

الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

(دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالبنوك السودانية)

Leadership styles and their relationship to job satisfaction (Applied study on a sample of workers in Sudanese banks)

أ. إبراهيم عبدالسلام أحمد عبدالمطلب

كليات بريدة الأهلية المملكة العربية السعودية.

تاريخ الارسال: 2018/04/11 ، تاريخ القبول: 2018/06/01 ، تاريخ النشر: 2018/06/30

الملخص :

هدفت الدراسة لمعرفة الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، وتمثلت مشكلة الدراسة في دراسة العلاقة الأنماط القيادية والرضا الوظيفي ، وتجنأ أهمية الدراسة كونها تجري على أحد الموضوعات المهمة في مجالات الادارة العليا والمناصب القيادية ورئاسة المؤسسات المهمة في الحياة العامة ، ويرتبط الرضا الوظيفي في أوقات عديدة بنمط القيادة لذلك جاء ضرورة الدراسة لكشف العلاقة الترابطية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي ، تمثلت فرضية الدراسة في أن هنالك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي على عينة من العاملين بالبنوك السودانية، وأتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وإعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع المعلومات والتي قام بتوزيعها على عينة عمدية مؤلفة من (85) فرد ببعض البنوك السودانية وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها أكدت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي والرضا الوظيفي ، وأشارت الدراسة الى ان الرضا الوظيفي يتأثر بالنمط القيادي المتبع في العمل ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة توصيات تمثلت في ضرورة تحفيز العاملين بصورة مستمرة حتى يتوفر الرضا الوظيفي المطلوب من أجل زيادة الانتاجية، وضرورة الاهتمام بتهيئة البيئة الملائمة للعمل لزيادة نسبة استقرار العاملين بالبنوك السودانية.

الكلمات المفتاحية :

النمط ، القائد ، النمط القيادي، القيادة الإدارية ، الرضا الوظيفي

Abstract:

The main objective of this study is to identify the leadership methods and their relation to the job satisfaction. The problem of the study is mainly represented on the study of relationship of leadership methods and job satisfaction. The significance of this study is that: it takes one of the most important topics in the fields of senior management and leadership positions and the presidency of important institutions in public life. Therefore, this study is necessary since it reveals the relationship between patterns of leadership and job satisfaction. the hypothesis of this study is that; there is a positive relationship between the patterns of leadership and job satisfaction on a sample of employees which could

be measured statistically. The researcher, in this current study, follows the descriptive analytical approach. The study relies on the questionnaire as a method of data collection. The questionnaire is distributed to a sample of (85) individuals in some Sudanese banks. The study finds out a number of results. The most important of these results is that; there is relationship between leadership style and job satisfaction. And, It pointed out that job satisfaction is influenced by the leadership style used in the work. The study concluded with a set of recommendations, namely represent on ,the necessity to motivate the employees continuously, so as to be sure that the required job satisfaction to increase productivity, is available. And, the necessity to pay attention to the suitability of the environment conducive to work so as to increase the stability of the employees of Sudanese banks

key words :

Style, leader, leadership style, managerial leadership, job satisfaction

أولاً: الجانب المنهجي :

1. التمهيد :

يعد النمط القيادي نوعاً من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقاً للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية ، وقد نالت دراسة أنماط القيادة اهتمام الباحثين والدارسين في حقل الإدارة حيث أثبتت دراسة هذه الأنماط أن كثيراً من المديرين حققوا نجاحاً رغم اختلاف سبلهم في العمل فمنهم من يلجأ إلى دفع عجلة العمل بشدة وسرعة ومنهم من يديرها في رفق ومنهم من يفضل طريقة الأمر بالعمل بينما يؤثر غيرهم الوقوف على رغبات ومقترحات المرؤوسين ، اتضح أن الأسلوب القيادي المثالي يتفق مع توقعات وخبرات جماعة في ظل ظروف معينة وأن القيادة الفاعلة هي القيادة القريبة من الواقع ولديها تفهم لطبيعة المهمة والعمل، وإن ممارسة القيادة تتطلب من القائد أن يكون قادراً على إدارة وقته ولديه القدرة على التأثير في سلوك العاملين ، وأن يكون لديه القدرة على إيجاد رؤية ثابتة للتنظيم الإداري الذي يقوده.

2. مشكلة الدراسة :

تعد الانماط القيادية من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية العاملين ونشاط المؤسسة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة ، فالرضا الوظيفي لدى العاملين من أهم المحفزات التي تشجعه على زيادة الإنتاجية ويعتبر الاحساس المادي والمعنوي ومن المتغيرات الدافعة لقيام العامل بعمله على أكمل وجه، ويعتبر وسيلة علاجية يمكن من خلالها المساهمة في الحد من المشكلات التي تعترض القوى العاملة وبناءً على ذلك وضع الباحث التساؤل التالي:

- ما هي العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط الحر) والرضا الوظيفي؟.
- ماهو النمط القيادي السائد في البنوك السودانية ؟..
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي في البنوك السودانية ؟...
- ما علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي في البنوك السودانية ؟..

- هل العاملين بالبنوك السودانية راضين عن قيادتهم...؟

3. أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من كونها تناقش موضوع الأنماط الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والذي يقع في اهتمام جميع العاملين في المؤسسات بصورة عامة والبنوك السودانية بصورة خاصة

- توفر الدراسة مادة نظرية تساعد الباحثين في الاطلاع على نتائج الدراسة وتوصياتها وإمكانية محاكاة ذلك علي دراسات مشابهة من عينات اخرى أو في مجالات ذات علاقة ،

- أسهمت الدراسة وبشكل كبير في تطوير القدرات البحثية للباحث وتأهيله للاستمرار في تطوير عملية البناء الأكاديمي وتوسيع مداركه العلمية والمعرفية والارتقاء بمهارات الاتصال والقدرة على الكتابة والتحليل.

