



كلية ادارة الاعمال

أثر الأدوار القيادية الرئيسية على رضا موظفي وزارة الداخلية

بسلطنة عمان

**The impact of key leadership roles in Ministry of Interior
employees satisfaction in Sultanate of Oman**

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

مالك بن ناصر بن راشد البحري

الرقم الجامعي: 2010484

إشراف الدكتور

رائد عواشرة

1445م / 2023هـ

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: مالك بن ناصر بن راشد البحري

التوقيع:

الإهداء

ب

إلى الذي أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من علمني أن الحياة كفاح، وتجرع مر الحياة وكأس المرارة،

وعلمي العطاء دون انتظار، وكلله الله بالهيبة والوقار ...

(أبي اطال الله بعمره في طاعته)

إلى من دعاؤها سر نجاحي، إلى من أسكنتني في القلب ... أُمي الغالية إلى التي يعتصر قلبها

ألماً وخوفاً إن حاصرتني الظنون إلى الصابرة المحتسبة أمد الله في عمرها

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً شكراً وتعظيماً على أن سهل لي طريق العلم ويسر لي إنجاز هذا البحث،

(وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ) راجياً من الله التوفيق وحسن المآب.

وأقدم في مستهل هذه الدراسة بالشكر الجزيل إلى جامعة الشرقية التي تمكنت فيها خلال مسيرتي العلمية بالخروج بهذا البحث العلمي وأخص بالشكر والتقدير أعضاء الهيئة التدريسية جميعهم وأعضاء لجنة مناقشة هذه الرسالة الجامعية. واشكر كل من تعاون معي من المبحوثين..

الباحث/ مالك البحري

المخلص

تكتسب الأدوار القيادية للمدراء أهمية كبيرة في نجاح قيادة المنظمات لكونها تمكن القائد الإداري من التأثير على مرؤوسيه وتوجيه قدراتهم وإمكاناتهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة؛ فتتطلع هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأدوار القيادية الرئيسية الثلاث وهي: قدرة القائد على إقناع تابعيه وتحفيزهم وإدارة التغيير في العمل بعلاقته مع الرضا الوظيفي للعاملين في الجهات الحكومية بسلطنة عمان من خلال تناول وزارة الداخلية نموذجاً لهذه الدراسة، وتهدف الدراسة الى الاطلاع على مستوى ممارسة القادة بوزارة الداخلية العمانية للأدوار القيادية الرئيسية، والتوصل إلى طبيعة العلاقة بين الأدوار القيادية الرئيسية ورضا الموظفين ، والكشف عن واقع رضا الموظفين لغاية تطوير الأدوار القيادية الرئيسية لدى المسؤولين في القطاع الحكومي.

وتتزايد أهمية هذه الادوار القيادية الرئيسية بسبب الظروف الاقتصادية الحالية والتي القت بظلالها على الموازنة العامة بحيث يجعل من التحفيز المعنوي الناتج عن فهم الاداور القيادية له الاثر البالغ والهام على تحفيز الموظفين. وتعتبر هذه الدراسة مهمة لكونها تدرس السؤال الرئيس المتمثل بأثر الأدوار القيادية الرئيسية في الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في وزارة الداخلية بسلطنة عمان، وتقترح فرضية تتمثل بوجود علاقة تأثير وإرتباط بين الأدوار القيادية الرئيسية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين. وقد استندت هذه الدراسة الى المنهج الوصفي التحليلي باعتماد الاستبانة كأداة جمع بيانات على عينة ميسرة مكونة من 100 مبحوث من مجتمع البحث، وقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الإحصائية التحليلي للعلوم الاجتماعية (SPSS). وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة إرتباط إيجابية بين الأدوار القيادية الرئيسية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية، وتعزى

هذه النتيجة الى أن المدير يعمل على سيادة روح التعاون في العمل ويراعي قدرات المرؤوسين حين يوزع المسؤوليات ويأخذ بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون. ومن أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة: بأنه على وزارة الداخلية اعتماد سياسة المشاركة في اتخاذ القرارات وفتح قنوات اتصال مع ادارة الموظفين، وإكساب رؤساء الأقسام المهارات القيادية التي تمكنهم من الاستخدام الجيد للأساليب القيادية المناسبة، وعلى وزارة الداخلية زيادة الاهتمام والتركيز على رضا المرؤوسين لما له من علاقة بتحقيق متطلبات الموظف، والتي من شأنها رفع درجة رضاه عن عمله، وضرورة العدالة في توزيع المستحقات والحوافز على الموظفين ، والنظر في المشاكل القيادية من طرف القائمين على القطاعات الادارية وذلك من أجل تحسين وتطوير الوزارة ، كما جاء في التوصيات أيضاً أنه من الضرورة إيجاد سلم وظيفي وفرض ترقية للمتميزين

كلمات مفتاحية: الأدوار القيادية الرئيسية، الرضا الوظيفي، وزارة الداخلية، القطاع الحكومي، وسلطنة عمان.

Summary

The leadership roles of managers are of great importance in the success of the organization's leadership, as it enables the administrative leader to influence his subordinates by direct their efforts and capabilities towards achieving the goals of the organization. This study seeks to know the impact of the three main leadership roles, namely: the leader's ability to persuade and motivate his followers and manage change at work with its relationship with job satisfaction for workers in government agencies in the Sultanate of Oman by taking the Ministry of Interior as a model. The study aims to examine the level of practice of key leadership roles by leaders in Omani governmental institutions, to determine the nature of the relationship between key leadership roles and employee satisfaction to reveal the reality of employee satisfaction in government agencies in order to develop the main leadership roles among officials in the government sector.

The importance of these main leadership roles is increasing due to the current economic conditions, which have cast a shadow on the general budget, so that the non-materialistic tools resulting from understanding the leadership roles has a significant and important impact on motivating employees. This study is considered important because it examines the main question represented by the impact of the main leadership roles on the job satisfaction of the employees working in the Ministry of Interior in the Sultanate of Oman. Based on the analytical descriptive approach, the study uses the questionnaire to gather data from a working sample consisting of 100 respondents from the research population. Gathered data has been analyzed using SPSS.

The study concluded several results, the most important of which is the existence of a correlation between the main leadership roles and the level of job satisfaction of employees in the Ministry of Interior. This result is attributed to

the fact that the manager works to prevail in the spirit of cooperation at work and takes into account the capabilities of subordinates when he distributes responsibilities and takes the purposeful advice suggested by employees.

Among the most prominent recommendations and proposals that emerged from the study: The Ministry of Interior should adopt a policy of participation in decision-making, open communication channels with employee management, inform department heads of all developments in the field of leadership through courses and workshops, and provide them with leadership skills that enable them to make good use of leadership methods. appropriate, and the Ministry of Interior must increase attention and focus on subordinates' satisfaction because of its relationship to achieving the employee's requirements, which would raise his degree of satisfaction with his work, and the necessity of fairness in distributing benefits and incentives to employees. And consideration of leadership problems by those in charge of administrative sectors in order to improve and develop the ministry. The recommendations also stated that it is necessary to create a career ladder and impose promotion for the distinguished, and to conduct a study of the variables of leadership styles and job satisfaction in government institutions, and a comparative study of the factors affecting job satisfaction. In the private sector and public sector.

Key words: main leadership roles, job satisfaction, Ministry of Interior, government sector, and Sultanate of Oman

الفهرس

ب	الإهداء
أ	الشكر والتقدير
أ	المستخلص
ز	قائمة الجداول
2	الفصل الأول
2	الإطار العام للدراسة
2	1.1 مقدمة:
4	1.2 مشكلة الدراسة:
5	1.3 فرضيات الدراسة:
6	1.4 أهداف الدراسة:
6	1.5 أهمية الدراسة:
8	1.6 حدود الدراسة:
8	1.7 نموذج الدراسة:
9	1.8: المصطلحات الإجرائية:
12	الفصل الثاني
12	الإطار النظري للدراسة
12	2.1 المبحث الأول
12	الأدوار القيادية الرئيسية
12	2.1.1 تمهيد:
13	2.1.2 الإقناع:
13	2.1.3 التحفيز:
14	2.1.4 إدارة التغيير:
16	2.2 المبحث الثاني
16	الرضا الوظيفي
17	2.3 الدراسات السابقة

23	التعليق على الدراسات السابقة:
25	الفصل الثالث
25	منهجية وتصميم البحث
25	3.1 تمهيد:
25	3.2 منهجية وأسلوب الدراسة:
26	3.3 مجتمع وعينة الدراسة:
27	خصائص عينة الدراسة:
	3.4 أداة الدراسة: 28
29	3.5 صدق أداة الدراسة:
31	3.6 ثبات أداة الدراسة:
33	3.7 اختبار الاستبانة:
36	الفصل الرابع
36	عرض النتائج
36	4-1 مقدمة:
36	4-2 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:
42	4-3 نتائج إختبار فرضيات الدراسة:
49	الفصل الخامس
49	النتائج والتوصيات
49	5-1 مقدمة:
49	5-2 النتائج:
50	5-3 التوصيات:
52	المصادر و المراجع
58	الملاحق
58	جدول بأسماء وتخصصات المحكمين للاستبانة
59	المستخلص

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26	توزيع عينة ومجتمع الدراسة	1
27	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة	2
29	درجات مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)	3
31	معامل بيرسون بين كل فقرة، وبين البعد الذي تنتمي إليه	4
32	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا	5
36	المتوسط الحسابي والرتبة لمجالات الدراسة	6
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بالاقناع مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	7
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بالتحفيز مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	8
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بالتغيير مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	9
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بالرضا الوظيفي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	10
43	الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) للارتباط بين الأدوار القيادية الرئيسية ومستوى الرضا الوظيفي	11

44	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى	12
45	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية	13
46	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	14

محتويات الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- (1-1) المقدمة
- (2-1) مشكلة الدراسة
- (3-1) فرضيات الدراسة
- (4-1) أهداف الدراسة
- (5-1) أهمية الدراسة
- (6-1) حدود الدراسة
- (7-1) نموذج الدراسة
- (8-1) المصطلحات الإجرائية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

إن للأدوار القيادية أهمية كبيرة في نجاح قيادة المنظمات، لاسيما تلك المنظمات الكبيرة والتي تتبنى هياكل تنظيمية تقليدية، وذلك بكونها تعتمد في نجاح أعمالها وتحقيق أهدافها على الأدوار القيادية للمسؤولين بمختلف مستوياتهم، بحيث تمكن تلك الأدوار القائد الإداري من التأثير على مرؤوسيه وتوجيه قدراتهم وإمكاناتهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة العامة من جهة. ومن الجهة الأخرى، فإن الأدوار القيادية تعمل على تشكيل علاقات متزنة وفعالة مع الموظفين، وهو ما يسهم في تشجيعهم ودفعهم إلى الإجتهد في سبيل إنجاز الأعمال المنوطة بهم (عبد المطلب، 2018).

وقد تطرق العديد من الباحثين والمختصين إلى الأدوار القيادية من مختلف الزوايا ووجهات النظر، وذلك بناءً على تأثير البيئة والخبرات المهنية التي نتجت عنها تصنيفاتهم للأدوار القيادية بشكل عام، ومن خلال تلك التصنيفات يجد الباحث أن الكثير من الباحثين والمختصين قد اتفقوا على ثلاثة أدوار قيادية رئيسية، وتتمثل تلك الأدوار في قدرة القائد على: إقناع تابعيه، و تحفيزهم ، وإدارة التغيير في العمل (بلعابد، عبير؛ حزام، 2021).

