

أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اللبنانية

أحمد كامل عباس

باحث دكتوراه

د. ناجي الجمال

أستاذ محاضر

كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان

الملخص

تسلط هذه الدراسة الضوء على تأثير أنماط القيادة الإدارية المختلفة على مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين العاملين في البنوك اللبنانية، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين هذه الأنماط المختلفة ورضا الموظفين. اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات. ركزت الدراسة بشكل خاص على استكشاف تأثير أربعة أنماط قيادية رئيسية، وهي القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الحرة، والقيادة التحويلية. تم جمع البيانات من عينة مكونة من 210 موظفين مصرفيين يعملون في سبعة بنوك رئيسية في لبنان، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن القيادة الديمقراطية والقيادة التحويلية تتمتعان بتأثير إيجابي قوي وذات دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي. تشير هذه النتيجة إلى أن هذه الأنماط القيادية التي تشجع على المشاركة والتواصل الفعال وتعزز من تطوير المهارات والتوجهات الإيجابية بين الموظفين تسهم في تحسين مستوى الرضا لديهم. في المقابل، لم يُظهر نمط القيادة الأوتوقراطية تأثيراً كبيراً على الرضا الوظيفي، مما يشير إلى أن هذا الأسلوب، الذي يعتمد على القرارات الفردية والتحكم المركزي، قد يكون غير مناسب في السياق المصرفي اللبناني. أما فيما يخص القيادة الحرة، فقد أظهرت الدراسة علاقة إيجابية بينها وبين الرضا الوظيفي على الرغم من أنها تتطلب التنفيذ الدقيق لضمان فعاليتها أو قد تؤدي إلى نتائج عكسية. تختتم الدراسة بتوصيات للبنوك اللبنانية لتبني ممارسات القيادة الديمقراطية والتحويلية التي أثبتت فعاليتها في تحسين رضا الموظفين، مع الحد من الاعتماد على القيادة الأوتوقراطية. كما توصي بإدارة تطبيق القيادة الحرة بحذر لضمان تأثيرها الإيجابي على رضا الموظفين وتعزيز الأداء التنظيمي بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الحرة، القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي.

المقدمة

في عصرنا الحالي، من الواضح أن تقدم الأمم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية قياداتها، مما يجعل القيادة مصلحة حيوية في جميع المجتمعات. وذلك لأن القيادة تنطوي على التأثير على الأفراد لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة. القيادة الإدارية ضرورية وحيوية لجميع المنظمات، سواء في القطاع الخاص أو العام، نظراً لدورها في تعزيز النجاح والتقدم، فهي قادرة على توجيه جميع الموارد نحو تحقيق الأهداف. بدون قيادة كفؤة لتوجيه وتنظيم وتنسيق الموارد البشرية، لا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها، حتى مع وفرة الموارد المادية (الحراشة، 2006).

أصبحت أهمية القيادة الإدارية واضحة عندما تم الاعتراف بأن الفشل المؤسسي، على الرغم من الموارد المتاحة، ينبع غالباً من نقص القيادة ذات الكفاءة العالية. حيث يؤثر أسلوب القيادة بشكل مباشر على أداء الموارد البشرية، والتي تعتبر حجر الأساس للإبداع والتطوير والتجديد في المنظمات. إن التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمات هو مدى فعالية القادة في تحقيق رضا الموظفين عن وظائفهم، ويتجلى ذلك في تحفيزهم لعملهم وولائهم للمنظمة، مما يعزز بدوره كفاءة وفعالية المؤسسة. إن أدوار المديرين تمتد إلى ما هو أبعد من الحفاظ على الأنشطة المؤسسية وضمان الاستمرارية؛ فيجب عليهم أيضاً خلق بيئة عمل توفر مستوى عالٍ من رضا الموظفين من خلال الدعم المادي والمعنوي. إن معالجة احتياجات الموظفين وتوفير الخدمات الأساسية يعزز الشعور بالرفقة والانتماء، وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي (منصور، 2018).



* تم استلام البحث في أغسطس 2024، وقبل للنشر في نوفمبر 2024، وسيتم نشره في أكتوبر 2025.

(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2024.311561.1693

لقد أصبح تحسين الأداء الوظيفي مرتبطاً ارتباطاً جوهرياً بدور القيادة الإدارية الفعالة والناجحة داخل المؤسسات العامة. وهذا ينطوي على تنفيذ استراتيجيات مختلفة لتعزيز الأداء وتحسين أي أوجه قصور موجودة. تعمل القيادة الإدارية الفعالة على تعزيز سلوكيات القيادة المفيدة من خلال تحفيز وتمكين الموارد البشرية لبذل المزيد من الجهد والاستجابة بشكل إيجابي في المواقف الصعبة. وهذا يؤكد أهمية مهارات القيادة في توجيه ومساعدة الموظفين وتنسيق جهودهم وتحفيزهم على تنفيذ المهام الإدارية بكفاءة وفعالية مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة وتحقيق الأهداف المرجوة (علي وجمال، 2021).

في سياق الأزمة الاقتصادية المستمرة في لبنان، أصبح دور القيادة في ضمان رضا الموظفين في البنوك اللبنانية أكثر أهمية من أي وقت مضى. فالقيادة الفعالة لها أهمية قصوى في التعامل مع التحديات التي يفرضها عدم الاستقرار الاقتصادي والاضطرابات السياسية وعدم اليقين المجتمعي. ويمكن للقادة الذين يظهرون التعاطف والشفافية أن يعززوا بيئة عمل داعمة، وهو أمر ضروري للحفاظ على الروح المعنوية والدافع بين موظفي البنوك، وهذا بدوره يعزز رضا الموظفين والإنتاجية، مما يساهم باستمرار البنوك في تقديم خدمات عالية الجودة على الرغم من الضغوط الخارجية. وبالتالي تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اللبنانية.

الإطار النظري

يستكشف هذا القسم مفهوم وأهمية القيادة الإدارية، ويناقش أنماط القيادة المختلفة، ويتعمق في مفهوم الرضا الوظيفي.

مفهوم القيادة الإدارية

لقد حظيت القيادة الإدارية باهتمام كبير من قبل خبراء الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع، بهدف فهم أبعادها الحقيقية وخصائصها ومبادئها الأساسية. ونتيجة لذلك، تنوعت تعريفات هذا المفهوم. من وجهة نظر جماعية، اعتبر العلماء القيادة الإدارية تركز على العمليات التي تنفذها الجماعة. وعلى العكس من ذلك، يراها منظور آخر كسمة شخصية، ووصفها بأنها «مجموعة من الصفات والخصائص التي يمتلكها الشخص، والتي تمكنه من جذب وإقناع الآخرين بأداء المهام الموكلة إليه بأفضل طريقة ممكنة» (الشميلي، 2017). تُعرّف القيادة الإدارية بأنها «علاقة قوية بين القائد وأتباعه، بناءً على قدرة القائد على التأثير على الآخرين وتحقيق الأهداف المرجوة». ويصف الباحثون القيادة الإدارية بأنها عملية إدارية متجذرة في السمات الشخصية للقائد وتنتج عن التفاعل بين القائد وأتباعه. تتضمن القيادة بطبيعتها التأثير، في إشارة إلى قدرة القائد على التأثير على أتباعه (السكرانه، 2019).

تتميز القيادة الإدارية الناجحة، حسب الباحثين في علم الإدارة، بالابتكار أو الإبداع، إذ ليست كل القيادات ناجحة (السكرانه، 2015). وتُعرف القيادة الإدارية الناجحة بأنها «عملية جمع الأفكار الجديدة من القائد أو التابعين أو المصادر الخارجية، وتحليل هذه الأفكار وتقييمها، واختيار الأكثر فائدة منها، وترويجها داخل المؤسسة. وهذا يتطلب البحث عن الموارد لتحويل الفكرة إلى فرصة تجارية أو اقتصادية قابلة للتطبيق على المستويات المادية والاجتماعية والتنظيمية، واستخدام قدرات القائد الاستكشافية والتحقيقية لإلهام الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح» (قنديل، 2010).

