مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية
الترقيم الدولي الموحد (ISSN) : 2661-7641
مجلد (2)، عدد (2) / ديسمبر 2019 / ص: 120-139

أثر الأنماط القيادية وفق نظرية (المسار-الهدف) على الرضا الوظيفي لموظفي جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة

Impact of Leadership Styles According to (Path-Goal Theory) on Job Satisfaction of 20 August 1955- Skikda University Employees

أحسن طيار [1]*، عائشة بوجريدة [2]

[1] جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة/الجزائر، a.tiar@univ-skikda.dz

[2] موظفة، جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة/الجزائر ، aichaboudjrida@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019/10/24 تاريخ القبول: 2019/12/31 تاريخ النشر: 2019/12/31

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية وفق نظرية المسار-الهدف على الرضا الوظيفي لموظفي جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة استبانة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الجامعة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من 200 موظف. وأظهرت الدراسة أنه لا يوجد نمط قيادي سائد، وأن مستوى الرضا الوظيفي متوسطا، كما أن نمط القيادة المساندة هو الوحيد الذي كان أثره على الرضا الوظيفي دالا إحصائيا. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز نمط القيادة المساندة لدى المسيرين بالجامعة لما له من أثر ايجابي على الرضا الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: أنماط قيادية، نظرية المسار-الهدف، الرضا الوظيفي، الموظفين، جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة.

تصنيف(JEL): L32، M12، M54

Abstract

This study aims to investigate the impact of leadership styles on job satisfaction among employees of 20 August 1955- Skikda University. In order to achieve the study objectives, a questionnaire has been designed tocollect data. The study population consisted of all employees working at University.A stratified random sample of 200 employees wasselected. The study revealed that there is not a dominant leadershipstyle, level of job satisfaction was moderate and only supportive leadership style had a statistically significant impact on job satisfaction. The study recommandsthe necessity of enhancing the supportive leadership style because of its positive impact on job satisfaction of employees.

Keywords:Leadershipstyles, Path-goal theory, Job satisfaction, Employees, 20 August 1955- Skikda University.

JEL classification:L32, M12, M54

* المؤلف المرسل: a.tiar@univ-skikda.dz

مقدمة

تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمؤسسة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها (العامري والغالبي، 2011، ص. 456). فالقيادة أمر لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد، وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة من أجل بلوغ الأهداف المرجوّة، كما أن القيادة علم وفن شأنها في ذلك شأن الإدارة، إلا أن القيادة تتميز عن الإدارة في أنها تتضمن عناصر المبادرة، والتوقع، والابتكار، وإحداث تغييرات، فالقيادة نشاط ديناميكي يترك أثرها الفاعل في الجهاز الإداري (مساعدة، 2011، ص.2).

والأنماط القيادية الإدارية المتبعة لها دور فعال في عملية اندفاع وإثارة الآخرين وتوجيههم لبذل المزيد من الجهد والعطاء لتحقيق العمل وإنجازه من خلال اختيار أصلح الأساليب القيادية وأكثرها فعالية (عزيمة، 2015،ص. 40).

ولقد اقترحت نظريات القيادة عدة أنماط قيادية مثل: القيادة الأوتوقراطية، والبيروقراطية، والحرة، والكاريزمية، والديمقراطية، والمشاركة، والظرفية، والتبادلية ، والتحويلية. ولكن هناك إجماع بين الباحثين على أن أي نمط قيادي معين سيؤدي إلى نتائج معينة في موقف معين. بمعنى آخر،لا يصلح نمط قيادي واحد لكل المواقف. والقائد قد يكون أكثر فعالية في موقف معين، لكن لا يكون فعالا في مواقف أخرى(Malik, 2013, p. 211).

ويعتبر النمط القيادي من أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي–بالإضافة إلى العديد من العوامل الأخرى مثل: الأجور، المزايا الإضافية، التحصيل، الاستقلال الذاتي، التقدير، التواصل، الإشراف- والذي يلعب دورا هاما في تنظيم الأفراد والتفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة (Omar &Hussin, 2013, p. 349)،وخاصة النمط المساند، الذي يمكن أن يرفع من ردود أفعال العاملين، ويولد علاقة معنوية وايجابية مع الرضا الوظيفي للعاملين (Omidifar, 2013, p. 263).

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لاستطلاع آراء موظفي جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة حول الأنماط القيادية السائدة (وفق نظرية المسار-الهدف) لدى رؤسائهم في العمل بالجامعة وأثرها على رضاهم الوظيفي.

