



كلية إدارة الأعمال

"أثر الأنماط القيادية السائدة على الرضا الوظيفي في مؤسسات
التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية"

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص القيادة

إعداد

موسى بن سالم بن سليم اليزيدي

إشراف الدكتور

صالح بن حمود السناوي

1443م/2022هـ

الإجازة

"أثر الأنماط القيادية السائدة على الرضا الوظيفي في مؤسسات

التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية"

إعداد الطالب/ موسى بن سالم بن سليم اليزيدي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / م وتم إجازتها.

المشرف

الدكتور/ صالح بن حمود السنوي

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم:	التوقيع
1.
2.
3.
4.

الإقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث

الاسم:

التوقيع:

شكر وتقدير

امتنالاً لقوله تعالى "وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ" (النمل:40) أتقدم بجزيل الشكر والتقدير بعد أن أنعم الله عليّ بالتوفيق في إنجاز هذا العمل إلى هيئة التدريس في كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية وإلى المشرف على الرسالة الدكتور صالح السناوي وإلى كل من كان له أثر طيب، والحمد لله حياً والحمد لله شكراً والحمد لله دائماً وأبداً.

الباحث

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية على الرضا الوظيفي، كما هدفت إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى قيادات هذه المؤسسات وكذلك الوقوف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات والتي تكونت من مجالين، المجال الأول لقياس الأنماط القيادية السائدة المتمثلة في النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط الحر، والمجال الثاني لقياس الرضا الوظيفي، حيث استجاب (233) فرد بنسبة استرداد بلغت (35.8%) من إجمالي المجتمع، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات، وأظهرت الدراسة أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة يليه النمط الأوتوقراطي وأخيراً النمط الحر، وأشارت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة قياس عالية من وجهة نظر عينة الدراسة، وبناءً على النتائج كانت أبرز توصيات الدراسة ضرورة تبني النمط الديمقراطي في الإدارة والقيادة بكل جوانبه لا سيما مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وبناء علاقات إنسانية إيجابية معهم، والسعي نحو رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال تبني أفضل السبل لتحقيق أعلى مستوياته لدى الموظفين والاستماع لوجهات نظرهم حول ذلك، إضافة إلى تدريب الموظفين عند استلامهم للمناصب القيادية على استخدام النمط الديمقراطي ونشر التوعية والمعرفة بأهمية هذا النمط وأثره الإيجابي على المرؤوسين والمؤسسة على حدٍ سواء.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية - النمط الديمقراطي - النمط الأوتوقراطي - النمط الحر - الرضا

الوظيفي - مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية.

Abstract

The current study investigates the effect of leadership styles, dominant in higher education institutions in North A'Sharqiyah Governorate, on the career satisfaction. The study also explores the dominant leadership styles adopted by leaders of these institutions and career satisfaction of employees. In the present study, descriptive analytical methodology was used as it was the suitable method for the subject at hand. In carrying out the study, the researcher used both the questionnaire, as a tool for collecting information, and data resulted from two fields. The first field was exploring the prevailing leadership styles "democratic, autocratic and hands-off leadership". The second field was gauging career satisfaction. The number of respondents was (233) with a completion rate of (35.8%) of the surveyed group. Several findings have resulted from the study; most importantly that there is a relationship of statistical significance between leadership styles of the leaders in higher education institutions in North A'Sharqiyah Governorate and the employees' career satisfaction in these institutions. The study found that the democratic leadership was the dominant style followed by the autocratic and hands-off style. Moreover, the study pointed out that the level of career satisfaction was high, according to the study respondents. Therefore, the study offered a number of recommendations; (1) the importance of adopting the democratic leadership style and practicing all its aspects including participation of employees in decision-making, delegation of authority and building positive human relationship with them, (2) seeking to increase the level of career satisfaction by adopting the most appropriate methods to maximize it among employees and listening to their viewpoints, (3) providing training for employees to adopt democratic leadership style when they take up leadership positions, and (4) spreading knowledge and raising awareness about the importance of democratic leadership style and the positive impact that style has on both the organization and subordinates.

Key words: leadership styles, democratic style, autocratic style, hands-off style, career satisfaction, higher education institutions in North A'Sharqiyah Governorate.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإجازة	
ب	الإقرار	
ج	شكر وتقدير	
د	المستخلص	
هـ	Abstract	
و	قائمة المحتويات	
ط	قائمة الجداول	
ك	قائمة الأشكال	
الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها		
1	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	1.2
5	أهداف الدراسة	1.3
5	أسئلة الدراسة	1.4
6	فرضيات الدراسة	1.5
7	حدود الدراسة	1.6
8	أهمية الدراسة	1.7
9	الإطار المفاهيمي للدراسة	1.8
10	مصطلحات الدراسة	1.9
الفصل الثاني: الإطار النظري		
14	المقدمة	2.1
المبحث الأول: الأنماط القيادية		
14	مفهوم القيادة	2.2.1
17	عناصر القيادة	2.2.2
18	أهمية القيادة	2.2.3
19	الوظائف الأساسية للقيادة	2.2.4

20	الفرق بين القيادة والمفاهيم المشابهة	2.2.5
22	نظريات القيادة	2.2.6
29	الأنماط القيادية	2.2.7
المبحث الثاني: الرضا الوظيفي		
38	مفهوم الرضا الوظيفي	2.3.1
40	أهمية الرضا الوظيفي	2.3.2
41	عوامل الرضا الوظيفي	2.3.3
44	خصائص الرضا الوظيفي	2.3.4
45	مظاهر الرضا الوظيفي	2.3.5
47	أساليب قياس الرضا الوظيفي	2.3.6
49	النظريات المفسرة للرضا الوظيفي	2.3.7
53	علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي	2.3.8
المبحث الثالث: الدراسات السابقة		
55	الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية	2.4.1
58	الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي	2.4.2
60	الدراسات المتعلقة بأثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي	2.4.3
63	التعقيب على الدراسات السابقة	2.4.4
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها		
67	منهجية الدراسة	3.1
67	طرق جمع البيانات والمعلومات	3.2
68	مجتمع الدراسة	3.3
68	عينة الدراسة	3.4
71	أداة الدراسة	3.5
73	الأهمية النسبية	3.6
74	صدق أداة الدراسة	3.7
74	ثبات أداة الدراسة	3.8
75	المعالجة الإحصائية للبيانات	3.9
الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها		

76	نتائج الدراسة	4.1
76	تحليل نتائج الدراسة	4.2
83	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	4.3
83	الفرضية الأولى	4.3.1
85	الفرضية الثانية	4.3.2
88	الفرضية الثالثة	4.3.3
90	الفرضية الرابعة	4.3.4
91	الفرضية الخامسة	4.3.5
94	الفرضية السادسة	4.3.6
96	الفرضية السابعة	4.3.7
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات		
109	مناقشة النتائج	5.1
109	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي	5.1.1
111	النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية	5.1.2
118	تحديات الدراسة	5.2
118	توصيات الدراسة	5.3
119	مقترحات لدراسات لاحقة	5.4
121	قائمة المراجع	
128	الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
22	الفرق بين القيادة والإدارة	1
68	توزيع مجتمع الدراسة	2
69	المتغيرات الديمغرافية للعينة الفعلية للدراسة	3
72	توزيع أسئلة الاستبانة على مجالات ومحاور الدراسة	4
73	توزيع الدرجات حسب مقياس "ليكرت" الخماسي	5
73	الأهمية النسبية المستخدمة لقياس درجة ومستوى الاتجاهات لأسئلة ومحاور الدراسة	6
74	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	7
76	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	8
77	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المجال الأول	9
78	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور النمط الديمقراطي	10
79	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور النمط الأوتوقراطي	11
81	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور النمط الحر	12
82	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرضا الوظيفي	13
84	اختبار التوزيع الطبيعي	14
85	اختبار مان وتي	15
86	اختبار التوزيع الطبيعي	16
87	اختبار كروسكال والاس	17
88	اختبار التوزيع الطبيعي	18
89	تحليل التباين الاحادي (ANOVA)	19
90	اختبار التوزيع الطبيعي	20

91	اختبار مان وتتي	21
92	اختبار التوزيع الطبيعي	22
93	تحليل التباين الأحادي (ANOVA)	23
94	اختبار التوزيع الطبيعي	24
95	اختبار كروسكال واليس	25
97	اختبار وجود العلاقة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي باستخدام معامل الارتباط بيرسون	26
98	المتغيرات التي تم إدخالها/إزالتها	27
98	ملخص نموذج الاختبار	28
98	اختبار الانحدار الخطي البسيط (ANOVA)	29
99	نموذج الاختبار	30
100	اختبار وجود العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي باستخدام معامل الارتباط بيرسون	31
101	المتغيرات التي تم إدخالها/إزالتها	32
101	ملخص نموذج الاختبار	33
101	اختبار الانحدار الخطي البسيط (ANOVA)	34
102	نموذج الاختبار	35
103	اختبار وجود العلاقة بين النمط الحر والرضا الوظيفي باستخدام معامل الارتباط بيرسون	36
104	المتغيرات التي تم إدخالها/إزالتها	37
104	ملخص نموذج الاختبار	38
105	اختبار الانحدار الخطي البسيط (ANOVA)	39
105	نموذج الاختبار	40
106	المتغيرات التي تم إدخالها/إزالتها	41
106	ملخص نموذج الاختبار	42
107	اختبار الانحدار الخطي المتعدد (ANOVA)	43
107	نموذج الاختبار	44

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	نموذج الدراسة من إعداد الباحث	1
51	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	2

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وأهميته

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أهداف الدراسة

1.4 أسئلة الدراسة

1.5 فرضيات الدراسة

1.6 حدود الدراسة

1.7 أهمية الدراسة

1.8 الإطار المفاهيمي للدراسة

1.9 مصطلحات الدراسة

1.1 المقدمة

أدت التغييرات المتسارعة في هذا العصر إلى انفجار معرفي وتكنولوجي وحراك اجتماعي واقتصادي في مختلف الاتجاهات والمجالات وانفتاح وتعاون تعدى الصعيد المحلي والإقليمي ليصل إلى مستويات عالمية ودولية، الأمر الذي نجم عنه بروز مشكلات وتحديات واجهت المنظمات بمختلف أنواعها الربحية وغير الربحية وجعل منها تبذل جهوداً مضاعفة لمواكبة ما نتج عن الثورات في المجالات العلمية والمعرفية والتكنولوجية خاصة فيما يتعلق بتطوير قياداتها الإدارية التي تعتبر بلا شك أساساً ضرورياً لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف وبالتالي نجاحها واستمراريتها.

يُعد مفهوم القيادة من الموضوعات التي شغلت الدارسين والباحثين منذ فترة ليست بقصيرة ذلك أن العملية الإدارية بمختلف وظائفها لا يمكن أن يكتب لها النجاح دون قيادة ناجحة تحظى بها المنظمة قادرة على التعاطي مع أية مشكلات خاصة في ظل تحديات المنافسة الشرسة، والقيادة نظرياتها العديدة وأنماطها المعروفة أبرزها النمط الديمقراطي حيث يشارك القائد رؤوسيه في اتخاذ القرارات ويفوض إليهم بعض سلطاته وصلاحياته، والنمط الأوتوقراطي حيث ينفرد القائد دون غيره بالرأي واتخاذ القرارات وتكون العلاقة مع رؤوسيه قائمة على الخوف واتباع التعليمات، والنمط الحر وهنا يكون دور القائد سلبياً لا أثر لوجوده والمرؤوسين يفعلون ما يريدون دون تدخل منه (الزعيبي والبطاينة، 2020). عليه ووفقاً لهذه الظروف فيرى (الخطيب والخطيب، 2014) أن المنظمات أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار فهي بحاجة إلى أن تقاد، حيث تعتبر القيادة من أهم ركائز العملية الإدارية وهي المسؤولة مسؤولية تامة عن تخطيط السياسات وتنظيم العلاقات وتوجيه الكوادر العاملة والإشراف عليها ومراقبتها وما إلى ذلك من وظائف إدارية، وكل هذه الوظائف المنوطة بشخص القائد لن تتأتى له وحده دون مساعدة ومساندة هذه الكوادر وذلك من خلال التأثير عليهم إيجاباً وكسب رضاهم الذي ينعكس بلا شك على الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

لقد حظي الرضا الوظيفي بمساحة واسعة من الدراسة والبحث من قبل خبراء الإدارة وأصحاب الاعمال لارتباطه ارتباطاً وثيقاً بالأداء والإنتاجية والولاء الوظيفي الأمر الذي يسهم بشكل مباشر في التقدم والنمو لأي منظمة كانت تبحث عن النجاح والاستمرارية، وعليه ظهرت نقطة البداية المتعلقة بالاهتمام بالحقوق الوظيفية لدى كافة العاملين وتحقيق مبدأ الرضا الوظيفي لديهم من خلال توظيف أفضل السبل والممارسات لتحقيق هذا الأمر عبر قيادة المنظمة التي لا يمكن لها أن تصل إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي والبحث عن إشباعه إلا من خلال قائد واع وذو كفاءة يرى أن الوصول بالعاملين إلى أعلى درجات الرضا يؤدي بالنتيجة إلى أعلى درجات الأداء والإنتاجية وتحقيق الأهداف (البارودي، 2015).

منذ مطلع السنوات الأخيرة من القرن العشرين وحتى اللحظة نال موضوع النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي أهمية كبيرة لدى مختلف الباحثين والدارسين نظراً للعلاقة الوثيقة بينهما وانعكاس ذلك على عدد من المتغيرات كالأداء الوظيفي وضغوط العمل والالتزام ومعدلات دوران العمل وما إلى ذلك من متغيرات تؤثر بطرقها المختلفة على الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمات (محادين، 2015)، ولذا فإن القائد يستطيع تحفيز مرؤوسيه على ممارسة مهامهم الوظيفية ويدفعهم إليها بكل الرضا أو أن يجعل منهم أشخاصاً متذمرين غير منتجين وذلك من خلال النمط القيادي الذي يمارسه تجاههم في مقابل وجهة نظر هؤلاء المرؤوسين تجاه هذا النمط وأثره عليهم وعلى رضاهم الوظيفي سلباً أو إيجاباً مما يؤدي بشكل طبيعي إلى التأثير على إنتاجيتهم كماً ونوعاً.

وبالرغم من أن نجاح المنظمات بمختلف أنواعها في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي تدار بها من قبل القائد وبالنمط القيادي الذي يمارسه تجاه مرؤوسيه ومدى تحقيق هذا النمط للرضا الوظيفي لديهم، إلا أن هذا الأمر له أهمية خاصة في مؤسسات التعليم العالي كونها المحور الأساسي للعملية التربوية والعلمية لأجيال المستقبل، وبالتالي فالكيفية التي تدار بها من قبل قياداتها وأثر ذلك على مستويات

الرضا الوظيفي للعاملين بها وانعكاساتها على الأداء والإنتاجية استحوذ على اهتمام خاص وأجريت عليه العديد من الدراسات منها على سبيل المثال لا الحصر دراسة (الأحمد والكردي، 2017) التي هدفت إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى عمادات كليات جامعة الزيتونة الأردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وكذلك دراسة (إسليم، 2013) التي هدفت إلى الوقوف على الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بكليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها، ودراسة (عربيات، 2012) التي هدفت إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

تأسيساً على ما سبق ذكره، جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن الأنماط القيادية السائدة والمتمثلة في (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية وهي (جامعة التقنية والعلوم التطبيقية، جامعة الشرقية، كلية عمان للعلوم الصحية فرع شمال الشرقية) ومدى تأثير هذه الأنماط على الرضا الوظيفي للعاملين بها من إداريين وأكاديميين، أخذاً في الاعتبار نوع الموظفين ومؤهلاتهم العلمية وسنوات الخبرة، لعلها تسهم بشكل أو آخر في مساعدة صنّاع القرار في اختياراتهم المتعلقة بالنمط القيادي المرغوب والمستحب لدى الموظفين مما يؤثر على رضاهم الوظيفي وينعكس على المؤسسة بشكل عام.

1.2 مشكلة الدراسة

في ضوء التطور الكبير في ميدان التعليم العالي الذي تشهده السلطنة انطلاقاً من الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية لتواكب مختلف الحاجات والتطلعات الوطنية على اعتبار أن التعليم هو حجر الأساس لأي تنمية اقتصادية أو اجتماعية وهما وجهان لعملة واحدة (الخطيب والخطيب، 2014)، فإن معظم

الإدارات في مؤسسات التعليم العالي تؤمن بلا شك بأهمية التغيير والتجديد والتطوير القائم على قيادات إدارية قادرة على التعاطي مع أية مشكلات تواجه هذه المؤسسات والدفع بالموظفين إلى أعلى درجات الأداء الوظيفي والولاء المؤسسي عبر تحقيق أعلى مستوى الرضا الوظيفي لديهم. ومن خلال اهتمام الباحث بالأنماط أو الأساليب القيادية في الإدارة والقيادة وفن التعامل مع المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرسومة لأي منظمة كانت، إضافة إلى الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي كونه الدافع الأساسي وراء حب العمل والأداء الجيد والرغبة في الالتزام والابتكار والأبداع (البارودي، 2015)، فضلاً عن أنه من الموضوعات التي ينبغي أن تظل مجالاً خصباً للبحث والدراسة لعدة أسباب أبرزها أن ما يرضي الموظف حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً وأيضاً لتأثر مستوى الرضا بالتغيير في مراحل حياة الموظف العمرية والعملية (الأحمد والكردي، 2017). وبعد دراسة الباحث لمساقات الماجستير والاطلاع على الدراسات السابقة تبلورت لديه قناعة بأهمية التطرق إلى هذا الموضوع عبر الربط بين هذين العنصرين (النمط القيادي والرضا الوظيفي) خاصة في إطار مؤسسات التعليم العالي بالسلطنة والبحث عن ماهية الأنماط القيادية السائدة لدى قيادات هذه المؤسسات وأثرها على مستويات الرضا الوظيفي للموظفين بها، ومن خلال إطلاع الباحث لم يجد دراسة - في حدود علمه - حول أثر الأنماط القيادية السائدة على الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان بالرغم من تناول هذا الموضوع من قبل بعض الباحثين في هذه المؤسسات أو غيرها من المؤسسات الخدمية أو الربحية، ومن هذا المنطلق فإن الأمر يتطلب البحث والتقصي عن الموضوع من خلال طرح عدة أسئلة التي هي محور هذه الدراسة ومحاولة الإجابة عليها للوقوف على صورة أكثر قرباً عن هذا الموضوع لعلها تسهم ولو بالشيء اليسير.

1.3 أهداف الدراسة

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية على الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات، وذلك عبر تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية.
2. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية.
3. الكشف عما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية للأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة).
4. الكشف عما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة).
5. التعرف على أثر الأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات.

1.4 أسئلة الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها فإن السؤال الرئيسي للدراسة يتمثل في التالي:

"ما أثر الأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية على الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات؟".

ومن التساؤل الرئيسي للدراسة تتبع عدة تساؤلات فرعية كالتالي:

1. ما هي الأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية؟
2. ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة)؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات؟

1.5 فرضيات الدراسة

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير المؤهل (دون البكالوريوس، البكالوريوس، دراسات عليا).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (دون 5 سنوات، من 5 سنوات وحتى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير المؤهل (دون البكالوريوس، البكالوريوس، دراسات عليا).
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (دون 5 سنوات، من 5 سنوات وحتى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
7. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات.

1.6 حدود الدراسة

- الحد الموضوعي: تناولت هذه الدراسة موضوع أثر الأنماط القيادية السائدة على الرضا الوظيفي.
- الحد المكاني: محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان.

- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال فصل الربيع من العام الأكاديمي 2020-2021م وحتى فصل الخريف من العام الأكاديمي 2021-2022م.
- **الحد المؤسسي:** مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية وهي (جامعة التقنية والعلوم التطبيقية، جامعة الشرقية، كلية عمان للعلوم الصحية فرع شمال الشرقية).
- **الحد البشري:** الموظفين والعاملين الإداريين والأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية.

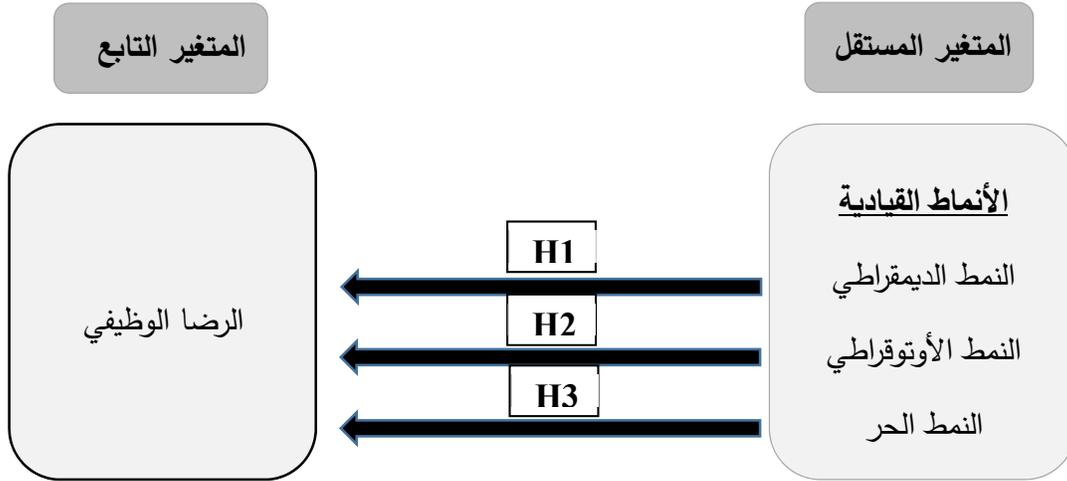
1.7 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الموضوع الذي تتناوله والمتمثل في التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي لما لذاك من أهمية متزايدة على مختلف المستويات الإدارية بما يعزز تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة والموظفين على حدٍ سواء، حيث يمكن أن تقدم لهم تغذيةً راجعةً للنمط القيادي الذي يمارسونه مما يساعدهم على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم بما ينعكس على رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى مرؤوسهم، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً لكونها تتناول موضوع الرضا الوظيفي الذي كان ولا يزال محل دراسة واهتمام من قبل الدارسين والباحثين والعديد من المنظمات لوجود قناعة بأهميته في العملية الإدارية بما يسهم في النجاح والتميز، وذلك من خلال وضع التوصيات المناسبة لتعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين والعاملين لارتباط ذلك بالأداء والإنتاجية مما يؤثر بشكل مباشر في تقدم وتطور المؤسسات،

إضافة إلى ذلك فإن أهمية هذه الدراسة تتبلور في محاولة الكشف عن وجود علاقة أثر بين الأنماط القيادية السائدة والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي التي تعنى بإدارة العملية التعليمية في مختلف التخصصات العلمية والموكل إليها تنمية الموارد البشرية للدولة عبر تزويدها بالمعارف

والمهارات اللازمة لمواجهة تحديات التنمية المستدامة وزيادة الوعي لديهم بأهمية العلم والتعلم ليصبحوا أشخاصاً مسؤولين، فضلاً عن التحول في دور هذه المؤسسات من الدور التقليدي المتمثل في تلقين العلوم والمعارف إلى دور أكثر أهمية يتمثل في ربط المحتوى العلمي بمتطلبات سوق العمل وتحويل المعارف المتاحة دولياً وتطبيقها على الظروف المحلية والمساهمة في دراسة ومناقشة الأهداف الإنمائية للدولة وتقييمها، ولذا فإن دراسة وبحث كل ما من شأنه العمل على تطوير هذه المؤسسات ورفع كفاءتها أصبح لزاماً على الجميع. وأخيراً تُعد هذه الدراسة الأولى من نوعها - في حدود علم الباحث - والتي تتعلق بأثر الأنماط القيادية السائدة على الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية وبذلك يمكن أن تفتح باباً جديداً وأفاقاً أخرى للباحثين والدارسين ليواصلوا البحث في هذا المجال الخصب.

