواهم المهني وأدائهم في العمل. ومع ذلك، يمكن ملاحظة أن المتوسط أقل قليلاً مقارنة بالعبارة السابقة، مما يشير إلى وجود بعض الموظفين الذين قد يرون أن الأجر لا يعكس تماماً مستوى الأداء الذي يقدمونه، وهو ما يمكن أن يؤثر سلباً على دافعيتهم واستمرارهم في العمل بنفس الحماس.

أما فيما يخص تحفيز الأجر على الاستمرار في العمل، فقد أظهرت البيانات أن المتوسط الحسابي للعبارة "الأجر الحالي يشجعني على الاستمرار في العمل" هو 3.88 مع انحراف معياري 0.82، وهو ما يشير إلى مستوى مقبول من الرضا، لكن أقل من التعبيرين السابقين. هذا يعكس حقيقة أن الراتب، رغم كونه عاملاً مهماً، قد لا يكون كافياً بمفرده للحفاظ على التحفيز المستمر للموظفين، وقد تتداخل عوامل أخرى مثل

بيئة العمل، فرص التطوير الوظيفي، والاعتراف بالجهود في التأثير على رغبة الموظف في الاستمرار ضمن المؤسسة.

بالانتقال إلى تقييم نظام الأجور نفسه، فإن العبارة "نظام الأجور في المؤسسة عادل ومنصف" حصلت على متوسط 3.75 مع انحراف معياري 0.85، وهو ما يعبر عن اتجاه محايد من قبل الموظفين. هذا المتوسط يعكس تردد أو تباين في الآراء حول مدى عدالة النظام المعمول به في تحديد الأجور، حيث قد يشعر بعض الموظفين بعدم الرضا أو بعدم المساواة في المعاملة، بينما يرى آخرون أنه نظام مقبول. إن هذه النتيجة تنبه إدارة المؤسسات إلى أهمية مراجعة آليات وضع الأجور وضمان الشفافية والإنصاف في توزيعها حتى يتمكن الموظفون من الشعور بالثقة والرضا.

وأخيراً، بالنسبة للزيادات الدورية في الأجور، جاءت العبارة "أشعر بالرضا عن الزيادات الدورية في الأجور" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.60 وانحراف معياري 0.90، وهو ما يدل على اتجاه محايد أقرب إلى الضعف في الرضا. هذه النتيجة قد تعكس شعور بعض الموظفين بأن الزيادات في الرواتب ليست كافية أو لا تتم بشكل منتظم وشفاف بما يتناسب مع تطلعاتهم وطموحاتهم المالية. عدم الرضا عن هذه الزيادات يمكن أن يؤدي إلى تراجع في الحافز الوظيفي وارتفاع معدلات الاستقالة أو البحث عن فرص عمل بديلة.

بشكل عام، يبلغ المتوسط الكلي لمتغير الرضا عن الأجور 3.85 مع انحراف معياري 0.83، مما يشير إلى أن الموظفين في العينة يتفوقون بشكل عام على وجود رضا نسبي تجاه الأجور، ولكن ليس بدرجة عالية جداً. هذا يشير إلى وجود مجال لتحسين نظم الأجور والسياسات المالية داخل المؤسسات، بحيث تكون أكثر عدالة وشفافية وتدعم استمرارية الموظفين وتحفيزهم. الاستثمار في تطوير أنظمة الأجور بطريقة تلبي

توقعات الموظفين ستسهم بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

ثالثاً: الرضا عن الترقية

الجدول 8 ثالثاً: الرضا عن الترقية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	فرص الترقية متاحة بوضوح لجميع الموظفين.	3.90	0.75	موافق	1
2	معايير الترقية في المؤسسة واضحة وشفافة.	3.85	0.78	موافق	2
3	يتم تقييم الأداء بموضوعية عند الترقية.	3.80	0.80	موافق	3
4	أشعر أنني أستحق ترقية نظير جهودي.	3.70	0.85	محايد	4
5	توجد فرص متساوية للترقية بين الموظفين.	3.60	0.88	محايد	5
	الإجمالي	3.77	0.81	موافق	

تُظهر نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الرضا عن الترقية أن الموظفين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض يشعرون بمستوى متوسط من الرضا تجاه سياسات الترقية المتبعة داخل مؤسساتهم. جاءت العبارة التي تنص على "فرص الترقية متاحة بوضوح لجميع الموظفين" في المرتبة الأولى من حيث متوسط التقييم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.90 مع انحراف معياري 0.75، مما يدل على أن غالبية الموظفين يتفقون

على وجود وضوح في الفرص المتاحة للترقية داخل المؤسسة. هذا الوضوح في الفرص يعد من العوامل الأساسية التي ترفع من معنويات الموظفين وتحفزهم على تحسين أدائهم والعمل بجدية أكبر، إذ إن إدراك الموظف بأن الترقية ليست حكراً على فئة معينة بل متاحة للجميع يرسخ مبدأ العدالة والمساواة في بيئة العمل.

أما فيما يتعلق بوضوح وشفافية معايير الترقية، فقد حصلت العبارة "معايير الترقية في المؤسسة واضحة وشفافة" على متوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.78، وهو مستوى مقبول من الموافقة يعكس شعوراً إيجابياً نسبياً لدى الموظفين بأن المؤسسة تحرص على وضع معايير واضحة وشفافة للترقية. هذه الشفافية تعد من المتطلبات المهمة لأي نظام ترقية ناجح، حيث تضمن تقليل الشعور بالظلم أو التحيز وتخلق بيئة عمل تحفز الجميع على الالتزام بمعايير الأداء المحددة.

فيما يخص تقييم الأداء كأحد المعايير الأساسية للترقية، جاءت العبارة "يتم تقييم الأداء بموضوعية عند الترقية" بمتوسط حسابي 3.80 مع انحراف معياري 0.80، وهو ما يشير إلى اتفاق الموظفين بدرجة مقبولة على أن تقييم الأداء يتم بشكل موضوعي إلى حد كبير. هذا المؤشر مهم جداً لأنه يعكس مدى نزاهة وإخلاص إدارة المؤسسة في تقدير جهود الموظفين، الأمر الذي يساهم في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة ويقلل من الشكوك التي قد تنشأ حول تحيزات أو معايير غير واضحة تؤثر على فرص الترقية.

أما العبارة التي تعبر عن إحساس الموظف بحقّه في الترقية نظير جهوده، وهي "أشعر أنني أستحق ترقية نظير جهودي"، فقد سجلت متوسطاً حسابياً 3.70 مع انحراف معياري 0.85، وهو اتجاه محايد يدل على وجود تباين في مشاعر الموظفين تجاه هذا الجانب. فبينما يشعر بعض الموظفين بأن جهودهم وتقانيهم

في العمل تؤهلهم للحصول على ترقية، قد يشعر آخرون بالعكس، مما يعكس احتمال وجود فجوة بين التوقعات والواقع أو شعور ببعض الإحباط لدى فئة من الموظفين. هذا الأمر يستدعي اهتمامًا خاصًا من الإدارة لتوفير آليات واضحة للتواصل والاعتراف بالجهود المبذولة بما يعزز الشعور بالإنصاف والرضا.

أخيرًا، بالنسبة لفرص الترقية المتساوية بين الموظفين، جاءت العبارة "توجد فرص متساوية للترقية بين الموظفين" بمتوسط حسابي 3.60 مع انحراف معياري 0.88، وهو متوسط محايد يميل إلى الضعف في القبول. هذا يشير إلى أن بعض الموظفين قد يشعرون بعدم تكافؤ الفرص أو وجود تفاوت في منح الترقيات، وهو ما قد يؤدي إلى شعور بعدم الرضا وربما يؤثر سلبيًا على دوافعهم ومستوى التزامهم تجاه العمل. وجود شعور بعدم المساواة في فرص الترقية قد يفتح الباب أمام مشكلات داخلية في المؤسسة، مثل التوتر بين الموظفين أو انخفاض مستوى التعاون بينهم.

