مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دراسة احصائية لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي في قطاع التعليم العالي
اسم الكاتب: زكريا سلامة
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5960
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 16:21 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Effect Of Leading Types On The Job Satisfaction In The Higher Education Sector – Comparison Study Between The Higher Institute Of Business Administration & The Higher Institute Of Administrative Development,

Zakaria Salama*

(Received 19 / 7 / 2023. Accepted 8 / 10 / 2023)

□ ABSTRACT □

The research aims at identifying the leading types in the Higher Institute of Business Administration & The Higher Institute of Administrative Development and to identify the effect of such types on job satisfaction and the relationship between them .

The research covered 167.

The research consists of five main chapters, the first chapter dealt with the general framework of the research, the second, third and fourth chapters dealt with the theoretical framework of research, the 5th chapter covered analyzing of study data , results explanation and the most important recommendations and suggestions ,

The most significant results showed that there is a moral effect relationship with statistical indication between the leading types and level of job satisfaction in each of the institutes.

The democratic type is the most positively effective type on the job satisfaction , in addition , there is moral effect for some of demographic variables on the general job satisfaction level.

Copyright **:**Tishreen University journal-Syria, The authors retain the copyright under a CC BY-NC-SA 04

***Master's Degree , Department Of Business Administration, Faculty Of Economy ,Damascus University،Syria.**

دراسة احصائية لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي في قطاع التعليم العالي

زكريا سلامة *

(تاريخ الإيداع 19 / 7 / 2023. قُبِل للنشر في 8 / 10 / 2023)

□ ملخّص □

هدف البحث : معرفة أنماط القيادة السائدة في كل من المعهد العالي لإدارة الأعمال والمعهد العالي للتنمية الإدارية ومعرفة مستويات الرضا الوظيفي في كل من المعهدين ودراسة العلاقة بين أنماط القيادة ومستويات الرضا الوظيفة وأثر هذه العلاقة بينهما

عينة البحث مؤلفة من (167) فرد. حيث استخدم الباحث اسلوب التحليل الوصفي .

وركز على اختبار الفروض التالية :

- يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة في كل من المعهد العالي لإدارة الأعمال ، والمعهد العالي للتنمية الإدارية .
- يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي السائد في كل من المعهد العالي لإدارة الأعمال ، والمعهد العالي للتنمية الإدارية .
- يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي العام في كل من المعهد العالي لإدارة الأعمال ، والمعهد العالي للتنمية الإدارية .
- تختلف مستويات الرضا الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس ، الحالة الاجتماعية العمر ، الدخل الشهري ، سنوات الخدمة ، الفئة الوظيفية ، الشهادة العلمية) .

أما نتائج الدراسة فكانت كما يلي :

1- أن نمط القيادة السائد في المعهد العالي لإدارة الأعمال هو **النمط الديمقراطي** ، وإن نمط القيادة السائد في المعهد العالي للتنمية الإدارية هو **النمط التبادلي** .

2- يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي وفي الأنماط القيادية السائدة في المعهد العالي لإدارة الأعمال والمعهد العالي للتنمية الإدارية .

3- تؤثر أنماط القيادة معنوياً على رضا الموظفين، وإن النمط الديموقراطي هو أكثر الأنماط تأثيراً بصورة ايجابية على الرضا الوظيفي

4- تختلف مستويات الرضا الوظيفي باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية كالعمر والدخل الشهري وسنوات الخدمة والفئة الوظيفية ولا تختلف باختلاف المتغيرات الأخرى كالجنس والحالة الاجتماعية والشهادة العلمية .

الكلمات المفتاحية : انماط القيادة – الرضا الوظيفي .

حقوق النشر : مجلة جامعة تشرين- سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب الترخيص CC BY-NC-SA 04

* **ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سورية.**

مقدمة :

منذ الثمانينيات من القرن العشرين بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار كبار القادة، والتعرف على المواهب القيادية نظراً لأثرها على سلوك الأفراد ومستوى أدائهم وظهر نجاح المنظمة وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للعاملين . فكلما كانت القيادة ذات كفاءة انعكس ذلك ايجابياً على المنظمة واستطاعت تحقيق أهدافها .

ويأتي دور هذه القيادة في نجاح المنظمة من خلال أنها تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة كما أن للقيادة دور كبير في رفع الرضا الوظيفي ، حيث أن الاهتمام الكبير من قبل المدير بمشكلات العاملين، و مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات بإبداء آرائه أمر فعال في تحقيق أهداف العمل وينمي شعور الموظف بتحقيق ذاته ويرفع من رضاه ، وأن أول شروط تحقيق الرضا الوظيفي هو أن يستمع القيادي للجميع ويتقبل الآراء المختلفة وأن يحفز الصامتين للحديث والمشاركة ويفتح قنوات الاتصال مع كافة المستويات الإدارية .

والرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والفسيولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق أنا سعيد بعملي لأن معطيات الرضا الوظيفي هي الشعور بالسعادة .

أما عدم الرضا الوظيفي فله أثر سلبي على الحالة النفسية للفرد بسبب عدم إشباع رغباته ، وهذا يؤدي إلى ضعف إنتاجه وشعوره بالضيق والاضطراب فتكثر مشكلاته مع زملائه وأفراد أسرته، وقد ينتهي به الأمر إلى ترك عمله فيشعر بالفشل والقلق ومن ثم يصاب بالاضطراب النفسي .

إن العمل هو المظهر الذي يعطي الإنسان مكانته ويربطه بالمجتمع ويجد فيه فرصة كبيرة للتعبير عن ذاته وميوله وقدراته واستعداداته وطموحه ورضائه الوظيفي، علماً أن الرضا الوظيفي ليس هدفاً في حد ذاته إنما هو وسيلة تساعد على حل مشكلات كثيرة تعترض الأفراد في وظائفهم، وتساعد على النهوض والارتقاء بمستوى العمل ويعتبر الرضا الوظيفي للأفراد الأساس الأول في تحقيق الأمن النفسي والوظيفي للموظفين وينعكس إيجاباً على الإنتاج في العمل كماً ونوعاً (المالكي. 2007. ص4). إن أنماط القيادة في قطاع التعليم العالي وأثرها على الرضا الوظيفي لم يحظِ الاهتمام الكافي من قبل الباحثين في سورية، وتعتبر هذه الدراسة محاولة في هذا الاتجاه، حيث يمثل الهدف الأساسي منها معرفة النمط القيادي في هذا القطاع وأثره على الرضا الوظيفي وسيعرض الباحث في هذه الدراسة أثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي في قطاع التعليم العالي متمثلاً ومقارناً بين المعهد العالي لإدارة الأعمال والمعهد العالي للتنمية الإدارية .

أهمية البحث و أهميته :

تبرز أهمية البحث من عدة اعتبارات نظرية علمية ، و تطبيقية عملية :

1- الأهمية النظرية / العلمية :

أ- تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يبحث فيه، والمتعلق بأثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي في قطاع التعليم العالي .

ب- تعد هذه الدراسة مكملة لما سبقتها من دراسات في مجال أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي في قطاع التعليم العالي .

2- الأهمية التطبيقية / العملية :

– إن معرفة أنماط القيادة السائدة لدى مديري التعليم العالي وعلاقتها بالرضا الوظيفي يعد ضرورة ملحة من أجل تحسين كفاءة وفعالية العمل وزيادة مستويات الرضا ، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية

– تعد دراسة مقارنة أنماط القيادة ومستويات الرضا الوظيفي لمديري قطاع التعليم العالي ذات أهمية كبيرة من حيث التقليل من العقبات التي تواجه ممارسة العملية الإدارية في قطاع التعليم والاستفادة من أسلوب إدارة الجامعة .

– قد تحسن نتائج هذه الدراسة من علاقات المديرين بمرؤوسيهم، مما ينعكس ذلك على رفع مستويات رضائهم وأدائهم الوظيفي.

