



مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الثالث

سبتمبر 2022



جامعة طنطا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين على الرضا الوظيفي

(دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة البحيرة)

The Impact of the Leader-Member Exchange on the Job Satisfaction

An Applied Study on the employees of the General Tax Authority
in Beheira Governorate

الأستاذ الدكتور
سامح أحمد فتحي خاطر
الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة-جامعة طنطا

الأستاذ الدكتور
محمد ربيع زناتي يوسف
أستاذ إدارة الموارد البشرية
عميد كلية التجارة الأسبق - جامعة طنطا

الباحثة
ريهام محمد فتحي صالح

٢٠٢٢

مستخلص الدراسة :

سعت هذه الدراسة للتعرف على أثر العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين (التأثير، الولاء، المساهمة، الإحترام المهني) على الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (٢٣٥) مفردة من العاملين بالضرائب العامة بمحافظة البحيرة وتم جمع البيانات الأولية بإستخدام قائمة إستقصاء تم توزيعها على مفردات العينة وبلغ عدد قوائم الإستقصاء الصحيحة (٢١٠) قائمة بمعدل إستجابة (٨٩.٤٪) وقد تم إستخدام عدد من الأساليب الإحصائية مثل تحليل التباين وتحليل الإنحدار البسيط والإنحدار المتعدد وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين على الرضا الوظيفي إلا أن هذه الأبعاد تختلف في تأثيرها على الرضا الوظيفي فقد جاء الولاء في المقام الأول يليه التأثير ثم المساهمة وأخيراً الإحترام المهني، وكذلك أشارت النتائج إلى وجود إختلافات معنوية بين آراء المبحوثين حول أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين والرضا الوظيفي وفقاً للنوع والسن، بينما أظهرت الدراسة عدم وجود إختلافات معنوية بين آراء المبحوثين حول أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين والرضا الوظيفي وفقاً للمستوى التعليمي. وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات على المستوى الأكاديمي والتطبيقي.

Abstract:

This study aimed at identifying the impact of Leader-Member Exchange(LMX) (Affect, loyalty, contribution, professional respect) on Job Satisfaction. The study was applied on a sample of (235) Employees of The Tax Authority in Beheira Governorate. Data was collected through a survey of (210) of employees with a response rate of 89.4%. and A number of statistical methods were used such as One –Way ANOVA, and multiple regression analysis and regression analysis. The study reached to set of results: The most dimensions of Leader-Member Exchange(LMX) have significant positive effect on Job Satisfaction of Employees of The Tax Authority in Beheira, where the loyalty comes in the first place in terms of its impact on Job satisfaction, followed by the Affect , then contribution, and finally comes the professional respect. The results also indicated the presence of statistically significant differences in the opinions of the respondents towards the Leader-Member Exchange(LMX) and Job Satisfaction of the employees due to the variables (gender and age). In addition, the study showed that there were no statistical differences in the opinions of the respondents towards the Leader-Member Exchange(LMX) and Job Satisfaction of the employees due to level of education. Finally, the study presented a set of recommendations at the academic and applied levels.

مقدمة:

يعد العنصر البشري فى المنظمات هو الثروة النادرة التى تتسابق المنظمات لتوفيرها كما وكيفياً وبالشكل الذى يزيد منأدائها وفعاليتها،ولقد أصبح الرضا الوظيفى Job Satisfaction من العناصر ذات الأهمية النسبية بالنسبة للمنظمات المعاصرة من أجل تعزيز قدراتها التنافسية، فالرضا الوظيفى هو المشاعر الإيجابية تجاه ما تقدمه الوظيفة للعاملين من مزايا مادية ونفسية وإجتماعية مقارنة بما يتوقعه هذا العامل منها مما يترك أثراً ملموساً على مستوى أداء العامل وإنتاجية العمل (السلمى، ١٩٩٥)، والرضا الوظيفى مرهون بمدى إهتمام القادة بالتابعين وإستغلال قدراتهم ومراعاة مشاعرهم والتأثير فيهم حتى يصبحوا بمثابة قدوة لهم مما يشجعهم على طرح رؤى وأفكار إبداعية (Deci & Ryan, 2000).

ولقدشهدت السنوات الأولى من القرن الحادى والعشرين زيادة مضطردة فى عدد وحجم منظمات الأعمال وتعدد أنشطتها الإدارية وتطور أساليب وطرق إتخاذ القرارات فيها وقد دفعت مثل هذه الزيادة منظمات الأعمال إلى الإهتمام بطريقة تعامل القادة مع التابعين للوصول إلى أعلى درجات الرضا الوظيفى والإلتزام الوظيفى للعاملين، ومن هذا المنطلق، نستطيع القول أن نجاح المنظمة يعتمد على إلتزام العاملين بها وتركيز جهودهم نحو إنجاز الأهداف الأساسية للمنظمة، وأحد العوامل الأساسية الأخرى التى تؤثر فى نجاح المنظمة هو أنماط القيادة التى يتبعها المديرون والتى تمثل قدرة المدير على التأثير فى تابعيه من خلال جعلهم أكثر رضا وإلتزاماً وبالمقابل تزيد الإنتاجية (Khan et al., 2012).

وقد حظيت نظرية العلاقة التبادلية بين القادة والتابعين بإهتمام كبير فى العقود الأخيرة، ويرجع هذا الإهتمام لإختلافها عن نظريات القيادة الأخرى (Volmer et al., 2012)، فالقاعدة الأساسية لتلك

النظرية أن القادة يطورون علاقات تبادلية مختلفة مع تابعيهم، وأن جودة هذه العلاقات تؤثر على اتجاهات وسلوكيات كل من القائد والتابع، وتسهم هذه العلاقات في تحقيق نتائج هامة مثل الرضا الوظيفي لدى المرؤوس وتطور مساره المهني وأدائه (Murdoch, 2015).

ويُعد التفاعل بين القادة والتابعين من أبرز السمات المميزة للمنظمات على مختلف أنواعها كما أنه من أهم المتغيرات المؤثرة على مستوى ثقة وولاء الجماعة للقائد من جهة، وعلى مستوى أداء تلك المجموعة من جهة ثانية (الفضلي، ١٩٩٧)، وعلاقة القائد بالمرؤوسين تنظمها العديد من نظريات القيادة التي تفترض أن القائد يتعامل بنفس الأسلوب مع جميع أعضاء مجموعة العمل. وأيضاً اختلفت نظرية العلاقة التبادلية عن باقي نظريات القيادة في تعريفها لأسلوب القائد مع المرؤوسين حيث اعتبرت أن القيادة ليست إنعكاساً لكيفية تعامل القائد مع جميع المرؤوسين الذي يشار إليها بمتوسط نمط القيادة (Average Leader Style (Bowman, 2009)، بل افترضت أن هناك علاقة تبادل بين القائد والتابعين، فالمرؤوس يقوم بإتباع أداء القائد لأنه يحصل منه على شيء ما وفي المقابل يقوم القائد بدوره في القيادة لأنه يحصل على شيء ما من المرؤوس بمعنى أن هناك علاقة إستفادة متبادلة بينهم وأن هذا التبادل يحقق المصلحة لكلا الطرفين (Messick, 2005). ومن هنا فإن جودة هذه العلاقة هي النقطة المحورية في تحليل عملية القيادة (Van Breukelen, 2006)، وترتكز هذه الدراسة على جودة العلاقة التبادلية بين القادة والتابعين وهذا ما تهتم به نظرية العلاقة التبادلية بين القائد والعضو (LMX) Leader-Member Exchange Theory.

وفي ضوء ما سبقيهم البحث بالتعرف على مدى توافر أبعاد العلاقة التبادلية بين القادة والتابعين ودورها في رفع مستوى الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على أحد أهم المصالح الحكومية وهي

مصلحة الضرائب العامة بمحافظة البحيرة، وذلك للإرتقاء بمنظومة العمل فى هذه المصلحة الإيرادية التى تسهم فى تمويل الخزانه العامة لتحقيق التنمية والتطوير .

أولاً: مشكلة البحث:

يتعرض العاملون فى مصلحة الضرائب العامة لكثير من التفاعلات الإجتماعية بين الموظفين وبعضهم البعض وبينهم وبين المديرين وبين المموليين أصحاب السلوكيات المختلفة وأيضاً كلها عوامل تؤدى إلى زيادة ضغوط العمل مما يؤثر على أداء العمل وإنجاز الملفات المؤثرة فى الحصيلة الضريبية وبالتالي التأثير السلبى على الرضا الوظيفى وفى المقابل ترتبط جودة العلاقات التبادلية بالعديد من المخرجات الإيجابية مثل الإلتزام التنظيمى، الرضا الوظيفى، الرفاهية، رضا القائد، سلوكيات المواطنة التنظيمية (السلتنى، ٢٠١٥)، وحتى يتحقق ذلك لابد من تطوير سياسة تنظيمية واضحة لإدارة العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين وذلك بسبب دورها فى تحفيز المرؤسين على الأداء الفعال وجعلهم أكثر رضا.

ولتحديد مشكلة الدراسة تم إجراء دراسة إستطلاعية^١ من خلال عدة مقابلات شخصية مع ٣٠ مفردة من العاملين بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة البحيرة، وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن طبيعة العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين بالمصلحة موضع التطبيق ودرجة توافر أبعاد هذه العلاقات (التأثير، الولاء، المساهمة، الإحترام المهنى) لديهم ومدى شعور العاملين بتلك المصلحة بالرضا الوظيفى وأيضاً التعرف على الدور الذى تلعبه جودة العلاقة التبادلية بين القادة والتابعين

* أجريت الدراسة الإستطلاعية فى الفترة من ٢٠٢٠/٦/١٢ حتى ٢٠٢٠/٦/٢٢ وذلك من خلال عقد عدة مقابلات شخصية مع ٣٠ مفردة من العاملين بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة البحيرة.

فى تحقيق الرضا الوظيفى بالمصلحة موضع التطبيق، وكشفت الدراسة عن وجود بعض الظواهر من أهمها ما يلى:

- يرى معظم ما تمت مقابلتهم أن المدير يتعامل معهم فى إطار العمل الرسمى فقط تبعاً للتعليمات التنفيذية الصادرة للمديريات التى يقوم المديرون بتوزيعها على العاملين ويرى البعض أن هذا التعامل جيد.
- وجود تفاوت بين العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب العامة محل الدراسة من حيث درجة توافر أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والمرؤوسين (التأثير، الولاء، المساهمة، الإحترام المهني)، فقد ذكر بعض العاملين الذين تمت مقابلتهم شعورهم بالولاء تجاه مكان عملهم وإرتباطهم برئيسهم المباشر فى حين ذكر البعض الآخر أن هذا الولاء يقل مع مرور الوقت تدريجياً، كما أن لديهم القدرة على بذل أى مجهود إضافى فى العمل إرضاءً لرئيسهم ولتحقيق مصلحة العمل.
- تتم الترقية للعاملين غالباً بناءً على مدة الخدمة وليس على مستوى الكفاءة أو الفاعلية، وعدم ربط الأداء الجيد بالمكافآت والحوافز لبعض الموظفين المتميزين.
- إنفراد الإدارة العليا بإتخاذ القرارات دون إشراك العاملين والمرؤوسين فى نتائج تقييم الأداء.
- يقدر العاملون والرؤساء كل منهما الآخر ويوجد إحترام متبادل بينهم من خلال تعاملاتهم داخل المصلحة.
- عدم وجود تناسب بين عدد العاملين وعبء العمل بالمصلحة مما يتسبب فى تحمل بعض العاملين لأعباء إضافية لا تتناسب مع ما يحصلون عليه من أجر.

