

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق

رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي

”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر”

Paradoxical leadership and its role in achieving employees’
satisfaction and job engagement

“An empirical investigation on one of the
Egyptian manufacturing companies”

نهال محمد علام *

ملخص البحث:

هدفت الدراسة الى تحديد مدى تطبيق مقومات القيادة المتناقضة في المؤسسة محل البحث، وعلاقتها بكل من الإرتباط الوظيفي ورضا العاملين، وقام الباحث بإستقصاء (٤٠٠) مفردة وتم الحصول على (٣٩٠) إستمارة إستقصاء صالحة للتحليل.

وتوصلت الدراسة الى توافر مقومات القيادة المتناقضة في المؤسسة محل البحث بدرجات متفاوتة، كما توجد علاقة معنوية بين أبعاد القيادة المتناقضة الخمس وبين كل بعد من أبعاد الإرتباط الوظيفي (العقلي، والعاطفي، والسلوكي). وكذلك توجد علاقة معنوية بين القيادة المتناقضة وأبعاد رضا العاملين (الرضا الوظيفي عن الأجر، الوظيفة، القائد، فرص الترقى، والرضا الوظيفي عن الزملاء). ويقدم هذا البحث رؤى جديدة حول تطبيق نمط حديث لقيادة السلوكيات المتناقضة بالمنظمات ودورها في تحقيق الإرتباط الوظيفي ورضا العاملين.

الكلمات الإفتتاحية: القيادة المتناقضة، الإرتباط الوظيفي، رضا العاملين

* مدرس بكلية التجارة وإدارة الأعمال جامعة حلوان

**القيادة المتناقضة ودورها فى تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفى
”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة فى مصر”**

Abstract:

This study aimed at determining the extent to which the elements of paradoxical leadership are applied in the institution that I apply the research for, and its relationship to both job engagement and employees satisfaction. The researcher surveyed (400) employees and obtained (390) valid questionnaires for analysis.

Findings of this study showed the existence of the paradoxical leadership dimensions with varying degrees, and there is a significant relationship between the five dimensions of paradoxical leadership and each of the dimensions of job engagement (mental, emotional, and behavioral). Also, there is a significant relationship between paradoxical leadership and employee satisfaction with each of the following (compensation, job, promotion opportunities, the leader, colleagues, and the work physical factors). This research offers novel insights into the paradoxical leadership literature and implications for improving job engagement and employees satisfaction.

Keywords: paradoxical leadership, job engagement, employee satisfaction.

أولاً : المقدمة

تتسم البيئات التنظيمية في الوقت الحالي بالتعقيد والديناميكية حيث يواجه القادة أنماطاً مختلفة من البيئات المتناقضة داخل المنظمة، ويسعى القادة دائماً إلى إحداث التغيير والتطوير

دون التأثير على إستقرار المنظمة ومركزها التنافسي، أو الإستجابة لمطالب العملاء وتطوير الخدمات دون زيادة في التكاليف ، أى أنه قد يكون هناك تنوع في الأهداف المطلوب تحقيقها والتي لا يمكن تحقيقها جميعاً في نفس الوقت لوجود تناقض بين هذه الأهداف^(١) ، أى أنه قد تتعارض ممارسات التطوير الإداري لأنها تركز على مجموعات مختلفة من الأهداف والإستراتيجيات والقيم المتعارضة^(٢) مما يتطلب من المديرين التعامل بإستراتيجيات متناقضة مع العاملين فيها نوع من التعقيد، أو الغموض، والذي يحتاج من القادة في كافة المستويات الإدارية أن يكون لهم دوراً حاسماً في إدارة التناقضات وتشجيع العاملين على تقبل هذه التناقضات كأمر حتمي واقناعهم بالتعامل معها.^(٣)

وتعرف القيادة المتناقضة Paradoxical Leadership بأنها (إعطاء القادة الفرصة للعاملين بإنتهاج سلوكيات قد تكون متناقضة ولكنها مترابطة للتعامل بشكل مجدى وبناء مع المتناقضات والضغوط في بيئة العمل التنظيمية)^(٤)

وتوصلت الدراسات إلى ان القادة الذين يدركون التناقضات التنظيمية يكون لديهم القدرة على تطبيق مدخل (كليهما) (both – and) والذي يساعد القائد على الأخذ بكافة البدائل المتاحة لإحداث نوع من التوازن بين السلوكيات المتناقضة والمترابطة وبالتالي تنمي قدرة العاملين على قيادة اشخاص في بيئات عمل معقدة وعامضة ومتناقضة^(٥) .

القيادة المتناقضة ودورها فى تحقيق رضا العاملين وارتباطهم الوظيفى ”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة فى مصر“

فعندما يواجه العاملون مطالب متضاربة ، فإنهم يشعرون بنوع من التهديد وانعدام الأمان الوظيفي، والقلق ، وهنا يظهر دور القائد الناجح فى أن يقلل من هذه المشاعر السلبية ويعمل على إعادة التوازن فى مكان العمل ، وبالتالي تحقيق رضا العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي^(٦)

وعندما يواجه قادة الشركات تحديات متناقضة ،على سبيل المثال يمكن أن يقعوا تحت ضغوط متزايدة لتطوير المنتجات الحالية وفي نفس الوقت يكون أحد الأهداف المطلوب تحقيقها إبتكار منتجات جديدة مختلفة تماما عن المنتجات الحالية^(٧)، هنا يحاول القائد تحديد الأولويات والتفاوض بشأن المتناقضات بهدف الوصول الى حل لهذه التحديات المتضاربة الموجودة فى بيئة عمل تتسم بالتغيير ، ويسعى القائد الى إشراك العاملين بشكل فعال فى تحديد المهام الوظيفية ووضع معايير للأداء،^(٨) مع وضوح الأهداف ومنحهم قدر من الإستقلالية فى العمل والاستجابة الفعالة للطلبات غير المتوافقة للعاملين ،^(٩) مما قد يحقق إرتباط الموظف بالوظيفة ، وزيادة درجة رضائه الوظيفي من خلال قدرة القائد على إحداث التوازن بين المطالب المتناقضة للعاملين والتنسيق بينهم مع وجود قدر من المرونة والمشاركة التفاعلية وبما يسهم فى تحقيق أهداف المنظمة. وهنا يحاول الباحث دراسة مدى تطبيق منهج القيادة المتناقضة فى إحدى الشركات الرائدة فى قطاع الصناعة (السويدى الكيتريك) واكتشاف العلاقة بين القيادة المتناقضة وزيادة درجة رضاء العاملين وارتباطهم بوظائفهم .

ثانيا : مشكلة البحث :

يعتمد نجاح المنظمات على الإهتمام بالعنصر البشرى بإعتبارة أهم موارد المنظمة والذي تعتمد عليه فى تحقيق أهدافها، مما يتطلب وجود قيادة ناجحة قادرة على إستغلال الموارد البشرية والإهتمام بها فى ظل التغيرات البيئية السريعة الناتجة عن زيادة درجة المنافسة المحلية والعالمية وزيادة درجة التعقيد والتغير المستمر والسريع فى بيئة الأعمال التى تحتوي على كثير من التناقضات والتوترات ،مما يتطلب تطبيق منهج لاحداث التوازن بين هذه التناقضات من خلال ما يسمى بمدخل القيادة المتناقضة " Paradoxical Leadership "والذى يدعم الكفاءة الذاتية للعاملين لإنجاز المهام الوظيفية بنجاح ،وكذلك محاولة خلق بيئة عمل داعمة للعاملين ومحاولة تحقيق التنسيق والتوازن بين هذه التناقضات البيئية من خلال دعم القائد للسلوكيات المتناقضة للعاملين والتى تتسم بالترابط للتعامل بشكل بناء مع المفارقات والتوترات فى بيئة العمل مما قد يكون له تأثير على درجة رضاء العاملين وإرتباطهم الوظيفي، ومن هنا حاول الباحث صياغة مشكلة البحث فى :

(مامدى تطبيق المؤسسة محل البحث لمدخل القيادة المتناقضة ؟ وهل هناك علاقة بين هذا النمط من القيادة وكل من رضا العاملين ، وإرتباطهم الوظيفي ؟)

ويمكن اعادة صياغة مشكلة البحث فى التساؤلات التالية :-

- ١- هل تطبق المؤسسة محل البحث مدخل القيادة المتناقضة بهدف الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين من خلال إدارة التناقضات والتوترات داخل المنظمة ؟
- ٢- هل توجد علاقة بين القيادة المتناقضة والإرتباط الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل البحث ؟

القيادة المتناقضة ودورها فى تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفى
”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة فى مصر”

٣- هل توجد علاقة بين القيادة المتناقضة ورضاء العاملين ؟

ثالثا : فروض البحث :

يسعى البحث الى إختبار مدى صحة او خطأ الفروض التالية :

الفرض الأول : تتوافر مقومات تطبيق القيادة المتناقضة فى المنظمة محل البحث .

الفرض الثانى : توجد علاقة معنوية بين القيادة المتناقضة والإرتباط الوظيفي للعاملين .

الفرض الثالث : توجد علاقة معنوية بين القيادة المتناقضة ورضاء العاملين .

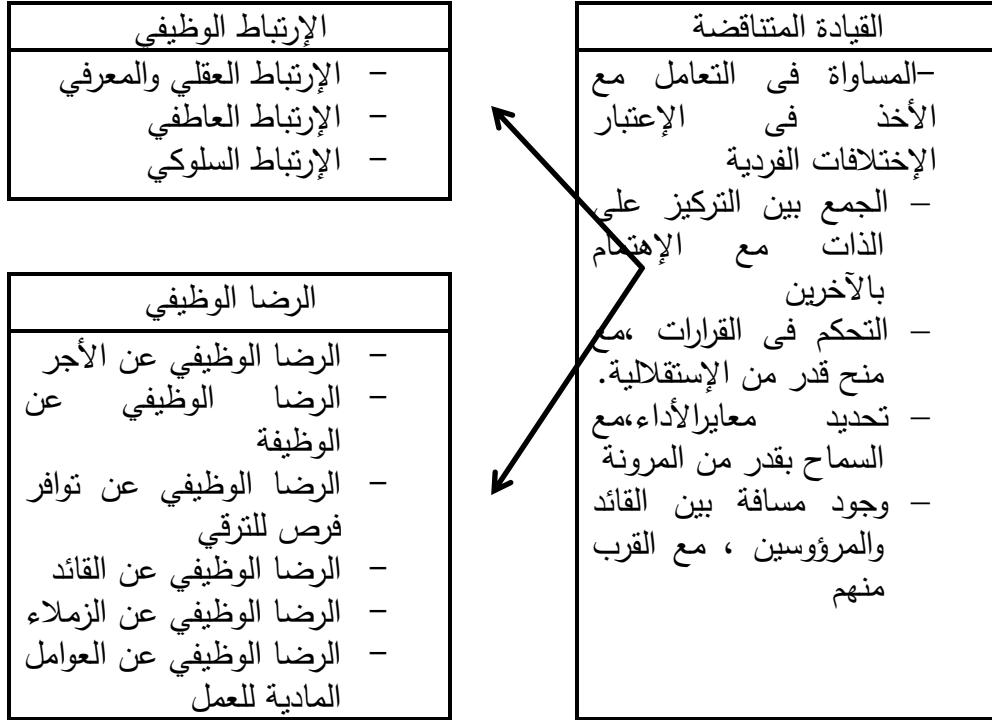
الفرض الرابع : توجد اختلافات بين العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة من

حيث إدراكهم لمتغيرات البحث (القيادة المتناقضة ،الإرتباط

الوظيفي ،والرضا الوظيفي)

شكل رقم (1)

نموذج يوضح العلاقات التبادلية لمتغيرات البحث



المصدر :- من اعداد الباحث

ويوضح النموذج السابق العلاقات بين متغيرات البحث ، حيث تمثل القيادة المتناقضة بأبعادها الخمس المتغير المستقل ويمثل كل من (الارتباط الوظيفي ، ورضا العاملين) ، المتغيرات التابعة

رابعا : أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في دراسة العلاقة بين نمط القيادة المتناقضة (Paradoxical Leadership) بأبعادها الخمس الرئيسية وكل من رضا

القيادة المتناقضة ودورها فى تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفى ”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة فى مصر“

العاملين وإرتباطهم الوظيفي ، وبالتالي يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الفرعية التالية :-

- ١- تسليط الضوء على منهج هام فى القيادة والذي يأخذ فى الاعتبار التناقضات السائدة فى بيئة العمل والتي تتسم بها الكثير من المنظمات .
- ٢- البحث عن التناقضات التنظيمية ومحاولة تحقيق التوازن فيما بينهما من خلال نمط قيادة فعال قادر على ادارة هذه التناقضات.
- ٣- إبراز دور القيادة المتناقضة فى الإهتمام بظروف العمل التي يمكن أن تسهم فى تحقيق الرضا الوظيفي والمشاركة الفعالة من قبل الموظفين .
- ٤- الحفاظ على العاملين فى حالة من الرضا الوظيفي مع الإهتمام بتحقيق المشاركة والإرتباط الوظيفي فى ظل بيئة عمل غامضة ومعقدة للإسهام فى نجاح المنظمات.
- ٥- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم فى زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وارتباطهم الوظيفي فى ظل تطبيق نمط القيادة المتناقضة .

خامسا : أهمية البحث :

- تتبع أهمية البحث من الجانبين التاليين :-
١/٥ الأهمية العلمية للبحث :-

والمتمثلة فى أهمية موضوع البحث الا وهو منهج القيادة الذى يهتم بادارة التناقضات فى بيئة العمل الحالية ، من خلال البحث عن هذه التناقضات التنظيمية ومحاولة تحقيق التوازن فيما بينهما عن طريق مدخل القيادة المتناقضة. بهدف الإرتقاء بمستوى أداء العاملين وزيادة درجة رضائهم عن الوظيفة فى ظل هذا النمط

من القيادة . كما يعتبر البحث من الموضوعات الحديثة التي لم يتطرق اليها الباحثين في المؤسسات العربية، وهو ما يعني إسهام هذا البحث في تطوير مدخل قيادة يراعي بيئة العمل المتناقضة السائدة في الكثير من المنظمات وتعميم النتائج على المنظمات المصرية لتحقيق الفائدة المرجوة من البحث.

٢/٥ الأهمية التطبيقية للبحث : -

يركز البحث على إحدى شركات القطاع الصناعي الهامة في الدولة (السويدي الكترك) التي تحتل المركز التاسع من بين ١٠٠ شركة من حيث القيمة السوقية (١٠) كما ان ترتيبها الـ ٦٩ من بين أقوى الشركات على مستوى العالم العربي ، بمبيعات تقدر بـ ٢.٤مليار دولار ، وصافي أرباح ٣٦٢ مليون ، والأصول ٢.٤ مليار دولار . (١١) كما ان لها ١٢ مصنعا بإجمالي عدد عمالة (١٢٢٠٠) في المركز الرئيسي والمصانع التابعة، ومن هنا يسعى الباحث الى التركيز على الارتقاء بالعنصر البشري لأحد أكبر الشركات المصرية في القطاع الصناعي ومحاولة تعميم النتائج على باقي الشركات وذلك من خلال تقييم نمط القيادة المتناقضة ودوره في زيادة درجة رضا العاملين ،والذي ينعكس على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال عاملين أكفاء ومميزين .

سادسا : الدراسات السابقة والإطار النظري للبحث :

١/٦ الدراسات السابقة :

١/١/٦ الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة المتناقضة :

- دراسة (ying xue , et al (2020) (١٢)

تهدف هذه الدراسة الى تحليل تأثير القيادة المتناقضة على سلوك العاملين من خلال المتغيرات الوسيطة وهي الكفاءة الذاتية للمرؤوسين والرضا النفسي لهم مع الأخذ في الاعتبار حجم فريق العمل .

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي ”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر“

وتوصلت الدراسة الى أن سلوك القائد المتناقض ليس له تأثير مباشر على سلوك العاملين ، ولكن عندما يتبنى القائد سلوكا متناقضا فغالبا ما يحاول المرؤوسين التعبير عن أنفسهم من خلال سلوكهم الوظيفي مما يزيد من السلام النفسي للعاملين ،حيث أن العلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين يدعم الإتجاهات الإيجابية للعاملين تجاه العمل مما قد يؤثر ايجابيا على سلوكهم الوظيفي. ولكن حاجة القائد للحفاظ على مسافة بينه وبين المرؤوسين اثناء التعامل داخل المنظمة يدفع العاملين الى وضع قيود للتعبير عن مشكلاتهم وأرائهم داخل المنظمة .كما توصلت الدراسة الى أن السلام النفسي للعاملين له تأثير غير مباشر على العلاقة بين نمط القيادة المتناقض والسلوك الوظيفي للعاملين للتعبير عن أنفسهم . وأيضا توصلت الدراسة الى أن حجم فريق العمل ليس له تأثيرا تفاعليا على إحساس العاملين بالسلام النفسي أوعلى سلوكهم الوظيفي، وفي النهاية تتلخص نتائج الدراسة فى أن توفير بيئة عمل آمنة نفسيا للعاملين من خلال تطبيق منهج القيادة المتناقضة يمكن أن يدعم سلوك العاملين فى التعبير عن أنفسهم وأرائهم داخل العمل ، ويزيد من رغبتهم فى الإبداع والتعبير عن رغباتهم واحتياجاتهم الوظيفية لأنه سينتج عنه ثقة أكبر بين المرؤوسين والقادة . وأن فرق العمل الصغيرة تشجع العاملين على التعبير عن أنفسهم وأرائهم مع إحتفاظ القائد المتناقض بسلطة اتخاذ القرارات النهائية مع إعطاء قدر من المرونة والاستقلالية للمرؤوسين .

- دراسة (2020) Muharrem Tuna (١٣)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى وجود علاقة بين نمط القيادة المتناقض ومستوى إلتزام الموظفين التنظيمي وإتجاهات العاملين تجاه المنظمة وكيفية تحفيزهم لتحقيق أهدافها .

وقسمت الدراسة أنواع التناقضات فى بيئة العمل الى :

- تناقضات استراتيجية Strategic paradoxes
- تناقضات هيكلية Structural paradoxes
- تناقضات تخص سلوكيات القيادة paradoxes Regarding Leadership Behaviors
- تناقضات متعلقة بالوظائف paradoxes Regarding Functional Focality
- تناقضات مرتبطة بالموظف نفسه Paradoxes Deriving From the Individual

وتتضمن القيادة المتناقضة الإدارة المتوازنة للتناقضات داخل بيئة العمل التنظيمية من خلال تطبيق منهج (كلاهما - و) (both - and) ، بدلا من (اما - أو) (either-or)
بمعنى ان لا يتعامل القائد المتناقض الذى لديه منظور شامل مع البدائل التنظيمية كبدايل تنافسية ولكن يجب أن يسعى الى تطبيق البدائل جميعها بإعتبارها مداخل متكاملة وليست متناقضة للوصول الى الهدف.