مشكلة الدراسة

لا تخلوا الجامعات، على غرار المؤسسات الأخرى، من عدم رضا بعض العاملين فيها من ممارسات رؤسائهم في العمل، وهذا ما يؤثر سلبا على أدائهم وعرقلة تحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون بها. وبناء على ما سبق فقد سعت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة وفق نظرية المسار-الهدف على الرضا الوظيفي للموظفين بجامعة 20 أوت 1955- سكيكدة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو النمط القيادي السائد من بين أنماط نظرية المسار- الهدف- لدى قيادات جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة؟

- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى$(\alpha \leq 0.05)$لأنماط القيادة مجتمعة (التوجيهي، المشارك، المساند، المتوجه بالانجاز) على الرضا الوظيفي لموظفي بجامعة 20 أوت 1955- سكيكدة؟

فرضية الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة، تم صياغة الفرضية التالية:

- ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى$(\alpha \leq 0.05)$.لأنماط القيادة مجتمعة (التوجيهي، المشارك، المساند، المتوجه بالانجاز) على الرضا الوظيفي لموظفي بجامعة 20 أوت 1955- سكيكدة.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من أهمية القيادة في إنجاح العملية الإدارية في الجامعات وتحقيق أهدافها، وأهمية الأنماط القيادية الممارسة فيها في إثارة الآخرين وتوجيههم لبذل المزيد من الجهد والعطاء لتحقيق العمل وإنجازه، وأهمية الرضا الوظيفي للمرؤوسين في زيادة ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها وتحسين أدائهم .

كما تعد النتائج العملية لهذه الدراسة مفيدة للمسيرين بالجامعات الجزائرية من حيث تبني النمط أو الأنماط القيادية المناسبة التي تؤثر بشكل ايجابي على الرضا الوظيفي للمرؤوسين

مما يخلق جوا من الطمأنينة والتفاهم ينعكس إيجابا على الأداء العام للجامعة، وتتمكن من تحقيق أهدافها.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- معرفة النمط القيادي السائد من بين أنماط نظرية المسار- الهدف- لدى قيادات جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة.

- تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة.

- تحديدأثر الأنماط القيادية وفق نظرية المسار-الهدف (التوجيهي، المشارك، المساند، المتوجه بالانجاز) على الرضا الوظيفي لموظفي بجامعة 20 أوت 1955- سكيكدة.

1. الأدب النظري والدراسات السابقة

1.1 الأدب النظري

1.1.1 نظرية المسار- الهدف في القيادة وأنماطها

تعتبر القيادة مفهوما مثيرا للجدل ولديها العديد من التعريفات. وإلى غاية اليوم، يتم إضافة تعريفات جديدة لها. ولكن، على الرغم من وجود تعريفات مختلفة جدا للقيادة، فقد استخدم مفهوم "التأثير" في كل هذه التعريفات تقريبا،وأحد أهم أسباب هذا الاختلاف في تعريفات القيادة هو اختلاف نظريات القيادة في تحديد موقع القيادة. فهناك نظريات كثيرة حول القيادة، وكل هذه النظريات تصورت القيادة بطرق مختلفة(Çokluk&Yılmaz, 2010, p. 76)

وقد صنفت هذه النظريات في أربعة مداخل عامة جرى من خلالها تحليل وتفسير مفهوم القيادة وهي: مدخل السمات الذي يعتبر أقدم هذه المداخل والذي تناول القيادة من خلال السمات الشخصية للقادة وتضمن هذا المدخل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات، والمدخل السلوكي الذي تضمن العديد من الدراسات منها دراسات أوهايو ودراسات ميتشيغان ونظرية الشبكة الإدارية، ثم المدخل الموقفي الذي تضمن نظرية فيدلر ونظرية هيرسيوبلانشار ونظرية المسار- الهدف، وأخيرا المدخل الحديث الذي ظهر خلال بداية السبعينات من القرن الماضي وقد تضمن أساسا نظرية القيادة التبادلية ونظرية القيادة التحويلية ونظرية القيادة الكاريزمية ونظرية القيادة الرؤيوية (الطائي والزبيدي، 2017، ص. 25-27).

وتعد نظرية المسار والهدف التي طورها روبرت هاوس سنة 1971 من النظريات التي لاقت دعما وقبولا بشكل واسع من قبل العديد من الباحثين، وركزت النظرية على كيفية تأثير القائد على

التابعين من خلال تحديد أهدافهم ورسم المسارات المؤدية لتحقيق هذه الأهداف، وأكدت النظرية على دور القائد في مساعدة التابعين على تحقيق أهدافهم والتأكد من توافق الأهداف الفردية مع أهداف الجماعة وأهداف المؤسسة في المواقف المختلفة (النويقة، 2015، ص. 48-49).

وتتضمن نظرية المسار- الهدف مجموعتين من الخصائص الموقفية، المجموعة الأولى هي الخصائص الشخصية لأعضاء المجموعة، والمجموعة الثانية هي بيئة العمل، وتقدم هذه النظرية أربعة أنماط مختلفة من أساليب القيادة هي: أسلوب القيادة التوجيهي، والمساند، والمشارك، والموجه بالانجاز. فالقائد التوجيهي يشرح للمرؤوسين ما هو متوقع منهم، ويقدم لهم الإرشاد كما يؤكد على تطبيق الإجراءات والقواعد. ويظهر القائد المساند اهتمام عالي باحتياجات ورفاه المرؤوسين. في حين يشجع القائد المشارك مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات، أما القائد الموجه بالإنجاز فيحاول أن يعزز الأداء ويحدد المعايير مؤكدا على ضرورة تحقيق هذه المعايير من قبل المرؤوسين (شلش، 2015، ص 28).