يُعرّف جون كوتر القيادة الإدارية بأنها القدرة على توجيه المنظمة من خلال تطوير رؤية استراتيجية. ووفقاً لكوتر، فإن القيادة الإدارية تنطوي على أكثر من مجرد التعامل مع العمليات اليومية، فهي تتطلب إلهام وتحفيز الموظفين على تبني التغيير ودفع الابتكار. يؤكد كوتر أن القيادة الفعالة تختلف عن الإدارة التقليدية. ففي حين تركز الإدارة على الحفاظ على الاستقرار وضمان العمليات الفعالة، فإن القيادة تدور حول تحديد الاتجاه، ومواءمة الموظفين مع هذه الرؤية، وتحفيزهم على التغلب على العقبات وتحقيق تغييرات كبيرة (Kotter, 2012).

أهمية القيادة الإدارية

تنبع أهمية القيادة الإدارية من ضرورة أن يكون لدى المنظمات شخص قادر على توجيهها نحو تحقيق أهدافها المحددة مع مراعاة ظروف مؤسستها. ومن أهم النقاط التي تبرز أهمية القيادة الإدارية (زيني، 2021):

- أن تكون بمثابة صلة الوصل بين الموظفين وخطط المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.
- إدارة القضايا المتعلقة بالعمل وحل النزاعات وموازنة الآراء المختلفة.
- فهم ديناميكيات القوة داخل المنظمة من خلال فحص سلوك القيادة والعلاقة بين القوة التنظيمية والخصائص الشخصية للقادة.
- مساعدة المجموعات في الاتفاق على الأهداف المراد تحقيقها ووضع الخطط واختيار الأساليب المناسبة وتوفير الموارد والقدرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- إدارة مشاكل العمل وحل النزاعات وموازنة وجهات النظر المختلفة.
- مواكبة التغيرات الخارجية والاستفادة منها لصالح المنظمة وبالتالي تسهيل تحقيق أهدافها
- السماح للمرؤوسين بحرية كبيرة في تطوير خطط العمل وتحديد الأهداف والإشراف على تنفيذها.

وظائف القيادة الإدارية

- يشتمل دور القائد على مسؤوليات مختلفة، بما في ذلك (أحمد، 2017):
- المساءلة: القائد مسؤول بشكل أساسي عن أداء إدارته ونجاح أو فشل رؤوسيه في إكمال المهام الموكلة إليه.
- تماسك الفريق: من واجب القائد تعزيز الشعور بالوحدة داخل المجموعة، والتأكد من تعاونهم بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف المشتركة واتخاذ قرارات مستنيرة.
- مشاركة المعرفة: يجب على القائد تزويد المجموعة بالمعلومات والمعرفة والحقائق اللازمة لتعزيز خبرتهم وقدراتهم.
- اتخاذ القرار: يجب على القائد أن يميز متى يتخذ القرارات بشكل مستقل، ومتى يطلب المشورة من المرؤوسين، ومتى يشرك المجموعة بأكملها، كل ذلك مع الحفاظ على السيطرة على أعضاء المجموعة.
- حل المشكلات: القائد مسؤول عن معالجة قضايا المجموعة داخلياً وتشجيع المناقشة المفتوحة بين المرؤوسين لإيجاد حلول جماعية.
- التمثيل: يعمل القائد كمتحدث باسم المجموعة، ويوضح أهداف المجموعة ووجهات نظرها.
- تطوير المسؤولية: يجب على القائد أن يزرع الشعور بالمسؤولية بين أعضاء المجموعة.
- التوجيه: يوجه القائد المجموعة نحو تحقيق الأهداف المحددة.

أنماط القيادة الإدارية

يعرض هذا القسم نظرة ثاقبة على أنماط القيادة الإدارية التي سيتم استكشافها في هذه الدراسة والتي تتضمن القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الحرة والقيادة التحويلية.

1- القيادة الديمقراطية:

تؤكد القيادة الديمقراطية على رفاهية المرؤوسين وإشراكهم. ويشار إلى أسلوب القيادة هذا أيضاً بالقيادة الاستشارية أو الإنسانية أو الإيجابية لأنه يستخدم الدافع الإيجابي من خلال تلبية احتياجات ورغبات المرؤوسين. يحترم هذا النهج الشخصيات الفردية وحرية اختيارهم، ويضمن اتخاذ القرارات بإجماع الأغلبية دون إكراه أو تهريب. يشجع القائد في بيئة ديمقراطية المرؤوسين من خلال الاقتراح بدلاً من الإملاء أو الفرض. يتميز سلوك القائد بمنح المرؤوسين حرية التصرف والتفكير والتعبير عن آرائهم في بيئة مريحة نفسياً، مما يعزز الشعور بالعمل مع القائد بدلاً من العمل من أجله. يسعى هذا القائد بنشاط إلى الحصول على مدخلات المرؤوسين وإشراكهم في عمليات صنع القرار، والحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات. يُركّز هذا النوع من القيادة على إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها. وبالتالي، غالباً ما استشهدت الدراسات بالقيادة الديمقراطية باعتبارها الشكل الأكثر فعالية للقيادة، حيث يُنظر إلى القادة على أنهم فعالون وداعمون (برباوي، 2013).

2- القيادة الأوتوقراطية:

تتميز القيادة الأوتوقراطية، والمعروفة أيضاً بالقيادة التسلطية، بتركيز السلطة واتخاذ القرار في أيدي قائد واحد. يتميز هذا النموذج القيادي بمحاولة القائد فرض سيطرته على جميع جوانب المنظمة، وتركيز السلطة بحيث تتوج جميع

العمليات الإدارية والقرارات بالقائد. غالبًا ما يحمل القائد لقب الرئيس بدلاً من الإشارة إليه كقائد، مما يعكس سيطرته المطلقة وطبيعته التوجيهية. وفي أسلوب القيادة الاستبدادية، يصدر القائد أوامر محددة ويتوقع الطاعة الكاملة والولاء من المرؤوسين. وينصب التركيز على الرقابة الصارمة وضمان إكمال المهام، كما يتضمن هذا النهج القيادي عادةً اتخاذ قرارات أحادية الجانب دون استشارة المرؤوسين أو النظر في مدخلاتهم. ولا يتم قبول الاقتراحات والملاحظات من المرؤوسين بشكل عام، حيث يعتمد القائد الأوتوقراطي على الإكراه والعقاب والتهديدات للحفاظ على النظام وفرض الامتثال (العميان، 2005).

3- القيادة الحرة:

القيادة الحرة، والمعروفة أيضًا باسم القيادة غير المتدخلية، تسمح للمرؤوسين بقدر كبير من الاستقلال في إدارة مهامهم. يمنح هذا النهج الموظفين الحرية في أداء عملهم بالطريقة التي يرونها الأكثر فعالية، مما يعزز الشعور بالاستقلال والاعتماد على الذات (خيري، 2014). وتتمثل خصائص القيادة الحرة في التالي (سهام وإيمان، 2017):

- يمنح القائد المرؤوسين قدرًا كبيرًا من الحرية للقيام بأنشطتهم واتخاذ القرارات واتباع الإجراءات التي يعتبرونها مناسبة لإكمال مهامهم.
- يعتمد هذا النهج على الاعتقاد بأن المرؤوسين سيكونون أكثر تحفيزًا وإنتاجية عندما يُمنحون الحرية للعمل بشكل مستقل.
- يفوض القائد السلطة على نطاق واسع للمرؤوسين ويعين المهام بطريقة مرنة وواسعة النطاق. من خلال إعطاء تعليمات عامة، يسمح القائد للمرؤوسين بالاعتماد على حكمهم، وتشجيعهم على تقييم النتائج واتخاذ القرارات بأنفسهم، حيث تعزز هذه الطريقة التعلم والتطوير الشخصي بين أعضاء الفريق.
- يتبنى القائد سياسة الباب المفتوح للتواصل، والتي تنطوي على أكثر من مجرد التواجد للاستماع إلى مخاوف المرؤوسين، بل توفير التوجيهات والمبادئ التوجيهية التي تمكن المرؤوسين من التصرف بحرية ضمن أدوارهم. وقد تم تصميم هذه السياسة لدعم وتسهيل استقلال المرؤوسين في أنشطتهم اليومية.

4- القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية هي أسلوب يهدف إلى رفع وتعزيز اهتمامات المرؤوسين، وتعزيز فهمهم والتزامهم برؤية المجموعة وأهدافها، وتحفيزهم على إعطاء الأولوية للمصالح العام للمنظمة على مصالحهم الشخصية. وتتمثل عناصر القيادة التحويلية فيما يلي (التلاني والرقب، 2013):

- التأثير الكاريزمي أو المثالي: يتضمن هذا العنصر سلوكيات تلهم المرؤوسين للنظر إلى القادة باعتبارهم قدوة. ويتلخص جوهر التأثير المثالي في خلق القيم التي تحفز وتعطي معنى لعمل المرؤوسين، مما يجعلهم معجبين بالقائد ويقلدونه.
- الدافع الملهم: القادة الذين يستخدمون الدافع الملهم قادرون على رفع أداء المرؤوسين إلى أعلى المستويات. ينقل هؤلاء القادة رؤية مقنعة للمستقبل يجدها المرؤوسون جذابة وتستحق السعي لتحقيقها. يُلهم القادة التحويليون ويحفزون من خلال تقديم عمل صعب وتعزيز العلاقات القوية مع أعضاء فريقهم.
- التحفيز الفكري: يشير هذا العنصر إلى قدرة القائد على تشجيع الإبداع والابتكار بين المرؤوسين. يعمل القادة التحويليون على تعزيز التحفيز الفكري من خلال تقديم أفكار جديدة وتشجيع المرؤوسين على تحديد المشاكل وتطوير حلول إبداعية. كما يعملون على تعزيز بيئة يتم فيها التشكيك في الأساليب القديمة وتشجيع الأساليب الجديدة المبتكرة.
- الاعتبارات الفردية: تتضمن هذه المجموعة من السلوكيات إعطاء اهتمام شخصي لكل مرؤوس، وفهم احتياجاته ورغباته الفردية، والاعتراف بالاختلافات بينهم. ويعمل القادة التحويليون على تخصيص دعمهم لتلبية الاحتياجات المحددة لكل عضو في الفريق، وتعزيز بيئة يشعر فيها الجميع بالتقدير والفهم.

الرضا الوظيفي

1- مفهوم الرضا الوظيفي

يشير الرضا الوظيفي إلى مشاعر الفرد العامة من الرضا والراحة والسعادة والقبول فيما يتعلق بعمله. تتأثر هذه المشاعر بإدراك الفرد للظروف المختلفة المتعلقة بالعمل، بما في ذلك عوامل مثل الأجور وفرص الترقية والتقدم الوظيفي

والوضع الاجتماعي غير الرسمي وعوامل مادية ومعنوية أخرى. يمكن تصنيف هذه العوامل كعناصر داخلية وخارجية تؤثر بشكل كبير على شعور الفرد بالرضا أو عدم الرضا عن وظيفته (زيني، 2021).

يمكن وصف الرضا الوظيفي أيضاً بأنه حالة نفسية حيث يشعر الفرد بالرضا والراحة والسعادة، وتلبية احتياجاته ورغباته وتوقعاته من خلال عمله وبيئة العمل. يشمل هذا الشعور الثقة والولاء والشعور بالانتماء إلى وظيفته (البارودي، 2015).

وفقاً لـ «لوكي»، تم إجراء أكثر من 3350 دراسة حول الرضا الوظيفي في الولايات المتحدة وحدها. إن كثرة الدراسات ترجع إلى عدم وجود إجماع بين الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي، مما أدى إلى تعريفات مختلفة، وخاصة الإجرائية منها. وكثيراً ما يتداخل هذا المفهوم مع مفاهيم نفسية أخرى مثل الروح المعنوية والدافعية (الهاشي ومراد، 2016).

الرضا الوظيفي هو شعور داخلي بالإنجاز ينشأ عندما يتم تلبية احتياجات الفرد وطموحاته في عمله. وتساهم العوامل الداخلية والخارجية في هذا الشعور. إن انخفاض مستوى الرضا عن الوظيفة والراتب والعلاقات مع الزملاء يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، مما يتسبب في حدوث قضايا سلبية تؤثر على الأداء الاجتماعي للفرد (المصري وعامر، 2014). بشكل عام، فإن الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد. فهو يشمل الرضا المستمد من الوظيفة نفسها، ومجموعة العمل، والإشراف الذي يتلقاه، والمنظمة، وبيئة العمل. ويمكن تلخيصه على أنه السعادة والاستقرار العام الذي يشعر به الفرد في عمله ومدى تلبية الوظيفة لاحتياجاته وتعزيز الولاء. بشكل عام، يشمل الرضا الوظيفي الرضا عن الوظيفة، وعلاقات العمل، وزملاء العمل، والرؤساء، وبيئة العمل، والسياسات الفردية.

2- أهمية الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي الفردي معترف به على نطاق واسع كمؤشر حاسم لفعالية الأداء. فعندما يختبر الموظفون مستويات عالية من الرضا، فإن ذلك يؤدي عادة إلى نتائج إيجابية تتوافق مع أهداف المنظمة، مثل زيادة الأجور، وبرامج الحوافز الناجحة، وأنظمة الخدمة الفعالة. وعلى العكس من ذلك، فإن عدم الرضا بين الموظفين يمكن أن يؤدي إلى عواقب سلبية مختلفة، بما في ذلك زيادة التغيب، وارتفاع معدلات الحوادث، والتأخير، وميل الموظفين إلى ترك وظائفهم الحالية للحصول على فرص أخرى. ويؤدي هذا الاستياء إلى تفاقم قضايا العمل، وزيادة شكاوى العمال بشأن ظروف العمل، وتغذية تشكيل نقابات قوية تهدف إلى الدفاع عن مصالح العمال. وعلاوة على ذلك، فإن الشعور السائد بعدم الرضا يمكن أن يخلق مناخاً تنظيمياً غير صحي. وبالتالي فإن تحقيق مستويات إنتاج عالية ومستدامة أمر صعب بدون رضا الموظفين، وفي حين أنه من الممكن أن نرى زيادة مؤقتة في الإنتاج إلى جانب عدم الرضا، فإن هذا المزيج يؤدي في النهاية إلى فقدان المواهب العليا وانخفاض جودة المنتج والإنتاج (محمد، 2016).

الدراسات السابقة

يعرض هذا القسم دراسات مختلفة تناولت تأثير القيادة الإدارية على رضا الموظفين. حيث تستكشف الأبحاث في هذا المجال الدور المهم الذي تلعبه أنماط وسلوكيات القيادة في تشكيل رضا الموظفين داخل المنظمة.

الدراسات العربية:

دراسة (أحمد، 2017)، وتناولت دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي، مع التركيز على بنك الخرطوم وبنك الادخار فرع شندي. وهدفت إلى استكشاف ما إذا كانت هناك علاقة بين القيادة الإدارية الفعالة والرضا الوظيفي، وما إذا كانت سمات القادة الإداريين تؤثر على سلوك الفرد، وكيف تؤثر أنماط القيادة على مستويات الرضا الوظيفي. وسعت الدراسة إلى تحديد مفهوم القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، مع التأكيد على أهمية القيادة كمكون حاسم في العلاقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين. تؤثر هذه العلاقة على كل من الأفراد والمنظمة ككل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت أداة قائمة الاستقصاء بشكل خاص لجمع البيانات. وتضمنت نتائج الدراسة:

- إن القيادة الإدارية الناجحة تشرك الموظفين في وضع خطط العمل وتسعى جاهدة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكل تفان.
- إن القادة الإداريين الحاصلين على مؤهلات تعليمية أعلى هم أكثر قدرة على أداء واجباتهم بفعالية.

