

الأنماط القيادية السائدة في جامعة قطر وأثرها على الرضا الوظيفي

دراسة تطبيقية في جامعة قطر

أعدت من قبل

ناصر منصور ثقل الدوسري

أشرف عليها

الدكتور محمد عبدالقادر

قدمت هذه الرسالة

الى كلية الاعمال كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في

ادارة الأعمال

شباط 2020

نموذج رقم ( ١ )  
نموذج إشعار باتمام التعديلات

الأستاذ / الدكتور عميد البحث العلمي والدراسات العليا المحترم،

تدبراً طيبة وبعد،

بالإشارة إلى قرار لجنة مناقشة رسالة انطاليا: تأثير العنصر البيئي في تشكيل البرقاسم العربي... مما صدر  
..... والتي تمت مناقشتها بتاريخ: ٢٠٢١/٢/٨... والموسومة بـ:  
.....  
.....  
.....

نقر بأن الرسالة قد استوفت التعديلات المطلوبة

أعضاء المناقشة:-

١. د. محمد عبدالمعز

٢. د. محمد بوبله

٣. د. غسان العمري

د. محمد عبدالمعز

مصادقة رئيس لجنة الدراسات العليا في الكلية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ {1} خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ {2} اقْرَأْ وَرَبُّكَ

الْأَكْرَمُ {3} الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ {4} عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ {5}

سورة العلق: (1-5)

"صدق الله العظيم"

### نموذج التفويض

أنا ناصر منصور ثقل الدوسري، أفوض جامعة الإسراء بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

الاسم: ناصر منصور ثقل الدوسري

التوقيع: 

التاريخ: ١٠/٤/٢٠١٤ م

### Authorization Form

I'm Nasser Mansur Adosary; authorize Israa University to supply copies of this thesis to the library of any establishments or individuals on request.


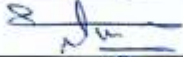

SIGNATURE: .....

DATE: .....

### قرار لجنة المناقشة

نوقشت رسالة الماجستير للطالب ناصر منصور ثقل الدوسري بتاريخ 2020/3/8 والموسومة  
بـ " الأتماط القيادية الساندة في جامعة قطر وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في  
جامعة قطر "

وأجيزت بتاريخ / / 2020/

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	الدكتور محمد عبد القادر أستاذ مساعد/ مشرفاً ورئيساً
	الدكتور محمد أبو قلة أستاذ مساعد/ عضواً داخلياً
	الدكتور غسان عيسى العمري أستاذ مشارك/ عضو خارجي جامعة عمان العربية

## إقرار السلامة اللغوية

لقد قمت بمراجعة رسالة الطالب ناصر منصور نَقْل الدوسري بعنوان " الأنماط القيادية

الساندة في جامعة قطر وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في جامعة قطر "

أصبحت سليمة من الناحية اللغوية

الإسم:- محمد محمود علي

التوقيع:-

التاريخ:-

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أحمد الله وأشكره على توفيقه وفضله العظيم وبعد أتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور محمد عبد القادر الذي تفضل بالإشراف على رسالتي إذ بفضل الله تعالى، ثم بفضل توجيهاته الرشيدة وآرائه السديدة خرجت هذه الرسالة بهذه الصورة، إذ أنه لم يدخر جهداً أو علماً أو وقتاً فله كل الإحترام والتقدير. كما أتوجه بالشكر الجزيل لأساتذتي الكرام أعضاء لجنة المناقشة الدكتور محمد أبو قلة والدكتور غسان عيسى العمري على ما قدموه من ملاحظات سديدة فجزاهم الله عني خير الجزاء، كما أتقدم بالشكر الجزيل لجامعة الإسراء ولكل من ساعدني لإنجاز هذا العمل.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

ناصر منصور الدوسري

## الإهداء

إلى وطني العزيز؛ قطر

إلى من سهرت على راحتي ومنحتني الثقة والأمل بالمستقبل، والدتي حفظها الله

إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقاً للنجاح، والذي حفظه الله

إلى الذكريات وأحلام الطفولة الجميلة أهديهم محبتي وإخلاصي ووفائي

أشقائي وشقيقاتي

إلى جميع الأحبة والأصدقاء

وإلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة في إنجاز هذه الرسالة



## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أحمد الله وأشكره على توفيقه وفضله العظيم وبعد

أتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور محمد عبد القادر الذي تفضل بالإشراف على رسالتي إذ بفضل الله تعالى، ثم بفضل توجيهاته الرشيدة وآرائه السديدة خرجت هذه الرسالة بهذه الصورة، إذ أنه لم يدخر جهداً أو علماً أو وقتاً فله كل الإحترام والتقدير.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأساتذتي الكرام أعضاء لجنة المناقشة الدكتور محمد أبو قلة والدكتور غسان عيسى العمري على ما قدموه من ملاحظات سديدة فجزاهم الله عني خير الجزاء، كما أتقدم بالشكر الجزيل لجامعة الإسراء ولكل من ساعدني لإنجاز هذا العمل.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

ناصر منصور الدوسري

## الإهداء

إلى وطني العزيز؛ قطر

إلى من سهرت على راحتى ومنحتنى الثقة والأمل بالمستقبل، والدتى حفظها الله

إلى الإنسان الذى علمنى كيف يكون الصبر طريقاً للنجاح، والذى حفظه الله

إلى الذكريات وأحلام الطفولة الجميلة أهديهم محبتى وإخلاصى ووفائى

أشقائى وشقيقاتى

إلى جميع الأحبة والأصدقاء

وإلى كل من قدم لى يد العون والمساعدة فى إنجاز هذه الرسالة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ج	الآية القرآنية الكريمة
د	نموذج التفويض
هـ	إقرار لجنة المناقشة
و	إقرار السلامة اللغوية
ز	الإهداء
ح	الشكر والتقدير
ط	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الملاحق
ن	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
1	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	(1-1) مقدمة الدراسة
4	(2-1) مشكلة الدراسة
5	(3-1) أهمية الدراسة
5	(4-1) أهداف الدراسة
5	(5-1) فرضيات الدراسة
6	(6-1) نموذج الدراسة
7	(7-1) حدود الدراسة
8	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
9	(1-2) المقدمة
10	(2-2) القيادة
22	(3-2) الرضا الوظيفي
29	(4-2) الدراسات السابقة
35	(5-2) التعقيب على الدراسات السابقة

35	(6-2) نبذة عن جامعة قطر
37	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
38	(1-3) تمهيد
38	(2-3) منهجية الدراسة
38	(3-3) مجتمع وعينة الدراسة
39	(4-3) وحدة التحليل
39	(5-3) مصادر جمع البيانات
40	(6-3) صدق أداة الدراسة
40	(7-3) إختبار ثبات أداة الدراسة
45	(8-3) الأساليب الإحصائية المستخدمة
47	<b>الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>
48	(1-4) تمهيد
48	(2-4) تحليل خصائص عينة الدراسة
52	(3-4) تحليل فقرات الاستبانة
59	(4-4) اختبار فرضيات الدراسة
64	<b>الفصل الخامس : النتائج والتوصيات</b>
65	(1-5) نتائج الدراسة
67	(2-5) توصيات الدراسة
68	(3-5) اقتراحات الدراسات المستقبلية

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	توزيع فقرات مقياس الأنماط القيادية	1-3
42	قيم اختبار الثبات لفقرات أداة الدراسة	2-3
43	مصفوفة ارتباط بيرسون	3-3
44	نتائج اختبار معامل تضخم التباين	4-3
45	اختبار معاملي الإلتواء والتفطح للبيانات التوزيع الطبيعي	5-3
45	اختبار الارتباط الذاتي (D-W)	6-3
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	1-4
50	توزيع أفراد العينة حسب العمر	2-4
51	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3-4
52	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في الجامعة	4-4
52	توزيع أفراد العينة حسب المرتب الشهري بالريال القطري	5-4
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الديمقراطي	6-4
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الأوتوقراطي	7-4
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الحر	8-4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرضا الوظيفي	9-4
60	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	10-4
61	نتائج اختبار الفرضية الأولى	11-4
62	نتائج اختبار الفرضية الثانية	12-4
63	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	13-4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
6	نموذج الدراسة	1-1

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
80	الإستبانة بصورتها النهائية	1
85	أسماء المحكمين	2

# الأنماط القيادية السائدة في جامعة قطر وأثرها على الرضا الوظيفي

إعداد

ناصر منصور ثقل الدوسري

إشراف

د. محمد عبد القادر

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في جامعة قطر وأثرها على الرضا الوظيفي، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام المصادر الثانوية التي تتضمن الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إداريين وأكاديميين في جامعة قطر والبالغ عددهم 700 إداري وأكاديمي وفقاً لبيانات صادرة عن دائرة الموارد البشرية في الجامعة، وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من 350 موظف لتوزيع استبانة الدراسة عليهم، وقد تم استرداد 300 استبانة صالحة للتحليل تمثل ما نسبته 85.7% من عينة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة في جامعة قطر وبين الرضا الوظيفي، كما تبين أن النمط الحر هو أكثر الأنماط استخداماً في جامعة قطر و يليه النمط الديمقراطي و أخيراً النمط الأوتوقراطي. كما أظهرت الدراسة أن هناك ارتفاع مستوى استخدام النمط الديمقراطي في جامعة قطر بمتوسط عام بلغ 3.92، أما استخدام النمط الأوتوقراطي فقط بلغ مستوى متوسط بمتوسط عام بلغ 2.85، وبالنسبة لاستخدام النمط الحر فقد ظهر بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط العام 4.07، كما تبين أن المتوسط العام البالغ 3.99 يعكس مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة قطر.



وتقدم الباحث بعدة توصيات أبرزها: عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال القيادة للمديرين، لما لها من أثر فعال في تبني الأنماط القيادية المناسبة لطبيعة العمل. كما ان على المديرين العمل بجدية من أجل زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة قطر، من خلال تنويع الحوافز المقدمة للعاملين. وضرورة الاهتمام بتحقيق العدالة و المساواة بين العاملين في الجامعة وبما يحقق مستوى رضا مرتفع لديهم.

**كلمات دالة:** النمط القيادي، النمط الحر، النمط الديموقراطي، النمط الأوتوقراطي ، الرضا الوظيفي.

## **Abstract**

This study aimed to identify the leadership styles prevailing in Qatar University and its impact on job satisfaction, the researcher adopted the descriptive analytical approach in this study. The study population consists of all employees of administrators and academics at Qatar University and the number of 700 employees according to data provided by the Department of Human Resources at the university, a simple random sample of 350 employees was withdrawn to distribute the study questionnaire to them, and 300 questionnaires valid for analysis representing 85.7% of the study sample were retrieved. The study reached several results, most notably: There is a statistically significant relationship between the prevailing leadership patterns in Qatar University and job satisfaction, as it was found that the laissez-faire pattern is the most used pattern in Qatar University, followed by the democratic pattern and finally the autocratic pattern. The study also showed that there is an increase in the level of use of the democratic pattern in Qatar University with a general average of 3.92, while the use of the autocratic pattern only reached an average with a general average of 2.85, and the use of laissez-faire pattern has emerged at a high level where the average Year 4.07, as it turned out that the overall average of 3.99 reflects a high level of job satisfaction among workers at Qatar University.

The researcher made several recommendations, the most prominent of which are: Holding specialized training courses in the field of leadership for managers, because of their effective impact in adopting leadership styles appropriate to the nature of work. The managers also have to work hard to increase the level of job satisfaction among workers at Qatar University, by diversifying the incentives offered to workers. And the need to pay attention to achieving justice and equality among workers at the university and to achieve a high level of satisfaction with them.

**Key words:** Leadership pattern, laissez-faire pattern, democratic pattern, autocratic pattern, job satisfaction.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### (1-1) مقدمة الدراسة

إن طبيعة ما تمر به البيئة التعليمية بشكل خاص تفرض العديد من المتغيرات والظروف على كافة العاملين في المؤسسات التعليمية، ويشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات السريعة والتحوليات الكبيرة على كافة الأصعدة، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الأمر الذي أصبحت معه مواكبة التغيرات المتلاحقة من أبرز سمات المجتمعات الحديثة.

لذلك أصبح التغيير من أبرز سمات العصر الحديث ولم يعد التعامل معه واستيعابه وتوظيفه ترفاً فكرياً بل أصبح ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العصر الحديث حيث تتطلب ان يظهر ويتجلى دور المدير كقائد عصري يستطيع ان يقود ويتبنى عمليات التغيير بما يتناسب ما الحاجات الاساسية التي يفرضها عليه، فالمدير الذي لا يستوعب مستجدات العصر على المستوى الشخصي ، ومن لا يتقهم بيئة التغيير ويتعامل معها بإيجابية ويحسن إدارتها على المستوى المؤسسي سيجد نفسه قد فقد موقعه في منظومة العملية التعليمية.

وبما أن تقدم المجتمع وتطوره مرهون بنجاح التربية فيه فقد أصبح ينظر إلى التربية بمفهومها المعاصر على أنها عملية تغيير باعتبارها عاملاً أساسياً في إحداث التغيير في شتى مجالات الحياة ، وفي ضوء هذه التحديات والتغيرات تزداد المسؤولية الملقاة على القيادات في المنظمات بشكل عام ومنها التربوية بشكل خاص باعتبارها المسؤولة عن إحداث التغيير، وذلك بسبب ما تتطلبه هذه المرحلة

من تغيير سريع يشمل جميع أعمال المنظمة لمواكبة التغيرات والتطورات السريعة التي يتميز بها عصرنا الحالي، فظاهرة التغيير أصبحت احد اهم السمات الواجب على القائد ان يتابعها وباستمرار.

