مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

**اسم المقال:** أثر نمط القيادة في الإثراء الوظيفي: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات
**اسم الكاتب:** ضحا غالب خونده
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/6078
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/03 14:16 +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 دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية
المجلد 40- 1- 2024: 1-20

Damascus University Journal
For The Economic And Political Sciences
Vol 40 -1-2024: 1-20

# أثر نمط القيادة في الإثراء الوظيفي: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات

**ضحا غالب خونده**

حاصلة على ماجستير في إدارة الأعمال-جامعة دمشق.

**الملخص:**

هدف البحث إلى دراسة أثر نمط القيادة في الإثراء الوظيفي بالتطبيق في شركات الاتصالات، واعتمد البحث على المنهج الوصفي والاسلوب التحليلي، واستخدم أداة الاستبانة، حيث تم توزيع 300 استبانة على شركات قطاع الاتصالات في الجمهورية العربية السورية (الشركة السورية للاتصالات- سيريَتل-MTN)، وتم استرجاع 275 استبانة قابلة للتحليل باستخدام برنامج SPSS، وتوصل البحث إلى نتائج أهمها يوجد أثر لنمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الإثراء الوظيفي، إضافة إلى وجود اختلافات جوهرية بين المستقصئ منهم تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة) من حيث العلاقة بين نمط القيادة والإثراء الوظيفي، وعدم وجود اختلافات جوهرية بين المستقصئ منهم تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، نوع الشركة) من حيث العلاقة بين نمط القيادة والإثراء الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، الإثراء الوظيفي، شركات قطاع الاتصالات.

تاريخ الايداع: 2022/1/31
تاريخ النشر: 2022/5/8

حقوق النشر: جامعة دمشق -سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب **CC BY-NC-SA**

# The Impact of Leadership Style on Job Enrichment: AN empirical study in telecommunication companies

**Dhaha Ghalib Khawanda**
**Master's degree in Business Administration - Damascus University.**

Received: 31/1/2022
Accepted: 8/5/2022

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

## Abstract:

The aim of the research is to study the impact of leadership style on job enrichment by application in telecommunications companies,. the research relied on the descriptive approach and the analytical method, and used the questionnaire tool. 300 questionnaires were distributed to the telecommunications sector companies in the Syrian Arab Republic (STC-Syriatel -MTN), and 275 questionnaires were retrieved from them that can be analyzed using the SPSS program. The research reached To the most important results There is a significant effect of the reciprocal and transformational leadership style on job enrichment and also There are substantial differences between the respondents due to their demographic variables (age, years of experience) in terms of the relationship between leadership style and job enrichment and There are no significant differences between the respondents due to their demographic variables (gender, educational level, type of company) in terms of the relationship between leadership style and job enrichment.

**Keywords:** Transformational Leadership, Reciprocal Leadership, Job Enrichment, Telecommunications Companies

## المقدمة:

ظهرت عدة أنماط من القيادة على مستوى المنظمات مثل (القيادة البيروقراطية، قيادة عدم التدخل، القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية)، ونتيجة التغيرات المستمرة التي تطرأ على مختلف جوانب الحياة وتأثيرها في المنظمات فإن ما صلح منها في الماضي قد لا يصلح في الوقت الحاضر، كما أن غياب القيادة الناجحة يؤدي إلى غياب الأداء الجيد وتعذر تحقيق الأهداف المرسومة، وتتجه معظم المنظمات اليوم إلى تطبيق أساليب جديدة في العمل تزيد من قدرة الأفراد في إظهار مهاراتهم وخبراتهم ومنحهم درجة من الرقابة على أعمالهم وإعطائهم الحرية الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بأدائهم للمهام المسندة إليهم وهو ما يعرف بأسلوب الإثراء الوظيفي الذي شكل مفهوماً معاصراً لتطوير أداء الموارد البشرية، وقام الباحثون والمختصون بوضع عدة أبعاد لقياس الإثراء الوظيفي والمتمثلة في (تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، والتغذية العكسية)

ومن أهم الأنماط القيادية التي لاقت اهتماماً من قبل المختصين والباحثين ضمن الاتجاهات الحديثة لأنماط القيادة هما القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، وبناءً عليه سيوضح البحث كلا المفهومين، وتأثيرهما في الإثراء الوظيفي.

## 1- الدراسات السابقة:

### 1-1 الدراسات العربية:

1- دراسة (دبون وآخرون، 2018) بعنوان "دور أنماط القيادية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمي في قطاع السكن": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على انماط القيادة الإدارية المعاصرة ومدى دعمها لسلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وشملت عينة الدراسة 66 موظف، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج منها: تفوق نمط القيادة التحويلية، وجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين وكانت أهم توصيات الدراسة تعزيز ممارسة نمط القيادة التحويلية والقيادة الاخلاقية والقيادة بالذكاء العاطفي بكل جوانبها من قبل الإدارة العليا، لاسيما تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرارات والحفاظ على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق تبني آليات جديدة تدعم السلوكيات التطوعية ضمن المؤسسة.

2- دراسة (ديوب، 2018) بعنوان "أثر الأنماط القيادية على استراتيجيات إدارة المواهب": تناولت الدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية واستراتيجيات إدارة المواهب في قطاع الاتصالات، ومن النتائج التي توصل إليها أنه توجد علاقة بين ما يبذله العاملون في العمل وبين الذين يحصلون عليه من مكافآت، توجد إدارة متخصصة لإدارة المواهب في شركات الاتصالات، ولا يشارك الموهوبون في صياغة وتحديد الأهداف.

3- دراسة (العنزي، 2017) بعنوان "واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك في أبعاد (تنوع المهارات- تحديد المهمة- أهمية المهمة- الاستقلالية- التغذية الراجعة) من وجهة نظرهن، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيعها على 119 قائدة وتم استرجاع 115 استبانة وأفضت الدراسة أن قائدات المدارس يتفقن على توافر عناصر الإثراء الوظيفي بشكل عام، وبجميع أبعاده بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، وكان من أهم توصيات الدراسة حث إدارة التعليم في مدينة تبوك على تعزيز مهارات قائدات المدارس، والاستفادة منها في إقامة دورات تدريبية

للقائدات المستجدات، ضرورة توعية إدارة التعليم بأهمية إتاحة الفرصة لقائدات المدارس لممارسة الصلاحيات الموجودة، وتفعيلها على أرض الواقع وتمكينهن من اتخاذ القرارات بشكل ذاتي .

4–دراسة (رشيد، 2016) بعنوان "أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي": هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الأنماط القيادية (القيادة البيروقراطية، قيادة عدم التدخل، القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية على تطوير المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار الوظيفي، التدريب والترقية) وباستخدام الاستبيان على عينة مكونة من 74 موظف اداري وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن مستوى التطوير الوظيفي متوسط، كما أن جميع الأنماط القيادية متبناة بشكل متوسط. وأكدت أن القيادة التبادلية لها أثر مباشر إيجابي في تطوير المسار الوظيفي بينما لا يوجد أثر لباقي الأنماط في تطوير المسار الوظيفي وأوصت الدراسة بالاهتمام بتشجيع الموظفين على بذل جهد أكبر في العمل وإثارة الجانب الابداعي لهم.

5– دراسة (الرفاعي، 2013) بعنوان "علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين العاملين من وجهة نظرهم": هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لمديري المدارس بتمكين العاملين من وجهة نظرهم، وقد تكونت الدراسة من 370 معلم ومعلمة ولجمع البيانات تم استخدام 3 استبانات وكانت أهم النتائج: مستوى ممارسة مديري الثانويات لنمط القيادة التبادلية متوسط من وجهة نظر المعلمين، مستوى ممارسة مديري الثانويات لنمط القيادة التحويلية متوسط من وجهة نظر المعلمين، مستوى تمكين معلمي المدارس كان متوسط من وجهة نظرهم، وهناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مديري المدارس لنمط القيادة التبادلية و مستوى تمكين المعلمين في الدرجة الكلية لكل منهما.

