

## مدى تأثير نظرية تبادل القائد-العضو Leader-member

### Exchange في تعزيز الرضا الوظيفي

#### (دراسة تحليلية في شركة اسياسيل للاتصالات)

أ.د. انتظار احمد جاسم الشمري / كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية

م.م. فادية لطفى عبد الوهاب

#### المستخلص:

يهدف البحث الى صياغة نموذج للبحث والمتعلق بأبعاد نظرية تبادل القائد-العضو وفق أفكار Liden / Maslyn وأفكار Hammer وتأثيرها في الرضا الوظيفي وقياس هذه الأبعاد في شركة اسياسيل للاتصالات للتعرف على مدى وجود تقارب ما بين ابعاد نظرية تبادل القائد - العضو (LMX) مع أسلوب القيادة المتبع في هذه الشركة، فقد تم بناء مقياس يتضمن متغيرين، المتغير المستقل نظرية تبادل القائد العضو بأبعادها الخمس (التأثير، الولاء، المساهمة، احترام المهنية، والدعم) فيما تمثل المتغير المعتمد الرضا الوظيفي بالأبعاد (الامان الوظيفي، اسلوب الادارة، المناخ التنظيمي، التقدير، العمل ذاته)، وقد اختيرت عينة من العاملين في الشركة لتوزيع الاستبانة عليهم، وقد تكونت عينة البحث من (205) افراد ممن يعملون في الشركة المبحوثة. وتوصل البحث الى جملة استنتاجات منها ان إمكانية اعتماد مدخل نظرية تبادل القائد-العضو في شركة اسياسيل للاتصالات، اذ حققت جميع الأبعاد استجابات اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) مع وجود تطبيق لأغلب ابعاد هذه النظرية لدى الشركة، وتوصل البحث الى جملة توصيات من أهمها لا بد لشركة اسياسيل للاتصالات من تبني أسلوب نظرية تبادل القائد-العضو كونها من النظريات التي عالجت ضيق وقت القادة وحاجتهم لأشخاص يمكن الاعتماد عليهم ومدعم بالمزيد من الثقة والصلاحيات.

#### المصطلحات الرئيسية للبحث / نظرية تبادل القائد-العضو، الرضا الوظيفي .



مجلة العلوم  
الاقتصادية والإدارية  
العدد 95 المجلد 23  
الصفحات 55-74



## المقدمة:

فرضت التغييرات المتسارعة في بيئة اليوم العديد من التحديات أمام الإدارات ، إذ يشهد العالم منافسة شديدة واصبح الوقت عاملاً حاسماً ومهماً في نجاح المنظمات ، لذا برزت الحاجة لإدارة هذه المنظمات بطريقة كفوة ومرنة لمواجهة هذه التغييرات ، فضلاً عن البحث عن طرائق حديثة ومتجددة باستمرار والابتعاد عن الاساليب والطرائق التقليدية في إدارتها ، لذا انصب اهتمام العديد من الباحثين وعلماء النفس والسلوك على دراسة القيادة كونها قضية محورية لأية منظمة، إذ يتوقف نجاحها الى حد كبير على كفاءة القيادة ، لذا توصف بانها جوهر العملية الادارية، ومن اجل الوصول الى مبتغاها وتحقيق أهدافها والنتائج التي تصبو اليها، لابد من ان تراعي مسائل ضرورية كالعلاقات مع الافراد والجماعات داخل التنظيم، ومن ثم تعد القيادة حلقة وصل بين العاملين وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية ، ويتطلب ذلك بث روح التعاون وبناء علاقات طيبة وجو تسوده الاستجابة والثقة والاحترام المتبادل، أي تعمل القيادة على التأثير في معلومات واتجاهات وسلوك المجموعة بما يحقق رضاهم واهدافهم ومن ثم تحقيق اهداف المنظمة.

## المبحث الأول/ منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

تواجه منظمات اليوم تحديات وصعوبات جمة، إذ تمثل المنافسة إحدى أهم العوامل التي تقف عائق أمام الكثيرين، لذا تسعى الإدارات الحديثة الى اعتماد نوع من التفاعل بين القائد والاعضاء، وتعزيز الرضا الوظيفي، فكلما حصل انسجام وتطابق بينهما انعكس ذلك كالمראה بصورة إيجابية ومباشرة على المنظمة، ومن خلال ذلك يمكن ان تتمثل مشكلة البحث بالتساؤل الاتي (ما هو واقع نظرية تبادل القائد- العضو في المنظمة المبحوثة المتمثلة ب (شركة اسيا سيل للاتصالات) وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها.

### ثانياً: أهداف البحث

يهدف البحث الى عرض المفاهيم الأساسية لنظرية تبادل القائد-العضو وما لهذه النظرية من أهمية وأثر كبيرين في حياة كل من المنظمة والعاملين فيها، فضلاً عن عرض المفاهيم الأساسية الخاصة بالرضا الوظيفي بوصفه عاملاً أساسياً لنجاح أية منظمة، كذلك دراسة العلاقة والاثربين نظرية تبادل القائد-العضو في تعزيز الرضا الوظيفي، تزويد الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة بتصوير علمي يمكن من خلاله تطوير الأساليب الإدارية المعتمدة من قبلها لتطوير خبرات ومهارات وإمكانات العاملين فيها.

### ثالثاً: أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث من خلال ما يتناوله من مواضيع إدارية حيوية معاصرة وذات تأثير بالغ في أداء المنظمات وهو نظرية تبادل القائد-العضو وتأثيرها في تعزيز الرضا الوظيفي وما ينتج عنه من نتائج إبداعية وأساليب وطرائق عمل مبتكرة تعمل على إضافة قيمة للمنظمة، فضلاً عن الأهمية التطبيقية قد يستفيد المسؤولون من نتائج البحث في التعرف على كيفية تحقيق الرضا في العمل من خلال تطبيق نظرية تبادل القائد-العضو.

### رابعاً: حدود البحث:

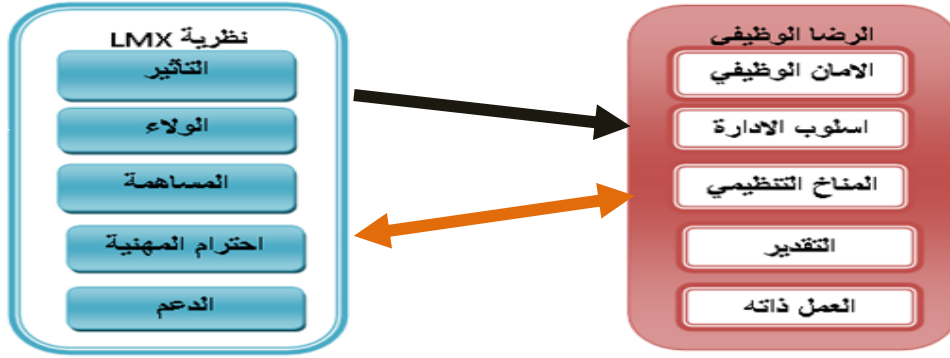
أ-الحدود البشرية: اختارت الباحثة عينة البحث المتمثلة ب (205) موظفاً من شركة اسيا سيل للاتصالات.  
ب-الحدود المكانية: اختارت الباحثة شركة اسيا سيل للاتصالات موقعا لإجراء الدراسة، كونها من المنظمات الخدمية المهمة التي تقدم خدمات متنوعة لشرائح واسعة من المواطنين، وقد تم عمل استبانة وتوزيعها على الأقسام الموجودة في الشركة.

### خامسا: إجراءات بناء أداة البحث:

قد تم إعداد الاستبانة اعتمادا على مقاييس جاهزة على وفق أفكار Liden/Maslyn و Hammer لنظرية تبادل القائد-العضو، ودراسة المدو لمتغير الرضا الوظيفي، وتضمنت (35) فقرة تركزت على نظرية تبادل القائد-العضو والرضا الوظيفي.

### سادسا: انموذج البحث.

من اجل تحقيق أهداف البحث وبيان توجهاته فقد صمم أنموذج افتراضي يوضحه الشكل (1) يبين ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو والرضا الوظيفي وعلاقات الارتباط والأثر بينهما، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، الشكل (1) النموذج الافتراضي



سابعا: فرضيات البحث: تماشيا مع مشكلة البحث وأهدافه اعتمدت فرضيتان رئيستان هما:-

#### الفرضية الرئيسية الاولى:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير نظرية تبادل القائد-العضو (LMX) والرضا الوظيفي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير والرضا الوظيفي (الامان الوظيفي، اسلوب الادارة، المناخ التنظيمي، التقدير، العمل ذاته).
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الولاء والرضا الوظيفي (الامان الوظيفي، اسلوب الادارة، المناخ التنظيمي، التقدير، العمل ذاته).
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المساهمة والرضا الوظيفي (الامان الوظيفي، اسلوب الادارة، المناخ التنظيمي، التقدير، العمل ذاته).
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين احترام المهنية والرضا الوظيفي (الامان الوظيفي، اسلوب الادارة، المناخ التنظيمي، التقدير، العمل ذاته).
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم والرضا الوظيفي (الامان الوظيفي، اسلوب الادارة، المناخ التنظيمي، التقدير، العمل ذاته).

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير نظرية تبادل القائد-العضو (LMX) في تحقيق الرضا الوظيفي وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير التأثير في الرضا الوظيفي (الامان الوظيفي، اسلوب الادارة، المناخ التنظيمي، التقدير، العمل ذاته).
  - توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الولاء في الرضا الوظيفي (الامان الوظيفي، اسلوب الادارة، المناخ التنظيمي، التقدير، العمل ذاته).



## مدى تأثير نظرية تبادل القائد-العضو Leader-member Exchange في تعزيز الرضا الوظيفي [دراسة تحليلية في شركة اسيا سيه للاتصالات]

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير المساهمة في الرضا الوظيفي (الامان الوظيفي، اسلوب الادارة، المناخ التنظيمي، التقدير، العمل ذاته).
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير احترام المهنية في الرضا الوظيفي (الامان الوظيفي، اسلوب الادارة، المناخ التنظيمي، التقدير، العمل ذاته).
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الدعم في الرضا الوظيفي (الامان الوظيفي، اسلوب الادارة، المناخ التنظيمي، التقدير، العمل ذاته).

