

**أثر سلوكيات القيادة الاصلية على الرضا الوظيفي:
دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركات
السفر والسياحة في محافظة البصرة**

**م.م. رنا عبدالله محمد
كلية الإدارة و الاقتصاد / جامعة البصرة**

أثر سلوكيات القيادة الاصيلية على الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركات السفر والسياحة في محافظة البصرة

(The impact of authentic leadership behaviors on job satisfaction: A survey study of a sample of employees in travel and tourism companies in Basra Governorate)

م.م. رنا عبدالله محمد
جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال

E-mail: rana.abdullah@uobasrah.edu.iq

الملخص

يهدف البحث الحالي الى التعرف على أثر سلوكيات القيادة الاصيلية بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقة) على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات السفر والسياحة في البصرة. ولمعرفة ذلك اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم اداة الاستبانة لجمع البيانات من خلال تطبيقها على عينة عشوائية مكونه من (70) فردا من العاملين في شركات السفر والسياحة في البصرة. واستخدم برنامج الرزم الاحصائية لمعالجة وتحليل البيانات. وتوصل البحث لوجود أثر وعلاقة SPSS.V.23 إيجابية ذات دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة الاصيلية ككل على الرضا الوظيفي أي كلما ازدادت سلوكيات القيادة الاصيلية زاد الرضا الوظيفي للعاملين في مجتمع البحث. بالإضافة لوجود تأثير إيجابي لكل بعد من ابعاد سلوكيات القيادة الاصيلية

على الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي فان سلوكيات القيادة الاصلية تساهم بشكل ايجابي في تحسين بيئة العمل وبناء الثقة بين العاملين والإدارة. وتساهم أيضا في تحسين أداء العاملين وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل. وتم تقديم عدد من التوصيات منها تدريب القادة في المنظمات على مهارات وسلوكيات القيادة الاصلية وتطبيق نظم التغذية الراجعة الفعالة بين العاملين لتعزيز العدالة والشفافية في بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: سلوكيات القيادة الاصلية، الرضا الوظيفي. شركات السفر والسياحة

Authentic leadership behaviors and their impact on employee job satisfaction: a survey study of a sample of travel and tourism companies in Basra.

Abstract

The current research aims to identify the impact of authentic leadership behaviors in its four dimensions (self-awareness, ethical perspective, balanced processing, and relationship transparency) on job satisfaction of employees in travel and tourism companies in Basra. To find out this, the researcher adopted the descriptive analytical approach, and used the questionnaire tool to collect data by applying it to a random sample of (70) individuals working in travel and tourism companies in Basra. The statistical package program (SPSS.V.23) was used to process and analyze the data. The study found a statistically significant positive impact and relationship between authentic leadership behaviors as a whole and job satisfaction. That is, the more authentic leadership behaviors there are, the more job satisfaction there is for

employees in the research community. In addition to the positive impact of each dimension of authentic leadership behaviors on employee job satisfaction, authentic leadership behaviors contribute positively to improving the work environment and building trust between employees and management. It also contributes to improving employee performance and reducing absenteeism and turnover rates. Several recommendations were made, including training organizational leaders on authentic leadership skills and behaviors and implementing effective employee feedback systems to promote fairness and transparency in the workplace.

Keywords: Authentic leadership behaviors, job satisfaction. Travel and tourism companies.

المقدمة

تواجه اليوم المنظمات العديد من التغيرات والمستجدات في بيئة الاعمال خاصة بوجود المنافسة الشديدة، مما يجعلها في موقف صعب، لا يكفي معه الأداء التقليدي لمواجهة هذه التحديات والتغيرات. وبما ان القيادة تشكل محور مهم ترتكز عليه معظم أنشطة المنظمات، ويعتبر أسلوب القيادة من العوامل المهمة التي تساهم في تطور ونجاح المنظمات، فان نجاحها في الوصول الى أهدافها وتحقيقها لرسالتها يرتبط بالطريقة او الكيفية التي يدير بيها القائد المنظمة (عساس، 2021: 18). اذ لا شك فيه من ان هناك علاقة ارتباط وثيقة بين نمط القيادة السائد في المنظمة والرضا الوظيفي للعاملين فيها، اذ تعد القيادة بمثابة العمود الفقري في العمل ولها الفضل في تحسينه وتطويره عن طريق توفير الإمكانيات والظروف المادية

والمعنوية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها (الشمري وامزات، 2025: 17). وبالرغم من توافر عدة أنماط وأساليب قيادية بالبحوث والدراسات التنظيمية الا انه يمكن اعتبار القيادة الاصلية وسلوكياتها هي الحل الأمثل للمشكلات المعاصرة في منظمات الاعمال، فنحن بحاجة الى قيادة تقوم على القيم والنزاهة وتحفز العاملين لتوفير أفضل وأرقى الخدمات (الخالدي، 2023: 488). اذ ان القيادة الاصلية وسلوكياتها تعد من الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على الشفافية والنزاهة والوعي الذاتي للقائد، مما سيعزز ذلك من ثقة العاملين ويشجع على بيئة عمل صحية. ومن جانب اخر يعد الرضا الوظيفي من العوامل المهمة التي تساهم في رفع الإنتاجية وتقليل معدلات دوران العمل. فيميل العاملون الراضون للبقاء في عملهم لفترة طويلة ويكونون مخلصين لمنظماتهم، ولديهم مستوى منخفض من التغيب عن العمل ومستوى منخفض من الدوران الوظيفي. ولأجل تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المنظمة لابد ان يكون هناك مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي للعاملين لديها، لأجل زيادة درجة حبهم وانتماءهم لمنظماتهم وزيادة رغبتهم في بذل الجهد لتحقيق اهداف المنظمة (الهاشمي، 2024: 191).

منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

❖ منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

ان نجاح المنظمات يعتمد بشكل أساسي على مدى أداء العاملين فيها لمهامهم ومسؤولياتهم، ويتأثر هذا بمستوى رضاهم عن العمل الذي يؤديه، فأداء الفرد الذي يشعر بالرضا الوظيفي في عمله يختلف عن أداء الذي لا يشعر بذلك. لذا تسعى المنظمات بمختلف اشكالها وانواعها لتحقيق الرضا الوظيفي لعمالها ولا يتم

ذلك الا اذا تمكنت من ان تحافظ على مواردها البشرية من العاملين فيها من خلال قيادة ناجحة، وقادة قادرين على التأثير في سلوك الافراد والجماعات العاملين في المنظمة، اذ تعد القيادة جزء مهم في أي تنظيم اداري، والتي يتم عن طريقها التأثير على أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها، فالقيادة هي دور اجتماعي يقوم به الفرد من خلال تفاعله مع أعضاء مجموعته بالانطلاق من أهدافهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية بصرف النظر عن نمط القيادة السائد داخل المنظمة. والقيادة الاصلية تعد أحد أنماط القيادة الإدارية والتي تساهم بصورة كبيرة في خلق بيئة عمل محفزة وإيجابية. وبالمقابل تعد شركات السياحة والسفر من المنظمات ذات القطاع الخدمي الذي يعتمد بصورة كبيرة على العنصر البشري في تقديمه للخدمات والتي تسعى ان تكون عالية الجودة وتحقق رضا عملاءها، الامر الذي يجعل الرضا الوظيفي للعاملين فيها عاملاً حاسماً في استقرار هذه الشركات وبقاءها واستدامة تنافسيتها مع الشركات الأخرى. وعلى الرغم من ذلك فان الواقع العملي يشير الى ان الكثير من هذه الشركات تعاني من مشكلات إدارية متعلقة بضعف الأنماط القيادية، وتراجع العدالة التنظيمية وانخفاض مستويات الشفافية فيها، مما سنعكس كل ذلك بصورة سلبية على رضا وولاء العاملين مما سيؤدي الى تدني مستويات الأداء وفي بعض الحالات ارتفاع معدلات دوران العمل. وفي هذا السياق فان في ظل ما تقدمه القيادة الاصلية من مبادئ وسلوكيات قائمة على الوعي الذاتي والسلوك الأخلاقي والمعالجة المتوازنة والشفافية في العلاقة، برزت الحاجة لاختبار هذا النوع من السلوكيات القيادية ومعرفة دورها في معالجة التحديات التي تواجه شركات السفر والسياحة بالإضافة الى التأكد من المدى الذي تساهم فيه بتعزيز رضا العاملين في هذه الشركات عن وظائفهم. ومن هنا تبرز

مشكلة البحث الحالي بالتساؤل الاتي: - الى أي مدى تساهم سلوكيات القيادة الاصلية بأبعادها الأربعة في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في شركات السفر والسياحة؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية على النحو التالي: -