- تساهم الدراسة في توعية الموظفين في البنوك السودانية ومن خلال ذلك تتمكن البنوك زيادة أرباحها وزيادة ميزتها التنافسية بين المنافسين في البيئة عامة

4. أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة علي التعرف على واقع الأنماط القيادية بالبنوك السودانية من خلال

- التعرف على نوع النمط القيادي السائد في البنوك السودانية.
- التعرف علي قناعة القيادات الادارية بالرضا الوظيفي في البنوك السودانية.
- تقديم حلول لمعالجة ضعف الرضا الوظيفي علي مستوي البنوك السودانية .

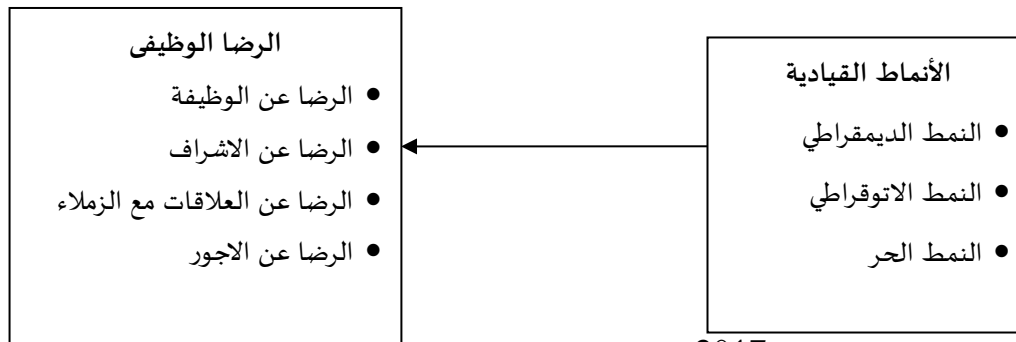
5. فرضية الدراسة:

تحاول الدراسة اختبار الفرضية التالية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط الحر) و(الرضا الوظيفي)

- الفرضية الاولى : توجد علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي
- الفرضية الثانية : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي
- الفرضية الثالثة : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر والرضا الوظيفي

6. شكل رقم (1) انموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث، (2017م).

المتغير التابع

المتغير المستقل

7. التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

النمط : نموذج يتكون من خلال خصائص تميزه عن نموذج آخر وتستخدم الأنماط من أجل توفير وسيلة لتصنيف الأشخاص والثقافات لتفديد في التحليل والتميز الاداري.

القائد : هو يكون قدوة ومبتكراً وليس مجرد منفذ للأوامر والتعليمات التي يصدرها بحكم منصبه ، فالقائد بحكم موقعه يتلقى اتصالات متعددة من الأعضاء وله تأثير واضح على قرارات العاملين

النمط القيادي : هو السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون العاملين وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم

القيادة الإدارية : هي الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين (أفراد وجماعات) ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.

الرضا الوظيفي : عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية والتي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.

ثانياً: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

1. الأنماط القيادية :

2.1. مفهوم الانماط القيادية :

يعد النمط القيادي نوعاً من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقاً للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية ، وقد نالت دراسة الأنماط القيادية اهتمام الباحثين والدارسين في حقل الإدارة حيث أثبتت دراسة هذه الأنماط أن كثيراً من المديرين حققوا نجاحاً رغم اختلاف طرحهم في العمل فمنهم من يلجأ إلى دفع عجلة العمل بشدة وسرعة ومنهم من يديرها في رفق ومنهم من يفضل طريقة الأمر بالعمل بينما يؤثر غيرهم الوقوف على رغبات ومقترحات المرؤوسين ، وبناء عليه قسم علماء الإدارة القيادة من حيث أسلوب ممارستها إلى ثلاثة أنماط رئيسية تشمل الآتي :¹

أ - الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة :

أ. النمط التقليدي : هو نوع القيادة التي يضيفها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة، وأساسها تقديس واحترام كبير السن الذي لديه فصاحة القول والحكمة التي يتحلى بها، ويكون الولاء والطاعة من الأفراد له ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات الريفية والقبلية (التقليدية) حيث تقوم القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد.

ب. النمط الجذاب (الملمم) : تقوم القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب شخصية يستطيع التأثير القوي بتابعيه ، وينظرون إليه على أنه شخص مثالي لا يخطئ، ولديه قوة خارقة فهو شخص ملمم وعلاقته بهم على أساس الولاء والطاعة وأي إشارة منه بمثابة الأمر واجبة التنفيذ والعمل ويغلب على النمط الصفة الشخصية حيث لا يصلح للمنظمات الرسمية وأفضل ما يناسب الزعامة الشعبية والحركات الاجتماعية

ت. النمط العقلاني : هو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة، ويستمد سلطته وقوة تأثيره من مركزه الرسمي وماله من صلاحيات واختصاصات ويركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك (أو يعلمون نفس الشيء) وتعتبر السلطة والمسؤولية والمعايير المتبعة في المؤسسة من الركائز الأساسية لسلوكه القيادي حيث قد يوقع العقوبات على الشخص المخالف لتطبيق اللوائح والقوانين النمط القيادي يتصف بأنه غير شخصي وبالتالي فإن الطاعة والولاء من التابعين ليست للاعتبارات الشخصية للقائد وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المؤسسة

- الأنماط القيادية بناءً على نوع السلوك القيادي المتبع : يعود التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من (لوين. Lewin. وليبيت. Lippit. في أواخر الثلاثينيات 1939م) حيث قامت الدراسة على بيان أثر ثلاث أنماط قيادية وسلوك القائد لكل نمط على التابعين وولاءهم التنظيمي ومن خلال الدراسة صنفوا القيادة على أساس المجموعات إلى :²

