

جامعة قطر

كلية الإدارة والاقتصاد

دور النمط القيادي في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للعمل في

قطاع وزارة الداخلية

إعداد

زايد ذيب عبد الله الخليل الهاجري

قُدِّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات

كلية الإدارة والاقتصاد

للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في

القيادة

يونيو 1445/2023

© 2023. زايد ذيب عبد الله الخليل الهاجري. جميع الحقوق محفوظة.

لجنة المناقشة

استُعرضت الرسالة المقدّمة من الطالب/ زايد نيب عبد الله الخليل الهاجري بتاريخ 23 أغسطس

2023 ، 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.

الدكتور: عبد اللطيف ماجد عنوز

المشرف على الرسالة

الدكتور: عبد الكريم عواد

مناقش

المُلخَص

زايد ذيب عبد الله الخليل الهاجري، ماجستير في القيادات:

يونيو 2023.

العنوان: دور النمط القيادي في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للعمل في قطاع وزارة الداخلية

المشرف على الرسالة: الدكتور: عبد اللطيف ماجد عنوز

تعد دراسة تأثير أنماط القيادة على تحقيق رضا الموظفين وولائهم أمراً حيوياً للمنظمات التي تهدف إلى تعزيز الأداء، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، وتقدم هذه الدراسة رؤية توضّح العلاقة بين أنماط القيادة وتحقيق الرضا الوظيفي بما يعود بالنفع على المنظمة عموماً ومن خلال فهم كيفية تأثير أنماط القيادة على عوامل عديدة منها أداء الموظفين، والإنتاجية، والرفاهية، بالإضافة إلى ذلك، تساهم هذه الدراسة في فهم نظرية القيادة، وتساعد في مواجهة التحديات التي تعيق العمل بروح الفريق الواحد، وتدعم تنمية العلاقات القوية بين الموظف والمدير بشكل عام، كما توفر هذه الدراسة معرفةً قابلةً للتنفيذ تساهم في النجاح التنظيمي كونها تتناول موضوعين مهمين في مجال الإدارة وهما أساليب القيادة والرضا الوظيفي، لأن التجارب العملية أثبتت أهمية القيادة وأثرها على أداء المؤسسات، باعتبار أن العنصر البشري هو محور العملية الإدارية ومصدر رئيس في العملية الإنتاجية، فهو أكثر الموارد إمكانيةً لتحقيق التميز والتفوق، كما وتبحث هذه الدراسة في أنماط القيادة المختلفة وتأثيراتها على رضا الموظفين وولائهم، مما يساهم في فهم أفضل لكيفية تأثير ممارسات القيادة على النتائج التنظيمية ومن المتوقع أن تقدم النتائج رؤى دقيقة تستهدف أساليب القيادة الأكثر فعالية في تعزيز رضا الموظفين وولائهم، وفق بيئة عمل مناسبة مبنية على التواصل القائم على الصراحة والشفافية، والرؤية الواضحة والدعم والتمكين والاعتراف بالجهد والتقدير.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي جعل العلم أفضل خلف والعمل به أكمل شرف، فهو الذي قدس العلم ورفع منزلته وعظم أهله فقال في محكم تنزيله: ﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾ المجادلة {11}.

والصلاة والسلام على المعلم الشهير والمصلح القدير سيدنا ونبينا محمد ﷺ، حيث قاد سفينة العلم في مُعترك الجاهلية إلى شاطئ الأصاله ورغب في طلب العلوم وتحصيل المفهوم فقال: (من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة) أما بعد: أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم بالمساعدة في إنجاز هذه الدراسة كما أتقدم بخالص الشكر إلى المنظمة التي أعتز بالانتماء لها " وزارة الداخلية " على دعمها المستمر للتطوير والمساعدة في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها في صورتها النهائية وأتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى مشرفي الدكتور الفاضل: عبد اللطيف عنوز والذي كان خير معين وموجة لإتمام هذه الدراسة بما قدمه من معلومات قيمه وتوجيهات ثمينة فله مني كامل التقدير والامتنان.

وأيضاً أود أن أعرب عن تقديري لدعم جامعة قطر، الصرح العلمي الشامخ لتبليتها تأمين كافة الاحتياجات اللازمة لتحقيق متطلبات هذه الدراسة.

الباحث

زايد نيب عبد الله الخليل الهاجري

فهرس المحتويات

شكر وتقدير.....	ث
قائمة الجداول.....	خ
قائمة الرسوم التوضيحية.....	د
الفصل الأول:	1
1.1: المقدمة:	1
1.2: مشكلة الدراسة:	2
1.3: اسئلة الدراسة:	2
1.4: أهداف الدراسة:	3
1.5: أهمية الدراسة:	3
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	4
2.1 الإطار النظري والتعريفات الإجرائية والموضوعية:	4
2.2 الدراسات السابقة:	23
2.2.1 الدراسات العربية:	23
2.2.2 الدراسات الأجنبية:	27
الفصل الثالث: مناقشة أسئلة الدراسة.....	31
3.1 مقدمة:	31

42	3.2 أداة جمع البيانات:
43	3.3 النتائج والتوصيات:
43	3.3.1 أساليب القيادة:
45	3.3.2 الخلاصة:
47	3.3.3 الاقتراحات والتوصيات:
50	قائمة المصادر والمراجع
50	المراجع العربية:
52	المجلات والدوريات:
53	المراجع باللغات الأجنبية:
54	مراجع شبكة الإنترنت:
55	الملاحق
55	ملحق (أ): أسئلة الاستبانة المقترحة:

قائمة الجداول

الجدول رقم 1: محاور أسئلة الاستبانة. (حسب أسئلة الاستبانة المعدة من الباحث "ملحق أ") 43

الجدول رقم 2: يوضح مستويات الإجابة على مقياس ليكرث 43

قائمة الرسوم التوضيحية

- الشكل رقم 1: مزايا وسلبيات النمط الديمقراطي 7
- الشكل رقم 2: مزايا وسلبيات النمط الأوتوقراطي 9
- الشكل رقم 3: مزايا وسلبيات النمط الحر 11
- الشكل رقم 4: أقسام الرضا الوظيفي 14
- الشكل رقم 5: أبعاد الولاء التنظيمي 17
- الشكل رقم 6: علاقة النمط القيادي والرضا الوظيفي 33
- الشكل رقم 7: علاقة النمط القيادي والولاء التنظيمي / الوظيفي 36
- الشكل رقم 8: علاقة النمط القيادي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي 41

الفصل الأول:

1.1: المقدمة:

يعدُّ النمط القيادي أحد العوامل الرئيسة التي تؤثر على رضا الموظفين وولائهم للعمل في أي منظمة، وانطلاقاً من أن قطاع وزارة الداخلية يلعب دوراً حاسماً في ضمان السلامة العامة والأمن الوطني وإنفاذ القانون، في بيئة يسودها التعاون والعمل المشترك ، نجد أن رضا الموظفين وولائهم يعد أمراً بالغ الأهمية للحفاظ على قوى بشرية مدربة ومتحفزة وفعالة وقادرة على انجاز مهامها باحترافية واقتدار، ولقد ثبت أن أساليب القيادة تؤثر بشكل كبير على مواقف الموظفين وسلوكياتهم، مما يؤثر على رضاهم الوظيفي والتزامهم تجاه جهة العمل المتمثلة بوزارة الداخلية القطرية، وبالتالي تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على رضا الموظفين وولائهم في قطاع وزارة الداخلية ، حيث يؤثر أسلوب القيادة بشكل كبير على رضا الموظفين وولائهم، حيث تميل الأساليب التي تعطي الأولوية لرفاهية الموظف وتمكينه ومشاركته إلى تحقيق مستويات أعلى من الرضا وولاء أقوى للمنظمة، ومن ناحية أخرى، فإن الأساليب القيادية التي تحد من انجازات الموظف، أو تقشل في التعرف على مساهماته في العمل، يمكن أن تؤدي قطعاً إلى خلق حالة من عدم الرضا وانخفاض الولاء للمنظمة أو الإدارة أو المؤسسة وبالتالي يجب أن تهدف هذه المنظمات والإدارات إلى تبني أساليب القيادة التي تتوافق مع قيمها وأهدافها واحتياجات موظفيها لخلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة.

1.2: مشكلة الدراسة:

يعتبر الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي من أهم المتطلبات التي تسعى أي مؤسسة أو منظمة لتحقيقها للوصول الى مستوى عالي من الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة أو المنظمة وإداراتها. وبذلك تحاول هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين الأساليب القيادية وتحقيق رضا الموظفين في قطاع وزارة الداخلية وبيان تأثير الأساليب القيادية على ولاء الموظف للعمل في قطاع وزارة الداخلية، من أجل التغلب على الجوانب السلبية في نمط القيادة المستخدم والذي بدوره سيعمل على تحسين هذا القطاع، في ضوء الأخذ بالتوصيات المقترحة لممارسات القيادة التي تعزز رضا الموظفين وولائهم.

1.3: اسئلة الدراسة:

تنطلق الدراسة من تساؤل مفاده أن هنالك علاقة إيجابية بين التوصل إلى إقرار وتبني نمط القيادة الملائم لخلق طاقم بشري من الموظفين يمتاز بالولاء ويتسم بالرضا في إطار منظومة العمل في قطاع وزارة الداخلية على اختلاف دوائرها ومواقعها الفاعلة، وللإجابة على هذا السؤال تطرح الدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

- أ. ما هي الانماط القيادية الحالية والمتبعة في إدارات قطاع وزارة الداخلية؟
- ب. ما مدى تأثير النمط القيادي في تعزيز رضا الموظفين للعمل بقطاع وزارة الداخلية؟
- ج. ما مدى تأثير النمط القيادي في تعزيز ولاء الموظفين للعمل بقطاع وزارة الداخلية؟
- د. ما مدى رضا الموظفين على ولائهم للعمل بقطاع وزارة الداخلية؟

1.4: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة في مجملها إلى:

- دراسة العلاقة بين نمط القيادة ورضا الموظفين والتعرف على نوع السلوك القيادي المؤثر في رضا الموظفين وولائهم للعمل بقطاع وزارة الداخلية.
- معرفة تأثير النمط القيادي على رضا الموظفين وولائهم للعمل بقطاع وزارة الداخلية من خلال دراسة العلاقة بين نمط القيادة وولاء الموظفين للمنظمة وتحليل العوامل التي تؤثر على تأثير نمط القيادة على رضا الموظفين وولائهم.

1.5: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تناقش موضوعاً ذو أبعاد تساهم في زيادة رضا الموظفين وولائهم، مما يؤدي إلى تحسين العمل الجماعي والتعاون من خلال بيئة عمل أكثر تماسكاً، كما وتسهم الدراسة في تسليط الضوء على ما يلي:

- بيان الدور الحاسم لنمط القيادة في تعزيز رضا وولاء الموظفين بقطاع وزارة الداخلية، من خلال فهم كيفية تأثير نمط القيادة على تصورات ومواقف الموظفين تجاه عملهم.
- بيان قدرة المنظمة أو الدائرة على تطوير استراتيجيات لإنشاء بيئة عمل إيجابية وإنتاجية تعزز رضا وولاء الموظفين.
- توفر الدراسة مدخلاً يحقق مساعدة المنظمة على تحديد أكثر أنماط القيادة فعالية لتحقيق أهدافها ورؤيتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري والتعريفات الإجرائية والموضوعية:

بالرغم من وجود العديد من النظريات الإدارية المتعلقة بدور النمط القيادي في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للعمل إلا أنها قد لا تنطبق على قطاع وزارة الداخلية بصورة خاصة.

تستخدم الدراسة عدداً من المصطلحات ومن أبرزها:

القيادة الإدارية: هي عملية تأثير يقوم بها شخص يدعى القائد للتأثير في مجموعة يرأسها، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة وفقاً لظروف الموقف. (الزغبى، البطاينة 2014).

النمط القيادي: هو الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير على سلوك الجماعة أو العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. (الصليبي 2007)، ومن أشهر الأنماط القيادية حسب المدرسة السلوكية التي تركز على تحديد وتصنيف أنماط القيادة بناءً على السلوكيات والتفاعلات الملحوظة بين القادة وأتباعهم هي:

1. **النمط القيادي الديمقراطي:** أسلوب قيادي يعتمد على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتوزيع المسؤوليات، وتنمية العلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة ويُعرف هذا الأسلوب أيضاً باسم القيادة التشاركية، وهو يشجع التعاون والتواصل المفتوح والمشاركة النشطة للموظفين في تشكيل اتجاه المنظمة. وفيما يلي السمات الرئيسية لأسلوب القيادة الديمقراطية: (أفوليو: 2003:53-66).

• **صنع القرار الشامل:** يقوم القادة الديمقراطيون بإشراك أعضاء فريقهم في اتخاذ القرارات المهمة. إنهم يطلبون المدخلات والأفكار والاقتراحات من الموظفين قبل الانتهاء من

الخيارات، ويمكن هذا النهج الموظفين من المساهمة بخبراتهم ووجهات نظرهم، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات مستنيرة وأكثر فعالية.

• **التعاون:** يعزز أسلوب القيادة هذا بيئة العمل التعاونية، حيث يتم تشجيع أعضاء الفريق على العمل معًا لتحقيق الأهداف المشتركة.