- دراسة (Leonie Backaus, et al. (2021))^(١٤)

يهدف هذا البحث الى دراسة مدى إدراك المرؤوسين الى مفهوم القيادة المتناقضة فى القطاع الحكومي وعلاقتها بمخرجات العاملين ومدى تحقيق رضائهم الوظيفي ، حيث ان التعامل مع التناقضات داخل بيئة العمل يجعل المرؤوسين يشعرون بنوع من القلق والتهديد وعدم التأكد بما ينعكس على سلوكهم الوظيفي. وهنا يأتي دور القائد من خلال إدارة هذه التناقضات ومحاولة تحقيق التوازن فيما بينهما وتمكين العاملين لدعم سلوكهم الإيجابي ومحاولة الوصول الى درجة عالية من الرضا الوظيفي .

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي ”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر“

وتوصلت الدراسة الى ضرورة قيام القائد بتنفيذ سلوكيات قد تبدو متناقضة ولكنها في الواقع مترابطة بهدف جذب العاملين والحفاظ على رضائهم ومشاركتهم وتحفيزهم على الأداء الجيد وتهيئة ظروف العمل لهم من خلال قائد لديه الخبرة على قيادة المرؤوسين وتحفيزهم في بيئة عمل مليئة بالتناقضات مع تعديل سياسات التوظيف والتدريب لإكساب القائد والمرؤوسين مهارات التعامل مع التناقضات.

- دراسة (2020) Ali Isam & Hussein Adnan (15)

تهدف هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين القيادة المتناقضة وأداء فريق العمل وقدرته على الابتكار لإيجاد التأثير الوسيط لأداء فريق العمل بين كل من سلوكيات العاملين وقدرتهم على الابتكار في ظل مدخل القيادة المتناقضة. وتوصلت الدراسة الى أن القيادة المتناقضة تلعب دورا ضعيفا في مساعدة العاملين على تعزيز الابتكار من خلال مشاركة المعرفة والمعلومات فيما بينهم ، بينما تسعى القيادة الى تحقيق الإتصال بين المرؤوسين لتحقيق مطالبهم الشخصية والهيكلية. وبالتالي أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بمدخل القيادة المتناقضة لمشاركة العرفة والمعلومات بين فريق العمل بهدف تحسين مستوى أداء العاملين وقدرتهم على الابتكار .

- دراسة (2020) Haim Shaked (16)

حاولت هذه الدراسة الإجابة على السؤال: كيف يمكن أن تؤثر القيادة المتناقضة على محاولة تحقيق التوازن بين التناقضات التي تؤثر على أسلوب القيادة في المؤسسات التعليمية ؟ وتوصلت الى أن التناقضات في بيئة العمل تنتج من وجود توتر بين القيادة التعليمية والواجبات والمسؤوليات والاولويات التي يحددها القائد، وهدف تطبيق منهج القيادة المتناقضة الى إستخدام مبدأ (كلاهما) للجمع

بين هذه التناقضات ، حيث لم يكن مطلوباً من المسؤولين الاختيار بين البدائل المختلفة، لذلك سمح منهج القيادة المتناقضة للقائد بأن يكون قادراً على تحقيق التوازن بين الطلبات المتنافسة المفروضة على المدير من خلال استغلال الفرص التي نتجت عن وجود التناقضات التنظيمية ووضع الأولويات وتحقيق التوازن بين المهام المتناقضة لمساعدة المدير في تحقيق أهدافه أي أنه بدلاً من رفض التناقضات ومحاولة القضاء عليها داخل بيئة العمل فإن القائد الناجح يجب أن يتقبل هذه التناقضات ويسعى إلى تحقيق التوازن فيما بينهما .

- دراسة (Silu Chen, et al. (2021) (١٧)

تهدف إلى دراسة دور القيادة المتناقضة في التأثير على صياغة الوظائف وأداء المهام الوظيفية، وتم تصميم إستبيان شمل (١٢٠) مفردة من القادة و (٢٧١) من المرؤسين بإحدى الشركات الصينية ، وتوصلت إلى أن القيادة المتناقضة دعمت صياغة وظائف القادة وبالتالي تحسين أداء مهامهم الوظيفية . كما توصلت إلى أن تأثير القيادة المتناقضة على وظائف القائد يعتمد على المرونة المهنية للقادة مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي. مما يتطلب من المنظمات تصميم برامج تدريبية فعالة للقادة على كيفية إدارة التناقضات داخل المنظمة والتعامل معها . مع قيام المنظمة بمنح القائد استقلالية كاملة ودعمها كافيًا لتمكين القائد من تلبية احتياجات المرؤسين مع تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وإحتياجات العاملين، مع الإهتمام بعنصر المرونة الوظيفية للقادة والتي تتطلب اكتساب المزيد من فرص التعلم وقبول التناقضات التنظيمية ليكون لديهم إستجابة إيجابية عند مواجهة الضغوط الناجمة عن التناقضات داخل المنظمة .

- دراسة (Nils Furstenberg, et al . (2021) (١٨)

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي ”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر“

يدرس البحث العلاقة بين القيادة المتناقضة والارتباط الوظيفي للعاملين وتوصلت الى وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة المتناقضة والإرتباط الوظيفي مع وجود إستقلالية في العمل للمرؤوسين ووضوح الاهداف والمهام الوظيفية لهم. اي ان دور القائد الناجح يمتد لتوضيح المهام الوظيفية للعاملين ويعطيهم قدرا من الاستقلالية في تقييم هذه المهام وإتخاذ القرارات ، مع إعطائهم دورات تدريبية على كيفية إدارة التناقضات الموجودة دائما في بيئة العمل وتحقيق التوازن فيما بينهما .

٢/١/٦ الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي :

- دراسة (Rumizah binti chemd Nor,et al. (2021) (١٩)

تهدف هذه الدراسة الى تحديد مدى وجود علاقة بين رضا العميل وفعالية التدريب، وتوصلت الى موافقة العاملين بالقطاع الحكومي علي أهمية البرامج التدريبية التي حصلوا عليها وفائدتها لهم. وتوصلت الى أن هناك فروق واضحة بين رضا العاملين وفعالية التدريب فيما يتعلق بالنوع والخبرة الوظيفية . والعكس فانه لا توجد فروق احصائية بين رضا العاملين وفعالية التدريب فيما يتعلق بالحالة الاجتماعية والعمر ومستوى التعليم .

وأوضحت الدراسة أهمية صياغة سياسات تدريبية شاملة من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لتعزيز فعالية التدريب والتطوير وبالتالي زيادة العائد على الاستثمار وحددت الدراسة مؤشرات الرضا الوظيفي المرتبطة بالتدريب في كل من : (الرغبة في الإلتحاق بأى من البرامج التدريبية المحددة ، الحصول على مزايا الإستفادة من التدريب وتنمية المهارات)

- دراسة (Alireza Nazarian et al. (2020) (٢٠)

حاول البحث دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وثقافة المنظمة، العمل الجماعي ، والرضا الوظيفي للعاملين فى الشركات الخاصة فى ايران .وتوصل البحث الى وجود علاقة قوية بين نمط القيادة التحويلية وثقافة المنظمة وعدم وجود علاقة بين العمل الجماعي والرضا الوظيفي . وهذا يعني ان هذه العلاقات بين متغيرات البحث تتأثر بمجموعة مختلفة من القيم والمعتقدات السائدة فى المنظمة، مع إمكانية تمكين العاملين مما يزيد من درجة الرضا الوظيفي وكذلك تنمية الرغبة فى العمل الجماعي الذى يدعم الشعور بالثقة والانتماء للمنظمة .

- دراسة عيد حسن عبد الهادي (٢٠٢٠) (٢١)

هدفت الدراسة الى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي لموظفى الشركات التابعة لمواني أبو ظبي .وتوصلت الى وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على زيادة الرضا الوظيفي وأوصت بأهمية وضع سياسة أخلاقية مكتوبة بها كود أخلاقي تكون معروفة ومعلنة لجميع العاملين بالمنظمة . كما أوصت بأهمية تقديم برامج تدريبية فعالة للمديرين عن أهمية القيادة الاخلاقية فى الإدارة الناجحة وكذلك إنشاء إدارة لبحث التظلمات والتأكد من عدم إختراق أى قواعد أخلاقية محددة .

- دراسة حبيطة بنت منديل & مى عبد الله الشاري (٢٠١٨) (٢٢)

تهدف الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة القيادات بجامعة الملك عبد العزيز للسلوك القيادي التحويلي ،وكذلك معرفة تطلعات كل من أعضاء هيئة التدريس والإداريين نحو ممارسة قياداتهم لنمط قياده التحويلية ، والفرق فى مستوى الرضا الوظيفي لكل من الأكاديميين ، والاداريين .

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي ”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر“

وكذلك هدفت الى التعرف على العلاقة بين ممارسة القادة للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية للعاملين ، الدافعية ، الاستنارة الفكرية) وبين مستوى الرضا الوظيفي لكل من الأكاديميين والإداريين .
وحدد البحث مقياس الرضا الوظيفي في أربعة أبعاد هي (الرضا عن القائد ، عن الوظيفة ، عن المقابل المادي ، وعن علاقات العمل) وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إرتباط طردية بين نمط القيادة التحويلية وبين مستويات الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين أكثر من الإداريين. وذلك بسبب ما يملكه الأكاديميين من صلاحيات وظيفية أكبر من الإداريين، وكذلك فرص تطوير وتنمية مستمرة، مما يعزز درجة الرضا الوظيفي لديهم .

- دراسة هالة عبد الرحمن عبد الوهاب (٢٠١٨) (٢٣)

هدفت الدراسة الى معرفة اثر تطبيق منهج القيادة التحويلية على درجة الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تفعيل تمكين العاملين ، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير ايجابي لتطبيق نمط القيادة التحويلية على درجة رضا العاملين الوظيفي .

٣/١/٦ الدراسات السابقة المتعلقة بالارتباط الوظيفي :-

- دراسة Reza Seahvand & Razieh Begherzadeh 2020 (٢٤)

يهدف البحث الى دراسة العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية والاحتفاظ بالعاملين من خلال دراسة مدى مشاركتهم في العمل ، وتوصلت النتائج الى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على الإحتفاظ بالعاملين وإرتباطهم بالوظيفة .وبصفة خاصة الموظفين الموهوبين ، وأظهرت الدراسة أن من أهم إستراتيجيات الموارد البشرية تأثيرا في الإحتفاظ بالعمالة هي إستراتيجية

التعويضات والمزايا، والتي تعد العامل الأساسي للبقاء في المنظمة، أى أنه من خلال التنفيذ الفعال لإستراتيجيات الموارد البشرية يمكن للمنظمة أن تظهر مستوى مرتفع من الإلتزام تجاه موظفيها مما يؤدي الى زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة المشاركة الوظيفية .مما يؤدي الى زيادة قدرة المنظمة على الإحتفاظ بالموظفين ذوى المهارة والذين يضيفون قيمة حقيقية للمنظمة .

- دراسة (2020) Fong – Yi Lai,et al. (٢٥)

هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين القيادة بالمشاركة وأداء العاملين مع الأخذ فى الإعتبار الإرتباط الوظيفي للعاملين كمتغير وسيط . وتوصلت الى أن العاملين الذين يخضعون لنمط القيادة بالمشاركة يؤدون مهامهم بشكل أفضل ولديهم إرتباط قوى بوظائفهم ، كما أن القادة المشاركين يستطيعون التأثير فى سلوك المرؤوسين من خلال توفير بيئة عمل داعمة تشجعهم على المشاركة فى العمل والإحتفاظ بهم بما يسهم فى تحقيق أهداف المنظمة .

- دراسة D. Jayanthi,et al. (٢٦)

توضح الدراسة مفهوم الإرتباط الوظيفي وهو شعور الفرد بحب العمل وأداء المهام الوظيفية برغبة ورضا كامل عن الوظيفة ، وحدد الباحث مقياس للإرتباط الوظيفي يتكون من (١٨) عنصرا (job Engagement scale) والذي حدد الإرتباط الوظيفي بأنه " المشاركة الجديه والعاطفية والمعرفية للعاملين فى أداء مهام الوظيفية وهم فى حالة من الرضاء والانسجام فى العمل. وتم تقسيم عناصر الإرتباط الوظيفي الى ثلاث مجموعات : الإرتباط الجسدى بالعمل والإرتباط العاطفى والإرتباط الادراكى. وتشمل المجموعة الأولى ست عناصر،والإرتباط العاطفى ست عناصر، والإرتباط الإدراكى ست عناصر باجمالى (١٨) عنصر لقياس الإرتباط الوظيفي للعاملين .

القيادة المتناقضة ودورها فى تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفى ”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة فى مصر”

- دراسة (2019) Samra Minhaj, et al. (27)

يهدف البحث الى دراسة العلامة بين القيادة التحويلية وتعزيز قدرة العاملين على الابتكار التنظيمى من خلال الإرتباط الوظيفى للعاملين كمتغير وسيط ، حيث أن إهتمام القادة بالمؤسسين من ذوى المهارات الإبتكارية يدعم إرتباطهم الوظيفى مما يتطلب دعم الإدارة العليا للقادة التحويليين الذين يمكن أن يقودوا المنظمة نحو الابتكار والتطوير من خلال مشاركة العاملين وزيادة ارتباطهم الوظيفى، ومن خلال بناء جواسر الإتصال بين العاملين، والإرتباط العاطفى بمكان العمل، وكذلك تفويض المهام، وتوفير الفرص للتطوير الفردى الذى يساعد على دعم الأداء الإبتكارى للعاملين. وتوصلت هذه الدراسة الى اهمية تمكين العاملين وزيادة ارتباطهم الوظيفى فى تنمية الابتكار الوظيفى لهم وتنمية مهارتهم الوظيفية .

- دراسة (2019) Rui Zhao & yuhu sheng (28)

قامت الدراسة ببحث مدى تأثير القيادة الاستبدادية والقيادة الكاريزمية على مشاركة العاملين وإرتباطهم الوظيفى. وتوصلت الى إرتباط القيادة الكاريزمية إرتباطا إيجابيا بمشاركة العاملين وإرتباطهم الوظيفى، وأن القيادة الإستبدادية ترتبط إرتباطا سلبيا بالارتباط الوظيفى للعاملين مما يتطلب تعديل هيكل المهام الوظيفية وجعلها أكثر تحديدا وتنظيما لتخفيض الأثر السلبى للقيادة الإستبدادية على الارتباط الوظيفى للعاملين .

- دراسة (2019) Siswanto & Ajeng Ekowati (29)

يهتم البحث بتوضيح دور الإرتباط الوظيفى للعاملين فى تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها ،وتتضمن مشاركة العاملين وإرتباطهم الوظيفى كل من تحديد مسئوليات العاملين وتحفيزهم وهذا ما أظهرته

الدراسة أن التحفيز المالى وتحقيق الرضا الوظيفى للعاملين يزيد من درجة الإرتباط الوظيفى للعاملين سواء (رضا مالى , رضا اجتماعى , رضا نفسى , رضا مهنى) خاصة فيما يتعلق بتوطيد علاقات قوية بين القادة والمرؤسين وبما يحقق الإرتباط الوظيفى للعاملين ومشاركتهم وظيفيا .

- دراسة (2017) Jakub Prochazk,etal (٣٠)

يهدف البحث الى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفى للعاملين ومشاركتهم فى العمل وتوصلت الى ضعف العلاقة بين القيادة التحويلية والكفاءة الذاتية للعاملين، بينما توجد علاقة قوية بين الكفاءة الذاتية والإرتباط الوظيفى للعاملين ، وتم قياس إرتباط العاملين (work engagement) من خلال مقياس يتكون من (٩) عناصر لقياس ولاء العاملين تجاه الوظيفة والمنظمة . وتوصلت الى أن العمالة ذات المستوى المنخفض من الكفاءة الوظيفية ينخفض لديها الإرتباط الوظيفى وأنه يمكن زيادة درجة الكفاءة الوظيفية للعاملين من خلال تطبيق مدخل القيادة التحويلية والتي تؤدى بالتبعية الى تمكين العاملين وتنمية قدراتهم الابتكارية.

- دراسة (2017) Hong T.M.Bui& Yolanda Zeng (٣١)

تهدف الى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفى من خلال مدى ملاءمة العامل للوظيفة كمتغير وسيط وتوصلت الى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والإرتباط الوظيفى للعاملين من خلال تصور العاملين لمدى ملاءمة الوظيفة لمهاراتهم الوظيفية . وتم إستخدام المعايير الثلاث التى تقيس مدى إرتباط العاملين بوظائفهم وهى : الإرتباط الجسدى والإرتباط العاطفى والإرتباط الادراكى .

من الدراسات السابقة يتضح أن :-

- عدم وجود دراسات سابقة تربط بين القيادة المتناقضة Paradoxical leadership وكل من أداء العاملين والإرتباط الوظيفى لهم .

القيادة المتناقضة ودورها فى تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفى ”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة فى مصر“

- عدم وجود أى دراسة عربية تناولت دراسة مدخل القيادة المتناقضة فى المؤسسات الصناعية، وهنا حاول الباحث دراسة مدخل القيادة المتناقضة ومدى تطبيقه فى المؤسسة محل البحث ودورها فى تحسين مستوى أداء العاملين ودرجة إرتباطهم الوظيفى.