### ثامنا: - قياس صدق فقرات الاستبانة وثباتها.

**الثبات :** وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات بطريقة معامل (ألفا كورنباخ) للاتساق الداخلي حيث ان معامل (ألفا كورنباخ) يزيدنا بتقدير جيد في اغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى، ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات البحث البالغ عددها (205) استمارة ولكل متغير من متغيرات الدراسة ثم طبقنا معادلة ( ألفا كورنباخ ) ، حيث سجلت قيمة معامل ثبات المقياس ألفا كورنباخ لنظرية تبادل القائد-العضو ( 0.89 ) وبذلك يعد المقياس متسقاً داخلياً، لان هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً لهذا المتغير، بينما سجلت قيمة معامل ثبات المقياس ألفا كورنباخ للمتغير المعتمد المتمثل بالرضا الوظيفي (0.85) ويعد بذلك المقياس متسقاً داخلياً، ولا سيما أن معادلة (ألفا كورنباخ) تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً.

**الصدق :** يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس، ولا سيما انه يشير الى مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وأن أفضل طريقة لقياس الصدق هي صدق المحتوى بواسطة المقارنة الطرفية وهو اسلوب احصائي يستند الى ترتيب نتائج الاستبانة تنازلياً او تصاعدياً ليؤخذ من الاعلى 27 % ومن اسفل البيانات 27 % ثم تطبق اختبار (T-TEST) بين متوسط الربع الاعلى والاسفل، اذ بلغت قيمة T المحتسبة ( 58.6 ) وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة ( 1.67 ) عند مستوى معنوية 0.05 ، ما يشير الى وجود فروق معنوية بين متوسطي الربع الاعلى والاسفل، وبذلك تكون الاستبانة قد اجتازت اختبار الصدق، وجدول (1) يوضح اجتياز اختبار صدق المحتوى لمتغير نظرية تبادل القائد-العضو وجميع أبعاده المتمثلة بـ { التأثير ، الولاء ، المساهمة ، احترام المهنية ، الدعم } ، وكذلك تخطي المتغير المعتمد المتمثل بالرضا الوظيفي وجميع محاوره التي تشمل { الرضا عن الامان الوظيفي ، الرضا عن اسلوب الادارة ، الرضا عن المناخ التنظيمي ، الرضا عن التقدير ، الرضا عن العمل ذاته } وفقاً لطريقة المقارنة الطرفية وكانت النتائج كما في الجدول (1).

جدول (1) يوضح نتائج اختبار صدق المحتوى بطريقة المقارنة الطرفية لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة T المحتسبة	التفسير
التأثير	37.4	بما ان قيمة T المحتسبة أكبر من نظيرتها الجدولية، إذا فقرات هذا المتغير تجتاز اختبار الصدق، ما يشير إلى أن الصدق تميزي (إيجابي) لهذا المتغير
الولاء	39.7	بما ان قيمة T المحتسبة أكبر من نظيرتها الجدولية، إذا فقرات هذا المتغير تجتاز اختبار الصدق، ما يشير إلى أن الصدق تميزي (إيجابي) لهذا المتغير
المساهمة	49.5	بما ان قيمة T المحتسبة أكبر من نظيرتها الجدولية، إذا فقرات هذا المتغير تجتاز اختبار الصدق، ما يشير إلى أن الصدق تميزي (إيجابي) لهذا المتغير
احترام المهنية	28.2	بما ان قيمة T المحتسبة أكبر من نظيرتها الجدولية، إذا فقرات هذا المتغير تجتاز اختبار الصدق، ما يشير إلى أن الصدق تميزي (إيجابي) لهذا المتغير
الدعم	56.3	بما ان قيمة T المحتسبة أكبر من نظيرتها الجدولية، إذا فقرات هذا المتغير تجتاز اختبار الصدق، ما يشير إلى أن الصدق تميزي (إيجابي) لهذا المتغير
نظرية تبادل القائد-العضو	50.4	بما ان قيمة T المحتسبة أكبر من نظيرتها الجدولية، إذا فقرات هذا المتغير تجتاز اختبار الصدق، ما يشير إلى أن الصدق تميزي (إيجابي) لهذا المتغير
الرضا عن الامان الوظيفي	18.1	بما ان قيمة T المحتسبة أكبر من نظيرتها الجدولية، إذا فقرات هذا المتغير تجتاز اختبار الصدق، ما يشير إلى أن الصدق تميزي (إيجابي) لهذا المتغير
الرضا عن اسلوب الادارة	25.7	بما ان قيمة T المحتسبة أكبر من نظيرتها الجدولية، إذا فقرات هذا المتغير تجتاز اختبار الصدق، ما يشير إلى أن الصدق تميزي (إيجابي) لهذا المتغير
الرضا عن المناخ التنظيمي	18.5	بما ان قيمة T المحتسبة أكبر من نظيرتها الجدولية، إذا فقرات هذا المتغير تجتاز اختبار الصدق، ما يشير إلى أن الصدق تميزي (إيجابي) لهذا المتغير



## مدى تأثير نظرية تبادل القائد-العضو Leader-member Exchange في تعزيز الرضا الوظيفي [دراسة تحليلية في شركة اسيا سيك للاتصالات]

الرضا عن التقدير	15.6	بما ان قيمة T المحتسبة أكبر من نظيرتها الجدولية، إذا فقرات هذا المتغير تجتاز اختبار الصدق، ما يشير إلى أن الصدق تميزي (إيجابي) لهذا المتغير
الرضا عن العمل ذاته	19.2	بما ان قيمة T المحتسبة أكبر من نظيرتها الجدولية، إذا فقرات هذا المتغير تجتاز اختبار الصدق، ما يشير إلى أن الصدق تميزي (إيجابي) لهذا المتغير
الرضا الوظيفي	40.8	بما ان قيمة T المحتسبة أكبر من نظيرتها الجدولية، إذا فقرات هذا المتغير تجتاز اختبار الصدق، ما يشير إلى أن الصدق تميزي (إيجابي) لهذا المتغير
الاجمالي	58.6	بما ان قيمة T المحتسبة أكبر من نظيرتها الجدولية، إذا فقرات هذا المتغير تجتاز اختبار الصدق، ما يشير إلى أن الصدق تميزي (إيجابي) لهذا المتغير
درجة الحرية (55) عند مستوى معنوية (0.05)		
قيمة T الجدولية (1.67)		
القيمة الاحتمالية Sig. (0.00)		

### المبحث الثاني/الجانب النظري

#### نظرية تبادل القائد-العضو والرضا الوظيفي

#### أولاً: نظرية تبادل القائد-العضو Leader-member Exchange

##### 1- مفهوم نظرية تبادل القائد-العضو (LMX).

تشير نظرية تبادل القائد – العضو (LMX) الى جودة العلاقات المتبادلة ما بين مجموعة الأعضاء وقائد الفريق (Saboer et al,2015:1) فقد نجد هذه العلاقة عالية الجودة مع بعض المرؤوسين وترتبط بشكل ايجابي مع عدة نتائج مرغوب بها بما في ذلك الأداء ، الرضا الوظيفي ، الالتزام المنظمي ، (O'Donnell, et al , 2012:143) ، كما تعد نظرية تبادل القائد – العضو (LMX) مدخل بديل لفهم تأثير القيادة في الافراد التابعين أو لفاعلية المرؤوسين من خلال التركيز على العلاقات الثنائية ما بين القادة والمرؤوسين (Ilies et al,2007:269) ، كما تصف هذه النظرية كيف يقوم القادة بتطوير علاقات متبادلة على مر الوقت مع مختلف الأعضاء وكيفية تأثير بعضهم في البعض الآخر (Ishak & Alam , 2009: 53) ، كما أنها تنص على أن القادة والأعضاء يقومون بتشكيل علاقة بينهما ثم تطويرها من خلال سلسلة من التفاعلات بما في ذلك الملاحظات والاختبارات والمحادثات خلال مدة زمنية معينة – (Jing-Zhou & Wen , 2011:403).

##### 2- مزايا نظرية تبادل القائد – العضو (LMX)

ذكر الكتاب والباحثون نقاط عدة لمزايا نظرية تبادل القائد-العضو (LMX)، وفيما يأتي عدد من مزايا هذه النظرية وكما موضح في الآتي:

- يساعد اعتماد النظرية على زيادة النجاح التنظيمي وقيمة النتائج بالمنظمة، وذلك من خلال إنشاء علاقات إيجابية بين القادة والمرؤوسين (Schyns et al ,2012:594).
- يعمل تطبيق نظرية تبادل القائد – العضو على تطوير سلوك القائد مع المرؤوس بصورة إيجابية من خلال صلتها بجودة العلاقة المتبادلة مع المرؤوس المتنامية، والتي تتضمن فرصاً للتدريب والتطوير لزيادة مهارات المرؤوس والنهوض بالحياة الوظيفية للمرؤوس مع زيادة إدراك المرؤوس لاهتمام القائد حول رفاهيته.
- تشجع نظرية التبادل LMX على الابتكار والتفكير وتفويض صلاحيات أكبر للمرؤوسين فضلاً عن المعاملة بالمثل (O'Donnell et al, 2012:145- 146) .
- يرتبط إنشاء علاقات عالية الجودة عادة بنتائج إيجابية مثل الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، مفاهيم العدالة، سلوك المواطنة التنظيمية، التمكين، الأداء الوظيفي، وضوح أعلى للدور، وانخفاض صراع الدور (Furunes et al , 2015: 74).
- يعد مدخلا وصفيا قويا يشرح كيفية استعمال القادة لبعض المرؤوسين (المجموعة الداخلية) أكثر من غيرها (أعضاء المجموعة الخارجية) في إنجاز الأهداف التنظيمية الفعالة.



6. فريدة من نوعها لأن نظرية تبادل القائد العضو LMX خلافا للمداخل الأخرى في القيادة تجعل العلاقة بين القائد – والأعضاء النقطة المحورية في عملية القيادة وتشدد على أن القيادة تتوقف على تبادل العلاقة بين القائد – العضو بشكل فاعل.