• **التواصل المفتوح:** يقدر القادة الديمقراطيون التواصل المفتوح والشفاف، من خلال تشجيع الموظفين على التعبير عن أفكارهم واهتماماتهم بحرية.

• **التمكين:** من خلال إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، ويمكن أن يؤدي هذا الشعور بالملكية إلى زيادة التحفيز والمشاركة.

• **الإبداع والابتكار:** لأن القيادة الديمقراطية تشجع وجهات النظر والمدخلات المتنوعة، فإنها غالباً ما تؤدي إلى مجموعة متنوعة من الحلول الإبداعية للمشكلات، مما يشعر أعضاء الفريق براحة أكبر عند اقتراح أفكار جديدة وأساليب مبتكرة.

• **تطوير الموظفين:** يدرك القادة الديمقراطيون أهمية النمو والتطوير المهني مما يسهم في تعزيز المهارات ودعم الموظفين في متابعة تطوراتهم المهنية.

• **الثقة:** هي الجانب الأساسي للقيادة الديمقراطية، ويُظهر القادة ثقتهم في قدرات أعضاء فريقهم ويحترمون مساهماتهم، وهذا يعزز بيئة العمل الإيجابية. (صن تزو، ص 50-52).

• **الرضا:** من خلال إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، غالباً ما يعمل القادة الديمقراطيون على تعزيز معنويات الفريق والرضا الوظيفي، مما يشعر أعضاء الفريق بالتقدير والاعتراف بمساهماتهم، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام.

• **تحدي التنفيذ:** لا يمكن اتخاذ جميع القرارات من خلال العمليات الديمقراطية، خاصة في

المواقف العاجلة التي تتطلب اتخاذ إجراءات سريعة، يحتاج القادة إلى الموازنة بين إشراك

الموظفين واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

وبشكل عام، تكون القيادة الديمقراطية فعالة عندما يتم تقدير التعاون ووجهات النظر المتنوعة

ومشاركة الموظفين. ويمكن أن يؤدي إلى قوة عاملة أكثر تحفيزاً ورضاء، وتحسين عملية صنع

القرار، وثقافة تنظيمية إيجابية. ومع ذلك، قد لا يكون مناسباً لجميع المواقف، ويحتاج القادة إلى

تقييم متى يستخدمون هذا الأسلوب بناءً على سياق واحتياجات المنظمة، كما ويمكن تلخيص مزايا

وسلبيات هذا النمط القيادي كما يلي:



شكل رقم 1: مزايا وسلبيات النمط الديمقراطي.

2. **النمط القيادي الديكتاتوري (الاستبدادي):** أسلوب قيادي يهتم بالعمل والانجاز، ومركزية

السلطة، والاعتماد على الأساليب الرسمية، والرقابة الشديدة على المرؤوسين ويعرف هذا النمط

بالقيادة الاستبدادية، هي أسلوب قيادة يتميز بالقائد الذي يتخذ القرارات من جانب واحد ويحافظ

على سيطرة مشددة على فريقه أو مؤسسته. في هذا الأسلوب، يتولى القائد دوراً مهيمناً، مع مساهمة

محدودة من أعضاء الفريق في عملية صنع القرار. وفيما يلي السمات الرئيسية لأسلوب القيادة الدكتاتورية: (غزالي، 2016:33).

- مركزية صنع القرار: حيث يحتفظ القائد بسلطة اتخاذ القرارات دون مشاركة من أعضاء الفريق، وعادة ما يتم اتخاذ القرارات بطريقة من أعلى إلى أسفل.
- التسلسل الهرمي: ينشئ القائد تسلسلاً هرمياً واضحاً حيث يتمتع بالسلطة والسيطرة المطلقة، وطبيعي هنا ومن المتوقع أن يتبع المرؤوسون التعليمات دون التشكيك في قرارات القائد أو مناقشتها.
- التواصل المباشر والموثوق: يستخدم القادة الديكتاتوريون التواصل المباشر والموثوق لنقل التوقعات والأهداف والمهام. غالباً ما يصدر الأوامر ويتوقعون الامتثال الفوري.
- ضآلة دور الموظفين: ليس لدى الموظفين سوى القليل من المدخلات في عملية صنع القرار، ويتمثل دورهم في المقام الأول في اتباع تعليمات القائد وتنفيذ المهام حسب التوجيهات.
- الاعتماد على القائد في اتخاذ القرار: في ظل القيادة الدكتاتورية، يتمتع الموظفون باستقلالية محدودة في اتخاذ القرارات أو اتخاذ المبادرة، ويتم اتخاذ جميع القرارات الرئيسية من قبل القائد.
- التعاون المحدود: أسلوب القيادة هذا لا يشجع التعاون المفتوح أو استكشاف الحلول المبتكرة، ومن المتوقع أن يتبع الموظفون الإجراءات والمبادئ التوجيهية المعمول بها.
- المشاعر السلبية: يمكن أن تؤدي القيادة الدكتاتورية إلى إحباط الموظفين، حيث قد يشعر أعضاء الفريق بتجاهل آرائهم وخبراتهم، وهذا يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الدافع.

▪ سرعة اتخاذ القرار: يتيح هذا الأسلوب القيادي سرعة اتخاذ القرار، فلا داعي للتشاور مع الآخرين.

▪ فعالة في مواقف الأزمات: يمكن أن تكون القيادة الدكتاتورية فعالة في المواقف التي تتطلب إجراءات سريعة وحاسمة، مثل حالات الطوارئ والمواقف العسكرية.

▪ تعتبر القيادة الدكتاتورية أكثر ملاءمة في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة، أو عندما يتطلب الأمر قائدًا قويًا للسيطرة على البيئات الفوضوية أو عالية الضغط، ومع ذلك، تشمل عيوبه مشاركة محدودة للموظفين، وعدم وجود مجال للابتكار، ويعد تحقيق التوازن بين أسلوب القيادة هذا وفرص مساهمة الموظفين وتطويرهم أمرًا مهمًا للحفاظ على بيئة عمل إيجابية، ويمكن تلخيص مزايا وسلبيات هذا النمط القيادي كما يلي:

• يسهم هذا النمط في مساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات بشكل سريع دون استشارة العاملين.
• يحقق هذا النمط نجاح في بعض الأزمات التي من الممكن أن تمر بها المؤسسة وفي المواقف التي تتطلب الحزم نتيجة بعض الفوضى.
• نجاح هذا النمط في التعامل مع العاملين ذو الأداء الذي يحتاج إلى تحسين أو اللذين لا يتحملون المسؤولية.
• لدى هذا النمط القدرة على التعامل في حالات الضغط كالنزاعات العسكرية وغيرها.

المزايا

• اعتماد المرؤسين بشكل كلي على القائد.
• عدم وجود روح مغنوية بين العاملين.
• عدم وجود نوع من التفهم بين القائد ومرؤسيه.
• المناخ العام يسوده نوع من التوتر والاضطراب النفسي.
• وجود مشاعر سلبية بين العاملين نظراً لشعورهم بالاستبداد والتحكم.

السلبيات

شكل رقم 2: مزايا وسلبيات النمط الأوتوقراطي.

3. النمط القيادي الحر (الفوضوي): أسلوب قيادي يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين، كما يتميز بعدم إعطاء المعلومات للمرؤوسين، وعدم المشاركة في الأعمال، وضيق العلاقات الإنسانية، ويشار إليه غالبًا باسم "القيادة الحرة" أو "قيادة عدم التدخل"، ويتضمن هذا الأسلوب الحد الأدنى من المشاركة المباشرة للقيادة، مما يمنح الموظفين درجة عالية من الاستقلالية لاتخاذ القرارات وإدارة مهامهم. ومع ذلك، من المهم توضيح أنه في حين أن مبدأ "عدم التدخل" يمكن أن يعني الافتقار إلى الهيكل، فإن القادة الفعالين في هذا الأسلوب يوفران الموارد والدعم اللازمين لفريقهم، وفيما يلي الخصائص الرئيسية لأسلوب القيادة الحرة (كنعان، 1994:19).

✓ **الاستقلالية العالية:** في أسلوب القيادة الحرة، يتم منح الموظفين استقلالية كبيرة لاتخاذ القرارات وتنفيذ مهامهم دون إشراف مستمر أو تدخل من القائد.

✓ **التوجيه المحدود:** يقدم القائد الحد الأدنى من التوجيه أو التوجيه لأعضاء الفريق، وبدلاً من ذلك، فإنهم يتقنون في قدرة الموظفين على استخدام خبراتهم وتجربتهم للتعامل مع مسؤولياتهم.

✓ **نهج عدم التدخل:** يتبنى القادة المطلون نهج عدم التدخل، مما يسمح للموظفين بإدارة عملهم بشكل مستقل، يمكن أن يكون هذا النهج فعالاً عندما يتمتع أعضاء الفريق بمهارات عالية ومتحمسين.

✓ **الإدارة الذاتية:** في ظل هذا الأسلوب يجب أن يكون لدى الموظفين دوافع ذاتية وقادرون على إدارة وقتهم وأولوياتهم ومهامهم دون توجيهات متكررة.

✓ **المرونة والقدرة على التكيف:** تشجع القيادة الحرة المرونة والقدرة على التكيف، حيث يتم تمكين الموظفين من إجراء التعديلات حسب الحاجة لتحقيق أهدافهم.

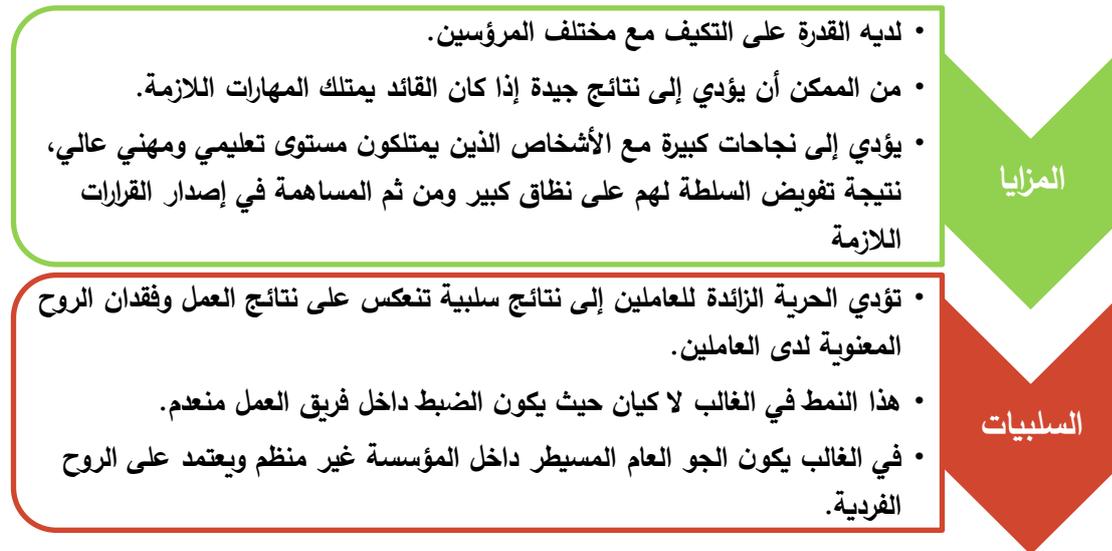
✓ **الغموض:** بدون توجيه واضح من القائد، قد يواجه الموظفون غموضًا بشأن أدوارهم أو أهدافهم أو توقعاتهم، مما قد يؤدي إلى الارتباك.

✓ **غياب التوجيه:** يمكن أن يؤدي غياب التوجيه المنظم إلى عدم الاتساق في كيفية التعامل مع المهام وإكمالها، مما قد يؤثر على الكفاءة والجودة بشكل عام.

✓ **مناسب للفرق الماهرة:** يعمل أسلوب الحرية بشكل أفضل مع الفرق ذات الخبرة وذات الدوافع الذاتية والتي تتطلب الحد الأدنى من الإشراف.

✓ **انعدام المساءلة:** في بعض الحالات، قد يؤدي الافتقار إلى الإشراف المباشر إلى انخفاض المساءلة، حيث قد لا يشعر الموظفون بالمراقبة عن كثب.

يمكن أن تكون القيادة الحرة فعالة عندما يكون الموظفون ماهرين، وموجهين ذاتياً، وقادرين على العمل بشكل مستقل. ومع ذلك، قد لا يكون مناسباً للفرق الأقل خبرة أو الأقل تحفيزاً، حيث يمكنهم الاستفادة من التوجيه والدعم، لا يزال القادة الفعالون الذين يستخدمون هذا الأسلوب بحاجة إلى توفير الموارد اللازمة، ووضع الحدود، وتقديم التوجيه من حين لآخر لضمان توافق المهام مع الأهداف والمعايير التنظيمية، ويمكن تلخيص مزايا وسلبيات هذا النمط القيادي كما يلي:



شكل رقم 3: مزايا وسلبيات النمط الحر.