مشكلة البحث :

احتل موضوع القيادة والرضا الوظيفي في العديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية أهميةً خاصة كمجال من مجالات البحث والدراسة سواءً على الجانب الأكاديمي أو التطبيقي، وعلى الرغم من تعدد البحوث التي تناولت هذه الجوانب، فلا تزال تحتاج إلى العديد من الدراسة والبحث وخاصةً في بيئتنا العربية ، وهذه البحوث لم تتناول دراسة وتحليل العلاقة بين أنماط القيادة للمديرين وتأثيرها على الرضا الوظيفي ، وهو ما تستهدف إليه الدراسة الحالية ، ويمكن عرض مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي **ما هو أثر أنماط القيادة في مستويات الرضا الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي ؟**

أهداف البحث :

تتجسد أهداف البحث فيما يلي :

1. التعرف على أنماط القيادة السائدة في قطاع التعليم العالي (موضوع الدراسة) .
2. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي العام وعناصر الرضا في قطاع التعليم العالي .
3. الكشف عن علاقة أنماط القيادة بمستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع التعليم العالي
4. الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والمتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية ، الدخل الشهري ، سنوات الخدمة الوظيفية ، الفئة الوظيفية ، الشهادة العلمية) .

متغيرات البحث :

يركز البحث على دراسة أثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي فمن الطبيعي أن يكون :

- المتغير التابع : هو الرضا الوظيفي للعاملين / المرؤوسين / .
- المتغير المستقل: هو الأنماط القيادية السائدة لدى المدراء ورؤساء الأقسام والدوائر ...

أما عن أنماط القيادة وعناصر الرضا الوظيفي المتخذة في البحث فهي :

- **أنماط القيادة هي :**

نمط القيادة / الادارة /	الرقم المسلسل
نمط القيادة الديكتاتورية	1
نمط قيادة عدم التدخل	2
نمط القيادة الديموقراطية	3
نمط القيادة التبادلية	4
نمط القيادة التحويلية	5

- **عناصر الرضا الوظيفي هي :**

عناصر الرضا	الرقم المسلسل
بيئة العمل	1
طبيعة العمل	2
الأجر والمكافآت	3
العلاقات	4
الاشراف والتطوير	5
الخدمات	6
الترقية	7

حدود البحث :

- الحد الأكاديمي : اقتصر البحث على جزء من قطاع التعليم العالي في سورية دون التعرض على كل القطاع حيث يتمثل هذا الجزء فقط بـ (المعهد العالي لإدارة الأعمال ، والمعهد العالي للتنمية الإدارية) .
- الحد البشري : تضمنت الدراسة كل فئات العاملين في كلا المعهدين : (الهيئة التدريسية – الهيئة الفنية – المعيدون – العاملون الإداريون) .
- الحد الجغرافي (المكاني) : أجريت هذه الدراسة في مدينة دمشق .
- الحد الزماني : تم إجراء الدراسة الميدانية عام 2022

الدراسات السابقة :

دراسة عبيد بن عبد الله السبيعي عام (2009) والتي كانت بعنوان (الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في السعودية) هدفت الدراسة إلى تحديد درجة أهمية الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لعينة مؤلفة من (100) فرد، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتوصلت الدراسة إلى : أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم مهمة جداً من وجهة نظر أفراد العينة ، حيث بلغ المتوسط العام لمحور أهمية الأدوار القيادية (4،85)، ثم تلاه بُعد تحفيز العاملين (4،55)، ثم تلاه بُعد التشاركية في الإدارة (4،53) ثم بُعد تهئية البنية التنظيمية للتغيير (4،35) .

دراسة تيسير محمد مغاري عام (2009) والتي كانت بعنوان نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة السائد لدى مديرية التربية والتعليم بمحافظات غزة – وأتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً استبانتين الأولى لتحديد نمط القيادة، والأخرى لقياس مدى ممارسة مديري التربية والتعليم لمراحل صنع القرار وتكونت عينة الدراسة من (180) فرد وتوصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد ثم النمط الأوتوقراطي .

دراسة كولمان بربارا (Coleman , Barbara) عام (1995) والتي كانت بعنوان أنماط القيادة في موقع الإدارة المدرسية حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الأمريكية، وتحديداً الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والسمة الشخصية لدى المدير. وأتبع الباحث المنهج الوصفي في منهج الدراسة،

و طبقت الدراسة على مدراء المدارس في (16) إقليماً بالولايات المتحدة الأمريكية، وكانت أداة الدراسة استخدام مقياس السمات الشخصية، ومقياس النمط القيادي لدى المدراء، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. عدم وجود نمط قيادي ثابت لدى مدراء المدراس، وذلك لتعدد المواقف التي تواجههم.
2. وجود علاقة ارتباط بين النمط القيادي للمدير وبين سماته الشخصية.

دراسة آدم غازي العتيبي عام (2009) والتي كانت بعنوان تأثير العدالة التنظيمية على اتجاهات الموظفين في دولة الكويت هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات على الرضا الوظيفي في عينة مؤلفة من (520) موظفاً حكومياً ، وتوصلت الدراسة إلى أن عدالة التوزيع تعد أفضل مؤشر للتنبؤ بالرضا الوظيفي .

دراسة SUMIDER & OTHERS عام (2009) والتي هدفت إلى دراسة الرضا الوظيفي بين الأطباء في مستشفى تعليمي في دلهي، وشملت العينة (250) فرد من الأطباء، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن حوالي 49،9 % من الأطباء كانوا غير راضين عن معدل ساعات العمل اليومية .
- إن حوالي 45،6 % من الأطباء أقروا بأن الراتب سيىء وأنه لايتناسب مع ساعات العمل الطويلة .
- إن حوالي 55،2 % من الأطباء كانوا غير راضين عن مهنة الطب .

دراسة عبيسات عام (2006) والتي كانت بعنوان الرضا الوظيفي في مؤسسة المناطق الحرة في عمان . هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المناطق الحرة، من خلال تحليل وقياس العوامل المكونة للرضا الوظيفي في عينة مؤلفة من (189) فرد وأظهرت النتائج ما يلي :

- وجد أن الأفراد كانوا أكثر رضا عن عنصر العلاقات مع الزملاء وأقل رضا عن عنصر الترقية .
- وجد فروق ذات دلالة إحصائية على أبعاد الرضا الوظيفي يعزى لمتغيرمكان العمل .
- هناك علاقة طردية بين عنصر الأجور و الرضا عن نظم العمل .

دراسة التويتي (2009)، والتي كانت بعنوان دراسة العلاقة بين الأنماط التي يتبعها القائد في الإدارة، وثقافة المؤسسة، ومستوى الرضا الوظيفي بين الممرضين اليمنيين .هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط والأساليب التي يتبعها القائد وعلاقتها بثقافة المؤسسة وبمستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين اليمنيين، لعينة مؤلفة من (291) ممرض وممرضة وكانت النتائج كما يلي :

*- وجود علاقة قوية بين المتغيرات الثلاثة الأنماط القيادية، وثقافة المؤسسة(المستشفى)، ومستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين اليمنيين.

*- رفض الممرضين والممرضات من حملة درجة الماجستير والإجازة الجامعية النمط القيادي القائم.

*- عدم وجود الرضا لدى الممرضين والممرضات عن طرق وسائل الاتصال والاشراف .

*** التعليق على الدراسات السابقة:**

بالنظر إلى الدراسات السابقة وجد الباحث منها ما يتعلق بأهمية القيادة ، ومنها ما يتعلق بالتعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومنها ما يتعلق بتأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي والعلاقة بينهما .

ركزت هذه الدراسات على أنماط القيادة السائدة في المؤسسات ، ودور القيادة الفعال في الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة في مفهوم الرضا الوظيفي ، بالإضافة أثر كل من طبيعة وظروف العمل – الأجور – العمر – مدة الخدمة – الجنس – الشهادة العلمية – القيادة والاشراف .... إلخ .

وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في :

1- تحديد متغيرات الدراسة .

2- تحديد عناصر الرضا الوظيفي المستخدمة في الدراسة .

وقد ميز الباحث أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والبحث الحالي :

1- معرفة النمط القيادي في المؤسسة التعليمية .

2- التعرف على مستوى رضا العاملين في المؤسسة التعليمية .

3- الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي .

4- استخدام المنهج الوصفي في الدراسة .

أما أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي :

1- البحث الحالي شمل كل فئات العاملين بالمؤسسة التعليمية _ هيئة تدريسية وهيئة فنية ومعيدون وعاملون إداريون بينما بعض الدراسات السابقة اقتصرت على بعض هذه الفئات .