إن الربط بين الأدوار القيادية والرضا الوظيفي قد اكتسب أهمية كبيرة في ظل البحث المستمر للمنظمات عن الأساليب القيادية الفعالة التي تساعد على ترجمة رؤاها ورسائلها من خلال توجيه قدرات ومهارات العاملين نحو الأهداف المؤسسية ، حيث أن النمط القيادي المناسب يمكن أن يؤثر بصورة مباشرة على رضا العاملين مما يمهد الطريق أمامهم لبذل جهد أكبر وضمان عمل أكثر جودة لتحقيق أهداف المنظمة،

ويوضح كذلك الأسس التي يتم انطلاقاً منها اتخاذ القرارات الإدارية ووضع الخطط الاستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة (عدلان وطويوش، 2021).

إن قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالطريقة التي يتخذها القائد لإدارة هذه المنظمة، وينمط القيادة الذي يتبناه ويمارسه، وبسمات القيادة الناجعة التي تتضح من خلال حضوره ومقدرته في إستغلال إمكانياته وتوجيهها في سبيل العمل الهادف لتكوين أفضل العلاقات الإنسانية الإيجابية بين التابعين، وتطوير أدائهم للأعمال وتحفيزهم على استمرارية العطاء (سهام، 2019).

ويكون أن القطاع الحكومي بسلطنة عمان يحرص على تنمية وتأهيل قياداته الإدارية وإكسابهم المهارات والأساليب القيادية الملائمة التي يمكنها تطوير مقدراتهم على تحفيز الموظفين وتوجيههم واستغلال قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأهداف المتخذة من قبله لكي يتحقق الرضا الوظيفي المنشود خاصة في ضوء الظروف الاقتصادية الراهنة والتي تلقي بثقلها على كاهل الموازنة العامة، مما يحجم مقدرة القطاع العام بمؤسساته على تحقيق الرضا الوظيفي عند الإستعانة بوسائل التحفيز التقليدية المتصلة بالجانب المادي مثل الحوافز والمكافآت و الترفيات ، وهو الأمر الذي يعد في وضع التوقف شبه التام في كافة مؤسسات القطاع الحكومي منذ سنوات. (الحضرمي والتوبي، 2022).

وبناءً على ما تقدم فإن الباحث يسعى إلى دراسة أثر الأدوار القيادية الرئيسية للمدراء على الرضا الوظيفي للموظفين في إحدى مؤسسات القطاع الحكومي المتمثلة بوزارة الداخلية بسلطنة عمان وهي وزارة سيادية تختص بالشؤون المحلية والإشراف على عمل المحافظات والبلديات المحلية ، وعلى خلاف معظم دول العالم فإن وزارة الداخلية بسلطنة عمان لا تشرف على أي أجهزة أمنية أو عسكرية ولا تختص بهذا الشأن، و جاء إختيار الباحث لهذه المؤسسة من منطلق إيمانه بالأهمية الكبيرة التي يمثلها الدور

الذي يقوم به موظفوا وزارة الداخلية ، والذي يعتبر أحد الأسباب الرئيسية لرقى ورفعة سلطنة عمان والوصول بها إلى مراتب الدول المتقدمة في جميع المجالات.

1.2 مشكلة الدراسة:

تكتسب القيادة الإدارية أهمية كبيرة في مؤسسات القطاع الحكومي في السلطنة عموماً وفي وزارة الداخلية على وجه الخصوص، وتعتبر القيادة عملية يتم فيها إعطاء الدافع للمرؤوسين وإرشادهم إلى إنجاز أهداف المؤسسة، وبطبيعة الأمر فإن أعمال المؤسسات الحكومية بوجه عام تعتمد في نجاحها بشكل كبير على نوعية وكفاءة القادة، فهم من يمكن من خلالهم تحديد مدى نجاحها أو فشلها وذلك بناءً على مقدرتهم على التأثير في مرؤوسيههم بالشكل الأمثل الذي يؤدي إلى إنجاز الأعمال حسب المطلوب.

فالقائد الناجح يتطلع بدور كبير لخلق روح التعاون بين تابعيه وجعلهم كفريق واحد ليتولد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق الأهداف ومن ثم ينعكس على تحقيقهم أهدافهم الخاصة، كما أن إبراز القائد للجانب الإنساني لا شك أنه يساعد في إيجاد القبول لديهم ليؤثر فيهم وهذا يعتبر هدفاً من أهداف القيادة الفعالة، فإهتمامه بمشكلاتهم واحتياجاتهم له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي، كما يرى بمشاركة العامل في إتخاذ القرارات من خلال إبداء آرائه وملاحظاته دوراً فعالاً في تحقيق أهداف العمل فينمي شعور الفاعل لتحقيق ذاته وإشباع حاجاته الإجتماعية والتي تعتبر عاملاً مهماً للرضا الوظيفي (عصماني، 2017).

وعليه فإن المشكلة أعلاه تتمظهر بسؤال الدراسة التالي:

"ما أثر الأدوار القيادية الرئيسية في الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في وزارة الداخلية بسلطنة

عمان؟"

ويشتق من السؤال الرئيس عدد من الاسئلة الفرعية وهي:

1- ما هي طبيعة العلاقة بين قدرة القائد على الإقناع كأحد الأدوار القيادية الرئيسية، والرضا الوظيفي للعاملين؟

2- ما هي طبيعة العلاقة بين قدرة القائد على التحفيز كأحد الأدوار القيادية الرئيسية، والرضا الوظيفي للعاملين؟

3- ما هي طبيعة العلاقة بين قدرة القائد على إدارة التغيير كأحد الأدوار القيادية الرئيسية، والرضا الوظيفي للعاملين؟

4- ما هي المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير الأدوار القيادية للمسؤولين بمختلف مستوياتهم في القطاع الحكومي بسلطنة عمان؟

1.3 فرضيات الدراسة:

بناءً على ما سبق، ولأجل الوصول إلى نتائج للإجابة على التساؤلات الواردة في هذه الدراسة، فقد تم تحديد ثلاثة أدوار قيادية رئيسية وهي: (القدرة على الإقناع، والقدرة على التحفيز، والقدرة على إدارة التغيير)، وبناءً عليه يسعى الباحث إلى إثبات ما يلي من الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ارتباط بين الأدوار القيادية الرئيسية (القدرة على الإقناع، والقدرة على التحفيز، والقدرة على إدارة التغيير) ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

ومن هذه الفرضية يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

توجد علاقة ارتباط بين قدرة القائد على الإقناع كأحد الأدوار القيادية الرئيسية، والرضا الوظيفي للعاملين.

توجد علاقة إرتباط بين قدرة القائد على التحفيز كأحد الأدوار القيادية الرئيسية، والرضا الوظيفي للعاملين.

توجد علاقة إرتباط بين قدرة القائد على إدارة التغيير كأحد الأدوار القيادية الرئيسية، والرضا الوظيفي للعاملين.

1.4 أهداف الدراسة:

تتطلع الدراسة إلى معرفة أثر الأدوار القيادية الرئيسية على الرضا الوظيفي للعاملين في الجهات الحكومية بسلطنة عمان، وبأخذ وزارة الداخلية نموذجاً، وذلك من أجل بلوغ الأهداف الآتية:

1- الإطلاع على مستوى ممارسة القادة بوزارة الداخلية العمانية للأدوار القيادية الرئيسية.

2- تبيان طبيعة العلاقة بين الأدوار القيادية الرئيسية ورضا الموظفين في وزارة الداخلية

3- التعرف على واقع رضا الموظفين في وزارة الداخلية بسلطنة عمان.

4- تقديم ما يلزم للمساهمة في تطوير الأدوار القيادية الرئيسية لدى المسؤولين في وزارة الداخلية.

1.5 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة الأهمية لكونها تناقش الأدوار القيادية الرئيسية المشار لها بشكل أكبر وبشكل مركز بالإضافة إلى محاولة ربطها برضا الموظفين العاملين بالقطاع الحكومي والذين يمثلون شريحة كبيرة من سوق العمل العماني، ويمكن تفصيل أهمية الدراسة علمياً وعملياً كالآتي:

1-الأهمية العلمية(النظرية):

• تعد هذه الدراسة من الابحاث القليلة والتي تسلط الضوء على الأدوار القيادية الرئيسية في القطاع الحكومي.

- توفر الدراسة كماً من المعلومات الحديثة حول واقع رضا الموظفين العاملين في مؤسسات القطاع الحكومي في سلطنة عمان.
- تبين الدراسة ماهية استخدام وسائل التحفيز المعنوية لتحقيق الرضا الوظيفي.
- يمكن أن تفتح هذه الدراسة الطريق لما بعدها من الدراسات الخاصة بهذا الموضوع، ومن شأنها إثراء المخزون المعرفي حول الموضوع محور الدراسة.

2- الأهمية العملية (التطبيقية):

- تقدم الدراسة تعريفاً عن الأدوار القيادية الرئيسية التي ينبغي على المسؤولين في القطاع الحكومي مراعاتها من أجل تحقيق رضا العاملين وبالتالي تحقيق الأهداف المؤسسية.
- يمكن أن تفيد النتائج المتحصل عليها نتيجة حصر البيانات والمعلومات عن مستوى رضا الموظفين العاملين بالقطاع الحكومي ومؤسساته في زيادة الوعي بأهمية الرضا الوظيفي والأدوار القيادية المؤدية إليه.
- يمكن أن يحقق تطبيق المقترحات الناتجة من هذه الدراسة المسؤولين الحكوميين بمختلف مستوياتهم في تطوير أدوارهم القيادية وكذلك التركيز على الأدوار التي يمكن من خلالها الوصول إلى نتائج أفضل على مستوى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى مرؤوسيه.

1.6 حدود الدراسة:

لهذه الدراسة ثلاثة حدود وهي:

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من العاملين في ديوان وزارة الداخلية والذي يعتبر المقر الرئيسي للوزارة في العاصمة مسقط ولا يشمل موظفي مكاتب المحافظين والولاة والبلديات المنتشرة في سلطنة عمان.

Commented [RA1]: بين ما هو ديوان الوزارة

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية بين شهر 6 و 7 عام 2023م.

- **الحدود الموضوعية:** تمثلت بحصر الأدوار القيادية بثلاث أدوار وهم: الإقناع والتحفيز وإدارة التغيير، وهذا بالرغم من وجود أدوار أخرى إلا أن الدراسة مهتمة في هذه الأدوار وعلاقتها مع الرضا الوظيفي.

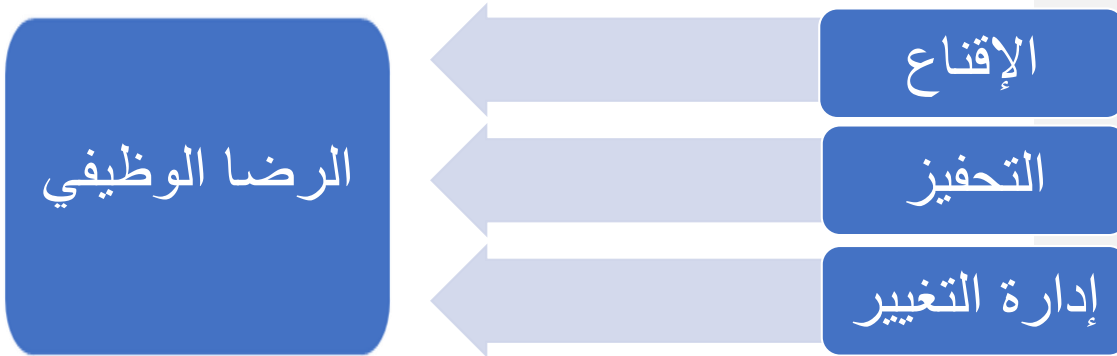
1.7 نموذج الدراسة:

لإيضاح العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع قام الباحث بإعداد نموذج فرضي، حيث أن متغيرات الدراسة المستقلة هي الأدوار القيادية الرئيسية (القدرة على الإقناع، والقدرة على التحفيز، والقدرة على إدارة التغيير)، بالإضافة إلى متغير تابع واحد هو رضا الموظفين العاملين بالقطاع الحكومي، وكما يوضحه الشكل التالي:

المتغيرات المستقلة

الأدوار القيادية

المتغير التابع



قام الباحث بتطوير هذا النموذج استناداً الى الادبيات وبناءً على فهم الباحث للادوار القيادية. لن تجد من الباحثين من يخالف هذه الادوار القيادية الثلاث والمتمثلة بالاقناع والتحفيز وادارة التغير، حيث يتركز دور القادة في التغير لتحقيق الاهداف المرسومة والتي تتفق مع الرؤى المستقبلية ويتطلب ذلك العمل مع الاخرين واللذين يتم تسميتهم بالتابعين وذلك من خلال اقناعهم والتاثير عليهم للقيام بالتغير المطلوب، وهو ما يمكن ان يتم تلخيصه بأن القائد يؤثر على سلوك التابعين والعكس صحيح (Lussier & Christopher, 2010).

