

## الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

**مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال  
الإدارة التنفيذية - توجه إدارة الموارد البشرية**

إعداد الطالبة

رويدة محمد منصور

إشراف

د. فداء الناصر

## شكر وتقدير

يطيب لي وأنا أنهى رسالتي هذه أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى **الدكتور فداء ناصر** الذي لن أنسى فضله على رعايته الكريمة وتشجيعه المستمرين، فكان خير سند وعون بعلمه.... وجمال روحه.... وطيب ونبل أخلاقه.... متمنية له السعادة الدائمة والعمر المديد والنجاح والعطاء الدائمين..

كما أتوجه بعظيم الامتنان إلى **الدكتور حسان اسماعيل والدكتورة فاطمة بدر الأفاضل** الذين شرفوني بعضوية مناقشة هذه الرسالة.

شكراً

# إهداء

إلى نبع الحنان، ورمز الأمان والعطاء اللامحدود .....

**أمي**

إلى من زال بكده عثرات الطريق أمامي ليسهل عليّ السير.....

**أبي**

إلى من قاسموني حلو الحياة ومرّها.....

**أخوتي**

إلى من كان لي قدوة في العمل وشد عزمي  
على النجاح وتحقيق أمني.....

**أساتذتي**

إلى من شجعوني ومدوا لي يد العون .....  
وأنسوني الصعوبات .....

**أصدقائي**

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَظِيمٌ﴾

صدق الله العلي العظيم

(سورة يوسف، الآية 76)

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية من وجهة نظر العاملين، وإلى العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي . حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة والبالغ عددهم 292 عاملاً وعاملة وتم توزيع الاستبيان على العاملين الذين تمكنت الباحثة من التواصل معهم حيث تم استرجاع 74 استبانة مكتملة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة للأنماط القيادية وتألفت من أربع محاور وهي (القيادة التحويلية - القيادة الديمقراطية - القيادة الاجرائية - القيادة بعدم التدخل) لمعرفة النمط القيادي السائد.

وتألفت الاستبيان الخاص بالرضا الوظيفي من عدة أبعاد وهي (بيئة ومحتوى العمل - الأجر والترقية والحوافز المادية والمعنوية - العلاقة مع الادارة - العلاقة مع الزملاء) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

1- لا يوجد نمط قيادي وحيد في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية حيث جاء بالمرتبة الأولى نمط القيادة التحويلية بمتوسط حسابي قدره 3.79 وبالمرتبة الثانية نمط القيادة الديمقراطية بمتوسط حسابي قدره 3.76 ثم نمط القيادة الاجرائية بمتوسط قدره 3.68 وفي المرتبة الأخيرة نمط القيادة بعدم التدخل بمتوسط قدره 2.36.

2- مستوى الرضا الوظيفي العام متوسط قدره 3.40 وجاء بالمرتبة الأولى بمستويات الرضا الوظيفي الرضا عن العلاقة مع الزملاء بمتوسط حسابي قدره 3.71 تلاه الرضا عن العلاقة مع الادارة بمتوسط حسابي قدره 3.60 ثم الرضا عن بيئة العمل بمتوسط قدره 3.46 ثم الرضا عن الأجر والترقية بمتوسط حسابي قدره 2.85.

3- يوجد علاقة بين الأنماط القيادية السائدة والرضا الوظيفي العام حيث فسرت القيادة التحويلية 25.6% من تباين الرضا الوظيفي، وفسرت القيادة الديمقراطية 37.5% من تباين الرضا، والقيادة الاجرائية فسرت ما نسبته 30% من تباين الرضا الوظيفي، والقيادة بعدم التدخل فسرت ما نسبته 19.4% من تباين الرضا الوظيفي.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
1	<b>الفصل الأول - الإطار المنهجي للبحث</b>
2	1- المقدمة
3	2- مشكلة البحث
3	3- أهمية البحث
4	4- أهداف البحث
4	5- فرضيات البحث
5	6- متغيرات البحث
5	7- مصطلحات البحث
6	8- حدود البحث
6	9- منهج البحث
7	10- الدراسات السابقة
10	11- التعقيب على الدراسات السابقة
11	<b>الفصل الثاني - الإطار النظري</b>
11	المبحث الأول: الأنماط القيادية
12	1- مفهوم القيادة
12	2- أهمية القيادة
13	3- القيادة والادارة
14	4- الوظائف الأساسية للقيادة
15	5- مهارات القائد الاداري
15	6- محددات فاعلية القيادة
17	7- مدارس ونظريات القيادة
22	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
23	1- مفهوم الرضا الوظيفي
23	2- مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي وآثارهما
24	3-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
26	4-أساليب قياس الرضا الوظيفي

26	5- علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي
28	<b>الفصل الثالث - الإطار العملي للدراسة</b>
28	المبحث الأول:
29	1- المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية
29	2- المهام الموكلة إلى المؤسسة بموجب أحكام القانون
29	3- العمل الأساسي للمؤسسة
30	4- الأعمال التي قامت بها المؤسسة حتى تاريخه
31	المبحث الثاني: الإطار العملي
32	1- تمهيد
32	2- أسوب البحث وإجراءاته
38	3- الإجابة على تساؤلات البحث
40	4- اختبار فرضيات البحث
52	5- النتائج
53	6- المقترحات
54	7- المراجع

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	توزع أفراد العينة حسب النوع	1
33	توزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	2
33	توزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	3
35	معاملات الترابط بين أنماط القيادة والدرجة الكلية	4
36	معاملات الترابط بين أبعاد الرضا الوظيفي والدرجة الكلية	5
37	نتائج ثبات معامل ألفا- كرونباخ والتجزئة النصفية	6
38	المتوسطات والانحرافات المعيارية والنمط القيادي السائد	7
39	المتوسطات والانحرافات المعيارية ومستوى الرضا الوظيفي السائد	8
40	نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي العام	9
41	نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي العام	10
41	نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين القيادة الاجرائية والرضا الوظيفي العام	11
41	نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين القيادة بعدم التدخل والرضا الوظيفي العام	12
42	اختبار (t.Test) للفرق بين متوسط درجات الذكور والاناث حسب متغير النمط القيادي	13
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن نمط القيادة حسب المؤهل العلمي	14
44	دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة عن نمط القيادة حسب المؤهل العلمي	15
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن نمط القيادة حسب سنوات الخبرة	16
46	دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة عن نمط القيادة حسب سنوات الخبرة	17



47	(اختبار t.Test) للفرق بين متوسط درجات الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس	18
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن الرضا الوظيفي حسب المؤهل العلمي	19
49	دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة عن الرضا الوظيفي حسب المؤهل العلمي	20
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن الرضا الوظيفي حسب سنوات الخبرة	21
51	دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة عن الرضا الوظيفي حسب سنوات الخبرة	22

# الفصل الاول الإطار المنهجي للبحث

- 1- المقدمة.
- 2- مشكلة البحث.
- 3- أهمية البحث.
- 4- أهداف البحث.
- 5- فرضيات البحث.
- 6- متغيرات البحث.
- 7- مصطلحات البحث.
- 8- حدود البحث.
- 9- منهج البحث.
- 10- الدراسات السابقة.
- 11- التعقيب على الدراسات السابقة.

## 1-1 المقدمة:

أصبح واضحاً في عصرنا الحالي أن تقدم الدول نتيجة طبيعية لفاعلية قياداتها، لذلك تحظى القيادة باهتمام كافة المجتمعات، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد لإنجاز الاعمال بكفاءة وفعالية وتحقيق الأهداف المنشودة، فالقيادة الادارية ضرورة أساسية وعملية مهمة في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع الخاص أو القطاع العام لما لها من دور في تحقيق النجاح والتقدم.

وتعد القيادة من أهم عناصر النجاح، إذ أنها قادرة على توجيه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، إذ أن أي مؤسسة لن يكتب لها النجاح في تحقيق أهدافها حتى لو توفرت لديها كافة الامكانيات المادية في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها. (الحراشنة، 2004) ولذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتنميتها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف التنمية.

ظهر الاهتمام بالقيادة الإدارية بعد التأكد من أن الإخفاق الذي يحدث بالمؤسسات رغم توفر الموارد عائد إلى افتقارها لقيادة ذات كفاءة عالية، وأن النمط القيادي يؤثر بشكل مباشر على أداء المورد البشري، والذي يعتبر مصدر التجديد و التطوير والابتكار بالمؤسسات، وعليه فالتحدي الأكبر للمنظمات هو مدى قدرة قادتها على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. فالنمط القيادي الذي يتبعه القائد بشأن آلية العمل يؤثر على رضا العاملين ويتجلى بحبهم لعملهم و إخلاصهم والذي ينعكس بدوره على كفاءة وفاعلية المؤسسة فدور المدراء لا يقتصر على مجرد المحافظة على نشاطات المؤسسة وضمان استمراريتها، وإنما يتجاوزها إلى توفير بيئة عمل قادرة على تحقيق قدر كاف من الرضا لدى جميع العاملين من خلال ما تقدمه هذه القيادة من إمكانيات مادية و معنوية للعاملين. كما أن تلبية احتياجات العاملين و توفير الخدمات العامة لهم يعزز الألفة والانتماء و يرفع درجة الرضا الوظيفي .

فالنجاح في تحقيق الأهداف يعتمد في جزء كبير منه على المهارات والكفاءات التي يمتلكها القادة وعلى مدى فهمهم ووعيهم بالسلوك الإنساني وكل ما يؤثر به.

## 1-2 مشكلة البحث:

يعد موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع التي استحوذت على اهتمام الادارات الحديثة، والهدف الذي تسعى الى تحقيقه باعتباره الجسر الذي تحقق من خلاله فعالية المنظمة وكفاءتها، ولأن المورد البشري من أهم عناصر الانتاج التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة.

لذا يجب أن يبقى الرضا الوظيفي موضوعاً للبحث والدراسة عند القادة، لأن ما يرضي الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً وما لا يعد مرضياً اليوم قد يكون مرضياً في المستقبل.

والقيادة الفاعلة هي القادرة على جمع عدد من الافراد مختلفي الافكار والمعتقدات والقدرات الخاصة، وصياغة التعاون بينهم بغية توحيد جهودهم و توجيه سلوكهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم سعياً وراء تحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين فاعلم عندما لا يكون راضياً عن العمل الذي يقوم به لا يستطيع تأديته على أحسن وجه حتى ولو تعرض لعقوبات.

لذلك فان مشكلة البحث تتبلور في معرفة تأثير أنماط القيادة الادارية على الرضا الوظيفي لمعرفة العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والقيادة الديمقراطية والقيادة الاجرائية والقيادة بعدم التدخل، وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة التأمينات الاجتماعية.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

- ما علاقة أنماط القيادة الادارية بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية؟

وينفرع عن السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية من وجهة نظر العاملين؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة التأمينات من وجهة نظر العاملين؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في المؤسسة من وجهة نظر العاملين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

## 1-3 أهمية البحث:

أهمية نظرية: حاولت الباحثة التعريف بالأنماط القيادية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وسبر ما كتب فيهما، وبالتالي يمكن اعتبار البحث استكمالاً للأبحاث السابقة ومحاولة من الباحثة للإشارة إلى الأهمية المعرفية للمتغيرات المدروسة وذلك من خلال معرفة النمط القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، ومدى تأثيره بالأنماط القيادية السائدة.

**أهمية عملية:** تضع الدراسة أمام المدراء صورة واضحة لطبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، وكذلك التعرف على المعوقات التي تحد من تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي تحسين أدائهم. وتساهم نتائج البحث بالتعرف على أفضل الانماط القيادية التي تحقق الرضا الوظيفي للعاملين للعمل بموجبه وممارسته بما يحقق الأهداف. ويمكن أن يكون لها آثار ايجابية بتوفير أساس سليم لتعديل نمط القيادة.

#### **1-4 أهداف البحث:**

يهدف هذا البحث للتعرف على:

- مستويات الأنماط القيادية، والرضا الوظيفي في مؤسسة التأمينات الاجتماعية من وجهة نظر العاملين.
- العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة التأمينات الاجتماعية.
- التعرف على الفروق في اتجاهات العاملين نحو الأنماط القيادية السائدة ومستوى الرضا تبعاً لاختلاف المتغيرات الديمغرافية.