1.8 الإطار المفاهيمي للدراسة



شكل رقم (1): نموذج الدراسة من إعداد الباحث

1.9 مصطلحات الدراسة

تالياً أبرز المصطلحات الواردة في هذه الدراسة:

- القيادة:

عرفها (الزعبي والبطاينة، 2020، ص.16) بأنها "القدرة على التأثير في الناس - أفراد وجماعات - لكي يتعاونوا في سبيل تحقيق هدف مرغوب فيه" أو أنها "القدرة على توجيه سلوك جماعة معينة لتحقيق هدف مشترك من خلال إيجاد تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه يؤثر فيهم ويتأثر بهم ويشجعهم على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد مما يزيد من تماسك الجماعة وتحقيق الرضا للتابعين".

ويعرفها (محادين، 2016، ص.32) بأنها "عملية إنسانية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير والتفاعل والتواصل بين القائد والعاملين من أجل حفزهم وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها".

ويعرف الباحث القيادة إجرائياً بأنها "القدرة التي يمتلكها أو يتمتع بها القائد في التأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة".

- النمط القيادي:

يعرف (حسان والعجمي، 2007، ص.26) النمط القيادي بأنه "السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة ويقتدي به المرؤوسون في سلوكياتهم".

ويعرف أيضاً بأنه "عملية التأثير في الآخرين للوصول إلى فهم وإتفاق مشترك حول الأعمال المطلوب أدائها وكيفية إنجازها بفاعلية، فهو عملية تسهيل للجهود الفردية والجماعية لتحقيق

أهداف مشتركة" (Yuki,2002,p.7).

ويعرفها الباحث النمط القيادي إجرائياً بأنه "أسلوب أو طريقة القائد في التأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة".

- الأنماط القيادية السائدة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة الأنماط القيادية التي صنفت على أساس الأسلوب أو الطريقة الذي تمارس أو تستخدم من خلالها القيادة أو السلطة وهي "النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر". (طشطوش، 2008، ص.63-68)

- النمط الديمقراطي:

يعرف أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم (مصطفى، 2007، ص.48).

ويعرف الباحث النمط الديمقراطي إجرائياً بأنه "النمط القيادي القائم على العلاقات الإنسانية السليمة مع المرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرار".

- النمط الأوتوقراطي:

يعرف أسلوب القيادة الأوتوقراطية بالقيادة المبنية على الأنانية في اتخاذ القرار مع حرمان المرؤوسين من المشاركة في المسؤولية، وترتكز على التهديد والإكراه والقسر والخوف والإجبار واستعمال العنف والتلويح بالعقوبة في حالة التقاعس أو التردد في التنفيذ (طشطوش، 2008، ص.64).

ويعرف الباحث النمط الأوتوقراطي إجرائياً بأنه "النمط القيادي القائم على تهديد وإكراه المرؤوسين وحرمانهم من المشاركة في اتخاذ القرار".

- النمط الحر:

يعرف أسلوب القيادة الحر بالقيادة التي يغلب عليها طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث أن هذا النمط لا تحكمه القوانين أو سياسات أو الإجراءات، ويتميز بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور ولا يعطي توجيهات أو إرشادات للعاملين إطلاقاً إلا إذا طلب منه ذلك فقط، وبالتالي فهي قيادة تترك حرية مطلقة للمرؤوسين في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد (عياصرة، 2006، ص.49-50).

ويعرف الباحث النمط الحر إجرائياً بأنه " النمط القيادي القائم على اللامبالاة وعدم الاهتمام وتفويض كل الصلاحيات أو أغلبها للمرؤوسين في اتخاذ القرار".

- الرضا الوظيفي:

تعرف (البارودي، 2015، ص.38) الرضا الوظيفي بأنه "نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية، وبالتالي فهو يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله".

ويعرفه (المصري وعامر، 2014، ص.22) بأنه "شعور داخلي يشبعه الفرد من خلال تلبية احتياجاته وطموحاته في مجال عمله وما يرتبط بهذا الشعور من عوامل داخلية وخارجية، وأنه كلما انخفضت درجة رضا الفرد عن عمله وأجره وعلاقاته مع من حوله انخفضت درجة الرضا الوظيفي وما يترتب عليها من مشكلات سلبية من شأنها التأثير على الأداء الاجتماعي للفرد".

ويعرف الباحث الرضا الوظيفي إجرائياً بأنه "مجموعة المشاعر والأحاسيس التي يحملها الفرد تجاه عمله نتيجة للنمط القيادي الذي يمارسه القائد تجاهه والمنعكس على حاجاته وطموحاته الوظيفية والإنسانية".

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: الأنماط القيادية

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

مما لا شك فيه أن القيادة تحتل مركزاً بارزاً في مختلف مجالات العمل وينسب إليها مجمل نجاح أو فشل منظمات الأعمال، ومما زاد من أهمية القيادة في العصر الحاضر هو طبيعة وخصائص هذا العصر الذي يتسم بسرعة التغيير في شتى مظاهره الأمر الذي أثر بشكل مباشر على حجم المنظمات واتساعها وتنوع أعمالها وتعقد مشكلاتها مما يتطلب معه وجود قيادة إدارية واعية وفاعلة وقادرة على التعاطي مع هذه الأوضاع لتحقيق أهداف وتطلعات المنظمة والسير بها نحو التقدم والازدهار.

تعتبر القيادة المسؤولة عن دفع وحفز العاملين وبث روح الحماس فيهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لأي منظمة مهما كان نوعها وذلك من خلال تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي لديهم الذي بدوره ينعكس بشكل إيجابي على إنجاز هؤلاء العاملين لمهامهم الوظيفية بكل أمانة وإخلاص.

بناءً على ما تقدم سيحاول الباحث من خلال هذا الفصل تناول الأنماط القيادية في المبحث الأول من حيث مفهوم القيادة وعناصرها، وأهمية القيادة ووظائفها الأساسية، والتعرف على أبرز الفروق بين القيادة والمفاهيم المشابهة، وكذلك أهم نظريات القيادة والأنماط القيادية الأبرز. وسيتطرق في المبحث الثاني إلى الرضا الوظيفي من حيث المفهوم والأهمية، وعوامل الرضا الوظيفي وخصائصه، وكذلك مظاهر الرضا الوظيفي وأساليب قياسه والنظريات المفسرة له، وأخيراً علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي. أما المبحث الثالث فسيخرج إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: الأنماط القيادية

2.2.1 مفهوم القيادة

لتحديد مفهوم القيادة لابد من التطرق إلى المعنى اللغوي في البداية ومن ثم المعنى الاصطلاحي وذلك على النحو التالي:

أولاً: القيادة لغةً

القيادة كلمة ذات أصل يوناني مشتقة من الفعل "قاد" وتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي (كنعان، 2007، ص90)، وفي اللغة العربية فالقود هو نقيض السوق، ويقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، أي أن القود من الأمام والسوق من الخلف، والانتقاد معناه الخضوع، وجمع قائد قادة وقواد (عبيدات، 2001، ص40-41).

ثانياً: القيادة اصطلاحاً

بالرغم من تعدد البحوث والدراسات في موضوع القيادة إلا أن العلماء والباحثين الإداريين لم يجمعوا أو يستقروا على وضع تعريف جامع شامل لمفهوم القيادة، حيث أن تعدد التعريفات وكثرتها يرجع إلى اختلاف وجهات النظر بما يتفق وطبيعة المدرسة التي ينتمي إليها الباحث أو بحسب الزمان والمكان الذي يعيش فيه، ومن هذه التعريفات التالي:

- عرفها (ليكرت، 1961) بأنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية" (الشريف، 2004، ص42).
- وعرفها (عياصرة، 2006، ص34) بأنها "عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية".
- كما عرفها (عريفج، 2001، ص97) بأنها "استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقتها وسيرها في الاتجاهات التي تحافظ على تكامل عملها".

- ويعرف (الطويل، 2001، ص47) القيادة على أنها "عملية توجيه العاملين والأشراف عليهم حيث أنهم مسؤولون عن تنفيذ الأهداف التي أرساها التخطيط، ويتحمل القائد مسؤولية توفير الدافعية للعاملين مهما كانت دقة الخطط أو كفاءة التنظيم".
 - ويرى Jago بأن "القيادة تقوم على التأثير الرمزي وغير القسري لتوجيه وتنسيق أنشطة أعضاء الجماعات المنظمة من أجل تحقيق أهداف هذه الجماعات" (Andrew, 2004, p9).
 - وتعرف القيادة أيضاً بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. (العجمي، 2010).
 - كما أن من تعريفات القيادة أنها القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف ومواقف معينة، وكذلك تعرف بأنها القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور وخلق الأبداع لدى الأفراد. (السكرانه، 2010).
 - ويرى (عليوة، 2001) بأن القيادة هي عملية يتم من خلالها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهاتهم في الاتجاه المطلوب.
- في ضوء التعريفات السابقة يرى الباحث بأن القيادة وأن اختلفت تعريفاتها ومفاهيمها كلاً حسبما يرى من وجهة نظره إلا أنها لا تخرج في الإطار العام عن قدرة لدى القائد على التأثير في المرؤوسين لتحقيق أهداف محددة طواعية.

2.2.2 عناصر القيادة

من خلال تعريفات القيادة السابق ذكرها فإن الملاحظ أنها تدور حول عدة عناصر يستلزم وجودها ليصح القول إنها "قيادة" وهي كالتالي:

1. القائد: وهو أهم عنصر من عناصر العلمية القيادية حيث أن خبرته وقدراته ومؤهلاته وصفاته

الشخصية تلعب دوراً هاماً في نجاح عملية القيادة والرقى بها لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، والقائد هو صاحب القدرة على التأثير في المرؤوسين ويلهمهم ويحفزهم ويدفعهم نحو العمل طواعيةً دون اكراه، ولذا فهو الشخص الذي يتحلى بصفات تجعله قادراً على قيادة جماعة العمل من حسن إلى أحسن. (نجم، 2012).

2. المرؤوسين: وهم جماعة العمل وبهم ومن خلالهم يتم تحقيق أهداف المنظمة عبر تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم من قبل القائد وتأدية كل الأعمال الموكلة إليهم بنجاح، ولذا يعتبر المرؤوسين في المنظمة من العناصر التي تعزز من نجاح القيادة في تحقيق الأهداف المرسومة. (الزبيديين، 2013).

3. قوة التأثير: إن القدرة على التأثير في المرؤوسين من أهم عناصر القيادة وهو ما يميزها عن غيرها من المفاهيم المشابهة، حيث يعتبر التأثير الخطوة التنفيذية التي تكون فيها الممارسة الفعلية للقيادة، وهو المصطلح الأكثر استعمالاً للتعبير عن القيادة ويشمل الوسائل والطرق والإجراءات والوسائل التي يستعملها القائد لجعل مرؤوسيه يقومون بمهامهم الوظيفية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (نجم، 2012).

4. الهدف: أن الهدف هو الغاية المنشودة التي يسعى إلى تحقيقها القائد من خلال مرؤوسيه عبر التأثير في سلوكهم من أجل القيام بما أوكل إليهم من مهام والتعاون والتكاتف معاً لتحقيق ذلك. (الغزو، 2010).

5. **الظروف أو المواقف:** من الأهمية أن توجد ظروف أو مواقف معينة تدفع بالقائد إلى التأثير في المرؤوسين من خلال تفاعلهم مع بعضهم البعض، والقائد الناجح يسعى دائماً إلى خلق هذه الظروف ليستغل ذلك في تفاعل إيجابي مع مرؤوسيه ينعكس على نجاح العملية القيادية وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة. (الزيديين، 2013).

6. **الأنظمة والتعليمات والقواعد:** تعتبر الأنظمة والتعليمات والقواعد المتبعة في العمل من عناصر العملية القيادية المهمة والتي من خلالها يمكن للقائد أن يؤثر على مرؤوسيه عن طريق قاعدة الثواب والعقاب إضافة إلى تأثيره من خلال شخصيته ومهاراته وقدراته التي يمتاز بها. (نجم، 2012).

2.2.3 أهمية القيادة

لأهمية القيادة يقول القائد الفرنسي نابليون "جيش من الأرناب يقوده أسد أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب"، فإن الناظر إلى تاريخ المجتمعات البشرية خاصة تلك التي تبوأ مكانة عالية بين الأمم يجد أنها كانت تمتلك قيادة واعية تدير شؤونها وتقيم العدل بينها، ولا شك بأن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة في توجيه وتنظيم سلوك المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة، وذلك لن يتأتى إلا بوجود قائد يمتلك من الصفات ما يميزه عن غيره ويجعل منه قادراً على التأثير بإيجابية على المرؤوسين لأجل إنجاز المهام الوظيفة المطلوبة منهم، وتتميز القيادة الإدارية بفاعليتها واستمراريتها من خلال علاقة بين الرئيس والمرؤوس وبهذا يمكن للمرؤوسين ان يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس تجاههم وهو في حد ذاته يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسبن قراراته مستقبلاً (المحاسنة، 2006).

وعليه تكمن أهمية القيادة في النقاط التالية (الفرا وآخرون، 2007):

1. تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المرسومة إلى نتائج واقعية.
2. توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفاعلية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.
3. بدون قيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
4. بدون قيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
5. القيادة تعمل على دعم القوى الإيجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
6. تعمل القيادة على حل المشكلات وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
7. تقوم القيادة بتنمية المرؤوسين وتدريبهم ورعايتهم باعتبارهم أهم الموارد.
8. تعمل القيادة على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

2.2.4 الوظائف الأساسية للقيادة

بشكلٍ عام تعتبر القيادة جزء لا يتجزأ من الإدارة أو هي فرع رئيسي لها، وبالتالي فإن الوظائف التي يؤديها القائد لا تخرج عن الإطار العام عن الوظائف الأساسية الموكلة للمدير كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ولكن هناك وظائف إضافية يؤديها القائد تعتبر أكثر تخصصاً وتحديداً من تلك التي يؤديها المدير، ويتوقف نجاح المنظمة إلى حدٍ كبير على مدى قدرة هذا القائد على تأدية هذه الوظائف، ومن هذه المهام الوظيفية التي يقوم بها القائد كما يرى (البديري، 2001، ص90-92) التالي:

1. القائد كمصدر للفكر: يجب أن يتوفر لدى القائد قدر كافٍ من المعرفة الواعية التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد جماعته وقائدها الروحي.

2. **القائد الخبير:** القائد في الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة ففي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة والخبرة الفنية والإدارية.
3. **القائد كمبرمج للسياسة:** حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها.
4. **القائد كمخطط:** يتولى القائد وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.
5. **القائد كنموذج وقوة ورمز:** يمثل القائد السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل الأعلى والقوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.
6. **القائد كممثل خارجي للجماعة:** يقوم القائد بتمثيل الجماعة في علاقتها الخارجية للتعبير عن حاجاتها والتزاماتها مع الآخرين.
7. **القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية:** يقوم القائد ضمن واجباته القيادية بوظيفة تنظيم العلاقات الداخلية للجماعة فهو يقوم بدور الوسيط والمسيطر بين أفراد الجماعة.
8. **القائد كمصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية:** يتميز القائد بقدرته على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة.
9. **القائد كراعٍ أبوي:** يقوم القائد بالدور الأبوي الإنساني مع كل أفراد الجماعة حيث يتعرف على أوضاعهم الشخصية ومعاناتهم إن وجدت ويساعدهم في علاج مشكلاتهم ويهتم بهم ويرعى مصالحهم.

2.2.5 الفرق بين القيادة والمفاهيم المشابهة

القيادة بمفهومها الواسع قد تتشابه وتتداخل مع مفاهيم أخرى تقترب منها أو تلامسها كمفهوم الرئاسة والزعامة والإدارة، وبالتالي هناك خلط عند الكثيرين بين هذه المفاهيم التي تختلف فيما بينها اختلافاً هاماً، وتالياً الفرق بين القيادة وبعض المفاهيم المشابهة:

1. القيادة والرئاسة: تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً هاماً من حيث عدم توافر بعض العناصر

القيادية في حالة الرئاسة، فالأخيرة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطة وصلاحيه منحها إياها القانون والنظام، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد المنظمة بالقائد وثقتهم الكبيرة بشخصه، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في القائد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة أو المرؤوسين. (الطراونة، 2012، ص130)

2. القيادة والزعامة: الزعامة صفة في الفرد تغلب عليها الموهبة، فالزعيم عادةً ما يكون موهوباً

منذ طفولته ويمارس أدواراً تبرز وتظهر قدرته على تزعم مجموعة من الأفراد، أما القيادة فهي صفة تغلب عليها القدرة على تطوير الذات لتصبح قادرة على إدارة وتوجيه المجموعة من خلال التأثير فيهم، وهي في ذلك شأنها شأن الزعامة من حيث حاجتها إلى بعض المواهب ولكن قد لا تكون هذه المواهب أساسية لإبراز الصفات القيادية، بل إن العلم والخبرة والدراسة والتدرج في الرقي بالعلاقات والسلوكيات الإنسانية تساعد وتنمي لدى القائد الحس القيادي ويكون معها قادراً على تولي الدور القيادي في مجموعته بنجاح. (الحريري، 2012، ص103)

3. القيادة والإدارة: يختلط مفهوم القيادة بمفهوم الإدارة عند الكثيرين بل أن البعض يعتبرهما

مترادفين، وللتمييز بينهما يمكن القول بأن الإدارة في معناها العام هي أن تتولى العناية بأمورك اليومية التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة أو الأداء، وبمعنى آخر كيف تحقق ما تصبو إليه من أهداف، أما القيادية فهي أن تحدد أولاً ما هي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وأن تهيئ لخطواتك قبل ذلك (طشوش، 2008)، ويرى (حسن، 2004) أن الإدارة تركز على أربع عمليات رئيسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية وهي تحديد الاتجاه والرؤية وحشد القوى تحت هذه الرؤية والتحفيز وشحن الهمم، كما

أن الإدارة تركز على المنطق بينما تركز القيادة على العاطفة، وتهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل بمعنى "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل" بينما تهتم القيادة بالكليات والعموميات أي "اختيار العمل الصحيح"، والجدول التالي يوضح الفرق أكثر بين هذين المفهومين:

جدول رقم (1): الفرق بين القيادة والإدارة (طشوش، 2008، ص54)

الإدارة	القيادة
1. تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر.	1. تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل.
2. تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.	2. تحرص على التأكد من عدم الخوف إلا في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع الإبتاع والاهتمام بهم كبشر.
3. قد تكون الطاعة ناتجة عن الخوف لان المدير جاء نتيجة تسلسله الوظيفي الى هذا المنصب ولم يكن نتيجة اقتناع الأتباع، وكذلك فان أوامره ناتجة عن التعليمات واللوائح والقوانين.	3. الرضا التام من قبل الأتباع عن القيادة لأنهم مقتنعين بها لقدرتها على التأثير عليهم بطريقة مقبولة وحسنة.
4. المهمة أصعب لأنها تطبيق للوائح والأنظمة.	4. تنفيذ المهمة أيسر لقناعة الأتباع بها.
5. الاهتمام بأداء العمل أكثر من الاهتمام بتحقيق الهدف.	5. الاهتمام بتحقيق الهدف أكثر من أداء العمل فقط.

2.2.6 نظريات القيادة

ساهم الفكر الإداري عبر العصور المتلاحقة في تبلور عدد من النظريات التي حاولت تفسير القيادة والأسباب التي تجعل من الفرد قائداً دون سواه، وتشرح خصائص واهداف القيادة والأعمال الموكلة إليها وتتناولها بالدراسة والتحليل، وقد مرت هذه النظريات بتطورات عديدة تبعاً لتطورات العامة في

الفكر الإداري بدءاً من النظريات التقليدية في القيادة ووصولاً إلى النظريات الحديثة، وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

1. نظرية الرجل العظيم:

سادت هذه النظرية الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي بالاستناد إلى افتراض أن الاحداث النتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء وأن القادة يولدون قادة بطبعهم ولديهم مجموعة من المميزات والخصائص المرغوبة من أتباعهم ولا تتوفر في غيرهم، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرين على أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف (Stogdillk,1974) نقلاً عن (الشريف، 2004، ص44).

ويرى أصحاب هذه النظرية أن القادة العظام يبرزون في مجتمعاتهم لأسباب تتعلق بما يتمتعون به من قدرات وصفات غير مألوفة ولكونهم يمتلكون مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أياً كان الموقف الذي يواجههم، كما ان التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية تحققت على يد أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس آخرين على مر التاريخ (العلاق، 2010).

هناك اعتراضات وجهت لهذه النظرية أهمها كما يرى (كنعان، 1992):

- تجاهلت النظرية العوامل البيئية فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور أشخاص تتوافر فيهم سمات قيادية موروثه فحسب، فهذه السمات وإن وجدت فرضاً فإنها لا تكفي وحدها، فهناك أيضاً عوامل أخرى يجب ألا تهمل تتعلق بظروف المجتمع وطبيعة التنظيم.
- فشلت هذه النظرية في تحديد سمات واضحة لشخصية الرجل القيادي.

- تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى برامج تدريب وتنمية المهارات القيادية، ذلك أن القادة يولدون ولا يصنعون، ولكن نتائج الدراسات اللاحقة أثبتت أنه بالإمكان أن يكتسب الأفراد العاديين المهارات والصفات القيادية عبر التعلم والتدريب والممارسة. عليه وفي ضوء ما تقدم أجمع الباحثون على أن نظرية الرجل العظيم لم تتجح في إظهار السمات الحقيقية لشخصية القائد الناجح.

2. نظرية السمات:

جاءت هذه النظرية بعد نظرية الرجل العظيم، وتقوم على افتراض أن الفرد يمتلك مجموعة من الصفات الشخصية كالذكاء والحزم والقوة والقدرة على التعاون والمبادرة والقدرة الحسنة وغيرها من الصفات تجعله قادراً على التكيف ليكون قائداً، كما أن هذه السمات غالباً ما تكون ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من خلال التدريب والإعداد. (إسليم، 2013، ص19)

وقد ركزت النظرية على أن القيادة لا تكون من خلال سمة واحدة فقط تميز القائد عن غيره من الأفراد، بل أنها مجموعة من السمات تنشأ وفقاً للأوقات والثقافات المختلفة، فالقادة يشتركون في سمات وخصائص مميزة مما يجعلهم يختلفون عن غيرهم وتؤهلهم لأن يكونوا قادة بين جماعاتهم. بمعنى أن الفكرة الرئيسية من هذه النظرية تتمحور حول المعايير الشخصية التي تصنع القيادة الناجحة مما يتطلب أشخاص ذوي مواهب نادرة تجعلهم قادرين على ممارسة الدور القيادي حاله من حال القادة الناجحين على مر التاريخ. (الخالدي، 2010، ص45)

وبالرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي أجريت لحصر السمات والصفات الأساسية للقيادة، إلا ان هذه النظرية تعرضت إلى الكثير من الانتقادات كما يرى (الزعبي والبطينة، 2020، ص70) ومنها:

- أهملت النظرية لدور المرؤوسين في نجاح العملية القيادية.
 - أهملت النظرية الأهمية النسبية للسمات والخصائص المختلفة في التأثير على فاعلية القائد حيث لا يوجد تشابه تام بين قائد وآخر.
 - يوجد البعض يحمل الصفات والسمات القيادية ولكنه لم يصبح قائداً لأسباب عديدة.
 - من الصعوبة تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي دقيق.
- بالرغم من الانتقادات التي واجهت نظرية السمات إلا أنها سلطت الضوء على بعض الصفات التي يجب أن يتحلى بها القادة ليصبحوا قادة ناجحين.

3. نظرية السلوك القيادي:

تتعلق نظرية السلوك القيادي في سلوكيات القائد الإداري وتصرفاته مع مرؤوسيه أثناء العمل وتأدية المهام الوظيفية، ويعتبر هذا الاتجاه محطة لعدد من الدراسات والبحوث المكثفة في مجال القيادة ويمكن تقسيم محاور هذه النظرية إلى قسمين رئيسيين هما:

(أ) محور يركز على وظائف القيادة داخل الجماعة وينقسم إلى نوعين:

- الوظائف المرتبطة بالعمل: مثال ذلك حل المشكلات وتقديم المساعدات لإنجاز المهام.
- الوظائف الاجتماعية: كمساعدة المرؤوسين من خلال تشجيعهم وتحفيزهم ومراعاة مشاعرهم.

ب) محور يركز على أنماط السلوك الذي يتبعه القائد في التعامل مع المرؤوسين، وبحسب نموذج ليكرت فإنه تم تقسيم القيادة وفقاً للسلوك إلى أربع فئات (العلاق، 2010، ص42) وهي:

- المتسلط الاستغلالي: وهو القائد الذي يتخذ القرارات بنفسه ويلزم مرؤوسيه بتنفيذها.
- المتسلط النفعي: وهو الذي يحاور مرؤوسيه بموضوع القرار المراد اتخاذه ومن ثم يتخذه بنفسه.

