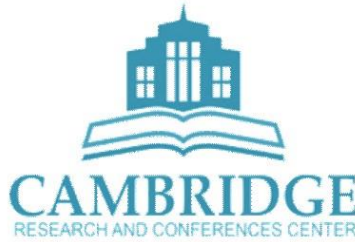


CJSP  
ISSN-2536-0027

# مجلة كامبريدج للبحوث العلمية

مجلة علمية محكمة تصدر  
عن مركز كامبريدج للبحوث  
والمؤتمرات في مملكة البحرين

العدد - ٣٤ - حزيران - ٢٠٢٤



صدر العدد بالتعاون مع

**جامعة المشرق**

العراق بغداد . طريق المطار الدولي

## دور القيادة الاصلية في تعزيز الرضا الوظيفي

### دراسة تحليلية في مجلس محافظة بغداد

صباح عبد الله مخلف

أ. د عمر اسماعيل

#### المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الاهداف أهمها اعداد قاعدة نظرية وأسس فكرية تستمد قوتها من خلال النظرية التي تأطر متغيرات الدراسة الحالية والتي تتمثل ب(القيادة الأصلية، الرضا الوظيفي)، تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتناولها خصوصاً القيادة الأصلية بوصفها من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تؤدي دوراً حيوياً في مواجهة المتغيرات البيئية التي تتصف بالديناميكية، مما يجعل المنظمة أكثر استعداداً لتحقيق الريادة من أي وقت مضى، وقد تم تطبيق الدراسة في مجلس محافظة بغداد، وقد تم اختيار عينة (١٦٠) فرد حيث توزيع (١٦٠) استمارة وتم استرجاع (١٠) منها ليكون العدد الكلي (١٥٠) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي، ثم تم اخضاع الاستبانات للتحليل الاحصائي من خلال البرنامج الاحصائي (SPSS V٢٤)، ولغرض استكمال التحليل الاحصائي تم استعمال عدد من الادوات الاحصائية تمثلت ب(معامل الفا كرونباخ لقياس الثبات ، اختبار التحليل العامل التوكيدي ( Confirmatory Factor Analysis) لمطابقة فقرات الابعاد والمعبرة عنها ضمن المقياس الخاص بهذه الدراسة) لقياس الصدق والثبات، في حين تم استعمال كلاً من (مقاييس النزعة المركزية متمثلة بالوسط الحسابي، مقاييس التشتت (Dispersion) متمثلة بالانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، التوزيع الطبيعي باستعمال اختبار ((Kolmogorov Smirnov)) للتحليل الوصفي، فضلاً عن نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، وبناءً عليه تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات أهمها يشجع مدرء المجلس العاملين في عدة جوانب من حيث تعزيز مهاراتهم لتقديم أفضل الأفكار المدرء التي تهتم وتؤثر في مواقف وسلوكيات العاملين والتي تحسن معنوياتهم وراءهم وادائهم في قضايا العمل الرئيسية، وبناءً عليه يوصي الباحث بضرورة رفع الوعي لدى المدرء حول أنواع القرارات التي يجب ان تتخذ حسب المواقف بشتى أنواعها كونها تكون على تماس مع ادراكات وعواطف العاملين في المجلس.

#### المقدمة

برز الأهتمام بمفهوم القيادة الأصلية في السنوات الاخيرة، إذ يعتقد العديد من الباحثين أن القيادة الأصلية لها دور حاسم تلعبه في المنظمات والمجتمع الحديث، لأنها تساعد على استعادة الثقة الأساسية بين القائد الاداري ومروؤوسيه (ماجد وعلي، ٢٠٢٠ : ٣٤٦). وفي سياق متصل يعد الالتزام التنظيمي أحد المتغيرات الذي يحظى باهتمام كبير من الباحثين والممارسين على حد سواء كونه من السلوكيات المرغوب فيها، والتي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها، إذ هو كان وما يزال جديراً باهتمام القيادات الإدارية الناجحة، كونه يولد لدى الأفراد احساساً عالياً بالانتماء والاندماج مع المنظمة، وصولاً بالأفراد العاملين إلى الرضا الوظيفي الذي لم ولن يتقادم إذ إنه يحفز العاملين دوماً للتركيز الدائم والمستمر للتوصل إلى ما هو جديد سواء كان فكرة جديدة أو خدمة جديدة، إذ يعد حاجة ملحة في عالم اليوم ، لمواجهة التحدي والمنافسة في بيئة الاعمال المتغيرة ، إذ يمد الادارة بما هو جديد في فاعلية الأهداف وكفاية الوسائل الادارية الحديثة (محييمد ومحمد، ٢٠٢٠ : ٤٩٠). ففي عصر المشكلات العالمية التي تنوعت بين مالية وبيئية ودينية

اجتماعية وسياسية ازداد الاهتمام بمفهوم القيادة وكثرت البحوث التي تناولت هذا المفهوم الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكافة مناحي الحياة للقيادة الممارسة الأثر البالغ على أداء الموظفين بشكل خاص، حيث وجود قيادة جيدة تقلل من الشعور بالاجهاد والتوتر لدى الموظفين وان القادة الذين يصغون إلى موظفيهم ويتفهمون شكواهم وظروفهم ويعملون على تجاوز المشاكل معهم بشكل سهل يحافظون على موظفيهم بمستوى عالي من الأداء ولمدة زمنية اطول ومن ناحية أخرى عندما تكون القيادة في مؤسسة ما ليست جيدة يؤثر ذلك على معنويات ونفسية الموظفين وبالتالي يتوترون في العمل (عباس وآخرون، ٢٠٢٠ : ٦٠).

## المبحث الأول

### منهجية الدراسة

#### أولاً : مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي صعوبات في العمل حول كيفية التعامل بين القادة والمؤسسين نتيجة للمشكلات الاقتصادية والصحية والأزمات التي تصف بها والتي تؤدي إلى حدوث ضعف في النظام الإداري، مما استوجب الاستعانة بنمط القيادة الأصيلة، إذ أن القادة الذين يتمتعون بمنظور أخلاقي عالي ووعي وفكر قادر على بناء سمعة ايجابية للمنظمة ومواجهة العواقب التي تقف أمامهم والتغلب عليها من خلال أسلوب القيادة الأصيلة التي بدورها تعزز الرضا الوظيفي والتي تؤدي إلى تعزيز مستويات الاداء للعاملين. وتبرز المشكلة الحقيقية للدراسة الحالية في ضعف نمط القيادة الأصيلة لديها، إذ مجلس محافظة بغداد يمتلك قيادات إدارية على مستوى عالي من الكفاءة، إلا أنهم لا يأخذون دورهم لتطبيق سلوكيات القائد الاصيل الذي يلعب دوراً في تعزيز مستويات الرضا الوظيفي التي تنعكس عنها ارتفاع مستويات اداء العاملين في مجلس محافظة بغداد. ومن أجل توضيح مشكلة الدراسة بشكل أدق يمكن طرح التساؤل الآتي :

ما مستوى توافر نمط القيادة الأصيلة في مجلس محافظة بغداد وانعكاس ذلك على تحقيق مستويات للرضا الوظيفي للعاملين في المجلس؟؟ ويمكن صياغة التساؤلات الفرعية الآتية :

١. هل يمتلك مجلس محافظة بغداد قيادات تتصف بالاصالة ؟
٢. هل يوجد رضا وظيفي للعاملين في مجلس محافظة بغداد ؟
٣. هل هنالك علاقة بين القيادة الاصيلية والرضا الوظيفي في المجلس ؟

#### ثانياً : أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتناولها خصوصاً القيادة الأصيلة بوصفها من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تؤدي دوراً حيوياً في مواجهة المتغيرات البيئية التي تتصف بالديناميكية، مما يجعل المنظمة أكثر استعداداً لتحقيق الريادة من أي وقت مضى، كما تستمد الدراسة الحالية أهميتها العملية من أهمية المنظمة التي سوف يتم تطبيق الدراسة والمتمثلة بمجلس محافظة بغداد، كونها من المنظمات التي تكون على تماس مباشر مع المواطن وتقدم خدمات بنية تحتية للمحافظة، كما تبرز أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي من أهمية قياس توافر أبعاد المتغيرات المبحوثة في مجلس المحافظة المبحوثة وتقديم تصورات واضحة ومعلومات جلية تساعد في رفع مستوى وعي القيادة المبحوثة بضرورة تبني أبعاد القيادة الأصيلة وابعاد الرضا الوظيفي.

