

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

---

**الرضا الوظيفي  
لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية  
وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها**

إعداد  
د/ زاهدة جميل أبو عيشة  
كلية التربية / جامعة الطائف

## ملخص البحث:

إن نجاح أي مؤسسة يتوقف على الرضا الوظيفي للعاملين بها، فشعورهم بالرضا يجعلهم يبذلون المجهودات الكبيرة واللازمة لأداء المهام المطلوبة منهم على أكمل وجه، وأسباب الرضا الوظيفي متعددة فهي لا تتوقف على الفرد ذاته وإنما تشمل ظروف العمل، وصفات القائد المسؤول وتعامل الزملاء وضغط العمل.

يهدف هذا البحث إلى دراسة الرضا الوظيفي لموظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية والأنماط الإدارية السائدة لدى قادة هذه المكتبات، والعلاقة بينهما، وتأثير متغيرات كالجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على الرضا الوظيفي.

وقد تكونت العينة من (٣٠) موظفا مكتبيا، و (١٦) موظفة مكتبية في الجامعات السعودية، وأعدت الباحثة مقياسي الرضا الوظيفي والأنماط الإدارية لخدمة أغراض البحث.

أكدت نتائج البحث وجود تدني في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية، وأن النمط الديمقراطي هو النمط السائد بين قادة المكتبات الجامعية السعودية، ويليه النمط التسلطي/ الاستغلالي، ثم النمط الأوتوقراطي/ الديكتاتوري، وأقلها وجودا بين قادة المكتبات هو النمط المتسيب/ الحر، ووجدت فروق دالة إحصائية لدى أفراد عينة البحث للنمط التسلطي/ الاستغلالي وفقاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، فيما لم توجد أية فروق دالة إحصائية لدى أفراد عينة البحث لأي نمط وفقاً لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، كما أكدت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الرضا الوظيفي لموظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية وبين النمط التسلطي/ الاستغلالي لقادة هذه

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

المكتبات، في حين وجد ارتباط سالب دال إحصائياً بين الرضا الوظيفي لموظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية وبين النمط المتسيب/ الحر والنمط الأوتوقراطي/ الديكتاتوري لقادة هذه المكتبات، ووجد ارتباط دال إحصائياً موجب بين الرضا الوظيفي لموظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية وبين النمط الديموقراطي لقادة هذه المكتبات، وأخيراً تبين إمكانية التنبؤ بالرضا الوظيفي لموظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية من خلال النمط الديموقراطي لدى قادة هذه المكتبات فقط دون الأنماط الثلاث الأخرى.

وتوصي الباحثة بضرورة إجراء أبحاث أخرى تهتم بالرضا الوظيفي وعلاقته بمتغيرات أخرى، بهدف تحقيق أعلى مستوى من الرضا، وبالأنماط القيادية في المؤسسات الحكومية والخاصة، مع اشراك القادة لمؤوسيهم في اتخاذ القرارات وتنمية العلاقات الجيدة بينهم وبين زملائهم بما يخدم مصلحة العمل.

Job satisfaction of employees of Saudi university  
libraries and administrative patterns prevailing  
among its leaders and the relationship between them  
Dr.Zaheda. J. Abueisheh

**Abstract:**

The success of any organization depends on job satisfaction for its workers, feeling satisfied gives them energy to exert great efforts needed to perform the required tasks perfectly. There are different reasons for job satisfaction, It does not depend individuals, but also include working conditions, and the qualities of the leader in charge and how colleagues treat and work pressure.

This research aims to study the job satisfaction of employees of Saudi university libraries and administrative patterns prevailing among the leaders of these libraries, and the relationship between them, and the effect of variables such as gender, age, academic qualifications and years of experience on job satisfaction.

The sample consisted of (٣٠) desk staff, and (١٦) office employee in Saudi universities, the researcher prepared the standard of job satisfaction and management styles to serve the purposes of research.

The results of the search confirmed presence of the low level of job satisfaction among staff and employees of Saudi university libraries, and that the democratic style is prevalent among Saudi university libraries leaders, followed by the authoritarian style / exploitative, then autocratic / dictatorial style, and the least presence among libraries leaders is the free style and found statistically significant differences among a sample search for the individuals of authoritarian / exploitative according to gender in favor of females, while there were no statistically significant differences among a sample search for any pattern of

individuals, according to the variables of age, academic qualifications and years of experience, and the results confirmed the absence of a connective relation statistically significant between job satisfaction for staff and employees of Saudi university libraries and the authoritarian style / exploitative of the leaders of these libraries, while he found a negative statistically significant between job satisfaction for staff and employees of Saudi university libraries and the free style and the autocratic / dictatorial style for the leaders of the libraries. and found a link D correlation statistically significant positive between job satisfaction for staff and employees of Saudi university libraries and the democratic style of the leaders of these libraries, and finally found the predictability of job satisfaction for staff and employees of Saudi university libraries through the democratic pattern among the leaders of these libraries only, without the other three styles.

The researcher recommends the need for further research concerned with job satisfaction and its relationship to other variables, in order to achieve the highest level of satisfaction with the procedure, and the patterns of leadership in the government and private institutions, with the involvement of leaders to subordinates in decision-making and the development of good relations between them and their colleagues in order to serve the interest of work.

المقدمة:

أصبح موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام السلوكيين والإداريين، فاتجهوا لبحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا الوظيفي لدى الموظفين وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم، وكذلك لبحث أسباب ومصادر عدم الرضا، وتم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا واعتبار وجودها ضرورياً وأساساً لتحقيق الرضا المنشود للموظف، وفقدان هذه العوامل يؤدي إلى وضع الموظف في حالة من عدم الرضا وبالتالي ينعكس ذلك على أداءه في العمل وقيامه بواجباته على الوجه المطلوب.

ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فإن ذلك يعني أنه راض بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، حيث قد نجد أحدهم راضياً عن العلاقة مع الزملاء وليس راضياً عن الراتب أو ظروف العمل أو غيرها، والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين (الحيدر؛ إبراهيم، ٢٠٠٥).

فقطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره له العمل من إشباع لحاجاته ودوافع، وولاء الأفراد العاملين في المؤسسة ورضاهم عن العمل يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة إليه وتنعكس بذلك مستويات الأداء لديه وفقاً لدرجات الرضا.

والتقدم والرقي الذي وصلت إليه المنظمات الإدارية، كان ولا يزال، نتاج العمل الدؤوب لقيادة هذه المنظمات، ووفرة هذه القيادات على توظيف

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

الإمكانات المتاحة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوب  
(عباس، ٢٠٠٤).

وتبدو الحاجة إلى قيادات إدارية من نوع جديد، قادرة على صنع  
القرارات الفعالة، لمواجهة متطلبات التغيير في منظماتهم، لضمان البقاء  
والاستمرار والتطور (John, 2005: 454-244).

### مشكلة البحث:

من الحقائق العلمية، أن الرضا عن العمل والافتتاح به يدفع الفرد إلى  
بذل أقصى الجهود لإنجازه، فهو يشكل دافعاً للإنجاز والعكس صحيح إلى حد  
كبير، لذلك فإن عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله  
وإحساسه بالنجاح والتقدم فيه ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفره العمل له  
من إشباع لحاجاته ودوافعه واستغلال لطاقاته (اليحيى، ١٤٢٣هـ).

وتتوقف قدرة المكتبات الجامعية على تحقيق أهدافها إلى حد كبير  
على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية، وتقع على عاتق هذه  
المكتبات استنهاض هذه الطاقة وتأهيلها بواسطة نظام فعال للحوافز وتحسين  
البيئة الداخلية، أو ما يسمى بالمشورات الإيجابية التي تعتبر قوة يمكن تحريكها  
واستثارة الطاقات الكامنة، لتحقيق درجة عالية من رضا وولاء الأفراد  
العاملين وتضمن بذلك أداء راقياً.

وقد رأت الباحثة أن تدرس علاقة الرضا الوظيفي لدى موظفي  
وموظفات المكتبات الجامعية السعودية وتحديد علاقتها بالأنماط الإدارية لدى  
قادة هذه المكتبات.

وتحدد مشكلة البحث الحالي في الأسئلة التالية:

١. ما واقع الرضا الوظيفي لدى موظفي وموظفات المكتبات الجامعية  
السعودية؟

٢. ما الأنماط الإدارية السائدة لدى قادة المكتبات الجامعية السعودية؟

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

٣. هل توجد فروق بين متوسطات اجابات موظفي وموظفات المكتبات  
الجامعية السعودية على مقياس الأنماط الإدارية السائدة لدى قادة هذه  
المكتبات تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات  
الخبرة؟

٤. هل توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي لموظفي وموظفات  
المكتبات الجامعية السعودية وبين الأنماط الإدارية لقادة هذه  
المكتبات؟

٥. هل يمكن التنبؤ بالرضا الوظيفي لدى موظفي وموظفات المكتبات  
الجامعية السعودية من خلال الأنماط الادارية السائدة لدى قادة هذه  
المكتبات؟

#### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

١. معرفة واقع الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة البحث من موظفي  
وموظفات المكتبات الجامعية السعودية.
٢. معرفة الأنماط الإدارية السائدة لدى قادة المكتبات الجامعية السعودية.
٣. تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي لموظفي وموظفات المكتبات الجامعية  
السعودية وبين الأنماط الإدارية السائدة لدى قادة هذه المكتبات.
٤. معرفة امكانية التنبؤ بالرضا الوظيفي لدى موظفي وموظفات المكتبات  
الجامعية السعودية من خلال الأنماط الادارية السائدة لدى قادة المكتبات  
الجامعية السعودية.
٥. دراسة أثر متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة)  
لموظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية.



### أهمية البحث:

تتعلق أهمية البحث مما يلي:

أ. الأهمية النظرية:

1. تقديم معلومات عن الرضا الوظيفي والأنماط الإدارية.
2. توضيح طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي لدى موظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية وبين الأنماط السائدة لدى قادة هذه المكتبات.
3. يعتبر من البحوث النادرة التي درست العلاقة بين الرضا الوظيفي لموظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية والأنماط الإدارية لقادة هذه المكتبات، حيث لم تقع بين يدي الباحثة أية أبحاث مماثلة.
4. تناول بعض المتغيرات الديموغرافية المختلفة المؤثرة في الرضا الوظيفي لموظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ب. الأهمية التطبيقية:

1. يفيد المسؤولين في الجامعات بصفة عامة وفي المكتبات بصفة خاصة، حيث ستلقي نتائج هذا البحث الضوء على مستوى الرضا الوظيفي وعلاقته بالأنماط الإدارية السائدة.
2. وضع الخطط والبرامج التي تعزز الرضا الوظيفي وتسهم في زيادة الانتاج والابتكار من خلال تعزيز الأنماط الإدارية الايجابية.
3. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية للموظفين تهدف إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
4. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لقادة المكتبات الجامعية بهدف ترسيخ النمط القيادي الذي يحقق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي لدى

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

الموظفين.

### مصطلحات البحث:

الرضا الوظيفي: هو الشعور النفسي بالقبالة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل (صلاح الدين، ٢٠٠٠).

وهو التوافق بين ما يتوقعه الفرد وما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، ويتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج (الفالح، ٢٠٠١، ص، ٧١).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه العلامة التي تحصل عليها أفراد عينة البحث في مقياس الرضا الوظيفي.

الأنماط الإدارية: (Leading Style) مجموعة السمات والصفات والخصائص المتحدة ببعضها البعض والمحددة لطريقة عمل المدير وتعامله مع مرؤوسيه، وبمعنى آخر، النمط القيادي هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف، وبذلك يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله. (زيادة، ٢٠٠٤، ص، ٢٨٠).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه النمط الإداري الذي يتبعه قادة المكتبات الجامعية السعودية، ويقاس من خلال استجابات أفراد العينة من موظفي وموظفات هذه المكتبات على عبارات الاستبانة المعدة لهذا البحث.

١. النمط التسلسلي: ويلجأ القائد في هذا النمط لاستخدام سلطته المستمدة من مركزه الوظيفي بتأثيره في المرؤوسين دون مشاورتهم وأخذ رأيهم ساعة اتخاذ القرارات والتعليمات، ويقوم بالعقاب دون الاهتمام

بمشاعرهم وعواطفهم. (العجارمة، ٢٠١٢).

٢. النمط المتسيب (الحر): ويكون القائد فيه وكأنه غير موجود، ويتنازل لمروسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويقوم بتوصيل المعلومات لأفراد مجموعته ويترك لهم حرية التنفيذ والتصرف في العمل دون أي تدخل منه. (الزهيري، ٢٠٠٨).

٣. النمط الديموقراطي: وهو نمط العلاقات الانسانية والمشاركة وتفويض السلطة، ويعتمد أساسا على العلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومروسيه والتي تقوم على اشباعه لحاجاتهم، واطلاق قدراتهم الكامنة، ويجاد التعاون فيما بينهم، ومساعدتهم على حل مشكلاتهم. (الزهيري، ٢٠٠٨).

٤. النمط الأوتوقراطي: وهو نمط الاستبداد بالرأي والتعصب واتباع أساليب الاكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، ويتم في هذا النمط التدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يشيع جواً مشحوناً بالمشكلات التي تظهر آثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط. (حريم، ٢٠٠٤).