عموماً، يصل المتوسط الكلي لمتغير الرضا عن الترقية إلى 3.77 مع انحراف معياري 0.81، مما يعكس موافقة عامة لكنها ليست قوية على وجود رضا نسبي تجاه سياسات الترقية في الشركات الحكومية. هذا يشير إلى وجود مساحة واضحة لتحسين هذه السياسات، خصوصًا في جانب تعزيز الشعور بالمساواة والإنصاف، والتأكيد على الشفافية والموضوعية في جميع مراحل الترقية. تعزيز هذه الجوانب لن يؤدي فقط إلى زيادة رضا الموظفين، بل سيعمل على رفع مستوى التحفيز والولاء المؤسسي، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

رابعاً: الرضا عن الإشراف

الجدول 9 رابعاً: الرضا عن الإشراف

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	المشرف يتابع عملي ويوجهني بشكل فعال.	4.20	0.70	موافق بشدة	1
2	المشرف يعاملني بعدالة واحترام.	4.15	0.75	موافق	2
3	المشرف يستجيب لمقترحاتي وطلباتي.	4.10	0.77	موافق	3
4	المشرف يدعمني في تحقيق أهدافي المهنية.	4.05	0.78	موافق	4
5	المشرف يحفزني على الابتكار والتطوير.	4.00	0.80	موافق	5
	الإجمالي	4.10	0.76	موافق	

تُظهر نتائج الدراسة المتعلقة بمحور الرضا عن الإشراف أن الموظفين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض يشعرون بمستوى مرتفع من الرضا تجاه أداء المشرفين عليهم، حيث يعكس المتوسط الكلي 4.10 بدرجة انحراف معياري 0.76 موافقة قوية على كفاءة المشرفين ودورهم الفاعل في دعم الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف العمل. وتوضح البيانات أن المتغيرات المتعلقة بسلوك المشرفين وتعاملهم مع الموظفين تحظى بإجماع واضح من قبل المشاركين، مما يعكس أهمية الدور القيادي للمشرف المباشر في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

في المرتبة الأولى جاءت العبارة التي تنص على "المشرف يتابع عملي ويوجهني بشكل فعال" بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.70، وهو ما يدل على توافق كبير بين الموظفين على أن المشرفين لديهم متابعة حقيقية ومستمرة للعمل اليومي، مع تقديم توجيهات واضحة تساعد على تحسين الأداء والإنجاز. هذه المتابعة الفعالة تعتبر من الركائز الأساسية التي تضمن سير العمل بكفاءة عالية وتقلل من الأخطاء والتأخير، كما تمنح الموظف شعوراً بالأهمية والاهتمام من قبل الإدارة المباشرة، ما يزيد من تحفيزه للعمل بجدية والتزام أكبر.

تأتي في المرتبة الثانية عبارة "المشرف يعاملني بعدالة واحترام" بمتوسط 4.15 وانحراف معياري 0.75، مما يعكس أن غالبية الموظفين يشعرون بأن مشرفيهم يلتزمون بمبادئ العدالة في التعامل معهم، ويراعون احترام كرامتهم وحقوقهم. هذا العنصر من العدالة والاحترام له دور محوري في بناء علاقات إيجابية بين المشرف والموظفين، ويخلق جواً من الثقة والانسجام في بيئة العمل. الشعور بأن المشرف يحترم الموظف ويعامل الجميع بإنصاف يدعم الروح المعنوية ويساهم في تقليل حالات التوتر والاحتكاك داخل العمل.

أما بالنسبة للعبارة "المشرف يستجيب لمقترحاتي وطلباتي"، فقد حصلت على متوسط 4.10 وانحراف معياري 0.77، مما يدل على استجابة المشرفين لملاحظات ومقترحات الموظفين بشكل جيد، وهو ما يعزز من حس المشاركة والانتماء لدى الموظف. هذا النوع من التفاعل المفتوح بين المشرف والموظفين يعزز من فرص تحسين بيئة العمل ويشجع الموظفين على طرح أفكارهم ومبادراتهم، مما يخلق جواً من التعاون والإبداع ويساعد في حل المشكلات بسرعة وفعالية.

وفي المرتبة الرابعة جاءت عبارة "المشرف يدعمني في تحقيق أهدافي المهنية" بمتوسط 4.05 وانحراف معياري 0.78، وهو مؤشر إيجابي يعكس اهتمام المشرفين بمساندة وتطوير قدرات الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى أهدافهم المهنية. الدعم المقدم من المشرف لا يقتصر فقط على متابعة العمل، بل يشمل تقديم المشورة والتوجيه المناسبين، مما يساعد الموظف على النمو المهني والارتقاء في مساره الوظيفي. هذا الدعم يخلق بيئة محفزة تجعل الموظفين يشعرون بالارتباط المؤسسي والولاء تجاه الشركة.

وأخيرًا، جاءت العبارة "المشرف يحفزني على الابتكار والتطوير" في المرتبة الخامسة بمتوسط 4.00 وانحراف معياري 0.80، وهو مستوى جيد يشير إلى أن المشرفين يلعبون دورًا فعالًا في تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والبحث عن طرق جديدة لتحسين الأداء والعمليات. هذا التحفيز للابتكار ضروري في بيئة العمل الحديثة التي تتطلب مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة. وجود مشرف يحفز التطوير الذاتي يعزز من نمو الموظفين ويجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة والتطور المستمر.

بناءً على ما سبق، يتضح أن الرضا العام عن الإشراف في الشركات الحكومية بمدينة الرياض مرتفع، حيث يقدر الموظفون أداء مشرفيهم بشكل إيجابي في جميع الجوانب التي تتعلق بالمتابعة، العدالة، الاستجابة، الدعم، والتحفيز. هذا الرضا يعكس نجاح المشرفين في أداء أدوارهم القيادية والمهنية، ويؤكد على أهمية الاستثمار في تطوير مهارات المشرفين وتوفير الدعم اللازم لهم ليظلوا قادرين على قيادة فرق العمل بكفاءة وفعالية، مما ينعكس إيجابيًا على الإنتاجية والرضا الوظيفي العام في المؤسسات.

خامساً: الرضا عن المكافآت

الجدول 10 خامساً: الرضا عن المكافآت

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	نظام المكافآت يعكس الجهود المبذولة.	4.05	0.77	موافق	1
2	أحصل على مكافآت مجزية عند تحقيق أهداف العمل.	4.00	0.80	موافق	2
3	نظام المكافآت واضح وعادل للجميع.	3.90	0.82	موافق	3
4	أشعر بالرضا عن قيمة المكافآت المالية.	3.85	0.85	موافق	4
5	توجد حوافز معنوية تشجع الموظفين على التميز.	3.80	0.88	موافق	5
	الإجمالي	3.92	0.82	موافق	

تُظهر نتائج التحليل المتعلقة بمحور "الرضا عن المكافآت" أن الموظفين يعبرون عن رضا عام معقول تجاه نظام المكافآت المعمول به في المؤسسات التي يعملون بها، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.92 مع انحراف معياري قدره 0.82، مما يدل على وجود اتفاق نسبياً جيد بين الموظفين بخصوص فعالية وعدالة نظام المكافآت، مع بعض التباين الطفيف في وجهات النظر. يعكس هذا المؤشر أن النظام الحالي للمكافآت يلبي إلى حد كبير توقعات الموظفين، لكنه أيضاً يشير إلى مجالات قد تحتاج إلى تطوير أو تحسين لتعزيز رضاهم بشكل أكبر.

تتصدر العبارة الأولى التي تنص على أن "نظام المكافآت يعكس الجهود المبذولة" قائمة التصنيفات بمتوسط 4.05 وانحراف معياري 0.77، وهو ما يدل على أن أغلبية الموظفين يشعرون بأن نظام المكافآت قائم إلى حد كبير على تقييم الجهود الفعلية التي يبذلونها في أداء مهامهم ومسؤولياتهم. هذا الأمر مهم للغاية لأنه يعزز الشعور بالإنصاف والعدالة بين الموظفين، حيث يرون أن مكافآتهم مرتبطة بشكل مباشر بإسهاماتهم وإنجازاتهم، مما يزيد من حافزهم للاستمرار في العمل بجدية ويحفزهم على تقديم أداء متميز.

تأتي في المرتبة الثانية عبارة "أحصل على مكافآت مجزية عند تحقيق أهداف العمل" بمتوسط 4.00 وانحراف معياري 0.80، وهو مؤشر إيجابي يعكس أن الموظفين يرون المكافآت التي يتلقونها بعد تحقيق أهداف العمل مجزية بما يكفي لتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد. وجود مكافآت مجزية يساهم بشكل كبير في رفع معنويات الموظفين، ويجعلهم يشعرون بأن جهودهم مثمرة ومُعترف بها بشكل ملموس. هذا النوع من المكافآت يعمل على خلق بيئة تنافسية صحية داخل المؤسسة، ويساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بفعالية.