#### ثالثاً : أهداف الدراسة

يمكن توضيح أهداف الدراسة الحالية بما يأتي :

١. اعداد قاعدة نظرية وأسس فكرية تستمد قوتها من خلال النظرية التي تأطر متغيرات الدراسة الحالية والتي تتمثل بـ(القيادة الأصيلة ، الرضا الوظيفي).

٢. التعرف على مستوى امتلاك مجلس محافظة بغداد لقيادات تتصف بالاصالة.

٣. التعرف على مدى شعور العاملين في مجلس محافظة بغداد بالرضا الوظيفي.

رابعاً : فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية الاولى :** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأصيلة بأبعادها والرضا الوظيفي، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الوعي الذاتي والرضا الوظيفي.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد شفافية العلاقات والرضا الوظيفي.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد المعالجة المتوازنة للمعلومات والرضا الوظيفي.

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد المنظور الاخلاقي الداخلي والرضا الوظيفي.

**الفرضية الرئيسية الثانية :** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الأصيلة بأبعادها في الرضا الوظيفي، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوعي الذاتي في الرضا الوظيفي.

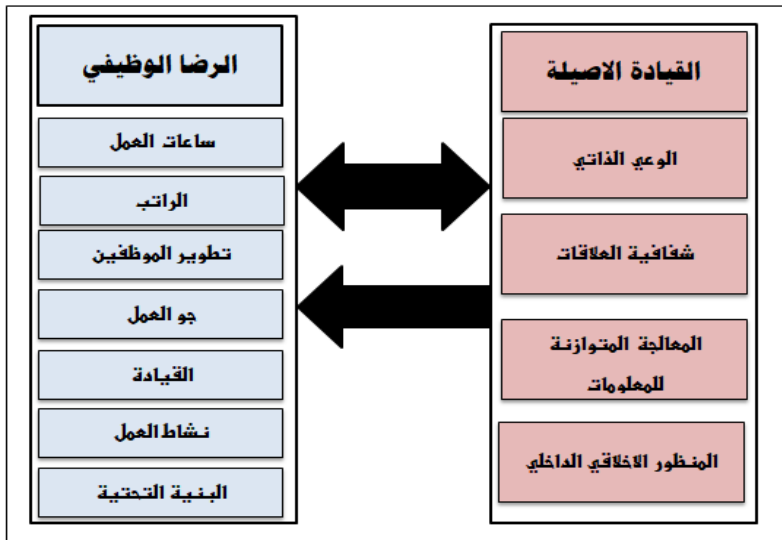
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لشفافية العلاقات في الرضا الوظيفي.

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمعالجة المتوازنة للمعلومات في الرضا الوظيفي.

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمنظور الاخلاقي الداخلي في الرضا الوظيفي.

**خامساً : انموذج الدراسة**

يوضح الشكل (١) الانموذج الخاص بمتغيرات الدراسة والعلاقة بينهم، وكما يأتي :



المصدر : من اعداد الباحث

الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

## سادساً : حدود الدراسة

١. الحدود المكانية : مجلس محافظة بغداد.
٢. الحدود الزمانية : تتمثل الحدود الزمانية بالمدة التي تبدأ من توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة بتاريخ ٢٠٢٣/٨/١ واسترجاعها وتفريغ البيانات والمتمثل إلى مرحلة انجازها لغاية ٢٠٢٣/٨/٢٥.
٣. الحدود البشرية : القيادات العليا والوسطى العاملة في مجلس محافظة بغداد.
٤. الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة على المتغيرات (القيادة الأصيلة - الرضا الوظيفي).

## سابعاً : أداة الحصول على المعلومات

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات في البحث، حيث صممها الباحث لتضمن (٥٧) فقرة تعكس متغيرات الدراسة. تم استرداد (١٠) استمارات غير صالحة للتحليل الإحصائي من إجمالي (١٦٠) استمارة. تم قياس متغيرات البحث باستخدام مقاييس تم الحصول عليها من مصادر مرجعية حديثة، سواء عربية أو أجنبية، وتم التأكد من استخدام هذه المقاييس بنفس الطريقة المعتمدة في المراجع، من حيث مضمونها. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الاستبانة، ويتضح ذلك من الجدول (١) المرفق. يتميز مقياس ليكرت الخماسي بتوفير مستوى عالٍ من الدقة والموثوقية في قياس الرأي والمواقف، حيث يسمح بتصنيف الإجابات على مقياس نسبي يتضمن خمسة خيارات محددة سلفاً.

## الجدول (١) مقياس ليكرت الخماسي

١	٢	٣	٤	٥
لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً

تضمنت هيكلية استبانة الدراسة بشكلها النهائي، فقرة لجمع المعلومات الشخصية والوظيفية للمديرين والموظفين من عينة الدراسة، والتي تشمل الفئة العمرية والمؤهل العلمي ومدة الخدمة بالسنوات، وذلك لوصف العينة. كما تضمنت الاستبانة فقرات لقياس المتغيرات الرئيسية للدراسة، وهي "القيادة الأصيلة" و "الالتزام التنظيمي" و "الرضا الوظيفي". ويوضح الجدول (٢) تلك الفقرات ومتغيراتها. حيث يتم جمع هذه المعلومات لتمكين الباحث من تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحقيق أهدافه.

## جدول (٢) يوضح توزيع الاستبانة وإعدادها لمتغيرات الدراسة

ت	المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	مقياس الأبعاد
١	القيادة الاصيلية	الوعي الذاتي	٣	(Leroy et al., ٢٠١٢)
		شفافية العلاقات	٥	
		المعالجة المتوازنة للمعلومات	٣	
		المنظور الاخلاقي الداخلي	٤	
٢	الرضا الوظيفي	ساعات العمل	٥	(Heimerl et al., ٢٠٢٠)
		الراتب	٢	
		تطوير الموظفين	٤	
		جو العمل (المناخ التنظيمي)	٤	
		القيادة	٥	
		نشاط العمل	٣	
		البنية التحتية	٥	

وقد تم استخدام عدة أدوات إحصائية في الدراسة الحالية، بما في ذلك :

١. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى إجابات أفراد العينة لمتغيرات البحث.
٢. الانحراف المعياري : لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول مستوى الوسط الحسابي.
٣. معامل الاختلاف : لتحديد مستوى الأهمية للأبعاد الرئيسية والفرعية والفقرات في الاستبانة.
٤. معامل الاختلاف لترتيب الأهمية : لقياس التشتت النسبي وتحديد ترتيب الأبعاد الرئيسية والفرعية للبحث.
٥. معاملات الثبات والصدق : لتقييم مدى ثبات وصدق الاستبانة، بما في ذلك استخدام مقياس ألفا-كرونباخ.
٦. معاملات الارتباط : باستخدام معامل بيرسون، لتحديد مدى وجود علاقة معنوية بين متغيرين أو أكثر، وتحديد قوة هذه العلاقة واتجاهها.
٧. الانحدار المتعدد : لتحليل العلاقة بين متغير تابع مستمر وعدد من المتغيرات المستقلة التي عادة ما تكون مستمرة.