#### **1-5 فرضيات البحث:**

- الفرضية الأولى: يوجد علاقة بين الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة التأمينات الاجتماعية (التحويلية، الديمقراطية، عدم التدخل، الإجرائية) وبين الرضا الوظيفي العام.
- الفرضية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العاملين في مؤسسة التأمينات الاجتماعية في النمط القيادي وفقاً للمتغيرات الديمغرافية ( النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- الفرضية الثالثة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العاملين في مؤسسة التأمينات الاجتماعية في الرضا الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديمغرافية ( النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

## 1-6 متغيرات البحث:

المتغير المستقل: الأنماط القيادية السائدة لدى القيادة الادارية في مؤسسة التأمينات الاجتماعية.

المتغير التابع: الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة

المتغيرات الديمغرافية: النوع - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة.

## 1-7 مفاهيم ومصطلحات البحث:

استخدم عدد من المصطلحات وهي كما يلي:

### القيادة:

هي تنسيق التعاون بين أفراد الجماعة وجعل كل فرد يبذل قُصار جهده. (الخولي،1994)

إذاً هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم نحو إنجاز الأهداف.

### القيادة الإدارية:

تعرف بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة

بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني(كنعان،1980)

إذاً هي الدور الذي يقوم به الشخص المكلف بإدارة المؤسسة عن طريق التأثير على المرؤوسين أفراد

أو جماعات ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.

### النمط القيادي:

يعرف بأنه السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف

المنظمة هو تحقيق لأهدافهم. ( العميان ، 2010).

ويقصد به النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون

لتحقيق الاهداف المرغوبة.

**الرضا الوظيفي:** يعبر عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، فهو يشير إلى مجموع المشاعر

الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل (خطاب، 2001)

يعرف بأنه شعور الموظف نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية و

المعنوية و النفسية التي تحيط به في بيئة العمل.

## 8-1 حدود البحث:

- الحدود المكانية: المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دمشق.
- الحدود الزمنية: سيتم تطبيق أدوات البحث في 2018.
- الحدود البشرية: العاملين في مؤسسة التأمينات الاجتماعية.

## 9-1 منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي الذي يستند إلى ملاحظة الظاهرة المدروسة ووصفها وتحليلها الكيفي والكمي الذي يوصل في النهاية إلى نتائج علمية مفيدة ، حيث عن طريق المنهج الوصفي يمكن للباحث جمع كم هائل من المعلومات ومن ثم يلجأ إلى التحليل وإقامة الترابطات إلى أن يتوصل إلى النتائج المطلوبة. فهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة (حمصي، 2003).

## 1-10 الدراسات السابقة:

### 1- (دراسة إيمان، 2014)

القيادة الادارية وأثرها على الرضا الوظيفي في مؤسسة مداجن غريب بعين بسام.

هدف الدراسة: التعرف على تأثير القيادة الادارية على الرضا الوظيفي

عينة الدراسة: بلغت العينة 53 عامل.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

ادوات الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

1. النمط الديمقراطي هو النمط السائد

2. توفر الرضا الوظيفي بدرجة مرتفعة

3. توجد علاقة طردية موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي.

### 2- (دراسة الدوسري، 2013)

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

هدف الدراسة: معرفة العلاقة بين الانماط القيادية والرضا الوظيفي للعاملين.

عينة الدراسة: بلغت العينة 109 عامل.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

أدوات الدراسة: اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

1. توفر الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة.

2. النمط الاوتوقراطي هو النمط السائد ثم النمط التشاركي ثم الحر.

3. وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الاوتوقراطي.

4. وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي التشاركي.

5. وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الحر.

### 3- (دراسة راشد، 2010)

أنماط السلوك الإداري لدى القادة و المديرين و علاقته بالرضا الوظيفي لمرووسيهم في البحرين .



هدف الدراسة: معرفة مدى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية و العسكرية و علاقته بنمط السلوك الإداري السائد.

عينة الدراسة: بلغ عددهم ٥٢٤ معلم وعسكري.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

أدوات الدراسة: أعتد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعسكريين و أنماط السلوك الإداري للقادة العسكريين.

2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للمعلمين و أنماط السلوك للمديرين في المدارس.

#### 4- (دراسة Chien-Wen Tsai 2009)

نمط القيادة والرضا الوظيفي للموظفين في الفنادق السياحية الدولية

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

هدف الدراسة: التعرف على النمط القيادي والرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق السياحية الدولية.

عينة الدراسة: 300 موظف.

أدوات الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

1. أظهرت النتائج أن الموظفين أكثر رضا عن نمط القيادة الذي يحترم فيه القائد لمروسيه ويركز

على تنمية العلاقات معهم عن نمط القيادة الذي يركز القائد فيه على العمل.

2. توجد فروق بين إجابات العاملين تعزى لمستوى التعليم وسنوات الخبرة.

#### 5- (دراسة الوتار و جاسم، 2005)

السلوك القيادي وعلاقته بالرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل.

هدف الدراسة: التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية.

عينة الدراسة: من مدرسي التربية الرياضية وإدارات المدارس وبواقع ٨٧ مدرساً و ٣١ مدير مدرسة .

منهج الدراسة: استخدم الباحثان المنهج الوصفي.

أدوات الدراسة: أعتد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي والرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل.

#### **6- (دراسة (Iok & Crawford 2004)**

أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

The effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment “ Across-national comparison.

هدف الدراسة: التعرف على أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

عينة الدراسة: 317 مدير منهم 219 مدير من هونغ كونغ و 118 مدير من استراليا من العاملين في مجال الاتصالات و البنوك.

نتائج الدراسة:

1. وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الدولتين، حيث ظهر أن ثقافة الانجاز والتعاطف هي الثقافة السائدة في استراليا وأن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الاسترالية أعلى منه في منظمات هونغ كونغ التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار.
2. ظهر أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

#### **7- (دراسة المزروع، 1999)**

الأنماط القيادية للمديرين و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين

هدف الدراسة: معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في كل من القطاع الحكومي و القطاع الخاص و مستوى الرضا الوظيفي في كل منهما.

عينة الدراسة : بلغت العينة ٤٩٦ موظف.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

أدوات الدراسة: أعتد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:

1. يمارس المدراء في القطاع الحكومي النمط الديمقراطي و الحر بدرجة متوسطة و الأوتوقراطي بدرجة كبيرة بينما يمارس المدراء في القطاع الخاص الديمقراطي بدرجة عالية و الأوتوقراطي و الحر بدرجة قليلة
2. مستوى الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي متوسط بصفة عامة ، و مرتفع في القطاع الخاص.

## 11-1 التعقيب على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، ومن حيث استخدامها المنهج الوصفي و الاستبيان أداة للبحث.

تختلف مع دراسة (إيمان، 2014) كونها تبحث في تأثير الانماط القيادية (الديمقراطي \_ الأوتوقراطي) على الرضا الوظيفي، وتختلف مع دراسة (الدوسري، 2013) كونه تبحث في العلاقة بين الأنماط القيادية (الأوتوقراطي \_ التشاركي \_ الحر) والرضا الوظيفي. بينما الدراسة الحالية تتناول الأنماط القيادية (التحويلية \_ الديمقراطية \_ الاجرائية \_ عدم التدخل) وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

كما تختلف مع دراسة ( راشد، 2010) كونها تبحث في تأثير السلوك للقادة على الرضا الوظيفي حيث أنها دراسة مقارنة بين المؤسسات العسكرية والتعليمية في مملكة البحرين، والدراسة الحالية تتناول الانماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، و تختلف من حيث طبيعة مجتمع الدراسة و حجم العينة.

وتختلف مع دراسة (نشي وين تسي، 2009) والتي تبحث في النمط القيادي والرضا الوظيفي للعاملين في الفنادق السياحية العالمية من حيث طبيعة مجتمع الدراسة.

وتختلف أيضاً مع دراسة (الوتار و جاسم ، 2005) التي تتناول العلاقة بين السلوك القيادي و الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية ، في حين أن الدراسة الحالية تتناول تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي لموظفي المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وتختلف في طبيعة مجتمع الدراسة.

وتختلف مع دراسة (لوك وكرفورد، 2004) التي تبحث في أثر الثقافة التنظيمية والنمط القيادي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وهي دراسة مقارنة، في حين الدراسة الحالية تتناول الانماط القادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، وتختلف من حيث طبيعة مجتمع الدراسة.

كما تختلف مع دراسة (المزروع ، 1999) في كونها تدرس الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، من حيث مجتمع الدراسة حيث تقارن الدراسة بين مجتمعين القطاع الخاص و الحكومي بينما الدراسة الحالية تدرس مجتمع واحد.

واستفادت الباحثة من هذه الدراسات في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وبناء منهجية وأداة للدراسة.

## الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الاول: الأنماط القيادية.

- 1- مفهوم القيادة .
- 2- أهمية القيادة.
- 3- القيادة والإدارة.
- 4- الوظائف الأساسية للقيادة.
- 5- المهارات القيادية.
- 6- محددات فاعلية القيادة.
- 7- مدارس ونظريات القيادة.

## 2-1 مفهوم القيادة:

على الرغم من الاهتمام الواسع بالقيادة من قبل علماء الإدارة، وتعدد البحوث التي تناولت موضوع القيادة إلا أنه لم يستقر رأي الباحثين على وضع تعريف شامل لمفهوم القيادة . ويرجع سبب كثرة تعاريف القيادة إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين، فكل باحث وضع التعريف الذي يتفق و طبيعة ما يرى . بعضهم يركز على السمات والخصائص التي يكتسبها القائد بالخبرة والتعليم بمعنى أن القيادة مكتسبة وليست موروثه عكس الاعتقاد السائد قديماً، بأن القادة يولدون ولا يصنعون، بينما يركز بعضهم الآخر على عملية التأثير التبادلية بين القائد ومرؤوسيه.

عرف مرسي القيادة بأنها عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة و تتضمن القيادة محاولة التأثير في أنشطة فرد أو مجموعة من الأفراد نحو تحقيق هدف ما في موقف ما . (مرسي وآخرون، 2003). عرفت القيادة بأنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم. (الطالب، 1998)

وعرفت بأنها قوة وتأثير فرد ما من المجموعة على بقية الاعضاء (الجارودي 2011) وعرفت بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم للعمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية. ( الشريف، 2004) نستنتج من التعاريف أن القيادة تتضمن ثلاثة مكونات هي القائد والجماعة والأهداف، وهناك عملية التأثير أو التفاعل بين المكونات الثلاث، لذلك تبدو عملية تفاعل متبادل وليست في اتجاه واحد.

## 2-2 أهمية القيادة:

تتمثل أهمية القيادة في كونها حلقة للوصول إلى العاملين و تحقيق الخطط و التصورات المستقبلية، من خلال دورها في تحفيز العاملين وتوحيد جهودهم نحو تحقيق الأهداف المرسومة، وبما أن أساس وجود المنظمات هو لتحقيق أهداف معينة فإن وجود القيادة القادرة على القيام بهذه المهمة يشكل أهمية كبيرة، من خلال دورها في توضيح هذه الأهداف وتحديدها للمرؤوسين، والمحافظة على التوازن في تحقيق هذه الأهداف، وتقليص التعارض بينها بالتوفيق بين المواقف وبين إشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم، وقدرة القيادة على مواكبة المتغيرات المحيطة و حسم الخلافات ومواجهة المشكلات المترتبة على تنوع وتعقد الأهداف التنظيمية، والتخفيف من تلك التناقضات مؤشرات واضحة على نجاح القيادة وفعاليتها (عمر، 1970).

أما النمط القيادي فهو الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين وتوجيههم.

## 2-3 القيادة والإدارة:

تمثل الإدارة بشكلها العام عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار لتحقيق أهداف المنظمة ضمن الوقت المناسب والموارد المتاحة والقيادة تمثل مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة من خلال التفاعل بين السمات الشخصية للقائد والأتباع وخصائص العمل والثقافة التنظيمية الداخلية لتحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية.

وتلتقي القيادة مع الإدارة في كثير من العناصر لعل أهمها توجيه الجهود البشرية وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف معينة، فالإدارة نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين (درويش وتكلا، 1995).