الرضا الوظيفي: هو تعبير يطلق على الحالة التي يتفاعل فيها الفرد مع وظيفته، وجماعة العمل التي يعمل معها، ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك البيئة والمؤسسة اللتين يعمل فيهما، ويكون هذا التفاعل من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية، كما ويشير الرضا الوظيفي إلى مستوى الرضا والوفاء والمشاعر الإيجابية التي يشعر بها الموظفون فيما يتعلق بوظائفهم وبيئة عملهم، وهو مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد يتأثر بعوامل مختلفة داخل مكان العمل، ويعد الرضا الوظيفي أمراً مهماً لأنه يؤثر على الرفاهية العامة للموظف وتحفيزه وأدائه والتزامه تجاه المنظمة ، ومن العوامل الرئيسية المساهمة في الرضا الوظيفي:

- **بيئة العمل الإيجابية،** التي تتميز بوجود زملاء داعمين، والتواصل المحترم، والثقافة التنظيمية السليمة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.
- **التعويضات والمزايا:** تلعب التعويضات العادلة والتنافسية، إلى جانب المزايا المناسبة مثل التأمين الصحي وخطط التقاعد والمكافآت، دوراً حاسماً في الرضا الوظيفي.
- **الموازنة بين العمل والحياة الشخصية:** يقدر الموظفون التوازن بين مسؤوليات عملهم وحياتهم الشخصية، تساهم المنظمات التي تعزز ترتيبات العمل المرنة وتفهم أهمية التوقف عن العمل في زيادة الرضا الوظيفي.
- **الاستقرار الوظيفي:** يشعر الموظفون بمزيد من الرضا عندما يشعرون بالاستقرار الوظيفي، مع العلم أن مناصبهم مستقرة وأن مساهماتهم محل تقدير.
- **التقدير:** يساهم الاعتراف المنتظم بإنجازات الموظفين، بالإضافة إلى التعليقات البناءة، في الشعور بالقيمة والتقدير، مما يعزز الرضا الوظيفي.
- **الاستقلالية والتمكين:** إن التمتع بحرية اتخاذ القرارات والمساهمة بالأفكار يمكّن الموظفين ويزيد من رضاهم عن عملهم.

○ **المهام الصعبة:** الوظائف التي توفر مهام ذات معنى وصعبة تساهم في الرضا الوظيفي عن طريق إبقاء الموظفين منخرطين ومهتمين بعملهم.

○ **التواصل الإيجابي مع الرؤساء:** العلاقات الإيجابية مع المشرفين والمديرين، والتي تتميز بالتواصل الفعال والإرشاد، تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي.

○ **التوافق مع القيم:** عندما يشعر الموظفون أن قيمهم الشخصية تتوافق مع مهمة المنظمة وقيمها، فإنهم يشعرون بالهدف والرضا.

بشكل عام، يعد الرضا الوظيفي جانبًا مهمًا في الحياة المهنية للموظفين ويؤثر على جوانب مختلفة من أداء المنظمة. من المرجح أن تتمتع المنظمات التي تعطي الأولوية لخلق بيئة عمل إيجابية، والاعتراف بمساهمات الموظفين، ومعالجة العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، بفوائد من حيث التزام الموظفين، والإنتاجية، والنجاح الشامل. (كردي 2010).

يقاس الرضا الوظيفي نحو ووفق المستويات الثلاثة التالية:



شكل رقم 4: أقسام الرضا الوظيفي.

أهمية الرضا الوظيفي للعامل:

مما لا شك فيه أن شعور العامل بالرضا الوظيفي تجاه عمله، يؤدي إلى زيادة الشعور الإيجابي تجاه منظمته، كما يؤدي إلى:

- زيادة قدرة الفرد على التكيف مع بيئة العمل التي ينتمي إليها حيث إن شعور الفرد بالراحة النفسية في عمله يساعده على التحكم بعملة وما يحيط به.
- زيادة قدرة الموظف على الابداع والابتكار.
- زيادة أداء العاملين ورغبته في التطوير المستمر لأدائه.

أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة:

عندما يشعر كل عامل بالرضا الوظيفي تجاه عمله، وينعكس ذلك بالإيجاب على المؤسسة، وذلك بالشكل التالي:

- زيادة درجة الفاعلية داخل المؤسسة فعندما يشعر الموظف بالرضا يكون أكثر تركيزاً في عمله.
- زيادة درجة إنتاجية العامل حيث إن الرضا الوظيفي يساعد الأفراد على زيادة الأداء في العمل.
- زيادة الانتماء والولاء لدى الأفراد، فشعور الموظف بالرضا الوظيفي من خلال اشباع الاحتياجات المادية والغير مادية يشعره بالولاء والانتماء (السعودي: 2008:257).

أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

تعتبر العلاقة الوظيفية بين العامل ومؤسسته من العلاقات التي لها تأثير كبير على المجتمع أيضاً، ومن ثم فشعور الفرد بالرضا الوظيفي الإيجابي ينعكس على المجتمع من خلال:

- زيادة معدل الإنتاج، وبالتالي ارتفاع معدل الاقتصاد.

- زيادة معدل النمو وبالتالي تطوير المجتمع (أحمد، 2017، 30).

الولاء التنظيمي: الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، والذي يتجلى في رغبة الفرد للبقاء في المنظمة وتبني قيمها، وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها (العتيبي والسواط: 1997: 18) ويعبر عن الاستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بها، كما يتضمن قياس ولاء الموظف تجاه منظمة أو مكان العمل تقييم المؤشرات المختلفة التي تعكس التزام الفرد وتقانيه وارتباطه بالمنظمة، وعلى الرغم من أن الولاء هو مفهوم معقد ومتعدد الأوجه، يمكن استخدام عدة طرق ومقاييس نستدل من خلالها على مستوى ولاء الموظفين ومنها:

- **معدل البقاء:** أحد المؤشرات الأكثر وضوحاً للولاء هو معدل البقاء. يشير معدل الاحتفاظ المرتفع إلى أن الموظفين ملتزمون بالبقاء في المنظمة لفترة طويلة.
- **مدة الخدمة:** المدة التي قضاها الموظف في المنظمة هي مقياس غير مباشر للولاء، وغالباً ما تشير الفترات الأطول إلى ارتباط أقوى بالمنظمة.
- **استبانة استطلاع الموظفين:** يمكن أن يؤدي إجراء استطلاعات منتظمة إلى توفير نظرة ثاقبة لتصورات الموظفين ورضاهم والتزامهم تجاه المنظمة، ويمكن أن تساعد أسئلة الاستبانة المحددة المتعلقة بالولاء والرضا الوظيفي والنية في البقاء في تقييم مستويات الولاء.

- **مشاركة الموظف:** يمكن لقياس المشاركة من خلال الدراسات الاستقصائية أو آليات التغذية الراجعة أو الملاحظة أن يعطي إشارة إلى مدى شعور الموظفين المتصلين بالمنظمة.
 - **الحضور والالتزام بالمواعيد:** يعد الحضور المستمر والالتزام بالمواعيد من مؤشرات الالتزام والولاء.
 - **الجذب للشواغر:** من المرجح أن يقوم الموظفون الراضون عن مؤسستهم بإحالة الأصدقاء والمعارف إلى الوظائف الشاغرة، يمكن أن يشير معدل الإحالة المرتفع إلى الولاء.
 - **المشاركة في الأنشطة التنظيمية:** الموظفون الذين يشاركون بنشاط في أحداث الشركة أو البرامج التطوعية أو المبادرات التنظيمية الأخرى غالبًا ما يكونون أكثر ولاءً ومشاركة.
 - **ردود الفعل والتواصل:** من المرجح أن يكون الموظفون الذين يقدمون تعليقات بناءة واقتراحات للتحسين ويعبرون عن الرغبة في المساهمة في نمو المنظمة مخلصين.
 - **الحديث الإيجابي:** الموظفون الذين يتحدثون بشكل إيجابي عن المنظمة للزملاء والأصدقاء وأفراد الأسرة يظهرون مستوى من الولاء.
 - **الأداء والإنتاجية:** من المرجح أن يكون الموظفون المخلصون أكثر التزاماً بعملهم، مما يؤدي إلى أداء وإنتاجية أفضل، وتعكس هذه النتائج الولاء بشكل غير مباشر.
 - **الرضا عن القيادة:** غالبًا ما يتمتع الموظفون المخلصون بعلاقات إيجابية مع مديريهم وقادتهم، ويمكن أن يوفر تقييم رضا الموظفين عن القيادة نظرة ثاقبة حول الولاء.
- من المهم ملاحظة أن قياس الولاء ليس دائمًا أمرًا مباشرًا، ويمكن أن تؤثر عوامل متعددة على قرار الفرد بالبقاء في مؤسسة ما أو مغادرتها، يوفر الجمع بين الأساليب والمقاييس المختلفة فهماً أكثر شمولاً لولاء الموظفين ويساعد المؤسسات على تحديد مجالات التحسين، مع ضرورة الإدراك

أن الولاء التنظيمي يدفع العاملين إلى بذل أقصى جهد لصالح المؤسسة وهو حالة غير ملموسة يتم الاستدلال عليها من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين ، وقطعاً يتأثر الولاء التنظيمي ببعض الصفات الشخصية والظروف التي تحيط بالعمل (السالم، 2015، ص: 50).

من الجدير بالقول إن الأبعاد الخاصة بالولاء التنظيمي تعددت بتعدد الباحثين، ولكن نذكر منها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية والروح المعنوية وبالتالي تساهم جميعها في تحقيق مستويات ملموسة من الرضا الوظيفي.

<p>التي تعتبر أحد الأبعاد الرئيسة للولاء التنظيمي، والتي تشير إلى المعتقدات المتكونة لدى الطرف الآخر والتي تساهم في تكوين الثقة لدى الموظف ومن ثم الاتجاهات الايجابية تجاه المؤسسة.</p>	<p>الثقافة التنظيمية:</p>
<p>وهي شئ غير ملموس ولكن تشير إلى الشعور الايجابي المتكون لدى الفرد والذي له دور في تكوين اتجاه الفرد تجاه منظمته التي ينتمي لها وتؤدي الروح المعنوية للفرد إلى تكون الروح المعنوية للجماعة.</p>	<p>الروح المعنوية:</p>
<p>الذي يشير إلى اتجاه العامل نحو الأجور والحوافز التي يحصل عليها، وكذلك ظروف العمل والترقية والعلاقات الاجتماعية وغيرها والتي لها دور كبير في شعور العامل الايجابي وتحديد درجة انتمائه لبيئة العمل.</p>	<p>الرضا الوظيفي:</p>

شكل رقم 5: أبعاد الولاء التنظيمي.

خصوصية العمل في وزارة الداخلية:

العمل في وزارة الداخلية يتطلب انتقاء الموظفين بشكل يساعد على العمل بكل امانة وخصوصية واتقان. فطريقة انتقاء الموظفين تسير بشكل مختلف نوعا ما عن التوظيف في المنظمات الأخرى وذلك لما تتمتع به هذه الوزارة من خصوصية كونها تتعامل مع معلومات شخصية وسرية. لذلك يجب توافر مجموعة كفايات في الموظف في هذه الوزارة، ولعل من أبرزها:

1. ان يكون الموظف حسن السيرة والسلوك، وان لا يكون الموظف قد ارتكب أي جنحة جنائية.

2. الحرص على النوعية الجيدة دائماً وترجع إلى لجان توزيع المهام سواء ضباط أو صف ضباط حيث تحرص الداخلية على التطوير المستمر ورفع كفاءة العاملين.
3. التعامل مع المعلومات والبيانات بخصوصية عالية سواء مواطنين أو مقيمين وذلك للحساسية العالية فيما يخص المعلومات بالبيانات الشخصية.
4. حرص الداخلية على رفع رواتب وأجور مرتب الداخلية لكيلا يكونوا عرضة لأي مغريات.

دور وزارة الداخلية في تعزيز الأمن الوطني:

تعتبر وزارة الداخلية من الوزارات السيادية التي تعنى بالسياسة الداخلية، وهي إحدى أدوات الدولة التي تحقق مفهوم الأمن الوطني الشامل من خلال الاستناد إلى الثوابت الداخلية التي تؤكد على الوحدة الوطنية، الحفاظ على الأمن والاستقرار، سيادة القانون، احترام حقوق الإنسان والحريات العامة، تعزيز الديمقراطية والمشاركة السياسية.

أهمية الرضا الوظيفي وولاء الوظيفة في وزارة الداخلية:

يلعب قطاع وزارة الداخلية دوراً حاسماً في حماية السلامة العامة والأمن الوطني وإنفاذ القانون والنظام وفي ظل هذه الأهمية، لا يمكن التقليل من أهمية رضا الموظفين وولائهم وبما يعود بالنفع العام على القطاع الأمني ككل، كما وتلعب القوى العاملة في وزارة الداخلية دوراً أساسياً في دعم الأجهزة الأمنية للدولة، كما أن تفانيهم والتزامهم ضروريان للحفاظ على الرفاهية العامة للمجتمع، ونتيجة لذلك، فإن فهم الدور الذي تلعبه أساليب القيادة في تعزيز رضا الموظفين وولائهم له أهمية قصوى في زيادة مشاركة الموظف، والإنتاجية، وبيئة العمل الإيجابية، بينما يعزز ولاء الموظف

الشعور بالتقاني والالتزام بأهداف المنظمة، كما تلعب القيادة ، كمحدد رئيسي للثقافة التنظيمية وخبرات الموظفين ، دوراً مهماً في تشكيل منجزات هذا القطاع.

يمكننا القول بأن الرضا الوظيفي هو حالة يصل إليها الفرد نتيجة تفاعله مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله. (Robbins & Judge, 2016) ومن مظاهر الرضا الوظيفي:

1- **الإنتاجية المرتفعة:** العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تؤدي إلى إنتاجية مرتفعة وهذه الكفاءة الإنتاجية تعود لزيادة إحساس الموظفين بالانتماء لمنظمتهم وحرصهم على مصلحتها، كما تعود إلى إحساس الموظفين بقيمة ما يقومون به من عمل وشعورهم بأن إدارة المؤسسة تعمل دائماً على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق جودته (فليه وعبد المجيد، 2005: ص119).