## المبحث الثاني

## الاطار النظري

## المحور الأول : القيادة الاصيلية

## أولاً : مفهوم القيادة الاصيلية

إن مفهوم القيادة الأصيلية، وكذلك مفهوم القيادة ليس بالتراضي. هناك العديد من التعريفات، ولكن بشكل عام تؤكد جميعها على أهمية التناسق بين الكلمات وقيم الأفعال (٢٣: Yukl., ٢٠٠٨). هناك إجماع فيما يتعلق بالمكونات الأربعة للقيادة الحقيقية: المعالجة المتوازنة؛ منظور أخلاقي داخلي؛ الشفافية في العلاقات ومعرفة الذات. تشير المعالجة المتوازنة إلى التحليل الموضوعي للبيانات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار. يشير

المنظور الأخلاقي الداخلي إلى المعايير الأخلاقية الداخلية التي توجه الشخص وتستخدم لتنظيم سلوكه / سلوكها تلقائيًا. ترتبط الشفافية العلائقية بإثبات المصادقية من خلال مشاركة المعلومات والمشاعر المناسبة ، وتجنب المشاعر غير المناسبة. تساهم القيادة الأصيلة في قدرتها على تحفيز التفكير والنقد والتساؤل حول طريقة عمل المنظمة وتفكيرها. وبالتالي، وأنه قد لا يمتلك القادة التحويليين مستويات مماثلة من الوعي الذاتي أو الشفافية عند مقارنتهم بالقيادة الاصيليين إذ يصور القادة التحويليين على انهم يركزون على تكوين القادة ، بينما يركز القادة الاصيليون على تطوير الاصاله (Rodriguez , ٢٠١٧:٢٢,٢٣)، وقد أسهم العديد من الباحثين في تعزيز هذا المفهوم من خلال ابداء اسهاماتهم فيه، الامر الذي أدى إلى عدم الاتفاق على تعريف موحد، والجدول (٣) يوضح آراء بعض الباحثين حول مفهوم القيادة الاصيلية، وكما يلي :

الجدول (٣) مفهوم القيادة الاصيلية بحسب رأي بعض الباحثين والكتاب

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	(سعيد وحמיד، ٢٠١٨ : ٣٢)	القيادة التي يستند قادتها على وعيهم الذاتي ومعاييرهم الاخلاقية العالية في التعامل ضمن علاقات شفافة مع مرؤوسيههم على أن لا تخلو قراراتهم من المعالجة المتوازنة لوجهات النظر المحيطة والمرتبطة بالقرار.
٢	(ماجد وعلي، ٢٠٢٠ : ٣٥١)	احد أنماط القيادة الايجابية المرتكزة على القدرات النفسية الايجابية للعاملين والمناخ الاخلاقي الايجابي ويتم ذلك من خلال استناد القادة إلى وعيهم الذاتي وتبنيهم القيم الاخلاقية عن التصرف واتخاذ القرارات، وأن لا تخلو قراراتهم من المعالجة المتوازنة للمعلومات والتعامل بشفافية مع المرؤوسين.
٣	(عباس والفزادي، ٢٠٢٠ : ٥٩)	عملية توجيه يكون القادة من خلالها مدركين بشدة للكيفية التي يفكرون ويتصرفون بها بالاضافة الى وعيهم بالبيئة التي يعملون بها، وينعكس ذلك على الالتزام الوظيفي.
٤	(Teo et al., ) ٢٠٢٢ : ٢)	نمط من سلوك القائد الشفاف والأخلاقي الذي يشجع الانفتاح في مشاركة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مع قبول المدخلات من قبل المرؤوسين.

المصدر : من أعداد الباحث بالاستناد إلى ما ورد في الجدول من مصادر ادبية ويرى الباحث ان تعرف القيادة الاصيلية هو نمط من السلوكيات والعلاقات التي يتم استخدامها من قبل القادة للتأثير في الاخرين لتعزيز الهوية الذاتية للأفراد العاملين من خلال ادراكه للوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة غير المنحازة للمعلومات والسلوك الاصيل والعلاقات الاصيلية.

ثانياً : أبعاد القيادة الاصيلية

من خلال المسح الذي اجراه الباحث، أتضح ان هناك عدد من المقايي واهمها مقياس ( Leroy et al, ٤ : ٢٠١٢) ومقياس (Walumbwa et al, ٢٠١٠) في تحديد أبعاد القيادة الاصيلية والمتمثلة ب(الوعي الذاتي ، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الاخلاقي الداخلي، شفافية العلاقات)، ويمكن توضيح تلك الابعاد كما يأتي :

#### ١. الوعي الذاتي

يُشير الوعي الذاتي إلى معرفة الفرد ومدى فهمه لنفسه، والذي يتضمن التطور المعرفي والعاطفي والمعنوي والشخصي (٤ : ٢٠١٦, Marinakou&Nikolic et al.)، كما أن الوعي الذاتي يُشير إلى عدد المرات

التي يظهر فيها القائد أنه يدرك مدى تأثيره في الآخرين، ووصف أيضاً الوعي الذاتي بأنه مدى أدراك القادة لنقاط القوة لديهم ونقاط ضعفهم وكيف تؤثر قياداتهم في الآخرين، أي أن القادة الاصلاء يعبرون عن مشاعرهم وعواطفهم الحقيقية ويتصرفون وفق قيمهم العميقة، حتى وأن كانوا تحت الضغط، فهم يدركون تماماً نقاط قوتهم وضعفهم ولديهم فهم عميق حول كيفية تأثير قياداتهم في اتباعهم، وكذلك في المجتمع الذي تعمل ضمنه المنظمة (Chughtai, ٢٠١٨ : ٥٩٦).

## ٢. المعالجة المتوازنة للمعلومات

هو الاسلوب الذي يستخدمه القادة بشكل وصفي لجميع المعلومات ذات الصلة قبل اتخاذ القرار وما ينتج عن هذه القرارات من معلومات اكثر قبولاً كما بين من (٣٦ : ٢٠١٥, Datta), ويظهر المستفيد من هذا السلوك هم القادة الذين يتجنبون الافراط في التاكيد على المعلومات والمعرفة الداخلية التي يتم بناءها خارجاً (Aria et al., ٢٠١٩ : ٦٨).

كما وتشير المعالجة المتوازنة إلى اظهار الميل لإجراء تحليل موضوعي لجميع البيانات ذات الصلة بالقرار، حتى الآراء التي تتحدى المواقف التي تتبناها قبل الوصول إلى القرارات النهائية التي يرى القادة أنها حاسمة (١٤ : ٢٠١٢, Roberts), وفي ذات السياق يرى (١٢ : ٢٠١٤, Wang) أن القادة الاصلاء يسعون لتجاوز هذه العقبة (المعالجة المتوازنة للمعلومات) كون قياداتهم موجهة لتحقيق الاهداف مع البحث عن ردود الافعال وراء مختلف التوجهات بغية عمل تقييم ذاتي متوازن واجراء المقارنات الاجتماعية للقيام بمعالجة متوازنة للخبرات الشخصية السابقة لاتخاذ القرارات المهمة، وتوفر المعالجة المتوازنة مجموعة من وجهات النظر بين المرؤوسين كونهم يعطون بيئة داعمة للمخاطرة والخطأ واجراء النقاشات مع قادتهم.

## ٣. المنظور الاخلاقي الداخلي

يُعتبر المنظور الاخلاقي الداخلي من انماط التنظيم الذاتي (٢٠٤ : ٢٠١٨, Ribeiro et al.) ويبين في تصرف القائد نظراً للمعتقدات الداخلية وليس كما يطلبه المرؤوسين (٢٠١٧, Braun & Nieberle) ولا يتأثر بضغط المرؤوسين ويقوم باتخاذ قراراته بناء على القيم الاخلاقية الايجابية.

