

"العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي وتأثيرها على سلوك الموظفين: دراسة تطبيقية في الشركات الحكومية بمدينة الرياض"

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 وفعالية 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 وملينة 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، سعياً إلى تقديم توصيات تساهم 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 دوراً محورياً في تهيئة المناخ التنظيمي المناسب، وإدارة العلاقات داخل بيئة العمل، وبناء جسور الثقة والتعاون بين الإدارة والموظفين وتزداد أهمية القيادة في المؤسسات الحكومية تحديداً، نظراً 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 غالباً 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 كالتراخي، 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 تسهم 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 وأخيراً، 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.

منهجية 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 وفقاً للمتغيرات الديموغرافية. وبهذا، توفر الدراسة رؤية تطبيقية مفصلة تساعد على

فهم أفضل لآليات القيادة والتحفيز داخل قطاع العمل الحكومي، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الرضا والولاء الوظيفي.

حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على الشركات الحكومية الموجودة بمدينة الرياض، باعتبارها عاصمة المملكة ومركزًا هامًا للقطاع الحكومي، مما يجعل نتائج الدراسة تعكس واقع هذه الشركات تحديدًا.
- **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.

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.

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 إيجاباً 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 تساهم 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 تساهم 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 كأكثر 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 ومدروسة. 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 تنفّر 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 يساهم 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، وزيادة معدلات الغياب، وتدفع 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 تنبع 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 والشاركة 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 الاستبيانات 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 وتسهم 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 واستمراريتها. 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 سلباً 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 دورًا قياديًا 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 موضوعًا 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 موظفًا 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 سلبًا 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 يساهم 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 الخيرية، 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 بيجانبارو. اعتمد الباحثون على منهج البحث الكمي، حيث وزعوا استبيانات شاملة لجميع العاملين (58 موظفاً) 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 محفزاً أو ملائماً لتحسين هذه الجوانب. على الجانب الآخر، كان لبيئة العمل تأثير إيجابي ومهم على رضا الموظفين، حيث توفر بيئة العمل الجيدة شعوراً 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 تأثيراً 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 متصلاً 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 سلبًا 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 محفزًا مهمًا

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 موظفاً ينتمون لـ 102 منشأة، مما يضفي 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 رؤسائهم، ومستوى رضاهم الوظيفي. وجد الباحثون أن رضا الموظف يلعب دوراً جزئياً في التوسط بين نمط القيادة والتزام 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 دوراً جوهرياً 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 يكفي 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 بُعدًا 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 إيجابيًا 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) وبنول (2024) العلاقة الوثيقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والاستقرار، في حين أضافت الدراسات الأجنبية مثل (Wahyudi (2023 و (Megawaty (2022 بعدًا 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 وتأثيرها 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 السلطوية. 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 فهماً أعمق للعلاقة الديناميكية بين القيادة والرضا الوظيفي في سياقات بيئية متنوعة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أوغيدني, أحلام, طويل, فتيحة. (2022). قيم العمل أهميتها وتأثيرها على سلوك الموظفين. مجلة المفكر, 17(2), 231-244.
2. 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.
3. بوالشرش, كمال. (2022). تشخيص أسلوب القيادة من خلال مدى إدراك الإدارة لدورها ومسؤولياتها واتخاذها للقرارات بمؤسسة إنتاج الاسمنت حجار السود-سكيدة. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية, 7(1), 384-410.
4. جميلة ضوء علي المرزوقي. (2024). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدرسة العقربية. مجلة القرطاس للعلوم الانسانية والتطبيقية, 1(25).
5. حنان عبدالله نذير. (2023). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع. Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences, 95(1), 159-203.
6. خيال, خولة رميساء, بن عناية, جلول. (2022). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر خميس مليانة, جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة, كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, 2-70.
7. رشاد زكي بهي الدين, ماجد, سعد. (2024). أثر أساليب القيادة على استراتيجيات صناعة القرار في ظل حالة اليقين والمخاطرة وعدم اليقين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 15(4), 1821-1845.
8. سلامة زهراو جبر سراي. (2025). أثر العلاقات الرسمية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية. مجلة الكلية الاسلامية الجامعة, 3(82), 389-410.
9. عماد, أجبويو, عليي كريم. (2023). دور أساليب القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة, المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف, ميله معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, 15-152.
10. غالية محمد منصور. (2025). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي. مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية, 10(1), 453-473.

11. مي أحمد عبدالقادر علي, سامح الفاضل محمد الفاضل, هبة محمود محجوب محمد. (2025). مساهمة التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسات الخدمة المدنية. Humanity & Excellence Journal for Community Sciences, 6(2).

12. 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, 1-20

13. يوسف, ميسون عمر سليمان. (2025). الرضا الوظيفي وأثره على الأداء في المؤسسة. مجلة البحوث التجارية, 1-

20

ثانياً:المراجع الأجنبية

1. Fischer, T., & Sitkin, S. B. (2023). Leadership styles: A comprehensive assessment and way forward. *Academy of Management Annals*, 17(1), 331-372.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. 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.