2.1.1 الرضا الوظيفي

هناك العديد من المصطلحات الشائعة الاستخدام للتعبير عن المشاعر التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله، فهناك مصطلح الروح المعنوية (Morale) ومصطلح الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)،ويمكن القول أن هذه المصطلحات تعددت في اللفظ واختلفت في تفصيلات مدلولاتها، إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا، وهذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية، وهي تعبر عن الاشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققها من عمله، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو عمله إيجابية والعكس صحيح (أحمد ومنصور، 2011، ص 354).

ولعدة عقود، حاولت العديد من الدراسات تصنيف وتحديد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي. ويمكن تقسيم الأدبيات الخاصة بعوامل تحديد الرضا الوظيفي إلى معسكرين: تشير أغلب الأبحاث في مجال الرضا الوظيفي إلى ضرورة فهم العمليات والتفاعلات الداخلية للأفراد من خلال بعض المداخل الرئيسية، فمنهم من يركز على المدخل الإدراكي الذي يفسر الرضا الوظيفي باتجاهين: الأول ماذا يرضي الأفراد؟ أي محتوى الرضا، والثاني كيف ينجم السلوك؟ أي العملية الناجمة عن الرضا، ونجد أن نظريات المحتوى تركز على عوامل وتغيرات محددة مؤثرة في السلوك كالحاجات الداخلية والظروف الخارجية ومن أهم هذه النظريات: نظرية سلم الحاجات لماسلو، ونظرية العاملين لهرزبرج، ونظرية الدافع للانجاز. أما النظريات العملية فهي تحاول

تعريف وتحديد المتغيرات التي تفسر وتوضح السلوك، وأن العوامل الأساسية في هذه النظريات هي الحوافز، والحاجات، والمثيرات والتعزيزات والتوقع، ومن أهمها: نظرية التوقع لفروم، نموذج بورترولولر، ونظرية العدالة لآدامز، ونظرية تحديد الهدف للوك (مكفس، 2009، ص 89).

هناك نوعان من مقاييس الرضا الوظيفي وهما:

أ / المقاييس الموضوعية: هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه. ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

ب/ المقاييس الذاتية: ويقيس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم .وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا. ومن أهم هذه المقاييس ما يلي:1- مقياس رسم الوجه وهو من أقدم الأساليب، 2- طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين، 3- طريقة المقابلات الشخصية، 4- طريقة تحليل الظواهر وتتميز بإمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع الموظف إلى الاستمرار في عمله أو تركه، ويعاب عليها إغفال بعض الظواهر التي لا يمكن قياسها كأثر سلوكي كالدافعية، 5- طريقة قوائم الاستقصاء وتعتمد هذه الطريقة على إجابات المفحوصين على استقصاءات أعدت بدقة لقياس الرضا الوظيفي ومن أشهر قوائم الاستقصاء حول الرضا الوظيفي: مقياس تكساس لقياس الرضا الوظيفي، ومقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي وقائمة وصف الوظيفة (فلمبان، 2005، ص 67).

وقد لاقى مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي(MSQ) قبولا واستخداما واسعين في مجال علم النفس التنظيمي، هذا الاستبيان طور من طرف فريق من الباحثين من جامعة مينسوتا وهم: وايس(Weiss)، داوس (Dawis)، انغلند(England)، لوفكويست(Lofquist) في سنة 1967 (بوخمخم وعمارة، 2011، ص112). ويتكون "النموذج الطويل" من مقياس مينيسوتا للرضاالوظيفي من 100 سؤال يتكون من 20 فرعا لتقييم الرضا؛ يشكل 20 من هذه العناصر مقياسا شائع الاستخدام للرضا الوظيفي العام ويشار إليه على أنه نسخة قصيرة من المقياس. ويتضمن "النموذج القصير" لهذا المقياس 20 عنصر فقط من أصل 100 عنصر أصلي، أي العناصر التي تمثل بشكل أفضل كل من الفروع الفرعية العشرين الأصلية. وقد قام بعض

الباحثين بتحليل هذا المقياس، فمنهم من وجد عاملين: أحدهما تقييم الرضا عن الجوانب الجوهرية للوظيفة، والآخر تقييم الرضا عن الجوانب الخارجية. ومنهم من وجد ثلاثة عوامل: الارتياح الداخلي والخارجي والعام. ومنهم من وجد أربعة عوامل: الرضا عن ظروف العمل، والقيادة، والمسؤولية، والمكافآت الخارجية. ومنهم من وجد كذلك أربعة عوامل: الرضا الداخلي، والرضا الخارجي، والاعتراف، والسلطة / المنفعة الاجتماعية(Martins andProença, 2012 :5)

2 .1 الدراسات السابقة

1.2.1 الدراسات العربية

دراسة (الشنطي، 2017): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي والكشف عن النمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية. وتسعى إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي بوصفه متغيرا وسيطا بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (356) موظفا تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة. وقد خلصت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية هو النمط التحويلي تلاه النمط التوجيهي. وأظهرت النتائج كذلك أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بينما لا يتوسط العلاقة بين نمط القيادة التوجيهية والالتزام التنظيمي.