وفي ذات الصدد يعتقد (٥٦٢ : ٢٠١٢, Valsania et al.) أن المنظور الاخلاقي الداخلي يؤدي إلى سلوكيات أخلاقية شفافة تهدف إلى خدمة مصالح المنظمة والتي تتعارض أحياناً مع المصالح الشخصية للإدارة في المنظمة، ويعرف المنظور الأخلاقي الداخلي بأنه عبارة عن نموذج داخلي متكامل للتنظيم الذاتي يعمل وفق القيم الأخلاقية، مما يجعلها تمثل حدوداً أخلاقية يتخذ القادة قراراتهم في ضوءها دون تجاوزها (٣٩ : ٢٠١٥, Bennet).

## ٤. شفافية العلاقات

على القائد ان يتحلى بشفافية في تعاملاته وعلاقاته ومشاعره مع المرؤوسين والتي تؤدي الى بناء علاقات قوية بين كلاً من القائد والمرؤوسين، تعزيز سلوكيات العمل الجماعي وبناء الثقة (الحجار، ٢٠١٧ : ٢١١)، وتبين شفافية العلاقات على تعبير القائد عن مشاعره اتجاه المرؤوسين سواء كانت تلك المشاعر ايجابية او سلبية، وتبادل المعلومات بينها بكل شفافية والاتصال المستمر بينهم وتقبل النقد (٢٠١٧, Semedo et al.). وتشير شفافية العلاقات إلى أن القائد يقدم نفسه إلى الآخرين، ويشارك المعلومات بشكل علني، ويعبر عن افكاره ومشاعره الحقيقية، مما يعزز مستوى الانفتاح مع الآخرين الذين يوفر لهم فرصة ليكونوا أحرار في طرح افكارهم وتحدياتهم وتقديم آرائهم الخاصة (٢٠٢ : ٢٠١٤, Rego et al.), وتعرف شفافية العلاقات بأنها عملية بناء الثقة من خلال المشاركة الحقيقية بالأفكار والمعلومات والتعبير الصادق عن المشاعر



والعواطف بشكل شفاف تجعل من العاملين يشعرون بتقدير القيادة وتثمين دورهم، فالقائد الأصيل يسعى لبناء علاقات شفافة وتحقيق توازن في المعلومات المتنوعة والمتناقضة (Peterson et al., ٢٠١٢ : ٥١١).

### المحور الثاني : الرضا الوظيفي

#### أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي

هو مفهوم متعدد الأبعاد ينطوي على التصورات حول مضمون العمل ، والعلاقات مع زملاء العمل ، والمشرفين ، ومراقبة العمل، والأمن الوظيفي، والمكافآت، وفرص التطوير الوظيفي، والترقية والتقدم ، وبيئة العمل المادية ، والعملاء ، والمشاعر مثل الإنجاز الذاتي والتقدم الذاتي ( Lu et al., ٢٠١٢ : ١٠١٩).

ويوصف الرضا الوظيفي بأنه اتجاه يحمله الأفراد حول وظائفهم ، وهو ناتج عن إدراكهم المتعلق بوظائفهم ، استناداً إلى عوامل مثل بيئة العمل، ونمط الإشراف، والسياسات، والإجراءات، وانتماء مجموعة العمل، وظروف العمل، والمزايا الإضافية (Gibson et al., ٢٠١٢ : ١٠٢).

إن الرضا الوظيفي هو الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته أو وظيفتها، وهو الحالة العاطفية الإيجابية التي تحدث عندما يشعر الموظف بأنه قادر على الوفاء بقيم وظيفته المهمة التي تتوافق مع احتياجاته، وهو رد الفعل العاطفي للفرد تجاه عمله ذاته . وهو اتجاه الشخص حول الوظيفة، ويرتبط الرضا الوظيفي مع الروح المعنوية والانغماس الوظيفي ولكنه مميز عنهما، ولأن العمل ليس كياناً أو شيئاً مادياً، وإنما مجموعة معقدة من العلاقات المتداخلة من الإعجاب، والأدوار، والمسؤوليات، والتفاعلات، والحوافز، والمكافآت، لذلك يجب أن يكون الرضا الوظيفي مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً مع كل منها (Nadeem, et al., ٢٠١٣ : ٢٥).

ويعرّف الباحث الرضا الوظيفي بأنه اتجاه فعال، واستجابة عاطفية للفرد، تجاه وظيفة معينة أو جوانب الوظيفة وإدراك ناتج عن التقييم الذاتي لمجموعة واسعة من الاحتياجات الفردية، والرضا بها من خلال عمله، وتكوينها بواسطة القيم الدافعة للعمل والطريقة التي يشعر ويفكر بها الشخص حول العمل، وزملاء العمل، والأهداف التنظيمية.

#### ثانياً : أبعاد الرضا الوظيفي

يعد قياس الرضا الوظيفي من خلال ابعاده ضرورة ملحة في سبيل تقويم فاعلية البرامج والسياسات الخاصة بالمنظمة، لكون الرضا الوظيفي يمثل هدفاً من أهداف برامج وسياسات القوى العاملة، ولقد اهتم المدراء بقياس الرضا الوظيفي لأنهم يعدونه مؤشراً للكفاءة التنظيمية ، ولا يمكن قياس الرضا الوظيفي مباشرة ؛ لأنه موجود في كوامن النفس البشرية ، لذلك يتم قياسه بالطرائق غير المباشرة، ولقد اختلف الباحثين في وضع ابعاد الرضا الوظيفي (الربيعي، ٢٠١٤ : ٤٠). إذ يشير (هادي، ٢٠٢٢ : ٤٣) إلى أن ابعاد الرضا الوظيفي تتمثل بـ(الاجر، فرص الترقية، نمط الاشراف، محتوى العمل، ظروف العمل). إما (فخري وصالح، ٢٠٢٠ : ٢٨٤) فقد اشاروا لابعاد الرضا الوظيفي بـ(الرضا عن الاجور، الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن فرص الترقية، الرضا عن نمط الاشراف، الرضا عن جماعات العمل، الرضا عن ظروف العمل). إلا أن (Heimerl et al., ٢٠٢٠ : ٥) فقد اشارو لأبعاد الرضا الوظيفي بـ(ساعات العمل، الراتب، تطوير الموظفين، جو العمل، القيادة، نشاط العمل، البنية التحتية).

بناءً على سبق، يتفق الباحث في دراسته الحالية أن أفضل الابعاد التي تقيس الرضا الوظيفي هي الابعاد التي جاء بها (Heimerl et al., ٢٠٢٠ : ٥) كونها الأكثر شمولية قياساً بباقي الابعاد، فضلاً عن توافق تلك الابعاد مع بيئة التطبيق للدراسة الحالية وانها تقيس الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة المبحوثة بشكل

دقيق كون الموظف ضمن تشكيلات المنظمة المبحوثة وهو على دراية واطلاع بالعوامل التي تعزز من الرضا الوظيفي للعاملين، لذا يمكن تناول تلك الابعاد كما يأتي :

#### ١. ساعات العمل

تشير العديد من المراجعات المنهجية في الأدبيات إلى أن ساعات العمل الطويلة يمكن أن يؤثر سلباً على الصحة، حيث توصلت دراسات سابقة مثل دراسة سباركس وآخرون (١٩٩٧) إلى وجود علاقة إيجابية بين ساعات العمل الطويلة ومجموعة متنوعة من المشاكل الصحية الفسيولوجية والنفسية، مثل أمراض القلب والأوعية الدموية والسكري والتعب الشخصي واضطرابات النوم (٣ : ٢٠٢٠, Bartoll & Ramos). ووصف (٢٦ : ٢٠٢٠, Idown) ساعات العمل بأنها المدة الزمنية التي يعمل فيها الموظف ونمط العمل ، بما في ذلك الإجازة أو الغياب الآخر المأخوذ من العمل، وتعد ساعات العمل المرنة لبنة مهمة لنجاح أي مؤسسة ، وهي أداة قوية للمؤسسة للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين والمهرة، إذ أن المؤسسات اليوم تهتم كثيراً بالاحتفاظ بموظفيها الجيدين لأنهم أصبحوا أكثر مورد مهم بالنسبة للمنظمات، إذ أن إدارة الموظفين الواعدين والاحتفاظ بهم وسيلة أساسية مهمة لتحقيق ميزة تنافسية بين المنظمات للاحتفاظ بقوة عاملة موهوبة جيدة، لذا يجب على المنظمة أن تخلق بيئة إيجابية للعمل المواتي.