7. هناك تبادلات عالية الجودة في نظرية تبادل القائد-العضو LMX مما يركز على أهمية الاتصال في القيادة، وأن هذا الاتصال الفاعل هو وسيلة يقوم من خلالها كل من القادة والمرووسين بالإلتزام، ورعاية، والحفاظ على تبادلات مفيدة تؤدي الى الثقة المتبادلة والاحترام والالتزام (Nourthouse , 2013: 169).

8. أن التبادلات الاجتماعية عالية الجودة يمكن أن تعطي المنظمات ميزة تنافسية من خلال الاحتفاظ وتحفيز الموظفين من الموظفين (Lussiner & Achua , 2010:250).

9. ووجد مؤخرًا علاقة مهمة بين ابداع الموظف ونظرية تبادل القائد – العضو (LMX) وهناك فوائد إضافية لتحقيق علاقات عالية الجودة مثل رغبة العضو في تبادل معلومات هامة مع القائد (O'Donnell et al , 2012:143).

### 3- أبعاد نظرية تبادل القائد – العضو (LMX).

تركز ابعاد نظرية التبادل على الآتي (Ilies et al,2007:269-270):

1. الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء.
  2. درجة الولاء بين القادة والأعضاء.
  3. قدر من الأنصاف في العلاقة بين القائد والأعضاء.
  4. درجة التأثير المتبادل فيما بينهم.
  5. ميول القائد والأعضاء.
- وسيقترن شرح الأبعاد على خمسة منها وهي (التأثير Affect، الولاء Loyalty، المساهمة Contribution، احترام المهنية Professional respect، والدعم support كونها الأبعاد الخمس المأخوذة من مقياس (Hammer وآخرين 2009) و (Maslyn و Liden 1998) والتي اعتمدت ضمن الجانب العملي للبحث وكما موضح على النحو الآتي:-
1. **التأثير Affect** :- يصف هذا البعد الميول الشخصية لأعضاء العلاقة الثنائية (القائد – العضو) وهذه الميول المتبادلة تحصل استنادا الى الجاذبية الشخصية، إذ يستبعد أعضاء المجموعة الخارجية ويتناول التأثير الجانب العاطفي أكثر من التعاون، التأثير المتبادل لأعضاء العلاقة الثنائية لبعضهما البعض يقوم أساسا على جاذبية العلاقات الشخصية بدلا من العمل أو القيم المهنية.
  2. **الولاء Loyalt** :- يمثل التعبير عن دعم الأعضاء أي تقديم الدعم من بعضهم للبعض الآخر وبالزمام أنفسهم بأهداف قائدهم، مما ينطوي على رغبة للدفاع عن الإجراءات ويشير لدعم الأهداف العامة.
  3. **المساهمة Contribution** :- تعبر عن مدى الجهود المتصلة بالعمل بين القائد والعضو، وما يحقق الأهداف الصريحة والضمنية على حد سواء في العلاقة الثنائية، كما يشير الى الاستعداد للعمل بجد وتصور المشرف لمستوى النشاط الحالي الموجه للعمل.
  4. **احترام المهنية Professional respect** :- يعد التصور لدرجة بناء سمعة الأنشطة المتصلة بالعمل لكل عضو في العلاقة الثنائية، كما أنه قيام أعضاء العلاقة الثنائية ببناء سمعة جيدة بينهما يشير الى الاعتراف بكفاءة الآخر.
  5. **الدعم support** :- يمثل درجة المساندة التي يشعر بها الفرد من ناحية مشرفه أو رئيسه في العمل وتكون هذه المساندة عن طريق التوجيه الصحيح، المعاملة العادلة، وإشعار الفرد بقيمته، ومن أهم آثار دعم القائد ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.



## ثانياً:- الرضا الوظيفي.

### 1 - مفهوم الرضا الوظيفي.

تعددت البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي ولا يوجد اتفاق على تعريف محدد ، لهذا نجد تفاوتاً في طرح هذه التعريفات التي أوردها الباحثون ، إذ تعكس وجهات النظر المختلفة ، ويعد علماء النفس هم اول من درسوا الرضا الوظيفي بالمنظمات عام 1930 م إذ أطلقوا عبارة (الرضا الوظيفي) للاستدلال على مدى تأقلم الافراد العاملين مع وظائفهم ، كما يقوم الرضا الوظيفي بتوجيه سلوك الافراد وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة فضلاً عن أنه الوسيلة الفاعلة لتحقيق اهداف المنظمات وبقائها واستمرارها ونجاحها (الشماع، 1991: 297) .

وعرف (روبرت هوبك Robert Hoppock) عام (1935م) الرضا الوظيفي بمجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق " أنني راض عن وظيفتي " (هاشم، 2010، ص 85)، وبين (سوبرر Super)(1953) أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية ، ويتوقف أيضاً على موقعه العلمي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يؤدي الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته (الزعيبي، 2011: 17) ، فيما أكد (ابراهيم ماسلو (Ibrahim Maslow) أن الرضا الوظيفي هو اشباع للحاجات السيكولوجية، فيما يرى فروم (Vroom)(1964) أن عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه ، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل ، وبعد هذه المقارنة يقوم الموظف بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل ، وتضم هذه المنفعة الجانبين المادي والمعنوي معا ، وبهذا تفترض أن الفرد يحاول الحصول على العائد في اثناء قيامه بعمل ما ، ويتوقف رضاه عن العمل ، على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه (الشمري، 2009: 12-13) .

### 2- أهمية الرضا الوظيفي.

تبرز أهمية الرضا الوظيفي في كونه مقياساً لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان العاملون راضين كلياً عن عملهم فإن ذلك سوف يؤدي الى نتائج مرغوبة تضاهي رفع الأجور او الحوافز التي تقدمها المنظمة، وبالمقابل إذا كان العاملون غير راضين فإن ذلك يسهم في تغيبهم عن العمل وكثرة حوادث العمل والتأخير والانتقال الى منظمات أخرى، وأن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى انخفاض معدل دوران العمل وكذلك يؤدي الى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في منظماتهم، وهناك علاقة طردية وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، كما أن زيادة الرضا الوظيفي يؤدي الى أداء مرتفع لأن هناك علاقة طردية بين الرضا والأداء فكلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء (الطالباني، 2013، ص 688).

ولهذا نرى أن الافراد الراضين عن عملهم يساهمون بصورة إيجابية في المنظمة ويميلون للبقاء فيها (Griffin & Moorhead 2014: 74) ويمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققة من أداء، فهو يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقيم، وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وسيبير بها حتماً الى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة ، ولهذا فإن فهم وأدراك دوافع الافراد في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فاعلة يساعد على حفظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وادائهم الوظيفي (هاشم، 2010: 88-89) ،

### 3: أبعاد الرضا الوظيفي

1. الأمان الوظيفي: - ويشير الى درجة شعور الموظف بأمان وظيفي وانخفاض احتمالية أن يفصل من عمله في الحاضر او المستقبل (الزعيبي، 2011: 23) كما يشير الأمان الوظيفي إلى توفير الاستقرار في الوظائف للموظفين للحفاظ على استمرارية عملهم. كما يعرف الأمان الوظيفي على نطاق واسع هو استمرارية الفرد بالعمل مع المنظمة نفسها ولا ينتقص من الأدمية، والأجر، وحقوق المعاشات التقاعدية، إلخ " (Judeh,2012: 584)



## مدى تأثير نظرية تبادل القائد-العضو Leader-member Exchange في تعزيز الرضا الوظيفي [دراسة تحليلية في شركة اسيا سيل للاتصالات]

2. أسلوب الإدارة:- هو مدى تقدير الرئيس لمروؤسه، ومدى اهتمامه بشكاويهم وأخذهم بمقترحاتهم، ومستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوس (هاشم، 2010: 107) ويعتمد نجاح أي مؤسسة بالدرجة الأساسية على الإدارة، فكلما كانت الإدارة واعية في التعامل مع الأفراد، نجحت في تحقيق أهدافها. والإدارة العصرية هي أسلوب تفكير متطور يسعى إلى تحقيق الكفاءة والترشيد ويقاس نجاحها بقدر اهتمام العاملين بالعمل (الخزاعلة، 2014: 306).

3. المناخ التنظيمي: - أن المنظمة التي يعمل بها الفرد تعد من العوامل المهمة التي تتعلق بالرضا عن العمل أو عدمه، فيتوقف هذا الرضا على فهم العلاقة الوطيدة بين العامل والمنظمة التي يعمل بها، وتعتمد المنظمة في فاعليتها ونجاحها على المزاجية بين متطلبات أدوارها التي حددها ورسمتها مع حاجات وتوقعات الأفراد العاملين (هاشم، 2010: 107-108).

4. التقدير: - يشير إلى مدى توفير العمل لبرامج تزيد من الإطراء وشعور الفرد بالتقدير المعنوي وأنه ليس مجرد أجير إنما شخص تعتمد المنظمة عليه بشكل كبير (الزعيبي، 2011: 23) ومن العوامل القوية التي ترضي هذه الحاجة وتساعد في اشباعها لدى الأفراد إطلاق قدر معقول من الحرية لهم في أداء أعمالهم. ذلك أن كل إنسان يريد أن يكون حراً في تقدير الأمور وأداء الأعمال التي يرى نفسه أهلاً وكفواً في أدائها (موسى، 2013: 69).

5. العمل ذاته: - أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل (كردي، 2011: 17)، كما يمكن أن يكون تعبيراً عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، ومن ثم فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله (سليمان ووهب، 2012: 135).