دراسة (عزيمة، 2015): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي الإداري لمدراء المدارس والرضا الوظيفي لمدرسي الدراسة المتوسطة بمحافظة بغداد حسب وجهة نظر المدرسين. وقد تمثلت عينة الدراسة في 225 مدرسا، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجميع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي.

دراسة (عباس، 2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى عميد ورؤساء أقسام كلية العلوم في جامعة دمشق (مجلس كلية العلوم) ولدى مجالس الأقسام، وعلاقتها بالرضا لدى الهيئة التدريسية، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من الهيئة التدريسية العاملة في الأقسام الثمانية للكلية. تم إعداد استبيان لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى توفر الأنماط القيادية الأربعة لدى إدارة الكلية وجاءت لصالح النمطين التحويلي والديمقراطي، مع تحقق الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي والنمط الديمقراطي وأبعاد الرضا في كلية العلوم.

دراسة (شلش، 2015): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة وفقا لنظرية المسار-الهدف على الولاء التنظيمي في مديرية الجمارك العامة بدمشق. تم اختيار عينة عشوائية من (98) موظف من مجتمع مكون من (310) موظف. وخلصت الدراسة إلى أن جميع أنماط القيادة وفق نظرية المسار- الهدف مطبقة في المديرية العامة للجمارك بدمشق، وأن النمط التوجيهي والنمط الموجه نحو الانجاز هما النمطين الأكثر ممارسة.

دراسة (مكفس، 2009): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي في الإدارة المدرسية والرضا الوظيفي للأساتذة في التعليم الثانوي بولاية المسيلة. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة على عينة من 75 أستاذا. وقد أسفرت نتائج الدراسة على ارتباط ايجابي قوي بين النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي بجميع أبعاده، ووجود ارتباط عكسي بين النمطين التسيبي والديكتاتوري والرضا الوظيفي.

دراسة (الحراحشة، 2008): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، وأثر المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من (235) معلما ومعلمة تم اختيارهم عشوائيا، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الأنماط القيادية جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، وأن النمط المسوق هو الأكثر شيوعا، كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين كان متوسطا أيضا، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

دراسة (محمد وآخرون، 2008): هدفت هذه الدراسةإلى تشخيص الأنماط القيادية لمديري المدارس (الابتدائية، المتوسطة،الإعدادية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وبيان تأثيرها على رضاهم الوظيفي، وشملت عينة البحث (175)معلما ومدرسا من(40)مدرسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: لايوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي المستخدم من قبل مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة والإعدادية في محافظة نينوى حيث كان النمط القيادي الأكثر استخداما في هذه المدارس هو النمط القيادي المشارك ويليه النمط البائع والمفوض والآمر، وأن أكثر الأنماط تأثيرا في الرضا الوظيفي هو النمط المشارك، ويليه النمط البائع، ثم النمط المفوض، وأخيرا النمط الآمر.

2.2.1 الدراسات الأجنبية

دراسة (Lan et al., 2019): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الأبوية على الرضا الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من 400أستاذ من أساتذة مدارس مدينة تايبي الجديدة. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها أثر ايجابي على الرضا الخارجي، بينما القيادة الأبوية لها أثر ايجابي على الرضا الداخلي.

دراسة (Grimm, 2017): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الأنماط القيادية في تعزيز أو تحطيم الرضا الوظيفي للعاملين المدنيين في قطاع البحرية. تم استخدام المقابلة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة والتحويلية لديها أكثر تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي من الأنماط الأخرى. المتمثلة في السمات والتبادلية.

دراسة (Siddique, 2015): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من 200 مدير ماليزي يعملون في القطاع العام. خلصت الدراسة إلى وجود نمطين من القيادة لهما علاقة مع الرضا الوظيفي هما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، مع أفضلية للقيادة التحويلية.

دراسة (Sarwa et al.r, 2015): هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر نمطي القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين والمشرفين على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في قسم البحث والتنمية بمؤسسات تكنولوجيا المعلومات في ثلاث مدن كبرى باكستانية. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي للقيادة التحويلية والتبادلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، لكن هذا التأثيركان أقوى في حالة القيادة التبادلية.

دراسة (Alonderiene&Majauskaite, 2015): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية بمؤسسات التعليم العالي. تمثلت عينة الدراسة في 72 أستاذ و 10 مشرفين من الجامعات العامة والخاصة الليتوانية. خلصت الدراسة إلى أن هناك أثر ايجابي للأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للأساتذة، حيث كان أكبر تأثير من طرف القيادة الخادمة وأقل تأثير من طرف القيادة الأوتوقراطية.

دراسة (Ali et al., 2013): هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي للمكونين في ثلاث جامعات صومالية. تم استخدام الحصر الشامل، حيث تكون مجتمع الدراسة من 60 مكون. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة

ذات دلالة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، على عكس العلاقة بين القيادة التبادلية والرضا الوظيفي التي لم تكون دالة إحصائيا.