#### ٢. الراتب

أشارت الدراسات إلى أن الراتب يعد من المحددات الرئيسية في التأثير على الرضا الوظيفي، حيث يرتبط مساوى العمل والأداء ارتباطاً وثيقاً بمستوى الرواتب، وتشير نظرية العاملين في لـ (Her zberg, ١٩٦٦) أيضاً إلى أن الراتب يعد من أهم عوامل الرضا الوظيفي، إذ يؤدي غيابه إلى شعور الموظف بعدم الحافز للعمل (٦٦ : ٢٠٢٢, Nuzulia & Saputra). ويمكن أن يتراوح مستوى الرضا الوظيفي من أقصى درجات الرضا إلى أقصى قدر من عدم الرضا، ومع ذلك ، يعتبر هذا المستوى مرتبطاً طردياً بالراتب والأجور التي يتقاضاها الفرد، ويعتبر الراتب هو التأثير الرئيسي لتعزيز مستوى الرضا الوظيفي للموظفين (١ : ٢٠٢٢, Elshahory et al.).

#### ٣. تطوير الموظفين

يعتبر مجال تنمية وتطوير الموظفين موضوع حديث نسبياً في الممارسة الوظيفية والدراسة الأكاديمية خلال العقود الأخيرة، حيث أصبحت تنمية الموارد البشرية أحد أسرع مجالات التطور الإداري نمواً، وذلك نظراً للتحديات التي تواجهها المنظمات في ظل التنافس الشديد والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وقد تم تطوير مفهوم تنمية وتطوير الموارد البشرية من مجرد التركيز على التدريب إلى نهج شامل لتعزيز التعلم وتطوير المعرفة على المستوى الفردي والتنظيمي (٣٠٩ : ٢٠١٩, kareem & hussein). كما وتقدم ممارسات الموارد البشرية دوراً رئيسياً في تطوير الموظفين ، مما يؤدي بالمنظمات إلى تحقيق هدفها، وبالتالي يجب على المنظمة اعتبار ممارسات الموارد البشرية وسيلة أساسية لتحقيق أهدافها من خلال أداء الموظفين، كما أن ممارسات الموارد البشرية هي طريقة توفر رضا الموظفين من خلال تطوير ادائهم في مجالات مختلفة، بالإضافة إلى ذلك ، ذكر العديد من العلماء أن ممارسات الموارد البشرية تقدم مساهمة إيجابية في إرضاء الموظفين في مختلف مستويات المنظمات التي تزيد من أداء العمال ( Mira et al., ٢٠١٩ : ٧٧٢).

#### ٤. جو العمل

يتأثر الرضا الوظيفي للموظفين في أي منظمة ببيئته العمل المادية من حيث الإضاءة ودرجة الحرارة والضوضاء وتخطيط المكتب والهواء النقي، إذ يمكن أن يتسبب جميع تلك العوامل في إزعاج صحي بين

الموظفين مما يؤدي إلى انخفاض أداء الموظفين نتيجة لانخفاض مستويات الرضا الوظيفي لديهم، كما أن الديكور الوظيفي وعلامة بيئة مكان العمل تساعد في رفع مستوى الرضا الوظيفي ( Saidi et al., ٢٠١٩ ).

وبناءً على الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، يمكن تحديد أن جو العمل والمناخ التنظيمي في المنظمة مهم جداً وله تأثير كبير على الموظفين من مختلف الجوانب، إذ أن جو العمل في المنظمة لا يجتذب الموظفين فقط، بل يقلل من التصورات السلبية لعناصر العمل المختلفة مثل التغيب والأداء والأمراض المرتبطة بالإجهاد والإنتاجية، ومع ذلك ، إذا كان جو العمل في منظمة ما يتصف بالودية والامن والثوقية، فإن ذلك يؤثر على الموظفين ورضاهم الوظيفي بشكل ايجابي، مما يزيد من إبداعهم وإنتاجيتهم والتزامهم وصحتهم المالية (١٧٧ : ٢٠١٩). (Hafeez et al., ٢٠١٩).

#### ٥. القيادة

كانت القيادة ولا تزال من أهم المتغيرات في مجال الإدارة، ولاسيما في الدراسات التنظيمية والاستراتيجية، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام كبير من الباحثين والمتخصصين، سعياً منهم لمحاولة شرحه، وتأطيره بنظريات مختلفة، ونتيجة للتطور الحاصل في علم الإدارة وفي بيئة الأعمال فقد برزت القيادة الاستراتيجية كأحد المفاهيم لما لها من أهمية كبيرة في قيادة المنظمات وتحديد مصيرها (٣٧٩ : ٢٠٢٠). (AIRawi, ٢٠٢٠).

إذ أكد الباحثين ان القيادة هي فن وقدرة ومهارات شخص يشغل منصباً كقائد لوحدة عمل يتم من خلالها التأثير وإقناع وإلهام وتوجيه الموظفين (٨١ : ٢٠٢٠). (Dohamid & Muchlis, ٢٠٢٠). وتم تعريفها على أنها عملية تأثير تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتتطوي على إلهام ودعم الآخرين لتحقيق رؤية تقوم على قيم شخصية ومهنية واضحة (٢٣٧٢ : ٢٠٢٠). (Amayreh, ٢٠٢٠). وعلى الرغم من توضيح نظرية القيادة الإستراتيجية في الفقرة السابقة بأنها تعنى بدراسة القادة في المستويات العليا للمنظمة ( Castellanos & ١٠٨ : ٢٠٢٠). (Georg, ٢٠٢٠).

#### ٦. نشاط العمل

يعد العمل ذاته مؤشراً رئيساً للرضا الوظيفي ، وتعني مدى حب أو كره العامل لوظيفته ( Danish & ١٦٢ : ٢٠١٠). (Usman, ٢٠١٠). فالعاملون الذين يشعرون بأن نشاط عملهم مهم بالنسبة لهم، ويستغلون فيه مهاراتهم ومعرفتهم ، ولديهم الحرية في وظيفتهم ، هم أكثر رضاً من غيرهم ( Basalamah & As'ad, ٩٥ : ٢٠٢١). ويتضمن الرضا عن نشاط العمل نفسه تصميم الوظيفة، ودرجة الإثراء الوظيفي، وعمق الوظيفة ومدى إشباعها لحاجات العامل، واكتساب معرفة جديدة، والنظرة الاجتماعية، ومدى استغلال قدراته ، ومشاركته في اتخاذ القرارات (٤٣ : ٢٠١٥). (Maissiat et al., ٢٠١٥).

#### ٧. البنية التحتية

تشير البنية التحتية إلى المجموعة الكاملة من الموارد الفيزيائية والتقنية والبشرية والمالية والإدارية التي تحتاجها المنظمة لتشغيل أنشطتها وتحقيق أهدافها. تتضمن البنية التحتية للمنظمة مجموعة من العناصر التي تشمل : (٢ : ٢٠١٦). (Galeazzo et al., ٢٠١٦).

- الموارد البشرية : يتضمن هذا العنصر العمال والإداريين والموظفين الذين يعملون داخل المنظمة، ويعد هؤلاء الأفراد جزءاً أساسياً من البنية التحتية لأي منظمة.
- الموارد المادية : تشمل الموارد المادية المباني والمرافق والمعدات والمواد الخام والمنتجات النهائية التي تحتاجها المنظمة لإنتاج منتجاتها أو تقديم خدماتها.