- الاستشاري: حيث يقوم القائد باستشارة المرؤوسين بموضوع القرار ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار.

الجماعي/ المشارك: حيث تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذه القائد بالأغلبية.

ويرى منتقدو نظريات السلوك القيادي أنها أهملت دراسة المتغيرات الأخرى المتعلقة بالموقف والظروف المحيطة، كما انها قامت على نموذج شديد التبسيط للعلاقة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق رضا المرؤوسين مما يعني أنها أهملت الوضع المعقد للعملية القيادية، إضافة إلى أن رواد النظرية السلوكية جمعوا بين متغيرات سلوكية تختلف كماً ونوعاً وهو أمر لا يجوز (محادين، 2016).

4. النظرية الموقفية:

تعتمد هذه النظرية إلى البحث في الموقف المحيط بالقائد والمؤثر في ممارسة القيادة وفعاليتها، وقد كانت البادية في جامعة أوهايو عام 1945م عندما تم افتراض أن متغيرات الموقف تتساوى مع المتغيرات المتصلة بالفرد أو الأفراد الذين يقومون بالأدوار القيادية (الزعيبي والبطاينة، 2020، ص 77)، وطبقاً لهذه النظرية فإن فاعلية القائد تتحدد بخصائص وطبيعة

الموقف الذي يتعامل معه، وبالتالي تختلف أنماط السلوك القيادية من وقف لآخر، فالقائد الذي يتصف بالديموقراطية قد يتحول إلى متسلط أو أوتوقراطي في ظل ظروف أو مواقف لا تتسع أو تسمح بمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار .

ولم تخلق هذه النظرية من بعض الانتقادات أبرزها أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول عناصر الموقف وما يقابله من أنماط قيادية متبعة بشأنه، إضافة إلى أن النظرية تفترض أن الموقف هو الذي يؤدي إلى ظهور القائد المناسب بينما يرى آخرون أن القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس (القحطاني، 2001، ص 74).

5. نظرية القيادة التحويلية:

كون أن الفكر الإداري الحديث يتطلب مواكبة مختلف متطلبات العصر فقد ظهرت أنماط قيادية تتماشى مع التطورات الهائلة في المجالات الإدارية وبنيت على إثرها نظريات تعتبر معاصرة للقيادة الإدارية ومنها نظرية القيادة التحويلية المبنية على قيام القائد بالتأثير على سلوك المرؤوسين من خلال إحداث تغييرات إيجابية في أداء مهام عملهم وحثهم وتحفيزهم بأهمية الولاء والانتماء المؤسسي وجعل المصلحة العامة مقدمه على مصالحهم الشخصية (الزعيبي والبطاينة، 2020، ص79)، وتستند القيادة التحويلية إلى ثلاثة عناصر رئيسية هي:

أ) التغيير: ويعني التطوير والتجديد التنظيمي وجعل المؤسسة أكثر فاعلية وهنا يضع القائد خطط واستراتيجيات قابلة لإحداث التغيير من خلال التنبؤ بالمستقبل والتطوير والتحسين في مجمل أساليب العمل وأداء المهام.

ب) الإبداع: يوفر القائد الجو والمناخ المناسب للمؤوسين لتمكينهم من الإبداع والابتكار وإخراج الطاقات المكمونة وذلك من خلال تشجيعهم وتحفيزهم واتباع أساليب المشاركة وإثارة الدوافع لإنجاز الأهداف باستخدام أساليب التفكير الخلاق والمبدع.

ج) المخاطرة: يتميز القائد التحويلي بقدرة هائلة على قبول التحديات والمغامرات وبذلك يكون قادراً على المخاطرة من خلال التفكير بعمق ورؤية الأمور بطريقة أوضح، فالقيادة في هذا العنصر تتميز بالتغيير وحب الأبداع والمخاطرة المحسوبة بعناية والمدروسة بتمعن.

6. نظرية القيادة التبادلية:

تعتبر هذه النظرية من النظريات المعاصرة في الفكر الإداري الحديث وتقوم على عملية تبادل مع المؤوسين على أساس توضيح المطلوب منهم مقابل تلبية احتياجاتهم ورغباتهم كتقديم المكافآت أو الحوافز مقابل إنجاز العمل (محادين، 2016، ص19)، فالأساس الذي تقوم عليها القيادة التبادلية هو التدعيم الشرطي بمعنى قبول المؤوسين للعمل مقابل وعود القائد بتقديم المكافآت والحوافز او تجنب العقاب، ويتميز القائد التبادلي وفق هذه النظرية بالآتي:

- تحديد واضح للأهداف والإجراءات المطلوبة لتحقيقها من المؤوسين.
- تصميم هيكل العمل وتكليف المؤوسين بالمهام الوظيفية.
- التعاون مع المؤوسين من خلال مبادلة إنجازاتهم بالحوافز والمكافآت وتجنبهم للعقاب.

- البحث عن الانحرافات والعمل على تصحيحها.

أستعرض الباحث عدد من أبرز نظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر والحديث، ومن خلال هذا العرض يمكن أن يستنتج مدى الاختلاف والتباين في تفسيرها وموقفها من حقيقة القيادة

وعلى ماذا يعزى السلوك القيادي، كما أن ظهور نظريات حديثة لم يؤدي بالنتيجة إلى اختفاء نظريات سابقة بل حاولت تصحيح أوجه الانتقاد الموجهة لهذه النظريات والتي كانت الأساس للبحث عن ماهية القيادة في العلوم الإدارية، وخالصة القول يمكن وصف القيادة في النظريات التقليدية أو الكلاسيكية بأنها عبارة عن تنظيم متسلسل هرمي تمارس من خلاله السلطة على المرؤوسين، وينصب جل اهتمامها على إنجاز الأعمال والمهام دونما اعتبار لحاجات ورغبات هؤلاء المرؤوسين، أما القيادة من وجهة نظر النظريات الحديثة فهي تلك التي تهتم بالعلاقات الإنسانية على وجه الخصوص وتتجز الاعمال من خلال المرؤوسين وتهتم بمشاعرهم وحاجياتهم، وفي كل الأحوال فإنه لا يوجد نمط قيادي متفق عليه تعزى له أسباب النجاح والتقدم حيث أن الأمر مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعطيات المؤسسة وبيئتها.

2.2.7 الأنماط القيادية

للقيادة أنماط تختلف باختلاف القادة من حيث خلفياتهم الثقافية وخبراتهم التراكمية ودرجاتهم العلمية ونظرتهم الخاصة للقيادة والبيئة المحيطة بهم وما إلى ذلك من عوامل تؤثر على النمط الذي يتبعونه، ولكل نمط من أنماط القيادة طبيعته الخاصة وخصائصه المميزة التي تميزه عن غيره وبالتالي يكون للقائد أسلوبه الخاص في الإدارة وممارسته للوظائف المنوطة به كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وغيرها من الوظائف، وكذلك الأمر في تكوين مفهوم خاص به للأهداف والسلطة وإدارة الوقت والعلاقات والتحفيز وغيرها من الأمور التي ترتبط بممارسة الوظائف الإدارية مما يخلق تبايناً في الأنماط القيادية (الخطيب، 2004، ص 36-37).

حظيت دراسة الأنماط القيادية باهتمام واسع لدى شريحة كبيرة من الدارسين والباحثين في علم الإدارة مما أدى بها إلى تعددية في التقسيم والتأصيل كلاً بحسب وجهة نظره، وفي ضوء نظريات القيادة

والسلوك القيادي والمفاهيم المتعددة للقيادة فقد اتضح وجود تقسيمات مختلفة للأنماط القيادية التي ذكرت من قبل علماء الإدارة، ويعتبر التقسيم المعتمد على أسلوب القائد وطريقته في التأثير على المرؤوسين الأكثر شيوعاً (تقسيم كلاسيكي) وتندرج تحت هذا التقسيم ثلاثة أنواع من القيادة وهي محور هذه الدراسة:

1. النمط الديمقراطي

2. النمط الأوتوقراطي

3. النمط الحر

أولاً: النمط الديمقراطي

القيادة الديمقراطية هي القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة (مصطفى، 2007، ص48) وعليه فهي تعتمد أساساً على العلاقات السليمة بين القائد والمرؤوسين التي تقوم على إشباع الرغبات والحاجات وإيجاد تعاون كبير بينهم والعمل على حل مشكلاتهم، كما أن للنمط القيادي الديمقراطي اعتماد على إشراك المرؤوسين في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بسير الأعمال في المنظمة مما يزيد من فاعليتهم وأدائهم للوظائف المنوطة بهم، فضلاً عن قيام القائد بتفويض جزء من سلطته لهؤلاء المرؤوسين مما ينمي فيهم حس المسؤولية والعمل الدؤوب.

أشكال القيادة الديمقراطية

يرى (كنعان، 2009) بأن هناك خمسة نماذج لأشكال القيادة الديمقراطية تستند إلى سلوكيات القائد نحو تطبيق مبدأ المشاركة والتفويض وهي:

1. القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرأ بسيطأ من الحرية للمرؤوسين في مشاركته صنع القرار من خلال طرح المشكلة التي تواجهه أمامهم وطلبه منهم مشاركته في إيجاد الحلول المناسبة، وبذلك يعطي قدرأ للآراء والمقترحات ثم يبادر في نهاية الأمر لاختيار الحل الذي يراه مناسبأ.
2. القائد الديمقراطي الذي يضع حدودأ معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ قرار في مشكلة محددة ويرسم حدود للمدى الذي يمكن أن يتخذ في إطاره القرار.
3. القائد الديمقراطي الذي يتيح للمرؤوسين فرصة معينة للمشاركة في اتخاذ القرار ويكون ذلك غالبأ عندما يرى أن الظروف المحيطة بصنع القرار واتخاذها لا تساعد كثيرأ في مشاركة المرؤوسين ولكنه في كل الأحوال يهتم بأن يكون القرار مقبولأ لديهم بقدر الإمكان.
4. القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرأ كبيرأ للمرؤوسين في اتخاذ القرار ويعطيهم فرصة أكبر في صنع هذا القرار وذلك في الأغلب يكون عندما تكون ظروف المشكلة مناسبة لهذا الأمر فيقوم بمناقشتهم حول أفضل الحلول وسبل التنفيذ.
5. القائد الديمقراطي الذي يترك للمرؤوسين حرية صنع واتخاذ القرار الذي يجمعون عليه وبدوره يقبل هذه القرار ويعمل على تطبيقه.

إيجابيات النمط الديمقراطي

كشفت مجموعة من الدراسات عن إيجابيات ومزايا يتمتع بها نمط القيادة الديمقراطي وتتمثل في الجوانب التالية:

1. ينتج عن اتباع أسلوب القيادة الديمقراطي جماعة عاملة تكون أكثر تعاونأ وإيجابية وانسجامأ الأمر الذي يؤدي بالنتيجة إلى إنتاجية أكثر (كنعان، 2009، ص229).
2. تفويض السلطة يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين في مجالات القيادة خاصة المرؤوسين في مستويات الغدارة الوسطة والمباشرة، وبالتالي إيجاد قيادات جاهزة للمستقبل.

3. توفر القيادة الديمقراطية مناخ نفسي واجتماعي مناسب للمرؤوسين مما يرفع الروح المعنوية لديهم ويجعلهم أكثر إنتاجية.

4. يساعد النمط الديمقراطي المرؤوسين على تطوير مهاراتهم ويؤهلهم لتولي القيادة من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار وتفويض السلطة باعتبارهم شركاء وليسوا تابعين.

5. تفويض السلطة من خلال توزيع جزء من مهام القائد على المرؤوسين يتيح الوقت والجهد للقائد في التفريغ للمهام القيادية الأهم بدلاً من تبديد هذا الوقت والجهد في جوانب إجرائية أو شكلية بسيطة.

6. المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى خلق ثقة متبادلة بين القائد والمرؤوسين، وبين هؤلاء المرؤوسين والجمهور من جانب آخر. (حسن، 2004، ص76)

7. المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد المنظمة في عملية ترشيد عملية اتخاذ القرار وتجعله أكثر ثباتاً مما يضمن عدم تعديله أو تغييره بعد فترة وجيزة مما يوفر على المنظمة الكثير من الموارد المالية والبشرية ويؤدي بالنتيجة إلى الالتزام به.

سلبيات النمط الديمقراطي

من أبرز المآخذ على النمط القيادي الديمقراطي والتي تناولتها بعض الدراسات ما يلي:

1. يؤخذ على المشاركة في اتخاذ القرار كركيزة أساسية للنمط الديمقراطي من انها تشكل مظهراً

لتنازل القائد عن مهامه ومسؤولياته التي يفرضها عليه منصبه القيادي من جانب، ومن أن

المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق الديمقراطية

من جانب آخر. (كنعان، 2009، ص245)

2. أثبتت بعض الدراسات (العميان، 2005، ص261) أن السلوك القيادي الذي يركز جل

اهتمامه على العاملين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلباً على

الإنتاجية، حيث إن القائد إذا ما صرف النظر عن الاهتمام بمسؤوليته تجاه الإنتاج فقد يكون

لذلك أثر عكسي من خلال خفض الروح المعنوية للمرؤوسين تجاه عمليات الإنتاج أيضاً.

3. يمكن أن يكون النمط القيادي الديمقراطي وما يتطلبه من تنظيم عالي على مستويات الوقت

والجهد في المشاركة والتفويض عائناً في أوقات الازمات التي تتطلب السرعة في إيجاد

الحلول.

4. قد يوجد من بين المرؤوسين من لا يميل إلى تحمل المسؤولية خاصة فيما يتعلق باتخاذ

القرارات ويفضل أن تصدر له التعليمات من قائدة وليس أن يصدرها بنفسه مما يخلق نوعاً

من التردد والتشتت في ذهنه.

ثانياً: النمط الأوتوقراطي

يطلق على النمط القيادي الأوتوقراطي عدة تسميات منها النمط الاستبدادي أو المتحكم والنمط الفردي

والنمط الأمر وكذلك النمط الديكتاتوري، وكل هذه التسميات تشمل معظم المعاني التي تدرج تحت

كلمة "أوتوقراطية" والتي تدور في مجملها حول محور واحد وهو محاولة القائد الأوتوقراطي إخضاع

كل الأمور في المنظمة لسلطته المباشرة دونما جدال، وهذا الأمر هو السمة الجوهرية لسلوك القادة

الأوتوقراطيين والتي تتمثل في اتخاذهم لسلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم

على إنجاز الأعمال، وكذلك فإن هذا النمط من القيادة يستمد قوته في إصدار القرارات بحكم مركزه

في التنظيم الإداري ويعزز ذلك نظريته الشخصية للنتائج الإيجابية لقراراته المختلفة وإذا ما حدث نتاج

سلبى عن بعض القرارات فغنه يلقي اللوم على المرؤوسين ويصفهم بالإهمال والتهاون (علاقي،

2000، ص 387).

ويرى (كنعان، 2009، 168) بأنه يمكن ملاحظة أن القائد في هذا النمط ومن خلال تفردده باتخاذ

القرارات ووضع السياسات والخطط في تنظيم الأعمال دونما مشاركة أو أخذ المشورة من مرؤوسيه

فإن من المحتمل جداً ظهور نتائج سلبية عبر تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل المنظمة نتيجة الإحباط والتوتر وانخفاض الروح المعنوية جراء هكذا نمط قيادي مما يؤدي إلى حدوث إشكاليات تؤثر سلباً على المنظمة.

أشكال النمط الأوتوقراطي

تتدرج تحت القيادة الأوتوقراطية عدة أشكال كما يصفها (السكرانة، 2010، ص145) وهي كالتالي:

1. القائد الأوتوقراطي الخير الذي يكون أقل استبداداً بحيث يتفرد في اتخاذ القرارات ولكنه في

ذات الوقت يحاول أن يكون لبقاً ومتعاوناً عبر خلق مناخ ملائم لدى المرؤوسين لتقبلهم

القرارات وتخفيف ردود الفعل السلبية التي تظهر عليهم.

2. القائد الأوتوقراطي اللبق أو المناور وهو الذي يدرك أن مشاركته من قبل المرؤوسين في

اتخاذ القرارات أمراً لا يقبله ولكنه يحاول خلق إحساس وشعور لديهم بأنهم يشاركونه عملية

اتخاذ القرار دونما أن يكون ذلك قد حصل بالفعل، بحيث يحاول خلق انطباعات لدى هؤلاء

المرؤوسين بوجود مشاركة من جانبهم في اتخاذ القرارات والقبول بها من خلال لقاءات بينهم

واقناعه بذلك.

3. القائد الأوتوقراطي المتسلط وهو المتحكم بكل أمور المنظمة ويركز كل السلطات والصلاحيات

في يده دونما اعتبار للمرؤوسين ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة أو كبيرة بمفرده بغض

النظر عن مشاعر وأحاسيس المرؤوسين أو وجهات نظرهم.

إيجابيات النمط الأوتوقراطي

أشارت نتائج الدراسات أن النمط القيادي الأوتوقراطي ليس سلبياً في مجمله وجميع حالاته وفي كل

الأحوال بل توجد أحياناً ظروف محيطية أو مواقف تقتضي اتباعه، وبالتالي يكون لهذا النمط مزايا

مثل:

1. يحقق هذا النمط نجاحاً ملحوظاً عندما يتم تطبيقه في الازمات أو الظروف الطارئة التي تحتم عندها اتخاذ قرارات سريعة وجريئة حفاظاً على مصلحة المنظمة ككل، فالنمط الأوتوقراطي إذا ما استخدم في هذه الظروف وبقدر من الحكمة فإنه يحقق النتائج المطلوبة (أبو حرب، 2002، ص 86).

2. قد ينجح النمط الأوتوقراطي في التطبيق مع بعض النوعيات من المرؤوسين الذين لا يجدي معهم النمط الديمقراطي نفعاً كالموظفين الذي يخشون استخدام السلطة أو الذين تنقصهم الثقة بالنفس أو من لديهم ميول للعدوانية (كنعان، 2009، ص164).

سلبيات النمط الأوتوقراطي

مما لا شك فيه بان لهذا النمط المتسلط والاستبدادي كثير من السلبيات التي كشفت عنها الدراسات والبحوث أبرزها التالي:

1. انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي (العميان، 2005، 260) ويظهر ذلك جلياً في انعدام التعاون والولاء للقائد وارتفاع معدلات الشكاوى والتظلمات وكذلك معدل الغياب دون عذر وارتفاع معدل دوران العمل.
2. يولد هذا النمط شعور الكراهية ضد القائد والعمل أيضاً.
3. يؤدي النمط الأوتوقراطي إلى فقد فرصة تطوير العمل من حيث عدم مبادرة المرؤوسين في تقديم الاقتراحات البناءة نكايَةً في القائد.
4. لا يساهم هذا النمط في إيجاد قادة مستقبليين للمنظمة بل يعمل على خلق شعور لديهم بالخضوع والتتفيذ الأعمى للقرارات.

ثالثاً: النمط الحر

يكتسب النمط الحر مسماه من جوهره القائم على أساس أن المرؤوسين متحررين من سلطة القائد ولهم الحرية في فعل ما يشاؤون، ولهذا النمط العديد من المسميات كالقيادة غير الموجهة أو سياسة إطلاق العنان أو دعه يعمل أو القيادة الفوضوية لكونها تقوم على إعطاء المرؤوسين كامل الحرية، وفي هذا النمط تكون القيادة وكأنها غير موجودة لتتولى مهمة توجيه المرؤوسين أو التشارك في صنع القرارات واتخاذها وبالتالي فإن القائد يتنازل عن سلطته في ذلك للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار فقط، فهو لا يسيطر أو يؤثر على المرؤوسين بطريقة مباشرة (الشقحاء، 2003، ص35).

يغلب على النمط الحر طابع الفوضى وسلبية القائد من حيث عدم الرجوع للقوانين والنظم أو سياسات محددة أو إجراءات، بل أن القائد لا يتدخل عادةً في مجريات الأمور ولا يبدي رأي أو يصدر توجيه أو يعطي إرشاد للمرؤوسين إلا إذا طلب منه فقط، ويرى (عياصرة، 2006، ص49-50) بأن هذا النوع من القيادة يترك للمرؤوسين حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد وقد يرجع سبب ذلك إلى عدم قدرة هذا القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة الماثلة.

إيجابيات النمط الحر

بالرغم من السلبية في موقف القائد وفقاً لهذا النمط القيادي إلا أن الأمر لا يخلو من وجود بعض الإيجابيات لهذا النمط في الإدارة ومنها:

1. قد يكون هذا النمط جيداً وناجحاً عندما يكون يتمتع المرؤوسين بقدر عالٍ من المسؤولية والكفاءة بحيث أن التفويض الكامل لسلطة القائد لمرؤوسين ذوي كفاءة ومسؤولية سيكون ناجحاً خاصة في المنظمات الصغيرة أو المنظمات العلمية والبحثية التي يتمتع موظفوها بمستوى علمي رفيع.

2. إذا ما أحسن القائد الحر ومروسيه استخدام التفويض بكفاءة ومثالية فإن العمل بهذا النمط سيكون ناجحاً (كنعان، 2009، ص257).

3. منح المرؤوسين الثقة المطلقة في أداء الأعمال والحرية الكاملة في سبيل تحقيق ذلك يؤدي بهم إلى التمتع بالثقة في النفس وبالتالي بذل أقصى الجهود للإنجاز بغية إثبات حسن ظن القائد بهم وذلك شريطة أن يكون طرفي المعادلة "القائد والمرؤوسين" يملكون القدرة على التكيف مع هذا الوضع.

سلبيات النمط الحر

من المتوقع أن يحتوي النمط الحر على سلبيات كثيرة أبرزها التالي:

1. في ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد الحر فإن المرؤوسين يفتقرون إلى الضبط والتنظيم مع زيادة حدة الروح الفردية مما يجعل من الصعب قيادتها وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة (القيسي، 2010، ص143).

2. غالباً ما تكون نتائج الاعمال في هذا النمط من القيادة متدنية من حيث النوع والكم (مرسى، 2001، ص126).

3. يؤدي هذا النمط إلى إفساد مناخ العمل من حيث الفوضى والقلق الذي يعم المنظمة نتيجة عدم التوجيه والرقابة الفاعلة وانخفاض مستوى الجودة ومحاول أن يسيطر كل مرؤوس على الآخر وكذلك ظهور السلوك العدواني فيما بين المرؤوسين وعدم الإحساس بالأمان (العميان، 2005، ص262).

4. العمل بحرية مطلقة والحرية الزائدة عن حدود المعقول تؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على المرؤوسين من حيث فقدان روح التعاون فيما بينهم وبالتالي تفكك العمل (كنعان، 2009، ص256).

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

2.3.1 مفهوم الرضا الوظيفي

للقوف على مفهوم الرضا الوظيفي لا بد من التطرق إلى المعنى اللغوي ومن ثم المعنى الاصطلاحي وذلك على النحو التالي:

أولاً: المعنى اللغوي

الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه أي رآه أهلاً له وضي عنه أي أحبه وأقبل عليه (ابن منظور، 1994، ص323).

ثانياً: المعنى الاصطلاحي

يؤكد معظم الباحثين على أن مفهوم الرضا الوظيفي هو من المفاهيم التي يصعب تعريفها بشكل جامع شامل ويصعب أيضاً قياسها ذلك أن الرضا يرتبط بالشعور الوجداني للإنسان، وبالتالي فقد تعددت التعريفات تبعاً لتطور البحوث حول الرضا الوظيفي على مر الأعوام ولا يوجد تعريف متفق عليه بين جميع الباحثين، تالياً عرض لبعض التعاريف:

- أشار (المخلافي، 2008، ص52) بأن (vroom,1964) عرف الرضا الوظيفي بأنه "شعور

الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي".

- ويرى (عبد الباقي، 2003، ص231) بأن الرضا الوظيفي هو "درجة إشباع حاجات الفرد

ويتحقق هذا الإشباع من عوامل عدة منها ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته ومتناسباً مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع او يفوق توقعاته منه".

- وترى (البارودي، 2015، ص38) أن الرضا الوظيفي هو "نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها نحو عمله".