دراسة (Omar &Hussin, 2013): هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين نمط القيادة التحويلي مع الرضا الوظيفي. وقد شارك 100 أكاديمي ماليزي طوعيا في الدراسة. وتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي ونمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج أموس لتحليل البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لاثنين فقط من ثلاثة أبعاد المكونة للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، حيث كان تأثير بعد التحفيز الفكري ايجابيا بينما كان تأثير بعد التقدير الشخصي سلبيا.

دراسة (Malik, 2013): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية وفق نظرية المسار- الهدف والرضا الوظيفي للعاملين في باكستان. تم الاعتماد على عينة عشوائية طبقية لجمع البيانات، حيث تم توزيع (200) استبانة على المديرين في الإدارة العليا والمتوسطة، استرد منها (165). خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الأنماط الأربعة للقيادة وفق نظرية المسار- الهدف: التوجيهي، والمساند، والمشارك، والمتوجه بالانجاز من جهة والرضا الوظيفي للعاملين من جهة أخرى.

دراسة (Omidifar, 2013): هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين أنماط القيادة لدى المديرين والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس العليا في طهران. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (357) معلم ومدير. أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي.

دراسة (Yavirach, 2012): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية والتبادلية في فعالية الفريق والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في (13) جامعة مستقلة في تايلاندا. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتم الاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل النتائج. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر لكل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين، وبالتالي التأثير على فعالية الفريق.

دراسة (Lang, 2009): هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الأنماط القيادية (التحويلي والتبادلي) والرضا الوظيفي في الصناعة الالكترونية. تم توزيع استبانة على 300 مهندس في

مؤسستين للصناعات الالكترونية في المنطقة الشمالية من ماليزيا. أظهرت النتائج أن الأنماط القيادية (التحويلي والتبادلي) مرتبطة مع الرضا الوظيفي.

دراسة (Rad &Yarmohamadian, 2006): هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الأنماط القيادية للقادة والرضا الوظيفي للعاملين في المستشفى الجامعي بأصفهان، بإيران. تم توزيع 814 استبانة على العاملين ومديري الإدارة العليا والوسطى والسفلى. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

ما يميز هذه الدراسة أنها تختلف مع جميع الدراسات السابقة في طبيعة الأنماط القيادية المدروسة، حيث تبنت هذه الدراسة الأنماط القيادية لنظرية المسار-الهدف، اختلفت عنها في بيئة الدراسة.

2. الإجراءات المنهجية للدراسة

1.2 منهج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة، واعتمدت الدراسة على مصدرين لجمع المعلومات: مصادر أولية تمثلت في البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة بواسطة الاستبانة المعدة لهذا الغرض، ومصادر ثانوية تمثلت في المقتنيات المكتبية مثل الكتب، والدوريات، والرسائل الجامعية، والمواقع الالكترونية، ووثائق الجامعة.

2.2 مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة، والبالغ عددهم1171 موظف حسب إحصائيات الجامعة المركزية والكليات الست المكونة للجامعة. أما عينة الدراسة فقد تكونت من 200 موظف، ونظرا لعدم تجانس مجتمع الدراسة من حيث العديد من المؤشرات منها الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، الوضعية القانونية، مكان العمل، ...الخ، ولضمان تمثيل العينة لمجتمع الدراسة أحسن تمثيل، فقد تم اختيار عينة الدراسة بالاعتماد على طريقة العينة العشوائية الطبقية وذلك على مرحلتين (بالاعتماد على مؤشرين): المرحلة الأولى تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث فئات حسب الوضعية القانونية للموظفين (دائمون، متعاقدون، مؤقتون)، ثم في مرحلة ثانية تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى سبع فئات حسب مكان العمل (الجامعة المركزية، كلية التكنولوجيا، كلية العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات الأجنبية).

وبعد توزيع الاستبانة على أفراد العينة، تم استرداد 132 استبانة، 46 منها كانت غير صالحة للتحليل بسبب عدم استكمال الإجابات أو تناقضها، والجدول التالي يوضح عدد ونسبة الاستبيانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل:

الجدول 1: عدد ونسبة الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

نوع الاستبانة	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	200	%100
الاستبانات المستردة	132	%66
الاستبانات الصالحة للتحليل	86	%43

المصدر: من إعداد الباحثين

3.2 أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم الاعتماد على نظرية المسار –الهدف لقياس الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات في جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة من وجهة نظر الموظفين، ومقياس الرضا لجامعة مينيسوتا بالولايات المتحدة الأمريكية لقياس مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، وتكونت الاستبانة من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: تضمن البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في: الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية، وطبيعة العمل، عدد سنوات العمل.

الجزء الثاني: تضمن (20) فقرة بهدف التعرف على مستوى الأنماط القيادية حسب نظرية المسار- الهدف السائدة لدى قادة موظفي جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة، والمتمثلة في أربعة أنماط هي: النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط المشارك، النمط المتجه للانجاز.