- الموارد المالية : تتضمن الموارد المالية الميزانية والأموال والتمويل اللازم لتمويل أنشطة المنظمة وتشغيلها، وهذا يتطلب إدارة جيدة للموارد المالية لتحقيق الأهداف المرجوة.
- وتلعب البنية التحتية دوراً هاماً في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة، حيث يحتاج الموظفون إلى وجود بنية تحتية جيدة ومناسبة للعمل بها لتحقيق أداء أفضل في مهامهم، فعندما تكون البنية التحتية غير كافية أو غير ملائمة، فإن ذلك يمكن أن يؤثر على قدرة الموظفين على القيام بعملهم بشكل جيد، مما يؤدي إلى الشعور بالإحباط والإرهاق وتقليل الرضا الوظيفي. وبالمقابل، عندما تكون البنية التحتية موجودة بشكل جيد وملائم، يمكن للموظفين أن يشعروا بالرضا الوظيفي والثقة في قدراتهم الشخصية والمهنية (Kraft et al., ٢٠١٧ : ٣).

### المحور الثالث : العلاقة بين القيادة الاصلية والرضا الوظيفي

اشارت بعض الدراسات ن القيادة الاصلية قد تؤثر بشكل إيجابي على مواقف وسلوكيات الموظفين ، مثل الرضا الوظيفي والمشاركة في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء، وقد ذكر ( Penger & Černe, ٥١١ : ٢٠١٤) أن القيادة الاصلية تؤثر بشكل مباشر على مواقف عمل المتابعين ، بما في ذلك الرضا الوظيفي، وجدوى العمل ، والمشاركة، إذ تلقت هذه النظرية دعماً من الدراسات التجريبية، حيث ركزت العديد من الدراسات على كيفية تحفيز القيادة الاصلية للرضا الوظيفي للموظفين، إذ تؤدي المعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية العلائقية والاتساق بين القيم والكلمات والسلوك الذي يظهره القادة الحقيقيون إلى مستويات أعلى من الالتزام والاستعداد لأداء السلوكيات التي لا يتم تضمينها بالضرورة في الدور ، وكذلك في الرضا مع المشرف التي تتطور بين المتابعين، وفقاً لذلك ، تقترح النظرية أن القيادة الحقيقية يجب أن ترتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي. واثبتت العديد من الدراسات في ذات السياق أن أساليب القيادة الاصلية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وأن هنالك علاقات مهمة بين ممارسات القيادة الاصلية والرضا الوظيفي للعاملين، حيث تم تفسير الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين من خلال ممارسات قياداتهم الاصلية (Wong & Laschinger, ٩٤٩ : ٢٠١٢).

ويشير (Wong et al., ٢٠٢٠ : ٢٤٨) أن القيادة الاصلية تتضمن أن يكون المديرين على دراية بأنفسهم ، ويتصرفون بشكل أخلاقي ويتواصلون بصراحة وصدق مع موظفيهم، وهذا بدوره رفع من مستوى الرضا الوظيفي، وتشير الدراسات التي تناولت نظرية القيادة الاصلية أن القادة الاصيلين قادرين على التأثير في مواقف العمل (مثل الالتزام والرضا الوظيفي) والسلوكيات (مثل الأداء الوظيفي والجهد الإضافي) أتباعهم بطريقة مفيدة، علاوة على ذلك ، يطمح القادة الحقيقيون إلى تعزيز المصداقية بين أتباعهم وتأسيس مناخات عمل أكثر إيجابية من خلال المبادئ الأربعة الرئيسية للقيادة الاصلية والتي تتمثل بالوعي الذاتي والشفافية العلائقية والمنظور الأخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة.

### المبحث الثالث

#### الجانب العملي

هدف الباحث لاختبار صحة فرضيات التأثير الرئيسية والتي حُددت في منهجية البحث، والهادفة لتحديد قبولها او رفضها بموجب مخرجات اختبار كل فرضية من الفرضيات الرئيسة والفرعية المنبثقة منها، اذ قام باختبار تأثير نموذج المتغيرات المستقلة (القيادة الاصلية) في المتغير المعتمد (الرضا الوظيفي)، ومن ثم اللجوء الى اختبار تأثير القيادة الاصلية وهي تؤثر في المتغير التابع الرضا الوظيفي ،وبحسب معامل التحديد والتأثير وقبولهما عبر القيمة الاحتمالية ( $Sig < 0.05$ )، وقيمة ( $T > 1.645$ ) المحسوبة ، وقيمة ( $F > 2.706$ ) وبدرجة حرية (١٤٩).

**أولاً : عرض وتحليل استجابات العينة للمتغيرات (القيادة الاصيلية ، الرضا الوظيفي)**

تم قياس متغير القيادة الاصيلية من خلال اربعة ابعاد هي (الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الأخلاقي الداخلي)، ويشير الجدول رقم (٤) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لهذا المتغير، اذ يعكس الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير القيادة الاصيلية البالغ (٣.٨٩) بانحراف معياري قدره (٠.٥٨)، ومعامل اختلاف قدره (١٤.٩١%) وان أهميته مرتفعة مما يدل على ان القيادة الاصيلية تطبق في مجلس محافظة بغداد ويعمل على تشجيع العاملين في تقديم خدمات ممتازة للمجتمع وكذلك يركز على التصرفات الإيجابية ومنها التعاون والتكيف والواقعية بهدف استمرار المجلس ، اضافة لمؤشر الانحراف المعياري اذ كان ذو تشتت قليل، أي يدل على توافق مرتفع للنتائج.

وتم قياس متغير الرضا الوظيفي من خلال سبعة ابعاد هي (ساعات العمل، الراتب، تطوير الموظفين، جو العمل، القيادة، نشاط العمل، البنية التحتية) ويشير الجدول رقم (٤) للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لهذا المتغير فيعكس الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير الرضا الوظيفي البالغ (٣.٧٨) بانحراف معياري قدره (٠.٧٢)، ومعامل اختلاف قدره (١٩.٠٤%). وإن أهميته متوسطة مما يدل على أن الرضا الوظيفي يطبق نوعاً ما في مجلس محافظة بغداد أي ان الجدار الدفاعي للمنظمة المبحوثة لمقاومة الازمات للبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية ليست امنة بشكل كاف وكفوء، اضافة لمؤشر الانحراف المعياري اذ كان ذو تشتت قليل، مما يدل على توافق مرتفع للنتائج.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للمتغيرات (القيادة الاصيلية، الرضا الوظيفي)			
المتغيرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	معامل الاختلاف
القيادة الاصيلية	٣.٨٩	٠.٥٨	١٤.٩١%
الرضا الوظيفي	٣.٧٨	٠.٧٢	١٩.٠٥%

**ثانياً : اختبار تأثير القيادة الاصيلية في الرضا الوظيفي**

حُدِّدَت الفرضية الرئيسية الثانية للبحث: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة الاصيلية في الرضا الوظيفي وللتحقق من صحة الفرضية من عدمها، تم تنفيذ نموذج الانحدار الخطي البسيط لاسيما وان الجدول (٢٥) أوضح وجود علاقات مباشرة بين المتغيرات ، لذلك توجه الباحث نحو التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية اذ تبين من نتائج الجدول (٥) ان قيمة (F) المحسوبة للأتمودج (١٦٧.٧٦٨) وبقيمة احتمالية (٠.٠٠٠) وهي تزيد عن قيمتها الجدولة (٢.٧٠٦) وبقيمة احتمالية (٠.٠٥)، وبدرجة حرية (١٤٩)، لتشير الى معنوية الانمودج وقوته التي يعزوها الباحث الى الرضا الوظيفي والقيادة الاصيلية لتشكّل انمودج مقبول احصائياً، فضلاً عن وجود معامل تحديد (٠.٥٣١) وبقيمة احتمالية (٠.٠٠٠) ، وبمعامل تحديد مصحح (٠.٥٢٨) ، اذ استطاعت القيادة الاصيلية من تفسير ما نسبته (٥٢.٨%) من التغيرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي، فيما تُعزى النسبة المتبقية (٤٧.٢%) لمتغيرات أخرى لم تدخل ضمن الانمودج المختبر ومن جميع ما عُرض من نتائج ، تقبل الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر القيادة الاصيلية في الرضا الوظيفي تأثيراً معنوياً) ، وبحسب المعادلة الاتية :

