

جامعة قطر

كلية الإدارة والاقتصاد

تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في

الخطوط الجوية القطرية

إعداد

عائشة خالد عبدالرحمن آل سعد

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات

كلية الإدارة والاقتصاد

للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في

القيادة

يونيو 1445/2023

© 2023. عائشة خالد عبدالرحمن آل سعد. جميع الحقوق محفوظة.

## لجنة المناقشة

استُعرضت الرسالة المقدّمة من الطالب/ة عائشة خالد عبدالرحمن آل سعد بتاريخ (3 أغسطس

2023م) وُوفِّقَ عليها كما هو آتٍ:

نحن أعضاء اللجنة المذكورة أدناه، وافقنا على قبول رسالة الطالب المذكور اسمه أعلاه. وحسب

معلومات اللجنة فإن هذه الرسالة تتوافق مع متطلبات جامعة قطر، ونحن نوافق على أن تكون

جزء من امتحان الطالب.

الاسم:

المشرف: الأستاذ الدكتور / حاتم الجوهري

الاسم:

الدكتور/ محمد سليم بن ميمون

مناقش

## المُلخَص

عائشة خالد عبدالرحمن آل سعد، ماجستير في القيادات:

يونيو 2023.

العنوان: تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في الخطوط الجوية القطرية

المشرف على الرسالة: الاستاذ الدكتور / حاتم الجوهري

يهدف هذا البحث إلى تطوير أداة استبيان لدراسة أثر القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الخطوط الجوية القطرية. استعرض البحث بداية الأدبيات المتعلقة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والقيادة الفعالة مع التعمق في تطور هذه المفاهيم ومحدداتها الرئيسية وتربطها ببعضها من خلال دراسة الأطر النظرية المختلفة التي تفسر علاقة هذه المفاهيم وتربطها ببعضها. كما تناول البحث دراسة أدوات جمع البيانات الرئيسية التي وضعها وطورها واختبرها مختلف الباحثين على مدى العقود الماضية مع التطرق لنقاط القوة والضعف المتعلقة بهذه الأدوات. كما تناول البحث الدراسات السابقة التي أجريت حول تأثير القيادة التنظيمية على رضا العاملين عن العمل والالتزام التنظيمي حيث تم تسليط الضوء على النتائج المهمة والاستنتاجات المستفادة من هذه الدراسات لفهم تأثير القيادة الفعالة على مستوى رضا العاملين والالتزام التنظيمي في البيئة العملية. وقد خلصت مراجعة الدراسات السابقة إلى إجماع معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية تربط ما بين القيادة الفعالة من جهة، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، مع وجود بعض الاستثناءات. كما خلصت المراجعة إلى أهمية التطرق إلى العوامل التي تؤثر في سياق دراسة أثر القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في الخطوط الجوية القطرية ومنها اللغة، ووضوح الأسئلة والتنبه للعوامل الثقافية المتصلة بالمنظمة ودولة قطر. وفي الختام، قدم البحث أداة مقترحة لقياس تأثير القيادة الفعالة على رضا العاملين والالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية القطرية، وهي عبارة عن استبيان لدراسة كمية. يهدف استخدام هذه الأداة المكونة من ثلاثة أقسام إلى تحسين فهم الشركة لتأثير القيادة الفعالة على مستوى رضا الموظفين والالتزام التنظيمي، وبالتالي تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق الاستدامة والتميز في سوق العمل التنافسي.

الكلمات المفتاحية (الدالة):

الرضا الوظيفي - الالتزام التنظيمي - القيادة الفعالة

## **Abstract**

The aim of this research is to develop a questionnaire tool to study the impact of effective leadership on job satisfaction and organizational commitment among employees at Qatar Airways. The research begins by reviewing the relevant literature on job satisfaction, job commitment, and effective leadership, discussing the evolution of these concepts and their key determinants, as well as their interrelationships through the examination of various theoretical frameworks that explain the connection between these concepts and link them together. The research also addresses the primary data collection tools developed, refined, and tested by different researchers over the past decades, highlighting the strengths and weaknesses related to these instruments. Furthermore, the study examines previous research conducted on the influence of organizational leadership on employee job satisfaction and organizational commitment, highlighting the relevant findings and insights derived from these studies to understand the impact of effective leadership on employee satisfaction and organizational commitment in the workplace environment. The review of previous studies reveals a consensus among most researchers regarding the positive correlation between effective leadership, job satisfaction, and organizational commitment, with some exceptions. The review also emphasizes the importance of considering factors that influence the context of studying the impact of effective leadership on job satisfaction and organizational commitment at Qatar Airways, including language, clarity of questions, and cultural factors related to the organization and Qatar as a country. Finally, the research proposes a suggested tool for measuring the impact of effective leadership on employee satisfaction and organizational commitment at Qatar Airways, which is in the form of a quantitative questionnaire. The use of this three-part tool aims to enhance the company's understanding of the influence of effective leadership on employee satisfaction and organizational commitment, thereby promoting the organization's performance and achieving sustainability and excellence in the competitive job market.

### **Keywords:**

Job satisfaction – Organizational commitment – Effective leadership

## شكر وتقدير

أود أن أعرب عن خالص شكري وتقديري لكل من قدّم لي الدعم لإنجاز هذه الدراسة.  
وفي البداية، أود أن أتقدم بجزيل الشكر لوالدتي الغالية ووالدي الغالي وأخواني وأختي العزيزة والأصدقاء الذين دعموني خلال هذه المرحلة، فكان لدعمكم ومساندتكُم الدائمة أثر كبير في نفسي وأعطاني دفعة كبيرة لإنجاز هذه الدراسة واستكمال الماجستير التنفيذي بتفوق ونجاح.  
ولا يسعني إلا أن أوجه شكر خاص لدكتورنا الفاضل والمشرف على مشروع التخرج الأستاذ الدكتور/  
حاتم الجوهري فكان الدعم الأول والأب لنا ونحن له كامل التقدير لتوجيهاته القيمة لنا في كل الأوقات.

## الإهداء

إلى من لا يضاهاها أحد في الكون بأكمله، إلى من أمرنا الله ببرها، إلى من بذلت الكثير،  
وقدمت ما لا يمكن أن يرده، أهدي لك والدتي الغالية هذه الدراسة؛ فقد كنتي خير داعم لي طوال  
مسيرتي الدراسية والعملية. ولولاك لم أستطيع الوصول والنجاح والاستمرار في النجاحات.  
والدتي مصدر إلهامي..

## فهرس المحتويات

ح	شكر وتقدير.....
خ	الإهداء.....
ش	قائمة الرسوم التوضيحية.....
1	الفصل الأول: مقدمة حول إشكالية البحث وأهداف وأهمية الدراسة.....
1	مقدمة.....
1	إشكالية وأهمية البحث.....
4	أهداف البحث.....
5	أسئلة الدراسة.....
5	هيكل الدراسة.....
7	الفصل الثاني: المفاهيم الخاصة بالدراسة ومتغيراتها ونظرياتها.....
7	مقدمة.....
7	إطار الدراسة.....
9	مفهوم الرضا الوظيفي ودوره وأهميته.....
36	مفهوم الالتزام التنظيمي.....
55	أدوات قياس الرضا التنظيمي والالتزام الوظيفي.....
80	القيادة الفعالة.....

88	الفصل الثالث: الدراسات السابقة.....
88	مقدمة.....
88	دراسة فيسوسفران وآخرون (1998).....
89	دراسة شيبير ودايفي (2002).....
90	دراسة بيترسون وآخرون (2003).....
91	أفوليو وآخرون (2004).....
92	دراسة لوك وكراوفورد (2004).....
93	دراسة تساي (2008).....
93	دراسة بينغ وأحمد (2009).....
94	دراسة عظيم (2010).....
94	دراسة يوسف (2010).....
95	دراسة بوكيوغلو ويلماز (2010).....
95	دراسة هوفمان وشيبير (2011).....
96	دراسة كالسهورن ودي هارتوغ ودي هوغ (2011).....
97	يوكل وآخرون (2013).....
99	دراسة ياكوبيبور وآخرون (2013).....
99	دراسة ياهايا وآخرون (2013).....

100	دراسة شوربجي (2014)
100	دراسة جافيد وآخرون (2014)
101	دراسة غولوجه وآخرون (2016)
101	دراسة السادة وآخرون (2017)
102	دراسة شورديا وآخرون (2017)
103	دراسة الخاجة (2018)
103	دراسة أورتيذ وآخرون (2018)
104	دراسة تشان (2019)
104	دراسة بالتو وبرورز (2020)
105	دراسة بيترانغسي وآخرون (2021)
106	دراسة باساريبو وآخرون (2022)
107	دراسة بارك وآخرون (2022)
107	دراسة سريفاستافا وموهالي (2022)
108	سيسوانتو ويوليانا (2022)
109	دراسة نانجوندسواراسوامي (2023)
109	دراسة دوباى وآخرون (2023)
111	الفصل الرابع: الإطار النظري المقترح للدراسة

111	.....	مقدمة
111	.....	نموذج العلاقة بين المتغيرات
114	.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
114	.....	مقدمة
114	.....	النتائج العامة
115	.....	قياس القيادة الفعالة كمتغير مستقل
116	.....	العلاقة بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي
118	.....	العلاقة بين القيادة الفعالة والالتزام التنظيمي
119	.....	التوصيات للإدارة
120	.....	التوصيات للدراسات المستقبلية
121	.....	قائمة المصادر والمراجع
121	.....	المراجع باللغة العربية:
121	.....	المراجع باللغات الأجنبية:
129	.....	الملحقات
129	.....	الملحق رقم 1: مقدمة استمارة الاستبيان
131	.....	الملحق رقم 2: مقاييس الدراسة، ومفردات قائمة الاستبيان:
132	.....	الجزء الأول: متغيرات الدراسة

- 137 ..... مكونات المتغير التابع (الرضا الوظيفي)
- 139 ..... مكونات المتغير التابع (الولاء الوظيفي)
- 140 ..... الجزء الثاني: البيانات الوصفية:

## قائمة الرسوم التوضيحية

الشكل رقم 1 علاقة القيادة الفعالة بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ..... 112

الشكل رقم 2 مكونات القيادة الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ..... 113

# الفصل الأول: مقدمة حول إشكالية البحث وأهداف وأهمية الدراسة

## مقدمة

يهدف هذا الفصل لتناول إشكالية البحث وأهدافه وأسئلة الدراسة. فإشكالية البحث تطرح الأسباب التي أدت إلى وجوب دراسة العلاقة بين القيادة الفعالية من جهة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة أخرى وذلك في سياق شركة الخطوط الجوية القطرية. وتكمن أهمية البحث في ضرورة تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية في ممارسات الشركات القطرية وذلك بهدف رفع مستوى أدائها وإنتاجيتها وقدرتها التنافسية على المستويين المحلي والعالمي.

## إشكالية وأهمية البحث

استطاعت شركة الخطوط الجوية القطرية أن تفرض نفسها كواحدة من أهم الشركات العالمية وأكثرها نجاحاً على الرغم من أنها تُعتبر شركة حديثة العهد مقارنة بالعديد من الشركات المنافسة الأخرى والتي كان لها سيطرة في أسواق الطيران المدني العالمي لسنوات طويلة. فعلى سبيل المثال، تُوجت الشركة بلقب أفضل شركة طيران في العالم سبع مرات ما بين 2011 و2022، كما نالت لقب ثاني أفضل شركة طيران في العالم في العام 2023 (جريدة الشرق، 2023). وقد فسّر بعض المنافسين والمنتقدين هذا النجاح المتواصل بأنه نتيجة لضخامة الموارد المتاحة للشركة وبخاصة الموارد المالية التي قدّمتها حكومة دولة قطر لضمان نجاح الشركة وبروزها كواحدة من أهم اللاعبين في هذا القطاع الذي يشهد منافسة شديدة منذ سنوات.

من جهة أخرى، فإن مجال العلوم الإدارية وتجارب الشركات المختلفة من كافة الصناعات والأسواق تشهد بأن توفر الموارد وحده لا يكفي لتحقيق النجاح الملحوظ والمتواصل، خاصة في

الأسواق التي تشهد منافسة شديدة بين عدد كبير من الشركات التي تمتاز بالموارد الضخمة والخبرة الطويلة والقدرات التنافسية العالية.

ومن هنا تأتي الحاجة لدراسة العوامل التي تساهم في النجاح الاستثنائي والمتواصل للخطوط الجوية القطرية، وتحديدًا الدور الذي تلعبه القيادة الفعالة في التأثير على رضا الموظفين والولاء التنظيمي لما لهذين العاملين من أهمية في نجاح شركات الطيران في تطبيق استراتيجيات أعمالها بشكل ناجح وفعال.

وفي هذا الإطار، فقد أجمع خبراء قطاع الطيران العالمي على أهمية دور إدارة وقيادة المصادر البشرية بشكل فعال في تحقيق الشركات للميزة التنافسية وذلك من خلال عدة عوامل (ويلسون، 2005؛ بروكس، 2018). أولاً، الكفاءة والمهارات، حيث يعتبر العامل البشري المؤهل والمدرّب بشكل جيد من الموارد الحيوية لشركات الطيران، إذ تعتمد جودة الخدمة التي تقدمها الشركات ومستوى الأداء على كفاءة ومهارات موظفيها، وعلى سبيل المثال، يحتاج قطاع الطيران إلى طيارين ومضيفين وفنيي صيانة وفريق إداري آخر، ويتطلب التأهيل الجيد والتدريب المستمر لضمان أعلى مستويات الأمان والجودة. ثانياً، الابتكار والتطوير، إذ تساهم المصادر البشرية المبدعة في تعزيز قدرة شركات الطيران على الابتكار والتطوير، كما أن فرق العمل المتنوعة والمتخصصة يمكنها ابتكار وتطبيق حلول جديدة ومبتكرة في مجالات مثل تقنية الطيران وتحسين عمليات الخدمة وتجربة العملاء. ثالثاً، خدمة العملاء، إذ تلعب المصادر البشرية دورًا حاسمًا في تقديم تجربة العملاء الجيدة وتحقيق رضا العملاء وضمان ولائهم للشركة واستمرارهم بالتعامل معها، فالموظفون المدربون بشكل جيد والذين يتمتعون بمهارات التواصل الفعالة يمكنهم التعامل مع العملاء بلباقة واحترافية، وعندما تتمتع شركة الطيران بسمعة جيدة فيما يتعلق بخدمة العملاء، فإنها تستطيع تحقيق تفوق تنافسي واستقطاب المزيد من العملاء. رابعاً، إدارة الموارد البشرية، إذ يتعين

على شركات الطيران استقطاب واختيار أفضل الموظفين، وتوفير بيئة عمل تحفزهم وتحافظ على رضاهم الوظيفي، وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر. كما تساهم إدارة الموارد البشرية الجيدة في بناء فرق عمل قوية وملتزمة ومنظمة، مما يساعد على تحقيق التفوق التنافسي (ويلسون، 2005؛ بروكس، 2018).

إضافة لهذا، فهناك إجماع على الدور الحاسم الذي تلعبه القيادة الفعالة في نجاح واستمرار شركات الطيران، خاصة مع احتدام المنافسة العالمية وذلك على عدة جوانب (سينتو، 2008؛ لومبه، 2012؛ سبيريدون وماركيز، 2021). أولاً، في توجيه الرؤية والاستراتيجية، إذ لا بد للقيادة في شركات الطيران أن يكون لديهم رؤية واضحة واستراتيجية للشركة، وأن يضعوا الأهداف والخطط الاستراتيجية الطويلة الأجل للشركة، وتحديد الاتجاه الذي يجب اتباعه، فهم يقودون الجهود الهادفة إلى تحقيق النجاح والنمو المستدام والتفوق التنافسي. ثانياً، تنظيم وإدارة الموارد، إذ يتوجب على القيادة تنظيم وإدارة الموارد المتاحة في الشركة، بما في ذلك الموارد المالية والبشرية والتقنية، كما يتعين عليهم توزيع الموارد واستخدامها بشكل فعال لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية. ثالثاً، تعزيز الثقافة التنظيمية، إذ يتعين على القادة أن يكونوا نموذجاً للقيم والسلوكيات التي تنبثق عن الثقافة التنظيمية لشركة الطيران، كما يعتبر القادة الذين يعملون بشكل مثالي وأخلاقي ومبتكر وملتزم بالجودة والأمان نموذجاً للموظفين الآخرين حيث يساهمون في بناء ثقافة عمل قوية ومترابطة. رابعاً، التحفيز وتطوير الموظفين إذ يشكل القادة الملهمين والمتفهمين والمشاركين جزءاً مهماً في تحفيز وتطوير الموظفين، وذلك عن طريق توفير الإرشاد والتوجيه وفرص التدريب والتطوير، كما يمكن للقيادة تعزيز رضا الموظفين وإشراكهم وتعزيز قدراتهم ومساعدتهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للشركة. خامساً، إدارة الأزمات واتخاذ القرارات الصعبة، إذ يتوجب على القادة في شركات الطيران التعامل مع العديد من

التحديات والأزمات، مثل التغييرات في سوق الطيران والمشاكل التقنية والمخاطر الأمنية. يتطلب ذلك قدرة القادة على اتخاذ القرارات الصعبة وإدارة الأزمات بفاعلية وفي الوقت المناسب (سينتو، 2008؛ لومبه، 2012؛ سبيريدون وماركيز، 2021). إضافة لهذا كله، يلفت خبراء قطاع الطيران إلى أن دور القيادة الهام في الحفاظ على سلامة عمليات الطيران والطائرات وتجنب الحوادث من خلال زرع القيم التنظيمية المتعلقة بالسلامة العامة وتحمل المسؤولية وجودة العمل والمراقبة (أبياه وآخرون، 2020؛ باستولا، 2020).

بناءً على هذه المعطيات، فإن أحد العوامل الهامة التي تساهم في النجاح المتواصل والمستدام لشركة الخطوط الجوية القطرية يكمن في تأثير القيادة الفعالة على مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين فيها. غير أن تطبيق الممارسات القيادية الفعالة يتطلب فهماً دقيقاً لتأثير هذه الممارسات على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي إضافة لقياس هذا التأثير وتفاعله مع هذين المتغيرين المذكورين، وهو ما يتطلب القيام بدراسة علمية لجمع وتحليل البيانات حول العلاقة بين المتغيرات وكيفية تفاعلها في سياق الشركة.

## أهداف البحث

بالنظر للنجاح الذي حققته شركة الخطوط الجوية القطرية محلياً ودولياً في السنوات الماضية، فمن الضروري تحديد وفهم وتحليل العوامل التي ساهمت في هذا النجاح، خاصة إذا كان من الممكن نقل هذه العوامل لتطبيقها في شركات قطرية أخرى. وعليه:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. عرض مراجعة نظرية تتعلق بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والقيادة الفعالة.

2. عرض مراجعة نظرية تتعلق بالعلاقة فيما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والقيادة الفعالة.

3. مراجعة للدراسات السابقة حول تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

4. تطوير إطار نظري لاختبار تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

5. تطوير أداة استبيان لجمع البيانات من شركة الخطوط الجوية القطرية حول تأثير القيادة

الفعالة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

## أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة للإجابة عن أسئلة البحث التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة والولاء التنظيمي؟

## هيكل الدراسة

بعد عرض إشكالية الدراسة وأهميتها وأهدافها وأسئلتها في الفصل الأول، يتناول الفصل الثاني الأطر والمفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال طرح أهم النظريات المتعلقة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والقيادة الفعالة، مع تسليط الضوء على مكونات كل من المتغيرات بحسب النظريات المطروحة. كما يتناول الفصل الثاني أهم أدوات جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة مع مقارنة نقاط القوة والضعف المتصلة بكل أداة منها. أما الفصل الثالث، فيستعرض أبرز الدراسات السابقة التي تم نشرها حول موضوع البحث في العقدين الأخيرين. ويتناول الفصل الثالث أداة جمع البيانات المقترحة لتطبيقها في شركة الخطوط الجوية القطرية، في

حين أن الفصل الرابع يتناول النتائج المحتملة والتوصيات المقترحة لتطبيق الدراسة إضافة لمقترحات للدراسات المستقبلية.

## الفصل الثاني: المفاهيم الخاصة بالدراسة ومتغيراتها ونظرياتها

### مقدمة

يهدف هذا الفصل لعرض الإطار النظري للدراسة من خلال مناقشة تطور المفاهيم الأساسية للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والقيادة الفعالة، مع تسليط الضوء على كيفية تطور هذه المفاهيم منذ نشوء العلوم الإدارية في مطلع القرن العشرين. يتناول القسم الثاني أهم النظريات المتصلة بالرضا الوظيفي وبالالتزام التنظيمي مع مناقشة مكونات هذين المفهومين بحسب كل نظرية، مع تسليط الضوء على المكونات والعوامل المشتركة. وبعد هذه المناقشة النظرية، يتناول قسم خاص أهم أدوات جمع المعلومات المستعملة لجمع البيانات المتعلقة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مع مناقشة نقاط القوة والضعف المتصلة بكل أداة. أما القسم الأخير من الفصل فيتناول النظريات المتصلة بالقيادة الفعالة كمتغير مستقل في هذه الدراسة.

### إطار الدراسة

شهدت العقود السابقة اهتماماً متزايداً بتعريف القيادة الفعالة وذلك مع تزايد الحاجة لتحسين وتطوير أداء المنظمات والاعتقاد الشائع بأن القيادة الفعالة هي من أهم العوامل التي تؤثر في أداء المنظمات والأفراد العاملين فيها، وقد نتج عن ذلك العديد من النظريات التي قدمها مختلف العلماء والباحثون من مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ومختلف العلوم الإدارية. ومن هذه النظريات نظرية السمات والتي تربط القيادة الفعالة بسمات القائد وخصائصه المختلفة وقدرته على التأثير على الآخرين من خلال هذه السمات مثل المظهر والجاذبية والذكاء الحاد وغيرها من السمات (هيلر وآخرون، 2011). وقد تم طرح العديد من نظريات القيادة على مر السنين ومنها مثلاً نظريات أنماط القيادة والتي ربطت أداء المنظمات والعاملين فيها ومواقفهم بنمط

القيادة الذي يتبعه القائد، ومن هذه الأنماط نمط القيادة الديمقراطية الذي يعتمد على إشراك الآخرين في صنع القرار، ونمط القيادة التحويلية الذي يعتمد على قدرة القائد على إلهام الآخرين وإقناعهم بالحاجة للتغيير والعمل الدؤوب لتحويل المنظمة بالشكل المرغوب لتحقيق الأهداف الجديدة، إضافة لنمط القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية) والتي تعتمد على ربط جميع آليات صنع القرارات الأساسية بالقائد المسيطر والمستبد (روبنز، 1998).

وعلى الرغم من حدة التنافس بين كافة نظريات القيادة، إلا أن إحدى التحديات التي واجهت الباحثين والعاملين في مجال الإدارة هي تعريف وتحديد وقياس فعالية القيادة في المنظمات. فالقيادة هي مصطلح مُعقد قد يعكس عشرات بل ومئات الخصائص والسلوكيات والتي قد تختلف من ثقافة لأخرى أو من موقف لآخر، كما أن قياس تأثير القيادة قد يتخذ العديد من الأوجه مثل قياس النتائج المالية للمنظمة أو مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المعلنة أو حل المشاكل والتحديات التي تواجهها. من جهة أخرى فقد يصعب تحديد القيادة الفعالة وربطها بالنتائج بشكل مباشر، وذلك بسبب احتمال تدخل وتداخل العديد من العوامل الداخلية والخارجية في التأثير على قدرة المنظمة على تحقيق النتائج أو حل المشكلات أو مواجهة التحديات.

أما بعض العوامل التي يتفق عليها الباحثون هي أن فعالية القيادة قابلة للقياس وذلك من خلال سلوكيات ومواقف وملاحظات العاملين والمرؤوسين تحت قيادة المدير أو المشرف، وتحديداً الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. فالرضا الوظيفي هو تعبير عن مدى شعور العاملين بالرضا بالعمل تحت إدارة المنظمة وفي إطار النمط القيادي الذي تطبقه القيادة في إدارة المنظمة ومواردها البشرية والمادية (روبنز، 1998). ولهذا يفترض الباحثون بأن القيادة الفعالة والمؤثرة في المنظمة تنعكس إيجاباً على العاملين من خلال تعبيرهم عن مستويات عالية عن الرضا الوظيفي وارتياحهم وتفاعلهم بشكل إيجابي مع النمط القيادي في المنظمة. ومن الأمثلة على ذلك تعبير العاملين عن

استعدادهم لتقديم التضحيات الإضافية في العمل وعن رضاهم عن الاعتراف والتقدير من المدراء والمشرفين وعن الأجر والمنافع والمكافآت الوظيفية، وعن توفر فرص التقدم المهني والارتقاء الوظيفي. كما ينعكس الرضا الوظيفي من خلال الرضا عن مستوى الأعباء والمطالب الوظيفية ومستوى الضغط والاجهاد في العمل والشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي إضافة للشعور بالحرية الذاتية في اتخاذ القرارات الخاصة بالوظيفة وبيئة العمل والتعبير عن جودة العلاقة مع المشرفين والمدراء والزملاء في العمل. فهذه الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي جميعها نتاج لأسلوب ونمط القيادة وكفاءة القيادة ومدى فعاليتها في المنظمة، فكلما كان مستوى الرضا الوظيفي مرتفعاً، دل ذلك على كفاءة القيادة وفعاليتها العالية (سبكتور، 2022).

والعلاقة ذاتها تنطبق على الولاء التنظيمي، فالعاملون الذين يشعرون بالاستقرار في المنظمة والانسجام مع القيادة وأسلوبها وثقافتها وأهدافها في العمل يميلون للشعور بالالتزام التنظيمي وذلك من خلال رغبتهم بالبقاء كعاملين في المنظمة ليس فقط كمؤسسة ومكان عمل بل وكيان اجتماعي ينتمون إليه ويعتبرون أنفسهم جزءاً لا يتجزأ منه (لوك ولايثام، 1990).

### مفهوم الرضا الوظيفي ودوره وأهميته

يُعتبر رضا الوظيفة حالة عاطفية إيجابية من وجهة نظر العمل أو التجربة في العمل، حيث أن الموظفين يطورون موقفاً تجاه وظائفهم بناءً على سلوكياتهم ومعتقداتهم وعواطفهم (عزيري، 2011). وقد أظهرت الدراسات على مدى العقود السابقة أن الموظفين يُعتبرون راضين عن وظائفهم إذا اعتبروا أن وظائفهم تفي بتطلعاتهم وتكافئهم. من جهة أخرى، يجمع الباحثين على اعتبار مستوى الرضا بين الموظفين عموماً عنصراً أساسياً لنجاح المنظمة (جاويد وآخرون، 2014).

تنظر المؤسسات باهتمام كبير إلى رضا الموظفين عن العمل وذلك نظراً للدور المهم الذي تلعبه الموارد البشرية في أداء المؤسسة (أوشاجبيمي، 2003). فقد أثبتت العديد من الدراسات على مر السنين إن الموظفين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي لديهم أداء متفوق بشكل عام، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة وأرباحها. عندما يكون الموظفون راضين عن عملهم، فهم أكثر ميلاً للإبداع والابتكار (راست وتوراني، 2012). من ناحية أخرى، فإن مستويات الرضا الوظيفي المتدنية مرتبطة بانخفاض مستوى التفاني لدى الموظفين، وهذا بدوره يؤثر على الأداء وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. وبحسب دراسة فاريل وستام (1988)، فإن ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي متصل بتدني حالات غياب الموظفين وحصول الحوادث في العمل والضغط النفسي، وبالتالي فهي متصلة بزيادة الإنتاجية والأرباح. وقد أولى الباحثون اهتماماً خاصاً بتأثير الرضا الوظيفي على أداء الشركات العاملة في القطاعات الخدمية مثل شركات الطيران، حيث للموظفين تأثير كبير على أداء المؤسسة، إذ تسعى شركات الطيران لتقديم خدمات عالية الجودة وزيادة رضا وولاء العملاء وكسب حصة سوقية أعلى وزيادة الربحية. وقد استنتج الباحثون ومدراء شركات الطيران أنه يمكن لهذه الشركات أن تحقق هذه الأهداف طويلة الأمد وقصيرة الأجل من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي وذلك من خلال الاهتمام بموظفيها ومعرفة العوامل التي تؤدي لرفع مستويات الرضا الوظيفي بشكل مستمر (وانغينهايم وآخرون، 2007).

بالمجمل إذاً، فإن الرضا الوظيفي يشير إلى الحالة العاطفية والعقلية المرتبطة بتقدير ورضا الفرد عن وظيفته ومؤشر هام لجودة الحياة المهنية والرفاهية النفسية للفرد في بيئة العمل، ويتأثر بمجموعة من العوامل التي تشمل البيئة المؤسسية، وظروف العمل، والعلاقات الاجتماعية، والتطوير المهني، والمكافآت والترقيات، والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل، والتوجيه والدعم من القادة. تتكون مكونات الرضا الوظيفي من عدة جوانب:

أولاً، رضا الموظف عن المحتوى الوظيفي، والذي يشير إلى قدرة الوظيفة على تلبية احتياجات ورغبات الفرد وتوفير فرص التحدي والتطوير المهني، وإلى درجة الرضا والراحة التي يشعر بها الموظف تجاه محتوى ومتطلبات عمله الوظيفي، إذ يعكس قدرة الموظف على تلبية توقعات الوظيفة والحصول على تحفيز ورضا من القيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليه (روبنز، 1998). ويعتمد رضا الموظف عن المحتوى الوظيفي على عدة عوامل ومنها التنوع والتحدي، وذلك لأنه عندما يشعر الموظف بتوفر تنوع في المهام والتحديات التي يواجهها في العمل، فإنه يمكن أن يشعر بمزيد من الرضا. التنوع يجعل العمل أكثر إثارة وتحفيزاً ويساعد على تجنب الروتين الممل (لوك ولايثام، 1990). إضافة لهذا، فإن توفر فرص التطوير والنمو فإن هذا يمكن أن يزيد من رضا الموظف عن المحتوى الوظيفي، خاصة إذا حفزت هذه الفرص الموظف على الرغبة في التقدم وتحقيق طموحاته. كما أن شعور الموظف بالمسؤولية والتحكم في عمله وفي اتخاذ القرارات مرتبط بالشعور بمزيد من الرضا الوظيفي، خاصة إذا تمتع الموظف بالثقة والحرية لتنظيم وإدارة العمل بطرق تتناسب مع قدراته واحتياجاته. ومن الناحية النفسية، فإن تلقي الموظف للتقدير والاعتراف على جهوده وإسهاماته في العمل، فإن هذا يشكل عاملاً معززاً لشعور الموظف بالرضا عن المحتوى الوظيفي (ماير وآخرون، 2004).

ثانياً، رضا الموظف عن البيئة التنظيمية أو المؤسسية، وهو شعور بالرضا يتعلق بالثقافة والقيم والسياسات والإجراءات التي تتبعها وتطبقها المؤسسة ومدى توافقها مع قيم وتوقعات الموظف، وذلك لأن رضا الموظف عن البيئة التنظيمية أو المؤسسية هو مؤشر على مدى رضا الموظف عن الظروف والعوامل المحيطة به في مكان عمله، حيث يعكس إحساس الموظف بالراحة والرضا فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية والقيم والسياسات والعلاقات العملية في المؤسسة (أوزبورن، 2015). وتكمن أهمية الرضا عن البيئة التنظيمية في ارتباطها بعدة مخرجات هامة ومنها زيادة

الإنتاجية والأداء، وذلك بسبب ميل الموظفين ليكونوا أكثر استعداداً للمساهمة بشكل فعال وتحقيق أداء عال عند شعورهم بالرضا والارتياح والثقة في البيئة المحيطة بهم، مما يعزز مستويات الانخراط والتفاني في العمل وتحسين الأداء العام. كما أن رضا الموظف عن البيئة التنظيمية مرتبط بتعزيز الرضا الوظيفي وذلك لشعور الموظف بالتقدير والدعم، وبتعزيز الانتماء والولاء وذلك بسبب ازدياد الرغبة بالبقاء في العمل لدى المؤسسة التي تشعره بالثقة والارتياح والتقدير (كلاين وآخرون، 2012). من جهة أخرى، يتأثر رضا الموظف عن البيئة التنظيمية بعدة عوامل مثل ثقافة المؤسسة التي تتكون من قيمها ومعتقداتها والسلوكيات المشتركة ودرجة توافقها مع قيم وتوقعات الموظف، والقيادة الفعالة ودرجة التفهم والتشجيع والتفاعل الذي تبديه قيادة المنظمة نحو الموظفين لتعزيز رضاهم عن عملهم، ونوعية العلاقات العملية بين الموظفين والزملاء والمرؤوسين حيث تلعب نوعية العلاقات الجيدة دوراً هاماً في تعزيز روح التعاون والدعم المتبادل وبالتالي رفع مستوى رضا الموظف عن البيئة التنظيمية. إضافة لهذا، فإن توفر فرص التطوير والنمو هي من العوامل الهامة في تعزيز رضا الموظف عن البيئة التنظيمية وذلك عند شعور الموظف بأنه قادر على الحصول على فرص لتطوير مهاراته وتحقيق طموحاته المهنية مع المنظمة التي يعمل فيها (كلاين وآخرون، 2012).

ثالثاً، رضا الموظف عن العلاقات الاجتماعية والذي يتعلق بجودة العلاقات بين الزملاء ومع المرؤوسين والتفاعلات الاجتماعية في بيئة العمل إضافة لنوع ومستوى الدعم الاجتماعي الذي تتيحه هذه العلاقات للموظف. وتكمن أهمية رضا الموظف عن العلاقات الاجتماعية عاملاً هاماً على عدة مستويات، منها دوره في تعزيز الرضا الوظيفي العام، وذلك لأن الرضا عن العلاقات الاجتماعية في العمل مرتبط بشعور الموظف بالانتماء للمنظمة ورغبته في المساهمة في نجاحها (آيسينغا وآخرون، 2010). ويرتبط رضا الموظف عن العلاقات الاجتماعية بتعزيز الانخراط

والتعاون، وذلك لأنه يحفز الأفراد على التعاون والتفاعل الإيجابي فيما بينهم، كما أنه يشجع على مشاركة الأفراد في الأعمال الجماعية وتبادل المعرفة والخبرات لتحقيق الأهداف المشتركة. كما يرتبط رضا الموظف عن العلاقات الاجتماعية بالحفاظ على صحة الموظفين النفسية وذلك بفضل العلاقات الاجتماعية السليمة وشعور الموظفين بالانتماء وبتوفر الدعم النفسي والاجتماعي، مما يؤدي لخفض مستوى التوتر والضغوطات النفسية وتعزيز رفاهية الموظفين. ومن العوامل التي تؤثر في رضا الموظف عن العلاقات الاجتماعية في المنظمة الثقافة التنظيمية وأسلوب وأنماط التواصل في المنظمة التي تشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي، والقيادة التي تشجع العلاقات الاجتماعية الإيجابية وروح التعاون، وبيئة العمل المادية والمعنوية المريحة والملائمة للموظف، وتوفر فرص التواصل والتعاون وبناء الروابط الاجتماعية مع الآخرين في العمل (أوزبورن، 2015).

رابعاً، رضا الفرد عن المكافآت والترقيات، والذي يشمل المكافآت المادية والتقدير والترقيات المهنية، وتأثيرها على شعور الفرد بالتقدير والاعتراف. تتجلى أهمية هذا العامل في زيادة التحفيز والالتزام، وذلك لأن الموظف عندما يشعر بالرضا عن المكافآت والترقيات، فإنه يكون أكثر استعداداً للعمل بجد وتحقيق الأهداف المؤسسية، وذلك مع شعوره بالتقدير والاعتراف بجهوده والذي يحفزه لتحقيق المزيد. كما يرتبط رضا الفرد عن المكافآت والترقيات بقدرة المنظمات على الاحتفاظ بالمواهب وتعزيز الاستمرارية، وذلك لأن يجعل الموظف أقل عرضة للبحث عن فرص أخرى والانتقال إلى مؤسسات أخرى. إضافة لهذا، يرتبط هذا العامل بتعزيز شعور الموظف بالعدالة والمساواة، وذلك إذا كانت سياسات المكافآت والترقيات عادلة وشفافة مما يسهم في تعزيز الروح الجماعية في المؤسسة (روبنز، 1998).