- ويعرفه (المصري وعامر، 2014، ص22) بأنه "مدى تقبل الفرد للعمل الموكل إليه من جميع وجوهه ونواحيه من حيث طبيعته ونوعه وظروفه ومتطلباته ومكانته الاجتماعية وذلك بصرف النظر عن قيمة هذا العمل من وجهة نظر الناس والمجتمع".

- أما (محادين، 2016، ص86) فيرى أن "رضا الفرد عن عمله يمكن اعتباره نتاجاً لاتجاهات مختلفة يحملها الفرد نحو مهنته ونحو عوامل متعلقة بها، ويتحقق عندما يحقق العمل للفرد إشباعاً كاملاً للحاجات الملحة، كما يوفر للفرد إمكانية في أن يؤدي دوره الذي يرغب به، وأن تتناسب المهنة مع قدرات الفرد الخاصة، ويتمكن من تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكاناته وقدراته وطاقاته الكامنة في محيط عمله".

- ويرى (عباس، 2003، ص175) بأن الرضا الوظيفي عبارة عن "مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به".

ومن خلال التعريفات السابقة يرى الباحث بأنه وبالرغم من عدم وجود تعريف مجمع عليه للرضا الوظيفي إلا أن معطيات وعناصر التعاريف لا تخرج عن إطار شعور الفرد بالسعادة تجاه عمله وما يحيط به من ظروف وعوامل نفسية واجتماعية ومهنية ومادية تحدد علاقته مع زملائه ومع رؤسائه.

2.3.2 أهمية الرضا الوظيفي

نظراً لكون معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل فمن الأهمية بمكان أن يبحث هؤلاء الأفراد عن الرضا الوظيفي، ولذا فقد حظي هذا الموضوع باهتمام واسع من قبل الكثير من علماء النفس والدارسين والباحثين في مجالات الإدارة وتوصلت هذه الجهود إلى نتائج أساسية تتمثل في أن الأفراد الراضين عن وظائفهم يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضه لمشاكل القلق النفسي وأكثر تقديراً لذواتهم ويمتلكون القدرة على التكيف الاجتماعي أكثر من غيرهم، بل أن البعض يؤكد على وجود علاقة بين الرضا في الحياة بشكل عام والرضا الوظيفي (مرسي، 2003، ص21).

ومن المعروف بأن لرضا الأفراد عن وظائفهم أهمية كبيرة من حيث أنه يعتبر في الاغلب مقياساً لفاعلية الأداء الوظيفي، إذ أن رضا الأفراد المرتفع عن وظيفتهم يؤدي إلى نتائج مرغوبة تتطابق مع تلك النتائج التي تنوي المنظمة تحقيقها من خلال رفع الأجور أو تطبيق برنامج مكافآت تشجيعية أو نظام خدمات اجتماعية، والعكس صحيح فإن رضا الأفراد المنخفض يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة كتلك المتمثلة في التغيب عن العمل والاستقالات وكثرة الحوادث والمشكلات والشكاوى وغيرها (صبري، 1994، ص345)، وفي كل الأحوال فإنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج مرتفع على مدى فترة زمنية طويلة في ظل عدم وجود مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى العاملين، وأيضاً فإن تدني ظروف العمل والإنتاج في المنظمة يعطي مؤشرات على انخفاض مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ويرى (الحنيطي، 2000، ص17) بأن هناك أسباب عديدة للاهتمام بالرضا الوظيفي أبرزها التالي:

1. ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في العمل.
2. ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يقلل من نسبة غياب الموظفين وانتقالهم.

3. العاملین ذوي المستوى العالی من الرضا الوظيفي يكونون أمثر سعادة في أوقاف فراغهم مما
ينعكس على العمل.

4. ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى هؤلاء الموظفين والإبداع
والمبادرة.

5. الموظفين الأكثر رضا في عملهم يكونون أقل عرضة للحوادث والمشكلات.

6. توجد علاقة طردية بين درجة الرضا الوظيفي ونجاح المنظمات وتقدمها.

أن أهم المؤشرات على الوضع الصحي والسليم في المنظمات بمختلف أنواعها هو مستوى الرضا
الوظيفي لدى العاملين بها مما يعمل على تقدمها بخطوات ثابتة عن مثيلاتها نحو تحقيقها للأهداف
المنشودة، حيث أن الموظف الراضي عن عمله يكون أكثر استعداداً للاستمرار في وظيفته وبذل أكبر
قدر من الجهد في سبيل إنجاز المهام وتحقيق الأهداف.

2.3.3 عوامل الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل التي يتأثر بها الرضا الوظيفي ناتجة من الفرد نفسه أو العمل أو البيئة
المحيطة به، ويمكن تصنيف هذه العوامل المؤثرة على ارضا الوظيفي كما يرى (عبد الباقي، 2001،
ص2016-2017) إلى المجموعات التالية:

1. **العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد:** وهذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

- عوامل تتعلق بقدرات الفرد ومهارته: والتي يمكن قياسها بتحليل خصائص الفرد وسماته

كالسن والتعليم والمستوى الوظيفي، فقد أشارت الدراسات إلى وجود علاقة طردية إيجابية

بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض

درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي، كما ان

العمال الأكبر سنناً يكونون أمثر رضا وذلك لأسباب تتعلق بمناصبهم وأجورهم العالية، أما العمال ذوي مستوى التعليم المرتفع فإن مستوى توقعاتهم وطموحاتهم يكون مرتفع على عكس ذوي التعليم المنخفض وبالتالي فإنهم يكونون أقل في مستوى الرضا الوظيفي لأسباب تتعلق بارتفاع مستوى توقعاتهم من الوظيفة التي يشغلونها، وبالنسبة للمستوى الوظيفي فإن أصحاب المراكز الإدارية العالية غالباً ما يكون رضاهم الوظيفي أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

- عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد: وتتضمن شخصية الفرد، فالذي يعاني من اضطراب في شخصيته يجد صعوبة في تقبل وظيفته وبالتالي فدرجة الرضا الوظيفي تكون متدنية لديه، كما أن للحالة الصحية للفرد والحالة النفسية والمزاجية دور في مستويات الرضا الوظيفي تجاه الوظيفة، إضافة إلى أن قيم الفرد والتي تحدد اتجاهه نحو العمل دور مهم في رضاه عن وظيفته من حيث أن الاتجاه يساعد في تقبل المهنة والإدراك يساعد على تفهم الإجراءات الوظيفية، فمثلاً نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى قد يفسره الأول بأنه لمصلحته والثاني بأنه نوع من العقاب وبالتالي نجد أن الأول راضٍ عن وظيفته بينما الثاني مستاء منها.

2. العوامل المرتبطة ببيئة العمل وظروف المنظمة وسياساتها: هذه العوامل تتعلق ببيئة العمل الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الفرد، كالضوء والتهوية والنظافة وفترات الراحة وما إلى ذلك من ظروف، فالإضاءة المناسبة مثلاً تكون متناسبة مع نوع العمل وقوة إبصار العمال وتقلل من إجهاد العين وهكذا، كذلك التهوية يجب أن تكون مناسبة لطبيعة مكان العمل وأيضاً نظافة موقع العمل كل ذلك يؤثر على نفسية العاملين وبالتالي يزيد من مستويات الرضا الوظيفي لديهم مما ينعكس على الإنتاجية.

3. **العوامل المتعلقة بالوظيفة أو محتوى العمل:** ترتبط هذه العوامل بتصميم الوظيفة ومدى

تناسب واجباتها ومهامها مع قدرات وإمكانيات الفرد وميوله، حيث أن الرضا الوظيفي وبحسب الدراسات يتناسب طردياً مع ما يتيح العمل من هذه الخصائص، ويرتبط الرضا الوظيفي أيضاً بمدة إشباع العمل لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل هذه الوظيفة فضلاً عن المستوى الإداري لها، وكذلك يرتبط الرضا الوظيفي بوضوح المهام والمسؤوليات في المنظمة ووضوح الأهداف، حيث أن غموض هذه الخصائص يؤدي إلى تشتت وضغط نفسي مما يؤثر على الرضا الوظيفي سلباً.

4. **العوامل المرتبطة بتنظيم العمل داخل المنظمة:** وهذه العوامل تشمل تحت مظلتها اللوائح

والنظم المعمول بها داخل المنظمة كتنظيم الاتصالات بين الأفراد أو بين المستويات الإدارية المختلفة والتسهيلات والتجهيزات التي تتوفر في مكان العمل، حيث أن تحسين هذه الخصائص يؤدي بالنتيجة إلى مستوى أفضل من الرضا الوظيفي للعاملين.

5. **العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجور وفرص الترقى:** تشمل هذه العوامل العناصر

المتعلقة بتأمين مستقبل العاملين واستقرارهم الوظيفي من حيث مقدر الأجر الذي يحصلون عليه ومدى تناسب ذلك مع حاجاتهم ومهامهم الوظيفي ومدى توفر فرص الترقى والتطور الوظيفي كل هذه العوامل تؤثر على رضا الموظفين.

6. **العوامل المرتبطة بجماعة العمل:** الفرد العامل هو عضو ضمن جماعة عمل في المنظمة

التي يعمل بها، حيث أن لهذه الجماعة دور مهم في التأثير على الفرد وعلى عمله مما ينعكس على رضاه الوظيفي، كما أن تفاعل الفرد مع جماعة العمل وقبوله لهم ومدى حاجته للانتماء إليهم يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لديه كثيراً.

7. **العوامل المتعلقة بنمط الإشراف أو الإدارة:** تتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة تجاه الفرد العامل من قبل المسؤول، ومدى تواجد العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين في بيئة العمل وخارجها، حيث أن الإشراف الجيد وحسن المعاملة والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين والتعاون بينهم واعطائهم التقدير المناسب والحوافز الإيجابية يخلق نوعاً من الأريحية وبالتالي يؤثر على مستويات الرضا الوظيفي للمرؤوسين، كذلك مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتفويض بعض السلطات يرفع من روحهم المعنوية ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.

2.3.4 خصائص الرضا الوظيفي

يحدد (البارودي، 2015، ص38-39) أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1. **تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين والدارسين في مجال الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
2. **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** يتم النظر غالباً إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي من حيث أن ما يمكن أن يكون راضاً لفرد قد يكون عدم رضا لفرد آخر وذلك لأن الإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من شخص لآخر ومن وقت لآخر وهذا ما انعكس على تنوع طرق القياس المستخدمة.
3. **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** بالنظر إلى تعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى،

وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4. **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وإشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور إلى ثقة في العمل وولاء وانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

5. **للرضا الوظيفي ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث أن الرضا الوظيفي يُعد محصلة للعديد من الخبرات المستحبة وغير المستحبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن ذاته في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارته في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6. **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي إلى رضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

2.3.5 مظاهر الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي عدة مظاهر يمكن إجمال أبرزها في التالي:

1. **الإنتاجية المرتفعة:** العلاقات الإنسانية الجيدة والفاعلة في بيئة العمل تعني دائماً إنتاجية

مرتفعة من جانب العاملين ترجع لزيادة إحساسهم بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها

وأيضاً إلى إحساسهم بقيمة ما يقومون به من عمل وشعورهم بأن إدارة المنظمة تعمل بجدية على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى قدر من الجودة (فليه وعبد المجيد، 2005، ص119).

2. **تناقص معدلات دوران العمل:** يمكن الافتراض انه كلما زاد رضا الموظف عن عمله زاد الدافع لديه للبقاء في هذا العمل وقل احتمال تركه له بطريقة اختيارية أو انتقاله إلى عمل آخر، وقد أظهرت بعض الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض (سلطان، 2004، ص204).

3. **انخفاض نسبة منازعات العمل:** لا شك أنه في ظل علاقات إنسانية جيدة يستطيع معها العاملون إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يسبب لهم قدراً من الرضا والاستقرار ويبعدهم قدر الإمكان عن افتعال المنازعات داخل المنظمة سواء بين بعضهم البعض أو بينهم وبين رؤسائهم في العمل (فليه وعبد المجيد، 2005، ص120).

4. **قلة الشكاوى من جانب العاملين:** تعتبر الشكاوى والتظلمات مظهر من مظاهر التذمر وعدم رضا الموظفين تجاه المنظمة، وقد يعبر عن حالة حقيقية أدت إلى هذه الشكاوى أو حالة وهمية لا أساس لها، وهناك شكاوى فردية وأخرى جماعية نتيجة سوء الغدارة أو نتيجة توتر داخلي يسود جماعة العمل، وفي هكذا حالات يجب على الإدارة ان تأخذ ذلك بعين الاعتبار وتعمل على دراسة الشكاوى ومعالجة ما تتضمنه من نقاط، حيث أن التجاهل قد يؤدي إلى تفاقم الحالة ووصولها إلى درجة يصبح من الصعب مواجهتها أو حلها (مرسي، 2005، ص135).

5. **اختفاء الشائعات:** في حالة أن الاتصالات تنشط في المنظمة من أعلى إلى أسفل أي من الرؤساء إلى المرؤوسين وعلى العكس من الأسفل إلى الأعلى فإن ذلك يوفر المعلومات الرسمية لدى العاملين ونقل بالتالي الشائعات، وهذا يؤدي إلى تفرغ العاملين إلى أعمالهم وزيادة الإنتاجية، وكما هو معروف فإن الشائعات تحدث أثراً سلبياً في بيئة العمل واضطرابات وقلق لدى العاملين وتلحق الضرر بالعلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى تأثر الرضا الوظيفي (فليه وعبد المجيد، 2005، ص119).

6. **انخفاض درجة مقاومة التغيير:** إذا ما كانت العلاقات الإنسانية جيدة في المنظمة ومستوى الرضا الوظيفي مرتفع فإن طمأنة العاملين وتهيئتهم وإعدادهم لعملية التغيير والتعرف على مخاوفهم أو اعتراضاتهم أمر أسهل بالنسبة للرؤساء وقادة التغيير، وبالتالي فإن مقاومة التغيير بكافة أنواعها وأشكالها تقل في هذه الحالة (فليه وعبد المجيد، ص120).

7. **قلة الغياب والتأخر عن العمل:** يعتبر قلة الغياب عن العمل أو عدم التأخر عن الأوقات المحددة للعمل مظهر مهم من مظاهر الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة نظراً لكون أن نقيض ذلك يعبر عن انخفاض الروح المعنوية وبالتالي الرضا الوظيفي (فليه وعبد المجيد، 2005، ص119).

2.3.6 أساليب قياس الرضا الوظيفي

نظراً لكون الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة فإن القدرة على التعرف عليه وقياسه عملية ليست بالسهلة، ولقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس والسلوك الإنساني من حيث أساليب دراسة الشخصية الإنسانية واتجاهاتها وغيرها من الجوانب النفسية، وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستويات الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه تختلف

في مدى فاعليتها على ما توفره تلك هذه المقاييس من دقة وشمول وموضوعية بالنسبة للبيانات (الرويلي، 2000، ص22).

وبحسب (البدراي، 2006، ص41-42) فإن أبرز مقاييس وأساليب قياس الرضا الوظيفي هما:

1. **المقاييس الموضوعية:** وهذا النوع يقيس الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له

كالغياب والتأخر عن العمل أو تركه أو زيادة معدلات الدوران وهكذا، حيث يغلب على هذا

النوع من المقاييس الطابع الموضوعي ويستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك الذي

يعبر عن رضا الموظف من عدمه، ويتميز هذا النوع بأنه مفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة

برضا الأفراد ولكنه لا يوفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات او

تشير إلى أساليب المعالجة الممكنة.

2. **المقاييس الذاتية:** يقيس هذا النوع الرضا الوظيفي مباشرةً بأساليب تقديرية ذاتية وذلك من

خلال توجيه أسئلة إلى الأفراد عن مشاعرهم تجاه جوانب العمل المختلفة ومدى ما يوفره لهم

هذا العمل مت إشباع لحاجاتهم ورغباتهم، وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فاعلية وفائدة

في تشخيص المشكلات وأسبابها، ومن هذه المقاييس:

- مقياس رسم الوجه وهو من أقدم الأساليب.
- طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك الموظف.
- طريقة المقابلات الشخصية للموظفين.
- طريقة تحليل الظواهر وتتميز بإمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع الموظف إلى الاستمرار في عمله او تركه، ويعاب عليها إغفال بعض الظواهر التي لا يمكن قياسها كأثر سلوكي كالدافعية.

- طريقة قوائم الاستقصاء وتعتمد على إجابات المفحوصين على استقصاءات أعدت بدقة لقياس الرضا الوظيفي ومن أشهر قوائم الاستقصاء حول الرضا الوظيفي مقياس تكساس ومقياس مينيسوتا وقائمة وصف الوظيفة.

لا توجد طريقة أو أسلوب لقياس الرضا الوظيفي لا يحتوي على عيوب، ولكن يتم في العادة استخدام الطريقة التي تحقق أكثر مزايا من حيث الوقت والجهد والتكاليف وأيضاً ملاءمتها للمفحوصين والتسهيلات والإمكانات المتاحة.

2.3.7 النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

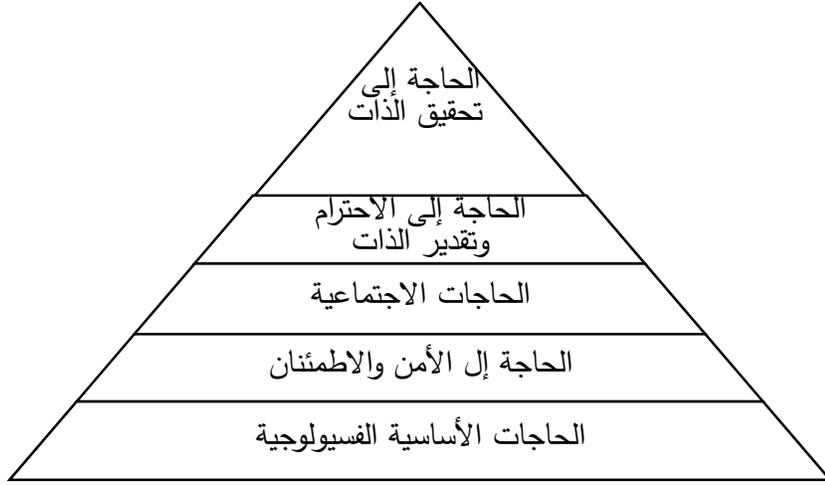
نظراً لإدراك الباحثين والدارسين أهمية الرضا الوظيفي فقد نال نصيباً وافراً من الاهتمام وأعدت بشأنه مجموعة من الدراسات والأبحاث واعتمد ذلك في بداية الأمر على نظريات حاولت تفسير الدوافع الإنسانية، والتي من خلالها حاولوا تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي عبر استخدام عدة طرق حديثة في أبحاثهم وساعد ذلك في تفسير حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين وانعكاساتها الإيجابية أو السلبية على جماعة العمل والمنظمات ككل، ومن أهم النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي ما يلي:

1. نظرية ماسلو للحاجات:

صاحب النظرية هو أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) وتتص على أن الناس يحرصون دائماً على إشباع حاجاتهم وفق ترتيب هرمي على أساس أهميتها وفوائدها، وهذه الحاجات وفقاً لهذه النظرية مرتبة في خمسة مستويات كما في الشكل (2) بحيث أن إشباع هذه الحاجات يحقق الرضا الوظيفي للفرد وبالتالي يؤثر إيجاباً على أدائه الوظيفي وإنتاجيته وانتمائه وولائه للمنظمة التي يعمل

لديها، وتقوم هذه النظرية على نوع من العلاقة بين إشباع الحاجات والدافعية بحيث أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحرك السلوك الإنساني، وعليه فإن على القائد أن يعمل بجهد واستمرار على إثارة هذه الحاجات لدى العاملين وخاصة الحاجات في المستويات العليا (القيوتي، 2000، ص87)، وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات موزعة على النحو التالي:

- **الحاجات الأساسية:** وتسمى حاجات فسيولوجية أو طبيعية مثل الأكل والشرب والنوم والراحة، وهي في قاعدة الترتيب وأدنى مستوى.
- **الحاجة إلى الأمن والاطمئنان:** وهو ما تتعلق بحماية الفرد من الأذى والتحرر من الخوف وضمان المعيشة وتأتي ثانياً في الترتيب بعد الحاجات الأساسية.
- **الحاجات الاجتماعية:** وهي الحاجة إلى الانتماء والقبول من الآخرين والتفاعل الاجتماعي والصدقة وتكوين علاقات الحب والعطف، وتأتي هذه الحاجات في منتصف الترتيب وتعتبر نقطة انطلاق إلى حاجات أعلى عن الحاجات الأولية.
- **الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات:** وهي حاجة الفرد إلى احترام الآخرين وتقديرهم والتميز عنهم بالإنجاز والقدرات، وتأتي هذه الحاجة بعد إشباع الحاجات الثلاث السابقة.
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** أي حاجة الفرد إلى تحقيق أهداف وطموحات يرغبها في الحياة كالابتكار والإبداع، وهذه الحاجة تكون في قمة الترتيب وأعلى مستوى من الحاجات السابقة.



شكل (2): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية (البارودي، 2015، ص26)

2. نظرية الإدارة العلمية:

وضعت هذه النظرية على يد تايلور (Taylor) وفيبر (Fiber) وفايول (Fayol) واهتمت بالحوافز المادية على اعتبارها أنها الحافز الوحيد المحقق للرضا الوظيفي، حيث حاولت النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل وتجعله يؤدي عمله بجودة وإتقان وسرعة في الإنجاز، وبالرغم من ذلك لم تتمكن الإدارة من أن تصل لمستويات الرضا الوظيفي المطلوبة، ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية وتمحورها حول الدوافع المادية فقط (الشمري، 2009، ص12).

3. نظرية التوقع لفروم:

ذهب فروم (Vroom) إلى تفسير الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا من عدمه تحدث نتيجة المقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، حيث أن هذه المقارنة تؤدي به إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق له العائد المتوقع بما يتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه

المنفعة تتضمن جانبين هما الجانب المادي والجانب المعنوي، وعليه تفترض النظرية في محاولتها لتفسير الرضا الوظيفي بان الفرد يعمل للحصول على عائد معين ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد مع ما يعتقد أنه يستحقه جراء عمله (المصري وعامر، 2014، ص114).

4. نظرية ذات العاملين لهرزبرج:

يرى صاحب النظرية هرزبرج (Herzberg) أن هناك مجموعتين من العوامل الأولى تعتبر بمثابة الدوافع التي تؤدي إلى رضا الأفراد عن عملهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه وحصرها في إحساس الفرد بالإنجاز والمسؤولية وتوفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الثانية من العوامل فيعتبرها صاحب النظرية بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن عملهم وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل وحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة والإشراف أو نمط القيادة وطبيعة العلاقات بين الفرد ومجموعة العمل والظروف البيئية المحيطة بالعمل (محادين، 2016، ص87).

5. نظرية العدالة لآدمز:

تذهب نظرية العدالة والمساواة التي وضعها آدمز (Adams) إلى أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله أو وظيفته تحدد بدرجة كبيرة مدى شعوره بالرضا الوظيفي وتؤثر في مستوى أداءه وإنتاجيته في العمل، وتستند هذه النظرية إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة والمساواة من خلال مقارنة الجهود التي يبذلها في عمله مقابل المكافآت والحوافز التي يحصل عليها ومقارنة ذلك أيضاً مع أقرانه وأمثاله من العاملين في ذات المستوى والظروف الوظيفية، فإذا كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة بالنسبة إليه فتكون نتيجة ذلك شعوره بالرضا عن

وظيفته، أما إذا كانت النتيجة غير عادلة فإن الفرد يكون لديه شعور بعدم الرضا عن وظيفته (المصري وعامر، 2013، ص112-113).

6. نظرية بورتر ولولر:

طور بورتر (Porter) ولولر (Lawler) نموذج فروم (Vroom) من خلال تفسيرهما لأداء العاملين حيث افترضا أن الأداء ينتج عنه عوائد ومكافآت داخلية وخارجية وهذه العوائد تكون ناتجة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضي رغبات الفرد، أما العوائد الخارجية فهي تلك التي يمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا وتتمثل في الأجر والأمان الوظيفي والحاجات الاجتماعية، ويرى صاحبي النظرية أن الفرد يوازن بين ما يحصل عليه من المنظمة مقابل ما يبذله من جهد، ويقوم هذا العنصر على أساس نظرية الإنصاف أو المقارنة فالموظف لا يكتفي بتقييم وضعه وما يحصل عليه فقط بل أنه أيضاً يقيم مواقف الآخرين وأدائهم مقارنة بما يحصلون عليه من عوائد ومكافآت (البارودي، 2015، ص45-46).