أ. القيادة الديمقراطية : المناخ الاجتماعي الديمقراطي يسود فيه إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء ويسود الاحترام المتبادل ، وتحدد السياسات والقرارات من خلال المناقشات التي تجري بصورة جماعية ، وان العمل يكون دائماً مبني على مناقشة وقرار جماعي ويشترك القائد في المناقشة مع الجماعة ويشجع الأعضاء ويعاونهم ويوجههم ويخطط الأعضاء علماً بخطوات العمل والهدف الذي يسعى إليه لتحقيقه ويترك حرية توزيع العمل بين الأفراد، ويكون موضوعياً ويشجع النقد والنقد الذاتي ويعطي الشعور بالثقة المتبادلة بين الأفراد وبينهم وبين القائد.

ب. القيادة الحرة أو المنطلقة : إن القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل

ت. القيادة الأوتوقراطية Autocratic : تسمى فيه القيادة بالاستبدادية أو التسلطية أو الديكتاتورية نظراً لأن القائد يتخذ من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز العمل، وفي ظل هذا النمط من القيادة يحاول القائد إخضاع الأمور التي يريدتها في التنظيم لسلطته وأن يتم عمل الجماعة بمعرفته أو بتوجيهه المباشر بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده فلا يشرك غيره من العاملين في مباشرة مهامه أو صنع قراراته ولا يقبل من أحدهم مراجعته أو مشاورته في أي أمر من الأمور ولا يُعبر العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه أية اهتمام وغالباً ينسب كل نجاح يُحقق في إدارته لنفسه وليس لمرؤوسيه، وكأن الفرد في نظر هذا النمط مجرد آلة يديرها القائد للاستفادة منها بأكثر ما يمكن من إنتاجية دون النظر إلى الاعتبارات الأخرى المتعلقة بآدمية الفرد³.

3.1. نظريات القيادة :

تعددت نظريات القيادة وقد وردت في جميع الكتابات الإدارية التي تحدثت في موضوع القيادة ولكن يمكن تصنيفها وإن اختلفت المسميات في بعض الأحيان، وتمثل أهم نظريات القيادة الآتي :⁴

- **نظرية السمات** : ركزت البحوث المبكرة عن القيادة على دراسة شخصية القائد وسمات القائد وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية وأثبتت الدراسات ان سمات القائد تختلف من جماعة إلى أخرى حسب وظيفتها والظروف الاجتماعية ، ولكن تم الاجماع على ان القائد بشكل عام يتسم بقدرته على التأثير في الآخرين وانتجت العديد من السمات التي تميز القائد

- **النظرية الوظيفية** : هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الأفراد على تحقيق أهدافها وهي وظيفة تنظيمية ويهتم أصحاب النظرية بكيف تتوزع الوظائف القيادية بين الافراد فقد يكون توزيع الوظائف على نطاق واسع وقد يكون ضيقاً جداً لدرجة ان الوظائف القيادية تنحصر في شخص واحد هو القائد ، وأهم ما يميز القائد في الجماعة ، التخطيط للأهداف القريبة المدى والبعيدة المدى ، يتحرك القائد في إطار تُحدد فيه الأهداف من ثلاث مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة (كما في الجماعة العسكرية) ومصادر تحتية نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل من القائد نفسه حيث تفوضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها في حالة الثقة الكاملة فيها ، وينظر إلى القائد كإيديولوجي في الكثير من الأحيان كمصدر لأفكار ومعتقدات وقيم الأعضاء ، ينظر إلى القائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفة في الجماعة ، تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة أهداف الجماعة ومراقبة تنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف، القائد مصدر الثواب والعقاب وهذا يُمكنه من المحافظة على الضبط والربط في الجماعة كنموذج يحتذى به بالنسبة لأعضاء الجماعة لاستمرارها في أداء مهمتها بصورة الأب المثالي.

- **النظرية الموقفية :** تنظر إلى وظائف القيادة والسلوك التي يعبر عنها والتي يقوم بها الفرد في موقف معين على إنها القيادة وتشير النظرية ان أي عضو الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام الوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف ، ومعروف ان الفرد الذي يكون قائدا في موقف قد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر ، وقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم وتقول النظرية ان القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت له الظروف في المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكانياته القيادية ، ويضرب أصحاب هذه النظرية الأمثال للناس بان قادة الفكر وبالعابرة والمخترعين من أمثال إديسون مخترع الفونوغراف و فورد مخترع السيارة لو كانا قد ظهرا في وقت القرن السابع عشر حيث لم يكن التقدم العملي يساعدهما ويمهد لهما الطريق لظهور عبقريتهما لما تيسر لهما تبوء المكان الذي احتلاه حين مهد التقدم العلمي الطريق لظهور هذه العبقرية.

- **النظرية التفاعلية :** تقوم النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين التغيرات الرئيسية لان للقائد شخصيته ونشاطه في الجماعة

للأتباع : اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم ، والجماعة نفسها لها بناؤها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وديناميكيتها

والمواقف تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه وتركز النظرية علي تفاعل القائد مع الأتباع وإدراك القائد لنفسه وإدراك الأتباع له وإدراكه لهم والإدراك المشترك بين كل من القائد والأتباع للجماعة والموقف، ويعني ان القيادة تقوم على عملية تفاعل اجتماعي فالقائد يتفاعل مع الجماعة ويشاركها اتجاهاتها وأهدافها وأمالها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي.