- أن مستوى الرضا لدى العاملين بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة البحيرة كان متوسطاً بسبب ضغوط ومتطلبات العمل لتحقيق الحصيلة المستهدفة شهرياً وسنوياً وهذا يسبب الصراع المستمر بين الموظفين وبعضهم البعض وبين الممولين أصحاب السلوكيات المختلفة.

في ضوء الدراسة الاستطلاعية السابقة يتضح أن مستوى العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين للعاملين بالمصلحة محل التطبيق المتمثل في التأثير والولاء والمساهمة والإحترام المهني كان متوسطاً وكذلك مستوى رضاهم الوظيفي، لذا يحاول هذا البحث الإجابة على التساؤل التالي:

هل تؤثر أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين على مستوى رضا المرؤوسين؟ وماهى أكثر هذه الأبعاد تأثيراً في الرضا الوظيفي للمرؤوسين أو التابعين؟

ثانياً: أهداف البحث:

تعالج الدراسة ظاهرتين من ظواهر السلوك التنظيمي في غاية الأهمية وهما العلاقة التبادلية بين القادة والتابعين، والرضا الوظيفي، وذلك من خلال التركيز على العاملين كنعصر إنسانله الدور المحرك في زيادة فعالية المنظمة ورفع إنتاجيتها، وتهدف الدراسة بصورة رئيسية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى توافر أبعاد كل من العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين والرضا الوظيفي في مصلحة الضرائب العامة بمحافظة البحيرة.
- تحديد أثر أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين (التأثير، المساهمة، الولاء، الإحترام المهني) على الرضا الوظيفي (أسلوب الإدارة (نطاق الإشراف))، طبيعة العمل (الوظيفة)، زملاء في العمل، الأجور والمكافآت، الترقيات).

- تحديد تأثير الإختلافات الديموغرافية للعاملين على جودة علاقات التبادل بين القادة والتابعين والرضا الوظيفي.
- إقتراح حلول وتوصيات لتعزيز علاقات القادة بتابعيهم مما يساهم في تحسين أداء العاملين وزيادة كفاءتهم وشعورهم بالإستقرار والأمان.

ثالثاً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من الإضافات التي يتوقع أن يقدمها على المستوى العلمي والمستوى التطبيقي على النحو التالي :

أولاً : المستوى العلمي:

- قلة الدراسات العربية التي تناولت أثر العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين على الرضا الوظيفي للمرؤوسين حيث يعد موضوعاً حديثاً على مستوى الدراسات العربية على حد علم الباحثون.
- تعد هذه الدراسة جهداً متواضعاً لإستكمال الدراسات السابقة من خلال التعرف على أثر العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين على الرضا الوظيفي وفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة لمجالي علاقات القادة بالتابعين والرضا الوظيفي.

ثانياً : المستوى التطبيقي:

- الإستفادة من نتائج هذه الدراسة من خلال فهم طبيعة العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة البحيرة لما تمثله هذه المصلحة من أهمية كبيرة للإقتصاد

المصري وإسهاماتها الأساسية في الميزانية العامة للبلاد من خلال العاملين لديها من مديري وموظفين وممولين.

- تساهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة القادة على تحفيز المرؤوسين وبناء علاقات طيبة وتحقيق الرضا الوظيفي وتخفيف مستوى الصراع بين العاملين والممولين، والتغلب على أداء المصلحة وتحقيق الكفاءة والفاعلية في العمل بمصلحة الضرائب العامة.
 - تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج للمسؤولين بمصلحة الضرائب العامة بمحافظه البحيرة لتحسين جودة العلاقات بين القادة وتابعيهم وهو مايسهم في تحسين العديد من المخرجات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- رابعاً: الإطار النظري

ويتضمن مفاهيم الدراسة وأبعادها على النحو التالي:

٤-١ مفهوم العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين Leader-Member Exchange

ويُعرف (Van Breukelen, 2006) العلاقات التبادلية بأنها عملية تفاعل بين القادة والتابعين ترتكز على العلاقات التبادلية الثنائية بينهم وتنقسم إلى مجموعة من علاقات العمل بين القائد ومختلف أعضاء فريق العمل. ويُعرفها (Sekiguchi et al., 2008) بأنها عملية تطوير القائد لعلاقات مختلفة مع كل تابع على حده من خلال سلسلة من التبادلات المرتبطة بالعمل. ويصفها (Bader, 2008) بأنها تركز على العلاقات الثنائية الفردية بين القائد وتابعيه.

ويرى (Aikens, 2012) بأنها جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس والتي تنقسم إلى علاقات مرتفعة الجودة تتسم بالإحترام والإعجاب والثقة وعلاقات أخرى منخفضة الجودة تتسم بانخفاض الثقة،

ويُعرفها (Zagenczyk, 2013) بأنها الدعم العاطفي وتبادل الموارد القيمة بين القائد والتابع، ويصفها (GU et al., 2015) بأنها علاقات تبادل إجتماعي تعكس العلاقات المرتبطة بالعمل بين القائد والتابع وتعتمد جودة هذه العلاقة على الثقة والترابط والإحترام، ويُعرفها (Sun et al., 2013) بأنها العلاقات الثنائية التي تتصف بالثقة والاتصالات المفتوحة ومشاركة المعلومات بين القائد والمرؤوسين.

وطبقاً لـ (Medler-liraz, 2014) فإن العلاقات التبادلية بين القائد والعضو تقوم على فكرة أن القادة يعاملون تابعيهم بشكل مختلف اعتماداً على جودة عمليات التبادل الإجتماعي بينهم، ويرى (رمضان، ٢٠١٦) أن العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين تتصف بأنها علاقات ثنائية فردية بين القادة وكل عضو من الأعضاء وأنها علاقات تبادل إجتماعي وأن كل علاقة تبادل بين قائد وعضو فريدة في نوعها ولها مستوى جودة معين وأن العلاقات التبادلية تتأثر بالقائد والعضو معاً كما أن لكل منهما تأثيراً متبادلاً على الآخر.

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين ويرى الباحثون أن هناك عدة أبعاد مشتركة في معظم الدراسات السابقة يمكن إجمالها في أربعة أبعاد عامة للعلاقات التبادلية بين القادة والتابعين، لذا فقد إعتد الباحثون في هذا البحث على هذه الأبعاد وهي كالآتي: (المنسى، ٢٠١٨، عشرى، ٢٠٢١، Anand et al., 2018، السلنتى، ٢٠١٥، Liao et al., 2017، Farahbod et al., 2012)

(أ) البُعد الأول: التأثير (Affect)

ويمكن وصفه بأنه محبة وود متبادل بين القائد وتابعيه، هذه المحبة المتبادلة تكون مبنية على أساس الجاذبية الشخصية بين القائد والتابع وإحترام عمل الآخرين (Tastan, 2014)، وهذا البعد

يعتمد على الميل الشخصي المتبادل بين القائد والتابع، فعلى سبيل المثال ربما يكون لدى كل من القائد والتابع نفس الهويات أو الإهتمامات خارج العمل، وهذا يزيد من الصداقة وقوة العلاقة بينهما مقارنة بالعلاقات المرتبطة بالعمل فقط (Bader,2008).

(ب) البعد الثانى: الولاء (Loyalty)

ويشير إلى المدى الذى يظهر فيه كلاً من القائد والتابع الدعم والتأييد العام لبعضهما البعض (Murdoch, 2015) فكل منهما يؤيد أهداف الآخر ويدافع عنه إذا هاجمه الآخرون فى المنظمة، كذلك فإن كلاً منهما يدافع عن الآخر إذا ارتكب خطأ غير مقصود (Mardanov et al., 2008). ويُصور الولاء على أنه أفضل مكون أو بُعد فى العلاقة التبادلية بين القائد والتابع، حيث يلعب دوراً حاسماً فى تطوير وتحسين هذه العلاقة، وهذا البعد يهتم بمعرفة القادة والتابعين لبعضهما البعض، ويكون الولاء مهماً من أجل تطوير العلاقة التبادلية بين القائد والتابع، فحينما يكون هناك ولاء من قبل القائد لبعض الموظفين فإنه يشعر بالثقة فى قدراتهم ويعطيهم قدراً كبيراً من الإستقلالية فى أداء العمل (Bader, 2008).

(ج) البعد الثالث: المساهمة (Contribution)

ويشير هذا البعد إلى مدى إدراك كل من القائد والتابع للجهود المرتبطة بالعمل التى يبذلها كل طرف منهما من أجل تحقيق الأهداف المشتركة الصريحة والضمنية للعلاقة (Bang, 2011)، فالتابع يتحمل المسئولية ويؤدى مهام تفوق الوصف الوظيفى أو عقد التوظيف الرسمى، والقائد يوفر الموارد رداً على هذا (Lee, 2008)، علاوة على ذلك فإن هذا البعد يتعلق بالعمل، وبالتالي فهو يرتبط بسلوكيات الموظف مثل الأداء وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Bader, 2008)، وهو تصور للمستوى الحالى للأنشطة المرتبطة بالعمل الذى يقوم به كل فرد فى علاقة التبادل الثنائية من أجل تحقيق أهداف العلاقة التبادلية المشتركة (Liden&Maslyn,1998)، والمهم هنا هو

معرفة إلى أى مدى يساهم التابع فى تحمل المسئوليات وإكمال المهام التى تكون خارج الوصف الوظيفى أو عقد العمل وبالمثل إلى أى مدى يوفر القائد الموارد والفرص لمثل هذه المهام.

(د) البعد الرابع: الإحترام المهني (Respect):

ويشير إلى الدرجة التى عندها يبنى كل طرف من طرفى العلاقة سمعة طيبة (سواء داخل و/أو خارج المنظمة) بالتميز فى مجال عمله (Tastan, 2014)، وهذا الإدراك قد يعتمد على بيانات تاريخية تتعلق بالشخص مثل الخبرة الشخصية فى التعامل مع الأفراد، والملاحظات التى يتم تسجيلها عن الأفراد داخل أو خارج المنظمة، والجوائز أو البصمة المهنية التى يمكن تحقيقها من خلال الشخص وتؤثر على سمعته (Liden&Maslyn,1998).

ويرتبط الإحترام المهني إرتباطاً وثيقاً بسمعة كل من القائد والتابعين، حيث من الممكن تكوين وجهة نظر عن الفرد قبل اللقاء به اعتماداً على السمعة التى يتمتع بها، وعلى سبيل المثال الموظف المعروف بأنه بارع فى عمله يمكن أن يكون مرشحاً مثالياً عند القائد مما يؤدي إلى إرتفاع جودة العلاقات معه كتابه (Bader,2008).

٤-٢ مفهوم الرضا الوظيفي:

يُعد الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التى حظيت بإهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم فى العمل، ولا يوجد إتفاق محدد حول مفهوم الوظيفي إذ لا يزال محل إختلاف ويرجع سبب ذلك لإرتباطه بمشاعر الأفراد والتى غالباً ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد فى المواقف المختلفة، وقد ظهر مفهوم الرضا الوظيفي كمصطلح على يد العالم "هوبوك" عام ١٩٣٥، إذ يعتبر من أوائل الباحثين فى مجال الرضا الوظيفي، حيث يُعرفه على أنه مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التى تجعل الموظف

راضياً عن عمله (سلطان، ٢٠٠٤)، ولقد عرف كل من (Luthans, 1995) و(عاشور، ١٩٨٧) الرضا الوظيفي بأنه حالة من المشاعر الإيجابية والتي تنتج من تقييم عمل الفرد أو خبرته، ويمكن أن نعبر بمصطلحات أخرى عن الرضا الوظيفي كالروح المعنوية والإرتياح النفسى وهو مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله وقد تكون هذه المشاعر سلبية أو إيجابية. وعرفه (حسن، ٢٠٠٢) بأنه عبارة عن الإتجاه العام للفرد نحو وظيفته، ويكون الفرد راضياً بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة فى عمله مثل العمل ذاته، الأجور، والترقيات، وظروف العمل، وسياسات المنظمة.