وكما بين (صالح، 2018) فالقيادة تعبر عن عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته، وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته وهذا التغير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين حيث ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم وحاجاتهم بغية الوصول بالجماعة الى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية، وتعني "مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من انواع السلطة او القوة او المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته ويقوم بتحفيظهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة، وهي النشاط الإداري الذي يسعى إلى تنظيم الانتاجية وتشجيع استخدام حل المشاكل وتحفيز الآخرين وتحقيق درجات عالية من الرضا لديهم. ويعتبر النمط أو السلوك القيادي عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص بآخر في موقف معين، وتتجسد هذه العلاقة بتأثير وتأثر الطرفين، وفي الحياة العملية يمكننا ملاحظة أنماط قيادية متعددة يمارسها المدراء مع المرؤوسين في سبيل تحقيق أهداف محددة، كالنمط الأوتوقراطي، والنمط الديمقراطي، والنمط الحر.

ويعد الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين، وذلك لأن الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل ومن ثم من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يترتب عليه الفائدة للمنظمات والعاملين فيها.

## (1-2) مشكلة الدراسة:

تختلف الأنماط القيادية من شخص إلى آخر تبعاً للاختلاف في السمات الشخصية والقيادية لدى كل شخص، حيث تعتبر السمات القيادية واحدة من الأبعاد الهامة في تحديد شخصية المدير، وذلك تبعاً لعوامل ومتغيرات عديدة لعل من أهمها عوامل التنشئة الاجتماعية التي يكتسبها الشخص من خلال عملية التعلم أو تأثير الآخرين على شخصية الفرد، ومن هنا تبرز مشكلة البحث في دراسة واقع الانماط القيادية السائدة في جامعة قطر وأثرها على الرضا الوظيفي، ويشق من هذه السؤال مجموعة من التساؤلات، وهي ما يلي:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية السائدة في جامعة قطر على الرضا الوظيفي؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي للقيادة على الرضا الوظيفي؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي للقيادة على الرضا الوظيفي؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الحر للقيادة على الرضا الوظيفي؟

### (3-1) أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على الأنماط القيادية التي يتبعها مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في جامعة قطر، وذلك بهدف الوقوف على طبيعة هذه الأنماط القيادية ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي في الجامعة، وتتجلى أهمية هذه الدراسة في محاولة الكشف عن العلاقة ما بين واقع الأنماط القيادية التي يتبعها مديرو جامعة قطر والرضا الوظيفي فيها وبعض المتغيرات المتعلقة بالأنماط القيادية (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر غير الموجه)، وعرض الإطار النظري والدراسات السابقة المفسرة للقيادة وأنماطها وتفهم المشكلات المرتبطة بالنمو المهني للمدراء، وإلقاء المزيد من الضوء على علاقة أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي.

### (4-1) أهداف الدراسة :

1. التعرف على الأنماط القيادية السائدة في جامعة قطر
2. التعرف على أثر الأنماط القيادية السائدة في جامعة قطر على الرضا الوظيفي.
3. التعرف على أثر النمط الديمقراطي للقيادة على الرضا الوظيفي.
4. التعرف على أثر النمط الأوتوقراطي للقيادة على الرضا الوظيفي.
5. التعرف على أثر النمط الحر للقيادة على الرضا الوظيفي.

### (5-1) فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

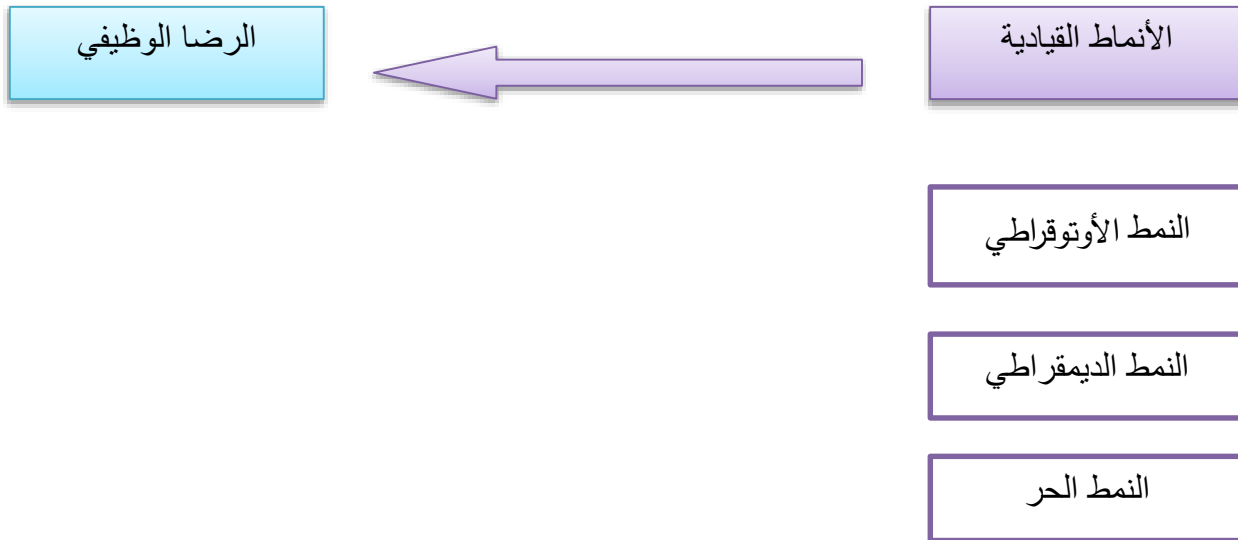
$(\alpha \leq 0.05)$  للأنماط القيادية السائدة في جامعة قطر على الرضا الوظيفي.

ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية وهي:



- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنمط الديمقراطي للقيادة على الرضا الوظيفي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنمط الأوتوقراطي للقيادة على الرضا الوظيفي.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنمط الحر للقيادة على الرضا الوظيفي.

#### (6-1) نموذج الدراسة:



#### نموذج الدراسة (1-1)

المصدر: من اعداد الباحث والاعتماد على الدراسات التالية: (عباس، 2015) و(عصماني، 2017) و(القرلان، 2014)

(7-1) حدود الدراسة:

- حدود بشرية: الإداريين والأكاديميين العاملين في جامعة قطر.
- حدود مكانية: جامعة قطر.
- حدود زمانية: العام الجامعي 2019-2020

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول : الإطار النظري

#### (1-2) المقدمة

تعتبر القيادة من أهم المواضيع مدار البحث والتقصي في المنظمات الحديثة، وذلك لما لها من تأثير كبير على فعالية وكفاءة المنظمة من جهة وعلى رضا العاملين والمرؤوسين من جهة أخرى، وتعتبر القيادة أيضاً عصب العملية الإدارية لارتباطها الوثيق بمدى مهارة وفعالية العملية القيادية والتي يقوم القائد فيها بممارسة دوراً رئيسياً باعتباره الموجه والمتابع لمجموعة من المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.

وبهذا فإن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ورؤيتها مرتبط بالنمط القيادي الإداري الذي يمارسه القائد، والكيفية التي يمارس بها إدارته للمرؤوسين، والصفات القيادية التي يتمتع بها القائد والتي تتمثل بقدرته على توظيف الامكانيات المتاحة من أجل التأثير الإيجابي في العلاقات الإنسانية بين العاملين أو المرؤوسين من أجل الوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي (عصماني، 2017). وبنفس الوقت فإن القائد لا يملك القدرة على تحفيز العاملين وجعلهم مثابرين على الانجاز دون أن يكونوا راضين عن أنفسهم وعن عملهم، فالقيادة تتمثل في قدرة القائد في التأثير على العاملين وليس اجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة، بل أن عملية الاجبار على العمل قد تؤدي إلى نتائج سلبية وتأثير سلبي من قبل العاملين على زملائهم في العمل مما يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة ككل ووجود تراجع في أدائها (هيجان، 2005).

هذا وقد أصبحت المنظمات الحديثة تهتم بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها وذلك من خلال قياس سلوكيات العاملين، وبهذا يعتبر تحقيق الرضا الوظيفي من أولويات المنظمة الحديثة سواء في شعور العامل بالرضا مما يعزز قدرته على التطور والابداع والتميز (الزعبي، 2011).

**(2-2) القيادة:**

• **مفهوم القيادة:**

هناك العديد من المفاهيم في القيادة، فتحديد تعريف واحد للقيادة أمر صعب للغاية وذلك لوجود جدل حول الاتفاق على مفهوم واحد للقيادة، فقد عرفها (المغربي، 2011، ص45) بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وارشادهم من أجل كسب معارفهم وحقوقهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق أهداف الموضوعية". كما عرفها (قوراية، 2007، ص28) بأنها "عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الانساني في سبيل تحقيق هدف مشترك وهو القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين، أو هي استمالة أفراد الجماعة في التعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف". وقد عرف (القيوتي، 2000، ص138) القيادة بأنها "قدرة تأثير شخص في الآخرين بما يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودون الزام قانوني لإقناعهم بقدرته". كما عرفها (السيد وآخرون، 2003، ص234) بأنها "مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تتشكل من خلال التفاعل بين خصائص شخصية القائد والمرؤوسين والمهمة والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط بهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية، كما تتمثل في مزيد من الانتاجية وقدراً مرتفعاً من الرضا وتماسك الجماعة".

وقد عرفها (قنديل، 2010، ص15) بأنها "عملية التأثير التوجيهي في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم مما يجعل المرؤوسين يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة".

### • أهمية القيادة

اهتم علماء الإدارة في دراسة القيادة حيث تعد القيادة المحرك الرئيسي في العملية الإدارية وتكمن أهمية القيادة إلى أهمية العنصر البشري الذي يعتبر من أهم العناصر الانتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتكاد أن تكون القيادة المعيار الوحيد الذي يحدد على أساسه نجاح المنظمات، فأبرز القادة يتمتعون بمزايا تجعلهم أقدر على المساهمة الفاعلة في دفع المجتمعات نحو النجاح والتقدم وتحمل المسؤولية، وبهذا نجد أن القيادة تلعب دوراً هاماً في حياة المنظمات ومختلف الأعمال الفردية والجماعية والخاصة والعامة والانتاجية والخدمية والسلوكية، فمن وظائف القائد التأثير في سلوك المجموعة وفي ميولها وآرائها واتجاهاتها وفلسفتها وقيمها وروحها المعنوية، وكل ذلك من أجل توجه هذا السلوك لتحقيق هدف المنظمة المنشود (العيسوي، 2004).

وتظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية (سويدان، 2003):

1- لا بد من وجود القيادة في الحياة حتى تترتب الحياة ويقام العدل والحيلولة دون أن يقوم القوي بظلم الضعيف.

2- تعتبر القيادة حلقة الوصل والقوة المتدفقة لتوجيه الطاقات بطريقة متناسقة تضمن سير العمل وفق الأهداف والخطط والتصورات المستقبلية.

3- يعتبر القائد كريان السفينة الذي يتوجب عليه تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من حجم السلبيات.

- 4- يترتب على القائد السيطرة على المشكلات في المنظمة ورسم الخطط المناسبة لحلها.
- 5- يجب على القائد مواكبة المتغيرات المحيطة بالمنظمة وتوظيفها لخدمة أهداف المنظمة.

#### • أركان القيادة:

ترتكز عملية القيادة على عدة أركان مترابطة، حيث أن أي خلل في أي ركن منها يؤدي إلى وجود خلل في بنیان عملية القيادة، وتتمثل هذه الأركان فيما يلي (العجمي، 2010):

- 1- المرؤوسين (الأتباع): وهم مجموعة من الناس لهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها.
- 2- القائد: وهو الشخص الذي يوجه المرؤوسين ويتعاون معهم لتحقيق هذه الأهداف.
- 3- موقف اجتماعي (المنظمة): ويتمثل في الظروف التي تتفاعل فيها الجماعة (المرؤوسين أو الأتباع) تحتم وجود القائد.

وتشكل هذه الأركان بتفاعلها وتوافقها عملية القيادة، فالموقف الاجتماعي يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة، والقائد هو فرد من الجماعة يستطيع الشعور بشعورها ولديه القدرة على استغلال قدرات أفراد تلك الجماعة، فيجب على أفراد المجموعة أن يكون لديهم شعور بالحاجة للقيادة والتعاون معها في الموقف الذي يتفاعلون به.

#### • مبادئ القيادة:

- من أهم المبادئ التي تعتمد القيادة عليها (جودت، 2006):
- تعتمد القيادة على التفاعل والمشاركة الاجتماعية بين القائد ومرؤوسيه.
  - ليس كل من شغل مركزاً رسمياً قائداً، فالمركز الوظيفي لا يعطي القيادة بالضرورة.

- المجموعة هي من تعطي القيادة للقائد الذي ترى فيه سنداً لمبادئها، فمعايير ومبادئ المرؤوسين هي من تقرر من هو القائد.

- امكانية التبادل بين القيادة والتبعية، فالقائد في ظرف أو موقف ما يمكن أن يكون العكس في موقف آخر.

- على القائد الاهتمام بمشاعر وحاجات المرؤوسين دون أن ينزعج من مواقفهم وسلوكهم.