2- عناصر الرضا الوظيفي المستخدمة في البحث الحالي هي أوسع من تلك المستخدمة في الدراسات السابقة .

3- معظم الدراسات السابقة اقتصرت على دراسة القيادة أو دراسة الرضا الوظيفي بينما البحث الحالي شمل دراسة القيادة مع الرضا الوظيفي والعلاقة بينهما .

فروض البحث :

من حصيلة الدراسات السابقة، وعملاً على تحقيق أهداف هذا البحث فقد تم تحديد الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى :

- يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي العام في كل من المعهد العالي لإدارة الأعمال ، والمعهد العالي للتنمية الإدارية .

الفرضية الثانية :

- تختلف مستويات الرضا الوظيفي في عينة البحث باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس الحالة الاجتماعية العمر ، الدخل الشهري ، سنوات الخدمة ، الفئة الوظيفية ، الشهادة العلمية) . ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية :

a. يختلف مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للجنس .
b. يختلف مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للحالة الاجتماعية .
c. يختلف مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للعمر.
d. يختلف مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للدخل الشهري .
e. يختلف مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لسنوات الخدمة .
f. يختلف مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للفئة الوظيفية .
g. يختلف مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للشهادة العلمية .

أسلوب (منهج) البحث :

في إعداد هذه الدراسة تم استخدام أسلوبي الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية ، وقد أجريت الدراسة الميدانية على جميع العاملين في المعهد العالي لإدارة الأعمال والمعهد العالي للتنمية الإدارية وذلك بهدف التعرف على أنماط القيادة السائدة في هذا الجزء من قطاع التعليم العالي في سورية وبالتالي التعرف على علاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي، وقد أعتمد

الباحث على بعض أساليب التحليل الإحصائي والتي تتفق مع أهداف الدراسة في جمع وتحليل بيانات الدراسة بهدف التحقق من مدى صحة الفروض التي بُنيت عليها .

عينة البحث هي جميع العاملين في المعهد العالي لإدارة الأعمال ، والمعهد العالي للتنمية الإدارية (الإدارة العليا و الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا) ويقدر حجمها بـ (167) موظفاً وموظفة على رأس عملهم، خلال عام 2022 وقام الباحث بتطبيق الدراسة على جميع العاملين في المعهدين المذكورين للأسباب التالية :

1- مجتمع البحث صغير .

2- المجتمع مركز في منطقة جغرافية محدودة .

3- احتمال رفض بعض المفردات (احتمال رفض التعاون مع الباحث) .

أداة جمع البيانات : اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توصيف الظاهرة المدروسة ومعرفة أبعادها والعلاقات القائمة بين هذه الأبعاد، بغرض وصف وتحليل البيانات، ومن ثم تفسيرها للوصول إلى التعليمات المناسبة واستخلاص النتائج المطلوبة . واعتمد الباحث على استبيان يتألف من قسمين : قسم خاص بأنماط القيادة وقسم خاص بالرضا الوظيفي .

كما استخدم الباحث المقياس القائم على خمسة درجات تمثل درجات شدة الموافقة (موافق جداً، موافق محايد ، غير موافق ، غير موافق أبداً) .

تحليل البيانات : لاختبار صحة الفروض تم ادخال البيانات إلى الحاسب الآلي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS أما الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات هي :

1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة ، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور الدراسة التي تضمنتها أداة الدراسة .

2- حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لتحديد استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة

3- معامل الارتباط (PEARSON) .

4- معامل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد درجة تأثير الأنماط القيادية على الرضا العام .

5- اختبار T ستودنت، واختبار (T- TEST) لفئتين مستقلتين .

6- اختبار التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة .

7- معامل ألفا كرونباخ لاختيار مصداقية أداة الدراسة .

مصطلحات البحث :

في هذه الدراسة لم يجد الباحث فروقاً جوهرية بين المدير والقائد فكلاهما واحد بالنسبة للمؤسسة التعليمية وكلاهما مرشد وموجه نحو التزامات واضحة ثابتة، فالمدير هو القائد، هو العميد، هو رئيس القسم ومدير المديرية، ورئيس الدائرة (الإدارة العليا)، أما المرؤوسين فهم العاملون في الإدارة الوسطى والدنيا ولكن يمكن القول بأن :

- المدير : هو الذي يفعل الأشياء بطريقة صحيحة ويركز على الحاضر والمدى القصير ويسعى وراء النظام ويميل إلى العقل أكثر من العاطفة .
- القائد : هو الذي يفعل الشيء الصحيح ويركز على المستقبل والمدى الطويل ويتمتع بالتغيير ويميل إلى العاطفة والعقل معاً وفي آن واحد.

- القيادة : تعني وجود جماعة من الأفراد، ووجود قائد قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيهاتهم ووجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه .
- الرضا الوظيفي : يقصد بالرضا الوظيفي في هذه الدراسة رضا العامل عن اسلوب الرئيس

(المدير المباشر)، ومن الجدير بالذكر الرضا هو درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الاشباع نتيجة عوامل خارجية كبيئة العمل وعوامل داخلية كالعمل ذاته، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله، راغباً فيه مقبلاً عليه دون تذمر محققاً لطموحاته ورغباته وميوله المهنية ومتناسباً مع ما يراه الفرد من عمله، وبين ما يحصل عليه في الواقع ويفوق توقعاته .

هيكلية البحث :

انسجاماً مع منهجية البحث، قسم البحث إلى مبحثين رئيسيين :

المبحث الأول : أدبيات البحث .

1-القيادة .

2-الرضا الوظيفي .

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية .

1- أداة البحث .

2-اختبار التحليل الاحصائي لفرضيات البحث .

3-مناقشة نتائج فرضيات البحث.

3- توصيات البحث .

المبحث الأول : أدبيات البحث .

أولاً : (القيادة) .

القيادة هي سلوك يقوم به القائد للمساعدة على تحقيق أهداف محددة ، وتوجيه الجماعة نحو تحقيق هذه الأهداف ، والقادة هم مجموعة من الأفراد داخل بيئة اجتماعية واحدة لهم القدرة على التأثير على جماعات العمل في مستويات العمل في الإدارة .

إن القيادة تشكل سلطة وتأثير بحيث أن دورها يعتبر واحداً من أهم الأدوار المرتبطة بمراكز بناء الجماعة ، وهي أيضاً تمثل محوراً هاماً في ممارسة العملية الإدارية حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمؤسسة نجاحها.

ويرى عبد الوهاب أن القيادة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم والتوفيق بين أفكارهم ووجهات نظرهم في موقف معين بقصد الوصول إلى هدف معين (العلاق.2009.ص14).

والقيادة هي قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم من حيث أداء واجباتهم ومهامهم التي تساهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة، كما إن محور العملية القيادية هو التأثير الذي يكون مبنياً على قناعة المرؤوسين وليس على خوفهم أو إذعانهم لفرد أو سلطة، وأنه من الضروري القبول ممن يمارس الدور القيادي (القائد) ومن الأفراد (التابعين) الذين رضوا، أن يمارس القائد عليهم الدور القيادي في موقف معين وزمن معين (الزعبي.2010.ص15).

مما سبق يرى الباحث أن القيادة هي :

1- العمل الدؤوب للقادة والمديرين .

2- فن التأثير في الأشخاص .

3- هي لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين .

4- القيادة تتم من خلال وسائل الاتصال .

نظريات القيادة :

نظراً لأهمية القيادة، فقد ظهرت نظريات عديدة لتفسير القيادة، وهذه النظريات أفرزت العديد من النماذج القيادية، فهناك نظريات تركز على السمات مثل نظرية السمات، ونظرية الرجل العظيم وهناك نظريات سلوكية، وأخرى نظريات حديثة مثل (النموذج الأوتوقراطي والديمقراطي، ونظرية فيد لر، ونظرية القيادة الموقفية، ونظرية المسار أو الهدف) .

نظرية السمات The Traits Theory(1920- 1940) :

تقول : أن هناك سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد(الرشاقة- الطول- المظهر- الثقة بالنفس- الاستقامة- اللباقة- تحمل المسؤولية – الذكاء- المبادأة)

ووفق هذه النظرية فإن القادة يولدون قادة، والقدرة القيادية صفة موروثة غير مكتسبة .

نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory :

وتعني أن القيادة تتطلب أفراداً موهوبين، يولدون بصفات نادرة، ومتميزة تجعل منهم رجالاً عظماء في القيادة .

وترى هذه النظرية أن القيادة عناية إلهية، يضعها الله حيث يشاء، وهناك أشخاص معينين يتميزون بالحكمة والجرأة بقدر ما زودهم به الله، ولا تظهر مثل هذه الشخصيات إلا عندما يريد الله .

وأن الرجل العظيم يستطيع أن يُحدث في الجماعة تغييرات متى كانت مستعدة لتقبلها . وتفترض هذه النظرية أن المتغيرات في الحياة الاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب وقدرات غير عادية ومن أشد دعاة هذه النظرية : فرانسيس جالتون (F. GULTON) الذي قدم دراسات عديدة حول هذا التصور عندما أكد على العامل الوراثي في بروز القادة.

نظريات السلوك القيادي The Leaderships Behavior Theory(1940 - 1960)

تقوم هذه النظريات على أساس الأبحاث التي أنجزها (ألتن مايو، وكرت ليفين) وتركز على السلوك الفعلي للقادة، وليس على سماتهم في المواقف التي تواجههم خلال قيادتهم للجماعات. وصنفت أنماط السلوك القيادي إلى سلوك القيادة الدكتاتورية، والداعمة، والمؤثرة، واللامبالاة، والإلهامية .

أنماط القيادة :

المدراء يختلفون في أساليب تعاملهم مع المشاكل الإدارية التي تواجههم في حياتهم العملية، فمنهم من يميل إلى التركيز على المشكلة ذاتها، ويسعى دائماً إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بها سواءً كان ذلك بإثارة الأسئلة مع الغير أو الاستماع إلى ما يقوله الآخرون، ومنهم من يميل إلى التركيز على الحلول ويسعى دائماً إلى تصور الأفكار والاقتراحات المتعلقة بها فتنصب حلوله على النتائج المترتبة على المشكلة وليس على مسبباتها .

القيادة الديكتاتورية Authoritarian Leadership :

يتسم القائد في هذا النمط بأنه شديد في السلطة ولا يشجع النقد ولا يسمح بإبداء الرأي كما لا يعطي فرصة للاختيار بل يصدر قرارات فقط ، ولا يوفر الأمن النفسي لمرؤوسيه .

ومن أساليب التأثير في هذا النمط : السلطة الرسمية والتهديد بالعقاب والانتقاد العلني والجزاء الشديد .

وهنا يتسم المرؤوسين بالميل إلى العدوانية بسبب القهر ، والشعور بالأنانية ، ويسعى البعض إلى النفاق ليحظى بالرضا من القائد.

قيادة عدم التدخل Laissez Faire Leadership :

يتسم القائد في هذا النمط بأنه يفوض كامل السلطة ولا يهتم بالعمل أو العاملين ولا يمتلك القدرة على التوجيه الفعال فهو يتبع مبدأ عدم التدخل .

ومن أساليب التأثير في هذا النمط : تفويض شبه كامل لسلطاته ، واستخدام آخرين للتأثير على تابعيه حال التدخل الإجباري في شؤون العمل ويستخدم أحيانا سلطته الرسمية.

وهنا يتسم المرؤوسون بسيادة جو من التوتر والقلق ، وعدم وجود أية صورة من صور الرقابة وعدم الشعور بالانتماء للمنظمة ، وفي حالة الخطأ لا يمكن تحديد المسؤولية عنه بدقة لتميع المسؤولية .

القيادة الديمقراطية Democratic Leadership :

يتسم القائد هنا بالاعتراف بفضل المرؤوسين ودورهم ويسعى لإيجاد تماسك بين مجموعة العمل ، ويسمح بالنقد البناء وبإبداء وجهات النظر، ويتيح الفرص لاختيار البديل الأكثر ملائمة لأداء العمل ، وتفويض جزء من سلطاته بقدر ما تستدعيه حاجة العمل . والقائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات حول تلك المشكلات ويشارك مرؤوسيه ي اتخاذ القرارات.

القيادة التبادلية Transactional Leadership :

هنا يحاول القائد فهم وترجمة سلوك تابعيه ليقابلها بالسلوك المناسب ويسعى للتفاعل الاجتماعي بين أفراد مجموعة العمل ، ويفوض جزءً من سلطاته للتابعين ويخلق مناخاً تنظيمياً (سياسات – ثقافات).

وأساليب التأثير هنا تتركز على إعطاء المهارة والمعرفة لأن القائد هنا يعطي واجبات تزيد من مهارات وخبرات العاملين والعلاقات الشخصية والتحالف أحياناً والمنح المادية (مكافآت وحوافز) وكثيراً المعنوية (تفويض للسلطة ، مشاركة في القرارات ، ترقية) أما المرؤوسين فيتسمون بالولاء والثقة ، وتختلف درجة المساهمة والأداء الجيد العمل المرتبطة بالقائد .

القيادة التحويلية Transformational Leadership :

يتسم القائد في هذا النمط بأنه شجاع محب للمخاطرة المحسوبة ، ويسعى دائما للتغيير ويؤمن بقيمة الناس ، ويسعى لتزويد من حوله بالطاقة والنشاط وموجه بالقيم الأخلاقية ويتصرف في ضوئها ، ويتعلم طول الوقت ، وقادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة ويستثير فكر تابعيه ليعيدوا النظر في أهدافهم والقائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم ابداعاته وإلهامه في التأثير على تابعيه.

– القيادة التطويرية / المنمية The Developmental Leadership :

يتسم القائد في هذا النمط بأنه يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم وتدريبهم وتثقيفهم ويخلق مناخ العمل الذي يؤدي إلى تحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين .

أساليب التأثير : القائد هنا ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج ، ولكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف . أما المرؤوسين فهم يرتبطون بالقائد بشكل مباشر وبالعمل معاً ، مما يحققون زيادة كبيرة في النتائج .

العوامل المؤثرة في أنماط القيادة :

الصفات الشخصية للمدير :

إن الشخصية تؤثر في نمط اتخاذ القرار لأنها نتاج تفاعل مجموعة من الصفات الموروثة والمكتسبة لذا تؤثر الصفات الشخصية للمدير في اتخاذه للقرار في عدة جهات ، فعلى سبيل المثال المدير الذي يتصف بالثقة في الآخرين هو في الغالب يثق في مرؤوسيه وهذا يؤدي إلى تفويضه للسلطة، حيث يلجأ إلى تفويض جزء من صلاحياته لبعض معاونيه أو مساعديه ممن يثق بهم ويطمئن على كفاءتهم وإخلاصهم في عملهم كما يزيد من فرصة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

القيم الشخصية للمدير :

القيم تعني اتجاهات الفرد ونظرته للعالم الذي حوله ، وما لديه من وجهات نظر وحب وكره وتقييم للأشياء والأفراد في العالم المحيط به ، كذلك تربيته منذ الصغر سواءً في المنزل أو المدرسة أو الحياة بشكل عام والقيم تختلف باختلاف شخصيات الأفراد وخلفياتهم الأسرية والثقافية والدينية ، وسوف تترك القيم آثارها في نمط القرار الذي يتخذه المدير، فالمدير الذي تتكون لديه قيم اجتماعية تؤيد الانتماء إلى المجموعة والمشاركة الوجدانية والعطاء .. الخ سوف يكون أكثر رغبة في العمل في إطار روح الفريق وأكثر ميلاً إلى المشاركة عند صنع القرار.

الميول الإدارية للمدير :

يتفاوت المديرون فيما بينهم من حيث الميول الإدارية، حيث يشعر بعضهم براحة أكثر عند استخدام النمط الأوتوقراطي أو الحازم فيحلون المشكلات ويتخذون القرارات ويصدرون الأوامر بطريقة يعتبرونها طبيعية ومرضية لهم ، ويشعر البعض الآخر براحة أكثر عندما يعملون وسط المجموعة كعضو من أعضائها حيث يستشيرون ويشاركون مرؤوسيهم فى اتخاذ القرارات.