خامساً، رضا الفرد عن التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والذي يتعلق بقدرة الفرد على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، وتأثيرها على رفاهية الشخصية والعائلية

(بارهايم، 2019). تكمن أهمية هذا العامل في الدور الذي يلعبه في تحسين الجودة الحياتية للموظف، وذلك لأن الموظف عندما يكون راضياً عن التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، فإنه يتمتع بجودة حياة أفضل، مما يمكنه من الاهتمام بشؤونه الشخصية والاستمتاع بوقته مع العائلة والأصدقاء وممارسة الأنشطة التي تهتمه. وتكمن أهمية رضا الفرد عن التوازن بين العمل والحياة الشخصية في أن هذا العامل متصل إيجابياً بزيادة الرضا الوظيفي، ومستوى التحفيز لدى الموظف في العمل، والشعور بالراحة النفسية والتوازن أثناء أداء الوظيفة، كما أن التوازن بين العمل والحياة الشخصية من العوامل المساهمة في تقليل الإجهاد المهني. من جهة أخرى فإن قدرة الموظفين على الحصول على التوازن بين العمل والحياة الشخصية مرتبطة بالعديد من العوامل والسياسات التنظيمية، ومنها سياسات العمل المرنة كإجازات المواليد وإجازات الأمومة والأبوة، وإمكانية العمل عن بعد، إضافة لدعم الإدارة سواء من الإدارة العليا أو من المشرفين، وتوزيع حجم العمل والجدول الزمنية لإنجاز المهمات بشكل متوازن يسمح للموظفين بإنهاء الأعمال ضمن أوقات معقولة، والدعم الاجتماعي والتشجيع من الزملاء وباقي أعضاء المنظمة (أوزبورن، 2015).

### أهم نظريات الرضا الوظيفي

نال الرضا الوظيفي اهتماماً متزايداً من الباحثين والعلماء منذ بدايات القرن العشرين وذلك في إطار رغبتهم في فهم العوامل التي تحفز الموظفين على العمل باجتهاد أكبر والتوصل لمستويات أعلى من الانتاجية. وكننتيجة لذلك، فقد ظهرت العديد من النظريات الهامة التي تفسر الرضا الوظيفي وتلقي الضوء على مكوناته وعلاقته بسلوك الأفراد والمجموعات في المنظمات المختلفة. ومن أهم هذه النظريات:

## نظرية الإدارة العلمية

نظرية الإدارة العلمية وضعها فريدريك تايلور (Frederick Taylor) في أوائل القرن العشرين، وهي مما يمكن الإشارة إليه على أنها من النظريات الكلاسيكية للإدارة. تهدف هذه النظرية إلى رفع مستوى كفاءة العمل في المنظمات من خلال تحليل وتنظيم العمليات وتحسين طرق الإنتاج بشكل علمي (روبنز، 1998). تركز نظرية الإدارة العلمية على تحقيق التنسيق الأمثل بين العاملين والعمليات من خلال التركيز على المهام والعمليات الدقيقة، وتعتمد على المبادئ التالية:

أولاً، تحليل العمل وتصميمه، والذي يتضمن تحليل وتفكيك المهام العملية إلى مكوناتها الأساسية، وتحديد الخطوات والأولويات وتسلسل الخطوات اللازمة لإنجاز المهام بأفضل كفاءة ممكنة وذلك في أقصر وقت ممكن وبأفضل جودة ممكنة. ثانياً، اختيار العمالة المناسبة، حيث يتعين اختيار العمالة المناسبة والمهارات اللازمة لأداء المهام المحددة، وتدريبهم بشكل صحيح لضمان أداء العمل بكفاءة عالية. ثالثاً، تدريب العمالة حيث يتوجب على الإدارة تدريب العمالة لضمان اكتسابهم للمهارات والمعرفة اللازمة لأداء المهام بشكل صحيح وبأفضل طريقة ممكنة. رابعاً، التنسيق بين العمالة والإدارة، حيث تقترح هذه النظرية أن العمل العلمي يشجع على تحقيق تنسيق جيد بين العمالة والإدارة من خلال توزيع المهام وتعيين المسؤوليات وتحديد المعايير الواضحة للأداء (روبنز، 1998). خامساً، التحفيز المادي حيث ركز تايلور على تحفيز العمالة بواسطة المكافآت المادية، مثل الأجور والمكافآت الإضافية، لتعزيز الأداء والانخراط في العمل. وبالعموم، تكمن أهمية نظرية تايلور في أنها وضعت أسس الإدارة العلمية لأول مرة وذلك من خلال التركيز على زيادة الانتاجية والكفاءة بشكل علمي من خلال تحسين طرق الانتاج وتنظيم العمل وإدارة العوامل الفنية المتعلقة بالموظفين. وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية، إلا أنها لم تأخذ

العوامل النفسية والاجتماعية للعمل في الحسبان، وهي عوامل هامة في التأثير على سلوك الموظفين وإدارة المنظمات (أورايلي وتشاتمان، 1986).

وعلى الرغم من أن نظرية الإدارة العلمية التي وضعها تايلور لم تركز بشكل مباشر على مفهوم الرضا الوظيفي ومحدداته، إلا أن بعض المبادئ والممارسات في نظرية الإدارة العلمية تتعلق بالرضا الوظيفي بناءً على الافتراضات الأساسية للنظرية، ومنها على سبيل المثال:

أولاً، الإدارة العادلة: يشير هذا الافتراض إلى ضرورة التعامل مع الموظفين بشكل عادل ومنصف فيما يتعلق بتوزيع المهام وتحديد الأجور وتقييم الأداء، وذلك بناءً على اعتبار بأن شعور الموظفين بأنهم يتم التعامل معهم بشكل عادل وتتم معاملتهم بناءً على قدراتهم وأدائهم، فإنه يمكن أن يحسن من أدائهم (بيتي وآخرون، 1984).

ثانياً، العمل المنظم والفعالية: يشير هذا الافتراض إلى تصميم العمليات وتنظيمها بطريقة تسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة، وذلك لأنه عندما تكون العمليات منظمة بشكل فعال وتساهم في تحقيق الأهداف بطريقة مؤثرة، فإن ذلك يرفع من مستوى أداء العاملين بشكل ملحوظ (بيتي وآخرون، 1984).

ثالثاً، فرص التدريب والتطوير: فقد رأى تايلور أن توفير التدريب والتطوير للعمال يؤدي لتحسين مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل. ولذلك، فإنه من المفترض أنه عندما يحصل الموظفون على فرص للتعليم والتطوير المهني، فإن ذلك يمكن أن يرفع مستوى أدائهم ونتاجهم بشكل عام (بيتي وآخرون، 1984).

رابعاً، الإشراف الفعال: يشير هذا الافتراض إلى ضرورة وجود إشراف فعال وقيادة متميزة لتوجيه ودعم الموظفين في العمل، وذلك لتوفير التوجيه والدعم والتحفيز، مما يساهم في رفع قدرة ورغبة الموظفين في تحسين مستوى الأداء والانتاجية بشكل ملحوظ (بيتي وآخرون، 1984).

وعلى الرغم من أن تايلور لم يقدّم بتطوير إطار نظري واضح ومحدد لمفهوم الرضا الوظيفي، إلا أن العديد من النظريات اللاحقة التي هدفت لدراسة مفهوم الرضا الوظيفي قامت على هذه الفرضيات التي وضعها تايلور في نظريته حول الإدارة العلمية.

### نظرية ماسلو للاحتياجات الإنسانية

نظرية ماسلو للاحتياجات هي نظرية نفسية وضعها أبراهام ماسلو في منتصف القرن العشرين، وهي نظرية تقترح تسلسلاً هرمياً للاحتياجات البشرية الأساسية، والتي تتأثر بها درجة رضا الفرد وسعادته الشخصية، وهي من النظريات المهمة التي تفسر الرضا الوظيفي وتؤكد أن الرضا الوظيفي يعتمد على تلبية احتياجات الفرد. تتكون نظرية ماسلو من هرم مكون من خمسة مستويات للاحتياجات، وتتراوح من الاحتياجات الأساسية والفيزيولوجية في الأسفل إلى الاحتياجات النفسية والاحتياجات الذاتية الفعلية في الأعلى. وفقاً لنظرية ماسلو، يجب تلبية الاحتياجات في المستويات الأدنى أولاً قبل الانتقال إلى المستويات الأعلى (روبنز، 1998).

وتكمن أهمية نظرية ماسلو فيما يتعلق بمفهوم الرضا الوظيفي في أنها تشير إلى أن رضا الفرد عن وظيفته يتأثر بمدى تلبية احتياجاته المختلفة في السياق الوظيفي. على سبيل المثال، إذا كانت الاحتياجات الفيزيولوجية الأساسية مثل الطعام والنوم والأمان غير متوفرة فإن هذا قد يؤدي إلى تأثير سلبي على رضا الوظيفي للعامل، وبمجرد تلبية هذه الاحتياجات الأساسية، يمكن للأفراد أن يتحولوا إلى الاهتمام بالاحتياجات النفسية الأعلى مثل الانتماء الاجتماعي والاحترام والتحقق الذاتي. وبالمعوم، فإن تحقيق التوازن وتلبية جميع المستويات الأساسية في هرم ماسلو من العوامل التي قد تعزز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. فعندما يشعر الفرد بأن احتياجاته الأساسية والنفسية تلبى في بيئة العمل، يكون أكثر رضاً عن وظيفته ومستوى سعادته العامة في العمل (روبنز، 1998).

نظرية ماسلو للاحتياجات تشير إلى أن الرضا الوظيفي يعتمد على تلبية مجموعة محددات

الاحتياجات البشرية المختلفة. وفيما يلي محددات الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية ماسلو:

أولاً، الاحتياجات الفيزيولوجية: تشمل الاحتياجات الأساسية مثل الطعام والشراب والنوم والأمان المادي. إذا تم تلبية هذه الاحتياجات في بيئة العمل. ثانياً، الاحتياجات الأمنية: تشمل الاحتياجات المتعلقة بالأمان الشخصي والاستقرار المادي والحماية من التهديدات والمخاطر. ثالثاً، الاحتياجات الاجتماعية: تشمل الاحتياجات المرتبطة بالانتماء والتواصل الاجتماعي والعلاقات الإيجابية مع الزملاء والمشاركة في المجتمع العملي. رابعاً، الاحتياجات النفسية: تشمل الاحتياجات المرتبطة بالاحترام والتقدير والاعتراف بجهود العامل وإنجازاته الشخصية. خامساً، الاحتياجات الذاتية الفعلية: تشمل الاحتياجات المرتبطة بتحقيق الإمكانيات الشخصية والتنمية الذاتية والتحقق من الذات. عندما يتاح للفرد فرص للنمو والتطوير وتحقيق إمكاناته الكاملة في بيئة العمل، فإن ذلك قد يسهم في رضاه الوظيفي. وبالعوم، فإن الفرضية الأساسية المتعلقة بنظرية ماسلو هي أنه عندما تتم تلبية هذه المحددات الأساسية في بيئة العمل، فإن ذلك يزيد من احتمالية تحسن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. ومن المهم أن تكون الشركات والمنظمات حساسة لهذه المحددات وتعمل على توفير بيئة عمل تلبي احتياجات الموظفين بشكل كافٍ ومتوازن (روبنز، 1998).

وعلى الرغم من أهمية نظرية ماسلو في فهم الرضا الوظيفي، إلا أن هذه النظرية تعاني

من العديد من نقاط الضعف والانتقادات:

أولاً، تعاني النظرية من ضعف الأدلة العلمية التي تدعم فرضياتها المتعلقة بالتأثير المباشر لتلبية الحاجات في الهرم على الرضا الوظيفي للعاملين. ثانياً، ركزت النظرية بشكل كبير على الحاجات النفسية للأفراد ولكنها لم تأخذ في عين الاعتبار العوامل والاعتبارات الاجتماعية في المنظمات. ثالثاً، يفتقر هرم ماسلو إلى المرونة، إذ أن الهرم حدد مكانة وأهمية الحاجات بشكل

محدد لا يأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية بين الجماعات ولا حتى بين الأفراد من ضمن الثقافة الواحدة، كما أن الترتيب الهرمي للحاجات لا يأخذ بعين الاعتبار التنوع الواسع في الطبيعة البشرية واختلاف الحاجات والأوليات بين الأفراد، وحتى اختلافها لدى الفرد الواحد من مرحلة حياتية إلى أخرى أو بحسب الظروف المتغيرة.

### نظرية هيرزبرغ

نظرية هيرزبرغ المعروفة باسم نظرية العامل الثنائي أو نظرية الرضا والاستياء الوظيفي هي نظرية تفسر العوامل التي تؤثر في رضا الفرد عن وظيفته. تم تطوير هذه النظرية بواسطة العالم النفسي فريدريك هيرزبرغ في عام 1959. تعتمد نظرية هيرزبرغ على فرضية أن هناك مجموعتين مستقلتين من العوامل التي تؤثر في رضا الأفراد عن وظيفتهم:

المجموعة الأولى: العوامل الوقائية (Hygiene Factors)، وهذه العوامل ليست محفزة بشكل فعال للرضا الوظيفي ولكن يجب توفرها لتجنب الاستياء الوظيفي. تشمل هذه العوامل المحيطة وشروط العمل مثل الرواتب والمكافآت وظروف العمل والمراقبة والعلاقات مع المشرفين والزملاء. عندما يكون هذا النوع من العوامل غير ملائم أو غير مرضٍ في بيئة العمل، فإنه يؤدي إلى استياء الفرد وعدم الرضا، ولكن توفرها بشكل مناسب لا يضيف بشكل كبير إلى الرضا الوظيفي (أوزبورن، 2015).

المجموعة الثانية: العوامل الدافعة أو المحفزة (Motivators)، وهي العوامل التي تعزز الرضا الوظيفي والشعور بالإشباع الذاتي. تتعلق هذه العوامل بطبيعة العمل ذاتها وتشمل التحدي والمسؤولية وفرص التقدم والتطور المهني والإنجازات الشخصية. وهذه النظرية تفترض بأنه عندما يتوفر هذا النوع من العوامل في بيئة العمل، فإنه يؤدي إلى زيادة الرضا والمساهمة الفعالة في العمل (أوزبورن، 2015).

تشدد هذه النظرية على ضرورة توفير العوامل الوقائية بشكل كاف لتجنب استياء الفرد والتأثير السلبي على رضاه الوظيفي، من ثمة تركز على أهمية توفير العوامل المحفزة في بيئة العمل لتعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنجازات والمشاركة الإيجابية في العمل. وبمعنى آخر، فإن العوامل في المجموعة الوقائية قد لا تؤدي إلى الرضا الوظيفي بحسب هيرزبرغ، ولكن غياب العوامل الوقائية قد يؤدي إلى انعدام الرضا الوظيفي من الأساس، مما يعني أن توفر العوامل الوقائية ضروري قبل أي محاولة لتحفيز العاملين من خلال العوامل المحفزة والتي تؤثر في الرضا الوظيفي بشكل مباشر بحسب هذه النظرية (أوزبورن، 2015).

### نظرية التوقع ل فروم

نظرية التوقع وضعها إريك فروم في منتصف ستينيات القرن العشرين وهو نظرية تركز على العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في رضا الفرد عن وظيفته، وتعتبر واحدة من النظريات النفسية الهامة في فهم الرضا الوظيفي. وفقاً لنظرية فروم، يتم تحقيق الرضا الوظيفي عندما يكون هناك توافق بين توقعات الموظفين وتحقيق النتائج المتوقعة من العمل. ويمكن فهم هذه النظرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من خلال ثلاثة محددات رئيسية:

أولاً، التوقعات المتوقعة والتي تشير إلى توقعات الموظفين بشأن مدى احتمال تحقيق النتائج المتوقعة من عملهم، وهذه التوقعات هي تصورات يضعها العامل في باله بناءً على فهمه لمتطلبات العمل والإدارة والمشرفين والمحيطين به، وبحسب هذه النظرية، فإن العاملين عندما يرون بأن هناك فرصاً جيدة لتحقيق أهدافهم وتحقيق نتائج مرضية من خلال أدائهم، فإن ذلك قد يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم (ماير وآخرون، 2004). ثانياً، القيمة المرتبطة بالنتائج، حيث ترتبط هذه المحددة بقيمة النتائج المتوقعة من العمل بالنسبة للعامل، فإذا كانت النتائج ذات قيمة وأهمية كبيرة بالنسبة للموظف، فإنه من المرجح أن يشعر الموظف بمستويات أعلى من الرضا

الوظيفي. ثالثاً، احتمالية تحقيق النتائج، وهو تقدير احتمالية تحقيق النتائج المتوقعة من العمل بناءً على الجهد الذي يبذله العامل والأداء الذي يقدمه، فإذا رأى العامل وجود فرصة جيدة لتحقيق النتائج المرغوبة من جهوده وأدائه، فإنه سيكون محفزاً للعمل وتحقيق الأهداف والشعور بالرضا الوظيفي، في حين أن اعتقاده بعدم قدرته على تحقيق النتائج سيؤدي إلى شعوره بالإحباط وعدم الرضا وعدم الرغبة بالاستمرار (سبكتور، 2022).

### نموذج الخصائص الوظيفية لهاكمان وأولدمان

نموذج الخصائص الوظيفية (Job Characteristics Model) هو نموذج طوره ريتشارد هاكمان وجريغ أولدهام في منتصف السبعينيات من القرن العشرين بهدف فهم تأثير تصميم الوظيفة على الرضا الوظيفي والتحفيز وأداء الموظفين. يتألف النموذج من خمسة خصائص أساسية للوظيفة، وهي:

أولاً، تنوع المهارات (Skill Variety): يشير إلى مدى تنوع المهارات والمهام التي يتطلبها العمل، وكلما كان للعامل فرصة لاستخدام مجموعة متنوعة من المهارات وتطويرها في عمله، فإن ذلك يعزز الرضا الوظيفي والتحفيز لديه (روبنز، 1998).

ثانياً، هوية المهمة (Task Identity): تشير إلى مدى وضوح المهام التي يقوم بها العامل والتي تسمح له برؤية كامل المهام بوضوح من بدايتها وحتى نهايتها، مما يسمح للعامل بالشعور بالقدرة على الانجاز والمسؤولية عن المهمة (روبنز، 1998).

ثالثاً، أهمية المهمة (Task Significance): تشير إلى قدرة الفرد على فهم أهمية عمله وتأثيره على الآخرين والمنظمة بشكل عام، مما يسمح له بالشعور بأن عمله له تأثير وقيمة في تحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً، الاستقلالية (Autonomy): تشير إلى درجة حرية الموظف في اتخاذ القرارات وتنظيم العمل الذي يقوم به، فعندما يتمكن الموظف من اتخاذ قراراته الخاصة وتنظيم وقته وأساليب العمل، فإن ذلك قد يزيد من الشعور بالتحفيز والرضا الوظيفي (روبنز، 1998).

خامساً، ردود الفعل (Feedback): تشير إلى مدى توفر المعلومات للموظف بشأن أدائه ونتائج عمله، مما يفترض بأنه عندما يحصل الموظف على ردود فعل دورية وشفافة حول أدائه، فإن ذلك يسهم في الرضا الوظيفي والتحفيز وتحسين أدائه (روبنز، 1998).

وبناءً على هذا النموذج فقد اعتقد هاكمان وأولدهام أن الوظائف تصبح أكثر مرونة وتحفيزاً وتؤدي لرفع مستويات الرضا الوظيفي فإن حال توفر هذه العوامل الخمسة في العمل. من جهة أخرى، فإن هذا النموذج يعاني من بعض نقاط الضعف فيما يتعلق بفهم وتفسير الرضا الوظيفي. فعلى سبيل المثال، يعاني النموذج من التركيز الزائد على تجزئة المهام مما قد يؤدي إلى فقدان الترابط والتكامل بين المهام. هذا قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إحساس الموظفين بعدم الاكتمال في العمل أو عدم الاستفادة من مهاراتهم بشكل متكامل. كما أن النموذج يفقر لاحتواء جوانب العلاقات الاجتماعية والتواصل بين الموظفين كعوامل أساسية في تحسين مستوى العمل، وعدم مراعاة التنوع الوظيفي وذلك لأن النموذج ينظر إلى محددات الرضا الوظيفي بشكل عام من دون الأخذ بعين الاعتبار مدى التنوع الكبير في أنواع الوظائف في مختلف الصناعات (روبنز، 1998).

إضافة لهذا، فإن نموذج الخصائص الوظيفية يعتمد اعتماداً كبيراً على عوامل الفعالية والكفاءة كأوليات في تحسين مستويات الرضا الوظيفي مع تركيز ضعيف على العوامل الفردية التي قد تختلف من عامل لآخر. ولكن، وعلى الرغم من هذه الانتقادات، فلا يزال نموذج الخصائص الوظيفية يمثل إطاراً هاماً لفهم الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل لتحقيق الإنتاجية والارتياح

للموظفين. ويمكن للمنظمات أن تعتمد هذا النموذج بالاعتبار التحديات والاحتياجات الفردية والتنظيمية في تطبيقه.

## نظرية أدامز للإنصاف

نظرية الإنصاف التي طورها جون أدامز في منتصف ستينيات القرن العشرين هي نظرية في مجال علم النفس الاجتماعي تتناول كيفية تقييم الأفراد للعدالة في البيئات التنظيمية والاجتماعية، وهي نظرية تركز بالدرجة الأولى على العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية. فالعدالة التوزيعية (Distributive Justice) تتعلق بمدى توزيع الموارد والمكافآت بطريقة عادلة بين الأفراد في المنظمة، حيث يعتقد أدامز أن الأفراد يقيمون العدالة التوزيعية على أساس المساهمة المتوقعة والمجهود المبذول والاستحقاقات العادلة (لوك ولايثام، 1990). على سبيل المثال، إذا كان هناك شخص يعمل بجهد أكبر ويساهم بشكل أكبر في تحقيق الأهداف المشتركة، فإن هذا الشخص يتوقع على الأرجح أن يحصل على مكافأة أكبر بالمقارنة مع الآخرين. أما العدالة الإجرائية (Procedural Justice)، فهي تتعلق بكيفية اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات والإجراءات في المؤسسات والمنظمات، حيث ركز أدامز على أهمية التعامل مع الأفراد بشكل عادل، بما في ذلك توفير فرص المشاركة والإشراف، والشفافية في القرارات والإجراءات، واحترام حقوق العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم. وبالعوم، فقد اقترح أدامز أن الأفراد يقيمون الإنصاف في العمل على أساس مقارنة ما بين مساهماتهم ومخرجاتهم بالمقارنة مع الآخرين، فإذا شعروا بأن التوزيع غير منصف أو أن الإجراءات غير عادلة، فقد ينشأ عدم الرضا والشعور بالظلم. وبالمقابل، إذا شعروا بأن العدالة تُمارس وتُحقق في التوزيع والإجراءات، فقد يزيد من رضاهم والمشاركة الإيجابية والالتزام بالمؤسسة أو المجموعة (لوك ولايثام، 1990). ووفقاً لهذه النظرية، فإن الرضا الوظيفي في المنظمات يتأثر بعدة عوامل ومحددات ومنها:

أولاً، المساهمة المتوقعة (Expected Contribution)، والتي تشير إلى مدى توازن العمل بين المساهمة التي يقدمها الفرد والمكافأة التي يتلقاها على هذا الأساس، فإذا شعر العامل بأن المكافأة التي يتلقاها تتناسب بشكل عادل مع مساهمته المتوقعة في العمل، فإن ذلك قد يسهم في زيادة الرضا الوظيفي (لوك ولايثام، 1984).

ثانياً، العدالة التوزيعية (Distributive Justice)، والتي تشير إلى توزيع المكافآت والفرص بشكل عادل بين الأفراد في المنظمة، فإذا شعر العامل بأن الرواتب والمكافآت المادية والترقيات والفرص التنموية توزع بناءً على معايير عادلة وتوازنية، فإن ذلك قد يرفع مستويات الرضا الوظيفي لدى العامل (لوك ولايثام، 1984).

ثالثاً، العدالة الإجرائية (Procedural Justice)، والتي تشير إلى عدالة إجراءات صنع القرار وتنفيذها في المنظمة، إذا أن العامل إذا شعر بأنه يتم معاملته بشكل عادل وبأنه يشارك في عملية صنع القرار وأن القرارات تتخذ بشكل شفاف وبمشاركة الجميع، فإن هذا قد يؤدي لرفع مستويات الرضا الوظيفي (لوك ولايثام، 1984).

رابعاً، العدالة في العلاقات (Interpersonal Justice)، والتي تشير إلى جودة العلاقات البينية والتفاعلات بين الأفراد في المنظمة، فإذا شعر العامل بأنه يتعامل مع الآخرين بصدق واحترام ويتلقى المعاملة العادلة واللطيفة من قبل المشرفين والزملاء، فإن ذلك يساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي (لوك ولايثام، 1984).

خامساً، العدالة التعويضية (Compensatory Justice)، والتي تشير إلى التعويضات المادية والمعنوية التي يحصل عليها العامل نتيجة للظروف السلبية أو الأضرار التي قد تلحق به في العمل سواء كان ذلك بسبب إصابة في العمل أو معاملة سيئة أو ظالمة تعرض لها العامل،

فإذا شعر الفرد بأنه يتم التعامل معه بشكل منصف وبأنه يتلقى تعويضاً عادلاً في حالة وقوع أضرار أو ظروف غير عادلة، فإن ذلك يزيد من مستوى الرضا الوظيفي (لوك ولايثام، 1984).

### نظرية التبادل الاجتماعي

نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) هي نظرية في علم النفس الاجتماعي وضعها عالم الاجتماع جورج هومانز في نهاية الخمسينيات من القرن العشرين قبل أن يبنها العديد من الباحثين في العلوم الإدارية. تركز هذه النظرية على التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتبادل الموارد والمنافع والتكاليف في العلاقات الاجتماعية، كما تقترح أن الأفراد يتصرفون بناءً على توازن التكاليف والمنافع المتوقعة في العلاقات الاجتماعية (ستون وآخرون، 1996). تقترض نظرية التبادل الاجتماعي أن الأفراد في أي نسق أو إطار اجتماعي يقيمون العلاقات الاجتماعية من خلال عملية التبادل حيث يتوقعون تحقيق منافع مقابل الموارد التي يقدمونها والتكاليف التي يتحملونها في إطار هذه العلاقات، بحيث يتم اعتبار العلاقات الاجتماعية على أنها ناجحة ومرضية عندما يتحقق توازن إيجابي بين المنافع والتكاليف للأفراد المشاركين (ستون وآخرون، 1996). تعتمد نظرية التبادل الاجتماعي على أربعة مفاهيم أساسية:

أولاً، مفهوم التكاليف والمنافع (Costs and Benefits) والذي يشير إلى التكاليف التي يتحملها الفرد في العلاقة والمنافع التي يحصل عليها بالمقابل حيث ينظر الفرد إلى العلاقة على أنها استثمار حيث يتوقع أن تكون المنافع أكبر من التكاليف للمضي قدماً في هذه العلاقة. ثانياً، مفهوم التوقعات (Expectations) والذي يشير إلى توقعات الأفراد بشأن المنافع والتكاليف المحتملة في العلاقة، وطريقة حساب هذه التوقعات بناءً على أهمية ووزن المنافع والتكاليف المتعلقة باستمرار هذه العلاقة.

ثالثاً، مفهوم المبادلة العادلة (Equitable Exchange) والذي يشير إلى الرغبة في أن يكون التبادل عادلاً بين الأفراد، حيث يحصل كل فرد على ما يستحقه بناءً على المساهمة والتضحية.

رابعاً، مفهوم التفضيل الشخصي (Personal Preferences) والذي يشير إلى الاختلافات الفردية في تفضيلات الأفراد وما يروونه مناسباً وقيماً في التبادل، فعلى سبيل المثال، في حين ينظر البعض إلى المردود المادي على أنه المردود المفضل لديهم، فإن البعض الآخر قد يكون أكثر اهتماماً بمردودات معنوية مثل المنصب والمكانة الاجتماعية (ستون وآخرون، 1996). أما في إطار العمل في المنظمات، فإن نظرية التبادل الاجتماعي تهدف إلى فهم كيفية تشكل وتطور العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وكيفية تأثير توازن التكاليف والمنافع على رضا الأفراد بالعلاقة وعن الوظيفة وهي لليوم من أهم النظريات التي تستخدمها الإدارات في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين لديها (أوزبورن، 2015). ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، يتأثر الرضا الوظيفي بعدد من المحددات التي تتعلق بعملية التبادل والتفاعل الاجتماعي في البيئة العملية، ويمكن تلخيص هذه المحددات على الشكل التالي:

أولاً، العدالة في التبادل (Exchange Fairness) أي احساس العامل بالعدالة والمساواة في عملية التبادل مع والمنظمة، حيث تفترض هذه النظرية أن الموظف عندما يشعر بأنه يتلقى مكافآت ومنافع مناسبة وعادلة بالنسبة للمساهمة والتضحية التي يقدمها في العمل، فإن ذلك يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديه (أوزبورن، 2015).

ثانياً، جودة العلاقات (Relationship Quality) والتي تعنى بنوعية العلاقات الاجتماعية بين الموظف والمشرفين والزملاء في البيئة العملية، حيث تفترض النظرية أنه عندما تكون العلاقات

إيجابية ومحترمة ومتميزة بالتعاون والتفاعل الاجتماعي السلس، فإنها تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل (أوزبورن، 2015).

ثالثاً، التبادل الإيجابي (Positive Exchange) والذي يشير إلى وجود تبادل إيجابي للدعم والمساعدة والمكافآت بين الموظف والمنظمة والزملاء، حيث تفترض النظرية أنه عندما يشعر الموظف بأنه يتلقى الدعم والمساعدة والتقدير والتعامل اللطيف من الآخرين، فإن ذلك يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديه (أوزبورن، 2015).

رابعاً، توقعات التبادل (Exchange Expectations) والذي يشير إلى توقعات العامل بشأن العوائد المتوقعة من المنظمة والزملاء بناءً على المساهمة التي يقدمها، حيث تفترض نظرية التبادل الاجتماعي أنه عندما تتفق توقعات الموظف مع الواقع وتتم تلبية تلك التوقعات، فإن ذلك يعزز مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل (أوزبورن، 2015).

خامساً، التوازن بين المنافع والتكاليف (Balance of Benefits and Costs)، والذي يشير إلى التوازن بين المنافع التي يحصل عليها الموظف ومنها على سبيل المثال الرواتب والمكافآت، والتكاليف التي يتحملها مثل الجهد والتضحية، حيث تفترض النظرية أنه عندما يشعر الموظف بأن المنافع التي يحصل عليها تفوق التكاليف التي يتكبدها في إطار قيامه بعمله لدى المنظمة، فإن ذلك كله يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديه (أوزبورن، 2015).

### نظرية الإنجاز

نظرية الإنجاز (Achievement Motivation Theory) هي نظرية وضعها ديفيد ماكلياند في مجال علم النفس بناءً على عمل في مجال دراسة الحوافز الإنسانية على مدى عقدين خلال أربعينيات وخمسينيات القرن العشرين، وقد قام العديد من الباحثين في تطويرها على مدى العقود حيث أصبحت من أهم النظريات التي تركز على دراسة الدوافع والاحتياجات التي تدفع

الأفراد لتحقيق النجاح والتفوق في الأداء. فوفقاً لهذه النظرية، يوجد لدى الأفراد احتياج لتحقيق النجاح والتميز في المجالات التي يهتمون بها، حيث تشير النظرية إلى وجود ثلاثة احتياجات رئيسية تؤثر على الإنجاز والتحصيل الشخصي (أورايلي وتشاتمان، 1986):

أولاً، الاحتياج الإنجازي (Need for Achievement)، والذي يشير إلى الرغبة الداخلية والدافع للسعي وتحقيق النجاح في المهام والأهداف الصعبة، حيث يتميز الأفراد الذين لديهم احتياج إنجازي قوي بتحدي أنفسهم والرغبة في تحقيق الأداء المنفوق والتفوق في المجالات التي يهتمون بها (أورايلي وتشاتمان، 1986).

ثانياً، الاحتياج السلطوي (Need for Power)، والذي يشير إلى الرغبة في التأثير والتحكم والسيطرة على الآخرين والبيئة المحيطة، حيث أن الأفراد الذين لديهم احتياج سلطوي قوي يطمحون للتحكم في الأوضاع وتحقيق النجاح من خلال تأثيرهم على الآخرين (أورايلي وتشاتمان، 1986).

ثالثاً، الاحتياج الانتمائي (Need for Affiliation)، والذي يشير إلى الحاجة إلى التواصل الاجتماعي والانتماء إلى مجموعات والعمل بشكل تعاوني، حيث أن الأفراد الذين لديهم احتياج انتمائي قوي يسعون إلى إقامة علاقات وثيقة وتكوين صداقات والتعاون مع الآخرين (أورايلي وتشاتمان، 1986).

تفترض نظرية الإنجاز أن هذه الاحتياجات الثلاثة قد تؤثر على سلوك الأفراد ومنجزاتهم في المجالات المهنية والتعليمية والشخصية، وبأن تنمية الاحتياجات الإنجازية لدى الأفراد يمكن أن تحفزهم لتحقيق النجاح والتميز في حياتهم. كما أن نظرية الإنجاز تشمل العوامل الدافعة الداخلية وتركز على الدوافع الشخصية للأفراد في تحقيق الإنجاز، بدلاً من العوامل الخارجية مثل المكافآت المادية.

وعلى الرغم من أن نظرية الإنجاز لا تركز بشكل مباشر على محددات الرضا الوظيفي بل على دراسة الدوافع والاحتياجات التي تدفع الأفراد لتحقيق النجاح والتميز في الأداء، فإن التحقيق الشخصي والنجاح قد يؤثر في بعض الجوانب المرتبطة بالرضا الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر، ومن أهم هذه الجوانب:

أولاً، تحقيق الأهداف الشخصية، إذ عندما يحقق الموظفون الأهداف التي يحددها لأنفسهم ويشعرون بالتميز في أداء المهام، فإن ذلك يولد شعوراً بالفخر والإشباع الذاتي عند تحقيق النجاحات الشخصية والمهنية، مما ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي لدى العامل (أورايلى وتشاتمان، 1986).

ثانياً، الاعتراف والتقدير، حيث أن تلقي العاملين للاعتراف والتقدير من قبل المشرفين والزملاء عن أدائهم المتميز وتحقيق النجاح، فإن ذلك يمكن أن يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم، كما أن الاعتراف والتقدير يعززان الشعور بالقيمة والتقدير والمساندة من الآخرين (أورايلى وتشاتمان، 1986).

ثالثاً، التنمية الشخصية، إذ إتاحة فرص التطوير وتعلم المهارات الجديدة والنمو الشخصي للعاملين، قد تساهم في زيادة الرضا الوظيفي، وذلك لأن العاملين الذين يشعرون بأنهم يتلقون التدريب والفرص التنموية يشعرون بالتحسن والرضا في مسار حياتهم المهنية (أورايلى وتشاتمان، 1986).

رابعاً، التحفيز الداخلي القوي لتحقيق النجاح والتميز في العمل، والذي إن شعر به العاملون فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى الرضا الوظيفي، كما أن الدوافع الداخلية مثل الشغف والرغبة في التحسين المستمر يمكن أن تعزز الرضا والارتباط بالعمل (أورايلى وتشاتمان، 1986).