- ١- ما مستوى توفر سلوكيات القيادة الاصلية في شركات السفر والسياحة في محافظة البصرة؟
- ٢- ما مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركات السفر والسياحة في محافظة البصرة؟
- ٣- هل يؤثر الوعي الذاتي كأحد سلوكيات القيادة الاصلية على الرضا الوظيفي للعاملين؟
- ٤- هل يؤثر المنظور الأخلاقي كأحد سلوكيات القيادة الاصلية على الرضا الوظيفي للعاملين؟
- ٥- هل تؤثر المعالجة المتوازنة كأحد سلوكيات القيادة الاصلية على الرضا الوظيفي للعاملين؟
- ٦- هل تؤثر شفافية العلاقة كأحد سلوكيات القيادة الاصلية على الرضا الوظيفي للعاملين؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث الحالي من كونه يتناول موضوعاً حيويًا في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، الا وهو علاقة القيادة الاصلية بالرضا الوظيفي في شركات السياحة والسفر والتي تعد من أكثر القطاعات الخدمية التي تعتمد على العنصر البشري في تقديمها لخدماتها وتحقيق رضا عملاءها. لذا فان استقرار العاملين فيها

وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم يعد عاملا استراتيجيا لنجاح واستمرار هذه الشركات. لذا تتجلى أهمية البحث الحالي بالنقاط التالية:

- ١- تعود أهمية البحث الحالي الى المتغيرات التي يتناولها، والتي تمثل أهمية كبيرة لمجتمع البحث والمتمثل في بعض شركات السفر والسياحة في محافظة البصرة نظراً لارتباط الموضوع بأسلوب قيادتها وانعكاس ذلك على نجاح وفشل هذه الشركات.
- ٢- يسلط البحث الضوء على دور ابعاد وسلوكيات القيادة الاصلية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بما يوفر ادله عملية على أهميتها في البيئة الخدمية عالية التفاعل مع العملاء.
- ٣- يساعد البحث الحالي القادة في المنظمات على تقديم نتائج عملية تسهم في تحسين بيئة عملهم وزيادة الرضا الوظيفي لهم من خلال تبني سلوكيات القيادة الاصلية والتي تقوم على القيم والاخلاقيات والشفافية.
- ٤- دعم صانعي السياسات في القطاع السياحي في البيئة العراقية لصياغة برامج تدريبية وتطويرية للقادة الإداريين مما سيسهم ذلك في رفع جودة بيئة العمل واستدامة الأداء.

ثالثاً: اهداف البحث

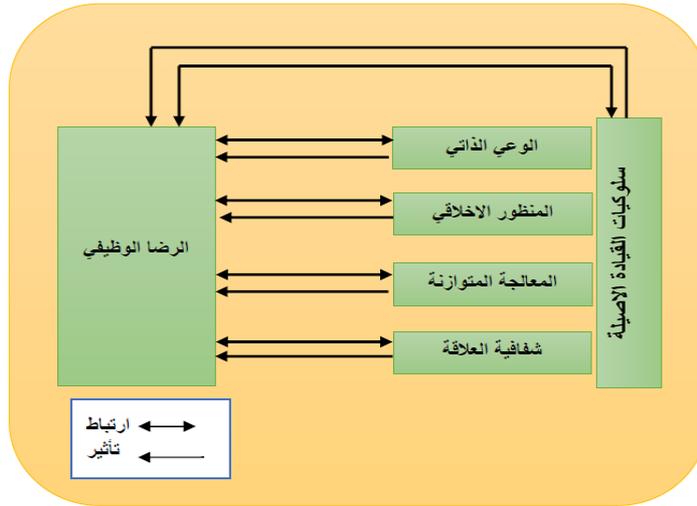
- ١- تحديد مستوى تبني سلوكيات القيادة الاصلية في مجتمع البحث(شركات السفر والسياحة في البصرة)..
- ٢- قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مجتمع البحث.
- ٣- معرفة تأثير سلوكيات القيادة الاصلية على رضا العاملين الوظيفي.

٤ - معرفة تأثير كل بعد من ابعاد سلوكيات القيادة الاصلية على الرضا

الوظيفي للعاملين

رابعاً: المخطط الفرضي

يوضح المخطط الفرضي للبحث المتغيرات والعلاقة بينهما. ويتضمن البحث الحالي نوعين من المتغيرات وهما المتغير المستقل (القيادة الاصلية) بأبعاده (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة، شفافية العلاقة) بالاعتماد على مقياس (الاومري، 2022) و (Walumbwa et al.,2008) والمتغير التابع والمتمثل بالرضا الوظيفي (بالاعتماد على مقياس (الهاشمي، 2024؛ عمران والهوني، 2024).



المصدر: من اعداد الباحثة

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامسا: - فرضيات البحث

تمثل البحث الحالي من فرضيتين رئيسيتين ينبثق منها عدد من الفرضيات الفرعية وكالاتي: -

الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الاصيلية والرضا الوظيفي). وينبثق منها عدد من الفرضيات الفرعية:

١- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي والرضا الوظيفي.

٢- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الاخلاقي والرضا الوظيفي.

٣- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المعالجة المتوازنة والرضا الوظيفي.

٤- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين شفافية العلاقة والرضا الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الاصيلية والرضا الوظيفي). وينبثق منها عدد من الفرضيات الفرعية:

1- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي والرضا الوظيفي.

2- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين السلوك الاخلاقي والرضا الوظيفي.

3- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المعالجة المتوازنة والرضا الوظيفي.

4- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين شفافية العلاقة والرضا الوظيفي.

سادساً: منهج البحث

استخدم المنهج الوصفي التحليلي لأجل وصف الخصائص والمتغيرات المتعلقة بمشكلة البحث، وجمع البيانات اللازمة وتحليلها. اذ يمكننا هذا المنهج من دراسة الواقع او الظاهرة محل البحث كما هي في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً.

سابعاً: - مقياس البحث

اعتمد البحث الحالي على مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستويات الاستجابات لدى العينة المبحوثة، وقد اعتمدت الباحثة فيه على مقاييس جاهزة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بمتغيرات البحث، مع اجراء بعض التعديلات الطفيفة بما يتناسب مع مجتمع البحث والعينة المبحوثة، وبذلك تكونت الاستبانة من الأجزاء الموضحة بالجدول ادناه: -

جدول (1) مقياس البحث

المتغيرات الرئيسية	الابعاد	عدد الفقرات	مصدر المقياس
سلوكيات القيادة الاصيلية	الوعي الذاتي	4	(الامري، 2022) و et al.,2008) (Walumbwa
	المنظور الاخلاقي	4	
	المعالجة المتوازنة	4	
	شفافية العلاقة	4	
الرضا الوظيفي	التألق في القيادة	10	(الهاشمي، 2024 ؛ عمران والهوني، 2024).

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد على استبانة البحث

ثامنا: مجتمع البحث

ان مجتمع البحث تمثل في عدد من شركات السفر والسياحة في محافظة البصرة. اذ اختارت الباحثة عدد من هذه الشركات لأجل تطبيق الجانب العملي من البحث والبالغ عددها (15) شركة. وتمثلت عينة البحث من عدد من العاملين في هذه الشركات، اذ تم توزيع (75) استبانة وزعت على عينة عشوائية من المجتمع المبحوث وكانت فقط (70) منها صالحة للتحليل.

تاسعاً: حدود البحث

- ❖ **الحدود الموضوعية:** يقتصر هذا البحث على معرفة سلوكيات القيادة الاصلية كمتغير مستقل على الرضا الوظيفي كمتغير تابع.
- ❖ **الحدود المكانية:** يقتصر تطبيق هذا البحث على بعض شركات السفر والسياحية في محافظة البصرة.
- ❖ **الحدود الزمانية:** طبق هذا البحث في الفترة الممتدة من 2025/5/1 الى 2025/8/1.

عاشرا: أساليب معالجة وتحليل البيانات

تم ادخال البيانات التي جمعت من عينة البحث باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS.V.23) واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات

- ١- اساليب الإحصاء الوصفي: استخدم لها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتوصل للنتائج العلمية الموثوقة.

٢- أساليب الإحصاء التحليلي: استخدم لها معاملات الارتباط والانحدار لمعرفة تأثير متغيرات البحث على بعضها.