الجانب الإنساني والسلوكي بالنسبة للمدير :

إن النمط الإنساني والسلوكي بالنسبة للمدير يؤثر في نمط اتخاذه للقرار الذي يتبناه ، فالمدير الذي يخضع لحالة التفرد (التفرد هو خضوع الفرد لرأي أو فكرة معينة تسيطر عليه، وهو بالتالي لا يرغب في تغيير هذا الرأي ، وهو يصر عليه وكذلك لا يقبل آراء الآخرين المخالفة لهذا الرأي ، ويقتنع فقط بأن رأيه هو الأفضل) على سبيل المثال ، يميل إلى إتباع النمط الأوتوقراطي أو الحازم بدرجة أكبر من المدير الذي يقتنع باحتمالات الخطأ والصواب في آرائه وآراء الآخرين مما يجعله يسعى إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

(ثانياً : الرضا الوظيفيjob satisfaction) :

عرف الحكيم (2009.ص10). الرضا الوظيفي بأنه إحساس داخلي للفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته لمهنته التي يعمل بها .

ويعرفه الحسين : (جامعة اليمن(2006)، ص 15) بأنه أحد العناصر الرئيسة للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه ، بل وتطويره والإبداع فيه ، حيث يسهم في بعث الطمأنينة في قلبه ، وبه تسمو روحه ، ويصفو فكره فيلتهب حماسه ويركز في عمله فينتج ويبدع .

ويعرفه عبد الخالق (الرياض(2005)، ص 29) بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ليصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ويمكن تسمية الفرد حينئذٍ بالفرد المتكامل .

أما (ROSE) فقد عرف الرضا الوظيفي على شكل مفهوم متعدد الأبعاد متضمنة مصادر داخلية وخارجية حيث تتمثل المصدار الداخلية بالخصائص الفردية للشخص مثل القدرة على المبادأة والعلاقة مع الرؤوساء والعمل الفعلي الذي يستطيع الفرد أداؤه. أما المصادر الخارجية تتبع من موقف الفرد تجاه القضايا الأساسية المرتبطة بالعمل، لذا سميت بالموقفية كطبيعة العمل والترقية والأمان الوظيفي والمكافآت

ويرأي الباحث : أن الرضا الوظيفي هو الشعور بالاكتمال و الانجاز النابع من العمل ، هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الإجازات ، بل هو الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته وقبول الإنسان وظيفته و قيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها. ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضا فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجةً لارتفاع أدائه في العمل ، أو جودة عمله، أو تعلم مهارات جديدة ، أو العمل كجزء من فريق العمل . وهو أيضاً حالة من القناعة وهو مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية، وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع عمله حتى يتفاعل فيها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية .

نظريات الرضا الوظيفي :

نظرية الحاجات :

وهي من أشهر النظريات في العلوم السلوكية ، ونقطة بداية في دراسة الدافعية والحوافز ، يرى فيها إبراهام ماسلو أن الإنسان لديه العديد من الحاجات، هذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها، مقسمة إلى خمس مستويات حسب أهميتها :

- الاحتياجات الأساسية الفسيولوجية
- الحاجة إلى الأمان
- الحاجة إلى الانتماء
- الحاجة إلى الاحترام
- الحاجة إلى تحقيق الذات

وبالتالي يرى ماسلو أنه على قدر تلبية تلك الحاجات فإنه يتحدد مستوى الرضا لدى الفرد .

نظرية درفير :

استبدل العالم درفير حاجات ماسلو من خمسة إلى ثلاثة وهي :

1-حاجات البقاء: (الحاجات التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته) 2- حاجات الارتباط: (درجة ارتباط الفرد مع بيئته المحيطة) 3- حاجات النمو: (كل ما يتصل بنمو قدرات الإنسان). جاءت هذه النظرية كرد فعل لما قدمه ماسلو، ومحاولة تطويرها وتحسينها ولكن كلاهما يعبر عن فكرة واحدة هي الدافع لتحقيق الرضا من خلال الحاجات .

نظرية العاملين:

قدمها كل من العالم الأميركي فرد ريك وزميله سيندرمان، حيث قاما بالتفريق بين مجموعتين هما :

1- العوامل الدافعة : وهي العوامل التي تسبب الدافع إلى العمل والرضا الوظيفي .

2- العوامل الوقائية : وهي العوامل التي يعتبر توافرها ضروري لتجنب مشاعر عدم الرضا .

وبينت هذه النظرية أن الدوافع تؤدي إلى تحسين العمل لأنها دوافع ذاتية توفر الحماس والشعور الايجابي لدى أفرادها مما يجعلهم يقدمون المزيد من العمل .

عناصر الرضا الوظيفي:

1-<u>الرضا عن العوائد المادية للوظيفة</u> : وهي جميع العوائد المادية التي يحصل عليها العامل أو الموظف لقاء عمله كالأجور والمكافآت والحوافز،حيث يتحقق الرضا الوظيفي عندما يكون العائد المادي من رواتب ومكافآت وحوافز معادلاً لمتطلبات العمل ومستوى مهارات العامل .

2- <u>الرضا عن طبيعة العمل أو الوظيفة</u> : تختلف الأعمال أو الوظائف عن بعضها من حيث طبيعتها ومن حيث ملائمتها لشخص دون أخر فهناك أعمال تحتاج إلى من يملك عضلات قوية ، وهناك أعمال أخرى تحتاج إلى شخص جريء أو صبور ، لذلك فإن وضع الشخص في العمل الذي يلائمه يزيد ذلك من شعوره بالرضا الوظيفي .

3-**<u>الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة</u>** : أثبتت العديد من الدراسات أنه كلما كان رؤساء العمل المباشرون ذوي شخصيات ودودة ومتفهمة، وتُحسن التقدير والأداء، وتهتم بالمرؤوسين وتشجعهم وتعمل على تلبية مطالبهم، وتحصيل حقوقهم، كلما زاد ذلك من إحساس المرؤوسين بالرضا الوظيفي.

وتفعيلها وإبرازها لمواهبه وقدراته، ، وتوافق الوظيفة مع ميول الموظف <u>مما سبق يرى الباحث</u> أن الاستمتاع بالعمل والإحساس بأهمية دوره بالمؤسسة ، والعلاقة الجيدة مع الرؤساء كل ذلك عناصر هامة في الرضا الوظيفي .

العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي :

<u>يرى الباحث أن العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي تتبلور من خلال النقاط التالية :</u>

1- منح المكافآت على الجهود المبذولة .
2- خبرة ومهارة القائد واحترامه للمرؤوسين .
3- تنمية قدرات أفراد الجماعة وزيادة تدريبهم وتشجيعهم ورفع الروح المعنوية لهم .
4- التأثير الشخصي النابع من تمتع القائد بصفات وخصائص تثير إعجاب المرؤوسين به ورغبتهم في إرضائه .
5- تأثير التقاليد مثل طاعة الحاكم أو الأب .
6- الخوف من العقوبات والأذى النفسي له تأثير كبير في توجيه تصرفات المرؤوسين في اتجاه معين .

وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وسيلة التأثير وفاعليتها التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكها .

<u>أداة الدراسة :</u>

قام الباحث بجمع المعلومات اللازمة لإثبات الفرضيات عن طريق قائمة إستبانة خاصة، اعتمدت على المحاور التالية

المحور الأول : واشتمل على الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة وهي (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، الدخل الشهري، سنوات الخدكة الوظيفية، الفئة الوظيفية، الشهادة العلمية) .

المحور الثاني : وتضمن صفات الإدارة والقيادة في المؤسسة التعليمية، بواقع (23) عبارة من أجل تحديد أنماط القيادة في عينة البحث .

المحور الثالث : وتضمن عناصر رضا العاملين في المؤسسة التعليمية، بواقع (39) عبارة من أجل تحديد مستويات الرضا الوظيفي في عينة البحث .

كما استخدم الباحث مقياس (ليكرت) القائم على خمسة درجات تمثل درجات شدة الموافقة (موافق جداً موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق أبداً) .

وللتأكد من الصدق المنطقي للاستبانة تم عرضها على (3) ثلاثة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال ، من أجل إبداء الرأي حول ملائمة الفقرات لأغراض الدراسة من حيث الصياغة والمضمون . وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين ، ثم تم توزيع الاستبانة، على أفراد الدراسة بغية جمع البيانات المطلوبة .