ومن أهم توصيات الدراسة تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت تتعلق بماهية القيادتين التبادلية والتحويلية وأبعادهما وأهميتها في العمل الإداري التربوي وبماهية تمكين العاملين.

6– دراسة (المبيضين وصالح، 2013) بعنوان "القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مداخل القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الاردنية في الشركات الصناعية الكبيرة والبالغ عددها 63 شركة وطبقت الدارسة على عينة بلغت 336 فرداً وباستخدام الاستبانة أداة اساسية لجمع المعلومات، وكانت أبرز استنتاجاتها أن تأثير المدخل التحويلي أكبر من التبادلي في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية وأوصت الدراسة بتشجيع المديرين على اعتماد مدخل القيادة التحويلية ويمكن تحقيق ذلك من خلال التحلي بالقيم والخصائص التي تجعلهم قدوة للعاملين وحثّهم أيضاً على توسيع ممارسة تخويل الصلاحيات والتمكين بوصفها آليات داعمة لتجسيد القيادة التحويلية.

7– دراسة (طوالبة، 2008) بعنوان "أثر الأنماط القيادية على الصراع التنظيمي لدى المديرين": سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على الصراع التنظيمي وتحديد الأنماط الكثر سيادة والمؤسسات العامة في الأردن وتحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المديرون فيها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الاردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وبعد إجراء عملية التحليل الاحصائي تبين أن الأنماط القيادية على اختلاف انواعها كان لها تأثير واضح على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة تدريب المديرين على الأنماط القيادية والأساليب والاستراتيجيات الفاعلة في إنهاء الصراع كما اوصت بضرورة تنمية الخبرات العملية لدى المديرين المؤسسات العامة في الأردن.

8- دراسة (جرادات، 2008) بعنوان "الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات العاملين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن": هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الإثراء الوظيفي بجميع عناصره (تنوع المهارات وحدة المهام وأهمية المهام والاستقلالية والتغذية العكسية) والرضا الوظيفي بالمتمثل بالعناصر التالية (بيئة العمل، الحوافز المادية والمعنوية، والعلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة، النمو المهني، الاستقرار الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من 256 موظف حيث تم توزيع استبيانات على عينة الدراسة واعتمدت الدراسة على برنامج التحليل الاحصائي لتحليل البيانات SPSS وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الإثراء الوظيفي وعناصر الرضا الوظيفي في المؤسسات العامة المستقلة في الاردن وعدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية للعلاقة بين الإثراء الوظيفي والرضا تعزى للمتغيرات الديموغرافية ومن أهم توصيات الدراسة الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية للعاملين والعمل على تحسين مستواها وتحسين بيئة العمل المادية لتكون أكثر ملائمة.

**2-1 الدراسات الأجنبية:**

9- دراسة (Chris u. Abeh ukaidi،2016) بعنوان

"The influence of leadership styles on organizational performance in Nigeria"

"العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء التنظيمي"

هدفت الدارسة إلى اختبار انماط القيادة المتبعة في جامعتين في نيجيريا وتأثيرهم في الأداء وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات من أفراد العينة الذي بلغ عددهم 40 فرداً، وخلصت الدراسة إلى أن اسلوب القيادة المتبع في المنظمة يؤثر بشكل كبير على الأداء، وأوصت بضرورة وجود قيادة داعمة ديمقراطية وتشاركية وأنه يجب على القادة وضع ثقافة تنظيمية نابضة بالحياة من خلال العلاقات الشخصية والحوارات و الشفافية.

10- دراسة (M.Venith Vijay R.Indradev, 2015i) بعنوان

"A study on job enrichment and individual performance among faculties with special reference to a private university"

"دراسة عن الإثراء الوظيفي وأداء الأفراد"

ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين الإثراء الوظيفي بأبعاده (أهمية المهمة، هوية المهمة، تنوع المهارات) والأداء تم جمع البيانات من الكليات في الجامعات الخاصة باستخدام تقنيات أخذ العينات العشوائية الطبقية الاحتمالية لقياس العلاقة بين العوامل الثلاثة تجاه أداء الفرد. تم تقديم دليل تجريبي من الدراسة الاستكشافية والذي حدد أن عامل هوية المهمة هو من أكثر العوامل تأثيراً في تحسين أداء الأفراد. يمكن إجراء مزيد من البحث على عوامل أخرى لإثراء الوظائف وتأثيرها على الأداء الفردي للعاملين في المؤسسة التعليمية.

11- دراسة (Ben-Bernard prince Uchenwamgbe، 2013) بعنوان

"Effects of leadership style on organizational performance in small and medium scale enterprises in Nigeria"

"أثر أنماط القيادة على الأداء التنظيمي"

كان الهدف الرئيسي من البحث دراسة أثر أنماط القيادة على الأداء، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة والملاحظة والمقابلات الشخصية وكشفت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة الجيدة يعزز معنويات الموظفين وأن هناك ما يعرف بأسلوب القيادة

التشاركية للإدارة حيث كل من أصحاب العمل ويتخذ الموظفون قرارات لها تأثير إيجابي على نمو المنظمة وتحقيق الرفاهية الجيدة للموظفين، وأوصت الدراسة أنه يجب أن يلعب تقييم الأداء دور أكبر في عملية الترقية وضرورة ترقية العاملين بشكل دوري خلال فترة لا تزيد عن 4 سنوات.

12- دراسة( shakeela saleem *et al.*, 2012) بعنوان

"The impact of job enrichment and job enlargement on employee satisfaction keeping employee performance as intervening variable- A correlational study from Pakistan"

"أثر الإثراء والتوسع الوظيفي على رضا العاملين مع الإبقاء على الأداء كمتغير معدَل"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الإثراء والتوسع الوظيفي على رضا العاملين مع الإبقاء على الاداء كمتغير معدَل، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وتوصلت إلى أنه يمكن تحسين الاداء من خلال زيادة مستوى رضا العاملين الذي يكمن تحسينه عن طريق توسيع وإثراء الوظائف في المنظمة.

**1-3 التعقيب على الدراسات السابقة:**

وضحت الدراسات السابقة أهمية أنماط القيادة وخاصة القيادة التحويلية والقيادة التبادلية كعامل مؤثر على الأداء، كما عالجت الدراسات السابقة موضوع الإثراء كواحد من أهم العناصر المحسنة لسلوك الأفراد ضمن المنظمات، حيث تميزت الدراسة الحالية بتحليل العلاقة بين الأنماط القيادية والإثراء الوظيفي للعاملين لمعرفة طبيعة الأثر الناتج عن تطبيق أنماط القيادة المعاصرة على الإثراء الوظيفي ضمن الشركات محل الدراسة.