### الاطار النظري:

#### أولاً: الرضا الوظيفي:

أصبح تحقيق الرضا الوظيفي من أهم الوسائل التي تحقق للمنظمات المتقدمة أهدافها في تنمية العلاقة بين المنظمة والعاملين، وتنمية السلوك الإبداعي لدى منسوبيها وإيجاد الدوافع لديهم لبذل مزيد من الجهد، فمن خلال تحقيق الرضا الوظيفي يصبح بإمكان المنظمة أن تحتفظ بقوة عمل مستقرة وطموحات عالية راغبة في أداء العمل مقبلة عليه (الدابحي، ١٤٢٣هـ).

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقائتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

والرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، ويتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج (الفالح، ٢٠٠١).

وهو الأساس الأول في تحقيق الأمن النفسي والوظيفي للموظفين وينعكس إيجابياً على الإنتاج في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية (المشعان، ٢٠٠٣).

ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله من جهة، وما يحصل عليه من جوائز ومكافآت من جهة ثانية (الحوامدة، ٢٠٠٠، ص ٢٢).

ويرى هريبرت أن "مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين، ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم" (صلاح الدين، ٢٠٠٠).

وهو يعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقى الوظيفي والنمو المهني (الأغبري، ٢٠٠٣).

ويعتبر الرضا الوظيفي تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق أنا سعيد بعملتي (البدوي، ٢٠٠٧).

وهو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء (صلاح الدين، ٢٠٠٠).

وترى الباحثة أن الرضا الوظيفي هو أحد العناصر الرئيسية للرضا

العام الذي يمد الموظف بالطاقة اللازمة التي تمكنه من أداء عمله والاستمرار فيه ، بل وتطويره والإبداع فيه حيث يسهم في بعث الطمأنينة في قلبه وبه تسمو روحه ويصفو فكره فيلتهب حماسه ويركز في عمله فينتج ويبدع.  
فالرضا الوظيفي يمثل القناعات والاستجابات النفسية والعاطفية السلبية والإيجابية من الموظف تجاه جوانب عديدة من مهامه ومسئوليته وعن أدائه أو بيئة عمله، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي عدم الرضا إلى نقص الرغبة في العمل  
النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

#### ١. نظرية ماسلو للحاجات ١٩٤٣، Maslow's Theory For

**Needs:** وتعتبر إحدى النظريات المهمة والمفسرة للرضا الوظيفي، ومن أكثر النظريات شيوعاً، وتتركز على درجة إشباع حاجات الفرد الأساسية حسب ترتيبها في سلم هرمي مقسم إلى خمس فئات هي:

- أ. الحاجات الفسيولوجية أو الوظيفية. (عباس، علي، ١٩٩٩).
  - ب. الحاجة إلى الشعور بالأمن. (شاويش، ٢٠٠٠).
  - ت. الاحتياجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الانتماء لمشاركة الآخرين والتفاعل الاجتماعي .
  - ث. الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات.
  - ج. الحاجة إلى تحقيق الذات. (العميان، ٢٠٠٥).
- وتعتبر هذه النظرية مهمة في دراسة الرضا الوظيفي، وتمثل أيضاً أداة مهمة للباحثين في التعرف على الحاجات الإنسانية للموظفين ومدى إشباع الوظيفة لتلك الحاجات (العنزي، ١٤٢٤هـ).

#### ٢. نظرية العاملين لفردريك هرزبرج ١٩٦٦، Herzberg's Tow

**Factors Theory:** وتتركز هذه النظرية على تحديد العوامل

المسببة للرضا أو عدم الرضا الوظيفي، وأن هناك عاملان يرتبطان بالرضا الوظيفي هما:

أ. العوامل الدافعة الداخلية: وتشكل جوانب العمل التي في حال وجودها تشبع حاجات العاملين للنماء النفسي، وهذه غالباً ما تكون واقعة ضمن العمل أو كامنة في داخله، والتي في حال توافرها في موقف العمل وبشكل ملائم وإيجابي تؤدي بالضرورة إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين. (الطويل، ٢٠٠١).

ب. العوامل الصحية أو الخارجية: وهي التي تتعلق ببيئة العمل مثل: سياسة وأنظمة المنظمة، والإشراف والعلاقة بين الرؤساء والزملاء والرواتب وظروف العمل، والمكانة، والأمن الوظيفي، والحالة الاجتماعية. (الطويل، ٢٠٠١).

والرضا الوظيفي وفقاً لهذه النظرية يعود إلى التناقض بين الاحتياجات التي يطمح إليها الموظف ومقدار ما يوفره العمل للموظف من هذه الاحتياجات. (الشهري، ١٤٢٠هـ).

٣. نظرية العدالة والمساواة لآدمز ١٩٦٣، **Adam's Equity Theory**

وتلقي هذه النظرية الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي والمساواة وتفترض أن الفرد مدفوع إلى أن يوجد توازناً بين ما يعطيه للمنظمة من وقت وجهد وخبرة، وبين ما يحصل عليه في شكل راتب واعتراف وعلاقة مع الآخرين، وهذا التوازن يتحقق إذا شعر الفرد أن مدخلاته تعادل مدخلات الأشخاص الذين ينبغي أن يتعادل معهم. (بدر، ١٩٨٨؛ الهويش، ١٤٢٠هـ).

فالعدالة والمساواة هما المحددان الرئيسيان لأداء الأفراد وجهودهم في أعمالهم الوظيفية ومدى رضاهم عنها (الشابحي، ١٤١٧هـ).

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

فهي تنظر إلى العاملين كما لو كانوا مدفوعين برغبة في الحصول على  
معاملة عادلة ومنصفة أي أنهم إذا شعروا بإنصاف في المعاملة ، فإنهم  
سيظهرون دافعية عالية وأداء متميز أثناء مزاولتهم العمل.(ريجيو، ١٩٩٠؛  
الوليدي، ١٤٢٣هـ).

وهناك أربعة عناصر أساسية تقوم عليها النظرية هي:

- الشخص الذي يشعر بعدم وجود المساواة.
- مجموعة المقارنة للتأكد من وجود المساواة أو انعدامها.
- المدخلات المتمثلة في خصائص الفرد وما يقدمه للمنظمة والمستوى  
العلمي والخبرات والمهارات.
- المخرجات أو الأشياء التي يحصل عليها الشخص من عمله كفرص  
الترقية والتقدم الوظيفي والدخل المادي والمعنوي.(الهويش، ١٤٢٠هـ).
- نظرية القيمة للوك ١٩٨٦، **Locke's Value Theory**: وترى  
بأن الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الموظف أن  
وظيفته تتيح له ممارسة القيم الوظيفية الهامة في تصوره بشرط أن تكون  
هذه القيم منسجمة مع حاجاته، وتفترض أن للرضا الوظيفي عناصر  
متعددة وكل عنصر منها يشكل قيمة معينة لدى الموظف ، وتندرج أهمية  
هذه العناصر لدى الموظف بشكل خاص.(الصماني، ١٤٢٠هـ).

٤. نظرية هرزبرج **Harzberg**: وتسمى بنظرية العاملين، وترتبط بتطبيق  
نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث رأى هرزبرج أن هناك  
مجموعتان من العوامل إحداهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا  
العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل  
نفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير

فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل (خليل؛ شرير، ٢٠٠٨).

٥. نظرية فروم **Vroom**: فسر فروم الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً. (خليل؛ شرير، ٢٠٠٨).

وتشير هذه النظرية إلى أن الحوافز المادية والمعنوية بما فيها من الرواتب والعلاوات والترقيات إذا كانت تسير وفق نظام معين ووفق ما هو متوقع لدى الفرد فإن ذلك سيؤدي به إلى الرضا الوظيفي. (المالكي، ٢٠٠٧).

### عوامل ومحددات الرضا الوظيفي:

يحددها ناصف عبدالخالق فيما يلي:

١. عوامل ذاتية تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين.
٢. عوامل تنظيمية تتعلق بظروف وشروط العمل
٣. عوامل بيئية تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل



(عبدالخالق، ١٩٨٦، ص ٧٥)

وقد لخص كيث Keeth ست عوامل للرضا الوظيفي هي:

١. كفاية الإشراف المباشر.
٢. الرضا عن العمل نفسه.
٣. الاندماج مع الزملاء في العمل.
٤. توفير الهادفة والأهداف في العمل.
٥. عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.
٦. الحالة الصحية والبدنية والذهنية (الوليدي، ١٤٢٣هـ).

### أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج، وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية.

والأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي هي على النحو التالي:

١. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
٢. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.
٣. إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
٤. إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

### لحوادث العمل.

٥. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل،  
فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى  
زيادة الإنتاج (البدراني، ١٤٢٨).

وعن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف على مشاعر الأفراد  
واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف  
على جوانب القصور ومحاولة تلافيتها. ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم  
العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة  
الإنتاجية (السلوم، ١٤٢٣).

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن  
والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمستويات  
الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما  
تتشده المنظمة بغض النظر عن طبع يعة نشاطها (الأغبري، ٢٠٠٣).

### أنواع الرضا الوظيفي ومحدداته:

يمكن تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة كالتالي:

#### ١. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

أ. الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل:  
الاعتراف والتقدير، القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن  
الذات.

ب. الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية البيئية  
للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط  
العمل.

ت. الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

٢. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

أ. الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

ب. الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، وعندما يحقق الهدف يشعر بالرضا الوظيفي (الرويلي، ١٤٢٣هـ).

ثانياً: أنماط القيادة الإدارية:

مما لا شك فيه أن موضوع القيادة الإدارية يعتبر من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل على ذلك الكم الهائل من الدراسات بالإضافة إلى المئات من النماذج والنظريات. إن المهمة الأساسية للقائد بذل الجهد والعمل للتأثير في مرؤوسيه، وتوجيه نشاطهم في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف الموضوع أصلاً في الخطة، وبناءً على ذلك؛ فالقيادة ما هي إلا سلوك من جانب فرد هو (المدير/ القائد) الذي يؤثر على الآخرين بحيث يقبلون قيادته، ويطيعون أوامره. مفهوم القيادة الإدارية:

القيادة هي عملية التأثير في سلوك الآخرين؛ لكي يعملوا برغبة وحماس من أجل تحقيق الأهداف، أما القائد فهو الشخص الذي يقود الجماعة (المرؤوسين). (Yogendra and others, 2004, P. 245).

ويرى Kohn أن القيادة هي نوع من المقدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء أو انجاز ما يحدده القائد (محمد؛ المصري، ١٩٨٨).

ويعرف Griffin, 2002 القيادة من خلال منظورين: السمات

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

والسلوكيات، والسماوات هي مجموعة الصفات لدى فرد لكونه قائداً،  
والسلوكيات المتمثلة في قدرة القائد في التأثير على الأفراد من خلال  
السلوكيات المطلوبة المختارة.

أما القيادة الإدارية فهي "القدرة على التأثير والتحفيز، وبمكين الآخرين من  
المساهمة في فاعلية ونجاح المنظمة. (Steven,L,2005,P.429).

وعرف (Likert) القيادة الإدارية بأنها قدرة الفرد في التأثير على  
شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل  
بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف  
الموضوعة (Likert,Rensis,1961).

أهمية القيادة الإدارية:

تتبع أهمية القيادة الإدارية من النقاط التالية:

١. بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه  
إلى نتائج.
٢. بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية  
والتأثير.
٣. بدون القيادة الإدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في  
تحقيق أهداف المنظمة.
٤. بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن تم  
تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.
٥. بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات  
البيئية الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في  
تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
٦. أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم  
إلى تحقيق أهداف المنظمة (علاقي، ١٩٨٥).

### العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً وأهم هذه العوامل:

١. صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
  ٢. أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء أهدافها الاستراتيجية، أو الأهداف قصيرة المدى.
  ٣. نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل.
  ٤. الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية؛ لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها (عبد الملك، ٢٠٠٤).
- وفي رأي بعض العلماء والباحثين أنها لا يوجد اختلاف جذري بين أسلوب المرأة وأسلوب الرجل في القيادة، إلا أن أسلوب المرأة يعكس ميزة وخصية المساندة والتشجيع بطريقة أكثر وضوحاً من أسلوب الرجل، وتضيف بان الدراسات الحديثة المتعلقة بالقيادة تؤكد بأن أسلوب المرأة القيادي هو الأسلوب الامثل للتنظيمات المستقبلية، والتي تعتمد كثيراً على تطوير الفريق الواحد، ويوصف أسلوب المرأة القيادي بأنه مناسباً لقوالب الدور الاجتماعي. (Marshall, 1984).

فلا توجد هناك فروق بين أسلوب الرجل والمرأة في القيادة، وبأن المرأة القائد تبذل جهداً وطاقاً أكبر من الرجل، حيث لا توجد هناك دلائل وبراهين

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

قاطعه على اختلاف المرأة عن الرجل فيم يختص بالسلوكيات القيادية  
(Harriman, 1985).

فيما يرى آخرون أن المرأة تميل الى أتباع أسلوب المشاركة في اغلب  
الاحيان مقارنة بالرجل، وينسب ذلك الى أمرين، الأمر الأول: محاولة المرأة  
القائد من التغلب على الرفض الخفي لسلطتها كأمرأة قائد، هذا الذي يخالف  
التصور العام بضرورة كون القائد رجلاً، والأمر الثاني: هو كون المرأة  
أكثر قدرة على تطوير علاقات انسانية أفضل في التنظيم (Jones and  
George, 2003)..