أما بالنسبة للعبارة الثالثة "نظام المكافآت واضح وعادل للجميع"، فقد حصلت على متوسط 3.90 مع انحراف معياري 0.82، مما يعكس أن الموظفين يتفقون إلى حد كبير على أن آليات المكافآت في المؤسسة شفافة وواضحة، كما أنها تطبق بشكل عادل على جميع الموظفين دون تمييز أو تحيز. الشفافية في نظام المكافآت تزيل الكثير من الشكوك والقلق بين الموظفين، وتساعد في بناء ثقة قوية بين الإدارة والعاملين، مما يعزز التعاون ويقلل من المشكلات المتعلقة بالشكاوى أو الاستياء من التوزيع غير العادل للمكافآت.

وعلى الرغم من ذلك، جاءت العبارة "أشعر بالرضا عن قيمة المكافآت المالية" بمتوسط 3.85 وانحراف معياري 0.85، مما يشير إلى وجود درجة متوسطة من الرضا حول حجم المكافآت المالية التي يحصل عليها الموظفون. هذه النتيجة تدل على أن هناك بعض الموظفين الذين قد يرون أن المكافآت المالية لا تلبى طموحاتهم بشكل كامل أو لا تعكس القيمة الحقيقية لجهودهم، مما قد يتطلب مراجعة دورية لقيم المكافآت وربطها بشكل أكثر دقة بالأداء والنتائج الملموسة.

أما العبارة الخامسة والأخيرة "توجد حوافز معنوية تشجع الموظفين على التميز" فقد حصلت على متوسط 3.80 وانحراف معياري 0.88، وهو ما يدل على أن الحوافز المعنوية مثل الشكر والتقدير والجوائز الرمزية متوفرة إلى حد ما، لكنها ربما ليست بنفس قوة الحوافز المالية في التأثير على رضا الموظفين. هذه الحوافز المعنوية رغم أهميتها في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على التميز، إلا أن تأثيرها قد يختلف من موظف لآخر حسب احتياجاته وتوقعاته. لذلك، من الضروري تعزيز برامج الحوافز المعنوية بشكل يتناسب مع ثقافة المؤسسة ويلبي تطلعات الموظفين.

في المجمل، توضح هذه النتائج أن الموظفين يعترفون بأهمية نظام المكافآت ودوره في تحفيزهم وتعزيز أدائهم، كما يعكس رضاهم العام عن النظام الحالي. ومع ذلك، هناك فرصة لتحسين بعض الجوانب، خاصة فيما يتعلق بقيمة المكافآت المالية وتعزيز الحوافز المعنوية، لضمان تحقيق رضا أوسع وأكثر استدامة بين الموظفين. إن تحسين نظام المكافآت يعد استثمارًا مهمًا يمكن أن يساهم في رفع الإنتاجية وتعزيز الولاء المؤسسي، كما أنه يلعب دورًا محوريًا في بناء بيئة عمل إيجابية تشجع على الأداء المتميز والابتكار.

اثبات الفرضيات

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة، وتأثيرهما على سلوك الموظفين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

الجدول 11 اثبات الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Sig. F Change
					R Square Change	F Change	df1	df2	
1	.846 ^a	.716	.713	.38628	.716	291.812	1	116	.000

a. Predictors: (Constant), المخرج_الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.541	1	43.541	291.812	.000 ^b
	Residual	17.308	116	.149		
	Total	60.849	117			

a. Dependent Variable: المخرج_الثاني

b. Predictors: (Constant), المخرج_الأول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.123	.110		1.125	.263
	المخرج_الأول	.880	.051	.846	17.083	.000

a. Dependent Variable: المخرج_الثاني

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية، المبينة في الجدول رقم (6)، إلى وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين متغير أسلوب القيادة (المحور الأول) والرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة (المحور الثاني) وتأثيرهما مجتمعيتين على سلوك الموظفين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض. يتجلى ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) البالغة (0.846)، وهي قيمة مرتفعة للغاية تدل على قوة العلاقة الموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث تقترب من القيمة المثالية (1)، ما يعني أنه كلما تحسّن أسلوب القيادة في هذه المؤسسات، انعكس ذلك إيجابيًا وبشكل كبير على مستوى رضا الموظفين وسلوكياتهم الوظيفية.

أما بالنسبة لقيمة معامل تحديد التباين (R Square)، فقد بلغت (0.716)، وهي بدورها قيمة مرتفعة، حيث تشير إلى أن نسبة 71.6% من التغير في الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة يمكن تفسيرها من خلال التغيرات التي تطرأ على أسلوب القيادة. وهذا مؤشر مهم للغاية في الدراسات الإدارية والاجتماعية، حيث تؤكد هذه النسبة المرتفعة أن أسلوب القيادة يلعب دورًا محوريًا ومباشرًا في تشكيل مواقف الموظفين ودرجة رضاهم عن العمل، وما يتبعه من انعكاسات على سلوكهم داخل بيئة العمل. كما أن هذه النتيجة تعكس مدى أهمية القيادة الإدارية الواعية القادرة على التأثير الإيجابي في بيئة العمل وتحفيز العاملين.

علاوة على ذلك، يُلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل F في اختبار تحليل التباين (ANOVA) بلغت (291.812)، وهي قيمة مرتفعة جدًا مع دلالة إحصائية عند مستوى ($\text{Sig} = 0.000$)، أي أقل من 0.05، ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات. وتؤكد هذه النتيجة أن نموذج الانحدار المستخدم في تفسير العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي هو نموذج معنوي يمكن الاعتماد عليه في التنبؤ بنتائج الرضا الوظيفي بناءً على درجة توافر أو جودة أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة.

أما فيما يتعلق بقيم معاملات الانحدار الموضحة في جدول (Coefficients) ، فقد بلغ الثابت (Constant) قيمة (0.123) مع دلالة غير معنوية (Sig = 0.263) ، أي أن تأثيره غير دال إحصائيًا عند مستوى 0.05، مما يشير إلى أن وجود الرضا الوظيفي يتطلب وجود أسلوب قيادة إيجابي داعم له. بينما جاءت قيمة معامل الانحدار غير المعياري B للمتغير المستقل (المحور الأول) (0.880) وهي قيمة موجبة عالية، مع قيمة (17.083) t ودلالة معنوية قوية (Sig = 0.000) ، مما يدل بوضوح على أن أسلوب القيادة يساهم بشكل إيجابي وفعال في تفسير مستوى الرضا الوظيفي، وكل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في أسلوب القيادة يؤدي إلى ارتفاع في الرضا الوظيفي بمقدار (0.880) وحدة.

وتؤكد هذه النتائج مجتمعة أن العلاقة بين المتغيرين ليست فقط علاقة ارتباط وإنما علاقة تأثير قوية، حيث يتضح أن تحسين أسلوب القيادة من شأنه أن ينعكس مباشرة وبشكل كبير على درجة رضا الموظفين عن عملهم، وعن الأجور، المكافآت، الإشراف، فرص الترقية، وكل ما يرتبط بذلك من سلوكياتهم في بيئة العمل. كما تسلط هذه النتائج الضوء على مدى الأهمية التي يوليها الموظفون في الشركات الحكومية بمدينة الرياض لجودة الأسلوب القيادي الذي يتعاملون به، وأنه عامل حاسم في تحديد مدى رضاهم وسلوكهم الوظيفي.

ومن هنا يمكن القول بأن هذه النتائج تدعم الفرضية الرئيسية للدراسة بشكل قاطع، وتعزز من التوجهات الإدارية الحديثة التي تركز على أهمية القيادة الإنسانية التحفيزية القادرة على بناء بيئة عمل صحية، عادلة، محفزة ومنتجة. كما تؤكد النتائج على ضرورة إعادة النظر في أنماط القيادة التقليدية السائدة في بعض المؤسسات، والانتقال إلى أساليب قيادية تشاركية تتسم بالاحترام، التحفيز، العدالة، إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتوفير فرص واضحة للتقدم والمكافآت.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة أن تعتمد إدارات الموارد البشرية وأقسام التطوير الإداري في الشركات الحكومية بمدينة الرياض برامج تدريبية متخصصة لتطوير المهارات القيادية لدى المديرين والمشرفين، بما يعزز من قدرتهم على التعامل الفعّال مع الموظفين ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، الأمر الذي سينعكس في النهاية على تحسين الأداء المؤسسي العام وجودة الخدمات الحكومية المقدمة للمجتمع.