2.3.8 علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي

لقد نال موضوع النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي أهمية كبيرة بين الباحثين والدارسين منذ مطلع السنوات الأخيرة من القرن العشرين حتى الآن نظراً لأهمية العلاقة بين الرضا وعدد من المتغيرات كالولاء ومعدل دوران العمل والغياب والإنتاجية وضغوط العمل وغيرها من المتغيرات، وتؤكد العديد من الدراسات أن المدير الذي يمارس دوره بشكل ديمقراطي يوفر جواً من الرضا لدى العاملين ويطور شعورهم بالتقبل لنمط العلاقات السائدة بين الرئيس والمرؤوس، في حين أن التسلط وعدم الاستقلالية والصراع والغموض في القرارات الإدارية تُعد عوامل مهمة ومؤثرة في درجة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين من حيث انعكاس ذلك سلباً عليهم بأشكال متعددة كالتقصير في الأداء

والشعور بالإحباط والخوف والتوتر والغضب وعدم الرغبة في العمل ومحاولة الانتقال أو ترك العمل (محادين، 2016، ص90).

ويرى (عويضة، 1996، ص13) أن نجاح العملية الإنتاجية ترتبط بالعديد من المتغيرات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي النجاح وحسن الإنتاج، فطبيعة العمل ومكانه ونوع العلاقات والتفاعلات التي تتم بين الأفراد وبين رؤسائهم تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف، فكلما كان مناخ العمل متسماً بروح الديمقراطية وسهولة ويسر التفاعل ومراعاة الحاجات الخاصة للعمال والسماح لهم بالمشاركة في تخطيط العمل واتخاذ القرارات المتعلقة به ساعد ذلك كثيراً على إقبالهم على الأعمال الموكلة إليهم وتحقيق الرضا لديهم، ولذلك فإن العلاقة وثيقة بين نوع النمط القيادي الذي يحكم وينظم العمل وبين رضا العاملين عن عملهم، وتتوقف درجة نجاح العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها على نوع النمط القيادي الممارس بها.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة إرثاً نظرياً هاماً يستند إليه الباحث في دراسته، فهي توجهه وتحدد مساره منهجياً أو نظرياً وتدعمه بالمراجع وتجنبه الوقوع في الأخطاء السابقة - إن وجدت - حيث حظي موضوع أثر الأنماط القيادية السائدة على الرضا الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين لما لذلك من أهمية بالغة في نجاح المنظمات خاصة في عالم اليوم الذي يتسم بكثرة التغييرات وسرعتها، عليه سيقوم الباحث في هذا المبحث باستعراض بعض الدراسات التي استطاع الوصول إليها والتي تناولت موضوع هذه الدراسة أو تتشابهه أو تقترب منها مبنيةً على شكل دراسات تعلقت بالمتغير المستقل وهو الأنماط القيادية، وأخرى تعلقت بالمتغير التابع وهو الرضا الوظيفي، وأخيراً تناولت كلا المتغيرين، ومرتببةً بحسب التاريخ من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي:

2.4.1 الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية

1. دراسة (لعيادة، 2019) بعنوان "الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة": هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة المتمثلة في النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط الحر ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ (30) موظفاً، واستخدم طريقة المسح الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع، وجاءت نتائج الدراسة بوجود دور كبير للنمط القيادي الديمقراطي في تفعيل عملية اتخاذ القرار ودور ضعيف جداً للنمط الأوتوقراطي والنمط الحر في تفعيل عملية اتخاذ القرار، وأوصى الباحث بتسليط الضوء على النمط

الديمقراطي وتوجيه المسؤولين بالمؤسسة الرياضية بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار والبعد قدر الإمكان عن النمطين الأوتوقراطي والحر وتوضيح سلبياتهما لهؤلاء المسؤولين.

2. دراسة (فحماوي، 2018) بعنوان "الأنماط القيادية وتأثيرها في تمكين فرق العمل – دراسة

حالة المحكمة الدستورية العليا": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة وتأثيرها في تمكين فرق العمل لدى المحكمة الدستورية العليا في فلسطين، وتناولت الدراسة أبعاد أنماط القيادة المتمثلة بالنمط الأوتوقراطي للقيادة والنمط الديمقراطي والنمط الحر وكذلك أبعاد تمكين فرق العمل المتمثلة بالتمكين النفسي والتمكين الاتصالي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها للإجابة على تساؤلات الدراسة، كما استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لأفراد مجتمع الدراسة وعددهم (42) مبحوث، وظهرت النتائج أن نمط القيادة السائد هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط الحر، وأن مستوى تمكين فرق العمل كبير جداً وكذلك وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي وتمكين فرق العمل بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية ولتمكين فرق العمل تبعاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية، واوصت الدراسة بتعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطي لدى المسؤولين بالمحكمة الدستورية العليا والحفاظ على مستوى تمكين فرق العمل لدى موظفي المحكمة.

3. دراسة (السرحي، 2016) بعنوان "الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية

والتعليم العالي وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية": هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية السائدة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) بمستوى تطوير الموارد البشرية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين لديهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع

البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوزارة وعددهم (1146) وتكونت العينة الفعلية من (240) موظفاً، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أبرزها أن النمط القيادي السائد لدى قيادات الوزارة هو النمط الديمقراطي بدرجة تقدير (كبيرة) ثم الأوتوقراطي والحر بدرجة تقدير (متوسط)، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين النمط الديمقراطي وتطوير الموارد البشرية وعلاقة ارتباطية عكسية بين النمط الأوتوقراطي والحر وتطوير الموارد البشرية، وأوصى الباحث بضرورة تعزيز وتبني القيادات الإدارية للنمط الديمقراطي في القيادة بكافة جوانبه لا سيما لجهة تطوير الموارد البشرية وعقد ورش عمل لتبين مزايا كل نمط وارتباطه بتطوير الموارد البرية بالوزارة.

4. دراسة (طحطوح، 2016) بعنوان "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة

التنظيمية - دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة": هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) على سلوك المواطنة التنظيمية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من (1142) موظفة بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة بعينة (278)، وكانت النتائج تشير إلى تفوق نمط القيادة الديمقراطي يليه النمط الحر ومن ثم النمط الأوتوقراطي. ووجود تأثير للقيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية وشبه غياب للنمط الأوتوقراطي والديمقراطي، وتوصلت الباحثة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). وأوصت الدراسة بتعزيز النمط الديمقراطي واتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة القيادة الأوتوقراطية والحررة، وزيادة الحوافز المعنوية والمادية والتطوير المهني والدورات التدريبية.

2.4.2 الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

1. دراسة (العايبي وخامسة، 2020) بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي

للعاملين": هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بمستشفى البشير بلال بولاية الوادي الجزائرية وذلك من خلال تحليل المناخ إلى أربعة أبعاد (القيادة، الحوافز، العلاقات الاجتماعية، طبيعة العمل)، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الذي يحدد هذه العناصر والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمستشفى وعددهم (112) وكانت العينة قصدية بعدد (56) موظفاً، وتوصل الباحثان إلى عدة نتائج أبرزها وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي بأبعاده الأربعة والرضا الوظيفي للعاملين بالمستشفى على الترتيب التالي (الحوافز، القيادة، العلاقات الاجتماعية، طبيعة العمل)، واوصى الباحثان بتهيئة المناخ التنظيمي المناسب وتعزيز ما هو إيجابي لتحقيق مستوى اعلى من الرضا الوظيفي للعاملين بالمستشفى.

2. دراسة (المدهون، 2018) بعنوان "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا

الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظات غزة": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في الكليات التقنية بمحافظات غزة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات والعينة العشوائية البسيطة من (179) موظف لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام بالكليات التقنية بمحافظات غزة جاء بدرجة موافقة (متوسط) والرضا الوظيفي لدى العاملين جاء بدرجة موافقة (كبيرة)، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة الباحثين حول العدالة التنظيمية والرضا

الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة)، وأوصى الباحث بأن تعمل الكليات التقنية بمحافظات غزة على توضيح مفهوم العدالة التنظيمية من خلال عقد ورش عمل ودورات تدريبية وتعزيز روح العمل المشترك وتطوير العاملين، وكذلك تبني الكليات التقنية لنظام الحوافز والترقيات حسب الإنجاز وتقييم أداء العاملين بموضوعية ودون محاباة.

3. دراسة (الشريف، 2018) بعنوان "درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الخاصة في محافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين": هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين وتقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي هذه المدارس والكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي معلمات المدارس الخاصة بمحافظات غزة وعددهم (995) وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية وبلغ عددهم (278)، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أبرزها أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس جاءت بدرجة (كبيرة) ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بدرجة (متوسطة)، كما توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس وبين الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها ضرورة رفع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من خلال تحسين ظروفهم المعيشية وحث مديري المدارس على زيادة فاعلية وكفاءة اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة والمعلمين.

4. دراسة (أبو عودة، 2017) بعنوان "أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة": هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أخلاقيات الأعمال ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة والكشف عن مدى وجود علاقة بين أخلاقيات الأعمال والرضا الوظيفي لدى العاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة العينة العشوائية البسيطة بعدد (210) مبحوث من أصل (376) موظفاً وموظفة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى أخلاقيات الأعمال جاءت (مرتفعة) وكذلك مستوى الرضا الوظيفي، كمال توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الاعمال والدرجة الكلية للرضا الوظيفي للعاملين، وأوصت الدراسة بان تقوم مجموعة الاتصالات الفلسطينية بتحديد معايير أخلاقية لعمليات استقطاب واختيار وتعيين العاملين، واعداد مدونات سلوك أخلاقي تتفق مع عادات وتقاليد المجتمعات الإسلامية.

2.4.3 الدراسات المتعلقة بأثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي

1. دراسة (روميسة، 2021) بعنوان "تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ولاية سوق أهراس": هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) المتبعة في مؤسسة سونلغاز في ولاية سوق أهراس وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة يتألف من (334) عامل وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقية العشوائية وتكونت من (65) عامل، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها أن النمط القيادي المتبع في المؤسسة هو الذي يتحكم

بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين ومستوى انتاجهم، كما أن النمط المتبع في المؤسسة هو النمط الأوتوقراطي وهو يؤدي إلى خفض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين على العكس من النمط الديمقراطي الذي يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي، واوصت الدراسة بأهمية اعتماد المؤسسة على النمط القيادي الديمقراطي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وفتح قنوات تواصل معهم وتشجيعهم على الابتكار والابداع.

2. دراسة (بوزيد، 2015) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة حالة

المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة": هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبة، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمكتبة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (211) موظفاً وبلغت عينة الدراسة (50) موظف باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي وأن النمط القيادي السائد في المكتبة هو النمط الديمقراطي، ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين كان (جيد)، واوصت الدراسة بأن على المكتبة تنمية النمط الديمقراطي لدى الموظفين والعمل على توفير ظروف عمل ملائمة والعمل بطرق إبداعية.

3. دراسة (إسليم، 2013) بعنوان "الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات

المجتمع بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها": هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها، ووظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم

الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد كانت عينة الدراسة الفعلية مكونة من (202) من العاملين بالكلية من أصل مجتمع الدراسة البالغ عددهم (248)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن النمط القيادي السائد لدى رؤساء الأقسام بالكلية على الترتيب (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) وأن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بلغ درجة (موافقة كبيرة)، وكذلك وجود علاقة ارتباطية طردية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي وعلاقة ارتباطية عكسية بين النمط الحر والرضا الوظيفي بينما لا توجد علاقة ارتباطية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها ضرورة تبني القيادات للنمط القيادي الديمقراطي والاستفادة من المستوى العالي للرضا الوظيفي من خلال تحسينه وتوظيفه بما يحقق مستوى أفضل من الأداء والانجاز.

4. دراسة (شراك، 2013) بعنوان "تمط السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة المتبعة من طرف الرؤساء بمطاحن الحضنة بالمسيلة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ووظفت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية البسيطة (50) عاملاً من أصل مجتمع الدراسة وعددهم (211)، وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي وأن هناك علاقة موجبة وقوية بين هذا النمط والرضا الوظيفي، بينما توجد علاقة سلبية وضعيفة بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي، وأوصت الباحثة بزيادة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والمساهمة في إيجاد الحلول لمشاكل العمال وتدعيم الاتصالات بين القيادة ومختلف المستويات الإدارية.

2.4.4 التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة، رصد الباحث عدد من أوجه الاتفاق والاختلاف من حيث موضوع الدراسة وهدفها، متغيرات الدراسة، منهجية الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة كما هي موضحة في الملحق رقم (1)، فضلاً عن أوجه الاستفادة من تلك الدراسات وما تتميز به الدراسة الحالية، وذلك على النحو التالي:

1. من حيث موضوع الدراسة وهدفها:

- اتفقت هذه الدراسة بشكل جزئي في تناولها لموضوع الأنماط القيادية مع دراسة (لعيادة، 2019) ودراسة (فحماوي، 2018) ودراسة (السرحي، 2016) ودراسة (طحطوح، 2016).

- اتفقت الدراسة الحالية بشكل جزئي في تناولها لموضوع الرضا الوظيفي مع دراسة (العايبي وخامسة، 2020) ودراسة (المدهون، 2018) ودراسة (الشريف، 2018) ودراسة (أبو عودة، 2017).

- اتفقت الدراسة الماثلة بشكل كلي في تناولها لموضوع أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي مع دراسة (روميسة، 2012) ودراسة (بوزيد، 2015) ودراسة (إسليم، 2013) ودراسة (شراك، 2013).

2. من حيث متغيرات الدراسة:

- اتفقت هذه الدراسة في استخدام الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) كمتغير مستقل مع دراسة (لعيادة، 2019) ودراسة (فحماوي، 2018) ودراسة (السرحي، 2016) ودراسة (طحطوح، 2016)، واختلفت مع هذه الدراسات في المتغير التابع حيث كان على الترتيب اتخاذ القرار، تمكين فرق العمل، تطوير الموارد البشرية، سلوك المواطنة التنظيمية.

- اتفقت الدراسة الحالية في استخدام الرضا الوظيفي كمتغير تابع مع دراسة (العايبي وخامسة، 2020) ودراسة (المدهون، 2018) ودراسة (الشريف، 2018) ودراسة (أبو عودة، 2017)، بينما اختلفت مع هذه الدراسات في المتغير المستقل فكان على الترتيب المناخ التنظيمي، العدالة التنظيمية، فاعلية اتخاذ القرارات، أخلاقيات الأعمال.
- اتفقت الدراسة الماثلة بشكل كلي في استخدام الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع مع دراسة (روميسة، 2012) ودراسة (بوزيد، 2015) ودراسة (إسليم، 2013) ودراسة (شراك، 2013).

3. من حيث منهجية الدراسة وأداتها:

- تتوافق هذه الدراسة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي مع أغلب الدراسات السابقة كدراسة (السرحي، 2016) ودراسة (العايبي وخامسة، 2020) ودراسة (المدهون، 2018) ودراسة (الشريف، 2018) ودراسة (أبو عودة، 2017) ودراسة (روميسة، 2012) ودراسة (بوزيد، 2015) ودراسة (إسليم، 2013) ودراسة (شراك، 2013)، بينما اختلفت مع دراسة (لعيادة، 2019) ودراسة (فحماوي، 2018) ودراسة (طحطوح، 2016) التي اعتمدت على المنهج الوصفي.
- اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها للاستبانة كأداة لجمع البيانات.

4. من حيث مجتمع الدراسة:

- تتفق هذه الدراسة إلى حد كبير في مجتمعها المتمثل في العاملين في مؤسسات التعليم العالي مع دراسة (المدهون، 2018) التي كان مجتمعها العاملين في الكليات التقنية، وكذلك مع دراسة (إسليم، 2013) التي كان مجتمعها العاملين في كليات المجتمع، وتتشابه

إلى حدٍ ما مع دراسة (طحطوح، 2016) التي تناولت في مجتمعها موظفات جامعة الملك

عبدالعزیز، حيث أن هذه المجتمعات تتمحور حول مؤسسات تعنى بالتعليم العالي.

- اختلفت الدراسة الحالية من حيث المجتمع مع عدة دراسات تناولت في مجتمعها منظمات

مختلفة بعضها مؤسسات حكومية كدراسة (لعيادة، 2019) التي كان مجتمعها موظفو

مديرية الشباب والرياضة، ودراسة (فحماوي، 2018) التي تناولت موظفي المحكمة

الدستورية العليا كمجتمع لها، والبعض الآخر مؤسسات خاصة كدراسة (أبو عودة، 2017)

التي كان مجتمعها موظفو شركات الاتصالات، ودراسة (شراك، 2013) التي أخذت

العاملين في شركة المطاحن كمجتمع لها.

5. من حيث عينة الدراسة:

- تتفق هذه الدراسة من حيث العينة التي ستستخدمها وهي العينة العشوائية البسيطة مع عدد

من الدراسات كدراسة (السرحي، 2016) ودراسة (طحطوح، 2016) ودراسة (المدهون،

2018) ودراسة (الشريف، 2018) ودراسة (أبو عودة، 2017) ودراسة (بوزيد، 2015)

ودراسة (شراك، 2013).

- اختلفت الدراسة الحالية من حيث العينة المستخدمة مع بعض الدراسات كدراسة (لعيادة،

2019) ودراسة (فحماوي، 2018) ودراسة (إسليم، 2013) التي استخدمت الحصر

الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع.

6. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تكوين تصور عام وواضح عن موضوع الدراسة مما ساهم بشكل كبير في صياغة المشكلة

والأسئلة والفرضيات وكذلك نموذج الدراسة.

- الاطلاع على المنهجية المستخدمة وكذلك أداة جمع المعلومات بما يتناسب مع موضوع هذه الدراسة.

- الاستفادة في إعداد الجانب النظري للدراسة.

- توفير الجهد فيما يتعلق بتزويد الباحث بعدد من الكتب والمراجع ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة.

7. ما تتميز به الدراسة الحالية:

- تناولها لواقع الأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية وأثرها على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين بها، والذي بلا شك يشكل أهمية بالغة للمعنيين في تطوير وتحسين العملية التعليمية التي تساهم في تنمية الموارد البشرية بالسلطنة.

- تعتبر هذه الدراسة - بحسب حدود علم الباحث - الأولى من نوعها التي تبحث في أثر الأنماط القيادية السائدة على الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي (جامعة التقنية والعلوم التطبيقية، جامعة الشرقية، كلية عمان للعلوم الصحية فرع شمال الشرقية) بمحافظة شمال الشرقية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 منهجية الدراسة

3.2 طرق جمع البيانات والمعلومات

3.3 مجتمع الدراسة

3.4 عينة الدراسة

3.5 أداة الدراسة

3.6 الأهمية النسبية

3.7 صدق أداة الدراسة

3.8 ثبات أداة الدراسة

3.9 المعالجة الإحصائية للبيانات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ هذه الدراسة، ومنها تعريف منهجية الدراسة المستخدمة وطرق جمع البيانات والمعلومات ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، ثم التطرق إلى أداة الدراسة من حيث آليات إعدادها وكيفية التأكد من صدقها وثباتها، وأخيراً المعالجات الإحصائية للبيانات المتحصلة.

3.1 منهجية الدراسة

في سبيل الوصول إلى إجابة لتساؤلات البحث وتحقيق أهدافه سيتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة لأثر الأنماط القيادية السائدة على الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية، وذلك نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة وأغراضها وفقاً لاطلاع الباحث على مناهج الدراسات السابقة التي تناولت ذات الموضوع، وبالتالي سيعتمد الباحث على وصف الحالة والتعبير عنها كميّاً وكميّاً، فالتعبير الكيفي يصف الحالة ويوضح عناصرها وخصائصها، أما التعبير الكمي فيصف الحالة وصفاً رقمياً يوضح من خلاله وجودها من عدمه وحجمها ومقدار تأثيرها ونوع هذا التأثير - إن وجدت - ليتم بعدها تحليل النتائج وربطها مع المسببات للوصول إلى استنتاجات تُبنى عليها التوصيات.

3.2 طرق جمع البيانات والمعلومات

سيعتمد الباحث في إعداد الإطار النظري للدراسة على المصادر الثانوية من خلال مراجعة الكتب والدوريات والبحوث والرسائل العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة والمواقع الإلكترونية ذات المصداقية الجيدة، أما الجانب التحليلي للدراسة فسيعتمد الباحث على مصدر رئيسي لجمع المعلومات والبيانات من خلال تصميم استبانة بعد الاطلاع والاستفادة من الدراسات السابقة في ذات موضوع هذه الدراسة

واستشارة المختصين وذوي الخبرة في مجال القيادة والإدارة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة وتحليل نتائجها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) بهدف الوصول إلى دلالات ومؤشرات تجاوب على تساؤلات الدراسة، إضافة إلى الاستعانة بأداتي المقابلة والملاحظة في جمع بعض المعلومات ذات الصلة.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملين الإداريين والأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية وهي (جامعة التقنية والعلوم التطبيقية، جامعة الشرقية، كلية عمان للعلوم الصحية فرع شمال الشرقية) والبالغ عددهم (651) فرداً وفقاً لإحصائيات العام الدراسي (2021/2020)، والجدول رقم (2) يوضح توزيع مجتمع الدراسة:

جدول (2): توزيع مجتمع الدراسة

العدد	المؤسسة
335	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية
294	جامعة الشرقية
22	كلية عمان للعلوم الصحية فرع شمال الشرقية
651	الإجمالي

3.4 عينة الدراسة

1. العينة الاستطلاعية:

تكونت العينة الاستطلاعية من (31) فرداً من الموظفين والعاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية ومدى ملاءمتها لجمع البيانات من تلك العينة.

2. العينة الفعلية:

من خلال مطالعة الدراسات السابقة التي تناولت أثر الأنماط القيادية السائدة على الرضا الوظيفي ونظراً لطبيعة مجتمع الدراسة فإن الباحث سيستخدم أسلوب العينة العشوائية البسيطة والتي تتكون وفقاً للأساليب العلمية في احتساب العينات العشوائية البسيطة من (240) فرداً، أي ما نسبته (36.8%) من إجمالي مجتمع الدراسة (أبو عود وآخرون، 2014)، وقد استجاب من هذا المجتمع عدد (233) فرداً بنسبة استرداد بلغت (35.8%) من إجمالي مجتمع الدراسة، والجدول رقم (3) يوضح حجم عينة الدراسة حسب النوع، والمؤهل العلمي، والمؤسسة التي يعمل بها، وسنوات الخبرة.

جدول (3): المتغيرات الديمغرافية للعينة الفعلية للدراسة

النسبة	العدد	المتغير	
47.2%	110	ذكر	النوع
52.8%	123	انثى	
100%	233	المجموع	
0.4%	1	دون دبلوم التعليم العام	المؤهل العلمي
5.2%	12	دبلوم التعليم العام	
16.7%	39	دبلوم / دبلوم عالي	
46.8%	109	بكالوريوس	
13.3%	31	ماجستير	
17.6%	41	دكتوراه	
100%	233	المجموع	
52.4%	122	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية (ولاية إبراء)	المؤسسة التي تعمل بها
42.5%	99	جامعة الشرقية	
5.2%	12	كلية عمان للعلوم الصحية فرع شمال الشرقية	
100%	233	المجموع	
25.3%	59	دون 5 سنوات	سنوات الخبرة

90	38.6%	من 5 سنوات وحتى 10 سنوات
84	36.1%	أكثر من 10 سنوات
233	100%	المجموع

يوضح الجدول رقم (3) المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (233) فرداً وذلك وفقاً للآتي:

- **النوع:** تشكل فئة الإناث النسبة الأعلى من عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (123) أي بنسبة (52.8%) من إجمالي العينة، أما فئة الذكور فقد بلغت عدد (110) أي ما نسبته (47.2%) من الإجمالي.
- **المؤهل العلمي:** يمثل حملة البكالوريوس النسبة الأعلى من عينة الدراسة بعدد (109) فرداً أي بنسبة نسبة (46.8%) يليهم حملة الدكتوراه بنسبة (17.6%)، أما أقل نسبة مشاركة فكانت لما دون دبلوم التعليم العام بعدد (1) فرد أي بنسبة (0.4%) من الإجمالي.
- **مؤسسة التعليم العالي:** كانت النسبة الأكبر من المشاركين في الدراسة هي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بعدد (122) فرداً أي بنسبة (52.4%) من الإجمالي، تليها جامعة الشرقية بعدد (99) فرداً بنسبة (42.5%)، وأخيراً كلية عمان للعلوم الصحية فرع شمال الشرقية بعدد (12) فرداً أي بنسبة (5.2%) من الإجمالي.
- **سنوات الخبرة:** أن أصحاب سنوات الخبرة (من 5 سنوات وحتى 10 سنوات) هم الأكثر مشاركة بعدد (90) فرداً أي بنسبة (38.6%) من إجمالي عينة الدراسة، يليهم أصحاب سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) بعدد (84) فرداً ما نسبته (36.1%)، ثم أصحاب سنوات الخبرة (دون 5 سنوات) بعدد (59) أي بنسبة (25.3%) من الإجمالي.