يتميز زاليزنيك بين المفهومين، فيرى أن المديرين مختلفون تماماً عن القادة، فأهداف المديرين تبرز الحاجات أكثر بكثير من الرغبات، وهم يتفوقون في تبديد الصراعات بين الأفراد والإدارات أكثر من حلها بشكل كامل، فيلجأ المديرون إلى تهدئة كل الأطراف، ويمارسون أعمال المنظمات الروتينية يوماً بيوماً. أما القادة فهم يتبنون توجهات شخصية فعالة تجاه الأهداف المراد تحقيقها، وينظرون إلى إمكانية اقتناص الفرص غير الواضحة، ويدعمون الرؤوسين روحياً وعاطفياً، ويحفزون عملية الإبداع وتفجير الطاقات الكامنة. و تكون لديهم علاقات عاطفية قوية مع رؤوسيهم. (Zaleznik, 1992)

ويشير كوتر إلى أن وظائف الإدارة ووظائف القيادة ليست متشابهة تماماً، وأن على الإدارة الحديثة أن تحتوي العناصر الأساسية للقيادة السليمة في معناها المستمد من السلطة الرسمية وغير الرسمية في آن واحد، فرجل الإدارة الكفاء هو الذي يجمع بين صفته كمدير وقائد في ذات الوقت ، بمعنى أنه كمدير له سلطة رسمية على رؤوسيه، وهو كقائد يعتمد في توجيه وقيادة رؤوسيه على أسلوب الترغيب والاستمالة والتحفيز وليس على أسلوب الأمر والنهي، وبمعنى آخر فإن رجل الإدارة الكفاء هو الذي ينفذ إلى أعماق التنظيم ويعمل على استمالة أفراد القوى العاملة وعلى أن يكون قائداً يلتنف حوله أعضاء المجموعة ويشعرون أنه قادراً على تحقيق أهدافهم وإجابة مصالحهم الشخصية ويجدون فيه ناصحاً لهم وراعياً لشؤونهم، وبذلك يكون قائداً رسمياً مديراً، وغير رسمي في ذات الوقت (Kotter, 1990)

وذكر الهواري أنه لا يوجد قائد 100 % أو مدير 100 % ولكن يمكن أن تزيد نسبة القيادة أو الإدارة لدى كل من القائد أو المدير (الهواري، 2002م)

## 2-4 الوظائف الأساسية للقيادة:

- تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام التي يقوم القائد وهي: (البديري، 2001)
- 1- القائد كخبير: فالقائد في الغالب مصدر المعرفة والخبرة في الجماعة، وفي بعض الجماعات تكون القيادة لمن يتميز بالمعرفة والخبرة الفنية والادارية.
  - 2- القائد كمصدر للفكر: يجب أن يتوفر في القائد القدر الكافي من المعرفة التي تجعله المصدر الموضوعي لأفراد الجماعة.
  - 3- القائد كمبرمج للسياسة: حيث يتولى القائد وضع السياسة العامة للجماعة ويحدد الأهداف.
  - 4- القائد كمخطط: القائد يتولى وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ.
  - 5- القائد كنموذج وقدوة ورمز: القائد يمثل السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع المجموعة ويقدم المثل الأعلى والقدوة في تحمل المسؤولية وضبط العمل.
  - 6- القائد كمؤثر على العلاقات الداخلية: القائد هو الوسيط بين أفراد الجماعة، فيقوم بتنظيم العلاقات الداخلية للجماعة.
  - 7- القائد مصدر لإصدار التقويمات الإيجابية والسلبية: فهو يتميز بقدرته على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفر العدالة.

## 5-2 مهارات القائد الاداري

لكي يتمكن القائد من تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة و فاعلية من ناحية، وتحقيق أهداف الأفراد ورفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، لابد وأن يمتلك بعض المهارات القيادية وتشمل:

### المهارات الفكرية:

وهي التي تتعلق بقدرة القائد على ابتكار الأفكار و التحليل والاستنتاج والمقارنة والقدرة على التطوير والتغيير الايجابي والإحساس بالمشكلات قبل حدوثها حيث يضع الحلول والخطط العلاجية قبل وقوع المشكلة ( سلامة، 1999 )

### المهارات الانسانية:

وهي قدرة القائد على التفاعل المؤثر مع مرؤوسيه، وتحفيزهم، و تنسيق جهودهم، و خلق روح العمل الجماعي والتعاون بينهم، وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف .(العديلي، 1993)

### المهارات الفنية:

وهي قدرة القائد على المعرفة والفهم الجيد لنوع العمل الذي تقوم به المنظمة بحيث يصبح مميزاً بمعرفته وخبرته بين العاملين، ويمكن اكتساب هذه المعرفة عن طريق الدراسة والتدريب وهو على رأس عمله أو قبل التحاقه بالوظيفة. ( سلامة، 1999 )

### المهارات التنظيمية:

وهي التي تتعلق بقدرة القائد على فهم نظريات التنظيم والنظرة إلى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل، وفهم البيئة المحيطة وتوزيع المهام وتنسيق الجهود بين العاملين. (العديلي، 1993م)

## 6-2 محددات فاعلية القيادة:

يرى الباحثين على أنه ليس هناك نمط قيادي هو الأفضل دائماً، إذ إن هناك عوامل تؤثر على فاعلية القائد منها ما يتعلق بالقائد نفسه، وبالمرووسين والموقف والبيئة والضغوط الزمنية. حيث أن النمط القيادي يعد محصلة التفاعل بين تلك المتغيرات وليس نتاج إحداها منفردة، والتي يمكن حصرها في خمس فئات هي:



#### أ- عوامل تخص القائد:

وتشمل القيم والميول التي يؤمن بها القائد بمعنى إلى أي مدى يرى القائد ضرورة اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، ومدى ثقته بالمرؤوسين وإمكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف، أو أن القائد يتبنى نمط قيادي مبني على فلسفة قيادية يشعر بالراحة في اتباعها في عمله كأن يتبنى نمطاً ديمقراطياً أو متسلطاً. (العديلي، 1993)

#### ب- عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

يتفاوت المرؤوسين في قيمهم وميولهم واتجاهاتهم، وخبراتهم، ومدى تفهمهم والتزامهم برسالة المنظمة، وإيمانهم بالعمل الجماعي، وقدرتهم على تحمل المسؤولية، أي أنه يتفاوت النمط القيادي المناسب من فرد لآخر باختلاف هذه المتغيرات. (العديلي، 1993)

#### ج- عوامل تتعلق بالموقف:

طبيعة الموقف تؤثر على نمط القيادة المتبع، ومن المتغيرات المتعلقة بطبيعة الموقف، وضوح المهام، صعوبة الموقف وتعقده، ومستوى القدرات والمهارات التي يحتاجها. (القريوتي، 2000)

#### د- عوامل تتعلق بالبيئة:

تلعب المتغيرات البيئية خارج المنظمة دوراً واضحاً في التأثير على سلوك القائد، وأهم هذه المتغيرات، الثقافة السائدة في المجتمع، والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية. (حريم، 1997م)

#### هـ- الضغوط الزمنية:

يعتبر عامل الزمن أكثر ضغطاً وتأثيراً على القائد، فكلما كانت الحاجة سريعة لاتخاذ القرار، قل اعتماد القائد على المرؤوسين في اتخاذ القرار، لذلك المنظمات التي تعيش حالة مستمرة من الأزمات يزداد اعتماد القادة فيها على السلطة. وكلما كانت المنظمة مستقرة اتجه القائد إلى مشاركة المرؤوسين. (البديري، 2001م)

## 2-7 مدارس ونظريات القيادة:

### 2-7-1 نظرية السمات:

تعتبر من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداها أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين. وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراستهم إلى مجموعة من السمات الضرورية منها الذكاء، الأمانة، الثقة بالنفس، الطموح، العزيمة، الاستقامة، القدرة على اتخاذ القرار، إضافة إلى عنصر الذكورة. تعرضت هذه النظرية لانتقادات كثيرة حيث فشلت في وضع قائمة من السمات التي تشير إلى أن صاحبها قائد ولم تأخذ بالاعتبار ظروف الموقف أو طبيعة الحدث. (الجارودي، 2011م)

### 2-7-2 نظرية البعدين في القيادة ( الشبكة القيادية):

وهي تركز على السلوك أكثر من التركيز على السمات الشخصية للفرد، ويظهر تحليل سلوك القائد ودراسته على أن هناك نمطين من السلوك هما:

إما السلوك الموجه نحو الاهتمام بالعمل، حيث يركز القائد على تحقيق الأهداف بغض النظر عن الاهتمام بالعنصر الإنساني، أو السلوك الموجه نحو الاهتمام بالعاملين، بإرضاء العاملين وتحقيق آمالهم وحاجاتهم ودوافعهم والتي عبرها تتحقق أهداف العمل، على المدى البعيد. (الجارودي، 2011م)

ووفقاً لهذه النظرية، وتبعاً لسلوك القائد فهناك ثمة شبكة قيادية تتراوح بين الأنماط القيادية التالية: نمط المدير السلبي /القيادة الفقيرة/: ويكون الاهتمام بالعامل ضعيفاً، وكذلك التركيز على تحقيق الأهداف.

نمط المدير التقليدي /القيادة السلطوية/: ويكون التركيز عالٍ على الأهداف، وبرؤية شخصية القائد، مع اهتمام ضعيف بالعامل.

نمط المدير العملي/قيادة منتصف الطريق/ بحيث يكون هناك نوع من التوازن في التركيز على الأفراد وعلى المهمة.

نمط مدير النادي الاجتماعي يركز بالدرجة الأولى على حاجات العاملين والأتباع.

نمط المدير القائد /القيادة الغنية/: يهتم القائد بالتغيير والتجديد، ويركز بشكل عالٍ على الروح الجماعية وعلى تحفيز العاملين، ويهتم بحاجات وأهداف المنظمة. (حسين، 2011م)

## 2-7-3 القيادة الموقفية:

تفيد بأنه ليس هناك أسلوب معين ومحدد للقيادة يصلح في كل الأوقات أو الظروف، وكذلك لا يوجد صفات معينة يجب توافرها في القائد وأن محك فعالية القائد هو نجاح المؤسسة، ونجاح أفرادها في تحقيق أهدافهم، فالقادة ليسوا جامدين، بل يكيفون أسلوبهم وفق المواقف المختلفة. (القحطاني، 2008م)

أي لا يوجد قائد يمكن وصفه بالنجاح أو الفاشل في كل الأوقات، بل أن فعالية القيادة تعتمد على الموقف الذي تواجهه، والتوافق الصحيح بين شخصية القائد وثلاثة من المتغيرات في الموقف وهي:

- العلاقة بين القائد وأعدائه، ومدى الثقة بينهم.

- مدى الوضوح في مهام العمل.

- قوة المركز ويعود إلى درجة القوة التي يمنحها المركز مما يمكن القائد من إجبار مرؤوسيه للانصياع له، وتقبل قيادته وتوجيهاته.

وفقاً لهذه النظرية، تقسم أنماط القيادة إلى أربعة أنماط:

تركيز مرتفع في العلاقات مرتفع على المهام

تركيز مرتفع في العلاقات منخفض على المهام

تركيز مرتفع في المهام منخفض في العلاقات

تركيز منخفض في المهام والعلاقات

رغم اختلاف تقسيمات الأنماط القيادية التي ذكرها العلماء والمفكرون، إلا أن التقسيم الذي يقسم القيادة بناء على أسلوب القائد وطريقته في التأثير، يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعاً، والذي تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى للقيادة، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية بإحدى الجوانب الثلاثة وهي:

النمط الديمقراطي والإجرائي والقيادة بعدم التدخل. إلا أنه في هذا البحث، تم إدراج نمط القيادة التحويلية إلى الأنماط الثلاث وذلك لأهميتها ولكثرة التطرق إليها في الوقت الحالي وخصوصاً أن المنظمات باتت أمام تحدي مواكبة التغيير والتطوير المفروض عليها ضمن بيئة تتغير باستمرار.

## 2-7-4 القيادة التحويلية:

تهتم القيادة التحويلية بعملية كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على إلهام الأتباع بإنجاز مهام عظيمة، وتؤكد هذه النظرية أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا وأن يتكيفوا مع حاجات الأتباع ودوافعهم، ويعرف القادة التحويليين من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير حيث لا يركز القائد بالدرجة الأولى على المهام أو الإجراءات أو القوانين وإنما يركز على نقل وتحويل وتغيير واقع

المنظمة من خلال تحويل وتغيير نمطية التفكير والتوجه، ويعمل على تحسين الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى إخراج الطاقات الكامنة لديهم والتركيز على الجوانب التي تثير دافعيتهم وتحفزهم على الإبداع. (المعيوف، 2006م)

بالرغم من وجود أكثر من 200 نموذج للقيادة، إلا أن نظرية القيادة التحويلية تعد من بين أبرز مداخل وأنماط القيادة المعاصرة (صالح والمببطين، 2013م).