## نموذج بورتر ولولر

نموذج بورتر ولولر (Porter-Lawler Model) هو نموذج نظري في مجال إدارة الموارد البشرية يهدف إلى فهم العلاقة بين المحفزات والأداء والرضا الوظيفي، وتم تطويره في نهاية الستينيات من القرن العشرين من قبل ليونيل بورتر وإدوين لولر. يستند النموذج إلى فرضية وجود علاقة إيجابية مباشرة بين شعور العاملين بأن المكافأة التي يحصلون عليها تتناسب مع الجهود التي يبذلونها والأداء الذي يحققونه، ومستويات الرضا الوظيفي والحافز على تحسين الأداء (أوزبورن، 2015).

يتضمن هذا النموذج عدداً من المحددات الهامة وهي الجهود المبذولة من قبل العمل في العمل، ومستوى الأداء الذي يحققه العامل في تنفيذ المهام والأهداف، والمحفزات التي تشمل المكافآت المادية وغير المادية التي يحصل عليها العامل ومنها الرواتب والمكافآت والترقيات والتقدير، والإنصاف المتصور الذي يشير إلى مدى اعتقاد العامل بأن المكافآت التي يحصل عليها وتعامل المشرفين والمنظمة معه متناسب مع الجهود التي يبذلها والأداء الذي يحققه، إضافة إلى الرضا الوظيفي. ويمكن وصف نموذج بورتر ولولر على أنه أحد النماذج المبدئية في دراسة العلاقة بين المحفزات والأداء والرضا الوظيفي، حيث يوفر إطاراً لتحليل وتقييم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والأداء، ويساعد في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتحقيق رضا الموظفين وتحسين أدائهم (بيتي وآخرون، 1984).

ووفقاً لنموذج بورتر ولولر، تتأثر محددات الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل المهمة. ومنها مثلاً الإنجاز والتقدم المهني الذي يشير إلى تقديم فرص للتحدي والنمو المهني والتقدم الوظيفي للموظفين، حيث يفترض النموذج علاقة إيجابية بين شعور العاملين بأنهم يحققون النجاح والتقدم في حياتهم المهنية وأن هناك فرصاً لتحقيق الأهداف المهنية مع مستويات الرضا الوظيفي.

أما العامل الثاني فهو التقدير والمكافآت الذي يشمل توفير التقدير والاعتراف بالإنجازات وتقديم المكافآت المادية وغير المادية الملائمة للأداء المتميز ، حيث يفترض النموذج وجود علاقة إيجابية بين شعور العاملين بأنهم يحظون بالتقدير والتكريم والتقدير لمساهماتهم وبأنهم يتلقون مكافآت مناسبة ومنصفة، مع مستوى الرضا الوظيفي. كما يركز النموذج على جانب العلاقات الاجتماعية وإلى جودة العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، بما في ذلك العلاقات مع المشرفين والزملاء، حيث يفترض وجود علاقة إيجابية بين وجود علاقات اجتماعية إيجابية ومحترمة تسهم في التعاون والتفاعل الإيجابي من جهة ومستوى الرضا الوظيفي من جهة أخرى. إضافة لهذا، فإن العوامل التي تؤثر في النموذج تتضمن التوازن بين الجهد والمكافأة وذلك من خلال التوازن بين المجهود المبذول من قبل الموظف والمكافآت التي يحصل عليها، حيث يفترض النموذج وجود علاقة إيجابية بين شعور العامل بأن الجهود التي يبذلها تؤدي إلى التقدير المناسب والمكافآت العادلة وبين مستوى الرضا الوظيفي. كما أن شعور العامل بالتحكم وبوجود فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامه وأدائه هو من العوامل التي تربط بتحسين مستوى الرضا الوظيفي بحسب النموذج (أوزبورن، 2015).

#### نظرية الجماعة المرجعية أو الهوية الاجتماعية

نظرية الجماعة المرجعية (Social Identity Theory) هي نظرية نفسية اجتماعية تم تطويرها بواسطة هنري تاجفيل وجون تورنر. تركز هذه النظرية على كيفية تأثير هوية الفرد الاجتماعية وانتمائه إلى مجموعة معينة على تصورات وسلوكه وردود فعله (كلاين وآخرون، 2012). وفقاً لنظرية الجماعة المرجعية، يسعى الأفراد للتعرف على أنفسهم من خلال انتماءهم إلى مجموعات اجتماعية معينة وتحديد هويتهم الاجتماعية بناءً على تلك المجموعات. يعتبر

التعرف على الجماعة المرجعية (المجموعة التي يشعر الفرد بالتعاطف والانتماء إليها) جزءًا مهمًا في تشكيل هوية الفرد. تتضمن المفاهيم الرئيسية لنظرية الجماعة المرجعية:

1. الهوية الاجتماعية (Social Identity): تشير إلى الجانب من الهوية الشخصية الذي يتكون من الانتماءات الاجتماعية والمجموعات التي يعتبر الفرد نفسه عضوًا فيها، إذ يشعر الأفراد بالانتماء والاندماج في المجموعات التي يعتبرونها جزءًا من هويتهم (كلاين وآخرون، 2012).

2. الجماعة المرجعية (In-Group): تشير إلى المجموعة التي يشعر الفرد بالانتماء إليها والتي يتطابق فيها الهوية الاجتماعية للأفراد، إذ يتميز الأفراد بشعور بالتعاطف والانتماء القوي تجاه المجموعة المرجعية (كلاين وآخرون، 2012)

3. التصنيف الاجتماعي (Social Categorization): يعتمد الأفراد على تصنيف الذات والآخرين في المجموعات الاجتماعية، ويستندون إلى التمييز بين المجموعات المختلفة (كلاين وآخرون، 2012).

4. المقارنة الاجتماعية (Social Comparison): يقوم الأفراد بمقارنة مجموعتهم المرجعية بالمجموعات الأخرى وتقييمها، ويمكن لهذا أن يؤثر على تصورات الفرد لنفسه وعلى رضاه الوظيفي (كلاين وآخرون، 2012)

تسلط نظرية الجماعة المرجعية الضوء على أهمية العوامل الاجتماعية والانتماء الجماعي في تحديد تصورات الفرد للذات وسلوكه. يمكن أن تؤثر هذه النظرية على الرضا الوظيفي من خلال تأثير هوية الفرد الاجتماعية وانتمائه إلى مجموعة على نظرتة للعمل وعلاقته بالزملاء والمشرفين. ووفقًا لهذه لنظرية، تؤثر عدة عوامل على الرضا الوظيفي للأفراد في سياق التطبيق العملي للنظرية، ومنها (روبنز، 1998):

1. التعاون والانتماء للجماعة المرجعية: عندما يشعر الفرد بالتعاون والانتماء إلى الجماعة المرجعية، ويشعر بالمساندة والاندماج مع الأعضاء الآخرين في المجموعة، فإن ذلك يمكن أن يزيد من الرضا الوظيفي.

2. التعرف بالجماعة المرجعية: عندما يكون للفرد تعرف وانتماء قوي للجماعة المرجعية، ويعتبر الانتماء إليها جزءًا أساسيًا من هويته الاجتماعية، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

3. التمييز الإيجابي للجماعة المرجعية: عندما يتم تمييز الجماعة المرجعية بإيجابية من قبل الآخرين، وتحظى بسمعة جيدة وتقدير في البيئة العملية، فإن ذلك يمكن أن يزيد من الرضا الوظيفي.

4. الدعم الاجتماعي والعلاقات في الجماعة المرجعية: عندما يتلقى الفرد الدعم الاجتماعي من أعضاء الجماعة المرجعية ويتمتع بعلاقات إيجابية معهم، فإن ذلك يمكن أن يساهم في الرضا الوظيفي.

5. الإنجازات والنجاحات المشتركة: عندما يحقق الفرد والجماعة المرجعية نجاحات مشتركة وإنجازات قيمة، ويشعر الفرد بالفخر والإشباع الذاتي بسبب تلك الإنجازات، فإن ذلك يمكن أن يزيد من الرضا الوظيفي.

نموذج ستيرز وبورتر

نموذج ستيرز وبورتر (Steers and Porter Model) هو نموذج نظري في مجال إدارة الموارد البشرية يتعلق بالتحفيز والرضا الوظيفي وقد تم تطويره عدة مرات ما بين الستينيات والثمانينيات من القرن العشرين، حيث يهدف هذا النموذج إلى فهم كيفية تأثير العوامل المختلفة على التحفيز والرضا الوظيفي للأفراد، ويستند النموذج على افتراض أن الأفراد يأخذون المكافآت

والمحفزات المتاحة في بيئة العمل في عين الاعتبار عند اتخاذ قراراتهم المهنية. أهم عناصر هذا النموذج هي (أوزبورن، 2015):

أولاً، المحفزات الداخلية (Intrinsic Motivators) والتي تشمل الاحتفاظ بمشاعر الإنجاز والتحدي والتنمية الشخصية، حيث يفترض النموذج أن المحفزات الداخلية تلعب دوراً هاماً في زيادة التحفيز والرضا الوظيفي (أوزبورن، 2015).

ثانياً، المحفزات الخارجية (Extrinsic Motivators)، والتي تشمل المكافآت المادية والترقيات والتقدير وغيرها من الحوافز الخارجية التي يتلقاها الأفراد من المشرفين والمدراء وبيئة العمل بشكل عام، حيث تعتبر المحفزات الخارجية من جوانب هامة التي تعزز التحفيز والرضا الوظيفي (أوزبورن، 2015).

ثالثاً، التوقعات (Expectancies)، والتي تشير إلى التصورات والتوقعات الفردية للعلاقة بين الجهد المبذول والأداء والمكافأة، حيث يفترض النموذج أن تحسين التوقعات بين هذه العناصر يزيد من التحفيز والرضا الوظيفي (أوزبورن، 2015).

رابعاً، قيمة المكافآت (Reward Valences)، والتي تعبر عن تقدير الأفراد للمكافآت المحتملة وقيمتها بالنسبة لهم، حيث يفترض النموذج أن تقييم العاملين للمكافآت بشكل إيجابي والنظر إليها على أنها ذات قيمة عالية سيزيد من التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين (أوزبورن، 2015).

#### النقاط المشتركة بين نظريات ونماذج الرضا الوظيفي

شهد مجال العلوم الإدارية تطوراً كبيراً في دراسة مفهوم الرضا الوظيفي، وعلى الرغم من وجود الاختلافات بين بين النظريات والنماذج المختلفة للرضا الوظيفي، إلا أن هذه النظريات والنماذج تتفق على بعض العناصر والفرضيات المشتركة، ومنها على الأخص:

أولاً، أهمية المكافآت المادية وغير المادية، والتي تشمل الراتب، والمزايا، والترقيات، والتقدير، وفرص التطوير والنمو الشخصي، حيث تتفق معظم النظريات والنماذج المختلفة على أن تلبية احتياجات الموظفين وتلقيهم للمكافآت المناسبة هي من العوامل الهامة في رفع مستوى الرضا الوظيفي (لوك ولايثام، 1990).

ثانياً، أهمية العدالة التنظيمية التي تتضمن العدالة التوزيعية أو توزيع المكافآت بشكل منصف، والعدالة الإجرائية والتي تشمل اتخاذ القرارات بشكل عادل وشفاف، والعدالة التفاعلية والتي ينضوي تحتها معاملة الأفراد بإنصاف واحترام، حيث أن الفرضية المشتركة للعديد من النظريات والنماذج هو أن العدالة التنظيمية بكافة جوانبها مرتبطة بشعور العاملين بالقيمة والتقدير وفي رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم (لوك ولايثام، 1990).

ثالثاً، أهمية العلاقات الاجتماعية، وهي تشمل جودة العلاقات مع المشرفين والزملاء والعملاء، حيث تفترض معظم النظريات والنماذج أن العلاقات الإيجابية والداعمة تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالتواصل الجيد والتعاون والدعم من الآخرين (لوك ولايثام، 1990).

رابعاً، أهمية شعور العاملين بالتحكم والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهو جانب يشمل تمكين الموظفين بالتحكم في عملهم والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة به، وذلك بناءً على فرضية أن إتاحة الفرصة للعاملين بالشعور بالمسؤولية والسيطرة على بيئة العمل يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي (لوك ولايثام، 1990).

خامساً، أهمية إتاحة فرص التطوير والنمو، والتي تشمل فرص التعلم والتدريب والتطوير المهني والترقية، وذلك بسبب فرضية ارتباط الرضا الوظيفي بتوفر فرص لتحسين المهارات وتطوير القدرات الشخصية والمهنية (لوك ولايثام، 1990).

## مفهوم الالتزام التنظيمي

يعرّف الالتزام التنظيمي على أنه مفهوم يشير إلى مدى تعلق الموظفين بالمنظمة وإحساسهم بالانتماء والولاء لها. يشمل الالتزام التنظيمي تفاني الموظفين في أداء مهامهم وتحقيق أهداف المنظمة، والحفاظ على سمعة المنظمة وتمثيلها بشكل إيجابي. وقد حدد الباحثون والخبراء ثلاثة عناصر للالتزام التنظيمي. العنصر الأول هو الالتزام العاطفي والذي يشير إلى ارتباط الموظفين بالمنظمة بناءً على العواطف الإيجابية والانتماء الشخصي للمنظمة بسبب حبهم لها وتعاطفهم معها وشغفهم تجاهها (ماير وآخرون، 2004). أما العنصر الثاني فهو الالتزام المحسوب أو المرتبط بالتبادل، حيث يرتبط الموظف بالمنظمة بسبب الاعتبارات الاقتصادية والتكلفة العالية المرتبطة بانفصاله عنها، وهذا العنصر إجمالاً يركز على الراتب والمنافع والفوائد المادية التي تقدمها المنظمة للموظف مقابل عمله فيها، وهي عوامل قد لا تكون متوفرة في حال انتقل الموظف للعمل في منظمة أخرى (أوريلي وتشاتمان، 1984). أما العنصر الثالث، فهو الالتزام المعياري أو الأخلاقي والذي يتعلق بالالتزام الموظف بالمنظمة بسبب القيم والمعايير الاجتماعية والأخلاقية والشعور بالمسؤولية في سياق العمل للمنظمة تحديداً. وعلى الرغم من تداخل هذه العناصر، إلا أن أهمها وأكثرها شيوعاً هو الالتزام العاطفي (غانبيه وآخرون، 2008).

يتأثر الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ويرتبط بالعديد من العوامل المتعلقة بالمنظمة وسياساتها وممارساتها ومنها على وجه الأخص:

أولاً، العدالة التنظيمية وهي مجموع السياسات والممارسات التنظيمية والإدارية التي تخلق شعوراً بالعدالة في معاملة الموظفين لدى أعضاء المنظمة، وبالأخص لناعية المعاشات وتوزيع المكافآت والفرص، واتخاذ القرارات التي تؤثر بالأقسام والموظفين. وتكمن أهمية العدالة التنظيمية

في أنها تعزز شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة حيث تتم معاملتهم بشكل جيد وعادل مقارنة بجهودهم وبالأخرين (غانبيه وآخرون، 2008).

ثانياً، القيادة الفعالة، وتحديد قدرة المديرين والمشرفين على توجيه الفريق أو المجموعة والأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة بطرق فعالة ومؤثرة. كما أن القيادة الفعالة تتجسد في قدرة المدراء والمشرفين على تحفيز المجموعة والأفراد على تحقيق النتائج وتطوير الفريق والموظفين من خلال استخدام مجموعة متنوعة من المهارات والممارسات القيادية. وإضافة لهذا، فإن القيادة الفعالة، وبغض النظر عن النمط أو الأسلوب القيادي الذي يطبقه القادة، فإنها ترتبط بعدد من الممارسات مثل امتلاك القادة لرؤية واضحة للمستقبل وقدرة على تحفيز أعضاء المنظمة لتحقيق هذه الرؤية والتي تتحول في نظرهم إلى مصدر للإلهام والتوجيه. كما أن القيادة الفعالة تتطلب تواصلًا مؤثراً وذلك من خلال مهارات التواصل الجيدة والقدرة على نقل الرسائل بشكل واضح وموجه ومحفز، إضافة لقدرة القائد على الانصات الجيد وفهم احتياجات ومخاوف مرؤوسيه، وتقديم الدعم التنظيمي والعاطفي وإظهار الاهتمام بهم. كما أن القيادة الفعالة ترتبط باهتمام القادة بتطوير مرؤوسيه من خلال برامج تنمية وتطوير المهارات والقدرات والفرص التعليمية والتدريبية وإعطاء التوجيه والملاحظات البناءة لتعزيز نمو الموظفين (غانبيه وآخرون، 2008).

## نظريات ونماذج الالتزام التنظيمي

### نظرية الالتزام التنظيمي

نظرية الالتزام التنظيمي هي نظرية تفسر مدى تشبث الأفراد وانتمائهم للمنظمة وارتباطهم بها، وقد تم تطويرها بداية من قبل جون آلن ونتالي ماير في نهاية الثمانينات وقد قام العديد من الباحثين بالبناء عليها لاحقاً لتطوير نماذج مختلفة لفهم الالتزام التنظيمي. تهدف هذه النظرية إلى فهم سبب بقاء الأفراد في المنظمة، وتقانيهم في العمل، ومشاركتهم الفعالة في أهداف المنظمة،

كما تنطرق إلى العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي وتفسر تصرفات الموظفين داخل المنظمة. وفقاً لنظرية الالتزام التنظيمي، فإن الالتزام التنظيمي يتأثر بثلاثة عناصر رئيسية: أولاً، الالتزام العاطفي (الرغبة)، وهو عنصر يشير إلى الانتماء والارتباط العاطفي للفرد بالمنظمة، حيث يشعر بالولاء والمحبة والانتماء القوي، إذ تفترض نظرية الالتزام التنظيمي أن الأفراد الذين يمتلكون الالتزام العاطفي يظهرون حماسة أكبر للعمل ويتمتعون بشعور بالرضا والتحقق من حياتهم المهنية في المنظمة (ماير وآخرون، 2002).

ثانياً، الالتزام المعنوي (الاعتقاد أو الإيمان)، وهو عنصر يشير إلى تبني القيم والمبادئ التنظيمية من قبل الفرد، حيث يشعر بأن القيم التنظيمية تتفق مع قيمه الشخصية، وتفترض نظرية الالتزام التنظيمي أن الأفراد الذين يمتلكون الالتزام المعنوي يعتبرون المنظمة متوافقة مع مبادئهم الأخلاقية ويسعون لتعزيز هذه القيم في سلوكهم واتخاذ القرارات (ماير وآخرون، 2002). إضافة لذلك، يشمل الالتزام المعنوي عدداً من المحدد وهي:

1- قيم المنظمة التي تشير إلى مدى توافق قيم الفرد مع قيم ومبادئ المنظمة، حيث أن شعور الفرد بأن قيم المنظمة تتفق مع قيمه الشخصية والمعتقدات الأخلاقية، فإن هذا قد يرفع من مستوى الالتزام المعنوي لدى العامل (مورو، 1993).

2- الاحترام والنزاهة، حيث يتعلق هذا العنصر بمدى الاحترام والنزاهة التي تتبعها المنظمة في تعاملها مع الموظفين والأعمال التي تقوم بها، حيث يرتبط شعور الفرد بأن المنظمة تتعامل بنزاهة وتحترم حقوقه وتقدم فرصاً متساوية وعادلة إيجاباً بمستوى الالتزام المعنوي لديه (مورو، 1993).

3- التوجيه الأخلاقي، وهو عامل يشير إلى وجود إرشادات وسياسات وأعراف تنظيمية تعزز السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في المنظمة، حيث يرتبط شعور الفرد بأنه يتمتع

بالدعم لاتباع السلوك الأخلاقي والقيام بالأعمال الصالحة في المنظمة إيجاباً بمستوى الالتزام المعنوي لديه (مورو، 1993).

4-التوازن بين العمل والحياة الشخصية، إذ يرتبط الالتزام المعنوي بتوفير فرصة للفرد للحفاظ على توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية، حيث أن شعور العامل بأنه يتمتع بمرونة في ساعات العمل وتوفر الدعم لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية يرتبط إيجاباً بمستوى الالتزام المعنوي لديه (مورو، 1993).

5-المساهمة في المجتمع، حيث يعتبر الالتزام المعنوي مرتبطاً بإدراك الفرد لدوره في المساهمة في المجتمع. ولذلك، فإن الفرد عندما يشعر بأن العمل الذي يقوم به يساهم في تحقيق فوائد اجتماعية ويخدم المجتمع، فإن ذلك يرفع من مستوى الالتزام المعنوي لديه (مورو، 1993).

6-المشاركة في اتخاذ القرارات، وهو عامل يتعلق بمشاركة الفرد في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة، حيث أن شعور الفرد بأنه مشارك في عملية صنع القرار وأن آراءه محترمة ومأخوذة في الاعتبار يرتبط إيجاباً بمستوى الالتزام المعنوي لديه (مورو، 1993).

ثالثاً، الالتزام المحسوس (الالتزام الأدائي)، وهو عنصر يشير إلى التزام الفرد بالمنظمة نتيجة الالتزام بالمهام وتحقيق الأهداف الوظيفية، إذ تفترض النظرية أن الأفراد الذين يمتلكون الالتزام المحسوس يركزون على أداء وتنفيذ المهام بكفاءة وفعالية، ويسعون لتحقيق النجاح والتفوق في عملهم. ويشمل الالتزام المحسوس عدة عوامل ومحددات بحسب نظرية الالتزام التنظيمي وهي:

1. الدعم التنظيمي الذي يشير إلى مدى توفر الدعم والموارد التنظيمية التي تمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة، حيث أن شعور العاملين بالدعم الملائم من المنظمة، مثل توفير التدريب والمعدات اللازمة والتوجيه، يرتبط إيجاباً بمستوى الالتزام المحسوس لديهم (ماير وآخرون، 2002).

2. الأجر والمكافآت وهو محدد يتعلق بالمستوى العادل للأجر والمكافآت التي يتلقاها الموظفون عن جهودهم وأدائهم، حيث يرتبط شعور الموظفين بأن مستوى الأجر والمكافآت يتناسب مع أدائهم ومساهماتهم بشكل إيجابي مع مستوى الالتزام المحسوس لديهم (ماير وآخرون، 2002).
3. فرص التطوير والترقية وهو عامل يرتبط بتوفر فرص التطوير المهني والترقية داخل المنظمة، حيث أن شعور الموظفين بأن لديهم فرصاً لتطوير مهاراتهم والنمو المهني والتقدم في مساهمهم المهني يرتبط إيجاباً بتعزيز الالتزام المحسوس لديهم (ماير وآخرون، 2002).
4. الاعتراف بالأداء الذي يتعلق بتقدير المنظمة للإنجازات والجهود المبذولة من قبل الموظفين، إذ يرتبط اعتراف المشرفين والمدراء في المنظمة بشكل مناسب بأداء الموظفين وتقدير جهودهم إيجاباً بتعزيز الالتزام المحسوس (ماير وآخرون، 2002).
5. الوضوح في الأهداف والتوقعات وهو محدد يشير إلى مدى وضوح الأهداف والتوقعات للمنظمة، حيث أن توضيح الأهداف والتوقعات بشكل جيد للموظفين وتوجيههم بشكل بناء يرتبط بتعزيز مستوى الالتزام المحسوس لديهم (ماير وآخرون، 2002).
6. الثقة في القيادة والإدارة وهو محدد يرتبط بثقة الموظفين في حكمة وقدرة ومهارة القيادة والإدارة التنظيمية على أخذ القرارات الصائبة، كما يرتبط شعور العاملين بأن القادة يتمتعون بالكفاءة والمصداقية ويقودون المنظمة بشكل فعال بتعزيز مستوى الالتزام المحسوس لديهم (ماير وآخرون، 2002).
- وبشكل عام، تؤثر عدة عوامل على محددات الالتزام التنظيمي وتفسره، مثل الرضا الوظيفي، والدعم التنظيمي، وفرص التطوير المهني، والعدالة التنظيمية، وثقافة المنظمة، والقيادة الفعالة. تعزز هذه العوامل الالتزام التنظيمي وتعزز رغبة الموظفين في المساهمة والاستمرارية في المنظمة. وفقاً لنظرية الالتزام التنظيمي، فإن محددات الالتزام العاطفي تشمل ستة عوامل أساسية.

العامل الأول هو العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الفرد وزملائه ورؤسائه في المنظمة، حيث أن التواصل والتفاعل الإيجابي ووجود الدعم الاجتماعي للفرد يزيد من الارتباط العاطفي للفرد بالمنظمة. أما العامل الثاني، فهو القيادة الإيجابية التي تشير إلى نوعية القيادة في المنظمة، حيث أن وجود قادة يظهرون الرغبة في دعم وتقدير الموظفين، ويتفاعلون بشكل إيجابي وملهم، مرتبط بتعزيز الالتزام العاطفي للموظفين. ثالثاً، مستوى الثقة والاحترام الذي يشعر به الفرد في المنظمة، حيث أن الثقة في الإدارة والزملاء ووجود ثقافة تنظيمية تحترم وتقدر العاملين هي عوامل تعزز مستويات الالتزام العاطفي لدى العاملين. رابعاً، عامل الاعتراف والتقدير الذي يشير إلى مدى تقدير واعتراف المنظمة بإسهامات وجهود العاملين لديها، حيث أن الفرضية القائمة هي أن شعور العاملين بأنهم محل اهتمام ويتم الاعتراف بإنجازاتهم ومساهماتهم هو عامل معزز للالتزام العاطفي. أما العامل الخامس فهو الروح المؤسسية والقيم المشتركة، وهو مؤشر على توافق القيم والروح المؤسسية للموظفين مع قيم المنظمة، حيث تفترض النظرية أن شعور العاملين بأنهم جزء من ثقافة وروح تنظيمية مشتركة وبأن قيمهم الشخصية تتفق مع قيم المنظمة، فإن يزيد ذلك من الالتزام العاطفي لدى العاملين. أما العامل السادس فهو فرص التنمية والنمو الشخصي للعاملين داخل المنظمة، مما يولد شعوراً لدى العاملين بأن المنظمة مهتمة بتطوير قدراتهم وتوفير لهم فرصاً للتعلم والتقدم في مساهمهم المهني، وهو شعور مرتبط بتعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين (مورو، 1993).

### نظرية الرهان الثانوي

نظرية الرهان الثانوي (The Side-Bet Theory) التي طورها هاورد بيكر (Howard Becker) هي نظرية اجتماعية تفسر دور العلاقات الاجتماعية والتزامات الفرد في تشكيل سلوكهم وانضباطهم للمعايير الاجتماعية. وفقاً لهذه النظرية، يشارك الأفراد في سلسلة من الرهانات الثانوية

أو التزامات فرعية تعمل كحواجز لهم للتقيّد بتوقعات المجتمع وتجنب السلوك الانحرافي (باول وماير، 2004).

تشير النظرية إلى أن الأفراد لديهم التزامات أساسية مثل الزواج والعمل والتعليم أو عضوية في المجموعات الاجتماعية، توفر لهم شعوراً بالهوية والاستقرار والاندماج الاجتماعي. وإضافة لهذه الالتزامات الأساسية، فإن لدى الأفراد التزامات ثانوية أيضاً وهي تشمل العلاقات الاجتماعية والاستثمارات المالية والمصالح السمعة والارتباطات الشخصية الأخرى التي تعتمد على امتثالهم للمعايير الاجتماعية (باول وماير، 2004).

تقترح نظرية الرهان الثانوي أن هذه التزامات الثانوية تعمل كعوامل ردع للسلوك الخاطيء، حيث يخشى الأفراد فقدان هذه الرهانات أو المكتسبات الثانوية، والتي قد تشمل فقدان ثقة الأصدقاء، أو تلف سمعتهم، أو الخسارة المالية، أو الاستبعاد الاجتماعي، مما يحفزهم على الامتثال لتوقعات المجتمع. ولذلك، فإن الأفراد من خلال الحفاظ على التزاماتهم الأساسية وتحقيق الرهانات الثانوية، يضمنون الدعم الاجتماعي والموارد والمكافآت، وفي الوقت نفسه يتجنبون التبعات السلبية للسلوك الخاطيء. وبالعوم، تؤكد نظرية الرهان الثانوي على التداخل بين التزامات الأساسية والتزامات الثانوية في التأثير على سلوك الأفراد، وتشير إلى أن وجود الرهانات الثانوية يعمل كآلية للسيطرة الاجتماعية، مما يشجع الأفراد على الامتثال للمعايير والقيم الاجتماعية لحماية استثماراتهم في التزاماتهم الثانوية (باول وماير، 2004).

تنظر نظرية الرهان الثانوي إلى الالتزام التنظيمي كنتيجة لتمسك الفرد بالتزاماته الثانوية في السياق التنظيمي، إذ أنه وفقاً لهذه النظرية، يتم تعزيز الالتزام التنظيمي للفرد عندما يتواجد لديه رهانات ثانوية تعتمد على تمسكه بالمنظمة والامتثال للمعايير والتوقعات الوظيفية والاجتماعية.

إضافة لهذا، تشير النظرية إلى أن الفرد يشارك في مجموعة من الرهانات الثانوية داخل السياق التنظيمي، مثل العلاقات الاجتماعية مع زملائه ورؤسائه، والاستثمارات المهنية والتطوير المهني، والمصالح الشخصية المرتبطة بالاستمرارية في المنظمة، حيث تعمل هذه الرهانات الثانوية كحواجز للفرد للبقاء في المنظمة والعمل بجد وتحقيق توقعات الدور الوظيفي المطلوبة. فعلى سبيل المثال، إذا كان لدى العامل رهان ثانوي مرتبط بالعلاقات الاجتماعية في المنظمة، مثل الصداقات والشبكات المهنية التي بناها، فهذا قد يخلق لديه حافزاً قوياً للالتزام بالمنظمة والحفاظ على علاقاته الاجتماعية داخلها. والأمر ذاته إذا كان لديه رهان ثانوي فيما يتعلق بالتطوير المهني والترقية، إذ يشجع العامل على الالتزام بالأداء الجيد وبتطوير مهاراته لزيادة فرص التقدم في المنظمة (باول وماير، 2004).

من جهة أخرى، فإن فشل الفرد في الالتزام يعرضه لخسارة تلك الرهانات إضافة لعواقب سلبية محتملة، مثل فقدان الدعم الاجتماعي أو التنمية المهنية أو الفرص الوظيفية. وبالتالي، يكون للرهانات الثانوية تأثير على مستوى الالتزام التنظيمي والتزام الفرد بالمنظمة. وبالإجمال، تقترح نظرية الرهان الثانوي أن الالتزام التنظيمي هو نتيجة للرهانات الثانوية التي يتعهد بها الفرد في السياق التنظيمي، حيث تعتبر هذه الرهانات حواجز تشجع الفرد على الالتزام بالمنظمة والالتزام بالمعايير والتوقعات الوظيفية والاجتماعية (باول وماير، 2004). وبالنظر إلى علاقة الرهانات الثانوية بالالتزام التنظيمي، فإن نظرية الالتزام التنظيمي تشير ستة محددات أساسية لهذه العلاقة:

أولاً، الرهانات الثانوية وهي تشمل العلاقات الاجتماعية، والاستثمارات المهنية، والمصالح الشخصية التي تتوقف على استمرارية الفرد في المنظمة والالتزام بالمعايير التنظيمية (باول وماير، 2004).

ثانياً، الالتزام الأساسي الذي يتعلق بتمسك الفرد بالتزاماته الأساسية في المنظمة، مثل العمل الدائم، والانتماء إلى فريق محدد، والمشاركة في مشروعات معينة، حيث يعتبر الالتزام الأساسي من المحددات الأساسية لقوة الالتزام التنظيمي (باول وماير، 2004).

ثالثاً، الدعم التنظيمي الذي يشير إلى مدى توفر الدعم الذي يحصل عليه الفرد من المنظمة، سواء كان ذلك من خلال الدعم العاطفي، أو الدعم المادي، أو الدعم الوظيفي، إذ أن الدعم التنظيمي من العوامل المعززة للالتزام التنظيمي من خلال تعزيز الشعور بالانتماء والتقدير والدعم المتبادل (باول وماير، 2004).

رابعاً، الثقة في القيادة والإدارة، حيث تعتبر الثقة في القادة والإدارة من عوامل الالتزام التنظيمي المهمة، فكلما زادت ثقة العامل في قدرة ونزاهة وقيادة المسؤولين في المنظمة، أدى ذلك لتعزيز ارتباطه والالتزام بالمنظمة (باول وماير، 2004).

خامساً، الفرص التطويرية التي تعزز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد من خلال شعورهم بأن لديهم فرصاً لتعزيز مهاراتهم وتطويرها، والحصول على فرص الترقية والتطور المهني (باول وماير، 2004).

سادساً، العدالة التنظيمية التي تشمل العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية حيث أن شعور بأن المنظمة تعتمد على معايير عادلة في توزيع المكافآت وفرص التطوير، وأن هناك عدالة في إجراءات صنع القرار والتعاملات الداخلية، وأن هناك تفاعل وتعاطف في التعامل معه، فإن ذلك يعزز الالتزام التنظيمي لديه (باول وماير، 2004).

### نظرية التبادل الاجتماعي

تتظر نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي طورها جورج هومانز إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة للعلاقة التبادلية بين الموظف والمنظمة، فوفقاً لهذه

النظرية، ينشأ الالتزام التنظيمي عندما يشعر الموظفون بالالتزام واستحقاقات من قبل المنظمة بناءً على المكافآت والفوائد التي يتلقونها مقابل مساهماتهم وجهودهم (كروبانزانو وميتشيل، 2005).

تتضمن نظرية التبادل الاجتماعي عدة مفاهيم مهمة تتعلق بالالتزام التنظيمي:

أولاً، التبادل: يعتبر التبادل المركز الأساسي في العلاقة بين الموظف والمنظمة حيث يتم من خلال تبادل الموظف مساهماته وجهوده مقابل المكافآت والفوائد التي يتلقاها من المنظمة، وكلما عندما يشعر الموظفون بأن التبادل عادل ومتوازن، فإنهم يميلون إلى الالتزام بالمنظمة بشكل أكبر (ستون وآخرون، 1996).

ثانياً، المكافآت والفوائد: تشمل المكافآت المادية وغير المادية التي يتلقاها الموظفون من المنظمة والتي تشمل المكافآت الرواتب والمزايا وفرص الترقية والتطور المهني، بالإضافة إلى الاعتراف والتقدير، حيث يرتبط الالتزام التنظيمي إيجاباً بالمكافآت المتوازنة والملائمة التي يتلقاها الموظفون عن طريق مساهماتهم (ستون وآخرون، 1996).

ثالثاً، العلاقة التبادلية: تعتمد قوة الالتزام التنظيمي على جودة العلاقة التبادلية بين الموظف والمنظمة حيث يعتبر التواصل الجيد والثقة والاحترام والدعم المتبادل بين الطرفين عوامل مهمة للالتزام التنظيمي (ستون وآخرون، 1996).

رابعاً، الاستحقاقات: يشعر الموظفون بالالتزام عندما يعتقدون أنهم يستحقون المكافآت والفوائد التي يتلقونها من المنظمة. إذا شعروا بأن مساهماتهم وجهودهم تستحق الاعتراف والتقدير، فإنهم يميلون إلى الالتزام التنظيمي (ستون وآخرون، 1996).

وبناءً على هذه المفاهيم، تقترح نظرية التبادل الاجتماعي أن محددات الالتزام التنظيمي في المنظمة تتعلق بالعديد من الجوانب التي تحكم طبيعة هذه العلاقة وجودتها وتوازنها. ومن أهم هذه الجوانب العدالة التبادلية التي تشير إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي عندما يشعر الموظفون

بأن التبادل بينهم وبين المنظمة عادل ومتوازن، وذلك بناءً على المساهمات التي يقدمها الموظف والمكافآت والفوائد التي يتلقاها. كما تقترح هذه النظرية أن الرغبة في استمرار الموظف في عمله وهو من المحددات الأساسية للالتزام التنظيمي، متعلقة بشكل مباشر بعدة عوامل مثل الرضا الوظيفي وفرص التطوير والترقية والتوازن بين العمل والحياة الشخصية. وكذلك الأمر بالنسبة إلى وجود الاحترام والثقة بين الموظفين والمنظمة حيث تشجع هذه العوامل الموظفين على الرغبة في الاستمرار في عملهم لدى المنظمة. إضافة لهذا، فإن العلاقة الإيجابية بين الموظفين والمشرفين والمدراء والمنظمة ككل هي عامل أساسي في رفع مستوى الالتزام التنظيمي بحسب النظرية، خاصة إذا ما أدت هذه العلاقة إلى شعور الموظفين بالدعم التنظيمي واهتمام المنظمة برفاهية الموظفين وهي عوامل تشجع الموظفين على التفاني في العمل والرغبة في البقاء في المنظمة في المدى البعيد (كروبانزانو وميتشيل، 2005).