❖ بعض الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (سلوكيات القيادة الاصيلية)

١- دراسة (محمود و عواد، 2023) بعنوان (القيادة الاصيلية ودورها في تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة: دراسة استطلاعية في مديرية شؤون الجوازات العراقية/بغداد) هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الاصيلية بأبعادها المتمثلة ب(الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة) في تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة وابعادها (الطاقة العاطفية، الطاقة المعرفية، الطاقة السلوكية) ، وتمثل مجتمع البحث من القيادات من الإدارة العليا والوسطى (المدير العام ورؤساء الأقسام ومعاونيهم ومسؤولي الشعب) وزعت (82) استمارة استبانة على عينة البحث واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتوصل الى وجود علاقة ارتباط وتأثير طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاصيلية وابعادها مع الطاقة التنظيمية المنتجة

٢- دراسة (Hsu et al., 2024) بعنوان (**Fostering creativity and performance through authentic leadership in educational institutions.**) هدفت هذه الدراسة الى استكشاف كيف يمكن للقيادة الاصيلية ان تعزز أداء الموظفين وابداعهم داخل المؤسسات التعليمية. وجمعت هذه الدراسة البيانات من المعلمين والموظفين في اندونيسيا اذ بلغت عينة الدراسة (402) فردا منهم، وتوصلت الدراسة الى ان سمات مثل الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي وشفافية العلاقة والتأثير

المتوازن يؤثرون بشكل كبير على الأداء الوظيفي، مما يسلب الضوء على أهمية ممارسات القيادة الاصلية لمديري المدارس والمعلمين والموظفين في تحسين فعالية المدرسة من خلال العمليات التنظيمية المناسبة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

١- دراسة (العزام، 2023) بعنوان (واقع القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل) اذ هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى توفر القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (385) فرداً، وتوصلت الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي.

٢- دراسة (Cao et al., 2025) بعنوان (Learning organization and employee performance: the mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context) وهدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير المنظمة المتعلمة على الرضا الوظيفي والأداء الفردي في المؤسسات الفيتنامية واستكشاف التأثير الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين المنظمة المتعلمة وأداء الموظفين. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، اذ تكونت عينة الدراسة من (653) موظفاً من مختلف أنواع المؤسسات الفيتنامية، وتوصلت الدراسة الى ان المنظمة المتعلمة اثرت إيجابياً على الرضا

الوظيفي للموظفين واداءهم، كما وجدت الدراسات اثرا وسيطا للرضا الوظيفي على العلاقة بين المنظمة المتعلمة وأداء الموظفين.

ثالثا: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الاصيلية والرضا الوظيفي

١- دراسة (مخلف و إسماعيل، 2024) بعنوان (دور القيادة الاصيلية في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية في مجلس محافظة بغداد) وهدفت الدراسة الى اكتشاف ومعرفة دور القيادة الاصيلية بأبعادها (الوعي الذاتي و شفافية العلاقات و المعالجة المتوازنة للمعلومات و المنظور الأخلاقي الداخلي) في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في مجلس محافظة بغداد و قد استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة تكونت من (160) فردا من العاملين في مجلس محافظة بغداد، وقد توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي للقيادة الاصيلية على الرضا الوظيفي.

٢- دراسة (Flores et al., 2025) بعنوان (Relationship between authentic leadership and job satisfaction among undergraduate nursing professors) هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين ممارسات القيادة الاصيلية من قبل المنسقين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التمريض في الجامعات الحكومية في البرازيل، واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي واداة الاستبانة لجمع البيانات، اذ تكونت عينة الدراسة من (179) أستاذا. وتوصلت الدراسة الى وجود مستويات عالية من ممارسات القيادة الاصيلية بالإضافة الى ان الرضا الوظيفي للأساتذة يتأثر بممارسات القيادة الاصيلية.

٣- دراسة (Cortés-Denia et al.,2023) بعنوان (Does authentic leadership promote higher job satisfaction in public versus private organizations? Exploring the role of

vigor and engagement) هدفت هذه الدراسة الى معرفة الدور الوسيط لكل من النشاط والانخراط في العمل للعلاقة بين القيادة الاصيلية والجوانب المختلفة للرضا الوظيفي في المؤسسات العامة والخاصة في اسبانيا. واستخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي واداة الاستبانة للحصول على البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من (619) فردا من القطاع الخاص و (410) فردا من القطاع العام. وتوصلت الدراسة الى انه يوجد تأثير للقيادة الاصيلية على ابعاد الرضا الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال النشاط والانخراط في العمل.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة

١- اغلب الدراسات السابقة بحثت وأثبتت وجود علاقة موجبة بين القيادة الاصيلية والرضا الوظيفي. سواء بصورة مباشرة او بوجود متغيرات أخرى (وسيطه او معدلة). والبحث الحالي اختبر العلاقة المباشرة بين سلوكيات القيادة الاصيلية والرضا الوظيفي دون وجود متغيرات اخرى. وكذلك التحليل التفصيلي لأبعاد القيادة الاصيلية الأربعة بشكل مفصل، مما يعكس وضوحا وبساطه في النموذج التحليلي للبحث ويسمح بقياس الأثر الحقيقي من دون وجود متغيرات وسيطة.

٢- أجريت معظم الدراسات السابقة في قطاعات مختلفة وفي دول مختلفة.

٣- معظم الدراسات السابقة اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي واداة الاستبانة

لجمع البيانات وهذا ما اعتمده البحث الحالي.

٤- ما يميز البحث الحالي هو انه درس سلوكيات القيادة الاصلية مع ابعادها

الأربع (الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، المعالجة المتوازنة، شفافية

العلاقة) وعلاقتها بالرضا الوظيفي في البيئة العراقية بصورة عامة

وشركات السياحة في محافظة البصرة بصورة خاصة، اذ ان معظم

الدراسات السابقة لم تتطرق لهذا السياق مما يعطي لهذا البحث قيمة في

اثراء الادبيات من منظور محلي.

الجانب النظري للبحث

❖ المحور الأول: القيادة الاصلية

اولاً: مفهوم القيادة الاصلية

تعد القيادة من العناصر والمحاور المهمة في المنظمة والتي تطور مفهومها بتطور

الفكر التنظيمي، اذ تركز عليها أنشطة المنظمات بمختلف أنواعها، فالقيادة الفاعلة

تسهم بشكل كبير بانتقال التحفيز الى المرؤوسين والافراد العاملين في المنظمة.

وقد عرفت القيادة بانها التأثير في الاخرين وتحفيزهم والعمل على مخاطبة قواهم

الكامنة لإنجاز اهداف المنظمة (العامري والغالبي، 2014: 30). اما الاصلية

فتعني ان يكون حاملا للسمات والصفات الشخصية ولديه القدرة للتصرف وفقا

للمعتقدات والقيم التي يؤمن بها، في حدود اطار أخلاقي ، وتبين هذه الصفات

اهتمام القائد برعاية العلاقات مع الاخرين والتناغم بين ما يقوله القائد وبين ما يقوم

به من تصرفات بصورة تتسق مع تلك القيم والمعتقدات (Duarte et al., 2021: 2).

و مصطلح القيادة الاصلية ظهر في البحوث والدراسات ذات العلاقة

بأنماط القيادة، فهذا المصطلح يشمل عدد من المعاني والسلوكيات الإيجابية التي

تدعم المنظمة كالصدق والعدالة و خلق مناخ عمل إيجابي وتطبيق القيم وتشجيع العمل الإيجابي (الرميدي واخرون،2020: 2). فقد أشار اليها (Semedo et al.,2019:354) بانها العملية التي تجمع ما بين قدرات القائد الإيجابية والسياق التنظيمي عالي التطور اذ يظهر القادة الاصيلون وعياً لطريقة تصرفهم وتفكيرهم. وفي ذات السياق ذكر (الامري، 2022 : 40) ان القيادة الاصلية تمثل بنيه متعددة الابعاد عالية المستوى فهي تمثل نمطا من السلوكيات والعلاقات التي تستخدم من قبل القادة في المنظمة للتأثير بالأفراد العاملين فيها واقناعهم لتعزيز هويتهم الذاتية عن طريق ادراكهم للوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة غير المتحيزة والسلوك الأخلاقي الأصيل وشفافية العلاقات. و أورد (حسين وداود،2021 : 524) ان القيادة الاصلية هي القيادة التي تمتلك الوعي الذاتي العالي و تتبنى سياسة الباب المفتوح في العلاقات مع المرؤوسين وتمتلك نظرة أخلاقية عالية تقوم على القيم عند صنع القرارات مع الاخذ بنظر الاعتبار المعالجة المتوازنة للمعلومات قبا اتخاذ أي قرار. وقد ذكر (Makhmoor 2018:3) ان القائد الأصيل ايضاً يلعب دور مهم ورئيس في المنظمة، اذ يركز على نقاط القوة للمرؤوسين بدلاً من نقاط الضعف، ويعمل على تعزيزها فيهم لأنها ترتبط بصورة مباشرة بأدائهم لعملهم، ويساعدهم على انجاز مهامهم بشكل أكثر فاعلية وكفاءة. ونستنتج من ذلك ان القيادة الاصلية هي أحد الأنماط القيادية التي تقوم على الشفافية والصدق والتزام القائد بالقيم الأخلاقية الاصلية بحيث تتسق أفعال القائد مع معتقداته مما سيعزز ذلك من الالتزام والثقة لدى العاملين معه.