#### • المهارات القيادية:

يتوجب على القائد التمكن من عدد من المهارات لكي يتمكن من القيام بمسؤولياته بكل كفاءة واقتدار، وتتمثل تلك المهارات بما يلي (مؤتمن، 2003):

1- المهارات الذاتية: وتمثل هذه المهارات بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية المرؤوسين ليصبحوا قادة، مثل الصفات الشخصية والقدرات العقلية والابتكار والابداع وضبط النفس.

2- المهارات الفنية: وتمثل هذه المهارات المعرفة المتخصصة في فروع العلم واستخدام هذه المعرفة الاستخدام الأفضل بما يحقق الأهداف بفعالية، والمقدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور وحل المشكلات، ويستطيع القائد الحصول على هذه المهارات بالخبرة والتدريب والدراسة.

3- المهارات الانسانية: وهي المهارات التي تمكن القائد من التعامل مع مرؤوسيه وتوجيه سلوكهم وتنسيق جهودهم ويجاد روح العمل ضمن فريق عمل واحد ومعرفة ميولهم وآرائهم واتجاهاتهم، وهذه المهارات تعكس قدرة القائد في التعامل مع المجموعة وهي أكثر صعوبة من المهارة



الفنية لأن التعامل في مجال العلاقات الانسانية أكثر تعقيداً وتنوعاً من التعامل في المجالات الفنية المتعلقة بالأشياء.

4- المهارات الإدراكية: وتتمثل المهارات الإدراكية بقدرة القائد على رؤية الجماعة التي يقودها ورؤية المنظمة التي يسعى لتحقيق أهدافها، وفهمه للعلاقات المترابطة بين أجزاء المنظمة ونشاطاتها، وقدرته على فهم علاقات المرؤوسين بالمنظمة وعلاقات المنظمة ككل بالمجتمع، ومن أكثر المهارات أهمية هي المهارات في المستويات العليا.

#### • الأنماط القيادية:

يعرف (العميان، 2010، ص27) النمط القيادي بأنه السلوك الذي يتبعه القائد من أجل كسب تعاون مرؤوسيه أو جماعته وإقناعهم بأن السعي لتحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم وذلك ضمن الصلاحيات المتاحة له للقيادة. ويقصد بالنمط القيادي أيضاً هو ذلك النوع من القيادة ذو السلوك المميز، ويستخدم مصطلح نمط بمعنى الطريقة التي يستخدمها القائد في إدارته للمنظمة أو الأفراد (روميل، 2009، ص22).

ويمكن تصنيف الأنماط القيادية في هذا البحث إلى ثلاثة أنماط: النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، والنمط الحر (غير الموجّه).

#### أولاً: النمط الأوتوقراطي (The Autocratic Style):

يرتكز هذا النمط على على تعصب القائد والاستبداد برأيه، حيث يقوم باستخدام أساليب الارهاب والتخويف والإرغام، ولا يسمح بمناقشة المرؤوسين له، فهذا القائد التسلطي هو الذي يأمر مرؤوسيه بما

يجب عليهم فعله، وبالطريقة والوقت الذان يراهما مناسباً، وعادة ما يكون القائد الأوتوقراطي بعزلة عن مجموعته ولا يربطه بهم أي علاقة انسانية (مرسي، 2001).

ويبرز هذا النمط القيادي منذ تولي القائد القيادة باعطاء الأوامر وعدم السماح للمرؤوسين بالنقاش وإبداء الرأي، وتظهر المركزية في هذا النوع من القيادة حيث تصدر القرارات من شخص واحد ولا يقوم بتفويض الصلاحيات للمرؤوسين، وعلى الأغلب لا تتوفر الثقة بالمرؤوسين من قبل القائد الأوتوقراطي كون السلطة هنا تُمارس بالضغط على المرؤوسين لتنفيذ وانجاز المهام المطلوبة (الغامدي، 2009، ص59).

ويَعتبر القائد التسلطي أنه مفوض من قبل سلطة أعلى منه مستوى وأنه مسؤول لوحده عن المرؤوسين، وهو يظهر الجفاء وعدم الرضا لكل من يخالفه الرأي، وهذا النمط يعتبر من الأنماط القيادية التي يرفضها الفكر الإداري الحديث لأنه يقضي على شخصية العاملين ويعيق بناؤها وتطورها ويسبب الاضراب والقلق المستمر لدى العاملين (عطوي، 2001).

كما يعتبر هذا النمط غير صالح لإدارة المنظمات على المدى البعيد، وقد يكون صالح في بعض الأحيان وفي حالات محدودة ولفترة قصيرة ثم يتم استبداله بنمط آخر من القيادة، ومن الخصائص التي يتميز بها القائد التسلطي قوة الشخصية، وحب السيطرة والتحكم، وعدم التراجع عن قراراته وإن كانت خاطئة، والتميز في المعاملة بين المرؤوسين (حسان والعجمي، 2008).

ويرى بعض الباحثين أن هذا النمط من القيادة لا يتلاءم مع القيادة الإدارية المعاصرة لأنه يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على المرؤوسين وبالتالي التأثير سلباً على الكفاءة والانتاجية في العمل،

كما يتعارض هذا النمط مع مفاهيم القيادة الحديثة القائمة على التركيز على العلاقات الانسانية السليمة بين القائد والمرؤوسين (العدواني، 2013)

ومن أهم مزايا النمط الأوتوقراطي (الطراونة، 2012، ص170):

- 1- هذا النمط يكون مناسباً في المواقف التي تهدد المنظمة والعاملين فيها.
- 2- هذا النمط يكون مناسباً للتعامل مع المرؤوسين الذين لا يستطيعون أو لا يرغبون بتحمل المسؤولية.

ومن الآثار السلبية التي تظهر على المنظمة عند استخدام القائد للنمط الأوتوقراطي في القيادة ما يلي (الشريف، 2004، ص60):

- 1- ظهور مجموعات غير رسمية بين المرؤوسين.
- 2- هبوط الروح المعنوية لدى المرؤوسين وانعدام الإبداع والابتكار لديهم.
- 3- ضعف ولاء المرؤوسين للقائد.
- 4- زيادة معدلات غيابات المرؤوسين في العمل بأعذار مختلفة، وارتفاع معدلات الشكاوي بين المرؤوسين.
- 5- ظهور السلوك العدواني لدى المرؤوسين.

**ثانياً: النمط الديمقراطي التشاركي (The Democratic Style):**

عرف (حمادات، 2006، ص26) النمط الديمقراطي للقيادة بأنها القيادة التي تركز اهتمامها بالمرؤوسين، حيث يستخدم القائد التحفيز الإيجابي الذي يقوم على إشباع الحاجات والرغبات للمرؤوسين.

يعتمد النمط الديمقراطي على مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ وتنفيذ القرارات، وذلك بناءً على تبني فكرة أن تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصحيحة وحلول للمشكلات من العقل الواحد، ويعتبر التفويض الإداري من المبادئ الرئيسية التي يقوم عليها النمط الديمقراطي عملاً بمبدأ اللامركزية (العرفي ومهدي، 1996).

ويقوم القائد الديمقراطي بتشجيع المرؤوسين ويقدم الاقتراحات بدلا من الأوامر أو الاملاءات، ويترك للمرؤوسين مساحة وحرية لاتخاذ القرار واقتراح أية حلول أو بدائل، كما يراعي مطالب المرؤوسين ورغباتهم، وبهذا نجد أن القيادة الديمقراطية تقوم على أساس العلاقات الانسانية (أسعد، 2004). يُطلق على أسلوب القيادة الديمقراطية أيضًا أسلوب المشاركة لأنه يشجع الموظفين على أن يكونوا جزءًا من عملية صنع القرار، ويحاول القادة الديمقراطيون فهم مشاكل المرؤوسين والعمل معهم لتحديد المشكلات وتقديم الحلول المناسبة لها (Sharma & Singh, 2013).

ومن مزايا النمط الديمقراطي ما يلي (Khan, et al., 2015):

- 1- يمكن التوصل إلى حلول وسط متفق عليها للمشكلات بين القائد والمرؤوسين.
- 2- تحفيز القائد للمرؤوسين وتعزيز ثقته بهم.
- 3- تعزيز الابتكار والابداع للمرؤوسين.
- 4- توفر حرية الرأي لدى المرؤوسين، ووجود تنوع في الأفكار التي يقدمها المرؤوسين للقائد.

ومن عيوب أسلوب النمط الديمقراطي (Houges, et al., 2006):

- 1- يعتبر هذا الأسلوب صعب على القائد.
- 2- يعتمد بشكل كبير على عمر القائد.

3- عدم توفر حلول مثالية للمشكلات القائمة.

4- من الممكن أن تكون كثير من المناقشات بين القائد والمرؤوسين غير مجدية بسبب كثرة الآراء.

### ثالثاً: النمط الحر (غير الموجه) (Laissez – Faire Style):

ويطلق البعض على هذا النمط مصطلح النمط التساهلي، ذلك أن القائد هنا يتخلى عن دوره في تحمل المسؤولية والتوجيه والمتابعة، وتفويضها ضمناً للمرؤوسين وكأنه قام بدور الوسيط بتعريف المرؤوسين التابعين بالأهداف والمعلومات وترك التصرف لهم، وهذا القائد يكتفي هنا بنقل نتائج العمل إلى السلطة الأعلى من أجل اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة (عريفج، 2007).

إن القائد المتساهل يكتفي بنقل المعلومات للمرؤوسين ويترك لهم الحرية في التصرف لإنجاز العمل، وقد يكون ذلك بسبب عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار المناسب أو عدم معرفته بكيفية اتخاذ القرار، وهنا يترك مرؤوسيه دون توجيه فيشعرون بالاحباط والضياع وعدم احترام القائد، ويعتبر هذا النمط أقل الأنماط القيادية فعالية (حمادات، 2006).

وهذا النمط من القيادة يسمح للمرؤوسين بالعمل بشكل مستقل أو أن القائد غير قادر على التحكم في المرؤوسين، ومن صفات القائد المتساهل أنه يعطي المرؤوسين السيطرة الكاملة على العمل داخل المنظمة، ولا يشارك في عملية اتخاذ القرار بل يقتصر دوره في توفير الموارد وتقديم المشورة إذا لزم الأمر (Simpson, 2012).

## • محددات فاعلية القيادة

لا يوجد هناك أسلوب قيادي هو الأفضل بين الأساليب القيادية أو أكثرها فاعلية كما أكدت جميع نظريات القيادة، حيث توجد هناك عدة متغيرات تؤثر في فاعلية القائد وهي كما يلي (حريم، 2006):

### 1- عوامل مرتبطة بالقائد نفسه:

يتصف كل قائد بصفات تتعلق بقدراته واعتقاده واهتماماته وأهدافه واتجاهاته وميوله وتوقعاته وطموحاته وقيمه، وبإيمانه بإمكانية مشاركة المرؤوسين وثقته بهم، وتجدر الإشارة هنا أن هذه العوامل تسهل على القائد اتباع سلوك معين دون غيره.

### 2- عوامل مرتبطة بالمرؤوسين:

يوجد هناك تفاوت في قدرات المرؤوسين وخبراتهم وتحملهم للمسؤولية، ومدى اهتمامهم بالمشاكل التي تحدث في بيئة العمل، ومدى التزامهم وتفهمهم لأهداف المنظمة التي يعملون بها، ومن المتغيرات المرتبطة بالمرؤوسين والتي تؤثر في اختيار القائد لنمط القيادة المناسب عدد المرؤوسين، ومدى تماسكهم وثقافتهم وتعاونهم ... الخ.

### 3- عوامل متعلقة بالعمل:

من العوامل المتعلقة بالعمل وضوح المهام والاجراءات والسياسات وصعوبة العمل، ومدى نمطية وروتينية العمل، والمستوى المطلوب من المهارات والقدرات، والضغط التي يفرضها القائد في العمل.

#### 4- عوامل مرتبطة بالمنظمة:

يوجد لكل منظمة ثقافتها وبيئتها الخاصة بما تتضمنه من معايير وعادات وقيم، مما يملئ بعض القيود على سلوك القائد، ومن العوامل المرتبطة بالمنظمة أيضاً مدى سرية الخطط والسياسات التي تتبعها المنظمة، وفعالية الهيكل التنظيمي للمنظمة وتوافق أهدافها.

#### 5- عوامل بيئية خارج المنظمة:

هناك عوامل بيئية خارج المنظمة لا يمكن للقائد أن يتجاهلها لأنها تؤثر مباشرة على سلوكه، ومن أهم هذه العوامل ثقافة المجتمع السائدة، والأوضاع السياسية والاقتصادية التي يقبلها ويقرها المجتمع.

#### • أمراض القيادة

هناك عدة عوامل مسؤولة عن فشل القائد في أداء مهامه على النحو المطلوب، حيث أطلق عليها علماء الإدارة أمراض القيادة، ومن الآثار الناجمة عن أمراض القيادة ما يلي (صالح، 2008):

#### 1- آثار مرتبطة بالمرؤوسين:

هناك بعض الممارسات القيادية السلبية التي قد تؤدي إلى مجموعة من الآثار السلبية لدى المرؤوسين، منها انخفاض درجة رضى المرؤوسين، وجود صراعات بين جموع المرؤوسين داخل المنظمة، ارتفاع معدلات التغيب عن العمل، ارتفاع معدلات حوادث العمل، غياب الابداع لدى المرؤوسين وظهور مراكز نفوذ غير رسمية.