### عناصر القيادة التحويلية:

تشمل سلوكيات القيادة التحويلية عند باس أربعة عناصر وهي:

1) الكاريزما وتأثير القدوة، فلا يمكن للقائد أن يؤثر في أتباعه إلا إذا كان قدوة في السلوك ولديه قوة الجاذب.

2) الدفع والإلهام والتحفيز، بحيث يكون القائد قادراً على إخراج الأفكار لدى الأتباع ويتيح لكل منهم التعبير عن رأيه، ويحفزهم .

3) التشجيع الإبداعي، يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل ، و القادة التحويليون يحثون الأفراد على تقديم أفكار جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبداً.

4) الاهتمام الفردي أو مراعاة شعور الأفراد، يعطي القائد التحويلي اهتمام خاص بحاجات كل فرد للتطور والارتقاء بمستوى أدائه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه. ويخلق فرص لتعليمهم، ويقوم القائد بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع ويراقبهم للتعرف على ما إذا كان التابعين يحتاجون إلى توجيه أو تقييم . (المعيوف، 2008م)

### خصائص القائد التحويلي:

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير ونقل المنظمة نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يتصف بعدد من الصفات ومنها ما يلي:

1- القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.

2- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية فهو يتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.

3- للقائد التحويلي حضور واضح ونشاط متفاعل حيث يشارك الناس مشاكلهم ويقدم لهم الحلول المناسبة.

4- يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة .

5- يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمروسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.

7- القائد التحويلي عنصر تغيير وحب للمخاطر المحسوبة ولا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطوير (العمرى ، 2004 م )

## 2-7-5 الديمقراطية أو التشاركية:

وفي ظل هذا النمط من أنماط القيادة تقوم الجماعة باختيار قائدها، ويتم بناء علاقات ايجابية وطيبة بين القائد ومروسيه، بحيث يقوم العاملین بمناقشة المشكلات ومشاركة القائد في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، وفي هذا النمط يستمد القائد سلطته من مروسيه والعاملين معه، ويقوم بتشجيع المرؤوسين ويبني ثقة متبادلة معهم، ويفوض القائد سلطاته في هذا النمط الى مروسيه ويشجعهم على تحمل المسؤولية ولا يفرض القائد او يملي قرارات وإنما تتخذ القرارات بالأغلبية. ويعد هذا النمط الأمثل في إدارة وتوجيه المنظمات (الطيب،1999)

واستخدام هذه النمط يحقق الانسجام والتفاهم والتعاون بين القائد ومروسيه، ويؤدي الى شعور العاملين بالأمن والاستقرار بالعمل، ويؤدي لوجود رابطة قوية بين القائد والعاملين ويسمح للأفراد بالتطور والتقدم بالعمل.

والديمقراطية تقوم على أساس احترام شخصيات الأفراد ، والمساواة فيما بينهم ، وتنميتهم ،وتقوم على حرية الاختيار والإقناع، وان القرار النهائي يكون دائما بالتشاور ، والقائد هنا يشجع الآخرين، ويراعي مطالبهم، كذلك يقترح ولا يفرض، ويترك للآخرين حرية اتخاذ القرار، واقتراح البدائل والحلول .

وقد أطلق بعض الباحثين على النمط الديمقراطي عدة تسميات منها، النمط التشاركي، والنمط الإيجابي، والنمط البناء أو التوجيهي. (كنعان، 1980 ).

## 2-7-6 القيادة التبادلية (الإجرائية):

وهي أقرب لعمل المدير منها إلى القائد الإداري لأنها تتم وفقاً للأنظمة والقوانين، وهي تناسب أعمال الإدارة الوسطى أو الإجرائية وتسيير الأعمال واللجوء إلى التمسك باللوائح والتعليمات إضافة للتصرف وفق السلطة الممنوحة للقائد.

وقد أطلق على النمط الإجرائي عدة تسميات منها: النمط الاستبدادي أو المتحكم، والنمط الفردي، إلا أن معظم المعاني التي قصدتها التسميات السابقة والتي تدور في مجملها حول محور واحد هو محاولة القائد إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته. (كنعان، 1980).

وبالرغم من أن هذا الأسلوب يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفاً من الفصل والعقاب، إلا أن مثل هذه القيادة تكون على المدى القصير فقط، و يظل تماسك العمل مرهوناً بوجود القائد، وعلى المدى الطويل تظهر بوادر عدم الرضا والتذمر وعدم الارتياح بين أفراد الجماعة ، مما يضعف روحهم المعنوية ويقلل من إنتاجهم وكفاءتهم في العمل.

## 2-7-7 القيادة بعدم التدخل:

لا يتدخل القائد في إجراءات العمل وذلك ليس تفويضاً وإنما خوفاً من الخطأ، وهروباً من تحمل المسؤولية، ويتصف القائد بعدم التدخل بالسلبية، والتسامح ، والتودد تجاه أتباعه في اتخاذ القرارات، فالقائد من هذا النوع يقوم بدور ثانوي في التوجيه، والإرشاد، والتأثير. هذا النمط من القيادة هو أسوأ أنماط القيادة حيث تبين أن هناك علاقة سلبية تربط بين القيادة بعدم التدخل وبين المخرجات التنظيمية (رضا والتزام وولاء وأداء منخفضين).

وهناك تسميات كثيرة تطلق على هذا النمط القيادي منها القيادة السلبية والقيادة الحرة، والقيادة الفوضوية، والقيادة غير الموجهة، حيث أن البعض من القادة يغفل الاهتمام بالعمل والعاملين معاً، وهذا ما تتسم به القيادة بعدم التدخل. (عمر، 1970م)

ومن عيوب نمط القيادة بعدم التدخل سريان الفوضى وعدم وجود الضبط والنظام في العمل، وهذا النمط من أقل الأنماط من حيث نتائج العمل ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية القائد.

## المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

- 1- مفهوم الرضا الوظيفي
- 2- مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي وآثارهما
- 3- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
- 4- أساليب قياس الرضا الوظيفي
- 5- علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي

### 3-1 مفهوم الرضا الوظيفي:

حظي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية كبيرة من قبل الإدارة للاستفادة من الموارد البشرية العاملة. وإن مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية و لعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور العديد من البحوث والدراسات من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس، لأنه يتناول مشاعر الأفراد تجاه الأعمال التي يؤديونها والبيئة المحيطة بهم.

تباينت الأفكار حول صياغة تعريف محدد للرضا الوظيفي. فقد عرفه البعض على أنه استجابة العامل العاطفية نحو عمله، كما تم تعريفه على أنه موقف العامل من عمله، و عرفه البعض الآخر من منطلق أنه إشباع لحاجات الفرد المتوقعة من الوظيفة.

يعرف بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله. (عاشور، 1989م)

ويعرف بأنه الفرق في العلاقة الناتجة بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من وظيفته وبين ما هو متحصل عليه بالفعل (الأزرق، 2001م)

وعليه فإن الرضا الوظيفي رد فعل شعوري للفرد واستجابة منه، بقدر ما تحقق له مكانته المادية والاجتماعية من خلال انتمائه للمنظمة. ويعتبر رد الفعل هذا انعكاساً لمدى الإشباع الذي يتحقق للفرد من عمله ومن سلوك رئيسته معه ومن نمط شخصيته .

### 3-2 مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي وآثارهما:

يستدل على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل (زيادة الإنتاج و مستوى جودته ، قلة الفاقد و التالف من خامات و مستلزمات الإنتاج، انخفاض معدلات الغياب و قلة الشكاوى و قلة الصراعات و المنازعات، الإبداع و تطوير العمل و تحسينه و انخفاض معدل دوران العمل، استجابة العاملين السريعة و تقبلهم لكل اجراءات التعديل و التطوير و إدخال التكنولوجيا و مشاركتهم الحقيقة لدفع و تطوير العمل). (عبد الغني، 2001)

وبالمقابل، فإن للرضا الوظيفي آثار إيجابية بالغة على المنظمات بشكل عام، يتلخص أهمها في أثره على الأداء والولاء للأفراد.



يتجلى عدم الرضا الوظيفي بظواهر عدة مثل (الغياب ودوران العمل والتمارض والشكاوى)، وهي ظواهر مكلفة بالنسبة لأية منظمة، لأن عدم الرضا يؤدي إلى عدم الرغبة في العمل وإلى انعدام الدافع.

### 3-3 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

تقسم العوامل المؤثرة في الرضا، حسب مصدرها، إلى عوامل ذاتية متعلقة بطبيعة الموظف نفسه، والأخرى تنظيمية مصدرها المنظمة.

#### العوامل الشخصية للرضا:

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أفراد بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

أ - **احترام الذات**، فكلما كان الأفراد أقرب للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقرباً إلى الرضا الوظيفي، أما الأشخاص الذين يشعرون بانتقاص في قيمتهم وقدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم. (الشاويش، 2011)

ب- **الرضا العام عن الحياة** حيث يغلب على الأفراد الراضون في حياتهم أن يكونوا راضون في وظائفهم، أما غير الراضين عن حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذا إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية. (الشاويش، 2011)

ج - **مستوى الانجاز** الذي يحققه الفرد بعمله وشعور الفرد بالرضا عن هذا النجاح أو الانجاز، ويرتبط هذا الشعور بمستوى الطموح والتوقعات وبين ما تحقق من انجاز وما يحصل عليه الفرد من عوائد تولد عن هذا الشعور بالسعادة. (منصور، 1984م)

د - **تحمل الضغوط**، فكلما كان الفرد أكثر تحملاً للضغوط في العمل، وكان تصرفه حسن في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا، أما الأفراد الذين تضيق صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.

هـ- **قيم الفرد**، تختلف القيم التي يسعى الأفراد إلى إشباعها في العمل، كما تختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من مجتمع لآخر ويمكن القول بأن القيم هي ما يعتبره الفرد مهماً، وهي أكثر شيء يهتم الفرد و من

أجلها يضحى وكلما ساعدت طبيعة العمل وظروفه على إشباع هذه القيم ساعد ذلك على زيادة الرضا عن العمل. (هاشم، 2010)

و- **تمكين العاملين**، هناك علاقة كبيرة بين تمكين العاملين والرضا عن العمل ويقصد به إطلاق القوى الكامنة لدى الفرد و إتاحة الفرص لتقديم أفضل ما عنده، وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج.(منصور، 1984)

**العوامل التنظيمية للرضا** : وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

1- **الأجور والمكافآت والحوافز والترقيات** حيث تشكل العائد المادي والمعنوي الذي توفره المنظمة لموظفيها، وفيه تتحقق درجة من الإشباع لدى الموظف، فيشعر بالرضا إن كانت توزع وفق نظام محدد وعادل.

2- **قيم وأهداف المنظمة**، فكلما شعر الفرد في المنظمة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر جيد على رضاه.

3- **الأنظمة والقوانين المنظمة** لسير العمل وهل هي مرنة أو مقيدة لإجراءات العمل. فكلما اتصفت أنظمة العمل بالمرونة والتكامل يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.

4- **ظروف وشروط بيئة العمل** من حيث الإضاءة التهوية والحرارة وحجم ونوع الاتصالات و مسافة المكان وساعات العمل. تؤثر على الموظف وسلوكه ودرجة تحمله وتقبله لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن عمله.

5- **محتوى العمل أي مضمون المهام** الموكلة للعاملين، ولهذا المضمون أثره النفسي عليهم حيث تلعب المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام ومستوى الصلاحيات الممنوحة وإمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل ودرجة سيطرة الفرد على ما يؤديه من مهام مع استبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويض متزايد من السلطة للأفراد.

6- **نمط الإشراف والذي يحدد علاقة المسؤولين بمرؤوسيه**م وكيفية التأثير عليهم للوصول إلى الأهداف المحددة. ومدى اهتمام المشرفين بشؤون عمالهم وحمايتهم.( الشرايدة، 2010)

لقد أكدت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال على وجود علاقة كبيرة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف اليومية لها تأثير كبير على رضاهم.

### 3-4 أساليب قياس الرضا الوظيفي:

تعد عملية قياس الرضا الخطوة الأولى و اللبنة الأساسية في الدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي حيث أنه وفقاً لما يظهر من نتائج عن هذه العملية تعمل إدارة المنظمات على اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة و تنمية الرضا الوظيفي بين عاملها إن كان مستواه منخفضاً أو الحفاظ على مستوياته الحالية إن كانت مقبولة.

ويقسم الباحثين مقاييس الرضا إلى موضوعية وذاتية.

**المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي:** ويقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال واقع بيانات ثانوية متاحة بالمنظمة مثل معدلات الغياب، حجم شكاوي العاملين، معدل دوران العمل، مستوى إنتاجية العامل، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية إذ هو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال. فالفرد الذي يشعر بالرضا يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وأشد حرصاً على عدم الغياب وأكثر إنتاجية وفاعلية وانضباط.

**المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:** ويقصد بها الحصول على رأي الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي، سواء بشكل شفهي عبر المقابلات الشخصية، أو كتابي عبر نموذج استبيان يوجه للأفراد للحصول على المعلومات. (الشرابدة، 2010)

### 3-5 علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي:

نال موضوع النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي أهمية كبيرة بين الباحثين منذ أواخر القرن العشرين، نظراً لعلاقة الرضا الوظيفي بعدد من المتغيرات (كالولاء ومعدل دوران العمل والغياب والإنتاجية وضغوط العمل)، فتباينت نتائج البحوث، بعضها توصل إلى عدم وجود علاقة قوية بين المفهومين، أو أنه ليس بالضرورة أن يزيد مستوى رضا العامل تبعاً لنمط القيادة.

بينما توصلت نتائج بحوث أخرى إلى أن هناك تأثير لهذه الأنماط على الرضا الوظيفي، فقد أشارت دراسة أقيمت في جامعة ميتشغان إلى أن علاقة الارتباط وثيقة بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي ، حيث قام عدد من الباحثين في الجامعة بتحديد بعدين للقيادة هما : الاهتمام بالعمل (الإنتاج) و الاهتمام بالعاملين (المرووسين) حيث يصف البعد الأول تركيز القائد على الإنتاج والنواحي الفنية في العمل . أما البعد الثاني فيشير إلى مدى اهتمام القائد بالعاملين وأهمية إشباع حاجاتهم ، وتوصلت تلك الدراسة إلى أن القائد الذي ينمي العلاقة بينه وبين مرؤوسيه يكون التأثير واضح على ارتفاع مستوى الرضا لديهم بينما

القائد الذي يركز على العمل و الإنتاج ويهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم بالانخفاض  
والنظرة السلبية لذلك القائد . (الدوسري، 2013)

نستنتج مما سبق أن الرضا الوظيفي بكل ما يحمله من معاني يتأثر بنمط القيادة السائد في المنظمة سلباً  
أو إيجاباً. لأن القائد يتصل مباشرة بالعاملين فلا شك أن أسلوبه سيؤثر على سير العمل وعلى مشاعر  
العاملين .

## الفصل الثالث الإطار العملي للدراسة

المبحث الأول:

1- المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية

2- المهام الموكلة إلى المؤسسة بموجب أحكام القانون

3- العمل الاساسي للمؤسسة

4- الاعمال التي قامت بها المؤسسة منذ عام 1959 حتى تاريخه

#### 4-1 المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية:

نشأت المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالقانون رقم/92 لعام 1959 في زمن قيام الوحدة بين سوريا ومصر، تتمتع المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري وترتبط بوزير الشؤون الاجتماعية والعمل، وتمارس جميع الصلاحيات اللازمة للقيام بعملها وفق القوانين والأنظمة النافذة ويكون مقرها دمشق ولها فروع في المحافظات.

تضم المؤسسة ثلاثة عشر مديرية: الشؤون العامة، الادارية، القانونية، التأمينية، الاستثمار، التخطيط، المالية، الحسابات، المعلوماتية، الطبية، الصحة والسلامة المهنية، التنمية الادارية، الرقابة الداخلية. التأمين في المؤسسة الزامي بالنسبة لأصحاب العمل والعمال، وإذا عمل المؤمن عليه لدى أكثر من صاحب عمل، يتم الاشتراك عن كل خدمة على حدة.

#### 4-2 المهام الموكلة إلى المؤسسة بموجب أحكام القانون:

المؤسسة ذات طابع اقتصادي لكنها مؤسسة خدمية بامتياز، تقوم على تقديم الخدمات للمؤمن عليهم والمتقاعدين من خلال الصناديق التالية:

صندوق الشيخوخة والعجز والوفاة

صندوق إصابات العمل

صندوق البطالة

التأمين الصحي

من الناحية العملية لم يتم تفعيل سوى صندوق الشيخوخة والعجز والوفاة، وصندوق اصابات العمل، اما باقي الصناديق فلم تفعل حتى تاريخه نظرا لعدم تامين التمويل اللازم لها.

#### 4-3 العمل الاساسي للمؤسسة:

- صرف المعاشات التقاعدية

- صرف تعويض الدفعة الواحدة لمن لم تتوفر فيه شروط تحقيق المعاش.

- معالجة العاملين المؤمن عليهم لدى المؤسسة (كافة القطاعات) بإصابات العمل وتقدير العجز لهم

وتعويضه ماديا (دفعة واحدة او معاش)

- استثمار فائض أموال المؤسسة وهو من صلاحيات مجلس الادارة بموجب قانون التأمينات.

#### 4-4 الأعمال التي قامت بها المؤسسة منذ عام 1959 حتى تاريخه:

- العمل على تطوير قانون التأمينات الاجتماعية بما يواكب تشريعات وقوانين أنظمة الضمان الاجتماعي العالمية حيث تم تعديل القانون بعام 2001 بالقانون رقم /78/، و عام 2014 بالقانون /28/ واصدار العديد من القرارات الوزارية المكملة للقانون.
- صدور المرسوم/346/ لعام 2006 الخاص بالمهن الشاقة والخطرة.
- أتمته معظم أعمال المؤسسة حيث بلغت عدد الكتل البرمجية المستخدمة في المؤسسة بحدود /300/ كتلة.
- تامين مقرات جديدة لكافة فروع المؤسسة والتخلي عن استئجار المباني بما يتناسب واعمال المؤسسة
- فتح النافذة الواحدة في جميع المقرات في الطابق الأول لتسهيل إنجاز معاملات الأخوة المؤمن عليهم.
- تقوم المؤسسة بعد الظروف الراهنة وحفاظاً على حقوق المؤمن عليهم بأرشفة كافة الوثائق الخاصة للمؤمن عليهم وذلك تدريجياً في كافة المحافظات الآمنة.
- خلال الظروف الراهنة قامت المؤسسة بمعالجة كافة العمال المحالين على التقاعد في المناطق الساخنة من خلال لجنة مشكلة في الإدارة العامة وبتوجيه من السيد رئيس مجلس الوزراء.

## المبحث الثاني: الإطار العملي

1- تمهيد

2- أسلوب البحث وإجراءاته

3- الإجابة على تساؤلات البحث

4- اختبار فرضيات البحث

5- النتائج

6- المقترحات



## 5-1 تمهيد:

تهدف الباحثة من خلال الدراسة الميدانية إلى معرفة تأثير الانماط القيادية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

## 5-2 أسلوب البحث وإجراءاته:

قامت الباحثة بتصميم أدوات البحث، وإجراء التعديلات المناسبة عليها في ضوء ملاحظات الدكتور المشرف، والتأكد من سلامتها وصدق محتواها. حيث تضمنت إجراءات البحث الخطوات الآتية:

## 5-2-1 مجتمع البحث وعينه:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية والبالغ عددهم (292) عاملاً وعاملة وقد تم توزيع الاستبيان على جميع العاملين الذين تمكنت الباحثة من التواصل معهم حيث تم استرجاع ( 74 ) استبانة مكتملة وصالحة للمعالجة الإحصائية.

## • خصائص أفراد العينة:

- توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البحث.

جدول ( 1 ) توزيع أفراد العينة حسب النوع

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
24.3	24.3	23.0	17	Valid نكور
100.0	75.7	71.6	53	إناث
	100.0	94.6	70	Total
		5.4	4	System Missing
		100.0	74	Total

بلغت نسبة الإناث في العينة المدروسة 75.7% مقابل 24.3% ذكور، فالعمالة السائدة في مؤسسة التأمينات الاجتماعية عمالة أنثوية، كون طبيعة العمل إدارية.

جدول ( 2 ) توزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
47.2	47.2	45.9	34	Valid إجازة جامعية
66.7	19.4	18.9	14	معهد متوسط
90.3	23.6	23.0	17	ثانوية
100.0	9.7	9.5	7	تعليم أساسي
	100.0	97.3	72	Total
		2.7	2	System Missing
		100.0	74	Total

بلغت نسبة حملة الإجازة في العينة المدروسة 47.2% ونسبة حملة المعهد المتوسط 19.4% ونسبة الشهادة الثانوية 23.6% والباقي دون ثانوية.

جدول ( 3 ) توزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
25.4	25.4	24.3	18	أقل من 5 سنوات
47.9	22.5	21.6	16	من 5 إلى 10 سنوات
53.5	5.6	5.4	4	من 10 إلى 15 سنة
67.6	14.1	13.5	10	من 15 إلى 20 سنة
100.0	32.4	31.1	23	أكثر من 20 سنة
	100.0	95.9	71	Total
		4.1	3	System Missing
		100.0	74	Total

بلغت نسبة من لديهم خبرة وظيفية أقل من خمس سنوات 25.4% ، ونسبة الذين خبرتهم بين خمس وعشرة سنوات 22.5%، ومن عشرة إلى خمسة عشر سنة 5.6% ، ومن خمسة عشر إلى عشرين سنة 14.1% وأكثر من عشرين سنة 32.4%، وتشير النسب إلى وجود خبرات وظيفية في المؤسسة كون النسبة الأكبر ممن لديهم قدم وظيفي.

## 5-2-2 أدوات البحث.

واعتمدت الدراسة على اعداد الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات من مصادرها، وذلك بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة وهي: (إيمان 2014، مبارك و سلفاوي 2012)

تألف استبيان الانماط القيادية من عدة محاور وهي كالتالي:

- 1- القيادة التحويلية: شملت العبارات من (1-4)
- 2- القيادة الديمقراطية: شملت العبارات من (5-8)
- 3- القيادة الاجرائية: شملت العبارات من (9-12)
- 4- القيادة بعدم التدخل: شملت العبارات من (13-16)

هذا وقد تألف الاستبيان الخاص بالرضا الوظيفي: من عدة أبعاد وهي كالتالي:

- 1- بيئة ومحتوى العمل: شملت العبارات من (1-7)
- 2- الأجر والترقية والحوافز المادية والمعنوية: شملت العبارات من (8-12)
- 3- العلاقة مع الادارة: شملت العبارات من (13-18)
- 4- العلاقة مع الزملاء: شملت العبارات من (19-23)

هذا وقد تم توزيع الاستبانات واعتمدت الإجابة على فقرات الاستبيان وفقاً لتدرج مقياس ليكرت (Likert) الخماسي: (موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق على الاطلاق) وتعطى الدرجات التالية (1-2-3-4-5)

### • صدق أدوات البحث وثباتها:

#### 1- الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق الأدوات والتحقق من صلاحيتها من حيث الصياغة والوضوح، وشموليتها للأبعاد التي تضمنتها، اعتمدت الباحثة على الصدق الظاهري، ولأجل ذلك عرضت الباحثة الاستبانة على الأستاذ الدكتور المشرف بصورته الأولية وعلى عدد من المدراء في المؤسسة وبناء على ملاحظاتهم واقتراحاتهم، تم تعديل بعض العبارات.

## 2 - صدق البناء الداخلي:

قامت الباحثة بحساب العلاقة الارتباطية بين كل بعد من أبعاد أنماط القيادة، والدرجة الكلية للمقياس، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول ( 4 ) معاملات الترابط بين أنماط القيادة والدرجة الكلية

إجمالي قيادة	قيادة عدم تدخل	قيادة إجرائية	قيادة ديمقراطية	تحويلية	نمط القيادة
.803**	-.247*	.569**	.800**	1	تحويلية Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N
.000	.035	.000	.000	.800**	قيادة ديمقراطية Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N
73	73	73	73	73	
.776**	-.304**	.559**	1	.800**	قيادة ديمقراطية Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N
.000	.009	.000	.000	.000	
73	73	73	73	73	
.768**	-.076-	1	.559**	.569**	قيادة إجرائية Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N
.000	.524	.000	.000	.000	
73	73	73	73	73	
.215	1	-.076-	-.304**	-.247*	قيادة عدم تدخل Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N
.068	.524	.009	.009	.035	
73	73	73	73	73	
1	.215	.768**	.776**	.803**	إجمالي قيادة Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N
.068	.068	.000	.000	.000	
73	73	73	73	73	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول ( 5 ) معاملات الترابط بين أبعاد الرضا الوظيفي والدرجة الكلية

الرضا الوظيفي	العلاقة مع الزملاء	العلاقة مع الإدارة	الأجر والترقية	بيئة العمل	نوع الرضا الوظيفي
.807** .000 73	.023 .849 73	.190 .108 73	.532** .000 73	1 73	بيئة العمل Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N
.788** .000 73	.028 .813 73	.348** .003 73	1 73	.532** .000 73	الأجر والترقية Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N
.325** .005 73	.476** .000 74	1 74	.348** .003 73	.190 .108 73	العلاقة مع الإدارة Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N
.010 .932 73	1 74	.476** .000 74	.028 .813 73	.023 .849 73	العلاقة مع الزملاء Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N
1 73	.010 .932 73	.325** .005 73	.788** .000 73	.807** .000 73	الرضا الوظيفي Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تظهر مصفوفتي الارتباط بين المحاور والأداة لكل من نمط القيادة ، والرضا الوظيفي أن بنيتها الداخلية مترابطة لأن معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وبالتالي : فإن توافق صدق الحكمين مع الصدق الداخلي يعطي الأداة إمكانية إجراء البحث عليها.