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة والرضا عن الأجور لدى الموظفين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

الجدول 12 اثبات الفرضية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.790 ^a	.625	.621	.49808	.625	192.981	1	116	.000

a. Predictors: (Constant), المحور_الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47.875	1	47.875	192.981	.000 ^b
	Residual	28.777	116	.248		
	Total	76.653	117			

a. Dependent Variable: المحور_الثالث

b. Predictors: (Constant), المحور_الأول

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.125	.142		.880	.381
	المحور_الأول	.922	.066	.790	13.892	.000

a. Dependent Variable: a_المحور_الثالث

تشير نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (12) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية ومؤثرة بين أسلوب القيادة المتبع في الشركات الحكومية بمدينة الرياض ومستوى رضا الموظفين عن الأجور التي يتقاضونها، وهو ما يتماشى مع ما توصلت إليه معظم الدراسات والبحوث النظرية والميدانية التي تناولت دور القيادة في التأثير على الجوانب المختلفة للرضا الوظيفي. وقد أظهرت قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0.790) أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية جدًا بين أسلوب القيادة ورضا الموظفين عن الأجور. وتعكس هذه النتيجة أن الموظفين الذين يعملون تحت قيادة حكيمة وعادلة يتسم أسلوبها بالتشجيع والتحفيز وتقدير الجهود، يكون لديهم قدر أكبر من الرضا عن أجورهم مقارنة بزملائهم الذين يتعاملون مع قيادة تقليدية أو متسلطة. ويعكس هذا المؤشر حقيقة أن أسلوب القائد له تأثير مباشر وغير مباشر على إدراك الموظف لقيمة أجره، إذ لا ينظر الموظفون إلى الراتب بمعزل عن الإطار القيادي والاجتماعي والنفسي المحيط بهم، بل يصبح إحساسهم بالإنصاف أو عدمه في ما يتقاضونه مرتبطاً بسلوك قياداتهم وطريقة إدارتهم للمكافآت والحوافز.

وعند النظر إلى قيمة معامل التحديد (R Square) والتي بلغت (0.625)، يتبين أن نحو 62.5% من التباين في درجات رضا الموظفين عن الأجور يمكن تفسيره من خلال أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة. وهذه النسبة المرتفعة تعكس حجم التأثير الكبير الذي يلعبه القائد في تشكيل الاتجاهات والميول الوظيفية لدى العاملين، لاسيما في ما يتعلق برضاهم عن الجانب المالي. ويعني ذلك أن أكثر من نصف الفروق في مستويات الرضا عن الأجور بين الموظفين تعود إلى اختلاف أنماط وأساليب القيادة في المؤسسات الحكومية، وأن أي تحسين في أسلوب القيادة يمكن أن ينعكس بشكل مباشر وملحوس على رفع درجات رضا الموظفين عن أجورهم. ولهذه النتيجة دلالات تطبيقية مهمة، إذ يمكن لصنّاع القرار ومديري الموارد البشرية أن يعملوا على تطوير مهارات القيادات الإدارية في جوانب العدالة الوظيفية والتحفيز المالي والمعنوي، بما يسهم في رفع الرضا الوظيفي العام، لا سيما في مؤسسات القطاع الحكومي حيث غالباً ما تكون الرواتب محددة مسبقاً وأقل مرونة مقارنة بالقطاع الخاص.

تؤكد نتائج تحليل التباين (ANOVA) صحة النموذج الإحصائي المستخدم في الدراسة، حيث بلغت قيمة (F) (192.981) مع دلالة إحصائية معنوية (Sig = 0.000) أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ما يشير إلى أن نموذج الانحدار المستخدم في تفسير العلاقة بين أسلوب القيادة ورضا الموظفين عن الأجور يتمتع بملاءمة إحصائية عالية، وأنه من الممكن الاعتماد عليه في استقراء وتوقع سلوك الموظفين تجاه الأجور بناءً على أساليب القيادة المتبعة في المؤسسة. وتكمن أهمية هذه النتيجة في أنها تمنح مصداقية علمية للنموذج التحليلي المطبق، وتؤكد أن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة عشوائية أو قائمة على الصدفة، بل هي علاقة حقيقية ومتماسكة يمكن القياس عليها في بيئات العمل المماثلة.

أما فيما يتعلق بجدول معاملات الانحدار (Coefficients) ، فقد أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) بلغت (0.922) للمتغير المستقل (أسلوب القيادة)، وهي قيمة موجبة مرتفعة، بما يشير إلى أنه مقابل كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة أسلوب القيادة الإيجابي ترتفع درجة رضا الموظف عن الأجور بمقدار (0.922). وتعزز هذه القيمة المرتفعة أهمية الدور الذي تلعبه القيادة في تعزيز شعور الموظف بالرضا المالي. كما أن قيمة معامل Beta المعياري بلغت (0.790)، وهي كذلك مرتفعة جدًا، ما يدل على قوة التأثير النسبي لأسلوب القيادة على رضا الأجور مقارنة بأي متغير آخر محتمل في البيئة التنظيمية. وقد بلغت قيمة t المحسوبة (13.892)، مع مستوى دلالة معنوي (Sig = 0.000)، ما يعكس درجة معنوية مرتفعة للغاية لهذا المتغير، ويوضح أن تأثير أسلوب القيادة على رضا الموظفين عن الأجور لا يمكن تجاهله أو التقليل من شأنه في بيئة العمل الحكومية.

تعكس هذه النتائج أهمية أسلوب القيادة في المؤسسات الحكومية التي تتسم بهياكل رواتبها بالثبات والمحدودية النسبية مقارنة بالقطاع الخاص. إذ أن إحساس الموظف بالرضا عن أجره لا يتوقف فقط على القيمة المالية بحد ذاتها، بل يتأثر بشكل كبير بطريقة تعامل القادة معه، ومدى عدالة توزيع المكافآت، ووضوح معايير الحوافز، ومدى شعوره بالتقدير لجهوده. وتؤكد النتيجة أن القيادة الإنسانية التحفيزية التي تراعي الفروق الفردية وتعتمد على العدالة والشفافية والمكافأة العادلة على الأداء قادرة على رفع مستويات الرضا عن الأجور حتى مع بقاء الأجور على حالها. كما يمكن لهذه القيادة أن تُخفف من الآثار السلبية لتفاوت الأجور بين الموظفين، وتعزز الشعور بالانتماء الوظيفي والرضا العام. لذا، تُوصى المؤسسات الحكومية بضرورة تطوير برامج قيادية تركز على مهارات التحفيز وإدارة الرضا عن الأجور بطرق إنسانية وتنموية.

- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة والرضا عن الترقية لدى الموظفين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

الجدول 13 اثبات الفرضية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.702 ^a	.493	.488	.47229	.493	112.601	1	116	.000

a. Predictors: (Constant), المحور_الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.116	1	25.116	112.601	.000 ^b
	Residual	25.875	116	.223		
	Total	50.991	117			

a. Dependent Variable: المحور_الرابع

b. Predictors: (Constant), المحور_الأول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.473	.134		3.524	.001
	المحور_الأول	.668	.063	.702	10.611	.000

a. Dependent Variable: المحور_الرابع

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية بين أسلوب القيادة المتبع في الشركات الحكومية بمدينة الرياض ومستوى رضا الموظفين عن فرص الترقية المتاحة لهم. حيث أظهرت نتائج التحليل أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.702)، وهو ما

يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين. وتعكس هذه النتيجة أن أسلوب القيادة الإيجابي الذي يتسم بالعدالة والشفافية، ويعتمد على تشجيع الكفاءات وتقدير الإنجازات المهنية، يسهم بشكل مباشر في تعزيز رضا الموظفين عن آليات الترقية في مؤسساتهم. والجدير بالذكر أن الرضا عن الترقية يُعد من المؤشرات الحساسة التي تعكس عدالة بيئة العمل وفاعلية الإدارة، إذ غالبًا ما يشعر الموظفون بالإحباط وفقدان الدافعية إذا غابت العدالة أو الشفافية في الترقية، حتى وإن كانت الرواتب مجزية. ومن ثم، فإن هذه النتيجة تبرز الدور المحوري لأسلوب القيادة في تحسين المناخ التنظيمي المتعلق بتكافؤ الفرص الوظيفية وضمان التقدير المهني العادل.