2- **قلة الغياب:** يقصد بالغياب عدم حضور الموظف للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل، إن ازدياد نسبة الغياب تعد من مظاهر انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي (الغالب، 2010: 150).

3- **اختفاء الشائعات:** عندما يتم الاهتمام بالتواصل ما بين العاملين والإدارة ونشر المعرفة، فذلك يؤدي إلى توفر المعلومات الرسمية لدى العاملين وبذلك تقل الشائعات ويتفرغ الموظفون لأعمالهم (فليه وعبد المجيد، 2005: 120).

من مسببات الرضا الوظيفي: (Robbins & Judge, 2016).

1- **ظروف العمل:** تعمل الوظائف المثيرة للاهتمام التي توفر التدريب والتنوع والاستقلالية على إرضاء معظم الموظفين، كما أن الترابط والتغذية الراجعة والدعم الاجتماعي والتفاعل مع

الزملاء في العمل خارج نطاق العمل هي عوامل متعلقة بقوة بالرضا الوظيفي، كما يلعب المدراء دوراً كبيراً في الرضا الوظيفي للموظفين، فالموظفين الذين يتم منحهم القوة من قبل مدراءهم، يشعرون بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وبالتالي فإن ظروف العمل - وبالأخص الطبيعة الجوهرية للعمل - هي متنبئات جيدة بالرضا الوظيفي.

2- **الشخصية:** تلعب شخصية الموظف دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي، فالأشخاص الذين يقيمون أنفسهم بشكل إيجابي يشعرون بالرضا بشكل أكبر من أولئك الذين يقيمون أنفسهم بشكل سلبي.

3- **الدافع:** يرتبط الدافع بالرضا الوظيفي وبالسعادة بشكل عام بالنسبة للكثير من الأشخاص.

4- **المسؤولية المجتمعية للمنظمة:** إن الموظفين الذين تتوافق قيمهم الشخصية مع مهمة المسؤولية المجتمعية للمنظمة سيكونون أكثر رضا وظيفياً.

من خصائص الرضا الوظيفي:

يتميز الرضا الوظيفي بعدد من الخصائص ومنها:

1- الرضا الوظيفي هو موضوع فردي خاص بكل موظف داخل مؤسسته، حيث إن من الممكن

أن يكون فرد من العاملين يشعر بالرضا الوظيفي في حين يشعر الآخر بعدم الرضا الوظيفي.

2- الرضا الوظيفي شعور بالقناعة والقبول، والتي تنتج من خلال تفاعل الفرد مع الوظيفة التي

يقوم بها، وبيئة العمل وإشباع الحاجات والرغبات التي بداخله، وبالتالي نتيجة هذا التفاعل

ينتج لدى الفرد الشعور بالانتماء إلى عمله، وبالتالي زيادة الأداء وتحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة.

3- رضا الفرد على نقطة معينة لا يعني رضاه على النقاط الأخرى في العمل، كما أن ما يجعل فرد معين راضياً ليس بالضرورة أن يؤدي إلى رضا الآخرين (الفتلاوي، 2017: 23).

أهمية الرضا الوظيفي في وزارة الداخلية

إن الرضا الوظيفي له أهمية قصوى في وزارة الداخلية، كما هو الحال في أي مؤسسة أخرى، ومع ذلك، ونظراً للطبيعة الفريدة للعمل الذي تقوم به وزارة الداخلية، فإن أهميته تأخذ أبعاداً محددة، وفيما يلي بعض الأسباب الرئيسية التي تجعل الرضا الوظيفي أمراً بالغ الأهمية داخل وزارة الداخلية:

- **السلامة والأمن العام:** تلعب وزارة الداخلية دوراً حاسماً في الحفاظ على السلامة والأمن العامين، الأمر الذي يتطلب قوى عاملة متحمسة ومتفانية للغاية، ويعد الرضا الوظيفي أمراً ضرورياً لضمان التزام الموظفين بأدوارهم، وأداء واجباتهم بجد، والمساهمة في السلامة العامة ورفاهية المجتمع.
- **بيئة العمل المرهقة:** يمكن أن تكون طبيعة المهام داخل وزارة الداخلية، مثل إنفاذ القانون، والاستجابة لحالات الطوارئ، وإدارة الأزمات، مرهقة للغاية ومتطلبة، وهنا يساعد الرضا الوظيفي الموظفين على مواجهة هذه التحديات والحفاظ على المرونة ومنع الإرهاق.
- **الإدارة الفعالة للأزمات:** الرضا الوظيفي يساهم في فعالية جهود إدارة الأزمات، ذلك أنه من المرجح أن يستجيب الموظفون الراضون بسرعة، ويتخذون قرارات سليمة تحت الضغط، ويعملون بشكل متماسك لمعالجة حالات الطوارئ.

- العمل الجماعي والتعاون: تعمل وزارة الداخلية كوحدة منسقة تضم أقسامًا مختلفة، مثل الشرطة وخدمات الإطفاء والهجرة وإدارة الكوارث، ويعزز الرضا الوظيفي العمل الجماعي والتعاون والتواصل الفعال بين هذه الأقسام، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.
- التصور العام: ترتبط سمعة وزارة الداخلية والتصور العام لها ارتباطًا وثيقًا برضا موظفيها، من المرجح أن يتفاعل الموظفون الراضون بشكل إيجابي مع الجمهور، ويلتزمون بالمعايير الأخلاقية، ويعرضون صورة إيجابية للمنظمة.
- الاحتفاظ بالموظفين المهرة: في المجال الذي يتطلب مهارات متخصصة وتدريبًا، يعد الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرة والمهرة أمرًا بالغ الأهمية، ويساهم الرضا الوظيفي في ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالموظفين، مما يقلل من معدل دوران الأفراد المهرة الذين يعتبرون ضروريين لعمليات الوزارة.
- القيادة المحفزة: يميل الموظفون الراضون إلى إظهار مستويات أعلى من الالتزام والولاء لرؤسائهم، وهذا بدوره يمكن أن يؤدي إلى قيادة ومشرفين أكثر تحفيزًا يستثمرون في نجاح ورفاهية فرقهم.
- التكيف مع التغيير: تعمل وزارة الداخلية في بيئة ديناميكية تتطور فيها السياسات والإجراءات والتقنيات في كثير من الأحيان. الموظفون الراضون أكثر انفتاحًا على تبني التغيير والتكيف مع التقنيات الجديدة وتنفيذ ممارسات جديدة.
- استمرارية العمليات: يساعد ضمان الرضا الوظيفي في الحفاظ على تقديم خدمات منسقة، خاصة أثناء التحولات في القيادة أو التغييرات في الموظفين، من المرجح أن يلتزم

الموظفون الراضون بالمعايير والبروتوكولات حتى في الظروف المتغيرة.

■ تعزيز الاحترافية: من المرجح أن تظهر القوى العاملة الراضية الاحترافية في تفاعلاتها مع الزملاء والجمهور وأصحاب المصلحة الآخرين، ذلك أن السلوك المهني يساهم في مصداقية الوزارة وفعاليتها.

■ ثقة الجمهور: تعتمد وزارة الداخلية على ثقة الجمهور وثقته في القيام بمسؤولياتها بفعالية، ويساهم الموظفون الراضون في بناء هذه الثقة والحفاظ عليها من خلال أفعالهم وتفاعلاتهم.

■ الثقافة التنظيمية الإيجابية: يساهم الرضا الوظيفي في خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تتميز بالاحترام المتبادل والتواصل المفتوح والالتزام المشترك برسالة الوزارة وقيمها.

وبناءً على ما تقدم نلاحظ أن الرضا الوظيفي يعد أمرًا ضروريًا في وزارة الداخلية نظرًا للطبيعة الحرجة والحساسية لمسؤولياتها. من المرجح أن يؤدي الموظفون الراضون واجباتهم بفعالية، ويتعاملون مع التحديات، ويحافظون على ثقة الجمهور، ومن خلال تعزيز بيئة عمل داعمة ومرضية، يمكن للوزارة ضمان رفاهية موظفيها مع المساهمة أيضًا في السلامة العامة وأمن المجتمع. (جمعة، ونوري، 2011:299).

2.2 الدراسات السابقة:

2.2.1 الدراسات العربية:

1- دراسة (غربي، ضيف 2022) بعنوان "الأنماط القيادية وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التجارة بالوادي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد بمديرية التجارة بالوادي وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين فيها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لاستخلاص النتائج وتجميع البيانات وتحليلها. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية وعددها (45) موظف أي بنسبة 20 % من مجتمع الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في المديرية هو النمط الأوتوقراطي والذي كان له أثر واضح على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها.

2- دراسة (سمية، 2021) بعنوان "تأثير الأنماط القيادية على الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة بالمؤسسة الجزائرية".

تهدف هذه الدراسة إلى سعي الدولة الجزائرية للارتقاء بمستواها التنموي من خلال تبني النمط القيادي المناسب و المشجع على الاستقرار الوظيفي في إدارتها لمواردها البشرية، ويهدف إلى تحسين الإنتاجية والارتقاء بجودة السلع والخدمات المقدمة للمواطن؛ وركزت الدراسة على إن أسلوب القيادة المناسب لإدارة الموارد البشرية الذي يأخذ بالاعتبار الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة، من شأنه أن يخفف من مستوى الخلل الوظيفي ويتغلب على معظم العقبات التي تواجه المؤسسات الجزائرية وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي الأوتوقراطي الذي تتبناه المؤسسة الجزائرية "سونلغاز" في كل الأقسام هو النمط القيادي المناسب لثقافة تنظيمية إيجابية.

3- دراسة (صادق، أومر 2019) بعنوان "دور مهارات القيادة الإدارية في تعزيز الالتزام

الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام في ديوان محافظة اربيل".

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور مهارات القيادة الإدارية (المهارات الذهنية/ الفكرية، المهارات الإنسانية، والمهارات الإدارية (في تعزيز الالتزام الوظيفي) الالتزام الشعوري / العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) من وجهة نظر عينة من مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب في ديوان محافظة اربيل بإقليم كردستان العراق، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة مكونة من (30) سؤال وزعت على عينة مكونة من (39) فرد وقد أعيدت منها (30) استمارة وكانت جميعها صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين مهارات القيادة الإدارية وتعزيز الالتزام الوظيفي، ووجود أثر لمهارات القيادة الإدارية في تعزيز الالتزام الوظيفي، وبناءً على ذلك فقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات ومن أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بمهارات القيادة الإدارية لتشجيعها وتعزيزها لدى المدراء ولاسيما أن نتائج الدراسة الميدانية قد أوضحت ارتفاع مستوى هذه المهارات في المنظمة.

4- دراسة (البناء، 2017) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين

في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي، وذلك من خلال تحديد النمط القيادي السائد، وقياس مستوى السلوك الإبداعي، ومن ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في الجهاز، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث قام بتصميم استبانة تكونت من قسمين، القسم الأول لتحديد الأنماط القيادية، والقسم الثاني لقياس مستوى السلوك الإبداعي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جهاز الأمن الداخلي

والبالغ عددهم (970) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية منهم تكونت من (275) موظفاً، وبعد توزيع الاستبانات تم استرداد (260) استبانة منها، وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في جهاز الأمن الداخلي هو نمط القيادة المثالية بوزن نسبي 72.2% يليه النمط القيادي الديمقراطي بوزن نسبي 70.7% يليه النمط القيادي الأوتوقراطي بوزن نسبي 69.0% يليه النمط القيادي الاجتماعي بوزن نسبي 63.8% وأخيراً النمط القيادي الترسلّي بوزن نسبي 51.1%.

5- دراسة (حمزة، 2017) بعنوان "أثر الأنماط القيادية على مستوى الالتزام التنظيمي" جامعة بسكرة.

تهدف الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المنظمات والإدارات المعاصرة خاصة من جانب الثقافة التنظيمية الموجودة لدى بعض المرؤوسين والقادة، ولعل من بينها الالتزام التنظيمي والذي يظهر مدى رغبة الموظفين بالعمل والبقاء بالمنظمة، ومن أبرز العوامل المؤثرة على درجة ولاء والتزام الموظف هو النمط القيادي المتبع من طرف الرئيس. وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب المنظمات أصبحت تعطي أولوية وأهمية كبيرة للفرد العامل وتوفر له كل الظروف لكي يستطيع بذل أقصى جهد وكذلك لكي تضمن ولائه ودرجة التزامه واستمراره بالعمل، وذلك من خلال توفير النمط القيادي الديمقراطي والسماح له بالمشاركة في اتخاذ القرار.

6- دراسة (عبدالله، 2016) بعنوان "أثر الأنماط القيادية في فاعلية الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بالأجهزة الحكومية في منطقة الجوف".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين في القطاع العام في منطقة الجوف، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال عن أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف، ومن هذا السؤال تم تصميم الفرضيات

التالية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية (الأوتوقراطي، والديمقراطية، والقيادة الحرة) ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف شمال المملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر الأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية بالأجهزة الحكومية بمنطقة الجوف وذات تأثير ايجابي واضح على معدلات الأداء الوظيفي هو النمط الديمقراطي.