## 2- آثار مرتبطة بالمنظمة:

ترتبط أمراض المنظمة بالأمراض التي تتعلق بالمؤوسين بل هي حالة متقدمة منها، وتتجلى أمراض المنظمة بعدم بلوغ الأهداف المخطط لها، تكس المخزون السلعي للمنظمة بسبب عدم بيعه وذلك لوجود عيوب بجودته أو لضعف القدرات التسويقية، تراكم المشاكل الفنية مما يؤدي لزيادة الأعطال، ووجود تخبط في السياسات الإدارية لدى المنظمة.

## 3- آثار مرتبطة بالمجتمع ككل:

تعتبر الآثار المرتبطة بالمجتمع حالة متقدمة من الآثار المتعلقة بالمؤوسين وتلك المتعلقة بالمنظمة، ومن أبرز تلك الآثار: انخفاض الناتج المحلي الإجمالي، انخفاض مستويات التصدير للخارج، تدني مستوى المعيشة مما يترتب عليه آثار سلبية على الحياة الاجتماعية والاقتصادية، عدم توفر البيئة الإيجابية من قبل القادة الأكفاء والتي تؤثر سلباً بدورها على تنمية مهارات المؤوسين وتوجيه طاقاتهم لتحقيق الأهداف المنظمة والمجتمع ككل.

### • القيادة في مؤسسات التعليم العالي:

تعتبر الجامعات من المنظمات الحديثة والتي تعتبر من الركائز الأساسية في المجتمع، بحيث تمكن الجامعات هذا المجتمع من التقدم والنهوض والرقى، بحيث تلبى تلك الجامعات حاجات المجتمع وتطلعاته المستقبلية بتخريج الكفاءات العلمية في مختلف المجالات. وهنا يأتي دور إدارة الجامعة في اختيار أعضاء هيئة التدريس من ذوي الكفاءة والذين يتمتعون بمؤهلات مناسبة وتتوفر فيهم الصفات القيادية التي تمكنهم من التفاعل الإيجابي وبناء علاقات انسانية مع زملائهم من أعضاء الهيئة التدريسية من جهة، وبقية العاملين والطلبة من جهة أخرى (النيرب، 2003)



## (3-2) الرضا الوظيفي

### • مفهوم الرضا الوظيفي:

بيّن (الجريد، 2007، ص46) أن الرضا الوظيفي عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد نتيجة قيامه بعمل ما، وذلك من أجل اشباع رغباته واحتياجاته وما يتوقع في بيئة عمله داخل المنظمة. وقد حدد (خليل وشريفة، 2008، ص688) مفهوم الرضا الوظيفي في مجموعة من العوامل الاجتماعية والنفسية والمادية والمهنية التي يترتب عليها حالة من السرور والتي تحقق الاشباع للفرد وتجعله راضياً عن أداءه في العمل.

كما يُعرف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من المشاعر والمعتقدات التي لدى الأفراد بخصوص عملهم، ويمكن أن تتراوح مستويات درجة الرضا الوظيفي لدى هؤلاء الأفراد بين الرضا الشديد والاستياء الشديد، بالإضافة إلى وجود مواقف مختلفة متذبذبة تجاه عملهم ككل، مثل نوع العمل الذي يقومون به، وزملاء العمل، والمشرفين، والأجور التي يتقاضاها هؤلاء الأفراد (George, et al., 2008, p78).

ويرى (Mullins, 2005, p700) أن الرضا الوظيفي هو مفهوم معقد ومتعدد الأوجه يمكن أن يعني أمور مختلفة لأفراد مختلفين، ويرتبط الرضا الوظيفي عادة بالدوافع ولكن طبيعة هذه العلاقة غير واضحة، فالرضا ليس هو نفسه الدافع، فالرضا الوظيفي هو أكثر من شعور ويأتي نتيجة لحالة داخلية ويمكن أن يرتبط على سبيل المثال بشعور شخصي بالإنجاز إما كمياً أو نوعياً.

ويأخذ (Aziri, 2008, p46) بعين الاعتبار أن الرضا الوظيفي يمثل شعوراً يظهر كنتيجة

للتصور بأن الوظيفة تمكن الفرد من الحصول على الاحتياجات المادية والنفسية.

## • أهمية الرضا الوظيفي:

لقد تعددت الدراسات والبحوث التي تهتم بموضوع الرضا الوظيفي، ويعود هذا الاهتمام إلى أن العاملين يقضون معظم أوقاتهم في العمل، كما يعود أيضاً إلى كون الرضا الوظيفي يؤدي في النهاية إلى زيادة الانتاج داخل المنظمة (مرسي، 2003، ص21).

ومن فوائد تحقيق الرضا الوظيفي ما يلي (العامري، 2003، ص15):

- 1- يعزز الرضا الوظيفي حماس العاملين وينمي قدراتهم الإبداعية.
- 2- حين يشعر العامل بالسعادة يكون أكثر إيجابية في حياته مما يؤثر إيجابياً على من حوله، ومن ضمنهم زملائه ورؤسائه في العمل.
- 3- قيام العاملين ببناء علاقات أفضل مع زملائهم ورؤسائهم.
- 4- تشجيع العاملين للبحث عن مهام ذات قيمة أكبر داخل المنظمة.
- 5- انخفاض الأخطاء التي من الممكن حدوثها من قبل العاملين نتيجة للتركيز العالي في انجاز العمل.

## • العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي عند الأفراد، حيث تعددت المدارس الفكرية الإدارية التي تحدثت عن الرضا الوظيفي، بدءاً من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الأجر على اعتبار أنه العامل المؤثر على الرضا الوظيفي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي انصبَّ اهتمامها على الفرد كأساس لتطوير كفاءة المنظمة انتهاءً بالمدارس التي تركز على العنصر البيئي وتحليل النظم (غازي، 2011).

وقد قام (الزعيبي، 2011) بتصنيف العوامل التي تحدد الرضا الوظيفي إلى صنفين تم إيجازها

بما يلي:

الصنف الأول: وهي ما سميت بالحوافز والتي حددت بـ : الشعور بالمسؤولية، الشعور بالإنجاز، توفر فرص الترقية في العمل، الشعور بالتقدير، طبيعة مهام العمل.

الصنف الثاني: وهي عوامل الترتيب وقد تم تحديدها بالسياسة العامة المنظمة، أجر العاملين، ظروف العمل، العلاقات بين العاملين أنفسهم، العلاقات بين العاملين والرؤساء المباشرين.

ووفقاً لـ (Skalli, et al., 2008) فإن الموظفين يقدرّون الرضا عن العمل بحد ذاته، وهذا قد يفسر سبب قبول الكثير من العاملين للعمل بدون راتب، مثل العمل الخيري والعمل التطوعي، حيث تبين الدراسة أن هناك سبعة بلدان من أصل عشرة صنفت الأجر على أنه الجانب الثاني الأكثر أهمية، أما الجوانب الثلاثة الأخرى، ظروف العمل والأمن الوظيفي وأوقات العمل، فقد احتلت المرتبة الثالثة والرابعة والخامسة من حيث المظهر، مع وجود بعض الاختلافات بين البلدان، وهذه الاختلافات تعتمد على الاختلافات في احتمال فقدان الوظيفة، ومعدلات البطالة، ومؤسسات الرعاية الاجتماعية القائمة، وشبكات الأمان، وما إلى ذلك.

وحيث أن الرضا الوظيفي ينتج عن مزيج من الظروف النفسية والفسولوجية للعامل وظروف البيئة المحيطة مثل علاقته بزملائه ورؤسائه، نجد أن هناك بعض العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملية الرضا الوظيفي، فقد قسمها بعض الباحثين إلى عوامل داخلية (خاصة بالعامل) وعوامل تنظيمية وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة والأداء والإنجاز، وهي كما يلي:

## أولاً: العوامل الداخلية الخاصة بالعامل:

يرى (فلمبان، 2008) أن هناك عدة عوامل داخلية خاصة بالعامل تؤثر على عملية الرضا

الوظيفي ومنها:

1- حاجات العامل: حيث تختلف حاجات كل فرد عن الآخرين من حيث نوعها ودرجة إشباعها،

وهذه الحاجات يتم اشباعها من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في المقابل

الرضا المطلوب.

2- التوافق بين قيم العامل والعمل: يسعى كل فرد لتحقيق العديد من القيم التي يؤمن بها في نطاق

العمل، وكلما ارتفع مستوى تحقيق تلك القيم، زاد الرضا الوظيفي لديه، ومن هذه القيم الإبداع

وانتقان العمل.

3- الشعور باحترام الذات: يسعى الفرد إلى تحقيق احترام ذاته في جميع مجالات حياته، ومنها

مجال العمل، وذلك عن طريق طبيعة الوظيفة التي يشغلها ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع

لهذه الوظيفة ومكانة المنظمة التي يعمل بها في المجتمع، وهكذا يمكن اشباع هذه الحاجة من

خلال المكانة الوظيفية أو المكانة الاجتماعية للمنظمة مما يؤدي إلى الشعور بالرضا.

4- شخصية العامل وظروفه: وتتمثل خصائص شخصية العامل في إدراكه وقدراته وطموحه

وذكائه ومدى انتمائه للمنظمة وتجاربه التي يمر بها وأجره الشهري، حيث تنعكس هذه

الخصائص بشكل مباشر على الرضا الوظيفي للعامل.

## ثانياً: العوامل المرتبطة بالوظيفة:

يعتبر محتوى الوظيفة من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، وذلك من حيث نوع الوظيفة ومهامها والنهج الذي تسير عليه هذه الوظيفة، حيث تحتاج بعض الوظائف إلى السرعة والدقة في تنفيذها، ففي هذه الوظائف نجد أن مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة مع الوظائف التي يقوم العامل فيها بمهام متنوعة تمكنه من أداء عمله بطريقة تتوافق مع قدراته وامكانياته، حيث ينعكس ذلك على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي (الحوسني، 2013).

## ثالثاً: العوامل المرتبطة بأداء العامل:

من العوامل الخاصة بأداء العامل ارتباط هذا الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور العامل بأن إمكانياته وقدراته تمكنه من تحقيق الأداء المطلوب منه بما يتفق مع أهداف المنظمة، ومن العوامل أيضاً إدراك العامل بالعدالة في توزيع العوائد والمكافآت التي تتناسب مع ما يقدمه من عمل داخل المنظمة (الشهري، 2002).

## رابعاً: مستوى انجاز العامل:

ينعكس مستوى انجاز العمل بالنتائج التي يتوصل إليها العامل كالانتاج ودورات العمل وهذا يترتب على الجهود التي يبذلها العامل خلال أدائه لعمله، وهناك بعض العاملون لديهم الرغبة في انجاز أعمال تتوافق مع مهاراتهم وقدراتهم، فكلما كانت درجة ما يطمح إليه العامل قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا الوظيفي أفضل (الغيلاني، 2015).

## خامساً: العوامل التنظيمية:

ومن هذه العوامل ما هو متصل مباشرة بالعمل ككفاءة الاشراف المباشر من قبل الرؤساء، الرضا عن العمل نفسه من قبل الأفراد، اندماج العاملين مع الزملاء في العمل. ومن هذه العوامل ما هو متصل بظروف أو جوانب أخرى كعملية توفير الأهداف داخل المنظمة، العدالة في منح المكافآت، والحالة الصحية والبدنية والذهنية للعامل (الجريد، 2007).

### • مظاهر الرضا الوظيفي:

يتجلى الرضا الوظيفي بعدة مظاهر منها ما يلي:

- 1- ارتفاع حجم الانتاجية: تعكس العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة إنتاجية مرتفعة من قبل العاملين داخل المنظمة نتيجة زيادة إحساسهم بالولاء للمنظمة التي يعملون بها وحرصهم على نجاحها، وشعورهم بقيمة العمل الذي يقومون به وإحساسهم بأن المنظمة تقوم بحل مشاكلهم ومشاكل العمل (فليه وعبدالمجيد، 2005).
- 2- انخفاض حجم الغياب: يعتبر انخفاض حجم غياب العاملين من مظاهر الرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية لهم، فغياب العامل يتجلى بعدم حضوره للعمل في الوقت المحدد ومشاركته في العملية الانتاجية وفقاً لبرنامج العمل (الشاويش، 2000).
- 3- انخفاض معدل دوران العمل: يتمثل دوران العمل بانتقال العامل من عمل لآخر، فكلما ارتفع مستوى رضا العامل عن عمله زاد دافعه للبقاء في هذا العمل وانخفاض احتمالية تركه له اختياريًا، حيث أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل (سلطان، 2004).

4- انخفاض حجم الشائعات: عندما يزداد حجم التواصل من القادة للمرؤوسين ومن المرؤوسين إلى القادة، يرتفع توافر حجم المعلومات الرسمية لدى المرؤوسين وبالتالي تنخفض الشائعات ويزداد تركيز المرؤوسين في عملهم (فليه وعبدالمجيد، 2005).

5- انخفاض حجم الشكوى من قبل المرؤوسين: حيث تعكس الشكوى حالة من عدم الرضا لدى العاملين تجاه المنظمة، مما يرتب على المنظمة ضرورة دراسة ومعالجة أسباب هذه الشكوى لأن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقمها وتطورها لمستوى يصبح من الصعوبة على المنظمة مواجهتها (مرسي، 2005).