### المبحث الثالث/ الجانب العملي

#### 1- نبذة مختصرة (لمحة تعريفية) عن شركة اسيا سيل للاتصالات.

تأسست شركة اسيا سيل للاتصالات الخلوية في مدينة السليمانية عام 1999 على يد رجل الأعمال العراقي فاروق مصطفى رسول، لتكون بذلك أول شركة اتصالات خلوية في العراق، وتعد الشركة الرائدة في هذا المجال، ومع دخول الشركة إلى سوق عالمي منافس ومتقدم من نوعه، بشرت بولادة عهد جديد من الاتصالات في جميع أنحاء البلاد، ومهدت الطريق للشبكات الأخرى للسير على خطاها، انطلقت شركة اسيا سيل في فترة زمنية صعبة في تاريخ العراق، في الفترة التي كان فيها اقتصاد العراق في حالة من الفوضى بسبب العقوبات الاقتصادية التي فرضت عليه لسنوات، ولكن وعلى الرغم من هذه المعركة الصعبة، مضت الشركة قدماً بعملياتها التجارية الأولى عام 2000 وتمكنت رغم الصعاب من الاستمرار والمثابرة، حصلت شركة اسيا سيل في تشرين الأول من عام 2003 على رخصة النظام الموحد للاتصالات المتنقلة (GSM) في المحافظات الشمالية السبع للعراق لمدة عامين، وهي بصدد توسعة قاعدة مشتركيها الذين عبروا عن حاجتهم لشبكة هواتف خلوية عالية الجودة، وجرى توسيع نطاق الرخصة عام 2005 لتغطي جمهورية العراق بالكامل، وبذلك تكون اسيا سيل شبكة الاتصالات الوحيدة التي توفر تغطية لجميع أنحاء البلاد.

#### 2: عرض نتائج شدة اجابة افراد العينة لتغيرات البحث وتحليلها

سيتم بيان شدة اجابة العينة حول محتويات اسئلة استبانة الدراسة والمتعلقة بالمتغير المستقل الاول المتمثل بنظرية تبادل القائد-العضو والذي يشمل { التأثير ، الولاء ، المساهمة ، احترام المهنية ، الدعم } والمتغير المعتمد المتمثل بالرضا الوظيفي الذي { الرضا عن الامان الوظيفي ، الرضا عن اسلوب الادارة ، الرضا عن المناخ التنظيمي ، الرضا عن التقدير ، الرضا عن العمل ذاته }، حيث تم اعتماد الجداول التي توضح اتجاهات اجابات العينة لكل فقرة ولكل محور من محاور الدراسة، إذ استخدمت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لها ومن ثم اضافت الباحثة تعليقا على تلك الجداول بما يتناسب مع اجابات افراد العينة والبالغ عددهم (205) فردا وكانت النتائج كما يلي:



**أولاً: نظرية تبادل القائد-العضو:** يتضح من جدول (2) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.97) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني ان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري سجل (0.70)، والذي يشير الى مدى تجانس في اجابات عينة البحث بخصوص متغير نظرية تبادل القائد-العضو، في حين سجلت الاهمية النسبية (79.4 %) وهي نسبة عالية تؤكد اتفاق عينة الدراسة على معظم ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو، في حين كانت نتائج اجابات عينة الدراسة لأبعاد هذا المتغير كما يأتي:

**1. التأثير:** - يشير جدول (2) الى الفقرات الخمس التي جرى بموجبها قياس هذا البعد من ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو فقد تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لهذا المتغير في شركة اسياسيل للاتصالات، إذ بلغ الوسط الحسابي لبعد التأثير في شركة اسياسيل للاتصالات أكبر من الوسط الفرضي، إذ بلغ (3.93) والانحراف المعياري شكل (0.88) ما يشير الى تجانس اجابات العينة بما يخص التأثير في شركة اسياسيل للاتصالات، بينما بلغت الاهمية النسبية لبعد التأثير (78.54 %). وكانت نتائج الاجابات لشركة اسياسيل للاتصالات قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (1) فقرة حضور المشرف دانما مع الموظف مسجلة وسطا حسابيا بلغ (4.1) وبانحراف معياري (0.89) واهمية نسبية شكلت (82.05 %)، أما الفقرة (3) فقرة يتمتع المشرف بالروح الرياضية في العمل فقد حققت ادنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.7) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.97) ، بينما سجلت الاهمية النسبية لها (73.95 %).

**2. الولاء:** - يشير جدول (2) الى الفقرات الخمس التي جرى بموجبها قياس هذا البعد من ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو فقد تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لهذا المتغير في شركة اسياسيل للاتصالات، إذ بلغ الوسط الحسابي لبعد الولاء في شركة اسياسيل للاتصالات أكبر من الوسط الفرضي، إذ بلغ (3.9) والانحراف المعياري شكل (0.98) ما يشير الى تجانس اجابات العينة بما يخص الولاء في شركة اسياسيل للاتصالات، بينما بلغت الاهمية النسبية لبعد الولاء (78.02 %). وكانت نتائج الاجابات لشركة اسياسيل للاتصالات قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (3) فقرة ادافع عن قرارات مشرفي في حالة غيابه مسجلة وسطا حسابيا بلغ (4.05) وبانحراف معياري (0.84) واهمية نسبية شكلت (81.07 %)، أما الفقرة (2) فقرة يدافع مشرفي عني امام الاخرين فقد حققت ادنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.77) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.1) ، بينما سجلت الاهمية النسبية لها (75.41 %).

**3. المساهمة:** - يشير جدول (2) الى الفقرات الخمس التي جرى بموجبها قياس هذا البعد من ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو فقد تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لهذا المتغير في شركة اسياسيل للاتصالات، إذ بلغ الوسط الحسابي لبعد المساهمة في شركة اسياسيل للاتصالات أكبر من الوسط الفرضي، إذ بلغ (4.05) والانحراف المعياري شكل (0.85) ما يشير الى تجانس اجابات العينة بما يخص المساهمة في شركة اسياسيل للاتصالات، بينما بلغت الاهمية النسبية لبعد المساهمة (80.93 %). وكانت نتائج الاجابات لشركة اسياسيل للاتصالات قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (3) فقرة ابذل قصارى جهدي لإنجاز عملي مسجلة وسطا حسابيا بلغ (4.47) وبانحراف معياري (0.71) واهمية نسبية شكلت (89.4 %)، أما الفقرة (1) فقرة اودي العمل لمشرفي لأبعد من المجالات الوظيفية المخصصة لي فقد حققت ادنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.83) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.04) ، بينما سجلت الاهمية النسبية لها (76.6 %).

**4. احترام المهنية:** - يشير جدول (2) الى الفقرات الخمس التي جرى بموجبها قياس هذا البعد من ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو فقد تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لهذا المتغير في شركة اسياسيل للاتصالات، إذ بلغ الوسط الحسابي لبعد احترام المهنية في شركة اسياسيل للاتصالات أكبر من الوسط الفرضي، إذ بلغ (4.04) والانحراف المعياري شكل (0.80) ما يشير الى تجانس اجابات العينة بما يخص احترام المهنية في شركة اسياسيل للاتصالات، بينما بلغت الاهمية النسبية لبعد احترام المهنية (80.88 %).



## مدى تأثير نظرية تبادل القائد-العضو Leader-member Exchange في تعزيز الرضا الوظيفي [دراسة تحليلية في شركة اسيا سيل للاتصالات]

وكانت نتائج الاجابات لشركة اسيا سيل للاتصالات قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (1) فقرة اعجب بالمهارات المهنية التي يمتلكها مشرفي في مجال عمله مسجلة وسطا حسابيا بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.85) واهمية نسبية شكلت (83.02)، أما الفقرة (3) فقرة يبدي مشرفي اعجابيه بما املكه من معرفة ومهارة في العمل فقد حققت ادنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.86) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.91)، بينما سجلت الاهمية النسبية لها (77.27).

**5. الدعم** :- يشير جدول (2) الى الفقرات الخمس التي جرى بموجبها قياس هذا البعد من ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو فقد تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لهذا المتغير في شركة اسيا سيل للاتصالات، إذ بلغ الوسط الحسابي لبعد الدعم في شركة اسيا سيل للاتصالات أكبر من الوسط الفرضي، إذ بلغ (3.93) والانحراف المعياري شكل (0.87) ما يشير الى تجانس اجابات العينة بما يخص الدعم في شركة اسيا سيل للاتصالات، بينما بلغت الاهمية النسبية لبعد الدعم (78.73%).

وكانت نتائج الاجابات لشركة اسيا سيل للاتصالات قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (1) فقرة احصل دائما على دعم ايجابي من قبل مشرفي مسجلة وسطا حسابيا بلغ (4) وبانحراف معياري (0.99) واهمية نسبية شكلت (80.1%)، أما الفقرة (2) فقرة يتفهم مشرفي مشكلاتي واحتياجاتي في العمل فقد حققت ادنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.86) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.90)، بينما سجلت الاهمية النسبية لها (77.17%).

جدول (2) وصف اجابات العينة لمتغير نظرية تبادل القائد-العضو

الفرقات	اتفق تماما بدرجة 5		اتفق بدرجة 4		محايد بدرجة 3		لا اتفق بدرجة 2		لا اتفق تماما بدرجة 1		الانحراف المعياري	الاهمية نسبية	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Q1	37.6	77	41.5	85	15.6	32	4.4	9	1.0	2	0.89	82.05	
Q2	37.6	77	33.7	69	18.5	38	9.8	20	0.5	1	1	79.61	
Q3	20	41	43.9	90	23.9	49	10.2	21	2.0	4	0.97	73.95	
التأثير													
Q4	32.2	66	33.7	69	24.4	50	9.3	19	0.5	1	0.99	77.56	
Q5	29.8	61	36.6	75	17.6	36	13.2	27	2.9	6	1.1	75.41	
Q6	34.1	70	40.5	83	22	45	3.4	7	0	0	0.84	81.07	
الولاء													
Q7	29.8	61	38.5	79	21	43	7.3	15	3.4	7	1.04	67.6	
Q8	27.8	57	39.5	81	23.9	49	6.8	14	2	4	0.97	87.6	
Q9	55.6	114	39	80	0	0	3.9	8	1.5	3	0.71	89.4	
المساهمة													
Q10	38	78	45.4	93	10.7	22	5.4	11	0.5	1	0.85	83.02	
Q11	36.6	75	42.4	87	17.6	36	2.9	6	0.5	1	0.83	82.34	
Q12	25.9	53	43.9	90	21.5	44	8.3	17	0.5	1	0.91	77.27	
احترام المهنية													
Q13	37.1	76	36.1	74	19	39	5.9	12	2	4	0.99	80.1	
Q14	24.9	51	45.4	93	21	43	8.3	17	0.5	1	0.9	77.17	
Q15	27.8	57	46.8	96	18	37	6.8	14	0.5	1	0.88	78.93	
الدعم													
نظرية تبادل القائد-العضو													
											33.9	870.	78.73
											3.97	0.70	79.4