3.5 أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة بهدف قياس أثر الأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية على الرضا الوظيفي بهذه المؤسسات، وقد تكونت الاستبانة من مجالين أساسيين وهما: المجال الأول لقياس الأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بالمحافظة ويتكون من ثلاثة محاور لقياس الأنماط وهي: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، أما المجال الثاني فكان لقياس مستوى الرضا الوظيفي بهذه المؤسسات، وقد اعتمد الباحث في بناء الاستبانة على المصادر التالية:

1. الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها

قدر الإمكان في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

2. استشارة المختصين وذوي الخبرة في مجالات الإدارة والقيادة عن طريق إجراء بعض

المقابلات.

ثم قام الباحث بتصميم الاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

1. تحديد مجالات الاستبانة الرئيسية.

2. تحديد المحاور ضمن كل مجال.

3. صياغة فقرات كل مجال أو محور على حدة.

4. عرض الاستبانة على المشرف وتعديلها بحسب ما يراه مناسباً.

5. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي تضمنت عدد (42) فقرة موزعة على مجالين،

المجال الأول مكون من (3) محاور وفي كل محور (10) فقرات، أما المجال الثاني مكون

من (12) فقرة.

6. عرض الاستبانة الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في

موضوع الدراسة، حيث بلغ عددهم (6) محكمين كما هو مبين في الملحق رقم (2).

7. تعديل الاستبانة وفقاً للمرئيات التي أوصى بها المحكمون، حيث تم حذف عدد (8) فقرات

وإضافة (3) فقرات وتعديل صياغة بعض الفقرات لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية

مكونة من (38) فقرة موزعة على قسمين، القسم الأول يتكون من البيانات الشخصية لعينة

الدراسة ويحتوي على (4) فقرات، والقسم الثاني مكون من مجالين، المجال الأول يتضمن

(3) محاور كل محور يتكون من (8) فقرات، والمجال الثاني مكون من (10) فقرات،

والجدول رقم (4) يوضح توزيع أسئلة الاستبانة على مجالات ومحاور الدراسة:

جدول (4): توزيع أسئلة الاستبانة على مجالات ومحاور الدراسة

النسبة	عدد الأسئلة	المجال أو المحور
10.5%	4	المتغيرات الديموغرافية
21.1%	8	النمط الديمقراطي
21.1%	8	النمط الأوتوقراطي
21.1%	8	النمط الحر
26.3%	10	الرضا الوظيفي
100%	38	المجموع

8. إضافة تعاريف لبعض مصطلحات الاستبانة وفقاً لرأي المشرف وهي (النمط الديمقراطي،

النمط الأوتوقراطي، النمط الحر)، لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق

رقم (3).

9. استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة وفقاً لما هو موضح بالجدول

رقم (5):

جدول (5): توزيع الدرجات حسب مقياس "ليكرت" الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجة
(1) درجة	غير موافق بشدة	غير موافق	

3.6 الأهمية النسبية

حدد الباحث الأهمية النسبية المستخدمة لقياس درجة ومستوى الاتجاهات لأسئلة ومحاور الدراسة بالاعتماد على المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك باستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي، حيث تم تحديد طول الخلايا من خلال حساب المدى بين درجات المقياس وتقسيمه على أكبر قيمة في ذات المقياس للحصول على طول الخلية وفقاً للمعدلة التالية:

طول الخلية = (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) ÷ أكبر قيمة في المقياس

$$\text{طول الخلية} = (5 - 1) \div 4 = 5 \div 4 = 0.8$$

وبعد ذلك تم إضافة القيمة المتحصلة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى بهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول رقم (6):

جدول (6): الأهمية النسبية المستخدمة لقياس درجة ومستوى الاتجاهات لأسئلة ومحاور الدراسة

(أبو عود وآخرون، 2014)

م	مقياس ليكرت	الوسط الحسابي	الدرجة
1	غير موافق بشدة	1.00 - 1.79	ضعيفة جداً
2	غير موافق	1.80 - 2.59	ضعيفة
3	محايد	2.60 - 3.39	متوسطة
4	موافق	3.40 - 4.19	عالية
5	موافق بشدة	4.20 - 5.00	عالية جداً

3.7 صدق أداة الدراسة

صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين عددهم (6) من المختصين وذوي الخبرة في مجالات الإدارة والقيادة والإحصاء وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة الفقرات وارتباطها بموضوع الدراسة ومدى انتمائها لكل مجال أو محور، وعلى إثر ذلك تم حذف بعض الفقرات وإضافة فقرات أخرى وتعديل الصياغات لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (38) فقرة.

3.8 ثبات أداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ:

قام الباحث بالتحقق من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (31) فرداً من الموظفين والعاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية، ثم استخدم معامل "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الاستبانة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، والجدول رقم (7) يوضح ذلك:

جدول (7): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال أو المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
النمط الديمقراطي	8	0.959
النمط الأوتوقراطي	8	0.920
النمط الحر	8	0.871
الرضا الوظيفي	10	0.964
جميع فقرات الاستبانة	34	0.843

يلاحظ من خلال الجدول رقم (7) بأن معامل الثبات لمحاور الأنماط القيادية تراوحت بين (0.871 - 0.959)، ومعامل الثبات للرضا الوظيفي يساوي (0.964)، بينما جميع فقرات الاستبانة فإن معامل الثبات يساوي (0.843)، حيث تعتبر هذه القيم عالية وتدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. ويشير ذلك في المجمل إلى صلاحية الاستبانة للتوزيع على عينة الدراسة بغية إجراء التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة واستخراج نتائجها.

3.9 المعالجات الإحصائية للبيانات

في سبيل تفرغ وتحليل البيانات المتحصلة من أداة الدراسة الرئيسية وهي الاستبانة سيستخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي "Statistical Package For The Social Sciences" من خلال الاختبارات المعملية للإجابة على فرضيات الدراسة ومنها اختبارات النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي لأغراض معرفة تكرار فئات المتغيرات ووصف عينة الدراسة، واختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات ومصدقية الاستبانة، واختبار التوزيع الطبيعي واختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بناءً على قيمة المتغير المستقل (الأنماط القيادية)، وغيرها من الاختبارات المناسبة لتحليل البيانات وفقاً لفرضيات الدراسة الأخرى كاختبار معامل ارتباط بيرسون واختبار تحليل التباين الأحادي واختباري مان وتي وكروسكال والاس.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

4.1 نتائج الدراسة

4.2 تحليل نتائج الدراسة

4.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

4.1 نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة من خلال استعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة والمكون من (651) فرداً وتم استرداد عدد (233) استبانة، حيث تم تحليل فقرات الاستبانة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، وذلك بهدف التعرف على أثر الأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية على الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات.

لذا فقد قام الباحث بإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المحصلة من خلال تحويل الاستجابات لفقرات الاستبانة إلى درجات كمية واستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) لإيجاد التكرارات والنسب المئوية واختبار الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي، إضافة إلى اختبار كولمجروف سمرنوف لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا واختباري الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وكذلك اختباري مان وتني وكروسكال والاس لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها.

4.2 تحليل نتائج الدراسة

في البداية قام الباحث بالتأكد مرة أخرى من ثبات الاستبانة بعد تجميع البيانات من عينة الدراسة الفعلية وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (8) يوضح النتائج:

جدول (8): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال أو المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
النمط الديمقراطي	8	0.971
النمط الأوتوقراطي	8	0.949
النمط الحر	8	0.939

0.954	10	الرضا الوظيفي
0.706	34	جميع فقرات الاستبانة

كما هو معروف بأنه كلما اقترب قيمة معامل ألفا كرونباخ من الواحد دل ذلك على قوة ثبات الاستبانة وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، ومن خلال الجدول رقم (8) نلاحظ بأن معامل الثبات لمحاور الأنماط القيادية تراوحت بين (0.939 – 0.971)، ومعامل الثبات للرضا الوظيفي يساوي (0.954)، بينما جميع فقرات الاستبانة فإن معامل الثبات يساوي (0,706)، حيث تعتبر هذه القيم عالية وتدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، علماً بأن قيمة المعامل لجميع فقرات الاستبانة يعتبر أمراً طبيعياً ومتوقعاً ولا تعكس انخفاض الثبات وذلك بسبب أن فقرات محور النمط الديمقراطي على عكس فقرات محور النمط الأوتوقراطي وعليه يتم قياس أمران متعاكسان في آن واحد، وبشكلٍ عام فإن ثبات الاستبانة يعتبر عالٍ جداً.

أولاً: المتغير المستقل (الأنماط القيادية: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر)

قام الباحث باحتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية من خلال الإجابات التي حصل عليها عبر توزيع الاستبانة لمحاور المجال الأول الذي يعبر عن الأنماط القيادية وذلك وفقاً للجدول رقم (9):

جدول (9): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المجال الأول

م	النمط القيادي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	الديمقراطي	3.50	1.310	عالية	1
2	الأوتوقراطي	2.45	1.202	ضعيفة	2
3	الحر	2.26	1.110	ضعيفة	3

الجدول رقم (9) يبين التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات القياس للمجال الأول للدراسة وهو الأنماط القيادية بمحاورها الثلاثة (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر)، حيث أن النمط الديمقراطي أحتل المرتبة الأولى بدرجة قياس عالية ومتوسط حسابي بلغ (3.50) ومتوسط الانحرافات المعيارية (1.310)، فيما أحتل المرتبة الثانية النمط الأوتوقراطي بدرجة قياس ضعيفة ومتوسط حسابي بلغ (2.45) ومتوسط الانحرافات المعيارية (1.202)، بينما حل أخيراً النمط الحر بدرجة قياس ضعيفة ومتوسط حسابي (2.26) ومتوسط الانحرافات المعيارية (1.110).

المحور الأول: النمط الديمقراطي

جدول (10): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور النمط الديمقراطي

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يشارك المسؤول المباشر الموظفين في اتخاذ القرارات	3.51	1.307	عالية	3
2	يفوض المسؤول المباشر جزء من سلطته للمرؤوسين	3.47	1.246	عالية	4
3	يساعد المسؤول المباشر المرؤوسين على حل مشكلاتهم	3.43	1.285	عالية	6
4	يعمل المسؤول المباشر على تحفيز وتشجيع المرؤوسين	3.41	1.304	عالية	8
5	يفسح المسؤول المباشر للمرؤوسين المجال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم لتطوير العمل	3.42	1.318	عالية	7
6	يراعي المسؤول المباشر ظروف المرؤوسين الخاصة	3.71	1.342	عالية	1

5	عالية	1.282	3.45	يشجع المسؤول المباشر المرؤوسين على الابداع والابتكار في العمل	7
2	عالية	1.399	3.64	يعامل المسؤول المباشر المرؤوسين كزملاء عمل	8
عالية		1.310	3.50	المجموع	

الجدول رقم (10) يبين التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات القياس لأسئلة محور النمط الديمقراطي، وبشكل عام فإن المعدل العام لهذا المحور جاء بدرجة قياس عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50) ومتوسط الانحرافات المعيارية (1.310)، كما كانت جميع فقرت المحور لديها درجة قياس عالية، ونلاحظ أن الفقرة (يراعي المسؤول المباشر ظروف المرؤوسين الخاصة) لديها أكبر متوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.342) وجاءت في المرتبة الأولى، يليها الفقرة (يعامل المسؤول المباشر المرؤوسين كزملاء عمل) بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.399)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (يعمل المسؤول المباشر على تحفيز وتشجيع المرؤوسين) بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.304).

المحور الثاني: النمط الأوتوقراطي

جدول (11): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور النمط الأوتوقراطي

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	ينفرد المسؤول المباشر باتخاذ القرارات	2.64	1.210	متوسطة	2
2	يفرض المسؤول المباشر التعليمات والأنظمة على المرؤوسين بشكل تعسفي	2.11	1.287	ضعيفة	8

6	ضعيفة	1.315	2.20	يستخدم المسؤول المباشر أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع المرؤوسين	3
1	متوسطة	1.232	3.09	يشدد المسؤول المباشر على الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل	4
7	ضعيفة	1.214	2.18	يتابع المسؤول المباشر سير العمل دون مراعاة لظروف المرؤوسين الخاصة	5
3	ضعيفة	1.110	2.47	يتعامل المسؤول المباشر مع المرؤوسين عبر القنوات الرسمية فقط	6
5	ضعيفة	1.159	2.45	لا يهتم المسؤول المباشر بمقترحات وآراء المرؤوسين	7
4	ضعيفة	1.087	2.46	يبالغ المسؤول المباشر في التعامل مع أخطاء المرؤوسين	8
	ضعيفة	1.202	2.45	المجموع	

الجدول رقم (11) يبين التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات القياس لأسئلة محور النمط الأوتوقراطي، وبشكل عام فإن المعدل العام لهذا المحور جاء بدرجة قياس ضعيفة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.45) ومتوسط الانحرافات المعيارية (1.202)، ونلاحظ أن الفقرة (يشدد المسؤول المباشر على الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل) جاءت في المرتبة الأولى بدرجة قياس متوسطة وحصلت على أكبر متوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.232)، تليها الفقرة (ينفرد المسؤول المباشر باتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (2.64) وانحراف معياري (1.210) وبدرجة قياس متوسطة أيضاً، أما المرتبة الأخيرة فكانت الفقرة (يفرض المسؤول

المباشر التعليمات والأنظمة على المرؤوسين بشكل تعسفي) بدرجة قياس ضعيفة ومتوسط حسابي

(2.11) وانحراف معياري (1.287).

المحور الثالث: النمط الحر

جدول (12): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور النمط الحر

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يتردد المسؤول المباشر في اتخاذ القرارات	2.45	1.159	ضعيفة	1
2	يتساهل المسؤول المباشر مع المرؤوسين المقصرين في أداء مهامهم الوظيفية	2.25	1.067	ضعيفة	4
3	يمنح المسؤول المباشر معظم سلطاته للمرؤوسين	2.30	1.093	ضعيفة	2
4	لا يكثر المسؤول المباشر كثيراً بالمواعيد المحددة للعمل	2.15	1.058	ضعيفة	8
5	لا يهتم المسؤول المباشر بتخطيط وتنفيذ العمل	2.19	1.051	ضعيفة	7
6	يميل المسؤول المباشر إلى التهرب من مسؤولياته عند ظهور المشكلات	2.23	1.223	ضعيفة	5
7	يوجه المسؤول المباشر ملاحظات عامة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم دون متابعة التنفيذ	2.27	1.020	ضعيفة	3
8	لا توجد للمسؤول المباشر سياسة واضحة في العمل	2.21	1.206	ضعيفة	6
	المجموع	2.26	1.110	ضعيفة	

الجدول رقم (12) يبين التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات القياس لأسئلة محور النمط الحر، وبشكلٍ عام فإن المعدل العام لهذا المحور جاء بدرجة قياس ضعيفة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.26) ومتوسط الانحرافات المعيارية (1.110)، ونلاحظ أن الفقرة (يتردد المسؤول المباشر في اتخاذ القرارات) جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة قياس ضعيفة وحصلت على أكبر متوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (1.159)، تليها الفقرة (يمنح المسؤول المباشر معظم سلطاته للمرؤوسين) بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (1.093) وحصلت على درجة قياس ضعيفة أيضاً، أما المرتبة الأخيرة فكانت الفقرة (لا يكثر المسؤول المباشر كثيراً بالمواعيد المحددة للعمل) بدرجة قياس ضعيفة ومتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (1.058).

ثانياً: المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

قام الباحث باحتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية من خلال الإجابات التي حصل عليها عبر توزيع الاستبانة للمجال الثاني الذي يعبر عن الرضا الوظيفي وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (13):

جدول (13): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرضا الوظيفي

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	أنا راضٍ عن أسلوب التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين	3.51	1.273	عالية	8
2	أرى أن وظيفتي الحالية تحقق طموحي	3.48	1.200	عالية	9
3	أعتبر مستوى أدائي في العمل مرضياً لي	4.07	0.985	عالية	1

4	عالية	1.178	3.69	تعتبر المهام والواجبات الوظيفية التي أقوم بها واضحة	4
3	عالية	1.132	3.82	يتناسب العمل الذي أقوم بممارسته مع قدراتي الذاتية	5
2	عالية	1.066	3.86	أشعر بالمسؤولية الشخصية نحو العمل الذي أقوم به	6
5	عالية	1.093	3.67	تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية في المجتمع	7
6	عالية	1.246	3.53	أحظى بتقدير رؤسائي نظير أدائي المتميز	8
10	متوسطة	1.236	3.05	أشعر بالرضا تجاه معايير الترقيات والمكافآت	9
7	عالية	1.221	3.52	أشعر بالرضا تجاه العمل في المؤسسة التي أنتمي لها	10
عالية		1.147	3.70	المجموع	

الجدول رقم (13) يبين التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات القياس لأسئلة مجال الرضا الوظيفي، وبشكلٍ عام فإن المعدل العام لهذا المجال جاء بدرجة قياس عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70) ومتوسط الانحرافات المعيارية (1.147)، ونلاحظ أن الفقرة (أعتبر مستوى أدائي في العمل مرضياً لي) جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة قياس عالية ولديها أكبر متوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.985)، تليها الفقرة (أشعر بالمسؤولية الشخصية نحو العمل الذي أقوم به) بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.066) وبدرجة قياس عالية أيضاً. أما المرتبة الأخيرة فكانت الفقرة (أشعر بالرضا تجاه معايير الترقيات والمكافآت) بدرجة قياس متوسطة ومتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (1.236).

4.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

4.3.1 الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).

في البداية قام الباحث بصياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة لمعرفة وجود فروق تعزى لمتغير النوع من عدمها للأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).

أختبر الباحث طبيعة توزيع البيانات من حيث هل هي تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وذلك باستخدام اختبار "كولمجروف سمرنوف".

جدول (14): اختبار التوزيع الطبيعي

شابيرو ويلك			كولمجروف سمرنوف			الجنس	الأنماط القيادية
مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائية		
0.000	110	0.914	0.000	110	0.151	ذكر	
0.000	123	0.943	0.001	123	0.112	انثى	

من جدول رقم (14) لاختبار التوزيع الطبيعي إذا كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ولكن مستوى الدلالة هنا أقل من (0.05) لذلك فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. وعليه استخدم الباحث اختبار "مان وتني" لاختبار فرضية الفرق بين متوسطين مجتمعين مستقلين في حالة أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وذلك للمقارنة بين إجابات الذكور والإناث.

جدول (15): اختبار مان وتني

الأنماط القيادية	المتغير	الفئات	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان ويتني	قيمة Z	مستوى الدلالة
	الجنس	ذكور	110	113.93	12532.00	6427.000	-0.659	0.510
		إناث	123	119.75	14729.00			

يعرض الجدول رقم (15) متوسط الرتب للذكور والإناث، حيث نلاحظ أن متوسط الرتب للذكور (113.93) بينما متوسط الرتب للإناث (119.75)، ولمعرفة إذا كانت توجد فروق في وسيط المجموعتين نلاحظ أن قيمة Z تساوي (-0.659) وقيمة مان وتني تساوي (6427.000) ومستوى الدلالة يساوي (0.510) وهي قيمة أكبر من (0.05) لذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية عند مستوى الدلالة (0.05) والتي تثبت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير الجنس.

4.3.2 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير

المؤهل العلمي (دون دبلوم التعليم العام، دبلوم التعليم العام، دبلوم/ دبلوم عالي، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه).

قام الباحث بصياغة فرضية صفرية وفرضية بديلة لمعرفة وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي من عدمها للأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط

القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دون دبلوم التعليم العام، دبلوم التعليم العام، دبلوم/ دبلوم عالي، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية

السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دون دبلوم التعليم العام، دبلوم التعليم العام، دبلوم/ دبلوم عالي، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه).

أختبر الباحث طبيعة توزيع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وذلك باستخدام اختبار "كولمجروف سمرنوف".

جدول (16): اختبار التوزيع الطبيعي

شابيرو ويلك			كولمجروف سمرنوف			المؤهل العلمي	الأنماط القيادية
مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائية		
0.022	12	0.832	0.042	12	0.247	دبلوم التعليم العام	
0.000	39	0.861	0.038	39	0.145	دبلوم/ دبلوم عالي	

0.000	109	0.944	0.018	109	0.094	بكالوريوس
0.004	31	0.889	0.013	31	0.179	ماجستير
0.003	41	0.907	0.008	41	0.162	دكتوراه

تشير قيم مستوى الدلالة في اختبار التوزيع الطبيعي بالجدول رقم (16) إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وذلك بسبب أن جميع القيم أقل من (0.05)، ولذلك استخدم الباحث اختبار "كروسكال والاس" لاختبار فرضيات لمقارنة متوسطات عدة مجموعات مستقلة وذلك للمقارنة بين المجموعات.

جدول (17): اختبار كروسكال والاس

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	الفئات	المتغير
0.1250	5	8.632	9.50	1	دون دبلوم التعليم العام	المؤهل العلمي
			113.33	12	دبلوم التعليم العام	
			136.78	39	دبلوم/ دبلوم عالي	
			117.01	109	بكالوريوس	
			97.23	31	ماجستير	
			116.80	41	دكتوراه	

يبين الجدول رقم (17) متوسط الرتب لفئات المؤهل العلمي، ونلاحظ أن أعلى متوسط رتبة هو (136.78) لحملة مؤهل دبلوم/ دبلوم عالي ثم حملة مؤهل البكالوريوس بمتوسط رتبة (117.01) تليها حملة مؤهل الدكتوراه بمتوسط رتبة (116.8) وحل في الأخير حملة ما دون دبلوم التعليم العام بمتوسط رتبة (9.50)، ونلاحظ أن قيمة مربع كاي تساوي (8.632) ودرجات الحرية تساوي (5) (عدد الفئات - 1) ومستوى الدلالة يساوي (0.125) وهي قيمة أكبر من (0.05) لذلك نرفض

الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والقائلة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دون دبلوم التعليم العام، دبلوم التعليم العام، دبلوم/ دبلوم عالي، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه).

4.3.3 الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (دون 5 سنوات، من 5 سنوات وحتى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

قام الباحث أولاً بصياغة فرضية صفرية وفرضية بديلة لمعرفة وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة للأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (دون 5 سنوات، من 5 سنوات وحتى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (دون 5 سنوات، من 5 سنوات وحتى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

اختبر الباحث في البداية طبيعة توزيع البيانات وذلك باستخدام اختبار "كلمنجراف سمروف".

جدول (18): اختبار التوزيع الطبيعي

شابيرو ويلك			كولمجراف سمرنوف			سنوات الخبرة	الأنماط القيادية
مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائية		
0.000	59	.910	0.200*	59	0.096	دون 5 سنوات	
0.000	90	.932	0.000	90	0.143	من 5 سنوات وحتى 10 سنوات	
0.000	84	.894	0.000	84	0.166	أكثر من 10 سنوات	

من خلال اختبار التوزيع الطبيعي بالجدول رقم (18) نلاحظ أن مستوى الدلالة في الفئة (دون 5 سنوات) يساوي (0.200) وهي أكبر من (0.05)، لذلك فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

جدول (19): تحليل التباين الاحادي (ANOVA)

الأنماط القيادية					
مستوى الدلالة	F	مربع الوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.4830	0.7290	0.1080	2	0.2160	بين المجموعات
		0.1480	230	34.015	داخل المجموعات
			232	34.231	المجموع

الجدول رقم (19) يوضح مصدر التباين بين المجموعات وداخل المجموعات والتباين الكلي ودرجات الحرية لاختبار التباين الأحادي وهي على التوالي (2) و(230)، حيث أن درجات الحرية في اختبار التباين (بين المجموعات) والذي يساوي (عدد المجموعات - 1) وبوجود (3) فئات لمتغير سنوات

الخبرة لذلك تكون القيمة (2 = 1-3)، والقيمة الثانية تمثل (داخل المجموعات) والتي تساوي (حجم العينة - عدد المجموعات) وفي هذه الدراسة تكون (230 = 3 - 233)، كما نلاحظ أن قيمة (F) تساوي (0.729)، وبما أن قيمة (Sig.) تساوي (0.483) وهذه القيمة أكبر من (0.05) لذا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (دون 5 سنوات، من 5 سنوات وحتى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

4.3.4 الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).