## 2- مشكلة البحث:

ظهر الاهتمام بتحديد نمط القيادة السائد في المنظمات بعد ملاحظة أن السلوك القيادي له تأثير مباشر على أداء المورد البشري والذي يعتبر من أهم موارد المنظمة فالنمط القيادي الذي يمارسه القائد يعد من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل أي منظمة، فغياب القيادة الناجحة يؤدي إلى غياب الأداء الجيد وتعذر تحقيق الأهداف المرسومة وتتجه معظم المنظمات اليوم إلى تطبيق أساليب جديدة في العمل تزيد من قدرة الأفراد في إظهار مهاراتهم وخبراتهم ومنحهم درجة من الرقابة على أعمالهم وإعطائهم الحرية الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بأدائهم للمهام المسندة إليهم وهو ما يعرف بأسلوب الإثراء الوظيفي و من هنا جاء هذا البحث ليركز على دراسة الأنماط القيادية السائدة في شركات الاتصالات محل الدراسة ومدى تأثيرها على تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي ومن خلال مراجعة العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (العنزي، 2017)، دراسة (رشيد، 2016)، دراسة (Ben-Bernard prince Uchenwamgbe,2013)، دراسة (دبون، 2018) يمكننا تحديد مشكلة البحث في السؤال التالي:

ما هو أثر نمط القيادة في الإثراء الوظيفي، ويتفرع عنه التساؤلات التالية:

1. ما هو النمط القيادي السائد في شركات الاتصالات محل البحث؟
2. ما هو أثر القيادة التبادلية في الإثراء الوظيفي شركات الاتصالات محل البحث؟
3. ما هو أثر القيادة التحويلية في الإثراء الوظيفي شركات الاتصالات محل البحث؟
4. هل تختلف العلاقة بين أنماط القيادة والإثراء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية؟
5. ما مدى دعم الأنماط القيادية السائدة للإثراء الوظيفي في شركات الاتصالات محل البحث؟

## 3-أهداف البحث:

1. تحديد النمط القيادي السائد في شركات الاتصالات محل البحث.
2. التعرف على واقع الإثراء الوظيفي في شركات الاتصالات محل البحث.
3. معرفة مدى تأثير النمط القيادي المتبع في الإثراء الوظيفي شركات الاتصالات محل البحث.

## 4- أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي يتناولها، وتتجلى هذه الأهمية من خلال:

الأهمية النظرية: تناول البحث جانب لم يسلط الضوء عليه من قبل الباحثين الاداريين وهو أثر الانماط القيادية في الإثراء الوظيفي، على اعتبار أن النمط القيادي السائد في المنظمة من أهم المتغيرات المؤثرة في سلوك الموارد البشرية.

الأهمية التطبيقية: قد تساعد هذه الدراسة في تحديد النمط القيادي السائد في المنظمات محل الدراسة ومدى تأثيره في تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي، مما يساهم في تعزيز إمكانية استخدام هذا الأسلوب في منظماتنا.

## 5- متغيرات ونموذج البحث:

يتمثل المتغير المستقل في الأنماط القيادية (نمط القيادة التبادلي، نمط القيادة التحويلي) ويتمثل المتغير التابع في الإثراء الوظيفي، كما في الشكل التالي:




**الشكل (1-1) نموذج الدراسة**

**المصدر: من إعداد الباحثة**

## 6- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة في الإثراء الوظيفي.

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:**

أ. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية فـــي الإثراء الوظيفي.

ب. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في الإثراء الوظيفي.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

لا توجد اختلافات جوهرية بين أراء المستقصى منهم من حيث العلاقة بين الأنماط القيادية والإثراء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الشركة).

## 7- استمارة الاستقصاء:

تم تصميم استمارة الاستقصاء حول كل من المتغيرين الأنماط القيادية الإثراء الوظيفي، حيث تم تقسيمها إلى قسمين: القسم الأول: بطاقة تعريف وتتضمن (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي)، القسم الثاني: الأنماط القيادية والإثراء الوظيفي و يتضمن (25) عبارة، تتناول (8) عبارات نمط القيادة التبادلي و(8عبارات) نمط قيادة تحويلي و(9) عبارات تتناول الإثراء الوظيفي، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

## 8- منهجية البحث:

تم التحقق من الأهداف الموضوعة لهذا البحث واختبار مدى صحة الفروض من خلال تبني المنهج الوصفي بأسلوب تحليلي، حيث تم الاعتماد في المنهج الوصفي على الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من أنماط القيادة والإثراء الوظيفي بغرض تكوين الإطار النظري للبحث، كما اعتمدت على الأسلوب التحليلي في جمع البيانات من مفردات العينة باستخدام قائمة الاستقصاء، من أجل إتمام الدراسة الميدانية.

## 9- مجتمع وعينة البحث:

تم تطبيق هذا البحث على جميع شركات قطاع الاتصالات في الجمهورية العربية السورية والمكونة من الشركة السورية للاتصالات بالإضافة إلى شركتي سيريَتل وأم تي أن، حيث قامت الباحثة بتوزيع 300 استمارة على العاملين في المقرات الرئيسية لهذه الشركات في محافظتي دمشق وريف دمشق) بواقع 100 استمارة في كل شركة على العاملين والإداريين في هذه المنظمات، تم استرجاع 275 استمارة منها – بواقع نسبة إجابة بلغت 92 % خضعت جميعها للتحليل الإحصائي.

**10- الإطار النظري لأنماط القيادة والإثراء الوظيفي:**

مفهوم وأهمية القيادة: كثرت التعريفات التي تعرضت لمفهوم القيادة، كما تباينت من باحث لأخر إذ عدّها القريوتي (حسن،2004،20):"أنها قدرة تأثير شخص ما على الأخرين بحيث يقبلون قيادة طوعية ودون إلزام قانوني" أمّا (العميان، 2002،18) فقد رأى القيادة أنها القدرة على التأثير في الأخرين وتوجيههم وإرشادهم لتحقيق أهداف المنظمة، ومن جهة أخرى عند (العجمي، 2008، 57) هي العملية التي يتم عن طريقها إثارة الأخرين وتحرير طاقاتهم الكامنة وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب"، ومما سبق نلاحظ أنه يوجد هدف مشترك تسعى مجموعة من الناس إلى تحقيقه، ويوجد شخص له تأثير إيجابي في توجيه سلوك باقي أفراد المجموعة، هذا وتظهر أهمية القيادة في دورها في تحفيز الأفراد مما يزيد من رضاهم ويؤثر على أدائهم، ولتوضيح مفهوم القيادة لابد من التمييز بين كل من القائد والمدير، فالقائد هو شخص له تأثير شخصي على عدد من الأفراد – سلطة غير رسمية– مما يجعله قادر على توجيه سلوكهم، أمّا المدير هو الشخص الذي يتم تعيينه من قبل سلطة أعلى لقيادة وتوجيه الأفراد لتنفيذ أهداف محددة ويستمد حقه في إعطاء الأوامر والتوجيهات من السلطة الرسمية التي يتمتع بها بحكم موقعه (دبون وآخرون، 2018، 295).

## أنماط القيادة الحديثة:

يقصد بالنمط القيادي بأنه التصرفات التي يبديها القائد والتي تجعله مميزاً عن غيره في أسلوب الإدارة الذي يتبعه (طوالبة، 2008، 9)، وقد ظهرت اتجاهات حديثة للقيادة من بينها القيادة التحويلية والقيادة التبادلية سيتم التحدث عن كل نمط على حدى.

1- القيادة التحويلية: هي نمط قيادي قائم على قدرة القائد على إيجاد جو من القبول والدافعية بين المرؤوسين في المنظمة تجاه المهنة والمنظمة التي يعملون فيها والالتزام بالأهداف التنظيمية، والسعي إلى تطويرها من خلال الإيمان المشترك، والقناعة التامة بمصلحة العمل(الصليبي، 2007، 19)، وتعرف أيضاً بأنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم المكافآت مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير الاتباع وتشجيعهم فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية إلى جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة العليا (Conger, 2002, 47). كما عرَف بأنه مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل. (رشيد، 2016، 31)

## أبعاد القيادة التحويلية: (دبون وآخرون، 2018، 297)

أ- الجاذبية والتأثير بالقدوة: هذا البعد يصف سلوك القائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي تعني تمتع القائد بسمات كاريزمية تجعله محط إعجاب الجميع مما يدفعهم إلى الاستجابة لتوجيهاته.

ب- الدفع والالهام: وهي قدرة القائد على التعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، فالقائد التحويلي الملهم يركز على الأعمال الجيدة التي يمكن تحقيقها للمرؤوسين وللمنظمة.