### نظرية الارتباط النفسي

نظرية الارتباط النفسي (Attachment Theory) تنظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة للعلاقة العاطفية التي يرتبط بها الموظف مع المنظمة، مستندة إلى مفهوم الارتباط النفسي الذي يتمحور حول العلاقات العاطفية التي يشكلها الأفراد في مراحل حياتهم الأولى مع الأشخاص المهمين بالنسبة لهم، وقد قام كل من آلن وماير بتطوير هذه النظرية في نهاية الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن العشرين (أورايلي وتشاتمان، 1986). تركز نظرية الارتباط النفسي على ثلاثة أنماط رئيسية للارتباط النفسي وهو الارتباط الآمن والارتباط المهمش والارتباط المقوى. فالارتباط الآمن هو نتيجة شعور الموظف بالأمان والثقة في العلاقة مع المنظمة، إذ ينظر الموظف إلى المنظمة على أنها نقطة الارتكاز والدعم، حيث يشعر بالراحة في التعبير عن آرائه واحتياجاته، وبأن المنظمة تهتم برفاهيته ونجاحه المهني. أما الارتباط المهمش فهو شعور الموظف بعدم الأمان

والثقة في العلاقة مع المنظمة، وبعدم الاهتمام برفاهيته واحتياجاته، وقد يتسبب هذا النمط من الارتباط في تراجع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظف وعدم رغبته في الاستمرار في العمل. وبالنسبة للارتباط المقوى، فهو يحدث عندما يشعر الموظف بالتمسك الزائد والاعتماد الشديد على المنظمة، حيث ينظر إلى المنظمة على أنها مصدر الأمان الوحيد أو الأساسي في حياته، وقد يؤدي هذا الارتباط إلى تقييد حرية الموظف حيث تعتمد رغبته في الاستمرار في العمل بشكل كبير على وجود المنظمة (أورايلي ونشامان، 1986).

عموماً، تنظر نظرية الارتباط النفسي إلى الالتزام التنظيمي كنتيجة للعلاقة العاطفية والاهتمام الذي يتلقاه الموظف من المنظمة. يشعر الموظف بالالتزام والرغبة في الاستمرار في العمل عندما يشعر بالأمان والثقة والدعم العاطفي من المنظمة. من جهة أخرى، تعاني هذه النظرية من بعض الانتقادات بسبب اعتمادها على تفسير مفهوم الالتزام التنظيمي من خلال التركيز على الجانب العاطفي وبالاعتماد على أنماط مبسطة للعلاقة العاطفية للفرد. كما أن هذه النظرية لا تأخذ بعين الاعتبار الفوارق بين الثقافات حيث تمتاز الثقافات المختلفة بأنماط عاطفية في علاقة الأفراد والجماعات قد لا تنسجم مع مقترحات هذه النظرية. إضافة لهذا، تعاني هذه النظرية من إغفال العوامل المؤثرة المتعلقة بالمنظمة نفسها مثل الثقافة التنظيمية السائدة، ونمط القيادة في المنظمة، وتغير السياق الاجتماعي داخل المنظمة مع مرور الزمن ومع تطور أعمال المنظمة. وعلى الرغم من هذه الانتقادات، فقد نالت هذه النظرية اهتماماً متزايداً بسبب رغبة الباحثين في فهم العوامل العاطفية التي تؤثر على سلوك الموظفين ورغبتهم في الاستمرار في المنظمة، ولذلك تم تسليط الضوء على عدد من المحددات الأساسية للالتزام التنظيمي من خلال هذه النظرية:

أولاً، الأمان العاطفي، والذي يشير إلى مدى شعور الموظفين بالأمان والثقة العاطفية داخل المنظمة، فكلما شعر الموظفون بالأمان والحماية العاطفية من المنظمة، فإنهم يميلون إلى تطوير ارتباط والتزام أقوى نحو المنظمة (أورايلي وتشاتمان، 1986).

ثانياً، الثقة، والتي تشير إلى مدى ثقة الموظفين في قدرة المنظمة على تلبية احتياجاتهم ودعمهم، فكلما شعر الموظفون بالثقة في المنظمة ونظروا إليها على أنها تسعى لرفاهيتهم وتطورهم مهنيًا، ارتفع لديهم مستوى الالتزام التنظيمي (أورايلي وتشاتمان، 1986).

ثالثاً، الرعاية العاطفية التي تشير إلى مدى وجود الرعاية والاهتمام العاطفي من قبل المنظمة تجاه الموظفين، فكلما شعر الموظفون بالاحترام والتقدير والرعاية من قبل المنظمة، كلما ازداد الالتزام والارتباط العاطفي لديهم نحو المنظمة (أورايلي وتشاتمان، 1986).

رابعاً، الاستجابة العاطفية التي تشير إلى مدى استجابة المنظمة للمشاعر والاحتياجات العاطفية للموظفين، فعندما تستجيب المنظمة بشكل فعال وحساس لمشاعر واحتياجات الموظفين، فإن ذلك يعزز الالتزام التنظيمي لديهم (أورايلي وتشاتمان، 1986).

خامساً، الانتماء والهوية المشتركة والتي تشير إلى مدى انتماء الموظفين للمنظمة والشعور بالانتماء إلى مجموعة واحدة مع زملائهم وتشاركهم لقيم المنظمة، فشعور الموظفين بالانتماء والهوية المشتركة يعزز مستويات الالتزام التنظيمي لديهم (أورايلي وتشاتمان، 1986).

سادساً، التوازن بين الاعتمادية والاستقلالية والذي يشير إلى مدى توازن الموظفين بين الاتكال على المنظمة والاستقلالية الشخصية، فعندما يتمكن الموظفون من الحفاظ على استقلاليتهم وحرية اتخاذ القرارات الشخصية في إطار العمل، وفي الوقت نفسه يشعرون بالانتماء إلى المنظمة، فإن ذلك يعزز مستويات الالتزام التنظيمي لديهم (أورايلي وتشاتمان، 1986).

## نظرية التوقعات

تنظر نظرية فيكتور فروم للتوقعات (Expectancy Theory) إلى الالتزام التنظيمي من خلال التركيز على الارتباط بين توقعات الموظفين والنتائج المتوقعة لأدائهم وجهودهم، حيث تقترح هذه النظرية إلى أن الموظفين يتخذون قراراتهم بشأن الالتزام والمشاركة في المنظمة استنادًا إلى تقديرهم لنتائج محتملة لأدائهم. ووفقًا لنظرية التوقعات، يتأثر الالتزام التنظيمي بثلاثة عوامل رئيسية:

أولاً، توقعات الأداء وهو عامل يتعلق بتقييم الموظفين لقدراتهم الشخصية والمهارات اللازمة لتحقيق الأداء المرتفع في مجال عملهم، فإذا كان لدى الموظفين توقعات مرتفعة بأن جهودهم ستؤدي إلى أداء مميز وتحقيق نتائج إيجابية، فإنهم يميلون إلى الالتزام بشكل أكبر والاستمرار في العمل (روبنز، 1998).

ثانياً، توقعات العائد المرتبطة بالأداء، وهو عامل يشير إلى تقدير الموظفين للمكافآت والمزايا التي يتوقعون الحصول عليها بناءً على أدائهم، فإذا كانت لديهم توقعات بأن أدائهم المميز سيؤدي إلى مكافآت جذابة وفوائد مرتبطة، فإنهم يشعرون بالالتزام والرغبة في الاستمرار في العمل (روبنز، 1998).

ثالثاً، قيمة النتائج المتوقعة، التي تتعلق بتقدير الموظفين للقيمة الشخصية للمكافآت والفوائد التي ستحصل عليها في حال تحقيقهم للأداء المميز، فإذا كانت النتائج المتوقعة تحظى بقيمة كبيرة بالنسبة للموظفين، فإنهم يميلون إلى الالتزام والاستمرار في العمل (روبنز، 1998).

وبما أن نظرية التوقعات تفسر الالتزام التنظيمي كنتيجة لتقدير الموظفين لعلاقة التبادل بين الجهود المبذولة والنتائج المتوقعة، فإنها تشير إلى عدة محددات أساسية للالتزام التنظيمي من خلال إطارها النظري، وهي:

1. قوة الارتباط بين الأداء والنتائج المتوقعة: يتأثر الالتزام التنظيمي بقوة الارتباط الذي يراه الموظفون بين أدائهم والنتائج المتوقعة، فإذا كان لديهم توقعات قوية بأن أدائهم المتميز سيؤدي إلى نتائج إيجابية ومكافآت مرتفعة، فإنهم يشعرون بالالتزام والرغبة في الاستمرار في العمل (أوزبورن، 2015).

2. قيمة المكافآت والفوائد المتوقعة: يتأثر الالتزام التنظيمي بقيمة المكافآت والفوائد التي يتوقع الموظفون الحصول عليها في حال تحقيقهم للأداء المتميز، فإذا كانت المكافآت والفوائد تحظى بقيمة عالية وتلبي احتياجات ورغبات الموظفين، فإنهم يشعرون بالالتزام والرغبة في الاستمرار في العمل (أوزبورن، 2015).

3. ثقة الموظفين في العلاقة بين الأداء والنتائج المتوقعة: يتأثر الالتزام التنظيمي بمدى ثقة الموظفين في العلاقة السببية بين أدائهم والنتائج المتوقعة، فإذا كان لديهم ثقة عالية في أن أدائهم الممتاز سيؤدي إلى نتائج مرضية ومكافآت مستحقة، فإنهم يشعرون بالالتزام والرغبة في الاستمرار في العمل (أوزبورن، 2015).

4. قوة التوقعات الشخصية: تؤثر قوة التوقعات الشخصية لدى الموظفين على الالتزام التنظيمي، فإذا كان لديهم توقعات شخصية عالية بأن أدائهم سيؤدي إلى نتائج إيجابية ومكافآت مرتفعة، فإنهم يشعرون بالالتزام والرغبة في الاستمرار في العمل (أوزبورن، 2015).

### نظرية الالتزام ثلاثي المكونات

نظرية الالتزام ثلاثي المكونات (Three-Component Model of Commitment)

هي واحدة من النظريات التي طورها الثنائي ماير وآلن لفهم الالتزام التنظيمي في مطلع التسعينيات من القرن العشرين. تقترح هذه النظرية أن الالتزام التنظيمي يتكون من ثلاثة مكونات رئيسية تعمل

معاً لتشكيل الالتزام، وهي الالتزام العاطفي، والالتزام المتعلق بالمصلحة، والالتزام الموجب (أيزينغا وآخرون، 2010).

1. الالتزام العاطفي: يشير إلى العلاقة العاطفية والانتماء العاطفي الذي يشعر به الموظفون تجاه المنظمة، حيث يرتبط هذا الالتزام بالمشاعر الإيجابية والروابط العاطفية التي يشعر بها العاملون نحو زملائهم ومدراءهم ونحو المنظمة ككل، فعندما يكون هذا الارتباط عاطفي قوياً، فإنه يرفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين و رغبتهم في البقاء للعمل في المنظمة والمساهمة بجهودهم (أيزينغا وآخرون، 2010).

2. الالتزام المتعلق بالمصلحة: يتعلق هذا الالتزام بمدى اعتقاد الموظفين بأهمية وجود المنظمة في حياتهم وفوائدها لهم من الناحية المهنية والشخصية، حيث يرتبط هذا الالتزام بالاعتقاد بأن البقاء في المنظمة يعزز فرص التطوير المهني والحصول على مكافآت وفرص مستقبلية، فإذا اعتقد الموظفون أن الالتزام بالمنظمة يخدم مصالحهم الشخصية والمهنية، فإن ذلك يعزز مستوى الالتزام التنظيمي لديهم. من جهة أخرى، تشير النظرية إلى أن الالتزام المتعلق بالمصلحة ليس بالضرورة نتيجة اعتقادات إيجابية، حيث أن الموظفين قد يضطرون للالتزام بالمنظمة لأنهم غير قادرين على العثور على بدائل أفضل، وفي هذه الحالة، فإن التزامهم المصلحي ناتج عن الخوف من خسارة الامتيازات والمصالح الشخصية والمهنية وليس نتيجة رغبتهم بالبقاء (أيزينغا وآخرون، 2010).

3. الالتزام الموجب: يتعلق بمدى شعور الموظفين بضرورة البقاء مع المنظمة بسبب موجب أخلاقي وشعورهم بالانتماء والمسؤولية نحو المنظمة ونجاحها، وبالتالي، فحتى إذا كان البقاء مع المنظمة لا يخدم مصالحهم الشخصية بشكل مباشر أو كبير، فإنهم مع هذا يلتزمون

بالبقاء في المنظمة، خاصة بالنسبة للموظفين الذين أمضوا سنوات طويلة في العمل في المنظمة أو مع مدراءها (آيزينغا وآخرون، 2010).

### نظرية التصنيف الذاتي

نظرية التصنيف الذاتي هي نظرية في علم النفس الاجتماعي تركز على كيفية تصور الأفراد لأنفسهم وتصنيفهم وللآخرين ضمن مجموعات اجتماعية وهي متصلة بنظرية الهوية الاجتماعية، وقد وضع أسسها عالم النفس البريطاني جون تيرنر ومن ثم قام بتطويرها العديد من علماء النفس والاجتماع والإدارة. وفقاً لهذه النظرية، يميل الأفراد إلى تصنيف أنفسهم في مجموعات اجتماعية مختلفة استناداً إلى التشابهات التي يرونها مع الآخرين. ثم يعتمدون هوية تلك المجموعة، مما يؤثر على أفكارهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم. تشير النظرية إلى أن التصنيف الذاتي يحدث على مستويات مختلفة، فعلى المستوى الشخصي، يرى كل فرد نفسه بأنه فريد وبأنه يتمتع بسمات شخصية مميزة، أما على المستوى الاجتماعي، فإن الأفراد ينظرون إلى أنفسهم على أنهم أعضاء في مجموعات اجتماعية ذات صفات أو هويات محددة مثل المحددات الاجتماعية أو العرقية أو حتى هوية الفرق الرياضية، وأخيراً على المستوى العام، حيث يرى الأفراد أنفسهم كجزء من فئة أو مجموعة أوسع تشمل مجموعات اجتماعية متعددة (كلاين وآخرون، 2012).

تقترح نظرية التصنيف الذاتي أنه عندما يقوم الأفراد بتصنيف أنفسهم ضمن مجموعة اجتماعية محددة، فإنهم يتبنون قيم ومعايير وسلوكيات تتعلق بهذه المجموعة، مما يؤدي إلى انشاء الهوية الاجتماعية المشتركة للمجموعة، والتي تؤثر على تصوراتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم ضمن المجموعة. كما تقترح النظرية أن الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعة ويرون أنفسهم جزء منها، يسعون بشكل نشط للحفاظ على هوية اجتماعية إيجابية ويسعون للتمييز الإيجابي لمجموعتهم. كما تؤكد النظرية على دور السياق في التأثير على التصنيف الذاتي والهوية الاجتماعية، حيث يختلف

ويتغير تأثير وظهور فئات اجتماعية مختلفة اعتمادًا على السياق الاجتماعي والمقارنات الاجتماعية التي يجريها الأفراد بشكل مستمر. إضافة إلى أن الأفراد قد يتحولون بين مستويات التصنيف الذاتي المختلفة اعتمادًا على السياق الاجتماعي وعلى أهدافهم. وفي السياق التنظيمي، تقترح هذه النظرية أن الالتزام التنظيمي هو نتيجة للانتماء الاجتماعي والهوية الاجتماعية التي يكتسبها الفرد من خلال تصنيف نفسه في المجموعة التنظيمية، فوفقًا لهذه النظرية، عندما يعتبر الفرد نفسه عضوًا في مجموعة تنظيمية معينة، فإنه يتبنى هوية تنظيمية ويشعر بالانتماء إلى تلك المجموعة (كلاين وآخرون، 2012). تتطلب نظرية التصنيف الذاتي وجود عدة عوامل لتحقيق الالتزام التنظيمي من خلال هذه النظرية:

1. التشابه والانتماء وهو شعور الأفراد بالالتزام والانتماء إلى المجموعة التنظيمية بسبب وجود التشابه والتكامل بين هويتهم الشخصية وهويتهم التنظيمية، مما يعني أن القيم والمعتقدات والمهارات الشخصية للفرد متناسبة مع قيم ومعتقدات ومتطلبات المجموعة التنظيمية، وعندما يشعر الفرد بالتشابه والانتماء مع المجموعة في المنظمة، فإن ذلك يرفع من مستوى الالتزام التنظيمي لديه (كلاين وآخرون، 2012).

2. الالتزام بالهوية التنظيمية وهو شعور قوي بالهوية التنظيمية والانتماء إلى المجموعة التنظيمية، حيث يعتبر الالتزام بالهوية التنظيمية محفزًا قويًا للالتزام التنظيمي، إذ يعزز الانتماء والاندماج الاجتماعي والاهتمام بصالح المجموعة والمشاركة الفعالة في الأنشطة والأهداف التنظيمية (كلاين وآخرون، 2012).

3. الدعم الاجتماعي والتفاعل حيث تفترض النظرية أن شعور الفرد بالدعم والتفاعل الإيجابي من قبل زملائه ورؤسائه والمجموعة بأكملها، يعزز رغبته في البقاء في المنظمة والمساهمة بجهوده (كلاين وآخرون، 2012).

ووفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية أو التصنيف الاجتماعي، فإن أهم محددات الالتزام

التنظيمي هي:

- الانتماء والهوية التنظيمية: حيث أن شعور بالانتماء للمجموعة يعزز الانتماء والاندماج في المنظمة، مما يرفع من مستوى الالتزام التنظيمي لديه (كلاين وآخرون، 2012).
- التشابه بين الهوية الشخصية والهوية التنظيمية: حيث يرتبط الالتزام التنظيمي إيجاباً بمدى التشابه بين هوية الفرد الشخصية وهوية المجموعة التنظيمية، فكلما شعر الفرد بتوافق قيمه ومعتقداته الشخصية مع قيم ومعتقدات المجموعة التنظيمية، فإنه يشعر بقوة الارتباط والالتزام بها (كلاين وآخرون، 2012).
- الدعم الاجتماعي والتفاعل الإيجابي: يؤثر الدعم الاجتماعي والتفاعل الإيجابي مع أعضاء المجموعة التنظيمية في زيادة الالتزام التنظيمي، فكلما شعر الفرد بالدعم والتقدير من قبل زملائه ورؤسائه وبالتفاعل الإيجابي معهم، فإن ذلك يزيد من ارتباطه والالتزام بالمجموعة التنظيمية (كلاين وآخرون، 2012).
- التجربة الإيجابية والمكافآت: يؤثر الحصول على تجارب إيجابية ومكافآت داخل المنظمة في زيادة الالتزام التنظيمي من خلال شعوره بالرضا والراحة في عمله وفي انتمائه للمنظمة (كلاين وآخرون، 2012).
- الثقة والعدالة التنظيمية: يرتبط الالتزام التنظيمي إيجاباً بمدى الثقة والعدالة التنظيمية التي يشعر بها الفرد داخل المنظمة (كلاين وآخرون، 2012).
- فرص التطوير والنمو المهني: عندما يعتقد الفرد أن المنظمة توفر فرصاً لتطوير مهاراته وتحقيق التقدم المهني، فإن ذلك يزيد من رغبته في البقاء والالتزام بالمنظمة (كلاين وآخرون، 2012).

## أدوات قياس الرضا التنظيمي والالتزام الوظيفي

عمل العديد من الباحثين في عدة دول على وضع وتطوير واختبار أدوات القياس المختلفة لقياس المفاهيم الأساسية في العلوم الإدارية ومنها على الأخص مفاهيم الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، خاصة في نهاية القرن العشرين. وفيما يلي عرض لأهم هذه الأدوات المستعملة على مدى العقود الماضية مع استعراض خصائص كل منها ونقاط القوة والضعف المتصلة بها.

### أدوات قياس الرضا التنظيمي

#### استبيان الرضا الوظيفي

استبيان الرضا الوظيفي هو أداة تستخدم لقياس مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم والعوامل المرتبطة بها. يهدف الاستبيان إلى جمع البيانات الكمية والموثوقة التي تساعد في تقييم رضا الموظفين وفهم عوامل الرضا وعدم الرضا في بيئة العمل. تتنوع مكونات استبيان الرضا الوظيفي حسب الأداة المستخدمة والمرجعية النظرية التي تستند إليها. ومع ذلك، فإن العناصر الأساسية التي تشملها معظم استبيانات الرضا الوظيفي تشمل (لو وآخرون، 2007):

- الرضا العام: يقيس مستوى الرضا العام للموظف بشكل عام عن وظيفته.
- الرضا بشأن العمل نفسه: يحدد مدى رضا الموظف عن طبيعة ومحتوى العمل الذي يقوم به، بما في ذلك المسؤوليات والتحديات والمتطلبات.
- الرضا بشأن البيئة الوظيفية: يقيس رضا الموظف عن البيئة العامة في مكان العمل، مثل العلاقات مع الزملاء والمديرين، والتواصل والتعاون، ومستوى الدعم المتاح.
- الرضا بشأن التعويضات والمكافآت: يقيس مدى رضا الموظف عن نظام التعويض والمزايا المتاحة، مثل الأجور والمكافآت والمزايا الإضافية.

- الرضا بشأن الفرص الوظيفية: يحدد مدى رضا الموظف عن فرص التطور المهني والترقية والتدريب والتطوير المهني.
- الرضا بشأن الإدارة والقيادة: يقيس مستوى رضا الموظف عن أسلوب الإدارة والقيادة المعتمد، بما في ذلك مستوى الدعم والتوجيه والتواصل (لو وآخرون، 2007).
- يتميز استبيان الرضا الوظيفي بعدة نقاط قوة تجعله من أدوات قياس الرضا الوظيفي الشائعة، ويمكن تلخيصها على الشكل التالي:
- الموثوقية: تتميز استبيانات الرضا الوظيفي بمستوى عالٍ من الموثوقية، مما يعني أنها تقيس بشكل متسق وموثوق قياسات الرضا الوظيفي على مدى الزمن وبين المجموعات المختلفة (لو وآخرون، 2007).
- الصدق: تعتبر استبيانات الرضا الوظيفي من الأدوات التي تمتاز بمصداقية لأنها تقيس بدقة مدى رضا الموظفين عن وظائفهم، وذلك عن طريق استخدام أسئلة موضوعية ومناسبة ومتنوعة بحيث تشمل مختلف جوانب العمل (لو وآخرون، 2007).
- الشمولية: تتميز استبيانات الرضا الوظيفي بأنها تغطي مجموعة واسعة من الجوانب المرتبطة بالرضا، مثل العمل نفسه، والإدارة، والمكافآت، والفرص التطويرية، والبيئة العامة في مكان العمل، مما يجعلها أداة مناسبة لتوفير نظرة شاملة لمستوى الرضا الوظيفي (لو وآخرون، 2007).
- قابلية التكيف: يمكن تعديل استبيانات الرضا الوظيفي وتخصيصها لتناسب احتياجات المؤسسة المحددة والظروف الخاصة، إذ يمكن إجراء تعديلات في المكونات والعبارات

والمقاييس المستخدمة لضمان أن الاستبيان يناسب السياق المحدد ويعكس تحديات وظروف العمل الفريدة (لو وآخرون، 2007).

- سهولة التطبيق: تعتبر استبيانات الرضا الوظيفي سهلة التطبيق والتنفيذ. يمكن إدارتها بسرعة وسهولة سواء بشكل مباشر في مكان العمل أو إلكترونياً عبر الإنترنت، ويمكن توزيعها على عينة واسعة من الموظفين في فترة زمنية قصيرة (لو وآخرون، 2007).
- التكلفة المنخفضة: يمكن تصميم استبيانات الرضا الوظيفي بطرق تسمح بتحقيق التكلفة المنخفضة، مثل استخدام الإصدارات الرقمية، وتوفير الأدوات والموارد عبر الإنترنت (لو وآخرون، 2007).

وبالمقابل، قد تواجه استبيانات الرضا الوظيفي بعض نقاط الضعف التي يمكن أن تؤثر على جودة البيانات المحصلة، ومنها على سبيل المثال الاعتماد على الذاكرة إذ قد يتطلب من المشاركين تذكر وتقييم تجاربهم ومشاعرهم حول العمل في الفترة الماضية حيث من الممكن أن يواجه المشارك صعوبة في تذكر التفاصيل بدقة أو في التمييز بين تأثيرات مختلفة. ثانياً، قد تتأثر الإجابات بما يعرف بالتوجيه الاجتماعي بسبب رغبة المشاركين في تلبية توقعات الآخرين أو تقديم صورة إيجابية عن العمل أو المنظمة، مما يؤدي لتأثيرات غير مرغوب فيها على استجابات المشاركين. إضافة لهذا، تعاني استبيانات الرضا الوظيفي من النقص في التفصيل وذلك بسبب عدم توفر مجموعة واسعة من العناصر لقياس جميع جوانب الرضا الوظيفي حيث يمكن أن يعاني الاستبيان من اختصارات في العناصر أو عدم تغطية بعض المجالات المهمة بما فيه الكفاية. من جهة أخرى، فإن استبيان الرضا الوظيفي يركز على العوامل الوظيفية والتنظيمية ولكنه لا يأخذ بعين الاعتبار احتمال تأثر رضا الموظفين بعوامل بيئية خارجة عن سيطرة المنظمة مثل الظروف الشخصية والنفسية والعائلية والتي قد تنعكس سلباً على إجابات العامل حول الرضا الوظيفي.

وأخيراً، يعاني استبيان الرضا الوظيفي من نقطة ضعف شائعة في هذا النوع من أدوات جمع البيانات وهي نقص التفاوت في الإجابات حيث يميل المشاركون إلى اختيار الخيارات المتوسطة أو المتشابهة بشكل كبير، مما يقلل من التباين والمعلومات المفصلة التي يمكن الحصول عليها (لو وآخرون، 2007).

#### استبيان الرضا الوظيفي – مينيسوتا

استبيان الرضا الوظيفي في ولاية مينيسوتا ( Minnesota Satisfaction Questionnaire –MSQ) هو أداة معروفة ومستخدمة على نطاق واسع لقياس الرضا الوظيفي. تم تطويرها بواسطة الباحثين ديفيد كوك ودينيس هاكمان في جامعة ولاية مينيسوتا. تتألف MSQ من 20 عبارة تصف مجموعة متنوعة من جوانب العمل التي يمكن أن تؤثر على رضا الموظف (بيللو وآخرون، 2020). تتضمن هذه العبارات الأسئلة التالية:

1. الرضا الداخلي: يقيس مدى الرضا الذي يشعر به الموظف بشأن العمل نفسه وتحدياته ومحتواه.
2. الرضا الخارجي: يقيس مدى الرضا الذي يشعر به الموظف بشأن المكافآت الخارجية المتعلقة بالعمل، مثل الأجر والمزايا.
3. الرضا العام: يقيس مستوى الرضا العام الذي يشعر به الموظف بشأن وظيفته (بيللو وآخرون، 2020).

تتطلب الاستجابة للعبارة تصنيف مستوى الرضا باستخدام مقياس ليكرت من 1 إلى 7، حيث يتم تحديد المدى من "غير راضٍ جداً" إلى "راضٍ جداً". يعتبر المستوى الأعلى على المقياس يشير إلى مستوى رضا عالٍ بينما المستوى الأدنى يشير إلى مستوى رضا منخفض. تعتبر MSQ مرنة ويمكن تخصيصها لاحتياجات المؤسسة أو الدراسة المحددة. بالإضافة إلى ذلك، يتوفر أيضاً

نسخة مختصرة من الاستبيان تسمى MSQ-Short Form وتتكون من 7 عبارات لتقييم الرضا الوظيفي العام. يستخدم استبيان الرضا الوظيفي في ولاية مينيسوتا لتقييم رضا الموظفين عن وظائفهم وتحديد جوانب العمل التي يجب التركيز عليها لتحسين الرضا الوظيفي (بيللو وآخرون، 2020). تتمتع هذه الأداة بعدة حسنات تجعلها من أدوات جمع البيانات المفضلة لدى الباحثين:

- القوة التاريخية: استبيان الرضا الوظيفي في ولاية مينيسوتا هو أحد أقدم وأكثر الأدوات المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي، حيث تم تطويره واستخدامه على نطاق واسع في الأبحاث والدراسات في مجال العلوم السلوكية (هانسر وجورج، 2003).
- الموثوقية والصدق: استبيان الرضا الوظيفي في ولاية مينيسوتا يتمتع بمستوى عالٍ من الموثوقية والصدق. تم تحليله إحصائياً واختباره على عينات واسعة من الموظفين، وقد أظهرت الدراسات السابقة استقراره وموثوقيته في قياس مستوى الرضا الوظيفي (هانسر وجورج، 2003).
- التغطية الشاملة: يعتبر استبيان الرضا الوظيفي في ولاية مينيسوتا شاملاً في تغطيته لمجموعة واسعة من جوانب العمل التي يمكن أن تؤثر على رضا الموظف، إذ يشمل جوانب مثل العمل نفسه، والمكافآت، والإدارة، والفرص التطويرية، والبيئة العامة في مكان العمل (هانسر وجورج، 2003).
- التوافق الثقافي: استبيان الرضا الوظيفي في ولاية مينيسوتا قد تم استخدامه واختباره في العديد من البلدان والثقافات المختلفة، كما يمكن أن يتكيف مع سياقات مختلفة ويكون ذا صلاحية عبر الثقافات المتنوعة (هانسر وجورج، 2003).

- القدرة على المقارنة: يوفر استبيان الرضا الوظيفي في ولاية مينيسوتا إمكانية المقارنة بين مجموعات مختلفة من الموظفين، مما يسمح بتحليل الفروق في مستوى الرضا بين فئات مثل الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، والقطاع الصناعي (هانسر وجورج، 2003).
- سهولة الاستخدام: يمكن تطبيق استبيان الرضا الوظيفي في ولاية مينيسوتا بسهولة، سواء عبر الإنترنت أو بشكل ورقي. يتضمن استبياناً سهل الفهم وتعبئة ميسرة، مما يسهل على المشاركين الاستجابة بسرعة ودقة (هانسر وجورج، 2003).
- تعتبر استبيانات الرضا الوظيفي في ولاية مينيسوتا أدوات قوية لقياس الرضا الوظيفي، ولكن قد تواجه بعض النقاط الضعف التي يمكن أن تؤثر على جودة البيانات المحصلة، ومنها:
  - تحدي الذاكرة: يتطلب من المشاركين استدعاء تجاربهم ومشاعرهم بشأن العمل في الفترة الماضية، إذ قد يواجه المشاركون صعوبة في تذكر التفاصيل بدقة أو في تمييز تأثيرات مختلفة على رضاهم الوظيفي (هانسر وجورج، 2003).
  - تأثير التوجيه الاجتماعي: قد يؤدي تأثير التوجيه الاجتماعي إلى تأثيرات غير مرغوب فيها على استجابات المشاركين، ومنها على الأخص رغبة البضع تلبية توقعات الآخرين أو تقديم صورة إيجابية للعمل أو للمنظمة (هانسر وجورج، 2003).
  - قيود التصنيف: قد يكون هناك قيود في تصنيف الرضا الوظيفي وفقاً للعبارات المقدمة في الاستبيان، حيث قد يكون النمط الاستجابي المحدد محدوداً وقد يصعب على المشاركين التعبير عن رؤيتهم الكاملة للرضا الوظيفي (هانسر وجورج، 2003).

- عدم تمثيلية العينة: قد يكون للعينة التي تشملها الاستبيان تحديات في عدم تمثيلية العينة للسكان العامة، مما يؤدي إلى تشويهه في البيانات بسبب عدم تمثيل بعض الفئات السكانية أو الصناعات المحددة (هانسر وجورج، 2003).
- القدرة على التفسير: قد يكون من الصعب تفسير الأسباب الدقيقة لرضا أو عدم الرضا من خلال الاستبيان وحده. قد تكون هناك عوامل أخرى غير مدرجة في الاستبيان تؤثر في الرضا الوظيفي للموظفين (هانسر وجورج، 2003).

### مؤشر الوصف الوظيفي

مؤشر الوصف الوظيفي (Job Descriptive Index - JDI) هو أحد الأدوات المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي لدى الموظفين. تم تطويره بواسطة الباحثين سميث وكيمان في عام 1969. يستخدم مؤشر الوصف الوظيفي مجموعة من العبارات المستخدمة لتقييم جوانب محددة من الوظيفة ومدى رضا الموظفين عنها (كينيكى وآخرون، 2002). يتكون مؤشر الوصف الوظيفي من عدة مكونات رئيسية وهي:

1. الراتب والمكافآت: يقيس مدى رضا الموظفين عن مستوى الأجر والمكافآت المتاحة لهم في الوظيفة.
2. الترويج والترقية: يقيس مدى رضا الموظفين عن فرص الترقية والترويج في مسار وظيفي محدد.
3. الزملاء والفريق: يقيس مدى رضا الموظفين عن التفاعل والتعاون مع زملائهم وفريق العمل.
4. الرضا العام عن العمل: يقيس مدى رضا الموظفين عن الجو العام في العمل والبيئة التنظيمية.

5. الرضا عن الرؤية العامة والإدارة: يقيس مدى رضا الموظفين عن رؤية المنظمة والإدارة العليا وكيفية توجيه العمل واتخاذ القرارات (كينيكى وآخرون، 2002).

تقدم مكونات مؤشر الوصف الوظيفي نظرة شاملة على جوانب مختلفة من الوظيفة وتأثيرها على رضا الموظفين. يستخدم مؤشر الوصف الوظيفي عادة في الأبحاث الأكاديمية وفي الدراسات الاستقصائية لقياس رضا الموظفين وتقييم جودة الوظيفة. ومن أهم فوائد وحسنات هذه الأداة بالنسبة للباحثين:

تاريخية الاستخدام: مؤشر الوصف الوظيفي هو أحد الأدوات القديمة والمستخدمة على نطاق واسع لقياس الرضا الوظيفي، إذ تم تطويره في عام 1969 واستخدم في العديد من الدراسات والأبحاث على مدى عقود، مما يشير إلى موثوقيته وفعاليته (كينيكى وآخرون، 2002).

مجموعة شاملة من المكونات: يغطي مؤشر الوصف الوظيفي جوانب متنوعة من الوظيفة التي تؤثر على رضا الموظفين، مثل الأجر والمكافآت وفرص الترقية والترجيح والعلاقات مع الزملاء والجو العام في العمل (كينيكى وآخرون، 2002).

قوة الصدق والموثوقية: يعتبر مؤشر الوصف الوظيفي أداة موثوقة لقياس الرضا الوظيفي. تم تحليله إحصائياً واختباره بشكل واسع على عينات مختلفة من الموظفين، وقد أظهرت الدراسات السابقة قوة صدقه وموثوقيته في تقييم رضا الموظفين (كينيكى وآخرون، 2002).

سهولة التطبيق والتعبئة: يمكن تطبيق مؤشر الوصف الوظيفي بسهولة وتعبئته بسرعة من قبل المشاركين. يحتوي على سؤال مباشر وواضح يتعلق بكل مكون، مما يجعله سهل الاستخدام ويوفر وقتاً للمشاركين (كينيكى وآخرون، 2002).