4.1. وظائف القائد الاداري :

إن الدور الذي يقوم به القائد وما يتميز به من تعقد شديد يمكن دراسته باستعراض الوظائف الأساسية في هذا الدور على أية حالة فانه مهما اختلفت الجماعات فان القائد يقوم بمهام نذكرها فيما يلي :⁵

1. **القائد كمنفذ :** من أكثر أدوار القائد بداهة أنه القمة التي تنظم نشاط جماعته وكذلك مراقبة المنجزات الناتجة عن جهود الجماعة التي يقودها فمثلا المشرف في المؤسسة الصناعية يكون مسئولا عن توجيه الأفراد نحو طرقه العمل الصحيحة ومراقبتهم في تنفيذ ذلك

2. **القائد كمخطط :** يتخذ القائد موقف التخطيط حيث منوط به تقرير أي الأساليب والسبل تسلكها الجماعة وذلك بغرض تحقيق أهدافها، وهذا يتطلب منه تحديد الخطوات الفورية أو الخطوات على المدى البعيد اللازمة لتحقيق أهداف الجماعة وعادة ما يكون القائد الأمين الوحيد على خطة الجماعة فهو وحده الذي يعرف الخطة بالتفصيل والتحديد أما باقي أفراد الجماعة فإنهم قد يعرفون بعض تفاصيل الخطة ولكن هذه المعرفة عادة ما يعوزها الترابط والاتساق .

3. **القائد صانع لسياسة الجماعة :** من أهم وظائف القيادة تحديد أهداف وسياسة الجماعة وفي جماعة المؤسسة الصناعية فان القائد يكون الشخص المناط به وضع الخطة الإنتاجية وأسلوب تنفيذ الخطة.

4. **القائد كخبير:** ينظر إلى القائد على أنه موضع الخبرة وفي الجماعة الصناعية فان المشرفين أو المباشرين أو المهندسين هم أهم الخبرة بالنسبة لأفراد الجماعة إذ يرجع إليهم في النواحي التخصصية .

5. **القائد كممثل خارجي للجماعة :** من المستحيل أن يتم التعامل مع الجماعات الأخرى في المؤسسة الصناعية عن طريق جميع الأفراد لذا يلزم أن يقوم شخص بتمثيل الجماعة في علاقتها الخارجية ، أي أنه متحدث رسمي باسم الجماعة بحيث يكون اتصال الجماعة الصناعية بجماعة صناعية أخرى داخل المؤسسة الصناعية عن طريق القائد.

القائد كمثيب ومعاقب: من الواضح أنه من أهم وظائف القائد منح الثواب وإنزال العقاب على كل من يستحقه وقد يكون الثواب في صورة مكافأة لعامل مجتهد وقد يكون العقاب خصم يوم أو عدة أيام من راتب عامل مقصر.

6. **القائد حكم ووسيط :** ومما يرتبط بوظيفة القائد كمنزل للعقاب ومانح للثواب وظيفته

كحكم وسيط في علاقات الصراع داخل الجماعة كان واجبه أن يقوم بمهمة القاضي بين أفراد الجماعة فيما يطرأ بينهم من خلافات .

7. **القائد كمثل يحتذى:** في بعض الجماعات يعرف القائد وكأنه نموذج يحتذى به من قبل الجماعة .

8. **القائد كبش فداء:** حيث ينسب فشل الجماعة في تحقيق أهدافها إلى تقصير من القائد في توجيه أفراد الجماعة أو عدم قدرته على حسم الصراعات بين الأفراد.

4.1. مفهوم الرضا الوظيفي :

أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي ولكن ليس هناك تعريف مُوحد وعام لمفهوم الرضا الوظيفي نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت الرضا الوظيفي، إن تطور المفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة وتعبير عن وجهة نظر أصحابها، وتوافق الظروف الزمانية والمكانية لها بالإضافة إلى أن موضوع الرضا ، وغالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي لأن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد لا يكون عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، فمثلا عن كون الرضا عن هذا الشيء قد يكون تام أو يعني جزء من هذا الشيء،⁶ حيث يعرفه (Hoppeck هوبيك) على أنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راضٍ عن وظيفتي ، بينما يتفق ماسلو وبورتر على أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكولوجية، أما الأستاذ (فروم Vroom) يعد الرضا الوظيفي موضوعاً مهماً لكل من يعمل في المنظمات، ومن أكثر المتغيرات تكراراً في بحوث السلوك التنظيمي ، إن المفهوم التقليدي للرضا شعور العامل إزاء وظيفته، ولا يعتمد الرضا على طبيعة المهمة فحسب، بل توقعات العامل من وظيفته من وجهة نظر سبكتور (Spector)، المتغير الأكثر شيوعاً الذي تم بحثه في السلوك التنظيمي، هو مجموعة من العواطف والمعتقدات التي لدى الناس عن وظائفهم الحالية ، وهي دالة للاتجاه من الوظيفة ، ويشير إلى الدرجة التي يجب فيها الناس عملهم ويتم تحديد ذلك عن طريق المعلومات الذاتية وهي تقييم شامل لجميع الميزات المختلفة المرتبطة مع وظيفة الفرد، وتشمل مشاعر وسلوكيات وتوقعات الأفراد ويتم تحديد الرضا الوظيفي عن طريق التقييمات الوجدانية والمعرفية للوظيفة وهو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل السمات الشخصية والعوامل البيئية ويستند الرضا الوظيفي للموظف على الرضا عن عناصر الوظيفة التي هي مزيج من المهام والأدوار والمسؤوليات والعلاقات والمزايا والمكافآت وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:⁷

1. حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل أو بعبارة حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.

2. ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.

3. حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.

4. الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

يمكن القول مما سبق أن الأفراد بطبعهم يسعون إلى تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بمعنى يحاولون أن يكونوا أكثر رضا وارتياح من خلال تقديمهم الجهد والأداء لاعتقاده أن ذلك سيحقق أهدافهم ويلبي حاجاتهم ورغباتهم تماماً مثلما يفعل المستهلكون الخارجيين عندما يسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال عمليات التبادل بينهم وبين المنظمات ، وفي سبيل ذلك يقدمون ما يلزم من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة التي تلبي حاجاتهم وتحقق أهدافهم، كما

يمكن المنظمة أن تسعى إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال المكافآت والامتيازات وتصميم الوظائف وتوفير محيط العمل المناسب.

5.1. أهمية الرضا الوظيفي :

وتظهر أهمية الرضا الوظيفي لكونه يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة وبدونه لا وجود للمنظمة ولا يمكن لأي منظمة خدمات أن تنفذ أي استراتيجية تسويقية تسعى إلى إرضاء الزبائن بدون إرضاء العاملين أولاً، لأن في قطاع الخدمات رضا العاملين يلعب دوراً كبيراً في تحسين الجودة وإرضاء الزبائن فالعامل أو الموظف الذي لديه رضا كبير سيقوم ببناء علاقات جيدة وميزة مع الزبائن من خلال طريقة التعامل وأسلوب أداء الخدمات⁸ وهذا ما يؤكد (Heskitt) من خلال سلسلة الخدمة الذي يشير إلى أن رضا العاملين يؤدي أولاً إلى إرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم وبالتالي زيادة الربحية ، ورضا العاملين يساعد على بقائهم في الخدمة والانتماء للمنظمة لمدة أطول وهذا ما يقلل من معدل حوادث العمل ويقلل من تكلفة جلب عاملين جدد ، وتوجد العديد من الدراسات التي تبرز أهمية الرضا الوظيفي في المنظمة من خلال ارتباطه بالكثير من المتغيرات والمفاهيم الإدارية مثل التغيير التنظيمي، الأداء، التمكين القيادة والإشراف،... إلخ، إن دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فمن طريقه نتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب عملهم، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها، ويتم معرفة المشكلات التي تهم الأفراد العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل التقدم، وزيادة الإنتاجية، والجودة العالية في تقديم الخدمات، وعدم الرضا الوظيفي والعلاقات العدائية مع زملاء العمل تؤدي إلى مجموعة متنوعة من السلوكيات الغير مرغوب فيها في المنظمات⁹ بما في ذلك محاولات التنظيم النقابي والسرقة، والتأخر، وأن هذه السلوكيات مؤشرات لمتلازمة أوسع تسمى السلوك المنحرف في مكان العمل (أو السلوك المؤدي إلى نتائج عكسية) كما يؤدي عدم الرضا إلى الملل الوظيفي وضعف الأداء في العمل.

أظهرت العديد من الدراسات أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الرضا عن الحياة، الذي يعني مدى رضا الفرد عن حياته بصورة عامة والرضا الوظيفي، والتي تنعكس آثارها على الصحة البدنية والعقلية وطول العمر ويؤثر أيضاً في تفسير السلوك، إذ أن زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى تقليل الاحتراق النفسي والفرد الراضي عن عمله أكثر إبداعاً، ولديه مستوى عالٍ من التقدم بصورة عامة¹⁰ وأن زيادة الرضا تؤدي إلى تقليل دوران العمل ، وكذلك انخفاض التغيب من هذا المنطلق تعددت الدراسات والأبحاث حول تحديد أبعاد والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ولكنها تدور حول أغلب الجوانب الأساسية المذكورة آنفاً وتختلف من حيث تقسيمها إلى مجموعات كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا الوظيفي ومن أهم هذه العوامل ما يلي :¹¹

1. **الأجور والرواتب :** يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

2. **محتوى العمل وتنوع المهام :** يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل ومن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف يمكن التأثير على مستويات الرضا لديهم.

3. **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل :** يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إسناد أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك ، ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويتربط على ذلك ارتفاع في رضاهم.

4. **فرص التطور والترقية المتاحة للفرد :** إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.
5. **نمط القيادة :** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.
6. **الظروف المادية للعمل :** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية ، إضاءة ، رطوبة ، حرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا بالأفراد عن بيئة العمل.
7. **عدالة العائد :** أن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهاراته، قدراته، خبراته، مستوى تعليمه.... إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الإستياء وعدم الرضا
- 6.1. **أساليب قياس الرضا الوظيفي :**

ويقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة ، وتعتبر عملية القياس الخطوة الأولى واللبن الأساسية في الدراسات والبحوث الخاصة بالرضا الوظيفي حيث أنه وفقاً لما تسفر عنه نتائج العملية تعمل إدارة المنظمات على رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة تنمية الرضا الوظيفي بين عاملها إن كان مستواه منخفضاً أو الحفاظ على مستوياته الحالية وإن كانت هذه المستويات مقبولة وتوجد عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي فيمكن استخدام ما يلي :¹²

1. **قائمة الأسئلة :** توجد عدة قوائم للأسئلة معيارية مثل قائمة تكساس لقياس الرضا عن العمل وهي تحتوي على أسئلة لعدة عوامل مثل : العمل لعمل ، ساعات العمل ، ظروف العمل ، الترقية ، اتجاهات الإدارة ، حركة التغير، الأجر... إلخ
2. **المقابلات :** فيمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضا العاملين عن العمل ، وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل خاصة إذا كان حجم المنظمة صغيراً
3. **الملاحظة :** حيث يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم يتم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين ومشاعرهم **بيانات ثانوية :** كما أنه ينبغي استنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمنظمة مثل : (معدلات الغياب ، حجم شكاوي العاملين ، معدل دوران العاملين ، عدد الحوادث أثناء التشغيل، نسبة الإنتاج ، مستوى إنتاجية العامل... إلخ). ويمكن للباحث أن يصمم الإستبانة الخاصة بدراسة وفق ما يتلاءم مع أغراض الدراسة وبحالها التطبيقي فإنه يمكن له أيضاً استخدام بعض المقاييس المعدة لهذا الغرض ولعل أشهر مقاييس الرضا الوظيفي إضافة إلى ما ذكر أعلاه مقياس أو إستبانة مينسوتا للرضا الوظيفي (MSO)