وبعد هذه المرحلة قام الباحث بقياس مدى الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة حيث استخدم معامل كرونباخ الذي يقيس نسبة تباين الإجابات ومدى الثبات والترابط الداخلي لأسئلة الاستبانة، بحيث تكون مع بعضها البعض مجموعة واحدة مما يساعد على مقدرتها في إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجيبين تجاه أسئلة الاستبانة، وعادةً تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ (صفر – واحد) وكلما اقتربت من الواحد كلما عكس قوة التماسك الداخلي للمقياس، وقد حصل الباحث بعد حساب معامل ألفا كرونباخ لأنماط القيادة على نسب ممتازة تدل على الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة كما في الجدول التالي :

جدول يبين قياس مدى ثبات وترابط أسئلة الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

أنماط القيادة	معامل ألفا
نمط القيادة الدكتاتوري	.861
نمط عدم التدخل	.813
النمط الديموقراطي	.855
النمط التبادلي	.839
النمط التحويلي	.889

اختبار فروض البحث :

الفرضية الأولى : يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي العام في كل من المعهد العالي لإدارة الأعمال ، والمعهد العالي للتنمية الإدارية .

عرض الفرضية الأولى :

قام الباحث بتحليل اجابات أفراد مجتمع الدراسة وتناول التحليل أثر العلاقة بين الأنماط القيادية ومستويات الرضا الوظيفي في كل من المعهدين المذكورين على حدا، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط ومعامل الانحدار الخطي المتعدد .

نتائج الفرضية الأولى :

أولاً : فيما يتعلق بالمعهد العالي لإدارة الأعمال :

أظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون في الجدول السابق ما يلي :

1– يوجد علاقة عكسية وضعيفة بين النمط الدكتاتوري وجميع عناصر الرضا الوظيفي وهي علاقة غير معنوية (ليست ذات دلالة إحصائية) بالنسبة لبيئة العمل وطبيعة العمل والعلاقات والخدمات والترقية، وهي معنوية وعكسية (ذات دلالة إحصائية) بالنسبة للأجر والمكافآت والإشراف والتطوير .

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه كلما اتجهنا بالنمط القيادي نحو الدكتاتورية انخفضت الأجور والمكافآت وقل الاشراف والتطوير .

2-يوجد علاقة عكسية وضعيفة بين نمط عدم التدخل وجميع عناصر الرضا الوظيفي وهذه العلاقة غير معنوية (ليست ذات دلالة إحصائية) بالنسبة لبيئة العمل وطبيعة العمل والترقية ومعنوية وعكسية (ذات دلالة إحصائية) بالنسبة للأجر والمكافآت والعلاقات والإشراف والتطوير والخدمات .

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه كلما اتجهنا بالنمط القيادي نحو عدم التدخل كلما انخفضت المكافآت وقلت العلاقات والإشراف والتطوير والخدمات .

3-يوجد علاقة طردية وجيدة بين النمط الديمقراطي وجميع عناصر الرضا الوظيفي وهذه العلاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بالنسبة لجميع عناصر الرضا الوظيفي .

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن النمط الديموقراطي له أهمية كبيرة في التأثير على تحقيق الرضا الوظيفي العام لكل أفراد العينة .

4-يوجد علاقة طردية وجيدة بين النمط التبادلي وجميع عناصر الرضا الوظيفي وهذه العلاقة معنوية ذات دلالة بالنسبة لجميع عناصر الرضا الوظيفي، باستثناء بيئة العمل .

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن النمط التبادلي يؤثر على كل عناصر الرضا الوظيفي باستثناء بيئة العمل .

5-يوجد علاقة طردية وجيدة بين النمط التحويلي وجميع عناصر الرضا الوظيفي وهذه العلاقة معنوية ذات دلالة بالنسبة لجميع عناصر الرضا الوظيفي . باستثناء بيئة العمل .

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن النمط التحويلي يؤثر على كل عناصر الرضا الوظيفي باستثناء بيئة العمل .

ثانياً : فيما يتعلق بالمعهد العالي للتنمية الإدارية :

أظهرت نتائج معامل الارتباط بيرسون في الجدول السابق ما يلي :

1- يوجد : أ – علاقة طردية وجيدة بين النمط الدكتاتوري وبيئة العمل وطبيعة العمل والأجر والمكافآت والإشراف والتطوير والخدمات والترقية، وهذه العلاقة غير معنوية ليست ذات دلالة إحصائية بالنسبة لكل عناصر الرضا الوظيفي

ب – علاقة عكسية وضعيفة بين النمط الدكتاتوري والعلاقات وهذه العلاقة غير معنوية (ليست ذات دلالة إحصائية) .

2- يوجد : أ – علاقة طردية وجيدة بين نمط عدم التدخل وطبيعة العمل والإشراف والتطوير والخدمات والترقية، وهذه العلاقة غيرمعنوية (ليست ذات دلالة إحصائية) بالنسبة لكل عناصر الرضا

ب – علاقة عكسية وضعيفة بين نمط عدم التدخل وبيئة العمل والأجر والمكافآت والعلاقات وهي علاقة غير معنوية (ليست ذات دلالة إحصائية) .

3- يوجد : أ – علاقة طردية وجيدة بين النمط الديموقراطي وطبيعة العمل والعلاقات والإشراف والتطوير، وهذه العلاقة غير معنوية (ليست ذات دلالة إحصائية) بالنسبة لكل عناصر الرضا الوظيفي .

ب – علاقة عكسية وضعيفة بين النمط الديموقراطي وبيئة العمل والأجر والمكافآت والخدمات والترقية، وهي علاقة غير معنوية (ليست ذات دلالة إحصائية) .

4- يوجد : أ – علاقة طردية وجيدة بين النمط التبادلي والأجر والمكافآت، وهذه العلاقة غير معنوية ليست ذات دلالة إحصائية بالنسبة لكل عناصر الرضة ا الوظيفي .

ب – علاقة عكسية وضعيفة بين النمط التبادلي وبيئة العمل وطبيعة العمل والعلاقات والإشراف والتطوير والخدمات والترقية، وهي علاقة غير معنوية ليست ذات دلالة إحصائية .

5- يوجد : أ – علاقة طردية وجيدة بين النمط التحويلي وبيئة العمل والأجر والمكافآت، وهذه العلاقة غير معنوية (ليست ذات دلالة إحصائية) بالنسبة لهذين العنصرين من عناصر الرضا الوظيفي .

ب – علاقة عكسية وضعيفة بين النمط التبادلي وطبيـعة العمل والعلاقات والإشراف والتطوير والخدمات والترقية، وهذه العلاقة غير معنوية (ليست ذات دلالة إحصائية) بالنسبة لطبيعة العمل والعلاقات وهي معنوية (ذات دلالة إحصائية) لكل من الخدمات والترقية والاشراف والتطوير .

يفسر الباحث النتائج المتعلقة بالمعهد العالي للتنمية الإدارية كما يلي :

سواءً كانت العلاقة طردية أو عكسية بين الأنماط القيادية وعناصر الرضا الوظيفي فإن هذه العلاقة غير معنوية أي أن الأنماط القيادية لا تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي العام لدى العاملين في المعهد العالي للتنمية الإدارية .

ولمعرفة درجة تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي العام، قام الباحث لاختبار هذا التأثير بتطبيق معامل الانحدار الخطي المتعدد وفيما يلي نتائج تحليل الانحدار:

جدول يبين أكثر الأنماط تأثيراً على الرضا الوظيفي العام في المعهدين المذكورين معاً

الأنماط القيادية	درجة التأثيرعلى الرضا الوظيفي العام
النمط الدكتاتوري	.15
نمط عدم التدخل	.38
النمط الديمقراطي	1.66
النمط التبادلي	1.21
النمط التحويلي	.03

مما سبق يستنتج الباحث مايلي :

هناك علاقة ارتباط بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي العام .

تؤثر أنماط القيادة معنوياً على رضا الموظفين .

النمط الديموقراطي هو أكثر الأنماط تأثيراً بصورة ايجابية على الرضا الوظيفي

ويرى الباحث أن سبب هذا التأثير يتبلور في عدة اعتبارات هامة مثل الرغبة في العمل و رفع الروح المعنوية للعاملين ووجود الود بين الرئيس والمرؤوس وإكتساب المهارة والمعرفة للعاملين وتطور العلاقات الشخصية بين العاملين والحصول على عدالة المكافآت والمنح والحوافز بين العاملين وكذلك الترقية والمشاركة الفعالة بالقرار من قبل العاملين .