وقد أبرزت الدراسة التوصيات التالية:

- يجب على القادة الإداريين الناجحين أن يشركوا الموظفين في وضع خطط العمل ويسعوا لتحقيق الأهداف بكل تفانٍ.
- ويجب وضع معايير موضوعية لاختيار القادة الإداريين، بما في ذلك المؤهلات الأكاديمية، لضمان قدرتهم الكاملة على أداء أدوارهم بفعالية.

دراسة (زنيبي، 2021)، وهدفت إلى فحص العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعات، مع إبراز الدور الأساسي للقيادة الإدارية في تحقيق التميز والنجاح داخل المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة. أجريت الدراسة خلال الفصل الثاني من عام 2020، وشملت عينة مكونة من 82 أستاذًا جامعيًا، تشمل الأساتذة المساعدين أ وب، والأساتذة المشاركين أ وب، وأساتذة التعليم العالي. تم استخدام المنهج الوصفي، باستخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات. أشارت النتائج إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية والقيادة الحرة على الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة حسية بن بوعلي الشلف في الجزائر، بمستوى دلالة 0.05. بينما لم تُظهر القيادة الأوتوقراطية أثر ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05.

دراسة (محمد وأيوب، 2023)، وهدفت إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة المستخدمة داخل المؤسسة الجزائرية للاتصالات بالأغواط وتقييم أثر أبعاد القيادة هذه (نمط القيادة، والتحفيز، وبناء الفريق) على الرضا الوظيفي. ولتحقيق هذه الأهداف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتم تطوير قائمة استقصاء مكونة من 30 فقرة كأداة أولية لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة من 35 موظفًا من المؤسسة قيد الدراسة. تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد كشفت النتائج عن عدة نقاط رئيسية، أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من أسلوب القيادة الديمقراطية، والتحفيز، وبناء الفريق، والرضا الوظيفي بين الموظفين، بمستوى دلالة 0.05. وعلى العكس من ذلك، لم يظهر أسلوب القيادة الأوتوقراطي تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي.

دراسة (سالم، 2015)، وهدفت إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المؤسسات الوطنية، وتقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، واستكشاف العلاقة بين سلوك القيادة والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى السعي إلى زيادة الوعي لدى المسؤولين فيما يتعلق برضا الموظفين الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين في إدارة بلدية الطريف يتمتعون بمستويات معتدلة من الرضا الوظيفي، كما سلطت الضوء على وجود ارتباط قوي بين سلوك القيادة الديمقراطية وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين في هذه البلدية. واختتمت الدراسة بعدة توصيات رئيسية، أكدت على أهمية معالجة احتياجات الموظفين لمنع دوران العمل والانفصال المهني، واقترحت تطوير أنظمة الترقيات والحوافز لتتماشى مع تطلعات الموظفين بشكل عادل، وتعزيز بيئة الطمأنينة والاستقرار النفسي.

دراسة (عبدالمطلب، 2018)، وهدفت إلى استكشاف أنماط القيادة المختلفة وأثرها على الرضا الوظيفي. وكانت القضية المركزية التي تمت معالجتها هي العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين. تنبع أهمية الدراسة من تركيزها على موضوع بالغ الأهمية ضمن الأدوار القيادية والإدارة العليا في المؤسسات العامة الرئيسية. وهذا استلزم إجراء الدراسة للكشف عن الارتباط بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي. افترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي بين الموظفين في البنوك السودانية. وباستخدام المنهج التحليلي الوصفي، استخدمت الدراسة قائمة استقصاء لجمع البيانات من عينة مستهدفة من 85 موظفًا في مختلف البنوك السودانية. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة الديمقراطية والحرة والرضا الوظيفي. وعلى العكس من ذلك، لم يتم العثور على علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الأوتوقراطية والرضا الوظيفي.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Guenifi & Menasria., 2022)، وركزت على دراسة العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة (الأوتوقراطية والديمقراطية والحرة) ورضا الموظفين عن وظائفهم في شركة بيناسور للاستثمار. وقد سلطت النتائج الضوء على العديد من النتائج الرئيسية، وأبرزها وجود ارتباط إيجابي قوي للغاية بين أسلوب القيادة الديمقراطي ورضا الموظفين عن وظائفهم في الشركة. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة أن مستويات رضا الموظفين عن وظائفهم كانت مرتفعة بشكل ملحوظ، حيث كان أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأكثر ممارسة داخل الشركة. ولم يتبين ارتباط بين القيادة الأوتوقراطية والحرة ورضا الموظفين.

دراسة (Belias, Koustelios, & Gkolia., 2015)، وهدفت إلى فحص العلاقة بين أنماط القيادة في البنوك اليونانية ورضا الموظفين عن وظائفهم. تم تقييم أنماط القيادة باستخدام قائمة استقصاء القيادة متعدد العوامل الذي طوره أفوليو وباس (2004)، والذي يقيم أنماطاً مختلفة، بما في ذلك القيادة التحويلية والتبادلية والقيادة الحرة. أشارت النتائج إلى أن مستويات الرضا الوظيفي بين موظفي البنوك اليونانية تتراوح من متوسطة إلى عالية. علاوة على ذلك، وجد أن أسلوب القيادة التحويلية لديه أقوى ارتباط إيجابي بالجوانب الرئيسية للرضا الوظيفي.

دراسة (Javed, Jaffari & Rahim, 2014)، وتستكشف العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة ورضا الموظفين عن وظائفهم في القطاع المصرفي الخاص في باكستان. كما تحدد أسلوب القيادة الأكثر شيوعاً بين القادة. تم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء تعتمد على مقياس ليكرت من خمس نقاط، يستهدف أبعاداً مختلفة لأنماط القيادة ورضا الموظفين عن وظائفهم من 230 مشاركاً يعملون في خمسة بنوك خاصة مختارة عبر أربع مناطق في باكستان. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية كبيرة بين أسلوب القيادة التبادلية ورضا الموظفين عن وظائفهم. وعلاوة على ذلك، وجد أن أسلوب القيادة التبادلية أكثر انتشاراً بين القادة مقارنة بأسلوب القيادة التحويلية. تحمل هذه النتائج أهمية كبيرة للإدارة العليا للبنوك المستهدفة، مما يشير إلى أن تدريب قادة الفروع على القيادة التبادلية يمكن أن يعزز رضا الموظفين عن وظائفهم.

التعليق على الدراسات السابقة

تُقدّم الدراسات التي تمت مراجعتها فهماً شاملاً للعلاقة بين أنماط القيادة المختلفة والرضا الوظيفي عبر سياقات وقطاعات مختلفة، وتتماشى الدراسة الحالية، التي تبحث في تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بين الموظفين في البنوك اللبنانية، مع الدراسات السابقة من خلال التحقيق في العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي. ومع ذلك، فإنها تركز بشكل خاص على القطاع المصرفي في لبنان، مما يوفر رؤى حول السياق المصرفي والتأثيرات المتعلقة بيئة عمل المصارف الفريدة على فعالية القيادة ورضا الموظفين.

ويسمح هذا التركيز على البنوك اللبنانية بإجراء تحليل أكثر استهدافاً ويساهم في فهم أوسع لكيفية تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي في بيئات ثقافية وتنظيمية مختلفة، ويساعد في تقديم توصيات مخصصة للبنوك اللبنانية لتعزيز الرضا الوظيفي من خلال ممارسات القيادة الفعالة.