دراسة : أحمد الصالح ، السموك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية، 2016م¹³

هدفت الدراسة التعرف عن الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الوطنية ، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الوطنية ، ومحاولة الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية ، وإثراء اهتمام المسؤولين في المؤسسات الوطنية بموضوع الرضا الوظيفي لدى العاملين وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين في إدارة بلدية الطريفواي بدرجة متوسطة ، وأيضاً توجد علاقة طردية قوية بين السلوك القيادي السائد(الديمقراطي) ومستوي الرضا الوظيفي لدى العاملين ببلدية الطريفواي ، وتوصلت الدراسة الى

مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تلبية حاجيات الموظف حتي لا يفكر في ترك عمله أو نشوء فكرة التسبب المهني عنده ، وضرورة تطوير أنظمة الترقيات والحوافز بحيث تلي طموحات العاملين بشكل عادل يشجع أجواء الاطمئنان والاستقرار النفسي ، وأيضاً علي الجهات المعنية والمسؤولة وضع حلول وبرامج مناسبة للحد من الخلافات والصراعات علي مستوى الوطنية

دراسة : جغام رشيد ، أثر الانماط القيادية علي تطوير المسار الوظيفي ، 2016م¹⁴

هدفت الدراسة بإعتبار أن القيادة الادارية المتمثلة في إدارة الموارد البشرية تهدف الي تخطيط مسار وظيفي ناجح وفعال لاستخدام مجموعة الأنشطة والبرامج لتساعد المؤسسة علي تحقيق التكامل المطلوب ، وإبراز المسؤولية القيادية ومحاولة التعرف علي الأنماط القيادية وقياس مدي تأثيرها علي تطوير المسار الوظيفي ، وأيضاً محاولة التعرف علي الأنماط القيادية وقياس مدي تأثيرها علي تطوير المسار الوظيفي ، وأيضاً معرفة واقع تطوير المسار الوظيفي في جامعة بسكرة وجاءت نتائج الدراسة حيث أظهرت أن القيادة التحويلية لا تفسر تطوير المسار الوظيفي وهو ما اختلفت فيه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة والتي أكدت أن نمط القيادة التحويلية يساهم في تطوير الموظفين ، ان نمط القيادة التحويلية الذي يحث الموظفين علي الإبداع وتقديم عمل له أثر تميز ، وأكدت الدراسة أن نمط القيادة التبادلية له أثر معنوي في تطوير المسار الوظيفي ، فالقيادة التبادلية التي تحكم تعامل الرئيس والمرؤوس فيها النتيجة فالقائد يقدم المكافآت والتحفيز للموظف الذي يقوم بعمل افضل وبالتالي يحصل علي التدريب وفرصة علي الترقية ، وجاءت توصيات الدراسة بضرورة الإهتمام بتشجيع الموظفين علي بذل جهد أكبر في العمل وإثارة الجانب الإبداعي لديهم وهي وضعية تفتقد اليها جميع المؤسسات ذات الطابع العمومي ويجب توضيح نتائج تقييم الموظفين والتي علي اساسها تتحدد ترقيته فذلك يشجع الفرد علي الانضباط في العمل أكثر.

دراسة : حسين مرضي الدوسري ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، 2013م¹⁵

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين ، وحاولت التعرف الي مجموعة أسئلة تمثلت في هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين ، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين نحو محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية ، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج من أهمها أنها أظهرت وجود علاقة عكسية متوسطة القوة بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط الأوتوقراطي ، كشفت الدراسة وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط التشاركي وبينت الدراسة وجود علاقة طردية ضعيفة بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط الحر ، وتوصلت الدراسة الي مجموعة من التوصيات جاءت بضرورة إفساح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرار والاعتراف بقدراتهم وبكفاءتهم في تحقيق أهداف الكلية ، العمل على إيجاد نظام ذو مرونة عالية في عملية ضبط الحضور والانصراف وأشارت بعدم تدخل القائد في أعمال ليست من مهامه.

دراسة : THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON projectfaculty, WORKERS' PERFORMANCE, 2010¹⁶

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أساليب القيادة على أداء العاملين في القطاع المصرفي في نيجيريا في مدينة ابجدان بنيجيريا واعتمدت تقنية أخذ العينات الهادفة في اختيار مجموعه من (60) عينة للدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها ، أظهرت وجود علاقة إيجابية وسلبية بين أبعاد أسلوب القيادة وأداء المنظمة ، وأيضاً أن أبعاد أسلوب القيادة يشترك في التأثير على أداء المنظمة حيث دلت على وجود نسبة 23٪ من تباين الأداء الجيد يعود إلى نماذج القيادة الإدارية الجيدة ، وقد خلصت الدراسة إلى توصيات أهمها ينبغي استخدام التحول الديمقراطي وأسلوب القيادة الديمقراطية من قبل إدارة المصارف للدخول بشكل أقوى في بيئة تنافسية عالمية.