6- انخفاض حجم منازعات العمل: ففي ظل وجود العلاقات الإنسانية الفعالة يستطيع المرؤوسون إشباع احتياجاتهم النفسية والاجتماعية مما يسبب لهم قدراً من الارتياح والاستقرار، وبالتالي انخفاض حجم المنازعات سواء بين المرؤوسين أنفسهم أو بينهم وبين رؤسائهم في العمل (الشاويش، 2000).

7- انخفاض الشعور بمقاومة التغيير عند المرؤوسين: يهتم القادة داخل المنظمة بالتعرف على اعتراضات العاملين ومخاوفهم بالنسبة لأي تغيير قد يحدث، وبذل الجهد الكافي لتحقيق الطمأنينة لدى العاملين، ومن ثم البدء بإعدادهم وتهيئتهم لقبول هذا التغيير والتفاعل معه، فمستوى مقاومة العاملين للتغيير ينخفض إذا توفر جو من العلاقات الإنسانية الإيجابية والفعالة داخل المنظمة (فليه وعبدالمجيد، 2005).

## (4-2) الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الأنماط القيادية، أو تناولت مستويات الرضا الوظيفي، حيث تطرقت بعض الدراسات إلى دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي وذلك على مستوى الدراسات العربية والأجنبية، وفيما يلي يعرض الباحث بعض الدراسات من الأحدث إلى الأقدم في محورين هما الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

### أولاً: الدراسات العربية:

- دراسة (عصماني، 2017) بعنوان، القيادة والرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة، "هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي السائد في مؤسسة خزينة ورقلة ومستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، كما هدفت أيضا إلى تحديد العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وولائهم لها، إضافة إلى ذلك هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين تحمل مسؤولية العمل للعمال وزيادة شعورهم بالانتماء لها، وقد اجريت الدراسة على مجتمع بحث مكون من 85 عامل، استخدمت فيها طريقة المسح الشامل نظرا لصغر مجتمع البحث، أما الأدوات التي استخدمت في جمع المعطيات الميدانية فقد تمثلت في الاستمارة كأداة أساسية إضافة إلى الملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة، أما نتائج الدراسة فقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين طبيعة القيادة السائدة ومستويات الرضا الوظيفي وأن الرقابة المرنة تلعب دورا في استقرار العمال وأن التفويض يزيد من شعور العمال بالانتماء للمؤسسة وان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تؤدي الى ضمان الولاء التنظيمي للمؤسسة".



• دراسة (طحطوح، 2016) بعنوان (تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية)

دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، "هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية نمط القيادة الاتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة. واعتمدت الباحثة اد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الإستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات. وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بالمقر الرئيسي البالغ عددهن (1142) موظفة وشملت عينة الدراسة (278) موظفة، وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج منها، تفوق نمط القيادة الديمقراطية، يليه نمط القيادة الحرة، ثم نمط القيادة الأتوقراطية. ووجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات بنسبة بلغت (73.8). كما أظهرت الدراسة أيضا وجود تأثير لنمط القيادة الحرة على سلوك المواطنة التنظيمية بنسبة (23.2)، وشبه غياب لتأثير نمط القيادة الأتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية. ومن أهم توصيات الدراسة، تعزيز ممارسة نمط القيادة الديمقراطية، واتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة نمط القيادة الأتوقراطية، ونمط القيادة الحرة. وبذل المزيد من الجهود عند ترشيح واختيار القيادات الإدارية المناسبة وفق قواعد ومعايير عادلة وموضوعية. والعمل على المحاطة على درجة الممارسة المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات الإداريات من خلال تقديم الحوافز المعنوية. والاهتمام بترسيخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات في مختلف المستويات الإدارية عن طريق عقد الندوات والدورات التدريبية".

• دراسة (عباس، 2015) بعنوان، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية كلية العلوم بجامعة دمشق نموذجاً، "هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى عميد ورؤساء أقسام كلية العلوم في جامعة دمشق (مجلس كلية العلوم) ولدى مجالس الأقسام، وعلاقتها بالرضا لدى الكادر التعليمي (الهيئة التدريسية)، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من الهيئة التدريسية العاملة في الأقسام الثمانية للكلية. تم إعداد استبيان من ثلاثة محاور، تناول المحور الأول الأنماط القيادية السائدة لدى الإدارة العليا في الأقسام عينة الدراسة، في حين تناول المحور الثاني أبعاد الرضا الوظيفي، والمحور الثالث تناول بيانات شخصية عن العينة. توصلت الدراسة إلى توفر الأنماط القيادية الأربعة لدى إدارة الكلية وجاءت لصالح النمطين التحويلي والديمقراطي، مع تحقق الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي والنمط الديمقراطي وأبعاد الرضا في كلية العلوم".

• دراسة (القران، 2014) بعنوان، الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين بوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية، "هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين بوزارة الداخلية تبعاً لنظرية الشبكة الإدارية، وقد تكونت عينة الدراسة من (165) موظف يمثلون مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة من توافر النمط القيادي الذي يهتم بالإدارة الجماعية التي يمارسها موظفو وزارة الداخلية، بالإضافة إلى وجود درجة مرتفعة من التفاوت في مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، كما تبين

الدراسة وجود علاقة بين النمط القيادي الذي يهتم بالإدارة الجماعية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين".

• دراسة (الدوسري، 2013) بعنوان، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في الرياض، "هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد في كلية التقنية من وجهة نظر العاملين في الكلية، ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي لديهم من وجهة نظرهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي الكلية والبالغ عددهم (125) موظفاً، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (109) من الموظفين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن النمط القيادي السائد في كلية التقنية هو النمط الأتوقراطي ثم جاء بعده النمط التشاوري ثم النمط الحر، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية بين النمط التشاركي والنمط الحر مع الرضا الوظيفي، ووجود علاقة عكسية بين النمط الأتوقراطي والرضا الوظيفي، كما ظهر هناك درجة متوسطة من توفر الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمتوسط حسابي (3.3) من (5)".

• دراسة (الطبيبي، 2012) بعنوان، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز الرعاية الأولية في محافظة غزة، "هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين نمط القيادة الإدارية لدى العاملين في مراكز الرعاية الأولية والرضا الوظيفي للعاملين، وقد بينت الدراسة وجود توافر للأنماط القيادية الثلاثة، حيث يمارس القائد الإداري النمط الديمقراطي بدرجة جيدة والنمط الأتوقراطي والترسلي بدرجة مقبولة، كما بينت الدراسة وجود عوامل تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وعوامل أخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، كما بينت الدراسة وجود علاقة

ذات دلالة احصائية وموجبة بين كل من نمط القيادة الديمقراطي والترسلي مع الرضا الوظيفي، كما بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية وسلبية بين نمط القيادة الأتوقراطي والرضا الوظيفي".

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

• دراسة (Ozemir & Sabanci, 2015) بعنوان، قيادة الفريق ودور القيادة في الإنجاز لدى

فرق المفتشين في تركيا، "هدفت الدراسة إلى اختبار أثر وجهة نظر قادة الفرق الإشرافية في مدى تحقيقها للأدوار القيادية، وأثر ذلك على الإنجاز، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليل والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (563) مشرفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن النمط الديمقراطي هو الأكثر قرباً لوجهات نظر المشرفين، وذلك لقربه من آرائهم الشخصية عن القيادة، كما يوجد هناك أثر لنمط القيادة على الإنجاز والنمو المهني للمعلمين".

• دراسة (Mehboob, Arif & Jalal, 2011) بعنوان، تحليل أثر سلوك المشرفين على الرضا

الوظيفي لدى العاملين، "هدفت هذه الدراسة فحص أثر سلوك المشرفين على الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وقد تم أخذ عينة عشوائية تكونت من (120) موظفاً من الجامعات الخاصة في كراتشي بالجمهورية الباكستانية، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة حيث تم تقسيمها إلى خمس محاور تخص سلوك المشرف، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة متفاوتة في درجتها وطبيعتها بين سلوك المشرفين والرضا الوظيفي للموظفين، وقد ظهر أثر سلبي

بين متغير العدل بين الموظفين على الرضا الوظيفي بينهم، وقد كان متغير القدوة له الأثر الإيجابي على الرضا الوظيفي".

• دراسة (Chein–Wen Tsai, 2009) بعنوان، **Leadership Style and Employee's**

**Job Satisfaction in International Tourist Hotels,**

"هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في قطاع الخدمات السياحية وخصوصاً في إدارة الفنادق، وقد بلغت عينة الدراسة (300) استبانة تم توزيعها على الموظفين العاملين في الفنادق، وقد توصلت الدراسة إلى وجود رضا لدى الموظفين مع النمط القيادي الذي يحترم فيه القائد مرؤوسيه ويعمل على تنمية العلاقات معهم، وذلك الرضا ظهر بصورة أكبر من الرضا عن النمط القيادي الذي يركز فيه القائد على العمل، كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين رضا العاملين وزملائهم في العمل".

• دراسة (Stumpf, 2003) بعنوان، **The Relationship of Perceived**

**Leadership Styles of North Carolina Extension Directors to Job**

**(Satisfaction of Country Extension Professionals)**، "وقد هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الموجودة في ولاية كارولينا الشمالية، وأثر المتغيرات المستقلة: التخصص والخدمة والجنس ومستوى التعليم والحوافز المادية على الرضا الوظيفي، وتتكون العينة في هذه الدراسة من (232) موظفاً من مجتمع الدراسة الذي تكون من المؤسسات الموجودة في ولاية كارولينا الشمالية، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي، كما أظهرت وجود علاقة بين المؤهل العلمي والحوافز المادية والرضا الوظيفي وعدم وجود علاقة بين جنس الموظف والرضا الوظيفي".

## (5-2) التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة ان واقع الدراسات التي تم تناولها قد ركزت على النمط القيادي وآليات تنميته وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين، بينما هذه الدراسة تمتاز عن الدراسات السابقة في انها تركز على طبيعة الأنماط القيادية التي يتبعها اصحاب القرار في جامعة قطر على العاملين في الجامعة وأثرها في تحقيق عملية الرضا الوظيفي لديهم.

## (2-6) نبذة عن جامعة قطر

تُعد جامعة قطر المؤسسة التعليمية الرئيسية للتعليم العالي في دولة قطر وقد تأسست الجامعة في عام 1977، وهي تعتبر مجتمع علمي وفكري من سماته حرية تبادل الأفكار والمناظرات البناءة والحوار المفتوح والالتزام بالبحث الهادف، و تعمل منظومة الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وموظفين وطلبة على الارتقاء بالقيم العلمية والاجتماعية والتي تعبر عن رؤية ورسالة الجامعة. وقد انبثقت عن هذه الرؤية عدد من الأهداف الاستراتيجية منها: تطوير القدرات البحثية والبرامج التعليمية من خلال تطوير قدرات الكادر الأكاديمي، وتطوير المهارات والقدرات للكادر الإداري، بالإضافة لتطوير أساليب التعليم غير التقليدية، ويجاد الروابط بين الجامعة والمجتمع القطري مما يدعم التنمية بكافة جوانبها في هذا المجتمع.

وتلتزم جامعة قطر بتقديم تعليم ذو جودة عالية في مختلف المجالات العلمية، حيث تهدف إلى تطبيق المعايير العالمية الحديثة وتنفيذ أفضل البرامج الأكاديمية في كلياتها المتنوعة، ولذلك حققت جامعة قطر أهدافها في الحصول على الاعتمادات الأكاديمية من قبل الهيئات العالمية الرائدة في الاعتماد الأكاديمي.

وتضم جامعة قطر عشر كليات كما يلي: كلية الآداب والعلوم، كلية الإدارة والاقتصاد، كلية التربية، كلية الهندسة، كلية العلوم الصحية، كلية القانون، كلية الطب، كلية الصيدلة، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، وكلية طب الأسنان. ويبلغ عدد موظفي جامعة قطر نحو 700 موظف موزعين على العديد من الدوائر والأقسام منها المكاتب الإدارية، مراكز الخدمة المجتمعية، مكاتب ومراكز الدعم الأكاديمي ووحدات التخطيط.

وهناك خيارات واسعة من البرامج الأكاديمية تقدمها جامعة قطر والتي تتمثل في (45) برنامجاً في مرحلة البكالوريوس، و(40) برنامجاً للدراسات العليا والتي تتألف من (8) برامج دكتوراه، و(27) برنامج ماجستير، و(4) برامج دبلوم، وشهادة مهنية بالصيدلة تسمى "دكتور صيدلي"، حيث تلبي هذه البرامج مختلف احتياجات المجتمع القطري، من خلال أطر التعاون والشراكة مع مختلف القطاعات الحكومية ومختلف القطاعات الأخرى.

وهناك نحو (20) ألف طالب وطالبة كانوا قد التحقوا في مختلف برامج الجامعة العلمية، حيث توفر الجامعة ما أمكن من الفرص الفريدة لهؤلاء الطلبة من أجل ضمان مشاركتهم في المسابقات الوطنية والمؤتمرات الدولية والمنح الدراسية في الخارج، وبرامج التبادل الطلابي والمشاركة البحثية مع الدول الأخرى.

أما بالنسبة للكادر الأكاديمي، تحتضن الجامعة أعضاء هيئة تدريسية متميزون يتم اختيارهم بعناية فائقة، ومما يميز هؤلاء القادة رغبتهم الصادقة بمشاركة علومهم وتجاربهم وخبراتهم مع الطلبة مما يعزز في تلبية احتياجات المجتمع والمساهمة في تحقيق الرؤية الشاملة لدولة قطر في مجال التنمية المستدامة (الموقع الإلكتروني لجامعة قطر، <http://www.qu.edu.qa/ar>).