**ثانيا: الرضا الوظيفي**: يتضح من جدول (3) ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير بلغت (3.90) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني ان اجابات العينة لهذا المتغير متجه نحو الاتفاق، وبانحراف معياري سجل (0.77)، والذي يشير الى مدى تجانس في اجابات عينة البحث بخصوص متغير نظرية تبادل القائد-العضو، في حين سجلت الاهمية النسبية (78.0%) وهي نسبة عالية تؤكد اتفاق عينة الدراسة على معظم ابعاد الرضا الوظيفي، في حين كانت نتائج اجابات عينة الدراسة لأبعاد هذا المتغير كما يأتي:



## مدى تأثير نظرية تبادل القائد-العضو Leader-member Exchange في تعزيز الرضا الوظيفي [دراسة تحليلية في شركة اسياسيل للاتصالات]

**1. الرضا عن الامان الوظيفي**:- يشير جدول (3) الى الفقرات الخمس التي جرى بموجبها قياس هذا النوع من انواع الرضا الوظيفي فقد تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لهذا المتغير في شركة اسياسيل للاتصالات، إذ بلغ الوسط الحسابي لنوع الرضا عن الامان الوظيفي في شركة اسياسيل للاتصالات أكبر من الوسط الفرضي، إذ بلغ ( 3.76 ) والانحراف المعياري شكل ( 0.71 ) ما يشير الى تجانس اجابات العينة بما يخص الرضا عن الامان الوظيفي في شركة اسياسيل للاتصالات، بينما بلغت الاهمية النسبية لنوع الرضا عن الامان الوظيفي ( 75.24 % ).

وكانت نتائج الاجابات لشركة اسياسيل للاتصالات قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة ( 1 ) فقرة رغبتى في تركي للعمل الحالي للحصول على فرص عمل افضل قليلة جدا مسجلة وسطا حسابيا بلغ ( 3.96 ) وانحراف معياري ( 0.71 ) واهمية نسبية شكلت ( 79.22 % )، أما الفقرة ( 3 ) فقرة اشعر ان وظيفتي مرغوبة في المستقبل فقد حققت ادنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها ( 3.64 ) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة ( 1.03 ) ، بينما سجلت الاهمية النسبية لها ( 72.88 % ).

**2. الرضا عن اسلوب الادارة**:- يشير جدول ( 3 ) الى الفقرات الخمس التي جرى بموجبها قياس هذا النوع من انواع الرضا الوظيفي فقد تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لهذا المتغير في شركة اسياسيل للاتصالات، إذ بلغ الوسط الحسابي لنوع الرضا عن اسلوب الادارة في شركة اسياسيل للاتصالات أكبر من الوسط الفرضي، إذ بلغ ( 3.93 ) والانحراف المعياري شكل ( 0.78 ) ما يشير الى تجانس اجابات العينة بما يخص الرضا عن اسلوب الادارة في شركة اسياسيل للاتصالات ، بينما بلغت الاهمية النسبية لنوع الرضا عن اسلوب الادارة ( 78.63 % ).

وكانت نتائج الاجابات لشركة اسياسيل للاتصالات قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة ( 1 ) فقرة مشرفي على دراية ومعرفة بمسؤولياته مسجلة وسطا حسابيا بلغ ( 4.2 ) وانحراف معياري ( 0.84 ) واهمية نسبية شكلت ( 83.9 % )، أما الفقرة ( 4 ) فقرة يتبع مشرفي الأساليب في متابعة أداء موظفيه فقد حققت ادنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها ( 3.8 ) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة ( 0.93 ) ، بينما سجلت الاهمية النسبية لها ( 76.1 % ).

**3. الرضا عن المناخ التنظيمي**:- يشير جدول ( 3 ) الى الفقرات الخمس التي جرى بموجبها قياس هذا النوع من انواع الرضا الوظيفي فقد تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لهذا المتغير في شركة اسياسيل للاتصالات، إذ بلغ الوسط الحسابي لنوع الرضا عن المناخ التنظيمي في شركة اسياسيل للاتصالات أكبر من الوسط الفرضي، إذ بلغ ( 3.78 ) والانحراف المعياري شكل ( 0.69 ) ما يشير الى تجانس اجابات العينة بما يخص الرضا عن المناخ التنظيمي في شركة اسياسيل للاتصالات، بينما بلغت الاهمية النسبية لنوع الرضا عن المناخ التنظيمي ( 75.56 % ). وكانت نتائج الاجابات لشركة اسياسيل للاتصالات قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (2) فقرة اعد نفسي راضيا عن عملي مسجلة وسطا حسابيا بلغ ( 3.96 ) وانحراف معياري ( 0.88 ) واهمية نسبية شكلت ( 79.22 % )، أما الفقرة (3) فقرة يساعد الجو العام في الشركة على الأداء بشكل جيد فقد حققت أدنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها ( 3.54 ) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة ( 0.94 )، بينما سجلت الاهمية النسبية لها ( 70.83 % ).

**4. الرضا عن التقدير**:- يشير جدول (3) الى الفقرات الخمس التي جرى بموجبها قياس هذا النوع من انواع الرضا الوظيفي فقد تباينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لهذا المتغير في شركة اسياسيل للاتصالات، إذ بلغ الوسط الحسابي لنوع الرضا عن التقدير في شركة اسياسيل للاتصالات أكبر من الوسط الفرضي، إذ بلغ ( 3.85 ) والانحراف المعياري شكل ( 0.69 ) ما يشير الى تجانس اجابات العينة بما يخص الرضا عن التقدير في شركة اسياسيل للاتصالات، بينما بلغت الاهمية النسبية لنوع الرضا عن التقدير ( 77.02 % ).

وكانت نتائج الاجابات لشركة اسياسيل للاتصالات قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (4) فقرة اشعر بان عملي يحتاج لي مسجلة وسطا حسابيا بلغ ( 4.05 ) وانحراف معياري ( 0.85 ) واهمية نسبية شكلت ( 80.98 % )، أما الفقرة (1) فقرة نادرا ما حصل على تقدير معنوي لقاء جهودي من الإدارة فقد حققت أدنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها ( 3.7 ) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة ( 0.95 )، بينما سجلت الاهمية النسبية لها ( 73.95 % ).



## مدى تأثير نظرية تبادل القائد-العضو Leader-member Exchange في تعزيز الرضا الوظيفي [دراسة تحليلية في شركة اسياسيل للاتصالات]

5. الرضا عن العمل ذاته:- يشير جدول (3) الى الفقرات الخمس التي جرى بموجبها قياس هذا النوع من انواع الرضا الوظيفي فقد تبينت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لهذا المتغير في شركة اسياسيل للاتصالات، إذ بلغ الوسط الحسابي لنوع الرضا عن العمل ذاته في شركة اسياسيل للاتصالات أكبر من الوسط الفرضي، إذ بلغ (4.18) والانحراف المعياري شكل (0.8) ما يشير الى تجانس اجابات العينة بما يخص الرضا عن العمل ذاته في شركة اسياسيل للاتصالات، بينما بلغت الاهمية النسبية لنوع الرضا عن العمل ذاته (83.59%).

وكانت نتائج الاجابات لشركة اسياسيل للاتصالات قد توزعت بين أعلى مستوى اجابه حققته الفقرة (1) فقرة لا اشعر بتذمر عند القيام بالمهام الملقاة على عاتقي مسجلة وسطا حسابيا بلغ (4.27) وانحراف معياري (0.85) واهمية نسبية شكلت (85.46 %)، أما الفقرة (4) فقرة ينسجم عملي مع ميولي واهتماماتي فقد حققت ادنى مستوى اجابة إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.03) وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (1.03)، بينما سجلت الاهمية النسبية لها (80.68 %).

جدول (3) وصف اجابات العينة لمتغير الرضا الوظيفي

الفقرات	اتفق تماما بدرجة 5		اتفق بدرجة 4		محايد بدرجة 3		لا اتفق بدرجة 2		لا اتفق تماما بدرجة 1		الانحراف المعياري	الاهمية نسبية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
Q16	26.8	55	46.3	95	20	41	0	0	6.8	14	0.71	79.22
Q17	16.6	34	47.8	98	27.3	56	0	0	17	8.3	1.00	77.27
Q18	26.3	54	47.8	98	20	41	0	0	5.9	12	1.03	72.88
Q19	15.6	32	47.8	98	29.8	61	0	0	6.8	14	0.99	77.76
الامان الوظيفي												
Q20	38	78	49.3	101	9.8	20	0	0	2.9	6	0.84	83.9
Q21	24.4	50	47.8	98	22.9	47	0	0	4.9	10	0.95	77.37
Q22	22.9	47	48.8	100	23.9	49	0	0	4.4	9	0.92	77.17
Q23	22.4	46	44.4	91	28.8	59	0	0	4.4	9	0.93	76.1
اسلوب الادارة												
Q24	14.1	29	53.7	110	26.8	55	0	0	5.4	11	0.9	74.24
Q25	26.3	54	50.2	103	20	41	0	0	3.4	7	0.88	79.22
Q26	12.7	26	41.5	85	39.5	81	0	0	6.3	13	0.94	70.83
Q27	22	45	54.6	112	19	39	0	0	4.4	9	0.89	77.95
المناخ التنظيمي												
Q28	14.1	29	55.1	113	23.9	49	0	0	6.8	14	0.95	73.95
Q29	18	37	57.6	118	20.5	42	0	0	3.9	8	0.85	77.17
Q30	19	39	46.8	96	31.7	65	0	0	2.4	5	0.83	76
Q31	31.2	64	47.3	97	19	39	0	0	2.4	5	0.85	80.98
التقدير												
Q32	44.9	92	43.4	89	8.8	18	0	0	2.9	6	0.85	85.46
Q33	42.4	87	42.9	88	11.2	23	0	0	3.4	7	0.9	84.2
Q34	40.5	83	43.9	90	13.2	27	0	0	2.4	5	0.85	84
Q35	36.6	75	42	86	15.6	32	0	0	5.9	12	1.03	80.68
الرضا عن العمل ذاته												
الرضا الوظيفي												
											0.8	83.59
											0.77	78.00