إمكانية المقارنة: يوفر مؤشر الوصف الوظيفي إمكانية المقارنة بين مجموعات مختلفة من الموظفين أو بين المنظمات المختلفة. يسمح بتحليل الفروق في مستوى رضا الموظفين بناءً على متغيرات مثل الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، والقطاع الصناعي (كينيكى وآخرون، 2002). يتميز مؤشر الوصف الوظيفي بنقاط قوة متعددة تجعله أداة فعالة لقياس الرضا الوظيفي وفهم تجربة الموظفين في بيئة العمل. ومع ذلك، ينبغي مراعاة النقاط الضعف المحتملة للمؤشر والتعامل معها بعناية لضمان دقة البيانات المحصلة، شأنه في ذلك شأن العديد من أدوات القياس الخاصة بالرضا الوظيفي، ومن أبرز هذه النقاط المحتملة:

- تأثير التوجيه الاجتماعي: قد يؤثر التوجيه الاجتماعي على استجابات المشاركين في المؤشر. قد يكون هناك رغبة لديهم في تلبية توقعات الآخرين أو تقديم صورة إيجابية للعمل أو للمنظمة (كينيكى وآخرون، 2002).
- تحديات التصنيف: قد يكون هناك تحديات في تصنيف الأجوبة المقدمة في المؤشر، وبالتالي قد يكون النمط الاستجابي المحدد محدودًا. قد يصعب على المشاركين التعبير عن رؤيتهم الكاملة للرضا الوظيفي (كينيكى وآخرون، 2002).
- تأثير الذاكرة: قد يواجه المشاركون تحديات في استدعاء تجاربهم ومشاعرهم بشأن العمل في الفترة الماضية. قد يكون من الصعب عليهم تذكر التفاصيل بدقة أو تمييز تأثيرات مختلفة على رضاهم الوظيفي (كينيكى وآخرون، 2002).
- قيود العبارات المقدمة: قد تكون العبارات المستخدمة في المؤشر محدودة في تغطية مجموعة واسعة من جوانب العمل التي يمكن أن تؤثر على رضا الموظفين. قد ينقص بعض الجوانب الهامة أو قد تكون العبارات غير قادرة على التعبير تجربة الموظف بشكل كامل (كينيكى وآخرون، 2002).

- مشكلات تحليل البيانات: قد تحتاج البيانات المحصلة من المؤشر إلى تحليل إحصائي معقد لتوفير نتائج دقيقة وموثوقة. قد يتطلب التعامل مع البيانات وتفسيرها مهارات إحصائية وتحليلية قوية (كينيكى وآخرون، 2002).

#### مقياس الرضا الوظيفي الشامل

مقياس الرضا الوظيفي الشامل (Overall Job Satisfaction Index) هو أداة استبائيته تستخدم لقياس الرضا العام لدى الموظفين تجاه وظيفتهم. يهدف هذا المؤشر إلى تقدير الرضا العام عن جوانب مختلفة من العمل والظروف المحيطة به. مكونات مقياس الرضا الوظيفي الشامل تشمل عادة عدة جوانب تؤثر على تجربة الموظف في العمل (وانوس وآخرون، 1997). وعلى الرغم من أن المكونات قد تختلف بين دراسات وأدوات مختلفة، إلا أنه يمكن أن يشمل المقياس العناصر التالية:

1. الأجور والمكافآت: يقيس مدى رضا الموظفين عن مستوى الأجور والمكافآت المادية التي يتلقونها عن عملهم.
2. السياسات والإجراءات: يقيس مدى رضا الموظفين عن السياسات والإجراءات المتعلقة بالعمل في المنظمة.
3. فرص الترقية والتطوير: يقيس مدى رضا الموظفين عن فرص الترقية والتطور المهني داخل المنظمة.
4. البيئة العامة للعمل: يقيس مدى رضا الموظفين عن البيئة العامة للعمل وجودة العلاقات مع الزملاء والمشرفين.
5. التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يقيس مدى رضا الموظفين عن قدرتهم على تحقيق توازن جيد بين العمل والحياة الشخصية.

6. الإدارة والقيادة: يقيس مدى رضا الموظفين عن أسلوب الإدارة والقيادة المعتمد في

المنظمة.

يتم استخدام مقياس الرضا الوظيفي الشامل لتقدير الرضا العام لدى الموظفين، ويمكن أن يساهم في فهم التجربة العملية للموظفين وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لزيادة الرضا والإنتاجية في المنظمة، ومن أهم نقاط القوة المتعلقة بهذه الأداة:

• قياس الرضا العام: يعتبر مقياس الرضا الوظيفي الشامل أداة فعالة لقياس الرضا العام

لدى الموظفين، إذ يسمح بتقييم الجوانب المختلفة للوظيفة ومدى رضا الموظف عنها بشكل

شامل (وانوس وآخرون، 1997).

• السهولة في الاستخدام: يعتبر مقياس الرضا الوظيفي الشامل من الأدوات سهلة الاستخدام

ويمكن تعبئته بسرعة من قبل المشاركين. يحتوي على سؤال واحد أو مجموعة من الأسئلة

المتعلقة بالرضا العام، مما يسهل عملية الاستجابة والتعبئة (وانوس وآخرون، 1997).

• قوة الصدق والموثوقية: يتم تطوير مقياس الرضا الوظيفي الشامل بناءً على أسس نظرية

موثوقة ومتطورة، إذ تتضمن عملية تطويره التحقق من صدق الأسئلة واختبارها على عينات

تمثيلية من الموظفين، مما يجعله مؤشراً موثقاً ودقيقاً في قياس الرضا الوظيفي (وانوس

وآخرون، 1997).

• إمكانية المقارنة: يمكن استخدام مقياس الرضا الوظيفي الشامل للمقارنة بين مجموعات

مختلفة من الموظفين أو بين المنظمات المختلفة، حيث يمكن تحليل الفروق في مستوى

الرضا الوظيفي بناءً على متغيرات مثل الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، والقطاع

الصناعي (وانوس وآخرون، 1997).

- التطور والتحسين المستمر: يمكن استخدام مقياس الرضا الوظيفي الشامل لقياس التغيرات في مستوى الرضا العام عبر الزمن وتقييم فعالية التحسينات المطبقة، كما يمكن استخدامه كأداة لرصد الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين (وانوس وآخرون، 1997).
- عموماً، فإن مقياس الرضا الوظيفي الشامل يعد أداة قوية وموثوقة لقياس الرضا العام لدى الموظفين، ويمكن استخدامه لتقييم وتحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين والإنتاجية في المنظمة، لكن من جهة أخرى، لا بد من أخذ بعض نقاط الضعف في هذه الأداة بعين الاعتبار ومراعاتها من قبل الباحثين، ومن أهمها:
- التبسيط الزائد: قد مقياس الرضا الوظيفي الشامل يعتمد على سؤال واحد أو مجموعة محددة من الأسئلة لقياس الرضا العام، وهو تبسيط قد يجعله غير كافٍ لتغطية جوانب مختلفة من الوظيفة وتجربة الموظف بشكل شامل (وانوس وآخرون، 1997).
- العبارات المقدمة: قد تكون العبارات المستخدمة في مقياس الرضا الوظيفي الشامل غير ملائمة أو كافية للتعبير عن تجربة الموظف بشكل كامل، مما قد يؤدي إلى إغفال بعض الجوانب الهامة.
- التصنيف: قد يواجه المشاركون تحديات في تصنيف الأجوبة المقدمة في مقياس الرضا الوظيفي الشامل، حيث يصعب عليهم تحديد الترتيب الأكثر أهمية أو الاستجابة بدقة لكل جانب من جوانب الرضا الوظيفي (وانوس وآخرون، 1997).
- تأثير التوجه الاجتماعي: قد يؤثر التوجه الاجتماعي على استجابات المشاركين في مقياس الرضا الوظيفي الشامل، خاصة في حال وجود رغبة لديهم في تلبية توقعات الآخرين أو تقديم صورة إيجابية للعمل أو للمنظمة (وانوس وآخرون، 1997).

- تأثير الذاكرة: وهي إشكالية تواجه الباحثين عند استعمال معظم الأدوات المشابهة التي تتطلب تقديم اجابات تعتمد على الذاكرة، إذ قد يكون من الصعب على المشاركين تذكر تفاصيل تجربتهم ومشاعرهم بشأن العمل على مر الوقت، خاصة إذا ما طلب منهم تذكر الأحداث والتفاصيل بدقة، مما قد يؤثر على صدق الاستجابات المقدمة (وانوس وآخرون، 1997).

### مقياس جوانب الرضا الوظيفي

مقياس جوانب الرضا (Facet Satisfaction Scale) هو أحد المقاييس المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي، حيث يركز هذا المقياس على تقدير رضا الموظفين عن جوانب محددة من وظيفتهم، وبالتالي يقدم نظرة أكثر تفصيلاً حول مكونات الرضا الوظيفي. تختلف مكونات مقياس الجوانب بين الدراسات، ولكنها عادة ما تشمل مجموعة من الأبعاد التي تحدد جوانب معينة للوظيفة. يهدف استخدام مقياس الأبعاد إلى توفير رؤية أكثر شمولاً وتفصيلاً حول جوانب الرضا الوظيفي التي تؤثر بشكل خاص على تجربة الموظفين في العمل، ومن مكونات مقياس الأبعاد الشائعة في قياس الرضا الوظيفي (بولينغ وآخرون، 2018):

1. المكافآت المادية: يقيس مدى رضا الموظفين عن مستوى الأجور والمكافآت المادية التي يتلقونها عن عملهم.
2. العلاقات التنظيمية: يقيس مدى رضا الموظفين عن جودة العلاقات مع الزملاء والمشرفين والفريق العمل.
3. الترقية والتطوير: يقيس مدى رضا الموظفين عن فرص الترقية والتطور المهني داخل المنظمة والاهتمام بتطوير مهاراتهم.

4. البيئة العامة للعمل: يقيس مدى رضا الموظفين عن البيئة العامة للعمل، بما في ذلك

الظروف الجسمانية والمرافق والتسهيلات المتاحة.

5. الاستقلالية والتحكم: يقيس مدى رضا الموظفين عن مدى استقلاليتهم وقدرتهم على

التحكم في عملهم واتخاذ القرارات المناسبة.

6. التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يقيس مدى رضا الموظفين عن قدرتهم على

تحقيق توازن جيد بين العمل والحياة الشخصية (بولينغ وآخرون، 2018).

إضافة لهذا، بإمكان الباحثين تطوير هذه المكونات وتعديلها وتكييفها وفقاً لاحتياجات

الدراسة أو المنظمة المحددة، حيث تضيف بعض الدراسات جوانب إضافية للمقياس ومن هذه

الجوانب طبيعة العمل، وسياق العمل الجماعي والعدالة والانصاف في المعاملة، كما يتمتع هذا

المقياس بالعديد من الحسنات ونقاط القوة في الدراسات المتصلة بالرضا الوظيفي، ومنها:

• التفصيل والدقة: مقياس الجوانب يسمح بتقييم الرضا الوظيفي على مستوى محدد من

التفصيل والدقة، حيث يسمح للأفراد بتقييم جوانب محددة للوظيفة بدقة وتفصيل، وبالتالي

يوفر صورة أكثر عمقاً عن الجوانب التي تؤثر بشكل كبير على رضاهم (بولينغ وآخرون،

2018).

• التخصيص: يمكن تخصيص مقياس الجوانب لتلبية احتياجات الدراسة أو البحث أو

المنظمة المحددة، كما يمكن تحديد الأبعاد المراد قياسها وفقاً للسياق الذي يتم استخدامه

فيه المقياس، مما يسمح بتحقيق التخصيص والدقة العالية (بولينغ وآخرون، 2018).

• الاستجابة السهلة: مقياس الجوانب يعتمد على أسئلة مبسطة وسهلة الفهم، مما يسهل على

المشاركين الاستجابة لها بسرعة وسهولة، كما يقلل من الاحتياج إلى تفكير معقد أو تحليل

عميق للأسئلة، مما يزيد من معدل الاستجابة والمشاركة (بولينغ وآخرون، 2018).

• القابلية للتطوير والتعديل: يمكن تطوير مقياس الجوانب وتعديله ليتناسب مع احتياجات الدراسة أو البحث المحددة، حيث يمكن إضافة أو إزالة بعض الجوانب وتعديل العبارات لتناسب السياق الذي يستخدم فيه المقياس (بولينغ وآخرون، 2018).

• القدرة على المقارنة: يمكن استخدام مقياس الجوانب للقيام بمقارنات بين مجموعات مختلفة من المشاركين أو بين الظروف المختلفة. يتيح تحليل البيانات المستخلصة من المقياس فهم الاختلافات في مستوى الرضا الوظيفي بين المجموعات أو عبر الظروف المختلفة (بولينغ وآخرون، 2018).

وبالعموم، يعتبر مقياس جوانب الرضا الوظيفي أداة قوية ومفيدة لقياس الرضا الوظيفي على مستوى الجوانب المحددة، مما يساعد الباحثين وأصحاب القرار في فهم العوامل التي تؤثر في تجربة الموظفين والعمل على تحسينها. وبالمقابل، يتوجب على الباحثين التنبيه لبعض نقاط الضعف المحتملة عند استخدام هذه الأداة في الدراسات، ومنها:

• الانحياز: قد يكون مقياس الجوانب متخصصًا جدًا في قياس جوانب محددة للوظيفة، وبالتالي فقد يفتقر إلى الشمولية العامة لقياس الرضا الوظيفي، كما قد يتجاهل بعض الجوانب المهمة الأخرى التي يمكن أن تؤثر على رضا الموظف (بولينغ وآخرون، 2018).

• التحكم الذاتي: قد يعتمد مقياس الجوانب على تقديرات المشاركين لرضاهم الشخصي عن جوانب محددة للوظيفة، وقد يواجهون صعوبة في تقييم رضاهم بشكل موضوعي أو قد يكون لديهم ميل لتقديم صورة مشرفة وإيجابية عن المنظمة والإدارة للخارج (بولينغ وآخرون، 2018).

• القيود اللغوية: قد يعاني مقياس الجوانب من قيود في استخدام اللغة والتعبيرات المقدمة في الأسئلة، حيث قد تكون بعض العبارات مبهمّة أو غير قادرة على تمثيل الأفكار والمشاعر بشكل كافٍ، مما يؤثر على صدق الاستجابات المقدمة (بولينغ وآخرون، 2018).

• الانحياز الثقافي: قد يكون لدى المشاركين توجهات وقيم ثقافية مختلفة قد تؤثر على استجاباتهم في مقياس الجوانب، خاصة مع وجود اختلافات في تفسير الجوانب المحددة للوظيفة وقدرة المشاركين على التعبير عن رضاهم بشكل موحد. على سبيل المثال، فإن بعض الثقافات لا تشجع على الشكوى وإظهار المشاعر أو الأفكار السلبية نحو المنظمة التي ينتمي إليها الفرد، مما قد يؤدي لتشويه البيانات التي تجمعها هذه الأداة. (بولينغ وآخرون، 2018)

• الاعتماد على التقديرات الذاتية: يعتمد مقياس الجوانب بشكل كبير على تقديرات المشاركين لرضاهم عن جوانب محددة للوظيفة، ولكن قد يكون لدى المشاركين صعوبة في تقدير مشاعرهم ومشاعرهم بشكل صحيح، مما يؤثر على صدق البيانات المستخلصة (بولينغ وآخرون، 2018).

### أدوات قياس الالتزام التنظيمي

#### استبيان الالتزام التنظيمي: (Organizational Commitment Questionnaire)

استبيان الالتزام التنظيمي (OCQ) هو أداة تستخدم لقياس الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. تم تطوير هذا الاستبيان بواسطة الباحثين Allen و Meyer ويعتمد على نموذج الالتزام ثلاثي المكونات الذي يشمل الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، والالتزام الأخلاقي (كانينغ وهيل، 2013):

أولاً: الالتزام العاطفي (Affective Commitment): يقيس درجة الارتباط العاطفي للفرد بالمنظمة ومدى تعاطفه وتعلقه العاطفي بها، إذ تتعلق مشاعر الانتماء والولاء بالرغبة في البقاء في المنظمة.

ثانياً، الالتزام الاستمراري (Continuance Commitment): يقيس مدى ارتباط الفرد بالمنظمة من خلال العوامل المتعلقة بالتكاليف والاستثمارات التي قد يواجهها أو يتكبدتها العامل في حالة قيامه بالرحيل عن المنظمة.

ثالثاً، الالتزام الموجب أو الأخلاقي (Normative Commitment): يقيس مدى شعور الفرد بالالتزام الأخلاقي تجاه المنظمة ومدى اعتقاده بأنه يجب عليه البقاء في المنظمة بناءً على القيم والمعايير الأخلاقية، حيث يتعلق بالشعور بالالتزام الأخلاقي والمسؤولية تجاه المنظمة (كانينغ وهيل، 2013).

يسمح استبيان الالتزام التنظيمي للأفراد بتقييم مستوى الالتزام التنظيمي الذي يشعرون به تجاه منظماتهم، حيث تعكس مكوناته الثلاثة المظاهر المختلفة للالتزام التنظيمي وتسمح بفهم أعمق للعوامل التي تؤثر في تجربة الموظفين وارتباطهم بالمنظمة.

يتميز استبيان الالتزام التنظيمي بعدد من نقاط القوة والحسنات التي تجعله من الأدوات المفضلة لدى الباحثين ومنها:

- الموثوقية: يعتبر OCQ أداة قياس موثوقة للالتزام التنظيمي، حيث تم اختباره وتحقيق مستويات مقبولة من الثبات الداخلي والاستجابة المتكررة في عدد كبير من الدراسات العلمية السابقة (كانينغ وهيل، 2013).

- الشمولية: يغطي OCQ جوانب مختلفة للالتزام التنظيمي من خلال مكوناته الثلاثة: الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، والالتزام الأخلاقي. هذا يسمح بفهم شامل لارتباط الموظفين بالمنظمة (كانينغ وهيل، 2013).
- قابلية التطبيق: يمكن استخدام OCQ في مختلف الصناعات والمنظمات، ويمكن تكيفه وتعديله ليتناسب مع سياقات محددة أو مجموعات سكانية، كما يمكن تعديله لتطبيقه في ثقافات تنظيمية أو وطنية مختلفة (كانينغ وهيل، 2013).
- توفير مقاييس فرعية: يوفر OCQ أيضاً مقاييس فرعية تركز على كل مكون من مكونات الالتزام التنظيمي، مما يمكن الباحثين والممارسين من تحليل النتائج بشكل أعمق وفهم أكثر تفصيلاً للالتزام.
- قوة التنبؤ: يعتبر OCQ أداة فعالة في التنبؤ بعودة نتائج مرتبطة بالأداء والسلوك التنظيمي، مثل البقاء في المنظمة، والارتباط العاطفي بالعمل، والأداء العام (كانينغ وهيل، 2013). من جهة أخرى، لا بد للباحثين من التنبيه لبعض نقاط الضعف المحتملة التي قد يعاني منها استبيان الالتزام التنظيمي (OCQ) تشمل ما يلي:
- قدرة التذكر: قد يكون من الصعب على المشاركين تذكر تفاصيل محددة حول مشاعرهم وانفعالاتهم تجاه المنظمة، كما أن البعض قد يكون منحازاً لتذكر بعض الأحداث التي تسببت له بعواطف قوية في حين أن البعض الآخر قد يكون منحازاً لتذكر التفاصيل الحديثة. ولأن الالتزام التنظيمي هو تجربة شاملة ومتعددة الجوانب، فإنه قد يصعب على المشاركين استعادة جميع الجوانب الهامة بدقة.

- التأثير الاجتماعي: قد تؤثر العوامل الاجتماعية مثل التوقعات المجتمعية والضغط الاجتماعي على استجابات المشاركين في استبيان OCQ. قد يكون هناك ارتباط بين الرغبة في تقديم صورة مشرفة للآخرين وبين تقديرات المشاركين للالتزام التنظيمي، كما قد تختلف أهمية هذا العامل من ثقافة لأخرى (كانينغ وهيل، 2013).
- اللغة: قد تحتوي بعض عبارات أو مصطلحات استبيان OCQ على مصطلحات أو معان ذات ثقافية محددة حيث يصعب على المشاركين فهم بعض العبارات أو التعبيرات المستخدمة بشكل صحيح أو تقديم تقييم دقيق بسبب الاختلافات في الثقافة واللغة (كانينغ وهيل، 2013).
- تجاوب المشاركين: قد يؤثر نمط استجابة المشاركين على صحة البيانات التي يتم جمعها باستخدام استبيان OCQ، إذ من الشائع أن يكون لدى بعض المشاركين توجه للإجابة بشكل اجتماعي أو تقديم تقييمات مشوقة للمراقبين بدلاً من تقييم صادق لمشاعرهم الفعلية (كانينغ وهيل، 2013).

#### مقياس نموذج الالتزام الثلاثي لماير وألان

مقياس نموذج الالتزام الثلاثي لماير وألان هو أداة تستخدم لقياس الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. يستند هذا المقياس إلى نموذج الالتزام الثلاثي المكونات ( Three-Component Model) الذي تم تطويره بواسطة ماير وألان (كو وآخرون، 1997). يتكون المقياس من العناصر التالية:

1. الالتزام العاطفي (Affective Commitment): يقيس مدى الارتباط العاطفي والانتماء العاطفي للفرد بالمنظمة. يشمل الشعور بالانتماء والولاء والعاطفة الموجهة نحو المنظمة. يعتبر الالتزام العاطفي مكونًا هامًا يتعلق بالانتماء الشخصي للفرد للمنظمة (كو وآخرون، 1997).

2. الالتزام الاستمراري (Continuance Commitment): يقيس مدى التزام الفرد بالبقاء في المنظمة بناءً على التكاليف أو الاستثمارات المرتبطة بالرحيل. يشمل الشعور بالتضحية المتصلة بالاستمرار في المنظمة والتبعية للمنافع المادية أو غير المادية التي يحققها الفرد من البقاء في المنظمة (كو وآخرون، 1997).

3. الالتزام الأخلاقي أو الموجب (Normative Commitment): يقيس مدى الالتزام الأخلاقي للفرد تجاه المنظمة ومدى شعوره بالتزامه الأخلاقي بالبقاء في المنظمة. يشمل الشعور بالتبعية للقيم والمعايير الأخلاقية والتعهد بالبقاء في المنظمة بناءً على مبادئ النزاهة والأخلاق (كو وآخرون، 1997).

يتم قياس هذه المكونات من خلال سلسلة من العبارات أو البنود التي يتعين على الأفراد الإجابة عليها بناءً على مستوى الاتفاق الشخصي الخاص بهم. يعتمد التقييم على مقياس نقطة مؤكدة (Likert scale) تتراوح بين الاتفاق الكامل والاختلاف الكامل. من خلال استجابات الأفراد لهذه البنود، يمكن تحديد مستوى كل مكون من مكونات الالتزام التنظيمي وتحليل مستوى الالتزام الشامل للفرد (كو وآخرون، 1997).

نقاط القوة المتعلقة بـ مقياس نموذج الالتزام الثلاثي لماير وألان تشمل ما يلي:

1. قوة نظرية النموذج: يعتبر نموذج الالتزام الثلاثي لماير وألان نموذجاً موثقاً ومدعوماً نظرياً لفهم الالتزام التنظيمي، إذ تم تطوير هذا النموذج بناءً على أسس نظرية واضحة ويقوم على فهم الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة مكونات رئيسية، كما أنه عبارة عن تحديث هام لبعض الأدوات المستعملة التي تم اختبارها سابقاً (سولينغر وآخرون، 2008).

2. توفير القياس المتعدد: يوفر مقياس نموذج الالتزام الثلاثي أداة محددة وموثوقة لقياس الالتزام التنظيمي في مختلف السياقات العملية، إذ يسمح هذا المقياس بتقييم كل من الالتزام

العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام الأخلاقي بشكل منفصل ومجتمع (سولينغر وآخرون، 2008).

3. القدرة على التنبؤ: يتيح مقياس نموذج الالتزام الثلاثي تحديد مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد، وبالتالي يمكن استخدامه للتنبؤ بسلوكيات الموظفين وأدائهم في المنظمة، مما يساعد في فهم مدى التزام الأفراد بالمنظمة وتأثير ذلك على عوامل مثل البقاء في العمل والأداء العالي (سولينغر وآخرون، 2008).

4. التطبيق العملي: يمكن استخدام مقياس نموذج الالتزام الثلاثي في البحوث الأكاديمية وفي السياقات التنظيمية العملية، كما يمكن استخدامه في دراسات البناء النظري والتحليل الإحصائي وأيضًا في العمليات التشخيصية وتقييم الأداء وتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (سولينغر وآخرون، 2008).

5. قدرة التطوير: يتيح مقياس نموذج الالتزام الثلاثي تحديد نقاط القوة والضعف في الالتزام التنظيمي ومحدداته، كما يمكن استخدام هذه المعرفة لتطوير استراتيجيات تعزز الالتزام وتحسين بيئة العمل وتعزيز أداء الموظفين في المنظمة (سولينغر وآخرون، 2008).

أما نقاط الضعف المحتملة التي قد يعاني منها مقياس نموذج الالتزام الثلاثي لماير ولأن فهي تشمل النقاط التالية:

1. تعقيد المقياس: يمكن أن يكون مقياس نموذج الالتزام الثلاثي معقدًا لبعض الأفراد في فهمه وتقييمه، إذ يحتوي المقياس على مجموعة من البنود والمفاهيم التي قد تحتاج إلى تفسير إضافي أو فهم عميق للتمكن من الإجابة عليها بدقة (سولينغر وآخرون، 2008).

2. التأثير الاجتماعي: قد يتأثر استجابات الأفراد في المقياس بالتوقعات الاجتماعية أو الضغوط الاجتماعية، خاصة إذا كان لدى الأفراد الرغبة في تقديم صورة مشرفة للآخرين أو التأثير المجتمعي في مقياس الالتزام التنظيمي (سولينغر وآخرون، 2008).

3. التحديات اللغوية والثقافية: قد يواجه بعض الأفراد صعوبة في فهم بعض المصطلحات أو العبارات في المقياس بسبب الاختلافات اللغوية أو الثقافية، ولهذا فقد يتطلب ذلك تحديد وتكييف المصطلحات المستخدمة لضمان فهم دقيق وموحد للمقياس (سولينغر وآخرون، 2008).

#### المقاييس المنقحة والمعدلة

تجدر الإشارة إلى وجود بعض المقاييس المنقحة المبنية على أسس بعض الأدوات ومنها على الأخص مقياس الالتزام التنظيمي ومقياس ألن وماير المنقح. فمقياس الالتزام التنظيمي (OCS) واستبيان الالتزام التنظيمي (OCQ) هما كلاهما أدوات شائعة لقياس الالتزام التنظيمي، ولكنهما يختلفان في بعض الجوانب:

1. التطوير: تم تطوير مقياس الالتزام التنظيمي (OCS) من قبل ماير وألان في عام 1991 بناءً على نموذج الالتزام التنظيمي الثلاثي لديهما. يقيس المقياس الأبعاد الثلاث للالتزام التنظيمي: الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام الأخلاقي. أما استبيان الالتزام التنظيمي (OCQ) فتم تطويره من قبل بورتر وزملائه في عام 1974 ويقيس الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام الأخلاقي أيضًا (هارتمان وبامباكاس، 2000).

2. عدد العناصر: يتكون مقياس الالتزام التنظيمي (OCS) من 24 عنصرًا، حيث يحتوي على ثمانية عناصر لكل بعد من بعد الالتزام التنظيمي. بينما يحتوي استبيان الالتزام التنظيمي (OCQ) في صورته الأصلية على 15 عنصرًا، حيث يحتوي على خمسة عناصر لكل بعد. ومع

ذلك، هناك نسخ معدلة من استبيان الالتزام التنظيمي تحتوي على أعداد مختلفة من العناصر وتتفاوت في صياغة العناصر (سوايلز، 2003).

3. تنسيق الإجابة: يستخدم مقياس الالتزام التنظيمي (OCS) مقياس ليكرت من 7 نقاط تتراوح بين "معارضة قوية" إلى "موافقة قوية"، مما يتيح للمشاركين في التعبير عن مدى اتفاقهم مع كل عنصر. ويستخدم استبيان الالتزام التنظيمي (OCQ) أيضاً تنسيق إجابة ليكرت، وعادة ما يستخدم مقياساً من 5 نقاط يتراوح بين "معارضة قوية" إلى "موافقة قوية" (سوايلز، 2003).

4. التركيز والنطاق: يهدف كلاً من مقياس الالتزام التنظيمي (OCS) واستبيان الالتزام التنظيمي (OCQ) إلى قياس الالتزام التنظيمي، ولكن قد يكون هناك اختلافات طفيفة في صياغة العناصر وتركيزها المحدد. قد تعكس هذه الاختلافات التصورات النظرية المختلفة وأهداف البحث في كل منها (سوايلز، 2003).

بشكل عام، على الرغم من أن كلاً من مقياس الالتزام التنظيمي (OCS) واستبيان الالتزام التنظيمي (OCQ) يقيسان الالتزام التنظيمي، إلا أن الباحثين والممارسين قد يختارون استخدام أحدهما بناءً على احتياجاتهم وتفضيلاتهم وسياق الدراسة أو المنظمة (سوايلز، 2003).  
أما مقياس الالتزام التنظيمي المنقح لآلن وماير (OCQ-R) فهو يختلف عن مقياس الالتزام التنظيمي الأصلي في عدة نواحي:

1. الأبعاد المقاسة: يقيس مقياس الالتزام التنظيمي المنقح (OCQ-R) نفس الأبعاد الثلاث للالتزام التنظيمي الموجودة في مقياس الالتزام التنظيمي الأصلي، وهي الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام الأخلاقي. ومع ذلك، يتم تعديل العناصر وتحسين صياغتها لتعزيز قدرتها على قياس الأبعاد المرتبطة بالالتزام التنظيمي (كور وشارما، 2015).

2. عدد العناصر: يحتوي مقياس OCQ-R على عدد أكبر من العناصر مقارنة بمقياس الالتزام التنظيمي الأصلي. يتضمن المقياس المنقح إضافة عدد من العناصر لكل بعد من الأبعاد الثلاث لزيادة قدرة القياس وتمثيلية المفاهيم المرتبطة بالالتزام التنظيمي (كور وشارما، 2015).

3. مستوى التفاصيل: يهدف مقياس OCQ-R إلى توفير تفاصيل أكثر عن جوانب الالتزام التنظيمي ومكوناته، مما يساعد في فهم أعمق لطبيعة الالتزام وعوامله المؤثرة (كور وشارما، 2015).

4. الصحة النفسية والوجود الذهني: يتمتع مقياس OCQ-R ببعض التطورات الإضافية التي تسمح بقياس الارتباط بين الالتزام التنظيمي والصحة النفسية والوجود الذهني للأفراد (كور وشارما، 2015).

#### مخزون الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment Inventory OCI)

مخزون الالتزام التنظيمي هو نموذج نظري يستخدم لشرح كيفية تطور وتغير الالتزام التنظيمي لدى الأفراد عبر الوقت وقد طوره العديد لينغ وآخرون (2002). يُعتبر مخزون الالتزام التنظيمي نموذجًا ديناميكيًا يأخذ في الاعتبار العديد من المتغيرات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي للأفراد. فبالإضافة للعوامل الجوانب الأساسية التي وضعها ماير وآلن سابقاً، وتحديداً الالتزام العاطفي والأخلاقي، فقد تم استبدال الالتزام الاستمراري بمكونين هما الالتزام الاقتصادي والالتزام الخياري، مع إضافة الالتزام المثالي كمكون جديد (جانغ وزاي، 2022). فالالتزام الاقتصادي هو التزام العامل بالمنظمة بسبب تخوفه من الخسارة المالية بسبب خسارة الأجر المرتفع والمكافآت وغيرها من الخسائر المادية التي قد يتكبدها العامل والتي قد لا يجد لها مثيلاً في حال انتقل للعمل في منظمة أخرى. أما الالتزام الخياري فهو تمسك العامل بالوظيفة في المنظمة بسبب اعتقاده أنه لا توجد وظائف بديلة في منظمات أخرى في الوقت الحالي، مما يعني بأن العامل قد يواجه خطر

البطالة في حال تركه للمنظمة التي يعمل فيها حالياً. أما الالتزام المثالي، وهو إضافة جديدة مقارنة بالنماذج السابقة، فهو يعكس تمسك العامل بالوظيفة في المنظمة الحالية لأن ذلك هو أفضل خيار لخدمة أهدافه وطموحاته المهنية، وذلك من خلال اكتساب تجارب وخبرات فريدة غير متاحة في منظمات أخرى إضافة لإمكانية الترقى لمناصب أعلى في المنظمة الحالية في حين أن انتقاله إلى منظمة أخرى قد يفسد أو يؤخر مساره المهني (جانغ وزاي، 2022).

يتميز مخزون الالتزام التنظيمي بعدة نقاط قوة وحسنات، من أهمها:

1. شمولية النموذج: يتميز مخزون الالتزام التنظيمي بشموليته، حيث يأخذ في الاعتبار العديد من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي للأفراد، مثل العوامل الشخصية والعوامل الوظيفية والعوامل السياقية (جانغ وزاي، 2022).
2. التطور عبر الوقت: يعتبر مخزون الالتزام التنظيمي نموذجاً ديناميكياً يشرح كيفية تطور الالتزام التنظيمي لدى الأفراد عبر الوقت مما يسمح بدراسة تغيرات الالتزام التنظيمي وعوامل النقل الداخلي والخارجي التي تؤثر عليه (جانغ وزاي، 2022).
3. الأبعاد المتعددة: يقيس مخزون الالتزام التنظيمي أبعاداً متعددة للالتزام أكثر من أي نموذج أو مقياس آخر، مما يسمح بفهم أعمق لطبيعة الالتزام التنظيمي ومكوناته المختلفة (جانغ وزاي، 2022).
4. التطبيق العملي: يعتبر مخزون الالتزام التنظيمي أداة قياس شائعة وفعالة تستخدم في البحوث الأكاديمية وفي البيئات التنظيمية العملية لقياس الالتزام التنظيمي. يمكن استخدامه في تقييم مستوى الالتزام لدى الموظفين وفهم العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي في سياقات متنوعة (جانغ وزاي، 2022).

5. دعمه للتدخلات التنظيمية: يوفر مخزون الالتزام التنظيمي أداة لقياس الالتزام في البيئات التنظيمية، وبالتالي يمكن استخدامه في تقييم فعالية التدخلات والسياسات التنظيمية الموجهة لتعزيز الالتزام وتحسين أداء الموظفين (جانغ وزاي، 2022).

من جهة أخرى، يتوجب على الباحثين الراغبين في تطبيق هذه الأداة التنبيه إلى نقاط الضعف التي يمكن أن يعاني منها مخزون الالتزام التنظيمي ومنها ما يلي:

1. درجة التعقيد في جمع وتحليل البيانات وذلك بسبب تعدد الجوانب التي تغطيها هذه الأداة، مما يتطلب جهداً أكبر وفهماً أعمق عند استعمالها (جانغ وزاي، 2022).

2. الإجابات الاجتماعية: قد يتأثر الأفراد بالضغوط الاجتماعية والتوقعات المحيطة بهم عند الاستجابة لمخزون الالتزام التنظيمي، وقد يؤدي ذلك إلى تقديم إجابات تعكس توقعات المجتمع أو العواطف السائدة بدلاً من تقديم إجابات صادقة وشخصية (جانغ وزاي، 2022).

3. التبعية للبيئة التنظيمية: يعتمد مخزون الالتزام التنظيمي على سياق التنظيم وثقافته الخاصة، ولهذا فقد يؤدي هذا لمواجهة بعض التحديات في تطبيق مخزون الالتزام في بيئات تنظيمية مختلفة، حيث قد تختلف القيم والمعايير والتوقعات الثقافية بين التنظيمات (جانغ وزاي، 2022).

4. نقص التفصيل: قد يفنقر مخزون الالتزام التنظيمي إلى تفاصيل محددة حول طبيعة وسياق الالتزام التنظيمي، كما قد يكون من الصعب فهم تفاصيل ومكونات الالتزام بدقة وتحليلها بناءً على المقياس وحده، مما يتطلب جهوداً إضافية من قبل الباحثين لتطوير الاستبيان بشكل ملائم (جانغ وزاي، 2022).