• ثبات الأدوات:

تم التأكد من ثبات الأدوات من خلال حساب معامل الثبات بالطرق التالية:

- حساب الثبات بطريقتي ( ألفا - كرونباخ والتجزئة النصفية )

الجدول (6) يبين نتائج ثبات معامل ألفا - كرونباخ والتجزئة النصفية

المتغير	المحاور	معامل كرونباخ - ألفا	التجزئة النصفية
الانماط القيادية	القيادة التحويلية	0.746	0.798
	القيادة الديمقراطية	0.60	0.718
	القيادة الإجرائية	0.685	0.687
	القيادة بعدم التدخل	0.843	0.859
	إجمالي المحاور	0.861	0.819

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات تراوحت بين 0.60 و 0.843 بالنسبة لمعامل ثبات ألفا- كرونباخ ، وبين 0.687 و 0.859 بالنسبة للتجزئة النصفية، وهي تدل على وجود ثبات مرتفع ، فالأداة ذات موثوقية جيدة ، وتصلح للاستخدام.

• المعالجة الإحصائية:

تم تفريغ البيانات على الحاسب تمهيداً لمعالجتها إحصائياً، وقد استخدم في ذلك الرزمة الإحصائية spss نسخة 22 للوصول إلى النتائج، وتم استخدام المعالجات الآتية:

- حساب التكرارات والنسب المئوية للعينة المدروسة حسب متغيرات البحث.
- حساب مصفوفة الارتباط ( بيرسون ) للصدق البنائي.
- حساب معاملات ( ألفا - كرونباخ، وسبيرمان - براون للتجزئة النصفية ) لثبات الأداة.
- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد مستويات الأنماط القيادية، ومستوى الرضا الوظيفي.
- حساب معادلة الانحدار لدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية ، والرضا الوظيفي العام.
- حساب اختبار ستودنت ( t.Test ) لدراسة الفروق حسب متغير الجنس.
- حساب اختبار تحليل التباين ( ANOVA ) لدراسة الفروق حسب متغيري المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

### 3-5 الإجابة على تساؤلات البحث

للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم تحديد مستويات الإجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

( الدرجة العليا - الدرجة الدنيا ) // عدد الخيارات أي: ( 5 - 1 ) // 5 = 0.8

وتكون المستويات كما يلي :

الدرجة	1.80 - 1	2.60 - 1.81	3.40 - 2.61	4.20 - 3.41	5 - 4.21
المستوى	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

**السؤال الأول :** ما الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة التأمينات الاجتماعية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود استبانة الأنماط

القيادية، ومن ثم لكل بعد ، وللدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول ( 7 ) المتوسطات والانحرافات المعيارية والنمط القيادي السائد

البند	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
1	3.93	0.97	مرتفع
2	3.67	1.11	مرتفع
3	3.93	0.91	مرتفع
4	3.74	1.05	مرتفع
قيادة تحويلية	3.79	0.87	مرتفع
5	3.83	1.09	مرتفع
6	3.76	1.13	مرتفع
7	3.60	1.21	مرتفع
8	3.83	1.09	مرتفع
قيادة ديمقراطية	3.76	0.90	مرتفع
9	3.91	1.05	مرتفع
10	3.86	0.99	مرتفع
11	3.83	0.97	مرتفع
12	3.02	1.08	متوسط
قيادة إجرائية	3.68	0.79	مرتفع
13	2.38	1.17	منخفض
14	2.50	1.22	منخفض
15	2.31	1.14	منخفض
16	2.26	1.21	منخفض
قيادة بعدم التدخل	2.36	1.03	منخفض

يبدو من الجدول السابق عدم وجود نمط قيادي وحيد سائد في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية حيث جاء في المرتبة الأولى نمط القيادة التحويلية، تلاها في المرتبة الثانية نمط القيادة الديمقراطية ، تلاها نمط القيادة الإجرائية ، وجاء في المرتبة الأخيرة نمط القيادة بعدم التدخل ، وهذا يعني أن النمط الأخير يتم اللجوء إليه في بعض الحالات، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (ايمان،2014) التي وجدت ان النمط الديمقراطي هو السائد، ومع دراسة (الدوسري،2013) التي ساد فيها النمط الاوتوقراطي، ومع دراسة (المزروع،1999) التي وجدت ان النمط الاوتوقراطي هو السائد في القطاع العام والديمقراطي في القطاع الخاص.

**السؤال الثاني :** ما مستويات الرضا الوظيفي السائدة في مؤسسة التأمينات الاجتماعية؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود استبانة الرضا الوظيفي، ومن ثم لكل بعد ، وللدرجة الكلية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول ( 8 ) المتوسطات والانحرافات المعيارية ومستوى الرضا الوظيفي السائد

البند	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
1	3.88	0.86	مرتفع
2	4.05	0.99	مرتفع
3	3.71	1.02	مرتفع
4	3.28	1.15	متوسط
5	3.78	0.90	مرتفع
6	3.07	1.22	متوسط
7	2.43	1.09	منخفض
بيئة العمل	3.46	0.62	مرتفع
8	1.52	0.79	منخفض جداً
9	3.63	0.94	مرتفع
10	2.97	1.13	متوسط
11	3.13	1.17	متوسط
12	3.00	1.41	متوسط
الأجر والترقية	2.85	0.54	متوسط
13	3.87	0.96	مرتفع
14	3.75	0.89	مرتفع
15	3.63	1.10	مرتفع



مرتفع	1.12	3.43	16
مرتفع	1.08	3.42	17
مرتفع	1.05	3.50	18
مرتفع	1.01	3.60	العلاقة مع الإدارة
مرتفع	0.90	3.93	19
مرتفع	1.02	3.73	20
متوسط	1.33	2.63	21
مرتفع	0.75	4.13	22
متوسط	1.33	3.12	23
مرتفع	0.67	3.71	العلاقة مع الزملاء
متوسط	0.52	3.40	الرضا الوظيفي العام

يظهر الجدول السابق أن الرضا عن العلاقة مع الزملاء جاءت فيه المرتبة الأولى في مستويات الرضا الوظيفي بمتوسط قدره 3.71، يليها الرضا عن العلاقة مع الإدارة بمتوسط قدره 3.60، ثم الرضا عن بيئة العمل بمتوسط قدره 3.46، وجاء في المرتبة الأخيرة الرضا عن الأجر والترقية بمتوسط قدره 2.85 وقد كان مستوى الرضا الوظيفي العام في المستوى المتوسط 3.40. وتتفق مع دراسة (الدوسري، 2013) حيث كان مستوى الرضا الوظيفي متوسط، ومع (المزروع، 1999) كان المستوى متوسط في القطاع العام، وتختلف مع دراسة (ايمان، 2014) حيث كان مستوى الرضا مرتفع.

#### 4-5 اختبار فرضيات البحث

**الفرضية الأولى:** يوجد علاقة بين الأنماط القيادية السائدة في مؤسسة التأمينات الاجتماعية (التحويلية، الديمقراطية، الإجرائية، عدم التدخل) وبين الرضا الوظيفي العام. لاختبار هذه الفرضية تم حساب تحليل التباين للانحدار لمعرفة مدى ملائمة النموذج لكل نمط لتحليل العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي العام. كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول ( 9 ) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي العام

معامل المتغير المستقل	معامل الانحدار Beta	T المحسوبة	sig مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
القيادة التحويلية	0.846	4.944	0.000	0.506	0.256

يبدو من الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار 0.846 ، وقيمة t المحسوبة 4.944 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ، كما أن قيمة معامل الارتباط 0.506 وهو ارتباط موجب، ومعامل التحديد 0.256 أي أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته 25.6% من تباين الرضا الوظيفي، وبذلك نقبل الفرضية بوجود علاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي العام.

جدول ( 10 ) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين القيادة الديمقراطية، والرضا الوظيفي العام

المتغير المستقل	معامل الانحدار Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	معامل التحديد
القيادة الديمقراطية	1.059	6.520	0.000	0.612	0.375

يبدو من الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار 1.059 ، وقيمة t المحسوبة 6.520 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ، كما أن قيمة معامل الارتباط 0.612 وهو ارتباط موجب، ومعامل التحديد 0.375 أي أن القيادة الديمقراطية تفسر ما نسبته 37.5% من تباين الرضا الوظيفي، وبذلك نقبل الفرضية بوجود علاقة بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي العام، وتتفق مع دراسة (ايمان، 2014) و (الدوسري، 2013).

جدول ( 11 ) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين القيادة الاجرائية، والرضا الوظيفي العام

المتغير المستقل	معامل الانحدار Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	معامل التحديد
القيادة الإجرائية	0.826	5.511	0.000	0.547	0.30

يبدو من الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار 0.826 ، وقيمة t المحسوبة 5.511 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ، كما أن قيمة معامل الارتباط 0.547 وهو ارتباط موجب، ومعامل التحديد 0.30 أي أن القيادة الإجرائية تفسر ما نسبته 30% من تباين الرضا الوظيفي، وبذلك نقبل الفرضية بوجود علاقة بين القيادة الإجرائية والرضا الوظيفي العام.

جدول ( 12 ) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين القيادة بعدم التدخل، والرضا الوظيفي العام

المتغير المستقل	معامل الانحدار Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	معامل التحديد
عدم التدخل	-0.868	4.135	0.000	-0.441	0.194

يبدو من الجدول السابق أن قيمة معامل الانحدار  $-0.868$  ، وقيمة  $t$  المحسوبة  $4.135$  وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $0.01$  ، كما أن قيمة معامل الارتباط  $-0.441$  وهو ارتباط سالب، ومعامل التحديد  $0.194$  أي أن القيادة بعدم التدخل تفسر ما نسبته  $19.4\%$  من تباين الرضا الوظيفي، وبذلك نقبل الفرضية بوجود علاقة عكسية بين القيادة بعدم التدخل والرضا الوظيفي العام، والتي تتفق مع دراسة (الدوسري، 2013).

**الفرضية الثانية:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العاملين في مؤسسة التأمينات الاجتماعية في النمط القيادي وفقاً للمتغيرات الديمغرافية ( النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

لاختبار الفرضية الثانية تم إجراء اختبار (  $t$ .Test ) للعينات غير المترابطة بالنسبة لمتغير النوع، وتحليل التباين ( ANOVA ) بالنسبة لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي :

### 1 - متغير الجنس

جدول ( 13 ) اختبار (  $t$ .Test ) للفرق بين متوسط درجات الذكور والإناث حسب متغير النمط القيادي

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	ت المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة الإحصائية
قيادة تحويلية	ذكور	17	3.84	1.09	0.278	68	0.78	غير دال
	إناث	53	3.77	0.82				
قيادة ديمقراطية	ذكور	17	3.71	1.12	0.155	68	0.87	غير دال
	إناث	53	3.74	0.84				
قيادة بعدم التدخل	ذكور	17	3.56	1.14	0.285	68	0.77	غير دال
	إناث	53	3.62	0.67				
قيادة إجرائية	ذكور	17	2.18	1.11	0.515	68	0.61	غير دال
	إناث	53	2.32	1.02				

يظهر الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات جميع محاور أنماط القيادة، حيث تراوحت قيم (  $t$  ) المحسوبة بين  $0.155$  و  $0.515$  كما تراوحت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (  $sig$  ) بين  $0.61$  و  $0.87$  وجميعها أكبر من مستوى الدلالة  $0.05$  وبذلك نرفض

الفرضية، ويكون الجنس متغير غير هام لإظهار الفرق في نمط القيادة السائد في مؤسسة التأمينات الاجتماعية.