ويتكون الرضا الوظيفي من عدد لا نهائي له من الأبعاد أو العناصر نظراً لإرتباطه بمشاعر الأفراد كما سبق وذكرنا، وقد توصلت دراسة (Wang, 2012) إلى أن الرضا الوظيفي يتكون من خمسة أبعاد وإتفقت معها العديد من الدراسات مثل (عرفان، ٢٠٢١) مثل (الوناس، ٢٠١١)، (Belias, 2013)، (Bakotic, 2016)، (عوض، ٢٠١٨)، وهذه الأبعاد هي:-

- أ- الرضا عن أسلوب الإدارة: يتحقق الرضا الوظيفي عندما يكون المشرف ديمقراطى وذو مكانة إجتماعية ولديه المهارات والقدرات التي تمكنه من إستمالة العنصر البشرى له والإهتمام بشكاويهم وتقديم المساعده لهم وإحترام رغباتهم ومقترحاتهم وإشراكهم فى إتخاذ القرارات الهامة وتقدير ما يؤدونه من عمل ومنحهم قدرأ مناسباً من الإستقلالية والحرية فى أداء عملهم.
- ب- الرضا عن الوظيفة (طبيعة العمل): وهى طبيعة المهام التي يؤديها الفرد أثناء عمله وتعبر عن مدى تنوع المهام بها وإستثمار قدراته ومهاراته وفرص الإنجاز والتقدم والنمو بها (شفيق، ٢٠١٠) ومدى قدرة الفرد على أدائها والسيطرة عليها ومدى إشباعها لإحتياجاته النفسيه والمهنية.

ج- الرضا عن الزملاء في العمل: وهم أفراد المنظمة الذى يتعامل معهم الفرد ويتأثر بهم ويؤثرون فيه لتحقيق أهداف المنظمة، فعلاقة الفرد مع الزملاء تشبع حاجاته الإجتماعية(وناس،٢٠٠٨) ولها تأثير على رضا أو عدم رضا الفرد تجاه وظيفته، فإذا شعر الفرد بالإنتماء والود مع زملائه فى العمل سيكون راضياً عن عمله وتزداد الإنتاجية وإذا شعر الفرد بالإغتراب وعدم رضاه عن زملائه أدى ذلك إلى عدم الرضا.

د- الرضا عن الأجور والمكافآت: والأجر هو المقابل المادى الذى يحصل عليه الفرد مقابل المجهود البدنى والعقلى الذى يبذله فى أداء العمل لإنتاج السلع والخدمات(عقيلى،٢٠٠٥) والأجر يمنح الفرد الشعور بالذات وبمكافئته الإجتماعية ويمكنه من شراء إحتياجاته الأساسيه وإشباع حاجته(عباس،٢٠٠٣)، وتعتبر العلاوات والمكافآت مكملات للراتب وتزيد من شعور الفرد بالرضا النفسى.

و- الرضا عن نظام الترقيات:تعتبر الترقيات عن مدى تنقل الفرد من وظيفة إلى أخرى ذات مسئوليات وواجبات أعلى ويصاحبها زيادة فى الدرجة الوظيفية وكذلك فى المرتب(Luddy, 2005) وترفع الترقيات من مستوى الرضا الوظيفى للفرد لأنها تظهر مدى تقدير الإدارة لمجهوداته والمهام التى يقوم بها وشعوره بمدى عدالة وملاءمة القواعد المتبعه فى الترقيات. خامساً: الدراسات السابقة والفروض:

وتم تقسيمها إلى مجموعتين على النحو التالى:

- المجموعة الأولى: دراسات تناولت العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى.

- المجموعة الثانية: دراسات تناولت الرضا الوظيفى وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى.

وفيما يلي عرض لهذه الدراسات :

أولاً: دراسات تناولت العلاقات التبادلية بتن القادة والتابعين وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى:

دراسة (Li, 2012):

سعت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين العلاقات التبادلية بين القادة والمرؤوسين والأداء الوظيفي في ظل وجود الإرتباط الوظيفي وإدارة الموارد البشرية كمتغيرات وسيطة، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من العاملين (٢٩٨ من الموظفين و٥٤ من المشرفين) في أحد الفنادق الكبيرة في جنوب الصين، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين العلاقات التبادلية بين القادة والمرؤوسين والأداء الوظيفي حيث تؤثر العلاقة بين العلاقات التبادلية بين القادة والمرؤوسين على الإرتباط الوظيفي وعلى الأداء الوظيفي إيجابياً وأيضاً تؤثر العلاقة بين العلاقات التبادلية بين القادة والمرؤوسين وإدارة الموارد البشرية إيجابياً على الأداء الوظيفي.

دراسة (رمضان، ٢٠١٦):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد والعضو (العاطفة، الولاء، الإسهام، الإحترام المهني) على الرسوخ الوظيفي (الروابط، التضحية، الملائمة) بشقيه التنظيمي والمجتمعي بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بوسط الدلتا وتم جمع البيانات من ٣١٨ مفردة من العاملين بتلك الشركات، وتوصلت الدراسة إلى

- وجود تأثير معنوي إيجابي للعاطفة على كل من الملاءمة التنظيمية والملاءمة المجتمعية، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي للولاء على الملاءمة التنظيمية والتضحية المجتمعية والتضحية التنظيمية والروابط المجتمعية، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي للإسهام على الملاءمة التنظيمية فقط ويوجد تأثير معنوي إيجابي للإحترام المهني على كل من الملاءمة المجتمعية

والتضحية المجتمعية والتضحية التنظيمية كما يوجد تأثير معنوي سلبى للإحترام المهني على الروابط المجتمعية والتنظيمية.

- وجود إختلاف معنوي فى مستوى جودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو وفقاً لكل من العمر ومدة الخدمة والحالة الإجتماعية بينما لا توجد إختلافات معنوية فى مستوى جودة العلاقة التبادلية وفقاً للنوع، كما يوجد إختلاف معنوي فى مستوى الرسوخ الوظيفي وفقاً للعمر ومدة الخدمة وتوجد كذلك إختلافات معنوية فى الروابط المجتمعية والروابط التنظيمية والتضحية المجتمعية وفقاً للحالة الإجتماعية.

دراسة (Kesheset al., 2018)

إستهدفت هذه الدراسة إختبار العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية(الحفز الإلهامى، التحفيز الفكرى، الإعتبارات الفردية، التأثير الكاريزمى) والإلتزام التنظيمى وأبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه(LMX) للمديرين التنفيذيين من خلال تقديم ثلاث نماذج (التصميم، المنهجية، الطريقة) وتكونت عينة الدراسة من ٤٢٧ مفردة من كبار الموظفين الفرنسيين الذين لديهم شهادة جامعية وخبرة لا تقل عن سنتين فى العمل فى منظماتهم الحالية وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه(LMX) ومستوى الإلتزام التنظيمى للمديرين وأن أبعاد العلاقة التبادلية بين القائد ومروسيه(LMX) تتوسط العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الإلتزام التنظيمى.

دراسة (المنسى، ٢٠١٨):

ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على الإرتباط الوظيفى فى وجود رأس المال النفسى كمتغير وسيط، وقد تم توزيع قائمة إستقصاء على عينة قوامها ٣٥٨ مفردة من هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة حيث بلغت القوائم المستلمة والصحيحة ٢٨٧ قائمة إستقصاء، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان من أهمها:

- وجود علاقة إرتباط إيجابية معنوية بين أبعاد جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه وبين كل بُعد من أبعاد الإرتباط الوظيفى (بُعد الإحترام المهنى هو أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على التنبؤ ببُعدى التفانى والحيوية وبُعد المساهمة هو أكثر الأبعاد أهمية فى تفسير بُعد الإنهماك).
- وجود تأثير معنوى لرأس المال النفسى فى العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والإرتباط الوظيفى أى أن رأس المال النفسى كمتغير وسيط يدعم العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه والإرتباط الوظيفى.

المجموعة الثانية: دراسات تناولت الرضا الوظيفى وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى:

١- دراسة (سعيد، ٢٠١٦):

إستهدفت هذه الدراسة إختبار الدور الوسيط للتمكين الإدارى (التأثير، الجدارة، معنى العمل، حرية الإختيار) فى العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفى (بيئة وظروف العمل، الترقية والأجور، العدالة والإنصاف، الإستقرار والأمن الوظيفى، العلاقة مع زملاء العمل، العلاقة مع الرؤساء) وقد تم توزيع قائمة إستقصاء على عينة قوامها ٣٥١ مفردة من العاملين بجامعة بنها،

وأوضحت الدراسة النتائج الآتية:

- وجود إرتباط إيجابى قوى ومعنوى بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفى.
- وجود إرتباط إيجابى قوى ومعنوى بين التمكين الإدارى بأبعاده الأربعة والرضا الوظيفى.
- أن التمكين الإدارى بأبعاده الأربعة (التأثير، الجدارة، معنى العمل، حرية الإختيار) يتوسط كليا العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفى.

دراسة (Sibhoko & Bayat, 2019):

إهتمت هذه الدراسة بالتعرف على أثر الرضا الوظيفى (ظروف العمل المادية، المزايا والأجور، الأمان الوظيفى، العلاقة مع الزملاء، السياسات والإجراءات) على الفعالية التنظيمية وقد بلغت قوائم الإستقصاء الموزعة (١٠٠) قائمة وبلغت القوائم المستلمة والصحيحة (٧٥) قائمة من العاملين فى كلية بافالو سیتی فى شرق لندن بجنوب أفريقيا وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين غير راضيين عن الرواتب وفرص الترقية وعن طريقة تعامل الإدارة العليا معهم وأنهم راضون عن توافر الموارد اللازمة لسلسلة العمليات بمؤسستهم ولديهم علاقة جيدة مع الزملاء .

دراسة (المليحان، ٢٠١٩):

إهتمت هذه الدراسة بالتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على كل من الرضا الوظيفى (الأجور والرواتب، محتوى العمل وتنوع المهام، إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل، فرص التطور والترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة، الظروف المادية للعمل، عدالة العائد) وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة مكونة من ١٣١ مفردة من العاملين فى شركة كهرباء الدوادمى بالمملكة العربية السعودية، وتم إستخدام قائمة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة وكذلك مستوى الرضا الوظيفى بينما إرتفعت درجة

سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للعاملين كما كشفت عن وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وكل من الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية أى كلما إهتمت الشركة بالثقافة التنظيمية كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة (النجار، ٢٠٢٠):

أجريت هذه الدراسة للتعرف على أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على مستوى الرضا الوظيفي وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع النساء العاملات فى القطاع الخاص بمنطقة الحدود الشمالية(مدينة عرعر) بالمملكة العربية السعودية. حيث بلغ عدد الإستبيانات الموزعة (٢١٥) إستبانة، خضع للتحليل الإحصائى منها (١٩١) إستبانة فقط وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة طردية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الرضا الوظيفي وكان مستوى الرضا الوظيفي النسبي أعلى من المتوسط

ومن ثم يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

الفرض الرئيسى الأول:

"تؤثر أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين تأثيراً معنوياً إيجابياً على الرضا الوظيفي للعاملين بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة البحيرة".

ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

١/١ يؤثر بُعد التأثير تأثيراً معنوياً إيجابياً على الرضا الوظيفي.

١/٢ يؤثر بُعد الولاء تأثيراً معنوياً إيجابياً على الرضا الوظيفي.

١/٣ يؤثر بُعد المساهمة تأثيراً معنوياً إيجابياً على الرضا الوظيفي.

١/٤ يؤثر بُعد الإحترام المهني تأثيراً معنوياً إيجابياً على الرضا الوظيفي.

الفرض الرئيسي الثاني:

"توجد إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين بسبب الخصائص الديموغرافية (النوع-السن-المستوى التعليمي)".

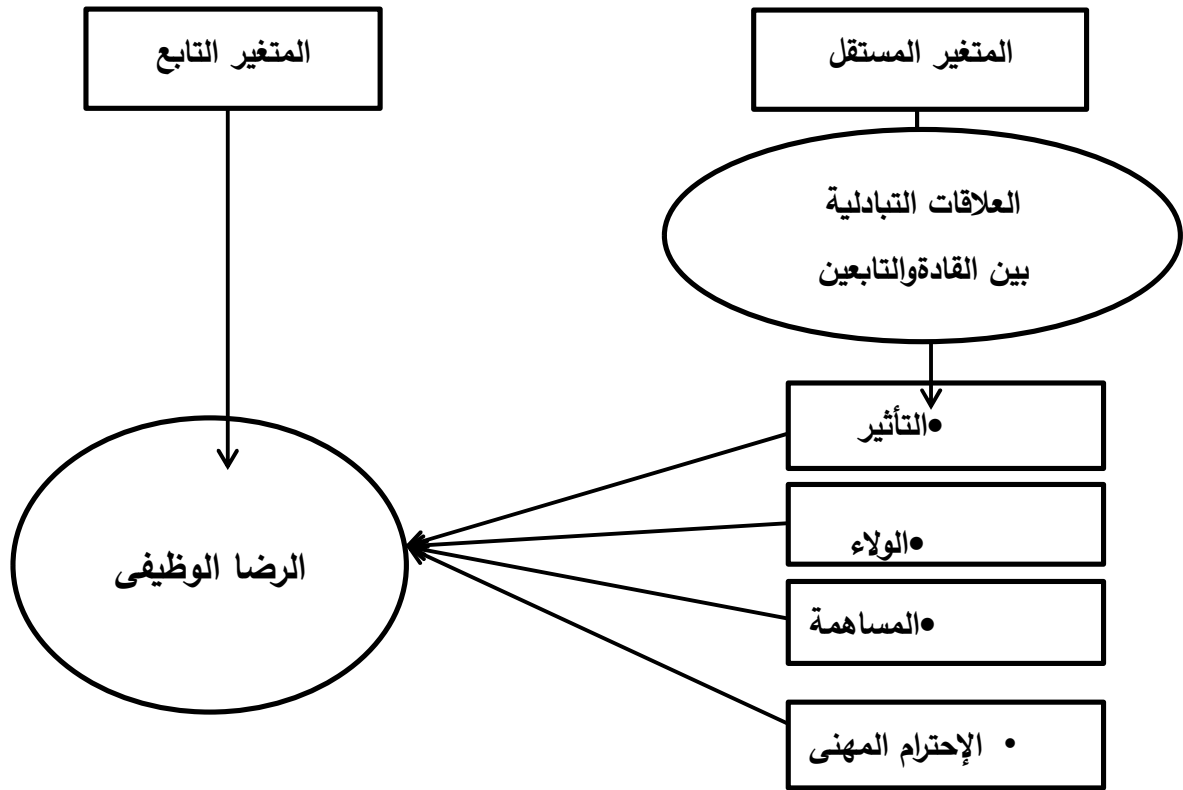
الفرض الرئيسي الثالث:

"توجد إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول الرضا الوظيفي بسبب الخصائص الديموغرافية (النوع-السن-المستوى التعليمي)".

وإتماداً على ما سبق يمكن توضيح نموذج البحث فى الشكل التالى:

شكل رقم (٤-١)

طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحثين فى ضوء الدراسات السابقة

سادساً: أسلوب الدراسة:

ويتناول منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات ومتغيرات الدراسة وكيفية قياسها ومجتمع وعينة وحدود الدراسة:

أ- منهج البحث ومصادر جمع البيانات:

إعتمدت الدراسة على المنهج الإستنباطى Deductive والذي يقوم على مراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التى تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها فى إطار مجموعة من الفروض التى تقبل البحث والدراسة، أى أن هذه الدراسة سوف تتجه من العام إلى الخاص (أى الإعتماد على قوانين عامة وتطبيقها فى مواقف خاصة وبعد ذلك يتم تجميع البيانات من الواقع لإختبار صحة الفروض بإستخدام المقاييس الإحصائية، فإذا ثبت عدم صحة هذه الفروض يعاد صياغتها مرة أخرى وفى حالة ثبات صحتها فإنها تضاف إلى المعرفة النظرية (Sekaran, 2002)، وقد تم الإعتماد فى هذا البحث على أسلوبين لجمع البيانات هما:

١. الأسلوب المكتبى:

يعتمد هذا الأسلوب على القيام بمراجعة ودراسة الكتب والدوريات والبحوث المرتبطة بموضوع البحث، وذلك من أجل بناء الإطار النظرى للبحث وتحديد المشكلة ووضع البدائل لحلها.

٢. الأسلوب الميداني:

ويتمثل هذا الأسلوب في وسيلتين هما: (المقابلة الشخصية: حيث تم إجراء عدة مقابلات مع العاملين ذوي الصلة بموضوع البحث وذلك للتعرف على جوانب المشكلة والكشف عن مظاهرها، قائمة الإستقصاء: وتم توجيهها للعاملين وذلك بهدف جمع البيانات الأولية اللازمة لإختبار فروض الدراسة، كما يساعد ذلك في تحليل ومعالجة البيانات الإحصائية.

ب- متغيرات البحث وكيفية قياسها

جدول رقم (١) ترميز متغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة

حدود الأسئلة	الرمز	عناصر القياس	متغيرات البحث
(٣-١)	X1	التأثير	١- المتغير المستقل العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين X
(٦-٤)	X2	الولاء	
(٩-٧)	X3	المساهمة	
(١٢-١٠)	X4	الإحترام المهني	
(٢٧-١٣)	Y	الرضا الوظيفي	٢- المتغير التابع الرضا الوظيفي Y

ولقياس المتغير المستقل وهو العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين فقد تم الإعتماد على المقياس الذي صممه (Liden&Maslyn,1998) حيث يعد من أكثر المقاييس إستخداماً في قياس العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين وقد تم إستخدامه في العديد من الدراسات منها (Tummers et al., 2015، (السلنتي، ٢٠١٥)، (Vahidipour et al., 2016)، (المنسي، ٢٠١٨)، (عشري،

(٢٠٢١)، أما بخصوص المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي اعتمد الباحثون في قياسه علمقياس (Pepe et al., 2017)، (البدراى، ٢٠٠٧).

(ج) مجتمع وعينة البحث:

تم إجراء هذا البحث على العاملين بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة البحيرة الذين يشغلون وظائف قيادية مدير عام وكبير باحثين وكذلك العاملين فى وظائف تخصصية تمويل ومحاسبة وتنمية إدارية وشؤون قانونية وقد بلغ العدد الإجمالى للعاملين بهذه المصلحة (٦٠٧) مفردة وشملت الدراسة منطقة ضرائب أول والمأموريات التابعة لها (وهى مأمورية ضرائب دمنهور أول، مأمورية ضرائب كفر الدوار أول، مأمورية ضرائب كفر الدوار ثانى، مأمورية ضرائب المحمودية، مأمورية ضرائب رشيد، مأمورية ضرائب أبو المطامير) ومنطقة ضرائب ثانى والمأموريات التابعة لها (وهى مأمورية ضرائب دمنهور ثانى، مأمورية ضرائب دمنهور ثالث، مأمورية ضرائب إيتاى البارود، مأمورية ضرائب كوم حماده، مأمورية ضرائب الدلنجات).

وقد تم تحديد حجم عينة البحث وذلك بتطبيق معادلة (Yomaxana, 1976) عند مستوى معنوية (٥%) وحدود ثقة ٩٥% وقد بلغت حجم العينة المحسوبة ٢٣٥ مفردة، ويوضح الجدول التالى توزيع حجم عينة البحث بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة البحيرة وذلك على النحو التالى:-

جدول رقم (٢)
توزيع حجم عينة البحث

الإجمالي	وظائف المجموعة التخصصية				نوعية العمل مكان العمل
	شؤون قانونية	تنمية إدارية	تمويل ومحاسبة	مدير وكبير باحثين	
٢٥	١	٣	١٦	٥	(منطقة ضرائب أول) دمنهور أول
٢٢	٢	١	١٦	٣	كفر الدوار أول
٢٢	٢	١	١٦	٣	كفر الدوار ثاني
١١	١	٢	٦	٢	المحمودية
٢٠	١	٢	١٤	٣	رشيد
١٤	١	١	١١	١	أبوالمظاير
					(منطقة ضرائب ثاني)
٢٦	٢	٣	١٤	٧	دمنهور ثاني
٣٤	٣	٥	١٨	٨	دمنهور ثالث
٢٣	١	٣	١٥	٤	إيتاي البارود
٢٢	٢	٣	١٤	٣	كوم حماده
١٦	١	٢	١١	٢	الدلنجات
٢٣٥	١٧	٢٦	١٥١	٤١	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين إعتماً على بيانات من العاملين بالضرائب العامة محل الدراسة

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الحجم الكلي لعينة البحث قد بلغ ٢٣٥ مفردة، وبناء على ذلك فقد تم توزيع ٢٣٥ إستمارة إستقصاء لجمع البيانات المطلوبة، وبلغت عدد الإستمارات المستوفاة والقابلة للاختبار الإحصائي ٢١٠ إستمارة بنسبة إستجابة ٨٩,٤٪.

(د) حدود البحث:

تتقسم حدود البحث إلى حدود تطبيقية وبشرية وموضوعية كما يلي:

أ- **حدود تطبيقية:** تقتصر الدراسة التطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة البحيرة الذين يشغلون وظائف قيادية مدير عام وكبير باحثين وكذلك العاملين في وظائف تخصصية تمويل ومحاسبة وتنمية إدارية وشؤون قانونية وقد شملت الدراسة منطقة ضرائب أول والمأموريات التابعة لها (وهي مأمورية ضرائب دمنهور أول، مأمورية ضرائب كفر الدوار أول، مأمورية ضرائب كفر الدوار ثانی، مأمورية ضرائب المحمودية، مأمورية ضرائب رشيد، مأمورية ضرائب أبو المطامير) ومنطقة ضرائب ثانی والمأموريات التابعة لها (وهي مأمورية ضرائب دمنهور ثانی، مأمورية ضرائب دمنهور ثالث، مأمورية ضرائب إيتای البارود، مأمورية ضرائب كوم حماده، مأمورية ضرائب الدلنجات) من مناطق مصلحة الضرائب العامة حيث تُعد هذه المصلحة هي الأنسب لإجراء الدراسة.