7- دراسة (المدهون، 2015) بعنوان "الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الإعلامية وعلاقتها بالرضا الوظيفي - شبكة الأقصى الإعلامية نموذجاً".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في شبكة الأقصى الإعلامية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، والعلاقة بينهما من وجهة نظر العاملين في الشبكة، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي، وقام الباحث بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم تحديد العينة باستخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث بلغت عينة الدراسة (380) موظفاً.

وبينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، بينما العلاقة طردية ضعيفة بين النمط الترسلّي والرضا الوظيفي، ولم يثبت أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والنمط الأوتوقراطي في شبكة الأقصى الإعلامية كوحدة واحدة.

❖ التعليق على الدراسات العربية:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة ذات العلاقة تبين أن هناك اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في كل من مجالي الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي وقد استفاد الباحث من اطلاعه على هذه الدراسات في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي بناء منهجية وأداء الدراسة، وتم

رصد العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، حيث اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي كمنهج يناسب طبيعة هذه الدراسات، وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة نقاط أهمها دراسة المتغيرات الثلاث (أنماط القيادة - الرضا الوظيفي - الولاء التنظيمي) مع بعضهم البعض على مؤسسة كوزارة الداخلية . كما أنه من خلال العرض السابق للدراسات العربية السابقة نجد أن دراسة (سمية، 2021) توصلت إلى أن النمط القيادي الأوتوقراطي هو النمط القيادي المناسب لثقافة تنظيمية جزائرية إيجابية، كما وأشارت دراسة (البناء، 2017) أيضاً إلى أن النمط القيادي السائد في جهاز الأمن الداخلي هو نمط القيادة المثالية يليه النمط القيادي الديمقراطي يليه النمط القيادي الأوتوقراطي يليه النمط القيادي الاجتماعي وأخيراً النمط القيادي الترسلّي، بينما بينت كلاً من دراسة (عبدالله، 2016) ودراسة (المدهون، 2015) بأن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

(2020) Cherian, Gaikar & Raj -8

Do leadership styles impact organization Performance in the UAE context? A study

"هل تؤثر أنماط القيادة على أداء المؤسسة في سياق دولة الإمارات العربية المتحدة؟ دراسة" تهدف هذه الدراسة لبحث العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي، كما حاولت هذه الدراسة فهم تأثير القيادة الاستبدادية والديمقراطية والتبادلية والتحويلية على الأداء التنظيمي في المؤسسات التي تتخذ من دولة الإمارات العربية المتحدة مقراً لها، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة تم توزيعها على (150) فرداً، وقد أظهرت الدراسة أن أنماط القيادة لها تأثيرات إيجابية وسلبية على

أداء المنظمة وأن أساليب القيادة وحدها هي المسؤولة عن (25) من الأداء التنظيمي وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الديمقراطية والقيادة التحويلية كان لها تأثير إيجابي وهام على الأداء التنظيمي في المؤسسات التي تتخذ من دولة الإمارات العربية المتحدة مقراً لها.

9 – Brenyah & Tetteh (2016)

Organizational Leadership Styles and Their Impact on Employees' Job Satisfaction: Evidence from the Mobile Telecommunications Sector of Ghana
"أثر الأنماط القيادية للمؤسسة على الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة حالة على قطاع الاتصالات في غانا"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الأنماط القيادية المختلفة على الرضا الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة، حيث استهدفت الدراسة موظفي قطاع الاتصالات في غانا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، وقد تم تعبئة (400) استبانة من قبل الموظفين. وبينت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية بين عوامل النمط التحويلي للقيادة المتمثلة في (الاعتبار الفردي ودافع الإلهام والتحفيز الفكري) الرضا الوظيفي التي تفرض على الموظفين من محيطهم الخارجي.

10 – Sarwar, Mumtaz, Batool & Ikram (2015)

The impact of leadership styles on job satisfaction and organizational commitment

"تأثير أساليب القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي"

تهدف هذه الدراسة إلى بحث تأثيرات كل من أساليب القيادة التحويلية والتبادلية للمشرفين والمديرين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين، حيث تمت على ثلاث مدن رئيسة في باكستان

بقطاع أبحاث وتطوير تكنولوجيا المعلومات حيث إن هذا القطاع التجاري له مساهمات كبيرة وأهمها في الاقتصاد الإقليمي حيث يشارك بشكل كبير في التطورات التكنولوجية وتطوير الأعمال. وقد تبنت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ولكن هذا التأثير يكون أكثر في حالة القيادة التبادلية.

❖ التعليق على الدراسات الأجنبية:

من خلال العرض السابق للدراسات الأجنبية تبين لنا قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة مع بعضهم البعض، كما تبين لنا هناك اتفاقاً بين كلٍ من دراسة (Brenyah & Tetteh)، ودراسة كل من

(Sarwar, Mumtaz, Batool & Ikram) في أن للقيادة التحويلية تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي ، وأرى بضروره أن تتعمق الدراسات أكثر في أساليب القيادة المختلفة، مثل التحويلية، والمعاملات، والديمقراطية، والاستبدادية، وعدم التدخل، كون هذه الأساليب تمثل أساليب مختلفة لتوجيه وإدارة الفرق، ولكل منها خصائصها وتأثيراتها الخاصة على مواقف الموظفين وسلوكياتهم، أما بما يخص دراسة Cherian, Gaikar & Raj هل تؤثر أنماط القيادة على أداء المؤسسة في سياق دولة الإمارات العربية المتحدة؟ وتجديداً بما يتعلق بإشكالية الرضا الوظيفي: فقد اغفلت الدراسة ولم تتعمق الدراسة ببيان كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على الرضا الوظيفي للموظفين العسكريين تحديداً كون الرضا الوظيفي يشير إلى مستوى الرضا الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته وبيئة عمله مهما كانت مدنية أم عسكرية ، في ظل تركيزها على انه يمكن للقيادة الفعالة أن تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي من خلال خلق جو داعم ومحفز وجذاب، في حين إشارات كلتا الدراستان المقدمتان من Sarwar, Mumtaz, Batool & Ikram بعنوان

" تأثير أساليب القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي " والدراسة المعنونة بـ "هل تؤثر أنماط القيادة على أداء المؤسسة في سياق دولة الإمارات العربية المتحدة؟" لـ **Cherian, Gaikar & Raj** الى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها والتعرف عليها من خلال تعزيز الشعور بالولاء والقيم المشتركة والإيمان بمهمة المنظمة، وبحثنا في كيفية مساهمة أنماط القيادة المختلفة في مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي بين الموظفين، مع بيان العوامل التي تتوسط أو تخفف من العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي / الالتزام التنظيمي. يمكن لعوامل مثل تمكين الموظفين، والتواصل، والتقدير، وبيئة العمل أن تلعب دوراً في تشكيل تأثير القيادة على هذه النتائج، ووفرتا إرشادات حول أساليب القيادة الأكثر فعالية في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث: مناقشة أسئلة الدراسة

3.1 مقدمة:

إن تأثير أسلوب القيادة على تعزيز رضا الموظفين في قطاع وزارة الداخلية كبير بسبب الطبيعة الفريدة للعمل الذي يتم داخل هذا القطاع. تلعب القيادة الفعالة دورًا حاسمًا في تشكيل بيئة العمل ومعنويات الموظفين والأداء التنظيمي العام، ذلك أنه من الواجب أن يتوافق اختيار أسلوب القيادة في قطاع وزارة الداخلية مع أهداف المنظمة وطبيعة المهام واحتياجات الموظفين، ويدرك القادة الفعالون أن أسلوبهم يجب أن يكون قابلاً للتكيف وسريع الاستجابة للتحديات والفرص المحددة داخل القطاع، ومن خلال تعزيز أسلوب القيادة الذي يعزز رضا الموظفين، يمكن لوزارة الداخلية تعزيز قوة عاملة أكثر مشاركة وتحفيزًا وفعالية ومكرسة لضمان السلامة والأمن العامين، ومن هنا نستطيع النفاذ إلى مناقشة أسئلة الدراسة ومفادها :

السؤال الأول: ما هي الأنماط القيادية الحالية والمتبعة في إدارات قطاع وزارة الداخلية؟

من خلال خبراتي في العمل في الوزارة ومن خلال المقابلات الشخصية فإنه يمكن القول ان هناك العديد من الأنماط القيادية التي يتبعها القائد من خلال ممارسته للقيادة داخل المؤسسة، ولكل نمط مزاياه وعيوبه أو سلبياته. ومن خلال الملاحظة المباشرة والخبرات السابقة فإن أنماط القيادة السائدة بوزارة الداخلية كالآتي:

- النمط الديمقراطي: يعتبر هذا النمط القيادي هو السائد في اغلب إدارات مكاتب وزارة

الداخلية كإدارة الجوازات وإدارة حقوق الانسان. حيث يسود نوع من النمط التشاركي في

وضع الأهداف ورسم السياسات لكل دائرة او مكتب خاصة المكاتب الامامية منها والتي

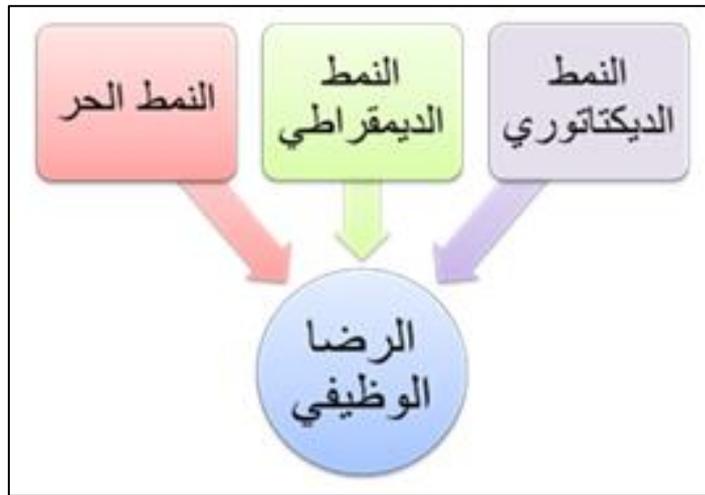
تكون على احتكاك وتواصل دائم مع الجمهور.

- النمط الأوتوقراطي: هو النمط القيادي يكاد يقتصر على بعض الإدارات التي تتطلب الحزم واتخاذ القرارات وفق إجراءات محددة مسبقاً لإدارة لخويا والفرعة.

- النمط الحر: هو النمط الأقل استخداماً في وزارة الداخلية نظراً لخصوصية الأعمال التي تقوم بها الوزارة والمهام الموكلة إليها.

السؤال الثاني: ما مدى تأثير النمط القيادي في تعزيز رضا الموظفين للعمل بقطاع وزارة الداخلية؟

إن أسلوب القيادة داخل قطاع وزارة الداخلية له تأثير عميق على رضا الموظفين، ذلك أن نهج القيادة الذي يعزز التحفيز والرضا الوظيفي وبيئة العمل الإيجابية وتطوير الموظفين يساهم في إيجاد قوة عاملة أكثر فعالية والتزاماً، ونظراً للطبيعة الحاسمة لمسؤوليات القطاع، تلعب القيادة الفعالة دوراً محورياً في ضمان السلامة العامة والأمن والنجاح الشامل وفي هذا المجال أرى ضرورة تبني الاطار النظري التالي: إطار نظري للعلاقة بين النمط القيادي المتبع والرضا الوظيفي



شكل رقم 6: علاقة النمط القيادي والرضا الوظيفي

العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي معقدة ويمكن أن تختلف بناءً على عدة عوامل، بما في ذلك التفضيلات الفردية والثقافة التنظيمية وطبيعة العمل الذي يتم تنفيذه. وإليك كيفية تأثير كل

من أنماط القيادة المذكورة في الشكل أعلاه على الرضا الوظيفي:

1. القيادة الدكتاتورية والرضا الوظيفي:

القيادة الدكتاتورية، التي تتميز بالرقابة الصارمة ومحدودية المدخلات من المرؤوسين، يمكن أن تؤدي في كثير من الأحيان إلى مستويات منخفضة من الرضا الوظيفي. قد يشعر المرؤوسون تحت القيادة الدكتاتورية بالضعف، والتقليل من قيمتهم، والإحباط بسبب الافتقار إلى الاستقلالية والمشاركة في صنع القرار. يمكن أن تؤدي البيئة القائمة على الخوف إلى التوتر ونقص الحافز. ومع ذلك، في مواقف معينة حيث تكون التوجيهات الواضحة والقرارات السريعة أمرًا بالغ الأهمية، قد يجد الموظفون شعورًا بالأمان والرضا في معرفة ما هو متوقع منهم بالضبط. (نعساني، 2001:28):

2. القيادة الحرة (Laissez-Faire) والرضا الوظيفي:

يمكن أن يكون لنمط القيادة هنا الاتصاف بعدم التدخل لما له من تأثيرات مختلطة على الرضا الوظيفي، في حين أن بعض الموظفين قد يقدرون الاستقلالية والحرية الإبداعية التي توفرها، فقد يشعر آخرون بالضياع أو عدم الدعم بسبب نقص التوجيه، يمكن أن يعمل هذا الأسلوب بشكل جيد مع الأفراد الذين لديهم دوافع ذاتية وذوي مهارات عالية والذين يزدهرون في بيئات العمل المستقلة، وقد يكون الرضا الوظيفي أعلى بين أولئك الذين يقدرون الفرصة لتولي ملكية عملهم، لكنه قد يكون أقل بين أولئك الذين يحتاجون إلى مزيد من التوجيه والهيكل. (الغامدي، 2006:39)

3. القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي:

ترتبط القيادة الديمقراطية عمومًا بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي، عندما يشعر الموظفون أن آراءهم موضع تقدير، وأن لديهم صوتًا في عملية صنع القرار، فمن المرجح أن يشعروا بالمشاركة والتحفيز والرضا عن عملهم. يمكن أن يساهم التواصل المفتوح والجو التعاوني في خلق بيئة عمل

إيجابية. ومع ذلك، في المواقف التي تتطلب قرارات سريعة، قد تؤدي عملية اتخاذ القرار المطولة المرتبطة بالقيادة الديمقراطية إلى الإحباط.