الفرضية الثانية: تختلف مستويات الرضا الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس ، الحالة الاجتماعية العمر ، الدخل الشهري ، سنوات الخدمة ، الفئة الوظيفية ، الشهادة العلمية)

عرض الفرضية الثانية :

قام الباحث بتحليل اجابات أفراد مجتمع الدراسة وتناول التحليل معرفة اختلاف مستويات الرضا الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية وذلك من خلال حساب مستوى الدلالة من بيانات العينة، كما في الجدول التالي :

جدول يمثل مستوى الدلالة (sig) المحسوبة من بيانات العينة لاختلاف عناصر الرضا الوظيفي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية .

عناصر الرضا الوظيفي	مستوى الدلالة (sig)						
	الجنس	الحالة الاجتماعية	العمر	الدخل الشهري	سنوات الخدمة	الفئة الوظيفية	الشهادة العلمية
بيئة العمل	.18	.50	.23	.38	.00	.00	.21
طبيعة العمل	.47	.13	.19	.79	.73	.04	.59
الأجر والمكافآت	.08	.72	.83	.56	.10	.30	.87
العلاقات	.09	.21	.00	.13	.75	.00	.06
الإشراف والتطوير	.41	.39	.54	.07	.68	.00	.23
الخدمات	.16	.53	.31	.01	.02	.00	.89
الترقية	.06	.30	.00	.00	.00	.00	.86

نتائج الفرضية الثانية:

– يختلف مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للجنس .

النتيجة : – لا يختلف إدراك العاملين لمسببات الرضا الوظيفي العام باختلاف الجنس (النوع) لأن (**sig**) المتعلق بكل عنصر من عناصر الرضا الوظيفي المذكورة بالجدول أعلاه أكبر من مستوى الدلالة المحدد والبالغ (0.05)، لذا نقبل فرضية العدم والتي تنص على أنه لا تختلف عناصر الرضا الوظيفي وفقاً للجنس ونرفض الفرضية البديلة .

– يختلف مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للحالة الاجتماعية .

النتيجة : – لا يختلف إدراك العاملين لمسببات الرضا الوظيفي العام باختلاف الحالة الإجتماعية لأن (**sig**) المتعلق بكل عنصر من عناصر الرضا الوظيفي المذكورة بالجدول أعلاه أكبر من مستوى الدلالة المحدد والبالغ (0.05) لذا نقبل فرضية العدم والتي تنص على أنه لا تختلف عناصر الرضا الوظيفي وفقاً للحالة الإجتماعية ونرفض الفرضية البديلة .

– يختلف مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للعمر.

النتيجة : – أ– لا يختلف إدراك العاملين لمسببات الرضا الوظيفي الخاص بـ (بيئة العمل، طبيعة العمل، الأجر والمكافآت الإشراف والتطوير ، الخدمات) باختلاف العمر، لأن (**sig**) المتعلق بكل عنصر من هذه العناصر أكبر من مستوى الدلالة المحدد والبالغ (0.05)، لذا نقبل فرضية العدم بالنسبة لهذه العناصر حصراً، وفقاً للعمر والتي تنص على أنه لا تختلف عناصر الرضا الوظيفي وفقاً للعمر ونرفض الفرضية البديلة الخاصة بهذه العناصر حصراً .

– ب – يختلف إدراك العاملين لمسببات الرضا الوظيفي الخاص بـ (العلاقات، الترقية) باختلاف العمر لأن (**sig**) المتعلق بهذين العنصرين أصغر من مستوى الدلالة المحدد والبالغ (0.05) لذا لا نقبل بفرضية العدم بالنسبة لهذين العنصرين، وفقاً للعمر ، ونقبل الفرضية البديلة الخاصة بهذين العنصرين حصراً.

– يختلف مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للدخل الشهري.

النتيجة : – أ– لا يختلف إدراك العاملين لمسببات الرضا الوظيفي الخاص بـ (بيئة العمل، طبيعة العمل، الأجر والمكافآت، العلاقات، الإشراف والتطوير) باختلاف الدخل الشهري لأن (**sig**) المتعلق بكل عنصر من هذه العناصر أكبر من مستوى الدلالة المحدد والبالغ (0.05)، لذا نقبل فرضية العدم بالنسبة لهذه العناصر حصراً وفقاً للدخل الشهري والتي تنص على أنه لا تختلف عناصر الرضا الوظيفي وفقاً للدخل الشهري ونرفض الفرضية البديلة الخاصة بهذه العناصر حصراً .

– ب – يختلف إدراك العاملين لمسببات الرضا الوظيفي الخاص بـ (الخدمات، الترقية) باختلاف الدخل الشهري لأن (**sig**) المتعلق بهذين العنصرين أصغر من مستوى الدلالة المحدد والبالغ
(0.05)، لذا لا نقبل بفرضية العدم بالنسبة لهذين العنصرين، وفقاً للدخل الشهري ، ونقبل الفرضية البديلة الخاصة بهذين العنصرين حصراً.

– يختلف مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لسنوات الخدمة.

النتيجة : – أ– لا يختلف إدراك العاملين لمسببات الرضا الوظيفي الخاص بـ (طبيعة العمل، الأجر والمكافآت، العلاقات، الإشراف والتطوير) باختلاف سنوات الخدمة، لأن (**sig**) المتعلق بكل عنصر من هذه العناصر أكبر من مستوى الدلالة المحدد والبالغ (0.05)، لذا نقبل فرضية العدم بالنسبة لهذه العناصر حصراً، وفقاً لسنوات الخدمة، والتي تنص على أنه لا تختلف عناصر الرضا الوظيفي وفقاً لسنوات الخدمة ، ونرفض الفرضية البديلة الخاصة بهذه العناصر حصراً .

– ب – يختلف إدراك العاملين لمسببات الرضا الوظيفي الخاص بـ (بيئة العمل، الخدمات الترقية) باختلاف سنوات الخدمة، لأن (**sig**) المتعلق بهذه العناصر حصراً، أصغر من مستوى الدلالة المحدد والبالغ (0.05)، لذا لا نقبل بفرضية العدم بالنسبة لهذه العناصر، وفقاً لسنوات الخدمة ، ونقبل الفرضية البديلة الخاصة بهذه العناصر حصراً.

– يختلف مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للفئة الوظيفية.

النتيجة : – أ– لا يختلف إدراك العاملين لمسببات الرضا الوظيفي الخاص بـ الأجر والمكافآت باختلاف الفئة الوظيفية، لأن (**sig**) المتعلق بهذا العنصر أكبر من مستوى الدلالة المحدد والبالغ (0.05) لذا نقبل فرضية العدم بالنسبة لهذا العنصر حصراً، وفقاً للفئة الوظيفية والتي تنص على أنه لا يختلف عنصر الأجر والمكافآت وفقاً للفئة الوظيفية ونرفض الفرضية البديلة الخاصة بهذا العنصر حصراً .

– ب – يختلف إدراك العاملين لمسببات الرضا الوظيفي الخاص بـ (بيئة العمل، طبيعة العمل، العلاقات، الإشراف والتطوير، الخدمات، الترقية) باختلاف الفئة الوظيفية، لأن (**sig**) المتعلق بهذه العناصر أصغر من مستوى الدلالة المحدد والبالغ (0.05)، لذا لا نقبل بفرضية العدم بالنسبة لهذه العناصر حصراً، وفقاً للفئة الوظيفية ونقبل الفرضية البديلة الخاصة بهذه العناصر حصراً.

– يختلف مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للشهادة العلمية.

النتيجة : – لا يختلف إدراك العاملين لمسببات الرضا الوظيفي العام باختلاف الشهادة العلمية لأن (**sig**) المتعلق بكل عنصر من عناصر الرضا الوظيفي المذكورة بالجدول أعلاه أكبر من مستوى الدلالة المحدد والبالغ (0.05) لذا نقبل فرضية العدم والتي تنص على أنه لا تختلف عناصر الرضا الوظيفي وفقاً للشهادة العلمية ونرفض الفرضية البديلة الخاصة بهذه العناصر.