- ٢/٦ الإطار النظري :

أولا : القيادة المتناقضة Paradoxical leadership

١- مفهوم التناقضات وأنواعها :

مع تزايد ديناميكية وتعقيد مستوى المنافسة للبيئة التنظيمية بدأ القادة يواجهون مطالب متناقضة ومتنافسة تؤدي الى وجود تناقضات تنظيمية بطرق مختلفة، وفى اوقات متباينة، وفى أماكن مختلفة داخل المنظمة سواء على المدى القصير او الطويل. (٣٢)

ويشير مفهوم التناقض (paradoxes) الى وجود رأيين أو موقفين متناقضين ولكن مترابطين ويحدثان فى نفس الوقت ، أى الوجود المتزامن لحالتين غير متوافقتين كما هو الحال فى (الإبتكار، والكفاءة) أو (المشاركة ، والمنافسة) ، مجالات الاهتمام المتعارضة، أو وجهات النظر المتناقضة. (٣٣)

ويسعى المدخل المتناقض (Paradoxical approach) الى تحقيق التوافق المتزامن للبدائل المتناقضة بدلا من التركيز على بديل واحد، على سبيل المثال:

عندما يهدف المديرين الى زيادة الكفاءة التنظيمية من خلال تحفيز المهارات الإبداعية للعاملين ومن ثم يتجهون الى تكوين فرق عمل يمكن من خلالها أن يعبروا عن إحتياجاتهم الشخصية بطريقة أفضل ، فإن المدخل المتناقض يسعى الى تلبية هذه الإحتياجات من خلال أخذ كلا من البديلين في الإعتبار وفي نفس الوقت. (٣٤)

حيث يتوقع المرؤوسين من المديرين التفاعل

معهم لتحقيق إحتاجتهم الشخصية مع وجود قدرا من المرونة التنظيمية وفي المقابل تتوقع الإدارة من العاملين إتباع إجراءات ونظم العمل وتحقيق الكفاءة التنظيمية (٣٥) أى أن القائد فى حاجة دائما الى عدم تبني أحد البدائل المتضاربة ولكن أخذ كلاهما فى الإعتبار لمواكبة الطلبات المتغيرة والديناميكية للعاملين على المدى الطويل، مما يتطلب إعادة تعريف الموقف المتناقض والعمل على ادارته وتحقيق التوازن بين البدائل المتناقضة (٣٦)

كما هو الحال عندما يهدف القائد الى تحقيق الإستدامة من خلال المشاركة فى تطوير المشروعات البديلة للتكيف مع التنمية المستقبلية وكذلك تحديث العمليات الحالية وفقا للتكنولوجيا الجديدة وفرص السوق. أى ان القائد يكون أمام بديلين يبدو أنهما متناقضين ويجب عليه الأخذ فى الاعتبار كلا البديلين وتحقيق التوافق بينهما. (٣٧)

وتقسم التناقضات فى بيئة العمل الى عدة انواع وهى :- (٣٨)

- التناقضات الاستراتيجية Strategic Paradoxes

تتمثل فى التناقضات الموجهه نحو بدائل إستخدام الموارد المتاحة فى المنظمة سواء بدائل قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، على سبيل المثال : الاستثمار فى الإبتكار والتطوير يعتبر من التكاليف قصيرة الأجل ولكنها تحقق عائد على المدى الطويل، وبالتالي يجب إحداث توازن بين الإستراتيجيات قصيرة وطويلة الأجل .

- التناقضات الهيكلية Structural paradoxes

يحدد الهيكل التنظيمي إتجاه تدفق المعلومات، هل من أعلى الى أسفل أم من أسفل الى أعلى؟ إذا كانت المنظمة تتبع التنظيم الهرمي فسيتم إحكام الرقابة على المهام التنظيمية ولكن مع وجود بطء في عملية إتخاذ القرارات والتكيف مع المتغيرات البيئية .

وفي حالة استخدام المنظمة للتنظيم الأفقي فسيكون هناك قدرا من المرونة التنظيمية ولكن مع صعوبة إحكام الرقابة على أداء المهام التنظيمية، وبالتالي يجب أن يكون هناك توازن بين إحتياجات العاملين في كافة المستويات التنظيمية .

تناقضات مرتبطة بسلوكيات القيادة

Paradoxes regarding leadership behaviors

بينما يكون المتوقع من المديرين تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال تحفيز قدرة العاملين على الإبتكار والإبداع الوظيفي، فإن الإتجاه نحو تكوين فرق عمل يستطيع من خلالها العاملين التعبير عن خصائصهم الشخصية وإحتياجاتهم الفردية بطريقة أفضل هو المدخل الأمثل، وبينما يُطلب من القادة التفاعل مع رؤسائهم بطريقة فردية ومنتسقة، فإن الموظفين في نفس الوقت يتوقعون أن يتفاعل معهم رؤسائهم بما يتوافق مع إحتياجاتهم الشخصية . وبالمثل بينما تتوقع المنظمة من الموظفين إتباع الإجراءات والقواعد المنظمة للعمل، يتوقع العاملون وجود نوعاً من المرونة في التعامل معهم .

كل هذه البدائل المتناقضة يجب ان يأخذها القائد في الحسبان عند إدارة هذا النوع من التناقضات ومحاولة التنسيق وإيجاد التوازن بين هذه التناقضات.

Paradoxes regarding Functional Focality

لكل فريق عمل داخل المنظمة أهداف وإهتمامات مختلفة، يُحاول كل فريق عمل أو إدارة مستقلة أن يحصل على القدر الأكبر من موارد المنظمة وميزانيتها، وأن تكون قراراتها أكثر فاعلية، وأن تحصل على المزيد من المنافع والجوائز والمنح والمزايا المختلفة، مما ينتج عنه وجود تضارب وصراع تنظيمي بين مصالح المجموعات الوظيفية المختلفة .

التناقضات الناتجة عن الموظف نفسه:

Paradoxes Deriving from the individual oneself:

ينتج هذا النوع من التناقضات من إختلاف السمات الشخصية للأفراد والتي تؤثر على طبيعة القرارات الناتجة عن إتباع المدخل العقلاني أو العاطفي في اتخاذ القرارات .

ولا تتناسب أنماط القيادة التقليدية مع التعامل مع هذا الكم الهائل من التناقضات في البيئة التنظيمية المتغيرة والمعقدة ولذلك تبني الباحثون نمط القيادة المتناقض لدفع القائد لتبنى هذه التناقضات ومحاولة إحداث التنسق والتوازن فيما بينها.

٢ - مفهوم القيادة المتناقضة:

يحاول القادة التعامل مع التناقضات التنظيمية المتعلقة بتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل من خلال إستخدام استراتيجيات كلاهما (both- and) بدلا من إستراتيجية (إما- أو) (either of) ^(٣٩) مع الإلتزام بثقافة المنظمة وأهدافها ، حيث يتطلب تطبيق استراتيجيات كلاهما دراسة البدائل المتناقضة والتي عادة ما تكون مترابطة في نفس الوقت . وهنا يكون دور القائد: ^(٤٠)

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي

”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر“

-
- التعامل مع الاستراتيجيات المتضاربة معاً في آن واحد .
 - التعلم وقبول وجهات النظر المتعارضة
 - البحث عن فرص لتنمية الموارد والادوات الحالية لإستغلال البدائل المتاحة المتعارضة.
 - المرونة الزمنية في إختيار البدائل بما يحقق أهداف المنظمة.
- وهذا ما يعرف بالقيادة المتناقضة paradoxical leaders والتي عرفها (Zhang 2015)، بأنها : (٤١) " تطبيق القائد لاستراتيجية كلاهما (both and) بهدف تحقيق التكامل والتوازن السلوكي للعاملين ، والتنسيق بين المطالب المتضاربة لهم".
- كما عرفها (Sparr, 2015) (٤٢) بأنها قدرة القائد على التعامل مع السلوكيات المتناقضة والمترابطة للعاملين والتوترات في بيئة العمل بشكل بناء من خلال إعادة التوازن لبيئة العمل وتطوير مستوى أداء العاملين الوظيفي".
- ويحاول القائد دائماً تخفيض المشاعر السلبية الناتجة عن هذه التوترات في بيئة العمل وإعادة التوازن وتحسين رفاهية العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي.
- بعبارة أخرى فإن القيادة المتناقضة هي "المدخل الحديث للقيادة الذي يسمح بتمكين وتحفيز العاملين من خلال زيادة الحرية والشعور بالإستقلالية والمرونة في العمل ، مع تحديد متطلبات العمل والتأكيد على المسؤوليات والمهام والأدوار الوظيفية ، أى أن منهج القيادة المتناقض يساعد العاملين على التركيز بإهتمام علي أهدافهم ومهامهم في ظل أدوار عمل صارمة، مع تحفيزهم على المرونة والإستقلالية في العمل مما يدعم أداءهم الوظيفي في ظل بيئات عمل تتسم بالديناميكية التنافسية والتعقيد". (٤٣)

كما تعرف القيادة المتناقضة بأنها "تبني القائد لسلوكيات متنافسة للإستفادة من مزايا البدائل المتناقضة والمتكاملة والمتزامنة وتحقيق الهدف المطلوب". (٤٤)

أى أن القائد المتناقض يسعى إلى إدارة التناقضات الحادثة في بيئة العمل والتي تكون متزامنة ومترابطة في نفس الوقت وذلك لتلبية المطالب الأساسية والهيكلية للعاملين وبشكل مستمر وذلك من خلال نظرية كلاهما (both- and) وذلك للحفاظ على المنظمة في حالة من الإستقرار مع تدفق العمليات وجدولة وتنسيق المهام الوظيفية.

٣- أبعاد القيادة المتناقضة:

حدد Zhang et al., (2019) خمس أبعاد للقيادة المتناقضة وهي:

١- الجمع بين التركيز على الذات مع التركيز على الآخرين :

"Combining self-centeredness with other-

centeredness" أي أن يكون دور القائد ليس فقط الإهتمام بنفسه ومصالحة

داخل المنظمة ولكن الإهتمام أيضا بالمرؤوسين وذلك من خلال:

- أن لا يأخذ في الاعتبار مصلحته الشخصية فقط.

- أن يكون متعاطفاً مع مرؤوسيه.

- أن يشارك نمط القيادة مع المرؤوسين وأن يكون أكثر تواضعاً.

أى أن القائد يجب أن يكون قادراً على إدارة احتياجاته الذاتية مع توقعات ورغبات

مرؤوسيه في نفس الوقت. على سبيل المثال فإن القائد الناجح الذي يتمتع بدرجة

عالية من الثقة بالنفس ودائماً في مركز الاهتمام، يُظهر في نفس الوقت قدرًا من

التواضع والإعتراف بقيمة وأدوار الآخرين. (٤٥)

٢ - الحفاظ على مسافة من المرؤوسين، وكذلك القرب منهم:

"Maintaining both distance and closeness"

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي ”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر“

يحدد القائد في الهيكل التنظيمي الرأسي المسافة بينه وبين مرؤوسية في ضوء سلطاته الوظيفية ، ولكن في المنظمات الحديثة فإن المسافة بين القائد والمرؤوسين تم إختصارها وتقليصها بهدف تقوية العلاقة بينهم وسهولة اتخاذ القرارات .ولكن يجب مراعاة أن القرب من المرؤوسين يمكن أن يؤدي إلى تحطيم الكاريزما والهيبة بين القائد ومرؤوسية، لذلك يحتاج القائد إلى إقامة علاقة متوازنة بينه وبين المرؤوسين، حيث أن العلاقات الوثيقة الصلة قد تعوق إتخاذ القرارات الصائبة فى الوقت المناسب،ولكن قد تؤدي أيضا إلى تعزيز أداء المرؤوسين وسلوكهم الوظيفي، لذلك يحاول القائد الناجح الحفاظ على المسافة من مؤروسية مع الإهتمام بوجود روابط شخصية قوية معهم.

٣ - التعامل مع المرؤوسين بشكل موحد مع السماح بالتفرد (أخذ اختلافاتهم الفردية في الاعتبار) Treating subordinates uniformly while allowing individualization" يجب على القائد التعامل مع جميع مرؤوسيه بمساواة وعدالة،فإنه يحتاج أيضا إلى مراعاة الخصائص الفردية التى تميز كل منهم. فعندما يقوم القائد بمكافأة المرؤوسين على نفس المستوى الوظيفي بمزايا ومنافع متشابهة دون تمييز بينهم على أساس المهارات والمؤهلات الوظيفية فإن ذلك يعوق تفردهم وتميزهم الوظيفي في المستقبل.

ويمكن للقائد أن يكافئ جميع مرؤوسيه ولكن يختار مكافآت مميزة لأصحاب الصفات الفريدة والمهارات المميزة والذين يضيفون قيمة حقيقية للمنظمة . (٤٦)

٤ - الرقابة على القرارات مع السماح بقدر من الإستقلالية:

"Maintaining decision control while allowing autonomy"

أن يقوم القائد بإتخاذ القرارات الهامة وإحكام الرقابة على المرؤوسين مع تفويض قدرا من السلطة للموظفين لأداء مهامهم الوظيفية وإتخاذ القرارات النهائية المرتبطة بتأدية هذه المهام.

٥- تطبيق معايير العمل المحددة مع السماح بالمرونة في التنفيذ:

“Enforcing work requirements while allowing flexibility”

أن يسمح القائد للمرؤوسين بقدر من المرونة في تنفيذ المهام الوظيفية الموكلة اليهم سواء مرونة في وقت التنفيذ أو السماح بنسبة خطأ مقبولة.

❖ تمثل الأبعاد الخمس السابقة مؤشرا عالمياً لقياس مدى تطبيق منهج القيادة

المتناقضة، وتحتوي هذه العناصر على (٢٢) عنصرا فرعيا (كما سيتم

توضيحه لاحقاً في الجزء التطبيقي).

وهنا يكون أمام القائد (٤) بدائل من التناقضات أو التوترات الحادثة في بيئة العمل (٤٧)

١- تنفيذ التناقضات "Performing paradoxes"

نتيجة لتعدد أصحاب المصالح الداخليين أو الخارجيين المتعاملين مع المنظمة والذين قد يكون لهم مصالح متضاربة وأهداف متنافسة، يكون دور القائد محاولة التنسيق بين المصالح المتضاربة وتنظيمها وتحديد أولويات هذه الأهداف مثال على ذلك تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على أساس تقرير الأهداف الاستراتيجية المالية او على أساس تعزيز القيم الأخلاقية والصالح العام ويكون الحل الأمثل الجمع بين البديلين وهو ما يسعى القائد المتناقض لتنفيذه.

٢- تنظيم التوترات "Organizing Tensions"

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي ”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة فى مصر“

يحدد القائد كيفية التعامل مع التوترات الحادثة في البيئة التنظيمية من خلال التنسيق بين الموارد والعمليات والمهام التنظيمية لتحقيق الأهداف المرجوه على سبيل المثال تطبيق المركزية مقابل اللامركزية، المرونة مقابل التحكم والسيطرة، التعاون مقابل المنافسة، التمكين مقابل التوجيه والتحكم ، الروتين الوظيفي مقابل المرونة. كل هذه التناقضات التنظيمية يسعى القائد دائما الى محاولة إدارتها والتنسيق فيما بينها والجمع بينها من خلال تطبيق إستراتيجية كلاهما بدلا من أيهما وبما يحقق الأهداف المطلوبة.

٣- توترات الإنتماء “ Belonging tensions”

تحديد من المسئول عن التناقضات المرتبطة بالأدوار والقيم داخل المنظمة، حيث يحدث نوعا من التوترات بين الأفراد والجماعات التي تسعى الى التجانس أو الى التمييز ، وهنا يواجه القادة في هذه المنظمات مسئولية تحديد إنتماء الأفراد الى هذه التناقضات للتعامل معها وتقليل حدتها.

٤- تناقضات التعلم “learning tensions”

يتم هذا النوع من التناقضات نتيجة لمواجهة القادة للتوترات الناتجة عن ما يتعلمونه اليوم وما سوف يتعلمونه غدا، وبين التنمية المستقبلية وهدم القديم ، وكذلك التناقضات بين الوضع الطبيعي القائم والرغبة في الابتكار والأفكار الحديثة، أو بين التغييرات الجذرية والتغيير التدريجي ، أو التناقضات بين التغييرات العرضية والتغييرات المستمرة . كل هذه التناقضات المرتبطة بمستوى التعلم يواجهها القائد ويسعى الى التعامل معها في نفس الوقت بشكل متزامن وفعال.

٤- مهارات القيادة التناقضية:

تمتلك القيادة التناقضية أربع مهارات أساسية وهي^(٤٨):

- التعقيد المعرفي Cognitive complexing
- الثقة Confidence
- إدارة الصراع Conflict management
- الإتصال communications

وفيما يلي توضيح لكيفية أداء مهام القيادة المتناقضة بناءً على المهارات الأربع السابقة.

١- التعقيد المعرفي: يمكن التعقيد المعرفي القائد المتناقض من إكتشاف التناقضات الموجودة في العمل لإيجاد الحلول الممكنة لها وإعادة صياغتها والتعامل معها، من خلال قيام هؤلاء القادة بإدراك العلاقات الجديدة التي يمكن أن تنشأ بين هذه التناقضات والإرتباط فيما بينها والتي تساعدهم في تحسين أداء مهامهم الوظيفية.

٢- الثقة: يجب أن يكون القائد المتناقض لديه الثقة في قدرته على التميز بين الأهداف التي تبدو متضاربة ولكنها في الواقع تمثل تحديات تساعده في أداء مهامه بشكل أفضل .

٣- القدرة على إدارة الصراعات التنظيمية وإتخاذ القرار الأمثل من خلال التركيز على الإبتكار والتطوير بدلا من الوقوف في وجه الصراع ومقاومته سلبيًا ، والتعامل بشكل هادف مع المطالب المتنافسة للعاملين والبحث عن بدائل جديدة تساعد في القضاء على الصراعات وتحقيق الهدف.

٤- الإتصال: يحتاج القائد المتناقض دائما إلى قبول التناقضات من خلال التعبير الفعال عن الرؤية الشاملة لهذه التناقضات وتوضيح أسباب إتخاذ قرارات ترتبط بإدارة هذه التناقضات بشكل أكبر فعالية وبالتالي فإن تعزيز

القيادة المتناقضة ودورها فى تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفى ”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة فى مصر“

الإلتصال يمكن أن يسهم فى تحسين مستوى أداء المهام الوظيفية لكل من القائد والمرؤسين.

من كل ما سبق يتضح أهمية تطبيق مدخل القيادة المتناقضة وبصفة خاصة فى ظل البيئة التنظيمية المعقدة والتنافسية التى تتسم بها المنظمات الحديثة، والذى يساعد فى مواجهة المطالب المتضاربة للعاملين أو التناقضات الحادثة فى بيئة العمل بهدف تخفيض الشعور بالقلق وعدم الإستقرار وإنعدام الأمان الوظيفي ، ويسعى القائد المتناقض الى تخفيض المشاعر السلبية للعاملين وإعادة التوازن فى بيئة العمل وبالتالي تحسين رفاهية الموظف وزيادة درجة رضائه الوظيفي. وهذا ما سيتعرض له الباحث فى الجزء التالى.

ثانيا: الإرتباط الوظيفي Job Engagement

ترتبط كفاءة وفعالية المنظمات وجودة الخدمات التى تقدمها بكفاءة وفعالية مواردها البشرية، لذلك سعت المنظمات دائما إلى بذل الجهد لإيجاد كافة الإجراءات اللازمة لتعديل سلوكيات العاملين من أجل زيادة دوافعهم للعمل بكامل طاقتهم، ويعتبر الإرتباط الوظيفي أحد العناصر الهامة التى ركزت عليها المنظمات بإعتباره عنصرا تحفيزيا يؤدى الى تحقيق مستويات عالية من الأداء ومكانة تنافسية مميزة. (٤٩)

ويعتبر الإرتباط الوظيفي من أهم التحديات التى تواجه المنظمات بإختلاف أنواعها ، حيث إنخفضت معدلات الإرتباط الوظيفي فى كثير من دول العالم، حيث بلغت ٣٢% فى الولايات المتحدة الامريكية عام (٢٠١٦) مما أثر على الاقتصاد الامريكي بما يعادل (٣٧٠ بليون دولار خسارة سنوية) (٥٠).