ت- الاعتبارية الفردية: تعني اهتمام القائد بمرؤوسيه إدراكه مبدأ الفروق الفردية، والتعامل مع كل فرد بطريقة معينة تتناسب مع اهتماماته.

ث- الاستثارة العقلية: وهي ابتكار أفكار جديدة وخلاقة تشجع الأتباع على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات وتقديم نماذج جديدة وخلاقة لأداء العمل.

**2- القيادة التبادلية:**

هو نوع من القيادة قائم على فكرة وجود سلسلة تبادل منافع ووعود مشتركة بين القائد والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المؤسسة (دبون وآخرون، 2018، 297).

حيث ترتكز القيادة التبادلية على اتفاق متبادل بين القائد والتابعين فمقابل امتثال التابعين للقائد يحصلون على الثناء والمكافآت إذا نفذوا مهاتهم بنجاح أو يتلقون العقاب في حال عدم قيامهم بمهماتهم بالشكل المطلوب (مبيضين وآخرون، 2013، 61)، فالقائد التبادلي يركز على النتائج والتشجيع على التبادل بينه وبين المرؤوسين وضبط أعمالهم ويتميز بأنه محاور بارع يستطيع إيصال رؤيته وقادر على إقناع المرؤوسين ليريدوا ما يريد. (زريق، 2015، 28)

## أبعاد القيادة التبادلية: (الرفاعي، 2013، 28)

أ- المكافأة المشروطة: تعني قيام القائد بتقديم المكافآت للاتباع بوجود مبرر لها مما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها.

ب- الإدارة بالاستثناء: تعني التركيز على الأخطاء بناء على التغذية العكسية والتدخل إذا لم يقم العامل بتحقيق الأداء المطلوب.

ويمكن أن تكون الإدارة بالاستثناء إيجابية عندما يبحث القائد عن الانحرافات عن الأنظمة والمعايير ويتخذ إجراءات لتصحيحها، وتكون سلبية عندما يتدخل القائد فقط عندما لا يتم استيفاء المعايير.

## مفهوم الإثراء الوظيفي:

يشير هذا المفهوم إلى إعطاء الوظيفة معنى أكبر مع تزويد شاغليها بمسؤولية وظيفية أعلى، وحرية أكبر على اتخاذ القرارات، واستقلالية في أداء العمل (زايد، 2003، 221)، ويعرَف بأنه: إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه من أجل إنجاز الأعمال التي تستطيع استغلال قدراته ومهاراته أفضل استغلال، وبشكل يسمح له بتحدي إمكاناته الكامنة ومما يؤدي في النهاية إحساس الموظف بأنه يؤدي عمل ذا معنى إلى درجة يصبح العمل نفسه نوع من الحافز أو المكافأة لهذا الموظف (السالم وآخرون، 2006، 50)، وعرّفه كل من (Oldham Hackman *et al.,* 1976,250) بأنه: إعادة تصميم للأعمال بطريقة تزيد من الفرص أمام العاملين لتجربة الإحساس بالمسؤولية والإنجاز والنمو، فهو تغير نوعي إلى عمل يزيد نطاق الاستقلالية والتغذية العكسية، ويزيد أهمية العمل، ويسمح للعاملين التحكم بظروف عملهم. والإثراء كما عرّفه (عقيلي، 2005، 58): "أنه مجموعة من المتغيرات الأساسية في مضمون الاعمال والوظائف والمسؤوليات المناطة بها من أجل توفير عنصر الاثارة والتحدي والرغبة لمن يقوم بممارسة مهامه، وإتاحة الفرصة له لتحقيق التنمية الذاتية لديه وتمكينه من إدخال تحسينات مستمرة على عمله أو وظيفته، ويعرَف أيضا أنه: "إعادة تصميم الوظائف والأعمال بحيث يمنح شاغلوها فرص أكبر في تحمل المسؤوليات والاستقلالية الجزئية ليقوموا بتنفيذ أعمال كاملة يسألون عنها، وعن توافر معلومات عكسية مستمرة عن سير التنفيذ (الطائي وآخرون، 2006، 149).

ومما سبق يمكن تعريف الإثراء الوظيفي بأنه: "عملية إدارية يتم من خلالها منح الموظف الحرية اللازمة لإنجاز مهامه مستخدماً مهاراته وإمكانياته المتنوعة مع توفير مناخ من الاستقلالية، وتزويده بمعلومات مستمرة عن أدائه لزيادة الاحساس بالمسؤولية والإنجاز".

## أبعاد الاثراء الوظيفي:

عرض نموذج (Oldham &Hackman) خمس قواعد أساسية تساعد في إثراء العمل وجعله أكثر إيجابية ودافعية وهي:

1- تنوع المهارات: يتضمن هذا البعد عدد المهارات المختلفة المستخدمة في إتمام المهام حيث يركز على درجة تحدي العمل للشخص الذي يقوم به ليستخدم المهارات والقدرات المختلفة لإنجازه فمن المعتقد أنه عندما يعتمد العمل في أدائه على مهارة واحدة بشكل متكرر يميل ليصبح مملاً، ويؤدي إلى التعب وهذا بدوره يؤثر على الإنتاجية، فعندما تكون هناك مهارات متنوعة ضرورية لأداء العمل وتكون هذه المهارات ذات قيمة مدركة لدى المنظمة سيجد الموظفون أن عملهم ذو معنى (Salau *et al.,* 2014,176) كما يرى الموظفون الأعمال التي تتطلب درجة عالية من المهارات بأنها أكثر تحدياً وخالية من الرتابة وتمنحهم شعور أكبر بالمنافسة (Supriya, 2016, 1022)، ومثال على ذلك المهارات المتعددة التي يحتاجها رجل البيع من مهارة الاتصال الفعال والإقناع ومهارات العرض والتقديم.

2- هوية المهمة: يشير هذا البعد الى قدرة الموظف على رؤية نتيجة إتمام العمل بشكل كامل وليس فقط الجزء المسند إليه، ويتحقق هذا البعد عند إتمام العمل ورؤية الموظف نتيجة جهوده المبذولة، وفي ذات السياق يرى (الطائي وأخرون، 2006، 149) أنها الدرجة التي يسمح بها للعامل القيام بإنجاز العمل كاملاً، ويرى Robbins (Khayat, 2015, 89) أنه عندما يقوم الموظف بالعمل من بدايته إلى نهايته، ويحاول حل جميع المشكلات التي تواجهه يصبح أكثر قدرة على التعلم.

3-أهمية المهمة: يركز هذا البعد على مدى أهمية المهمة بالنسبة لجميع الجهود المبذولة في المنظمة، فعندما يدرك العاملون أهمية المهمة التي يقومون بها، وهذا يشكل قوة موجهة وأداة دفع ليقوموا ببذل جهد أكبر في العمل (Salau *et al.,*2014,176)، كما يشير إلى درجة تأثير تأدية المهمة على العمل وعلى الآخرين في المنظمة أو على العالم أجمع (Achieng *et al.,*2012,119)، كمثال على ذلك الأشخاص الذين يعملون في منظمات تطوعية يشعرون أن العمل الذي يقومون به له تأثير كبير على الأخرين فتكون دافعيتهم عالية.