مشكلة الدراسة

لقد تمت دراسة العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي على نطاق واسع في مختلف القطاعات والمناطق، مما يسلط الضوء على أهمية القيادة الفعالة في تعزيز رضا الموظفين. وقد أظهرت الدراسات السابقة أن أنماط القيادة مثل القيادة الديمقراطية والتحويلية والتبادلية تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي. ومع ذلك، هناك فجوة ملحوظة في فهم كيفية لعب هذه الأنماط في سياق البنوك اللبنانية، حيث قد تؤثر العوامل الثقافية والتنظيمية على فعالية القيادة بشكل مختلف. تتمثل المشكلة البحثية الرئيسية لهذه الدراسة في استكشاف تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بين الموظفين في البنوك اللبنانية.

وبناء على ذلك، فإن السؤال الرئيسي للبحث هو كالتالي: ما هو تأثير أنماط القيادة الإدارية المختلفة على رضا الموظفين في البنوك اللبنانية؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

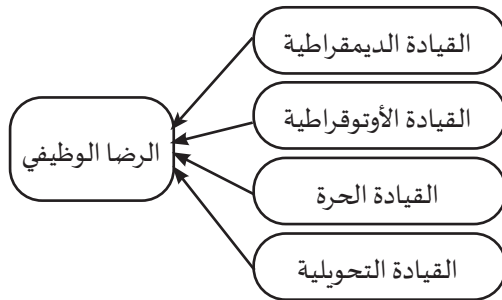
- 1- استكشاف ما إذا كان هناك تأثير للقيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اللبنانية.
- 2- استكشاف ما إذا كان هناك تأثير للقيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اللبنانية.
- 3- استكشاف ما إذا كان هناك تأثير للقيادة الحرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اللبنانية.
- 4- استكشاف ما إذا كان هناك تأثير للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اللبنانية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تعزيز فهمنا لكيفية تأثير أنماط القيادة الإدارية المختلفة على رضا الموظفين في القطاع المصرفي اللبناني. ونظرًا لأن الأبحاث السابقة أثبتت باستمرار الدور الحاسم للقيادة في التأثير على رضا الموظفين، فإن هذه الدراسة تعالج فجوة كبيرة من خلال التركيز على لبنان.

يمكن أن تساعد الأفكار المكتسبة من هذا البحث في ممارسات إدارة البنوك، مما يساعد القادة على تبني أنماط القيادة الأكثر فعالية لتعزيز بيئة عمل إيجابية، وزيادة رضا الموظفين، وتحسين الأداء التنظيمي في نهاية المطاف. وعلاوة على ذلك، يمكن أن تساهم النتائج في مجموعة أوسع من المعرفة حول القيادة ورضا الموظفين، وتقديم وجهات نظر مقارنة يمكن أن تفيد الباحثين والممارسين على مستوى العالم.

ومن خلال تحديد سلوكيات القيادة المحددة التي تعزز رضا الموظفين في القطاع المصرفي اللبناني، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم توصيات قابلة للتنفيذ للقادة، وبالتالي تعزيز ممارسات الإدارة الأفضل ودعم النجاح الشامل واستدامة المؤسسات المصرفية في لبنان.



المصدر: من إعداد الباحثان

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة

نموذج الدراسة

يعرض الشكل رقم (1) النموذج المفاهيمي للدراسة:

فرضيات الدراسة

استنادًا على الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، تم

تطوير الفرضيات التالية:

- 1- **الفرضية الأولى:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اللبنانية.
- 2- **الفرضية الثانية:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اللبنانية.
- 3- **الفرضية الثالثة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الحرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اللبنانية.
- 4- **الفرضية الرابعة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اللبنانية.

حدود الدراسة

يقتصر نطاق هذه الدراسة على معايير وحدود محددة:

- **الحدود العلمية:** تستكشف هذه الدراسة تأثير أنماط القيادة المختلفة على رضا الموظفين في البنوك اللبنانية. يتركز على كيفية تأثير أساليب القيادة المحددة على رضا الموظفين، لا سيما في قطاع البنوك، حيث تلعب القيادة دورًا حاسمًا في تشكيل بيئة العمل ونتائج المنظمة.
- **الحدود العملية:** تقتصر الدراسة على توفر البيانات من البنوك اللبنانية، مما يحد من نطاقها ليشمل هذا القطاع وهذه المنطقة. بالإضافة إلى ذلك، فإن عوامل مثل الثقافة التنظيمية، والظروف الاقتصادية، والأطر التنظيمية، على الرغم من أنها قد تكون مؤثرة، إلا أنها ليست محور التركيز الرئيسي في هذه الدراسة. قد تؤثر هذه العوامل الخارجية بشكل غير مباشر على أنماط القيادة ورضا الموظفين، لكنها لم تُعالج بشكل شامل في البحث.
- **الحدود المنهجية:** أُجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثالث من عام 2024 وتعتمد على البيانات المجمعة من استبيانات الموظفين داخل البنوك اللبنانية. تم تصميم المنهجية لتقييم العلاقة بين أنماط القيادة ورضا الموظفين، باستخدام طرق كمية لقياس استجابات الموظفين تجاه أساليب القيادة المختلفة.
- **الحدود الموضوعية:** هدف الدراسة هو التحقيق في كيفية مساهمة أنماط القيادة الإدارية في رضا الموظفين في

البنوك. يركز هذا البحث بشكل خاص على دور القيادة، متجاهلاً عوامل أخرى مثل الراتب، والمزايا، وتطوير المسيرة المهنية، التي قد تؤثر أيضاً على رضا الموظف ولكنها ليست محور التركيز الرئيسي في هذه الدراسة.

الإطار المنهجي للدراسة

يعرض هذه القسم المنهجيات المتبعة في الدراسة:

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي لاستكشاف تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بين العاملين في البنوك اللبنانية. وقد تم اختيار التحليل الوصفي لأنه يسمح بإجراء فحص شامل لأنماط القيادة وتأثيرها على رضا الموظفين. وتتضمن هذه الطريقة جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها لوصف الخصائص والديناميكيات داخل البنوك المستهدفة بشكل منهجي ودقيق. وباستخدام قائمة الاستقصاء كأداة أساسية لجمع البيانات، جمعت الدراسة رؤى تفصيلية من موظفي البنوك، والتي تم تحليلها بعد ذلك باستخدام التقنيات الإحصائية.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتألف مجتمع الدراسة من موظفي البنوك في لبنان. ولجمع بيانات شاملة، اختارت الدراسة سبعة بنوك بارزة لتوزيع قائمة الاستقصاء عليها وهي: بنك لبنان والمهجر (BLOM)، وبنك عودة، وبنك بيلوس، وفرنسا بنك، وبنك سوسيتيه جنرال (SGBL)، وبنك بيروت والبلاد العربية (BBAC)، وبنك بيروت. ومن كل بنك، تم استطلاع آراء 30 موظفاً من فروع مختلفة، مما أدى إلى حجم عينة إجمالي بلغ 210 مشاركاً. وتضمن هذه العينة المتنوعة تمثيلاً قوياً لوجهات نظر الموظفين حول تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي داخل القطاع المصرفي اللبناني. ومن خلال تضمين بنوك متعددة وعدد كبير من المستجيبين، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى ذات مغزى واستخلاص استنتاجات موثوقة حول العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي في هذا السياق المحدد.

أدوات الدراسة

كانت الأداة الأساسية المستخدمة في هذه الدراسة هي قائمة استقصاء منظمة، تم تصميمها لجمع معلومات مفصلة حول تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بين موظفي البنوك في لبنان. تم تصميم قائمة الاستقصاء بدقة وبناء على دراسات سابقة لتشمل أقساماً مختلفة تتناول أبعاداً مختلفة لأنماط القيادة ومستويات الرضا الوظيفي، وهي تتألف من الأقسام التالية:

- المحور الأول: يتضمن 4 أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية.
- المحور الثاني: يتألف من أربعة أبعاد لأنماط القيادة الإدارية (القيادة الديمقراطية - القيادة الأوتوقراطية - القيادة الحرة - القيادة التحويلية)، ويحتوي كل بعد على 6 فقرات تم قياسها بناء على مقياس ليكرت الخماسي.
- المحور الثالث: يتألف من 8 فقرات تم قياسها بناء على مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الرضا الوظيفي.