كذلك توصلت إحدى الدراسات (٥١) إلى أن ١٣% من الموظفين في العالم كله غير مرتبطين بوظائفهم الحالية سيكولوجيا، مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية في المنظمات تبني إستراتيجيات تدعم مستويات الإرتباط الوظيفي للعاملين وذلك من خلال نمط القيادة الذي يحقق رضا العاملين ويزيد من درجة إرتباطهم الوظيفي.

١/٢ مفهوم الارتباط الوظيفي:

يعرف الإرتباط الوظيفي بأنه " الحالة السيكلوجية والنفسية التي تؤدي إلى إرتباط الموظف بوظيفته عاطفيا ، ومعرفيا ، وسلوكيا وتؤثر على مستوى التزامه الوظيفي ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة. (٥٢)

كما عرفه (Kahn 1990) (٥٣) بأنه الحالة التي يلتزم فيها الموظف عقليا وعاطفيا بالمنظمة وبجميع العاملين بها، من خلال ثلاث أبعاد اساسية وهي:

- التحدث عن المنظمة بصورة إيجابية
 - البقاء وهي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة.
 - السعي الى بذل المزيد من الجهد لنجاح المنظمة وتميزها.
- كما ركز احد الباحثين (٥٤) على أن الإرتباط الوظيفي هو " حالة ايجابية مرتبطة بالعمل يشعر الفرد من خلالها بالرغبة في التفاني والاستغراق في العمل من خلال بذل الجهد والمثابرة في اداء وظيفته، وشعوره بقيمته ، وفخره عند ممارسة عمله". ويحاول القادة ضمان أقصى قدر من مشاركة الموظف وإرتباطه الوظيفي من خلال العناصر العشر للإرتباط الوظيفي وهم: (٥٥)

Connect	- الإرتباط
Career	- المهنة
Clarity	- الوضوح

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي
”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر”

Convey	- النقل
Congratulate	- التهئة
Contribute	- المشاركة
Control	- التحكم
Collaborate	- التعاون
Credibility	- المصدقية
Confidence	- الثقة

وتمثل العناصر العشر السابقة إرتباط الموظف بالمنظمة ومشاركته في أداء دورة الوظيفي وهو في حالة من الرضا والإنسجام وكذلك إرتباطه بزملائه داخل العمل بما يدعم أدائه الوظيفي وزيادة قدرة المنظمة على النمو والاستقرار والمنافسة. (٥٦)

أى أن الارتباط الوظيفي يمثل علاقة ايجابية بين الفرد والمنظمة ، يدرك كلاهما إحتياجات الطرف الآخر ويسعى الى إشباعها لتحقيق الفائدة المتبادلة للطرفين والشعور بالرضا والإهتمام المتبادل بينهما.

٢/٢ - أبعاد الارتباط الوظيفي:

يشير الإرتباط الوظيفي الى تخصيص الموظف لكافة موارده الشخصية، وطاقته الوظيفية فى أداء مهام وظيفته وإتمامها على الوجه الأكمل من خلال الأبعاد الثلاث التالية: (٥٧)

- ١- النشاط (القوة) vigor: رغبة الفرد في بذل أقصى جهد للتفانى في أداء مهام الوظيفة.
- ٢- التفانى Dedication: تعنى الإنحراط العاطفي في العمل والشعور بالحماس والفخر لإنجازه على الوجه الأكمل.
- ٣- الإستيعاب Absorption: أى الامام المعرفي بالوظيفة من كافة جوانبها.

وتسعى الإدارة الفعالة للموارد البشرية الى زيادة درجة الارتباط الوظيفي للعاملين من خلال توفير بيئة عمل تلبي إحتياجات العاملين وتدعم ثقتهم من خلال المشاركة الفعالة والولاء والحماس والتمكين لأداء المهام الوظيفية مما تسهم في تحسين إنتاجية وكفاءة وفعالية المنظمات . (٥٨)

وهناك تصنيف آخر لأبعاد الارتباط الوظيفي لتشمل الأبعاد الثلاث التالية : (٥٩)

١- الارتباط الإدراكي (المعرفي) Cognitive أى إرتباط الفرد بالمنظمة والوظيفة من خلال المامه بكافة المعارف والمعلومات الخاصة بأداء المهام الوظيفية الموكله اليه وارتباطه بها.

٢- الإرتباط العاطفي emotional engagement ويقصد به المشاعر الإيجابية التى يشعر بها الموظف تجاه عمله وتزيد من درجة إرتباطه به.

٣- الإرتباط الجسدي physical engagement: أى مدى الجهد الذى يبذله الموظف أثناء أداء ادواره الوظيفي وهو على إستعداد لبذل أقصى طاقاته لإنجاز مهامه الوظيفية.

وتسمى الأبعاد الثلاث السابقة بمقياس الإرتباط الوظيفي Job Engagement scale (٦٠).

كما حددت إحدى الدراسات نموذج الارتباط الوظيفي في ما يسمى بنموذج متطلبات وموارد الوظيفة (JD R Model) Job Demands-Resources Model، ويحدد هذا النموذج عوامل الإرتباط الوظيفي فيما يلي (٦١):

١- موارد الوظيفة: (Job Resources) والتي تشير الى الموارد المادية والتنظيمية للوظيفة والتي تسهم في إنجاز المهام الوظيفية بنجاح من خلال وضوح الدور ، والمكافآت ، وتصميم الوظيفة ، ودعم الزملاء ، والعدالة

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي ”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر“

التنظيمية وكافة الموارد التي تسهم في إرتباط الموظف بالوظيفة ، وتشمل الموارد الوظيفية (الاستقلالية ، المعلومات المرته ، الدعم الاجتماعي) .
٢- الموارد الشخصية Personal Resources والتي تشير إلى ابعاد الذات والتي تعني شعور الأفراد بقدرتهم على التأثير في البيئة التنظيمية بنجاح من خلال الكفاءة الذاتية والمهارات الشخصية والتي تدعم قدرة الفرد الوظيفية . وتشمل الموارد الشخصية (التفاؤل ، الثقة ، الأمل ، المرونة).

ثالثاً: الرضا الوظيفي:

١/٣ - مفهوم الرضا الوظيفي:

إختلفت آراء الكتاب في تعريف الرضا الوظيفي وفقاً لاختلاف الابحاث التي تناولته من جوانب مختلفة ، وباعتبار أن الرضا الوظيفي يختلف من شخص لآخر ومن منظمة لاخرى حسب اختلاف دوافع وحاجات الافراد ومدى رغبتهم في البقاء بالوظيفة وولائهم لها . (٦٢)

حيث يرى Weiss (2002) أن الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي أو السلبي للفرد تجاه وظيفته نتيجة الأفكار التي كونها عنه . (٦٣)
وعرفه (Armstromg 2019) بأنه "شعور الفرد تجاه وظيفته ومشرفية وكذلك البيئة التنظيمية التي يعمل بها" (٦٤)
وعرفه (Mazead 2019) "بأنه مقارنة الفرد لتوقعاته الوظيفية مع الواقع الفعلي الذي يعيش فيه ومشاعره الناتجة عن هذه المقارنة" . (٦٥)
ويعرف أيضاً بأنه " شعور الفرد تجاه وظيفته والذي يعكس درجة التفاعل بين الفرد والوظيفة والمنظمة التي يعمل بها (٦٦).

ويعرفه آخرون بأنه " حصول العاملين على الدعم المادي والمعنوي في بيئة تنظيمية داعمة تسهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي، وبما ينعكس على إشباع احتياجاتهم وتحقيق مصالحهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها"^(٦٧) كما يعرف بأنه " العلاقة بين الحالة النفسية للعاملين ودرجة إشباعهم لحاجاتهم ورغباتهم الوظيفية مما ينتج عنه مشاعر إيجابية أو سلبية تجاه العمل " ^(٦٨) أى أن الرضا الوظيفي هو مقارنة الفرد لما بذله من جهد مع ما يحصل عليه من أجر، ومنافع، وبين عمل تتناسب مع حجم الجهد المبذول ، وبالتالي يشعر الفرد بالولاء للعمل أو الرغبة في تغييره".

٢/٣ أهمية الرضا الوظيفي:

يحقق الرضا الوظيفي زيادة لدافعية الأفراد للعمل والولاء تجاه الوظيفة والمنظمة بما ينعكس على مستوى أدائهم الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة. ويعتبر الرضا الوظيفي مؤشراً لفاعلية المنظمة ، فكلما تحقق الرضا الوظيفي للعاملين سيؤدي ذلك الى زيادة فعالية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها. ويتمثل الرضا الوظيفي فيما يلي:^(٦٩)

١ - أهمية الرضا الوظيفي للعاملين : يؤدي الشعور بالرضا الوظيفي عن العوامل المادية للوظيفة من أجر ، ومنافع، وتقدير من الإدارة ، وشعور بالأمان الوظيفي ، الى رغبة الفرد في الإبداع والتميز الوظيفي. وهنا يسعى الفرد الى تطوير مستقبله الوظيفي من خلال التطوير الذاتي للإرتقاء بمستوى أدائه وظيفياً.

٢- أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة : ينعكس شعور الفرد بالرضا الوظيفي عن المنظمة من خلال زيادة مستوى الفعالية ، وتحسين مستوى الانتاجية ، وكذلك تخفيض معدلات الغياب عن العمل والشكاوى والدوران الوظيفي بما

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي ”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر“

يؤدي الى تخفيض تكاليف الانتاج وبما ينعكس على زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

٣ - أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: يحقق الرضا الوظيفي للعاملين قدراً من الإستقرار والتطوير للمجتمع وإرتفاع معدلات النمو وبما ينعكس على تحقيق الفعالية الاقتصادية.

٣/٣- العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي:

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي مثل الأجور ، وظروف العمل، والعلاقة مع الزملاء والرؤساء ، والترقيات ، والمنافع التي يحصل عليها الفرد.

وبالتالي إذا قامت المنظمة بتوفير هذه العوامل للعاملين سيتحقق لهم أعلى درجات الرضا الوظيفي .. أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل هي: (٦٩)

١- العوامل المرتبطة بالوظيفة: مثل (أهمية الوظيفة ، الاستقلالية ، نوع المهارات المطلوبة ، الأجر ، المستوى الوظيفي، طول مدة الخدمة في المنظمة ، فرص الترقية،...).

٢- العلاقة مع الزملاء والرؤساء : والتي تمثل نقطة إتصال بين جميع العاملين في المنظمة بإختلاف مستوياتهم التنظيمية والتي تخلق نوعاً من التفاهم والتعاون بين العاملين وتحقق نوعاً من الإرتباط النفسي بالوظيفة والولاء للمنظمة.

٣- ظروف العمل وسياسات المنظمة : كلما كانت الظروف المادية للعمل مناسبة ، وهناك يسر وسهولة وتسلسل واضح لسياسات ونظم العمل ، كلما أدى ذلك الى شعور العاملين بالرضا عن العمل.

- ٤- العوامل الشخصية: والمتمثلة في قدرة الفرد على تحمل ضغوط العمل أو التكيف معها، مكانته الاجتماعية أو الوظيفية، وكذلك رضا الموظف عن حياته الخاصة. كل هذه العوامل تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- ٥- العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة مثل القيم والعادات وثقافة المجتمع وتؤثر هذه العوامل على قدرة الفرد على التكيف والإندماج في المنظمة وبالتالي على مستوى الرضا الوظيفي.

٤/٣ - مؤشرات قياس الرضا الوظيفي:

هناك مقاييس محددة للتعرف على مدى رضا العاملين عن العمل ويمكن حصر هذه المقاييس في (٧٠)

- ١- مقاييس كمية والتي يمكن حسابها من خلال المعدلات التالية (الدوران الوظيفي ، الغياب ، الاستقالة ، الحوادث في العمل ، الشكاوى)، كل هذه المعدلات تعبر عن مدى رضا العاملين عن عملهم.
- ٢- المقاييس النوعية : من خلال تصميم قائمة إستبيان لجمع المعلومات عن مدى رضا العاملين وبإستخدام المؤشرات التي تعبر عن مستوى الرضا الوظيفي مثل- وهو ما تم إستخدامه في البحث:-
 - الرضا الوظيفي عن الأجر.
 - الرضا عن الوظيفة.
 - الرضا عن مدى توافر فرص الترتي
 - الرضا الوظيفي عن القائد ، والزملاء
 - الرضا الوظيفي عن العوامل المادية للعمل.

٥/٣ - نتائج الرضا الوظيفي:

القيادة المتناقضة ودورها فى تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفى ”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة فى مصر“

ينتج عن الرضا الوظيفي مجموعة من النتائج الإيجابية المرتبطة بالشعور الإيجابي للعاملين تجاه العمل مثل^(٧١)

- الرغبة فى تحمل المسؤولية ، وشعور الفرد بأهميته المستمرة فى تنمية مهاراته وقدرته على الإبتكار والتطوير .
- القدرة على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها ، ومع الحرص الدائم على التميز والتقدير .
- تحسين مستويات الأداء الوظيفي للعاملين الناتج عن الشعور بالرضا الوظيفي .
- زيادة قدرة الفرد على الإبتكار والتطوير نتيجة لتحقيق عوامل الرضا عن العمل مما ينتج عنه رغبة الفرد فى التميز المستمر .
- الالتزام الوظيفي والانتماء التنظيمي : وهى نتائج متقدمة للرضا الوظيفي للعاملين والذى ينتج عنه زيادة درجة التزام الفرد تجاه المنظمة ولأؤه التنظيمي .

سابعاً: منهجية البحث:

١/٧ - متغيرات البحث.

قام الباحث بتصميم إستمارة إستقصاء لمعرفة آراء المستقصى منهم فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وذلك بإستخدام مقياس ليكارت الخماسي، وتم تقسيم الاستبيان الى ثلاثة أجزاء كما يلي:

❖ تم قياس مدى تطبيق القيادة المتناقضة من خلال خمس أبعاد كما يلي:

١- المساواة في التعامل مع كافة المرؤسين ، مع الأخذ في الاعتبار سماتهم وخصائصهم الفردية (الاسئلة من ١-٤)

٢- الجمع بين التركيز على الذات ، مع الإهتمام بالآخرين (الأسئلة من ٥-٩)

٣- التحكم في القرارات ، مع السماح بقدر من الاستقلالية للمرؤسين (الاسئلة من ١٠-١٣)

٤- تحديد معايير ومتطلبات الأداء مع السماح بقدر من المرونة (الاسئلة من ١٤-١٧).

٥- الحفاظ على وجود مسافة بين القائد والمرؤسين ، مع القرب منهم (الأسئلة من ١٨-٢١)

الجزء الثاني: يقيس أبعاد الإرتباط الوظيفي والمتمثلة في:

١- الإرتباط العقلي والمعرفي (الاسئلة من ٢٢-٢٤)

٢- الإرتباط العاطفي (الاسئلة من ٢٥-٢٩)

٣- الإرتباط السلوكي (الاسئلة من ٣٠-٣٣)

الجزء الثالث: يقيس أبعاد الرضا الوظيفي والتي تشمل :-

١- الرضا الوظيفي عن الأجر (الاسئلة من ٣٤ - ٣٦)

٢- الرضا الوظيفي عن الوظيفة (٣٤ - ٤١)

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي
”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر”

- ٣- الرضا الوظيفي عن توافر فرص للتقدم (الاسئلة من ٤٢-٤٤)
٤- الرضا الوظيفي عن القائد (الاسئلة من ٤٥-٤٨)
٥- الرضا الوظيفي عن الزملاء (الاسئلة من ٤٩-٥١)
٦- الرضا الوظيفي عن العوامل المادية في العمل (الاسئلة من ٥٢ - ٥٣)
٢/٧- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من ميع العاملين في شركة السويدى اليكترويك ويبلغ اجمالى عدد العاملين في المركز الرئيسى والفروع ١٢٢٠٠ ، مقسمين كالتالى:
- المركز الرئيسى (٦٠٠ إدارة عليا، ٢٦٠٠ إدارة وسطى وتنفيذية)
- المصانع وعددها ١٢ مصنع (١٦٠٠ مشرفين، ٧٤٠٠ عاملين).
وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ، تم حسابها بالمعادلة التالية. (٧٢)

$$n = \frac{N}{(N-1) e^2 + 1}$$

حيث : n حجم العينة ، N حجم المجتمع ، e الخطأ المسموه به وبالتعويض فى المعادلة السابقة عن حجم المجتمع (N) بـ ١٢٢٠٠ والخطأ المسموح به (e) بـ ٠.٠٥ فإن حجم العينة المطلوب يبلغ تقريبا ٣٨٨ مفردة. ولمواجهة حالات عدم لإستجابة المحتملة لزيادة تمثيل العينة للمجتمع ، فقد تم توزيع ٤٠٠ استمارة وتم الحصول على (٣٩٠) إستمارة صالحة للتحليل.

٧/٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

إستخدمت الباحثة الحزمة الإحصائية فى العلوم الاجتماعية Statistical package for Social Sciences (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة الميدانية وذلك من خلال إستخدام الأساليب الإحصائية التالية (٧٣)

١- معامل ألفا - كرونباخ ومعامل الصدق الذاتي : للتحقق من خاصيتي الثبات والصدق

٢- أساليب الاحصاء الوصفي : ويشمل ذلك

❖ التكرارات والنسب المئوية / لوصف خصائص عينة الدراسة

❖ المقاييس الاحصائية التلخيصية (المتوسطات والانحرافات المعيارية) :

لتلخيص اجابات عينة الدراسة على فقرات قائمة الاستقصاء ، وترتيب

فقرات كل متغير حسب درجة الموافقة .

٣- أساليب الاحصاء الاستدلالي : وهي تستخدم لإختبار فروض الدراسة ، ويشمل

ذلك:

❖ تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis : وهو

يستخدم لدراسة العلاقة بين متغير تابع وأكثر من متغير مستقل ، ويتم هذا

التحليل من خلال :

○ اختبار ف F-test : لإختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار .

○ اختبار ت T-test : لاختبار معنوية العلاقة بين المتغير التابع

وكل متغير مستقل على حدة .