أنماط القيادة الإدارية:

مع مطلع الستينيات من القرن العشرين، وفي خضم بروز مدرسة  
الإدارة التشاركية، قدم رنسيس ليكرت Rensis Likert, 1961 في كتابه  
"أنماط جديدة في الإدارة" نظرية إدارية جديدة، أوضح فيها أنه لا يوجد نمط  
إداري واحد، وإنما مجموعة من الأنماط الإدارية المختلفة، التي يمكن أن  
تصور على شكل سلسلة متصلة من أربع حلقات، تبدأ من نظام (١) وتنتهي  
في نظام (٤)، مروراً بنظامي (٢) و (٣)، ويرى ليكرت أن السلوك الإداري  
في أي مؤسسة يتراوح ما بين السلوك الإداري الاستبدادي التسلسلي  
الدكتاتوري الكامل (نظام ١) والسلوك التشاركي الجماعي الديمقراطي الكامل  
(نظام ٤) (Likert, R, 1961).

وأنماط القيادة الإدارية التي اهتم البحث الحالي بها وحسب تصنيف  
ليكرت، ١٩٦١ هي:

١. النمط التسلسلي الاستغلالي Exploitative Authoritative :

ويصنف المدير في هذا النمط الإداري على أنه مستبد وتسلسلي، فهو  
لا يثق بالمرؤوسين مطلقاً، ويستخدم السلطة وأسلوب التهديد والعقاب

لتحقيق أهدافه، وكل القرارات يصنعها هو وحده دون مشاركة العاملين، والاتصالات تنازلية، أي تتبع من قمة هرم المؤسسة (أي المدير)، ولا يوجد تغذية راجعة في هذا النمط، أما المكافآت فنادرًا ما تمنح، لأنه ينظر للإنسان على أنه أداة عمل ومصدرا للإنتاج دون الاهتمام بمشاعرهم وعواطفهم. (عياصرة، ٢٠٠٦).

٢. النمط المتسبب (الحر): يطلق على هذا النمط القيادي مصطلح النمط الفوضوي، لأن القائد يتخلى عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة، ويتنازل عن سلطة اتخاذ القرارات لمروؤسيه، فكأنه قد فوض للتابعين الصلاحيات والمسؤوليات كاملة وقام هو بدور الوسيط بإحاطة المرؤوسين بالأهداف وإمدادهم بالمعلومات وترك المبادرة لهم في التصرف، والاكتفاء بنقل صورة عن نتائج العمل إلى السلطة العليا لتتخذ قراراتها كيفما تراه مناسباً، بمعنى تبني سياسة عدم التدخل. (الزهيري، ٢٠٠٨).

٣. النمط الديمقراطي **Democratic Leadership**: يتميز ذلك النمط بسلوكه المتوازن، فهو يتبع أساليب الإقناع، والاستشهاد بالحقائق، ويحترم أحاسيس الأفراد، ومشاعرهم، ويجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديمقراطي يستعين بأراء أتباعه، ويمنحهم ثقة كاملة، ويسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار من خلال إطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة، وتحقيق التعاون بينهم، مما يدفع العاملين للانتماء بتحقيق أهداف المؤسسة، مما يؤدي لرفع معنويات المرؤوسين وزرع الثقة في نفوسهم، وبالتالي مضاعفة الإنتاج، لشعورهم أنهم أصحاب القرار.

وقد دعا ليكرت إلى أن ينادى بهذا النظام كنموذج أمثل للتنظيم

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

الإداري الفعال لأنه يعمل على زيادة الانتاج ومستوى الرضا بين  
العاملين. (عياصرة، ٢٠٠٦ ؛ البدري، ٢٠٠٥).

#### ٤. النمط الأتوقراطي (الديكتاتوري) Autocratic Leadership:

ويقوم أساسا على الاستبداد بالرأي والتعصب والسلوك التعسفي  
المستمد من السلطة المخولة له، حيث يجبر أتباعه على القيام  
بأعمالهم وفقاً لإرادته وأهوائه، متبعاً في أحيان كثيرة أساليب  
التخويف والاكراه لتحقيق أهدافه، دون أن يستمع لأفكار أتباعه، وهو  
يركز جميع السلطات والصلاحيات في يده، ويتولى القيام بكل  
صغيرة وكبيرة، ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً للعمل، وغالباً ما  
ينسب النجاح لنفسه، ويلقي بالفشل على أتباعه، ويفضل الإشراف  
المباشر عليهم، وينكر عليهم أدوارهم، مما يؤدي إلى القلق، وعدم  
الاستقرار النفسي لديهم. (حريم، ٢٠٠٤ ؛ الحقي، ٢٠٠٤).

#### دراسات سابقة:

المحور الأول: دراسات اهتمت بالرضا الوظيفي:

هدفت دراسة (سعاد السلوم، ١٤٢٣هـ) إلى معرفة العوامل الرئيسية  
لضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها المشرفات الإداريات العاملات في  
مكاتب الإشراف التربوي، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لديهن في  
الرياض وجدة والدمام، وتكون العينة من (١٧٠) مشرفة إدارية، واستخدمت  
الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتبين من الدراسة أن الجوانب الاجتماعية  
والعلاقات الإنسانية والصفات والمميزات لفردية على المستوى الذاتي  
الشخصي للمشرفات الإداريات نالت أعلى درجات الرضا الوظيفي، فيما لم  
تحظ خصائص بيئة العمل بمكتب الإشراف التربوي ومميزات العمل  
الوظيفية إلا بدرجة رضا منخفضة من قبل المشرفات الإداريات، ووجدت



الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

فروق في درجة التعرض لضغوط العمل التنظيمية بين أفراد الدراسة وفقاً  
لمتغير المنطقة التعليمية لصالح منطقة جدة، كما وجدت فروق في مستوى  
الرضا الوظيفي بين أفراد الدراسة وفقاً لنفس المتغير لصالح منطقة الرياض،  
ووجدت فروق في مستوى الرضا الوظيفي بين أفراد الدراسة وفقاً للمؤهل  
التعليمي لصالح حاملي البكالوريوس، كما وجدت علاقة عكسية دالة إحصائياً  
بين درجات عوامل ضغوط العمل التنظيمية ودرجات الرضا الوظيفي لدى  
المشرفات الإداريات.

أما دراسة (عبد الصمد الأغبري، ٢٠٠٣) فقد هدفت إلى التعرف  
على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام  
بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وتكونت العينة من (٨٣) من  
مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية،  
وأُسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى الرضا الوظيفي عن الراتب الشهري،  
والشعور بالإنجاز، والرضا عن تعاون المعلمين والإحساس بالأمن  
والاستقرار الوظيفي ... إلخ، تمثل مصدراً كبيراً للرضا لدى أفراد العينة.

فيما اهتمت دراسة (فؤاد العاجز، جميل نشوان، ٢٠٠٤)، بالتعرف  
على العلاقة بين الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء المعلمين بمدارس وكالة  
الغوث الدولية بغزة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٢) معلماً ومعلمة، وتبين  
من النتائج أن أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي أسهمت في تطوير فعالية  
أداء المعلمين، سلامة النظام والانضباط المدرسي ومراعاة احتياجات  
المعلمين المهنية في الجدول المدرسي، وتوفير الأمن والأمان والحرية  
والديمقراطية للمعلمين، واستخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف  
التربوي، وتبين وجود فروق بين عوامل الرضا الوظيفي وتطوير فعالية أداء  
المعلمين المدرسي لصالح الذكور لصالح المرحلة الإعدادية، ولصالح حملة  
الشهادات العليا، فيما لم توجد فروق بالنسبة لسنوات الخدمة.

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

وهذفت دراسة (سامي الباحثين، ٢٠٠٤) إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى مندوبي المبيعات السعوديين وغير السعوديين في القطاع الخاص السعودي، وتأثير الصفات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الراتب، والخبرة) على درجة الرضا الوظيفي، وتكونت العينة من (١٥٦٠) من مندوبي المبيعات في (٢٨٥) منظمة، واستخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة، وتبين أن متوسط الرضا الوظيفي العام لمندوبي المبيعات غير السعوديين أعلى عن متوسط الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين، واحتل الراتب والشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي، والترقيات والمكافآت أهم عناصر الرضا الوظيفي لكل من مندوبي المبيعات غير السعوديين ومندوبي المبيعات غير السعوديين، كما اتضح وجود علاقة طردية بين الراتب والرضا الوظيفي لكل من مندوبي المبيعات السعوديين وغير السعوديين، فيما وجدت علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين، وكذلك وجدت علاقة عكسية بين سنوات الخبرة والرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين، ووجدت علاقة طردية بين سنوات الخبرة والرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات غير السعوديين، ولم توجد علاقة بين العمر والرضا الوظيفي لكل من الفئتين.

وكذلك هدفت دراسة (عبد الرحمن الداود، ١٤٢٦هـ) إلى التعرف على الرضا الوظيفي لدى مشرفي إسكان الطلاب في جامعتي الإمام محمد بن سعود الإسلامية والملك سعود وعلاقته بالمناخ التنظيمي في عمادة شؤون الطلاب بالجامعتين، وتكونت العينة من (١١٥) مشرفاً هم جميع مشرفي الإسكان في الجامعتين، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها انخفاض نسبة الرضا الوظيفي لدى مشرفي إسكان الطلاب في الجامعتين، ووجود ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

مستوى الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي لدى أفراد الدراسة في كلتا  
الجامعتين، كما تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى  
الرضا الوظيفي وبين المتغيرات الديموغرافية للدراسة، فيما وجدت علاقة  
ذات دلالة إحصائية بين مستوى المناخ التنظيمي وبين المتغيرات  
الديموغرافية للدراسة.

أما دراسة (إيناس فلمبان، ١٤٢٩هـ)، فقد هدفت إلى التعرف على  
مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين  
والمشرفات التربويات، وعلى العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي  
للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة، وتكونت العينة من  
(١٠٣) مشرفاً تربوياً، و (١٧٥) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف  
التربوي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى  
أن المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من  
الرضا الوظيفي، وبمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي، ووجدت علاقة  
ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي، كما  
وجدت فروق في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين  
والمشرفات التربويات- تبعاً للتخصص- لصالح التخصصات العلمية، وتبعاً  
للجنس لصالح الذكور، وأيضاً وجدت فروق في درجات الالتزام التنظيمي  
لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح  
التخصصات العلمية، وتبعاً للجنس لصالح الذكور والمؤهل التعليمي لصالح  
حملة الدكتوراه.

وبداسة (حسن الخيري، ٢٠٠٨) هدفت إلى الكشف عن العلاقة  
الارتباطية بين الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى المرشدين المدرسين  
لدى عينة الدراسة بمحافظة الليث والقنفذة، وتكونت العينة من (٩٨)

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

مرشداً من المرشدين المدرسين الذين يعملون بمدارس التعليم العام الحكومية  
بمراحله الثلاث (الابتدائي والمتوسط والثانوي) للبنين بمحافظة الليث  
والقنفذة، واستخدم الباحث مقياس الرضا الوظيفي ومقياس دافعية الإنجاز،  
وتبين من النتائج وجود علاقة بين درجات الرضا الوظيفي ودرجات ودافعية  
الإنجاز لدى المرشدين المدرسين، فيما لم توجد فروق بين متوسطات  
درجات دافعية الإنجاز بين مرتفعي الرضا الوظيفي، ومنخفضي الرضا  
الوظيفي إلا في أبعاد (المثابرة، الخوف من الفشل، قلق بدء العمل) لصالح  
مرتفعي الرضا الوظيفي، ولم توجد فروق بين متوسطات درجات المرشدين  
المدرسين في الرضا الوظيفي ترجع إلى متغير مكان العمل إلا في بعد  
الرضا عن إنجازات العمل لصالح مرشدي المرحلة الثانوية، وفي بعد  
الرضا عن فرص النمو الوظيفي لصالح مرشدي المرحلة الثانوية، وفي بعد  
الرضا عن الراتب لصالح مرشدي المرحلة الابتدائية، ولم توجد فروق بين  
متوسطات درجات المرشدين المدرسين في الرضا الوظيفي ترجع إلى متغير  
سنوات الخبرة إلا في بعد الرضا عن الراتب لصالح أكثر من ١٠ سنوات.

وكذلك هدفت دراسة (جواد خليل؛ عزيزة شريز، ٢٠٠٨) إلى التعرف  
على العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديموغرافية لدى  
المعلمين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية)،  
وتكونت العينة من (٣٦٠) معلماً ومعلمة، وتبين من النتائج وجود فروق في  
الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة  
الأساسية الدنيا، فيما وجدت فروق لتحقيق المهنة للذات ولطبيعة العمل  
وظروفه، والعلاقة بالمسؤولين لصالح الإناث، وحملة الدبلوم المتوسط  
والمرحلة الأساسية الدنيا، بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة وفي  
سنوات الخبرة.

فيما هدفت دراسة (عبد الحميد حكيم، ٢٠٠٩) إلى تحديد مستوى

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

الرضا العام لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة، وتكونت العينة من (٣٣٥) معلماً ومعلمة من معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة، وقام الباحث بإعداد مقياس الرضا الوظيفي للمعلمين، واشتمل على خمسة أبعاد أساسية هي (الرضا عن الراتب، إشباع حاجات المعلم، طبيعة العمل والمناخ السائد بالمدرسة، القيادة السائدة، المكانة الاجتماعية) ، وتبين من النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام منخفض، ولم يوجد فروق جوهرية بين الجنسين (ذكور / إناث) في مستوى الرضا الوظيفي.

بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أنها هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي وتحديد مستوى الرضا العام، وتحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز لدى المرشدين المدرسيين (وبينه وبين تطوير فعالية أداء المعلمين وكذلك تحديد العوامل الرئيسية لضغوط العمل).

واشتملت العينات على مشرفين ومشرفات تربويين، ومعلمي التعليم العام والفئات الخاصة، ومرشدي مدارس، ومعلمي مدارس، ومشرفي إسكان طلبة جامعيين، ومديري مدارس تعليم عام. واستخدم معظم الباحثين الاستبانة، ومقياس الرضا الوظيفي، ومقياس دافعية الإنجاز،

وقد أوضحت هذه الدراسات أن المشرفين والمشرفات التربويين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي ومن الالتزام التنظيمي، وأن هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي. (فلمبان، ١٤٢٩هـ)، وكذلك وجدت علاقة بين درجات الرضا الوظيفي ودرجات دافعية الإنجاز لدى المرشدين المدرسيين. (الخيري، ٢٠٠٨) ووجدت فروق في الرضا

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقتها بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زهدة جميل أبو عيشة

الوظيفي ككل لصالح الإنانث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا (خليل؛شريير،٢٠٠٨) وأن أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي أسهمت في تطوير فعالية أداء المعلمين، سلامة النظام والانضباط المدرسي ومراعاة احتياجات المعلمين المهنية في الجدول المدرسي، وتوفير الأمن والأمان والحرية والديمقراطية للمعلمين، واستخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي. (العاجز؛نشوان،٢٠٠٤)، وتبين أن متوسط الرضا الوظيفي العام لمندوبي المبيعات غير السعوديين أعلى عن متوسط الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين (الباحسين،٢٠٠٤) أن مستوى الرضا الوظيفي عن الراتب الشهري ، والشعور بالإنجاز، والرضا عن تعاون المعلمين والإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي ... إلخ ، تمثل مصدراً كبيراً للرضا لدى أفراد العينة. (الأغبيري،٢٠٠٣)، ونالت الجوانب الاجتماعية والعلاقات الإنسانية والصفات والمميزات لفردية على المستوى الذاتي الشخصي للمشرفات الإداريات أعلى درجات الرضا الوظيفي(السلوم،٢٣١٤هـ) .

وعلى صعيد مختلف تبين أن مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام منخفض. (حكيم،٢٠٠٩). وكذلك انخفضت نسبة الرضا الوظيفي لدى مشرفي إسكان الطلاب في الجامعتين (الداوود،٢٦١٤هـ).

المحور الثاني: دراسات اهتمت بأنماط القيادة الإدارية:

أجرى (حسين،٢٠٠٠) دراسة هدفت لتحديد علاقة النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بتأديتهم لأدوارهم الوظيفية من وجهة نظر المعلمين في ثلاث محافظات يمنية: عدن ولحج وأبين، وتكونت العينة من (٣٠٤) معلماً ومعلمة، وبينت نتائج الدراسة أن النمط الأوتوقراطي (الدكتاتورى) هو السمة الغالبة لسلوك المديرين والمديرات في المدارس الثانوية.

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

وقام (Cuellar, 2002) بدراسة هدفت لمعرفة أثر نمط القيادة الذي يمارسه مديرو المدارس على المعلمين في كاليفورنيا، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) مديراً و (٣٠٠) معلماً، وأشارت النتائج إلى أن سلوك العلاقات الإنسانية الذي يمارسه المديرون له تأثير إيجابي وكبير في المعلمين، إذ يعمل على رفع مستوى الرضا المهني عندهم، فيجعلهم يبذلون جهوداً إضافية أثناء قيامهم بأعمالهم.

أما (ابتهاج أحمد علي، ٢٠٠٣) فقد هدفت لدراسة المرأة وانماط القيادة الادارية، وقد اتبعت هذه الدراسة اسلوب البحث النوعي، وقد تم مقابلة (٢٧) امرأة قائدة (١٨) منهن يعملن في القطاع العام، أما الأخريات فيعملن في القطاع الخاص، وتبين أن المرأة تقوم بدراسة الموقف من خلال فرضيات النظريات الادارية الخاصة بالقيادة، وتأخذ المرأة القائد عند اختيارها للأسلوب القيادي بعين الاعتبار خصائص المرؤوسين فيما يختص بالإدراك الذاتي للمعرفة والخبرة، وموضع التحكم الذاتي او الخارجي للسلوك، والمساحة الممنوحة للمشاركة في اتخاذ القرار، وتبين هذه الدراسة البحثية بأنه لا توجد في الواقع فروق بين المرأة والرجل فيما يتعلق بالأسلوب القيادي المتبع.

فيما قام (الشمالية، ٢٠٠٦) بدراسة هدفت لتحديد علاقة الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن بالسلوك الإبداعي للمعلمين، وتكونت العينة من (١٣٠) مديراً و (٦٥٠) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأنماط الإدارية الثلاث (التشاركي الديمقراطي، الاستشاري الديمقراطي، الاستبدادي التسلسلي) جاءت مرتفعة، باستثناء النمط الاستبدادي فقد جاء متوسطاً. وكذلك (راتب السعود، ٢٠٠٩) الذي أجرى دراسة مماثلة هدفت إلى

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

التعرف على أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسس ليكرت، وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتكونت العينة من (256) معلماً ومعلمة، يعملون في (65) مدرسة، منها (30) مدرسة للذكور، و (35) مدرسة للإناث، واستخدم الباحث استبانة الأنماط الإدارية للمديرين، ومقياس بورتر وزملاؤه، وتوصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة، فهم يمارسون نمطي الاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، بينما يمارسون نمط الاستبدادي الخير بدرجة متوسطة، ويمارسون نمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة، وكذلك تبين أن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس موجود بدرجة متوسطة، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الأنماط الاستبدادي الخير والاستشاري الديمقراطي والتشاركي الديمقراطي لمديري المدارس وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، ووجدت علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الاستبدادي التسلطي للمديرين ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أنها هدفت إلى التعرف على أنماط السلوك الإداري، وعلاقة الأنماط الإدارية لمديري المدارس بالسلوك الإبداعي للمعلمين، ولتحديد أنماط القيادة الإدارية لدى المرأة. واشتملت العينات على مدراء ومعلمين ذكورا وإناثا، ونساء قياديات. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسات.

وتبين أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة، فهم يمارسون نمطي الاستشاري الديمقراطي، والتشاركي الديمقراطي بدرجة مرتفعة، بينما يمارسون نمط الاستبدادي الخير بدرجة



الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زهدة جميل أبو عيشة

متوسطة، ويمارسون نمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة. (السعود، ٢٠٠٩) وأن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأنماط الإدارية الثلاث (التشاركي الديمقراطي، الإستشاري الديمقراطي، الاستبدادي التسلطي) مرتفعة، أما النمط الاستبدادي فهو متوسط (الشمالية، ٢٠٠٦)، وأن المرأة القائد تأخذ عند اختيارها للأسلوب القيادي بعين الاعتبار خصائص المرؤوسين فيما يختص بالإدراك الذاتي للمعرفة والخبرة، وموضع التحكم الذاتي أو الخارجي للسلوك، والمساحة الممنوحة للمشاركة في اتخاذ القرار (علي، ٢٠٠٣)، وأن سلوك العلاقات الإنسانية الذي يمارسه المديرون له تأثير إيجابي وكبير في المعلمين، إذ يعمل على رفع مستوى الرضا المهني عندهم (Cuellar, 2002)، وأن النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري) هو السمة الغالبة لسلوك المديرين والمديرات في المدارس الثانوية (حسين، ٢٠٠٠).

المحور الثالث: دراسات اهتمت بالرضا الوظيفي والأنماط الإدارية:

قام (الصليبي، ٢٠٠٥) بدراسة هدفت لدراسة الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، وتكونت العينة من (٣١٥) مديراً ومديرة، و (١٢٦٠) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن مرتبة على النحو التالي: النمط المشارك، فالنمط البائع المدرب، فالنمط المخبر المرجه، فالنمط المفوض، كما أن مستويي الرضا عن العمل والأداء الوظيفي كانا عاليين.

وكذلك أجرت (فاطمة آل زبران، ٢٠١٣) دراسة هدفت إلى تحديد الأنماط القيادة الإدارية النسوية السائدة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لموظفات بجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، وتكونت العينة من (٣٢٧) موظفة في جامعة الأميرة نورة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لدراستها،

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

وأكدت الدراسة توافر النمطين الديمقراطي والتحويلي لدى القائادات في الجامعة، ووجدت تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى الرضا الوظيفي، كما وجدت علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين كل من نمطي القيادة الإدارية الديمقراطية والتحويلية ومستوى الرضا الوظيفي.

بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أنها هدفت إلى تحديد العلاقة بين

الأنماط القيادة الإدارية والقيادية السائدة بمستوى الرضا الوظيفي.

واشتملت العينات على موظفات جامعات، ومعلمي مدارس.

واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسات.

وتبين أن النمطين الديمقراطي والتحويلي متوفرين لدى القائادات في

الجامعة، ووجدت علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين كل من نمطي

القيادة الإدارية الديمقراطية والتحويلية ومستوى الرضا الوظيفي. (آل

زبران، ٢٠١٣)، وأن الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في

الأردن مرتبة على النحو التالي: النمط المشارك، فالنمط البائع المدرب،

فالنمط المخبر الموجه، فالنمط المفوض، كما أن مستويي الرضا عن العمل

والإداء الوظيفي كانا عاليين (الصليبي، ٢٠٠٥).

منهج البحث وإجراءاته:

أولاً : منهج البحث: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم

بالحالة الراهنة للظاهرة، ويصفها كما هي في الواقع، من حيث طبيعة

الظروف والممارسات والاتجاهات السائدة فيها حالياً، ويهتم هذا المنهج

بوصف النشاطات والعمليات المصاحبة والعلاقات السائدة بين هذه الظواهر،

ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً بشكل يؤدي للوصول إلى فهم علاقات هذه

الظاهرة، لإضافة للوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع

الملموس. (أبوعلام، ١٩٩٨).

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

ثانياً: عينة البحث: تم اختيار عينة البحث الحالي بطريقة قصدية من موظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية، وبلغ عدد أفراد العينة (٣٠) موظفاً و (١٦) موظفة في المكتبات الجامعية، تراوحت أعمارهم بين (٢٥-٦٠) سنة.  
ثالثاً: أدوات البحث:

#### ١. مقياس الرضا الوظيفي:

أ) وصف المقياس وطريقة التصحيح: تم إعداد هذا المقياس من خلال مراجعة الأدبيات سواء الدراسات والبحوث السابقة والأطر النظرية والمقاييس التي تناولت الرضا الوظيفي، ويتكون من (٢٢) عبارة وضعت لتحدد درجة اتفاق كل عبارة مع الطريقة التي يشعر بها، ويوجد خمس استجابات للاختيار من بينها وهي (دائماً ما تنطبق علي، غالباً ما تنطبق علي، أحياناً ما تنطبق علي، نادراً ما تنطبق علي، نادراً جداً ما تنطبق علي، لا تنطبق علي أبداً)، وتقدر بإعطاء الدرجات (١،٢،٣،٤،٥) المقابلة للاستجابات السابقة على الترتيب ملحق (١).  
أ. الصدق:

للتحقق من صدق المقياس قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث، ثم قامت بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين المجموع الكلي للمقياس، والجدول (١) يوضح النتيجة.

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

جدول (١)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المقياس  
والمجموع الكلي للمقياس (ن = ٣٠)

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٨٢٥	٩	٠,٠٥٦	١٧	٠,٣٢٧
٢	**٠,٥٤٥	١٠	**٠,٥٧٨	١٨	**٠,٨٩٨
٣	**٠,٧٠١	١١	**٠,٧٦٥	١٩	**٠,٥٨٨
٤	**٠,٧٦٤	١٢	**٠,٥٤٤	٢٠	**٠,٦٢٦
٥	**٠,٨٥٢	١٣	**٠,٥٩١	٢١	**٠,٧٠١
٦	**٠,٥٥٩	١٤	**٠,٦٦٤	٢٢	**٠,٧٤٥
٧	**٠,٧٣٤	١٥	**٠,٥٧٥		
٨	**٠,٦٢٦	١٦	**٠,٧٣١		

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١  
(٠,٠١) = ٠,٤٦٣

\*\*دال عند مستوى ٠. 01 \*دال عند مستوى ٠. 05

تراوحت معاملات الارتباط في الجدول السابق بين درجة كل عبارة  
من عبارات المقياس والمجموع الكلي للمقياس ما بين (٠,٠٥٦ - ٠,٨٩٨)  
وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً فيما عدا العبارتين (٩,١٧) فهي غير  
دالة إحصائياً ولذا فقد فضلت الباحثة استبعادها من المقياس، ليصبح المقياس  
مكون من (٢٠) عبارة ومما يدل على أن المقياس على درجة مقبولة من  
الصدق .

ب - الثبات:

لحساب ثبات المقياس استخدمت الباحثة الطرق الآتية :

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

### (١) طريقة التجزئة النصفية:

لحساب ثبات المقياس استخدمت الباحثة طريقة التجزئة النصفية وذلك عن طريق تجزئة المقياس إلى جزئين متكافئين، العبارات الفردية مقابل العبارات الزوجية، ثم تم حساب معامل الارتباط بينهما وذلك على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، وبعد حساب معامل الارتباط قامت الباحثة بتطبيق معادلة سبيرمان وبراون لإيجاد معامل الثبات، وقد بلغ معامل الثبات (٠,٩٣٩) وهو معامل ارتباط دالة إحصائياً مما يشير إلى ثبات المقياس .