ب- **حدود بشرية:** يمثل جمهور البحث عينة من العاملين بمصلحة الضرائب العامة لمنطقة ضرائب أول والمأموريات التابعة لها ومنطقة ضرائب ثانی والمأموريات التابعة لها بمحافظة البحيرة وذلك بالإقتصار على فئات وظيفية معينة وهم المديرين وكبير الباحثين والدرجات التخصصية تمويل ومحاسبة وتنمية إدارية وشؤون قانونية وهي الوظائف التخصصية بعد إستبعاد الوظائف الفنية والخدمات المعاونة.

ج- **حدود موضوعية:** تم التركيز على أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين (التأثير، الولاء، المساهمة، الإحترام المهني) وأثرها على الرضا الوظيفي تاركين أبعاد أخرى ربما يكون لها أثر

على الرضا الوظيفي وذلك بسبب إعتبارات الوقت والجهد والتكلفة ولأغراض فتح المجال لدراسات وبحوث مستقبلية أخرى.

التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

أولاً: اختبار الثبات للمقاييس المستخدمة:

لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدي ثبات أدوات القياس المستخدمة لكافة أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين والرضا الوظيفي وجاءت نتائج الاختبار على النحو الوارد في الجدول التالي:

جدول رقم (٣) نتائج معامل ألفا كرونباخ

المقياس	معامل ألفا كرونباخ
(X ₁) التأثير.	٨٠,٧%
(X ₂) الولاء.	٨٤%
(X ₃) المساهمة.	٧٩,٨%
(X ₄) الإحترام المهني.	٨٢,٥%
(X) العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين.	٨٩,٢%
(Y) الرضا الوظيفي.	٩٢,٢%

* المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي .

من الجدول السابق نلاحظ أن قيم معامل الفا كرونباخ تتراوح بين (٧٩,٨%، ٨٤%) لأبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين (التأثير، الولاء، المساهمة، الإحترام المهني) وهي تدل على الاستقرار والثبات وإمكانية الاعتماد علي أدوات القياس المستخدمة ، كما أظهرت نتائج المقاييس الإجمالية للعلاقات التبادلية بين القادة والتابعين والرضا الوظيفي ارتفاع معامل ألفا كرونباخ حيث بلغ ٨٩,٢% ، ٩٢,٢% علي التوالي مما يشير إلي مصداقية المقاييس على المستوى الإجمالي.

ثانياً: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية:

تم استخدام الإحصاء الوصفي وذلك بغرض التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية ، حيث اعتمدت الدراسة على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين والرضا الوظيفي وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

"المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة "

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
- التأثير.	X ₁	٣,٤٨١٤
- الولاء.	X ₂	٣,٤٢٧١
- المساهمة.	X ₃	٣,٢٥٦٣
- الإحترام المهني.	X ₄	٣,٤٠٣٢
- العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين.	X	٣,٣٩٢٠
- الرضا الوظيفي.	Y	٣,٣٥٠٣

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات أبعاد المتغير المستقل في البحث والتي تشمل (التأثير، الولاء، المساهمة، الإحترام المهني) جاءت فوق المتوسط بشكل عام حيث تراوحت ما بين (٣,٢٥٦٣) والذي يعبر عن بعد المساهمة و(٣,٤٨١٤) والذي يعبر عن بعد التأثير، كما أن الانحراف المعياري لتلك الأبعاد يتراوح بين (٠,٧٦٢٢٧) ، (٠,٩٥٠٤٩)، كما بلغت قيمة متوسط المتغير المستقل وهو العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين (٣,٣٩٢٠) والانحراف المعياري

له (٠,٦٦٧٧٠)، بلغت قيمة متوسط المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي (٣,٣٥٠٣) والانحراف المعياري له (٠,٧٢٣١١).

ثالثاً: إختبارات فروض البحث:

في هذا الجزء تم اختبار فروض البحث إحصائياً وذلك على النحو التالي:

١ - الفرض الفرعي الأول:

تم استخدام أسلوب الإنحدار البسيط لإختبار مدى صحة الفرض الفرعي الأول والذي ينص على: "يؤثر بُعد التأثير تأثيراً معنوياً إيجابياً على الرضا الوظيفي".

وبإجراء الإنحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

"أثر التأثير على الرضا الوظيفي"

المتغير المستقل	B	T	Sig. T	R	R ²	F	Sig. f
(X ₁) التأثير	٠,٤٩٨	١٢,٥٠٠	,٠٠١	٠,٦٥٥	٠,٤٢٩	١٥٦,٢٥٧	,٠٠١

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد وصل إلى ٠,٤٢٩ ويعني ذلك أن ٤٢,٩% من التغير في الرضا الوظيفي (Y) يرجع إلى التأثير، أما النسبة المتبقية وهي ٥٧,١% ترجع لعوامل أخرى بخلاف التأثير.

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الأول والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي للتأثير كأحد أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين على الرضا الوظيفي ، حيث أن معامل الارتباط طردي بين التأثير والرضا الوظيفي، كما أن معامل الإنحدار للتأثير ذو

إشارة موجبة بما يتفق مع الإشارة المتوقعة مسبقاً، كما يتضح من الجدول السابق معنوية عنصر التأثير وهو ما يتضح من قيمة T بمستوى معنوية (٠,٠٠١). كما تدعم النتائج قيمة F التي تبلغ ١٥٦,٢٥٧ وبمستوى معنوية (٠,٠٠١) مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعى الأول، وتفسر هذه النتيجة أن شعور العاملين بالراحة والإنسجام عند التعامل مع رئيسهم في العمل وتطلعهم إلى أن يكون صديقاً لهم يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم.

٢ - الفرض الفرعى الثاني:

تم استخدام أسلوب الإنحدار البسيط لإختبار مدى صحة الفرض الفرعى الثاني والذي ينص على: "يؤثر بُعد الولاء تأثيراً معنوياً إيجابياً على الرضا الوظيفي".

وبإجراء الإنحدار البسيط على البيانات المجمع من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

"أثر الولاء على الرضا الوظيفي"

المتغير المستقل	B	T	Sig. T	R	R ²	F	Sig. f
(X ₂) الولاء	٠,٧٤٤	١٨,٢١٠	,٠٠١	٠,٧٨٤	٠,٦١٥	٣٣١,٥٩٢	,٠٠١

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R^2 قد وصل إلى ٠,٦١٥ ويعني ذلك أن ٦١,٥٪ من التغير في الرضا الوظيفي (Y) يرجع إلى الولاء ، أما النسبة المتبقية وهي ٣٨,٥٪ ترجع لعوامل أخرى بخلاف الولاء.

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الثاني والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي للولاء كأحد أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين على الرضا الوظيفي ، حيث أن معامل الارتباط طردي بين الولاء والرضا الوظيفي ، كما أن معامل الإنحدار للولاء ذو إشارة موجبة بما يتفق مع الإشارة المتوقعة مسبقاً ، كما يتضح من الجدول السابق معنوية عنصر الولاء وهو ما يتضح من قيمة T بمستوى معنوية (٠,٠٠١). كما تدعم النتائج قيمة F التي تبلغ ٣٣١,٥٩٢ وبمستوى معنوية (٠,٠٠١) مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعي الثاني، وتفسر هذه النتيجة أن الولاء المتبادل بين القادة والتابعين ودفاع القادة عن التابعين والوقوف بجانبهم عند تعرضهم للإنتقاد من قبل الآخرين في العمل يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم.

٣ - الفرض الفرعي الثالث:

تم استخدام أسلوب الإنحدار البسيط لإختبار مدى صحة الفرض الفرعي الثالث والذي ينص على: "يؤثر بُعد المساهمة تأثيراً معنوياً إيجابياً على الرضا الوظيفي". وبإجراء الإنحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

جدول رقم (٧)

"أثر المساهمة على الرضا الوظيفي"

المتغير المستقل	B	T	Sig. T	R	R ²	F	Sig. f
(X ₃) المساهمة	٠,٦١٥	١٤,٦١٨	,٠٠١	٠,٧١٢	٠,٥٠٧	٢١٣,٦٩٠	,٠٠١

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R^2 قد وصل إلى ٠,٥٠٧ ويعني ذلك أن ٥٠,٧٪ من التغير في الرضا الوظيفي (Y) يرجع إلى المساهمة ، أما النسبة المتبقية وهي ٤٩,٣٪ ترجع لعوامل أخرى بخلاف المساهمة.

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الثالث والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي للمساهمة كأحد أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين على الرضا الوظيفي ، حيث أن معامل الارتباط طردي بين المساهمة والرضا الوظيفي ، كما أن معامل الانحدار للمساهمة ذو إشارة موجبة بما يتفق مع الإشارة المتوقعة مسبقاً ، كما يتضح من الجدول السابق معنوية عنصر المساهمة وهو ما يتضح من قيمة T بمستوى معنوية (٠,٠٠١). كما تدعم النتائج قيمة F التي تبلغ ٢١٣,٦٩٠ وبمستوى معنوية (٠,٠٠١) مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعي الثالث، ويظهر هذا التأثير في مدى إدراك كل من القادة والعاملين للجهود المرتبطة بالعمل التي يبذلها كل طرف منهما من أجل تحقيق الأهداف المشتركة الصريحة والضمنية للعلاقة التبادلية مما يزيد من درجة الولاء والرضا الوظيفي.

٤ - الفرض الفرعي الرابع:

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لإختبار مدى صحة الفرض الفرعي الرابع والذي ينص على: "يؤثر بُعد الاحترام المهني تأثيراً معنوياً إيجابياً على الرضا الوظيفي". وإجراء الانحدار البسيط على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي:

جدول رقم (٨)

"أثر الإحترام المهني على الرضا الوظيفي"

المتغير المستقل	B	T	Sig. T	R	R ²	F	Sig. f
(X ₄) الإحترام المهني	٠,٦٥٣	١٦,١٣١	,٠٠١	٠,٧٤٥	٠,٥٥٦	٢٦٠,٢٢١	,٠٠١

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد وصل إلى ٠,٥٥٦ ويعني ذلك أن ٥٥,٦% من التغير في الرضا الوظيفي (Y) يرجع إلى الإحترام المهني ، أما النسبة المتبقية وهي ٤٤,٤% ترجع لعوامل أخرى بخلاف الإحترام المهني.

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الفرعي الرابع والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي للإحترام المهني كأحد أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين على الرضا الوظيفي، حيث أن معامل الارتباط طردي بين الإحترام المهني والرضا الوظيفي ، كما أن معامل الإنحدار للإحترام المهني ذو إشارة موجبة بما يتفق مع الإشارة المتوقعة مسبقاً ، كما يتضح من الجدول السابق معنوية عنصر الإحترام المهني وهو ما يتضح من قيمة T بمستوى معنوية (٠,٠٠١). كما تدعم النتائج قيمة F التي تبلغ ٢٦٠,٢٢١ وبمستوى معنوية (٠,٠٠١) مما يعني قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الفرعي الرابع، وتفسر هذه النتيجة أن بناء سمعة طيبة بين القادة والتابعين قائمة على التميز في مجال العمل وتقدير العاملين لتاريخ رئيسهم وخبرته في العمل يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي لديهم.