قام الباحث في البداية بصياغة فرضية صفرية وفرضية بديلة لإثبات وجود فروق تعزى لمتغير النوع أو لا لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية. الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).

قام الباحث باختبار طبيعة توزيع البيانات لمعرفة ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وذلك باستخدام اختبار "كلمنجراف سمنروف".

جدول (20): اختبار التوزيع الطبيعي

شابيرو ويلك			كولمجراف سمنروف			الجنس	الرضا الوظيفي
مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائية		
0.000	110	0.924	0.000	110	0.174	ذكر	
0.000	123	0.930	0.000	123	0.127	انثى	

بما أن قيم مستوى الدلالة تساوي (0.000) عند الذكور والإناث كما هي واضحة في الجدول رقم (20) عليه فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعلى إثر ذلك استخدم الباحث اختبار "مان وتتي" لمعرفة وجود فروق أو لا بين الذكور والإناث.

جدول (21): اختبار مان وتتي

مستوى الدلالة	قيمة Z	قيمة مان ويتتي	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	الفئات	المتغير	الرضا الوظيفي
0.7860	-0.2710	6626.000	13009.00	118.26	110	ذكور	الجنس	
			14252.00	115.87	123	إناث		

يستعرض الجدول رقم (21) متوسط الرتب للذكور والإناث، ونلاحظ أن متوسط الرتب للذكور يساوي (118.26) بينما متوسط الرتب للإناث (115.87)، ولمعرفة إذا كانت توجد فروق في وسيط المجموعتين نلاحظ أن قيمة Z تساوي (-0.271) وقيمة مان وتتي تساوي (6626.000) ومستوى الدلالة يساوي (0.7860) وهي القيمة أكبر من (0.05) لذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية عند مستوى الدلالة (0.05) والتي تدل على عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى).

4.3.5 الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دون دبلوم التعليم العام، دبلوم التعليم العام، دبلوم/ دبلوم عالي، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه).

قام الباحث في بداية الأمر بصياغة فرضية صفرية وفرضية بديلة لمعرفة وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دون دبلوم التعليم العام، دبلوم التعليم العام، دبلوم/ دبلوم عالي، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دون دبلوم التعليم العام، دبلوم التعليم العام، دبلوم/ دبلوم عالي، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه).

قام الباحث باختبار طبيعة توزيع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

جدول (22): اختبار التوزيع الطبيعي

شايبيرو ويلك			كولمجروف سمرنوف			المؤهل العلمي	الرضا الوظيفي
مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائية		
0.858	12	0.965	0.200*	12	0.182	دبلوم التعليم العام	
0.025	39	0.935	0.013	39	0.161	دبلوم / دبلوم عالي	
0.000	109	0.921	0.000	109	0.168	بكالوريوس	
0.028	31	0.923	0.003	31	0.200	ماجستير	
0.002	41	0.900	0.023	41	0.149	دكتوراه	

اختبار التوزيع الطبيعي بالجدول رقم (22) يوضح أن مستوى الدلالة للفئة (دبلوم التعليم العام) يساوي (0.200) وهي أكبر من (0.05)، لذلك نستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

جدول (23): تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

الرضا الوظيفي					
مستوى الدلالة	F	مربع الوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.484	0.897	0.865	5	4.326	بين المجموعات
		0.964	227	218.935	داخل المجموعات
			232	223.261	المجموع

الجدول رقم (23) يستعرض مصدر التباين داخل المجموعات وبين المجموعات والتباين الكلي ودرجات الحرية لاختبار التباين الأحادي وهي على التوالي (5) و(227)، حيث أن درجات الحرية في اختبار التباين (بين المجموعات) يساوي (عدد المجموعات - 1) وبوجود (6) مؤهلات علمية

في هذه الدراسة فإن القيمة تكون (5 = 1-6)، والقيمة الثانية (داخل المجموعات) والتي تساوي (حجم العينة - عدد المجموعات) وفي هذه الدراسة تكون (227 = 6 - 233)، ونلاحظ أن قيمة (F) تساوي (0.897)، وبما أن قيمة (Sig.) تساوي (0.484) وهذه القيمة أكبر من (0.05) لذا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دون دبلوم التعليم العام، دبلوم التعليم العام، دبلوم/ دبلوم عالي، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه).

4.3.6 الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (دون 5 سنوات، من 5 سنوات وحتى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

قام الباحث بصياغة فرضيتين صفرية وبديلة لمعرفة وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية.

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى

الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (دون 5 سنوات، من 5 سنوات وحتى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الرضا

الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (دون 5 سنوات، من 5 سنوات وحتى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

قام الباحث باختبار طبيعة توزيع البيانات باستخدام اختبار "كلمنجراف سمنروف".

جدول (24): اختبار التوزيع الطبيعي

شايبرو ويلك		كولمجروف سمرنوف			سنوات الخبرة	الرضا الوظيفي	
درجة الحرية	إحصائية	درجة الحرية	إحصائية	درجة الحرية			إحصائية
0.000	59	0.899	0.001	59	0.159		دون 5 سنوات
0.000	90	0.937	0.000	90	0.145		من 5 سنوات وحتى 10 سنوات
0.000	84	0.921	0.000	84	0.182	أكثر من 10 سنوات	

نلاحظ في الجدول رقم (24) أن قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05) لكل الفئات لذلك فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعلى إثر ذلك استخدم الباحث اختبار "كروسكال والاس" للمقارنة بين المجموعات.

جدول (25): اختبار كروسكال واليس

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	الفئات	المتغير	الرضا الوظيفي الخبرة
0.339	2	2.165	115.53	59	دون 5 سنوات	سنوات الخبرة	
			110.31	90	من 5 سنوات وحتى 10 سنوات		
			125.20	84	أكثر من 10 سنوات		

يوضح الجدول رقم (25) متوسط الرتب لفئات سنوات الخبرة، حيث نلاحظ أن أعلى متوسط رتبة هو (125.20) لأصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، يليهم أصحاب الخبرة (دون 5 سنوات)

بمتوسط رتبة (115.53)، وأخيراً أصحاب الخبرة (من 5 سنوات وحتى 10 سنوات) بمتوسط رتبة (110.31)، كما نلاحظ أن قيمة مربع كاي تساوي (2.165) ودرجات الحرية تساوي (2) وهو (عدد الفئات - 1) ومستوى الدلالة يساوي (0.339) وهي قيمة أكبر من (0.05) لذلك نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (دون 5 سنوات، من 5 سنوات وحتى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

4.3.7 الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات.

في هذه الفرضية سيقوم الباحث باختبار وجود العلاقة الارتباطية بين كل محور من محاور الأنماط القيادية السائدة (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية مع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات، وعليه تنبثق الفرضيات التالية:

الفرضية (7.1): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الديمقراطي لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات.

وعلى إثر ذلك صاغ الباحث فرضية صفرية وفرضية بديلة.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الديمقراطي لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الديمقراطي لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات.

قام الباحث باختبار وجود العلاقة بين المتغيرين وهما محور النمط الديمقراطي ومجال الرضا الوظيفي وذلك من خلال معامل الارتباط "بيرسون".

جدول (26): اختبار وجود العلاقة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي باستخدام معامل الارتباط بيرسون

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العدد
النمط الديمقراطي	الرضا الوظيفي	0.671**	0.000	233
**الارتباط مهم عند مستوى الدلالة 0.01				

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن العلاقة أو الأثر بين محور النمط الديمقراطي ومجال الرضا الوظيفي تساوي (0.671) وهي علاقة طردية جيدة، حيث أن القيمة إذا كانت موجبة فإن ذلك يدل على أنها علاقة طردية، و كلما اقتربت من الواحد دل ذلك على قوة العلاقة بين المتغيرين، ولمعرفة الدلالة الاحصائية للعلاقة نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، لذلك فإن العلاقة بين محور النمط الديمقراطي ومجال الرضا الوظيفي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الديمقراطي لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات.

ولدراسة العلاقة السببية بين هذين المتغيرين قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط.

جدول (27): المتغيرات التي تم إدخالها/إزالتها

النموذج	المتغيرات التي تم إدخالها	المتغيرات التي تم إزالتها	الأسلوب
1	النمط الديمقراطي		الادخال
المتغير التابع: الرضا الوظيفي			

الجدول رقم (27) يوضح المتغيرات التي تم إدخالها في الاختبار وهي محور النمط الديمقراطي ومجال الرضا الوظيفي.

جدول (28): ملخص نموذج الاختبار

ملخص النموذج				
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل الارتباط المتعدد المعدل	الخطأ المعياري في التقدير
1	0.671	0.451	0.448	0.72867
المنبئات: النمط الديمقراطي				

من الجدول رقم (28) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط المتعدد تساوي (0.671) وهي تعتبر قيمة ارتباط جيدة، ومن قيمة مربع معامل الارتباط المتعدد والتي من خلالها يمكن معرفة نسبة التفسير للمتغير المستقل في المتغير التابع فإن (محور النمط الديمقراطي) يفسر (45.1%) من التباين الحاصل في مجال الرضا الوظيفي.

جدول (29): اختبار الانحدار الخطي البسيط ANOVA

ANOVA						
مستوى الدلالة	F	مربع المتوسط	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	189.486	100.609	1	100.609	ثابت الانحدار	1
		.531	231	122.652	البواقي	
			232	223.261	المجموع	

الجدول رقم (29) يوضح قيمة (F) والتي تساوي (189.486) ودرجات الحرية (232) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة أيضاً ونرفض الفرضية الصفرية.

جدول (30): نموذج الاختبار

المعاملات						
مستوى الدلالة	T	معاملات غير موحدة		النموذج		
		معاملات موحدة	الخطأ المعياري			
0.000	11.425		0.148	1.691	ثابت الانحدار	1
0.000	13.765	0.671	0.040	0.551	النمط الديمقراطي	

في الجدول رقم (30) نلاحظ أن قيمة (t) تساوي (13.765) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) ومنها نرفض الفرضية الصفرية أيضاً، ومن خلال قيمة (B) نستنتج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين:

الرضا الوظيفي = (1.691) + (0.551) النمط الديمقراطي.

الفرضية (7.2): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الأوتوقراطي لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات.

قام الباحث في البداية بصياغة فرضية صفرية وفرضية بديلة.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الأوتوقراطي لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الأوتوقراطي لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات.

قام الباحث باختبار وجود العلاقة بين المتغيرين وهما محور النمط الأوتوقراطي ومجال الرضا الوظيفي وذلك من خلال معامل الارتباط "بيرسون".

جدول (31): اختبار وجود العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي باستخدام معامل الارتباط بيرسون

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العدد
النمط الأوتوقراطي	الرضا الوظيفي	-0.626**	0.000	233
**الارتباط مهم عند مستوى الدلالة 0.01				

الجدول رقم (31) يوضح أن العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي علاقة عكسية وقيمتها (-0.626)، حيث أن القيمة إذا كانت سالبة فإن ذلك يدل على أنها علاقة عكسية، أي أنه بزيادة

أسلوب النمط الأوتوقراطي تقل نسبة الرضا الوظيفي، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين النمط الأوتوقراطي لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات.

ولدراسة العلاقة السببية بين هذين المتغيرين قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط.

جدول (32): المتغيرات التي تم إدخالها/إزالتها

النموذج	المتغيرات التي تم إدخالها	المتغيرات التي تم إزالتها	الأسلوب
1	النمط الأوتوقراطي		الادخال
المتغير التابع: الرضا الوظيفي			

الجدول رقم (32) يوضح المتغيرات التي تم إدخالها في الاختبار وهي محور النمط الأوتوقراطي ومجال الرضا الوظيفي.

جدول (33): ملخص نموذج الاختبار

ملخص النموذج				
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل الارتباط المتعدد المعدل	الخطأ المعياري في التقدير
1	0.626	0.392	0.390	0.76643
المنبئات: النمط الأوتوقراطي				

يبين الجدول رقم (33) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد تساوي (0.626) وهي قيمة ارتباط جيدة، ومن قيمة مربع معامل الارتباط المتعدد والتي نستدل من خلالها نسبة تفسير المتغير المستقل

للمتغير التابع فإن (محور النمط الأوتوقراطي) يفسر (39.2%) من التباين الحاصل في مجال الرضا الوظيفي.

جدول (34): اختبار الانحدار الخطي البسيط ANOVA

ANOVA						
مستوى الدلالة	F	مربع المتوسط	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	149.072	87.568	1	87.568	ثابت الانحدار	1
		0.587	231	135.693	البواقي	
			232	223.261	المجموع	

من الجدول رقم (34) نلاحظ أن قيمة (F) تساوي (149.072) ودرجات الحرية (232) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، لذلك نقبل الفرضية البديلة أيضاً ونرفض الفرضية الصفرية.

جدول (35): نموذج الاختبار

المعاملات						
مستوى الدلالة	T	معاملات غير موحدة		النموذج		
		معاملات موحدة بيتا	الخطأ المعياري B			
0.000	39.229		0.129	5.077	ثابت الانحدار	1
0.000	-12.210	-0.626	0.049	-0.595	النمط الأوتوقراطي	

في الجدول رقم (35) نلاحظ أن قيمة (t) تساوي (-12.210) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) ومنها نرفض الفرضية الصفرية أيضاً، وبالاعتماد على قيمة (B) نستنتج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين:

$$\text{الرضا الوظيفي} = (5.077) + (-0.595) \text{ النمط الأوتوقراطي.}$$

الفرضية (7.3): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الحر لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات.

قام الباحث في البداية بصياغة فرضية صفرية وفرضية بديلة.

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الحر لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين النمط الحر لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات.

قام الباحث باختبار وجود العلاقة بين المتغيرين وهما محور النمط الحر ومجال الرضا الوظيفي وذلك من خلال معامل الارتباط "بيرسون".

جدول (36): اختبار وجود العلاقة بين النمط الحر والرضا الوظيفي باستخدام معامل الارتباط بيرسون

العدد	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
233	0.000	-0.344**	الرضا الوظيفي	النمط الحر
** الارتباط مهم عند مستوى الدلالة 0.01				

الجدول رقم (36) يوضح أن العلاقة بين النمط الحر والرضا الوظيفي علاقة عكسية وقيمتها (-0.344)، حيث أن القيمة إذا كانت سالبة فإن ذلك يدل على أنها علاقة عكسية، أي أنه بزيادة أسلوب النمط الحر تقل نسبة الرضا الوظيفي، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين النمط الحر لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات.

ولدراسة العلاقة السببية بين هذين المتغيرين قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط.

جدول (37): المتغيرات التي تم إدخالها/إزالتها

النموذج	المتغيرات التي تم إدخالها	المتغيرات التي تم إزالتها	الأسلوب
1	النمط الحر		الادخال
المتغير التابع: الرضا الوظيفي			

الجدول رقم (37) يوضح المتغيرات التي تم إدخالها في الاختبار وهي محور النمط الحر ومجال الرضا الوظيفي.

جدول (38): ملخص نموذج الاختبار

ملخص النموذج				
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل الارتباط المتعدد المعدل	الخطأ المعياري في التقدير
1	0.344	0.119	0.115	0.92293
المنبئات: النمط الحر				

نلاحظ من الجدول رقم (38) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد تساوي (0.344) وهي قيمة ارتباط جيدة، ومن قيمة مربع معامل الارتباط المتعدد والتي من خلالها نستنتج نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع فإن (محور النمط الحر) يفسر (11.9%) من التباين الحاصل في مجال الرضا الوظيفي.

جدول (39): اختبار الانحدار الخطي البسيط ANOVA

ANOVA						
مستوى الدلالة	F	مربع المتوسط	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	31.105	26.495	1	26.495	ثابت الانحدار	1
		0.852	231	196.766	البواقي	
			232	223.261	المجموع	

من الجدول رقم (39) نلاحظ أن قيمة (F) تساوي (31.105) ودرجات الحرية (232) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، لذلك نقبل الفرضية البديلة أيضاً ونرفض الفرضية الصفرية.

جدول (40): نموذج الاختبار

المعاملات					
مستوى الدلالة	T	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	B	
0.000	27.964		0.159	4.439	ثابت الانحدار
0.000	-5.577	-0.344	0.065	-0.363	النمط الحر

في الجدول رقم (40) نلاحظ أن قيمة (t) التي تساوي (-5.577) ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية أيضاً، وبالاعتماد على قيمة (B) نستنتج معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين:

$$\text{الرضا الوظيفي} = (4.439) + (-0.363) \text{ النمط الحر.}$$

اختبار الانحدار الخطي المتعدد:

لدراسة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة المستقلة (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) مع المتغير التابع (الرضا الوظيفي) قام الباحث بإجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

جدول (41): المتغيرات التي تم إدخالها/إزالتها

النموذج	المتغيرات التي تم إدخالها	المتغيرات التي تم إزالتها	الأسلوب
1	النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر		الإدخال
المتغير التابع: الرضا الوظيفي			

نلاحظ في الجدول رقم (41) أن المتغيرات التي تم إدخالها في الاختبار هي محاور المتغير المستقل (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) والمتغير التابع وهو (الرضا الوظيفي).

جدول (42): ملخص نموذج الاختبار

ملخص النموذج				
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل الارتباط المتعدد المعدل	الخطأ المعياري في التقدير
1	0.723	0.522	0.516	0.68233
المنبئات: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر				

نلاحظ من الجدول رقم (42) أن قيمة معامل الارتباط المتعدد تساوي (0.723) وهي قيمة ارتباط جيدة، ومن قيمة مربع معامل الارتباط المتعدد والتي من خلالها نستنتج نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع فإن الأنماط القيادية بأنواعها الثلاثة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر) مع بعضها تفسر (52.2%) من التباين الحاصل في مجال الرضا الوظيفي.

جدول (43): اختبار الانحدار الخطي المتعدد

مستوى الدلالة	F	مربع المتوسط	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.000 ^b	83.515	38.882	3	116.646	ثابت الانحدار
		0.466	229	106.615	البواقي
			232	223.261	المجموع
المتغير التابع: الرضا الوظيفي					

الجدول رقم (43) يوضح أن قيمة (F) تساوي (83.515) ودرجات الحرية تساوي (3) و(229) ومستوى الدلالة يساوي (0.000) وهي اقل من (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الأنماط القيادية لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات.

جدول (44): اختبار الانحدار الخطي المتعدد

المعاملات						
مستوى الدلالة	T	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		النموذج	
		بيتا	الخطأ المعياري	B		
0.000	10.164		0.352	3.581	ثابت الانحدار	1
0.000	6.085	0.403	0.054	0.331	النمط الديمقراطي	
0.000	-4.822	-0.311	0.061	-0.295	النمط الأوتوقراطي	
0.001	-3.484	-0.167	0.050	-0.175	النمط الحر	

في الجدول رقم (44) نلاحظ أن قيمة (t) التي تساوي (6.085) و(-4.822) و(-3.484) ومستوى الدلالة أقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أيضاً، وبالاعتماد على قيمة (B) نستنتج معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

$$\text{الرضا الوظيفي} = (3.581) + (0.331) \text{ النمط الديمقراطي} + (-0.295) \text{ النمط الأوتوقراطي} + (-0.175) \text{ النمط الحر.}$$

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 مناقشة النتائج

5.2 تحديات الدراسة

5.3 توصيات الدراسة

5.4 مقترحات لدراسات لاحقة

يتطرق هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة وما خلصت إليه عمليات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) بهدف الوصول إلى دلالات ومؤشرات للتحقق من فرضيات الدراسة وتجاوب على تساؤلاتها، إضافة إلى ربط النتائج بأداتي المقابلة والملاحظة في جمع بعض المعلومات ذات الصلة بالموضوع الرئيسي بهذه الدراسة والمتمثل في أثر الأنماط القيادية السائدة (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية على الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات، ثم يعرج الباحث في هذا الفصل على أبرز التوصيات التي خرجت بها هذه نتائج هذه الدراسة فضلاً عن أبرز التحديات والمعوقات التي واجهت الباحث في دراسته لعلها تؤخذ في الحسبان في الدراسات اللاحقة.

5.1 مناقشة النتائج

5.1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي: والذي ينص على "ما أثر الأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية على الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات؟"

- توصلت نتائج الدراسة إلى أن معامل الارتباط بين محور النمط القيادي الديمقراطي ومجال الرضا الوظيفي تساوي (0.671)، وأن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية جيدة بين النمط الديمقراطي لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات، أي أنه بزيادة النمط الديمقراطي لقادة هذه المؤسسات يزيد معه مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بها، وإن النمط الديمقراطي يفسر ما نسبته (45.1%) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن النمط الديمقراطي يحترم آراء وتوجهات الموظفين ويمنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة ويعاملهم بطريقة حسنة ويحافظ على العلاقات الإنسانية معهم وهذا كله ينعكس إيجاباً على مستويات الرضا الوظيفي لديهم.

وتتفق هذه النتيجة مع كدراسة (اسليم، 2013) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية دالة احصائياً بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي في كليات المجتمع بقطاع غزة، ودراسة (عربيات، 2012) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة احصائياً بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي في جامعة البلقاء التطبيقية بالأردن.

• أظهرت نتائج الدراسة بأن معامل الارتباط بين محور النمط القيادي الأوتوقراطي ومجال الرضا الوظيفي تساوي (-0.626)، وأن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الأوتوقراطي لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات، أي بزيادة النمط الأوتوقراطي لدى قادة هذه المؤسسات يتناقص معه مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بها، وإن النمط الأوتوقراطي يفسر ما نسبته (39.2%) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه من الطبيعي أن يرفض الإنسان التعامل معه بهذا النمط الأوتوقراطي وألا تكون هناك علاقة جيدة بين الرئيس والمرؤوس على اعتبار أن الأول ينفرد باتخاذ القرارات ويفرض التعليمات على الموظفين بالقوة ويتعسف في ممارسة السلطة مما يخالف أخلاقيات المهنة ويؤثر سلباً على مستويات الرضا الوظيفي للموظفين.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (الشمري، 2012) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الأوتوقراطي ومستوى الرضا الوظيفي بجامعة الكويت،

ودراسة (شحادة، 2008) التي أشار إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الأوتوقراطي

ومستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

• أشارت نتائج الدراسة إلى أن معامل الارتباط بين محور النمط القيادي الحر ومجال الرضا الوظيفي تساوي (-0.344)، وأن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الحر لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين بهذه المؤسسات، أي بزيادة النمط الحر لدى قيادات هذه المؤسسات يتناقص معه مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بها، وإن النمط الحر يفسر ما نسبته (11.9%) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن شعور الموظفين بالفوضى والتسيب داخل المؤسسة واللامبالاة من قبل رؤسائهم ينعكس سلباً على مستويات الرضا الوظيفي لديهم، وهذه ردة فعل طبيعية لدى الإنسان عندما يشعر بعدم الاهتمام.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (شحادة، 2088) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الحر ومستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (المصري، 2006) التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الحر ومستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

5.1.2 النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية

السؤال الأول: ما هي الأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال

الشرقية؟

• أظهرت نتائج الدراسة أن محور النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى من حيث ممارسة هذا النمط من قبل قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50) أي بمتوسط حسابي نسبي (70%) وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة قياس عالية على فقرات هذا المحور.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تميل بشكلٍ عام إلى المهنية في أداء المهام الوظيفية وهذا يتطلب من قياداتها درجة عالية من التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات وتبادل الخبرات وتفويض السلطة، كما أن القادة على دراية جيدة بحاجات الموظفين لديهم وما يواجههم من مشكلات مما يساعد في توطيد العلاقات الإنسانية فيما بينهم والتعاون في إنجاز الأعمال والمعاملة كزملاء عمل، إضافة إلى أن طبيعية شخصية هؤلاء القادة وما يمتلكونه من مهارات وكفاءات ومؤهلات علمية تساعد في التعامل مع الموظفين بطريقة تهيئ المجال لإيجاد مناخ تنظيمي مناسب وبيئة عمل جيدة.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (عريبات، 2012) التي أظهرت أن تطبيق النمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام في جامعة البلقاء التطبيقية كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وكذلك دراستي (شحادة، 2008) و(أبو عيدة، 2005) اللتان أكدتا أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسةً في الجامعات الفلسطينية.