○ معامل التحديد (R-square) لقياس القوة التفسيرية لنموذج

الإنحدار ، حيث يبين نسبة التباين المفسر ، أي نسبة التباين (أو

الاختلافات) في المتغير التابع التي تفسرها المتغيرات المستقلة

المتضمنة في نموذج الإنحدار .

○ معامل الارتباط المتعدد (R) / لقياس قوة الارتباط بين المتغيرات

المستقلة - مجتمعة - والمتغير التابع

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي
”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر”

❖ تحليل الإنحدار البسيط Simple Regression Analysis : وهو

يستخدم لدراسة العلاقة بين متغير تابع ومتغير واحد مستقل

❖ تحليل التباين ANOVA واختبار ف F-test : لإختبار معنوية الفروق

بين متوسطات أكثر من فئتين.

❖ إختبارات لعينة واحدة One Sample T-test : لاختبار معنوية الفرق

بين قيمة متوسط المتغير محل الاهتمام وقيمة محددة

٤/٧ - إختبارات الثبات والصدق :-

يعنى الثبات Reliability: إستقرار المقياس وعدم تناقضة مع نفسه ، أى أنه يعطى نفس النتائج اذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

أما الصدق Validity:

بحساب معامل الصدق الذاتى لمتغيرات الدراسة تبين أن قيمته تساوى (0.871) لمتغيرات القيادة المتناقضة ، (0.816) لمتغير الإرتباط الوظيفي ، (0.921) لمتغير الرضا الوظيفي . وتعتبر هذه القيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة. وبناء على النتائج السابقة يمكن الإستدلال على تحقق الثبات والصدق لأداه الدراسة.

جدول (١)

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الفاكرومناخ	معامل الصدق الذاتى
القيادة المتناقضة	٢١	٠.٨٧١	٠.٩٣٣
الارتباط الوظيفي	١٢	٠.٨١٦	٠.٩٠٣
الرضا الوظيفي	٢٠	٠.٩٢١	٠.٩٥٩

٤/٧ - خصائص عينة البحث:

يتبين من جدول (٢) أن خصائص العينة تتمثل في:

- المستوى الإداري: بلغ عدد العاملين في الإدارة العليا في عينة البحث (١٣١) مفردة بنسبة (٣٣.٦%) ، بينما بلغ عدد العاملين في الإدارة الوسطى (١٥٢) مفردة بنسبة (٣٩%) ، وفي الإدارة التنفيذية (١٠٧) مفردة بنسبة (٢٧.٤%) أى أن النسبة الأكبر من عدد العاملين في عينة البحث من الإدارة الوسطى .

- العمر: بلغ عدد العاملين أقل من ٣٠ سنة ٥٤٧ مفردة بنسبة ١٢.١% ، ومن ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة بلغ ١٤٤ مفردة بنسبة ٣٦.٩% ، ومن ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة بلغ ٧٨ مفردة بنسبة ٢٠% ، أما ٥٠ سنة فأكثر فقد بلغ ١٢١ مفردة بنسبة ٣١% وهذا يدل أن الفئة العمرية الأكبر تتركز في عمر من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة.

- المؤهل العلمي : بلغ عدد العاملين من ذوى المؤهل الجامعي فى عينة البحث ٢٣٧ مفردة بنسبة ٦٠.٨% ، وفوق الجامعي بلغ ٩٦ مفردة بنسبة ٢٤.٦% ، ومؤهلات أخرى بلغ ٥٧ مفردة بنسبة ١٤.٦% أى أن النسبة الأكبر من العاملين في عينة البحث من حملة المؤهلات الجامعية بنسبة ٦٠%.

- سنوات الخبرة: بلغ عدد العاملين من ذوى الخبرة اقل من ١٠ سنوات ٥٦ مفردة بنسبة ١٤.٤% ، وبلغ ١٧٨ مفردة من ذوى الخبرة ما بين ١٠ إلى اقل من ٢٠ سنة بنسبة ٤٥.٦% ، بينما بلغ ١٥٦ مفردة من ذوى الخبرة ٢٠ سنة فأكثر بنسبة ٤٠% أى أن النسبة الأكبر لذوى الخبرة فى عينة البحث تتركز في من ١٠ الى أقل من ٢٠ سنة.

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي
”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر”

جدول (٢)

خصائص عينة البحث

الخصائص	العدد	%
- المستوى الإداري:		
- إدارة عليا	١٣١	٣٣.٦
- إدارة وسطى	١٥٢	٣٩
- إدارة تنفيذية	١٠٧	٢٧.٤
- العمر:		
- أقل من ٣٠ سنة	٤٧	١٢.١
- من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة	١٤٤	٣٦.٩
- من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	٧٨	٢٠
- ٦٠ سنة فأكثر	١٢١	٣١
- المؤهل العالي:		
- جامعى	٢٣٧	٦٠.٨
- فوق الجامعى	٩٦	٢٤.٦
- اخرى	٥٧	١٤.٦
- سنوات خبرة:		
- أقل من ١٠ سنوات	٥٦	١٤.٤
- من ١٠ لاقل من ٢٠ سنة	١٧٨	٤٥.٦
- ٢٠ سنة فأكثر	١٥٦	٤٠.٠

٥/٧ - الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

١- القيادة المتناقضة:

يوضح جدول (٣) الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لكل بعد من أبعاد القيادة المتناقضة.

جدول (٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة المتناقضة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
١.١١٣	٣.٩٢	- المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الأخذ في الاعتبار إختلافاتهم الفردية: - المساواة في التعامل مع كافة المرؤوسين، مع الأخذ في الاعتبار سماتهم الفردية.
٠.٩٥٦	٤.٠٨	- التواصل مع المرؤوسين بشكل موحد، مع التنوع في أساليب الإتصال وفقا لإحتياجات الأفراد وسماتهم الشخصية .
٠.٩٠١	٤.٠١	- يدير المرؤوسين بشكل موحد، ولكن يأخذ في الاعتبار إختلافاتهم الفردية.
١.٠٣٦	٣.٦٩	- يوزع المهام الرئيسية بالتساوي على المرؤوسين، مع الأخذ في الاعتبار قدراتهم الفردية ونقاط تميزهم.
٠.٩٨٣	٣.٩١	- الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين: - الرغبة في القيادة مع سماح للمرؤوسين بمشاركة الدور القيادي
١.٢٢٩	٣.٠٦	- يريد القائد أن يكون هو مركز الإهتمام، مع السماح للمرؤوسين بالمشاركة
٠.٨٢٩	٤.٣٢	- يصر أن يحصل على الإحترام ، وكذلك يظهر إحترامه للآخرين.
٠.٧٨٨	٤.١٦	- يعتز برأية الشخصي، مع إحترام آراء الآخرين وقيمهم
٠.٩٨٤	٤.١٠	- يثق في أفكاره ومعتقداته الشخصية ، مع إعترافه بأنه يتعلم من الآخرين.
٠.٩٨١	٣.٩٥	- <u>التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الإستقلالية للمرؤوسين</u> - يسيطر على مهام العمل الرئيسية، مع السماح للمرؤوسين بمتابعة العمليات
٠.٩٨٩	٣.٧٦	- يتخذ القرارات النهائية للمرؤوسين ، مع السماح للمرؤوسين بقدر من المشاركة
٠.٩١٤	٣.٨٩	- يقوم بالرقابة الشاملة ، مع السماح للمرؤوسين بقدر من الإستقلالية
٠.٩٧٧	٣.٨٢	- يتخذ القرارات العامة ، مع تفويض القرارات الأقل أهمية
٠.٧٩٢	٣.٦٦	- <u>تحديد معايير ومتطلبات الاداء مع السماح بقدر من المرونة:</u> - يؤكد على التناوب مع معايير أداء المهام الوظيفية مع السماح ببعض الاستثناءات
١.٠٥٨	٣.٢٦	- يحدد متطلبات أداء العمل الرئيسية للمرؤوسين، ولايهتم بتحديد التفاصيل لهم.
١.٠٥١	٢.٩٨	- يهتم بتحقيق معايير الأداء المحددة بشكل كبير، ولكنه لا يوجه النقد للمرؤوسين
٠.٩٥٩	٣.٣٨	- يهتم بتحقيق معايير الأداء المحددة، مع السماح بنسبة خطأ بسيطة
١.٠٣٨	٣.٤٠	- <u>يحافظ على وجود مساحة بينه وبين المرؤوسين ، مع القرب منهم:</u> - يدرك أهمية وجود فروق بين القائد ومرؤوسيه، ولكن لا يهتم بالدور القيادة بشكل كبير
٠.٨٤٨	٤.٠٢	- يحافظ على وجود مسافة بينه وبين المرؤوسين ولكن لا ينزعج عنهم
٠.٨١٧	٤.١٩	- يحافظ على الإختلافات بين المراكز الوظيفية ، مع الحفاظ على كرامة مرؤوسيه.
٠.٧٦٨	٤.٠٨	- يحافظ على وجود مسافة بينه وبين مرؤوسيه ، ولكن يتعامل معهم بلطف وود.

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي

”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر”

ويوضح الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على جميع أبعاد القيادة المتناقضة ، ويبدو ذلك في ارتفاع قيمة الوسط الحسابي (أكبر من ٣) ، وقد جاء ترتيب أهم الأبعاد من وجهة نظر عينة البحث كما يلي:-

- إهتمام القائد بأن يحصل على الإحترام، وكذلك يظهر إحترامه للآخرين (الوسط الحسابي ٤.٣٢)
- يحافظ على الإختلافات بين المراكز الوظيفية، مع الحفاظ على كرامة مرؤوسية (الوسط الحسابي ٤.١٩).
- يعتز القائد برأيه الشخصي، مع أحترام آراء الآخرين وقيمهم (الوسط الحسابي ٤.١٦)

٢ - الإرتباط الوظيفي:

يوضح الجدول التالي الإحصاءات الوصفية (الوسط والانحراف المعياري) لكل بعد من أبعاد الإرتباط الوظيفي.

جدول (٤)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الارتباط الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
٠.٧٣٣	٤.٠٧	- الإرتباط العقلي والمعرفي (الاستيعاب والحماس): - أكرس كل إهتمامي وتركيزي في وظيفتي
٠.٦٠٢	٤.٣٧	- لدى الإصرار والمثابرة عند التعرض لصعوبات العمل.
١.٠٨٢	٣.٧٦	- أتحدث مع الآخرين خارج المنظمة عن المزايا التي تحققها لي منظمتي.
٠.٦٨٩	٤.٤٦	- الإرتباط العاطفي (التفاني والإخلاص): - أشعر بالحماس عند أداء مهام عملي
٠.٦٨١	٤.٥٩	- أشعر بالفخر بالعمل الذي أقوم به
١.١٩٥	٣.٦٠	- نادرا ما أفكر في ترك وظيفتي
٠.٦٣٦	٤.٥٢	- أتعاون مع زملائي في أداء عملهم
١.٠٨٣	٣.٩٣	- اشعر بالسعادة عندما أعمل كثيراً
٠.٩٢١	٣.٩٠	- الإرتباط السلوكي (النشاط الجسدي والإندماج): - تشجعني المنظمة على تقديم اضل ما لدى في العمل
٠.٩٠٤	٤.١٧	- أكرس الكثير من طاقتي لوظيفتي
٠.٩٠٣	٤.٢٢	- أقضى وقتاً أطول في عملي مع بذل جهد أكبر للمشاركة في نجاح المنظمة.
٠.٧٤٧	٤.٤٧	- ابذل الكثير من جهدي وطاقتي لاتمام عملي على الوجه الأكمل

يتضح من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على غالبية أبعاد الإرتباط التنظيمي ، ويبدو ذلك في ارتفاع قيمة الوسط الحسابي (أكبر من ٣) وقد جاء ترتيب أهم الأبعاد كما يلي:

- أشعر بالفخر بالعمل الذي أقوم به.

- تعاون مع زملائي في أداء عملهم.
- أبذل الكثير من جهدي وطاقتي لإتمام عملي على الوجه الاكمل .
- أى زيادة الارتباط العاطفي والسلوكي للعاملين تجاه الوظيفة.
- ٣ - الرضا الوظيفي:
- يوضح الجدول التالي الاحصاءات الوظيفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين.
- جدول (٥)
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الرضا الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
١.٠٩٨	٣.٤٣	- الرضا الوظيفي عن الأجر: - يلائم الأجر الذي أتقاضاه أعبائي الوظيفية التي يحددها رئيسي في العمل.
١.٠٣٤	٣.٦٠	- يطبق القائد مبدأ المساواة في منح المكافآت.
١.٠٢٣	٣.٠٩	- يتناسب راتبى مع الظروف الاقتصادية للمجتمع
١.٠٤٧	٣.٩٤	- الرضا الوظيفي عن الوظيفة: - يحدد القائد لهي مهام العمل بوضوح
١.٠٤٩	٣.٥٦	- يوفر لى القائد فرص تدريبية تتلائم مع أعباء وظيفتى
١.١٢٢	٣.٤٣	- يوفر القائد فرصاً عادلة للتدريب لتنمية مهاراتي الوظيفية
٠.٨٩٦	٣.٨٩	- يوزع القائد مهام وظيفية تتناسب مع مهاراتي وقدراتي
٠.٨٢٥	٣.٩٥	- يفوض القائد قدرا من سلطاته الوظيفية التى تمكن من اتخاذ قراراتى بسهولة ويسر
١.٠٩٧	٣.٤١	- الرضا الوظيفي عن توافر فرص للترقى: - يحدد القائد معايير محددة للترقى
١.١٨٦	٣.٣٧	- هناك عدالة في حصولي على الترقية المناسبة.
١.٠٩٨	٣.٦١	- يتم ربط الترقية بالكفاءة في العمل
٠.٨٠٦	٤.٠٤	- الرضا الوظيفي عن القائد: - يرحب القائد بأفكارى ومقترحاتى
٠.٧١٩	٣.٩٥	- يدعم القائد قراراتى
٠.٧٥٢	٤.١٨	- يتعامل معى القائد بود وتقدير
٠.٨٤٣	٣.٩٦	- يراقب على ادائى الوظيفي بعدالة
٠.٧٦٨	٤.١٦	- الرضا الوظيفي عن الزملاء: - هناك تعاون مع زملائي في العمل
٠.٨١١	٤.٢٧	- يعمل بروح الفريق في إنجاز المهام
٠.٩٨٨	٤.٠٩	- هناك ثقة متبادلة مع زملائي
٠.٨٧٦	٣.٩١	- الرضا الوظيفي عن العوامل المادية فى العمل : - تتوافر بين عمل مادية مناسبة

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي

”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر“

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأبعاد
٠.٨٠٢	٤.١٥	- يحرص القائد على توفير الهدوء في مكان العمل.

يتضح من الجدول السابق موافقة معظم أفراد العينة على غالبية أبعاد الرضا الوظيفي ، وذلك يتضح في إرتفاع قيم الوسط الحسابي (أكبر من ٣) وقد جاء ترتيب أهم هذه الأبعاد كما يلي:

- نعمل بروح الفريق في إنجاز المهام الوظيفية.
- نتعامل معي القائد بود وتقدير.
- هناك تعاون مع زملائي في العمل.

* أي أن الرضا الوظيفي عن زملاء العمل يعتبر البعد الأول من ابعاد الرضا الوظيفي للعاملين.

ثامنا : إختبار فروض الدراسة:

يتناول هذا الجزء نتائج إختبار فروض البحث وذلك على النحو التالي:

إختبار الفرض الأول

ينص الفرض الأول على أنه " تتوافر مقومات تطبيق القيادة المتناقضة في المنظمة محل البحث" ولإختبار هذا الفرض تم استخدام إختبار ت لعينة واحدة T-Test One – sample ، ووفقا لهذا الاختبار سيتم قبول الفرض إذا تحقق شرطان :

- قيمة المتوسط أكبر من ٣
 - ونتيجة الإختبار معنوية (عندما يكون مستوي المعنوية أقل من ٠.٠٥)
- أما اذا كانت قيمة المتوسط اقل من ٣ ، أو كانت نتيجة الإختبار غير معنوية (مستوى المعنوية اكبر من ٠.٠٥) فحينئذ يتم رفض . ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل.

جدول (٦) نتائج اختبارات T-Test لإختبار الفرض الأول

اختبارات T-Test		الانحراف المعياري	المتوسط	الأبعاد
المعوية Sig.	القيمة t			
٠.٠٠٠٠	٢٢.٦٦ ٣	٠.٨٠٤	٣.٩٢	المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الاخذ في الاعتبار اختلافاتهم الفردية
٠.٠٠٠٠	٢٦.٦٢ ٤	٠.٦٧٦	٣.٩١	الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين
٠.٠٠٠٠	٢٢.٤٨	٠.٧٥٣	٣.٨٦	التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية للمرؤوسين
٠.٠٠٠٠	٩.٥٣٧	٠.٦٦٦	٣.٣٢	تحديد معايير ومتطلبات للاداء مع السماح بقدر من المرونة

٠.٠٠٠	٣٠.٩٧ ٩	٠.٥٨٧	٣.٩٢	الحفاظ على وجود مسافة بين القائد والمرؤوسين مع القرب منهم
-------	------------	-------	------	---

ويتضح من الجدول السابق ان قيم المتوسط لمقومات تطبيق القيادة المتناقضة تراوحت بين ٣.٣٢ و ٣.٩٢ ، وكلها أكبر من ٣ كما أن نتيجة إختبارات T-Test كانت معنوية لجميع المقومات ، حيث أن مستوى المعنوية اقل من ٠.٠٥ من النتيجة السابقة يتبين ان المقومات الخمسة لتطبيق القيادة المتناقضة تتوافر في المنظمة محل البحث ، وبناءً عليه يتم قبول الفرض الأول الذي ينص علي أنه " تتوافر مقومات تطبيق القيادة المتناقضة في المنظمة محل البحث" إختبار الفرض الثاني: والذي ينص على:

"توجد علاقة معنوية بين القيادة المتناقضة والإرتباط الوظيفي للعاملين".
ولإختبار هذا الفرض تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط Simple Regression ، وإختبار (F-test) ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل
جدول رقم (٧)

نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي يوضح العلاقة بين القيادة المتناقضة والارتباط الوظيفي

اختبار T-Test		معامل الانحدار	المتغير المستقل
المعنوية sig	القيمة المحسوبة t		
٠.٠٠٠٠	٧.٠٥٩	٠.٣٣٢	القيادة المتناقضة
	٤٩.٨٣٦ ٠.٠٠٠٠		المعنوية الكلية للنموذج: -قيمة (ف) المحسوبة (F) -المعنوية (sig)
	٠.١١٤ ٠.٣٣٧		القوة التفسيرية: -معامل التحديد (R ²) -معامل الارتباط (R)

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي

”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر“

• معنوية نموذج الانحدار:
أشارت نتيجة اختبار (F) الى أن نموذج الانحدار المتعدد يعد معنوياً وذا دلالة إحصائية ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05) ، ومن ثم فإنه يوجد علاقة معنوية بين كل من القيادة المتناقضة والإرتباط الوظيفي. وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.114 ، أى أن المتغير المستقل (القيادة المتناقضة) يفسر حوالي 11% من التباين في المتغير التابع (الإرتباط الوظيفي).