### (٢) معامل ألفا لكرونباخ:

للتأكد من ثبات المقياس قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا كرونباخ وذلك على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث، وقد تراوحت معاملات ألفا للمفردات ما بين (٠,٩٤٠ - ٠,٩٧٣) كما بلغ معامل ألفا للمقياس ككل (٠,٩٤١) وهي معاملات دالة إحصائياً مما يدل على أن المقياس على درجة مقبولة من الثبات.

### ٢. مقياس تفضيلات الخصائص السلوكية للأنماط الإدارية:

يتكون هذا المقياس من (٦٠) عبارة تقيس الخصائص السلوكية لأربعة أنماط من الأنماط الإدارية لقادة المكتبات الجامعية السعودية هي (النمط التسلطي/ الاستغلالي، النمط المتسيب/ الحر، النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي/ الديكتاتوري) ويتم الاجابة عليها باختيار البديل المناسب للإجابة من بين خمس استجابات وهي (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق على الإطلاق)، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة وأسفل البديل المناسب.

وللتحقق من الشروط السيكومترية للمقياس تم إتباع الخطوات التالية:

#### أ. الصدق:

للتحقق من صدق المقياس قامت الباحثة بحساب صدق الاتساق الداخلي وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث ومن

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

خارج العينة الأساسية للبحث، ثم قامت بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة وبين المجموع الكلي للمقياس، والجدول (٢) يوضح النتيجة .

جدول (٢)

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للأنماط الإدارية لقادة المكتبات الجامعية  
السعودية

التمط	م	قيم معاملات الارتباط	التمط	م	قيم معاملات الارتباط	التمط	م	قيم معاملات الارتباط	التمط	م	قيم معاملات الارتباط
التمط التسلسلي / الاستغلالي	١	٠,٠٠٠٠٠٠	التمط النسبي / الحر	٢	٠,٠٠٠٠٠٠	التمط الديموقراطي	٣	٠,٠٠٠٠٠٠	التمط الأوتوقراطي / الديكتاتوري	٤	٠,٠٠٠٠٠٠
	٥	٠,٠٠٠٠٠٠		٦	٠,٠٠٠٠٠٠		٧	٠,٠٠٠٠٠٠		٨	٠,٠٠٠٠٠٠
	٩	٠,٠٠٠٠٠٠		١	٠,٠٠٠٠٠٠		١	٠,٠٠٠٠٠٠		١	٠,٠٠٠٠٠٠
	١	٠,٠٠٠٠٠٠		١	٠,٠٠٠٠٠٠		١	٠,٠٠٠٠٠٠		١	٠,٠٠٠٠٠٠
	٣	٠,٠٠٠٠٠٠		٤	٠,٠٠٠٠٠٠		٥	٠,٠٠٠٠٠٠		٦	٠,٠٠٠٠٠٠
	١	٠,٠٠٠٠٠٠		١	٠,٠٠٠٠٠٠		١	٠,٠٠٠٠٠٠		٢	٠,٠٠٠٠٠٠
	٧	٠,٠٠٠٠٠٠		٨	٠,٠٠٠٠٠٠		٩	٠,٠٠٠٠٠٠		٠	٠,٠٠٠٠٠٠
	٢	٠,٠٠٠٠٠٠		٢	٠,٠٠٠٠٠٠		٢	٠,٠٠٠٠٠٠		٢	٠,٠٠٠٠٠٠
	١	٠,٠٠٠٠٠٠		٢	٠,٠٠٠٠٠٠		٣	٠,٠٠٠٠٠٠		٤	٠,٠٠٠٠٠٠
	٢	٠,٠٠٠٠٠٠		٢	٠,٠٠٠٠٠٠		٢	٠,٠٠٠٠٠٠		٢	٠,٠٠٠٠٠٠
٥	٠,٠٠٠٠٠٠	٦	٠,٠٠٠٠٠٠	٧	٠,٠٠٠٠٠٠	٨	٠,٠٠٠٠٠٠				
٢	٠,٠٠٠٠٠٠	٣	٠,٠٠٠٠٠٠	٣	٠,٠٠٠٠٠٠	٣	٠,٠٠٠٠٠٠				
٩	٠,٠٠٠٠٠٠	٠	٠,٠٠٠٠٠٠	١	٠,٠٠٠٠٠٠	١	٠,٠٠٠٠٠٠				
٣	٠,٠٠٠٠٠٠	٣	٠,٠٠٠٠٠٠	٣	٠,٠٠٠٠٠٠	٣	٠,٠٠٠٠٠٠				
٣	٠,٠٠٠٠٠٠	٤	٠,٠٠٠٠٠٠	٥	٠,٠٠٠٠٠٠	٥	٠,٠٠٠٠٠٠				
٣	٠,٠٠٠٠٠٠	٣	٠,٠٠٠٠٠٠	٣	٠,٠٠٠٠٠٠	٤	٠,٠٠٠٠٠٠				
٧	٠,٠٠٠٠٠٠	٨	٠,٠٠٠٠٠٠	٩	٠,٠٠٠٠٠٠	٠	٠,٠٠٠٠٠٠				
٤	٠,٠٠٠٠٠٠	٤	٠,٠٠٠٠٠٠	٤	٠,٠٠٠٠٠٠	٤	٠,٠٠٠٠٠٠				
١	٠,٠٠٠٠٠٠	٢	٠,٠٠٠٠٠٠	٣	٠,٠٠٠٠٠٠	٤	٠,٠٠٠٠٠٠				

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

٤	٠,٧٩٠	٤	٠,٨٠٢	٤	٠,٦٠٦	٤	٠,٤١٢
٥	*	٦	*	٧	*	٨	٠,٤٤٣
٤	٠,٢٣٠	٥	٠,٥٦٦	٥	٠,٦٨٥	٥	٠,٥٦٥
٩		٠	*	١	*	٦	*
٥	٠,٤٢٣	٥	٠,٧٥٢	٥	٠,٧١١	٦	٠,٢١٢
٣		٤	*	٥	*	٠	
٥	٠,٢٠٤	٥	٠,٨١٦	٥	٠,٣١٠		
٧		٨	*	٩			

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١  
٠,٤٦٣ = (٠,٠١)

\*\*دال عند مستوى ٠.01 ، \*دال عند مستوى 0.05 .

تشير النتائج إلى أن جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لكل نمط تنتمي إليه دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١ و ٠,٠٥) باستثناء الفقرات (١٧,٢١,٣٣,٣٧,٤٩,٥٧) في النمط التسلطي/ الاستغلالي، والفقرات (٦,١٠,٣٤) للنمط المتسيب/ الحر، والفقرات (٢٣,٥٩) للنمط الديموقراطي، والفقرات (٤,١٢,١٦,٢٠,٤٤,٦٠) للنمط الأوتوقراطي/ الديكتاتوري، وعليه تم حذف هذه الفقرات ليصبح عدد فقرات المقياس ككل (٤٣) فقرة .

كما تم حساب معاملات ارتباط المحاور الفرعية للمقياس بعضها ببعض ، وجاءت قيم معاملات الارتباط كما يوضحها الجدول رقم (٣) .

#### جدول (٣)

يوضح التجانس الداخلي بالنسبة للمحاور الفرعية

الأنماط	معامل الارتباط
التسلطي/ الاستغلالي	**٠,٥٤٨
المتسيب/ الحر	**0.701
الديموقراطي	**0.663
الأوتوقراطي/ الديكتاتوري	**0.785

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

تبين أن جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لكل نمط تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) وهذا يشير إلى تمتع مفردات القائمة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي في قياس الأنماط الإدارية لقادة المكتبات الجامعية السعودية.

ب - الثبات:

لحساب ثبات المقياس استخدمت الباحثة الطرق الآتية:

(١) طريقة التجزئة النصفية:

لحساب ثبات المقياس استخدمت الباحثة طريقة التجزئة النصفية وذلك عن طريق تجزئة المقياس إلى جزئين متكافئين، العبارات الفردية مقابل العبارات الزوجية، ثم تم حساب معامل الارتباط بينهما وذلك على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث ومن غير العينة الأصلية للبحث، وبعد حساب معامل الارتباط قامت الباحثة بتطبيق معادلة سبيرمان وبراون لإيجاد معامل الثبات، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤)

قيم معاملات

ثبات مقياس الأنماط الإدارية لدى قادة المكتبات الجامعية السعودية

الأنماط	التجزئة النصفية لسبيرمان-براون
التسلطي/ الاستقلالي	*0.453
المتسيب/ الحر	**0.871
الديموقراطي	**0.659
الأوتوقراطي/ الديكتاتوري	**0.572
المقياس ككل	**0.835

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٢٨) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٣٦١

(٠,٠١) = ٠,٤٦٣

\*\*دال عند مستوى ٠٠. 01 \*دال عند مستوى ٠٠. 05



الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

أكدت النتائج أن جميع قيم معاملات الثبات جاءت مرتفعة، لذا يمكن القول بأن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات.  
(٢) معامل ألفا لكرونباخ:

للتأكد من ثبات المقياس قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا كرونباخ وذلك على عينة قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع البحث ومن خارج العينة الأساسية للبحث، والجدول (٥) يوضح ذلك .  
جدول (٥)

قيم معاملات ثبات مقياس الأنماط الإدارية لدى قادة المكتبات الجامعية السعودية

الأنماط	ألفا كرونباخ
التسلطي/ الاستغلالي	**0.694
المتسبب/ الحر	**0.839
الديموقراطي	**0.820
الأوتوقراطي/ الديكتاتوري	**0.708
المقياس ككل	**0.844

أكدت النتائج أن جميع قيم معاملات الثبات جاءت مرتفعة، لذا يمكن القول بأن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات .  
ومن جميع الإجراءات السابقة أكدت الباحثة من صلاحية مقياس الأنماط الإدارية لقادة المكتبات الجامعية السعودية للتطبيق على العينة النهائية.  
نتائج البحث :

١. نتائج السؤال الأول: وينص على: "ما واقع الرضا الوظيفي لدى

موظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية ، والجدول رقم (٦) يوضح هذه النتائج.

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها

د/زاهدة جميل أبو عيشة

جدول (٦) التكرارات والنسبة المئوية لفقرات مقياس الرضا الوظيفي لدى موظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية

م	عبارات المقياس	دائماً ما تنطبق علي		غالباً ما تنطبق علي		أحياناً ما تنطبق علي		نادراً ما تنطبق علي		نادراً جداً ما تنطبق علي		النسبة المئوية
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
١.	أشعر بالحيوية والنشاط أثناء عملي بالمكتبة	2	4.35	2	4.35	6	13.04	10	21.74	26	56.52	35.65
٢.	التعامل مع مرتادي المكتبة يشعرنني بالرضا	—	—	—	—	4	8.70	16	34.78	26	56.52	30.43
٣.	يتيح لي عملي اكتساب خبرات جديدة	2	4.35	2	4.35	6	13.04	10	21.74	26	56.52	35.65
٤.	يشعرنني عملي بأهميتي	—	—	4	8.70	4	8.70	14	30.43	24	52.17	34.78
٥.	أشعر أن عملي يحقق لي طموحاتي	4	8.70	6	13.04	12	26.09	10	21.74	14	30.43	49.57
٦.	أحرص على مداومة العمل باستمرار	—	—	—	—	4	8.70	12	26.09	30	65.22	28.70
٧.	لدي دافعية عالية للعمل	—	—	—	—	10	21.74	20	43.48	16	34.78	37.39
٨.	مستوى أدائي في العمل يتقدم باستمرار	2	4.35	4	8.70	6	13.04	18	39.13	16	34.78	41.74
٩.	لدي القدرة على التركيز الذهني أثناء العمل	—	—	—	—	4	8.70	20	43.48	22	47.83	32.17
١٠.	لدي القدرة على الوفاء بالتزامات العمل المطلوب	—	—	—	—	—	—	12	26.09	34	73.91	25.22
١١.	أجد سهولة في التفاهم مع مديري في العمل	—	—	—	—	6	13.04	8	17.39	32	69.57	28.70
١٢.	تسود روح التعاون بيني وبين زملائي بالعمل	—	—	—	—	4	8.70	18	39.13	24	52.17	31.30
١٣.	أعباء العمل لا تعوقني عن تطوير مهاراتي	—	—	8	17.39	4	8.70	18	39.13	16	34.78	41.74
الدرجة الكلية للمقياس												٣٦.٠٩

تراوحت النسبة المئوية لعبارات مقياس الرضا الوظيفي ما بين (٢٢,٦١% - ٥٩,١٣%) ، كما بلغت النسبة المئوية للمقياس ككل (٣٦,٠٩%) مما يشير إلى وجود تدني في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية. وتُرى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية، حيث أن موظفي وموظفات المكتبات الجامعية يمضون ساعات طويلة يوميا في العمل، كما أنهم يتعاملون مع أعداد كبيرة من الطلبة والباحثين، وهذا بحد ذاته يشكل ضغطا كبيرا عليهم، وبالتالي فإنهم يحتاجون لرؤساء مميزين قادرين على تحويل هذا الضغط لطاقة إيجابية، ولحالة من الرضا عن الأداء والذات. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراستي (حكيم، ٢٠٠٩) و (الداود، ١٤٢٦هـ) في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام منخفض. ولدى مشرفي إسكان الطلاب في الجامعات، في حين اختلفت مع نتائج دراسات (فلمبان، ١٤٢٩هـ) و (الأغبري، ٢٠٠٣) من حيث ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين والمشرفات التربويين والمعلمين.