1.8 : المصطلحات الإجرائية:

- **الأدوار القيادية:** مجموعة الممارسات السلوكية التي يتبناها القادة في الجهات الحكومية، ويحدد الباحث الأدوار القيادية الرئيسية بأنها: القدرة على الإقناع، والقدرة على التحفيز، والقدرة على إدارة التغير (الغيلاني، 2022).

- **الإقناع:** نشاط اتصالي هادف ومخطط له، بموجبه يتم تقبل فكرة أو رأي أو توجه معين للتأثير على السلوك أو تعديله أو تغييره (جمال، 2018).
 - **التحفيز:** ويمكننا أن نعرف التحفيز بأنه: " تلك العناصر والظروف التي تحدد العامل إلى اختيار التصرف الملائم من أجل بلوغ الغايات المطلوبة (شعبان، 2020).
 - **إدارة التغيير:** يُعرف البلوي إدارة التغيير على أنها " عملية إصلاح تهدف إلى معالجة مظاهر العيوب والأخطاء والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون إلحاق الضرر بها" (Akpapere, et.al, 2019).
 - **الرضا الوظيفي:** هو حالة من الانسجام الداخلي لدى الموظف تتولد من شعوره بالتقدير والاحترام والتطوير في مجال عمله وتتعاكس على زيادة إنتاجيته. (مرداد، 2019).
- القطاع الحكومي:** هي كافة المؤسسات العامة التابعة للجهاز الإداري لسلطنة عمان.

خاتمة الفصل الأول :

يبين الفصل الأول الإطار العام للدراسة من حيث توضيح المشكلة والأسئلة والأهداف ووضح ماهية الحدود التي تحكم هذه الدراسة وخاصة الحدود الموضوعية التي تركز على الأدوار القيادية الرئيسية الثلاث: الإقناع والتحفيز وإدارة التغيير كعامل مستقل ورضا الموظفين كعامل تابع ، و يعرض الفصل الثاني الإطار النظري ويقدم عرضاً لبعض من الدراسات السابقة ويبين الفجوة البحثية، ويعرض الفصل الثالث منهجية الدراسة وتفاصيلها المستخدمة والفصل الرابع نتائج تحليل البيانات الإحصائية والفصل الخامس والأخير يقدم النتائج الرئيسية وأهم التوصيات.

محتويات الفصل الثاني

الاطار النظري ومراجعة الادبيات

(1-2) المبحث الأول: الأدوار القيادية الرئيسية

(1-1-2) تمهيد

(2-1-2) الإقناع

(3-1-2) التحفيز

(4-1-2) إدارة التغيير

(2-2) المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

(3-2) الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2.1 المبحث الأول

الأدوار القيادية الرئيسية

2.1.1 تمهيد:

تتعد الآراء حول مفهوم القيادة بشكل عام حيث تم بناء تعريفات متنوعة لهذا المصطلح بناءً على التنوع في البيئات المنظمية الناتجة منها، والزوايا التي تتم المتابعة منها، والثقافات التي تؤثر على مفهوم القيادة، بالإضافة إلى الفترات الزمنية الطويلة التي مر بها المفهوم والتي أدت إلى تغيره وتطوره بمرور الزمن، ومن التعريفات الحديثة للقيادة بأنها: "عملية يقوم فيها فرد بالتأثير على جماعة من الأفراد للوصول إلى هدف مشترك" (Northouse, 2019 P:43).

والقيادة كذلك تعرف على أنها جملة من السلوكيات المتوافرة في شخص معين بحيث يستخدمها لتحفيز العاملين على العمل التعاوني بغرض تحقيق غايات وأهداف مؤسستهم (الكندري، 2016). ويرى الباحثان الحسيني والشكرجي أن القيادة هي عملية تفاعل تتم بين شخصية القائد والمرؤوسين حيث يجمعهم هدف وظرف موحد يسعى كلاهما إلى الوصول إليه، وتتضح ملامح القيادة من خلال استطاعتها التأثير على المرؤوسين بدون الإعتماد على السلطات القانونية عن طريق الإقناع وانتهاج أساليب تحفيزية تساعد في تحقيق الأهداف التي يشاركونها الجميع (الحسيني والشكرجي، 2015).

ويظهر من خلال ما تقدم أن القيادة هي عبارة عن عملية مكونة من قائد وتابعين وهدف محدد يسعى الجميع إلى تحقيقه، ويقوم القائد خلال العملية بالتأثير في مرؤوسيه لدفعهم إلى تحقيق الهدف وذلك

باستخدام أساليب ووسائل تشمل الإقناع والتحفيز والتغيير، وهي ما تعرف بالأدوار القيادية الرئيسية التي لا بد لكل قائد أن يقوم بها لتحقيق القيادة الفعالة.

2.1.2 الإقناع:

يمثل الإقناع أحد أهم الأدوار الرئيسية التي يقوم بها القائد في سبيل التأثير على تابعيه وتوجيههم نحو الأهداف المرجوة، ويعرف الإقناع في شكله البسيط على أنه: "عملية يتم بموجبها تغيير أو تعديل أو زرع أو بناء رأي أو اتجاه معين" (زايدي وساسي، 2015)، ويراها مرداد بأنها عملية عقلية مهارية تهدف إلى إحداث التغيير الكلي أو الجزئي لأفكار ومعتقدات وممارسات الطرف الآخر وذلك انطلاقاً من أهداف محددة (مرداد، 2019). ويعرف ابريدان الإقناع بأنه عملية تغيير أو تطويع مواقف التابعين نحو موقف محدد وتحتاج العملية الإقناعية إلى مهارة من القائم بالإقناع و إلى توفر الإستعداد عند الطرف المستهدف، و إعانته على ذلك و تسليط الضوء على نقاط التلاقي و الأمور ذات الإهتمام المشترك مع ازالة الخلافات العالقة (ابريدان، 2017).

وبناءً على ما تقدم من تعريفات يتوصل الباحث إلى أن الإقناع هو عملية يقوم بها القائد لتغيير أو تعديل أو خلق رأي أو قناعة أو توجه معين لدى التابعين له، وذلك باستخدام وسائل وأساليب تسهل عملية الإقناع وتوجه التابعين نحو هدف محدد.

2.1.3 التحفيز:

يؤدي التحفيز دوراً أساسياً في تحقيق الاستقرار في بيئة العمل، وذلك من خلال دفع الأفراد إلى تقديم خدماتهم إلى المنظمة، وتعزيز ولائهم وإنتماؤهم لها، كما تعزز من إلتزامهم بتحقيق أهدافها، ولا بد من وجود نظام حوافز فعال يضمن حصول الأفراد على الميزات والحوافز التي يستحقونها، وبالتالي يمكن

القول أن الحوافز تلعب دوراً أساسياً في توفير البيئة المناسبة للعمل ويكون تحقيق هذا الدور من خلال تحفيز العاملين لبذل الجهود و لتقديم خدماتهم للمنظمة (المؤمن، 2018).

ولقد تعددت التعريفات الخاصة بالتحفيز بتعدد المنطلقات التي يتم تعريفه من خلالها، وتتنوع وجهات النظر لدى العلماء والباحثين حيث يعرف التحفيز في مفهومه البسيط حسب قطناني بأنه: "كل قول أو فعل أو إشارة توجه الإنسان إلى سلوكيات أفضل أو تحرص على استمراره فيها" (Mishra and Pandey, 2019)، وعرف Sarwar التحفيز على أنه: باعث النشاط ومسبب الفاعلية في الأعمال، وهو واحد من الوسائل النشطة للوصول إلى ما لدى الآخرين سواء كان ذلك ذو علاقة بالماديات أو المعنويات" (Sarwar, et.al, 2022). ويعرف كذلك بأنه جملة العوامل والأساليب التي تستخدمها المؤسسة للتأثير في سلوك وتصرفات الأفراد لتحقيق الأهداف المؤسسية (سهام، 2019).

ومن خلال ما تقدم من التعريفات يرى الباحث بأن التحفيز هو مجموعة الوسائل والأساليب التي تتبعها المؤسسة من أجل أن تدفع الأفراد لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

2.1.4 إدارة التغيير:

أصبح التغيير المستمر في بيئات منظمات الأعمال سمة واضحة في ظل واقع حال المنظمات من جراء التغيرات الحاصلة في البيئات الخارجية السياسية منها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها، وهو الأمر الذي يشكل ضغطاً على تلك المنظمات، ويدفعها إلى التعامل مع هذه المتغيرات والتفاعل معها من خلال إدارتها والتأقلم معها.

وتواجه القائد الإداري تحديات ليست بالسهلة بشأن ذلك التغيير، وهي تعتبر مهمة في إدارة هذا التغيير وبالتالي التعامل معه بالطريقة الصحيحة من أجل أن يحقق الأهداف المنشودة دون أن يترك آثاراً سلبية على منظمته أو العاملين بها بسبب هذا التغيير" (عادل، 2019).

وتكتسب إدارة التغيير أهمية كبيرة ضمن الأدوار الرئيسية للقيادة الإدارية والتي لابد للقائد أن يتقنها ويفهم ماهيتها ويحيط بكافة جوانبها، وحيث أن لإدارة التغيير مفاهيم متنوعة لدى الباحثين والمختصين في هذا المجال، والتي وضعت بناءً على الدراسات النظرية والتطبيقات العملية في قطاع مؤسسات الأعمال والمؤسسات الخدمية؛ فيمكن تعريف إدارة التغيير على أنها عملية إصلاح تهدف إلى معالجة مظاهر العيوب والأخطاء والقصور داخل المنظمة ضمن خطة مدروسة دون إلحاق الضرر بها (بغمور وآخرون، 2018). كما عرفها بن حرز الله (2017)، بكونها إستجابة مدروسة ومخططة لعملية التحول من نقطة توازن حالية وصولاً إلى نقطة توازن مرجوة".

ويرى الباحث أن كافة التعريفات تتمحور حول عدة مكونات أساسية لمفهوم إدارة التغيير، ويستنتج بأنها تعبر عن عملية إدارية منظمة ومخطط لها تهدف إلى تطوير العمل من خلال إجراء تغييرات تؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الإتزان وتضعها في المسار الصحيح دون الإضرار بها.

2.2 المبحث الثاني

الرضا الوظيفي

تتعدد التعريفات الإصطلاحية للرضا الوظيفي لدى الباحثين والعلماء بإعتبارها مرتبطة بالمشاعر الإنسانية للعاملين، والتي يمكن أن تتباين حسب مشاعر الأفراد في مختلف المواقف والأوضاع والبيئات التي يرتبط بها العمل، وقد نال مفهوم الرضا الوظيفي على إهتمام كبير لدى الباحثين من خلال الكثير من البحوث و الدراسات التي ركزت على فهم جوانب الموضوع والإحاطة بكافة العوامل المؤثرة فيه، وسنورد من خلال هذا البحث عدداً من أهم التوصيفات الخاصة بالرضا الوظيفي.