خلاصة نتائج الفرضية الثانية :

1– إن مستويات الرضا الوظيفي لا تختلف باختلاف الجنس، الحالة الاجتماعية، الشهادة العلمية أي أن هذه المتغيرات الشخصية لا تؤثر معنوياً على مستويات الرضا الوظيفي . وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود تباين واضح في هذه المتغيرات أن مستويات الرضا الوظيفي تختلف باختلاف (العمر، الدخل الشهري، سنوات الخدمة، الفئة الوظيفية،) أي أن هذه المتغيرات تؤثر معنوياً على مستويات الرضا الوظيفي، فدرجة الرضا مختلفة مع تزايد العمر وتغير الدخل الشهري وازدياد الخدمة والخبرة واختلاف(تعدد) الفئة الوظيفية . **ملخص نتائج البحث :**

بالنسبة لجانب أنماط القيادة :

1– هناك توافر لأنماط القيادة ... حيث يمارس القادة في المعهد العالي لإدارة الأعمال النمط الديموقراطي بدرجة عالية، بينما في المعهد العالي للتنمية الإدارية يمارس القادة النمط التبادلي بدرجة عالية . (**الجدول رقم 4**) .

2– يوجد فروق جوهرية في الأنماط القيادية ذات دلالة إحصائية في كل من المعهدين المذكورين .

بالنسبة لجانب الرضا الوظيفي :

هناك عناصر(عوامل) للرضا الوظيفي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلا المعهدين، حيث أثبتت نتائج البحث ما يلي :

- رضا العامل في المعهد العالي لإدارة الأعمال أفضل من رضا العامل في التنمية الإدارية بالنسبة لبيئة العمل .
- رضا العامل في المعهد العالي لإدارة الأعمال أقل من رضا العامل في التنمية الإدارية بالنسبة لطبيعة العمل .
- تدني رضا العامل بالنسبة للمكافآت في كلا المعهدين ولكنه أفضل في التنمية الإدارية .
- رضا العامل في المعهد العالي لإدارة الأعمال أقل من رضا العامل في التنمية الإدارية بالنسبة للعلاقات .
- رضا العامل في المعهد العالي لإدارة الأعمال أقل من رضا العامل في التنمية الإدارية بالنسبة للإشراف والتطوير
- رضا العامل في المعهد العالي لإدارة الأعمال أقل من رضا العامل في التنمية الإدارية بالنسبة للخدمات .
- رضا العامل في المعهد العالي لإدارة الأعمال أقل بكثير من رضا العامل في التنمية الإدارية بالنسبة للترقية .
- يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في مستويات الرضا الوظيفي في كل من المعهدين المذكورين .
- تختلف مستويات الرضا الوظيفي باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية كالعمر والدخل الشهري وسنوات الخدمة والفئة الوظيفية، ولا تختلف باختلاف المتغيرات الأخرى كالجنس والحالة الاجتماعية والشهادة العلمية .

بالنسبة للعلاقة بين الأنماط القيادية ومستويات الرضا الوظيفي :

1- هناك علاقة ارتباط معنوية (دالة إحصائياً) **بين الأنماط القيادية**، وعناصر **الرضا الوظيفي** في في المعهد العالي لإدارة الأعمال – الجدول رقم (9)، وغير معنوية في المعهد العالي للتنمية الإدارية – الجدول رقم (10) . **وهي مختلفة بين المعهدين** .

2- إن النمط الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي العام في المعهد العالي لإدارة الأعمال هو النمط الديموقراطي .

3- إن النمط الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي العام في المعهد العالي للتنمية الادارية هو النمط التبادلي .

نتائج عامة تتعلق بالبحث :

1-معظم العاملين في المعهد العالي لإدارة الأعمال، والمعهد العالي للتنمية الإدارية يتميزون بصغر العمر، وهذا يساعد على خلق آراء وآفاق جديدة في قطاع التعليم العالي .

2-ارتفاع مستوى التحصيل العلمي لدى معظم العاملين في المعهد العالي لإدارة الأعمال والمعهد العالي للتنمية الإدارية

3-عدد الذكور في المعهدين ، يفوق عدد الإناث، كما أن نسبة المتزوجين أكبر من نسبة العازبين .

4-عدم الرضا على الأجور في كل من المعهدين بشكل عام .

5-معظم أفراد العينة هم جدد بالعمل الوظيفي .

توصيات ومقترحات البحث :

1- الاهتمام بتطوير أعضاء الهيئة التعليمية علمياً وعملياً وفنياً من خلال زيادة تفويض السلطات لهم والاهتمام بحاجاتهم .

2- التمييز بين العاملين من ناحية الدوافع والامكانات والقدرات الابداعية مما يؤدي ذلك إلى خلق جو يسوده روح الحماس والمنافسة بين العاملين .

3- استخدام العديد من الأنظمة الداخلية والتي تهم العامل وتلامس رضاه الوظيفي بشكل مباشر مثل نظام المكافآت والحوافز ونظام الترقية والنقل الوظيفي .

4- الاقتناع بأن المرؤوسين لديهم معلومات يمكن الاستفادة منها في حل المشاكل .

5- الاعتراف بقدرات العاملين والايمان بوجود طاقات خلاقة لديهم يجب استغلالها .

6- وضع برامج تدريب جادة ومكثفة للعاملين وإن اضطر هذا إلى إيفادهم للخارج لاكتساب الخبرة والمعرفة .

7- ترسيخ القيم الديموقراطية لدى العاملين، واعداد القائد الديمقراطي في المعاهد العليا

8- تعزيز دور الاتصال الشفهي من خلال تشجيع حرية الاتصال في كل الاتجاهات والأنشطة كالندوات العلمية والثقافية والرحلات الترفيهية للعاملين .

9- العمل على تحسين ظروف البيئة الادارية وظروف العمل وتلك الخاصة بالتجهيزات ووسائل التدريس والمختبرات، وتحسين العملية التدريسية باستمرار .

10- توفير فرص النمو المهني من خلال دعم البحوث العلمية .

11- اصدار نشرات علمية ذات صلة بالأنماط القيادية تهدف إلى تنمية القيادة الايجابية .

12- حرص القيادة داخل الجامعة (المعاهد العليا) على أن تكون قدوة حسنة في معاملاتها بحيث يكون هناك توافق بين لسان حالها وألسن مقالها .

13- دراسة أوضاع العاملين باستمرار .توزيع المناصب القيادية حسب الكفاءة .

14- إعطاء العاملين أهمية الحوار والنقاش في العمل .

15- توزيع الصلاحيات والمسؤوليات على المرؤوسين .

16- معالجة أسباب عدم الرضا الوظيفي .

17- على القادة أن ينموا في ذهن المرؤوسين العلاقة العفوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة .

18- اتباع مبدأ الشفافية في المعاملة مع المرؤوسين .

19- الاهتمام بالعوامل التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي .

20- تنفيذ البرامج التدريبية الدورية التي تنمي مهارات العاملين وقدراتهم .

21- تنمية مهارات العاملين في مجال الاتصال وطرق : الاستماع ، التحدث ، المقابلة وجهاً لوجه الكتابة في الكتب والتقارير .

22- تدعيم وتنمية الأنماط القيادية التي تهتم بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

23- الحرص على موافقة القيادة على اختيار نوعية العمل الذي يقوم به العامل .

24- الاهتمام بكيفية الحصول على المكافآت التشجيعية (المادية والمعنوية) .

25- الحرص على التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات .

References:

1) Alavi & Liedner, in Barnes (ed.,). 2002. Knowledge Management Systems Theory & practice. London: Thomson Learning.

2) Al-Kahtani, M.A.(2005). An Assessment of Organizational Commitment Imn the Institute of Public Administrative In the Lingdom of Saudi Arabia, The effect of personal demographics and job-related factors on faculty commitment. DAL-B65/07.P.3754.Jan.2005.AAT3140906.

3) Barnes, Stuart (ed.,). 2002. Knowledge Management System: Theory & Practice. London: Thomson Learning.

4) Cook & yanow in Cohen & Sproull (eds). 1995. Organizational Learning. Thousands Oaks: Sage Publications.

5) Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E.F. 1992. Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance. New York: Lexington Books.

6) Gordon & Miclakovich. 1998. Public Administration in America. New York: St. Martin s Press.

7) Greenberg, Jerald & Baron, Rober A. 1997. Behavior in Organizations, 6th. ed. New Jersey : Prentice-Hall International, Inc.