نتائج السؤال الثاني : وينص على: ما الأنماط الإدارية السائدة لدى قادة المكتبات الجامعية السعودية؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية؛ والجداول التالية توضح النتائج.

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها

د/زهادة جميل أبو عيشة

أولاً: النمط التسلسلي/ الاستقلالي:

جدول (٧) التكرارات والنسبة المئوية للأنماط الإدارية لدى قادة المكتبات الجامعية السعودية  
(النمط التسلسلي/ الاستقلالي)

يتسم مديري بالخصائص السلوكية التالية	أوافق بشدة		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أوافق على الإطلاق		النسبة المئوية
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
ينفرد باتخاذ القرارات	15	32.61	16	34.78	3	6.52	2	4.35	10	21.74	70.43
يقوم بتوزيع المهام بنفسه	12	26.09	8	17.39	10	21.74	8	17.39	8	17.39	63.48
يسحب اختصاصات مساعديه	10	21.74	16	34.78	14	30.43	6	13.04	—	—	73.04
يطلب من أعضاء العمل الرجوع إليه في كل الأمور	10	21.74	10	21.74	16	34.78	4	8.70	6	13.04	66.09
يتسم بالحزم والانضباط في إدارته للعمل	16	34.78	12	26.09	4	8.70	2	4.35	12	26.09	67.83
يهتم فقط بالدقة والنظام	6	13.04	16	34.78	16	34.78	4	8.70	4	8.70	66.96
يتسبب المناقشات دون الاهتمام بآراء الغير	20	43.48	6	13.04	16	34.78	4	8.70	—	—	78.26
يتسم بالجمود الفكري وعدم المرونة	10	21.74	20	43.48	12	26.09	2	4.35	2	4.35	74.78
العلاقة بينه وبين رؤوسه أساسها التهيب	18	39.13	18	39.13	6	13.04	2	4.35	2	4.35	80.87
الدرجة الكلية للنمط											٧١,٢٠

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها

د/زاهدة جميل أبو عيشة

تراوحت أن النسبة المئوية لعبارات النمط التسلسلي/ الاستغلالي ما بين (٦٣,٤٨% : ٨٠,٨٧%) ، كما بلغت النسبة المئوية للنمط ككل (٧١,٣٠%) مما يشير إلى تبني استخدام النمط التسلسلي/ الاستغلالي في بعض الأحيان لدى القيادات بالمكتبات الجامعية السعودية .  
ثانياً: النمط المتسبب/ الحر:

جدول (٨)

التكرارات والنسبة المئوية للأنماط الإدارية لدى قادة المكتبات الجامعية السعودية  
(النمط المتسبب/ الحر)

يتسم مديري العمل بالخصائص السلوكية التالية	أوافق بشدة		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أوافق على الإطلاق		النسبة المئوية
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
يتخلى عن مسؤولياته تجاه مرؤسيه	2	4.35	13	28.26	8	17.39	8	17.39	15	32.61	50.87
ليس له سياسات محددة	2	4.35	16	34.78	8	17.39	6	13.04	14	30.43	53.91
لا يصدر أي توجيهات لمرؤسيه	2	4.35	20	43.48	14	30.43	6	13.04	4	8.70	55.65
لا يستطيع السيطرة على مرؤسيه	6	13.04	24	52.17	10	21.74	6	13.04	—	—	46.96
يعقد اجتماعات كثيرة	—	—	10	21.74	18	39.13	6	13.04	12	26.09	51.30
لا يعد جدول أعمال مسبق للاجتماعات	—	—	16	34.78	2	4.35	10	21.74	18	39.13	46.96
يعزز العمل الفردي لدى مرؤسيه	12	26.09	8	17.39	12	26.09	10	21.74	4	8.70	53.91
لا يتابع أو يراقب مرؤسيه	2	4.35	12	26.09	16	34.78	6	13.04	10	21.74	55.65

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها

د/زاهدة جميل أبو عيشة

يتساهل بشكل مبالغ فيه مع مرؤوسيه	6	13.04	8	17.39	14	30.43	4	8.70	14	30.43	54.78
عدم القدرة على تنفيذ القرارات العليا	6	13.04	24	52.17	12	26.09	2	4.35	2	4.35	46.96
لا يحترمه المرؤوسين حيث لا أثر له	14	30.43	16	34.78	14	30.43	0	0.00	2	4.35	42.61
ليس له أهداف واضحة	6	13.04	18	39.13	10	21.74	2	4.35	10	21.74	56.52
الدرجة الكلية للنمط											٥١,٣٤

تراوحت النسبة المئوية لعبارات النمط المتسيب/ الحر ما بين (٤٢,٦١% : ٥٦,٥٢%) ، كما بلغت النسبة المئوية للنمط ككل (٥١,٣٤%) مما يشير إلى وجود تكتفي في تطبيق النمط المتسيب/ الحر لدى القيادات بالمكتبات الجامعية السعودية .  
ثالثًا: النمط الديمقراطي:

جدول (٩)

التكرارات والنسبة المئوية للأنماط الإدارية لدى قادة المكتبات الجامعية السعودية  
(النمط الديمقراطي)

يتسم مديري العمل بالخصائص السلوكية التالية	أوافق بشدة		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أوافق على الإطلاق		النسبة المئوية
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
يحترم شخصيات مرؤوسيه	22	47.83	11	23.91	10	21.74	2	4.35	1	2.17	82.17
يراعي ميول مرؤوسيه ورغباتهم	12	26.09	12	26.09	18	39.13	4	8.70	—	—	73.91

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها

د/زاهدة جميل أبو عيشة

يتيح الفرصة لمروسيه للتعبير عن آرائهم بحرية	10	21.74	20	43.48	12	26.09	4	8.70	—	—	75.65
يتيح الفرصة لمروسيه بالمشاركة في تنظيم العمل	10	21.74	18	39.13	14	30.43	4	8.70	—	—	74.78
يحترم القوانين المنظمة للعمل	18	39.13	12	26.09	8	17.39	6	13.04	2	4.35	76.52
يراعي ظروف مروسيه الشخصية	10	21.74	16	34.78	16	34.78	4	8.70	—	—	73.91
يؤمن بأن مروسيه لهم دور في عملية اتخاذ القرار	10	21.74	12	26.09	22	47.83	2	4.35	—	—	73.04
لا يتحيز لأحد دون الآخر	17	36.96	20	43.48	4	8.70	5	10.87	—	—	81.30
يقسم بالأسلوب العلمي في التفكير	16	34.78	10	21.74	12	26.09	8	17.39	—	—	74.78
يهتم بتتمية خبرات مروسيه	14	30.43	18	39.13	4	8.70	8	17.39	2	4.35	74.78
لا يتعالى على مروسيه	16	34.78	16	34.78	2	4.35	10	21.74	2	4.35	74.78
يساعد مروسيه في علاج مشكلاتهم	12	26.09	14	30.43	10	21.74	10	21.74	—	—	72.17
يتيح الفرصة لمروسيه للمشاركة في عملية التقويم (الأداء والعمل والأفراد)	14	30.43	8	17.39	18	39.13	6	13.04	—	—	73.04
<b>الدرجة الكلية للنمط</b>											75,45

تراوحت النسبة المئوية لعبارات النمط الديمقراطي ما بين (٧٢,١٧% - ٨٢,١٧%) ، كما بلغت النسبة المئوية للنمط ككل (٧٥,٤٥%) مما يشير إلى تبني استخدام النمط الديمقراطي لدى القيادات بالمكتبات الجامعية السعودية .

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقاداتها

د/زهدة جميل أبو عيشة

رابعاً: النمط الأوتوقراطي/ الديكتاتوري:

جدول (١٠)

التكرارات والنسبة المئوية لأنماط الإدارية لدى قادة المكتبات الجامعية السعودية (النمط الأوتوقراطي/ الديكتاتوري)

يتسم مديري العمل بالخصائص السلوكية التالية	أوافق بشدة		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أوافق على الإطلاق		النسبة المئوية
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
يتسم بجمود العقل	20	43.48	12	26.09	8	17.39	6	13.04	—	—	80.00
لا يستشير مرؤوسيه في أي موضوع	2	4.35	28	60.87	12	26.09	4	8.70	—	—	72.17
يرجع إلى رؤسائه في كل صغيرة وكبيرة	—	—	14	30.43	16	34.78	10	21.74	6	13.04	63.48
يعتقد بضرورة تنفيذ القرارات حتى ولو كانت خاطئة	2	4.35	20	43.48	22	47.83	2	4.35	—	—	69.57
لا يعين على إنجاز العمل بالسرعة المطلوبة	2	4.35	18	39.13	12	26.09	12	26.09	2	4.35	62.61
يفتقر إلى روح المبادرة	0	0.00	30	65.22	10	21.74	6	13.04	—	—	70.43
يخلق جواً من اللامبالاة بين مرؤوسيه	4	8.70	20	43.48	12	26.09	6	13.04	4	8.70	66.09
يسمح لمرؤوسيه بالقيام بواجبات محدودة في حدود اختصاص كل منهم	—	—	2	4.35	24	52.17	16	34.78	4	8.70	69.57
يطالب مرؤوسيه بضرورة عرض الموضوعات عليه قبل التصرف	—	—	—	—	26	56.52	14	30.43	6	13.04	48.70
الدرجة الكلية للنمط											٦٦,٩٦

تراوحت النسبة المئوية لعبارات النمط الأوتوقراطي/ الديكتاتوري ما بين (٤٨,٧٠% : ٨٠,٠٠%) ، كما بلغت النسبة المئوية للنمط ككل (٦٦,٩٦%) مما يشير إلى وجود تدني في تطبيق النمط الأوتوقراطي/ الديكتاتوري لدى القيادات بالمكتبات الجامعية السعودية .



الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

### جدول (١١)

النسبة المئوية للأنماط الإدارية لدى قادة المكتبات الجامعية السعودية

(ن = ٤٦)

الترتيب	النسبة المئوية	النمط
٢	٧١,٣٠%	التسلطي/ الاستغلالي
٤	٥١,٣٤%	المتسيب/ الحر
١	٧٥,٤٥%	الديموقراطي
٣	٦٦,٩٦%	الأوتوقراطي/ الديكتاتوري
	٦٦,٢٦%	الدرجة الكلية

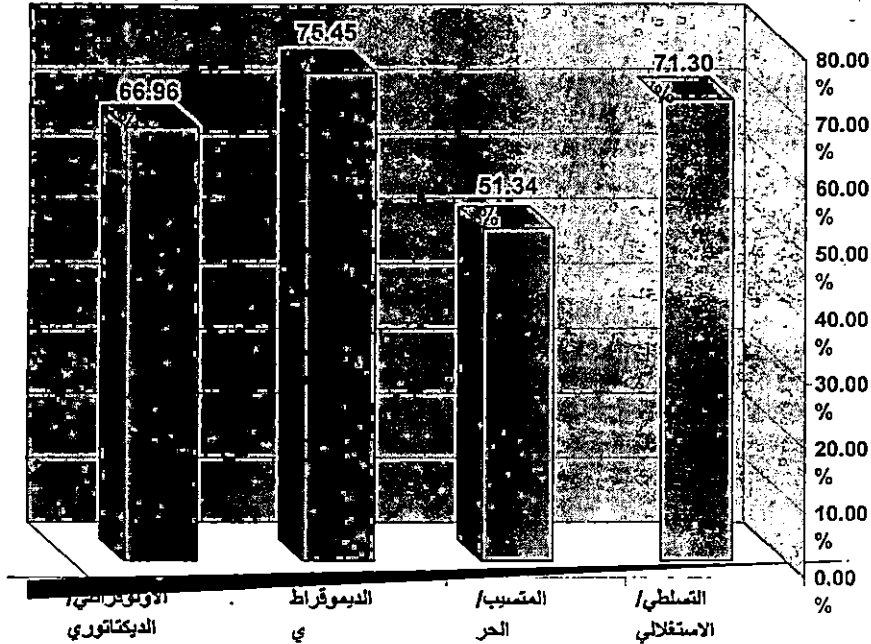
تراوحت النسبة المئوية للأنماط الإدارية لدى قادة المكتبات الجامعية السعودية ما بين (٥١,٣٤% - ٧٥,٤٥%) ، حيث جاء في الترتيب الأول (الديموقراطي) ، بينما جاء في الترتيب الثاني (التسلطي/ الاستغلالي) ، بينما جاء في الترتيب الثالث (الأوتوقراطي/ الديكتاتوري) ، بينما جاء في الترتيب الرابع والأخير (المتسيب/ الحر).

مما يعني أن النمط الديموقراطي هو الأكثر انتشاراً بين قادة المكتبات الجامعية، وأقلها وجوداً هو النمط المتسيب/ الحر والذي عادة لا يصلح لشغل مناصب قيادية نظراً لفضله في إدارة العمل ومتابعة الموظفين بشكل جدي وهادف، وهذا يؤثر وبشكل ايجابي على نجاح هذه الجامعات بتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، نظراً لما للنمط الديموقراطي من تأثير ايجابي على الموظفين وعلى رواد المكتبات، من حيث قدرته على اتخاذ القرارات الصائبة بمشاركة موظفيه، بما يحقق طموحاتهم المهنية وأهداف رواد هذه المكتبات.