الجزء الثالث: تضمن (20) فقرة لقياس درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة في الأجزاء الثلاثة الأخيرة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من درجات السلم كما يلي: (1): غير موافق بشدة، (2): غير موافق، (3): محايد، (4): موافق، (5): موافق بشدة.

وقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ المبيّن في الجدول 1:

الجدول 2: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المتغير	عنوان المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	القيادة التوجيهية	5	0.656
الثاني	القيادة المساندة	5	0.728
الثالث	القيادة التشاركية	5	0.727
الرابع	القيادة المتجهة للإنجاز	5	0.675
الخامس	الأنماط القيادية	20	0.901
السادس	الرضا الوظيفي	20	0.85

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول 2 أن معظم معاملات الثبات لمحاور الدراسة عالية (أكبر من 0.60)، وعلى العموم فإن معامل ثبات الاستبانة ككل كان عاليا جدا (0.854) مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي.

4.2 أساليب تحليل البيانات: عولجت البيانات إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية الآتية، لأغراض التحليل الإحصائي والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة:

- معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للتأكد من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لبيان طبيعة توزيع عينة الدراسة بالنسبة للخصائص الديموغرافية للمبحوثين.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير مستوى الأنماط القيادية والرضا الوظيفي ودرجة تشتت إجابات المبحوثين.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

3 تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

1.3 وصف خصائص عينة الدراسة: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والتنظيمية تم حساب التكرارات والنسب المئوية، كما هو موضح في الجدول 3:

الجدول 3: وصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	العدد	
الجنس	ذكر	37	43.0
	أنثى	49	57.0
العمر	25 سنة فأقل	00	0.0
	من 26 الى 35 سنة	38	45.2
	من 36 إلى 45 سنة	34	40.5
	46 سنة فأكثر	12	14.3
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	16	19.0
	مهني	9	10.7
	جامعي	58	69.0
	دراسات عليا	1	1.2
طبيعة الوظيفة	إداري	55	64.7
	تقني	13	15.3
	مهني (خدمات)	17	20.0
الأقدمية	5 سنوات فأقل	18	20.9
	من 6 إلى 10 سنوات	42	48.8
	من 11 سنة إلى 15 سنة	18	20.9
	16 سنة فأكثر	8	9.3

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول 3 أن أكثر من نصف أفراد العينة كانوا من فئة الإناث بنسبة بلغت (57.0%) والنسبة الباقية (43.0%) كانت من نصيب الذكور، وأن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة (26- 35) بنسبة (45.2%) تليها الفئة العمرية (36-45 سنة) بنسبة (40.5%)، بينما لا يوجد أي فرد ضمن الفئة العمرية (25 سنة فأقل)، وبالنسبة للمستوى التعليمي فإن أغلبية أفراد العينة ممن يملكون شهادات جامعية بنسبة (69.0%)، وفيما يخص طبيعة الوظيفة فقد كان أغلب أفراد العينة من الإداريين بنسبة (64.7%) يليهم المهنيين بنسبة (20.0%) وأخيرا التقنيين بنسبة (15.3%)، وأخيرا فيما يتعلق بالأقدمية فإن حوالي نصف أفراد العينة يملكون أقدمية في العمل تتراوح ما بين (6 إلى 10 سنوات) بنسبة (48.8%)،أما أقل فئة فهم العمال الذين عملوا لمدة تساوي أو تفوق 16 سنة بنسبة (9.3%).

2.3 وصف متغيرات الدراسة

لوصف متغيرات الدراسة تم أولا تحديد فئات إحصائية للمتوسط الحسابي تحدد مستوى كل متغير وفقا للدرجات المعطاة لفئات الإجابة كما هو مبيّن في الجدول التالي:

الجدول 4: تقسيم مدى المتوسط لإجابات أفراد العينة عن فقرات الاستبانة

طول الفئة	المستوى
من 1 إلى أقل من 1.8	منخفض جدا
من 1.8 إلى أقل من 2.60	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
من 3.40 إلى أقل 4.20	عالي
من 4.20 إلى 5	عالي جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على قيم درجات سلم ليكرت الخماسي

ثم استخدم المتوسط الحسابي لتقدير مستوى متغيرات الأنماط القيادية السائدة والرضا الوظيفي للموظفين والانحراف المعياري لتقدير درجة تشتت إجاباتهم حول كل متغير من متغيرات الدراسة،