عرف (المطري و السلامي ،2025: 740) سلوكيات القيادة الاصلية بانها مجموعة من الأفعال و السلوكيات التي يمارسها القائد في المنظمة والتي تتضمن اربع سلوكيات هي الوعي الذاتي والسلوك الأخلاقي و المعالجة المتوازنة وشفافية العلاقة. وفي البحث الحالي تم الاعتماد على انموذج (الامري ،2022) و (Walumbwa et al.,2008) المتعلق بسلوكيات القيادة الاصلية لكونه شائع جدا في العديد من الدراسات التي تناولت القيادة الاصلية ، وقد تم اختياره في البيئات المختلفة. وفي ادناه عرض موجز لهذه السلوكيات.

١- **الوعي الذاتي:** ويعبر عن إدراك القائد وفهمه لنقاط قوته وضعفه وقيمه ومشاعره بوضوح وتأثيره على الآخرين **Phuong & Takahashi, (2021:3)**. وبين (الامري ،2022: 55) ان الوعي الذاتي عبارة عن تصرف يقوم به القائد لفهم مشاعره وقيمه وافكاره وكذلك تشخيصه لمواطن القوة والضعف لمعرفة والوقوف على كيفية التأثير على المرؤوسين. وهذا يتفق مع ما جاء به **(Walumbwa et al.,2008:92)** اذ أشار الى ان الوعي الذاتي يشكل ركيزة أساسية للقيادة الاصلية، اذ يعد نقطة الانطلاقة الرئيسية والتي تتبلور في قدرة القائد على فهمة لنقاط القوة والضعف لديه، عن طريق تفاعله مع الآخرين واستيعاب انطباعاتهم وافكارهم حوله وفهم كيف يؤثر عليهم هذا التفاعل، وينعكس ذلك على تعزيز الثقة الذاتية له، اذ سيكسبه ذلك إدراكاً أعمق للفرص والتحديات المحيطة به، ويعزز من قدرته للتكيف مع التغيرات وتحسين أدائه بناء على فهمه ومعرفته الدائمة بالذات والبيئة المحيطة به.

٢- **المنظور الأخلاقي:** ويقصد به التزامه بالقيم الأخلاقية عند اتخاذ قراراته أي تصرف القائد حسب قناعاته ومعتقداته وليس وفقا لإرضاء المرؤوسين او لما يطلبونه وعدم تأثره بضغوطهم واتخاذ القرارات وفقا للقيم والاخلاقيات الايجابية **(الرميدي واخرون، 2020: 5)**. وفي سياق المنظور الأخلاقي تركز ممارسات القائد الأصيل على المعايير الأخلاقية عندما يواجه ضغوط جماعية او ضغوط اجتماعية وتنظيمية، اذ سيسعى القائد الأصيل الى خدمة مصلحة الجماعة حتى لو تعارض ذلك مع مصلحة الشخصية **(محمدي واخرون، 2024: 172)**.

٣- **المعالجة المتوازنة:** ويقصد بها الاخذ بأراء الاخرين قبل اتخاذ القرارات، اذ تمثل قدرة القائد على تحليل البيانات والمعلومات الواردة اليه بشكل موضوعي بعيد عن التحيز ومعرفة اراء الاخرين لأجل الوصول الى وجهات نظر مختلفة للمفاضلة فيما بينها لاختيار أفضلها قبل اتخاذ أي قرار **(علي وزيدان، 2019 : 205)** . اذ ينبغي على القائد ان يضع بالاعتبار جميع الجوانب وجميع الأطراف ذات العلاقة ليكون قائدا اصيلاً، اذ ان التحديات تكمن في اختلاف القيم والمعتقدات بين بعض الأطراف، لذا يحتاج الى تقدير هذه الاختلافات لكي يضمن اصالته واعتباره لكل الأطراف المعنية، فتساعد المعالجة المتوازنة على وضع اليات صنع واتخاذ القرار بالاستناد على البيانات والمعلومات ومتابعتها قبل صنع واتخاذ أي قرار ممكن ان يؤثر على عمل المنظمة **(محمدي واخرون، 2024: 171)**.

٤ - شفافية العلاقة: ويقصد بها مدى مشاركة القائد للمعلومات بصدق وصراحة وصياغة الأفكار والتعبير عن مشاعره الحقيقية دون اظهار ذات مشوّهه، أي انفتاحه وصدق تعبيره مع المرؤوسين (Phuong & Takahashi, 2021:3). وفي ذات السياق أشار اليها (الخالدي، 2023: 490) بانها تعبر عن مدى تواصل القائد بصدق وشفافية مع الاخرين. وتتجلى أهمية شفافية العلاقة بالدور الكبير الذي تؤديه العلاقات تنموية وتعزيز التعاون بين الأطراف ذات العلاقة وبناء الثقة المتبادلة بينهم عبر تبادل المعلومات بصراحة و بشكل جدير بالثقة مما يولد بيئة متعاونة تعكس المصادقية في العلاقات وتعزز الثقة بينهم (Wang et al.,2014:7).

❖ المحور الثاني: الرضا الوظيفي

اولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

ان نجاح المنظمات يعتمد بصورة رئيسة على أداء العاملين فيها لمهامهم وواجباتهم ويتأثر هذا بمستوى رضاهم عن الوظيفة او العمل الذي يؤديه، فأداء الفرد الذي يشعر انه راض عن عمله يختلف عن أداء الفرد الذي لا يشعر بالرضا. فالرضا الوظيفي يشير الى مشاعر الفرد بالرضا والقبول والسعادة فيما يتعلق بعمله (الجمال وعباس، 2025: 4). وأشار (الهاشمي، 2024: 193) على انه مسألة مواقف العاملين ومشاعرهم تجاه عملهم وأصحاب العمل، فقد تكون لديهم مشاعر ايجابية او سلبية، وفي حالة وجود مشاعر ايجابية سيكونون راضين عن عملهم ووظائفهم ولديهم رضا وظيفي، اما في حالة وجود مشاعر سلبية فسيكونون غير راضين تجاه وظائفهم ومنظمتهم، وهذا كله سيؤثر على اداءهم وانتاجيتهم. وعبر (عساس، 2021: 25) عن الرضا الوظيفي بانه مجموعة من الاحاسيس والمشاعر

التي تلخص حاله السعادة تجاه العمل في منظمة ما، مما يساعد ويؤدي الى زيادة الإنتاجية وحب العمل، بحيث تقدر القيادة الفرد العامل فيها وتسعى لإرضائه حتى يشعر ان ما يحصل عليه ويأخذه أكثر مما يستحق. وفي السياق ذاته ذكر (بولحفانه واخرون، 2018: 7) ان الرضا الوظيفي نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وشعوره بالارتياح تجاه بيئة عمله من مكافئات وامتيازات ومحيط عمل مناسب. وأضاف (بوعافية واخرون، 2018: 16) ان رضا العامل يتحقق من خلال ما يقوم به من سلوكيات وما يقدمه من اعمال والتي ترفع من إنتاجية المنظمة بمقابل ما يتوقعه وما سيحصل عليه من مكافئات وامتيازات بالإضافة الى حصوله على التقدير والاحترام نتيجة قيامه بالمهام والعمل الموكل اليه، وبين (Robert et al) 2006:169, ان هناك عوامل عديدة ممكن ان تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين كطبيعة العمل نفسة والخصائص الوظيفية و وضوح الأدوار واستقلالية العمل. فيما ذكر (أبو عرام، 2024: 15) تتضح بالرضا الوظيفي مجموعة من الخصائص، فهو يمثل شعور ذاتي اذ ما يمكن ان يكون رضا عامل ما هو ممكن ان يكون عدم رضا لعامل اخر، بالإضافة الى ان الرضا الوظيفي يتحقق عندما يتطابق العائد الحقيقي الذي يحصل عليه العامل مع العائد المتوقع من قبله، واضاف ان الرضا الوظيفي يمثل حالة من القناعة والقبول للوظيفة التي يشغلها وهدفه منها يكون اشباع جميع احتياجاته وتوقعاته في بيئة عملة. وبذلك نستطيع القول ان الرضا الوظيفي يشير الى الحالة النفسية التي يشعر من خلالها الفرد بالارتياح نتيجة لتوفر شروط وعوامل معينة في بيئة عمله كالمعاملة الإنسانية الجيدة والاحترام والتقدير من قبل اخرين وتوفير مختلف الإمكانيات المعنوية والمادية مما يؤدي للراحة النفسية والامن والاستقرار والانتماء والولاء للمنظمة