## مدى تأثير نظرية تبادل القائد-العضو Leader-member Exchange في تعزيز الرضا الوظيفي [دراسة تحليلية في شركة اسياسيل للاتصالات]

ولمقارنة متغيرات الدراسة من حيث الاهمية النسبية ، يتضح ان شركة اسياسيل للاتصالات تتجه نحو تطبيق نظرية تبادل القائد-العضو بمستوى أعلى من توجهها لتحقيق الرضا الوظيفي ، حيث سجلت الاهمية النسبية لنظرية تبادل القائد-العضو ( 79.42 % ) ، في حين كانت لمتغير الرضا الوظيفي تساوي ( 78.01 % ) ، كما يبين جدول ( 4 ) أن متغير المساهمة سجل أعلى مستوى بين محاور نظرية تبادل القائد-العضو من حيث الاهمية النسبية وواقع ( 80.93 % ) ، وان متغير الرضا عن العمل ذاته سجل أعلى مستوى بين انواع الرضا الوظيفي من حيث الاهمية النسبية وواقع ( 83.59 % ) ، وكما وضح في جدول ( 4 ) التالي:

جدول (4) مقارنة بين متغيرات الدراسة وفروعها من حيث الاهمية النسبية

متغيرات الدراسة	الاهمية النسبية
التأثير	78.54
الولاء	78.02
المساهمة	80.93
احترام المهنة	80.88
الدعم	78.73
نظرية تبادل القائد-العضو	79.42
الرضا عن الامان الوظيفي	75.24
الرضا عن اسلوب الادارة	78.63
الرضا عن المناخ التنظيمي	75.56
الرضا عن التقدير	77.02
الرضا عن العمل ذاته	83.59
الرضا الوظيفي	78.01

### 3-اختبار العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو

#### والرضا الوظيفي

سيتم اختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو التي تشمل { التأثير، الولاء ، المساهمة ، احترام المهنة ، الدعم } وبين محاور الرضا الوظيفي التي تضم { الرضا عن الامان الوظيفي ، الرضا عن اسلوب الادارة ، الرضا عن المناخ التنظيمي ، الرضا عن التقدير ، الرضا عن العمل ذاته } ، من خلال حساب قيمة معامل ارتباط الرتب البسيط ( لسبير- مان ) ، لمعرفة قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ، في حين يشير ظهور علامة ( \*\* ) قرب معامل الارتباط البسيط في نتائج البرنامج الاحصائي SPSS إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) ، اما اذا كانت العلامة ( \* ) فتعني وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.05) فقط.

في حين سنستخدم لاختبار تأثير نظرية تبادل القائد-العضو في تعزيز الرضا الوظيفي في شركة اسياسيل للاتصالات اختبار ( F - TEST ) لمعرفة معنوية هذا التأثير ، فإذا كانت قيمة F المحتسبة أكبر من قيمة F الجدولية، دل ذلك على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير المعتمد، والعكس صحيح، وكذلك تم احتساب قيمة معامل التحديد  $R^2$  والتي تبين نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد المتمثل بالرضا الوظيفي ، ثم حسبت قيمة بيتا التي تمثل معامل الانحدار الذي يشير إلى نسبة التغير الحاصل في قيمة المتغير المعتمد عند حصول تغير في قيمة المتغير المستقل بقيمة وحدة واحدة ، وكانت النتائج كما يأتي:

## أولاً: العلاقة الارتباطية بين ابعاد نظرية تبادل القائد-العضو والرضا الوظيفي بأنواعه

**1-علاقة التأثير بالرضا الوظيفي:-** نلاحظ من خلال جدول ( 5 ) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التأثير وأنواع الرضا الوظيفي لشركة اسياسيل للاتصالات، إذ سجل معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\* 0.64 ) ، وكانت مجموع العلاقات بين التأثير والرضا الوظيفي وأنواعه ( 6 ) بما يشكل ( 100 % ) عند مستوى معنوية ( 0.01 ) و( 0.05 ) ، وكانت أعلى قيمة معامل الارتباط بين التأثير والرضا عن الامان الوظيفي وبواقع (\*\* 0.66 ) ما يؤكد وجود ارتباط طردي قوي بين التأثير والرضا عن الامان الوظيفي في شركة اسياسيل للاتصالات، ومنه نستدل على ان شركة اسياسيل للاتصالات تهتم بالتأثير في تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير التأثير و الرضا الوظيفي } ، ما يؤكد وجود علامة \*\* في نتائج التحليل الاحصائي من خلال برنامج spss مع قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغيرين .

**2-علاقة الولاء بالرضا الوظيفي:-**نلاحظ من خلال جدول ( 5 ) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الولاء وأنواع الرضا الوظيفي لشركة اسياسيل للاتصالات ، إذ سجل معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\* 0.63 ) ، وكانت مجموع العلاقات بين الولاء والرضا الوظيفي وأنواعه ( 6 ) بما يشكل ( 100 % ) عند مستوى معنوية ( 0.01 ) و( 0.05 ) ، وكانت أعلى قيمة معامل الارتباط بين الولاء والرضا عن التقدير وبواقع (\*\* 0.65 ) ما يؤكد وجود ارتباط طردي قوي بين الولاء والرضا عن التقدير في شركة اسياسيل للاتصالات، ومنه نستدل على ان شركة اسياسيل للاتصالات تهتم بالولاء في تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الولاء و الرضا الوظيفي } ، ما يؤكد وجود علامة \*\* في نتائج التحليل الاحصائي من خلال برنامج spss مع قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغيرين .

**3-علاقة المساهمة بالرضا الوظيفي:-**نلاحظ من خلال جدول ( 5 ) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المساهمة وأنواع الرضا الوظيفي لشركة اسياسيل للاتصالات ، إذ سجل معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\* 0.64 ) ، وكانت مجموع العلاقات بين المساهمة والرضا الوظيفي وأنواعه ( 6 ) بما يشكل ( 100 % ) عند مستوى معنوية ( 0.01 ) و( 0.05 ) ، وكانت أعلى قيمة معامل الارتباط بين المساهمة والرضا عن المناخ التنظيمي وبواقع (\*\* 0.62 ) ما يؤكد وجود ارتباط طردي قوي بين المساهمة والرضا عن المناخ التنظيمي في شركة اسياسيل للاتصالات، ومنه نستدل على ان شركة اسياسيل للاتصالات تهتم بالمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير المساهمة و الرضا الوظيفي } ، ما يؤكد وجود علامة \*\* في نتائج التحليل الاحصائي من خلال برنامج spss مع قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغيرين .

**4-علاقة احترام المهنية بالرضا الوظيفي:-**نلاحظ من خلال جدول ( 5 ) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين احترام المهنية وأنواع الرضا الوظيفي لشركة اسياسيل للاتصالات ، إذ سجل معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\* 0.67 ) ، وكانت مجموع العلاقات بين احترام المهنية والرضا الوظيفي وأنواعه ( 5 ) بما يشكل ( 83.3 % ) عند مستوى معنوية ( 0.01 ) و( 0.05 ) ، وكانت أعلى قيمة معامل الارتباط بين احترام المهنية والرضا عن التقدير وبواقع (\*\* 0.64 ) ما يؤكد وجود ارتباط طردي قوي بين احترام المهنية والرضا عن التقدير في شركة اسياسيل للاتصالات، ومنه نستدل على ان شركة اسياسيل للاتصالات تهتم باحترام المهنية في تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير احترام المهنية و الرضا الوظيفي } ، ما يؤكد وجود علامة \*\* في نتائج التحليل الاحصائي من خلال برنامج spss مع قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغيرين .



## مدى تأثير نظرية تبادل القائد-العضو Leader-member Exchange في تعزيز الرضا الوظيفي [دراسة تحليلية في شركة اسياسيل للاتصالات]

**5-علاقة الدعم بالرضا الوظيفي:-** نلاحظ من خلال جدول ( 5 ) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الدعم وأنواع الرضا الوظيفي لشركة اسياسيل للاتصالات ، إذ سجل معامل الارتباط البسيط بينهما (  $0.58^{**}$  ) ، وكانت مجموع العلاقات بين الدعم والرضا الوظيفي وأنواعه ( 6 ) بما يشكل ( 100 % ) عند مستوى معنوية ( 0.01 ) و ( 0.05 ) ، وكانت أعلى قيمة معامل الارتباط بين الدعم والرضا عن الامان الوظيفي وبواقع (  $0.63^{**}$  ) ما يؤكد وجود ارتباط طردي قوي بين الدعم والرضا عن الامان الوظيفي في شركة اسياسيل للاتصالات، ومنه نستدل على ان شركة اسياسيل للاتصالات تهتم بالدعم في تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير الدعم و الرضا الوظيفي } ، ما يؤكد وجود علامة  $^{**}$  في نتائج التحليل الاحصائي من خلال برنامج spss مع قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغيرين .

**6-علاقة نظرية تبادل القائد-العضو بالرضا الوظيفي:-** نلاحظ من خلال جدول ( 5 ) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين نظرية تبادل القائد-العضو وأنواع الرضا الوظيفي لشركة اسياسيل للاتصالات ، إذ سجل معامل الارتباط البسيط بينهما (  $0.62^{**}$  ) ، وكانت مجموع العلاقات بين نظرية تبادل القائد-العضو والرضا الوظيفي وأنواعه ( 6 ) بما يشكل ( 100 % ) عند مستوى معنوية ( 0.01 ) و ( 0.05 ) ، وكانت أعلى قيمة معامل الارتباط بين نظرية تبادل القائد-العضو والرضا عن اسلوب الادارة وبواقع (  $0.66^{**}$  ) ما يؤكد وجود ارتباط طردي قوي بين نظرية تبادل القائد-العضو والرضا عن اسلوب الادارة في شركة اسياسيل للاتصالات، ومنه نستدل على ان شركة اسياسيل للاتصالات تهتم بنظرية تبادل القائد-العضو في تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير نظرية تبادل القائد-العضو و الرضا الوظيفي } ، ما يؤكد وجود علامة  $^{**}$  في نتائج التحليل الاحصائي من خلال برنامج spss مع قيمة معامل الارتباط البسيط بين المتغيرين .