الجدول 5: وصف متغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى
القيادة التوجيهية	3.33	0.66	متوسط
القيادة المساندة	3.32	0,80	متوسط
القيادة التشاركية	3.35	0.79	متوسط
القيادة المتجهة للإنجاز	3.14	0.70	متوسط
الأنماط القيادية	3.29	0.65	متوسط
الرضا الوظيفي	3.02	0.57	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول 5 أن مستوى الأنماط القيادية السائدة لدى القادة في جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة كان متوسطا، ولا يوجد نمط قيادي متميز حيث تتقارب المتوسطات الحسابية الخاصة بالأنماط القيادية فنجد نمط القيادة المشاركة أولا بمتوسط حسابي 3.35، يليها نمط القيادة التوجيهية بمتوسط 3.33، ثم نمط القيادة المساندة بمتوسط 3.32، وأخيرا نمط القيادة المتجهة للانجاز بمتوسط 3.14، وهذا يدل على أن الموظفين يرون أن مدرائهم يمارسون أنماط القيادة التوجيهية والمساندة والمشاركة والمتوجهة للانجاز بشكل متوسط أي أنهم يمزجون بين أنماط القيادة المذكورة سابقا.أما بالنسبة للرضا الوظيفي فقد كان مستواه متوسطا أيضا بمتوسط حسابي 3.02، مما يدل على أن موظفي الجامعة لا هم راضين تماما ولا هم متذمرين تماما في وظائفهم.

3.3 اختبار فرضية الدراسة:

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$للأنماط القيادية بأبعادها (القيادة التوجيهية، القيادة المساندة، القيادة التشاركية، القيادة المتجهة للإنجاز) على الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار المتعدد، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 6: نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد

أبعاد المتغير المستقل	قيمة R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة B	قيمةt المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	0.29	8.18	0.00	1.69	5.91	0.00
القيادة التوجيهية				0.10 -	0.75 -	0.46
القيادة المساندة				0,28	2.67	0.01
القيادة المشاركة				0.02	0.15	0.88
القيادة المتجهة للإنجاز				0.22	1.77	0.08

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول 6 أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للأنماط القيادية بأبعادها مجتمعة (القيادة التوجيهية، القيادة المساندة، القيادة المشاركة، القيادة المتجهة للإنجاز) على الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة، حيث بلغت قيمة F 8.18 بمستوى دلالة 0.00 وهو أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير دال إحصائيا للأنماط القيادية مجتمعة على الرضا الوظيفي، كما بلغت قيمة معامل التحديد R^2 0.29 أي أن أنماط القيادة مجتمعة تفسر ما قيمته 29% من التغيرات في متغير الرضا الوظيفي، أما بالنسبة لتأثير كل نمط على حدا فقد أشارت قيم اختبار t المتضمنة في الجدول 6 إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$لنمط القيادة المساندة فقط على الرضا الوظيفي، أما بقية الأنماط فقد كان تأثيرها غير دال إحصائيا، وحتى أنه كان عكسيا بالنسبة للقيادة التوجيهية. وهذا يدل على أن موظفي الجامعة يرون أن اهتمام مدرائهم باحتياجاتهم ورفاهيتهم يشعرهم بالراحة والطمأنينة والرضا الوظيفي. وهذه النتيجة تتفق مع أغلب الدراسات السابقة التي توصلت إلى وجود تأثير ايجابي لبعض الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي.

خاتمة

تم التطرق في هذه الدراسة إلى أثر الأنماط القيادية التي يمارسها القادة في جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة على موظفيها، ولإتمام الدراسة تم توزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية من 200 موظفين بالجامعة، ثم تم تحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات الصالحة للتحليل، واختبار فرضيات الدراسة.

النتائج

1. مستوى الأنماط القيادية السائدة لدى القادة في جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة متوسطا، ولا يوجد نمط قيادي متميز حيث تتقارب المتوسطات الحسابية الخاصة بالأنماط القيادية.
2. مستوى الرضا الوظيفي لموظفي جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة كان متوسطا.
3. هناك أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للأنماط القيادية مجتمعة بأبعادها (القيادة التوجيهية، القيادة المساندة، القيادة المشاركة، القيادة المتجهة للإنجاز) على الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة.
4. هناك أثر ايجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$لنمط القيادة المساندة فقط على الرضا الوظيفيلموظفي جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة.
5. هناك أثر عكسي وغير دال إحصائيا لنمط القيادة التوجيهية على الرضا الوظيفيلموظفي جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة.
6. هناك أثر ايجابي وغير دال إحصائيا لنمطي القيادة المشاركة والمتجهة بالإنجاز على الرضا الوظيفي لموظفي جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة.

التوصيات

1. ضرورة زيادة اهتمام رئاسة الجامعة وإدارات الكليات التابعة لها أكثر بالعوامل المؤثرة على رضا موظفيها مثل ظروف العمل والرواتب والحوافز المادية والمعنوية وغيرها من أجل تحسين مستوى رضاهم الوظيفي، مما سينعكس إيجابا على أدائهم.
2. العمل على تعزيز النمط القيادي المساند لدى المدراء والمسيرين في جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة الذي يظهر اهتمام عالي باحتياجات ورفاه المرؤوسينمما يؤثر بصفة ايجابية على الرضا الوظيفي للموظفين.
3. ضرورة ابتعاد المدراء والمسيرين في جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة عن النمط القيادي التوجيهي لما له من أثر عكسي على الرضا الوظيفي للموظفين.

4. ضرورة ترشيح أفراد ذوي مؤهلات قيادية وخبرات مناسبة لتولي المسؤوليات الإدارية، وإخضاعهم لدورات تدريبية حول القيادة.