ثبات أداة الدراسة

تم تقييم موثوقية أداة الدراسة باستخدام ألفا كرونباخ. يقيس هذا الاختبار الإحصائي الاتساق الداخلي لعناصر قائمة الاستقصاء، مما يشير إلى مدى ارتباط العناصر ببعضها البعض ومدى قياسها بشكل جماعي لنفس المفهوم الأساسي.

يوضح الجدول رقم (1) أن قيم ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات تتراوح من 0.717 إلى 0.969، وهو ما يتجاوز الحد الأدنى البالغ 0.7. وهذا يشير إلى أن جميع المتغيرات تتمتع بالموثوقية والاتساق في قياس المفاهيم المقصودة منها. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة ألفا كرونباخ الإجمالية لقائمة الاستقصاء هي 0.909، وهو ما يعكس استقرار الأداة بأكملها واتساقها الداخلي.

جدول رقم (1)

نتائج ثبات قائمة الاستقصاء

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الديمقراطية	0.969
القيادة الأوتوقراطية	0.850
القيادة الحرة	0.891
القيادة التحويلية	0.943
الرضا الوظيفي	0.717
القيمة الإجمالية	0.909

المصدر: من إعداد الباحثان

الأساليب الإحصائية

تم إجراء تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS الإصدار 27. ولتقديم الإحصاءات الوصفية للخصائص الديموغرافية ومتغيرات الدراسة، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) لتقييم صحة الفرضيات.

نتائج الدراسة

يتناول هذا القسم بالتفصيل نتائج البحث حول كيفية تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بين العاملين في البنوك اللبنانية.

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة

حسب الخصائص الديموغرافية (N=210)

الخصائص	المجموعة	التكرارات	النسب المئوية
الجنس	ذكر	123	58.6%
	أنثى	87	41.4%
العمر	أقل من 30 سنة	20	9.5%
	بين 31 و40 سنة	77	36.7%
	بين 41 و50 سنة	65	31.0%
	أكثر من 50 سنة	48	22.9%
المستوى التعليمي	بكالوريوس	116	55.2%
	ماجستير	76	36.2%
	دكتوراه	18	8.6%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	31	14.8%
	من 5 إلى 10 سنوات	126	60.0%
	أكثر من 10 سنوات	53	25.2%

المصدر: من إعداد الباحثان

جدول رقم (3)

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الديمقراطية	3.209	1.093
القيادة الأوتوقراطية	3.554	0.702
القيادة الحرة	3.714	0.789
القيادة التحويلية	2.640	1.094
الرضا الوظيفي	3.073	0.649

المصدر: من إعداد الباحثان

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يقدم هذا القسم إحصائيات وصفية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة بالإضافة إلى إحصائيات وصفية لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

يعرض الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة المؤلفة من 210 موظفين في البنوك اللبنانية حسب الخصائص الديموغرافية، فيما يتعلق بالجنس، فإن 58.6% من المشاركين هم ذكور و41.4% من الإناث. الفئات العمرية متنوعة، حيث إن الغالبية بنسبة 36.7% من المشاركين تتراوح أعمارهم بين 31 و40 عامًا، يليهم 31.0% تتراوح أعمارهم بين 41 و50 عامًا، و22.9% فوق 50 عامًا، و9.5% تحت 30 عامًا. من حيث المؤهلات التعليمية، يحمل الغالبية بنسبة 55.2% درجة البكالوريوس، و36.2% درجة الماجستير، و8.6% درجة الدكتوراه. فيما يتعلق بالخبرة المهنية، فإن 60.0% من المشاركين لديهم ما بين 5 إلى 10 سنوات من الخبرة، و25.2% لديهم أكثر من 10 سنوات، و14.8% لديهم أقل من 5 سنوات.

يعرض الجدول رقم (3) الإحصاءات الوصفية، بما في ذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، للمتغيرات الرئيسية للدراسة: القيادة الديمقراطية، والقيادة الأوتوقراطية، والقيادة الحرة، والقيادة التحويلية، والرضا الوظيفي.

فيما يتعلق بالقيادة الديمقراطية، بلغ المتوسط الحسابي 3.209، مع انحراف معياري 1.093. وهذا يشير إلى أن تصورات المستجيبين للقيادة الديمقراطية داخل البنك الذي يعملون به أعلى قليلاً من المتوسط، مما يشير إلى موافقتهم بدرجة متوسطة على أن القيادة الديمقراطية هي السائدة. يشير الانحراف المعياري المنخفض إلى أن آراء المستجيبين حول القيادة الديمقراطية أكثر اتساقاً، مع تباين أقل في الاستجابات.

فيما يتعلق بالقيادة الأوتوقراطية، يبلغ المتوسط 3.554 وانحراف معياري

أقل 0.702. يشير هذا المتوسط إلى موافقة المستجيبين بدرجة مرتفعة على أن القيادة الأوتوقراطية سائدة في البنك أكثر من القيادة الديمقراطية. ويشير الانحراف المعياري المنخفض إلى أن آراء المستجيبين حول القيادة الأوتوقراطية أكثر اتساقاً، مع تباين أقل في الاستجابات.

فيما يتعلق بالقيادة الحرة، بلغ المتوسط 3.714 وانحراف معياري 0.789. وهذا يشير إلى أن المستجيبين ينظرون عمومًا إلى القيادة الحرة على أنها سائدة أو فعالة داخل البنك الذي يعملون به. يعكس الانحراف المعياري إلى تباين أقل في الاستجابات.

فيما يتعلق بالقيادة التحويلية، بلغ المتوسط 2.640، مع انحراف معياري 1.094. يشير هذا المتوسط المنخفض إلى أن القيادة التحويلية يُنظر إليها على أنها أقل شيوعاً أو أقل فعالية مقارنة بأنماط القيادة الأخرى في الدراسة. وبالتالي

هناك موافقة منخفضة بين المستجيبين على أن القيادة التحويلية سائدة. ويعكس الانحراف المعياري إلى تباين أقل في الاستجابات.

فيما يتعلق بالرضا الوظيفي، بلغ المتوسط 3.073، مع انحراف معياري 0.649. يشير هذا المتوسط إلى أن الرضا الوظيفي العام بين المستجيبين معتدل. ويشير الانحراف المعياري المنخفض نسبياً إلى وجود مستوى ثابت إلى حد ما من الرضا الوظيفي بين المستجيبين، مع وجود عدد أقل من التطرف في التصورات.

جدول رقم (4)

تحليل الفرضية الأولى لأثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	معامل الانحدار (F)	اختبار قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
القيادة الديمقراطية	الرضا الوظيفي	0.5650	0.7520	4470.270	16.441	0.000	دالة إحصائياً

$$Y = 1.639 + 0.447X_1$$

المصدر: من إعداد الباحثان

اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا القسم بالتفصيل النتائج التي تم التوصل إليها من اختبار فرضيات الدراسة، والتي صُممت للتحقيق في تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بين العاملين في البنوك اللبنانية.

يعرض الجدول رقم (4) نتائج اختبار الفرضية الأولى والتي تبحث في تأثير القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اللبنانية.

يشير معامل الارتباط (R) البالغ 0.752 إلى وجود ارتباط قوي بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي، أي أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الديمقراطية، ارتفع الرضا الوظيفي بين الموظفين. علاوة على ذلك، فإن معامل التحديد (R²) هو 0.565، مما يشير إلى أنه يمكن تفسير 56.5% من التباين في الرضا الوظيفي بأسلوب القيادة الديمقراطية، وبالتالي فإن القيادة الديمقراطية هي مؤشر مهم للرضا الوظيفي في سياق هذه الدراسة.