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### (1-3) تمهيد

يستعرض هذا الفصل منهجية الدراسة المتبعة في الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة و اختبارات ملائمة البيانات للمعالجة الإحصائية المستخدمة :

#### (2-3) منهجية الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على واقع الانماط القيادية السائدة في جامعة قطر وعلاقتها بالرضا الوظيفي، حيث تم استبعاد المنهج الوصفي بالرجوع إلى الدراسات السابقة و الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة ، كما تم استخدام المنهج التحليلي لاجراء المعالجة الاحصائية للبيانات الاحصائية التي تم تجميعها من عينة الدراسة.

#### (3-3) مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إداريين وأكاديميين في جامعة قطر والبالغ عددهم 700 موظف وفقا لبيانات زودتنا بها دائرة الموارد البشرية في الجامعة، وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من 248 شخص وفقا للموقع (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>) ولأغراض الدراسة فقد قام الباحث بسحب عينة من 350 موظف لاسترداد أكبر قدر من الاستبانات ، وقد تم استرداد 300 استبانة صالحة للتحليل تمثل ما نسبته 85.7% من عينة الدراسة .

### (3-4) وحدة التحليل

تشتمل وحدة التحليل على الموظف والاداري والاكاديمي في جامعة قطر، حيث تم الطلب منهم تعبئة استبانة الدراسة .

### (3-5) مصادر جمع البيانات

تشتمل على نوعين من المصادر:

#### أولاً: مصادر البيانات الثانوية

وتتعلق بالكتب و المراجع العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

#### ثانياً: البيانات الأولية

وتتعلق باستبانة الدراسة المصممة من جزأين: اشتمل الجزء الأول على بيانات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية مثل (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة في الجامعة، المرتب الشهري بالريال القطري)، وأما الجزء الثاني فيتكون من مجموعة من الأسئلة التي توضح متغيرات الدراسة (المتغير المستقل (الأنماط القيادية)، المتغير التابع (الرضا الوظيفي)).  
لقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة وفقاً للأوزان التالية:

لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً	الوزن
1	2	3	4	5	

وتم قياس كل متغير على النحو الآتي:

– المتغير المستقل: الأنماط القيادية والمتمثل بالأبعاد الآتية:

(النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر)، ويبين الجدول (1.4) توزيع فقرات المتغير

المستقل:

الجدول (1-3): توزيع فقرات مقياس الأنماط القيادية

الرقم	البعد	الفقرات
1	النمط الديمقراطي	7-1
2	النمط الأوتوقراطي	14-8
3	النمط الحر	21-15

- المتغير التابع: الرضا الوظيفي : وتم قياس المتغير من خلال الفقرات 1-15

(6-3) صدق أداة الدراسة

لقد تم اختبار الصدق الظاهري للاستبانة عن طريق عرضها على عدد من الأكاديميين المختصين في موضوع الدراسة وتم الأخذ بأرائهم في النسخة النهائية منها كما هو موضح في (ملحق 1).

(7-3) اختبار ثبات أداة الدراسة

لقد تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث يوضح الجدول التالي

نتائج هذا الاختبار:

الجدول (2-3): قيم اختبار الثبات لفقرات أداة الدراسة

قيمة ألفا	البعد
0.889	النمط الديمقراطي
0.625	النمط الأوتوقراطي
0.889	النمط الحر
0.695	الأنماط القيادية
0.931	الرضا الوظيفي
0.895	جميع الفقرات

نلاحظ أن قيم كرونباخ ألفا لفقرات أداة الدراسة تراوحت بين (0.625 – 0.931)، بالإضافة

إلى أن قيمة ألفا لجميع الفقرات بلغت (0.895)، وهي قيم أعلى من النسبة المقبولة (0.60) وبما

يعكس ثبات الاستبانة (Sekaran, 2006).

#### اختبار Multicollinearity

قام الباحث باحتساب معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة المستقلة، وقد كانت النتائج

كما يلي:

الجدول (3-3): مصفوفة ارتباط بيرسون

النمط الحر	النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي	
.725**	-.469**	1	معامل الارتباط النمط الديمقراطي
.000	.000		الدلالة
300	300	300	العينة
-	1	-.469**	معامل الارتباط النمط الأوتوقراطي
.415**		.000	الدلالة
.000		.000	العينة
300	300	300	معامل الارتباط النمط الحر
1	-.415**	.725**	الدلالة
	.000	.000	العينة
300	300	300	

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

نلاحظ من المصفوفة أعلاه أن أعلى معامل ارتباط كان بين النمط الديمقراطي و النمط الحر بلغت 0.725 كما أن بقية قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى كان أقل من (0.80)، كما تم احتساب معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor ، وكانت النتائج كما يلي:

(VIF)الجدول (3-4): نتائج اختبار معامل تضخم التباين

المتغير	VIFمعامل تضخم التباين	Tolerance
النمط الديمقراطي	2.269	.441
النمط الأوتوقراطي	1.301	.768
النمط الحر	2.137	.468

نلاحظ أن قيمة VIF أقل من 10 كما ان قيمة Tolerance أكبر من 0.10 مما يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الداخلي المتعدد (Gujarati & Porter, 2009).

#### اختبار التوزيع الطبيعي:

لقد استخدم الباحث معاملي الالتواء والتفرطح لاختبار مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وتشير نتائج الجدول الآتي إلى أن القيم كانت أقل من 2 مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Gujarati & Porter, 2009):

الجدول (3-5): اختبار التوزيع الطبيعي

معامل التفرطح	معامل الالتواء	البعد
.509	-.796	النمط الديموقراطي
.545	-.242	النمط الأوتوقراطي
1.414	-1.215	النمط الحر
1.523	-1.144	الرضا الوظيفي

#### اختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation

لقد تم استخدام اختبار (D-W) لاختبار مدى وجود ارتباط ذاتي في بيانات متغيرات الدراسة،

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول (3-6): اختبار (D-W)

النتيجة	قيمة D-W المحسوبة	الفرضية
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.730	H0
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.392	H01

لا يوجد ارتباط ذاتي	1.150	H02
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.764	H03

يشير الجدول أعلاه إلى ان قيمة اختبار الارتباط الذاتي تراوحت ما بين 0 و 4 وقريبة من الرقم 2 وبما يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي في البيانات (Gujarati & Porter, 2009).

### (8-3) الأساليب الإحصائية المستخدمة

لغايات تحقيق أغراض الدراسة فقد قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (DESCRIPTIVE STATISTIC MEASURES) لاستخراج

النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة.

2. اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا (CRONBACH ALFA).

3. الأهمية النسبية وتمّ تحديدها طبقاً للصيغة التالية :

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{5 - 1}{3}$$

حيث يعتبر المستوى:

أ منخفضاً إذا وقع المتوسط الحسابي في الفئة 1.00 - إلى أقل من 2.33.



ب متوسطة إذا وقع المتوسط الحسابي في الفئة 2.33 - إلى أقل من 3.66.

ج مرتفعاً إذا وقع المتوسط الحسابي في الفئة 3.66 - ولغاية 5.00.

4. اختبار VIF والتوزيع الطبيعي، والارتباط الذاتي لاختبار مدى صلاحية أنموذج الدراسة للتحليل.

5. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (SIMPLE AND MULTIPLE REGRESSION

ANALYSIS) لاختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### (1-4) تمهيد

قام الباحث باستعراض نتائج المعالجة الاحصائية واختبار الفرضيات في هذا الفصل، وفيما

يلي أبرز النتائج التي تم التوصل إليها:

#### (2-4) تحليل خصائص عينة الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج الاحصاء الوصفي لخصائص عينة الدراسة:

#### • الجنس

#### الجدول (1-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	184	61.3
	أنثى	116	38.7
	المجموع	300	100.0

نلاحظ أن نسبة الذكور بين العاملين في جامعة قطر و البالغة 61.3% من العينة أعلى من

نسبة الاناث البالغة 38.7% من العينة.

ويمكن تفسير ارتفاع نسبة الذكور بين أفراد العينة الى وجود اقبال كبير لدى الذكور على

العمل في مجال الجامعات من الاناث سواء في المجال الاداري او الاكاديمي، كونهم اكثر قدرة على

تحمل أعباء العمل الجامعي.

• العمر

الجدول (2-4): توزيع أفراد العينة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	10	3.3
	من 30 إلى أقل من 35 سنة	76	25.3
	من 35 إلى أقل من 40 سنة	29	9.7
	من 40 إلى أقل من 45 سنة	102	34.0
	45 سنة فأكثر	83	27.7
	المجموع	300	100.0

نلاحظ أن 3.3% من العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، و 25.3% من العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 أقل من 35 سنة ، و 9.7% من العينة تتراوح أعمارهم ما بين 35- أقل من 40 سنة، و 34 % من العينة تتراوح أعمارهم ما بين 40- أقل من 45 سنة و الباقي أكثر من 45 سنة ، مما يدل على ارتفاع نسبة الشباب بين أفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء اهتمام اداة الجامعة بتعيين الشباب في التدريس الجامعي كونهم الأكثر قدرة على تحمل أعباء العمل في الجامعة.

• المؤهل العلمي

الجدول (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	-	-
	بكالوريوس	69	23.0
	ماجستير	85	28.3
	دكتوراه	146	48.7
	المجموع	300	100.0

نلاحظ أن 23% من العينة من حملة البكالوريوس، و 28.3% من العينة من حملة

الماجستير، و النسبة الأكبر من العينة البالغة 48.7% تمثل حملة الدكتوراه.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
مدة الخدمة في الجامعة	أقل من سنة	15	5.0
	1 إلى أقل من 5 سنوات	58	19.3
	5 إلى أقل من 10 سنوات	121	40.3
	10 سنوات فأكثر	106	35.3
	المجموع	300	100.0

وهذه النتيجة منطقية كون التعليم الجامعي يتطلب ان يكون النسبة الأكبر من العاملين في التعليم الجامعي من حملة الدكتوراة.

• مدة الخدمة في الجامعة

الجدول (4-4): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في الجامعة

نلاحظ أن 5% من العينة تقل مدة خدمتهم في الجامعة عن سنة، و 19.3% من العينة تتراوح مدة خدمتهم في الجامعة ما بين 1- أقل من 5 سنوات ، و 403.3% من العينة تتراوح مدة خدمتهم في الجامعة ما بين 5- أقل من 10 سنوات والباقي تزيد مدة خدمتهم في الجامعة عن 10 سنوات، وبما يتناسب ومتوسطات اعمار أفراد العينة.

ويمكن تفسير ذلك أن انخفاض متوسطات اعمار العينة لرغبة الجامعة في تعيين الشباب فيها قد ساهم في انخفاض متوسطات سنوات الخبرة لدى أفراد العينة.

• المرتب الشهري بالريال القطري

الجدول (4-5): توزيع أفراد العينة حسب المرتب الشهري بالريال القطري

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المرتب الشهري بالريال القطري	10000 - أقل من 15000	15	5.0
	15000 - أقل من 20000	80	26.7
	20000 - أقل من 25000	104	34.7
	25000 ريال فأكثر	101	33.7
	المجموع	300	100.0

نلاحظ أن 5% من العينة يتراوح مرتبهم الشهري ما بين 10000- اقل من 15000 ريال قطري، و 26.7% من العينة يتراوح مرتبهم الشهري ما بين 15000- اقل من 20000 ريال قطري، و 34.7% من العينة يتراوح مرتبهم الشهري ما بين 20000- اقل من 25000 ريال قطري و الباقي يزيد مرتبهم الشهري عن 25000 ريال قطري.

وتتناسب نسب توزيع أفراد العينة مع المستويات الادارية و الكاديمية المتباينة لأفراد العينة.

#### (3-4) تحليل فقرات الاستبانة:

فيما يلي عرض لنتائج الاحصاء الوصفي لفقرات الاستبانة:-

أولاً: الأنماط القيادية، وتتضمن:

#### 1- النمط الديمقراطي

الجدول (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الديمقراطي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يحث المدير المرؤوسين لبيذلوا جهودهم.	4.10	.939	1	مرتفعة
2	يوجه المدير المرؤوسين بلطف	3.93	.859	5	مرتفعة
3	يفوض المدير جزء من مهامه الادارية الى العاملين	3.97	.896	2	مرتفعة
4	يستمع المدير للمرؤوسين ويناقشهم	3.96	.958	3	مرتفعة

مرتفعة	4	1.020	3.95	ييدي المدير للمرؤوسين ما يحبون أو ما يتوقعون سماعه منه	5
مرتفعة	6	1.029	3.86	يستمتع المدير الى مشاكل العاملين ويحاول حلها.	6
مرتفعة	7	1.062	3.68	يبرز المدير جوانب الأداء الإيجابية أولاً ثم السلبية بطرق غير رسمية.	7
مرتفعة			3.9229	المقياس العام	

نلاحظ أن المتوسط العام البالغ 3.9229 يعكس ارتفاع مستوى استخدام النمط الديمقراطي في جامعة قطر، كما تبين ان الفقرة (1) "يحث المدير المرؤوسين لبيدلو جهودهم" هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 4.10 ، تليها الفقرة (3) "يفوض المدير جزء من مهامه الادارية الى العاملين " بمتوسط حسابي يبلغ 3.97، بينما احتلت الفقرة (7) " يبرز المدير جوانب الأداء الإيجابية أولاً ثم السلبية بطرق غير رسمية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يبلغ 3.68.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء اهتمام إدارة الجامعة بتحقيق مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ وتنفيذ القرارات، وذلك بناءً على تبني فكرة أن تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصحيحة وحلول للمشكلات من العقل الواحد.