القيادة الفعالة

## تطور مفهوم القيادة الفعالة

بدأت الأبحاث حول نظرية تصنيف القيادة في منتصف السبعينيات مع دراسة إدين وليفياتان (1975) وذلك مع تطور نظرية الإدراك الاجتماعي حيث ارتكزت هذه النظرية على اعتبار تصورات القيادة وتصنيفات السلوك والهياكل المعرفية لدى المراقبين أو الموظفين من أهم المكونات التي تؤدي لتصنيف الأفراد وتمييز القادة من غير القادة (شوندریک ولورد، 2010). وقد ساهمت الدراسات المتنوعة في هذا الإطار في توسع فهم الباحثين والمختصين لعمليات الإدراك التي تلعب دوراً أساسياً في تكون فهم وتفسير وتفهم التابعين لسلوك القادة (شوندریک وآخرون، 2010). وتفترض العديد من نظريات القيادة امتلاك التابعين أو الموظفين في المؤسسات مخططات ذهنية تساعد على وضع افتراضات عامة ومعتقدات تتعلق صفات القائد الضمنية ومن بينها سلوك القائد، ويقوم الأفراد بناءً على هذا بالاستجابة للقائد والتجاوب مع سلوكه (براون وآخرون، 2004).

وبحسب نظرية تصنيف القيادة، فإن الموظفين في المؤسسات يعتمدون على تجاربهم السابقة وعلى معلوماتهم ومعارفهم المكتسبة ليضعوا تصوراً ذهنياً للقائد وللسلوك القيادي المتوقع منه، ثم يطبقون هذا التصور الذهني لفهم وتقييم سلوك وممارسات القائد سلباً أو إيجاباً والتجاوب معها (لورد وماهر، 1991). كما أظهرت الدراسات أن التابعين لديهم القدرة على وضع تصورات ذهنية معقدة لعدة أنواع من الأساليب والأنماط والسلوكيات القيادية، كما أن تقييم أهمية بعض السلوكيات القيادية لدى التابعين قد يختلف مع اختلاف الظروف التي تواجههم (شوندریک وآخرون، 2010).

من أهم الأسئلة التي حاول الباحثون الإجابة عنها على مدى عقود هي علاقة القيادة الفعالة بالأداء الوظيفي وبالأداء التنظيمي، وبسبب صعوبة تعريف القيادة الفعالة، فقد حاول العديد

من الباحثين تعريف فعالية القيادة من خلال تقييم الأداء التنظيمي من عدة جوانب مثل كفاءة أداء المجموعة التي يترأسها المدير، وقدرة المدير على ابتكار الحلول، وشعور المرؤوسين بالرضا الوظيفي وبالولاء التنظيمي، وتحسن أداء الموظفين العاملين مع المدير بشكل مستمر، وغيرها من المؤشرات (مانداشيان وآخرون، 2017).

من جهة أخرى، حاول الباحثون منذ خمسينيات القرن الماضي وضع معايير واضحة لتعريف وقياس القيادة الفعالة، وقد طغت نماذج العاملين الثنائية للسلوك الإداري على هذه الدراسات لفترة طويلة حيث تقترح وجود بُعدين متميزين يميزان سلوك المديرين والقادة، وذلك بهدف توفير فهم شامل لأنواع السلوك التي يظهرها المدبرون، ومن أكثر هذه النماذج شيوعاً نموذج السلوك الموجه للمهمة مقابل السلوك الموجه للعلاقة والذي يقترح بأن سلوكيات القادة إما يركز على السلوك الموجه للمهمة لإنجاز المهمة ووضع الأهداف وتحقيقها بكفاءة عالية، أو على السلوك الموجه للعلاقة والذي يهدف لبناء العلاقات الإنسانية في العمل والحفاظ عليها وتعزيز العمل الجماعي وتلبية الحاجات الاجتماعية والعاطفية للموظفين (شيبير ودافني، 2002). كما شاع استخدام نموذج السلوك الإرشادي مقابل السلوك الداعم حيث يتضمن السلوك الإرشادي إعطاء التعليمات، وتقديم التوجيه، ووضع التوقعات، ومراقبة عمل الموظفين عن كثب، كما يتميز بأسلوب أكثر سلطة وتركيز على المهمة، في حين أن السلوك الداعم يشمل تقديم التشجيع، وتوفير الدعم العاطفي، والاستماع للموظفين، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية. ويتركز على خلق جو داعم ومعزز للموظفين (شيبير ودافني، 2002). غير أن هذه النماذج التي تعتمد على العوامل الثنائية للسلوك الإداري تعرضت لانتقادات متزايدة بسبب تبسيطها للسلوك الإنساني وتجاهلها للطبيعة المعقدة للعلاقات ضمن المجموعات وبين الأفراد وإلى التنوع الكبير في السلوك البشري ودوافعه ونتائجه. كما أثارت نتائج شيبير ودافني (2002) نقطة هامة وهي أن آراء وتصورات ومواقف وممارسات الآخرين تشكل

مقياساً أكثر دقة لفعالية القيادة والممارسات القيادية للقائد مقارنة باعتماد التقييم الذاتي والذي كانت تعتمد عليه الكثير من الدراسات السابقة. بمعنى آخر، فإن الاعتماد على تقييم الموظفين والتابعين لأسلوب وممارسات القائد إضافة لتقييم أدائهم وسلوكياتهم تحت قيادة المدير هي أكثر مصداقية ودقة من الاعتماد على التقييم الذاتي الذي يقدمه القادة والمدراء عن أنفسهم.

### تأثير القيادة الفعالة

في مراجعة لأدبيات القيادة المنشورة على مدى 25 عاماً، قامت هيلر وآخرون (2011) بمراجعة منهجية لمختلف الطرق التي استخدمها الباحثون في مجال القيادة للإجابة على أسئلة حول تأثير القيادة تؤثر على الأداء التنظيمي من كافة الجوانب، وقد تضمنت المراجعة 1161 دراسة تجريبية على مدار 25 عاماً، تغطي منظورين متناهيين وواسعين، للإجابة على ستة أسئلة أساسية تحدد نطاق علم القيادة وهي تحديد وجهة النظر التي يتم من خلالها تقييم القيادة (الموظفين، المشرفين، المدراء إلخ)، أدوات قياس القيادة المستعملة وطرق جمع البيانات، مجالات المعايير المستعملة في التقييم (الفاعلية، السلوك، التحفيز، الإدراك)، الإطار الزمني الذي يتم فيه تقييم معايير القيادة، مستويات تحليل معايير القيادة، والمستوى التنظيمي الذي يتم فيه دراسة آثار القيادة.

ومن أهم النتائج المتعلقة بتقييم تأثير لقيادة في المنظمات، استخلص الباحثون أن معظم الدراسات تركز على ثلاثة جوانب أساسية هي جانب المخرجات المادية مثل حجم المبيعات والانتاجية والربحية وغيرها من المخرجات التي تتعلق بأداء المنظمة المتصلة بالعمليات وبأداء المنظمة المالي، وجانب فعالية القيادة والذي يعتمد على تقييم التابعين للمشرفين والمدراء، وجانب تقييم الأداء من خلال أدوات التقييم الخاصة بكل منظمة. كما لحظت الدراسة أهمية عدد من

التوجهات والسلوكيات المتصلة بالقيادة الفعالة ومنها القدرة على تحفيز الموظفين ورفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتقديم الدعم والمؤازرة للمرؤوسين، وتقديم الارشاد والنصح، والقدرة على وضع الأهداف الواضحة ومشاركة المرؤوسين في وضع الخطط والأهداف وتحديد طرق تنفيذها. أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات، فكانت قواعد البيانات هي أهم وسيلة مستخدمة في الدراسات التي تركز على تأثير القيادة على الأداء التشغيلي والمالي والتنافسي للمنظمات، في حين كانت الاستبيانات التي تستهدف الموظفين هي أهم أدوات جمع البيانات المتعلقة بتأثير القيادة على الموظفين وأدائهم (هيلر وآخرون، 2011).

تشير معظم الأدبيات المتعلقة بالقيادة إلى أن القائد يمتلك تأثيراً كبيراً على أداء الموظفين والرضا الوظيفي ومواقف الموظفين من لعمل، إذ أن تأثير القائد يطل الحالة العاطفية والعقلية للموظفين إضافة لسلوكياتهم المحفزة داخلياً نحو تحقيق أهداف المنظمة (بيرنز، 2007). كما أن مصطلح "الرضا الوظيفي" يشير إلى الحالة العقلية والعاطفية الإيجابية التي تنشأ عندما يقدر الفرد مهنته وعمله (لوك، 1983)، حيث يعرّف روبنز (1998) الرضا الوظيفي بأنه الشعور الإيجابي الشامل لدى الموظف تجاه عمله ومكان عمله. كما أن الرضا الوظيفي يشمل أيضاً العواطف الإيجابية التي يشعر عليها الموظفون من وظائفهم وحياتهم المهنية (باساران، 2000). وفي هذا الإطار، فقد أظهرت العديد من الدراسات في العقود الماضية (مثل بيترسون وآخرون، 2003) عن وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الجيدة والفعالة عند المستويات الإدارية الأدنى (المشرفون ومدراء الخطوط الأمامية في المنظمة) والعليا (المدراء في المستويات المتوسطة وما فوق) من جهة، ومستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين من جهة أخرى.

كما يعتقد العديد من خبراء العلوم الإدارية أن القيادة الفعالة محفز كبير للموظفين لأن القائد الفعّال يفهم مشاعرهم وطموحاتهم الشخصية، ويتعامل معهم ويقدم لهم النصيحة والتوجيه

الفردى فى الاتجاه الصحىح. وفى هذا الإطار، أظهرت دراسة كىنرلى (1989) صلة بىن الرضا الوظيفى وسلوكىات القىادة والأداء التنىظىمى. كما أظهرت دراسات أخرى أن القىادة الفعالة تعزز إنتاجىة الموظفىن والرضا الوظيفى من خلال تحفىزهم بشكل أفضل (لوك ولاثام، 1990؛ بىتى وآخرون، 1984؛ كوزىز وبوسنر، 2002). إضافة لهذا، فقد نبأت بعض الدراسات بوجود صلة قوىة بىن القىادة الفعالة والرضا الوظيفى (بودساكوف وآخرون، 1990؛ بودساكوف وآخرون، 1996؛ مادلوك، 2008).

ومن الجدىر بالذكر وبالنسبة للدراسات السابقة التى تناولت العلاءة بىن السلوك القىادى والرضا الوظيفى، فإن معظم هذه الدراسات قد أظهرت علاءة إىجابىة بىن هذىن العاملىن (مثل لىسبشر وهانت، 1973، وهانت وىونكر، 1976، وبرونىنغ وىبىتى، 1980، وسافىرى 1994)، فى حىن أن بعض الدراسات وىجت علاءة مآتلطة بىن سلوكىات قىادة معىنة وتحدىداً السلوكىات المتعلقة بالاهتمام بالمرؤوس من جهة والرضا الوظيفى فى حىن أن سلوكىات قىادىة أخرى مثل الإرشاد كان لها علاءة سلبىة بالرضا الوظيفى (مثل هولدىناك وآخرون، 1993، وبول، 1997). من جهة أخرى لم تجد بعض الدراسات أىة علاءة بىن السلوكى القىادى والرضا الوظيفى (مثل لوىن وآخرون، 1969، وداونى وآخرون، 1975، وهامبىتون وآخرون، 1986).

وفى دراسة بىانىة تحلىلىة حول تأثر القىادة على الرضا الوظيفى (شاكماك وآخرون، 2015)، تم جمع ما مجموعه 602 دراسة بآلىة خلال مرآجة الأدبىات، وتم تضمىن 318 دراسة فى التحلىل البىانى للحصول على عىنة تضم 148,501 فردا، حىث أظهرت نىائج النماذج العشوائى للآأثر أن القىادة لها تأثر إىجابى متوسط على الرضا الوظيفى.

وىتضح أىضاً أن معظم البآآلىن يعنىقدون بوجود علاءة إىجابىة بىن القىادة الفعالة ومستوىات الاتزام التنىظىمى لدى الموظفىن، فعند النظر إلى مجمل الأبحاث الهادفة لدراسة العلاءة

بين السلوك القيادي والالتزام التنظيمي، يتضح أن العديد من الدراسات وجدت علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين (مثل: كروت، 1970، ونيومان 1974، وبورتر وآخرون 1976، وزيفان 1994، وويلسون 1995). من جهة أخرى، نفت بعض الدراسات وجود أية علاقة بين المتغيرين (مثل هامبتون وآخرون، 1986، وسيفري، 1991). كما أن إحدى الدراسات وجدت ارتباطاً سلبياً بين هذين المتغيرين (ليسبشر وهانت، 1973).

ومن الناحية النظرية، تُعتبر نظرية التبادل واحدة من أهم النظريات في تفسير العلاقة بين القادة والمرؤوسين، كما أن إحدى المبادئ الأساسية لنظرية تبادل المصالح الاجتماعية هو أن العلاقات تتطور مع مرور الوقت إلى التزامات تتسم بالثقة والولاء والتعاون المتبادل. وقد قام سيتون وآخرون (1996) باستخدام التبادل الاجتماعي لشرح العلاقة بين الدعم التنظيمي المتصور من قبل الموظفين وعلاقة التبادل بين القائد والأعضاء في تكوين مواقف الموظفين وسلوكهم في العمل، وقد أشارت نتائج تلك الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي المتصور يرتبط بالالتزام التنظيمي، بينما ترتبط علاقة التبادل بين القائد والأعضاء بسلوكيات المواطنة التنظيمية والسلوك الإيجابي للمرؤوسين. كما أشارت بعض الدراسات إلى أنه يجب على الأطراف الالتزام ببعض القواعد للتبادل، حيث تشكل قواعد التبادل تعريفاً نموذجياً للوضع الذي يتشكل بين المشاركين في علاقة التبادل أو يتم اعتماده من قبلهم، وبهذه الطريقة، تشكل القواعد والمعايير الاجتماعية للتبادل التوجيهات لعمليات التبادل (كروبانزانو وميتشيل، 2005).

وبحسب نظرية التبادل بين القيادة والأعضاء، فإن جودة التبادل والعلاقة بين الطرفين تعتمد على درجة الدعم العاطفي وتبادل الموارد القيمة بين القائد والمرؤوس، حيث تحظى العلاقة التبادلية عالية الجودة بتأثيرات إيجابية على القائد والمرؤوسين، ومن المرجح أن تحدث علاقة تبادل

عالية الجودة للقائد الذي يكون صادقاً، موثقاً، عادلاً، ومهتماً بصدق برفاهية المتابعين (يكل وآخرون، 2013).

وأحد نماذج هذه النظرية هو نموذج الدعم التنظيمي المتصور وتبادل العلاقة بين القائد والأعضاء. وغالبا ما يتم فهم الدعم التنظيمي المتصور في سياق العلاقة التبادلية، إذ أن الموظف الذي يرى أن صاحب العمل يدعمه من المرجح أن يرد الجميل من خلال سعيه للعمل بشكل أفضل (كروبانزانو وميتشيل، 2005). أما النموذج الآخر فهو نموذج الولاء التنظيمي حيث تظهر الدراسات المتكررة بأن الموظفين يميلون لإقامة عملية تبادل بين ولائهم التنظيمي مقابل حصولهم على الدعم المرغوب من القائد (كروبانزانو وميتشيل، 2005).

إضافة لهذا، وبحسب هذه النظرية، فإن ثلاث فئات رئيسية لسلوك القيادة تؤثر على الأداء تشمل السلوك الموجه نحو المهام (مثل تحديد الأدوار بوضوح، وتحقيق الأهداف الصعبة، وتنسيق العمل، واستخدام الموارد بكفاءة)، والسلوك الموجه نحو العلاقات (مثل تمكين الفريق، والتدريب، والثناء والاعتراف)، والسلوك الموجه نحو التغيير (مثل تشكيل الاستراتيجية وتعزيز التعلم الجماعي). ويعتبر السلوك الموجه نحو التغيير أكثر أهمية عادةً للمديرين التنفيذيين، بينما يعتبر السلوك الموجه نحو المهام أكثر أهمية عادةً للقيادة على المستوى الأدنى، مع وجود ارتباط إيجابي بين النتائج الموجهة للقيادة التحويلية ومقاييس الفاعلية، وتشمل النتائج الموجهة عادةً مزيداً من السلوك الموجه نحو العلاقات والسلوك الموجه نحو التغيير (يكل وآخرون، 2013).

## الفصل الثالث: الدراسات السابقة

### مقدمة

يتناول هذا الفصل مراجعة لأبرز الدراسات السابقة التي قام الباحثون بإجرائها في مختلف المنظمات والدول ما بين 1998 و2023 مع عرض ملخصاتها بالترتيب الزمني. تهدف هذه المراجعة لمناقشة التفاصيل المتعلقة بكل دراسة على حدة مع تسليط الضوء على أهداف كل دراسة وأدوات جمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة إضافة لعرض نتائجها.

### دراسة فيسوسفران وآخرون (1998)

هدفت دراسة فيسوسفران وآخرون (1998) لتحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي ودعم الإدارة العليا للسلوك الأخلاقي في سياق المديرين الهنود، ولاستكشاف ما إذا كان وجود ودعم الإدارة العليا للقيم الأخلاقية يؤثر على مستوى رضا الوظيفي لدى المديرين. بنى الباحثون الدراسة على أساس نظريات العدالة التنظيمية ونظريات التناقض الإدراكي، وافترضوا وجود علاقة إيجابية بين الدعم المشترك من قبل الإدارة العليا للسلوك الأخلاقي المُدرك وبين جميع جوانب الرضا عن العمل (الإشراف، الأجر، الترقية، العمل ذاته، زملاء العمل، والعمل بشكل عام)، ووجود علاقة الأكثر ترابطاً مع جانب الإشراف والقيادة. استخدم الباحثون منهجية البحث الاستقصائي في هذه الدراسة، وتم اختيار عينة من 77 مديراً متوسطاً يعملون في شركتين كبيرتين في جنوب الهند. ولجمع البيانات، استخدموا استبانة مصممة خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة، مثل مستوى رضا العمل ودعم الإدارة العليا للسلوك الأخلاقي، وذلك بعد تطوير الاستبانة وفحص صحتها وموثوقيتها. تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة ورقياً وإلكترونياً، وقام الباحثون بعدها بتحليل البيانات المجمعة احصائياً إضافة لتقنيات التحليل الوصفي لتحليل المتغيرات المختلفة ووصف العلاقات

بينها. وعلى الرغم من أن الدراسة لم تثبت الفرضة الأولى المتصلة بوجود علاقة إيجابية بين الدعم المشترك من قبل الإدارة العليا للسلوك الأخلاقي المُدرَك وكافة جوانب الرضا عن العمل، إلا أن النتائج أثبتت صحة الفرضية الثانية حول وجود علاقة مترابطة بين الرضا الوظيفي والإشراف والقيادة.

### دراسة شيبير ودايفي (2002)

هدفت دراسة شيبير ودايفي (2002) لتطوير نموذج فعال لقياس تأثير الممارسات الإدارية والقيادية على مواقف الموظفين وأثر ذلك على الأداء القيادي. وقد طور الباحثان هذا النموذج بناءً على الدروس المستفادة من انتقاد النماذج السابقة، وبخاصة نموذج العوامل المزدوجة الذي كان ينظر إلى القيادة على أنها ذات خصائص مزدوجة فحسب، مثل السلوك الموجه للمهمة مقابل السلوك الموجه للعلاقة، أو السلوك التوجيهي أو الإرشادي مقابل السلوك الداعم. أما النموذج الذي طوره شيبير ودايفي (2002) فقد ارتكز على ست مهارات مع الحرص على دمج تقييمات الفرد لنفسه مع تقييمات الآخرين للمهارات، مع اعتبار مواقف الموظفين وأدائهم كمقاييس لفعالية القيادة، وقد صنّفت الدراسة المهارات الست إلى فئتين، الأولى هي فئة المهارات التفاعلية وتتضمن تشجيع المدير الموظفين على التفاعل والتواصل، وقدرة المدير على تسهيل وتشجيع ودعم عمل الموظفين، وقدرة المدير على تعريف الأداء الجيد ومكافأته. أما الفئة الثانية فتضمنت مهارات المبادرة، وهي المهارات التي تشمل القدرة على تخطيط وتحضير وتنفيذ واستمرار الأعمال في الوحدة التي يرأسها المدير، والقدرة على وضع الجداول والمهل الزمنية والالتزام بها لضمان حسن سير العمل، والقدرة على مراقبة ومتابعة التفاصيل والعمل مع المرؤوسين لضمان تنفيذ المهمات واستمرار الأعمال بطريقة سليمة مع الحرص على جودة المخرجات. وفيما يتعلق بالإجراءات، قام الباحثان بدمج

تقييمات الفرد لنفسه وتقييمات الآخرين للمهارات، وبالمجمل فقد تم تقييم 1,125 مدير وسط في العديد من المرافق في الولايات المتحدة لشركة كبيرة وذات تكنولوجيا عالية وغير تقليدية باستخدام استبيان منظم. تم اختبار النموذج باستخدام مواقف الموظفين وأدائهم كمقاييس لفعالية الإدارة، وبعد اختبار النموذج باستخدام كل من مواقف الموظفين وأدائهم كمقاييس لفعالية الإدارة، أشارت نتائج التحليل إلى أن تقييمات الآخرين للمهارات هي مؤشرات أفضل لمواقف الموظفين من تقييماتهم الذاتية. بالإضافة إلى ذلك، تدعم النتائج وجود مجموعة معقدة من العلاقات بين تقييمات الفرد لنفسه وتقييمات الآخرين ومواقف الموظفين والأداء الإداري.

### دراسة بيترسون وآخرون (2003)

من الدراسات الهامة والمعقدة التي هدفت لاستكشاف رضا العمل والالتزام بين العمال في المكسيك وتحديد العوامل التي تؤثر فيهما تلك التي قام بها بيترسون وآخرون (2003)، والتي هدفت أيضاً إلى تقييم مدى ارتباط رضا العمل والالتزام بالعوامل المختلفة، مما يساعد في فهم الديناميكيات المؤثرة في البيئة العملية في المكسيك. اتبع الباحثون في هذه الدراسة منهجية بحثية نوعية لاستكشاف العوامل التي تؤثر في رضا العمل والالتزام بين العمال المكسيكيين، فتضمنت منهجية الدراسة إجراء مقابلات عميقة ومناقشات جماعية امتدت على فترة 43 شهراً لجمع البيانات الغنية والمفصلة. استخدم الباحثون تقنية العينة الموزونة لاختيار المشاركين الذين يمثلون مختلف الصناعات والوظائف في المكسيك، كما شملت العينة موظفين من مختلف المنظمات والقطاعات، بما في ذلك التصنيع والخدمات والحكومة. تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع المشاركين الفرديين لاستكشاف تجاربهم وتصوراتهم ومواقفهم المتعلقة برضا العمل والالتزام، وقد مكنت هذه المقابلات الباحثين من الغوص بعمق في أفكار ومشاعر المشاركين، مما يوفر فهماً شاملاً للموضوع.

بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء مناقشات جماعية لتشجيع التفاعل وتحفيز ديناميكيات المجموعة بين المشاركين، وقد ساهم هذا النهج في استكشاف التجارب المشتركة والمعايير الجماعية والآراء الشاملة بشأن رضا العمل والالتزام. كما استخدم الباحثون نهج التحليل الموضوعي لتحليل البيانات النوعية التي تم جمعها من المقابلات والمناقشات الجماعية، وحددوا الموضوعات الرئيسية والأنماط التي ظهرت من ردود المشاركين، مما يسمح بفهم شامل للعوامل التي تؤثر في رضا العمل والالتزام بين العمال المكسيكيين. أشارت نتائج الدراسة إلى أنه كان هناك ارتباط إيجابي بين رضا العمل والالتزام بين العمال، كما وجدت أن عوامل متعددة تؤثر في مستوى رضا العمل والالتزام، بما في ذلك عوامل مثل العلاقات العملية، والتوجيه الواضح من الإدارة، والتطور المهني، والمكافآت والاعتراف، والثقة في الإدارة. إضافة لهذا، أشارت النتائج إلى أن العوامل الثقافية والاجتماعية تلعب دوراً مهماً في تشكيل رضا العمل والالتزام. وعلى الرغم من أن الدراسة تركز على العمال في المكسيك، إلا أنه يمكن أن يكون للعوامل المشتركة في الثقافة المكسيكية تأثير مماثل في سياقات العمل الأخرى.

أفوليو وآخرون (2004)

هدفت دراسة أفوليو وآخرون (2004) لفحص العملية الأساسية التي يؤثر بها القادة التحويلين على الولاء التنظيمي لدى الموظفين تجاه المؤسسة من خلال التركيز على التمكين النفسي، إضافة لاستكشاف تأثير المسافة للمسافة الهيكلية (أي العلاقة المباشرة مقابل العلاقة غير المباشرة بالقائد) في العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، وذلك بمقارنة الموظفين المباشرين وغير المباشرين للقادة في مستشفى عام كبير في سنغافورة. شملت الدراسة عينة من 520 موظفاً عاملين في المستشفى حيث طلب الباحثون من 255 موظفاً عاملين في الجهاز

التمريضي تقييم 117 من كبار الممرضين (مدراء مباشرين) و54 من إدارة التمريض (مدراء غير مباشرين)، مع الإشارة إلى أن 99% من المشاركين في الدراسة كانوا من الإناث. استخدم الباحثون 20 عنصراً مأخوذاً من استبيان القيادة المتعددة العوامل (MLQ) النموذج X5 لقياس القيادة التحويلية، بما في ذلك النفوذ المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، وأشارت النتائج إلى أن المستوى الهرمي والمسافة الهيكلية ودرجة التمييز في وظيفة العمل كلها تعتبر عوامل متدخلة في تأثيرات القيادة التنظيمية على دوافع وأداء المرؤوسين.

### دراسة لوك وكراوفورد (2004)

هدفت دراسة لوك وكراوفورد (2004) إلى فحص تأثير ثقافة المنظمة وأنماط القيادة على رضا الوظيفة والالتزام التنظيمي في عينات من المدراء في هونغ كونغ وأستراليا. وقد أظهرت الدراسة وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين العينتين فيما يتعلق بقياسات ثقافات المنظمة الابتكارية والداعمة، والرضا الوظيفي، والالتزام والولاء التنظيمي، مع وجود متوسطات أعلى في العينة الأسترالية لجميع هذه المتغيرات. أما بالنسبة للعينات المجتمعة، فقد أظهرت الثقافات الابتكارية والداعمة، وأسلوب القيادة تأثيرات إيجابية على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مع أن تأثير الثقافة الابتكارية على الرضا والالتزام، وتأثير أسلوب القيادة المعتمدة على الالتزام، كان أقوى في العينة الأسترالية منه في عينة هونغ كونغ. إضافة لهذا، فقد أظهر أسلوب القيادة تأثيراً سلبياً على الرضا الوظيفي للعينة المجتمعة، في حين أشارت النتائج إلى أن مستوى تعليم المشاركين له تأثير سلبي طفيف على الرضا الوظيفي مما يعني أن مستوى الرضا الوظيفي كان أكثر ارتفاعاً للمشاركين ذوي مستويات التعليم المنخفضة، في حين أن تأثير مستوى تعليم المشاركين كان إيجابياً بشكل طفيف على الالتزام والولاء التنظيمي.

## دراسة تساي (2008)

هدفت دراسة تساي (2008) لاستكشاف الترابط بين النمط القيادي في الإدارة والرضا الوظيفي في قطاع الفنادق السياحية الدولية. استخدمت الدراسة الاستبيانات لإجراء تحقيق للموظفين في الفنادق السياحية الدولية من أجل جمع المعلومات، وذلك باستطلاع آراء 300 موظف في الفنادق السياحية الدولية من خلال استمارة استبيان. ومن خلال تحليل الارتباط، أظهرت نتائج الدراسة أن الموظفين يعبرون عن مستويات أعلى من الرضا الوظيفي عندما يعملون تحت نمط قيادي مبني على الاهتمام والرعاية مقابل مستويات أدنى من الرضا الوظيفي للعاملين تحت نمط قيادي مبني على السلطة والارشاد.

## دراسة بينغ وأحمد (2009)

هدفت دراسة بينغ وأحمد (2009) إلى دراسة التأثيرات التي تفرضها الثقافة التنظيمية على العلاقات بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي، وبين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء في السياق الماليزي. تم جمع البيانات من 238 طالبًا ماليزيًا يدرسون بنظام الماجستير في إدارة الأعمال بدوام جزئي في جامعة ملايا ومن زملاء الباحثين. تم جمع البيانات المتعلقة بثقافة المنظمة وسلوكيات القيادة للمشاركين، وكيفية تأثيرها على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وأداء الموظفين باستخدام أدوات القياس OCI، استبيان سلوك القيادة، ACS، التقييم العالمي المفرد للرضا الوظيفي واستبيان الأداء الشامل. وبشكل عام، ومع وجود بعض الاستثناءات، أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي، ولعبت الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في

تعديل هذه العلاقة. كما تم العثور على ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، ولكن ليس مع الأداء الوظيفي.

### دراسة عظيم (2010)

هدفت دراسة عظيم (2010) إلى استكشاف طبيعة العلاقات بين العوامل الديموغرافية (العمر وفترة الخدمة في الوظيفة) وجوانب رضا الوظيفة مع الالتزام التنظيمي. كما سعت الدراسة إلى تحديد تأثير العوامل الديموغرافية وجوانب رضا الوظيفة على الالتزام التنظيمي في سلطنة عُمان. تكونت العينة من 128 موظفًا من قطاع الخدمات تم اختيارهم عشوائيًا، حيث تم تزويد الموظفين باستبيان مؤشر الوصف الوظيفي (JDI) واستبيان الالتزام التنظيمي (OCQ). أظهرت نتائج الدراسة أن قيم رضا الوظيفة والالتزام التنظيمي معتدلة، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة ومعنوية بين جوانب رضا الوظيفة والعوامل الديموغرافية والالتزام التنظيمي. كما استخلص الباحث أن القيادة والإشراف، والأجر، والرضا الوظيفي الشامل، والعمر، وفترة الخدمة في الوظيفة كلها كانت عوامل متنبئة مهمة للالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

### دراسة يوسف (2010)

هدفت دراسة يوسف (2010) إلى استكشاف الدور الوسيط المحتمل للالتزام التنظيمي في العلاقة بين السلوك القيادي ومخرجات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في بلد غير غربي (الإمارات العربية المتحدة) حيث تعد التعددية الثقافية سمة سائدة في القوى العاملة. كما استكشفت الدراسة تأثيرات الثقافة الوطنية في تعديل العلاقة بين السلوك القيادي والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في مثل هذا السياق. اعتمد الباحث منهجية كمية باستخدام أدوات جمع بيانات مستخدمة في دراسات سابقة مثل استبيان قيادة ليكرت لقياس سلوك القادة للمرؤوسين حسب

إدراك المشاركين. كما استخدم استبيان الالتزام التنظيمي لـ 430 مشاركاً من مختلف القطاعات الاقتصادية للموظفين تجاه منظماتهم. تضمنت العينة النهائية 430 مشاركاً من مختلف القطاعات الاقتصادية المختلفة في دولة الإمارات العربية. أشارت النتائج إلى أن الأشخاص الذين يرون رؤساءهم يتبنون سلوك القيادة الاستشاري أو المشارك هم أكثر التزاماً بمنظماتهم، وأكثر رضاً عن وظائفهم، وأداؤهم عالٍ، كما أشارت أيضاً إلى أن الثقافة الوطنية تؤثر في العلاقة بين سلوك القيادة ورضا الوظيفة. دراسة بوكيوغلو ويلماز (2010)

هدفت دراسة بوكيوغلو ويلماز (2010) إلى استكشاف العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين والسلوك القيادي لإدارة المدرسة. قام الباحثان بجمع البيانات من خلال مقياس استهدف عينة تضم 200 من الجهاز التعليمي في المدارس الابتدائية التركية، حيث تم جمع البيانات باستخدام مقياس سلوك القيادة ومقياس الالتزام التنظيمي. هدف الباحثان أيضاً لتحديد العلاقة بين سلوك القيادة والالتزام التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين تصورات المعلمين عن الالتزام التنظيمي وسلوك القيادة الداعم لإدارة المدرسة، كما كانت هناك علاقة سلبية متوسطة بين الالتزام التنظيمي وسلوك القيادة التوجيهية لإدارة المدرسة.

#### دراسة هوفمان وشيبر (2011)

دراسة هوفمان وشيبر (2011) هدفت لاستكشاف تأثير مهارات المدراء على أداء ومخرجات الموظفين وتحديدًا مواقف الموظفين نحو المدراء وكفاءة أداء المجموعات حيث شملت الدراسة 13480 مديراً من 50 دولة واعتمدت على جمع البيانات باستعمال استبيان الممارسات الإدارية والمكونة من 17 عنصراً متصلة بالمهارات الإدارية، إضافة لثمانية مكونة متعلقة بمواقف الموظفين وكفاءة أداء المجموعات، كما أن عينة المدراء شملت المدراء والمسؤولين عنهم مما أتاح

للباحثين فرصة دراسة البيانات من وجهة نظر المدراء كرؤساء ومرووسين. أظهرت الدراسة أن القيم الثقافية تلعب دوراً كبيراً في التأثير على مواقف الموظفين من المدراء وكفاءة أداء المجموعات في العمل إذا كان مستوى المهارات التي يتمتع بها المدير منخفضاً، في حين أن أثر الثقافة يكاد يختفي عندما يتمتع المدير بمهارات عالية في العمل. غير أن هذه الدراسة عانت من العديد من الفجوات ونقاط الضعف، ومنها على سبيل المثال أن جميع المشاركين فيها انتموا لشركة متعددة الجنسيات واحدة لا غير، مما يعني أن الثقافة التنظيمية في هذه الشركة على الأرجح لعبت دوراً كبيراً في التأثير على النتائج، وبالتالي فلا يمكن تعميم نتائج الدراسة.

### دراسة كالسهورن ودي هارتوغ ودي هوغ (2011)

ومن أهم الدراسات الهادفة لتطوير فهم القيادة الفعالة وتأثيرها، قامت الباحثات هولنديات كالسهورن ودي هارتوغ ودي هوغ (2011) بتطوير استبانة القيادة الأخلاقية في العمل وهي أداة قياس متعددة الأبعاد تركز على سبعة جوانب أخلاقية لشخصية القائد وممارساته وهي العدالة والمصادقية وامتلاك الاتجاه الأخلاقي، والميل للناس، ومشاركة السلطة، وتوضيح الأدوار، والحرص على الاستدامة. وفي هذه الدراسة، تم جمع البيانات من عينة متنوعة تتألف من 903 مشارك من عدة قطاعات وظيفية مختلفة في هولندا بما في المنظمات الخاصة والحكومية والمؤسسات الأكاديمية والشركات العامة، وتضمنت العينة عاملين من مستويات مختلفة في التنظيم الهرمي بما في ذلك الإدارة العليا والوسطى والقاعدية، وقد تراوحت أعمار المشاركين بين 18 و65 عاماً مع توازن نسب المشاركين من ناحية الجنس ومستويات التعليم. طورت الباحثات الاستبانة بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة والمقابلات مع الخبراء في المجال، كما حرصن على التأكد من صدق الاستبانة من خلال اختبارات الصدق والموثوقية بما في ذلك تحليل عامل التأكد

من الهيكل العام للمقاييس وتقدير الاعتماد الداخلي لكل عامل. تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة على المشاركين عن طريق البريد الإلكتروني والبريد العادي والتسليم الشخصي. وقد أكدت هذه الدراسة صحة استبانة القيادة الأخلاقية في العمل مما رشحها لتكون من أهم أدوات جمع البيانات في الدراسات المتعلقة بتأثير القيادة الفعالة على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي وغيرها من مخرجات الموظفين والدراسات الخاصة بقياس القيادة الفعالة. كما كشفت الدراسة عن وجود أبعاد متعددة للقيادة الأخلاقية تشمل العدالة، والرحمة، والاحترام، والتسامح، والمسؤولية. هذه الأبعاد تساهم في فهم أفضل للقيادة الأخلاقية في السياق المؤسسي. ومن النتائج الأخرى للدراسة إظهار وجود علاقة إيجابية بين مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسة والسلوك التطوعي والتفاني في العمل لدى الموظفين مما يعني أن القادة الأخلاقيين يمكن أن يشجعوا الموظفين على التصرف بطرق إيجابية ومساهمة في المنظمة. كما ختمت الدراسة بالإشارة إلى دور القائد في تشكيل المنظمة الأخلاقية وذلك لأنه عندما يتمتع القادة بمستويات عالية من القيادة الأخلاقية، فإن ذلك يزيد من احتمال التزام الموظفين بالقيم الأخلاقية والمعايير السلوكية في المنظمة.