٥- الفرض الرئيسي الأول:

واستكمالاً للتحليلات الإحصائية السابقة تم استخدام أسلوب الإنحدار المتعدد مستعيناً بأسلوب Stepwise لإختبار مدى صحة الفرض الرئيسي الأول والذي ينص على:

"تؤثر أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين تأثيراً مغنويًا إيجابياً على الرضا الوظيفي"
وبإجراء الإنحدار المتعدد على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالي: جدول رقم (٩)

أثر أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين على الرضا الوظيفي

الترتيب	SIG F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين
				R	SIG T	T	B	
	٠,٠٠١	١٤١,٣٤٩	٠,٧٣٤					
٢				٠,٦٥٥	٠,٠٠١	٤,٧٥٨	٠,١٦٦	التأثير X ₁
١				٠,٧٨٤	٠,٠٠١	٥,٤٣٨	٠,٣١٩	الولاء X ₂
٣				٠,٧١٢	٠,٠٠١	٤,٥١٣	٠,٢٠٠	المساهمة X ₃
٤				٠,٧٤٥	٠,٠٠١	٣,٦٦٥	٠,١٩١	الإحترام المهني X ₄

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن معامل التحديد R² قد وصل إلى ٠,٧٣٤ ويعني ذلك أن ٧٣,٤٪ من التغير في الرضا الوظيفي (Y) يرجع إلى أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين، أما النسبة المتبقية وهي ٢٦,٦٪ ترجع لعوامل أخرى بخلاف أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين.

كما يبين الجدول أيضاً أن النتائج تدعم صحة الفرض الرئيسي للبحث والذي يدل على وجود تأثير مغنوي إيجابي لأبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين على الرضا الوظيفي حيث أن معامل الارتباط طردي بين جميع أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين والرضا الوظيفي، كما أن معاملات الانحدار لأبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين ذات إشارات موجبة بما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً، كما يتضح من الجدول السابق مغنوية جميع أبعاد العلاقات التبادلية

بين القادة والتابعين (التأثير، الولاء، المساهمة، الإحترام المهني) وهو ما يتضح من قيم T بمستوى معنوية (٠,٠٠١).

كما تدعم النتائج قيمة F التي تبلغ ١٤١,٣٤٩ وبمستوى معنوية ٠,٠٠١ مما يعنى قبول النموذج ككل والمعبر عن الفرض الرئيسي الأول للبحث.

وأخيراً يشير الجدول السابق إلى أن الولاء يأتي في مقدمة أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين تأثيراً على الرضا الوظيفي، يليه بعد التأثير، ثم المساهمة، وأخيراً الإحترام المهني، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن علاقات الولاء المتبادلة تشعر العاملين بالثقة في قدراتهم ويعطيهم قدراً كبيراً من الإستقلالية في أداء العمل وهو ما ينعكس إيجابياً على الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما يؤثر بعد التأثير على الرضا الوظيفي من خلال وجود محبة وود متبادل بين القائد وتابعيه ومبنى على أساس الجاذبية الشخصية بينهما، ويظهر تأثير المساهمة في الرضا الوظيفي من خلال بذل العاملين قصارى جهدهم من أجل رئيسهم في العمل ومساهماتهم في إنجاز أعمال أكثر مما هو محدد في الوصف الوظيفي لهم، وأخيراً يؤثر الإحترام المهني على الرضا الوظيفي من خلال إدراك درجة الإحترام المتبادل بين القادة والتابعين القائمة على تقدير كل منهما الآخر وبناء سمعة طيبة تنعكس إيجابياً على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

٦- الفرض الرئيسي الثاني :

"توجد إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين بسبب الخصائص الديموغرافية (النوع-السن-المستوى التعليمي)".

وللوقوف على مدى معنوية الإختلافات بين آراء المبحوثين حول أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين بسبب الخصائص الديموغرافية (النوع-السن-المستوى التعليمي)

جدول رقم (١٠)

تحليل التباين في مستوى أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين وفقاً للنوع

المتغير	النوع	العدد	الوسط الحسابي	قيمة (F)	مستوى المعنوية
التأثير (X1)	ذكر	١٣٧	٣,٥٧٩٦	٤,٢٦٧	٠,٠٤٠
	أنثى	٧٣	٣,٢٩٧٣		
الولاء (X2)	ذكر	١٣٧	٣,٥١٤١	٥,٢٣٤	٠,٠٢٣
	أنثى	٧٣	٣,٢٦٣٩		
المساهمة (X3)	ذكر	١٣٧	٣,٣٧٨٩	٨,٧٥٦	٠,٠٠٣
	أنثى	٧٣	٣,٠٢٦٣		
الإحترام المهني (X4)	ذكر	١٣٧	٣,٤٦٩٦	٢,٥٧٢	٠,١١٠
	أنثى	٧٣	٣,٢٧٨٥		

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن هناك إختلافات معنوية بين آراء الباحثين حول أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين (التأثير، الولاء، المساهمة) وفقاً للنوع وذلك لصالح الذكور، ويرى الباحثون أن السبب في ذلك هو أن الذكور بحكم طبيعة العمل أقرب إلى القائد بعكس المرأة التي لا تقوم بمهام خارج الوصف الوظيفي بحكم ظروفها الأسرية.

جدول رقم (١١)

تحليل التباين في مستوى أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين وفقاً السن

المتغير	السن	العدد	الوسط الحسابي	قيمة (F)	مستوى المعنوية
التأثير (X1)	أقل من ٣٠ سنة	١١	٣,٢٧٢٧	٣,٦٢٣	٠,٠٢٨
	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٧٣	٣,٢٦٧١		
	من ٤٠ سنة فأكثر	١٢٦	٣,٦٢٣٨		
الولاء (X2)	أقل من ٣٠ سنة	١١	٢,٨٩٨٠	٣,٠٧٥	٠,٠٤٨
	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٧٣	٣,٤٠٩٥		
	من ٤٠ سنة فأكثر	١٢٦	٣,٤٨٣٥		
المساهمة (X3)	أقل من ٣٠ سنة	١١	٢,٧٥٧٦	٢,٠٩٧	٠,١٢٥
	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٧٣	٣,٢٦٩٧		
	من ٤٠ سنة فأكثر	١٢٦	٣,٢٩٢١		
الإحترام المهني (X4)	أقل من ٣٠ سنة	١١	٣,١٥١٥	٠,٥٦١	٠,٥٧١
	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	٧٣	٣,٤٣٣٨		
	من ٤٠ سنة فأكثر	١٢٦	٣,٤٠٧٤		

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن هناك إختلافات معنوية بين آراء المبحوثين حول أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين (التأثير، الولاء) وفقاً للسن وذلك لصالح الفئة من (٤٠ سنة فأكثر)، ويرى الباحثون أن السبب في ذلك هو أن هذه الفئة العمرية تكون أكثر تقبلاً للمقترحات والتوجيهات

التي تصب في مصلحة المنظمة ولذلك هم الأكثر تأثراً بالقائد، كما أنهم بحكم تواجدهم في المنظمة لفترة طويلة فأصبح لديهم ولاء وثقة في القائد.

جدول رقم (١٢)

تحليل التباين في مستوى أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين وفقاً للمستوى التعليمي

المتغير	المستوى التعليمي	العدد	الوسط الحسابي	قيمة (F)	مستوى المعنوية
التأثير (X ₁)	مؤهل متوسط	٦٢	٣,٤٢٥٨	١,١٠٩	٠,٣٣٢
	مؤهل جامعي	١٢٠	٣,٤٥٢٥		
	دراسات عليا	٢٨	٣,٧٢٨٦		
الولاء (X ₂)	مؤهل متوسط	٦٢	٣,٥١٠٢	٠,٥٢٠	٠,٥٩٥
	مؤهل جامعي	١٢٠	٣,٣٩١٥		
	دراسات عليا	٢٨	٣,٣٩٥٩		
المساهمة (X ₃)	مؤهل متوسط	٦٢	٢,٣٢٢٦	٠,٢٧٨	٠,٧٥٧
	مؤهل جامعي	١٢٠	٣,٢٣١٩		
	دراسات عليا	٢٨	٣,٢١٤٣		
الإحترام المهني (X ₄)	مؤهل متوسط	٦٢	٣,٤٥١٦	٠,١٦٢	٠,٨٥٠
	مؤهل جامعي	١٢٠	٣,٣٧٧٨		
	دراسات عليا	٢٨	٣,٤٠٤٨		

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق عدم وجود إختلافات معنوية بين آراء المبحوثين حول أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين وفقاً للمستوى التعليمي، وذلك لأن العلاقات التبادلية بين القائد والتابعين غير مرتبطة بمستوى التعليم فقد يكون الفرد لديه علاقات تبادلية قوية مع القائد ويكون مستوى تعليمه متوسط والعكس.

الفرض الرئيسي الثالث:

"توجد إختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول الرضا الوظيفي بسبب الخصائص الديموغرافية (النوع- السن- المستوى التعليمي)".

وللوقوف على مدى معنوية الإختلافات بين آراء المبحوثين حول الرضا الوظيفي بسبب الخصائص الديموغرافية (النوع- السن- المستوى التعليمي) إستخدم الباحثون أسلوب تحليل التباين لرصد معنوية هذه الإختلافات، وجاءت النتائج على النحو الموضح في الجدول التالي رقم (١٣):

جدول رقم (١٣)

تحليل التباين في مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للنوع

المتغير	النوع	العدد	الوسط الحسابي	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الرضا الوظيفي (Y)	ذكر	١٣٧	٣,٤٧٣٣	١٢,٠٠٧	٠,٠٠١
	أنثى	٧٣	٣,١١٩٤		

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن هناك إختلافات معنوية بين آراء المبحوثين حول الرضا الوظيفي وفقاً للنوع وذلك لصالح الذكور، ويرى الباحثون أن السبب في ذلك هو أن معظم القادة في مصلحة

الضرائب محل الدراسة تسمح للمرؤوسين من الذكور بالمشاركة في إتخاذ القرار أكثر من الإناث، كما أن فرص الترقى للذكور أكثر من الإناث.

جدول رقم (١٤)

تحليل التباين في مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للسن

المتغير	السن	العدد	الوسط الحسابي	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الرضا الوظيفي (Y)	أقل من ٣٠ سنة	١١	٢,٩٦١٤	٣,١٦٦	٠,٠٤٤
	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠	٧٣	٣,٢٥٨١		
	من ٤٠ سنة فأكثر	١٢٦	٣,٤٣٧٦		

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي. يتضح من الجدول السابق وجود إختلافات معنوية بين آراء المبحوثين حول الرضا الوظيفي وفقاً للسن وذلك لصالح الفئة من (٤٠ سنة فأكثر)، ويرى الباحثون أن السبب في ذلك هو أن هذه الفئة العمرية لديها خبرة أعلى في طريقة التعامل مع المواقف والمشكلات وبالتالي يزيد مستوى التكيف لديها مع متطلبات الوظيفة الأمر الذي ينعكس على زيادة الرضا لدى هذه الفئة العمرية.

جدول رقم (١٥)

تحليل التباين في مستوى الرضا الوظيفي وفقاً للمستوى التعليمي

المتغير	المستوى التعليمي	العدد	الوسط الحسابي	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الرضا الوظيفي (Y)	مؤهل متوسط	٦٢	٣,٤٣١١	٠,٧٥٩	٠,٤٦٩
	مؤهل جامعي	١٢٠	٣,٢٩٧٧		
	دراسات عليا	٢٨	٣,٣٩٦٣		

المصدر: من إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي. يتضح من الجدول السابق عدم وجود إختلافات معنوية بين آراء المبحوثين حول الرضا الوظيفي وفقاً للمستوى التعليمي، وذلك لعدم إرتباط الرضا الوظيفي بمستوى التعليم فقد يكون الفرد راض عن عمله ويكون مؤهل متوسط والعكس.