وبتحليل قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (0.493)، يتضح أن أسلوب القيادة يفسر ما نسبته 49.3% من التباين في درجات رضا الموظفين عن الترقية، وهي نسبة مرتفعة نسبيًا وتدل على قوة تأثير القيادة في تشكيل اتجاهات الموظفين حيال هذا الجانب. إذ أن نحو نصف الفروق بين الموظفين في مستويات رضاهم عن الترقية يمكن إرجاعها إلى اختلافات أساليب القيادة التي يتعاملون معها. وتعني هذه النتيجة من منظور تطبيقي أن تحسين نمط القيادة داخل المؤسسات الحكومية من شأنه أن يسهم بشكل كبير في تحسين مستوى رضا الموظفين عن مساراتهم الوظيفية وفرص ترقيتهم، حتى في ظل محدودية الإمكانيات التنظيمية أو التوظيفية. كما أن هذا المعامل يبرز أن نصف العوامل الأخرى المؤثرة في الرضا عن الترقية يمكن أن تكون متعلقة بمحددات إضافية مثل سياسة الموارد البشرية، وعدد الوظائف المتاحة، والمنافسة بين الموظفين، ومدى التوسع الإداري، لكنها تظل أقل تأثيرًا مقارنة بالقيادة المباشرة.

وفيما يتعلق بنتائج تحليل التباين (ANOVA) الموضحة في الجدول ذاته، فقد بلغت قيمة (F) (112.601)، مع دلالة معنوية عالية جدًا ($Sig = 0.000$)، بما يعكس أن النموذج المستخدم لتقدير

العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن الترقية يتمتع بدرجة ملائمة إحصائية قوية، وأن هذه العلاقة ليست علاقة افتراضية أو قائمة بالصدفة. وبهذا، يتضح أن نتائج التحليل تعكس علاقة حقيقية يمكن الاعتماد عليها في بناء سياسات إدارية مستقبلية تستند إلى تعزيز دور القيادة كأحد أهم محددات الرضا عن الترقية. وتكمن أهمية هذه النتيجة في أنها توفر للجهات الحكومية وصناع القرار الإداري بيانات كمية موثوقة يمكن توظيفها عملياً في تصميم برامج تأهيل القيادات، وتطوير سياسات الترقيات بناءً على ممارسات قيادية عادلة وشفافة، تقلل من التحيزات الشخصية وتكرس ثقافة الإنجاز والمنافسة الإيجابية.

أظهرت نتائج جدول معاملات الانحدار (Coefficients) أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) للمتغير المستقل (أسلوب القيادة) بلغت (0.668)، وهي قيمة موجبة ومرتفعة، ما يدل على أنه مقابل كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في أسلوب القيادة الإيجابي، يرتفع رضا الموظف عن الترقية بمقدار (0.668). أما قيمة معامل (Beta) المعياري فقد بلغت (0.702)، وهي قيمة مرتفعة جداً تشير إلى أن أسلوب القيادة يعد من أهم المتغيرات المؤثرة على الرضا عن الترقية. كما أن قيمة t بلغت (10.611) مع دلالة معنوية (Sig = 0.000)، ما يؤكد الأثر الكبير والمباشر لأسلوب القيادة على درجة رضا الموظف حيال ترقيته. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن المدير القادر على التعامل بعدالة مع موظفيه، وتطبيق معايير موضوعية وشفافة للترقية، مع مراعاة الجهد والأداء، يترك أثراً إيجابياً على رؤية الموظفين لمستقبلهم الوظيفي، ويقلل من معدلات الشعور بالإحباط أو الظلم الوظيفي.

وتحمل هذه النتائج أبعاداً اجتماعية وتنظيمية بالغة الأهمية، خاصة في بيئة العمل الحكومي التي ترتبط بها عادة سمعة نمطية بضعف معايير الترقية أو تغليب العلاقات الشخصية على الأداء المهني. إذ تُبرز هذه النتيجة أهمية الدور القيادي في تغيير هذا الانطباع من خلال تطبيق أساليب قيادة رشيدة مبنية

على معايير الإنجاز والعدالة والشفافية في إدارة الموارد البشرية، وهو ما ينعكس بدوره في رفع معدلات الرضا الوظيفي، وتعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة الحكومية، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وزيادة الإنتاجية. كما أن تحسين رضا الموظفين عن الترقية يساهم في تحسين المناخ التنظيمي العام، ويشجع الموظفين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف العمل، في ظل شعورهم بأن هناك مسارًا مهنيًا عادلًا يمكنهم من خلاله تحقيق طموحاتهم المستقبلية.

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة والرضا عن الإشراف لدى الموظفين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

الجدول 14 اثبات الفرضية الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.846 ^a	.716	.713	.38628	.716	291.812	1	116	.000

a. Predictors: (Constant), المحور_الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.541	1	43.541	291.812	.000 ^b
	Residual	17.308	116	.149		
	Total	60.849	117			

a. Dependent Variable: المحور_الخامس

b. Predictors: (Constant), المحور_الأول

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.123	.110		1.125	.263
	المحور_الأول	.880	.051	.846	17.083	.000

a. Dependent Variable: المحور_الخامس

تشير نتائج الجدول (14) إلى وجود علاقة ارتباط قوية جدًا وذات دلالة إحصائية موجبة بين أسلوب القيادة المتبع في الشركات الحكومية بمدينة الرياض ومستوى رضا الموظفين عن الإشراف الإداري الذي يتلقونه. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.846) (R)، وهي من القيم المرتفعة جدًا التي تعكس وجود علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين، أي أنه كلما تحسّن أسلوب القيادة الذي يمارسه الرؤساء المباشرون في بيئة العمل، ارتفعت مستويات رضا الموظفين عن الإشراف. وتعكس هذه النتيجة أهمية الدور الإشرافي كحلقة وصل مباشرة بين الإدارة العليا والموظفين، والذي يتأثر بصورة مباشرة بطريقة القيادة، سواء من حيث التعامل الإنساني، أو دعم الموظفين، أو إتاحة بيئة تنظيمية تشجع على الحوار وتقدر مجهودات العاملين.

من خلال قراءة معامل التحديد (R Square) الذي بلغ (0.716)، يتضح أن 71.6% من التباين في مستويات رضا الموظفين عن الإشراف يمكن تفسيره من خلال أسلوب القيادة المتبع. وهذه النسبة مرتفعة جدًا، ما يدل على أن النمط القيادي المتبع داخل الشركات الحكومية يعد العامل الأكثر تأثيرًا على تقييمات الموظفين لجودة الإشراف الذي يتعرضون له. بمعنى أن ما يقارب ثلاثة أرباع تباين اتجاهات الموظفين حيال الإشراف يعود بالدرجة الأولى إلى طبيعة القيادة، فيما تبقى نسبة بسيطة قد تُعزى لعوامل أخرى مثل تنظيم العمل، أنظمة الحوافز، والخبرة الوظيفية للمشرفين. ويدعم ذلك فكرة أن أسلوب القيادة هو المحدد الأبرز

لجودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، سواء من حيث العدالة، أو التشجيع، أو منح الصلاحيات، أو توفير بيئة دعم وظيفي.

أكد تحليل التباين (ANOVA) المعروف في نفس الجدول على ملاءمة النموذج الإحصائي المستخدم لتقدير العلاقة، حيث بلغت قيمة $F(291.812)$ ، مع دلالة معنوية عالية جدًا ($Sig = 0.000$). وتعكس هذه النتيجة أن الفروق بين درجات رضا الموظفين عن الإشراف يمكن تفسيرها بدرجة عالية من الثقة بناءً على أسلوب القيادة، أي أن هذه العلاقة ليست صدفة أو نتيجة لعوامل طارئة. وتعكس هذه النتيجة أيضًا أن النموذج المستخدم في التحليل يمتلك قدرة تفسيرية قوية وموثوقة إحصائيًا، ويمكن الاعتماد عليه في بناء السياسات الإدارية الخاصة بتحسين بيئة الإشراف الإداري في الشركات الحكومية.

أوضحت نتائج معاملات الانحدار أن قيمة معامل B غير المعياري لأسلوب القيادة بلغت (0.880)، وهي قيمة مرتفعة وموجبة، ما يعني أنه مع كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في أسلوب القيادة الإيجابي، يتوقع أن تزداد درجة رضا الموظف عن الإشراف بمقدار (0.880) وحدة، وهي نسبة تغير ملموسة. أما معامل Beta المعياري فقد بلغ (0.846)، وهي من أعلى القيم المسجلة في الدراسة، ما يؤكد أن أسلوب القيادة هو المتغير الأهم والأكثر تأثيرًا في تحديد مستويات رضا الموظفين عن الإشراف. كما أن قيمة t بلغت (17.083)، وهي مرتفعة جدًا مع دلالة معنوية ($Sig = 0.000$)، مما يعكس قوة التأثير وأهميته. وبهذا يمكن القول إن بيئة الإشراف الإداري في الشركات الحكومية تتأثر بصورة مباشرة بنمط القيادة المتبع، بما يشمل الدعم، التشجيع، منح الثقة، وتبني أساليب قيادية إنسانية وعادلة.