4-الاستقلالية: يعكس هذا البعد درجة الحرية والاستقلالية والنزاهة والقدرة على اتخاذ القرارات التي يمتلكها من يقوم بالعمل في إنجاز المهام الموكلة إليه فكلما زادت الاستقلالية زاد الشعور بالمسؤولية (الطائي وآخرون،2006،150)، كما ينظر إلى الاستقلالية أيضاً أنها درجة الحرية الممنوحة للعامل في وضع جدول لمهامه وتحديد الإجراءات اللازمة للقيام بالعمل ومثال على ذلك يعتبر رجل البيع أنه يتمتع باستقلالية عندما يقوم بجدولة مهامه، وتحديد الطرق الأكثر فاعلية في التعامل مع كل زبون دون الرجوع إلى المشرف(Supriya, 2016, 1022) وتكمن أهمية الاستقلالية بأنها جانب متكامل لتحفيز العاملين ومنحهم الإحساس أنهم جزء من أعضاء المنظمة وليسوا فقط كآلات تستخدم ويتم إصلاحها. (Salau *et al.,* 2016, 177)

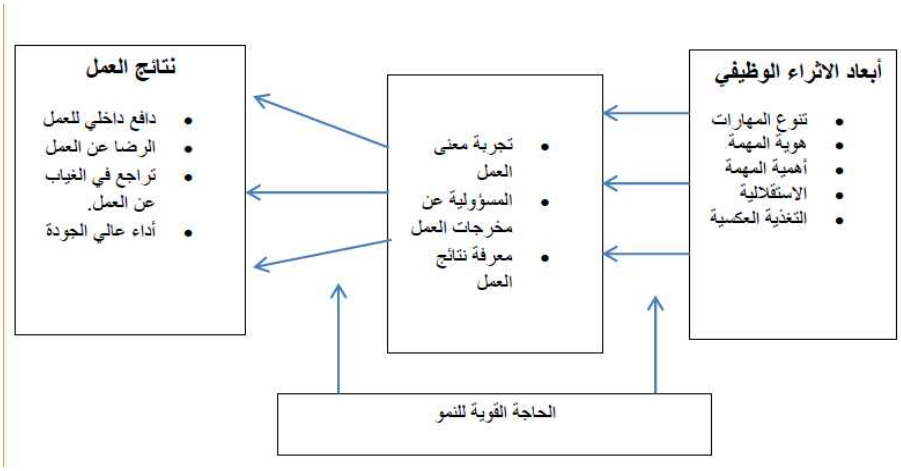
5-التغذية العكسية:

تعد من أفضل الطرق التي تمكن العامل أن يحسن من أدائه، ويعدّل عليه هو موافاته بمعلومات دورية عن أدائه الحالي، لذلك يعد هذا البعد جانب هام جداً من جوانب التطوير الوظيفي، والذي يستتبع بمراجعة دورية لأداء العاملين في المنظمة ولا يقف عند هذا الحد بل يمتد للتواصل مع العاملين ،وإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بإنجازاته ومستوى تقدمهم في العمل(Luneberg, 2011,3)، ويمكن أن تكون التغذية العكسية من العمل ذاته أو من قبل الإدارة، ويشير (Jacko, 2004, 1) أن التغذية العكسية ممكن أن تأتي من العمل ذاته من خلال درجة حصول العامل على معلومات واضحة ومباشرة عن فاعلية تنفيذه لأنشطة العمل المطلوبة منه، ويشير كل من (Oldham &Hackman) إلى أن توافر هذه الابعاد (تنوع المهارات، هوية المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية) ينتج لدينا ثلاث حالات نفسية لشاغل الوظيفة وهي:

1- تجربة معنى العمل، وتعني شعور الفرد أن العمل الذي يؤديه له قيمة ومعنى.

2- المسؤولية عن مخرجات العمل.

3- معرفة نتائج العمل. وهذا يقود بدوره إلى نتائج إيجابية في العمل تتمثل في ظهور دافع داخلي للعمل والرضا عن العمل تراجع الغياب بالإضافة إلى أداء عالي الجودة، (زايد، 2003، 222) ويوضح النموذج أنّ العلاقة بين الخصائص الوظيفية، والنتائج مشروطة بوجود خصائص فردية كالحاجة القوية للنمو لدى العاملين حيث نجد أن العاملين ذوي الحاجة القوية للنمو يستجيبون بشكل إيجابي للإثراء الوظيفي أكثر من العاملين ذوي الحاجة الضعيفة للنمو، ويقصد بالحاجة القوية للنمو لدى العاملين أنها الرغبة في إشباع الحاجات للنمو والتطور من خلال القيام بالعمل الذي يبحثون عنه.




**الشكل (1-2 ) نموذج العلاقة بين أبعاد الإثراء الوظيفي ونتائج العمل**

## العلاقة بين نمط القيادة والإثراء الوظيفي:

لإبراز العلاقة بين نمط القيادة المتبع والإثراء الوظيفي سيتم عرض ما تناولته بعض الدراسات السابقة:

تؤكد دراسة (رفاعي، 2013) على وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة التبادلية وتمكين العاملين، ولطالما يعتبر الإثراء الوظيفي أنه أحد مداخل تطبيق التمكين في المنظمات من خلال إعطاء حرية أكبر للعاملين في اتخاذ القرارات لزيادة شعورهم بالاستقلالية.

كما اثبتت دراسة (رشيد، 2016) أن القيادة التبادلية لها أثر مباشر إيجابي في تطوير المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار الوظيفي، التدريب والترقية) فالقائد التبادلي يركز على نتائج العمل ويقوم بتوضيح توقعاته للمرؤوسين من خلال التواصل معهم وحصولهم على التغذية العكسية عن نتائج أعمالهم.

وفي ذات السياق أشارت دراسة (المبيضين وصالح ,2013) التي درست أثر مداخل القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الاستراتيجية أن للقيادة دور كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال منح الحرية للموظفين في التصرف واتخاذ القرارات المسؤولة وترى أنه يجب توسيع ممارسة تخويل الصلاحيات والتمكين بوصفها آليات داعمة لتجسيد القيادة التحويلية.

ومما سبق يمكن القول بأن هناك إجماعاً من الباحثين حول أهمية الدور الذي يلعبه نمط القيادة في تطبيق الاثراء الوظيفي.

11- تحليل نتائج الدراسة الميدانية: حيث يتناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمتغيرات البحث وفقاً لما يلي:

1- اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة:

يعرف صدق أو صلاحية Validity أداة المقياس على أنها قدرة هذه الأداة على قياس الشيء الذي صممت من أجله بدقة، ولاختبار صدق المقاييس المستخدمة إحصائياً فقد قامت الباحثة باختبار مصداقية النتائج المحققة من المقاييس المستخدمة من خلال استخدام معامل الاتساق الداخلي الذي يقيس مصداقية كل بند من بنود الاستقصاء وحساب مستوى معنويته، ولقد اتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي لمصداقية بنود الاستقصاء المبينة في الجدول التالي أن جميع بنود الاستقصاء معنوية، وهذا يعني أن جميع بنود الاستقصاء تتمتع بالمصداقية، وعليه فإنه تم الاعتماد على جميع بنود قائمة الاستقصاء دون حذف أياً منها لكونها كلها معنوية.