يوكل وآخرون (2013)

في دراسة غاري يوكل وزملائه (2013) حول العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء الموظفين، كان الهدف الأساسي للدراسة تقييم صحة استخدام استبيان جديد لقياس القيادة الأخلاقية. وقد لجأ الباحثون لتوضيح صحة التمييز بين تأثير القيادة الأخلاقية من القيادة في الظروف العادية التي لا تتضمن قضايا أخلاقية، حيث تم تقديم دليل على صحة الصلة المعيارية من خلال إظهار أن القيادة الأخلاقية يمكن أن تفسر تباينًا إضافيًا في مؤشرات تأثير القائد على جودة العلاقات مع المرؤوسين وأداء الوحدة. شملت العينة 192 طالبًا متخرجًا، حيث كان 147

منهم مسجلين في برنامج إدارة الأعمال "MBA" في جامعة خاصة في الجزء الشمالي الغربي من الولايات المتحدة، وكان هناك 45 مشاركاً مسجلين في برنامج الماجستير في إدارة الشؤون العامة في جامعة عامة كبيرة في الجزء الوسطى من الولايات المتحدة. كان لدى الطلاب وظائف بدوام كامل خلال النهار، وقاموا بتقييم مشرفيهم المباشرين. انتمى نصف المشاركين للفئة العمرية بين 25 و30 عامًا، وكان المتوسط لفترة العمل الحالية للمشاركين بين 2 و4 سنوات. وتراوحت المتوسطة للخبرة العملية بين 7 و10 سنوات. وبلغت نسبة توزع الجنسين في العينة إلى 49% من الذكور، و44% من الإناث. تم جمع البيانات في هذه الدراسة على فترتين زمنيتين لتقليل التحيزات التي عادةً ما تظهر عند استخدام نفس مصدر البيانات لتقييم كل من متغيرات التوقع والمعايير. في المرحلة الأولى من جمع البيانات، أكمل المشاركون استبيان القيادة الأخلاقية واستبيان وصف السلوك. بعد مضي أسبوعين، قام المشاركون بملء استبيان آخر حول جودة العلاقة التبادلية مع مشرفيهم وفعالية الإدارة العامة لرئيسهم وأداء الوحدة. وفي عملية جمع البيانات، استعمل الباحثون الإصدار الجديد من مقياس القيادة الأخلاقية والذي صمموه ليكون أشمل من الأدوات المستعملة في دراسات سابقة، حيث شمل هذا المقياس الجوانب الأكثر أهمية في القيادة الأخلاقية، بما في ذلك النزاهة والصدق والعدالة وتوصيل القيم الأخلاقية والتناغم بين السلوك والقيم المعلنة والإرشاد الأخلاقي والإيثار، وكلها ممثلة في 15 بنداً مع تقدير واحد مجمع، مما جعل يكون المقياس مبسطاً وسهل التنفيذ. وبحسب النتائج، فقد أظهرت الدراسة بأن مقياس القيادة الأخلاقية الذي طوره الباحثون واختبروه لديه موثوقية عالية وصحة تمييزية وصحة ذات الصلة بالمعيار، كما أكد تحليل العوامل أن البنود في المقياس متميزة عن السلوكيات القيادية المتعلقة بالمهام والتغيير، وأن هناك تداخلاً ضئيلاً مع سلوكيات القيادة المتعلقة بالعلاقات مثل الدعم وتمكين الفريق.

## دراسة ياكوبيور وآخرون (2013)

هدفت دراسة ياكوبيور وآخرون (2013) إلى استكشاف الطرق التي تؤثر بها أنماط القيادة بما في ذلك القيادة التحويلية والتقليدية على الرضا الوظيفي في العمل، وقد استهدفت الدراسة ستة خطوط إنتاج في صناعة السيارات في إيران. ركزت الدراسة بشكل حصري على عمال خط الإنتاج واستخدمت الاستبيانات للحصول على البيانات، مستخدمة طريقة العينة العشوائية المتناسبة المتدرجة، حيث تم توزيع الاستبيانات على الموظفين المستهدفين، وبلغ عدد الاستبيانات النهائية 540 استبياناً. أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد في الصناعة هو أسلوب القيادة التحويلية، وقد أظهر الموظفون مستويات معتدلة للرضا الوظيفي. كما كشفت النتائج أن مكونات الرضا الوظيفي في العمل تتأثر بطرق مختلفة وذلك بحسب أنماط القيادة المتبعة في العمل، وأن الموظفين العاملين تحت قادة يتبعون نمط القيادة التحويلية يظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي عموماً.

## دراسة ياهايا وآخرون (2013)

هدفت دراسة ياهايا وآخرون (2013) إلى التحقيق في العلاقات بين نمط القيادة المتصورة والالتزام التنظيمي في مؤسسة تعليم عالي حكومية في ماليزيا. قام الباحثون بتحديد نمط القيادة المتصورة لرؤساء الأقسام باستخدام النسخة الأحدث من الاستبيان الشامل للقيادة (MLQ) الذي وضعه باس وأفوليو. بالإضافة إلى ذلك، تم قياس مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس باستخدام استبيان الالتزام التنظيمي (OCQ) الذي طوره ماوداي وستيرز وبورتر (1979). تألفت عينة هذه الدراسة من 65 عضواً هيئة تدريس بدوام كامل من كلية الإدارة والاقتصاد، وتم حساب الإحصاءات الوصفية لتحليل نمط القيادة المدركة ومستوى الالتزام التنظيمي. أظهرت الدراسة أن

السلوك القيادي الأكثر بروزاً هو القيادة التحويلية، تليها القيادة التعاقدية والقيادة الليبرالية. كما توصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بمستوى معتدل إلى عالٍ من الالتزام التنظيمي. أظهرت نتائج تحليل الارتباط أن كل من القيادة التحويلية والقيادة التعاقدية نشطة لهما علاقة معنوية بالالتزام التنظيمي.

### دراسة شوربجي (2014)

هدفت دراسة شوربجي (2014) إلى التحقيق في العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا العمل والالتزام التنظيمي في قطاع البترول في ليبيا. تم تطبيق طريقة الاستبيان الكمي واختبارها على عينة من 280 موظفًا. حددت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ورضا العمل، وعلاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

### دراسة جافيد وآخرون (2014)

هدفت دراسة جافيد وآخرون (2014) لدراسة العلاقة بين أنماط القيادة ورضا الموظفين العاملين في قطاع الخدمات المصرفية الخاصة في باكستان وتحديد النمط القيادي المفضل لدى القادة. استخدمت الدراسة استبيان بمقياس لايكرت من خمس نقاط لجمع البيانات حول الأبعاد المختلفة لأنماط القيادة ورضا الموظفين من 230 مشاركًا يعملون في خمسة بنوك خاصة مختارة في أربعة مقاطعات في إقليم البنجاب في باكستان. أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين نمط القيادة التحويلية ورضا الموظفين، وأن هذا النمط القيادي التحويلي يتبعه القادة بشكل أكبر مقارنة بنمط القيادة التحويلية. تعد نتائج البحث مهمة جدًا للإدارة العليا في البنوك المستهدفة من حيث زيادة رضا الموظفين، حيث يمكنهم تدريب موظفي القيادة في الفروع على اعتماد نمط القيادة التحويلية. ومن الجدير ذكره بأن الدراسات المتعلقة بأساليب القيادة التي يتجاوز معها الموظفين

بشكل أفضل قد أظهرت بأن الموظفين في بعض الدول مثل الولايات المتحدة الأميركية أكثر تجاوباً مع القادة الذين يتبعون القيادة التحويلية (يكل وآخرون، 2013). ومن الممكن تفسير هذه المفارقة من خلال الاختلافات الثقافية مع إمكان أن تلعب الثقافة السائدة في القطاع الاقتصادي دوراً مؤثراً أيضاً.

### دراسة غولوجه وآخرون (2016)

هدفت دراسة غولوجه وآخرون (2016) لتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي. تألفت عينة هذه الدراسة من 127 موظفاً يعملون في المصارف في تركيا. استخدم الباحثون منهجاً كمياً للدراسة حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان مكون من ثلاثة أجزاء. يتضمن الجزء الأول أسئلة تتعلق بالمتغيرات الديموغرافية. تم تطوير الجزء الثاني من الاستبيان لتقييم القيادة التحويلية استناداً إلى مقياس القيادة التحويلية الذي تم تطويره بواسطة بودساكوف، والذي يشمل مكونات مثل توفير الرؤية والإلهام، وتكوين نموذج مناسب، وتوفير قبول لأهداف المجموعة، وتشجيع الذكاء، ووجود توقعات عالية للنجاح. تم تطوير الجزء الثالث من الاستبيان من قبل ماير وألين من أجل تقييم الالتزام التنظيمي. أظهرت النتائج وجود علاقات ملحوظة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي.

### دراسة السادة وآخرون (2017)

هدفت دراسة السادة وآخرون (2017) إلى استكشاف تأثير ثقافة المؤسسة ونمط القيادة على رضا الموظفين في العمل والالتزام التنظيمي والحافز في قطاع التعليم في دولة قطر. استخدمت الدراسة نهجاً كمياً استخدم استبياناً مع عينة مؤلفة من 364 موظفاً في قطاع التعليم في قطر. أظهر تحليل العلاقات بين المتغيرات وجود علاقات إيجابية مهمة بين ثقافة الدعم ورضا

الموظفين في العمل؛ وبين ثقافة الدعم والالتزام التنظيمي؛ وبين القيادة التشاركية والداعمة ورضا الموظفين في العمل؛ بين القيادة الارشادية ورضا الموظفين في العمل؛ وبين رضا الموظفين في العمل والحافز؛ وبين رضا الموظفين في العمل والالتزام التنظيمي.

### دراسة شورديا وآخرون (2017)

هدفت دراسة شورديا وآخرون (2017) لدراسة العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وذلك من خلال الاعتماد على نهج مقارنة بين الدول باستخدام بيانات من أربع ولايات أمريكية (أوريغون، فلوريدا، واشنطن ويوتا) والهند. ركزت الدراسة بشكل أساسي على تأثيرات الرضا الوظيفي، الذي اعتبره الباحثون الشرط الأهم للالتزام التنظيمي، إضافة لتأثير القيادة الأخلاقية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. استخدم الباحثون استبانة الإدارة العامة والحوكمة والتي كان قد تم اختبارها سابقاً في العديد من الدراسات السابقة في 14 دولة، حيث شاركت في الدراسة عينة من 1661 موظف في الولايات المتحدة و202 في الهند، وجميعهم من العاملين في الإدارات العامة، وقد تضمنت الاستبانة 119 سؤالاً يغطي مجموعة واسعة من المواضيع مثل استراتيجيات الموارد البشرية والأداء والثقافة والدوافع والالتزام والجدارة والقيادة والأخلاق. أظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي وملحوظ على الالتزام التنظيمي في السياقين الأمريكي والهندي، كما أشارت إلى أن الالتزام التنظيمي أعلى بشكل ملحوظ بين مدرء القطاع العام في الهند مقارنة بالولايات الأمريكية الأربع، أوريغون وفلوريدا وواشنطن ويوتا. وعلى الرغم من أن الدراسة كانت في سياق القطاع العام، إلا نتائجها قد قابلة للتعميم على الشركات الخاصة، ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار الفارق في الثقافات الوطنية والتنظيمية، واحتمال وجود بعض الفوارق بين تصوّر الموظفين للقيادة الفعالة في القطاعين العام والخاص.

## دراسة الخاجة (2018)

هدفت دراسة الخاجة (2018) إلى استكشاف تأثير أنماط القيادة التحويلية والمعاملاتية على رضا الوظيفة باستخدام منهجية بحث كمية. شملت عينة الدراسة 121 موظفًا ومديرًا من المنظمات العاملة في أبو ظبي، حيث تم استخدام النسخة القصيرة لاستبيان القيادة المتعددة العوامل (MLQ-5X) واستبيان الرضا الوظيفي في قياس أنماط القيادة ومقاييس الرضا الوظيفي. أظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة معنوية وإيجابية بين متغيرات الدراسة. كما أشارت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تتنبأ برضا الوظيفة بشكل أفضل من النمط القيادي المعاملاتي من حيث رضا الوظيفة الخارجية والداخلية والعامّة.

## دراسة أورتيز وآخرون (2018)

هدفت دراسة أورتيز وآخرون (2018) دراسة مكافئة قياس مقياس رضا العمل ومقياس الالتزام التنظيمي بين الثقافة المكسيكية والثقافة الأمريكية. تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تطبيقها على عينة من طلاب الماجستير في كلا البلدين (المكسيك = 287، الولايات المتحدة = 273). قامت الدراسة على فرضية عدم مكافئة مقياس الرضا الوظيفي (الذي طوره جودج وآخرون، 2000) ومقياس الالتزام التنظيمي (الذي طوره آلان وماير، 1990) بين المكسيك والولايات المتحدة بسبب الاختلافات الثقافية، وقد أثبتت النتائج صحة هذه الفرضية، حيث أظهرت النتائج أن المقاييس المحللة غير متجانسة بين الثقافتين. إحدى النتائج المترتبة على هذا الاكتشاف هي أن الدراسات المتعلقة برضا العمل والالتزام التنظيمي عبر الثقافات المختلفة قد تؤدي إلى نتائج غير صحيحة فيما يتعلق بالمقارنة المباشرة للمفاهيم. وقد فسّر الباحثون هذه النتائج بالاختلافات الثقافية بين البلدين، ومنها على سبيل المثال أن مفهومي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي هما

مفهومان تم تطويرهما في الولايات المتحدة بما يتناسب مع تطور المجتمع الأميركي في حين أن هذه المفاهيم قد لا تحظى بنفس الأهمية في المجتمعات الأخرى التي تخف فيها النزعة الفردية على سبيل المثال، مما يتطلب من الباحثين التنبه للفروقات الثقافية عند قيامهم بالأبحاث حول الرضا الوظيفي والولاء أو الالتزام التنظيمي في سياق ثقافات مختلفة.

### دراسة تشان (2019)

هدفت دراسة تشان (2019) إلى دراسة العلاقات بين القيادة التشاركية والالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي، إضافة إلى تحديد ما إذا كان مستوى المتعة التي يشعر بها الموظفون في العمل من العوامل المعدلة والمؤثرة على تأثير القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي. شملت عينة الدراسة 177 موظفًا في متجر تجزئة في هونغ كونغ. أشارت النتائج إلى أن القيادة التشاركية كانت لها علاقة إيجابية مع الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي. كما أظهرت نتائج الدراسة أن الالتزام الوظيفي يؤثر في العلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي، وأن هذه العلاقة الإيجابية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي أكثر بروزاً عندما يشعر الموظفون بمتعة أكبر في العمل.

### دراسة بالتو وبروورز (2020)

هدفت دراسة بالتو وبروورز (2020) إلى دراسة العلاقة بين القيادة السامة، الرضا الوظيفي، نية الانتقال، والالتزام. وكان الهدف الأكثر تحديداً هو اختبار ما إذا كانت ثقافة المنظمة تؤثر في العلاقة بين القيادة السامة ونتائج العمل مثل رضا الوظيفة، ونية الانتقال، والالتزام. تضمنت العينة 600 مشارك يمثلون السكان في صناعة الصلب والورق. تم قياس القيادة السامة باستخدام مقياس تم تطويره من قبل شميدت في عام 2008. يقيس هذا المقياس الذي يتألف من 30 عنصراً خمسة أبعاد، هي الإشراف المسيء، القيادة الاستبدادية، النرجسية، الترويج الذاتي،

وعدم التوقع. تم استخدام استبيان رضا الوظيفة من مينيسوتا لقياس رضا الوظيفة. يتطلب الاستبيان من المشاركين تقييم تجربتهم في العمل بناءً على العوامل الخارجية والداخلية لرضا الوظيفة. كما تم استخدام مقياس الالتزام التنظيمي في هذه الدراسة، والذي يقيس ثلاثة أبعاد من الالتزام التنظيمي: الالتزام المحسوب، والالتزام العاطفي والالتزام المعياري. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة والرضا الوظيفي. ومع ذلك، في هذه الدراسة، وجد أن العلاقة كانت إيجابية بالنسبة لرضا الوظيفة الخارجية، مما يعني أن كلما كان القائد أكثر سمية، كان الموظفون أكثر رضاً. وقد تم العثور على هذه النتيجة خاصة فيما يتعلق بالقيادة الاستبدادية والإشراف المسيء وعوامل الرضا الخارجية. تتعامل هذه العوامل مع جوانب مثل سياسات الشركة وظروف العمل والأجور وطريقة تعاون الموظفين. يشير البحث إلى أن مثل هذه النتيجة قد يكون سببها مكونات عينة الدراسة. يشكل عدد كبير من المشاركين عمال غير مهرة ونصف مهرة (42.4%)، وعلى هذا المستوى يتلقون توجيهاً مستمراً بشأن كيفية إكمال المهام. قد يساهم مثل هذا التوجيه والإشراف المستمر في الإدراك بأنهم يشعرون بالأمان في أدائهم. وهذا قد يكون السبب وراء تجربة الرضا الإيجابية. كما وجدت الدراسة أن جميع عوامل القيادة السامة لها علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية مع الالتزام العاطفي. تشير النتائج الحالية إلى أن الأثر الأكثر أهمية للقيادة السامة يكون على مشاعر الموظفين تجاه منظماتهم - أي الالتزام العاطفي.

#### دراسة بيثرانغسي وآخرون (2021)

في دراسة حول تأثير الخصائص الفردية وسلوك المؤسسة والتعلم والتطوير والتعويض على أداء موظفي العمليات في قطاع الطيران في تايلند، هدف الباحثون (بيثرانغسي وآخرون، 2021) لتحديد العوامل التي تؤثر في أداء الوظيفة لموظفي عمليات الخطوط الجوية في سياق

تاييلاند، وتقييم فئات عوامل النجاح المرتبطة بأداء الوظيفة للموظفين، واستكشاف الفروق بين نتائج الترتيب من مجموعتين معينتين من المشاركين. تم اختيار عينة عشوائية من 400 مشارك تم تقسيمهم إلى مجموعتين، المجموعة الأولى: 200 موظف ذوي خبرة (60 طيارًا و70 مضيئة جوية و70 وكيل خدمة أرضية) من خمس شركات طيران في تاييلاند، والمجموعة الثانية: 200 من الخبراء الاستراتيجيين في مجال الموارد البشرية ومحاضرين جامعيين في مجال الموارد البشرية قاموا بملء استبيان عبر الإنترنت. خلصت الدراسة إلى أن وجهات النظر المرتبة من كلا المجموعتين لم تختلف كثيرًا، وأظهرت أن أداء الوظيفة مرتبط بشكل كبير بسلوك المؤسسة، الذي يتم تحفيزه بواسطة ثقافة المؤسسة وهيكل المؤسسة وبيئة العمل والقيادة والعمل الجماعي. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أربع فئات من عوامل النجاح تتضمن ستة عشر عاملاً يؤثر على أداء موظفي عمليات الخطوط الجوية، وهي الرضا الوظيفي والضغط والتحفيز الذاتي والعدالة والأخلاق، وتمثل فئة الخصائص الفردية. أما فئات السلوك التنظيمي فهي تجمع بين أربعة عوامل وهي ثقافة المؤسسة وهيكل المؤسسة وبيئة العمل والقيادة وعمل الفريق.

### دراسة باساريبو وآخرون (2022)

هدفت دراسة باساريبو وآخرون (2022) لفهم دور القيادة الوضعية على رضا الموظفين في العمل وتقييم تأثير القيادة الوضعية على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، ودراسة تأثير القيادة الوضعية على أداء الموظفين. استخدمت الدراسة منهجية استقصائية تعتمد على جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من 200 موظف في منظمات صغيرة ومتوسطة الحجم. وقد شملت إجراءات الدراسة تشمل تصميم استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالقيادة الوضعية، رضا الموظفين في العمل، سلوك المواطنة التنظيمية، وأداء

الموظفين، وتم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة والتي تم اختيارها بشكل عشوائي. أظهرت نتائج الدراسة أن نمط القيادة الوضعية له تأثير إيجابي وملحوس على رضا الموظفين في العمل وأدائهم، ولكن تأثير فعالية القيادة على أداء الموظفين ليس من خلال علاقة مباشرة، بل من خلال تأثير القيادة على شعور الموظفين بالانتماء وعلى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

### دراسة بارك وآخرون (2022)

هدفت دراسة بارك وآخرون (2022) لاستكشاف العلاقات الهيكلية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي العاطفي والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى دراسة تأثير ارتباط الموظف بالمنظمة على هذه العلاقات. استخدم الباحثون منهجية كمية حيث قاموا بتحليل المعادلات الهيكلية وتقديرات الاحتمالات المتولدة باستخدام بيانات 600 موظف بدوام كامل يعملون في المؤسسات الخاصة في كوريا. وقد أشارت نتائج تحليل البيانات إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي العاطفي للموظف وأدائه في العمل من خلال ارتباط الموظف بالمنظمة. كما أظهر تحليل النتائج إلى أن ارتباط الموظف بالمنظمة يلعب دوراً جزئياً كوسيط في تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي العاطفي للموظف.

### دراسة سريفاستافا وموهالي (2022)

هدفت دراسة سريفاستافا وموهالي (2022) إلى استكشاف التأثير الوسيط لثلاثة أنواع مختلفة من الثقة، وهي الثقة بالآخرين بشكل عام والثقة في المشرف والثقة في زميل العمل، في العلاقة بين القيادة الأصلية ورضا الوظيفة والالتزام التنظيمي بين موظفي البنوك الهنود. وتعرف القيادة الأصلية على أنها عملية تستند إلى القدرات النفسية الإيجابية وإطار تنظيمي مرتب لزيادة

وعى القائد بنفسه وتأثيره بشكل إيجابي على سلوك المتابعين. تم جمع البيانات من 115 موظفاً في فروع خمسة من البنوك الوطنية الموجودة في إحدى المدن الهندية. أشارت نتائج تحليل الانحدار التسلسلي إلى أن إدراك الموظفين للقيادة الأصيلة تنبأ بشكل إيجابي وبشكل ملحوظ بأشكال متعددة من الثقة (الثقة بالآخرين عموماً، والثقة في المشرف، والثقة في زميل العمل)، فضلاً عن رضا الوظيفة والالتزام التنظيمي للموظفين المشمولين في الدراسة بعد التحكم في تأثير المتغيرات الديموغرافية. كما أشارت النتائج إلى أن الثقة في الآخرين عموماً والثقة في المشرف والثقة في زميل العمل تنبأ بشكل إيجابي وبشكل ملحوظ بالالتزام التنظيمي للموظفين، في حين أن الثقة في زميل العمل والثقة في المشرف تنبأ بشكل إيجابي وبشكل ملحوظ برضا الوظيفة للموظفين. كشفت نتائج تحليل الانحدار المتوسط أن الثقة في زميل العمل وحدها توسطت بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الأصيلة ورضا الوظيفة، وأن الثقة في المشرف وحدها توسطت بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الأصيلة والالتزام التنظيمي. تشير نتائج الدراسة إلى ضرورة فهم دور الثقة في المنظمة واعتبارها استراتيجية لتعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لموظفي البنوك الهنود.

سيسوانتو ويوليانا (2022)

هدفت دراسة سيسوانتو ويوليانا (2022) إلى استكشاف دور الثقة وتماسك الفريق كمتغيرات وسيطة لنقل تأثير أبعاد القيادة التحويلية على رضا العمل. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً مع عينة تتألف من 405 مشاركاً من المعلمين وموظفي المدارس في إندونيسيا. أظهرت الدراسة أن الثقة وتماسك الفريق يوسطان العلاقة بشكل كامل بين تأثير القائد كقدوة للمرؤوسين والرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، فقد أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي مباشر لدور القائد كقدوة للمرؤوسين والتحفيز الإلهامي والاهتمام بالأفراد على الرضا الوظيفي.

## دراسة نانجوندسواراسوامي (2023)

هدفت دراسة نانجوندسواراسوامي (2023) إلى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في مشاريع التصنيع الميكانيكي للشركات الصغيرة والمتوسطة في الهند، وذلك من خلال وساطة عامل الرضا الوظيفي. اعتمدت الباحثة دراسة مقطعية مستخدمة منهج المسح وعينة مكونة من 911 استجابة من 102 مشروع تصنيع ميكانيكي صغير ومتوسط في بنغالور ومحيطها في الهند. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يعتمد على عمر الموظفين وخبرتهم ونمط القيادة للمرؤوسين ورضا الموظفين عن العمل. كما توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يؤثر جزئياً في العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي.

## دراسة دوباوي وآخرون (2023)

هدفت دراسة دوباوي وآخرون (2023) إلى الكشف عن التأثير المباشر للقيادة الفعالة على الرضا والوظيفي والسلوك التطوعي التنظيمي واستكشاف العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك التطوعي التنظيمي، والتحقيق فيما إذا كانت القيادة الفعالة تعزز إيجابية العلاقة وتوسطها بين الرضا الوظيفي والسلوك التطوعي التنظيمي بين الموظفين الإداريين في شركات التصنيع الخاصة في ولاية شاتيسجاره الهندية. استخدم الباحثون منهجاً كمياً من خلال استطلاع العينات المجمعة لتحديد منطقة العينة، ثم قاموا بتطبيق تقنية العينة العشوائية البسيطة لجمع الاستجابات الأولية. تم اختيار الموظفين العاملين في المناصب الإدارية كمشاركين في الدراسة وتم استرداد 300 استجابة صالحة للتحليل. أشارت النتائج إلى العلاقة الهامة بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي والسلوك التطوعي التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، كشفت النتائج عن أن الرضا الوظيفي مرتبط

إيجابياً مع السلوك التطوعي التنظيمي، كما أشارت النتائج إلى تأثير القيادة الفعالة كوسيط ذو تأثير ملحوظ في العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك التطوعي التنظيمي.

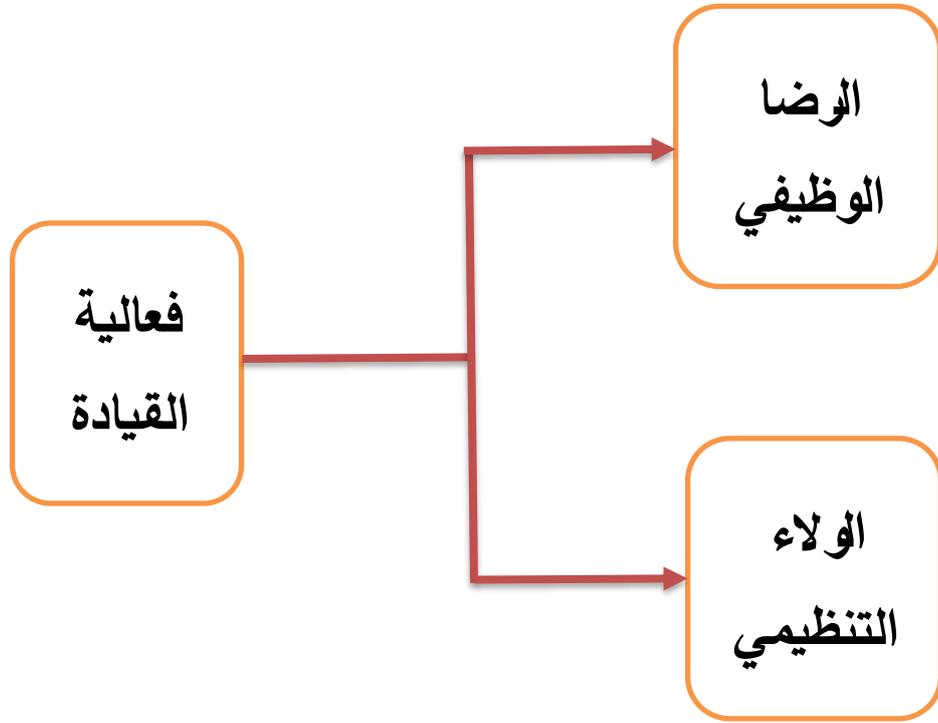
## الفصل الرابع: الإطار النظري المقترح للدراسة

### مقدمة

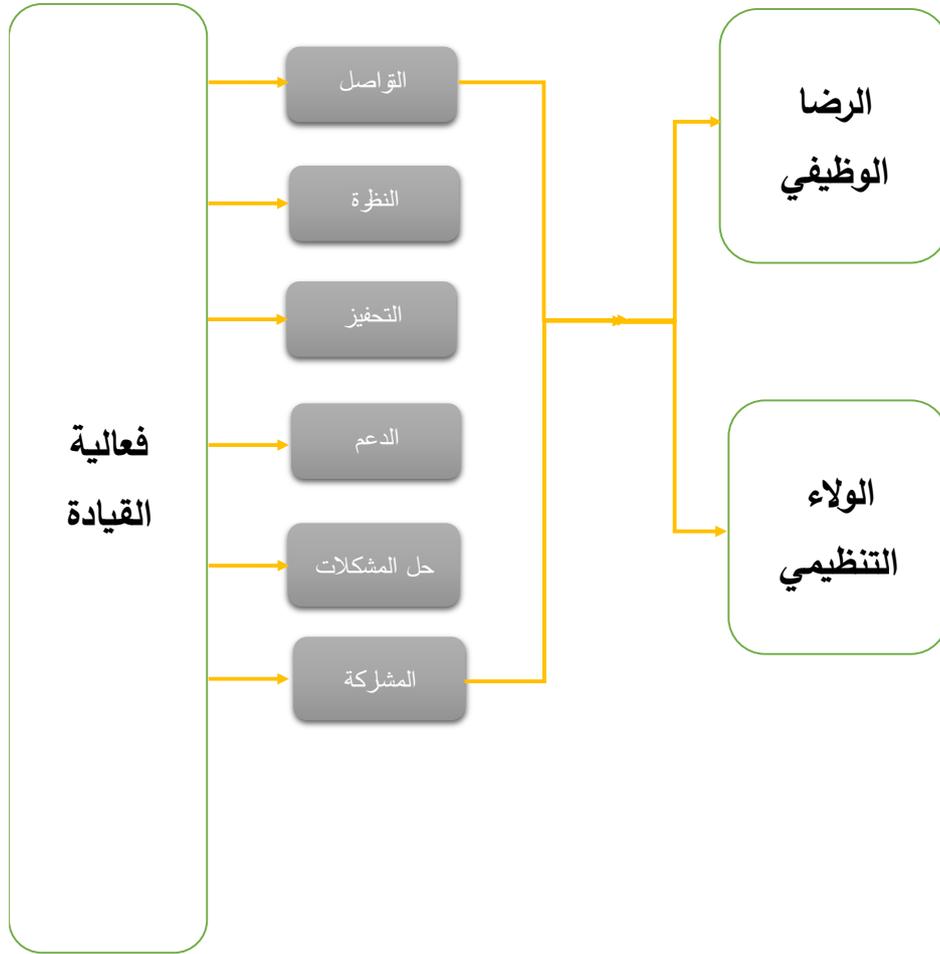
يهدف هذا الفصل لعرض أدوات جمع البيانات المقترحة للاستعمال في هذه الدراسة وذلك بهدف جمع البيانات التي تهدف لقياس العلاقة بين القيادة الفعالة كمتغير مستقل من جهة، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين تابعين من جهة أخرى. وقد تم تطوير النموذج الذي يحكم العلاقة بين هذه المتغيرات بناءً على الإطار النظري وملخص ما توصلت إليه مراجعة الدراسات السابقة التي تم مناقشتها في هذا البحث.

### نموذج العلاقة بين المتغيرات

بناءً على مراجعة نظريات وأدبيات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والقيادة الفعالة، وعلى مراجعة الدراسات السابقة، وعلى مناقشة أدوات جمع البيانات المستعملة في الدراسات السابقة، فيمكن افتراض وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية القيادة كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين تابعين كما هو مبين في الشكل رقم 1. وبهدف قياس هذه العلاقة، سيُركز الاستبيان (الملحق رقم 1) على قياس علاقة سبعة مكونات أساسية تجمع ما بين السمات والسلوكيات المتصلة بالقيادة الفعالة بكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين تابعين كما هو مبين في الشكل رقم 2، مما سيسمح بقياس قوة تأثير كل من هذه المكونات على المتغيرين التابعين، وتحديد أهم مكونات القيادة الفعالة التي تؤثر عليهما.



الشكل 1: علاقة القيادة الفعالة بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي



الشكل 2. مكونات القيادة الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### مقدمة

يهدف هذا الفصل لمناقشة النتائج المحتملة لهذه الدراسة وتناول التوصيات المتعلقة بالتطبيق وفي الدراسات المستقبلية. يتناول القسم الأول من الفصل النتائج العامة المتوقعة والتي تجيب بشكل مباشر عن أسئلة الدراسة المتعلقة بوجود علاقة احصائية ملحوظة بين القيادة الفعالة كمتغير مستقل من جهة، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين مستقلين. أما القسم الثاني فيناقش النتائج المتوقعة لمكونات هذه المتغيرات ببعضها البعض بناءً على نتائج الدراسات السابقة.

### النتائج العامة

بناءً على النموذج النظري ومناقشة الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة والفروض التي بنيت عليها هذه الدراسة، فإن نتائج هذه الدراسة المطبقة في الخطوط الجوية القطرية قد تؤدي إلى عدة نتائج محتملة، وذلك من خلال القيام بعمليات التحليل الإحصائي المناسبة لقياس العلاقة بين المتغير المستقل من جهة والمتغيرين التابعين من جهة أخرى.

أولاً: بعكس فروض البحث، قد تظهر الدراسة عدم وجود أية علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة كمتغير مستقل من جهة، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة أخرى.

ثانياً، بعكس فروض البحث، قد تظهر الدراسة وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة كمتغير مستقل من جهة، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين تابعين من جهة أخرى، مما يعني أن النتائج قد تظهر بأن بعض أو كل مكونات القيادة الفعالة تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين تابعين بعكس ما هو متوقع وبالعكس ما تظهره الدراسات السابقة.

ثالثاً، قد تظهر نتائج الدراسة، وبحسب ما تتوقعه فروض البحث، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أو بعض مكونات القيادة الفعالة كمتغير مستقل من جهة، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين تابعين من جهة أخرى.

وبناءً على عشرات الدراسات السابقة في العديد من الدول والثقافات الوطنية والتنظيمية المختلفة، فإن معظمها قد أظهرت وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة الفعالة من جهة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، ومن المتوقع أن تظهر نتائج الدراسة في شركة الخطوط الجوية القطرية العلاقة ذاتها وتؤكد عليها.

### قياس القيادة الفعالة كمتغير مستقل

يتكون المتغير المستقل في هذه الدراسة (القيادة الفعالة) من سبعة مكونات أساسية هي التواصل الفعال وامتلاك القائد للبصيرة والنظرة الواضحة للمستقبل، وقدرة القائد على تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف وتطوير الأداء، وتقديم الرعاية والدعم المعنوي والمشورة والإرشادات، ومواجهة التحديات وحل المشكلات بشكل فعال، وتميز شخصية القائد بالمصداقية والموثوقية والتمتع بالصفات الأخلاقية الحميدة، وميل القائد لمشاركة الآخرين في التخطيط وصنع القرارات (بوبيو ومانجانيلي، 2009؛ يوكل وآخرون، 2013).