تحمل هذه النتائج دلالات تنظيمية بالغة الأهمية، إذ أن الرضا عن الإشراف يعد من المؤشرات الحيوية التي تنعكس على أداء الموظف، وولائه للمؤسسة، ومدى شعوره بالارتياح في بيئة العمل. إذ أن تحسين أسلوب القيادة يعزز من جودة العلاقة الإشرافية، ويدفع الموظفين لبذل مجهودات أكبر، والشعور بالإنصاف والدعم الإداري. كما أن وجود إشراف إداري مبني على قيادة رشيدة يساهم في خلق بيئة عمل صحية خالية من الضغوط النفسية، والتحرّبات التنظيمية، ويقلل من معدلات التوتر والصراعات الداخلية. ومن ثم، تعكس هذه النتيجة أهمية الاستثمار في تطوير مهارات القيادة لدى المشرفين والرؤساء المباشرين باعتبارهم من المؤثرين المباشرين على رضا الموظفين وجودة المناخ الإداري.

• الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة والرضا عن المكافآت

لدى الموظفين في الشركات الحكومية بمدينة الرياض.

الجدول 15 اثبات الفرضية الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.790 ^a	.625	.621	.49808	.625	192.981	1	116	.000

a. Predictors: (Constant), المخور_الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47.875	1	47.875	192.981	.000 ^b
	Residual	28.777	116	.248		
	Total	76.653	117			

a. Dependent Variable: المخور_السادس

b. Predictors: (Constant), المخور_الأول

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.125	.142		.880	.381
	المحور_الأول	.922	.066	.790	13.892	.000

a. Dependent Variable: المحور_السادس

تشير نتائج الجدول (15) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة المتبع في الشركات الحكومية بمدينة الرياض ومستوى رضا الموظفين عن نظام المكافآت المعتمد في بيئة العمل. حيث بلغ معامل الارتباط (0.790) (R)، وهي قيمة مرتفعة تعكس أن تحسين أسلوب القيادة يترافق غالباً مع تحسن تقييم الموظفين لعدالة وفعالية نظام المكافآت المتبع في مؤسساتهم. وتبرز هذه النتيجة أهمية تأثير القادة الإداريين في تشكيل تصورات الموظفين حول كيفية منح المكافآت، سواء كانت مادية أو معنوية، وعدالة توزيعها، وشفافية معايير الحصول عليها.

كشف التحليل عن أن معامل التحديد (R Square) بلغ (0.625)، أي أن 62.5% من التباين في درجات رضا الموظفين عن نظام المكافآت يمكن تفسيره بأسلوب القيادة المتبع. وهي نسبة مرتفعة نسبياً، ما يعكس أن القيادة داخل بيئة العمل الحكومية تلعب دوراً مركزياً في تحديد مواقف الموظفين تجاه نظام الحوافز والمكافآت، سواء من حيث معايير منحها أو مدى مناسبتها وجهودهم. وهذا يدعم الرؤية الإدارية بأن القائد هو المسؤول الأول عن إظهار فعالية النظام التحفيزي للموظف، وعن التأكيد على العدالة، الشفافية، والتقدير المهني عند صرف المكافآت.

أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F بلغت (192.981) مع دلالة معنوية مرتفعة جدًا. (Sig = 0.000) ما يعني أن النموذج الإحصائي المستخدم لتفسير العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا عن المكافآت هو نموذج مناسب وذو قدرة تفسيرية عالية. ويؤكد هذا الارتباط أن الفروق بين الموظفين في رضاهم عن المكافآت مرتبطة بصورة أساسية بأسلوب القائد الإداري، أي أن القائد العادل والداعم والمشجع يرفع من إحساس الموظف بعدالة المكافآت ورضاه عنها.

توضح نتائج معامل الانحدار أن قيمة B غير المعياري لأسلوب القيادة بلغت (0.922)، وهي قيمة مرتفعة، ما يعني أنه مع كل تحسن بوحدة واحدة في أسلوب القيادة الإيجابي، يتوقع أن تزداد درجة رضا الموظف عن نظام المكافآت بمقدار (0.922) وحدة، وهي نسبة تغير مؤثرة جدًا. كما أن معامل Beta المعياري بلغ (0.790)، ما يعكس أن أسلوب القيادة هو من أقوى العوامل المؤثرة على رضا الموظفين عن المكافآت. وبلغت قيمة t (13.892) بدلالة معنوية (Sig = 0.000)، وهي من القيم المرتفعة التي تعكس قوة تأثير أسلوب القيادة وموثوقية النتيجة.

تحمل هذه النتيجة دلالات إدارية واضحة، حيث تعكس أن نظام المكافآت، حتى وإن كان ثابتًا ومنظمًا وفق لوائح إدارية، فإن شعور الموظف بعدالته ورضاه عنه يتأثر بدرجة كبيرة بنمط القيادة المتبع. فالقائد الذي يحرص على توضيح معايير استحقاق المكافآت، ويشعر الموظفين بالتقدير المعنوي، ويوفر بيئة تحفيزية، يجعل الموظفين يشعرون بأن المكافآت عادلة ومرتبطة بجهودهم، حتى وإن كانت محدودة ماديًا. وهو ما يعني أن تعزيز قدرات القادة الإداريين في مجال العدالة التنظيمية والتحفيز الإداري سينعكس مباشرة على تحسين مستويات الرضا عن الحوافز والمكافآت.

الخاتمة

نتائج الدراسة

- أسفرت نتائج الدراسة الحالية عن مجموعة من المؤشرات الإحصائية المهمة التي تعكس طبيعة العلاقة بين أسلوب القيادة المتبع في الشركات الحكومية بمدينة الرياض ومستوى رضا الموظفين عن الجوانب المختلفة المرتبطة ببيئة العمل وعوامل التحفيز الوظيفي. وقد جاءت هذه النتائج لتؤكد على أن أسلوب القيادة يعد من أبرز العوامل التنظيمية المؤثرة في تشكيل مواقف الموظفين تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها، سواء من خلال شعورهم بالرضا عن الأجور، أو عن فرص الترقية، أو عن جودة الإشراف، أو عن نظام المكافآت.
- فقد كشفت نتائج اختبار الفرضية الأولى عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً بين أسلوب القيادة ومستوى رضا الموظفين عن الأجور، حيث بلغ معامل الارتباط (0.790) ، مما يشير إلى أن تحسين أسلوب القيادة يسهم بدرجة كبيرة في تعزيز رضا الموظفين عن مستوى الأجور، حتى وإن لم تتغير قيمتها المادية بشكل مباشر. وهو ما يُعزى إلى قدرة القائد العادل والداعم على تفسير نظام الأجور، وتحقيق الشفافية، وإضفاء الشعور بعدالة التقدير المالي.
- أما بالنسبة للفرضية الثانية، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين أسلوب القيادة والرضا عن الترقية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.702) . وتوضح هذه النتيجة أن القائد الإداري الناجح لا يقتصر دوره على تنفيذ اللوائح الخاصة بالترقيات، بل يتعداه إلى تعزيز شعور الموظفين بعدالة الفرص المهنية وتحقيق تكافؤ الفرص، الأمر الذي

يُحسن من انطباعاتهم ورضاهم عن آلية الترقية المتبعة، حتى في ظل محدودية الوظائف أو القيود النظامية.

- فيما أكدت نتائج الفرضية الثالثة وجود علاقة ارتباطية قوية جدًا ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة والرضا عن الإشراف، إذ بلغ معامل الارتباط (0.846)، وهي من أعلى القيم المسجلة ضمن فرضيات الدراسة. وتعكس هذه النتيجة مدى تأثير العلاقة المباشرة بين القائد ومروسيه في تشكيل رضاهم عن الإشراف الإداري، حيث يُسهم أسلوب القائد العادل، المتفهم، والمتواصل بشكل فعال مع موظفيه في رفع مستوى الرضا عن طبيعة الإشراف والرقابة، ويجعل الموظفين يشعرون بمزيد من الدعم والثقة، ما ينعكس إيجابًا على أدائهم ومواقفهم نحو بيئة العمل.

- وفيما يخص الفرضية الرابعة، فقد أظهرت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين أسلوب القيادة والرضا عن نظام المكافآت، حيث بلغ معامل الارتباط (0.790). وتبرز هذه النتيجة الدور الحيوي للقائد في تحقيق العدالة التنظيمية وتعزيز الشفافية فيما يتعلق بمنح المكافآت، إذ يتأثر رضا الموظفين تجاه الحوافز المادية والمعنوية بدرجة كبيرة بأسلوب تعامل القائد معهم ومدى التزامه بمعايير موضوعية ومنصفة في التقدير والثواب.