**الجدول (1- 1) جدول يوضح درجة مصداقية النتائج المتحققة من كل عبارة من عبارات الاستقصاء باستخدام معامل الاتساق الداخلي**

| العبارة | قيمة معامل الاتساق | P |
|---|---|---|
| نمط القيادة التبادلية | | |
| يتعامل القائد مع جميع المرؤوسين بطريقة واحدة | 0.345 | 0.001 |
| يركز على الأخطاء ويتخذ الإجراءات التصحيحية عند حدوثها | 0.567 | 0.000 |
| العمل الجيد هو أساس المكافآت والتقدير في المنظمة | 0.890 | 0.000 |
| أرفع تقارير عن العمل بشكل دائم إلى القائد لمقارنة نتائج الأداء مع المعايير الموضوعة | 0.670 | 0.002 |
| يتم العمل وفق الانظمة والقوانين وتحت إشراف مباشر من الإدارة | 0.567 | 0.000 |
| يوضح القائد ما سوف يتم الحصول عليه عند تحقيق الأهداف الموضوعة | 0.891 | 0.000 |
| لا يملك القائد مرونة في التعامل مع الآخرين | 0.564 | 0.000 |
| يتمسك القائد بمقولة "عدم تصليح الشيء إذا لم يكن مكسورا" | 0.234 | 0.003 |
| نمط القيادة التحويلية | | |
| لدى القائد مرونة في التعامل مع المرؤوسين | 0.239 | 0.004 |
| يشجع القائد المرؤوسين على طرح أفكارهم | 0.345 | 0.003 |
| لدى القائد ثقة عالية بتحقيق الأهداف | 0.567 | 0.000 |
| يساعد القائد في تقوية نقاط القوة لدى المرؤوسين | 0.543 | 0.002 |
| القائد داعم أساسي في مواجهة المشكلات | 0.567 | 0.000 |
| يتحدث القائد بتفاؤل عن المستقبل | 0.780 | 0.000 |
| يأخذ بعين الاعتبار مختلف وجهات النظر عند معالجة المشكلات | 0.431 | 0.001 |
| يوفر القائد التغذية العكسية عن سير العمل | 0.690 | 0.000 |
| الإثراء الوظيفي | | |
| تحتاج المهام التي أقوم بها الى مهارات متنوعة | 0.701 | 0.000 |
| استخدم كافة مهاراتي للقيام بالمهام المسندة إلي | 0.579 | 0.000 |
| يتم إعطائي الحرية في أداء المهام المسندة إلي | 0.714 | 0.000 |
| يتم إغناء خبرتي في العمل من خلال برامج التدوير الوظيفي بين الاقسام المختلفة | 0.689 | 0.000 |
| لدى رقابة ذاتية على أداء مهامي مما يزيدني إحساس بالمسؤولية | 0.791 | 0.000 |
| أدائي للمهام المسندة إلي بشكل جيد له دور كبير في تحقيق الأهداف الموضوعة للعمل | 0.907 | 0.000 |
| يتم تزويدي بنتائج أعمالي بشكل دوري | 0.578 | 0.000 |
| يتم إعطائي بعض صلاحيات رؤسائي في العمل | 0.561 | 0.000 |
| اتخذ الكثير من القرارات دون الرجوع إلى رؤسائي المباشرين | 0.732 | 0.000 |

**المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS**

## 2- اختبار ثبات المقاييس المستخدمة:

يعرف ثبات المقياس بأنه الحصول على نفس القيم عند إعادة استعمال أداة القياس، وللتحقق من ثبات المقياس استخدمت الباحثة طريقة معامل الارتباط ألفا من خلال برنامج التحليل الإحصائي (25.0) SPSS، وفي هذا المجال يشير الباحثون إلى أن قيمة معامل الارتباط ألفا تتراوح بين (0-1) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن /0.70/ ويرى بأن حساب معامل ألفا يتم بالاعتماد على متوسط معاملات الارتباط بين عبارات المقياس. وقد قامت الباحثة بحساب قيم معامل الارتباط ألفا للتأكد من ثبات المقاييس المستخدمة والنتائج موضحة في الجدول رقم (2).

**الجدول (1-2) يوضح قيمة معامل ثبات المقياس: اختبار Cronbachs Alpha**

| الترتيب | المقياس | عدد الأسئلة | قيمة معامل الثبات |
|---|---|---|---|
| 1 | القيادة التبادلية | 8 | 87.90 |
| 2 | القيادة التحويلية | 8 | 89.04 |
| 3 | الإثراء الوظيفي | 9 | 77.01 |
| 6 | جميع عبارات الاستقصاء | 25 | 79.89 |

**المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS**

يتضح من الجدول السابق أن كل قيم معامل الارتباط ألفا أكبر من /0.70/ وهذا يعني أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات أيضا كما أنها تتمتع بالصلاحية.

## 3- الإحصاءات الوصفية:

يوضح الجدول التالي توزع عينة البحث وفق المتغيرات الديمغرافية:

**الجدول رقم (1- 3) يوضح توزع عينة البحث وفق المتغيرات الديمغرافية**

| المتغير | | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 144 | 52.4 |
| | أنثى | 131 | 47.6 |
| | المجموع | 275 | %100 |
| العمر | أقل من 30 | 70 | 25.4 |
| | من 30 إلى أقل من 40 | 85 | 30.9 |
| | من 40 إلى أقل من 50 | 62 | 22.5 |
| | من 50 سنة واكثر | 58 | 21.1 |
| | المجموع | 275 | %100 |
| الخبرة | أقل من خمس سنوات | 69 | 25.1 |
| | من 5-10 | 76 | 27.6 |
| | 10-15 | 72 | 26.2 |
| | فوق 15 | 58 | 21.1 |
| | المجموع | 275 | %100 |
| المستوى التعليمي | دراسات عليا | 99 | 36.0 |
| | مؤهل جامعي | 89 | 32.4 |
| | مؤهل متوسط | 87 | 31.6 |
| | المجموع | 275 | %100 |
| الشركة | السورية للاتصالات | 95 | 35 |
| | سيريَتل | 88 | 32 |
| | أم تي ان | 92 | 33 |
| | المجموع | 275 | %100 |

**المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS**

من الجدول السابق نلاحظ تركز عدد العاملين في الفئتين العمريتين (30-40، 40-50) بنسبة 53,4% وهذا طبيعي بالاستناد إلى الطبيعة الديمغرافية للمجتمع السوري حالياً، كما نلاحظ ارتفاع نسبة الحاصلين على شهادة دراسات عليا ويعود ذلك إلى تحسن مستويات التعليم العالي وتطور منظومة التعليم المهني (التأهيل والتخصص) وارتفاع أعداد طلاب الدراسات العليا على مستوى الجمهورية العربية السورية.

## 4- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة ومتغيرات البحث:

**يوضح الجدول (1- 4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة ومتغيرات البحث حول أنماط القيادة والإثراء الوظيفي**

| العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|
| يتعامل القائد مع جميع المرؤوسين بطريقة واحدة | 3.88 | 0,372 |
| يركز على الأخطاء ويتخذ الإجراءات التصحيحية عند حدوثها | 4.19 | 0,456 |
| العمل الجيد هو أساس المكافآت والتقدير في المنظمة | 3.23 | 0,468 |
| أرفع تقارير عن العمل بشكل دائم الى القائد لمقارنة نتائج الأداء مع المعايير الموضوعة | 3.67 | 0,567 |
| يتم العمل وفق الأنظمة والقوانين وتحت إشراف مباشر من الإدارة | 3.53 | 0,613 |
| يوضح القائد ما سوف يتم الحصول عليه عند تحقيق الأهداف الموضوعة | 4.33 | 0,389 |
| لا يملك القائد مرونة في التعامل مع الأخرين | 3.82 | 0,879 |
| يتمسك القائد بمقولة "عدم تصليح الشيء إذا لم يكن مكسوراً" | 2.55 | 0,567 |
| نمط القيادة التبادلية | 3.97 | 0,453 |

| | | |
|---|---|---|
| لدى القائد مرونة في التعامل مع المرؤوسين | 4.15 | 0,369 |
| يشجع القائد المرؤوسين على طرح أفكارهم | 4.25 | 0,345 |
| لدى القائد ثقة عالية بتحقيق الأهداف | 3.25 | 0,512 |
| يساعد القائد في تقوية نقاط القوة لدى المرؤوسين | 3.49 | 0,679 |
| القائد داعم أساسي في مواجهة المشكلات | 4.35 | 0,321 |
| يتحدث القائد بتفاؤل عن المستقبل | 4.00 | 0,568 |
| يأخذ بعين الاعتبار مختلف وجهات النظر عند معالجة المشكلات | 4.15 | 0,581 |
| يوفر القائد التغذية العكسية عن سير العمل | 4.05 | 0,782 |
| نمط القيادة التحويلية | 4.07 | 0,567 |
| تحتاج المهام التي أقوم بها الى مهارات متنوعة | 3.53 | 0,498 |
| استخدم كافة مهاراتي للقيام بالمهام المسندة إلي | 3.72 | 0,683 |
| يتم إعطائي الحرية في أداء المهام المسندة إلي | 3.13 | 0,231 |
| يتم إغناء خبرتي في العمل من خلال برامج التدوير الوظيفي بين الاقسام المختلفة | 3.95 | 0,456 |
| لدي رقابة ذاتية على أداء مهامي مما يزيدني إحساس بالمسؤولية | 4.10 | 0,239 |
| أدائي للمهام المسندة إلي بشكل جيد له دور كبير في تحقيق الأهداف الموضوعة للعمل | 3.55 | 0,271 |
| يتم تزويدي بنتائج أعمالي بشكل دوري | 3.01 | 0,765 |
| يتم إعطائي بعض صلاحيات رؤسائي في العمل | 3.07 | 0,491 |
| اتخذ الكثير من القرارات دون الرجوع إلى رؤسائي المباشرين | 2.77 | 0,190 |
| الإثراء الوظيفي | 3.63 | 0,561 |

**المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS**

ومن الجدول السابق نلاحظ أن القائد التبادلي في شركات الاتصالات محل الدراسة يقوم بتوضيح ما سوف يتم الحصول عليه عن تحقيق الأهداف الموضوعة، ويركز على الأخطاء ويتخذ الاجراءات التصحيحية لها عند حدوثها ويعامل جميع المرؤوسين بطريقة واحدة بأسلوب غير مرن وفق القوانين والأنظمة.

أما فيما يخص القيادة التحويلية فإن القائد التحويلي داعم أساسي في مواجهة المشكلات ويشجع المرؤوسين على طرح أفكارهم ويتبع أسلوب مرن في التعامل معهم ويتحدث عن المستقبل بتفاؤل ويوفر لهم التغذية العكسية عن سير العمل.

فيما يتعلق بالإثراء الوظيفي توجد رقابة ذاتية لدى العاملين في الشركات محل الدراسة ويتم اغناء خبراتهم من خلال برامج التدوير الوظيفي، وتحتاج المهام التي يقومون بها إلى مهارات متنوعة ويتم تزويدهم بنتائج أعمالهم بشكل دوري.

## 5- اختبار فرضيات البحث:

قامت الباحثة باختبار مجموعة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأنماط القيادة في الإثراء الوظيفي، وتتفرع منها الفرضيات التالية:

أ. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التبادلية في الإثراء الوظيفي.

ب. لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التحويلية في الإثراء الوظيفي.

ولاختبار هذا الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط البسيط لكل من نمطي القيادة والإثراء الوظيفي وذلك في شركات الاتصالات محل الدراسة، كما في الجدول التالي:

**الجدول (1- 5) نتائج حساب معامل الارتباط لمتغيري الانماط القيادية والإثراء الوظيفي**

| المتغير | نمط القيادة التحويلية | | نمط القيادة التبادلية | |
|---|---|---|---|---|
| | معامل الارتباط | المعنوية | معامل الارتباط | المعنوية |
| الإثراء الوظيفي | 0.786 | 0.001 | 0.432 | 0.000 |

**المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS**

يشير الجدول السابق إلى وجود ارتباط بين كل من نمطي القيادة التحويلية والتبادلية والإثراء الوظيفي علماً ان قيمة معامل الارتباط الأعلى لنمط القيادة التحويلي، ويعني أن هذا الارتباط معنوي وذو دلالة إحصائية وهو ارتباط موجب.

ولبيان حجم هذا الأثر قامت الباحثة ببناء نموذج الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرات كما يلي:

**1- أثر نمط القيادة التبادلية في الإثراء الوظيفي:**

**الجدول (1- 6) نتائج تحليل التباين للانحدار لأثر نمط القيادة التبادلية في الإثراء الوظيفي**

| المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | معامل التحديد | F | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 7.994 | 1 | 0.233 | 69.907 | 0.000 |
| المتبقي | 31.219 | 273 | | | |
| الإجمالي | 39.213 | 274 | | | |

**المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS**

يتبين من خلال الجدول السابق أنَّ النموذج معنوي عند مستوى دلالة 0.01، ويلاحظ الباحث أنَّ قيمة معامل التحديد (0.233)، وهذا يدل على أنَّ 23.3% من التغيرات في المتغير التابع سببها التغيرات في المتغير المستقل و بناءً على صلاحية النموذج سوف تجري الباحثة تحليل الانحدار، كما في الجدول التالي:

**الجدول (1- 7) نتائج تحليل الانحدار لأثر نمط القيادة التبادلية في الإثراء الوظيفي**

| المصدر | B | الخطأ المعياري | Beta | T | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|
| الثابت | 2.994 | 0.097 | | 30.465 | 0.000 |
| نمط القيادة التبادلي | 0.227 | 0.027 | 0.452 | 8.361 | 0.000 |
| Dependent Variable: الإثراء الوظيفي | | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS**

ومن خلال قيم معاملات الانحدار البسيط الواردة في الجدول السابق يمكن صياغة النموذج التالي:

الإثراء الوظيفي = 2.994 + 0.227* نمط القيادة التبادلية

حيث يفسر النموذج السابق بأن ارتفاع مقداره وحدة واحدة في نمط القيادة التبادلية يؤدي إلى ارتفاع الإثراء الوظيفي بمقدار 0.227، ومن ملاحظة مستويات المعنوية المقابلة لقيم T أمام كل من معامل الانحدار والثابت نجد أن كل منهما معنوي وذو دلالة إحصائية إذ كانت قيمة Sig المقابلة لكل منهما أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.000

مما سبق: نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التبادلية في الإثراء الوظيفي.

**2- أثر نمط القيادة التحويلية في الإثراء الوظيفي:**

**الجدول (1- 8) نتائج تحليل التباين للانحدار لأثر نمط القيادة التحويلية في الإثراء الوظيفي**

| المصدر | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | معامل التحديد | F | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 9.123 | 1 | 9.899 | 0.566 | 67.099 | 0.000 |
| المتبقي | 30.090 | 273 | 0.231 | | | |
| الإجمالي | 39.213 | 274 | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS**

يتبين من خلال الجدول السابق أنَّ النموذج معنوي عند مستوى دلالة 0.01، ويلاحظ الباحث أنَّ قيمة معامل التحديد (0.566)، وهذا يدل على أنَّ 56.6% من التغيرات في المتغير التابع سببها التغيرات في المتغير المستقل وبناءً على صلاحية النموذج سوف تجري الباحثة تحليل الانحدار، كما في الجدول التالي:

**الجدول (1- 9) نتائج تحليل الانحدار لأثر نمط القيادة التحويلية في الإثراء الوظيفي**

| المصدر | B | الخطأ المعياري | Beta | T | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|
| الثابت | 3.123 | 0.123 | | 32.145 | 0.000 |
| نمط القيادة التحويلية | 0.560 | 0.190 | 0.565 | 7.789 | 0.000 |
| Dependent Variable: الإثراء الوظيفي | | | | | |

**المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS**

ومن خلال قيم معاملات الانحدار البسيط الواردة في الجدول السابق يمكن صياغة النموذج التالي:

الإثراء الوظيفي= 3.123 + 0.560* نمط القيادة التحويلية

حيث يفسر النموذج السابق بأن ارتفاع مقداره وحدة واحدة في نمط القيادة التحويلي يؤدي إلى ارتفاع الإثراء الوظيفي بمقدار 0.560، ومن ملاحظة مستويات المعنوية المقابلة لقيم T أمام كل من معامل الانحدار والثابت نجد أن كل منهما معنوي وذو دلالة إحصائية إذ كانت قيمة Sig المقابلة لكل منهما أدنى من مستوى الدلالة النظري 0.000

مما سبق نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني وجود يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التحويلية في الإثراء الوظيفي.