والعمل على تحقيق أهدافها المرجوة. ومما سبق يتضح ان الرضا الوظيفي يشير الى مشاعر الفرد تجاه وظيفته من حيث الرضا عن بيئة عمله والعلاقة مع الإدارة في العمل والاجر والمكافئات والفرص الوظيفية.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

ان الرضا الوظيفي ومقداره يعد مقياس لنجاح المنظمة من فشلها، لما له من اثر فاعل على أداء العاملين فيها وذلك سينعكس بشكل إيجابي او سلبي على جودة منتجاتها وخدماتها، لذا نجد معظم المنظمات الناجحة تسعى بشكل مستمر الى إرضاء العاملين فيها وظيفياً ((عساس، 2021: 25)). وتبذل المنظمات جهوداً كبيرة ومستمرة لفهم وتعزيز رضا العاملين، اذ يميل العاملون الراضون ان يكونوا أكثر إنتاجية وأكثر ولاءً لمنظماتهم وقل غياباً، والبقاء لفترة أطول مع المنظمة وأكثر استعداداً لبذل جهود إضافية لنجاحها (الهاشمي، 2024: 193). وبين (بوعافية وآخرون، 2018: 92) ان الرضا الوظيفي يؤدي كذلك الى زيادة الولاء التنظيمي وزيادة الاستقرار الوظيفي وكذلك يحفز السلوك الإبداعي للعاملين. والعكس من ذلك فان عدم الرضا سيؤدي الى نتائج سلبية مختلفة، كزيادة التغيب عن العمل والتأخير والميل الى ترك الوظيفة للحصول على فرص أخرى أفضل وزيادة الشكاوى بشأن ظروف العمل (الجمال وعباس، 2025: 5).

الجانب العملي للبحث

اولاً: الصدق والثبات

١ - صدق الاتساق البنائي

يعد صدق الاتساق البنائي من المؤشرات الأساسية للتحقق عن طريقها من مدى صلاحية أداة القياس، وقد تم إيجاد معاملات الارتباط (correlation) بين كل

فقرة من فقرات كل محور والدرجة الكلية لفقراته بالإضافة الى إيجاد معامل الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للمقياس للتحقق من اتساق الفقرات مع الابعاد الرئيسة للقيادة الاصلية والرضا الوظيفي والتأكد من سلامة البناء العام للأداة المستخدمة. وقد كانت النتائج كما موضحة بالجدول ادناه:

جدول (2) معاملات الارتباط

SIG.	معامل الارتباط	معامل الارتباط	الفقرة	المحور	المتغير
0.000	**79.	**81.	1	الوعي الذاتي	سلوكيات القيادة الاصلية
0.000		**74.	2		
0.000		**80.	3		
0.000		**59.	4		
0.000	**83.	**69.	5	المنظور الاخلاقي	
0.000		**73.	6		
0.000		**66.	7		
0.000		**58.	8		
0.000	**75.	**71.	9	المعالجة المتوازنة	
0.000		**65.	10		
0.000		**72.	11		
0.000		**59.	12		
0.000	**78.	**79.	13	شفافية العلاقة	
0.000		**68.	14		
0.000		**75.	15		
0.000		**82.	16		
0.000	**86.	**71.	17	الرضا الوظيفي	الرضا الوظيفي
0.000		**55.	18		
0.000		**76.	19		
0.000		**84.	20		
0.000		**81.	21		
0.000		**68.	22		
0.000		**63.	23		

0.000		**59.	24		
0.000		**75.	25		
0.000		**77.	26		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج (SPSS.V.23)

ومن خلال الجدول أعلاه يتبين ان معاملات الارتباط المبينة كانت داله عند مستوى دلالة 0.05 وبالتالي تحقق الصدق البنائي لفقرات وابعاد المقياس وبالتالي تعد صادقة لما وضعت له وقدرتها لتمثيل المقياس.

٢- قيمة معامل الثبات

ان ثبات الاستبيان يعني انه لو وزع الاستبيان على عينة أخرى من نفس مجتمع وحجم عينة البحث فالنتائج ستكون مقاربة للنتائج التي تم الحصول عليها بالعينة الأولى. ولأجل حساب معامل الثبات تم استخدام معامل الفاكرونباخ لمعرفة درجة ثبات الأداة. ويوضح الجدول ادناه نتائج قياس معامل الثبات α Cronbach's .

جدول (3) معامل الثبات لمتغيرات البحث الرئيسية

ثبات المحور	عدد العبارات	المتغير
0.82	4	الوعي الذاتي
0.79	4	المنظور الاخلاقي
0.87	4	المعالجة المتوازنة
0.76	4	شفافية العلاقة
0.89	16	سلوكيات القيادة الاصيلية
0.80	10	الرضا الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج (SPSS.V.23)

يوضح الجدول أعلاه ان جميع متغيرات البحث تتمتع بالموثوقية والاتساق، اذ يتراوح معامل α Cronbach's بين 0.89 - 0.76

ثانياً: تحليل ومعالجة البيانات

١- التحليل الوصفي للمتغير المستقل

يبين الجدول رقم (4) ادناه الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) للمتغير المستقل (سلوكيات القيادة الاصلية) مع ابعاده الفرعية. والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

جدول (4) التحليل الوصفي للمتغيرات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد/ المتغير
0.64	3.84	الوعي الذاتي
0.61	3.90	السلوك الاخلاقي
0.69	3.77	المعالجة المتوازنة
0.65	3.86	شفافية العلاقة
0.68	3.91	الرضا الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج (SPSS.V.23)

من الجدول (4) أعلاه يتبين ان جميع ابعاد سلوكيات القيادة الاصلية حققت مستوى مرتفع من المتوسطات الحسابية مما يدل على توفر هذه السلوكيات في بيئة العمل وان القادة في المنظمة محل البحث يمارسون هذه السلوكيات بصورة ملحوظة مما سينعكس ذلك بصورة ايجابية على الرضا الوظيفي للعاملين.

ونلاحظ كذلك ان المتوسط الحسابي العام للرضا الوظيفي بلغ (3.91) وهذا يشير الى ان الرضا الوظيفي العام لعينة البحث معتدل، أي درجة توافر هذا المتغير كان متوسطاً، والانحراف المعياري بلغ (0.68) ويشير الانحراف المعياري المنخفض نسبياً لوجود مستوى ثابت الى حد ما من الرضا الوظيفي لعينة البحث.

١- اختبار فرضيات الارتباط

قامت الباحثة أولاً بإجراء تحليل الارتباط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى مع فرضياتها الفرعية، إذ يعد هذا النوع من التحليل من أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة للتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرات ومعرفة اتجاه وقوه هذه العلاقة. وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس درجة العلاقة بين القيادة الأصلية وابعادها وبين الرضا الوظيفي وكانت النتائج كما موضحة بالجدول ادناه:

جدول (5) نتائج تحليل الارتباط

النتيجة	Sig (p-value)	معامل الارتباط (Pearson)	البعد
دال احصائياً	0.000	0.73	الوعي الذاتي
دال احصائياً	0.000	0.76	السلوك الأخلاقي
دال احصائياً	0.000	0.71	المعالجة المتوازنة
دال احصائياً	0.000	0.75	شفافية العلاقة
دال احصائياً	0.000	0.79	القيادة الأصلية ككل

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج (SPSS.V.23)

من الجدول (5) أعلاه يتبين وجود ارتباطات قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة الأصلية والرضا الوظيفي. إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.71-0.76)، اما معامل الارتباط للقيادة الأصلية ككل فقد بلغ (0.79) وبذلك تشير هذه النتائج الى ان القادة الذين يتمتعون بالوعي الذاتي والسلوك والنزاهة الأخلاقية والمعالجة المتوازنة والشفافية في العلاقات سيسهمون في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين. وعليه تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية المنبثقة منها.

٢- اختبار فرضيات التأثير

تم استخدام معامل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها لتحديد تأثير سلوكيات القيادة الاصلية على الرضا الوظيفي. ويبين الجدول رقم (6) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الاصلية والرضا الوظيفي.