من خبراتي في موقع إشرافي وقيادي في وزارة الداخلية فإن هذه العلاقات ليست مطلقة، بل إن هناك عوامل يمكن أن تؤثر في هذه العلاقة مثل:

- **التفضيلات الفردية:** قد يفضل بعض الموظفين بيئة أكثر تنظيمياً وقد يجدون الرضا في التوجيهات الواضحة، بينما قد يزدهر الآخرون في إعدادات أكثر استقلالية أو تعاونية.

- **تعقيد المهمة:** يمكن أن تؤثر طبيعة العمل على فعالية أساليب القيادة المختلفة. بالنسبة للمهام المعقدة أو الإبداعية أو القائمة على المعرفة، فإن اتباع نهج أكثر تشاركية قد يعزز الرضا الوظيفي.

- **الثقافة التنظيمية:** يمكن أن تؤثر ثقافة المنظمة وقيمها على مدى توافق أساليب القيادة المعينة مع توقعات الموظفين والرضا الوظيفي العام.

- **الكفاءة القيادية:** بغض النظر عن الأسلوب، فإن كفاءة القائد في تنفيذ الأسلوب المختار تلعب أيضاً دوراً مهماً في تحديد الرضا الوظيفي.

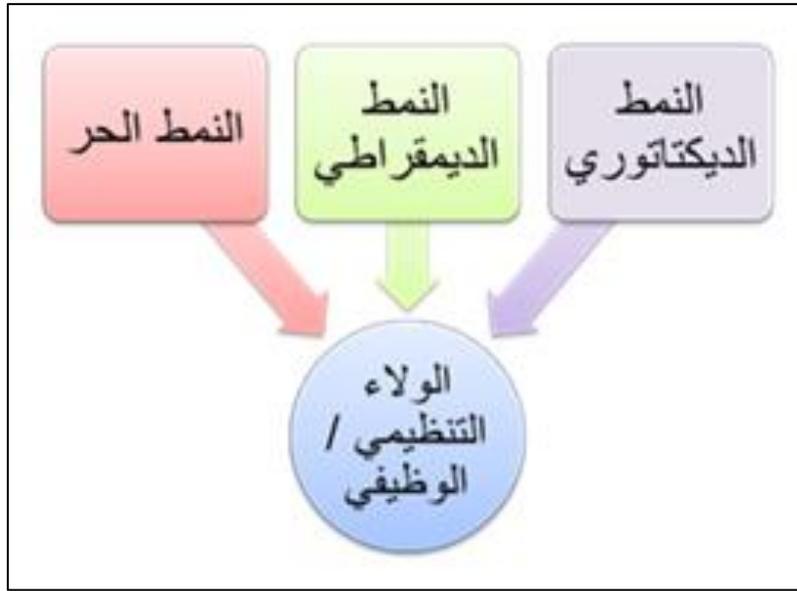
في الواقع، يتبنى معظم القادة نهج القيادة الظرفية، حيث يمزجون أساليب مختلفة بناءً على احتياجات الموقف والفريق. من المرجح أن يخلق القائد المرن الذي يمكنه تكييف أسلوبه مع السياق بيئة تعزز الرضا الوظيفي بين الموظفين المتنوعين.

السؤال الثالث: ما مدى تأثير النمط القيادي في تعزيز ولاء الموظفين للعمل بقطاع وزارة الداخلية

تعد العلاقة بين أسلوب القيادة وتعزيز الولاء جانباً مهماً من الديناميكيات التنظيمية. يمكن أن تؤثر أنماط القيادة المختلفة بشكل كبير على مستوى ولاء الموظفين لعملهم وزملائهم والمنظمة ككل، ذلك أن ميل أساليب القيادة التي تعطي الأولوية لرفاهية الموظف ونموه ومشاركته إلى تعزيز

مستويات أعلى من الولاء، وإن القادة الذين يلهمون ويدعمون ويخلقون بيئة عمل إيجابية يعززون شعورًا قويًا بالارتباط بين الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام بنجاح المنظمة، وفي هذا المجال أجد أن الاطار المقترح ولتحقيق الغاية المرجوه يتلخص ببيان العلاقة بين النمط القيادي المتبع والولاء تتمثل بالآتي: إطار نظري للعلاقة بين النمط القيادي المتبع والولاء التنظيمي/

الوظيفي



شكل رقم 7: علاقة النمط القيادي والولاء التنظيمي / الوظيفي

ترتبط العلاقة بين أسلوب القيادة المتبع والولاء التنظيمي أو الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بكيفية إدراك الموظفين لدورهم، وعلاقتهم بالمنظمة، وبيئة العمل العامة، ويمكن أن تؤثر أنماط القيادة المختلفة على درجة الولاء الذي يشعر به الموظفون تجاه مؤسساتهم أو وحدتهم الوظيفية على النحو التالي:

1. القيادة الدكتاتورية والولاء:

في المنظمات ذات القيادة الدكتاتورية، حيث تكون عملية صنع القرار مركزية ويكون لدى الموظفين مدخلات محدودة، قد يكون الولاء أكثر تركيزاً على القائد بدلاً من المنظمة نفسها. قد يشعر الموظفون بالولاء للقائد إذا كانوا يعتقدون أن أمنهم الوظيفي أو تقدمهم يعتمد على الحفاظ على

علاقة إيجابية مع القائد، ومع ذلك، قد يتأثر الولاء للمنظمة ككل، حيث قد لا يشعر الموظفون بارتباط قوي أو شعور بالملكية بسبب عدم المشاركة في صنع القرار، يمكن أن تؤدي المستويات العالية من السيطرة القائمة على الخوف إلى الولاء للمعاملات، حيث يكون الولاء مدفوعاً في المقام الأول بالمكافآت أو العواقب الخارجية. (حافظ ، الفولي ، 2000:11).

2. القيادة الحرة (دعه يعمل) والولاء :

يمكن أن تؤدي قيادة عدم التدخل إلى مستويات متنوعة من الولاء، في الحالات التي يكون فيها الموظفون لديهم دوافع ذاتية وابدعون حينها في بيئات مستقلة، وهنا قد يكون الولاء للمؤسسة أو الوحدة الوظيفية قوياً. قد يقدرون الثقة الممنوحة لهم ويشعرون بإحساس التملك ومع ذلك، إذا شعر الموظفون بعدم الدعم أو افتقارهم إلى التوجيه الواضح، فقد يتضاءل الولاء لأنهم قد يشككون في التزام المنظمة بنموهم ونجاحهم.

3. القيادة الديمقراطية والولاء :

غالبًا ما تعمل القيادة الديمقراطية على تعزيز الولاء التنظيمي والوظيفي القوي. عندما يشارك الموظفون بنشاط في صنع القرار، فإن شعورهم بالملكية والالتزام تجاه المنظمة يزداد، حيث يعتبرون أنفسهم مساهمين ذوي قيمة ومن المرجح أن يكونوا مخلصين لأهداف المنظمة وقيمها، ويمكن للتواصل المفتوح والجو التعاوني أن يخلق إحساسًا بالانتماء للمجتمع والهدف المشترك، مما يعزز الولاء لكل من القائد والمنظمة. (نعساني، 2001:11):

من خبراتي المتواضعة في موقع اشرافي وقيادي في وزارة الداخلية فإن هذه العلاقات ليست مطلقة، بل ان هناك عوامل موقفية يمكن أن تؤثر في هذه العلاقة مثل:

- الشمولية: من المرجح أن يشعر الموظفون الذين لديهم رأي في القرارات بالتقدير والتواصل،

مما يؤدي إلى زيادة الولاء.

- **الشفافية:** عندما يشارك القادة المعلومات بصراحة وصراحة، فمن المرجح أن يثق الموظفون بالمنظمة ويشعرون بالولاء.

- **الدعم والتقدير:** يساهم القادة الذين يقدمون الدعم والتوجيه والتقدير لجهود الموظفين في زيادة الشعور بالولاء.

السؤال الرابع: ما هي العلاقة بين كل من النمط القيادي المتبع ومدى رضا الموظفين وولائهم للعمل بقطاع وزارة الداخلية

من المرجح أن تؤدي أنماط القيادة التي تعطي الأولوية لرفاهية الموظفين ومشاركتهم والشعور بالهدف إلى تعزيز رضا الموظفين وولائهم في قطاع وزارة الداخلية، كماو تعتبر أساليب القيادة التحويلية والخدمية والديمقراطية مناسبة بشكل خاص لخلق بيئة عمل إيجابية تعزز الرضا والولاء بين الموظفين، ومع ذلك، فإن التأثير الفعلي لكل أسلوب يمكن أن يختلف بناءً على تفضيلات الموظفين الفردية والسياق المحدد لعمليات وزارة الداخلية. (بني سلامة، 2020:12).

المتغيرات الظرفية وأنماط القيادة

تلعب المتغيرات الظرفية دوراً حاسماً في تشكيل العلاقة بين أنماط القيادة وتحقيق الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين، ويمكن أن تؤثر هذه المتغيرات على كيفية إدراك أنماط القيادة المختلفة وكيفية تأثيرها على مواقف الموظفين وسلوكياتهم. فيما يلي بعض المتغيرات الظرفية الرئيسية التي تؤثر على هذه العلاقة (نعساني، 2001:36):

- **تعقيد المهام:** يمكن أن يؤثر تعقيد المهام التي يشارك فيها الموظفون على فعالية أساليب القيادة المختلفة. بالنسبة للمهام المعقدة أو الإبداعية أو القائمة على المعرفة، قد يكون أسلوب القيادة الأكثر تشاركية وديمقراطية أكثر ملاءمة، لأنه يشجع التواصل المفتوح ووجهات النظر المتنوعة والتعاون، مما قد يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والولاء.

- **مهارات وخبرات الفريق:** يمكن لمهارات وخبرات أعضاء الفريق أن تؤثر على كيفية استجابتهم لأساليب القيادة، قد يفضل الموظفون ذوو المهارات العالية والخبرة نهجًا قياديًا أكثر حرية، مما يمنحهم الاستقلالية للاستفادة من خبراتهم. قد يستفيد الموظفون الأقل خبرة من المزيد من التوجيه والتوجيه، مما قد يؤثر على رضاهم الوظيفي.
- **تحفيز الموظف والانضباط الذاتي:** قد يبدع الموظفون المتحمسون والمنضبطون ذاتيًا في ظل أسلوب القيادة الحر أو المستقل، حيث يتم منحهم الحرية في تولي ملكية عملهم، يمكن لهؤلاء الموظفين أن يشعروا بالرضا الوظيفي والولاء العالي عندما يتم الوثوق بهم لإدارة مسؤولياتهم بفعالية.
- **الثقافة التنظيمية:** يمكن للثقافة السائدة في المنظمة أن تؤثر على تأثير أساليب القيادة، حيث إن المنظمة التي تقدر مدخلات الموظفين وتعاونهم قد تشهد مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والولاء في ظل القيادة الديمقراطية. وفي المقابل، فإن المنظمة التي تؤكد على الكفاءة وسرعة اتخاذ القرار قد تتسامح مع أسلوب أكثر دكتاتورية.
- **الهيكل التنظيمي والتسلسل الهرمي:** يمكن لهيكل المنظمة وتسلسلها الهرمي أن يملئ كيفية اتخاذ قرارات القيادة وكيفية تأثيرها على الرضا الوظيفي والولاء، وفي الهيكل التنظيمي المسطح، حيث تكون عملية صنع القرار لا مركزية، قد تكون القيادة الديمقراطية أكثر فعالية، في الهيكل الهرمي للغاية، قد يكون من المتوقع وجود أسلوب قيادة أكثر توجيهًا، مما قد يؤثر على تصورات الموظفين حول الرضا والولاء.
- **البيئة الخارجية:** يمكن للبيئة الخارجية، بما في ذلك اتجاهات الصناعة والظروف الاقتصادية والمنافسة أن تؤثر على فعالية أساليب القيادة، خلال أوقات التغيير السريع أو

عدم اليقين، قد يقدر الموظفون القيادة القوية والموجهة من أجل الوضوح والاستقرار، مما قد يؤثر على الرضا الوظيفي والولاء.