5. القيام بدراسات أخرى باستخدام أنماط قيادية أخرى وربطها بمتغيرات تابعة أخرى مثل الولاء التنظيمي، والصمت التنظيمي، ...الخ.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- أحمد، حمدي اسماعيل ومنصور، حمدان عبيد (2011). الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4*(7)، 346-377.

- بوخمخم، عبد الفتاح وعمراة، شريف (2011). قياس الرضا الوظيفي للممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري - الميلية– جيجل. *مجلة الاقتصاد والمجتمع*، 7، 103-134.

- الحراحشة، محمد عبود (2008). النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس، وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة. *مجلة جامعة دمشق، 24*(1)، 323-364.

- شلش، باسل (2015). أثر الأنماط القيادية (وفقاً لنظرية المسار -الهدف) في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين في مديرية الجمارك العامة-دمشق (رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية)، متاح على http://sris.hcsr.gov.sy

-الشنطي، محمود عبد الرحمن (2017). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(7)، 85-104.

- العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور (2011). الإدارة والأعمال. ط 11. عمان: دار وائل للنشر.

- عباس، سهيلا (2015). الأنماط القيادية في وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية كلية العلوم بجامعة دمشق نموذجا (رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية)، متاح على http://sris.hcsr.gov.sy

- عزيمة، سالم رشيد (2015). النمط القيادي الإداري لمديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي لمدرسي الدراسة المتوسطة بمحافظة بغداد. *مجلة علوم الرياضة، 7*(22)، 37-53.

الطائي،

- علي حسون، الزبيدي، لمى قيس (2017). الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23(101)، 20-54.

فلمبان، إيناس فؤاد نواوي (2005). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير، جامعة أم القرى)، متاح علىwww.academia.edu

- محمد، نوال يونس، جاسم، والحازم، وحامد، ثائر طارق (2008). تأثير النمط القيادي في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس دراسة تطبيقية على عينة من مديري التعليم العام في محافظة نينوى. مجلة التقني، 21(6)، 282-298.

- مساعدة، ماجد عبد المهدي محمد (2011). الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكميات ورؤساء الأقسام في جامعة الزرقاء. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 11(2)، 01-17.

- مكفس، عبد المالك (2009). نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي: دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة (رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر-باتنة)، متاح على www.univ-batna.dz

-النويقه، عطا الله بشير عبود (2015). أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية -الأردن. *دراسات: العلوم الإدارية، 42*(1)، 45-64.

المراجع باللغة الأجنبية

-Ali, A. Y. S., Sidow, M. A. &Guleid, H. S. (2013). Leadership Styles and Job Satisfaction: Empirical Evidence from Mogadishu Universities. *European Journal of Management Sciences and Economics, 1*(1), 1-10.

Alonderiene, R. &Majauskaite, M. (2016).Leadership Style and Job Satisfaction in Higher Education Institutions.*International Journal of Educational Management*, 30 (1), 140-164.

-Çokluk, Ö. &Yılmaz, K. (2010).The Relationship between Leadership Behavior and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools.*Bilig, 54*, 75-92.

Grimm, R. (2017). *The Link between Leadership Style and Job Satisfaction in the Don Civilian Workforce*.(Unpublished Doctoral dissertation).Liberty University.

-Lan, C.F. (2009). *A Study of the relationship between leadership styles (transformational and transactional) and employees' job satisfaction in the electronic industries, in Penang*. (Unpublished Master dissertation).

-Lan , T.S., Chang, I.H., Ma, T.C., Zhang , L.P. & Chuang , K.C. (2019). Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members.*Sustainability, 11*, 1-13.

-Malik, S.H. (2013). Relationship between Leader Behaviors and Employees' Job Satisfaction: A Path-Goal Approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 7*(1), 209-222.

-Martins, H. &Proença, T. (202). *Minnesota Satisfaction Questionnaire - Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers*.FEP working paper, n. 471.

-Omidifar, R. (2013). Leadership Style, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study on High School Principals in Tehran, Iran. *American Journal of Humanities and Social Sciences,* 1(4), 263-267.

- Omar, W.A.W. &Hussin (2013). Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3*(2), 346-365.

-Rad, A.M.M. & Mohammad HosseinYarmohammadian, M.H. (2006).A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. Leadership in Health Services, 19(2), 11-28

-Sarwar, A., Mumtaz, M., Batool, Z. &Ikram, S. (2015).Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Organizational Commitment.*International Review of Management and Business Research, 4*(3), 834-844

-Siddique, J. (2015). Job Satisfaction and Leadership Styles: A Study of Malaysian Organizatos.*ELK Asia Pacific Journal of Leadership and Innovation Management, 1*(2), 1-13.

-Yavirach, N. (2012). *The Impact of Transformational and Transactional Leadership and Subordinate's Job Satisfaction, Organizational Commitment on Team Effectiveness*. (Unpublished Doctoral dissertation).Rajmangala University of Technology Thanyaburi.