ويكشف التحليل عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي، حيث يشير إلى ذلك مستوى الدلالة (Sig) البالغ 0.000، وهو أقل من قيمة 0.05. وهذا يشير إلى تأثير قوي وذات دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي. كما تدعم قيمة T المحسوبة البالغة 16.441 أهمية هذه العلاقة، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار المستخدم لتقييم تأثير القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية. وتبرز نتيجة اختبار F البالغة 270.295 أهمية النموذج الإجمالي، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية. وبناء على ذلك تم قبول الفرضية الأولى.

ويدل معامل الانحدار البالغ 0.447 على أنه لكل زيادة بمقدار وحدة في القيادة الديمقراطية، يزداد الرضا الوظيفي بمقدار 0.447 وحدة، مما يسلط الضوء على التأثير الإيجابي للقيادة الديمقراطية على رضا العاملين في البنوك اللبنانية.

يعرض الجدول رقم (5) نتائج اختبار الفرضية الثانية والتي تبحث في تأثير القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اللبنانية.

يشير معامل الارتباط (R) البالغ 0.130 إلى وجود ارتباط ضعيف جداً بين القيادة الأوتوقراطية والرضا الوظيفي. علاوة على ذلك، بلغ معامل التحديد (R²) 0.017، مما يشير إلى أنه يمكن تفسير فقط 1.7% من التباين في الرضا الوظيفي بأسلوب القيادة الأوتوقراطية، وبالتالي فإن القيادة الأوتوقراطية هي مؤشر قليل الأهمية بالنسبة للرضا الوظيفي في سياق هذه الدراسة.

جدول رقم (5)

تحليل الفرضية الثانية لأثر القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	معامل الانحدار (F)	اختبار قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
القيادة الأوتوقراطية	الرضا الوظيفي	0.0170	0.1300	1200.358	1.893	0.0600	غير دالة إحصائياً

$$Y = 2.646 + 0.120X_2$$

المصدر: من إعداد الباحثان

ويكشف التحليل عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية والرضا الوظيفي، حيث يشير إلى ذلك مستوى الدلالة (Sig) البالغ 0.060، وهو أكبر من قيمة 0.05. وهذا يشير إلى عدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي. وبناء على ذلك تم رفض الفرضية الثانية.

جدول رقم (6)

تحليل الفرضية الثالثة لأثر القيادة الحرة على الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	معامل الاختبار (F)	قيمة T (T)	مستوى الدلالة (Sig)
القيادة الحرة	الرضا الوظيفي	0.0750	0.2740	0.2250	16.858	4.106
دالة إحصائية						0.000

$$Y = 2.236 + 0.225X_3$$

المصدر: من إعداد الباحثان

الجدول رقم (6) يعرض نتائج اختبار الفرضية الثالثة والتي تبحث في تأثير القيادة الحرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اللبنانية.

يشير معامل الارتباط (R) البالغ 0.274 إلى وجود ارتباط ضعيف بين القيادة الحرة والرضا الوظيفي، أي أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الحرة، ارتفع الرضا الوظيفي بين الموظفين بنسبة

قليلة. علاوة على ذلك، فإن معامل التحديد (R²) هو 0.075، مما يشير إلى أنه يمكن تفسير فقط 7.5% من التباين في الرضا الوظيفي بأسلوب القيادة الحرة، وبالتالي فإن القيادة الحرة هي مؤشر قليل الأهمية للرضا الوظيفي في سياق هذه الدراسة.

ويكشف التحليل عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة والرضا الوظيفي، حيث يشير إلى ذلك مستوى الدلالة (Sig) البالغ 0.000، وهو أقل من قيمة 0.05. وهذا يشير إلى تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الحرة على الرضا الوظيفي. كما تدعم قيمة T المحسوبة البالغة 16.858 أهمية اختبار F البالغة 4.106، وتعزز نتيجة اختبار F البالغة 16.858 أهمية النموذج الإجمالي، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية. وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

ويدل معامل الانحدار البالغ 0.225 على أنه لكل زيادة بمقدار وحدة في القيادة الحرة، يزداد الرضا الوظيفي بمقدار 0.225 وحدة، مما يسلط الضوء على التأثير الإيجابي للقيادة الحرة على رضا العاملين في البنوك اللبنانية.

جدول رقم (7)

تحليل الفرضية الرابعة لأثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	معامل الاختبار (F)	قيمة T (T)	مستوى الدلالة (Sig)
القيادة التحويلية	الرضا الوظيفي	0.5590	0.7480	263.888	16.245	0.000
دالة إحصائية						0.000

$$Y = 1.901 + 0.444X_4$$

المصدر: من إعداد الباحثان

يعرض الجدول رقم (7) نتائج اختبار الفرضية الرابعة والتي تبحث في تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اللبنانية. يشير معامل الارتباط (R) البالغ 0.748 إلى وجود ارتباط قوي بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، أي أنه كلما ارتفع مستوى القيادة التحويلية، ارتفع الرضا الوظيفي بين الموظفين. علاوة على

ذلك، بلغ معامل التحديد (R²) 0.559، مما يشير إلى أنه يمكن تفسير 55.9% من التباين في الرضا الوظيفي بأسلوب القيادة التحويلية، وبالتالي فإن القيادة التحويلية هي مؤشر مهم للرضا الوظيفي في سياق هذه الدراسة.

ويكشف التحليل عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، حيث يشير إلى ذلك مستوى الدلالة (Sig) البالغ 0.000، وهو أقل من قيمة 0.05. وهذا يشير إلى تأثير قوي وذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي. كما تدعم قيمة T المحسوبة البالغة 16.245 أهمية هذه العلاقة، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار المستخدم لتقييم تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية. وتعزز نتيجة اختبار F البالغة 263.888 أهمية النموذج الإجمالي، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية. وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

ويدل معامل الانحدار البالغ 0.444 على أنه لكل زيادة بمقدار وحدة في القيادة التحويلية، يزداد الرضا الوظيفي بمقدار 0.444 وحدة، مما يسلط الضوء على التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على رضا العاملين في البنوك اللبنانية.

مناقشة النتائج

أظهر تحليل الفرضية الأولى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي في البنوك اللبنانية، بمستوى دلالة أقل من 0.05. وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادة الديمقراطية تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي. وتدعم هذه النتائج الدراسات السابقة، حيث وجد زيني (2021) أن القيادة الديمقراطية كان لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي بين أساتذة الجامعات في الجزائر. وبالمثل، أفاد محمد وأيوب (2023) أيضاً بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الجزائرية. علاوة على ذلك، حدد سالم

(2015) ارتباطاً قوياً بين القيادة الديمقراطية ومستويات عالية من الرضا الوظيفي في المؤسسات الوطنية. وبالتالي، تُعزز هذه الدراسات فكرة أن القيادة الديمقراطية، التي تتميز بالشمولية واتخاذ القرار التشاركي، ترتبط عمومًا بارتفاع مستوى الرضا الوظيفي عبر مختلف القطاعات والثقافات.

أشار تحليل الفرضية الثانية إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية والرضا الوظيفي في البنوك اللبنانية، بمستوى دلالة أعلى من 0.05. وهذا يشير إلى أن القيادة الأوتوقراطية ليس لها تأثير ملموس على الرضا الوظيفي. ويتوافق هذا الاكتشاف مع العديد من الدراسات السابقة. على سبيل المثال، وجد كل من زينيبي (2021) ومحمد وأيوب (2023) أن القيادة الأوتوقراطية لم تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي بين الموظفين في دراساتهم الخاصة. كما أفاد عبد المطلب (2018) بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية والرضا الوظيفي في البنوك السودانية. وتشير هذه النتائج المتسقة إلى أن القيادة الأوتوقراطية، والتي غالبًا ما ترتبط باتخاذ القرارات بدون مشاركة الموظفين، لا تعزز عمومًا رضا الوظيفة وقد تكون ضارة في سياقات معينة.