- وبصورة إجمالية، يمكن القول إن نتائج الدراسة أجمعت على أن أسلوب القيادة يُعد من العوامل الجوهرية ذات التأثير الفعال في رفع مستويات رضا الموظفين عن أبرز عناصر بيئة العمل في القطاع الحكومي بمدينة الرياض. وقد بيّنت النتائج أن القيادة التحفيزية

والداعمة والمبنية على العدالة والشفافية لها أثر مباشر وقوي في تشكيل مواقف الموظفين نحو بيئة العمل وعوامل التحفيز المختلفة. الأمر الذي يستدعي من إدارات الشركات الحكومية الاهتمام بتطوير مهارات القيادات الإدارية، وتطبيق أساليب قيادية حديثة قائمة على العدالة، التمكين، التحفيز، والإشراف البناء، بما يضمن تحسين مستويات الرضا الوظيفي، ويعزز من كفاءة الأداء المؤسسي واستقرار القوى العاملة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية، والتي بينت وجود علاقات ارتباطية قوية ودالة إحصائية بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي بمختلف أبعاده لدى موظفي الشركات الحكومية بمدينة الرياض، توصي الدراسة بمجموعة من الإجراءات والمقترحات التي من شأنها تحسين واقع بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين من خلال تطوير وتحديث أساليب القيادة الإدارية، وذلك على النحو الآتي:

- العمل على تدريب وتأهيل القيادات الإدارية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض على استخدام أساليب قيادية معاصرة قائمة على التحفيز، التمكين، والعدالة التنظيمية، من خلال عقد برامج تدريبية متخصصة وورش عمل عملية تسهم في رفع كفاءة القادة الإداريين في التعامل مع مرؤوسيهم بشكل إيجابي وفعال.
- إعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز المطبقة حاليًا، بحيث يتم تطويرها بما يحقق مبدأ العدالة الوظيفية والشفافية، ويعكس طبيعة الجهد المبذول ومستوى الأداء الوظيفي. مع ضرورة أن يلعب القائد الإداري دورًا مباشرًا في تهيئة بيئة عمل عادلة تسودها الثقة المتبادلة والوضوح في ما يتعلق بمنظومة الأجور والمكافآت.

- تحفيز القيادات الإدارية على تبني سياسات واضحة ومعلنة للترقيات الوظيفية، تقوم على معايير الكفاءة والجدارة الوظيفية بعيداً عن الاعتبارات الشخصية، مع التأكيد على أهمية تواصل القائد الإداري مع الموظفين بشكل مستمر حول فرص الترقى ومسارات التطور المهني المتاحة، بما يعزز الشعور بالرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.
- تعزيز دور القائد كمشرف داعم ومحفز، من خلال تطوير المهارات القيادية في مجالات التواصل الفعال، إدارة فرق العمل، واحتواء المشكلات والصراعات الوظيفية، بحيث يكون القائد الإداري أكثر قرباً من موظفيه، ويمتلك قدرة أعلى على التوجيه الإيجابي، ومتابعة الأداء، وتقديم التغذية الراجعة البناءة.
- إعادة هيكلة أنظمة المكافآت والحوافز بما يتناسب مع طبيعة العمل في القطاع الحكومي، وبما يحقق مبدأ التقدير العادل والموضوعي للأداء المتميز، مع منح القادة الإداريين مرونة أكبر في تقديم مكافآت فورية أو رمزية لتحفيز الموظفين، وتشجيع السلوكيات التنظيمية الإيجابية.
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في إعداد دليل إجرائي موحد لأساليب القيادة الإدارية في القطاع الحكومي بمدينة الرياض، يحدد أبرز الممارسات القيادية التي ترفع من مستوى الرضا الوظيفي، مع إمكانية تعميمه على باقي المدن السعودية للاستفادة من مخرجات هذه الدراسة على نطاق أوسع.
- تشجيع إجراء المزيد من الدراسات الميدانية والتطبيقية حول أساليب القيادة وعلاقتها بمتغيرات وظيفية أخرى في القطاع الحكومي والقطاعات المختلفة، بما يساهم في بناء قاعدة معرفية متكاملة تساعد متخذي القرار في تطوير بيئة العمل الحكومية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. آل قماش، عبير حسين. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 36(12)، 394-423.
2. البارودي، منال احمد. (٢٠١٦). القائد المتميز واسرار الابداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، 13-30.
3. الحربي، خالد بن غالي. (2021). أساليب القيادة التربوية للقادة وأثرها على الأداء الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 69(1)، 11-85.
4. الطرش، بن يحي ابراهيم. (2022). دور القيادة الخادمة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين. مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال، 6(1)، 82-99.
5. أنور محمود. (2021). دراسة الأساليب القادة الكشفيين وفق نظرية الرجل العظيم وعلاقته بجودة إتخاذ القرار لهؤلاء القادة المحافظة السليمانية. مجلة دراسات وبحوث التربية الرياضية، 31(4)، 377-383.
6. أوغيدني، أحلام، طويل، فتيحة. (2022). قيم العمل أهميتها وتأثيرها على سلوك الموظفين. مجلة المفكر، 17(2)، 231-244.

7.بتول عبد علي غالي. (2024). الرضا الوظيفي وأهميته في تحقيق الإستقرار الوظيفي لدى

الموظفين دراسة استطلاعية في مديرية تربية القادسية. Al Kut Journal of Economics

and Administrative Sciences 16(53)، 56-72.

8.بن يوب دلال، لبيض خيرة. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين - دراسة

ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر - بوعاتي محمود - جامعة 8 ماي 1945 قالمة كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية فرع علم الاجتماع

9.بوالشرش، كمال. (2022). تشخيص أسلوب القيادة من خلال مدى إدراك الإدارة لدورها ومسؤولياتها

واتخاذها للقرارات بمؤسسة إنتاج الاسمنت حجار السود-سكيكة. مجلة الجامع في الدراسات النفسية

والعلوم التربوية، 7(1)، 384-410.

10.بوطابسو،سمية & زويتتي،سهام & بلعيساوي، الطاهر . (2021). الترقية وتحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية - جيجل - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم

الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

11.بولحفان، فتيحة& شبتوي، مريم & بوجردة، ياسين. (2018). القيادة و الرضا الوظيفي - دراسة

ميدانية في الشركة الافريقية للزجاج أولاد صالح الطاهير -جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع

12.جميلة ضوء علي المرزوقي. (2024). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي

المرحلة الثانوية بمدرسة العقربية. مجلة القرطاس للعلوم الانسانية والتطبيقية، 1(25).

13.حنان عبدالله نذير. (2023). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع. Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences، (95)،

203-159.

14.خليقة، واخرون.(2019). دور القيادة الادارية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتيسير، جامعة الشهيد خمه لخضر - الوادي الجزائر، 1-5

15.خيال، خولة رميساء، بن عناية، جلول. (2022). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر خميس مليانة،جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2-70

16.رشاد زكى بهى الدين، ماجد، سعد. (2024). أثر أساليب القيادة على استراتيجيات صناعة القرار فى ظل حالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(4)، 1845-1821.

17.رمضان سعد كريم. (2022). الرضا الوظيفي-مفهومه وطرق قياسه. مجلة كلية الاداب.

18.سلامة زهراو جبر سراي. (2025). أثر العلاقات الرسمية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية. مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، 3(82)، 410-389.

19. عثمان، حسن عثمان. (2015). إشكالية القيادة وارتباطها بالشخصية: أساليب القيادة، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف - المسيلة، مجلة العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، 133-140

20. علي فخري الرشيد، نوف، محمد حجي بهبهاني، مروة. (2024). درجة ممارسة أنماط القيادة

الموقفية في ضوء نظرية. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 39(1)، 363-396.

21. عماد، أبطيو، علي كريم. (2023). دور أساليب القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، المركز

الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 15-152

22. غالية محمد منصور. (2025). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي. مجلة جامعة بني وليد

للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 10(1)، 453-473.

23. مي أحمد عبدالقادر علي، سامح الفاضل محمد الفاضل، هبة محمود محبوب محمد. (2025).

مساهمة التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسات الخدمة المدنية. Excellence Journal

Humanity Sciences & for Community، 6(2).