جدول (6) تحليل الفرضية الرئيسية لتأثير سلوكيات القيادة الاصلية على الرضا الوظيفي

النتيجة	SIG.	T	اختبار F	Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير التابع	المتغير المستقل
دالة احصائيا	0.000	6.74	45.33	0.34	0.79	0.62	الرضا الوظيفي	سلوكيات القيادة الاصيلة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج (SPSS.V.23)

من الجدول أعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط والبالغ (0.79) يشير الى وجود ارتباط قوي بين سلوكيات القيادة الاصلية والرضا الوظيفي، أي كلما ازدادت سلوكيات القيادة الاصلية زاد الرضا الوظيفي بين العاملين. وان معامل التحديد R² والبالغ (0.62) يشير الى انه يمكن تفسير 62% من التباين في الرضا الوظيفي بسلوكيات القيادة الاصلية وهي نسبة عالية ودالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 وبالتالي فان سلوكيات القيادة الاصلية هي مؤشر مهم للرضا الوظيفي في سياق هذا البحث.

وبذلك تم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الاصلية والرضا الوظيفي).

جدول (7) تحليل تأثير الوعي الذاتي على الرضا الوظيفي

النتيجة	SIG.	T	اختبار F	Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير التابع	المتغير المستقل
دالة احصائية	0.000	5.93	35.22	0.29	0.73	0.53	الرضا الوظيفي	الوعي الذاتي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج (SPSS.V.23)

يعرض الجدول رقم (7) أعلاه نتائج اختبار الفرضية الفرعية والتي تنص على (وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي والرضا الوظيفي). ومن خلال الجدول نلاحظ ان معامل الارتباط R والبالغ 0.73 يشير الى وجود ارتباط قوي بين الوعي الذاتي والذي يعد أحد سلوكيات القيادة الاصلية والرضا الوظيفي، أي كلما ازداد الوعي الذاتي للقائد زاد الرضا الوظيفي بين العاملين. وان معامل التحديد R² والبالغ (0.53) يشير الى انه يمكن تفسير 53% من التباين في الرضا الوظيفي بسلوكيات القيادة الاصلية (الوعي الذاتي) مما يعكس دور الوعي الذاتي كأحد سلوكيات القيادة الاصلية في تحسين بيئة العمل وبالتالي فان الوعي الذاتي للقائد هو مؤشر مهم للرضا الوظيفي في سياق هذا البحث.

ويكشف التحليل اعلاه أيضا عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي للقائد كأحد سلوكيات القيادة الاصلية والرضا الوظيفي، حيث يشير لذلك مستوى الدلالة SIG. البالغ (0.000) وهو اقل من قيمة 0.05 وهذا يدل الى وجود تأثير قوي وذو دلالة إحصائية للوعي الذاتي للقائد على الرضا الوظيفي، كما تدعم قيمة T والبالغة 5.93 أهمية هذه العلاقة. مما يشير الى ان نموذج الانحدار المستخدم يتمتع بدرجة موثوقية عالية. ويعزز ذلك نتيجة اختبار F والتي تبلغ (35.22) أهمية النموذج الإجمالي. مما يثبت ان العلاقة بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية وبذلك تم قبول الفرضية الفرعية التي تنص على (توجد علاقة

تأثير ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي للقائد والرضا الوظيفي). مما يشير على التأثير الإيجابي للوعي الذاتي للقائد كأحد سلوكيات القيادة الاصلية على الرضا الوظيفي للعاملين في مجتمع وعينة البحث.

جدول (8) تحليل تأثير المنظور الاخلاقي على الرضا الوظيفي

النتيجة	SIG.	T	اختبار F	Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير التابع	المتغير المستقل
دالة احصائيا	0.000	6.21	38.46	0.31	0.76	0.57	الرضا الوظيفي	المنظور الاخلاقي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج (SPSS.V.23)

يعرض الجدول رقم (8) أعلاه نتائج اختبار الفرضية الفرعية والتي تنص على (وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المنظور الاخلاقي والرضا الوظيفي). ومن خلال الجدول نلاحظ ان معامل الارتباط R والبالغ 0.76 يشير الى وجود ارتباط قوي بين المنظور الأخلاقي للقائد والذي يعد أحد سلوكيات القيادة الاصلية والرضا الوظيفي، أي كلما ازداد المنظور الاخلاقي للقائد زاد الرضا الوظيفي بين العاملين. وان معامل التحديد R^2 والبالغ (0.57) يشير الى انه يمكن تفسير 57% من التباين في الرضا الوظيفي بسلوكيات القيادة الاصلية (المنظور الاخلاقي) وبالتالي فان المنظور الاخلاقي للقائد هو مؤشر مهم للرضا الوظيفي في سياق هذا البحث.

ويكشف التحليل اعلاه أيضا عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المنظور الاخلاقي للقائد كأحد سلوكيات القيادة الاصلية والرضا الوظيفي، حيث يشير لذلك مستوى الدلالة $SIG.$ البالغ (0.000) وهو اقل من قيمة 0.05 وهذا يدل الى

وجود تأثير قوي و ذو دلالة إحصائية للمنظور الاخلاقي للقائد على الرضا الوظيفي، كما تدعم قيمة T والبالغة 6.21 أهمية هذه العلاقة. مما يشير الى ان نموذج الانحدار المستخدم يتمتع بدرجة موثوقية عالية. ويعزز ذلك نتيجة اختبار F والتي تبلغ (38.46) اهمية النموذج الإجمالي. مما يثبت ان العلاقة بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية وبذلك تم قبول الفرضية الفرعية التي تنص على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المنظور الاخلاقي للقائد والرضا الوظيفي.) مما يشير على التأثير الإيجابي للمنظور الاخلاقي للقائد كأحد سلوكيات القيادة الاصيلية على الرضا الوظيفي للعاملين في مجتمع وعينة البحث.

جدول (9) تحليل تأثير المعالجة المتوازنة على الرضا الوظيفي

النتيجة	SIG.	T	اختبار F	Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير التابع	المتغير المستقل
دالة احصائيا	0.000	5.74	32.87	0.26	0.70	0.48	الرضا الوظيفي	المعالجة المتوازنة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد على مخرجات برنامج (SPSS.V.23)

يبين الجدول رقم (9) نتائج اختبار الفرضية الفرعية والتي تنص على (وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المعالجة المتوازنة والرضا الوظيفي). ومن خلال الجدول نلاحظ ان معامل الارتباط R والبالغ 0.70. يشير الى وجود ارتباط قوي بين المعالجة المتوازنة من قبل القائد والذي يعد أحد سلوكيات القيادة الاصيلية والرضا الوظيفي، أي كلما ارتفع مستوى المعالجة المتوازنة زاد الرضا الوظيفي بين العاملين. وان معامل التحديد R² والبالغ (0.48) يشير الى انه يمكن تفسير 48% من التباين في الرضا الوظيفي بسلوكيات القيادة الاصيلية (المعالجة المتوازنة) وهي مؤشر على أهمية الحياد والموضوعية.

ويكشف التحليل عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعالجة المتوازنة كأحد سلوكيات القيادة الاصيلية والرضا الوظيفي، حيث يشير لذلك مستوى الدلالة **SIG.** البالغ (0.000) وهو اقل من قيمة 0.05 وهذا يدل الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمعالجة المتوازنة على الرضا الوظيفي، كما تدعم قيمة **T** وبالقيمة 5.74 أهمية هذه العلاقة. ويعزز ذلك نتيجة اختبار **F** والتي تبلغ (32.87) أهمية النموذج الإجمالي. مما يثبت ان العلاقة بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية وبذلك تم قبول الفرضية الفرعية التي تنص على **(توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المعالجة المتوازنة والرضا الوظيفي مما يشير على التأثير الإيجابي للمعالجة المتوازنة كأحد سلوكيات القيادة الاصيلية على الرضا الوظيفي للعاملين في مجتمع وعينة البحث.**

جدول (10) تحليل تأثير شفافية العلاقة على الرضا الوظيفي

النتيجة	SIG.	T	اختبار F	Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير التابع	المتغير المستقل
دالة احصائية	0.000	6.08	37.13	0.28	0.75	0.56	الرضا الوظيفي	شفافية العلاقة

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج (SPSS.V.23)

يبين الجدول رقم (10) أعلاه نتائج اختبار الفرضية الفرعية والتي تنص على **(وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين شفافية العلاقة والرضا الوظيفي).** ومن خلال الجدول نلاحظ ان معامل الارتباط **R** والبالغ 0.75 يشير الى وجود ارتباط قوي بين شفافية العلاقة من قبل القائد والذي يعد أحد سلوكيات القيادة الاصيلية والرضا الوظيفي، أي كلما ازدادت شفافية العلاقة زاد الرضا الوظيفي

بين العاملين. وان معامل التحديد R^2 والبالغ (0.56) يشير الى انه يمكن تفسير 56% من التباين في الرضا الوظيفي بسلوكيات القيادة الاصلية (شفافية العلاقة) وبالتالي فهي مؤشر مهم للرضا الوظيفي في سياق هذا البحث.