• جاء في المرتبة الثانية محور النمط الأوتوقراطي من حيث معدل الممارسة من وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (2.45) أي متوسط حسابي نسبي (49%) وبدرجة قياس ضعيفة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بعض القيادات الإدارية تلجئ إلى هذا النمط باعتباره أكثر حزمًا في بعض المواقف خاصة خلال فترة الأزمات أو الظروف الطارئة كجائحة

"كورونا" التي تزامنت مع إجراء هذه الدراسة، إضافة إلى شيوع الإدارة المركزية في بعض المؤسسات مما يدفع بالقادة إلى اتباع القوانين والأنظمة والتعليمات حرفياً دونما مراعاة لظروف الموظفين.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (الشمري، 2012) التي أشارت إلى أن النمط الأوتوقراطي حل ثانياً من حيث ممارسة قيادات جامعة الكويت له وبدرجة متوسطة، ودراسة (شحادة، 2008) التي توصلت إلى أن النمط الأوتوقراطي جاء في المرتبة الثانية لدى الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.

• وحل في المرتبة الأخيرة محور النمط الحر من حيث معدل الممارسة وفق ما تراه عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (2.26) أي متوسط حسابي نسبي (45.2%) وبدرجة قياس ضعيفة أيضاً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية على وعي ودراية بأهمية إثبات الذات في ممارسة العمل وعدم ترك المجال للفوضى والتسيب داخل نطاق إدارتهم، عدا قلة من القادة الذين لا يهتمون بإدارة مواقع عملهم ويتركون ذلك لإدارة الموظفين لديهم وهذا يرجع إلى عدم امتلاكهم المهارات والكفاءات القيادية.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (شحادة، 2088) التي أشارت إلى أن النمط الحر جاء في المرتبة الثالثة من حيث الممارسة لدى الإداريين والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (المصري، 2006) التي جاء فيها أن هذا النمط ضعيف نسبياً من حيث الممارسة لدى عينة الدراسة.

السؤال الثاني: ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال

الشرقية؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية بشكلٍ عام جاء بدرجة قياس عالية من وجهة نظر عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.70) أي بمتوسط حسابي نسبي (74%).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك توافق لدى معظم الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية على أهمية تكوين العلاقات الإنسانية والانسجام والاحترام المتبادل لإيجاد بيئة عمل مناسبة للجميع، كما أن عدد ساعات العمل الطويلة نسبياً التي يقضونها معاً دفعتهم إلى التعايش والتفاهم بطريقة تمكنهم من التكيف والاستمرارية مع ظروف العمل وطبيعة قياداتهم، إضافة إلى وجود نوع من العدالة والمساواة في تعامل الرؤساء مع مرؤوسيهـم مما يشكل ترابطاً بينهم وينعكس ذلك على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، فضلاً عن مراعاة الظروف الخاصة وحل المشاكل المشتركة وسياسة الباب المفتوح من قبل القادة ساهمت بشكل فاعل في إيجاد مناخ يشعر الموظفين بالرضا. وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (اسليم، 2013) التي توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في كليات المجتمع بمحافظة غزة جاء بدرجة عالية من وجهة نظر العاملين بهذه الكليات، ودراسة (غنيم، 2007) التي أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية كان بمستوى عالٍ.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة السائدة لدى قيادات مؤسسات

التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة)؟

• توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، انثى).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعمل بثقافة المساواة بين الرجل والمرأة وهي ثقافة سائدة في المجتمع والدولة، كما أن المناصب القيادية في هذه المؤسسات يتقاسمها الرجل مع المرأة دون النظر إلى الجنس بل بمبدأ الاستحقاق، إضافة إلى أن تمكين القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي قائم على أساس الكفاءة وليس الجنس.

وتتفق هذه النتيجة مع عدة دراسات كدراسة (شحادة، 2008) و(الشمري، 2012) اللتان أظهرتا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية تعزى لمتغير النوع.

• توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دون دبلوم التعليم العام، دبلوم التعليم العام، دبلوم/دبلوم عالي، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية يحظون بمبدأ تكافؤ الفرص لتولي المناصب القيادية بمجرد تحقيق متطلبات شغل الوظيفة، كما أن هذه المؤسسات تدفع بموظفيها نحو الحصول على مؤهلات علمية أعلى وتدعمهم مادياً ومعنوياً لتحقيق ذلك.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (المصري، 2006) و(شحادة، 2008) اللتان توصلتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

● توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة للأنماط القيادية السائدة لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (دون 5 سنوات، من 5 سنوات وحتى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية الوعي الكافي والدراية الجيدة بالأنماط القيادية بمجرد التحاقهم بالعمل ويشعرون بأهمية ذلك من خلال احتكاكهم بالموظفين ذوي الخبرة الطويلة نظراً لوجود نوع من تبادل الخبرات والتدريب على المهارات الإدارية على رأس العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (المصري، 2006) و(شحادة، 2008) اللتان توصلتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأنماط القيادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسات التعليم

العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغيرات الدراسة (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة)؟

● توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير الجنس (ذكر، انثى).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن القوانين والنظم المعمول بها في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية لا تفرق بين الذكور والإناث في التعامل أو الفرص، كما أن كلاً من الجنسين يتشارك نفس الإدارة المسؤولة والحوافز والمكافآت وظروف العمل وطبيعته مما يخلق قناعة مشتركة فيما بينهم حول تقييم درجة الرضا الوظيفي بغض النظر عن جنسهم.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (اسليم، 2013) ودراسة (غنيم، 2007) اللتان أظهرتا عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير النوع.

• توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دون دبلوم التعليم العام، دبلوم التعليم العام، دبلوم/دبلوم عالي، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العلاقات الإنسانية بين موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية لا تؤثر فيها الشهادات والمؤهلات العلمية بالدرجة الأولى بل يرجع ذلك إلى طبيعة المجتمع وصفاته الحسنة مما ينعكس على رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، إضافة إلى أن جميع الموظفين بمختلف مؤهلاتهم العلمية يحظون بفرص وظيفية جيدة.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (أبو عيدة، 2005) ودراسة (الشمري، 2012) اللتان توصلتا إلى عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

• توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (دون 5 سنوات، من 5 سنوات وحتى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن هدف الاستقرار الوظيفي الذي ينعكس مباشرةً على الرضا الوظيفي هو الهدف الأسمى للموظفين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية بمختلف خبراتهم العملية، كما أن حسن العلاقات الإنسانية بين كافة الموظفين بهذه المؤسسات يدفع بمستوى الرضا الوظيفي نحو الأعلى.

وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (اسليم، 2013) ودراسة (شحادة، 2008) اللتان أظهرتا عدم وجود فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5.2 تحديات الدراسة

واجه الباحث مجموعة من التحديات والمعوقات أثناء إجراء هذه الدراسة كان أبرزها عدم توفر مراجع ودراسات حديثة تتعلق بموضوع هذه الدراسة في سلطنة عمان، وكذلك صعوبة استجابة مجتمع الدراسة لأداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، إضافة إلى صعوبة الحصول على بيانات ومعلومات رسمية لمجتمع الدراسة.

5.3 توصيات الدراسة

في ضوء نتائج هذه الدراسة يقدم الباحث فيما يلي جملة من التوصيات آملاً أن يتم الاستفادة منها في تعزيز التوجه نحو استخدام النمط القيادي الديمقراطي في الإدارة والاهتمام برضا الموظفين لما لذلك من تأثير إيجابي ينعكس مباشرةً على جودة أداء المهام الوظيفية والإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة، وأبرز هذه التوصيات كالتالي:

1. ضرورة تبني القيادات للنمط الديمقراطي في الإدارة والقيادة بكل جوانبه لا سيما مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتفويض بعض السلطات وبناء علاقات إنسانية إيجابية معهم.

2. بما أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة قياس عالية فإنه يمكن الاستفادة من هذا الأمر من خلال توظيفه بما يحقق أفضل أداء وإنجاز للمؤسسة ويحقق أهدافها.
3. السعي نحو رفع مستوى الرضا الوظيفي من عالٍ إلى عالٍ جداً من خلال تبني أفضل السبل لتحقيق أعلى مستويات الرضا لدى الموظفين والاستماع إلى وجهات نظرهم حول ذلك.
4. تحسين معايير الترقيات والمكافآت بما يحقق طموح الموظفين ويرفع من مستويات الرضا الوظيفي لديهم.
5. تدريب الموظفين عند استلامهم للمناصب القيادية على استخدام النمط القيادي الديمقراطي ونشر التوعية والمعرفة بأهمية ذلك وأثره الإيجابي على المرؤوسين والمؤسسة على حدٍ سواء.
6. تبني المؤسسات أساليب الاهتمام بالموظفين المجيدين بشكلٍ خاص من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية التي تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
7. أهمية أن يكون لدى المؤسسة نظام ترقيات واضح لجميع الموظفين يعتمد بالدرجة الأولى على عنصر الكفاءة والاستحقاق.
8. الاهتمام بتشجيع الموظفين على الابتكار والتطوير بصورة مستمرة مما يؤدي إلى خلق شعور بانتمائهم للمؤسسة ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

5.4 مقترحات لدراسات لاحقة

في ضوء نتائج هذه الدراسة وتوصياتها فإن الباحث يقترح إجراء الدراسات اللاحقة التالية:

1. أثر الأنماط القيادية السائدة على الالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.
2. أثر الأنماط القيادية السائدة على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

3. أثر الأنماط القيادية السائدة على فاعلية اتخاذ القرار في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة

عمان.

4. أثر الأنماط القيادية السائدة على تطوير الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة

عمان.

5. أثر الأنماط القيادية السائدة على الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

6. أثر الأنماط القيادية الأخرى (التشاركية، الموقفية، التحويلية، وغيرها) على الرضا الوظيفي

في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. أبو عود، فريال وآخرون، (2014)، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
2. أبو عودة، محمد حسن، (2017)، أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. أبو عيدة، محمد، (2005)، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. الأحمد، سليمان ذياب، والكردي، وعصمت درويش، (2020)، الأنماط القيادية السائدة عند عمادات كليات جامعة الزيتونة الأردنية وعلاقتها بالرضا والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس لجامعتهم، المجلة التربوية، العدد الثالث والسبعون.
5. إسلیم، فادي سامي، (2013)، الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
6. البارودي، منال، (2015)، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
7. البدراني، بدر، (2006)، قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
8. البدری، طارق عبدالحمید، (2001)، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. بوزید، مفيدة، (2015)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة حالة المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
10. الحريري، محمد سرور، (2012)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

11. حسان، محمد إبراهيم، والعجمي، محمد حسنين، (2007)، الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن.
12. حسن، ماهر، (2004)، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، أربد، الأردن.
13. الحنيطي، إيمان محمد علي، (2000)، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
14. الخالدي، إبراهيم بدر، (2010)، القيادة الإدارية، دار الإعلام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. الخطيب، رداح محمود، والخطيب، أحمد محمود، (2014)، القيادة: دراسات حديثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. الخطيب، مازن إسماعيل محمد، (2004)، النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، غزة.
17. روميصة، عبيدي، (2021)، تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ولاية سوق أهراس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، الجزائر.
18. الرويلي، نواف، (2000)، الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
19. الزعبي، محمد عمر تركي، والبطاينة، محمد، (2020)، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. الزبيدي، خالد عبدالوهاب، (2013)، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. السرحي، محمد شفيق، (2016)، الأنماط القيادية لدى القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بتطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
22. السكارنة، بلال، (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.

23. السكارنه، بلال، (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
24. سلطان، محمد سعيد، (2004)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
25. شاهين، محمد عبدالله، (2020)، نظريات الإدارة وقواعد القيادة، الطبعة الأولى، الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. شحادة، رمضان، (2008)، التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
27. شراك، زينب، (2013)، نمط السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، المسيلة، الجزائر.
28. الشريف، أحمد وليد عبدالسلام، (2018)، درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المارس الخاصة في محافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.
29. الشريف، طلال عبدالملك، (2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة الرياض، السعودية.
30. الشقحاء، عادل بن صالح، (2003)، علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
31. الشمري، أحمد مطر، (2012)، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
32. الشمري، سالم عواد، (2009)، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، الرياض، السعودية.
33. صبري، هاشم محمد، (1994)، الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وأثرها على درجة رضا العاملين، دار المعرفة، القاهرة، مصر.
34. طحطوح، عالية، (2016)، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، السعودية.

35. الطراونة، هاني خلف، (2012)، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
36. طشطوش، هايل عبدالمولى، (2008)، أساسيات في القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
37. الطويل، هاني عبدالرحمن، (2001)، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
38. العايبي، أنوار، وخامسة، عبدالحميد، (2020)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الوادي، الجزائر.
39. عباس، سهيلة محم، (2003)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن.
40. عبيدات، زهاء الدين، (2001)، القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، الطبعة الأولى، دار البيارق، عمان، الأردن.
41. العجمي، محمد، (2010)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
42. عربيات، بشير، (2012)، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد الثاني، ص705-736.
43. عريفج، سامي، (2001)، الإدارة التربوية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
44. العلاق، بسير، (2010)، القيادة الإدارية، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
45. علاقي، مدني، (2000)، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مكتبة دار جدة، الطبعة التاسعة، جدة، السعودية.
46. عليوة، السيد، (2001)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، دار السماح، القاهرة، مصر.
47. العميان، محمود، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
48. عويضة، كمال محمد، (1996)، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.

49. عياصرة، علي، (2006)، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن.
50. الغزوي، فاتن عوض، (2010)، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
51. غنيم، يوسف، (2007)، العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، مجلة سلسلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني، الإصدار التاسع.
52. فحماوي، يحيى زكريا، (2018)، الأنماط القيادية وتأثيرها في تمكين فرق العمل - دراسة حالة المحكمة الدستورية العليا، رسالة ماجستير، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
53. الفراء، ماجد، وآخرون، (2007)، الإدارة: المفاهيم والممارسات، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
54. فيله، فاروق عبده وعبدالمجيد، محمد، (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
55. القحطاني، سالم بن حسن، (2001)، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرامر للطباعة والنشر، السعودية، الرياض.
56. القريوتي، محمد قاسم، (2000)، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، الأردن.
57. القيسي، هناء محمود، (2010)، الإدارة التربوية: مبادئ ونظريات وتطور، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
58. كنعان، نواف، (1992)، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن.
59. كنعان، نواف، (2007)، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
60. كنعان، نواف، (2009)، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن.
61. لعيايدة، محمد اليمين، (2019)، الأنماط القيادية ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الرياضية - دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

62. محادين، عثمان، (2016)، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
63. المحاسنة، محمد، (2006)، أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي "دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعات الأردنية"، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 67.
64. المخلافي، أمل محمد سرحان، (2008)، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الجزائر.
65. المدهون، إيهاب إبراهيم، (2018)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
66. مرسي، جمال محمد، (2003) الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
67. مرسي، محمد منير، (2001)، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
68. مرسي، محمد منير، (2005)، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتاب، القاهرة، مصر.
69. المصري، إيهاب عيسى وعامر، طارق عبدالرؤوف، (2014)، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، مصر.
70. المصري، عادل، (2006)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأبداع الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
71. مصطفى، أحمد سيد، (2007)، المدير الذكي: كيف يكون الذكاء في القيادة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان.
72. مصطفى، أحمد، (2007)، المدير الذكي: كيف يكون الذكاء في القيادة، الناشر للتوزيع والنشر، مصر، القاهرة.
73. نجم، عبود نجم، (2012)، القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Andrew, (2004), Measuring Job satisfaction surveys comparative analytical report, European foundation for the improvement of leaving and working condition,2007.
2. Yukl, Gary, (2002) Leadership in Organizations. England Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall, Inc.

الملاحق :

ملحق رقم (1): جدول مقارنة الدراسات السابقة

الدراسة	موضوع الدراسة وهدفها	المتغير المستقل	المتغير التابع	منهجية الدراسة	أداة الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
لعيابدة، 2019	التعرف على أنماط القيادة السائدة ودورها في تفعيل عملية اتخاذ القرار	الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر)	اتخاذ القرار	الوصفي	الاستبانة	موظفو مديرية الشباب والرياضة	الاحصر الشامل
فحمأوي، 2018	التعرف على أنماط القيادة وتأثيرها في تمكين فرق العمل	الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر)	تمكين فرق العمل	الوصفي	الاستبانة	موظفو المحكمة الدستورية العليا	الاحصر الشامل
السرأبي، 2016	التعرف على علاقة أنماط القيادة السائدة بمستوى تطوير الموارد البشرية	الأنماط القيادية السائدة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر)	تطوير الموارد البشرية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي	العشوائية البسيطة
طأطوح، 2016	التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك	أنماط القيادة الإدارية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر)	سلوك المواطنة التنظيمية	الوصفي	الاستبانة	موظفات جامعة الملك عبدالعزير	العشوائية البسيطة

						المواطنة التنظيمية	
قصيدة	العاملين في المستشفى	الاستبانة	الوصفي التحليلي	الرضا الوظيفي	المناخ التنظيمي	الكشف عن العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي	العايبي وخامسة، 2020
العشوائية البسيطة	العاملين في الكليات التقنية	الاستبانة	الوصفي التحليلي	الرضا الوظيفي	العدالة التنظيمية	التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي	المدهون، 2018
العشوائية الطبقية	معلمي ومعلمات المدارس الخاصة	الاستبانة	الوصفي التحليلي	الرضا الوظيفي	فاعلية اتخاذ القرارات	تحديد درجة فاعلية اتخاذ القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي	الشريف، 2018
العشوائية البسيطة	موظفو شركة الاتصالات	الاستبانة	الوصفي التحليلي	الرضا الوظيفي	أخلاقيات الأعمال	الكشف عن أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي	أبو عودة، 2017
الطبقية العشوائية	العاملين في المؤسسة	الاستبانة	الوصفي التحليلي	الرضا الوظيفي	الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر)	التعرف على الأنماط القيادية وتأثيرها على الرضا الوظيفي	روميسة، 2021

العشوائية البسيطة	موظفو المكتبة العمومية	الاستبانة	الوصفي التحليلي	الرضا الوظيفي	الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر)	التعرف على النمط القيادي السائد وعلاقته بالرضا الوظيفي	بوزيد، 2015
الحصر الشامل	العاملين في كليات المجتمع	الاستبانة	الوصفي التحليلي	الرضا الوظيفي	الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر)	التعرف على الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي	إسليم، 2013
العشوائية البسيطة	العاملين في المطاحن	الاستبانة	الوصفي التحليلي	الرضا الوظيفي	الأنماط القيادية (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر)	تحديد الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالرضا الوظيفي	شراك، 2013

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

المؤسسة	الرتبة الأكاديمية	الاسم	ت
جامعة الشرقية	أستاذ مساعد	الدكتور/ خالد عبد دهليز	1
	أستاذ مساعد	الدكتور/ راشد بن محمد الحجري	2
	أستاذ مساعد	الدكتور/ رمزي سلام	3
	أستاذ مساعد	الدكتور/ شريف عبدالرحمن السعودي	4
	أستاذ مساعد	الدكتور/ عبدالله بن علي الفارسي	5
	أستاذ مساعد	الدكتور/ هايل عبد المولى طشطوش	6

ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية

الموضوع: استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان "أثر الأنماط القيادية السائدة على الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تتكون من مجالين أساسيين وهما: الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، وقد تم اختياركم للإجابة على هذه الاستبانة كونكم أحد موظفي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية، وعليه يرجى الباحث منكم الإجابة على فقرات الاستبانة بموضوعية عبر اختيار الخانة التي تعبر عن درجة موافقتكم عليها (1=موافق بشدة، 2=موافق، 3=محايد، 4=غير موافق، 5=غير موافق بشدة)، علماً بأن جميع البيانات ستعامل بطريقة سرية ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي. شاكر ومقدر لكم حسن تعاونكم

الباحث

تعريف الأنماط القيادية:

- **النمط الديمقراطي:** النمط القيادي القائم على العلاقات الإنسانية السليمة مع المرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرار.
- **الأوتوقراطي:** النمط القيادي القائم على تهديد وإكراه المرؤوسين وحرمانهم من المشاركة في اتخاذ القرار.
- **الحر:** النمط القيادي القائم على اللامبالاة في العمل وتفويض معظم الصلاحيات للمرؤوسين في اتخاذ القرار.

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر

أنثى

2. المؤهل العلمي:

دون دبلوم التعليم العام

دبلوم التعليم العام

دبلوم / دبلوم عالي

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

3. المؤسسة التي تعمل بها:

جامعة التقنية والعلوم التطبيقية (ولاية إبراء).

جامعة الشرقية.

كلية عمان للعلوم الصحية فرع شمال الشرقية.

4. سنوات الخبرة:

دون 5 سنوات

من 5 سنوات وحتى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

ثانياً: المجال الأول وهو المتغير المستقل ويتكون من ثلاثة محاور (الأنماط القيادية: الديمقراطي،

الأوتوقراطي، الحر)

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: النمط الديمقراطي						
1	يشارك المسؤول المباشر الموظفين في اتخاذ القرارات.					
2	يفوض المسؤول المباشر جزء من سلطته للمرؤوسين.					

					يساعد المسؤول المباشر المرؤوسين على حل مشكلاتهم.	3
					يعمل المسؤول المباشر على تحفيز وتشجيع المرؤوسين.	4
					يفسح المسؤول المباشر للمرؤوسين المجال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم لتطوير العمل.	5
					يراعي المسؤول المباشر ظروف المرؤوسين الخاصة.	6
					يشجع المسؤول المباشر المرؤوسين على الابداع والابتكار في العمل.	7
					يعامل المسؤول المباشر المرؤوسين كزملاء عمل.	8
المحور الثاني: النمط الأوتوقراطي						
					ينفرد المسؤول المباشر باتخاذ القرارات.	9
					يفرض المسؤول المباشر التعليمات والأنظمة على المرؤوسين بشكل تعسفي.	10
					يستخدم المسؤول المباشر أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع المرؤوسين.	11
					يشدد المسؤول المباشر على الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل.	12
					يتابع المسؤول المباشر سير العمل دون مراعاة لظروف المرؤوسين الخاصة.	13
					يتعامل المسؤول المباشر مع المرؤوسين عبر القنوات الرسمية فقط.	14
					لا يهتم المسؤول المباشر بمقترحات وآراء المرؤوسين.	15
					يبالغ المسؤول المباشر في التعامل مع أخطاء المرؤوسين.	16
المحور الثالث: النمط الحر						

					17	يتردد المسؤول المباشر في اتخاذ القرارات.
					18	يتساهل المسؤول المباشر مع المرؤوسين المقصرين في أداء مهامهم الوظيفية.
					19	يمنح المسؤول المباشر معظم سلطاته للمرؤوسين.
					20	لا يكثرث المسؤول المباشر كثيراً بالمواعيد المحددة للعمل.
					21	لا يهتم المسؤول المباشر بتخطيط وتنفيذ العمل.
					22	يميل المسؤول المباشر إلى التهرب من مسؤولياته عند ظهور المشكلات.
					23	يوجه المسؤول المباشر ملاحظات عامة للمرؤوسين لإنجاز أعمالهم دون متابعة التنفيذ.
					24	لا توجد للمسؤول المباشر سياسة واضحة في العمل.

ثالثاً: المجال الثاني وهو المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
الرضا الوظيفي						
1	أنا راضٍ عن أسلوب التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين.					
2	أرى أن وظيفتي الحالية تحقق طموحي.					
3	أعتبر مستوى أدائي في العمل مرضياً لي.					
4	تعتبر المهام والواجبات الوظيفية التي أقوم بها واضحة.					
5	يتناسب العمل الذي أقوم بممارسته مع قدراتي الذاتية.					