• معنوية المتغير المستقل:
بفحص نتائج اختبار (T) لإختبار معنوية المتغير المستقل تبين مايلي:
- توجد علاقة معنوية بين القيادة المتناقضة والإرتباط الوظيفي ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (T) أقل من (0.05) وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار (0.332) الى وجود علاقة طرية بين المتغيرين.
- وبناءاً على النتائج السابقة فإنه تم قبول الفرض الأول الذي ينص على أنه "توجد علاقة معنوية بين القيادة المتناقضة والارتباط الوظيفي".
وإختبار العلاقة بين أبعاد القيادة المتناقضة والإرتباط الوظيفي تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

جدول (٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد والذي يوضح علاقة أبعاد القيادة المتناقضة والإرتباط الوظيفي

اختبار T		معاملات بيتا	معدلات الانحدار B	المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة المتناقضة)
المعنوية sig	القيمة المحسوبة T			
0.0002	3.061	0.167	0.104	المساواة في التعامل مع المرؤسين مع الأخذ في الاعتبار اختلافاتهم الفردية
0.0000	4.218	0.295	0.218	الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخرين.
0.031	0.627	0.038	0.025	التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الإستقلالية للمرؤسين
0.289	1.063	0.059	0.044	تحديد معايير ومتطلبات الأداء مع السماح بقدر من المرونة.
0.017	-2.394	-0.137	-0.116	يحافظ على وجود مسافة بينه وبين المرؤسين مع القرب منهم
	14.960			المعنوية الكلية للنموذج: -قيمة F المحسوبة (F) - المعنوية (sig)
	0.000			القوة التفسيرية:

٠.١٦٣	- معامل التحديد (R^2)
٠.٤٠٤	- معامل الارتباط المتعدد (R)

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار:
- أشارت نتيجة قيمة اختبار ف (F-Test) الى أن نموذج الإنحدار المتعدد يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥
- وبلغت قيمة تعامل التحديد (R^2) ٠.١٦٣ أى أن التغيرات المستقلة (أبعاد القيادة المتناقضة) المتضمنة في النموذج تفسر ١٦.٣% من التباين في التغير التابع (الارتباط التنظيمي).
- وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) ٠.٤٠٤ وهى تشير الى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع.
- معنوية المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة المتناقضة):
- بفحص نتائج اختبار (ت) T-Test (لإختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة) تبين ما يلي:
- توجد علاقة معنوية بين البعد الأول للقيادة المتناقضة (المساواة في التعامل مع المرؤسين مع الأخذ في الإعتبار إختلافاتهم الفردية) والارتباط الوظيفي ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار (ت) أقل من ٠.٠٥ وتشير الإشارة الإيجابية لمعامل الإنحدار الى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية
- توجد علاقة معنوية بين البعد الثاني من أبعاد القيادة المتناقضة (الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخرين) وبين الارتباط الوظيفي ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار (ت) أقل من ٠.٠٥ وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الإنحدار على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية.
- لا توجد علاقة معنوية بين البعد الثالث للقيادة المتناقضة (التحكم في القرار مع السماح بقدر من الاستقلالية للمرؤسين) وبين الارتباط الوظيفي ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار (ت) أكبر من ٠.٠٥
- لا توجد علاقة معنوية بين البعد الرابع للقيادة المتناقضة (تحديد معايير ومتطلبات الأداء مع السماح بقدر من المرونة) وبين الارتباط الوظيفي ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار (ت) أكبر من ٠.٠٥
- توجد علاقة معنوية بين البعد الخامس للقيادة المتناقضة (يحافظ القائد على وجود مسافة بينه وبين المرؤسين مع القرب منهم) وبين الارتباط الوظيفي ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار (ت) أقل من ٠.٠٥ ، وتشير الإشارة السالبة لمعامل الإنحدار الى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة سلبية.

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي

”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر“

ومن خلال قيم معاملات بيتا (Beta) يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية وفقاً للأهمية النسبية كما يلي:

- ١- الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخرين (بيتا = ٠.٢٩٥)
 - ٢- المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الأخذ في الاعتبار إختلافاتهم الفردية (بيتا = ٠.١٦٧)
 - ٣- يحافظ القائد على وجود مسافة بينه وبين مرؤسيه مع القرب منهم (بيتا = -٠.١٣٧) علاقة عكسية .
- ولاختبار العلاقة بين أبعاد القيادة المتناقضة وكل بعد من أبعاد الإرتباط الوظيفي (الإرتباط العقلي ، الإرتباط السلوكي ، الإرتباط العاطفي) تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يوضحه الجداول (٩ ، ١٠ ، ١١) كما يلي:

(أ) العلاقة بين أبعاد القيادة المتناقضة والإرتباط العقلي والذي يوضحه الجدول التالي:

جدول (٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد القيادة المتناقضة والإرتباط الوظيفي

اختبار T		معاملات بيتا	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة المتناقضة)
المعنوية sig	القيمة المحسوبة T			
٠.٠٠٠٠	٣.٦٢٠	٠.٢٠٦	٠.١٣٢	المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الأخذ في الاعتبار إختلافاتهم الفردية
٠.٨٨٧	٠.١٤٢-	٠.٠١٠-	٠.٠٠٨-	الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخرين
٠.٢٣٠	١.٢٠٤	٠.٠٧٥	٠.٠٥١	التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية للمرؤوسين
٠.٥٢٤	٠.٦٣٨-	٠.٠٣٧-	٠.٠٢٩-	تحديد معايير ومتطلبات الاداء مع السماح بقدر من المرونة
٠.٠٠٨	٢.٦٦٢	٠.١٥٨	٠.١٣٨	محافظة على وجود مسافة بينه وبين المرؤوسين مع القرب منهم
١٤.٩٦٠				المعنوية الكلية للنموذج:
٠.٠٠٠٠				-قيمة F المحسوبة (F)
				- المعنوية (sig)

القوة التفسيرية: - معامل التحديد (R^2) - معامل الارتباط المتعددة (R)	٠.١٦٣ ٠.٤٠٤
--	----------------

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي

- معنوية نموذج الإنحدار :
أشارت نتيجة قيمة اختبار ف (F-Test) الى أن نموذج الإنحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية اقل من (٠.٠٥) .
- وبلغت قيمة معامل التجديد (R^2) ٠.١٦٣ أى أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج والتي تمثل (ابعاد القيادة المتناقضة الخمس الرئيسية) تفسر ١٦.٣% من التباين في المتغير التابع (الارتباط العقلي).
- وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) ٠.٤٠٤ ، وهى تشير الى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع.
- معنوية المتغيرات المستقلة (ابعاد القيادة المتناقضة):
بفحص نتائج اختبار (ت) T-Test (لإختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة) تبين ما يلي:
- توجد علاقة معنوية بين المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الأخذ في الإعتبار إختلافاتهم الفردية وبين الارتباط العقلي حيث أن قيمة مستوى المعنوية للاختبار (ت) أقل من ٠.٠٥ وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الإنحدار الى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية.
- لا توجد علاقة معنوية بين البعد الثانى للقيادة المتناقضة وهو الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخرين وبين الارتباط العقلي حيث أن قيمة مستوى المعنوية للاختبار (ت) أكبر من ٠.٠٥ .
- لا توجد علاقة معنوية بين التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الإستقلالية للمرؤوسين وبين الارتباط العقلي حيث أن قيمة مستوى المعنوية للاختبار (ت) أكبر من ٠.٠٥ .
- لا توجد علاقة معنوية بين تحديد معايير ومتطلبات الاداء مع السماح بقدر من المرونة وبين الارتباط العقلي حيث أن قيمة مستوى المعنوية للاختبار (ت) أكبر من (٠.٠٥).
- توجد علاقة معنوية بين حفاظ القائد على وجود مسافة بينه وبين مرؤوسيه مع القرب منهم والارتباط العقلي حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار ت أقل من (٠.٠٥) وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الإنحدار الى أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية.

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي
”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر”

- ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة التي تمثلها أعباء القيادة المتناقضة وفقا للأهمية النسبية كما يلي:
- ١- المساواة في التعامل مع كافة المرؤسين مع الأخذ في الاعتبار إختلافاتهم الفردية ، بيتا (٠.٢٠٦)
- ٢- يحافظ على وجود مسافة بينه وبين المرؤسين ، مع القرب منهم بيتا (٠.١٥٨).
- (ب) العلاقة بين أبعاد القيادة المتناقضة والإرتباط العاطفي والذي يوضحة الجدول التالي:

جدول (١٠)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للعلاقة بين ابعاد القيادة المتناقضة والإرتباط العاطفي

اختبار T		معاملات بيتا	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة المتناقضة)
المعنوية sig	القيمة المحسوبة T			
٠.٠٤٠	٢.٠٥٩	٠.١١٤	٠.٠٨١	المساواة في التعامل مع المرؤسين مع الاخذ في الإعتبار إختلافاتهم الفردية.
٠.٠٠٠	٤.٦٤٠	٠.٣٢٩	٠.٢٧٩	الجمع بين التركيز على الذات مع الاهتمام بالآخرين
٠.٩٥٧	٠.٠٥٣	٠.٠٠٣	٠.٠٠٢	التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية للمرؤسين
٠.٣٢٦	٠.٩٨٣	٠.٠٥٦	٠.٠١٨	تحديد معايير ومتطلبات الاداء مع السماح بقدر من المرونة
٠.٠٠٥	٢.٨١٣-	٠.١٦٣-	٠.١٥٩-	محافظة على وجود مسافة بينه وبين المرؤسين مع القرب منهم
١٢.٣٠٢				المعنوية الكلية للنموذج: -قيمة F المحسوبة (F)

٠.٠٠٠٠	- المعنوية (sig)
٠.١٣٨	القوة التفسيرية:
٠.٣٧٢	- معامل التحديد (R^2)
	- معامل الارتباط المتعددة (R)

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي

- معنوية نموذج الإنحدار :

أشارت نتيجة قيمة اختبار ف (F-Test) الى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥) .

وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.١٣٨ أى أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج والتي تمثل (أبعاد القيادة المتناقضة) تفسر ١٣.٨% من التباين في المتغير التابع (الإرتباط العاطفي).

وبلغت قيمة معامل الإرتباط المتعدد (R) ٠.٣٧٢ ، وهى تشير الى وجود علاقة إرتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع.

- معنوية المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة المتناقضة):

بفحص نتائج اختبار (ت) T-Test (لإختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة) تبين ما يلي:

- توجد علاقة معنوية بين المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الأخذ في الإعتبار إختلافاتهم الفردية وبين الإرتباط العاطفي حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من ٠.٠٥ وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الإنحدار الى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية.

- توجد علاقة معنوية بين الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخرين وبين الإرتباط العاطفي، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لإختبار (ت) أقل من ٠.٠٥ ، وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الإنحدار الى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية.

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي

”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر”

- لا توجد علاقة معنوية بين البعد الثالث من أبعاد القيادة المتناقضة (التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية للمرؤوسين) وبين الارتباط العاطفي، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار (ت) أكبر من ٠.٠٥.
- لا توجد علاقة معنوية بين تحديد معايير ومتطلبات الأداء مع السماح بقدر من المرونة وهو البعد الخامس من أبعاد القيادة المتناقضة وبين الارتباط العاطفي حيث أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار (ت) أكبر من (٠.٠٥).
- توجد علاقة معنوية بين البعد الخامس للقيادة المتناقضة وهوان القائد يحافظ على وجود مسافة بينه وبين مرؤوسيه مع القرب منهم وبين الارتباط العاطفي، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار (ت) أقل من (٠.٠٥) ، وتشير الإشارة السالبة لمعامل الإنحدار الى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة عكسية.
- ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة التي تمثلها أبعاد القيادة المتناقضة وفقا للأهمية النسبية كما يلي:
 - ١ - المساواة في التعامل مع كافة المرؤوسين مع الأخذ في الاعتبار إختلافاتهم الفردية ، بيتا (٠.٣٢٩)
 - ٢ - يحافظ القائد على وجود مسافة بينه وبين المرؤوسين ، مع القرب منهم، بيتا (-٠.١٦٣) مع وجود علاقة عكسية بينه وبين الارتباط العاطفي.
 - ٣ - المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الأخذ في الاعتبار إختلافاتهم الفردية (بيتا ٠.١١٤) .
- (ج) العلاقة بين أبعاد القيادة المتناقضة والارتباط السلوكي والذي يوضحه الجدول التالي:

جدول (١١)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد القيادة المتناقضة والإرتباط السلوكي

اختبار T		معاملات بيتا	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة المتناقضة)
المعنوية sig	القيمة المحسوبة T			
٠.٠١٩	٢.٣٥١	٠.٠٤٧	٠.١١١	المساواة في التعامل مع المرؤسين مع الأخذ في الاعتبار إختلافاتهم الفردية
٠.٠٠٠	٤.٣٢١	٠.٠٧٢	٠.١٣١	الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخرين
٠.٠٥٥	٠.٥٩٨	٠.٠٥٥	٠.٠٣٣	التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الإستقلالية للمرؤسين
٠.١٠٤	١.٦٣٠	٠.٠٥٨	٠.٠٩٥	تحديد معايير ومتطلبات الأداء مع السماح بقدر من المرونة
٠.٠٠٠	٣.٧٥٥-	٠.٠٦٨	٠.٢٥٤-	يحافظ القائد على وجود مسافة بينه وبين المرؤسين مع القرب منهم
١٣.٤٩٩ ٠.٠٠٠		المعنوية الكلية للنموذج: - قيمة F المحسوبة (F) - المعنوية (sig)		
٠.١٤٩ ٠.٣٨٧		القوة التفسيرية: - معامل التحديد (R^2) - معامل الارتباط المتعددة (R)		

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- معنوية نموذج الانحدار :

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي

”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر“

أشارت نتيجة قيمة اختبار ف (F-Test) الى أن نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥) .

وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.١٤٩ أى أن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج والتي تمثل (أبعاد القيادة المتناقضة) تفسر حوالى ١٥% من التباين فى المتغير التابع (الإرتباط السلوكي).

وبلغت قيمة معامل الإرتباط المتعدد (R) ٠.٣٨٧ ، وهى تشير الى وجود علاقة إرتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع.

• معنوية المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة المتناقضة):
بفحص نتائج اختبار (ت) T-Test (لاختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة) تبين ما يلى:

- توجد علاقة معنوية بين البعد الأول للقيادة المتناقضة المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الأخذ في الإعتبار إختلافاتهم الفردية وبين الإرتباط السلوكي حيث أن قيمة مستوى المعنوية للاختبار (ت) أقل من ٠.٠٥ وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الإندجار الى أن العلاقة بين المتغيرين هى علاقة طردية.

- توجد علاقة معنوية بين الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخرين وبين الإرتباط السلوكي حيث أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار (ت) أقل من ٠.٠٥ ، وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الإندجار الى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية.

- لا توجد علاقة معنوية بين البعد الثالث للقيادة المتناقضة وهو التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية للمرؤوسين وبين الإرتباط السلوكي حيث أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار (ت) أكبر من ٠.٠٥ .

- لا توجد علاقة معنوية بين البعد الرابع للقيادة المتناقضة وهو تحديد معايير متطلبات الاداء مع السماح بقدر من المرونة وبين الإرتباط السلوكي، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار (ت) أكبر من (٠.٠٥).

- واخيرا توجد علاقة معنوية بين (محافظة القائد على وجود مسافة بينه وبين مرؤوسيه مع القرب منهم) وبين الإرتباط السلوكي حيث أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار (ت) أقل من (٠.٠٥) ، وتشير الإشارة السالبة لمعامل الإندجار الى أن العلاقة بين المتغيرين علاقة عكسية.

ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة التى تمثلها أبعاد القيادة المتناقضة وفقا للأهمية النسبية الى:

- الجمع بين تركيز على الذات مع الإهتمام بالآخرين بيتا (٠.١٣٥)
- يحافظ القائد على وجود مسافة بينه وبين المرؤوسين ، مع القرب منهم بيتا (-٠.٢١٦) مع وجود علاقة عكسية بينها وبين الإرتباط السلوكي.

ويُلخص الجدول التالي ترتيب المتغيرات المستقلة والتي يمثلها أبعاد القيادة المتناقضة وفقاً لأهميتها النسبية مع المتغير التابع الارتباط الوظيفي ، وكذلك مع كل بعد من أبعاده الثلاث (الارتباط العقلي ، والعاطفي ، والسلوكي).

جدول (١٢)

ملخص لترتيب العلاقة بين أبعاد القيادة المتناقضة مع أبعاد الارتباط الوظيفي

ترتيب أبعاد القيادة المتناقضة وفقاً للأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الارتباط الوظيفي	الارتباط الوظيفي وأبعاده الثلاث
١- الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخرين. ٢- المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الأخذ في الاعتبار إختلافاتهم الفردية. ٣- يحافظ القائد على وجود مسافة بينه وبين رؤسياه مع القرب منهم.	الارتباط الوظيفي ككل
١- المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الأخذ في الاعتبار إختلافاتهم الفردية. ٢- يحافظ القائد على وجود مسافة بينه وبين رؤوسيه مع القرب منهم.	أبعاد الارتباط الوظيفي ١- الارتباط العقلي
١- الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخرين. ٢- يحافظ القائد على وجود مسافة بينه وبين رؤوسيه مع القرب منهم.	٢- الارتباط العاطفي
١- الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخرين. ٢- يحافظ القائد على وجود مسافة بينه وبين رؤوسياه مع القرب منهم.	٣- الارتباط السلوكي

يتضح من الجدول السابق مايلي:

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي

”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر”

١- اهم أبعاد القيادة المتناقضة والمشاركة بين كل بعد من أبعاد الارتباط الوظيفي هي:

- يحافظ القائد على وجود مسافة بينه وبين مرؤوسيه مع القرب منهم.
 - الجمع بني التركيز على الذات مع الإهتمام بالأخرين.
- ٢- تنخفض درجة الأهمية النسبية للابعاد التالية للقيادة المتناقضة بالنسبة للمتغير المستقل (الارتباط الوظيفي بأبعاده الثلاث) والمتمثلة في الأبعاد التالية:

- التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية للمرؤوسين.
- تحديد معايير ومتطلبات الأداء مع السماح بقدر من المرونة.