## 2 - متغير المؤهل العلمي:

لاختبار الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة حسب المؤهل العلمي و أنماط القيادة تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لوجود أكثر من متغيرين حسب المؤهل العلمي. جدول ( 14 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن نمط القيادة حسب المؤهل العلمي

النمط الإداري	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التحويلية	إجازة جامعية	34	15.08	3.93
	معهد متوسط	14	15.85	2.14
	ثانوية	17	14.11	3.88
	تعليم أساسي	7	16.57	1.81
	المجموع	72	15.15	3.50
القيادة الديمقراطية	إجازة جامعية	34	15.20	3.99
	معهد متوسط	14	15.42	2.82
	ثانوية	17	13.88	3.51
	تعليم أساسي	7	15.42	2.99
	المجموع	72	14.95	3.57
القيادة الإجرائية	إجازة جامعية	34	14.50	3.85
	معهد متوسط	14	14.14	1.74
	ثانوية	17	14.29	3.13
	تعليم أساسي	7	15.42	1.51
	المجموع	72	14.47	3.16
القيادة بعدم التدخل	إجازة جامعية	34	9.14	4.45
	معهد متوسط	14	8.85	3.34
	ثانوية	17	9.82	4.39
	تعليم أساسي	7	9.00	2.82
	المجموع	72	9.23	4.09

جدول ( 15 ) يوضح دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة عن نمط القيادة حسب المؤهل العلمي

النمط القيادي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية	بين المجموعات	39.391	3	13.130	1.073	0.366	غير دال
	داخل المجموعات	831.929	68	12.234			
	إجمالي	871.319	71				
القيادة الديمقراطية	بين المجموعات	26.409	3	8.803	0.678	0.568	غير دال
	داخل المجموعات	882.466	68	12.977			
	إجمالي	908.875	71				
القيادة الإجرائية	بين المجموعات	8.486	3	2.829	0.274	0.844	غير دال
	داخل المجموعات	701.458	68	10.316			
	إجمالي	709.944	71				
القيادة بعدم التدخل	بين المجموعات	8.537	3	2.846	0.163	0.921	غير دال
	داخل المجموعات	1184.450	68	17.418			
	إجمالي	1192.986	71				

من نتائج الجدول أعلاه تظهر البيانات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور أنماط القيادة لأن قيم ( F ) المحسوبة تراوحت بين (0.163 - 1.073) وقيمة مستوى الدلالة sig المحسوبة تراوحت بين ( 0.366 - 0.921 ) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 . وهذا يشير إلى أن متغير المستوى التعليمي ليس هاماً في الموقف من نمط القيادة، أي أن الاتجاه نحو النمط القيادي السائد في مؤسسة التأمينات الاجتماعية لا يتغير مع ارتفاع المستوى التعليمي، مع الإشارة إلى وجود بعض الفروق في المتوسطات. وبالتالي نرفض الفرضية.

### 3- متغير سنوات الخبرة:

جدول ( 16 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن نمط القيادة حسب سنوات الخبرة

النمط القيادي	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة التحويلية	أقل من 5 سنوات	18	15.55	3.01
	من 5 إلى 10 سنوات	16	13.87	3.55
	من 10 إلى 15 سنة	4	14.75	3.94
	من 15 إلى 20 سنة	10	14.80	2.09
	أكثر من 20 سنة	23	15.73	4.14
	المجموع	71	15.08	3.47
القيادة الديمقراطية	أقل من 5 سنوات	18	15.33	3.18
	من 5 إلى 10 سنوات	16	13.12	3.89
	من 10 إلى 15 سنة	4	14.75	2.06
	من 15 إلى 20 سنة	10	15.10	2.07
	أكثر من 20 سنة	23	15.69	4.06
	المجموع	71	14.88	3.55
القيادة الإجرائية	أقل من 5 سنوات	18	14.38	1.75
	من 5 إلى 10 سنوات	16	14.18	3.27
	من 10 إلى 15 سنة	4	12.75	3.77
	من 15 إلى 20 سنة	10	15.10	1.72
	أكثر من 20 سنة	23	14.78	4.30
	المجموع	71	14.47	3.18
القيادة بعدم التدخل	أقل من 5 سنوات	18	8.44	3.85
	من 5 إلى 10 سنوات	16	9.31	2.96
	من 10 إلى 15 سنة	4	9.25	4.57
	من 15 إلى 20 سنة	10	9.90	2.88
	أكثر من 20 سنة	23	9.73	5.31
	المجموع	71	9.30	4.07

جدول ( 17 ) يوضح دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة عن نمط القيادة حسب سنوات الخبرة

النمط الإداري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية	بين المجموعات	38.514	4	9.628	0.786	0.539	غير دال
	داخل المجموعات	808.979	66	12.257			
	إجمالي	847.493	70				
القيادة الديمقراطية	بين المجموعات	68.829	4	17.207	1.395	0.245	غير دال
	داخل المجموعات	814.270	66	12.337			
	إجمالي	883.099	70				
القيادة الإجرائية	بين المجموعات	19.440	4	4.860	0.465	0.761	غير دال
	داخل المجموعات	690.278	66	10.459			
	إجمالي	709.718	70				
القيادة بعدم التدخل	بين المجموعات	21.216	4	5.304	0.306	0.873	غير دال
	داخل المجموعات	1143.967	66	17.333			
	إجمالي	1165.183	70				

من نتائج الجدول أعلاه تظهر البيانات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور أنماط القيادة لأن قيم ( F ) المحسوبة تراوحت بين ( 0.306 - 1.395 ) وقيمة مستوى الدلالة المحسوبة sig تراوحت بين ( 0.245 - 0.873 ) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 . وهذا يشير إلى أن متغير سنوات الخبرة الوظيفية ليس هاماً في الموقف من نمط القيادة ، أي أن الاتجاه نحو النمط القيادي السائد في مؤسسة التأمينات الاجتماعية لا يتغير مع زيادة سنوات الخبرة ، مع الإشارة إلى وجود بعض الفروق في المتوسطات .

**الفرضية الثالثة:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العاملين في مؤسسة التأمينات الاجتماعية في الرضا الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديمغرافية ( النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

لاختبار الفرضية الثالثة تم إجراء اختبار ( t.Test ) للعينات غير المترابطة بالنسبة لمتغير النوع، وتحليل التباين ( ANOVA ) بالنسبة لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول الآتي :

جدول ( 18 ) اختبار ( t.Test ) للفرق بين متوسط درجات الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس

الدلالة الإحصائية	القيمة sig الاحتمالية	درجات الحرية	ت المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	محور الرضا الوظيفي
	0.048	68	2.013	4.90	25.29	17	ذكر	بيئة العمل
				3.98	22.92	53	أنثى	
	0.573	68	0.566	3.45	14.29	17	ذكر	الأجر والترقية
				2.41	13.86	53	أنثى	
	0.221	68	1.236	7.27	26.94	17	ذكر	العلاقة مع الإدارة
				5.49	24.88	53	أنثى	
	0.955	68	0.056	2.09	13.52	17	ذكر	العلاقة مع الزملاء
				2.40	13.56	53	أنثى	
	0.147	68	1.466	15.66	80.05	17	ذكر	الرضا الوظيفي العام
				10.29	75.24	53	أنثى	

يظهر الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في محور بيئة العمل حيث بلغت قيمة ( ت t ) المحسوبة 2.013 وقيمة مستوى الدلالة المحسوبة ( sig=0.048 ) وهي أصغر من 0.05 وبالتالي توجد فروق بين متوسط درجات الذكور والإناث في محور بيئة العمل لصالح الذكور وقد يكون السبب أن الذكور أكثر توافقاً مع بيئة العمل في مثل هذه المؤسسات.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات جميع محاور الرضا الوظيفي باستثناء بيئة العمل حيث تراوحت قيم ( ت t ) المحسوبة بين 0.056 و 1.236 كما تراوحت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ( sig ) بين 0.955 و 0.221 وجميعها أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك نرفض



الفرضية، ويكون الجنس متغير غير هام لإظهار الفرق في الرضا السائد في مؤسسة التأمينات الاجتماعية.

لاختبار الفروق بين متوسطات أفراد العينة في الرضا الوظيفي حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لوجود أكثر من متغيرين حسب المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

جدول ( 19 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن الرضا الوظيفي حسب المؤهل العلمي

محول الرضا الوظيفي	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بيئة العمل	إجازة جامعية	34	23.41	4.87
	معهد متوسط	14	24.21	4.11
	ثانوية	17	22.35	3.06
	تعليم أساسي	7	25.57	3.59
	المجموع	72	23.52	4.26
الأجر والترقية	إجازة جامعية	34	13.61	3.36
	معهد متوسط	14	14.64	2.06
	ثانوية	17	14.11	1.72
	تعليم أساسي	7	14.42	1.51
	المجموع	72	14.01	2.66
العلاقة مع الإدارة	إجازة جامعية	34	24.35	6.07
	معهد متوسط	14	26.64	4.04
	ثانوية	17	25.47	7.35
	تعليم أساسي	7	28.71	3.30
	المجموع	72	25.48	5.93
العلاقة مع الزملاء	إجازة جامعية	34	13.61	2.46
	معهد متوسط	14	13.71	1.81
	ثانوية	17	13.47	2.42
	تعليم أساسي	7	13.28	2.42
	المجموع	72	13.56	2.29

جدول (20) يوضح دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة عن الرضا الوظيفي حسب المؤهل العلمي

محور الرضا الوظيفي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الدلالة الإحصائية
بيئة العمل	بين المجموعات	59.755	3	19.918	1.099	0.356	غير دال
	داخل المجموعات	1232.189	68	18.120			
	إجمالي	1291.944	71				
الأجر والترقية	بين المجموعات	12.263	3	4.088	0.566	0.639	غير دال
	داخل المجموعات	490.723	68	7.217			
	إجمالي	502.986	71				
العلاقة مع الإدارة	بين المجموعات	135.343	3	45.114	1.298	0.282	غير دال
	داخل المجموعات	2362.643	68	34.745			
	إجمالي	2497.986	71				
العلاقة مع الزملاء	بين المجموعات	1.102	3	0.367	0.067	0.977	غير دال
	داخل المجموعات	372.550	68	5.479			
	إجمالي	373.653	71				

من نتائج الجدول أعلاه تظهر البيانات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور الرضا الوظيفي لأن قيم ( sig ) المحسوبة تراوحت بين ( 0.282 - 0.977 ) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 . وهذا يشير إلى أن متغير المستوى التعليمي ليس هاماً في الموقف من الرضا الوظيفي، أي أن الاتجاه نحو الرضا السائد في مؤسسة التأمينات الاجتماعية لا يتغير مع ارتفاع المستوى التعليمي، مع الإشارة إلى وجود بعض الفروق في المتوسطات.

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة عن الرضا الوظيفي حسب سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	محور الرضا الوظيفي
3.74	23.66	18	أقل من 5 سنوات	بيئة العمل
3.97	22.06	16	من 5 إلى 10 سنوات	
3.59	24.75	4	من 10 إلى 15 سنة	
3.44	25.10	10	من 15 إلى 20 سنة	
5.15	23.34	23	أكثر من 20 سنة	
4.26	23.46	71	المجموع	
1.66	13.94	18	أقل من 5 سنوات	الأجر والترقية
1.65	13.75	16	من 5 إلى 10 سنوات	
3.68	14.25	4	من 10 إلى 15 سنة	
2.96	15.10	10	من 15 إلى 20 سنة	
3.49	13.60	23	أكثر من 20 سنة	
2.65	13.97	71	المجموع	
4.72	27.72	18	أقل من 5 سنوات	العلاقة مع الإدارة
5.60	24.06	16	من 5 إلى 10 سنوات	
6.75	24.75	4	من 10 إلى 15 سنة	
3.69	26.90	10	من 15 إلى 20 سنة	
7.38	24.17	23	أكثر من 20 سنة	
5.97	25.46	71	المجموع	
1.83	14.05	18	أقل من 5 سنوات	العلاقة مع الزملاء
2.79	12.75	16	من 5 إلى 10 سنوات	
2.06	14.25	4	من 10 إلى 15 سنة	
2.25	13.80	10	من 15 إلى 20 سنة	
2.31	13.43	23	أكثر من 20 سنة	
2.29	13.53	71	المجموع	

جدول (22) يوضح دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة عن الرضا الوظيفي حسب سنوات الخبرة

محور الرضا الوظيفي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الدلالة الإحصائية
بيئة العمل	بين المجموعات	65.857	4	16.464	0.901	0.468	غير دال
	داخل المجموعات	1205.805	66	18.270			
	إجمالي	1271.662	70				
الأجر والترقية	بين المجموعات	16.871	4	4.218	0.583	0.676	غير دال
	داخل المجموعات	477.073	66	7.228			
	إجمالي	493.944	70				
العلاقة مع الإدارة	بين المجموعات	184.159	4	46.040	1.315	0.274	غير دال
	داخل المجموعات	2311.503	66	35.023			
	إجمالي	2495.662	70				
العلاقة مع الزملاء	بين المجموعات	17.715	4	4.429	0.835	0.508	غير دال
	داخل المجموعات	349.947	66	5.302			
	إجمالي	367.662	70				

من نتائج الجدول أعلاه تظهر البيانات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين محاور الرضا الوظيفي لأن قيم (sig) المحسوبة تراوحت بين ( 0.274 - 0.676 ) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 . وهذا يشير إلى أن متغير سنوات الخبرة ليس هاماً في الموقف من الرضا الوظيفي، أي أن الاتجاه نحو الرضا الوظيفي في مؤسسة التأمينات الاجتماعية لا يتغير مع ارتفاع سنوات الخبرة، مع الإشارة إلى وجود بعض الفروق في المتوسطات.