وفي إطار هذه الدراسة، فإن النتائج ستظهر المتوسط الحسابي لكل من هذه المكونات السبع إضافة للمتوسط الحسابي للمتغير المستقل ككل، وذلك حسب إجابات المشاركين. وتجدر الإشارة إلى أن النتائج قد تظهر مستويات عالية للقيادة الفعالة في بعض المكونات في حين قد تعكس ضعفاً للقائد في بعض المكونات الأخرى، ويكون تأثير ذلك متبايناً على المتغيرات التابعة، وذلك بحسب قوة العلاقة بين مكونات القيادة المحددة والمتغير التابع. فعلى سبيل المثال، فإن قدرة

القائد على حل المشكلات ومواجهة التحديات بشكل فعال هي مكون أساسي للقيادة الفعالة ولكن أثرها على الالتزام التنظيمي أقوى من أثرها على الرضا الوظيفي، ولعل السبب في ذلك في أن هذا المكون قد لا يؤثر على وضع وسلوك وتفاعل معظم الأفراد في العمل بشكل عام، خاصة إذا لم يكونوا على تواصل مباشر ومستمر بالمدراء والقادة في المنظمة، في حين أن هذا المكون قد يؤثر على المسار المهني ونجاح المؤسسة وفرص التطور والترقية للعامل في المدى البعيد، مما ينعكس بشكل أكبر على رغبته بالاستمرار في العمل لدى المنظمة (مانداشيان وآخرون، 2017).

كما تجدر الإشارة إلى نتائج قياس المتغير المستقل قد تختلف من مشارك لآخر، وذلك بسبب عدة عوامل، ومنها على سبيل المثال المسافة بين العامل والمشرف والقادة، فبعض العاملين يعملون بشكل قريب ومستمر مع المدراء والقادة وقد يكون لديهم تصور مختلف عن النمط القيادي وفعالية القيادة مقارنة بعاملين آخرين لا يتفاعلون مع المدراء والقادة بشكل دوري. ولذلك تكمن أهمية قياس تأثير كل من مكونات المتغير المستقل بمكونات المتغيرات التابعة، وذلك لرسم صورة أوضح وأدق للعلاقة بين هذه المكونات.

## العلاقة بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي

يتكون المتغير التابع الأول (الرضا الوظيفي) من ثمانية مكونات بناءً على استبيان الرضا الوظيفي وهي تقييم الأداء والتضحيات في العمل، تقييم الحصول على الاعتراف والتقدير من المشرفين والمدراء، والرضا عن الأجر والمنافع والمكافآت في الوظيفة، وتقييم فرص التقدم في الحياة المهنية والارتقاء الوظيفي، والرضا عن مستوى الأعباء والمطالب الوظيفية ومستوى الضغط والإجهاد في العمل، وتقييم مستوى الاستقرار والأمان الوظيفي، وتقييم مستوى الحرية الذاتية في اتخاذ القرارات الخاصة بالوظيفة وبيئة العمل، وتقييم جودة العلاقة مع المشرفين والمدراء والزملاء

في العمل. وكما هو واضح من هذه المكونات، فإن بعضها قد يتأثر ببعض مكونات القيادة الفعالة أكثر من غيرها. فمكونات القيادة الفعالة قد لا تؤثر بشكل مباشر أو قوي على رضا العاملين عن الأجر والمنافع والمكافآت في الوظيفة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالمشرفين والمدراء الذين لا يملكون القدرة على صنع القرارات المتعلقة بالأجور والمنافع والمكافآت. من جهة أخرى فمن المتوقع أن تكون لبعض مكونات القيادة الفعالة أثراً كبيراً على مستويات الرضا الوظيفي، وتحديدًا المكونات التي تتصل مباشرة بالجوانب النفسية والاجتماعية مثل تقييم الأداء والتضحيات في العمل، وتقييم الحصول على الاعتراف والتقدير من المشرفين والمدراء، وجودة العلاقة مع المشرفين والمدراء والزملاء.

وبناءً على هذا، فإنه من المتوقع أن تظهر الدراسة علاقة إيجابية مباشرة بين بعض مكونات القيادة الفعالة ومكونات الرضا الوظيفي، خاصة تلك التي تتعلق بالجوانب النفسية والاجتماعية للعمل، وهي نتائج قد أظهرتها العديد من الدراسات السابقة. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة السادة وآخرون (2017) أن الرضا الوظيفي في السياق القطري يتأثر بشكل كبير بتبني القادة لثقافة دعم العاملين، كما أظهرت دراسات أخرى أهمية البيئة الاجتماعية الراعية والداعمة لشعور العاملين بالرضا الوظيفي (باساريبو وآخرون، 2022؛ دوباوي وآخرون، 2023). من جهة أخرى، فإن بعض مكونات القيادة الفعالة قد ترتبط بالرضا الوظيفي من خلال علاقة سلبية مباشرة كما هو الحال في بعض السياقات التنظيمية، فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة بالتو وبروورز (2020) أن القيادة السامة التي لا تلتزم بالمعايير الأخلاقية العالية والتي لا تحرص على تقديم الدعم للعاملين قد تؤدي للرضا الوظيفي. كما أظهرت دراسة جافيد وآخرون (2014) أن العاملين في القطاع المصرفي الباكستاني يربطون الرضا الوظيفي بأساليب القيادة التعاملية

والتي تركز على المنفعة الشخصية للفرد عوضاً عن خلق روح التعاون، وذلك بخلاف العديد من الدراسات المماثلة في سياقات أخرى.

وبالعموم، فإنه من المتوقع أن تظهر نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية مباشرة وذات دلالة إحصائية ملحوظة بين بعض مكونات القيادة الفعالة ومكونات الرضا الوظيفي، كما من المتوقع أن تكون هذه العلاقة أكثر بروزاً بالنسبة لبعض المكونات في حين قد لا تكون بارزة أو حتى ذات دلالة إحصائية بالنسبة لبعضها الآخر.

## العلاقة بين القيادة الفعالة والالتزام التنظيمي

يتكون المتغير التابع الثاني (الالتزام التنظيمي) من عدة مكونات بناءً على استبيان توثيق الولاء الوظيفي في ستة لغات الذي وضعه كانينغ وهيل (2013)، وأهم مكونات هذا المتغير هي استعداد الموظف للبدل والتضحية أكثر مما هو مطلوب منه، والرغبة بالاستمرار في العمل حتى لو لم تكن ظروف الموظف في العمل مثالية، ووجود انسجام بين قيم الموظف وقيم المنظمة، وشعور الموظف بالسعادة والفخر لانتمائه للمنظمة، والتخوف من الشعور بخسارة كبيرة في حال ترك الموظف للمنظمة.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة المتوقعة للعلاقة بين القيادة الفعالة والالتزام التنظيمي، فهي على الأرجح ستظهر علاقة إيجابية مباشرة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين بشكل عام، وذلك بحسب معظم الدراسات السابقة التي تشير إلى ثبات هذه العلاقة بشكل عام (بينغ وأحمد، 2009). أما العلاقة المحددة بين مكونات المتغير المستقل والمتغير التابع فمن الصعب التنبؤ بها وذلك بسبب اختلاف طبيعتها وقوتها مع اختلاف العوامل الثقافية والتنظيمية (شورديا وآخرون، 2017؛ أورتيغز وآخرون، 2018). كما أن غياب بعض العوامل الهامة للعاملين قد يضعف من هذه العلاقة،

وتحديداً اعتراف المشرفين والمدراء بجهود وانجازات العامل وغياب فرص التطور المهني وغيرها من العوامل (بيترسون وآخرون، 2003). من جهة أخرى، فإن تصور العاملين لوجود قيادة داعمة (بوكيوغلو ويلماس، 2010)، ومهتمة بدعم وتمكين وتحفيز العاملين (يوكل وآخرون، 2013)، وذات قيم عالية وأخلاق حميدة (كالسوهفن وآخرون، 2011؛ يوكل وآخرون، 2013)، تعتبر من العوامل الهامة التي تعزز الالتزام التنظيمي لدى العاملين. ولذلك، فمن المتوقع أن تلعب هذه المكونات في المتغير المستقل دوراً كبيراً في التأثير على الالتزام التنظيمي.

## التوصيات للإدارة

إن أحد أهداف هذه الدراسة هو البناء على النتائج للتوصيات لإدارة شركة الخطوط الجوية القطرية بهدف رفع مستوى الأداء العام والانتاجية لديها من خلال رفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين. وفي حال كانت نتائج الدراسة متوافقة مع فروض البحث، فيمكن اقتراح التوصيات التالية للإدارة:

أولاً: تسليط الضوء على مكونات القيادة الفعالة الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والسعي لتعزيزها بشكل أكبر لرفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة.

ثانياً، التنبه إلى العلاقة بين مكونات القيادة الفعالة الفردية وتأثير كل منها على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مع الحرص على معالجة المكونات الضعيفة أو التي تحتاج إلى تعزيز. ثالثاً، معالجة نقاط الضعف في مكونات القيادة الفعالة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي حسب ما تظهره نتائج الدراسة، مع الحرص على أن يكون تأثير القيادة الفعالة على هذين المتغيرين متوازناً، وذلك بهدف رفع الأداء والانتاجية والقدرة التنافسية للشركة في المدى البعيد.

## التوصيات للدراسات المستقبلية

بناءً على التجارب والدروس المتعلقة بهذه الدراسة، يمكن عرض بعض التوصيات للدراسات

المستقبلية بهدف تحسين أدائها ونتائجها:

أولاً، الجمع بين منهجية البحث الكمية والنوعية في عملية جمع البيانات وذلك بهدف

تحقيق شمولية أكبر في عملية البحث والدراسة.

ثانياً، تطبيق الدراسة في أكثر من مؤسسة ومنظمة في السياق القطري، وذلك لرسم صورة

أكثر شمولية حول تأثير القيادة الفعالة في مختلف السياقات التنظيمية في دولة قطر، ولمقارنة

النتائج بين المنظمات سواء كانت هذه المنظمات عاملة في نفس القطاع أو في قطاعات اقتصادية

مختلفة.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية:

الخطوط الجوية القطرية ثاني أفضل شركة طيران عالمياً للمسافرين خلال 2023. (21 يونيو 2023). جريدة الشرق.

### المراجع باللغات الأجنبية:

- Al-Khajeh, H. (2018). Impact of leadership style on job satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research*, (18), 1-8.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B. & Faisal, M. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12 (2), 163-188.
- Avolio, B., W. Zhu, W. Koh & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (8), 951-68.
- Ayiei, A., Pollock, L, Khan, F., Murray, J., Baxter, G. & Wild, G. (2020). The role of leadership in aviation safety and aircraft airworthiness. *Fatigue of Aircraft Structures*, 12, 1-14.
- Azeem, S. (2010). Job satisfaction and organizational commitment among employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, 1, 295-299.
- Aziri, B. (2011), Job satisfaction: A literature review, *Management Research and Practice*, 3 (4), 77-86.
- Barhaim, A. (2019). *Organizational Commitment: The Case of Unrewarded Behavior*. New York: World Scientific.
- Bastola, D. (2020). The relationship between leadership styles and aviation safety: A study of the aviation industry. *Journal of Air Transport Studies*, 11 (1), 71-96.
- Bellow, S., Adewole, D., & Afolabi, R. (2020). Work facets predicting overall job satisfaction among resident doctors in selected teaching hospitals in Southern Nigeria: A Minnesota Satisfaction Questionnaire Survey. *Journal of Occupational Health Epidemiology*, 9(1), 52-60.

- Bobbio, A. & Manganelli, A. (2009). Leadership self-efficacy scale: A new multidimensional instrument. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 16(1), 3-24.
- Bokeoglu, O. & Yilmaz, K. (2010). The relationship between leadership behavior and organizational commitment in Turkish primary schools. *Bilig*, 54, 75-92.
- Bowling, N., Wagner, S. & Beehr, T. (2018). The Facet Satisfaction Scale: An effective affective measure of job satisfaction facets. *Journal of Business and Psychology*, 33, 383-403.
- Brooks, D. (2018). Human resource management's role in airlines. *Embry-Riddle Aeronautical University*.
- Brown, D., Scott, K., & Lewis, H. (2004). Information processing and leadership. In J. Antonakis, A. Cianciolo, & R. Sternberg (Eds.), 125-147. *The nature of leadership*. London: Sage Publications.
- Cakmak, E., Bayir, O. & Karadag, E. (2015). The effect of leadership on job satisfaction. *Leadership and Organizational Outcomes*, (3), 29-56.
- Cento, A. (2008). *The airline industry: challenges in the 21<sup>st</sup> Century*. New York: Springer Science & Business Media.
- Chan, S. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership and Organization Development Journal*, 40 (3), 319-333.
- Chordiya, R., Sabharwal, M. & Goodman, D. (2017). Affective organizational commitment and job satisfaction: A cross-national comparative study. *Public Administration*, 95(1), 1-18.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M. 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review, *Journal of Management*, 31, 6, 874–900.
- Dubey, P., Pathak, A. & Sahu, K. (2023). Assessing the influence of effective leadership on job satisfaction and organizational citizenship behavior. *Rajagairi Management Journal*, 17 (2), 1-17.
- Eisinga, R., Teelken, C., & Doorewaard, H. (2010). Assessing cross-national invariance of the three-component model of organizational commitment: A six-country study of European university faculty. *Cross-Cultural Research*, 44(4), 341–373.
- Farrell, D., & Stamm, C. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, 41(3), 211-227.

- Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R. (2008). A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica*, 48(2), 219–241.
- Gulluce, A., Kaygin, E., Kafadar, S. & Atay, M. (2016). The relationship between transformational leadership and organizational commitment: A study on the bank employees. *Journal of Service Science and Management*, 9, 263-275.
- Hancer, M. & George, T. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: An empirical investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), 85-100.
- Hartmann, L. & Bambacas, M. (2000). Organizational commitment: A multi-method scale analysis and test of effects. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 89-108.
- Hay, N. (2017). How to create the next generation of aviation leaders. *International Airport Review*. Retrieved from: <https://www.internationalairportreview.com/article/31508/neville-hay-leadership/>.
- Hiller, N., Dechurch, L. & Murase, W. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of Management*, 37(4), 1137-1177.
- Hoffman, R. & Shipper, F. (2011). The impact of managerial skills on employee outcomes: A cross-cultural study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (7), 1414-1435.
- Javed, H., Jaffari, A. & Rahim, M. (2014), Leadership styles and employees' job satisfaction: A case from the private banking sector of Pakistan. *Journal of Asian Business Strategy*, 4 (3), 41-50.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. & De Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- Kanning, U. & Hill, A. (2013). Validation of the organizational commitment questionnaire (OCQ) in six languages. *Journal of Business and Media Psychology*, 4(2), 11-20.
- Kaur, J. & Sharma, K. (2015). Measuring organizational commitment: Scale validation for Indian financial services sector. *Journal of Organizational Behavior*, 14(4), 28-51.

- Kinicki, A., McKee-Ryan, F., Schriesheim, C. & Carson, K. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 14-32.
- Klein, H., Becker, T. & Meyer, J. (2012). *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. New York: Routledge.
- KO, J., Price, J. & Mueller, C. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2002), *the Leadership Challenge*, Wiley, San Francisco, CA.
- Locke, E. & Latham, G. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1 (4), 240-246.
- Lord, R., & Maher, K. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Routledge.
- Lu, H., While, A. & Barriball, L. (2007). Job satisfaction and its related factors: A questionnaire survey of hospital nurses in Mainland China. *International Journal of Nursing Studies*, 44(4), 574-588.
- Lumpe, M. (2012). *Leadership and organization in the aviation industry*. Burlington: Ashgate Publishing.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F. & Taherdoost, H. (2017). Leadership effectiveness measurement and its effect on organization outcomes. *Procedia Engineering*, 181, 1043-1048.
- Madlock, P. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45 (1), 61-78.
- Meyer, J., Becker, T., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007.
- Meyer, J., Stanley, J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Morrow, P. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich: Jai Press.

- Nanjundeswaraswamy, T. (2023). The mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership styles and employee commitment. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39 (2), 286-304.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499.
- Ortiz, D., Salgado, P. & Cazares, F. (2018). Job satisfaction and organizational commitment: Test of measurement equivalence between Mexico and the United States. *Contaduria y Administracion*, 63 (2), 2018, 1-18
- Osbourne, R. (2015). *Job Satisfaction: Determinants, Workplace Implications and Impacts on Psychological Well-Being*. Canada: Nova Science Publishers.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, 30(12), 1210-1232.
- Paethrangsi, N., Jamjumrus, T. & Sunandha, S. (2021). Factors affecting job performance of airline operations employees in Thailand. *E3S Web of Conferences*, 244, 1-6.
- Paltu, A. & Brouwers, M. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organizational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1-11.
- Park, J., Han, S., Kim, J. & Kim, W. (2022). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: The mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*, 46 (9), 920-936.
- Pasaribu, S., Goestjahjanti, F., Srinita, S., Novitasari, D. & Haryanto, B. (2022). The role of situational leadership on job satisfaction, organizational citizenship behavior (OCB), and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-4.
- Peterson, D. K., Puia, G. M., & Suess, F. R. (2003). "Yo Tengo La Camiseta (I Have the Shirt On)": An Exploration of Job Satisfaction and Commitment Among Workers in Mexico. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(2), 73-88.

- Petty, M., McGee, G. & Cavender, J. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9 (4), 712-721.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Morrman, R. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S. & Bommer, W. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Powell, D. & Meyer, J. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177.
- Rast, S. & Tourani, A. (2012). Evaluation of employees' job satisfaction and role of gender difference: An empirical study at airline industry in Iran. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 91-100.
- Robbins, S. (1998), *Organizational Behavior*, 8th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NY.
- Settoon, R., Bennett, N. & Liden, R. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shipper, F. & Davy, J. (2002). A model and investigation of managerial skills, employees' attitudes, and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 13, 95-120.
- Shondrick, S., Dinh, J. & Lord, R. (2010). Developments in implicit leadership theory and cognitive science: Applications to improving measurement and understanding alternatives to hierarchical leadership. *The Leadership Quarterly*, 21, 959-978.
- Shondrick, S., & Lord, R. (2010). Implicit leadership and followership theories: Dynamic structures for leadership perceptions, memory, and leader–follower processes. In G. P. Hodgkinson & J.K. Ford (Eds.), 1-22, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*.

- Shurbagi, A. (2014). The relationship between transformational leadership style, job satisfaction, and the effect of organizational commitment. *International Business Research*, 7 (11), 126-138.
- Siswanto, S. & Yuliana, I. (2022). Linking transformational leadership with job satisfaction: the mediating roles of trust and team cohesiveness. *Journal of Management Development*, 41(2), 94-117.
- Solinger, O., van Olffen, W. & Roe, R. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Spector, P. (2022). *Job Satisfaction: From Assessment to Intervention*. New York: Routledge.
- Spiridon, E. & Marques, P. (2021). Business leadership in the aviation industry. *International Aerospace Engineering Conference*, 12-21.
- Srivastava, U. & Mohaley, S. (2022). Role of trust in the relationship between authentic leadership and job satisfaction and organizational commitment among Indian bank employees. *American Journal of Industrial and Business Management*, 12, 616-664.
- Swales, S. (2003). Organizational commitment: A critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 155-178.
- Tasi, C. (2008). Leadership style and employees' job satisfaction in international tourist hotels. *Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research*, 2, 293-332.
- Viswesvaran, C., Deshpande, S. P., & Joseph, J. (1998). Job satisfaction as a function of top management support for ethical behavior: A study of Indian managers. *Journal of Business Ethics*, 17(4), 365-371.
- Wangenheim, F., Evanschitzky, H., & Wunderlich, M. (2007). Does the employee-customer satisfaction link hold for all employee groups? *Journal of Business Research*, 60(7), 690-697.
- Wanous, J., Reichers, A. & Hudy, M. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247-252.
- Wilson, S. (2005). Human resource management in the airline industry – the example of Star Alliance. Retrieved from: <https://www.grin.com/document/41155>.
- Yaghoubipoor, A., Tee, O. & Ahmed, M. (2013). Affect of the relationship between transformational and leadership styles on Iran's automobile job satisfaction.

*World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 9 (1), 14-27.

- Yahaya, R., Chek, I. & Samsudin, N. (2013). The relationship between leadership behavior and organizational commitment at a higher education institution. *International Journal of Education & Research*, 2(11), 2201-2240.
- Ying, L & Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behavior and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 30 (1), 53-86.
- Yousef, D. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-28.
- Yukl, G., Mashud, R., Hassan, S. & Prussia, G. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38-48.
- Zhang, L. & Xie, Z. (2022). Research agendas and organizational commitment among academics in China. *Higher Education*, 86, 429-448.

## الملحقات

### الملحق رقم 1: مقدمة استمارة الاستبيان

"تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في الخطوط الجوية القطرية"

الموظف /ة المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

تم تصميم هذا الاستبيان لدراسة تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وقد تم اختيار شركة الخطوط الجوية القطرية لهذه الدراسة، حيث أن عينة البحث هي عينة عشوائية. إن غرض هذه الدراسة أكاديمي بحث، وسيتم استخدام البيانات التي تقدمها لأغراض البحث العلمي فقط، وذلك بغرض اكتساب فهم أفضل للدور الذي تلعبه القيادة الفعالة في رفع مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى الموظفين.

يجب ملء الاستبيان من قبل: موظفين مرؤوسين يعملون في شركة الخطوط الجوية القطرية. وبالطبع لا يُطلب منك تحديد هويتك أو التعريف بإدارتك أو مديرك، كما إنه سوف يتم الاحتفاظ بإجاباتك وكامل البيانات بسرية تامة. وسيتمكن أعضاء فريق البحث فقط من الوصول إلى البيانات التي تقدمها دون غيرهم، ولن يتم إعطاء الاستبيان المكتمل لأي شخص آخر غير فريق البحث. وبالطبع يمكنك ابداء الرغبة في الانسحاب من هذا البحث في أي وقت تراه ودون ابداء أي أسباب، حيث ان المشاركة في هذا البحث من خلال ملء قائمة الاستقصاء هي مشاركة تطوعية. وبقبولك ملء الاستبيان من خلال الإجابة على الأسئلة الواردة به، فإنك تعطي موافقتك الكاملة والمسبقة على المشاركة في البحث.

ويستغرق ملء قائمة الاستقصاء حوالي عشر دقائق ويمكنك ملئها بما يضمن عدم وجود أي عائق او ضرر قد يؤثر عليك، حيث لا يترتب على المشاركة حدوث أي من هذا. ورغبة من الباحثة في تعميم الاستفادة من نتائج البحث، يمكن إرسال ملخص تنفيذي لنتائج البحث الرئيسية

إليك، فإذا كنت ترغب في الحصول على نسخة من تقرير ملخص الدراسة، يرجى موافقتنا ببريد الإلكتروني: .....

يحظى تعاونك الكريم في هذا البحث بتقدير كبير من قبل الباحثة.

شكرا جزيلا على وقتك وتعاونك ودعمك.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام،

الباحثة/ عائشة خالد آل سعد

## الملحق رقم 2: مقاييس الدراسة، ومفردات قائمة الاستبيان:

تم تحديد مكونات المتغير المستقل (القيادة الفعالة) من خلال الاعتماد على عدد من الاستبيانات التي تم تطويرها في دراسات سابقة لتحديد وقياس القيادة الفعالة وهي: استبيان القيادة الأخلاقية (يوكل وآخرون، 2013) ومقياس الكفاءة الذاتية للقائد (بوبيو ومانجانيلي، 2009).

- التواصل الفعال (الأسئلة 1-4) (يوكل وآخرون 2013)
- البصيرة والنظرة الواضحة للمستقبل (الأسئلة 5-8) (يوكل وآخرون، 2013)
- تحفيز وتشجيع العاملين على تحقيق الأهداف وتطوير الأداء (الأسئلة 9-12)  
بوبيو ومانجانيلي (2009)
- الرعاية وتقديم الدعم المعنوي والمشورة والارشادات (الأسئلة 13-15) (يوكل وآخرون، 2013)
- مواجهة التحديات وحل المشكلات بشكل فعال (الأسئلة 16-19) بوبيو ومانجانيلي (2009)
- المصداقية والموثوقية والتمتع بالصفات الأخلاقية الحميدة (الأسئلة 20-23)  
بوبيو ومانجانيلي (2009)
- مشاركة الآخرين في التخطيط وأو صنع القرارات (السؤال 24-29) بوبيو ومانجانيلي (2009)

## الجزء الأول: متغيرات الدراسة.

المحور الأول: الرجاء التكرم بوضع دائرة (O) في على الإجابة التي تلائم اختيارك:

1. يتمتع مديري بالقدرة على الانصات

أ. غير موافق تماماً

ب. غير موافق

ت. غير محددًا محايد

ث. موافق

ج. موافق بشدة

2. يتمتع مديري بالوضوح في عرض المعلومات والأهداف والمهمّات

أ. غير موافق تماماً

ب. غير موافق

ت. غير محددًا محايد

ث. موافق

ج. موافق بشدة

3. يمتاز مديري بأنه يعني (يقصد) ما يقول

أ. غير موافق تماماً

ب. غير موافق

ت. غير محددًا محايد

ث. موافق

ج. موافق بشدة

4. يشجع مديري الجميع على التعبير عن رأيهم

أ. غير موافق تماماً

ب. غير موافق

ت. غير محددًا محايد

ث. موافق

ج. موافق بشدة

5. يمتلك مديري البصيرة ونظرة واضحة لمستقبل الشركة وأهدافها

أ. غير موافق تماماً

ب. غير موافق

ت. غير محددًا محايد

ث. موافق

- ج. موافق بشدة
6. يتمتع مديري بالقدرة على تصور متطلبات تحقيق الأهداف المستقبلية
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محددًا محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
7. يتمتع مديري بالقدرة على الابداع وإيجاد الحلول الابداعية
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محددًا محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
8. يتمتع مديري بالقدرة على قيادة التغيير لتحقيق الأهداف المستقبلية
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محددًا محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
9. يتمتع مديري بالقدرة على تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف وتحسين وتطوير الأداء
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محددًا محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
10. أرى في مديري القدوة الحسنة التي تشجعني وتحفزني لتقديم أفضل أداء
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محددًا محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
11. يتمتع مديري بالقدرة على تحفيزي والشعور بالحماس والرغبة بالعمل لتحقيق مهام وأهداف جديدة
- أ. غير موافق تماماً

ب. غير موافق  
ت. غير محددًا محايد  
ث. موافق  
ج. موافق بشدة  
12. يشعري مديري بالثقة في قدرتي على أداء عملي والقيام بمهامي على أكمل وجه

أ. غير موافق تمامًا

ب. غير موافق  
ت. غير محددًا محايد  
ث. موافق  
ج. موافق بشدة

13. مديري مستعد دائماً لتقديم الدعم من خلال المشورة والارشادات اللازمة والدعم المعنوي

أ. غير موافق تمامًا  
ب. غير موافق  
ت. غير محددًا محايد  
ث. موافق  
ج. موافق بشدة

14. مديري يثني على عملي وإنجازاتي بشكل مستمر

أ. غير موافق تمامًا  
ب. غير موافق  
ت. غير محددًا محايد  
ث. موافق  
ج. موافق بشدة

15. مديري يساعدني على تطوير نفسي وقدراتي في العمل بشكل مستمر

أ. غير موافق تمامًا  
ب. غير موافق  
ت. غير محددًا محايد  
ث. موافق  
ج. موافق بشدة

16. مديري يثق بي وينتدبني لاتخاذ القرارات وتنفيذها

أ. غير موافق تمامًا  
ب. غير موافق  
ت. غير محددًا محايد  
ث. موافق

- ج. موافق بشدة
17. يتميز مديري بالقدرة على حل المشكلات ومواجهة التحديات بكفاءة وفعالية عالية
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محددًا محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
18. يتمتع مديري بالثقة بالنفس عند مواجهة المشكلات والتحديات
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محددًا محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
19. يتمتع مديري بالقدرة على تحقيق أفضل النتائج الممكنة مهما كانت التحديات
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محددًا محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
20. يتمتع مديري بالخبرة والكفاءة على مساعدة العاملين على تحقيق الأهداف
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محددًا محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
21. تصرفات وسلوكيات مديري متناسقة مع قيمه ومعتقداته
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محددًا محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
22. مديري يأخذ قراراته بناءً على قيمه ومعتقداته
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق

ت. غير محددًا محايد

ث. موافق

ج. موافق بشدة

23. يتوقع مني مديري أن أتصرف بناءً على قيمي الأخلاقية

أ. غير موافق تماماً

ب. غير موافق

ت. غير محددًا محايد

ث. موافق

ج. موافق بشدة

24. مديري يأخذ القرارات الصعبة بناءً على المعايير الأخلاقية العالية

أ. غير موافق تماماً

ب. غير موافق

ت. غير محددًا محايد

ث. موافق

ج. موافق بشدة

25. أشعر بتقدير كبير لمديري وأسلوبه في القيادة والإدارة

أ. غير موافق تماماً

ب. غير موافق

ت. غير محددًا محايد

ث. موافق

ج. موافق بشدة

26. يتمتع مديري بالقدرة على الحصول على موافقة ودعم الجميع لقراراته

أ. غير موافق تماماً

ب. غير موافق

ت. غير محددًا محايد

ث. موافق

ج. موافق بشدة

27. يتمتع مديري بالقدرة على القيادة بدعم والتزام من الجميع من خلفه

أ. غير موافق تماماً

ب. غير موافق

ت. غير محددًا محايد

ث. موافق

ج. موافق بشدة

28. يشجعني مديري على المشاركة بالآراء والمساهمة في صنع القرارات

- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محددًا محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة

### مكونات المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

تم تحديد الأسئلة المتعلقة بمكونات المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بناءً على استبيان الرضا الوظيفي التي طوّرها سبيكتر (1985) وقد تكونت من:

- تقييم الأداء والتضحيات في العمل (السؤال 1)
- تقييم الحصول على الاعتراف والتقدير من المشرفين والمدراء (السؤال 2)
- الرضا عن الأجر والمنافع والمكافآت في الوظيفة (السؤال 3)
- تقييم فرص التقدم في الحياة المهنية والارتقاء الوظيفي (السؤال 4)
- الرضا عن مستوى الأعباء والمطالب الوظيفية ومستوى الضغط والاجهاد في العمل (السؤال 5)
- تقييم مستوى الاستقرار والأمان الوظيفي (السؤال 6)
- تقييم مستوى الحرية الذاتية في اتخاذ القرارات الخاصة بالوظيفة وبيئة العمل (السؤال 7)
- تقييم جودة العلاقة مع المشرفين والمدراء والزملاء في العمل (السؤال 8)

1. ما هو معدّل تقديمك لأداء وتضحيات في العمل أكثر مما هو مطلوب منك في الوظيفة؟

- أ. دائماً
- ب. بشكل مستمر
- ت. أحياناً
- ث. نادراً
- ج. أبداً

2. ما هو معدّل حصولك على الإشادة والتقدير من مديرك في العمل؟

- أ. دائماً
- ب. بشكل مستمر
- ت. أحياناً
- ث. نادراً

ج. أبداً  
3. هل أنت راض عن الأجر والمنافع والمكافآت التي تقدمها لك الوظيفة مقارنة بحجم العمل الذي تقوم به؟

أ. راض جداً

ب. راض

ت. محايد

ث. غير راض

ج. غير راض بالمرّة

4. كيف تقيّم فرصك في التقدم في الحياة المهنية والارتقاء الوظيفي؟

أ. إيجابية جداً

ب. إيجابية

ت. غير محددًا محايد

ث. سلبية

ج. سلبية جداً

5. كيف تقيّم رضاك عن مستوى الأعباء والمطالب الوظيفية ومستوى الضغط والاجهاد في العمل؟

أ. مرتفع جداً

ب. مرتفع

ت. غير محدد

ث. منخفض

ج. منخفض جداً

6. كيف تقيم مستوى الاستقرار والأمان في وظيفتك في هذه المنظمة؟

أ. راض جداً

ب. راض

ت. غير محددًا محايد

ث. غير راض

ج. غير راض بالمرّة

7. كيف تقيّم مستوى الحرية الذاتية التي تتمتع بها في اتخاذ القرارات الخاصة بالوظيفة وبيئة العمل؟

أ. مرتفع جداً

ب. مرتفع

ت. غير محددًا محايد

ث. منخفض

ج. منخفض جداً

8. كيف تقيّم جودة العلاقة بينك وبين المشرفين وزملاء العمل؟

أ. ممتازة

ب. جيدة

ت. غير محددًا محايد

ث. سيئة

ج. سيئة جداً

### مكونات المتغير التابع (الولاء الوظيفي)

تم تحديد مكونات المتغير التابع (الولاء الوظيفي) بناءً على استبيان توثيق الولاء الوظيفي في ستة لغات والذي وضعه كانينغ وهيل (2013) بحيث كانت الأسئلة المتعلقة بهذا المتغير على الشكل التالي:

المحور الثاني: متغيرات الدراسة، الرجاء التكرم بوضع إشارة (√) في المربع الذي يلائم اختيارك:

العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	غير محدد ا محايد	موافق	موافق بشدة
في مجال عملي الحالي أشعر:					
أني على استعداد لبذل مجهود أكبر من العادي ومما هو متوقع مني حتى أساعد على نجاح الشركة في تحقيق أهدافها					
أنه عندما أتحدث مع زملائي وأصدقائي، عادة ما أتحدث عن الشركة كمكان ممتاز للعمل فيه					
بأنني سأظل راغباً في العمل في الشركة حتى وإن تم تعييني في وظيفة أخرى غير التي أشغلها حالياً بصرف النظر عن نوعها					
أني لا أستطيع القول بأن هناك انسجام (أو توافق) بما أوّمن به من قيم وبين القيم السائدة في الشركة					
بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في الشركة					

					بأنه من الممكن أن أقبل العمل في أي مكان آخر بخلاف الشركة إذا حصلت على وظيفة مماثلة لتلك التي أشغلها حالياً
					بأن الشركة تمكنني من أداء ما أقوم به من أعمال على الوجه الأمثل وبما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء الخاصة بي
					بأنه إذا حدث وتركت الشركة لأي سبب فإن ذلك سيكون له تأثير سيء جداً على مسار حياتي
					بأنني سعيد للغاية لأنني تمكنت من الالتحاق بالعمل في الشركة
					أعتبر عملي في الشركة شيئاً مبهجاً وممتعاً في نفس الوقت

### الجزء الثاني: البيانات الوصفية:

فيما يلي بعض الأسئلة التي تتعلق ببياناتك الوصفية تتعلق بالعمر والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة. فضلاً ضع علامة (√) في المكان الذي يتفق معك:

#### 1-العمر

- من 20 إلى أقل من 30 سنة.
- من 31 إلى أقل من 40 سنة.
- من 41 إلى أقل من 50 سنة.
- أكبر من 51 سنة.

#### 2-المؤهل الدراسي:

- ثانوي.
- دبلوم.
- بكالوريوس.
- ماجستير.
- دكتوراه.

### 3- الحالة الاجتماعية:

- أعزب.
- مطلق.
- متزوج.
- أرمل.

### 4- عدد سنوات الخبرة

- (5) سنوات فأقل.
- من (6) إلى أقل من 10 سنوات.
- من (11) إلى أقل من (15) سنة.
- من (16) إلى أقل من (20) سنة.
- أكثر من 20 سنة.

وفي الختام نشكركم على اهتمامكم وتجاوبكم وتخصيص جزء من وقتكم الثمين لاستكمال هذا الاستبيان.

لأي تعليقات أو ملاحظات، نرحب بالتواصل معكم مباشرة عبر البريد الإلكتروني:

[Aisha.k.alsaad@gmail.com](mailto:Aisha.k.alsaad@gmail.com)