اختبار الفرض الثالث:

والذي ينص على أنه "توجد علاقة معنوية بين القيادة المتناقضة ورضاء العاملين".
ولإختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط simple Regression، واختبار ف (F-Test)، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل.

جدول (١٣)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة الذي يوضح العلاقة بين القيادة المتناقضة والرضا الوظيفي

اختبار T		معدلات الانحدار	المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة المتناقضة)
المعنوية sig	القيمة المحسوبة T		
٠.٠٠٠٠	١٤.٢٦٦	٠.٦٩٦	القيادة المتناقضة
	٢٠٣.٥١٧		المعنوية الكلية للنموذج: - قيمة ف المحسوبة (F) - المعنوية (sig)
	٠.٣٤٤		القوة التفسيرية: - معامل التحديد (R ²) - معامل الارتباط المتعددة (R)
	٠.٥٨٧		

من الجدول السابق يتضح ما يلي:
معنوية نموذج الإنحدار:

أشارت نتيجة اختبار (F) الى أن نموذج الانحدار المتعدد يعد معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن قيمة مستوى المعنوية أقل من (0.05) ، ومن ثم فإنه يوجد علاقة معنوية بين كل من القيادة المتناقضة والرضا الوظيفي. وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.344 أى أن المتغير المستقل (القيادة المتناقضة) يفسر حوالى 34% من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

- معنوية المتغير المستقل:

فحص نتائج اختبار (T) لاختبار معنوية المتغير المستقل تبين ما يلي:-
- توجد علاقة معنوية بين القيادة المتناقضة والرضا الوظيفي للعاملين ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية لاختبار (T) أقل من (0.05) وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار (0.696) الى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

وبناء على النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرض الثالث أو الذى نص على أنه "يوجد علاقة معنوية بين القيادة المتناقضة ورضا العاملين".
ولاختبار العلاقة بين أبعاد القيادة المتناقضة والرضا الوظيفي تم استخدام أسلوب الإنحدار المتعدد ، ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل:

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي
”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر“

جدول (١٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي يوضح العلاقة بين

القيادة المتناقضة والرضا الوظيفي

اختبار T		معاملات بيتا	معدلات الانحدار B	المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة المتناقضة)
المعنوية sig	القيمة المحسوبة T			
٠.٠٠٠٠	٧.٥٢٢	٠.٣٤٣	٠.٢٥٧	المساواة في التعامل مع المرؤسين مع الأخذ في الإعتبار إختلافاتهم الفردية
٠.٠٠٠٠	٥.٧٤٨	٠.٣٣٥	٠.٢٩٩	الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخرين
٠.٥٨٢	٠.٥٥٢-	٠.٠٢٨-	٠.٠٢٢-	التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية للمرؤسين
٠.٨١٨	٠.٢٣١-	٠.٠١١-	٠.٠١٠-	تحديد معايير ومتطلبات الاداء مع السماح بقدر من المرونة
٠.٠٠٠٢	٣.٠٤٩	٠.١٤٥	٠.١٤٩	يحافظ القائد على وجود مسافة بينه وبين المرؤسين مع القرب منهم
٥٥.٣٨٤ ٠.٠٠٠٠				المعنوية الكلية للنموذج: -قيمة ف المحسوبة (F) - المعنوية (sig)
٠.٤١٩ ٠.٦٤٧				القوة التفسيرية: - معامل التحديد (R^2) - معامل الارتباط المتعدد (R)

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

• معنوية نموذج الانحدار:

أشارت نتيجة قيمة اختبار ف (F-Test) الى أن نموذج الإنحدار المتعدد يعتبر معنوياً وذا دلالة إحصائية حيث أن نتيجة مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥

وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ٠.٤١٩ أي أن المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة المتناقضة) المتضمنة في النموذج تفسر حوالي ٤٢% من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

وبلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) ٠.٦٤٧ وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات المستقلة - مجتمعة - والمتغير التابع.

• معنوية المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة المتناقضة):

بفحص نتائج اختبار ت (T-test) لاختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة تبين ما يلي

- توجد علاقة معنوية بين البعد الأول للقيادة المتناقضة وهو المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الأخذ في الاعتبار إحتلافاتهم الفردية، وبين الرضا الوظيفي للعاملين حيث أن قيمة مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الانحدار الى وجود علاقة طردية بين المتغيرين .

- توجد علاقة معنوية بين البعد الثاني للقيادة المتناقضة وهو (الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخرين) وبين الرضا الوظيفي للعاملين حيث أن قيمة مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ وتشير الإشارة الموجبة لمعامل الإنحدار الى وجود علاقة طردية بين المتغيرين .

- لا توجد علاقة معنوية بين البعد الثالث للقيادة المتناقضة (التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الاستقلالية للمرؤوسين) وبين الرضا الوظيفي للعاملين ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥).

- لا توجد علاقة معنوية بين البعد الرابع للقيادة المتناقضة وهو (تحديد معايير ومتطلبات الأداء مع السماح بقدر من المرونة) وبين الرضا الوظيفي ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥).

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي ”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر“

- توجد علاقة معنوية بين البعد الخامس للقيادة المتناقضة وهو (يحافظ القائد على وجود مسافة بينه وبين مرؤوسية مع القرب منهم) وبين الرضا الوظيفي للعاملين ، حيث أن قيمة مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ ، وتشير الاشارة الموجبة لمعامل الانحدار إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين. ومن خلال قيمة معامل بيتا (Beta) يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية من حيث أهميتها النسبية الى:

١- المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الاخذ في الاعتبار إختلافاتهم الفردية (بيتا = ٠.٣٤٣).

٢- الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخرين (بيتا = ٠.٣٣٥).

٣- يحافظ القائد على وجود مسافة بينه وبين مرؤوسية مع القرب منهم (بيتا = ٠.١٤٥)

وتعتبر العوامل السابقة ذات الاهمية في العلاقة بين ابعاد القيادة المتناقضة والرضا الوظيفي هي نفس العوامل الهامة والتي تمثل العلاقة بين ابعاد القيادة المتناقضة والارتباط الوظيفي والسابق الاشارة اليها ، مع ملاحظة وجود علاقة إرتباط أقوى في حالة الرضا الوظيفي مع المتغير المستقل وهو القيادة المتناقضة.
اختبار الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع على أنه "توجد إختلافات بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة من حيث إدراكهم لمتغيرات البحث (القيادة المتناقضة، والإرتباط الوظيفي، والرضا الوظيفي).

ولإختبار هذا الفرض تم إستخدام تحليل التباين ANOVA واختبار ف F-Test ويوضح الجدول التالي نتائج التحليل.

جدول (١٥) نتائج المقارنة بين العاملين في المستويات الإدارية

المختلفة من حيث إدراكهم لمتغيرات البحث

اختبار ف		المتوسط وفقا للمستوى الإدارى			المتغيرات
F-test	القيمة	إدارة	إدارة	إدارة عليا	
المعنوية	f	تنفيذية	متوسطة		
Sig.					
٠.٠٠٠٠	٩.٠٦٧	٣.٦٤	٣.٩١	٣.٧٧	القيادة المتناقضة
٠.٠٠٠٠	١٢.٤١٢	٤.٣٤	٤.٠٤	٤.١٨	الإرتباط الوظيفي
٠.١٨٤	١.٧٠٣	٣.٧٧	٣.٨٦	٣.٧٤	الرضا الوظيفي

ومن الجدول السابق يتضح ما يلى:

- توجد إختلافات بين العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية) من حيث إدراكهم لمتغير "القيادة المتناقضة" ، وأشارت نتيجة اختبار ف -F-Test الى أن هذه الإختلافات تعتبر معنوية وذات دلالة إحصائية ، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ وتلك الإختلافات لصالح العاملين في مستوى الإدارة الوسطى.
- توجد إختلافات بين العاملين في المستويات الادارية الثلاثة (إدارة عليا- إدارة وسطى - إدارة تنفيذية) من حيث إدراكهم لمتغير "الإرتباط الوظيفي" ، وأشارت نتيجة إختبار ف F-test الى أن هذه الإختلافات تعتبر معنوية وذات دلالة احصائية ، حيث أن مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ وتلك الإختلافات لصالح العاملين في مستوى الإدارة التنفيذية.
- لا توجد إختلافات بين العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (إدارة عليا - إدارة وسطى - إدارة تنفيذية) من حيث إدراكهم لمتغير "الرضا الوظيفي" ،

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي ”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر“

فقد أشارت نتيجة اختبار ف F-Test الى أنه لا توجد إختلافات معنوية بين الفئات الثلاث حيث أن مستوى المعنوية أكبر من ٠.٠٠٥ . وبناءً على النتائج السابقة فإنه يتم قبول الفرض الرابع جزئيا ، وينص هذا الفرض على أنه " توجد إختلافات بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة من حيث إدراكهم لمتغيرات البحث (القيادة المتناقضة ، والإرتباط الوظيفي ، والرضا الوظيفي) .

تاسعا: النتائج والتوصيات:

١/٩ النتائج:

توصل الباحث من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية الى النتائج التالية :

١- النتائج الخاصة بتوافر مقومات تطبيق القيادة المتناقضة

طبقا لإتجاهات عينة البحث ، تتوافر مقومات القيادة المتناقضة في المنظمة محل البحث ، ويبدو وذلك في إرتفاع قيم الوسط الحسابي لجميع أبعاد القيادة المتناقضة (أكبر من ٣) وجاء ترتيب أهم هذه الأبعاد كما يلي :

- إهتمام القائد بأن يحصل على الإحترام ، وكذلك يُظهر إحترامه للآخرين .
 - يحافظ القائد على الإختلافات بين المراكز الوظيفية ، مع الحفاظ على كرامة مرؤوسيه
 - إعتزاز القائد برأية الشخصي ، مع إحترام آراء الآخرين وقيمهم .
 - يثق في أفكاره ومعتقداته الشخصية ، مع إعترافه بأنه يتعلم من الآخرين .
- وتشير الأبعاد السابقة الأعلى درجة موافقة من معظم أفراد العينة الى أن أهم أبعاد القيادة المتناقضة :
- بجمع القائد بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخرين .

-
-
- يحافظ القائد على وجود مسافة بينه ومن مرؤوسيه مع القرب منهم .
 - المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الأخذ في الإعتبار إختلافاتهم الفردية.
- وتتوافر باقي أبعاد القيادة المتناقضة في المنظمة محل البحث ولكن بدرجة أقل.
- ٢- النتائج الخاصة بالعلاقة بين القيادة المتناقضة والإرتباط الوظيفي:
- ١/٢- توجد علاقة معنوية بين القيادة المتناقضة والإرتباط الوظيفي وفقا لرأي مفردات عينة البحث.
 - يمكن ترتيب أبعاد القيادة المتناقضة وعلاقتها بالإرتباط الوظيفي وفقا لأهميتها النسبية كما يلي:
- ١- الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخرين.
 - ٢- المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الأخذ في الاعتبار إختلافاتهم الفردية.
- ٣- يحافظ القائد على وجود مسافة بينه وبين مرؤوسيه مع القرب منهم.
- ٢/٢- طبقا لآراء مفردات العينة فإنه توجد علاقة معنوية بين أبعاد القيادة المتناقضة الخمس، وبين كل بعد من أبعاد الإرتباط الوظيفي كما يلي:
- ١/٢/٢- توجد علاقة معنوية بين أبعاد القيادة المتناقضة، والإرتباط العقلي ويمكن ترتيب هذه الأبعاد كما يلي:
- ١- المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الأخذ في الاعتبار إختلافاتهم الفردية.
 - ٢- يحافظ القائد على وجود مسافة بينه وبين مرؤوسيه مع القرب منهم.

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي ”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة فى مصر“

٢/٢/٢- توجد علاقة معنوية بين أبعاد القيادة المتناقضة، والارتباط العاطفي ويمكن ترتيب هذه الأبعاد كما يلي:

- ١- الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخرين.
- ٢- يحافظ القائد على وجود مسافة بينه وبين مرؤوسيه مع القرب منهم.

٢/٢/٣- توجد علاقة معنوية بين أبعاد القيادة المتناقضة، والإرتباط السلوكي ويمكن ترتيب هذه الأبعاد كما يلي:

- ١- الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخرين.
- ٢- يحافظ القائد على وجود مسافة بينه وبين مرؤوسيه مع القرب منهم. (وتم تلخيص أهم أبعاد القيادة المتناقضة وعلاقتها بأبعاد الإرتباط الوظيفي في الجدول رقم (١٢) السابق الإشارة إليه).
- ٣- النتائج الخاصة بالعلاقة بين القيادة المتناقضة والرضا الوظيفي.

١/٣ توجد علاقة معنوية بين القيادة المتناقضة والرضا الوظيفي للعاملين وفقا لآراء مفردات العينة .

٢/٣ ويمكن ترتيب أبعاد القيادة المتناقضة وعلاقتها بالرضا الوظيفي وفقا لأهميتها النسبية كما يلي:

- ١- المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الأخذ في الإعتبار إختلافاتهم الفردية.
- ٢- الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخرين.
- ٣- يحافظ القائد على وجود مسافة بينه وبين مرؤوسيه مع القرب منهم.

يقدم الباحث مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم دور القيادة المتناقضة في تعزيز الارتباط الوظيفي ورضا العاملين من خلال:

- ١- تعزيز دور القيادة المتناقضة في زيادة ارتباط العاملين بوظائفهم من خلال إبراز أهميتها في إدارة الاختلافات والتناقضات بين فريق العمل. مع تحفيز المرؤوسين على تبني منهج التفكير المتناقض لتعزيز الأداء القائم على الجمع بين التناقضات لإتخاذ القرار الأمثل.
- ٢- تدريب المديرين على مهارات القيادة المتناقضة والتعامل مع المواقف الطارئة قصيرة وطويلة الأجل ودراسة الحالات التي تركز على الجمع بين التناقضات ومحاولة التنسيق وتحقيق التوازن فيما بينها من خلال تطبيق إستراتيجية كلاهما (both-and) بدلا من أيهما (Either-or).
- ٣- أن يهتم المديرين في كافة المستويات بوضع معايير محددة للمرؤوسين وإعطائهم قدرا من المرونة في التنفيذ مع وجود نظام رقابي فعال، والسماح بقدر من الخطأ لإعطائهم الفرصة للتعلم من هذه الأخطاء، ودعم الثقة المتبادلة بين المديرين والمرؤوسين مما يدعم أدائهم وارتباطهم الوظيفي.
- ٤- أهمية قيام المديرين بتقديم الدعم للمرؤوسين من خلال مكافأة ذوي الأداء المتميز، وتعزيز التواصل والتعاون فيما بينهم.
- ٥- تدريب المديرين على تقبل التناقضات والتعامل معها كعوامل محفزة وليست عوائق لأداء العاملين، بما يحقق التعاون المشترك بين العاملين وبينهم وبين الإدارة بهدف بناء علاقات تفاعلية قوية بين أعضاء المنظمة.

القيادة المتناقضة ودورها فى تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفى ”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة فى مصر“

٦-السعي الى تحقيق أعلى درجات الإرتباط الوظيفي للعاملين (سلوكيا ، ومعرفيا،وعاطفيا) والتي تدفعهم الى بذل الوقت والجهد والطاقة القصوى في العمل.

٧- تدعم الدراسة دور القادة في إدارة التناقضات ليس فقط على مستوى الإدارة العليا ولكن أيضا على كافة المستويات الإدارية لإدارة السلوكيات المتناقضة للعاملين والتنسيق فيما بينها لتحقيق الإرتباط الوظيفي للعاملين وزيادة درجة رضائهم الوظيفي.

قائمة المراجع

- 1-Tripathi, S. and Dixon, J. (2008), "Leadership in a Paradoxical Public- sector Environment: The Challenges of Ambiguity", **International Journal of Leadership in Public Services**, Vol. 4 No. 3, pp. 4-14.
- 2 - Torfing, Jacob, Lotte Bogh Andersen, Carsten Grave, and Kurt K. Klausen, (2020). **Public Governance paradigms. Competing and co-Existing Cheltenham, UK**" Edward Elgar publishing.
- 3- Sparr, J. L. (2018). Paradoxes in organizational change: The crucial role of leaders' sensegiving. **Journal of change Management**, 18(2), 162-180.
- 4 - Kearney, E., Shemla, M., van Knippenberg, D., & Scholz, F. A. (2019). A paradox perspective on the interactive effects of visionary and empowering leadership. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 155, 20-30.
- 5 - Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. **Academy of Management Journal**, 58(2), 538-566.
- 6 - Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. **Academy of management Journal**, 51(2), 221-240.
- 7 - Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. **Academy of Management review**, 25(4), 760-776.
- 8 - Fürstenberg, N., Alfes, K., & Kearney, E. (2021). How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**.
- 9 -Schad, J., Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2019). Quo vadis, paradox? Centripetal and centrifugal forces in theory development. **Strategic Organization**, 17(1), 107-119.
- 10 - جريدة البورصة المصرية ، ٩ مايو (٢٠٢١)
- 11- Power news, 12 October (2021).
- 12- Xue, Y., Li, X., Liang, H., & Li, Y. (2020). How does paradoxical leadership affect employees' voice behaviors in workplace? A

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي
”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر”

-
- leader-member exchange perspective. **International journal of environmental research and public health**, 17(4), 1162.
- 13- Muharrem Tuna. (2020), “Paradoxical leadership behavior”, Readings in management.
- 14- Backhaus, L., Reuber, A., Vogel, D., & Vogel, R. (2021). Giving sense about paradoxes: paradoxical leadership in the public sector. **Public Management Review**, 1-21.
- 15- Islam Isam Alsoltane, Hussein Adnan, Issa Alallaq, "The mediating role of team perspective between paradoxical leadership, innovative work behavior and team innovation ” **International Journal of innovation, creativity and team Innovation**", **international journal of innovation, creativity and change**. 13 (6).
- 16- Shaked, H. (2020). A paradoxical approach to instructional leadership. **International Journal of Educational Management**.
- 17- Chen, S., Zhang, Y., Liang, L., & Shen, T. (2021). Does Paradoxical Leadership Facilitate Leaders’ Task Performance? A Perspective of Self-Regulation Theory. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 18(7), 3505.
- 18- Fürstenberg, N., Alfes, K., & Kearney, E. (2021).op cit pp 20-27.
- 19- Che Md Nor, R., Mohamed Noor, N., Ibrahim, S., Shahril Anwar, N. H. S., & Mohamad Azlan, M. A. (2021). The impact of employee commitment and satisfaction on training effectiveness. **International Journal of Service Management and Sustainability**, 6(1), 147-164.
- 20- Nazarian, A., Atkinson, P., Foroudi, P., & Soares, A. (2021). Working together: Factors affecting the relationship between leadership and job satisfaction in Iranian HR departments. **Journal of General Management**, 46(3), 229-245.
- ٢١- عبير حسن عبد الهادي ، (٢٠٢١) ، أثر القيادة الاخلاقية على درجة الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية " **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية** ، جامعة قناة السويس كلية التجارة بالاسماعيلية ، المجلد ١١ ، العدد (٢)
- ٢٢- حيدة بنت قنديل ، مي عبد الله الشادى ، (٢٠١٨) "أثر القيادة التحويلية على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الاكاديمية " **مجلة البحوث التجارية المعاصرة** ، كلية تجارة جامعة سوهاج، مج (٣٢) ، ع (٢).