## 2- النمط الأوتوقراطي

الجدول (7-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الأوتوقراطي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
8	يصر المدير على إلزام المرؤوسين بتوجيهاته	2.97	1.232	3	متوسطة
9	يطلب المدير من المرؤوسين أن يتبعوا تعليماته تماما في أداء المهمة.	3.00	1.203	1	متوسطة
10	يصر المدير على إلزام المرؤوسين بتنفيذ طلباته	2.83	1.297	5	متوسطة
11	يستمتع المدير للمرؤوسين ولكن تكون الكلمة الأخيرة في صنع القرار له.	2.63	1.407	7	متوسطة
12	يتقيد المدير حرفيا بالتعليمات التي تصدر عن الجامعه	2.98	1.294	2	متوسطة
13	ينفرد المدير بوضع الخطط والسياسات	2.71	1.327	6	متوسطة
14	يكثر المدير من استخدام السلطة الرسمية في إجبار العاملين على تنفيذ ما يكلفهم به من اعمال	2.87	1.290	4	متوسطة
	المقياس العام	2.8529			متوسطة

نلاحظ أن المتوسط العام البالغ 2.8529 يعكس مستوى متوسط من استخدام النمط الأوتوقراطي في جامعة قطر، كما تبين ان الفقرة (9) " يطلب المدير من المرؤوسين أن يتبعوا تعليماته تماما في أداء المهمة." هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 3.00 ، تليها الفقرة (12) " يتقيد المدير حرفيا بالتعليمات التي تصدر عن الجامعه " بمتوسط حسابي يبلغ 2.98، بينما احتلت الفقرة (11) "يستمتع المدير للمرؤوسين ولكن تكون الكلمة الأخيرة في صنع القرار له" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يبلغ 2.63.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عدم وجود رغبة لدى الادارة في التسلط على الموظفين و اجبارهم على انجاز العمل.

### 3- النمط الحر

الجدول (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الحر

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
15	يتيح المدير للموظفين حرية اتخاذ القرار	3.87	1.045	7	مرتفعة
16	لا يتدخل المدير بشكل مباشر في عمل الموظفين	4.11	.936	3	مرتفعة
17	يتم تزويد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها دون التدخل في طريقة عملهم	4.19	.910	2	مرتفعة

مرتفعة	1	.930	4.20	يترك للعاملين في الجامعة حرية تخصيص الوقت المناسب لانجاز المهام المطلوبة	18
مرتفعة	5	.975	4.07	يتساهل المدير مع العاملين المقصرين بواجباتهم	19
مرتفعة	4	.977	4.09	يدير المدير اجتماعات العاملين دون خطة أو هدف محدد	20
مرتفعة	6	.957	4.01	يتجنب المدير مواجهة المشكلات الجامعية	21
مرتفعة			4.0776	المقياس العام	

نلاحظ أن المتوسط العام البالغ 4.0776 يعكس ارتفاع مستوى استخدام النمط الحر في جامعة قطر، كما تبين ان الفقرة (18) " يترك للعاملين في الجامعة حرية تخصيص الوقت المناسب لانجاز المهام المطلوبة " هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 4.20 ، تليها الفقرة (17) " يتم تزويد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها دون التدخل في طريقة عملهم " بمتوسط حسابي يبلغ 4.19، بينما احتلت الفقرة (15) "يتيح المدير للموظفين حرية اتخاذ القرار" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يبلغ 3.87.

ومن خلال استعراض المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية محل الدراسة فقد تبين أن النمط الحر هو أكثر الأنماط استخداما في جامعة قطر و يليه النمط الديمقراطي و اخيرا النمط الأوتوقراطي. ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن إدارة الجامعة على قناعة وثقة بقدرات الموظفين على انجاز العمال الموكولة لهم وتحقيق الأهداف المطلوبة.

ثانيا: الرضا الوظيفي

الجدول (9-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرضا الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	أشعر بالإنجاز وبأن الوظيفة التي أشغلها تحقق طموحاتي الشخصية	3.91	.944	12	مرتفعة
2	هناك عدالة ومساواة في معاملة الموظفين	3.82	.964	14	مرتفعة
3	لدي مجال وفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية داخل الجامعة	3.84	.939	13	مرتفعة
4	أشعر بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء	3.77	1.016	15	مرتفعة
5	وظيفتي تلائم ميولي وخبراتي	4.09	.946	4	مرتفعة
6	لا أرغب في ترك عملي في الجامعة	4.10	.929	3	مرتفعة
7	أشجع أصدقائي في الجامعات الأخرى على الالتحاق بجامعة قطر لتمييزها في معاملة الموظفين	4.06	.896	7	مرتفعة
8	أنا سعيد جدا لاختيار جامعة قطر للعمل فيها	4.08	.916	5	مرتفعة

مرتفعة	1	.962	4.14	يهمني مصير جامعتي التي أعمل فيها	9
مرتفعة	6	.908	4.07	أحاول أن أزيد من معرفتي في مجال تخصصي لخدمة عملي في الجامعة	10
مرتفعة	2	.921	4.11	يسود العلاقة مع الادارة الود و التعاون	11
مرتفعة	11	.967	3.95	أشعر بالأمان بالعمل مع مدير يشاركني اتخاذ القرار	12
مرتفعة	9	.925	4.01	أشعر بالرضا عندما يفوضني المدير بجزء من مهامه	13
مرتفعة	8	1.030	4.02	تحرص الادارة على الدقة الحرفية في تنفيذ خطة العمل	14
مرتفعة	10	.871	3.98	أشعر بالاطمئنان مع مدير يتقيد حرفيا بالتعليمات الصادرة عن رئاسة الجامعة	15
مرتفعة			3.9978	المقياس العام	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط العام البالغ 3.9978 يعكس مستوى مرتفع من الرضا

الوظيفي لأفراد العينة ، كما تبين ان الفقرة (9) " يهمني مصير جامعتي التي أعمل فيها " هي أكثر

الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ 4.14 ، تليها الفقرة (11) " يسود العلاقة مع الادارة الود و

التعاون " بمتوسط حسابي يبلغ 4.11، بينما احتلت الفقرة (4) " أشعر بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يبلغ 3.77.

#### (4-4) اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة نستعرض اختبار الفرضيات، وقد كانت النتائج كما يأتي:

الفرضية الرئيسية:

Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للأنماط القيادية السائدة في

جامعة قطر على الرضا الوظيفي.

لقد تم إخضاع الفرضية الرئيسية لتحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت النتائج كما يأتي:

#### الجدول (4-10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F	درجة الحرية Df	F المحسوبة	r <sup>2</sup> معامل التحديد	r معامل الارتباط	
.000	4.802	.041	.196	النمط الديموقراطي	0.000*	3	267.013	.730	.855	الرضا الوظيفي
.011	-2.556	.032	-.082	النمط الأوتوقراطي		296				
.000	14.471	.040	.576	النمط الحر		299				

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

نلاحظ أن قيمة F البالغة 267.013 ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ، كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط تبلغ 0.855 وهي تعكس علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، كما نلاحظ أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 73 % من التغير في المتغير التابع. كما نلاحظ أن قيمة t بالنسبة لكل من النمط الديمقراطي و النمط الأوتوقراطي، والنمط الحر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 مما يدل على تأثير كل منه على الرضا الوظيفي. وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة في جامعة قطر وبين الرضا الوظيفي " ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية وهي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للنمط الديمقراطي للقيادة على الرضا الوظيفي.

الجدول (11-4): نتائج اختبار الفرضية الأولى

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F	r <sup>2</sup> معامل التحديد	r معامل الارتباط	
مستوى الدلالة	المحسوبة				مستوى الدلالة		المحسوبة			
0.000	18.036	.036	.647	النمط الديمقراطي	0.000	1 298 299	325.307	.522	.722	الرضا الوظيفي

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

نلاحظ أن قيمة ( $r = 0.722$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين المتغيرين المستقل و التابع، وتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.522$ )، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 52.2% من التغير في المتغير التابع، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة (F) قد بلغت (325.307) عند مستوى ثقة (Sig = 0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي للقيادة والرضا الوظيفي".

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنمط الدكتاتوري للقيادة على الرضا الوظيفي.

الجدول (12-4): نتائج اختبار الفرضية الثانية

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Coefficient					ANOVA			Model Summary		
Sig	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig	درجة الحرية	F	r <sup>2</sup>	r	
t*	المحسوبة				F*	Df	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
الدلالة	مستوى الدلالة				الدلالة					
0.000	-8.826	.048	-.426	النمط الأوتوقراطي	0.000	1	77.890	.207	.455	الرضا الوظيفي
						298				
						299				

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )



نلاحظ أن قيمة ( $r = -0.455$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة سلبية بين المتغيرين المستقل و التابع، وتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.207$ )، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 20.7% من التغير في المتغير التابع، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة ( $F$ ) قد بلغت (77.890) عند مستوى ثقة ( $Sig = 0.000$ ) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي للقيادة والرضا الوظيفي".

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للنمط الحر للقيادة على الرضا الوظيفي.

الجدول (13-4): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig t*	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig F*	درجة الحرية Df	F	r <sup>2</sup> معامل التحديد	r معامل الارتباط	
0.000	26.036	.029	.751	النمط الحر	0.000	1 298 299	677.864	.695	.833	الرضا الوظيفي

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

نلاحظ أن قيمة ( $r = 0.833$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة موجبة بين المتغيرين المستقل و التابع، وتبين أن قيمة معامل التحديد ( $r^2 = 0.695$ )، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 69.5% من التغير في المتغير التابع، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما يتبين أن قيمة ( $F$ ) قد بلغت ( $677.864$ ) عند مستوى ثقة ( $Sig = 0.000$ ) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الحر للقيادة والرضا الوظيفي".

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

بعد استعراض نتائج المعالجة الاحصائية في الفصل الرابع من هذه الدراسة ، يقوم الباحث

بعرض أبرز نتائج و توصيات هذه الدراسة :

#### (1-5) نتائج الدراسة:

1. فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية للدراسة فقد تم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين

الأنماط القيادية السائدة في جامعة قطر وبين الرضا الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة

(عصماني، 2017) و دراسة (القرلان، 2014) و دراسة (الدوسري، 2013) ودراسة

(الطبيبي، 2012) و دراسة (Chein-Wen Tsai, 2009)

2. فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى للدراسة فقد تم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

بين النمط الديمقراطي للقيادة والرضا الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عصماني،

2017) و دراسة (القرلان، 2014) و دراسة (الدوسري، 2013) ودراسة (الطبيبي، 2012)

و دراسة (Chein-Wen Tsai, 2009)

3. فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثانية للدراسة فقد تم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية

بين النمط الأوتوقراطي للقيادة والرضا الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عصماني،

2017) و دراسة (القرلان، 2014) و دراسة (الدوسري، 2013) ودراسة (الطبيبي، 2012)

و دراسة (Chein-Wen Tsai, 2009)

4. فيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة للدراسة فقد تم التوصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الحر للقيادة والرضا الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عصماني، 2017) و دراسة (القرلان، 2014) و دراسة (الدوسري، 2013) ودراسة (الطبيبي، 2012) و دراسة (Chein-Wen Tsai, 2009)

5. لقد تبين أن النمط الحر هو أكثر الأنماط استخداما في جامعة قطر و يليه النمط الديمقراطي و اخيرا النمط الأوتوقراطي

6. أن المتوسط العام البالغ 3.9229 يعكس ارتفاع مستوى استخدام النمط الديمقراطي في جامعة قطر ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء اهتمام إدارة الجامعة بتحقيق مبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ وتنفيذ القرارات، وذلك بناءً على تبني فكرة أن تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصحيحة وحلول للمشكلات من العقل الواحد.

7. لقد تبين أن المتوسط العام البالغ 2.8529 يعكس اتجاهات سلبية نحو استخدام النمط الأوتوقراطي في جامعة قطر ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء عدم وجود رغبة لدى الإدارة في التسلط على الموظفين و اجبارهم على انجاز العمل.

8. لقد تبين أن المتوسط العام البالغ 4.0776 يعكس ارتفاع مستوى استخدام النمط الحر في جامعة قطر ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن إدارة الجامعة على قناعة وثقة بقدرات الموظفين على انجاز العمال الموكولة لهم وتحقيق الأهداف المطلوبة.

9. لقد تبين أن المتوسط العام البالغ 3.9978 يعكس مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة قطر، والذي قد يعزى إلى الأساليب القيادية المستخدمة بفعالية من قبل إدارة الجامعة وبالشكل الذي انعكس ايجابيا على رضى الموظفين.

#### (2-5) توصيات الدراسة :

1. العمل على تحسين الروح المعنوية لدى العاملين في الجامعة وبما يتناسب مع طبيعة قطاع التعليم العالي في دولة قطر.

2. العمل على تعزيز فهم الاداريين للنمط الحر كونه أكثر الأنماط القيادية تأثيرا في الرضا الوظيفي في جامعة قطر

3. العمل على توزيع المهام على العاملين في الجامعة وفقا لقدراتهم الشخصية

4. عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال القيادة للمديرين، لما لها من أثر فعال في تبني الأنماط القيادية المناسبة لطبيعة العمل.