وبالتالي بالاعتماد على نتائج اختبارات الفرضيات الفرعية نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة مما يعني وجود أثر ذو دلالة معنوية بين أنماط القيادة والإثراء الوظيفي في الشركات محل الدراسة.

الفرضية الثانية: لا توجد اختلافات جوهرية بين آراء المستقصى منهم من حيث العلاقة بين الأنماط القيادية والإثراء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الشركة)

وقد قامت الباحثة لاختبار هذه الفرضية باستخدام إحصائيتي كاي مربع وكرامر الموضحة في الجداول التالية:

**الجدول (1-10) قيم معامل كاي مربع ومعامل كرامر لاستقلال المتغيرات الديموغرافية عن العلاقة بين الأنماط القيادية والإثراء الوظيفي**

| الإثراء الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار الأنماط القيادية كعامل تأثير | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | الجنس | العمر | المستوى التعليمي | سنوات الخبرة | نوع الشركة |
| Chi-Square | .011 | 13.227 | 0.501 | 12.284 | 2.627 |
| Cramer's V | .218 | .318 | 0.052 | 0.619 | 0.01 |
| Approx. Sig. | 0.182 | 0.046 | 0.444 | 0.013 | 0.637 |
| المعنوية | غير معنوي | معنوي | غير معنوي | معنوي | غير معنوي |

**المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS**

يظهر من الجدول السابق بأن كل من العمر وعدد سنوات الخبرة كان لهما أثراً معنوياً وذو دلالة إحصائية في الإثراء الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار نمط القيادة إذ كانت مستويات الدلالة المقابلة لهذين المتغيرين أدنى من مستوى الدلالة النظري.

ومن قراءة معامل كرامر يلاحظ بأن لمتغير سنوات الخبرة الأثر الأكبر إذ بلغت قيمة هذا المعامل 0.619 أي أن 61.9% من التغير في الإثراء الوظيفي مرده إلى عدد سنوات الخبرة في حين أن 31.8% فقط من التغيرات في مستوى الإثراء الوظيفي يمكن أن يكون بسبب العمر وذلك بالأخذ بعين الاعتبار النمط القيادي المتبع.

وبالتالي نستنتج:

توجد اختلافات جوهرية بين المستقصى منهم تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة) من حيث العلاقة بين نمط القيادة والإثراء الوظيفي.

لا توجد اختلافات جوهرية بين المستقصى منهم تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، نوع الشركة) من حيث العلاقة بين نمط القيادة والإثراء الوظيفي.

## النتائج والتوصيات:

### النتائج:

من خلال ما تقدم من دراسة وتحليلات لفروض البحث نستنتج ما يلي:

1. يتم اتباع كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية بشكل متزامن ضمن إدارات شركات الاتصالات العاملة في سورية.
2. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التبادلية في الإثراء الوظيفي.
3. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنمط القيادة التحويلية في الإثراء الوظيفي.
4. توجد اختلافات جوهرية بين المستقصى منهم تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة) من حيث العلاقة بين نمط القيادة والإثراء الوظيفي.
5. لا توجد اختلافات جوهرية بين المستقصى منهم تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (النوع، المستوى التعليمي، نوع الشركة) من حيث العلاقة بين نمط القيادة والإثراء الوظيفي.

### التوصيات:

يوصي البحث بما يلي:

1. ضرورة تعزيز اتباع نمط القيادة التبادلية في قطاع الاتصالات، كون هذا القطاع يعتمد بشكل أساسي على شركتين مساهمتين ضمن القطاع الخاص، فإنهما الأقدر على تطبيق هذا النمط القيادي بشكل أكثر مرونة.
2. ضرورة إدخال الفئات العمرية الشابة إلى ميدان العمل في قطاع الاتصالات كونها الأكثر استجابةً لنمط القيادة التبادلية، وضرورة الاستفادة من العاملين ذوي الخبرة في تقديم ما يلزم من إثراء وظيفي يساهم في رفع أداء العاملين في مؤسسات الاتصالات.
3. التوجه نحو تعزيز إمكانية تطبيق أحد نمطي القيادة السابقي الذكر في باقي القطاعات الخدمية، لأنهما أكثر الأنماط القيادية الحديثة توافقاً مع بيئة العمل السورية، وقدرتهما على زيادة الإثراء الوظيفي، من خلال التدريب الموجه للإدارات العليا والوسطى وبرامج إعداد القادة.

**معلومات التمويل :**

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

## المراجع Reference


1. حسن، ماهر،" القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، دار الكندي، إربد، 2004.
2. زايد، عادل، "إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية"، كلية التجارة جامعة القاهرة، 2003.
3. السالم، مؤيد، صالح، عادل، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، جدارا للكتاب العالمي، عمان، 2006
4. الصليبي، محمود، "الجودة الشاملة والأنماط القيادية"، دار الحامد، عمان، 2007.
5. الطائي، يوسف، الفضل، مؤيد، والعبادي هاشم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر والتوزيع ،2006.
6. العجمي، محمد حسنين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008.
7. عقيلي، عمر، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل، عمان، 2005.
8. العميان، محمود سليمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان،2002.
9. جرادات، نور، "الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2008.
10. الرفاعي، زهراء، "علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لتمكين العاملين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
11. زريق، حنان، "القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015.
12. طوالبة، توفيق، "أثر الأنماط القيادية على الصراع التنظيمي لدى المديرين–دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن"، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، رسالة دكتوراه، الاردن، 2008.
13. دبون، عبد القادر، صيتي، عبد اللطيف، "دور الأنماط القيادية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن"، مجلة رفاد للاقتصاد والإدارة، الجزائر، 2018.
14. ديوب، أيمن، "أثر الأنماط القيادية على استراتيجيات إدارة المواهب: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات"، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، العدد الثاني، طرطوس، 2017.
15. العنزي، فوزية، "واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد176، 2017.
16. Abeh ukaidi, Chris u, "The influence of leadership styles on organizational performance in Nigeria", Global Journal of Human Resource Management, Vol.4, 2016.
17. Achieng, Opiyo, Ochieng, Isaac, "Effect of job redesign on employee performance in commercial banks in Kisumu", Kenya, Greener journal of business and management studies,2012.
18. Conger, M, "leadership: learning to share the vision", Organizational dynamic winter, Vol.19, 2002.
19. Jacko, Peter, "Enriching the job enrichment theory", CarlosIII University in Madrid, 2004.
20. Khayat, Omid, Gheitani, Alborz, "Study of the relation between job characteristics and organizational learning", Research journal of fisheries and hydrobiology, 2015.
21. Luneburg, Fred, "Motivating by enriching jobs to make them more challenge", International journal for management, business and administration, volume15, 2011.
22. Oldham, Greg, Hackman, Richard, "Motivation through the design of work: test of a theory", Organizational behavior and human performance,16,1976.

23. Salau, Odunyo, Adeniji, Anthonia, Oyewnmi, Adebokola, "Relationship between elements of job enrichment and organizational performance among the nonacademic staff in Nigerian public", Management& Marketing, Vol. XII, issue2/2014.
24. Saleem, Shakeela, Shaheen, Wasim, "The impact of job enrichment and job enlargement on employee satisfaction keeping employee performance as intervening variable- A correlational study from Pakistan", Kuwait chapter of Arabian journal of business and management review, Vol.1,2012 .
25. Supriya, Choudhary, "Job enrichment: A tool for employee motivation", International journal of applied research, 2016.
26. Uchenwamgbe, Ben-bernard prince, "Effects of leadership style on organizational performance in small and medium scale enterprises in Nigeria", European Journal of Business and Management, Vol.5,2013.
27. Vijay ،M.Venith, R.Indradevi, "A study on job enrichment and individual performance among faculties with special reference to a private university", Mediterranean journal of social science, Vol.6, Rome, 2015.