- ٢٣- هالة عبد الرحمن عبد الوهاب (٢٠١٨) ، "أثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة نظرية " ، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* ، كلية التجارة بالاسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، مج (٩) ، ع (٣).
- 24- Sepahvand, R., & Bagherzadeh Khodashahri, R. (2021). Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention: A Study of the Moderating Role of Job Engagement. **Iranian Journal of Management Studies**, 14(2), 437-468.
- 25- ai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: the mediating role of work engagement. **SAGE Open**, 10(1)
- 26- Jayanthi, D., Kowsalya, N., & Manju, S. (2020). Perception of job engagement (Job engagement scale) among IT employees: A study. **Int. J. Sci. Technol. Res**, 9, 4256-4261.
- 27- Minhaj, S., Jamil, A., & Hadi, N. U. (2019). Role of Transformational Leadership and its Components on Organizational Innovation through Employee Engagement: Evidence from Pakistan. **City University Research Journal**, 9(3), 439-461.
- 28- Zhao, R., & Sheng, Y. (2019). The Effect of Leadership Style on Employee Engagement: The Moderating Role of Task Structure. **Open Journal of Social Sciences**, 7(7), 404-420.
- 29- Siswanto, S., & Lestari, A. E. (2019). The Determinant of Employee Engagement. **IQTISHADIA: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah**, 6(2), 119-130.
- 30- Prochazka, J., Gilova, H., & Vaculik, M. (2017). The relationship between transformational leadership and engagement: Self-efficacy as a mediator. **Journal of Leadership Studies**, 11(2), 22-33.
- 31- Bui, H. T., Zeng, Y., & Higgs, M. (2017). The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement. **Journal of Managerial Psychology**.
- 32- Kale, V. (2019). **Inverting the paradox of excellence: How companies use variations for business excellence and how enterprise variations are enabled by SAP**. Productivity Press.
- 33- Eisenhardt, K. M. (2000). Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism. **Academy of Management Review**, 25(4), 703-705.

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي
”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر”

- 34- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. **Academy of Management review**, 25(4), 760-776.
- 35- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015), op. cit. P. 541.
- 36- Tripathi, S. and Dixon, J. (2008), Op cit. P. 7.
- 37- Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2020). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. **Australian Journal of Public Administration**, 79(1), 93-110.
- 38- Jacobson, R., & Marcus, A. (2010). The CEO’s greatest challenge: Managing paradoxes for sustained competitive advantage. **Chief Executive Officer Magazine**.
- 39- Knight, E., & Harvey, W. (2015). Managing exploration and exploitation paradoxes in creative organisations. **Management Decision**.
- 40- Yi, L., Mao, H., & Wang, Z. (2019). How paradoxical leadership affects ambidextrous innovation: The role of knowledge sharing. **Social Behavior and Personality: an international journal**, 47(4), 1-15.
- 41- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). OP cit P. 165.
- 42- Sparr, J. L. (2018) Op. cit, P. 165
- 43- Shao, Y., Nijstad, B. A., & Täuber, S. (2019). Creativity under workload pressure and integrative complexity: The double-edged sword of paradoxical leadership. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 155, 7-19.
- 44- Xue, Y., Li, X., Liang, H., & Li, Y. (2020). How does paradoxical leadership affect employees’ voice behaviors in workplace? A leader-member exchange perspective. **International journal of environmental research and public health**, 17(4), 1162.
- 45- Maccoby, M. (2004). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. **Harvard Business Review**, 82(1), 92-92.
- 46- Boies, K., & Howell, J. M. (2006). Leader–member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship

- differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. **The Leadership Quarterly**, 17(3), 246-257.
- 47- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of management Review**, 36(2), 381-403.
- 48- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2012). Leadership skills for managing paradoxes. **Industrial and Organizational Psychology**, 5(2), 227-231.
- 49- Rokaya, A. L., & Al-Ghazzawi, H. (2018). Diversity training and its impact on the employees' organizational commitment: job satisfaction as a moderating variable in the Classic Fashion Apparel Industry Company. **International Journal of Business and Management**, 13(10), 116-129.
- 50- Mann, A., & Harter, J. (2016). The worldwide employee engagement crisis. **Gallup Business Journal**, 7, 1-5.
- 51- Ibid, p. 921.
- 52- Sundaray, B. K. (2011). Employee engagement: a driver of organizational effectiveness. **European Journal of Business and Management**, 3(8), 53-59.
- 53- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of management journal**, 33(4), 692-724.
- 54- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness studies**, 3(1), 71-92.
- 55- Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement. **Ivey Business Journal**, 70(4), 1-5.
- 56- Adnan Jamil & Nour ElHadi (2014)." Role of Transformational leadership and its components on organizational innovation through employees engagement. Evidences from Pakistan", **City University Research Journal**, 9 (3).
- 57- Bakker, A. B., Petrou, P., Op den Kamp, E. M., & Tims, M. (2020). Proactive vitality management, work engagement, and creativity: The role of goal orientation. **Applied Psychology**, 69(2), 351-378.
- 58- Sepahvand, R., & Bagherzadeh Khodashahri, R. (2021). Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention: A

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي
”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر”

-
- Study of the Moderating Role of Job Engagement. **Iranian Journal of Management Studies**, 14(2), 437-468.
- 59- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. **Academy of management journal**, 53(3), 617-635.
- 60- D. Jayanthi & N. Knowsalya, S. Mntu, (2020). "Perception of Job Engagement Scale) Among its employees: A study", **International Journal of science & technology Research**, 9 (1)
- ٦١- مها الذبوي (٢٠١٦). " دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط مع العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والإرتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارات العامة في جامعة الزقازيق ، **المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة – جامعة الأزهر ، العدد الخامس عشر .**
- 62- Liu, B., Liu, J., & Hu, J. (2010). Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: An empirical study in the Chinese public sector. **Social Behavior and Personality: an international journal**, 38(5), 615-625.
- 63- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. **Human resource management review**, 12(2), 173-194.
- 64- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Edition 13**. Kogan Page.
- 65- Mazed, S. A., Saritha, P., Begum, N., Illangi, C. B., & Manjula, G. (2019). Job Satisfaction and Employee Engagement–Contemporary Tools to Eliminate Stress among Work Force in an Organization. **International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering**, 8(11), 1744-1746.
- 66- Shmailan, (2016), "The relationship between Job satisfaction Job performance, and employes engagement an explorarity study", **Business Management and economics**. 4 (1).
- 67- Bin, A. S. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. **Issues in Business Management and Economics**, 4(1), 1-8.
- 68- Ensour, W. & Shkafat, f. (2018). "Impact of Job satisfaction on training innovation", **problems and prespective in Management**, 16(3).
- 69- Armstrong, M., & Taylor, S.(2014) Op.Cit. p. 177.
-

- 70- Sun, Y., Gergen, E., Avila, M., & Green, M. (2016). Leadership and job satisfaction: Implications for leaders of accountants. **American Journal of Industrial and Business Management**, 6(03), 268.
- 71- Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total quality management and business excellence*, 17(10), 1261-1271.
- ٧٢- مصطفى جلال الصياد (٢٠٠٣)، المعايينة الإحصائية ، مكتبة عين شمس – القاهرة.
- ٧٣- عز حسن عبد الفتاح (٢٠٠٨)، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي بإستخدام برنامج spss (الرياض ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع).

القيادة المتناقضة ودورها فى تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفى
”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة فى مصر”

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الفاضل....

أختي الفاضلة....

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية تتعلق بتحديد مدى تطبيق مدخل القيادة المتناقضة ودورها فى تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي . لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالاجابة على الاسئلة التى يحتويها هذا الاستبيان مؤكدة لكم بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمى فقط.

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام،،،

د/ نهال محمد علام

مدرس بكلية تجارة وادارة

الاعمال

جامعة حلوان.

البيانات الشخصية:

- الاسم بالكامل (إختياري)
- الوظيفة
- المستوى الإداري
- العمر:
- أقل من ٣٠ سنة () - ٣٠ وأقل من ٤٠ سنة ()
- ٤٠ وأقل من ٥٠ سنة () - ٥٠ سنة فأكثر ()

- المؤهل العلمي:

- ثانوي () - جامعي () - فوق جامعي () - أخرى أذكرها

- سنوات الخبرة:

- أقل من ٥ سنوات () - من ٥ لأقل من ١٠ سنوات ()
- ١٠ وأقل من ١٥ سنة () - ١٥ وأقل من ٢٠ سنة ()
- ٢٠ سنة فأكثر ()

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي
”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر”

أرجو من سيادتكم تظليل الإجابة التي ترونها مناسبة لرأيكم في رئيسك المباشر أثناء تعامله مع المرعوسين لتطبيق مدخل القيادة لإدارة التناقضات اثناء العمل ، ودور القيادة المتناقضة في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي .

درجة الموافقة					العبرة
موافق تماما	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق على الإطلاق	
○	○	○	○	○	<p>أولا القيادة المتناقضة: والتي تعني قدرة القائد على إدارة السلوكيات المتناقضة والمتربطية للعاملين داخل بيئة العمل مع الأخذ بكافة البدائل المتاحة باستخدام مدخل (Both- and) والتي تساعد القائد على إحداث نوع من التوازن للسلوكيات المتناقضة للعاملين داخل بيئات عمل بها الكثير من التناقضات والتوترات. وتشمل القيادة المتناقضة الأبعاد التالية:</p> <p>المساواة في التعامل مع المرؤوسين مع الأخذ في الإعتبار إختلافاتهم الفردية:</p> <p>١- المساواة في التعامل مع كافة المرؤوسين، مع الأخذ في الإعتبار سماتهم و خصائصهم الفردية.</p>
○	○	○	○	○	<p>٢- يتواصل القائد مع مرؤوسيه بشكل موحد، ولكنه ينوع من أساليب الإتصال وفقا لإحتياجات الأفراد و سماتهم الشخصية .</p>
○	○	○	○	○	<p>٣- يدير المرؤوسين بشكل موحد، ولكنه يأخذ في الإعتبار إختلافاتهم الفردية.</p>
○	○	○	○	○	<p>٤- يوزع مهام وظيفية متساوية علي المرؤوسين، مع الأخذ في الإعتبار قدراتهم الفردية و نقاط التميز لديهم للتعامل مع هذه المهام.</p>
○	○	○	○	○	<p>الجمع بين التركيز على الذات مع الإهتمام بالآخرين:</p> <p>٥- الرغبة في القيادة، مع السماح للمرعوسين بمشاركة الدور القيادي معه.</p>
○	○	○	○	○	<p>٦- يريد القائد ان يكون هو مركز الإهتمام الرئيسي، مع السماح للمرعوسين بالمشاركة في الظهور .</p>
○	○	○	○	○	<p>٧- يصر على أن يحصل على الإحترام، وكذلك يظهر إحترامه للآخرين.</p>
○	○	○	○	○	<p>٨- يعتز برأيه الشخصي، مع إحترام آراء الآخرين و قيمهم .</p>
○	○	○	○	○	<p>٩- يثق في أفكاره و معتقداته الشخصية ، و لكنه يعترف بأنه يتعلم من الآخرين.</p>
○	○	○	○	○	<p>التحكم في القرارات مع السماح بقدر من الإستقلالية للمرعوسين:</p>

درجة الموافقة					العبارة
غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما	
					١٠- يسيطر علي مهام العمل الرئيسية ،مع السماح للمرؤوسين بمتابعة العمليات.
○	○	○	○	○	١١- يتخذ القرارات النهائية للمرعوسين ،مع السماح للمرؤوسين بقدر من المشاركة.
○	○	○	○	○	١٢- يقوم بالرقابة الشاملة ،ولكنه يسمح للمرعوسين بقدر من الاستقلالية.
○	○	○	○	○	١٣- يتخذ القرارات الهامة ،مع تفويض القرارات الأقل أهمية للمرعوسين
○	○	○	○	○	تحديد معايير ومتطلبات للأداء مع السماح بقدر من المرونة: ١٤- يؤكد علي التطابق مع معايير أداء المهام الوظيفية، مع السماح ببعض الاستثناءات .
○	○	○	○	○	١٥- يحدد متطلبات أداء العمل الرئيسي للمرعوسين، ولكنه لا يهتم بتحديد التفاصيل لهم.
○	○	○	○	○	١٦- يهتم بتحقيق معايير الأداء المحددة بشكل كبير، و لكنه لا يوجه النقد للمرعوسين.
○	○	○	○	○	١٧- يهتم بتحقيق المعايير المحدده للأداء، مع السماح بنسبه خطأ بسيطة
○	○	○	○	○	يحافظ علي وجود مسافه بينه و بين المرعوسين، مع القرب منهم: ١٨- يدرك أهميه وجود فروق بين القائد و مرؤوسيه ،ولكنه لا يهتم بالدور القيادي بشكل كبير.
○	○	○	○	○	١٩- يحافظ علي وجود مسافة بينه وبين المرعوسين ولكن لا ينعزل عنهم
○	○	○	○	○	٢٠- يحافظ علي الاختلافات بين المراكز الوظيفية ،مع الحفاظ علي كرامة مرؤوسيه .
○	○	○	○	○	٢١- يحافظ علي وجود مسافه بينه و بين مرؤوسيه، ولكن يتعامل معهم بلطف وود
					ثانيا: الارتباط الوظيفي:
○	○	○	○	○	الارتباط العقلي و المعرفي (الاستيعاب والحماس): ٢٢-أكرس كل اهتمامي و تركيزي في وظيفتي .
○	○	○	○	○	٢٣-لدي الإصرار و المثابرة عند التعرض لصعوبات العمل.
○	○	○	○	○	٢٤- أتحدث مع الآخرين خارج المنظمة عن المزايا التي تحققت لي منظمتي.
○	○	○	○	○	الارتباط العاطفي (التفاني والإخلاص): ٢٥-أشعر بالحماس عند أداء مهام عملي.

القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق رضا العاملين وإرتباطهم الوظيفي
”دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الصناعة في مصر”

درجة الموافقة					العبارة
موافق تماما	موافق	حد ما موافق	غير موافق	غير موافق الاطلاق على موافق	
0	0	0	0	0	٢٦- أشعر بالفخر بالعمل الذي أقوم به.
0	0	0	0	0	٢٧- نادرا ما افكر في ترك وظيفتي.
0	0	0	0	0	٢٨- أتعاون مع زملائي في أداء عملهم.
0	0	0	0	0	٢٩- اشعر بالسعادة عندما أعمل كثيرا .
0	0	0	0	0	الإرتباط السلوكي (النشاط الجسدي والاندماج): ٣٠- تشجعني المنظمة علي تقديم افضل ما لدي في العمل.
0	0	0	0	0	٣١- أكرس الكثير من طاقتي لوظيفتي.
0	0	0	0	0	٣٢- أقضي وقتا اطول في عملي مع بذل جهدا أكبر للمشاركة في نجاح المنظمة .
0	0	0	0	0	٣٣- أبذل الكثير من جهدي وطاقتي لإتمام عملي على الوجه الأكمل.
0	0	0	0	0	ثالثا: الرضا الوظيفي :- الرضا الوظيفي عن الأجر: ٣٤- يلائم الأجر الذي أتقاضاه أعبائي الوظيفية التي يحددها رئيسي في العمل .
0	0	0	0	0	٣٥- يطبق القائد مبدأ المساواة في منح المكافآت.
0	0	0	0	0	٣٦- يتناسب راتي مع الظروف الإقتصادية للمجتمع .
0	0	0	0	0	الرضا الوظيفي عن الوظيفة: ٣٧- يحدد القائد لي مهام العمل بوضوح.
0	0	0	0	0	٣٨- يوفر لي القائد فرص تدريبية تتلائم مع أعباء وظيفتي.
0	0	0	0	0	٣٩- يوفر القائد فرصا عادلة للحصول علي التدريب المطلوب لتنمية مهاراتي الوظيفية.
0	0	0	0	0	٤٠- يوزع القائد مهام وظيفية تتناسب مع مهاراتي و قدراتي الوظيفية وبعدها.
0	0	0	0	0	٤١- يفوض القائد قدر من سلطاته الوظيفية التي تمكني من إتخاذ قراراتي بسهولة و يسر.
0	0	0	0	0	الرضا الوظيفي عن توافر فرص للتقدم: ٤٢- يحدد القائد معايير محددة للتقدم.
0	0	0	0	0	٤٣- هناك عدالة في حصولي على الترقية المناسبة.
0	0	0	0	0	٤٤- يتم ربط الترقية بالكفاءة في العمل.
0	0	0	0	0	الرضا الوظيفي عن القائد: ٤٥- يرحب القائد بأفكاري ومقترحاتي.
0	0	0	0	0	٤٦- يدعم القائد قراراتي.

درجة الموافقة					العبارة
غير موافق على الإطلاق	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما	
0	0	0	0	0	٤٧- يتعامل معي القائد بود وتقدير .
0	0	0	0	0	٤٨- يراقب على أدائي الوظيفي بعدالة وانصاف .
0	0	0	0	0	<u>الرضا الوظيفي عن الزملاء:</u> ٤٩- هناك تعاون مع زملائي في العمل
0	0	0	0	0	٥٠- نعمل بروح الفريق في انجاز المهام الوظيفيه
0	0	0	0	0	٥١- هناك ثقة متبادله مع زملائي
0	0	0	0	0	<u>الرضا الوظيفي عن العوامل الماديه في العمل :</u> ٥٢- تتوافر بيئه عمل ماديه مناسبه (الإضاءة - التهوية - التكييف)
0	0	0	0	0	٥٣- يحرص القائد على توفير الهدوء في مكان العمل للتحفيز على أداء مهام العمل في جو من الراحة والطمأنينه .