الرضا الوظيفي (Y) = ١.٥٣٣ + ٠.٦٢٣ \* القيادة الاصلية  
الجدول (٥) تأثير القيادة الاصلية في الرضا الوظيفي

							المتغير المستقل
F	T	Sig	A R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	α	القيادة الاصلية
١٦٧.٧٦٨	١٢.٩٥٣	٠.٠٠٠	٠.٥٢٨	٠.٥٣١	٠.٦٢٣	١.٥٣٣	

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.٢٤).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

١. يشجع مدراء المجلس العاملين في عدة جوانب من حيث تعزيز مهاراتهم لتقديم أفضل الأفكار المدراء التي تهتم وتؤثر في مواقف وسلوكيات العاملين والتي تحسن معنوياتهم واراءهم وادائهم في قضايا العمل الرئيسية.
٢. يعتبر بعد المنظور الاخلاقي الأكثر تطبيقاً في المجلس من بين باقي ابعاد متغير القيادة الاصلية التي هي (الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة وشفافية العلاقات) مما يدل على ان مدراء المجلس يمتلكون قيم عالية كالصدق والنزاهة ومعايير أخلاقية تساعدهم في مواقفهم وقراراتهم مع العاملين من جهة ومع أنشطة المجلس من جهة أخرى.
٣. يستمتع مدراء المجلس بخبرات في مجال العمل حيث يلاحظ من المعلومات الديمغرافية ان اغلب العينة تكون خبراتهم من ١٠-١٥ سنة وصولاً الى سن التقاعد مما يساعدهم ويساهم ويمكنهم من تحفيز العاملين على الابداع والابتكار في خدمات المجلس.
٤. يرتبط موضوع الرضا الوظيفي بطبيعة العنصر البشري الذي هو العامل المحدد لنجاح الإدارة في أداء وظائفها في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات لذا هو بحاجة مستمرة للمزيد من البحوث فيه نظراً لطبيعة الإنسان المتغيرة، وتطور وتنوع حاجاته التي هي مصادر رضاه والتي في حالة إشباعها تحقق رضاه.

ثانياً : التوصيات

١. ضرورة زيادة الاهتمام بالمفاهيم الوعي الذاتي والمعالجة المتوازنة وشفافية العلاقات كونها تصب في تعزيز القيادة الاصلية في المجلس التي بدورها تؤثر على التحليلات الموضوعية لقراراتها ومعالجتها في الوصول الى القرار الأفضل والسديد لمختلف الظروف بالاعتماد على القيم والمعتقدات الأخلاقية التي يلتزم بها المدراء في علاقاتهم مع العاملين في المواقف الحرجة.
٢. رفع الوعي لدى المدراء حول أنواع القرارات التي يجب ان تتخذ حسب المواقف بشتى أنواعها كونها تكون على تماس مع ادراكات وعواطف العاملين في المجلس.
٣. من الضروري اطلاع العاملين على الأنظمة والآليات التي يتم بموجبها توزيع المكافآت والمزايا عليهم وضرورة توخي العدالة فيها بما يؤدي إلى زيادة رضاهم.

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر العربية

١. الحجار، رائد حسين (٢٠١٧)، " درجة ممارسة القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات"، مجلة جامعة الأقصى المجلد ٢، العدد ٢١.
٢. الربيعي، محمد عباس خليل، (٢٠١٤)، " دور الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات في إطار سلوكيات المواطنة التنظيمية / بحث ميداني في هيئة النزاهة - الفرات الأوسط"، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد كجزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي (المعادل للماجستير) في الرقابة والتفتيش.
٣. سعيد، هديل كاظم، وحמיד، حميد علي، (٢٠١٨)، " القيادة الاصيلة وتأثيرها في الاداء السياقي - بحث تحليلي في أقسام وشعب دوائر مركز وزارة الخارجية العراقية"، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٥، العدد ١١.
٤. عباس، زينة هادي، والفؤادي، قيس سعيد دايم، (٢٠٢٠)، " القيادة الاصيلة الممارسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لإداريي وموظفي مديريات الشباب والرياضة منقولة الصلاحية"، بحث منشور، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد ٢٠، العدد ١.
٥. عباس، زينة هادي، والفؤادي، قيس سعيد دايم، (٢٠٢٠)، " القيادة الأصيلة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لإداريي وموظفي مديريات الشباب والرياضة منقولة الصلاحية"، بحث منشور، مجلة القادسية لعلوم التربية الرياضية، المجلد ٢٠، العدد ٢، الجزء الثاني.
٦. فخري، نور حسين، وصالح، مصطفى رعد، (٢٠٢٠)، " الاغتراب الوظيفي واثره في الرضا عن العمل - بحث تطبيقي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٦، العدد ١٢١.
٧. ماجد، هدى حقي، وعلي، عالية جواد محمد، (٢٠٢٠)، " إمكانية تبني سلوكيات القيادة الاصيلة لتحقيق التوجه الريادي - بحث ميداني في وزارة الاسكان والاعمار والبلديات والاشغال العامة"، بحث منشور، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٥٢.
٨. ماجد، هدى حقي، وعلي، عالية جواد محمد، (٢٠٢٠)، " إمكانية تبني سلوكيات القيادة الأصيلة لتحقيق التوجه الريادي - بحث ميداني في وزارة الاسكان والاعمار والبلديات والاشغال العامة"، بحث منشور، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٥٢.
٩. محميد، كفاح عباس، ومحمد، تحرير علي، (٢٠٢٠)، " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في معهد التدريب النفطي - بيجي / دراسة استطلاعية لمنسوبي معهد التدريب النفطي - بيجي"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٥٢.
١٠. هادي، ياسمين حسن، (٢٠٢٢)، " الحوكمة وتأثيرها في الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية في وزاره الاعمار والاسكان / دائرة المباني"، بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في الإدارة العامة.

#### ثانياً : المصادر الاجنبية

١. Al Rawi, Ass Prof Suad KA. (٢٠٢٠) "The Impact of Training Needs on the Success of Strategic Leadership.", Journal of Xi'an University of Architecture & Technology, Volume XII, Issue V, pp. ٣٧٧-٣٨٨.
٢. Amayreh, Khalid Thaher (٢٠٢٠) "The role of strategic leadership in increasing ethical practices among pharmaceutical organizations in Jordan." Management Science Letters ١٠.١٠, pp. ٢٣٧١-٢٣٧٨.