رابعاً: ملخص لأهم نتائج البحث:

- أبرزت الدراسة عدة نتائج هامة يمكن توضيحها فيما يلي:
- ١ - وجود علاقات ارتباط بين أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين والرضا الوظيفي ومن أكثر الأبعاد ارتباطاً هو بعد الولاء، ثم الإحترام المهني، يليه المساهمة، وأخيراً التأثير.
 - ٢ - تبين من التحليل الوصفي للدراسة أن أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين والرضا الوظيفي جاءت بدرجة فوق المتوسط بشكل عام.
 - ٣ - وجود تأثير معنوي إيجابي للتأثير كأحد أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين على الرضا الوظيفي.

٤ - وجود تأثير معنوي إيجابي للولاء كأحد أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين على الرضا الوظيفي.

٥ - وجود تأثير معنوي إيجابي للمساهمة كأحد أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين على الرضا الوظيفي.

٦ - وجود تأثير معنوي إيجابي للإحترام المهني كأحد أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين على الرضا الوظيفي.

٧ - وجود تأثير معنوي إيجابي لجميع أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين (مجتمعة) على الرضا الوظيفي وهم (التأثير، الولاء، المساهمة، الإحترام المهني)، وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Vahidipour et al., 2016)

٨ - أوضحت الدراسة أنه على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين إلا أن هذا الأبعاد قد تختلف في تأثيرها على الرضا الوظيفي، فقد جاء الولاء في المقام الأول، يليه التأثير، ثم المساهمة، وأخيراً الإحترام المهني.

٩ - وجود إختلافات معنوية بين آراء المبحوثين حول أبعاد العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين (التأثير، الولاء، المساهمة) وفقاً للنوع و(التأثير، الولاء) وفقاً للسن، في حين أثبتت النتائج عدم وجود إختلافات معنوية وفقاً للمستوى التعليمي.

وإختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Volumer et al., 2011)

١٠ - وجود إختلافات معنوية بين آراء المبحوثين حول الرضا الوظيفي وفقاً للنوع والسن، في حين أثبتت النتائج عدم وجود إختلافات معنوية وفقاً للمستوى التعليمي.

خامساً: التوصيات:

في ضوء الإطار النظري للبحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية فإنه يمكن صياغة وعرض التوصيات والمقترحات التالية:

١- إستخدام أساليب عمل تحسن من جودة العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين وتشجيع العاملين على التأثير والولاء والمساهمة والإحترام المهني وتحقيق الرضا الوظيفي على النحو التالي:

٢- تحسين بُعد التأثير من خلال الآليات التالية:

أ- يقترح الباحثون على المديرين بناء علاقات تبادلية مرتفعة الجودة مع العاملين وذلك من خلال المعاملة الجيدة بين المدير ومرؤوسيه وتوفير الإتصال المتبادل والفعال بينهم وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم مما يؤثر إيجابياً على الكثير من سلوكيات وإتجاهات العاملين التي تؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي.

ب- الإهتمام بعلاقات التبادل الإجتماعي والعلاقات خارج إطار العمل مما يؤدي إلى جودة العلاقات التبادلية بين المدير والمرؤوسين والصداقة المتبادلة بينهم مثل المشاركة في المناسبات الخاصة بالعاملين كالأفراح وحضور الرحلات والأنشطة الغير رسمية الرياضية وغيرها.

٣- تحسين بُعد الولاء من خلال الآليات التالية:

أ- الإهتمام ببرامج التدريب والتطوير للقادة أو المديرين حتى يستطيع كل قائد أن ينمي مهاراته وقدراته الذاتية وأن يتعامل بمهارة وفاعلية مع التابعين ومراعاة مصالحهم مما يحقق نواتج إيجابية على مستوى رضاهم الوظيفي .

ب- غرس الثقة فى المرؤوسين وإحترام آرائهم وقدراتهم والعمل على رفع مستوياتهم من خلال التعليم والتدريب والوقوف بجانبهم ومساندتهم فى حالة تعرضهم لبعض المشكلات والدفاع عنهم أمام الإدارة العليا بشكل علنى .

ج- عقد مقابلات ولقاءات دورية مع العاملين للإستماع لمقترحاتهم وأفكارهم وشكواهم ذلك لتقوية العلاقات التبادلية لتحقيق الإنسجام والراحة بين طرفى العلاقة.

د- الإهتمام بالعاملين وبالعلاقات الإنسانية داخل المصلحة ومراعاة توقعاتهم وأهدافهم الشخصية.

هـ- تهيئة جو العمل المناسب والمعاملة الجيدة وتحقيق الأمان الوظيفى والحوافز المادية مثل المكافآت والعلاوات والجوائز التشجيعية والحوافز المعنوية كالثناء على أداء مهامهم الوظيفية وتقديم الشكر والتقدير لهم.

و- تعزيز قيم الإنتماء والولاء للمنظمة والحث على نشر هذه القيم وممارستها بين العاملين بالمصلحة.

٤- تحسين بُد المساهمة من خلال الآليات التالية:

أ- تشجيع وتحفيز العاملين بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة البحيرة على إبداء الرأي والمشاركة فى حل المشاكل وإتخاذ القرار مما يحقق التعاون المتبادل ويدعم الثقة بينهم.

ب- تشجيع القادة العاملين بمصلحة الضرائب العامة بالبحيرة على العمل الجماعى والقدرة على تمثيل روح الفريق والتعاون مما يؤدي إلى زيادة التفاعلات المباشرة ونقل الخبرات والمهارات مما تنعكس آثارها الإيجابية على مستوى المصلحة ككل.

- ج- تعامل المديرين بمرونة مع العاملين وتقديم الدعم لهم من خلال تفويض المهام والأعمال التي تتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم مما يضمن سرعة أدائها بكفاءة وفاعلية.
- د- قيام المديرين بتوضيح المهام والأهداف التي سيقوم بها المرؤوسين لضمان إنجازها بكفاءة ويسر وتقدير جهودهم ومكافأة العاملين الذين قاموا بمهام إضافية خارج الوصف الوظيفي لتحقيق أهداف المصلحة.
- ٥- تحسين بُعد الإحترام المهني من خلال الآليات التالية:
- أ- توفير وسائل لنشر إنجازات الرؤساء والعاملين بمصلحة الضرائب بالبحيرة أو مجلة دورية للمصلحة أو تنظيم حفل سنوي لتكريم العاملين الذين قاموا بإنجاز مهام إضافية للمصلحة وذلك لتحسين مستوى السمعة المهنية لديهم.
- ب- إسناد بعض المهام غير المهيكلة للعاملين ومساعدتهم في إنجاز هذه المهام مما يشعرهم بمدى كفاءتهم ومهارتهم بين باقي الزملاء.
- ٦- الإهتمام بالعوامل التي ترفع مستوى الرضا الوظيفي مثل تحسين ظروف وطبيعة العمل ورفع مستوى الأجور والمكافآت وربط فرص الترقى بالكفاءة والفاعلية وأن يتعامل الرؤساء مع العاملين بالنمط الديمقراطي وأن يسود روح المحبة والمودة بين زملاء العمل بالمصلحة.
- ٧- عمل الإدارة على توفير إجراءات وأنظمة عمل عادلة وموضوعية لتحقيق العدالة بين جميع العاملين بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة البحيرة.
- ٨- ربط الترقيات بمن تتوافر لديه المهارات والخبرات الإدارية اللازمة، والتعامل بكفاءة وفاعلية في حل المشكلات.
- ٩- سعى المديرين لزيادة معدلات النواتج الوظيفية للعاملين بمصلحة الضرائب ورفع مستوى الأداء لإنجاز الأهداف المرغوبة وذلك من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

المراجع

■ أولاً: المراجع العربية:

أ- الكتب العلمية:

- ١- السلمي، على، (١٩٩٥): "السلوك الإنساني فى منظمات الأعمال"، القاهرة، دار غريب.
 - ٢- حسن، راوية، (٢٠٠٢): "السلوك التنظيمى المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
 - ٣- سلطان، محمد سعيد، (٢٠٠٤): "السلوك الإنساني فى المنظمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص ١٩٥.
 - ٤- عاشور، محمد عاطف، (١٩٨٧): "علم الاجتماع"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
 - ٥- عباس، سهيلة محمد، (٢٠٠٣): "إدارة الموارد البشرية" مدخل إستراتيجى، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
 - ٦- عقيلى، عمر وصفى، (٢٠٠٥): "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجى، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ب- الدوريات العلمية:
- ٧- السلنتى، لمياء السعيد، (٢٠١٥): "أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على إبداع الموظف والبراعة التنظيمية بالتطبيق على المراكز الصحية المتخصصة بدمياط"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط.

٨- الفضلى، فضل الصباح (١٩٩٧): علاقة الإلتزام بعلاقات العمل مابين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموجرافية، معهد الإدارة العامة بالرياض، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول: ١٧٥-١٢٠.

٩- المليحان، عبدالله محمد عبدالله، (٢٠١٩): "دور الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وعلى سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في شركة كهرباء الدوادمي"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، العدد ٤، ص ٥٣٧-٥٨١.

١٠- المنسى، محمود عبدالعزيز، (٢٠١٨): "أثر جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على الإرتباط الوظيفي: الدور الوسيط لرأس المال النفسى: دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد ٢.

١١- النجار، سامر أحمد محمد طلبه، (٢٠٢٠): "أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية على مستوى الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على المرأة العاملة بقطاع ريادة الأعمال بمنطقة الحدود الشمالية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، المجلد ١١، العدد ١، ص ١٠٣-١٥٤.

١٢- الوناس، مزيانى، (٢٠١١): "محددات الرضا الوظيفي وأثارة على المؤسسات فى ظل النظريات المعرفية والسلوكية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية.

١٣- سعيد، محمد نصر محمد، (٢٠١٦): "التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بنها بجمهورية

مصر العربية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٤٤،
ص ٣٩ - ١٠٩.

١٤- عرفان، أسماء عبدالمنعم أحمد، (٢٠٢١): "الإندماج فى العمل وعلاقته بالتمكين النفسى
والرضا الوظيفى لدى المعلمين فى ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية"، المجلة المصرية
للدراستات النفسية، كلية البنات، جامعة عين شمس، العدد ١١٠، المجلد ٣١.

١٥- عشرى، تامر إبراهيم السيد، (٢٠٢١): "أثر القيادة الأبوية على جودة العلاقة التبادلية بين
القائد ومروؤوسيه بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والرى بشرق
الدقهلية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، عدد ١، المجلد
٢٢.

١٦- عوض، عبدالستار سالم، (٢٠١٨): "العلاقة والأثر بين تمكين العاملين والرضا الوظيفى:
دراسة إستطلاعية لآراء عينة من العاملين فى عدد من مستشفيات كركوك"، مجلة الإدارة
والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، العدد ١١٧، المجلد
٤١.

ج- الرسائل العلمية:

١٧- البدرانى، بدر، (٢٠٠٧): "قيم الثقافة السائدة فى المدارس الثانوية للبنين فى المدينة المنورة
وعلاقتها بالرضا الوظيفى للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم
الإدارة والتخطيط التربوى، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

١٨- رمضان، أحمد محمد، (٢٠١٦): "تأثير العلاقات التبادلية بين القائد وأعضاء المنظمة على الرسوخ الوظيفي بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بوسط الدلتا"، رسالة ماجستير، كلية التجارة - جامعة المنصورة.