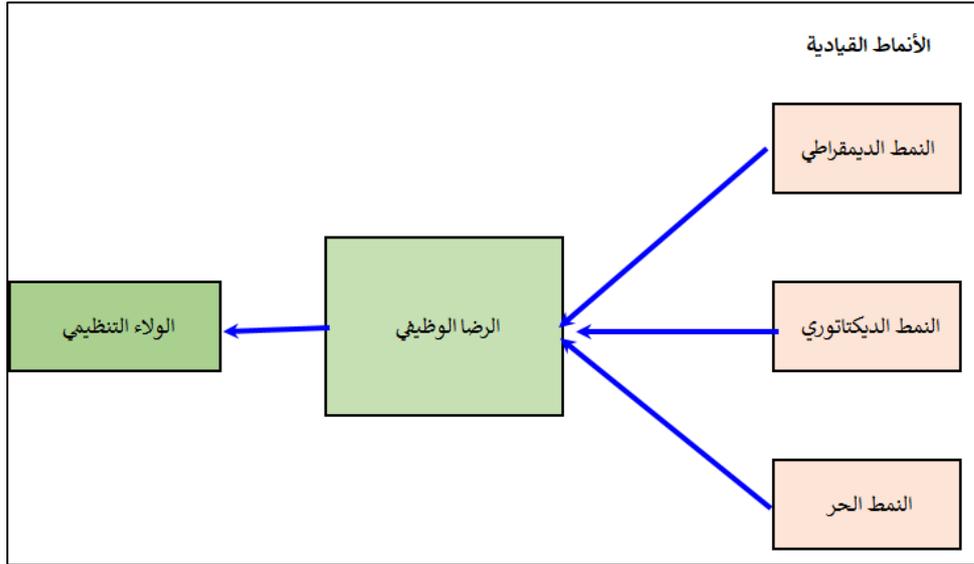
■ **ترابط المهام:** ذا كانت المهام داخل الفريق مترابطة إلى حد كبير، فإن أساليب القيادة التعاونية التي تشجع التواصل والتنسيق قد تعزز الرضا الوظيفي والولاء، من ناحية أخرى، عندما تكون المهام أكثر استقلالية، قد يقدر الموظفون الاستقلالية والتوجيه الذاتي، مما يؤثر على رضاهم وولائهم.

■ **تنوع الموظفين:** قد تستجيب الفرق المتنوعة بشكل مختلف لأساليب القيادة بسبب اختلاف الخلفيات الثقافية وتفضيلات التواصل والتوقعات، يجب أن يكون القادة على دراية بهذه الاختلافات وأن يصمموا نهجهم لضمان الشمولية، مما قد يؤثر على الرضا الوظيفي والولاء.

■ **توقعات الموظف:** يمكن تشكيل توقعات الموظفين للقيادة من خلال التجارب السابقة والتفضيلات الشخصية. إن تلبية هذه التوقعات أو تجاوزها من خلال أساليب القيادة المناسبة يمكن أن يؤثر على الرضا الوظيفي والولاء.

في جوهر الأمر، لا يوجد أسلوب قيادة واحد فعال على مستوى العالم في جميع المواقف، لذلك يأخذ القادة الفعالون في الاعتبار هذه المتغيرات الظرفية ويقومون بتكييف نهج قيادتهم وفقاً لذلك لتعزيز الرضا الوظيفي والولاء بين الموظفين. يمكن أن يؤدي أسلوب القيادة المرنة والحساس للسياق إلى نتائج أفضل لكل من الموظفين والمنظمة. (شبات، 2020:37)

النموذج الثالث: إطار نظري للعلاقة بين النمط القيادي المتبع والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي



شكل رقم 8: علاقة النمط القيادي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

إن العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي معقدة ومتراصة، حيث يمكن أن تؤثر الطريقة التي يقود بها القائد بشكل كبير على مدى رضا الموظفين عن وظائفهم ومدى ولائهم للمنظمة وعلى النحو التالي:

1. أسلوب القيادة والرضا الوظيفي:

أنماط القيادة المختلفة يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي كما يلي:

- **القيادة الدكتاتورية:** هذا الأسلوب، الذي يتميز بالرقابة الصارمة والمدخلات المحدودة، يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي بسبب الافتقار إلى الاستقلالية والمشاركة والبيئة القائمة على الخوف.
- **القيادة الحرة (Laissez-Faire):** يعتمد الرضا الوظيفي في ظل هذا النمط على مستوى الدافع الفردي والقدرة على العمل بشكل مستقل، وقد يجد بعض الموظفين مستوى عالٍ من

الرضا الوظيفي عند منحهم الحرية الإبداعية، بينما قد يشعر آخرون بعدم الدعم وعدم الرضا بسبب نقص التوجيه.

- القيادة الديمقراطية: يؤدي هذا الأسلوب بشكل عام إلى زيادة الرضا الوظيفي، حيث إن المشاركة في صنع القرار والتواصل المفتوح والتعاون تخلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالتقدير والمشاركة والرضا عن عملهم (Bruce J. Avolio 2003:12-26).

2. أسلوب القيادة والولاء التنظيمي:

يمكن أن يؤثر أسلوب القيادة أيضًا على ولاء الموظفين للمنظمة حيث نجد أن:

- القيادة الدكتاتورية: قد يركز الولاء بشكل أكبر على القائد بسبب السيطرة الاستبدادية، وقد يكون الولاء التنظيمي أقل حيث يشعر الموظفون بالانفصال عن عملية صنع القرار والأهداف التنظيمية الشاملة.

- القيادة الحرة (Laissez-Faire): يمكن أن يكون الولاء في ظل هذا الأسلوب مختلطًا. قد يشعر الموظفون الذين يزدهرون في ظل الاستقلالية بالولاء للمنظمة، في حين قد يشكك الآخرون في ولائهم بسبب النقص الملحوظ في الدعم.

- القيادة الديمقراطية: يميل هذا الأسلوب إلى تعزيز الولاء التنظيمي القوي عندما يكون للموظفين صوت في القرارات ويشعرون بالتقدير، فمن المرجح أن يشعروا بالارتباط بمهمة المنظمة وأهدافها (حافظ، الفولي، 2000:43).

3. الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي:

يرتبط الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ارتباطًا وثيقًا وكما يلي:

- غالبًا ما يؤدي ارتفاع الرضا الوظيفي إلى زيادة الولاء التنظيمي. عندما يكون الموظفون راضين عن عملهم، فمن المرجح أن يكون لديهم نظرة إيجابية للمنظمة وأن يظلوا ملتزمين.

- يمكن أن يؤدي عدم الرضا إلى انخفاض الولاء، حيث قد يبدأ الموظفون في البحث عن فرص أخرى أو يصبحون أقل انخراطاً في أدوارهم. (خيري 2013:33).

3.2 أداة جمع البيانات:

من أجل دراسة أثر المتغيرات مع بعضها البعض نقترح استخدام استبانة (ملحق أ) التي تتكون من ثلاثة محاور كالاتي:

جدول رقم 1: محاور أسئلة الاستبانة. (حسب أسئلة الاستبانة المعدة من الباحث "ملحق أ").

1. المحور الأول: الأنماط القيادية	يحتوي على ثلاث أنماط (النمط الديكتاتوري (5 أسئلة) - النمط الديمقراطي (6 أسئلة) - النمط الحر (6 أسئلة)).
2. المحور الثاني: الرضا الوظيفي	يحتوي على (10 أسئلة).
3. المحور الثالث: الولاء للعمل	يحتوي على (10 أسئلة).

ويقترح استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل الإجابة على بنود الاستبانة، حيث يتم احتساب الدرجة على هذه الاستبانة وفقاً بالجدول التالي:

جدول رقم 2: مستويات الإجابة على مقياس ليكرت.

مستويات الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

3.3 النتائج والتوصيات:

3.3.1 أساليب القيادة:

- كشفت نتائج الاستطلاع أن أسلوب القيادة الأكثر شيوعاً في وزارة الداخلية هو النمط القيادي السائد في مكاتب وزارة الداخلية كإدارة الجوازات وإدارة حقوق الانسان.
- النمط الأوتوقراطي: هو النمط القيادي السائد في بعضقسام الوزارة كإدارة لخوايا والفرعة.
- النمط الحر: هو النمط الأقل استخداماً في وزارة الداخلية نظراً لخصوصية الأعمال التي تقوم بها الوزارة والمهام الموكلة إليها.
- تقترح الدراسة ضرورة لازمة لتبني نموذج يربط ويوائم ما بين (المتغير المستقل) المتمثل بأنماط القيادة ومستوى تحقيق معيار الرضا والولاء الوظيفي في كافة دوائر قطاع وزارة الداخلية يراعي الحقائق التالية:
- تلعب المتغيرات المتمثلة بفعالية الاتصال، والاعتراف، والمواءمة مع القيم دوراً بارزاً بقياس أنماط القيادة (المتغير المستقل) (الدكتاتورية، النمط الحر، والديمقراطية)، لتحقيق الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي.
- إن تحليل الارتباطات بين أنماط القيادة المختلفة ومستويات الرضا الوظيفي ضرورة لازمة لتحديد أي اتجاهات أولية تساعد في تحديد النمط القيادي الموصي بتبنيه.
- الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين أسلوب القيادة والولاء التنظيمي. وبعبارة أخرى، يؤثر أسلوب القيادة على الولاء التنظيمي بشكل غير مباشر من خلال تأثيره على الرضا الوظيفي.
- تؤدي طبيعة العمل أو التقضيلات الفردية للموظفين إلى تخفيف قوة العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي.

❖ تجد الدراسة أن القيادة الديمقراطية ترتبط بشكل إيجابي بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، يؤدي اتخاذ القرار التشاركي والتواصل المفتوح إلى شعور الموظفين بالتقدير والمشاركة والارتباط بمهمة المنظمة.

❖ قد ترتبط القيادة الدكتاتورية سلباً بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، أي يمكن أن يؤدي الافتقار إلى الاستقلالية والبيئة القائمة على الخوف إلى انخفاض الرضا والالتزام تجاه المنظمة.

❖ قد تكون العلاقة مع القيادة الحرة مختلطة، مع ارتفاع الرضا الوظيفي والولاء بين الموظفين الذين لديهم دوافع ذاتية وقادرون على العمل بشكل مستقل، ومستويات أقل بين أولئك الذين يحتاجون إلى مزيد من التوجيه، على الرغم من أن لها تأثير إيجابي على الاستقلالية، ولكن تأثير مختلط على التواصل والتقدير، مما يؤدي إلى نتائج متنوعة للرضا الوظيفي. (الشمري، 2009:33).

علاقة المتغير المستقل (أنماط القيادة) بالمتغيرات الوسيطة: (الاتصال، الاستقلالية، الاعتراف) (شبات، 2020:52)

- **الاتصال:** التواصل الفعال يتوسط العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي، يشجع أسلوب القيادة الديمقراطية على التواصل المفتوح، مما يعزز الرضا الوظيفي.
- **الاستقلالية:** يتوسط الاستقلالية العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي، قد تعمل القيادة الحرة على تعزيز الاستقلالية، ولكنها تحتاج إلى تواصل فعال لتحقيق نتائج إيجابية للرضا الوظيفي.
- **الاعتراف:** الاعتراف يتوسط العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي. تزيد أساليب القيادة الديمقراطية والداعمة من التقدير، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.
- **علاقة المتغير المستقل (أنماط القيادة) بالرضا الوظيفي (المتغير التابع):**

✓ قد تؤدي القيادة الدكتاتورية وسياسة القيادة الحرة إلى انخفاض الرضا الوظيفي بسبب محدودية التواصل والاستقلالية والاعتراف.

✓ تعزز القيادة الديمقراطية بيئة إيجابية تشجع التواصل والاستقلالية والاعتراف، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

- علاقة المتغير المستقل (أنماط القيادة) بالمتغيرات المعتدلة (الشمري، 2009:33).

• نوع شخصية الموظف: قد تؤثر تفضيلات الموظف وسماته على كيفية استجابته لأساليب القيادة المختلفة.

• الثقافة التنظيمية: يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر على فعالية أساليب القيادة المختلفة. (الشمري 2009:33).

3.3.2 الخلاصة:

تركز الدراسة والبحث حول دور أسلوب القيادة في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للعمل في قطاع وزارة الداخلية على فهم كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على الرضا الوظيفي العام للموظفين والتزامهم بأدوارهم داخل المنظمة، وتوسع الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة واتجاهات الموظفين، مع التركيز بشكل خاص على السياق الفريد لقطاع وزارة الداخلية، المسؤول عن الوظائف الحيوية مثل السلامة العامة والأمن والاستجابة لحالات الطوارئ.

شملت الدراسة الجوانب الرئيسية لأنماط القيادة: المختلفة، وبالتحديد الحرة والاستبدادية والديمقراطية، كما وتستكشف الدراسة كيف تؤثر أنماط القيادة على رضا الموظفين، والذي يشير إلى رضا الموظفين العام عن عملهم وزملائهم والمنظمة، مع بيان أن القيادة الفعالة لديها القدرة على خلق

بيئة عمل إيجابية، وتعزيز التحفيز، وتعزيز الرضا الوظيفي، كما وبحثت الدراسة في كيفية تأثير أنماط القيادة على ولاء الموظف، والذي يشير إلى التزام الموظفين وتفانيهم وارتباطهم بأدوارهم وبالمنظمة، وأن القادة الذين يزرعون الولاء يلهمون الشعور بالانتماء والغرض والتفاني بين الموظفين.