أظهر تحليل الفرضية الثالثة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة والرضا الوظيفي في البنوك اللبنانية، بمستوى دلالة أقل من 0.05، مما يشير إلى أن القيادة الحرة تؤثر بشكل إيجابي على رضا الوظيفة. هذه النتيجة مدعومة من قبل زينيبي (2021) وعبد المطلب (2018)، الذين وجدوا أيضًا تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا للقيادة الحرة على رضا الموظفين. ومع ذلك، اختلفت نتائج (Guenifi & Menasria (2022)، حيث لم تجد دراساتهم علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة ورضا الوظيفة في شركة بيناسور للاستثمار. تشير النتائج المختلطة في الأدبيات إلى أن تأثير القيادة الحرة على رضا الوظيفة قد يختلف اعتمادًا على السياق التنظيمي والخصائص المحددة للقوى العاملة. في بعض البيئات، قد تعمل الاستقلالية التي توفرها القيادة الحرة على تعزيز رضا الوظيفة، بينما في بيئات أخرى، قد تؤدي إلى مشاعر الإهمال وانخفاض الرضا.

أشار تحليل الفرضية الرابعة إلى وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الوظيفة، بمستوى دلالة أقل من 0.05. يتوافق هذا الاكتشاف مع الأبحاث السابقة، مثل (Belias et al. (2015)، الذين وجدوا أن القيادة التحويلية لها أقوى ارتباط إيجابي برضا الوظيفة بين الموظفين في المؤسسات المصرفية اليونانية. كما لاحظ (Javed et al. (2014) أهمية القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي الخاص في باكستان، على الرغم من أنهم وجدوا أن القيادة التبادلية أكثر انتشارًا. يُسلط الارتباط الإيجابي الثابت بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي عبر دراسات مختلفة الضوء على أهمية القيادة التحفيزية والداعمة في تعزيز قوة عاملة راضية.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، تم اقتراح التوصيات التالية لتعزيز رضا الموظفين عن وظائفهم في البنوك اللبنانية:

- 1- نظرًا للارتباط الإيجابي القوي بين القيادة الديمقراطية ورضا الموظفين، فمن المستحسن أن تتبنى إدارة البنوك اللبنانية أنماط القيادة الديمقراطية. ويشمل ذلك تشجيع التواصل المفتوح، وإشراك الموظفين في عمليات صنع القرار، وتقدير مساهماتهم. ومن خلال تعزيز بيئة العمل التشاركية، يمكن للمنظمات أن تعزز بشكل كبير رضا الموظفين ومشاركتهم.
- 2- نظرًا لأن القيادة الأوتوقراطية لا تؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين، كما يتضح من دراسات متعددة، فمن المستحسن لمندراء البنوك الابتعاد عن الممارسات الأوتوقراطية. وبدلاً من ذلك، يجب أن تركز برامج تدريب القيادة على تطوير أنماط قيادة أكثر شمولاً ومرونة تتوافق بشكل أفضل مع احتياجات الموظفين وتوقعاتهم.
- 3- في حين أظهرت القيادة الحرة علاقة إيجابية برضا العمل في هذه الدراسة، فمن الضروري تطبيقها بحذر. ويجب على القادة التأكد من أن الاستقلال الممنوح للموظفين متوازن مع الدعم والتوجيه المناسب. يمكن لهذا النهج منع الجوانب السلبية المحتملة للقيادة الحرة، مثل الإهمال أو الافتقار إلى التوجيه، كما هو موضح في نتائج مختلفة من دراسات مختلفة.
- 4- يجب تشجيع القيادة التحويلية، التي أظهرت باستمرار تأثيرًا إيجابيًا قويًا على رضا العمل عبر دراسات مختلفة. يجب على البنوك اللبنانية تصميم برامج التدريب لتطوير صفات القيادة التحويلية بين المديرين، مثل الرؤية الملهمة، وتقديم الدعم الفردي، وتعزيز ثقافة الابتكار.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية

- أحمد، سماح عمر الريح جلال الدين. (2017). دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة شندي.
- البارودي، منال أحمد. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمؤوسين (الإصدار 1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- التلياني، نهاية؛ والرقب، رامز. (2013). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 27 (4)، 744-733.
- الجراحشة، محمد عبود موسى. (2006). العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7 (1)، 41-13.
- السكارنه، بلال خلف. (2019). القيادة الإدارية الفعالة. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الشميلي، عائشة يوسف. (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي: البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سلمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- المصري، إيهاب عيسى؛ وعامر، طارق عبد الرؤوف. (2014). الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني «مفهومه عوامله نظرياته ومقاييس الرضا الوظيفي والمهني في العمل». المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- الهاشي، لوكيا؛ ومراد بومنفار. (2016). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. عمان،
- برباوي، كمال. (2013). دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. 2 (2)، 162-151.
- خيري، أسامة. (2014). القيادة الاستراتيجية. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- زيني، فريدة. (2021). تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف. مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 20 (3)، 272-245.
- سالم، أحمد الصالح. (2015). السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشهيد حمه لخضر.
- سهام، مشاط؛ وإيمان، دحو. (2017). دور أنماط القيادة الإدارية في تحفيز الإبداع لدى العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تيسمسيلت، رسالة ماجستير غير منشورة. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- عبدالمطلب، إبراهيم عبد السلام أحمد. (2018). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالبنوك السودانية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 9 (9)، 231-216.
- علي، طراد؛ وجمال، خديري. (2021). دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي التبسي.
- قنديل، علاء. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. دار الفكر ناشرون وموزعون.
- محمد، بدراني؛ وأيوب، صكري. (2023). أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، 6 (3)، 213-191.
- محمد، ثائر سعدون. (2016). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: الأكاديمية العربية الدولية.
- منصور، رويده محمد. (2018). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة. المعهد العالي لإدارة الأعمال.

ثانيًا - مراجع باللغة الأجنبية

- Belias, D., Koustelios, A. & Gkolias, A. (2015). Leadership Style and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions, *International Journal of Management and Business Research*, 5, (4), 237-248.
- Guenifi, A. & Menasria, M. (2022). Leadership Styles and its Relationship with Job Satisfaction. *Journal of Human and Society Sciences*, 11, (3), 387-411.
- Javed, H. A., Jaffari, A. A. & Rahim, M. (2014). Leadership Styles and Employees' Job Satisfaction: A Case from the Private Banking Sector of Pakistan, *Journal of Asian business strategy*, 41.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Press.

The Impact of Administrative Leadership on Job Satisfaction of Employees in Lebanese Banks

Ahmad Kamel Abbass

ahmad.abbass@mu.edu.lb

Dr. Naji Aljammal

najijammal@hotmail.com

Faculty of Business Administration

Al-Jinan University

Tripoli, Lebanon

ABSTRACT

This study highlights the impact of different management leadership styles on job satisfaction among employees working in Lebanese banks, using a descriptive-analytical approach to analyze the relationship between these various styles and employee satisfaction. The study primarily relied on the use of a questionnaire as the primary tool for data collection.

The study focused specifically on exploring the impact of four main leadership styles: democratic leadership, autocratic leadership, laissez-faire leadership, and transformational leadership. Data was collected from 210 banking employees working in seven central banks in Lebanon. The statistical analysis results showed that democratic leadership and transformational leadership have a substantial and statistically significant positive impact on job satisfaction. This result indicates that leadership styles that encourage participation and effective communication and enhance the development of skills and positive attitudes among employees improve their satisfaction level.

In contrast, the autocratic leadership style did not significantly impact job satisfaction, suggesting that this approach, which relies on individual decisions and central control, may need to be revised in the Lebanese banking context. As for free leadership, the study showed a positive relationship between it and job satisfaction, although it requires precise implementation to ensure its effectiveness, or it may lead to adverse outcomes.

The study concludes with recommendations for Lebanese banks to adopt democratic and transformational leadership practices that have proven effective in improving employee satisfaction while reducing reliance on autocratic leadership. It also recommends cautiously managing the free leadership application to ensure its positive impact on employee satisfaction and enhance overall organizational performance.

Keywords: *Democratic Leadership, Autocratic Leadership, Free Leadership, Transformational Leadership, Job Satisfaction.*