جدول (5) علاقات الارتباط بين نظرية تبادل القائد-العضو بأبعادها والرضا الوظيفي بأنواعه لشركة اسياسيل للاتصالات

العلاقات المعنوية	العدد	اجمالي الرضا الوظيفي	الرضا عن العمل ذاته	الرضا عن التقدير	الرضا عن المناخ التنظيمي	الرضا عن اسلوب الادارة	الرضا عن الامان الوظيفي	الرضا الوظيفي	
								نظرية تبادل القائد-العضو	التأثير
الاهمية النسبية	6	0.64 **	0.62 **	0.63 **	0.61 **	0.30 **	0.66 **	التأثير	0.66 **
%100	6	0.63 **	0.57 **	0.65 **	0.52 **	0.64 **	0.61 **	الولاء	0.61 **
%100	6	0.64 **	0.61 **	0.39 **	0.62 **	0.60 **	0.58 **	المساهمة	0.58 **
%83.3	5	0.67 **	0.63 **	0.64 **	0.58 **	0.10	0.59 **	احترام المهنية	0.59 **
%100	6	0.58 **	0.61 **	0.59 **	0.43 **	0.55 **	0.63 **	الدعم	0.63 **
%100	6	0.62 **	0.60 **	0.65 **	0.64 **	0.66 **	0.61 **	اجمالي نظرية تبادل القائد-العضو	0.61 **
%97.2	35	6	6	6	6	5	6	العدد	6
		%100	%100	%100	%100	%83.3	%100	العلاقات المعنوية	%100

نستدل من خلال تحليل جدول (5) قبول الفرضية الرئيسية الاولى وجميع الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ولاسيما ان قيم معامل الارتباط لجميع هذه العلاقات كانت معنوية لوجود اشارة  $^{**}$  معها جميعاً، في نتائج البرنامج الاحصائي SPSS v 21 ، وبالتالي أثبتنا جميع الفرضيات القائلة:  
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظرية تبادل القائد-العضو والرضا الوظيفي {  
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير والرضا الوظيفي (الامان الوظيفي، اسلوب الادارة ، المناخ التنظيمي ، التقدير ، العمل ذاته) }  
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الولاء والرضا الوظيفي (الامان الوظيفي، اسلوب الادارة ، المناخ التنظيمي ، التقدير ، العمل ذاته) }  
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المساهمة والرضا الوظيفي (الامان الوظيفي، اسلوب الادارة ، المناخ التنظيمي ، التقدير ، العمل ذاته) }



## مدى تأثير نظرية تبادل القائد-العضو Leader-member Exchange في تعزيز الرضا الوظيفي [دراسة تحليلية في شركة اسيا سيل للاتصالات]

{ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين احترام المهنية والرضا الوظيفي (الامان الوظيفي) ، المناخ التنظيمي ، التقدير ، العمل ذاته) ، باستثناء العلاقة بين احترام المهنية والرضا عن اسلوب الادارة غير معنوية أي لا توجد علاقة.

{ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم والرضا الوظيفي (الامان الوظيفي) ، اسلوب الادارة ، المناخ التنظيمي ، التقدير ، العمل ذاته) }

### ثانيا: اختبار تأثير أبعاد نظرية تبادل القائد-العضو في الرضا الوظيفي

1. يبدو من جدول ( 6 ) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير المتغير المستقل ( التأثير ) بوصفه أحد أبعاد نظرية تبادل القائد-العضو في تحقيق الرضا الوظيفي لشركة اسيا سيل للاتصالات سجلت ( 95.5 ) وهي قيمة معنوية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة ( 3.92 ) ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  ( 0.32 ) والتي تشير إلى نسبة تأثير متغير التأثير في تحقيق الرضا الوظيفي، بينما بلغت قيمة بيتا التي تمثل معامل الانحدار بيتا ( 0.54 ) والتي تشكل نسبة التغير في المتغير المعتمد المتمثل بالرضا الوظيفي، عند تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة، كما أظهر الجدول ( 6 ) نماذج ذات تأثير معنوي بما نسبته ( 100 % )، وهذه النتيجة تؤدي إلى قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير التأثير في تحقيق الرضا الوظيفي }.

2. يبدو من جدول ( 6 ) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير المتغير المستقل ( الولاء ) بوصفه أحد أبعاد نظرية تبادل القائد-العضو في تحقيق الرضا الوظيفي لشركة اسيا سيل للاتصالات سجلت ( 75 ) وهي قيمة معنوية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة ( 3.92 ) ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  ( 0.27 ) والتي تشير إلى نسبة تأثير متغير الولاء في تحقيق الرضا الوظيفي، بينما بلغت قيمة بيتا التي تمثل معامل الانحدار بيتا ( 0.56 ) والتي تشكل نسبة التغير في المتغير المعتمد المتمثل بالرضا الوظيفي، عند تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة، كما أظهر الجدول ( 6 ) نماذج ذات تأثير معنوي بما نسبته ( 100 % )، وهذه النتيجة تؤدي إلى قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الولاء في تحقيق الرضا الوظيفي }.

3. يبدو من جدول ( 6 ) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير المتغير المستقل ( المساهمة ) بوصفه أحد أبعاد نظرية تبادل القائد-العضو في تحقيق الرضا الوظيفي لشركة اسيا سيل للاتصالات سجلت ( 83 ) وهي قيمة معنوية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة ( 3.92 ) ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  ( 0.29 ) والتي تشير إلى نسبة تأثير متغير المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي، بينما بلغت قيمة بيتا التي تمثل معامل الانحدار بيتا ( 0.62 ) والتي تشكل نسبة التغير في المتغير المعتمد المتمثل بالرضا الوظيفي، عند تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة، كما أظهر الجدول ( 6 ) نماذج ذات تأثير معنوي بما نسبته ( 100 % )، وهذه النتيجة تؤدي إلى قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي }.

4. يبدو من جدول ( 6 ) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير المتغير المستقل ( احترام المهنية ) بوصفه أحد أبعاد نظرية تبادل القائد-العضو في تحقيق الرضا الوظيفي لشركة اسيا سيل للاتصالات سجلت ( 91 ) وهي قيمة معنوية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة ( 3.92 ) ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  ( 0.31 ) والتي تشير إلى نسبة تأثير متغير احترام المهنية في تحقيق الرضا الوظيفي، بينما بلغت قيمة بيتا التي تمثل معامل الانحدار بيتا ( 0.60 ) والتي تشكل نسبة التغير في المتغير المعتمد المتمثل بالرضا الوظيفي، عند تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة، كما أظهر الجدول ( 5 ) نماذج ذات تأثير معنوي بما نسبته ( 83.3 % )، وهذه النتيجة تؤدي إلى قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير احترام المهنية في تحقيق الرضا الوظيفي }.

5. يبدو من جدول ( 6 ) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير المتغير المستقل ( الدعم ) بوصفه أحد أبعاد نظرية تبادل القائد-العضو في تحقيق الرضا الوظيفي لشركة اسيا سيل للاتصالات سجلت ( 99.9 ) وهي قيمة معنوية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة ( 3.92 ) ، في حين بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  ( 0.33 ) والتي تشير إلى نسبة تأثير متغير الدعم في تحقيق الرضا الوظيفي، بينما بلغت قيمة بيتا التي تمثل معامل الانحدار بيتا ( 0.62 ) والتي تشكل نسبة التغير في المتغير المعتمد المتمثل بالرضا الوظيفي، عند تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة، كما أظهر الجدول ( 6 ) نماذج ذات تأثير معنوي بما نسبته ( 100 % )، وهذه النتيجة تؤدي إلى قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الدعم في تحقيق الرضا الوظيفي }.





## مدى تأثير نظرية تبادل القائد-العضو Leader-member Exchange في تعزيز الرضا الوظيفي [دراسة تحليلية في شركة اسيا سيل للاتصالات]

6. يبدو من جدول ( 6 ) ان قيمة F المحتسبة لقياس تأثير المتغير المستقل ( نظرية تبادل القائد-العضو ) في تحقيق الرضا الوظيفي لشركة اسيا سيل للاتصالات سجلت ( 95.5 ) وهي قيمة معنوية، ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة ( 3.92 )، في حين بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  ( 0.32 ) والتي تشير إلى نسبة تأثير متغير نظرية تبادل القائد-العضو في تحقيق الرضا الوظيفي، بينما بلغت قيمة بيتا التي تمثل معامل الانحدار بيتا ( 0.58 ) والتي تشكل نسبة التغير في المتغير المعتمد المتمثل بالرضا الوظيفي، عند تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة، كما أظهر الجدول ( 6 ) نماذج ذات تأثير معنوي بما نسبته ( 100 % )، وهذه النتيجة تؤدي إلى قبول الفرضية القائلة { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير نظرية تبادل القائد-العضو في تحقيق الرضا الوظيفي }.