ويكشف التحليل اعلاه أيضا عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين شفافية العلاقة كأحد سلوكيات القيادة الاصلية والرضا الوظيفي، حيث يشير لذلك مستوى الدلالة **SIG.** البالغ (0.000) وهو اقل من قيمة 0.05 وهذا يدل الى وجود تأثير قوي وذو دلالة إحصائية لشفافية العلاقة على الرضا الوظيفي، كما تدعم قيمة T والبالغة 6.08 أهمية هذه العلاقة. مما يشير الى ان نموذج الانحدار المستخدم يتمتع بدرجة موثوقية عالية. ويعزز ذلك نتيجة اختبار F والتي تبلغ (37.13) أهمية النموذج الإجمالي. مما يثبت ان العلاقة بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية وبذلك تم قبول الفرضية الفرعية التي تنص على **(توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين شفافية العلاقة والرضا الوظيفي.)** مما يشير على التأثير الإيجابي لشفافية العلاقة كأحد سلوكيات القيادة الاصلية على الرضا الوظيفي للعاملين في مجتمع وعينة البحث.

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

قدم هذا البحث نظرة مهمة لاحد أساليب تطوير وتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين من خلال فحصه للعلاقة والاثر بين سلوكيات القيادة الاصلية مع أبعاده الفرعية على الرضا الوظيفي للعاملين وقد جرى تحليل واختبار الفرضيات المصاغة من خلال البرنامج الاحصائي (SPSS.V.23). وقد اظهر اختبار وتحليل الفرضيات ما يلي:

- ❖ توفر سلوكيات القيادة الاصلية في بيئة العمل وان القادة في المنظمة محل البحث يمارسون هذه السلوكيات بصورة ملحوظة.
- ❖ ان الرضا الوظيفي العام لعينة البحث معتدل، أي درجة توافر هذا المتغير كان متوسطا.
- ❖ وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة الاصلية ككل على الرضا الوظيفي.
- ❖ تبين ان للوعي الذاتي كأحد سلوكيات القيادة الاصلية علاقة ارتباط وتأثير قوية ذات دلالة إحصائية بينه وبين الرضا الوظيفي، أي كلما ازداد الوعي الذاتي للقائد زاد الرضا الوظيفي بين العاملين. وبذلك نستنتج ان القادة الذين يدركون نقاط القوة والضعف لديهم ويعملون على توجيه سلوكهم بما يتماشى مع قيمهم وضبط انفعالاتهم، فان ذلك سيخلق بيئة عمل يسودها الاستقرار والوضوح مما سيرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين
- ❖ تبين ان للمنظور او السلوك الأخلاقي والذي يعد أحد سلوكيات القيادة الاصلية علاقة ارتباط وتأثير موجبة ودالة احصائيا بين المنظور الأخلاقي للقائد والرضا الوظيفي، أي كلما ازداد المنظور الاخلاقي للقائد زاد الرضا الوظيفي بين العاملين. ونستنتج من ذلك ان القائد الذي بالمعايير الأخلاقية الواضحة فانه يزرع الثقة بين العاملين ويخلق إحساس بالأمان النفسي لديهم مما سينعكس ذلك ويعزز الرضا الوظيفي لديهم.

❖ وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة ودالة احصائيا بين المعالجة المتوازنة من قبل القائد والذي يعد أحد سلوكيات القيادة الاصلية والرضا الوظيفي، أي كلما ارتفع مستوى المعالجة المتوازنة زاد الرضا الوظيفي بين العاملين في حدود مجتمع البحث. ويشير ذلك الى ان قدرة القائد على الاخذ بعين الاعتبار بجميع وجهات النظر وقدرته على تقييم المعلومات بموضوعية وعدم تحيز، سيسهم ذلك في زيادة شعور العاملين بالعدالة وسيرتفع مستوى رضاهم الوظيفي.

❖ وجود علاقة ارتباط وتأثير موجبة ودالة احصائيا بين شفافية العلاقة من قبل القائد والذي يعد أحد سلوكيات القيادة الاصلية والرضا الوظيفي، أي كلما ازدادت شفافية العلاقة زاد الرضا الوظيفي بين العاملين.

❖ تساهم القيادة الاصلية وسلوكياتها في تحسين بيئة العمل وأداء العاملين وتقلل من معدلات الغياب ودوران العمل. ويشير هذا على ان مشاركة القائد للمعلومات والتواصل الصريح مع العاملين واعترافه بالأخطاء يخلق هذا بيئة عمل يسودها الثقة المتبادلة والاحترام والذي سينعكس كل ذلك بصورة إيجابية على الرضا الوظيفي للعاملين.

وبذلك تشير نتائج البحث الى ان سلوكيات القيادة الاصلية بأبعادها الأربعة، لها علاقة ارتباط وتأثير موجبة ودالة احصائيا بالرضا الوظيفي وقد تبين من خلالها ان كل من السلوك الأخلاقي وشفافية العلاقة كانا هما الأكثر تأثيرا، أي يمثلان اداه فعالة في تعزيز الرضا الوظيفي، يليهم الوعي الذاتي ومن ثم المعالجة المتوازنة، وبذلك تدعم هذه النتائج فرضيات البحث الرئيسية وفرضياتها الفرعية مما يؤكد

على أهمية تعزيز ممارسات وسلوكيات القيادة الاصلية في بيئة العمل لرفع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.

ثانياً: التوصيات

في ضوء ما توصلت اليه نتائج البحث نقترح عدد من التوصيات منها:

- ١- ضرورة تطبيق أنماط القيادة الحديثة كالقيادة الاصلية وسلوكياتها والابتعاد عن الأنماط والأساليب القيادية القديمة والتقليدية والتي من شأنها ان تؤثر بصورة سلبية على المنظمات وعلى الرضا الوظيفي للعاملين فيها. وتدريب القادة على مهارات القيادة الاصلية
- ٢- تحديد مستوى الوعي الذاتي للمديرين والقادة والعمل على تحسينه عن طريق وضع صندوق للمقترحات والشكاوى للتعرف على ردود الأفعال للعاملين لتحسين التفاعل والتواصل معهم بصورة مستمرة. بالإضافة الى تطوير برامج ارشاد وتمكين تعمل على رفع الوعي الذاتي للقادة ومساعدتهم لإدراك نقاط القوة والضعف لديهم.
- ٣- تحسين القادة والمديرين للمنظور والسلوك الأخلاقي في تعاملهم مع العاملين وبناء علاقات قوية مع معهم قائمة على العلاقات الإنسانية ووضع سياسات تحفيزية مادية ومعنوية لمنع انسحابهم وتركهم العمل.
- ٤- ضرورة اتباع القادة والمديرين في العمل للمعالجة المتوازنة للمعلومات عند تقييم المعلومات والعاملين وتقبل وجهات النظر المختلفة. وترسيخ اليات عمل تتيح مشاركة الآراء والاستماع لمقترحات العاملين قبل اتخاذ

القرارات مما سيعزز من الإحساس بالعدالة التنظيمية ويزيد من مستوى رضاهم.

٥- تحسين الشفافية في العلاقات بين القادة والعاملين وتشجيعهم على التعبير عن آراءهم وأفكارهم.

٦- ضرورة تطبيق نظم التغذية الراجعة فعالة بين العاملين والقادة في المنظمة لتعزيز الشفافية والثقة بينهم.