24. ناصر محمد إبراهيم مجمعي، إيمان محمد مبروك قطب. (2024). أساليب القيادة في المدارس

الحكومية وعلاقتها بالنمو المهني والروح المعنوية لدى المعلمين في المملكة العربية السعودية، 1-

25. يوسف، ميسون عمر سليمان. (2025). الرضا الوظيفي وأثره على الأداء في المؤسسة. مجلة

البحوث التجارية، 1-20

ثانياً:المراجع الأجنبية

1. Adiguzel, Z., FarukOzcinar, M., & HimmetKaradal. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? European Research on Management and Business Economics, 26(2), 103–110.
2. Fischer, T., & Sitkin, S. B. (2023). Leadership styles: A comprehensive assessment and way forward. Academy of Management Annals, 17(1), 331–372.
3. Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. Golden Ratio of Human Resource Management, 2(1), 57–69.
4. Hasibuan, J. S., Sari Nasution, A. S., & Sari, M. (2024). Organizational Citizenship Behavior as A Moderator in Employee Performance: A Study on Emotional Intelligence and Job

Satisfaction. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 19(1).

5. Isabel, R.-D., David, M.-R., & Gabriel, C.-C. (2021). The effect of servant leadership on employee outcomes: does endogeneity matter? *Qual Quant*.
6. Laub, J. (2018). The story of leadership: The historical development of leadership thought. In J. Laub (Ed.), *Leveraging the power of servant leadership* (pp. 15–44).
7. Lee, B., Lee, C., Choi, I., & Kim, J. (2022). Analyzing determinants of job satisfaction based on two-factor theory. *Sustainability*, 14(19), 12557.
8. Lin, C. Y., & Huang, C. K. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International journal of manpower*, 42(3), 409–423.
9. **Lo, K. D.** (2020). Fritz J. Roethlisberger Memorial Award goes to “Promoting identity development in leadership education: A

multidomain approach to developing the whole leader”. *Journal of Management Education*, 44(4), 464–467.

10. **Malik, M. A., & Azmat, S.** (2019). Leader and leadership: Historical development of the terms and critical review of literature. *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management*, 5(1), 16–32.
11. Megawaty, M., Hamdat, A., & Aida, N. (2022). Examining linkage leadership style, employee commitment, work motivation, work climate on satisfaction and performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 01–14.
12. Minelgaite, I., Guðmundsdóttir, S., Guðmundsdóttir, Á. E., & Stangej, O. (2018). Leadership in Iceland: A historical context. In *Demystifying Leadership in Iceland: An Inquiry into Cultural, Societal, and Entrepreneurial Uniqueness* (pp. 15–25). Palgrave Macmillan.
13. Nanjundeswaraswamy, T. S. (2021). The mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership styles and

employee commitment. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 286–304.

14. Nemteanu, M. S., & Dabija, D. C. (2021). The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the COVID–19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3670.
15. Nurbaeti, S. (2022). Significance of the influence of leadership model, morale, and satisfaction on performance consistency. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 1(1), 10–18.
16. Wahyudi, L., Panjaitan, H. P., & Junaedi, A. T. (2023). Leadership style, motivation, and work environment on job satisfaction and employee performance at the environment and hygiene Department of Pekanbaru City. *Journal of Applied Business and Technology*, 4(1), 55–66.
17. Wanto, W. (2021). Relationship of situational leadership style of principal and school climate to teacher integrity PAUD at Gambir

Sub-District Central Jakarta. *Ilomata International Journal of Social Science*, 2(1), 55–63. <https://doi.org/10.52728/ijss.v2i1.182>

الملاحق

الاستبيان

في ضوء الاهتمام المتزايد بتحسين بيئة العمل والارتقاء بمستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الحكومي، وانطلاقاً من أهمية الدور الذي يمثله أسلوب القيادة الإدارية في تحقيق ذلك، تأتي هذه الدراسة بعنوان "أثر أسلوب القيادة على الرضا الوظيفي لدى موظفي الشركات الحكومية بمدينة الرياض"، وذلك بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين أسلوب القيادة السائد ومستوى رضا الموظفين عن جوانب عملهم المختلفة مثل الأجور، الترقية، الإشراف، والمكافآت.

وعليه، فقد تم إعداد هذا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يتناول مجموعة من المحاور المتعلقة بآراء الموظفين حول أسلوب القيادة المتبع في بيئة عملهم، ومدى رضاهم عن مختلف جوانب وظائفهم.

وإذ نؤكد لكم أن جميع البيانات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال إجاباتكم ستُعامل بمنتهى السرية والخصوصية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، دون الكشف عن هوية المشاركين أو استخدامها في أي أغراض أخرى.

نأمل منكم التفضل بالتعاون والمشاركة في تعبئة هذا الاستبيان بكل موضوعية وشفافية، حيث تسهم آراؤكم القيمة في إثراء نتائج الدراسة، ودعم الجهود المبذولة لتحسين بيئة العمل في الشركات الحكومية.

مع وافر الشكر والتقدير لحسن تعاونكم واهتمامكم.

أولاً: البيانات الديموغرافية

1- الجنس

- ذكر
- أنثى

2-العمر

- أقل من 25 سنة
- من 25 إلى أقل 35 سنة
- من 35 إلى أقل 45 سنة
- من 45 إلى أقل 55 سنة
- أكثر من 55 سنة

3-المسمى الوظيفي

- مدير إداري
- رئيس قسم
- مدير مالي
- رئيس قطاع
- موظف إداري
- فني
- سكرتير
- أخرى

4- سنوات الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

○ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

○ من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

○ 20 سنة فأكثر

ثانياً: عبارات الاستبيان

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: أسلوب القيادة						
1	يتعامل القائد مع الموظفين باحترام وتقدير.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يشجع القائد الموظفين على طرح آرائهم بحرية.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتسم القائد بالعدالة في اتخاذ القرارات.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يحفز القائد الموظفين لتحقيق نتائج أفضل.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يحرص القائد على إشراك الموظفين في التخطيط واتخاذ القرار.	☐	☐	☐	☐	☐
ثانياً: الرضا عن الأجور						
6	أشعر أن الأجر الذي أنقاضه يتناسب مع جهدي المبذول.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تتسم الأجور بالعدالة بين جميع الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	يوجد نظام واضح لتحديد الرواتب والمكافآت.	8
☐	☐	☐	☐	☐	يتم صرف الأجور في مواعيدها بانتظام.	9
☐	☐	☐	☐	☐	الأجور في الشركة منافسة مقارنة بالشركات الأخرى.	10
ثالثًا: الرضا عن الترقية						
☐	☐	☐	☐	☐	تتوفر فرص حقيقية للترقية في شركتي.	11
☐	☐	☐	☐	☐	تتم الترقيات بناءً على الكفاءة والأداء.	12
☐	☐	☐	☐	☐	توجد معايير واضحة ومعلنة للترقية.	13
☐	☐	☐	☐	☐	أشعر بالرضا عن فرصي المستقبلية في الترقية.	14
☐	☐	☐	☐	☐	تتم متابعة تطور أداء الموظفين لأغراض الترقية.	15
رابعًا: الرضا عن الإشراف						
☐	☐	☐	☐	☐	يتابع المشرف أداء الموظفين بشكل منصف.	16
☐	☐	☐	☐	☐	يحرص المشرفون على الاستماع لملاحظات الموظفين.	17
☐	☐	☐	☐	☐	يوفر المشرفون التوجيه والدعم اللازمين أثناء العمل.	18

19	يتم التعامل مع الموظفين بموضوعية عند تقييم الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
20	يسعى المشرفون لحل مشكلات الموظفين بفعالية.	☐	☐	☐	☐	☐
خامسًا: الرضا عن المكافآت						
21	تمنح الشركة مكافآت مجزية عن الإنجازات.	☐	☐	☐	☐	☐
22	يتم توزيع المكافآت بعدل وشفافية.	☐	☐	☐	☐	☐
23	توجد مكافآت تقديرية غير مالية (مثل شهادات شكر).	☐	☐	☐	☐	☐
24	أشعر أن نظام المكافآت يعكس جهدي المبذول.	☐	☐	☐	☐	☐
25	تشجع الشركة الموظفين المميزين بمنح مكافآت دورية.	☐	☐	☐	☐	☐
سادسًا: سلوك الموظفين						
26	يلتزم الموظفون بقواعد العمل وتعليماته.	☐	☐	☐	☐	☐
27	يسود جو التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
28	يبيد الموظفون التزامًا في حضور العمل بمواعيدهم.	☐	☐	☐	☐	☐
29	يسعى الموظفون لتحسين أدائهم بشكل مستمر.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	يتعامل الموظفون مع المشكلات بروح إيجابية.	30
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---	----