نستدل من خلال تحليل جدول (6) قبول الفرضية الرئيسية الثانية وجميع الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ولاسيما ان قيم معامل التأثير لجميع هذه العلاقات كانت معنوية لوجود اشارة \*\* معها جميعاً، في نتائج البرنامج الاحصائي SPSS v 21، ومن ثم أثبتنا جميع الفرضيات القائلة:

- { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير نظرية تبادل القائد-العضو في الرضا الوظيفي }
- { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير التأثير في الرضا الوظيفي (الامان الوظيفي، اسلوب الادارة ، المناخ التنظيمي ، التقدير ، العمل ذاته) }
- { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الولاء في الرضا الوظيفي (الامان الوظيفي، اسلوب الادارة ، المناخ التنظيمي ، التقدير ، العمل ذاته) }
- { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير المساهمة في الرضا الوظيفي (الامان الوظيفي، اسلوب الادارة ، المناخ التنظيمي ، التقدير ، العمل ذاته) }
- { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير احترام المهنية في الرضا الوظيفي (الامان الوظيفي، اسلوب الادارة ، المناخ التنظيمي ، التقدير ، العمل ذاته) }
- { توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الدعم في الرضا الوظيفي (الامان الوظيفي، اسلوب الادارة ، المناخ التنظيمي ، التقدير ، العمل ذاته) }

جدول ( 6 ) علاقات تأثير متغير نظرية تبادل القائد-العضو بأبعاده في الرضا الوظيفي لشركة زين للاتصالات

العلاقات المعنوية	العدد	الاهمية النسبية	الرضا الوظيفي		الرضا عن العمل نفسه		الرضا عن التقدير		الرضا عن المناخ التنظيمي		الرضا عن اسلوب الادارة		الرضا عن الامان الوظيفي		نظرية تبادل القائد-العضو
			العدد	الاهمية النسبية	العدد	الاهمية النسبية	العدد	الاهمية النسبية	العدد	الاهمية النسبية	العدد	الاهمية النسبية	العدد	الاهمية النسبية	
التأثير	6	100%	0.32	0.54	0.27	0.55	0.28	0.55	0.26	0.52	0.25	0.55	0.29	0.53	الرضا الوظيفي
			دال	95.5	دال	75	دال	79	دال	71	دال	67.7	دال	83.6	نظرية تبادل القائد-العضو
الولاء	6	100%	0.27	0.56	0.18	0.45	0.25	0.53	0.23	0.50	0.24	0.55	0.25	0.50	التأثير
			دال	75	دال	43.5	دال	67.7	دال	60.8	دال	64	دال	67.7	الولاء
الاسهام	6	100%	0.29	0.62	0.24	0.53	0.24	0.52	0.27	0.54	0.23	0.54	0.23	0.48	الاسهام
			دال	83	دال	64	دال	64	دال	75	دال	60.8	دال	60.8	الاسهام
احترام المهنية	5	83.3%	0.31	0.60	0.26	0.51	0.27	0.51	0.21	0.44	0.01	0.09	0.21	0.43	احترام المهنية
			دال	91	دال	71.4	دال	75	دال	54.5	غير دال	1.7	دال	54.5	احترام المهنية
الدعم	6	100%	0.33	0.62	0.28	0.54	0.26	0.54	0.20	0.45	0.22	0.49	0.30	0.52	الدعم
			دال	99.9	دال	79	دال	71.4	دال	51.6	دال	57.6	دال	88	الدعم
اجمالي نظرية تبادل القائد-العضو	6	100%	0.32	0.58	0.22	0.48	0.28	0.53	0.25	0.48	0.27	0.54	0.22	0.44	اجمالي نظرية تبادل القائد-العضو
			دال	95.5	دال	57.7	دال	79	دال	67.7	دال	75	دال	57.7	اجمالي نظرية تبادل القائد-العضو
	35	97.2%	6		6		6		6		5		6		العدد
			%100		%100		%100		%100		%83.3		%100		الاهمية النسبية
			بيتا B		معامل التحديد $R^2$		التفسير		قيمة F المحتسبة						



## المبحث الرابع/الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

- 1-تبين ان شركة اسيا سيل للاتصالات قد حققت استجابات أفضل لبعدها المناخ التنظيمي ضمن الرضا الوظيفي ولاسيما ما يتعلق بشعور العاملين بالرضا عن عملهم وكونهم فخورين بأدائهم في الشركة وان الجو العام يدعم العاملين لأداء عملهم بالشكل الصحيح.
- 2-يتضح ان الرضا عن العمل ذاته هو البعد ذو الأهمية الأولى ضمن الرضا الوظيفي مما يؤكد ان العاملين لا يتذمرون من عملهم فضلاً عن انهم يشعرون بالفخر لانتمائهم لشركتهم ويستمتعون بأدائهم لعملهم ، يأتي بالمرتبة الثانية اسلوب الادارة ثم التقدير والامان الوظيفي وأخيرا المناخ التنظيمي .
- 3-تبين ان الاسهام هو البعد ذو الأهمية الأولى ضمن نظرية تبادل القائد-العضو مما يؤكد ان العاملين في شركة اسيا سيل للاتصالات يؤدون اعمالهم بأبعد من الواجبات الرسمية المكلفون بها.

### ثانياً: التوصيات:

- 1-ضرورة تبني مفاهيم احترام المهنية والدعم والولاء لدى شركة اسيا سيل للاتصالات كونها ترسي قواعد العمل المهني وترتقي بعلاقات العمل داخل الشركة.
- 2-لابد من التركيز على إشاعة جو من المناخ التنظيمي الإيجابي والتقدير والأمان في شركات الاتصال كونها تولد نوع من الرضا الوظيفي داخل هذه الشركات.
- 3-لابد من تعامل المشرفين في شركة اسيا سيل للاتصالات مع العاملين بشكل ودي في العمل مع التسامح والروح الرياضية في تقبل رأي العاملين.

## المصادر

### أولاً:- المصادر العربية

#### أ- الكتب العربية

- 1-الزعيبي، مروان طاهر(2011) "الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن-عمان
- 2-سليمان، محمد احمد و وهب، سوسن عبد الفتاح(2012) "الرضا والولاء الوظيفي: قيم واخلاقيات الاعمال"، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن-عمان
- 3-الشماع، خليل محمد حسن (1991)، " مبادئ الإدارة بالتركيز على إدارة الاعمال" بغداد مطبعة الخلود، الطبعة الثانية
- 4-موسى، فتيحي محمد(2013) "العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن-عمان
- 5-هاشم، عادل عبد الرزاق(2010)"القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن – عمان

#### ب- الدوريات

- 1-الخرزاعلة، محمد(2014) " مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك فيصل في المملكة العربية السعودية" مجلة المنارة، المجلد 20، العدد الأول ب، ص: 301- 347
- 2-الطالباني، خوله عبد الحميد محمد(2013) " دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على راس المال الفكري" مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 3، ص: 682 – 700

#### ج - الرسائل والاطاريح الجامعية

- 1-المدو، الاع عبد الكريم غالب(2012) " تأثير التوازن التنظيمي في الرضا الوظيفي بتوسيط العدالة التنظيمية" دراسة تحليلية في ديوان وزارة النفط، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد



**د-الانترنت**

1-الشمري، سالم عواد(2009) " الرضا الوظيفي لدى العاملين واثاره على الأداء الوظيفي "مؤتمر البحث العلمي [www. Rsscrs.info](http://www.Rsscrs.info)

2- كردى، احمد السيد(2011) "إدارة السلوك التنظيمي"، [www.Investintech.com](http://www.Investintech.com)

**ثانيا - المصادر الأجنبية**

**1- Book:**

1.Griffin, Ricky W. & Moorhead, Gregory(2014) "ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: MANAGING PEOPLE AND ORGANIZATIONS" 11<sup>th</sup> ed Printed in Canada

2.Lussier, Robert. & Achua, Christopher, F. (2010) " LEADERSHIP: Theory, Application, & Skill Development " 4<sup>th</sup> ed Printed in USA

3.Northouse, peter, G. (2013) "Leadership: Theory and Practice" 6<sup>th</sup> ed, Printed in the USA

**2 - Journals, Periodicals & Thesis**

1.Furunes,Trude & Mykletun,Reidar, J. & Einarsen,Stale & Glaso, Lars (2015) " Do Low-quality Leader – Member Relationship Matter for Subordinates: Evidence from Three Samples on the Validity of the Norwegian LMX Scale" Nordic Journal of Working life studies, Vol. 5 No.2 pp: 71-87.

2.Ishak, Noormala, Amir & Alam, Syed, Shah (2009) " Leader-member exchange and Organizational citizenship Behavior: the Mediating Impact of Self-Esteem" International Journal of business and Management, Vol.4 No.3, pp: 52-59

3.Jing-Zhou, Pan & Wen-xia, Zhou (2011) "Under dual perspective of work exchange and social exchange: The study of impact of LMX on affective commitment " Nankai Business Review International, Vol. 2 No. 4, pp: 402-417

4.Judeh, Mahfuz (2012) "Examining the Relationship between Organizational Justice, Job Security, and Organizational Citizenship Behavior in the Jordanian Banks: A Structural Equation Modeling Perspective" Jordan Journal of Business Administration, Vol.8 No.3 pp: 581-601

5.Liden Robert C. & Maslyn John (1998) "Multidimensionality of Leader–Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development" Journal of management Vol.24 N0.1 pp:43-72

6.Llies, Remus & Nahrgang, Jennifer, D. & Morgeson, Frederick, P. (2007) "Leader-member exchange and citizenship behaviors: A Meta-Analysis" Journal of Applied Psychology Vol. 92 No.1, pp: 269-277.

7.O'Donnell, Mark& Yukl, Gary& Taber, Thomas (2012) "Leader behavior and LMX: a constructive replication " Journal of Managerial Psychology, Vol. 27 No. 2, pp: 143-154.

8.Saboor, Abdul & Mukhtar, Munazza & Sadiq, Muhammed, Khurram (2015) "LMX as a Predictor of Performance Behaviour: Empirical Evidence from Life Insurance Sector of Pakistan" Journal of Human Resource Management, Vol.3 No.1 pp: 1-5

9.Schyns Birgit & Maslyn John M. & Veldhoven Marc P.M. van (2012) "Can some leaders have a good relationship with many followers? The role of personality in the relationship between leader – member Exchange and span of control "leadership & Organization Development Journal Vol. 33 No. 6 pp:594-606



## The Impact of Leader-member Exchange Theory in Strengthening Job Satisfaction (Analytical study of the asiacell telecommunications company)

### Abstract

The research aims to formulate a model for research on the dimensions of the Leader-member exchange theory according to the ideas and thoughts of Liden /Maslyn, Hammer and impact on job satisfaction and measure these dimensions at asiacell communications to identify the extent of convergence between theoretical dimensions share leader – member Exchange (LMX) with leadership style used in this company, we have been building scale contains two variables, independent variable Leader-member exchange theory five dimensions (effect , Loyalty, contribution, respect professional, and support) the certified job satisfaction variable dimensions (job security, The Style of management, organizational climate, appreciation, and work itself), and selected a sample of employees in the company to distribute the questionnaire, sample consisted of search (205) personnel who work at the company discussed. The search came to conclusions which noted the possibility of adopting entrance Leader-member exchange theory in Telecom, asiacell with all dimensions higher than the mean responses of premise (3) with the application of most of the company's theory and research, among other recommendations, the most important of the asiacell telecommunications company from a Leader-member exchange theory being theories dealing with tight time leaders and their people can rely on them and provide them with more confidence and authority.

**Key word** \ Leader-member Exchange, Job satisfaction.