ظهر مصطلح الرضا الوظيفي كمفهوم لأول مرة لدى "هوبوك" في سنة 1935، حيث يعد من أوائل الباحثين في مجال رضا العاملين الوظيفي، ويرى هوبوك أن الرضا الوظيفي عبارة عن جملة من العناصر النفسية والوظيفية والظروف البيئية المؤدية إلى منح العامل الرضا في العمل (عادل، 2019) ، ويتضح من خلال التعريف السابق إعتبار أن الرضا الوظيفي هو مجموعة عوامل مؤدية إلى حالة الشعور بالرضا بالنسبة للموظف، أما من ناحيته يعرف عصماني الرضا الوظيفي على أنه "مدى استقرار العامل وولائه وشعوره بالإنتماء للمؤسسة، من خلال علاقته بقيادة المؤسسة"، وركز في ذلك من وجهة نظره بشكل أساسي على الاستقرار والولاء والإنتماء التي عول عليها في إكساب العامل الشعور بالرضا عن عمله. (عصماني، 2017). ويرى مرداد بأن الرضا الوظيفي: "حالة من الإرتياح النفسي لدى الموظف تساهم في إيجادها جملة من العوامل الداخلية والخارجية وتنتج زيادة في الأدوار الإنتاجية"، مركزاً في ذلك على ما يؤديه الرضا الوظيفي من زيادة في إنتاجية الفرد (مرداد، 2019)، فيما يرى المؤمن الرضا الوظيفي بكونه عملية إشباع لحاجات الفرد المادية والمعنوية عن طريق العمل، وهو أي هذا الرضا ترجمة

لمدى الإكتفاء الذي يحصل عليه من عمله، حيث يشير بذلك إلى الإحساس الداخلي الذي يشعر به الشخص اتجاه العمل، وتأثير هذا الإحساس الداخلي المريح في أداء وولاء وانتماء الإنسان للبيئة التي يمارس فيها عمله، وقد أشارت العديد من الأدبيات إلى وجود علاقة ذات طابع جدلي بين الرضا عن الوظيفة ومدى تقدم المؤسسة وتطورها" (المؤمن، 2018).

ويلاحظ الباحث مما سبق من التعريفات التباين الحاصل بين المفاهيم الشارحة للرضا الوظيفي، حيث أنه لم يجد تعريفاً شاملاً للمصطلح من جميع الجوانب ، وذلك بسبب إرتباطه بوجهات النظر الشخصية للباحثين، وإهتمامهم بأن يعكس تعريفهم للرضا الوظيفي الهدف الذي يسعون لتحقيقه من خلال أبحاثهم ودراساتهم.

2.3 الدراسات السابقة

تمهيد:

يستعرض هذا القسم أهم الدراسات والأدبيات ذات العلاقة بموضوع الأدوار القيادية، والدراسات المتعلقة بالتحفيز كدور رئيسي من الأدوار القيادية، وكذلك الإقناع كأحد الأدوار القيادية الرئيسية، بالإضافة إلى إدارة التغيير كثالث الأدوار القيادية الرئيسية، بالإضافة الى عرض بعض من الدراسات السابقة حول الرضا الوظيفي للعاملين وهي كما يلي:

1- دراسة السبيعي(2009)، التي جاءت حول"الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الأهمية التي تحملها الأدوار القيادية الخاصة بمديري التربية والتعليم في ضوء تطلعات إدارة التغيير، وتبيان أهم العقبات التي يمكن أن تحول دون ذلك من وجهة نظر الأفراد في مجتمع الدراسة، وشملت الدراسة التي أجريت بالإعتماد على المنهج

الوصفي المسحي على عينة قوامها (100) فرد من مديري التربية ومساعدتهم في إدارات التربية والتعليم للبنين في السعودية، واستخدمت الاستبيان أداة لجمع البيانات، ونتج عن الدراسة التالي:

- يوجد أهمية كبيرة للأدوار القيادية لمديري التربية في تحقيق التغيير ومتطلباته وذلك من زاوية نظر مجتمع الدراسة.
- جاء التحفيز ضمن أبعاد (متغيرات) الدراسة أولاً حسب الأهمية تلاه بعد القيادة التشاركية وبعد بناء وتطوير الرؤية المشتركة ثم بعد وضع استراتيجية لتطوير الإدارة تلاه بعد تهيئة الرؤية التنظيمية بالإدارة للتغيير وأخيراً بعد بناء الثقافة التنظيمية.
- الإمكانية الكبيرة لممارسة مديري التربية لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات التغيير من زاوية مجتمع البحث.

2- دراسة المؤمن (2018)، التي جاءت بعنوان "أثر التحفيز على الرضا الوظيفي: دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية"، وهدف الباحث من خلال الدراسة إلى إختبار دور سياسات الحفز المعنوي و المادي في الرضا الوظيفي في الجهات الخدمية بدولة الكويت ، كما سعت الدراسة نحو تقديم جملة من الإرشادات لصانعي القرار بالجهات الخدمية وإرشادهم نحو تحسين السياسات الخاصة بالحفز المعنوي والمادي من أجل رفع مستوى رضا الموظفين والولاء لدى العاملين.

واستخدم صاحب الدراسة منهجاً علمياً من خلال وصف الواقع ومن ثم تحليله متخذاً من الاستبانة وسيلة للبحث ، وقد جاءت الدراسة على محورين يمثلان كل من التحفيز بنوعيه المعنوي والمادي وكذلك الرضا الوظيفي ، وتم إجراء البحث في عينة مختارة من العاملين في مؤسسة زين للاتصالات الكويتية، وخرج الباحث من خلال الدراسة بمجموعة نتائج من أهمها:

- وجود رابط تبادلي عالي بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة موضوع الدراسة.

- وجود درجة من الحفز المعنوي و المادي يتم استخدامه داخل المؤسسة إلا أنه لا يصل إلى حجم التوقعات المأمولة خصوصاً في الجانب المتعلق بالتحفيز المعنوي.

3-دراسة محمد (2018)، بعنوان " الرضا الوظيفي:دراسة حالة عينة مختارة من العاملين بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية بجمهورية السودان " ، و سعى البحث إلى الكشف عن أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين ، ومعرفة العوامل الأهم المؤثرة في رضا الموظفين والدافعية لديهم. و جاء من أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة:

- الدور الكبير الذي يؤديه الرؤساء في حل مشكلات العمل، والرضا العام للعاملين عن منحهم نوع من التفويض في الصلاحيات و المهام ، بالإضافة أن منح شهادات التقدير وتوجيه رسائل الشكر لها أثر كبير على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

4-دراسة زايد وساسي(2015)، التي حملت عنوان " دور الإقناع في تفعيل الإتصال الداخلي: دراسة ميدانية في مؤسسة الضمان الاجتماعي"، وهي رسالة ماجستير تم العمل عليها من أجل التعرف على دور الإقناع في تفعيل الاتصال الداخلي ضمن مؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية أم البواقي في الجزائر، ومن ثم الكشف عن الاستراتيجيات والوسائل الإقناعية المعتمدة في المؤسسة، وأستند البحث الى نهج الوصف مستخدماً الاستبانة والمقابلات المباشرة كأداتين لجمع البيانات. وقد جاءت الدراسة بنتائج عديدة وأهمها: الفعالية الملموسة التي يحققها الإقناع في الإتصال المؤسسي، ودوره في ترجمة أهداف المؤسسة على أرض الواقع، والتخلص من معيقات الإتصال، بالإضافة إلى دور الإقناع في خلق نوع من الإنفتاحية في الإتصال المؤسسي.

5-دراسة المخلافي (2018)، بعنوان: "تطوير الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية بالجمهورية اليمنية"، وهدفت دراسته إلى الوقوف على الأسس النظرية للقيادة، والتعرف على أهمية الأدوار القيادية المعمول بها من قبل مدرء المدارس ، بالإضافة إلى الخروج بتوصيات تساهم في تطوير أدوارهم القيادية. واعتمدت الدراسة على الوصف كمنهج والاستبانة وسيلة لتجميع البيانات، وقد أكدت نتائج الدراسة على أهمية أدوار القيادة للمدرء وضرورة تطويرها من خلال الندوات والدورات التأهيلية وتبيان سبل ممارسة تلك الأدوار القيادية وكيفية تطويرها، بالإضافة إلى ضرورة تشجيع الإبداع والإبتكار وتقديم الحوافز المادية والمعنوية.

6-دراسة عبيد(2017)، والتي جاءت حول موضوع" أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في ديوان رئاسة جامعة عدن"، والتي هدفت إلى تبيان مستويات التحفيز والرضا الوظيفي في ديوان رئاسة جامعة عدن، وهدفت كذلك إلى الكشف عن تأثير التحفيز في رضا العاملين ضمن مجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة على الوصف وثم التحليل باستخدام الإستبانة وسيلة لجمع البيانات، ولعل أهم ما خلصت له هذه الدراسة من نتائج هو أن للحوافز المادية دور أكبر من الحوافز المعنوية في الوصول الى الرضا الوظيفي للعاملين، وجاءت علاقة الارتباط بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي متناغمة واطهرت قوة ترابطها مقارنة مع الحوافز المعنوية.

7-دراسة أبوالمالح (2020)، وتركزت حول:" القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي للموظفين وأدائهم: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف" ، والتي هدف من خلالها الباحث إلى الوقوف على أثر القيادة الإدارية على رضا العاملين الوظيفي للإداريين في جامعة الطائف، وكذلك الوقوف على دور الرضا الوظيفي في تحسين العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين. واعتمد الباحث على وصف الظاهرة عبر المسح الشامل لمجتمع الدراسة متخذاً من الأستبانة وسيلة لجمع البيانات بسبب

صغر حجم مجتمع الدراسة، وأوضحت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي للموظفين غير مرض بشأن القيادة الإدارية، وذلك بسبب ضعف طرق التحفيز سواءً مادية أو معنوية المقدمة لهم من جانب قياداتهم الإدارية، وعدم عدالة توزيع المكافآت والحوافز على العاملين.

8-دراسة عبد الرحمن وآدم (2020)، والتي جاءت حول: "أثر التغيير التنظيمي في رضا العاملين في قطاع الكهرباء 2010-2018"، حيث يهدف الباحثان فيها إلى الكشف عن أثر التغيير التنظيمي في رضا الموظفين، وتم الاعتماد على الوصف ومن ثم التحليل كمنهج باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة ميسرة من مجتمع البحث. وأثبتت الدراسة وجود علاقة طردية قوية ومؤثرة بين إشراك الموظفين في إدارة التغيير والرضا الوظيفي، وبهذا يكون للتحفيز المعنوي من خلال إشراك الموظفين في عملية التغيير دور كبير في الرضا الوظيفي، كما أكدت الدراسة على ضرورة وأهمية التحفيز المادي والمكافآت المشجعة للعاملين للإرتقاء بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

9-دراسة (THOMAS(2017)، حول " العلاقة بين سلوكيات القيادة الرئيسية والتحفيز والرضا الوظيفي لدى المعلمين"، حيث هدفت الدراسة إلى التوصل إلى رؤية واضحة حول العلاقة بين السلوكيات القيادية الرئيسية وكل من التحفيز والرضا الوظيفي بالنسبة للمعلمين في شمال ولاية أليزوي بالولايات المتحدة. وترتبط هذه الدراسة بين سلوكيات القيادة الرئيسية ونوع الدافع ومستوى الرضا الوظيفي، وقام الباحث بجمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية ذات ثلاثة أقسام حيث شملت تلك الأقسام كل من: أسلوب القيادة السائد، ودافعية المعلمين، ورضاهم الوظيفي، وبينت الدراسة العلاقة الإيجابية بين سلوكيات القائد الرئيسية ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وربطت الدراسة بين تلك السلوكيات بالعلاقة الإيجابية القوية مع استخدام التحفيز كعامل مساعد.

10-دراسة (2018) AIDosari، بعنوان "قياس العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للموظفين في مستشفى السلمانية بمملكة البحرين"، والتي جاء من أهم أهدافها قياس مدى تأثير عدة عوامل منها التواصل والتحفيز والمكافآت على الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك باستخدام الاستبيان أداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغ عددها (400) مبحوث، ومن أهم ما خرجت به الدراسة من نتائج هو وجود علاقة كبيرة بين التواصل والتحفيز وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى المبحوثين.