5. على المديرين العمل بجدية من أجل زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة قطر، من خلال تنويع الحوافز المقدمة للعاملين.

6. الاهتمام بتحقيق العدالة و المساواة بين العاملين في الجامعة وبما يحقق مستوى رضا مرتفع لديهم

7. ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين في الجامعة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله وبما يساهم في رفع مستوى رضاهم.

8. العمل على تفويض بعض الصلاحيات للموظفين وبما يساهم في سرعة إنجاز أعمالهم.

9. العمل على وضع نظام حوافز يرتبط بمستوى انجاز العاملين لمهامهم في الجامعة
10. ضرورة ربط الحوافز المادية التي يحصل عليها الموظف برتبته العلمية و الأكاديمية في الجامعة، بالإضافة إلى سنوات الخبرة بالنسبة للداريين فيها

### (3-5) اقتراحات لدراسات مستقبلية:

1. يقترح الباحث إجراء دراسات حول الجامعات الأخرى في دولة قطر تتعلق بموضوع الدراسة لما له من أهمية في تحسين مستوى رضا العاملين فيها.
2. يقترح الباحث أيضا إجراء دراسات تتناول متغيرات أخرى مهمة لدى إدارة جامعة قطر مثل متغير ولاء العاملين
3. يقترح الباحث أيضا إجراء دراسات تتناول أنواع أخرى من القيادة قد تؤثر على الرضا الوظيفي مثل القيادة الحكيمة، و القيادة الخادمة

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- 1- أسعد، وليد، (2004)، الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.
- 2- الجريد، عارف، (2007)، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 3- الجريد، عارف، (2007)، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص53-54.
- 4- جودت، عزت، (2006)، الإدارة المدرسية الحديثة، دار نشد، عمان، الأردن.
- 5- حريم، حسن، (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 6- حسان، حسن والعجمي، محمد، (2008)، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- حمادات، محمد، (2006)، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



- 8- الحوسني، موزة، (2013)، أبعاد التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس ما بعد الأساسي بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، نزوى، سلطنة عمان.
- 9- خليل، جواد وشريفة، عزيزة، (2008)، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد(6)، عدد(1)، ص711-683.
- 10- الدوسري، حسين، (2013)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 11- رشيد، صالح، (2018)، دور القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة الذاتية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد(10)، العدد(2)، ص:482-450.
- 12- روميل، نوال، (2009)، القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.
- 13- الزعبي، مروان، (2011)، الرضا الوظيفي: مفهومه وطرق قياسه وتفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص11-19.
- 14- سلطان، محمد، (2004)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.
- 15- سويدان، طارق، (2003)، صناعة القائد، الطبعة الثانية، مجموعة الإبداع، الكويت، ص42.

- 16- السيد، عبدالحليم وفرج، طريف ومحمود، عبدالمنعم، (2003)، علم النفس الاجتماعي المعاصر، مكتبة ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 17- الشاويش، مصطفى، (2000)، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 18- الشريف، طلال، (2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 19- الشهري، علي، (2002)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 20- صالح، سميرة، (2008)، أساليب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.
- 21- طحطوح، عالية، (2016)، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، السعودية.
- 22- الطراونة، تحسين، (2012)، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة طرق العمل الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- 23- الطيبي، (2012)، نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في مراكز الرعاية الأولية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين.
- 24- العامري، أحمد، (2003)، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
- 25- عباس، سهيلا، (2015)، الأنماط القيادية في وعالقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم بجامعة دمشق.
- 26- العجمي، محمد، (2010)، الاتجاهات الحديثة: القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص58.
- 27- العدوانى، حنان، (2013)، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بالضغوط التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 28- العرفي، عبدالله و مهدي، عباس، (1996)، مدخل إلى الإدارة التربوية، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا.
- 29- عريفج، سامي، (2007)، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- 30- عصماني، مريم، (2017)، القيادة والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

- 31- عطوي، جودت، (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 32- العميان، محمود، (2010)، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 33- العيسوي، عبدالرحمن، (2004)، علم النفس التربوي، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، ص131.
- 34- غازي، وليد، (2011)، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- 35- الغامدي، عبدالله، (2009)، القيادة الإدارية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، المملكة العربية السعودية.
- 36- الغيلاني، صبحه، (2015)، درجة ممارسة المشرفين الإداريين لأبعاد إدارة التغيير وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمديري المدارس ومساعدتهم بمحافظة جنوب الشرقية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، نزوى، سلطنة عمان.
- 37- فلمبان، إيناس، (2008)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- 38- فليح، فاروق وعبدالمجيد، محمد، (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص119-120.

- 39- القريوتي، محمد قاسم، (2000)، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، الأردن.
- 40- القزنان، منى، (2014)، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 41- قنديل، علاء، (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، الأردن.
- 42- قوراية، أحمد، (2007)، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 43- مرسي، محمد، (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب الحديث، القاهرة، مصر.
- 44- مرسي، محمد، (2003)، الإدارة التعليمية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 45- مرسي، محمد، (2005)، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- 46- المغربي، كامل، (2011)، أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، الطبعة الرابعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- 47- مؤتمن، منى، (2003)، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، مركز الكتاب الأردني، عمان، الأردن.
- 48- الموقع الالكتروني لجامعة قطر <http://www.qu.edu.qa/ar>

- 49- النيرب، أحمد، (2003)، الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 50- هيجان، عبدالرحمن، (2005)، القيادة الإدارية النسائية مدخل السيكلوجي، دار المؤيد، عمان، الأردن، ص49.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Aziri, B., (2011). Job Satisfaction: A Literature Review, Management Research and Practice, Vol. (3), Issue (4).
- 2- George, J. and Jones, G., (2008). Understanding and Managing Organizational behavior, Fifth Edition, Pearson-Prentice Hall, New Jersey.
- 3- Gujarati, D.N. and Porter, D.C., (2009), Basic Econometrics. 5th Edition, McGraw Hill Inc., New York.
- 4- Houges, R. & Ginnett, R. & Curphy, G., (2006). Leadership, Fifth Edition, Mc Graw Hill publishing company, New Delhi.

- 5– Khan, M. & Khan, I. & Qureshi, Q. & Ismail, H. & Rauf, H. & Abdul Latif, & Tahir, M., (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review, Public Policy and Administration Research, Vol.(5), No.(3), pp:87–92.
- 6– Mehboob, M. and Arif, I. and Jalal, M., (2011), Analysis of Effect of Supervisors' Behavior on Subordinates' Job Satisfaction. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, ISSN: 1991–8178.
- 7– Mullins, J., (2005). Management and organizational behavior, Seventh Edition, Pearson Education Limited, Essex.
- 8– Sekaran, U., (2006), Research methods for business: A skill building approach, John Wiley & Sons.
- 9– Sharma, L. & Singh, S., (2013). A Study on the Democratic Style of Leadership, International Journal of Management & Information Technology, Vol.(3), No.(2), Unpublished Master Thesis, Manipur University, Manipur, India.
- 10– Simpson, S., (2012). The Styles, Models & Philosophy of Leadership, First Edition, (Online), Available online from:  
<http://www.sustainicum.at/files/projects/268/en/handouts/the-styles-models-philosophy-of-leadership.pdf>

11– Skalli, A. and Theodossiou, I. and Vasileiou, E., (2008). Jobs as Lancaster goods: Facets of job satisfaction and overall job

12– Stumpf, M., (2003), The Relationship of Perceived Leadership Styles of North Carolina Extension Directors to Job Satisfaction of Country Extension Professionals, Unpublished Doctoral Dissertation, Carolina State University.



# الملاحق

ملحق رقم (1)



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الاسراء

كلية الأعمال

قسم إدارة الأعمال

## الاستبانة

السيد/السيدة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة عن واقع الانماط القيادية السائدة في جامعة قطر وعلاقتها بالرضا الوظيفي

وذلك كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الاسراء.

نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة وموضوعية حيث ستعامل كافة البيانات

والمعلومات التي تقدمونها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

المشرف

ناصر منصور ثقل الدوسري

الدكتور محمد عبد القادر

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى التفضل بوضع إشارة (√) في المربع المخصص:

1. الجنس	( ) ذكر	( ) أنثى
2. العمر	( ) أقل من 30 سنة	( ) 30-أقل من 35 سنة
	( ) من 35-أقل من 40 سنة	( ) من 40-أقل من 45 سنة
	( ) 45 سنة فأكثر	
3. المؤهل العلمي	( ) دبلوم متوسط	( ) ماجستير
	( ) بكالوريوس	( ) دكتورة
4. مدة الخدمة في الجامعة	( ) أقل من سنة	( ) 1-أقل من 5 سنوات
	( ) من 6-أقل من 10 سنوات	( ) 10 سنوات فأكثر
5. المرتب الشهري بالريال القطري	( ) 10000-أقل من 15000	( ) 15000-أقل من 20000
	( ) 20000-أقل من 25000	( ) 25000 فأكثر

## الجزء الثاني : الأنماط القيادية

فيما يلي مجموعة من الممارسات القيادية يرجى وضع إشارة (√) حسب درجة موافقتك حول اتصاف

مديرك بها :

الفقرات	أتفق تماما	أتفق	غير متأكد	لا أتفق تماما
<b>النمط الديمقراطي</b>				
1- يحث المدير المرؤوسين لبيدلو جهودهم.				
2- يوجه المدير المرؤوسين بلطف				
3- يفوض المدير جزء من مهامه الادارية الى العاملين				
4- يستمع المدير للمرؤوسين ويناقشهم				
5- يبدي المدير للمرؤوسين ما يحبون أو ما يتوقعون سماعه منه				
6- يستمع المدير الى مشاكل العاملين ويحاول حلها.				
7- يبرز المدير جوانب الأداء الإيجابية أولا ثم السلبية بطرق غير رسمية.				
<b>النمط الأوتوقراطي</b>				
8- يصر المدير على إلزام المرؤوسين بتوجيهاته				
9- يطلب المدير من المرؤوسين أن يتبعوا تعليماته تماما في أداء المهمة.				

					10- يصير المدير على إلزام المرؤوسين بتنفيذ طلباته
					11- يستمع المدير للمرؤوسين ولكن تكون الكلمة الأخيرة في صنع القرار له.
					12- يتقيد المدير حرفيا بالتعليمات التي تصدر عن الجامعه
					13- ينفرد المدير بوضع الخطط والسياسات
					14- يكثر المدير من استخدام السلطة الرسمية في إجبار العاملين على تنفيذ ما يكلفهم به من اعمال
					<b>النمط الحر</b>
					15- يتيح المدير للموظفين حرية اتخاذ القرار
					16- لا يتدخل المدير بشكل مباشر في عمل الموظفين
					17- يتم تزويد الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها دون التدخل في طريقة عملهم
					18- يترك للعاملين في الجامعة حرية تخصيص الوقت المناسب لانجاز المهام المطلوبة
					19- يتساهل المدير مع العاملين المقصرين بواجباتهم
					20- يدير المدير اجتماعات العاملين دون خطة أو هدف محدد
					21- يتجنب المدير مواجهة المشكلات الجامعية

الجزء الثالث: الرضا الوظيفي:

غير راضي اطلاقا	غير راضي	لا أدري	راضي	راضي جدا	العبارة
					1- أشعر بالإنجاز وبأن الوظيفة التي أشغلها تحقق طموحاتي الشخصية
					2- هناك عدالة ومساواة في معاملة الموظفين
					3- لدي مجال وفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية داخل الجامعة
					4- أشعر بالتقدير والاحترام من قبل الرؤساء
					5- وظيفتي تلائم ميولي وخبراتي
					6- لا أرغب في ترك عملي في الجامعة
					7- أشجع أصدقائي في الجامعات الأخرى على الالتحاق بجامعة قطر لتمييزها في معاملة الموظفين
					8- أنا سعيد جدا لاختيار جامعة قطر للعمل فيها
					9- يهمني مصير جامعتي التي أعمل فيها
					10- أحاول أن أزيد من معرفتي في مجال تخصصي لخدمة عملي في الجامعة

					11-يسود العلاقة مع الادارة الود و التعاون
					12- أشعر بالأمان بالعمل مع مدير يشاركني اتخاذ القرار
					13- أشعر بالرضا عندما يفوضني المدير بجزء من مهامه
					14-تحرص الادارة على الدقة الحرفية في تنفيذ خطة العمل
					15- أشعر بالاطمئنان مع مدير يتقيد حرفيا بالتعليمات الصادرة عن رئاسة الجامعة

## ملحق رقم (2)

### أسماء المحكمين

قام بتحكيم الإستبانة كل من:

اسم الجامعة	الرتبة	اسم المحكم
جامعة الإسراء	أستاذ دكتور	الأستاذ الدكتور محمود نور
جامعة الإسراء	أستاذ مساعد	الدكتور محمد أبوقلة
جامعة الإسراء	أستاذ مساعد	الدكتور فرج الحراحشة
جامعة عمان الأهلية	أستاذ دكتور	الأستاذ الدكتور محمد دباغية
جامعة عمان الأهلية	أستاذ مشارك	الدكتور يعقوب حمدان
جامعة عمان الأهلية	أستاذ دكتور	الدكتور جمال الدوري
جامعة النجاح	أستاذ دكتور	الأستاذ الدكتور عبدالناصر نور