واتفقت نتائج هذا البحث مع نتائج (آل زبران، ٢٠١٣) و (الصليبي، ٢٠٠٥) و (السعود، ٢٠٠٩) و (الشميلة، ٢٠٠٦) من حيث ممارسة

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

القائدات في الجامعة ومديري المدارس للنمط الديمقراطي بدرجة مرتفعة.  
في حين اختلفت مع نتائج دراسة (حسين، ٢٠٠٠) حيث تبين أن  
النمط الأوتوقراطي (الدكتاتوري) هو السمة الغالبة لسلوك المديرين  
والمديرات في المدارس الثانوية.



شكل (١)

ترتيب الأنماط الإدارية لدى قادة المكتبات الجامعية السعودية

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

نتائج السؤال الثالث :

ينص السؤال الثالث على: هل توجد فروق بين متوسطات إجابات موظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية على مقياس الأنماط الإدارية السائدة لدى قادة هذه المكتبات تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

أولاً: متغير الجنس (ذكور/ إناث): للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار "ت" لدلالة الفروق . والجدول رقم (١٢) يوضح نتائج التحليل الإحصائي .

جدول (١٢)

الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في الأنماط الإدارية لقادة المكتبات الجامعية السعودية وفقاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث)

المتغير	القياس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
الاستغلاي/ التسلاي	ذكور	٢٠	30.0667	5.55185	*2.508	.016
	إناث	١٦	34.0568	4.22975		
المتسايب/ الحر	ذكور	٢٠	30.4000	8.75569	.366	.716
	إناث	١٦	31.2670	4.84540		
الديمقراطي	ذكور	٢٠	50.1333	7.59189	.957	.344
	إناث	١٦	47.9659	6.74264		
الأوتوقراطي/ الديكتاتوري	ذكور	٢٠	29.4000	5.84631	.783	.438
	إناث	١٦	30.7216	4.59479		

قيمة (ت) الجدولية عند درجة حرية (٤٤) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٢,٠٢

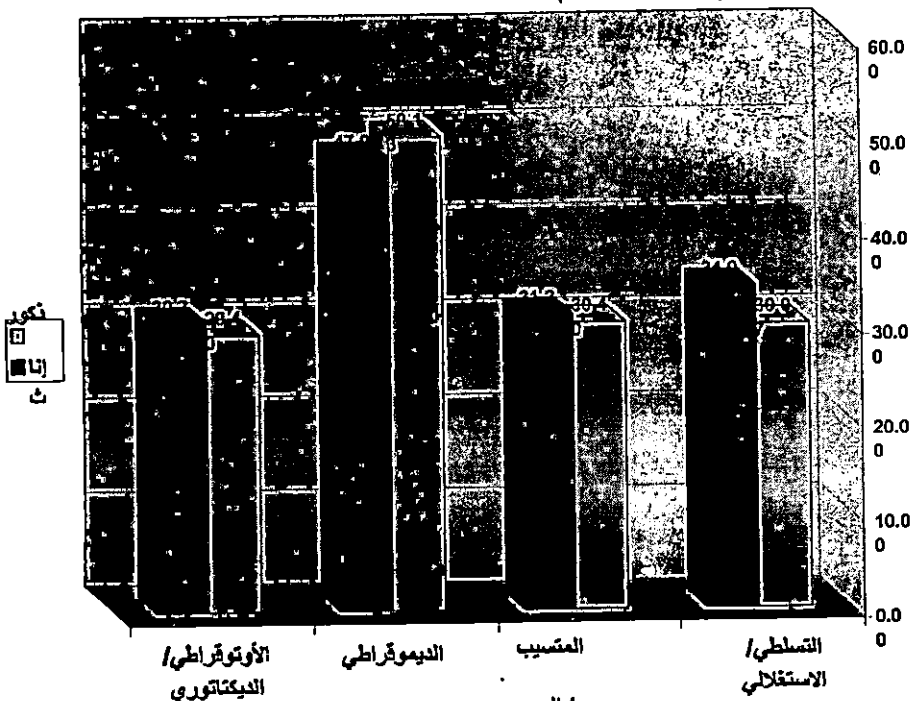
(٠,٠١) = ٢,٧٠

\*دال عند مستوى ٠.٠١ \*دال عند مستوى ٠.٠٥

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زهادة جميل أبو عيشة

أشارت النتائج السابقة إلى:

- وجود فروق دالة إحصائية لدى أفراد عينة البحث للنمط التسلسلي/ الاستغلالي وفقاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث) عند مستوى دلالة 0,05 في اتجاه الإناث.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية في الأنماط الإدارية (المتسبب/ الحر - الديموقراطي - الأتوقراطي/ الديكتاتوري) ترجع إلى متغير الجنس (ذكور - إناث).



شكل (٢) الحر

الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة للأنماط الإدارية لقادة المكتبات الجامعية السعودية وفقاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث)

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

ثانياً: العمر (٢٥-٣٥ عاماً، ٣٦-٤٥ عاماً، ٤٧-٦٠ عاماً): وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين الأحادي الاتجاه؛ والجدول رقم (١٣) يوضح نتائج التحليل الإحصائي .

جدول رقم (١٣)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على الأنماط الإدارية وفقاً لمتغير العمر

الأنماط	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التسلطي/ الاستغلالي	بين المجموعات	36.153	2	18.076	.602	.553
	داخل المجموعات	1292.211	43	30.051		
	المجموع	1328.364	45			
المتسيب/ الحر	بين المجموعات	49.248	2	24.624	.418	.661
	داخل المجموعات	2533.965	43	58.929		
	المجموع	2583.213	45			
الديمقراطي	بين المجموعات	50.316	2	25.158	.460	.634
	داخل المجموعات	2352.119	43	54.700		
	المجموع	2402.435	45			
الأوتوقراطي/ الديكتاتوري	بين المجموعات	31.859	2	15.930	.529	.593
	داخل المجموعات	1294.248	43	30.099		
	المجموع	1326.107	45			

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة  $3,22 = (0,05)$   $0,10 = (0,1)$

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

\*\*دال عند مستوى 01 . . دال عند مستوى 05 \*

أكدت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في تفضيلات أفراد العينة للخصائص السلوكية للأنماط الإدارية موضع البحث الحالي (التسلطي/ الاستغلاي/ المتسيب/ الحر، الديموقراطي، الأوتوقراطي/ الديكتاتوري) وفقاً للعمر.

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير): وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين الأحادي الاتجاه؛ والجدول رقم (١٤) يوضح نتائج التحليل الإحصائي .

جدول رقم (١٤)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على الأنماط الإدارية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
التسلطي/ الاستغلاي	بين المجموعات	111.072	2	55.536	1.962	.153
	داخل المجموعات	1217.292	43	28.309		
	المجموع	1328.364	45			
المتسيب/ الحر	بين المجموعات	297.230	2	148.615	2.845	.071
	داخل المجموعات	2245.889	43	52.230		
	المجموع	2583.213	45			
الديمقراطي	بين المجموعات	286.130	2	143.065	2.907	.065
	داخل المجموعات	2116.305	43	49.216		

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

	المجموعات					
	المجموع	2402.435	45			
الأوتوقراطي/ الديكتاتوري	بين المجموعات	150.555	2	75.277	2.754	.075
	داخل المجموعات	1175.552	43	27.338		
	المجموع	1326.107	45			

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة  $3.22 = (0,05)$   $0,15 = (0,01)$

\*دال عند مستوى  $0.01$  \*دال عند مستوى  $0.05$

تبين من النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تفضيلات أفراد العينة

للخصائص السلوكية للأنماط الإدارية موضع البحث الحالي (التسلطي/

الاستغلالي/ المتسبب/ الحر، الديموقراطي، الأوتوقراطي/ الديكتاتوري) وفقا

للمؤهل العلمي.

رابعا: عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات: من 6-15 سنة، أكثر من

16 سنة): وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل التباين الأحادي

الاتجاه؛ والجدول (15) يوضح نتائج التحليل الإحصائي .

جدول (15)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة على

الأنماط الإدارية وفقا لمتغير الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التسلطي/ الاستغلالي	بين المجموعات	16.770	2	8.385	.275	.761
	داخل المجموعات	1311.593	43	30.502		

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

	المجموع	1328.364	45			
المتسيب/ الحر	بين المجموعات	90.488	2	45.244	.780	.465
	داخل المجموعات	2492.725	43	57.970		
	المجموع	2583.213	45			
الديمقراطي	بين المجموعات	58.914	2	29.457	.540	.586
	داخل المجموعات	2343.521	43	54.500		
	المجموع	2402.435	45			
الأوتوقراطي/ الديكتاتوري	بين المجموعات	60.330	2	30.165	1.025	.367
	داخل المجموعات	1265.777	43	29.437		
	المجموع	1326.107	45			

قيمة (ف) الجدولية عند مستوى دلالة  $(0,05) = 3,22$   $(0,01) = 5,01$   
\*\*دال عند مستوى 01 . \*دال عند مستوى 05 .

أكدت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في تفضيلات أفراد العينة للخصائص السلوكية للأنماط الإدارية موضع البحث الحالي (المتسلطي/ الاستغلالي/ المتسيب/ الحر، الديمقراطي، الأوتوقراطي/ الديكتاتوري) وفقاً لمتغير- عدد سنوات الخبرة.

نتائج السؤال الرابع :

١. ينص السؤال الرابع على: هل توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي لموظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية وبين الأنماط الإدارية لقادة هذه المكتبات؟



الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زهادة جميل أبو عيشة

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ؛ والجدول  
(١٦) يوضح نتائج التحليل الإحصائي .

جدول (١٦)

قيم معاملات الارتباط بين الرضا الوظيفي لموظفي وموظفات المكتبات الجامعية  
السعودية وبين الأنماط الإدارية لقادة هذه المكتبات

المتغيرات	معاملات الارتباط
التسلطي/ الاستغلالي	-٠,١٠٤
المتسيب/ الحر	-٠,٢٩٢
الديموقراطي	**0.502
الأوتوقراطي/ الديكتاتوري	-٠,٣٥٨

قيمة (ر) الجدولية عند درجة حرية (٤٤) ومستوى دلالة (٠,٠٥) = ٠,٢٨٨  
٠,٣٧٢ = (٠,٠١)

\*دال عند مستوى ٠,٠٥

\*\* دال عند مستوى ٠,٠١

يتبين من النتائج السابقة:

عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي  
لموظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية وبين النمط التسلطي/  
الاستغلالي لقادة هذه المكتبات.

- وجود ارتباط سالب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين الرضا  
الوظيفي لموظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية وبين النمط  
المتسيب/ الحر لقادة هذه المكتبات.
- وجود ارتباط دال إحصائياً موجب عند مستوى (٠,٠١) بين الرضا  
الوظيفي لموظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية وبين النمط  
الديموقراطي لقادة هذه المكتبات.
- وجود ارتباط سالب دال إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) بين الرضا  
الوظيفي لموظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية وبين النمط

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

الأوتوقراطي/ الديكتاتوري لقادة هذه المكتبات.

وبرأي الباحثة أن هذه النتيجة منطقية جداً، حيث لم توجد علاقة بين الرضا الوظيفي لموظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية وبين النمط التسلطي/ الاستغلالي لقادة هذه المكتبات، في حين وجدت علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وبين النمط الأوتوقراطي/ الديكتاتوري، وعلاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وبين النمط المتسبب/ الحر، وعلاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي لموظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية وبين النمط الديمقراطي لقادة هذه المكتبات.

وهذا يؤكد أن النمط الديمقراطي وهو النمط السائد بين قادة المكتبات الجامعية السعودية هو النمط الذي يساعد وبشكل كبير على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي وموظفات هذه المكتبات الذين يتعرضون كغيرهم من الموظفين لضغوط عمل مختلفة، مما يعني أن هذا النمط هو المفضل لدى موظفي وموظفات المكتبات لأنه يعمل على جعلهم شركاء في اتخاذ القرار وليس منفذين للأوامر فقط.

في حين أن النمط الأوتوقراطي/ الديكتاتوري والنمط المتسبب/ الحر لا يحققان الرضا الوظيفي للموظفين، بل على العكس تبين أنهما يعملان على عدم تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، مما يؤثر بالتأكيد على أدائهم وانجازهم للأدوار المطلوبة منهم، نظراً لما لهذين النمطين من تأثير سيء عليهم، حيث أن الأول يصدر الأوامر ولا يعطيهم الفرصة للمشاركة في القرارات أو مناقشتها، والثاني يترك الأمر برمته بين أيديهم دون رقابة وتعليمات واضحة وملزمة لهم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (آل زبران، ٢٠١٣) من حيث

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

توفر وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين نمط القيادة الإدارية الديمقراطية لدى القائدات في الجامعة ومستوى الرضا الوظيفي، و نتائج دراسة (الصليبي، ٢٠٠٥) والتي وجدت مستوى عال من الرضا عن العمل والنمط المشارك لمديري المدارس الثانوية.

نتائج السؤال الخامس :

١. ينص السؤال الخامس على : هل يمكن التنبؤ بالرضا الوظيفي لموظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية من خلال الأنماط الادارية السائدة لدى قادة هذه المكتبات؟  
وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (١٧).