٣. Aria, &Rea, Jafari, Parivash&Behifar, Maryam (٢٠١٩) " authentic leadership & teachers' intention to stay: the mediating role of ١٣٨ perceived organizational support & psychological capital" world journal of education, Vol. ٩, N. ٣.
٤. Bartoll, X., & Ramos, R. (٢٠٢١). Worked hours, job satisfaction and self-perceived health. Journal of Economic Studies, ٤٨(٤), ٨٧٦-٨٩٢. doi: ١٠.١١٠٨/JES-١٠-٢٠١٩-٠٣٩٩
٥. Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (٢٠٢١). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. Golden Ratio of Human Resource Management, ١(٢). <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.05>
٦. Bennett, Karen (٢٠١٥) Exploring the Relationship Between Job Satisfaction, Bullying, and Authentic Leadership Among Medical-Surgical Nurses. Thesis submitted to gain the degree of "Master In Nursing", University Of Manitoba
٧. Bhatti, Nadeem; Maitlo, Ghulam Murta; Shaikh, Naveed; Hashmi, Muhammad Aamir and Shaikh, Faiz M. (٢٠١٣). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. International Business Research, Vol. ٥, No. ٢, pp. ١٩٢-٢٠١.
٨. Castellanos, Julio David, & George,Babu . (٢٠٢٠)"Boardroom leadership: The board of directors as a source of strategic leadership." Economics and Business Review Vol. ٦ (٢٠), No. ١, pp. ١٠٣-١١٩.
٩. Chughtai, Aamir (٢٠١٨) "Authentic leadership, career self-efficacy and career success: a crosssectional study", Emerald Publishing Limited, Career Development International, Vol. ٢٣ Issue: ٦/٧, pp.٥٩٥-٦٠٧
١٠. Danish, Rizwan Qaiser and Usman, Ali. (٢٠١٠). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. International Journal of Business and Management, Vol.٥, No.٢, pp. ١٥٩-١٦٧.
١١. Datta, Biplab (٢٠١٥)" Assessing The Effectiveness Of Authentic Leadership" International Journal Of Leadership Studies, School Of Business & Leadership, Regent University. Vol. ٩ N. ١.
١٢. Dohamid, Ahmad Gafur& Muchlis R. Luddin.(٢٠٢٠) "Strategic Leadership For The Implementation of Three Values of Higher Education Performed by The Indonesian Defense University (IDU) In The ٢٠١٥-٢٠١٨ Period." IJHCM, International Journal of Human Capital Management, Vol.N ٤ (١), PP. ٨٢-٨٦.
١٣. Duarte AP, Ribeiro N, Semedo AS and Gomes DR (٢٠١٨) Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation. Front. Psychol. ١٢:٦٧٥٧٤٩. doi: ١٠.٣٣٨٩/fpsyg.٢٠٢١.٦٧٥٧٤٩
١٤. Elshoryi, N. A., Alathamneh, A., Mahmoud, I., & Hammad, F. (٢٠٢١). Association of salary and intention to stay with the job satisfaction of the



- dietitians in Jordan: A cross-sectional study. Health Policy OPEN, ٢, ١٠٠٠٥٨. <https://doi.org/10.1016/j.hpopen.2021.100058>
١٥. Galeazzo, A., Furlan, A., & Vinelli, A. (٢٠١٦). The organizational infrastructure of continuous improvement – an empirical analysis. Operations Management Research, ٩(١-٢), ٧-١٨. <https://doi.org/10.1007/s12063-016-0112-1>
١٦. Gibson, James L.; Ivancevich, John M., Donnelly, James H. Jr. and Konopaske, Robert. (٢٠١٢). Organizations: Behavior, Structure, Processes. ١٤th Edition, McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
١٧. Hafeez, i., yingjun, z., hafeez, s., mansoor, r., & rehman, k. U. (٢٠١٩). Impact of workplace environment on employee performance: mediating role of employee health. Business, management and education, ١٧(٢), ١٧٣-١٩٣. <https://doi.org/10.3846/bme.2019.10379>
١٨. Hannes Leroy, Michael E. Palanski, and Tony Simons. "Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance." Journal of Business Ethics ١٠٧, no. ٣ (٢٠١٢): ٢٥٥-٢٦٤. Accessed September ٢٢, ٢٠٢١. <http://www.jstor.org/stable/41476248>.
١٩. Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L., & Scholl-Grissemann, U. (٢٠٢٠). Factors influencing job satisfaction in hospitality industry. SAGE Open, ١٠(٤), ٢١٥٨٢٤٤٠٢٠٩٨٢٩٩٨. doi: 10.1177/2158244020982998
٢٠. Kareem, M. A., & Hussein, I. J. (٢٠١٩). The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness. Management Dynamics in the Knowledge Economy, ٧(٣), ٣٠٧-٣٢٢. DOI: 10.25019/MDKE/٧.٣.٠٢
٢١. Kraft, S., Caplan, W., Trowbridge, E., Davis, S., Berkson, S., Kamnetz, S., & Pandhi, N. (٢٠١٧). Building the learning health system: Describing an organizational infrastructure to support continuous learning. Learning Health Systems, ١(٣), e١٠٠٣٤. doi: 10.1002/lrh2.10034
٢٢. Lu H., Barriball L. Zhang X., & While A. (٢٠١٢). Job Satisfaction among Hospital Nurses Revisited: A Systematic Review. International Journal of Nursing Studies, Vol. ٤٩, pp. ١٠١٧-١٠٣٨.
٢٣. Lux, A.A., Grover, S.L., & Teo, S.T.T. (٢٠٢٢). Reframing commitment in authentic leadership: Untangling relationship-outcome processes. Journal of Management & Organization, ٢٩, ١٠٣-١٢١. doi:10.1017/jmo.2019.٧٨.
٢٤. Maissiata, G. d. S., Lautert, L., Paic, D. D., & Tavares, J. P. (٢٠١٥). Work context, job satisfaction and suffering in primary health care. Revista Gaúcha de Enfermagem, ٣٦(٢), ٤٢-٤٩. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2015.02.01128>
٢٥. Marinakoua, Evangelia&Nikolicb, Brad, (٢٠١٦), "Dimensions of Authentic Leadership in the Middle Eastern Context: Are these Leaders Really Authentic?", Evangelia (Lia) Marinakou.

٢٦. Mira, M. S., Choong, Y. V., & Thim, C. K. (٢٠١٩). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, ٩, ٧٧١-٧٨٦. doi: ١٠.٥٢٦٧/j.msl.٢٠١٩.٣.٠١١.
٢٧. Nuzulia, S., & Saputra, H. (٢٠٢٢). Do High Salaries Ensure Job Satisfaction? : An Investigation on the Factors Affecting Job Satisfaction of Educators in Indonesia. *Journal of Nonformal Education*, ٨(١), ٦٦-٧٢. doi: ١٠.١٥٢٩٤/jne.v٨i١.٤٦٠٦٩.
٢٨. Peterson, S., Walumbwa, F., Avolio, B. & Hannah, S., (٢٠١٢), the relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts, *The Leadership Quarterly Vol* (٢٣), ٥٠٢-٥١٦
٢٩. Rodriguez, Richard A., green, sun, mark t. Yu, & Hinojosa, BarbaraBaggerly- (٢٠١٧)" Authentic Leadership& TransformationalLeadership: Anincrementalap Roach"**Journal Of LeadershipStudies**, Vol. ١١, N. ١
٣٠. Saidi, N. S., Michael, F. L., Sumilan, H., Omar Lim, S. L., Jonathan, V., Hamidi, H., & Ahmad, A. I. A. (٢٠١٩). The Relationship Between Working Environment and Employee Performance. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, ٥(٢), ١-١٣. doi: ١٠.٣٣٧٣٦/jeshd.١٩١٦.٢٠١٩.
٣١. Sandra Penger & Matej Černe (٢٠١٤) Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, ٢٧:١, ٥٠٨-٥٢٦, DOI: ١٠.١٠٨٠/١٣٣١٦٧٧X.٢٠١٤.٩٧٤٣٤٠.
٣٢. Valsania, Sergio Edú, León, Juan Antonio Moriano, Alonso, Fernando Molero, Cantisano, Gabriela Topa,٢٠١٢, Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours, *Psicothema* ٢٠١٢. Vol. ٢٤, no ٤, pp. ٥٦١-٥٦٦.
٣٣. Wang, Yiqing (٢٠١٤) A Study Of Authentic Leadership Adopting The Job Demands And Resources Approach In Predicting Work-related Flow And Job Performance. Thesis submitted to gain the degree of "Master In Psychology Philosophy". Lingnan University.
٣٤. Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (٢٠١٣). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, ٦٩(٤), ٩٤٧-٩٥٩. doi: ١٠.١١١١/jan.١٢٠١٤
٣٥. Wong, C., Walsh, E. J., Basacco, K. N., Mendes Domingues, M. C., & Pye, D. R. H. (٢٠٢٠). Authentic leadership and job satisfaction among long-term care nurses. *Leadership in Health Services*, ٣٣(٣), ٢٤٧-٢٦٣. doi: ١٠.١١٠٨/LHS-٠٩-٢٠١٩-٠٠٥٦.