11-دراسة (2017) Truong، التي حملت عنوان: "علاقة ممارسات تعزيز الحافز بالرضا الوظيفي للعاملين في عشر شركات كبيرة في فيتنام"، والتي هدفت إلى إضافة معلومات أساسية فيما يتعلق بالارتباط بين الممارسات الإدارية والرضا الوظيفي، واستندت الدراسة الى الوصف ومن ثم التحليل مستخدمة الاستبيان أداة لجمع البيانات من عينة طبقية تم وصفها بالعشوائية لمجتمع الدراسة الذي شمل كافة منتسبي الشركات العشر الكبرى في فيتنام. وقد أثبتت نتائج التحليلات الكمية أن الممارسات المعززة للحافز لها تأثير إيجابي على جميع عناصر الرضا الوظيفي لدى العاملين.

12-دراسة (2017) Chukwura، بعنوان "تأثير أنماط وسلوكيات القيادة على تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي"، والتي هدف الباحث من خلالها إلى التحقيق في العلاقة التي تربط الأنماط والسلوكيات القيادية بتحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي، وخاصة في ظل تطور المنظمات وتأثير العولمة والتكنولوجيا وهو ما أثر في تغير مفهوم القيادة ليشمل عناصر أكثر من مجرد التأثير على الآخرين، واستخدم الباحث منهج البحث القائم على فحص الأدلة، والتي تقوم على إعادة البحث الشامل في كافة الدراسات والأدبيات السابقة، وفحص البيانات ودمج المفاهيم، وتمحيص النتائج والتوصيات التي نتجت عنها، للوصول إلى تفسيرات ذات مستوى عال، وجاء من أهم نتائج الدراسة أن الأساليب والسلوكيات القيادية من أكثر المتغيرات تأثيراً على تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي، وذلك دون تحديد الأساليب

والسلوكيات الفاعلة بسبب التباين في النتائج حيث أنه لا يوجد أسلوب أو سلوك قيادي محدد يصلح للتطبيق لكافة الظروف والمواقف.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة مجمل ما تقوم به الأدوار القيادية الرئيسية بشكل عام، فلن نجد القاري اي من الدراسات ذات العلاقة لا تتحدث عن هذه الادوار بطريقة مباشرة وغير مباشرة. فالتغيير هو الدور القيادي الأول، والإقناع والتحفيز هما دورين رئيسيين يعملان للوصول الى التغيير المنشود من خلالهما للوصول الى الرضا الوظيفي، وهذه الادوار ترتبط بشكل وثيق بالعلاقة بين القائد والتابعين، بما ينسجم مع الشكل الذي يتفق مع مجالات الدراسة الحالية وعباراتها والأدوار التي حددتها، ولكن كانت هذه الدراسات هي الأقرب بشكل عام، حيث اختزلت هذه الدراسات الأدوار القيادية الرئيسية إما بشكل جزئي في بعض منها أو بشكل يحمل طابع تربوي وأكاديمي.

خاتمة الفصل الثاني:

بين الفصل الثاني الإطار النظري لهذه الدراسة من خلال مبحثين، وأوضح بالتفصيل المبحث الأول الأدوار القيادية الرئيسية الثلاثة وهي الإقناع والتحفيز وإدارة التغيير، وأوضح أهم التعريفات والمفاهيم التي رصدها الباحثون حول هذه الأدوار، كما بين المبحث الثاني ماهية الرضا الوظيفي وتفصيله، وتم خلال هذا الفصل استعراض عدد من الدراسات السابقة التي تمت في ذات المجال.

محتويات الفصل الثالث

منهجية وتصميم البحث

(1-3) تمهيد

(2-3) منهجية وأسلوب الدراسة

(3-3) مجتمع وعينة الدراسة

(4-3) أداة الدراسة

(5-3) صدق أداة الدراسة

(6-3) ثبات أداة الدراسة

(7-3) اختبار الإستبانة

الفصل الثالث

منهجية وتصميم البحث

3.1 تمهيد:

يتناول هذا الفصل المنهجية الخاصة بالدراسة وإجراءاتها، ويوضح الأسلوب المتبع لمعالجة مشكلة الدراسة، ويبين مجتمع البحث والعينة الاستطلاعية التي طبقها الباحث ، وبين أداة البحث وهي الاستبانة التي تم بناؤها وضبطها واختبار صدقها وثباتها، وصولاً في نهاية الفصل إلى المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها ، ومن ثم الحصول على نتائج تحليلها.

اكتب عنها لاحقاً انك قمت بتفيذ عينة [RA2] Commented
استطلاعية على 20 مبحوث للتأكد من صوابية الاستبانة

3.2 منهجية وأسلوب الدراسة:

تبنى الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو أسلوب يستند الى جمع بيانات ومعلومات وافية وأيضاً دقيقة تمثل الواقع المعاش وتساهم في تحليل الظواهر لبلوغ مستوى المعرفة الدقيقة والتفصيلية عن مشكلته، وللوصول إلى فهم أفضل وأكثر تحديداً للظواهر المرتبطة بالواقع، وذلك لكونه من أوسع الأساليب العلمية المستخدمة في وصف وتحليل المشكلات الاجتماعية والإنسانية؛ ولتناسبه مع هذا النوع من الظواهر كما هو حال الظاهرة محور البحث. (المؤمن، 2018)

ويستند البحث الى موردين رئيسيين وهما:

1- الموارد الثانوية: وتعبر عن البيانات التي جمعها الباحث من خلال إطار الدراسة النظري ، والذي شمل المراجع والدراسات والأبحاث العلمية والتي ناقشت الموضوع محور الدراسة أو بعض متغيراتها، بالإضافة إلى عدد كبير من المقالات العلمية والأوراق البحثية في نفس المجال.

2- الموارد الأولية: وهي الدراسة الميدانية التي يجريها الباحث من خلال اختبار أداة الدراسة على عدد من الأفراد ضمن مجتمع البحث، وجمع المعلومات وتحليلها عن طريق برنامج الإحصائية التحليلي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

المجتمع المستهدف في هذه الدراسة يتكون من كافة الموظفين العاملين في ديوان عام وزارة الداخلية بسلطنة عمان، والذين بلغ عددهم حوالي (1000) موظف في كافة المديریات والمراكز والمكاتب التابعة لديوان عام الوزارة، وتم اختيار عينة بنسبة 10% من عدد العاملين، أي ان حجم العينة تم تحديده بشكل ميسر استناداً الى معرفة الباحث، وبهذا يكون عدد العينة المقترح للدراسة هو 100 مبحوث، فيما يكون الاختيار من المائة مبحوث بشكل عشوائي. ويقوم الباحث بتوزيع 120 استبانة لكي يضمن الوصول إلى العدد المطلوب. ويتضح توزيع عينة الدراسة من خلال الجدول التالي:

راجع الجدول [RA3]: Commented

جدول (1)

توزيع عينة ومجتمع الدراسة

عينة الدراسة			مجتمع الدراسة			
المجموع	نساء	رجال	المجموع	نساء	رجال	
18	2	16	74	2	72	رؤساء اقسام ومدراء
202	44	158	927	200	727	موظفين
220	46	174	1001	202	799	المجموع الكلي

خصائص عينة الدراسة:

يبين الجدول رقم (2) الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد المبحوثين على أسئلة الاستبانة والمكونة

من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، وهي على النحو التالي:

جدول (2) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

		انثى	ذكر	
الجنس		24.8%	75.2%	
العمر	أقل من 30	40-30	30	50 فأكثر
		63.2%	6%	7.7%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	9-5 سنوات	10 سنوات وأكثر	
		28.2%	11.1%	60.7%
الوظيفة الحالية	مدير	نائب مدير/ رئيس قسم	موظف	
		13.7%	6.8%	79.5%
المؤهل العلمي	دبلوم عام (ثانوية عامة فما دون)	جامعي (بكالوريوس/دبلوم)	دراسات عليا (ماجستير ودكتوراة)	
		68.4%	23.1%	8.5%

ولعل أهم خصائص العينة هي:

- أغلبية المبحوثين من الذكور بواقع 75.2% من العينة
- أغلبية المبحوثين ممن أعمارهم (30-39) بنسبة (63.2%) .
- معظم أفراد العينة من حملة الدرجة العلمية (بكالوريوس/دبلوم) بما نسبته (68.4%).
- معظم أفراد المجتمع ممن مساهم الوظيفي موظف أي بنسبة (79.5%) .
- معظم أفراد المجتمع من ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) بنسبة (60.7%) .

وتشير هذه النتائج إلى توافر الكوادر البشرية ذات الخبرة العالية مما يعطي انطباعاً عاماً في مدى قدرتهم على تفهم الاستبانة.

- **اختيار المبحوث في العينة:** يتم اختيار المشار إليهم من المبحوثين بشكل طبقي عشوائي حيث تشمل العينة العاملين بوزارة الداخلية بسلطنة عمان بكافة مستوياتهم من مدراء ورؤساء أقسام وموظفين.

- **طرق جمع المعلومات:** يستند جمع البيانات في الاستبانة إلى طريقتين وهما البريد الإلكتروني والمقابلة الشخصية.

3.4 أداة الدراسة:

عليك ان تذكر تحكيم الاستبانة في هذا
Commented [RA4]:
الفصل وفي الملاحق قائمة بأسماء المحكمين ووطنانهم

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها ومتغيراتها، وبالنظر إلى الدراسات والأدبيات السابقة؛ فقد قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وباعتبارها الوسيلة الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة.

واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وهو مقياس فئوي مكون من خمس درجات (5-1) لتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، وتحويلها إلى بيانات كمية يمكن قياسها إحصائياً، وتم إعطاؤها الأوزان النسبية الظاهرة في جدول رقم (3).

جدول رقم (3)

درجات مقياس ليكيرت الخماسي (Likert Scale)

درجة الموافقة	درجة المقياس
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

3.5 صدق أداة الدراسة:

ويعني صدق أداة الدراسة تطابق فقرات استمارة الاستبانة مع المحتوى النظري للدراسة وأهدافها، ومدى توائم كل فقرة من الفقرات مع المحور الذي تتبعه، وهي كذلك عملية التأكد من صلاحية الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات عن أفراد العينة، وقام الباحث من أجل التحقق من مدى صدق أداة هذه الدراسة وذلك من خلال عرضها على عدد من المحكمين المختصين في مجال مشكلة الدراسة، وذلك من أجل تصحيحها والحكم على مدى إرتباطها بالمحاور التي تقيسها.

1- صدق الأداة:

تهدف هذه العملية إلى التأكد من أن الأداة التي تم استخدامها في هذه الدراسة تقيس فعلياً ما ينبغي قياسه (تشاو، 2004)، ومن اختبارات الصدق التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

الصدق الظاهري (Face Validity): وهي عملية التأكد من أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة (تشاو، 2004)، ولتحقيق ذلك سيقوم الباحث بعرضها على مجموعة من المختصين الأكاديميين، والمهنيين وذلك للتعرف على درجة وضوح العبارات المستخدمة، وسهولتها، وشمولها لموضوع الدراسة. وسيجري الباحث التعديل المطلوب على الفقرات التي كانت تعاني من صعوبة في الفهم حسب آراء الأساتذة المحكمين.