المصادر العربية

- ١- ابو عرام ,الاء عبد الله. (2024). الرضا الوظيفي لدى المعلم البديل في المدارس الأساسية في جنوب الخليل. (رسالة ماجستير). كلية الدراسات العليا جامعة الخليل. فلسطين.
- ٢- إلامري، سارة احمد. (2022). سلوكيات القيادة الاصلية ودورها في إدارة الحسد التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في عدد من كليات جامعة الموصل في جامعة الموصل، (رسالة ماجستير) جامعة الموصل، العراق.
- ٣- بو عافية، يحيى وعميروش، مسعود. (2018). دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي. (Doctoral dissertation). جامعة محمد الصديق. الجزائر.
- ٤- بولحفا، فتيحة وشبوتي، مريم. (2018). القيادة والرضا الوظيفي (Doctoral dissertation). جامعة محمد الصديق. الجزائر.
- ٥- الجمال، ناجي وعباس، احمد كامل. (2024). أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اللبنانية. *المجلة العربية للإدارة*. 1-16.
- ٦- حسين، كاوار فرهاد وداود، رهنج محمد. (2021). القيادة الاصلية وانعكاساتها على التمر في مكان العمل: " دراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في المستشفيات الحكومية في محافظة دهوك، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو. (3)9 . 520-535
- ٧- الخالدي، خالد سعد نايف. (2023). دور القيادة الاصلية في دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على إدارة التنظيم الأمني ف الطيران المدني بمطار دولة الكويت. *المجلة العلمية التجارة والتمويل*. (2)43 . 485-544
- ٨- الرميدي، بسام سمير، طلحي، فاطمة الزهراء وطه. (2020). أثر القيادة الأصلية على مخرجات العمل الموقفية والسلوكية والأدائية في شركات السياحة المصرية، *مجلة الاقتصاد والقانون*. ISSN:2602-678:

- ٩- الشمري، اياد علي و امزات، إسماعيل حسين. (2025). أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس السعودية خارج المملكة مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية، 13(1)، 16-40.
- ١٠- العامري، صالح مهدي والغالي، طاهر محسن (2014) الإدارة والاعمال، ط4. الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ١١- العزام، ميسم فوزي مطير. (2023). واقع القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(16)، 1-19.
- ١٢- عساس، سها فؤاد. (2021). تأثير القيادة الأبوية على الالتزام والرضا الوظيفي- دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين الإداريات في الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(24) . 37-17
- ١٣- علي، شفاء محمد وزيدان، غادة طارق. (2019). تأثير القيادة الأصلية في إعادة هندسة عمليات الأعمال بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/سامراء، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 115(25) . 191-219
- ١٤- عمران، حسن عبد السلام وألهوني، فتحية محمد. (2024). القيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين بالشركة العامة للكهرباء في المنطقة الجنوبية مكتب تراغن مجلة آفاق اقتصادية، 10(1) .
- ١٥- محمدي، رمزي فؤاد، المهدي، سوزان محمد و مغاوري، هالة امين. (2024). القيادة الأصلية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات التعليمية بمصر بحوث، 4(10) . 156-188
- ١٦- محمود زيد خوام و عواد، محمود جميل. (2023). القيادة الاصلية ودورها في تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة: بحث تحليلي في مديرية شؤون الجوازات العراقية/بغداد، مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد 4 العدد (3)، 112-131.
- ١٧- مخلف، صباح عبدالله و إسماعيل، عمر (2024) دور القيادة الاصلية في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تحليلية في مجلس محافظة بغداد. مجلة كامبريدج للبحوث العلمية، العدد 34.
- ١٨- المطري، علي سعيد والسلامي، صفاء الشرفاوي. (2025). أدوار حوكمة الذكاء الاصطناعي في تعزيز سلوكيات القيادة الأصلية بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان. المجلة العربية للتربية النوعية، 9(37) . 733-792

١٩- الهاشمي، عادل محمد. (2024). أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي في قطاع الرياضة بدولة قطر. *المجلة العربية للإدارة* 44(6) . 191-206

المصادر العربية

- 1- Cao, T. H. V., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T. H., Han, C. S. H., & Park, S. (2025). Learning organization and employee performance: the mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context. *The Learning Organization*, 32(7), 53-73.
- 2- Cortés-Denia, D., Luque-Reca, O., Lopez-Zafra, E., & Pulido-Martos, M. (2023). Does authentic leadership promote higher job satisfaction in public versus private organizations? Exploring the role of vigor and engagement. *Heliyon*, 9(1).
- 3- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*, 12, 675749.
- 4- Flores, C. A. D. S., Moura, A. A. D., Santos, J. L. G. D., Balsanelli, A. P., Gabriel, C. S., & Bernardes, A. (2025). Relationship between authentic leadership and job satisfaction among undergraduate nursing professors. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 33, e4476.
- 5- Hsu, W. L., Silalahi, A. D. K., Eunike, I. J., & Phuong, D. T. T. (2024). Fostering creativity and performance through authentic leadership in educational institutions. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2425774.
- 6- Makhmoor, T. (2018). Authentic leadership: Concept of authenticity and qualities of authentic leaders. *ResearchGate*, 1, 0-6.
- 7- Phuong, T. H., & Takahashi, K. (2021). The impact of authentic leadership on employee creativity in Vietnam: a mediating effect of psychological contract and moderating effects of subcultures. *Asia Pacific Business Review*, 27(1), 77-100.

- 8- Robert, T. E., Young, J. S., & Kelly, V. A. (2006). Relationships between adult workers' spiritual well-being and job satisfaction: a preliminary study. *Counseling and Values*, 50(3), 165-175.
- 9- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European business review*, 31(3), 337-351.
- 10- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- 11- Wang, H. U. I., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of organizational behavior*, 35(1), 5-21.

ملحق (1)

م/ استبانة

تحية طيبة...

نضع بين ايديكم استبانة الاستبانة للبحث الموسوم (أثر سلوكيات القيادة الاصيلية على الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركات السفر والسياحة في محافظة البصرة) والباحثة تملؤها الثقة بان تحظى هذه الاستبانة باهتمامكم وحرصكم الأكيد عند الإجابة عليها تحقيقاً لدقة التحليل وصواب الراي في نتائج البحث مع العلم ان البيانات الواردة في الاستبانة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وفي حدود هذا البحث حصراً ولا حاجة الى ذكر أسماء شخصية. لذا نرجو منكم وضع علامة (√) امام المربع الذي يعكس رأيك والمقابل لكل فقرة.

المحور الأول: المتغير المستقل- سلوكيات القيادة الاصيلية: سلوكيات القيادة الاصيلية بانها مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي يمارسها القائد في المنظمة.

الوعي الذاتي: ويقصد به إدراك القائد لنقاط القوة والضعف لديه والقيم والدوافع الشخصية (Phuong & Takahashi, 2021:3)						
الابعاد	ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
الوعي الذاتي	1	يسعى لمعرفة اراء الافراد العاملين معه لتحسين التفاعل معهم				
	2	يفهم كيف تؤثر مواقفه وافعاله على الاخرين				
	3	يعدل قراراته بما يتناسب مع أولويات ومستجدات العمل				
	4	يسعى للحصول على التغذية العكسية لتحسين التواصل مع الاخرين				
المنظور الأخلاقي: ويقصد به التزام القائد بالمبادئ والقيم الأخلاقية في قراراته وتصرفاته وأفعاله.(الرميدي واخرون،2020: 5)						
المنظور الأخلاقي	5	يطلب منا تبني مواقف او اتخاذ قرارات تدعم قيمنا الاساسية				
	6	تتطابق افعاله مع أقواله ويشكل قدوة وانموذجا يحتذى به				

					7	يتحلى بالنزاهة والصدق في تعامله مع الجميع في المواقف
					8	يتخذ القرارات بناء على معتقداته وقيمة الاساسية
المعالجة المتوازنة: ويقصد به ميل القائد لدراسة وتحليل كافة الآراء والبيانات بموضوعية وعدم تحيز قبل اتخاذ أي قرار. (علي وزيدان، 2019: 205)						
					9	يتصف بثبات مواقفه التي تدعم العمل
					10	يستمع بعناية لوجهات النظر المختلفة قبل الوصول الى النتائج
					11	لا ينحاز للمحسوبية عند اتخاذ القرارات
					12	يحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمواقف قبل اتخاذ القرارات
شفافية العلاقة : ويقصد به اظهار القائد لأفكاره ومشاعره بكل صدق وانفتاح مما سيعزز ذلك من الثقة المتبادلة مع العاملين معه.(Phuong & Takahashi, 2021:3)						
					13	يشجع الآخرين في التعبير عن آرائهم وافكارهم
					14	يبني علاقات تقوم على الثقة والصدق والانفتاح
					15	يعترف بالأخطاء دون تردد عند وقوعها
					16	يشجع الافراد العاملين على التطوير الذاتي لقدراتهم

المحور الثاني: المتغير التابع- الرضا الوظيفي: يشير الى مشاعر الفرد تجاه وظيفته من حيث الرضا عن بيئة عمله والعلاقة مع الإدارة في العمل والاجر والمكافئات والفرص الوظيفية

رقم الفقرة	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
17	دائما يتم تقدير جهودي وادائي في العمل					
18	توجد علاقات جيدة بيني وبين زملائي					

				توجد عدالة في توزيع المهام والمسؤوليات	19
				يتناسب الراتب مع الجهد الذي بذله في العمل	20
				تتوفر فرص جيدة للترقية	21
				تتاح لي الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	22
				ينظر المجتمع الى وظيفتي بتقدير واحترام	23
				تتوفر قنوات للتواصل بانسيابية لتسهيل سير العمل	24
				المهام والواجبات المكلف بها منظمة وواضحة	25
				تتمتع الإدارة بأسلوب جيد في التوجيه والتخطيط داخل العمل	26