دراسة : Leadership Style and Employee's Job Satisfaction Chien-Wen Tasi in, International Tourist Hotels, 2009¹⁷

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي والرضا والوظيفي في خدمات السياحة خصوصاً في إدارة الفنادق، وركزت الدراسة في العلاقة بين نمط القيادة الإدارية في تفهم واعتبار مشاعر الآخرين، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من الموظفين العاملين في الفنادق السياحية العالمية، وتم توزيع 500 استبيان على عينة الدراسة واستعيد منها (300) أي ما نسبته (73%) ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ، ظهر أن الموظفين يكونوا أكثر رضا مع نمط القيادة الذي يحترم القائد لمروسيه وتركيزه على تنمية العلاقات معهم عن نمط القيادة الذي يركز فيه القائد على العمل وأسس تنظيميه وتوزيع المهام والأعباء بين العاملين ، وأكدت عدم وجود اختلافات في رؤية الباحثين تجاه الأنماط القيادية بغض النظر عن مقدار الراتب، وأنهم يفضلون نمط القيادة الذي يركز على تنمية العلاقات معهم ، وقد أوصت الدراسة إلى توصيات أهمها ، ضرورة وضع آلية للحصول على التغذية الراجعة من الموظفين كي تستخدم كأساس لتطوير القيادة في مختلف الاختصاصات ، العمل على وضع إرشادات لإعداد المشرفين في الفنادق ليكونوا قادة فعالين في المستقبل

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون المجتمع الأساسي للدراسة من العاملين في شركة البنوك السودانية .

اسلوب جمع البيانات:

وتم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة عينة عشوائية بسيطة للحصول على بيانات الدراسة، فطبيعة مشكلة وفرضيات هذه الدراسة يوجد لها اهتماماً مقدراً وسط مجتمع البحث، وتم توزيع عدد (85) استبيان على أن يشمل التوزيع جميع المستويات الموضحة في مجتمع البحث وتم استرجاع (85) استبيان سليمة تم استخدامها في التحليل.

الاساليب الاحصائية المستخدمة :

تستخدم هذه الدراسة عدد من الاساليب الإحصائية منها :

- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لعبارات الاستبيان المكونة من جميع البيانات باستخدام " معامل الفا كرو نباخ" (Cronbach's Alpha). وتم استخدامه للتحقق من صدق الأداء .

2- أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات الدراسة ؛ للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة % لكل متغير على حدا، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات الباحثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي. كذلك حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس اتجاه آراء الباحثين.

3- تم استخدام اختبار مربع كاي (χ^2) لمعرفة الفروق بين إجابات الباحثين وتم حسابه وفقاً للمعادلة الآتية :

$$\chi^2 = \sum \{ O_i - E_i \}^2 / E_i$$

حيث χ^2 = كاي تربيع

= المجموع $\sum$

O_i = التكرارات المشاهدة

E_i = التكرارات المتوقعة

4- تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد و البسيط لمناقشة نتائج الفرضيات.

برنامج SPSS :

يستخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتطبيق الأساليب الإحصائية المذكورة على بيانات الدراسة الميدانية.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي: " توجد علاقة ارتباطيه بين النمط الديمقراطي و الرضا الوظيفي ".
للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث النمط الديمقراطي كمتغير مستقل ممثل بـ (X₁) و الرضا الوظيفي كمتغير تابع ممثل بـ (Y₁) وذلك كما في الجدول الآتي:
جدول رقم (1) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	.040	2.084	6.629	$\hat{B}_0$
معنوية	.000	5.258	.896	$\hat{B}_1$
			.500	معامل الارتباط (R)
			.250	معامل التحديد (R^2)
النموذج معنوي			27.647	اختبار (F)
$\hat{y} = 6.629 + 0.896x_1$				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح جدول أعلاه أن:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي متوسط بين النمط الديمقراطي كمتغير مستقلة و الرضا الوظيفي كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.50).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.25)، هذه القيمة تدل على أن النمط الديمقراطي كمتغير مستقل تساهم بـ (25%) في الرضا الوظيفي (المتغير التابع).
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (27.647) وهي دالة عن قياس مستوى دلالة (0.00).
 4. 6.629: متوسط الرضا الوظيفي عندما يكون النمط الديمقراطي يساوي صفراً.
 5. 0.896: وتعني عند زيادة النمط الديمقراطي وحدة واحدة يزيد الرضا الوظيفي بـ 90%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن: " توجد علاقة ارتباطيه بين النمط الديمقراطي و الرضا الوظيفي " قد تحققت

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي: " توجد علاقة ارتباطيه بين النمط الأوتوقراطي و الرضا الوظيفي ".

للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي بسيط في بناء النموذج حيث النمط الأوتوقراطي ممثل بـ (x2) و الرضا الوظيفي كمتغير تابع ممثل بـ (y1) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (2) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثانية

معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
$\hat{B}_0$	24.558	14.721	معنوية
$\hat{B}_1$	-.084	-.831	غير معنوية
معامل الارتباط (R)	.091		
معامل التحديد (R^2)	.008		
اختبار (F)	.691		النموذج غير معنوي
$\hat{y} = 24.558 - 0.084x_1$			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح جدول أعلاه أن:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط ضعيف بين النمط الأوتوقراطي كمتغير مستقل و الرضا الوظيفي كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.091).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.008)، هذه القيمة تدل على أن النمط الأوتوقراطي كمتغير مستقل ساهم بـ (0.8%) في الرضا الوظيفي (المتغير التابع).
 3. نموذج الانحدار البسيط غير معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (0.691) وهي ليست دالة عن قياس مستوى دلالة (0.408).
 4. 24.558: متوسط قياس الرضا الوظيفي عندما يكون النمط الأوتوقراطي يساوي صفراً.
 5. -0.084: وتعني عند زيادة النمط الأوتوقراطي وحدة واحدة يقل الرضا الوظيفي بـ 8.4%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن: " توجد علاقة ارتباطيه بين النمط الأوتوقراطي و الرضا الوظيفي " لم تتحقق .