١٩- شفيق، شاطر، (٢٠١٠): "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء-سونلغاز-جيجل، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس.

٢٠- وناس، سوسن عبدالأمير، (٢٠٠٨): "تأثير الشفافية المنظمة في الرضا الوظيفي تحليل آراء عينة من العاملين في ديوان هيئة التقويم التقني، أطروحة دكتوراه، فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.
ثانياً: "المراجع الأجنبية:"

A- Books:

- 1- Luthans, F. (1995): "Organizational Behavior", Seventh Edition, McGraw-Hill International Editions, Library of Congress Cataloging in Publication Data.
- 2- Messick, D. M., & Kramer, R. M., (2005): "The psychology of leadership: New Perspectives and Research, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- 3- Sekaran, U. (2002): "Research Methods for Business": A Skill-Building Approach. 4th Edition, John Wiley & Sons, New York.

4-Yomaxana, T. (1976): "statistics : An Introductory Analysis" N.Y, Hapir & Rawco, 886.

B- Periodicals:

5- Anand, S., Vidyarthi, P. & Rolnicki, S. (2018): "Leader- member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence. The Leadership Quarterly, 29(4), pp: 489-500.

6- Bakotić, D. (2016): "Relationship between job satisfaction and organisational performance, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 29(1), pp:118–130, DOI: 10.1080/1331677X.2016.1163946.

7- Tastan, S.B. (2014): "Examination of the Relationship between Leader member Exchange (LMX) Quality and Employee Job Performance in The Moderating Context of Perceived Role Ambiguity ", Int. Journal of Management Economics and Business, 10(22), PP.211-234.

8- Bang, H. (2011): Leader-member exchange in nonprofit sport organizations: The Impact on Job Satisfaction and Intention to Stay from the Perspectives of Volunteer Leaders and Followers. Noprofit Management&Leadership, 22(1), pp.85-105.DOI: 10.1002/nml.20042.

9- Belias, D., Koustelios, A., Sdrollias, L., & Koutiva, M. (2013). The influence of Demographic Features on the Job Satisfaction of Greek Bank Employees, International Journal of Human Resource Management and Research, 3(4), pp:15-28.

- 10- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000): The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior, **Psychological Inquiry**, 11(4), pp:227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
- 11-Farahbod, F., Azadehdel, M., Rezaei-Dizgah, M., & Nezhadi-Jirdehi, M. (2012): "Organizational citizenship behavior: The role of organizational justice and leader-member exchange", **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 3(9), pp:893-903.
- 12- Gu, Q., Tang, T. L.& Jiang, W. (2015): "Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader-Member Exchange (LMX) in the Chines Context, **Journal of Business Ethics**, 126(3), pp: 513-529.
- 13- Keshes, I., Sallan, J.M., Simo, P.& Fernandez, V. (2018): "Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange", **Journal of Management Development**, 37(3), pp:271-284
- 14- Khan, V., Hafeez, M. H., Rizvi, S. M. H., Hasnain, A. & Mariam, A. (2012): "Relationship of Leadership Styles, Employees Commitment and Organizational Performance A Study on Customer Support Representatives", (**European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**), Issue. 49, PP:133-143.
- 15- Lee. J. (2008): "Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness, **Journal Managerial psychology**, 23(6), PP:670-687.
- 16-Li, X., Sanders, K. & Frenkel, S. (2012). "How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance", **International Journal of Hospitality Management**, 31(4), pp:1059-1066

- 17- Liao, S., Hu, D., Chung, Y.& Chen, L.,(2017): "LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital", **Leadership & Organization Development Journal**, 38(3), pp:433-449.
- 18- Liden, R. C. & Maslyn, J. (1998): "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development", **Journal of Management**, 24(1), pp: 43-72.
- 19- Mardanov, I. T. Heischmidt, K.& Henson, A.(2008): "Leader - Member Exchange and Job Satisfaction Bond and Predicted Employee Turnover ", **Journal of Leadership & Organizational studies**, 15(2), pp:159 -175.
- 20- Medler-Liraz, H. (2014): "Negative affectivity and tipping: The moderating role of emotional labor strategies and leader-member exchange, **International Journal of Hospitality Management**, Vol.36,pp: 63-72.
- 21- Pepe, A., Addimando, L. & Veronese, G. (2017): "Measuring Teacher Job Satisfaction: Assessing Invariance in the Teacher Job Satisfaction Scale (TJSS) Across Six Countries, **Europe's Journal of Psychology**, 13 (3), 396-416
- 22- Sekiguchi, T., Burton, J.P. & Sablynski, C.J. (2008): " The role of job embeddedness on employee performance: The interactive effects with leader-member exchange and organization-based self-esteem", **Personnel Psychology**, 61(4), pp: 761-792. DOI:10.1111/j.1744-6570.2008.00130.x
- 23- Sun, L. Y. Chow, I. H. S., Chiu, R. K., & Pan, W. (2013): "Outcome favorability in the link between leader-member exchange and organization citizenship behavior ": Procedural fairness climate matters", **The Leadership Quarterly**, V.24, No.(1), PP.215-226.
- 24- Tummers, L.G, Bekkers, V.J.J.M, Vink, E, & Musheno, M. (2015):Coping During Public Service Delivery: A Conceptualization

- and Systematic Review of the Literature. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 1–28. doi:10.1093/jopart/muu056
- 25- Vahidipour, A., Gheitani, A., & Zarranezhad, M. (2016): "The impact of Leader-Member Exchange on The Organizational Citizenship Behavior with The Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment, **International Journal of Humanities and Cultural Studies**, 4(3), PP:2343-2359.
- 26- Van Breukelen, W., Schyns, B. & Le Blanc, P. (2006): "Leader-Member Exchange theory and research: accomplishments and future challenges, **Leadership**, 2(3), PP: 295-316.
- 27- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012): "Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement", **The Leadership Quarterly**, 23(3), PP.456-465.
- 28- Wang, G.L. (2012): "The Influence Of internal service quality On Employee Job satisfaction At Taiwan Listed International Tourist Hotels: Using Organizational Culture As The Moderator, **World Transactions On Engineering And Technology Education**, 10(3), 174-183.
- 29- Zagenczyk, T. J., Purvis, R. L., Shoss, M. K., Scott, K. L., & Cruz, K. S. (2013): "Social Influence and Leader Perceptions: Multiplex Social Network Ties and Similarity in Leader-Member Exchange", **Journal of Business and Psychology**, 30(1), pp:105–117.
- C- Thesis and Dissertation:**
- 30- Aikens, S. D.(2012): "Study of the Relationship between leader-member exchange (LMX) and individual objective performance within a university learning community, (**Doctoral dissertation CAPELLA University**).

- 31- Bader, B. M. (2008), "Leader-member-exchange and work outcomes: a multiple leadership perspective,**Doctoral dissertation**,Lethbridge, Alta, University of Lethbridge, Faculty of Management.
- 32- Bowman, M.D. (2009): "A test of direct and partially mediated relationships between leader member exchange, Job embeddedness, turnover intentions and Job Search behavior in a southern police department", **Doctoral dissertation**, Old Dominion University.
- 33- Luddy, N., (2005): "Job Satisfaction amongst Employees at a Public Health Institution in the Western Cape", **Unpublished master's dissertation**. University of Western Cape, Cape, Town, South Africa
- 34- Murdoch, S.(2015). The Effect of Leaders' and Subordinates' Emotional Intelligence and the Effect of their Similarity of Emotional Intelligence on Leader- Member Exchange Quality,**PhD. Dissertation**, Faculty of the Chicago School of Professional Psychology.
- 35-Sibhoko, O.& Bayat, M. S. (2019): "An investigation into employee job satisfaction and its impact on organizational effectiveness with Special Reference to the Buffalo City College",**Theses and dissertations (Management Sciences)**

قائمة الإستقصاء

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات التي تم صياغتها بهدف معرفة أثر العلاقات التبادلية بين القادة والتابعين والرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة البحيرة، وفي مقابل كل عبارة ستة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة الحدوث أو الأهمية أو التطبيق من (٠) إلى (٥) حيث يشير رقم (٠) إلى عدم الحدوث علي الإطلاق بينما يشير الرقم (٥) إلى أن العبارة مؤكدة الحدوث أو التطبيق، من فضلك ضع دائرة O عند الرقم الذي يعكس تقديركم لدرجة الحدوث أو التطبيق.

م	العبارات	درجة الحدوث أو التوافر
١	أرى رئيسي كإنسان واتخذته قذوة لى.	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٢	أتطلع أن يكون رئيسي فى العمل صديق لى.	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٣	أشعر بالراحة والانسجام عند التعامل مع رئيسي فى العمل.	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٤	يدافع رئيسي عنى أمام الآخرين فى المصلحة عند وقوع خطأ غير متعمد منى.	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٥	يقف رئيسي بجانبى إذا هاجمنى أو انتقدنى الآخرون فى العمل.	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٦	يدافع مديرى عن تصرفاتى أمام إدارة المصلحة لقناعته بأدائى فى العمل.	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٧	أبذل قصارى جهدى من أجل رئيسي فى العمل.	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٨	أساهم مع رئيسي فى إنجاز أعمال أكثر مما هو محدد فى الوصف الوظيفي لعملى.	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
٩	لدى الاستعداد لبذل مجهود إضافي لتحقيق أهداف ومصلحة العمل.	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
١٠	يعجبني إلمام رئيسي بمسئوليات وواجبات وظيفته.	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
١١	أقدر تاريخ رئيسي وخبرته فى العمل.	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠
١٢	يستحق رئيسي وظيفته أو منصبه بجدارة.	٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠

٥	٤	٣	٢	١	٠	١٣	يتميز مديري المباشر بالمعرفة والكفاءة العالية في أدائه لعمله.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٤	يشجعني مديري على حل المشاكل التي تواجهني في العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٥	يسمح لي مديري بالمشاركة في إتخاذ القرارات.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٦	أشعر بأن قدراتي الذاتية تتناسب مع المتطلبات الوظيفية.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٧	أرى أن المهام التي أكلف بها تتناسب مع خبراتي.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٨	أشعر بالرضا عن المسؤوليات والمهام التي أقوم بها.
٥	٤	٣	٢	١	٠	١٩	يوجد ود وإحترام متبادل بيني وبين زملائي في العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٠	علاقتي جيدة مع زملائي وتنسم بالتقدير والاحترام.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢١	يتعاون زملائي بالمصلحة على القيام بالمهام الموكلة إليهم.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٢	تعتبر الأجور والمكافآت متناسبة وملائمة.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٣	يوجد تناسب بين مستوى راتبي ومستوى أدائي في العمل.
٥	٤	٣	٢	١	٠	٢٤	أرى أن راتبي يتناسب مع ارتفاع مستوى المعيشة.

درجة الحدوث أو التوافر						العبارات	م
٥	٤	٣	٢	١	٠	يقوم نظام الترقيات على أسس واضحة وعادلة.	٢٥
٥	٤	٣	٢	١	٠	أحصل على ترقيتي في الوقت المناسب.	٢٦
٥	٤	٣	٢	١	٠	توجد فرص للتقدم في العمل.	٢٧

ثانياً: البيانات الشخصية: (ذكر الإسم اختياري):

برجاء وضع علامة (✓) داخل المربع أمام العبارة التي تناسبك:

١ - النوع:

أنثى

ذكر

٢ - السن:

من ٤٠ سنة فأكثر

من ٣٠ إلى ٤٠ سن

أقل من ٣٠ سن

٣ - المستوى التعليمي:

دراسات عليا

مؤهل جامعي

مؤهل متوسط