ب- **صدق المحتوى (Content Validity):** يقصد بهذا الصدق مدى تعبير فقرات كل بعد من أبعاد الدراسة عن البعد الذي تنتمي إليه وقد أنصب الاهتمام على التأكد من أن كل بعد من أبعاد الدراسة ممثلاً بشكل دقيق بمجموعة من الفقرات التي تخصه، وأن هذه الفقرات تقيس بالفعل هذا البعد (تشاو، 2004)، وتم قياس صدق محتوى الإستبانة من خلال قياس العلاقة بين كل فقرة، وبين البعد الذي تنتمي إليه باستخدام معامل بيرسون للارتباط (Pearson Coefficient of Correlation). وسيتم اعتماد علاقات الارتباط التي تزيد عن (30%)، وكانت دلالتها الإحصائية مهمة عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

جدول (4)

معامل بيرسون بين كل فقرة، وبين البعد الذي تنتمي إليه

البعد (1): الاقتناع		البعد (2): التحفيز		البعد (3): التغيير		البعد (4): الرضا الوظيفي	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	.872**	1	.819**	1	.899**	1	.779**
2	.811**	2	.880**	2	.842**	2	.814**
3	.870**	3	.862**	3	.917**	3	.826**
4	.909**	4	.837**	4	.898**	4	.859**
5	.876**	5	.807**	5	.910**	5	.695**
6	.834**	6	.867**	6	.875**	6	.648**
7	.846**	7	.861**	7	.902**	7	.814**
				8	.874**	8	.822**
				9	.868**		

** دالة احصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من جدول (3) أن جميع فقرات أداة الدراسة تتصف بمعامل ارتباط مرتفع ودال إحصائياً، وتراوح معامل الارتباط (0.648 – 0.917)، وبناء على نتائج التحليل فإن أداة الدراسة تتمتع بعلاقات ارتباط قوية بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه .

3.6 ثبات أداة الدراسة:

ويعني ثبات أداة الدراسة مدى مقدرة أسئلة الاستبانة على إعطاء قراءات متقاربة في كل مرة يتم فيها استخدام أداة الدراسة، وقد قام الباحث بالتأكد من مدى ثبات أداة هذه الدراسة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach's)، وتعد القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس (60%) فأكثر .

جدول (5)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا

المجالات	الاتساق الداخلي
الافتناع	0.94
التحفيز	0.93
التغيير	0.96
الرضا الوظيفي	0.91
الدرجة الكلية	0.93

يتبين من خلال الجدول السابق ان المجال (التغيير) حصل على اعلى معامل حيث بلغ (0.96) وحصل المجال (الرضا الوظيفي) على أدنى معامل (0.91) وبلغت الدرجة الكلية لمعامل الثبات للمقياس ككل (0.93) وهي نسب مقبولة. وبالتالي تكون جميع القيم اكبر من (0.60) وهذا مؤشر على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، وموثوقية أداة الدراسة وامكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الاحصائي .

3.7 اختبار الاستبانة:

قبل توزيع الاستبانة على المبحوثين تم اختبار الاستبانة على عينة مكونة من عشرين مبحوثاً وهم من ضمن المائة وعشرين استبانة للتأكد من فهم المبحوثين لها وان أسئلة الاستبانة تحقق الغرض المرجو منه، ومعرفة ان كانت بحاجة لبعض التعديلات من عدمه.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تمَّ الاستفادة من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية : (Statistical Package for Social Sciences (SPSS)) في تحليل البيانات التي تمَّ جمعها في هذه الدراسة، ونظراً لأنَّ اختيار الأسلوب الملائم في التحليل يعتمد بشكل رئيس على نوع البيانات المراد تحليلها، وسيتم استخدام عدة أساليب إحصائية من أجل توظيف البيانات التي تمَّ الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة. وفيما يلي أهم الأساليب التي تم استخدامها، ومبررات استخدام كلِّ منها (محمد، 2007).

1- اختبار الثبات (Reliability Test): استخدم هذا الاختبار بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة كأحد المؤشرات على ثباتها، ويعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب استخداماً للتأكد من ثبات أداة الدراسة التي تتضمن عدداً من الفقرات.

2- اختبار معامل بيرسون للارتباط (Pearson Coefficient of Correlation) يعتبر هذا الاختبار من أكثر معاملات الارتباط شيوعاً، ويستخدم للكشف عن مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرين حيث يستدلُّ على وجود هذا الارتباط من خلال الأهمية الإحصائية لقيمة هذا الارتباط. وتم استخدام هذا الاختبار بهدف الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباط بين كلِّ فقرة من فقرات أداة الدراسة مع البعد الذي تنتمي إليه (محمد، 2007).

3- اختبار (T-Test): يتم استخدام هذا الاختبار عند المقارنة بين عينتين مستقلتين تكون بيانات أحدهما في صورة رتيبة، والآخر في صورة عددية حيث يُعد من الاختبارات المعملية القوية (Parametric test). ويعتمد هذا الاختبار في عملية المقارنة على المتوسطات الحسابية بحيث يكون التفوق في درجة الممارسة للمجموعة التي تحصل على المتوسط الأعلى، ونظراً لتوفر البيانات التي تتناسب مع هذا التحليل فقد تم استخدام هذا الاختبار حيث يرى الباحث أنه الاختبار الأمثل لأختبار الفرضيات (محمد، 2007).

4- الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistical Techniques): تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام بهدف الحصول على قراءات عامة عن خصائص، وتركيبية عينة الدراسة، وتوزيعها، وقد تم استخدامها بهدف إجراء المقارنة بين المجموعات المختلفة التي تشكل عينة الدراسة. ومن الأساليب الإحصائية الوصفية التي تم استخدامها التوزيع التكراري (Frequency Distribution)، والنسب المئوية (Percentages)، والوسط الحسابي (Mean) وهو أحد مقاييس النزعة المركزية الذي استخدم من أجل تحديد مدى كفاءة إجراءات الرقابة الداخلية على الأنظمة المحاسبية المحوسبة في الجامعات الأردنية لكل بند من بنود الاستبانة، وعليه يتم تصنيف بنودها حسب درجة أهميتها وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) الذي هو أحد مقاييس التشتت لقياس تشتت الإجابات حول المتوسطات الحسابية لبنود الاستبانة المختلفة (محمد، 2007).

5- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) والانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الأثر.

محتويات الفصل الرابع

عرض النتائج

(1-4) مقدمة

(2-4) نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

(3-4) نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

عرض النتائج

1-4 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة، وسوف يتم البدء بتقديم وصف تفصيلي لخصائص مجتمع الدراسة الشخصية والوظيفية، ثم الإنتقال بعد ذلك إلى إختبار اسئلة وفرضيات الدراسة.

2-4 نتائج الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة والتي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وقد تم استخراج جميع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأسئلة الخاصة بمتغيراتها والجداول التالية تبين استجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بكل مجال من مجالات الدراسة والتي كانت على النحو التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالمتغيرات المستقلة: الأدوار القيادية

جدول (6)

المتوسط الحسابي والرتبة لمجالات الدراسة

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الرتبة	مستوى التأثير
1.	الإقناع	3.74	الأولى	مرتفعة
2.	التحفيز	3.68	الثانية	مرتفعة

3.	التغيير	3.66	الثالثة	مرتفعة
الأدوار القيادية ككل		3.69	مرتفعة	

يشير الجدول السابق ان المجال (الاقناع) جاء بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.74) وجاء المجال (التحفيز) بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.68)، وجاء المجال (التغيير) بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.66).

ومن اجل التعرف على هذا الأثر بشكل مفصل وكل على حده فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

1- النتائج المتعلقة بالاقناع:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالاقناع مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرتبة	الرتبة
مرتفعة	1.045	4.04	يهتم المدير ببناء علاقات جيدة مع الموظفين	1	1
مرتفعة	0.986	3.90	يستطيع المدير إيصال أفكاره بكل بساطة ويسر إلى الموظفين	2	2
مرتفعة	1.138	3.71	يتصف المدير بشخصية ملهمة تؤثر على سلوك الموظفين من حوله	5	3
مرتفعة	1.191	3.70	يحرص المدير على الإلتقاء بموظفيه بصفة دورية	6	4
مرتفعة	1.048	3.68	يستخدم المدير أساليب متنوعة في العمل لإقناع موظفيه	4	5

متوسطة	1.192	3.64	يتميز المدير بقدر عال من المصداقية والشفافية في تعامله مع الموظفين	3	6
متوسطة	1.030	3.53	تتال قرارات المدير قبولاً لدى أغلبية الموظفين	7	7
مرتفعة	0.94	3.74	الاقناع		

يبين الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.53-4.04)، حيث جاءت الفقرة والتي تنص على " يهتم المدير ببناء علاقات جيدة مع الموظفين " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.04) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة ونصها " تتال قرارات المدير قبولاً لدى أغلبية الموظفين " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة متوسطة.

وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بالاقناع قد جاءت بمستوى مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74).

2- النتائج المتعلقة بالتحفيز:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بالتحفيز مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة		ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يقدم المدير عبارات الشكر والتقدير للعاملين نظير إنجاز أعمالهم	3.88	1.076	مرتفعة
2	2	يشجع المدير الموظفين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم	3.81	1.167	مرتفعة

مرتفعة	1.060	3.78	يقوم المدير بتفويض الصلاحيات للموظفين لأداء أعمالهم	1	3
مرتفعة	1.157	3.76	يتجاوب المدير مع مطالب واحتياجات الموظفين الخاصة بالعمل	7	4
مرتفعة	1.231	3.75	يقوم المدير بترشيح الموظفين للدورات التدريبية لتحسين أدائهم في العمل	4	5
متوسطة	1.177	3.65	يشجع المدير موظفيه على المشاركة في صنع القرار	3	6
متوسطة	1.461	3.11	يسعى المدير إلى توفير الحوافز والمكافآت للموظفين لتحسين أدائهم في العمل	5	7
مرتفعة	1.01	3.68	التحفيز		

يبين الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.11-3.88)، حيث جاءت الفقرة والتي تنص على " يقدم المدير عبارات الشكر والتقدير للعاملين نظير إنجاز أعمالهم " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.88) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة ونصها " يسعى المدير إلى توفير الحوافز والمكافآت للموظفين لتحسين أدائهم في العمل " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.11) وبدرجة متوسطة.

وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بالتحفيز قد جاءت بمستوى مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.68).

3- النتائج المتعلقة بالتغيير:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتغيير مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرتبة
مرتفعة	1.174	3.75	ينمي المدير روح المبادرة والشعور بالمسؤولية لدى الموظفين	4 1
مرتفعة	1.199	3.74	يساهم المدير في حل مشكلات العمل التي يواجهها الموظفين	5 2
مرتفعة	1.154	3.70	يسعى المدير إلى التخلص من المعوقات التنظيمية في العمل	6 3
مرتفعة	1.236	3.68	يمتلك المدير فهماً واضحاً للتحديات والتغيرات في بيئة العمل	7 4
متوسطة	1.227	3.65	يشجع المدير الموظفين على تجريب أساليب جديدة في عملهم	3 5
متوسطة	1.201	3.63	يواكب المدير الأساليب الحديثة في أداء الأعمال المتنامية مع التطورات والتغيرات التكنولوجية	8 6
متوسطة	1.104	3.62	يعمل المدير على ترسيخ ثقافة مؤسسية تتلاءم وطبيعة التغيير	9 7
متوسطة	1.240	3.59	يمتلك المدير رؤية واضحة للتغيير	1 8
متوسطة	1.169	3.57	لدى المدير القدرة على حشد الآخرين حوله	2 9
مرتفعة	1.06	3.66	التغيير	

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين

(3.75-3.57)، حيث جاءت الفقرة والتي تنص على " ينمي المدير روح المبادرة والشعور بالمسؤولية

لدى الموظفين " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.75) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة وفي نصها " لدى المدير القدرة على حشد الآخرين حوله " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.57) وبدرجة متوسطة.

وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بالإدارة بالتغيير قد جاءت بمستوى مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.66).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالمتغير التابع: الرضا الوظيفي:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بالرضا الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات		الرتبة
مرتفعة	0.943	4.13	أشعر بالرضا عن علاقتي بزملائي في العمل	6	1
مرتفعة	1.198	3.70	يوجد تقدير وإعتراف بما أقوم به من قبل المدير	3	2
مرتفعة	1.241	3.70	أشعر بالرضا عن وظيفتي الحالية	1	3
مرتفعة	1.156	3.69	أفضل العمل في هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات	2	4
متوسطة	1.191	3.57	تتوفر لي الظروف المناسبة لأداء عملي	4	5
متوسطة	1.324	3.52	تتناسب مهام العمل مع المؤهلات التي أمتلكها	5	6
متوسطة	1.245	3.39	تتوفر لي فرص التعلم والتطور في عملي	8	7
متوسطة	1.209	3.38	يوجد توزيع عادل للمهام في العمل	7	8
متوسطة	1.19	3.64	الرضا الوظيفي		

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.38- 4.13)، حيث جاءت الفقرة والتي تنص على " أشعر بالرضا عن علاقتي بزملائي في العمل " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.13) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة في ونصها " يوجد توزيع عادل للمهام في العمل " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.38) وبدرجة متوسطة. وتشير النتيجة العامة إلى أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بالرضا الوظيفي قد جاءت بمستوى متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64).

3- 4 نتائج إختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية وتنص هذه الفرضية على انه:

هناك علاقة إرتباط بين الأدوار القيادية الرئيسية (القدرة على الإقناع، والقدرة على التحفيز، والقدرة على إدارة التغيير) ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية.

ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة الاثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (11) ما يلي:

جدول (11)

الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) للارتباط بين الأدوار القيادية الرئيسية ومستوى الرضا الوظيفي

البيان	R	R ²	F	B	df	sig
الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد		معامل الانحدار	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الأدوار القيادية الرئيسية ومستوى الرضا الوظيفي	.751	0.565	48.857	0.987	3	0.00
					113	
					116	

• يكون الارتباط ذا دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ وقيمة F الجدولية 1.667

يوضح الجدول (11) الارتباط بين الأدوار القيادية الرئيسية ومستوى الرضا الوظيفي، وتبين أن قيمة F المحسوبة هي (48.857) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.667) وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وأن قيمة مستوى الدلالة sig بلغت (0.00) كما بلغ معامل الارتباط R (.751) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.565) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.987). مما يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه " هناك علاقة إرتباط بين الأدوار القيادية الرئيسية (القدرة على الإقناع، والقدرة على التحفيز، والقدرة على إدارة التغيير) ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية " وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية المستقلة عن هذه الفرضية فإن الجداول التالية تبين النتائج التي تم التوصل إليها.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتنص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة إرتباط بين قدرة القائد على الإقناع كأحد الأدوار القيادية الرئيسية، والرضا الوظيفي للعاملين.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (12).

جدول (12)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الأولى

البيان	R	R ²	قيمة T	B	sig
	الارتباط	معامل التحديد			الدلالة الإحصائية
قدرة القائد على الإقناع	.709	0.502	3.951	0.998	0.00

• يكون الارتباط ذا دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ وقيمة F الجدولية 1.667

يوضح الجدول (12) قدرة القائد على الإقناع والرضا الوظيفي للعاملين ، وتبين أن قيمة T المحسوبة هي (3.951) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.667) وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، وان قيمة مستوى الدلالة sig بلغت (0.00) كما بلغ معامل الارتباط R (.709) عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ ، اما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.502) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.998). مما يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه " توجد علاقة إرتباط بين قدرة القائد على الإقناع كأحد الأدوار القيادية الرئيسية، والرضا الوظيفي للعاملين."

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتتص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة إرتباط بين قدرة القائد على التحفيز كأحد الأدوار القيادية الرئيسية، والرضا الوظيفي للعاملين.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (13).

جدول (13)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثانية

البيان	R	R ²	قيمة T	B	sig
	الارتباط	معامل التحديد			الدلالة الإحصائية
قدرة القائد على التحفيز	.709	0.502	5.265	1.223	0.00

• يكون الارتباط ذا دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ وقيمة F الجدولية 1.667

يوضح الجدول (13) قدرة القائد على التحفيز كأحد الأدوار القيادية الرئيسية، والرضا الوظيفي للعاملين ، وتبين أن قيمة T المحسوبة هي (5.265) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.667) وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، وان قيمة مستوى الدلالة sig بلغت (0.00) كما بلغ معامل الارتباط (R) (.709) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، اما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.502) كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) (1.223). مما يعني قبول

الفرضية التي تنص على أنه " توجد علاقة إرتباط بين قدرة القائد على التحفيز كأحد الأدوار القيادية الرئيسية، والرضا الوظيفي للعاملين ".
اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وتنص هذه الفرضية على أنه: توجد علاقة إرتباط بين قدرة القائد على إدارة التغيير كأحد الأدوار القيادية الرئيسية، والرضا الوظيفي للعاملين.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لمعرفة الأثر حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (14).

جدول (14)

نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

البيان	R	R ²	قيمة T	B	sig
	الارتباط	معامل التحديد			الدلالة الإحصائية
قدرة القائد على إدارة التغيير	.737	0.544	11.701	0.651	0.00

• يكون الارتباط ذا دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) وقيمة F الجدولية 1.667

يوضح الجدول (14) قدرة القائد على إدارة التغيير كأحد الأدوار القيادية الرئيسية، والرضا الوظيفي للعاملين ، وتبين أن قيمة T المحسوبة هي (11.701) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.667) وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية يتبين أن القيمة المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، وان قيمة مستوى الدلالة sig بلغت (0.00) كما بلغ معامل الارتباط R (.737) عند مستوى دلالة

$(0.05 \geq \alpha)$ ، اما معامل التحديد R2 فقد بلغ (0.544) كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.651).
مما يعني قبول الفرضية التي تنص على أنه " توجد علاقة إرتباط بين قدرة القائد على إدارة التغيير كأحد الأدوار القيادية الرئيسية، والرضا الوظيفي للعاملين " .

خاتمة الفصل الرابع:

قام الباحث بتحليل بيانات الدراسة بعد جمعها حيث قام بتحليل فقرات كل متغير فرعي مستقل على حدة وكذلك تحليل فقرات المتغير التابع، ثم قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

محتويات الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(1-5) مقدمة

(2-5) النتائج

(3-5) التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5-1 مقدمة:

بعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها حول عينة الدراسة في الفصل السابق، يأتي هذا الفصل ليوضح أهم النتائج التي تم الوصول إليها بناءً على نتائج التحليل، إضافة إلى عرض بعض التوصيات التي يرى الباحث بأنها تغيد بعض الأطراف المعنية.

5-2 النتائج:

من خلال تحليل واختبار فرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- هناك علاقة ارتباط ايجابية بين الأدوار القيادية الرئيسية (القدرة على الإقناع، والقدرة على التحفيز، والقدرة على إدارة التغيير) ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية وتعزى هذه النتيجة الى أن المدير يعمل على سيادة روح التعاون في العمل ويراعي قدرات المرؤوسين حين يوزع المسؤوليات. ويأخذ بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون.
- توجد علاقة ارتباط ايجابية بين قدرة القائد على الإقناع كأحد الأدوار القيادية الرئيسية، والرضا الوظيفي للعاملين وتعزى هذه النتيجة الى أن المدير يهتم ببناء علاقات جيدة مع الموظفين، كما يستطيع إيصال أفكاره بكل بساطة ويسر ، ويتصف بشخصية ملهمة تؤثر على سلوك الموظفين من حوله.

- توجد علاقة إرتباط ايجابية بين قدرة القائد على التحفيز كأحد الأدوار القيادية الرئيسية، والرضا الوظيفي للعاملين وتعزى هذه النتيجة الى أن المدير يقدم عبارات الشكر والتقدير للعاملين نظير إنجاز أعمالهم، كما يشجع الموظفين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم، ويقوم بتفويض الصلاحيات للموظفين لأداء أعمالهم .
- توجد علاقة إرتباط ايجابية بين قدرة القائد على إدارة التغيير كأحد الأدوار القيادية الرئيسية، والرضا الوظيفي للعاملين، وتعزى هذه النتيجة الى أن المدير ينمي روح المبادرة والشعور بالمسؤولية لدى الموظفين، كما يساهم في حل مشكلات العمل التي يواجهونها، ويسعى إلى التخلص من المعوقات التنظيمية في العمل.

3-5 التوصيات:

من خلال الاعتماد على تحليل البيانات واختبار الفرضيات يوصي الباحث بما يلي:

1. على وزارة الداخلية اعتماد سياسة المشاركة في اتخاذ القرارات وفتح قنوات اتصال مع إدارات الموظفين بمستوياتها المتنوعة.
2. اطلاع رؤساء الأقسام على كافة المستجدات في مجال القيادة من خلال عقد الدورات وورش العمل، وأية وسائل أخرى لكي تمتزج الخبرات الميدانية مع المعارف النظرية، وإكسابهم المهارات القيادية التي تمكنهم من الاستخدام الجيد للأساليب القيادية المناسبة لقيادة المرؤوسين.

3. على وزارة الداخلية زيادة الاهتمام والتركيز على رضا المرؤوسين لما له من علاقة بتحقيق متطلبات الموظف، والتي من شأنها رفع درجة رضاه عن عمله، وبالتالي زيادة إنتاجيته من خلال حفظ القوى العاملة واستمرارهم فيها.
4. ضرورة العدالة في توزيع المستحقات والحوافز على الموظفين في وزارة الداخلية مع بذل مجهود لتطوير الاداء من خلال توفير فرص التدريب والتأهيل المناسبة كلاً حسب تخصصه وطبيعة عمله واحتياجاته.
5. النظر في الصعوبات التي تواجه القادة من طرف القائمين على القطاعات الادارية وذلك من أجل تحسين وتطوير الوزارة.
6. تطوير سلم وظيفي يلائم متطلبات العمل وفرض ترقية للمتميزين من موظفي وزارة الداخلية مع توفر العدالة في توزيع هذه الفرص.
7. اجراء دراسة على الوزارة على اعتماد متغيرات أساليب القيادة المذكورة في هذه الدراسة بعلاقتها مع الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية تمهيدا لاعتمادها.
8. توصي هذه الدراسة بعمل دراسات مقارنة للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في القطاع الخاص والقطاع العام.

Commented [RA5]: توضيح

Commented [RA6]: غير مفهومة توضيح المشاكل القيادية:

المصادر و المراجع

مراجع اللغة العربية:

أبو مالح، عوض بن عمر. (2020). القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي للموظفين وأدائهم: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف.مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج34، ع4، 172 - 212 .

ابريدان، رشاد نجيب. (2017). مهارات التفاوض وبراعة الإقناع.المجلة الليبية العالمية، ع17. 23 - 1.

البلوي، صالح. (2016). إدارة التغيير المفاهيم والتطبيقات فى التعليم الجامعي: دراسة نظرية تحليلية.مجلة القراءة والمعرفة، ع171، 249 - 274.

الحسيني،صلاح هادي،والشكرجي،إعتصام،(2015)،القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا ، مركز الكتاب الأكاديمي،الأردن.

الحضرمي،أحمد،والتوبي،عبدالله،(2022). دور القيادة التحويلية في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان. المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والإجتماعية.

السبيعي،عبيد بن عبدالله بن بحيتير،وبخاري،سلطان بن سعيد مقصود.(2009).الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير (رسالة دكتوراة غير منشورة).جامعة أم القرى،مكة المكرمة.

الغيلاني، عبدالرزاق.(2022). أثر سمات شخصية القائد في الممارسات القيادية الإبداعية من وجهة نظر الموظفين في القطاع العام بسلطنة عمان.(رسالة ماجستير)،جامعة الشرقية،سلطنة عمان.

الكندري، عيسى محمد، و يوسف، أحمد خضر. (2016). علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار القيادية لدى مدراء مدارس التعليم العام بدولة الكويت.مجلة التربية، ع169، ج3، 414 - 447 .