## 5-5 النتائج:

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

1- لا يوجد نمط قيادي وحيد في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية حيث جاء بالمرتبة الأولى نمط القيادي التحويلية بمتوسط حسابي قدره 3.79 وبالمرتبة الثانية نمط القيادة الديمقراطية بمتوسط حسابي قدره 3.76 ثم نمط القيادة الاجرائية بمتوسط قدره 3.68 وفي المرتبة الأخيرة نمط القيادة بعدم التدخل بمتوسط قدره 2.36.

2- مستوى الرضا الوظيفي العام بالمستوى المتوسط بمعدل قدره 3.40 وجاء بالمرتبة الأولى بمستويات الرضا الوظيفي الرضا عن العلاقة مع الزملاء بمتوسط حسابي قدره 3.71 تلاه الرضا عن العلاقة مع الادارة بمتوسط حسابي قدره 3.60 ثم الرضا عن بيئة العمل بمتوسط قدره 3.46 ثم الرضا عن الأجر والترقية بمتوسط حسابي قدره 2.85.

3- يوجد علاقة بين الأنماط القيادية السائدة والرضا الوظيفي العام حيث فسرت القيادة التحويلية ما نسبته 25.6% من تباين الرضا الوظيفي، وفسرت القيادة الديمقراطية ما نسبته 37.5% من تباين الرضا الوظيفي، والقيادة الاجرائية فسرت ما نسبته 30% من تباين الرضا الوظيفي والقيادة بعدم التدخل فسرت ما نسبته 19.4% من تباين الرضا الوظيفي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات العاملين عن النمط القيادي حسب النوع.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات العاملين عن النمط القيادي حسب المؤهل العلمي.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات العاملين عن النمط القيادي حسب سنوات الخبرة.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات العاملين عن الرضا الوظيفي حسب النوع، باستثناء بيئة العمل.

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات العاملين عن الرضا الوظيفي حسب المؤهل العلمي.

9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات العاملين عن الرضا الوظيفي حسب سنوات الخبرة.

## 5-6 المقترحات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن وضع المقترحات التالية:

- 1- ضرورة تنمية مهارات القيادة من خلال اخضاع المرشحين لمناصب قيادية لبرامج تدريبية تمكنهم من اتباع أساليب قيادية فعالة، خاصة فيما يخص القيادة التحويلية والديمقراطية لما في ذلك من مصلحة للأفراد والمؤسسة.
- 2- عدم تمسك القائد بنمط قيادي واحد، والنظر إليه على أنه النمط الأفضل ، بل يجب اختيار النمط القيادي المناسب لطبيعة الموقف.
- 3- ضرورة التواصل بين إدارة المؤسسة والعاملين لمناقشة الصعوبات التي تخص المؤسسة والعاملين وتبادل الآراء للوصول إلى حلول تخدم المؤسسة من جهة وترضي العاملين من جهة أخرى.
- 4- تشجيع القيادة للعاملين من خلال اعطاءهم الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم، لانه يساعد على تحفيز العاملين و اكتشاف مواهبهم وذلك بما يتناسب وطبيعة العمل بالقطاع العام..
- 5- مشاركة القيادة للعاملين في اتخاذ القرارات ورسم السياسة العامة للمؤسسة لأنه يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المؤسسة، كما يجعل القرار المتخذ بالمشاركة أكثر قبولاً لدى العاملين فينفذوه بحماس شديد.
- 6- أن تعمل الإدارة على رفع مستوى الرضا للعاملين وذلك من خلال زيادة الحوافز المادية والمكافآت، لانها تشجع العاملين على بذل جهد أكبر وعلى أداء واجباتهم بجد وإخلاص .

# المراجع

## قائمة المراجع:

- 1- إيمان. حجار مرهون، القيادة الادارية وأثرها على الرضا الوظيفي /دراسة حالة مؤسسة مداجن عريب بعين بسام/ رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، الجزائر، 2014م.
- 2- البديري. طارق، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001م.
- 3- الجارودي. ماجدة بنت ابراهيم، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة، الرياض، قرطبة للنشر والتوزيع، 2011م.
- 4- حسين. محمد عبد الهادي، القيادة الذكية، القاهرة، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2011م.
- 5- حمصي. انطون، أصول البحث في علم النفس، منشورات جامعة دمشق، 2003م
- 6- حريم. حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997م.
- 7- الحراحشة. محمد عبود، العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في محافظة الطفيلية مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 7، العدد 1.
- 8- خطاب. عايدة سيد، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، عين شمس، مكتبة الأكاديمية، 2001م.
- 9- الخولي. محمد علي، قاموس التربية، بيروت، دار العلم للملايين، 1994م.
- 10- درويش. عبد الكريم و، تكلا. ليلي، أصول الادارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1995م.
- 11- الدوسري. حسين بن مرضي، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2013م.
- 12- راشد . محمد يوسف، أنماط السلوك الإداري لدى القادة و المديرين و علاقته بالرضا الوظيفي لمرؤوسيهم ، أطروحة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، 2010م.
- 13- ربيع. محمد شحادة، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.



- 14- سلامة. كايد، تنمية المهارات القيادية، ورقة عمل، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 1999م.
- 15- الشريف. طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، 2004م.
- 16- الشرايدة. سالم تيسير، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
- 17- الشاويش. مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011م.
- 18- صالح، أحمد علي، والمبيضين، محمد ديب، القيادة الادارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، 2013م.
- 19- الطيب. أحمد، الادارة وأصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الاسكندرية، 1999.
- 20- الطراونة. تحسين أحمد، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012م.
- 21- الطالب. هشام، دليل التدريب القيادي، ط1، دار المستقبل، فلسطين، 1998م.
- 22- العميان. محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- 23- عمر. عبد الرحمن عبد الباقي، القيادة الإدارية، مطابع سجل العرب، القاهرة، 1970م.
- 24- عبد الغني. أشرف محمد، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001م.
- 25- العمري. مشهور بن ناصر، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٤ م.
- 26- عاشور. أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1989م
- 27- العديلي. ناصر محمد، السلوك الانساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، الرياض، معهد الادارة العامة، 1993م.

- 28- عبد الأزرق، علم النفس التربوي للمعلمين، دار الفكر العربي، لبنان، 2001م
- 29- القحطاني. سالم بن سعيد، القيادة الادارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 2008م.
- 30- القريوتي. محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م.
- 31- كنعان. نواف، القيادة الادارية، الرياض، دار العلوم، 1980م.
- 32- منصور. فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع و الحوافز، دار النهضة العربية، 1984 م.
- 33- مرسي. جمال الدين محمد و، ادريس. ثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2003م
- 34- مشهور. ثروت، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.
- 35- المعيوف. صلاح، القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق، معهد الادارة، الرياض، السعودية، 2008م.
- 36- مبارك. كريمة، وسلفاوي. آمال، محددات الرضا الوظيفي وأساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2012م.
- 37- المزروع. بدر بن سليمان، الأنماط القيادية للمديرين و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 1999م.
- 38- الهواري. السيدر، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ال21، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2002م.
- 39- هاشم. عادل عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازروي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010م.
- 40- الوتار ، شاكر و جاسم ، السيد حمزة، السلوك القيادي و علاقتة بالرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية، دراسة ميدانية، جامعة الموصل، العراق، 2005م

## المراجع الأجنبية:

- Abraham Zaleznik. Managers and Leaders Are they Different?. (1992).
- Chien – wen Tsai, Leadership style and employee’s job satisfaction in international tourist hotels.(2009).
- John Kotter. Wate Leaders Realy Do. Harvard Business Press.(1990)
- Peter Lok & John Crawford.. The effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment “ Across-national comparison. .Journal of Management Development,( 2004)

الملحق

## استمارة الاستبيان

إن المساهمة الكريمة من قبلكم في الإجابة على الأسئلة الموجودة في استمارة الاستبيان ، سوف تساعد الباحثة في التوصل إلى النتائج العلمية المرجوة للبحث، وستبقى جميع المعلومات طي الكتمان.

شاكرين حسن تعاونكم

### البيانات الشخصية:

النوع:

ذكر ( ) أنثى ( )

المؤهل العلمي:

إجازة جامعية	معهد متوسط	ثانوية	تعليم أساسي

سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنوات	من 15 سنة إلى 20	أكثر من 20 سنة

### استمارة الأنماط القيادية:

يرجى التفضل بتحديد رأيك حول خاصية سلوك القيادة الإدارية، بدلالة كل عبارة مما يلي:

العبارات	غير موافق مطلقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. يحفز العاملين ويشجعهم على تطوير العمل					
2. ينمي لدى العاملين روح الابتكار والتجديد والإبداع					
3. يقيم علاقات جيدة مع العاملين					
4. يسعى إلى رفع الروح المعنوية للعاملين					
5. يعمل بروح الفريق					
6. يفوض جزءاً من مهامه الإدارية إلى معاونيه					
7. يشارك العاملين في صناعة القرار					
8. يستمع إلى مشاكل العاملين ويحاول حلها					
9. يركز على تنفيذ خطة العمل تماماً					
10. يتقيد حرفياً بالتعليمات والنشرات التي تصدر					
11. يحرص على أن يعمل الجميع بكامل طاقتهم					
12. يهتم بطريقة العمل أكثر من اهتمامه بحاجات العاملين					
13. يتساهل مع العاملين المقصرين بواجباتهم					
14. يتجنب مواجهة مشكلات العمل					
15. يدير اجتماعات العاملين دون خطة أو هدف محدد					
16. يتهاون في وضع سياسة موحدة لسير العمل					

## استمارة الرضا الوظيفي:

يرجى التفضل بتحديد مستوى الرضا لديك الوارد ضمن كل عبارة مما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقاً	العبارات
					1. لا أجد صعوبة في أداء العمل
					2. أشعر بأن العمل الذي أقوم به ذو قيمة
					3. أشعر بالحماس تجاه عملي في معظم الأحيان
					4. يتوفر أدوات ومعدات تمكنني من إنجاز العمل بسرعة
					5. يتميز موقع العمل بالسلامة والأمان
					6. تجهيزات المكتب من إضاءة وتهوية وتكييف مناسبة
					7. يوجد ضوضاء وضجيج بمكان العمل
					8. يتناسب راتبتي مع متطلبات المعيشة
					9. توفر لي المؤسسة حوافز و مكافآت مالية
					10. يحقق لي العمل أكبر قدر من المزايا
					11. عملي الحالي يوفر لي فرصة كبيرة للترقية و التقدم الوظيفي
					12. أتخلى عن عملي الحالي إذا عرض علي عمل آخر بأجر عالي
					13. الاتصال مع مديرك يتسم بالوضوح والانفتاح
					14. تربطني بمديري علاقات تفاهم ولا أجد صعوبة في التعامل معه
					15. أشعر بأن مديري يقدر مجهودي في العمل
					16. أرى أن هناك عدالة من المدير في معاملة الموظفين
					17. مديرك يحرص على أخذ شكاويك بعين الاعتبار
					18. آراءك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك
					19. أشعر بقدر كبير من الانسجام والتعاون مع زملاء العمل
					20. عندما يزيد عبء عملي أتلقى المساعدة من زملائي
					21. علاقتي بزملائي تنتهي بانتهاء دوام العمل
					22. أشعر بالاحترام من قبل زملائي بالعمل
					23. ألاحظ وجود مناقشات بين العاملين