أما فيما يتعلق بسياق قطاع وزارة الداخلية: تعترف الدراسة بالتحديات والمتطلبات الفريدة داخل قطاع وزارة الداخلية، والذي غالباً ما يتعامل مع مواقف الضغط العالي والمسؤوليات الحاسمة، ويأخذ في الاعتبار الاحتياجات المحددة لهذا القطاع وينظر في كيفية توافق أساليب القيادة مع هذه المتطلبات، كما تبحث الدراسة في العوامل التي تتوسط أو تعدل العلاقة بين أنماط القيادة ورضا الموظفين وولائهم، يمكن أن تشمل هذه العوامل الثقافة التنظيمية، وممارسات الاتصال، وإدارة الإجهاد، وفرص التطوير المهني، والمواءمة مع القيم التنظيمية، وفي الختام تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة الحاسمة بين أسلوب القيادة ورضا الموظفين وولائهم في قطاع وزارة الداخلية. ومن خلال تحديد الأساليب القيادية الأكثر فعالية.

3.3.3 الاقتراحات والتوصيات:

فيما يلي بعض التوصيات الضرورية بناء على نتائج الدراسة والبحث فيما يتعلق بدور الأسلوب

القيادي في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للعمل في قطاع وزارة الداخلية:

- اعتماد القيادة التحويلية: نظراً للطبيعة الحاسمة لمسؤوليات وزارة الداخلية، يوصى بالقيادة التحويلية، حيث يجب على القادة إلهام رؤية مشتركة، وتحفيز الموظفين على التفوق، والتأكيد على أهمية أدوارهم في ضمان السلامة والأمن العامين.
- تعزيز صفات القيادة التي تركز على إعطاء الأولوية لرفاهية الموظفين، وتوفير الدعم، وتعزيز بيئة الرعاية. يمكن لهذا النهج أن يخلق شعوراً قوياً بالولاء بين الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والدعم.
- تبني اتخاذ القرار التشاركي: يجب تبني القيادة الديمقراطية لإشراك الموظفين في عمليات صنع القرار كلما كان ذلك ممكناً. شجع القادة على طلب المدخلات من موظفي الخطوط الأمامية عند اتخاذ القرارات التي تؤثر على أدوارهم، مما يعزز الشعور بالملكية والالتزام.
- تقديم التقدير والمكافآت: يجب على القادة تقدير الموظفين ومكافأتهم باستمرار على مساهماتهم. يمكن لهذا الاعتراف أن يعزز الرضا الوظيفي ويشجع الموظفين على البقاء مخلصين للمنظمة، مع العلم أن جهودهم معترف بها.
- إدامة التواصل الواضح: التواصل الفعال من القيادة أمر ضروري. يجب على القادة توصيل أهداف المنظمة وتوقعاتها وتغييراتها بوضوح. التواصل الشفاف يبني الثقة ويعزز الرضا الوظيفي ويعزز الولاء.

- تمكين الموظفين: تمكين الموظفين من خلال منحهم الاستقلالية في أدوارهم وقراراتهم. وتعزز هذه الاستقلالية الشعور بالملكية والمساءلة، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي والولاء.
- الاستثمار في التطوير المهني: توفير فرص للنمو المهني والتدريب لتعزيز مهارات الموظفين وكفاءاتهم. ويشير هذا الاستثمار للموظفين إلى أن المنظمة تقدر تطورهم على المدى الطويل، مما يؤدي إلى زيادة الولاء.
- تعزيز بيئة عمل إيجابية: يجب على القادة خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة تعطي الأولوية للتعاون والاحترام والشعور بالانتماء. مثل هذا الجو يعزز الرضا الوظيفي ويقوي ولاء الموظفين.
- التوافق مع القيم التنظيمية: يجب على القادة أن يصمموا ويعززوا قيم المنظمة ومعاييرها الأخلاقية. إن التوافق القوي بين سلوكيات القادة والقيم التنظيمية يعزز ولاء الموظفين.
- التعرف على التوتر والرفاهية: معالجة إجهاد الموظف ورفاهيته من خلال تنفيذ برامج وموارد مالية حيث يمكن للقادة الذين يظهرون اهتمامًا حقيقيًا برفاهية الموظفين تعزيز الولاء.
- برامج تنمية المهارات القيادية: إنشاء برامج تنمية المهارات القيادية التي تعمل على تدريب القادة الحاليين والمستقبليين على أساليب وتقنيات القيادة الفعالة. يعد تزويد القادة بالمهارات اللازمة لتعزيز رضا الموظفين وولائهم أمرًا ضروريًا.
- آليات ردود الفعل المنتظمة: تنفيذ آليات ردود الفعل المنتظمة لقياس رضا الموظفين وجمع المدخلات حول فعالية القيادة. التصرف بناءً على التعليقات لمعالجة المخاوف والتحسين المستمر.

• المراقبة والتكيف: المراقبة المستمرة لتأثير أساليب القيادة على رضا الموظفين وولائهم. كن

على استعداد لتكييف مناهج القيادة بناءً على التعليقات والاحتياجات التنظيمية المتغيرة

وتوقعات الموظفين المتطورة.

إن دمج هذه التوصيات يمكن أن يساعد قطاع وزارة الداخلية على تعزيز بيئة عمل لا تضمن

السلامة والأمن العامين فحسب، بل تعطي الأولوية أيضًا لرفاهية موظفيها ورضاهم وولائهم،

وستساهم ممارسات القيادة الفعالة في تكوين قوة عاملة متحمسة وملتزمة ومرنة ومكرسة للوفاء

بالمسؤوليات الحاسمة للمنظمة.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

1. القحطاني، سعيد عايض (2019). تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، 6(ع)، ص: (189 - 215)
2. الحوتي، خالد علي (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل في الإدارة الحكومية: دراسة تطبيقية على مديري المدارس العامة بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
3. المدهون، بهاء الدين سعيد (2015): الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الإعلامية وعلاقتها بالرضا الوظيفي - شبكة الأقصى الإعلامية نموذجاً، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
4. حمزة، بن معتوق (2017). أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي، دراسة تربوية، جامعة بسكرة.
5. غربي، عبد اللطيف - ضيف، الأزهر (2022). الأنماط القيادية وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية التجارة بالوادي، جامعة الوادي بالجزائر.
6. صالح، ماهر (2015). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى المدراء بوزارة الصحة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
7. السحابي، حسام (2016). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

8. عبدة، سامي (2016). العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، دراسة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
9. العمري، محمد بن سعيد (2016). أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية.
10. علي، حسن سليمان (2018). الأنماط لقيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين بقطر، رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.
11. طهارة، عبير محمد (2018). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
12. بني سلامة، إسماعيل محمود (2020). أثر الثقافة التنظيمية في النمط القيادي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
13. رضوان، أحمد غزالي (2016). أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بنها.
14. المطيري، رامي (2015). درجة ممارسة مديري المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
15. الشمري، سالم (2009)، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على: (القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة)، المملكة العربية السعودية، ملتقى البحث العلمي جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد فسم إدارة الاعمال.

16. مصطفى نجيب شاوش (1993)، الإدارة الحديثة مفاهيم وظائف وتطبيقات، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الطبعة 4.
17. الغامدي، حمدان بن سليمان بن عبد الله (2006)، الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك، رسالة ماجستير، الرياض جامعة نايف للعلوم الأمنية.
18. شبات جلال إسماعيل (2020) دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية، جامعة القدس المفتوحة، دراسة حالة، اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.
19. نعساني، عبد المحسن عبد السلام (2001)، أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى (أطروحة دكتوراه) القاهرة، كلية التجارة، مصر، جامعة عين شمس.

المجلات والدوريات:

1. جمعة، محمود، ونوري، حيدر (2011): تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، العراق، السنة الرابعة والثلاثون، العدد التسعون، ص (299-319).
2. السعودي، موسى (2008): أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 4، العدد 3، ص (257-287).
3. الغالبي، طاهر (2010): سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات إدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة البصرة، العراق، المجلد 3، العدد 6، ص (150).

4. الفتلاوي، ميثاق (2017): "العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات"، مجلة المتي للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 4، العراق.

المراجع باللغات الأجنبية:

- 1- Tetteh, Brenyah (2016). Organizational Leadership Styles and Their Impact on Employees' Job Satisfaction: Evidence from the Mobile Telecommunications Sector of Ghana, Global Journal of Human Resource Management Vol.4, No.4, pp. (12-24).
- 2- Brikend Aziri: Job satisfaction: A literature review, Management Research and Practice, vol3, Issue4, 2011, p. (77).
- 3- Ojokuku R. M, Odetayo T. and Sajuyigbe A. S. (2012): Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks, American Journal of Business and Management Vol. 1, No. 4, (202-207.)
- 4- Kesting, Ulhøi, Song, Niu (2015). Stylesovation Management styles on innovation management – a review and a synthesis, Journal of Innovation Management, JIM 3, 4, pp. (22-41).
- 5- Audran, Arthur (2011). —Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments, Master of Science in Management,

Economics and Industrial Engineering), Polytechnic Di Milano,
Scuola di Ingegneria dei Sistemi, p (22)

6– Bruce J. Avolio 2003 Developing Leadership Building Vital Powers,
translated by Abdul Hakam Ahmed Al Khozami, Publisher Abdel
Hai Ahmed Fouad, first edition 2003.

مراجع شبكة الإنترنت:

- gradqass.pdf (stclements.edu)
- <4D6963726F736F667420576F7264202D20C7E1C3E4E3C7D820C7E1DE
EDC7CFEDC9202D20D3C7E3CD20E3CDC7DDD9C92E646F63>
(ju.edu.jo)
- <https://www.almeezan.qa/LawViewWord.aspx?&LawID=8766&mode=DOC&language=ar>

الملاحق

ملحق (أ): أسئلة الاستبانة المقترحة:

أثر النمط القيادي المستخدم في رضا وولاء العاملين في قطاع وزارة الداخلية بدولة قطر

المعلومات الفنية:

يرجى تحديد مدى موافقتك على الفقرات أدناه بكل موضوعية عن القسم الذي تعمل به:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الأنماط القيادية						
1. النمط الديكتاتوري						
1	يتسم الدور القيادي على المشورة التامة بين الأعضاء والأفراد.					
2	يتم الأخذ برأيك حول المواضيع أو القرارات الصادرة.					
3	يسير العمل وفق تعليمات واضحة وأسس محددة.					
4	هناك سياسة واضحة لعمليات الغياب ومراعاة أسبابه.					
5	تشعر بأن مصيرك المهني مؤمن.					
2. النمط الديمقراطي						
1	تشعر بروح التعاون بينك وبين جميع الأعضاء والقادة.					
2	وجود سياسة واضحة للتحفيز للأعمال المنجزة.					
3	وجود لوائح وقوانين وسياسات تنظيمية مرنة.					
4	هناك دور واضح لدور القيادي حول حل المشكلات التي تواجهك.					
5	وجود سياسة واضحة للتفويض وتحديد المهام المكلفة من قبل القادة.					
6	يطبق يتسم العمل بقطاع وزارة الداخلية بشكل عادل للمهام.					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3. النمط الحر (المتسبب)						
1	كسر القواعد والقوانين لبعض العاملين بالقطاع.					
2	ينفرد كل موظف برأيه الشخصي في العمل.					
3	قيام كل فرد كعامل أو قيادي بالدور والمسؤوليات المُكلفة إليه.					
4	التعامل مع مشكلات العمل يتم بطريقة مهنية تُساعد في حلها.					
5	هناك سياسة واضحة حول التصير بالمهام المُكلفة للعاملين بقطاع وزارة الداخلية.					
6	الالتزام التام من العاملين والقادة بقواعد العمل.					
المحور الثاني: الرضا الوظيفي						
1	إدارتي دائما ما تقدر أدائي ومجهودي في العمل.					
2	يتيح لي عملي الفرصة في المشاركة في القرارات التي يتم اتخاذها.					
3	الراتب الوظيفي الذي احصل عليه يتناسب مع الجهد الذي أبذله في العمل.					
4	ينظر المجتمع إلى وظيفتي باحترام وتقدير.					
5	توفر الإدارة في العمل فرص جيدة للترقي.					
6	تتمتع الإدارة بأسلوب جيد في التخطيط والتوجيه داخل العمل.					
7	تتيح الإدارة للعاملين قنوات للتواصل لتسهيل سير العمل.					
8	هناك علاقات جيدة بيني وبين زملائي في العمل.					
9	المهام المكلف بها واضحة ومنظمة.					
10	هناك عدالة في توزيع المهام بين الموظفين.					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثالث: الولاء الوظيفي						
1	أشعر بالاعتزاز لكوني جزء من قطاع وزارة الداخلية.					
3	لدى استعداد لتقديم المزيد داخل عملي.					
3	لمنظمتي مكانة جيدة في نفسي.					
4	اتعامل مع المشكلات الخاصة بمؤسستي على أنها مشكلتي.					
5	أشعر داخل منظمتي بمناخ عائلي مشجع.					
6	أدين لمنظمتي بالكثير من الفضل لوصولي إلى ما أنا عليه.					
7	لا أفكر في ترك عملي والانتقال إلى مكان آخر.					
8	تقدم لي مؤسستي الكثير من المزايا التي أجد أنها لا تتوفر داخل مؤسسات أخرى.					
9	تتوافق قيمي الشخصية مع القيم الخاصة بالمنظمة.					
10	دائماً ما أوصي الآخرين بمنظمتي.					