### جدول (١٧)

تحليل الانحدار البسيط للتنبؤ بالرضا الوظيفي لموظفي وموظفات المكتبات  
الجامعية السعودية

من خلال الأنماط الادارية السائدة لدى قادة هذه المكتبات

المتغيرات المستقلة	الثبات	ف ودالاتها	R	R <sup>2</sup>	B	ت	مستوى الدلالة
التسلطي/ الاستغلالي	68.856	**4.906	.258	.324	.031	.191	.850
المتسيب/ الحر					.093	.481	.633
الديموقراطي					.459	**3.259	.002
الأوتوقراطي/ الديكتاتوري					.346-	1.728	.092

\*\*دال عند مستوى 01 . \*دال عند مستوى 05 .

تشير النتائج السابقة إلى إمكانية التنبؤ بالرضا الوظيفي لموظفي وموظفات المكتبات الجامعية السعودية من خلال النمط الديمقراطي لدى قادة

هذه المكتبات فقط دون الأنماط الثلاث الأخرى.

وهذه النتيجة منطقية ومرتبطة بشكل مباشر بنتيجتي السؤال الثاني والسابع، حيث أن النمط الديموقراطي هو السائد لدى قادة المكتبات الجامعية السعودية، ويوجد بينه وبين الرضا الوظيفي لدى موظفي وموظفات هذه المكتبات علاقة ايجابية، مما ينبؤ بأن وجود مثل هذا النمط بين قادة المكتبات الجامعية كفيل بإيجاد رضا وظيفي بدرجة عالية بين الموظفين.

حيث أن هذا النمط هو المفضل لدى الموظفين والموظفات، وقد يكون السبب في ذلك لأنه يعمل على إيجاد جو مهني عال الجودة من حيث الراحة النفسية، والقدرة على العطاء وبذل أقصى مجهود برضى تام، نظرا لإحساسهم بدورهم الفعال في العمل وفي اتخاذ القرارات أو مناقشتها مع القادة، وبالتالي أهمية دور كل منهم في مكانه.

أبحاث مقترحة:

توصي الباحثة بإجراء دراسات أخرى ذات علاقة بالرضا الوظيفي بهدف محاولة الوصول لأعلى مستوى منه لدى الموظفين، مثل:

- (أ) أثر العلاقات الشخصية بين الزملاء على الرضا الوظيفي.
- (ب) علاقة الرضا الوظيفي بالتغيب المتكرر عن العمل.
- (ت) الرضا الوظيفي وعلاقته بالأنماط السلوكية للموظفين.
- (ث) الأنماط القيادية للقيادات الشابة في المؤسسات الخاصة وتأثيرها على الرضا الوظيفي للموظفين.
- (ج) أثر التنشئة الاجتماعية في الأنماط القيادية.

### التوصيات:

١. الاهتمام باختيار قادة يتمتعون بصفات شخصية وأساليب سلوكية تدل على تبنينهم للأساليب القيادية الناجحة كالأسلوب الديمقراطي، من أجل انجاح عمل المؤسسات من خلال تحقيق رضا لدى الأفراد العاملين بها.
٢. مراعاة القادة لمرؤوسينهم في جميع شؤونهم، ومحاولة تحقيق أعلى مستوى من الرضا لديهم، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتنمية العلاقات الجيدة بينهم وبين زملائهم.
٣. تعزيز الانتماء الداخلي لدى الموظفين بما يخدم مصلحة الوطن، واختيار الأشخاص ذوي الدافعية المرتفعة.
٤. إخضاع قادة المكتبات الجامعية لدورات إرشادية ودورات تدريبية من أجل ترسيخ الأنماط السلوكية للنمط الديمقراطي القيادي والذي تبين أنه الأنجح على تحقيق الرضا الوظيفي.
٥. إخضاع الموظفين لدورات إرشادية وتدريبية بهدف تحقيق مستوى عال من الرضا الذاتي والوظيفي لديهم من أجل الارتقاء بالمؤسسات.
٦. استخدام أسلوب التعزيز للقادة الناجحين في إدارة مؤسساتهم، والذين يحققون مستويات عالية من الرضا بكافة أنواعه لموظفيهم.
٧. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ومراعاة التخصصات عند شغل الوظائف الشاغرة لما لذلك من تأثير على القادة في تبنين أسلوب الحوار ومشاركة القرارات مع مرؤوسينهم، وعلى المرؤوسين في بذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق أهداف الوظيفة على أكمل وجه.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أبوعلام، رجاء محمود (١٩٩٨). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، القاهرة: دار النشر للجامعات.
٢. الأغبري، عبد الصمد قائد محمد (٢٠٠٣). الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، الكويت، عدد، ١٠٩.
٣. آل زبران، فاطمة بنت ناصر محمد (٢٠١٣). الأنماط القيادية الإدارية النسوية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لموظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للبنات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
٤. الباحسين، سامي (٢٠٠٤). الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي: المنطقة الشرقية، دراسة ميدانية مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد، شرم الشيخ، مصر.
٥. بدر، حامد أحمد (١٩٨٨). السلوك التنظيمي، الكويت: دار القلم.
٦. البدراني، بدر (١٤٢٨). قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

٧. البديري، طارق (٢٠٠٥). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، ط٢.
٨. البديوي، محمود (٢٠٠٧). الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة، مجلة عالم السعودية، نوفمبر.
- <http://pr.sv.net/SVW/2006/November2006>
٩. خريم، حسين (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عملن: دار الحامد.
١٠. حسين، عبده (٢٠٠٠). علاقة النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية بتأدية أدوارهم الوظيفية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية. في محافظات عدن ولحج وأبين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
١١. الحقييل، سليمان (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، الرياض: دار المعرفة، ط٨.
١٢. حكيم، عبد الحميد بن عبد المجيد (٢٠٠٩). الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين "دراسة مقارنة".
١٣. الحوامدة، نضال صالح (٢٠٠٠). أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد، ١٥، العدد، ٦.
١٤. الحيدر، عبد المحسن بن صالح؛ إبراهيم، عمر بن طائب (٢٠٠٥). الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض.

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

١٥. خليل، جواد محمد الشيخ؛ شريز، عزيزة عبد الله (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، مجلد ١٦، عدد ١.
١٦. الخيري، حسن بن حسين بن عطاس (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى عينة من المرشدين المدرسين بمراحل التعليم العام بمحافظة الليث والقنفذة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
١٧. الداوود، عبد الرحمن (١٤٢٦). الرضا الوظيفي لدى مشرفي إسكان الطلاب في جامعتي الإمام محمد بن سعود الإسلامية والملك سعود وعلاقته بالمناخ التنظيمي، مجلة كليات المعلمين، المجلد ٥، العدد ١، ص، ص، ٦٤-١٠٣.
١٨. الدلبي، سيف صالح (١٤٢٣هـ). أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
١٩. الرويلي، نواف (١٤٢٣هـ). الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام للحكومي بمنطقة الحدود الشمالية/ دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
٢٠. ريجيو، رونالد (١٩٩٠) المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، عمان: دار الشروق.
٢١. الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية



الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

والصيفية: منظومة الجودة والشاملة، القاهرة: دار الفكر العربي.

٢٢. زيادة، فريد فهمي (٢٠٠٤). المبادئ والأصول للإدارة والأعمال،  
أريد: مطبعة الشعب، ط، ٤.

٢٣. السعود، راتب (٢٠٠٩). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس  
الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام  
الأنظمة ٤) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم،  
المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد، ٥، العدد، ٣،  
ص، ص، ٢٤٩-٢٦٢.

٢٤. السلوم، سعاد (١٤٢٣هـ). عوامل ضغوط العمل التنظيمية  
وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمشرفات الإداريات، رسالة ماجستير  
غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية  
السعودية.

٢٥. الشابحي، طلال أحمد (١٤١٧هـ). الرضا الوظيفي لدى شاغلي  
الوظائف التعليمية بمدارس التعليم العام الثانوية للبنين (الحكومية  
والأهلية) بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم  
القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

٢٦. شوايش، مصطفى نجيب (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية، عمان:  
دار الشروق.

٢٧. الشمائلة، معن أمين (٢٠٠٦). أنماط الإدارية لمديري المدارس  
الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين،  
رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.

٢٨. الشهري، عبد الله علي (١٤٢٠). مستوى الرضا عن العمل  
الإرشادي لدى مرشدي المرحلة الابتدائية المتخصصين وغير

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

منخصصين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة ،  
كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية  
السعودية.

٢٩. صلاح الدين، محمد عبد الباقي (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي  
السلوك التنظيمي، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

٣٠. الصليبي، محمود (٢٠٠٥). الأنماط القيادية لمديري المدارس  
الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلنشارد وعلاقتها  
بمستوي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، رسالة دكتوراه غير  
منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

٣١. الصماني خالد عبيد (١٤٢٠). العلاقة بين الرضا الوظيفي ووجهة  
العزو لدى عينة سعودية من الجنسين العاملين في الطب والتمريض  
بمستشفيات القطاع الحكومي بمكة المكرمة وجدة، رسالة ماجستير  
غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة  
العربية السعودية.

٣٢. الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠١). الإدارة التربوية والسلوك  
المنظمي، عمان: دار وائل للنشر.

٣٣. العاجز، فؤاد ؛ نشوان، جميل (٢٠٠٤). عوامل الرضا وتطوير  
فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، بحث مقدم  
إلى المؤتمر التربوي الأول، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة،  
فلسطين.

٣٤. عباس ، سهيلة محمد ؛ علي ، علي حسين (١٩٩٩). إدارة الموارد  
البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

٣٥. عباس، سهيلة (٢٠٠٤). القيادة الابتكارية والاداء المتميز، عمان:  
دار وائل للنشر والتوزيع.

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

٣٦. عبد الملك، طلال (٢٠٠٤). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٣٧. عبدالخالق، ناصف (١٩٨٦). الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل، المجلة العربية للإدارة، المجلد، ٦، العدد، ١.
٣٨. العجارمة، موافق أحمد (٢٠١٢). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
٣٩. علاقي، مدني عبدالقادر (١٩٨٥). الإدارة/ دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٥، ط٣.
٤٠. علي، ابتهاج أحمد (٢٠٠٣). المرأة وأنماط القيادة الإدارية، مؤتمر القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، ١٣-١٦، أكتوبر، دمشق، سوريا.
٤١. العميان، محمود سلمان (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٤٢. العنزري، سعود بن شايش (١٤٢٤هـ). الثقة بالنفس ودوافع الإنجاز لدى عينة من الطلاب المتفوقين دراسيا والعاديين في المرحلة المتوسطة بمدينة عرعر. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
٤٣. عياصرة، علي (٢٠٠٦). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
٤٤. الفالح، نايف بن سليمان (٢٠٠١). الثقافة التنظيمية وعلاقتها

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير  
منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات  
العلية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٤٥. فلمبان، ايناس فؤاد نواوي (١٤٢٩هـ-). الرضا الوظيفي وعلاقته  
بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات  
بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير  
منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية  
السعودية.

٤٦. المالكي، عطية (٢٠٠٧). الرضا الوظيفي ومستوى الصحة النفسية  
لدى المرشدين المدرسين بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير  
غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة،  
المملكة العربية السعودية.

٤٧. محمد، فريد ؛ المصري، سعيد (١٩٨٨). إدارة الأعمال،  
الاسكندرية: الدار الجامعية.

٤٨. المشعان، عويد سلطان (٢٠٠٣). العلاقة بين سلوك النمط (أ)  
والرضا الوظيفي لدى عينة من المدرسين الكويتيين والمدرسين  
المصريين، الكويت: المجلة التربوية، المجلد، ١٧، العدد، ٦٧.

٤٩. الهويش، سليمان يحيى (١٤٢٠هـ-). العلاقة بين ضغوط العمل  
والرضا الوظيفي لدى العاملين بمصانع الحديد والصلب بشركة  
حديد سابك، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى، مكة  
المكرمة، المملكة العربية السعودية.

٥٠. الوليدي، علي محمد (١٤٢٣هـ). الضغوط النفسية والرضا الوظيفي  
لدى معلمي التربية الخاصة بمدينة أبها، رسالة ماجستير غير

الرضا الوظيفي لدى موظفي المكتبات الجامعية السعودية وعلاقته بالأنماط الإدارية لقادتها  
د/زاهدة جميل أبو عيشة

منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة  
العربية السعودية.

٥١. اليحيى، طلال (١٤٢٣هـ). مدى رضا مشرفي طلاب التربية

الميدانية عن عملهم في الاشراف، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم

التربوية والدراسات الاسلامية، المجلد، ١٥، ص، ٧٧٢-٧٥١.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

52. Cuellar, C.A. (2002). **The Effects of Principial Leadership Style Change and Teachers**. From Pro. Quest Digital Dissertation.
53. Harriman, A. (1985). **Women, Men ,Management Connecticut: Praeger Publishing**.
54. John Adaire. (2005). **Inspiring Leadership**, John and Talbot publ. Comp, U.S.A.
55. Jones, G.R and George, J.M. (2003). **Contemporary Management**, New York: McGraw-Hill.
56. Likert, Rensis. (1961). **New Pattern of Management**, New York, cGraw- Hill Book Company, P.183.
57. Marshall, J. (1984). **Women Managers: Travelers in A Male World Chichster**, John Wiley and Sons Inc.
58. Steven L, (2005). **Organizational Behavior**. 3rd ed. Tata McGraw -Hill publ. India- N.D
59. Yodendra and Others: (2004). **Organizational Behavior**. AITP publ. India, N.D.