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي: " توجد علاقة ارتباطيه بين النمط الحر و الرضا الوظيفي " .

للتأكد من صحة الفرضية سيتم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج حيث أن النمط الحر كمتغير مستقل ممثل بـ (x3) و الرضا الوظيفي كمتغير تابع ممثل بـ (y1) وذلك كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (3) يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	
معنوية	.000	7.234	12.720	$\hat{B}_0$
معنوية	.000	6.115	.620	$\hat{B}_1$
			.557	معامل الارتباط (R)
			.311	معامل التحديد (R ²)
النموذج معنوي			37.397	اختبار (F)
$\hat{y} = 12.720 + 0.620x_1$				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح جدول أعلاه أن:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي قوي بين النمط الحر كمتغير مستقلة و الرضا الوظيفي كمتغير تابع، حيث بلغت قيم معامل الارتباط البسيط (0.56).
 2. بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.311)، هذه القيمة تدل على أن النمط الحر كمتغير مستقل تساهم بـ (31%) في الرضا الوظيفي (المتغير التابع).
 3. نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) (37.397) وهي دالة عن قياس مستوى دلالة (0.00).
 4. 12.720: متوسط قياس الرضا الوظيفي عندما يكون النمط الحر يساوي صفراً.
 5. 0.620: وتعني عند زيادة النمط الحر وحدة واحدة يزيد الرضا الوظيفي بـ 62%.
- مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن: "توجد علاقة ارتباطية بين النمط الحر والرضا الوظيفي" قد تحققت.

جدول رقم (4) نتائج إثبات الفرضيات (العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي)

رقم الفرضية	نص الفرضية	التعليق
1	"توجد علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي و الرضا الوظيفي".	علاقة تامة
2	"توجد علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي و الرضا الوظيفي".	علاقة جزئية
3	"توجد علاقة ارتباطية بين النمط الحر و الرضا الوظيفي".	علاقة تامة

** علاقة ايجابية عند مستوى معنوية 0,05 = علاقة تامة حسب المقياس المستخدم في الاختبار.

المصدر: إعداد الباحث، (2018م).

النتائج :

1. أكدت الدراسة ان هناك علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي والرضا الوظيفي
2. اشارت الدراسة الى ان الرضا الوظيفي يتأثر بالنمط القيادي ويختلف نوع التأثير من نمط لآخر
3. النمط السائد هو النمط الديمقراطي مما ينعكس إيجاباً علي الاداء بصورة عامة
4. بينت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر تأثر واضح بالنمط القيادي اي انه عند زيادة النمط القيادي بوحدة واحدة يزيد الرضا الوظيفي بنسبة تتراوح ما بين 60% الى 90%.
5. أظهرت الدراسة أفضلية النمط الديمقراطي في القيادة الادارية علي مستوى البنوك السودانية

التوصيات :

1. ضرورة تحفيز العاملين بصورة مستمرة حتى يتوفر الرضا الوظيفي المطلوب.
2. ضرورة الاهتمام برضا العامل او الموظف يزيد من الانتاجية.
3. العمل تحسن تهيئة البيئة الملائمة للعمل حتي يستطيع العاملين تأدية مهامهم بسهولة ويسر.
4. ضرورة توفير جميع المعدات اللازمة للعملية الادارية والانتاجية بأحدث التقنيات من أجل تسهيل مهمة العامل بالشركة.
5. علي كل مؤسسة اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار لتحمل المسؤولية المشتركة مع القائد بروح الفريق.

المصادر والمراجع .:

- 1 عبد الفتاح بومخيم، تسير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى ،عين مليلة، الجزائر، ط1 ، 2011م ، ص235
- 2 شفيق رضوان:"علم النفس الاجتماعي"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات لنشر و التوزيع ، بيروت، ط1 ، 2008، ص 222-223
- 3 عبدالله بن عبدالواحد، www.alyaum.com
- 4 شفيق رضوان:"علم النفس الاجتماعي"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات لنشر و التوزيع ، بيروت، ط1 ، 2008.
- 5 محمد شحاتة ربيع:"علم النفس الصناعي و التنظيمي"، دار الميسرة لنشر و التوزيع، عمان، ط1 ، 2010م ، ص292-293
- 6 بلال السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة ، عمان الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2010م، ص55
- 7 مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001م ، ص(354)
- 8 فرج طريف شوقي، السلوك القيادية والفعالية الإدارية، وائل للنشر، عمان، 2000م ، ص(220)
- 9 Bruno, F.C, (2008). Leadership and performance beyond expectation. E-leader Bangkok.
- 10 Geher, Glen, " Measuring Emotional Intelligence ", New York, Nova Science Publisher, Inc. , 2004
- 11 سهيل أحمد عبيدات،، الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت ، عالم الكتب الحديثة. 2004م، ص 176
- 12 عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص111
- 13 أحمد الصالح ،السموك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية، دراسة ميدانية بإدارة بلدية الطريفواي والية الوادي ، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي ، كمية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، رسالة ماجستير، منشورة ، 2016م
- 14 جغام رشيد ، أثر الانماط القيادية علي تطوير المسار الوظيفي ، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية بالجزائر ، رسالة ماجستير ، منشورة ، 2016م
- 15 حسين مرضي الدوسري ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الادارية ، رسالة ماجستير ، منشورة ، 2013م

16 projectfaculty, THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON WORKERS'
PERFORMANCE,2010

17 Chien-Wen Tasi : Leadership Style and Employee's Job Satisfaction in, International Tourist
Hotels, 2009.