المخلافي، أمل محمد سرحان، ضحاوي، بيومي محمد، و محمد، عبد الخالق فؤاد. (2018). تطوير الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية.مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع40. 319 - 280.

المؤمن، عدنان مراد. (2018). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي: دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية.مجلة القراءة والمعرفة، ع200 - 113، 138.

بلعابد، عبير؛ حزام، مروة (2021) أنماط القيادة السائدة وعلاقتها بالاداء الوظيفي -دراسة ميدانية ب مركز الحماية المدنية الرئيسية -قاملة- رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي 1945 قالمه، الجزائر .

بلقايد براهيم، يوري شوقي، مقال، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 17 السداسي الثاني 2017، ص256.

بن حرز الله، مراد. (2017). تأثير الكفاءات القيادية في عملية إدارة التغيير.مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ع23، 163 - 182.

جمال الدين، محمودي (2019) دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى لعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة حضنه حليب -بالمسيلة، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر .

جمال، عائشة عبدالله المحجوب (2018) دور الأنماط القيادية في تحقيق جودة الأداء المؤسسي : دراسة تحليلية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد32، العدد1.

زايدي، سارة؛ وساسي، سلسبيلة.(2015). دور الاقناع في تفعيل الاتصال الداخلي: دراسة ميدانية في مؤسسة الضمان الاجتماعي-أم البواقي-(رسالة ماجستير)، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر .

سهام، اكرور (2019) تأثير أنماط القيادة على عملية إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية: المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية (2017-2018)، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر .

شعبان، اياد عبدالله (2020) أثر أنماط القيادة في تعزيز ثقافة الجودة دراسة ميدانية في المؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن (بحث مستل من أطروحة دكتوراه)، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد33، العدد1.

طافر، مريم ، وبومجيرك ،أحلام.(2019). القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح - الطاهير -(رسالة ماجستير). جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، الجزائر .

عادل عبد الرزاق هاشم(2019) القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ط2 ،عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .

عبدالرحمن، رضوان الأمين، و آدم، عبدالرحيم عيسى يوسف. (2020). أثر التغيير التنظيمي في رضا العاملين بقطاع الكهرباء 2018-2010 م.مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج21، ع1، 88 - 105 .

عبدالمطلب، إبراهيم عبدالسلام أحمد (2018) الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالبنوك السودانية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد19. عبيد، وفاء على مثنى. (2017). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في ديوان رئاسة جامعة عدن.مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ع19، 205 - 241 .

عدلان، شهير؛ طيوش، لولو (2021)أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين دراسة ميدانية ببلدية وجانة، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر. عصماني، مريم، و بوسحلة، إيناس. (2017). القيادة والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة(رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر .

قطناني،محمد حسين.(2014).مهارات وفن التحفيز،ط1،دار جرير للنشر والتوزيع،عمّان،الأردن.

مرداد،بن صدقة.(2019). دور الإتصال القيادي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين :دراسة ميدانية على عينة من موظفي وموظفات جامعة الملك عبدالعزيز، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد 16 العدد 2.

محمد، سارة التجاني الشريف. (2018). الرضا الوظيفي: دراسة حالة عينة مختارة من العاملين بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية.مجلة الدراسات العليا، مج12، ع45، 59 - 8.

منصور، رويده محمد.(2018). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.(رسالة ماجستير). المعهد العالي لإدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية.

يغمور، عدي محمد خالد وسعيفان، تغريد صالح وأيمن بهجت عبد الله. (2018). دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج. 14، ع. 4، ص ص. 603-624.

مراجع اللغة الإنجليزية:

Akparep, J. , Jengre, E. and Mogre, A. (2019) The Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana. Open Journal of Leadership, 8, 1-22. doi: 10.4236/ojl.2019.81001.

AIDosari. F.A.M. AIDenini. F.M. Lacheret. A. Sultanny. Y.A. (2018). Measuring the Factors affect on Employees Job Satisfaction in Salmaniya Hospital: In Health Care Sector/Kingdom of Bahrain (Unpublished Master's Thesis). Arabian Gulf University, Manama.

Chukwura . F. Agboli.(2017). Relationships Among Principal Leadership Behaviors, Teacher's Motivation, And Teacher Job Satisfaction(Doctorate Thesis). Northern Illinois University.

Hughes, Ginnett, Curphy. (2012). *Leadership Enhancing the Lessons of Experience*. Sixth Edition. McGraw-Hill Irwin.

Lussier, N. & Christopher A (2010) *Leadership: Theory, application, & skill development*. Nelson Education. Educational Presentation Text. Online Learning Moodle. Last access December 26, 2022, from the university website: www.asu.edu.om.

Mishra, M. and Pandey, A. (2019), "The impact of leadership styles on knowledge-sharing behavior: a review of literature", *Development and Learning in Organizations*, Vol. 33 No. 1, pp. 16-19. <https://doi.org/10.1108/DLO-06-2018-0067>

Northouse, Peter G.(2019).*theory and practice* . Eighth Edition . Western Michigan University

Sarwar U, Zamir S, Fazal K, Hong Y, Yong QZ (2022) "Impact of leadership styles on innovative performance of female leaders in Pakistani Universities". *PLoS ONE* 17(5): e0266956. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266956>

Thomas c. Lind.(2017). *Relationships Among Principal Leadership Behaviors, Teacher's Motivation, And Teacher Job Satisfaction*(Doctorate Thesis). Northern Illinois University.

الملاحق

جدول بأسماء وتخصصات المحكمين للاستبانة

اسم المحكم	المسمى الوظيفي/التخصص	جهة العمل
أ.د. علي بن مهدي بن كاظم	أستاذ/القياس والتقويم	جامعة السلطان قابوس
د. عادل حسن	أستاذ مساعد	جامعة صحار
د. عبدالعزيز بن سعود البحري	رئيس التخطيط الوظيفي والتوظيف/موارد بشرية	نماء لخدمات المياه (هيئة حكومية)
د. يوسف بن خليفة الحراصي	مدير مكتبة المعهد العالي لل قضاء/دكتوراة في تكنولوجيا التعليم	المعهد العالي للقضاء
د. سيف بن سعيد الحراصي	معلم/فلسفة في التربية(دكتوراة)	وزارة التربية والتعليم

المستخلص

تكتسب الأدوار القيادية للمدراء أهمية كبيرة في نجاح قيادة المنظمات لكونها تمكن القائد الإداري من التأثير على مرؤوسيه وتوجيه قدراتهم وإمكاناتهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة؛ فتتطلع هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأدوار القيادية الرئيسية الثلاث وهي: قدرة القائد على إقناع تابعيه وتحفيزهم وإدارة التغيير في العمل بعلاقته مع الرضا الوظيفي للعاملين في الجهات الحكومية بسلطنة عمان من خلال تناول وزارة الداخلية نموذجاً لهذه الدراسة، وتهدف الدراسة الى الاطلاع على مستوى ممارسة القادة بوزارة الداخلية العمانية للأدوار القيادية الرئيسية، والتوصل إلى طبيعة العلاقة بين الأدوار القيادية الرئيسية ورضا الموظفين ، والكشف عن واقع رضا الموظفين لغاية تطوير الأدوار القيادية الرئيسية لدى المسؤولين في القطاع الحكومي.

وتتزايد أهمية هذه الادوار القيادية الرئيسية بسبب الظروف الاقتصادية الحالية والتي القت بظلالها على الموازنة العامة بحيث يجعل من التحفيز المعنوي الناتج عن فهم الاداور القيادية له الاثر البالغ والهام على تحفيز الموظفين. وتعتبر هذه الدراسة مهمة لكونها تدرس السؤال الرئيس المتمثل بأثر الأدوار القيادية الرئيسية في الرضا الوظيفي للموظفين العاملين في وزارة الداخلية بسلطنة عمان، وتقترح فرضية تتمثل بوجود علاقة تأثير وإرتباط بين الأدوار القيادية الرئيسية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين. وقد استندت هذه الدراسة الى المنهج الوصفي التحليلي باعتماد الاستبانة كأداة جمع بيانات على عينة ميسرة مكونة من 100 مبحوث من مجتمع البحث، وقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الإحصائية التحليلي للعلوم الاجتماعية (SPSS). وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة إرتباط إيجابية بين الأدوار القيادية الرئيسية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية، وتعزى

هذه النتيجة الى أن المدير يعمل على سيادة روح التعاون في العمل ويراعي قدرات المرؤوسين حين يوزع المسؤوليات ويأخذ بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون. ومن أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة: بأنه على وزارة الداخلية اعتماد سياسة المشاركة في اتخاذ القرارات وفتح قنوات اتصال مع ادارة الموظفين، وإكساب رؤساء الأقسام المهارات القيادية التي تمكنهم من الاستخدام الجيد للأساليب القيادية المناسبة، وعلى وزارة الداخلية زيادة الاهتمام والتركيز على رضا المرؤوسين لما له من علاقة بتحقيق متطلبات الموظف، والتي من شأنها رفع درجة رضاه عن عمله، وضرورة العدالة في توزيع المستحقات والحوافز على الموظفين ، والنظر في المشاكل القيادية من طرف القائمين على القطاعات الادارية وذلك من أجل تحسين وتطوير الوزارة ، كما جاء في التوصيات أيضاً أنه من الضرورة إيجاد سلم وظيفي وفرض ترقية للمتميزين

كلمات مفتاحية: الأدوار القيادية الرئيسية، الرضا الوظيفي، وزارة الداخلية، القطاع الحكومي، وسلطنة عمان.

Summary

The leadership roles of managers are of great importance in the success of the organization's leadership, as it enables the administrative leader to influence his subordinates by direct their efforts and capabilities towards achieving the goals of the organization. This study seeks to know the impact of the three main leadership roles, namely: the leader's ability to persuade and motivate his followers and manage change at work with its relationship with job satisfaction for workers in government agencies in the Sultanate of Oman by taking the Ministry of Interior as a model. The study aims to examine the level of practice of key leadership roles by leaders in Omani governmental institutions, to determine the nature of the relationship between key leadership roles and employee satisfaction to reveal the reality of employee satisfaction in government agencies in order to develop the main leadership roles among officials in the government sector.

The importance of these main leadership roles is increasing due to the current economic conditions, which have cast a shadow on the general budget, so that the non-materialistic tools resulting from understanding the leadership roles has a significant and important impact on motivating employees. This study is considered important because it examines the main question represented by the impact of the main leadership roles on the job satisfaction of the employees working in the Ministry of Interior in the Sultanate of Oman. Based on the analytical descriptive approach, the study uses the questionnaire to gather data from a working sample consisting of 100 respondents from the research population. Gathered data has been analyzed using SPSS.

The study concluded several results, the most important of which is the existence of a correlation between the main leadership roles and the level of job satisfaction of employees in the Ministry of Interior. This result is attributed to

the fact that the manager works to prevail in the spirit of cooperation at work and takes into account the capabilities of subordinates when he distributes responsibilities and takes the purposeful advice suggested by employees.

Among the most prominent recommendations and proposals that emerged from the study: The Ministry of Interior should adopt a policy of participation in decision-making, open communication channels with employee management, inform department heads of all developments in the field of leadership through courses and workshops, and provide them with leadership skills that enable them to make good use of leadership methods. appropriate, and the Ministry of Interior must increase attention and focus on subordinates' satisfaction because of its relationship to achieving the employee's requirements, which would raise his degree of satisfaction with his work, and the necessity of fairness in distributing benefits and incentives to employees. And consideration of leadership problems by those in charge of administrative sectors in order to improve and develop the ministry. The recommendations also stated that it is necessary to create a career ladder and impose promotion for the distinguished, and to conduct a study of the variables of leadership styles and job satisfaction in government institutions, and a comparative study of the factors affecting job satisfaction. In the private sector and public sector.

Key words: main leadership roles, job satisfaction, Ministry of Interior, government sector, and Sultanate of Oman