

***Leadership practices and their impact on job satisfaction***  
**(A field study on workers at Al-Aqsa Martyrs Hospital in the Gaza Strip)**

**Ibrahim Suleiman Mahmoud Shamia \***

**PhD in Business Administration (Palestinian Nationality)**

**[ibrahemshamia.1989@gmail.com](mailto:ibrahemshamia.1989@gmail.com)**

 **<https://orcid.org/3349-9219-0006-0009>**

**Mahmoud Suleiman Mahmoud Shamia**

**PhD in Mental Health (Palestinian Nationality)**

**[Mshamia008@gmail.com](mailto:Mshamia008@gmail.com)**

 **<https://orcid.org/0009-0009-4459-1053>**

**Received:** 24/05/2025, **Accepted:** 23/09/2025, **Published:** 30/09/2025

**Abstract:** The study aimed to identify leadership practices and their impact on job satisfaction (a field study on employees at Al-Aqsa Martyrs Hospital). The researchers used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was the main tool for collecting data. The study community consisted of employees in supervisory positions at Al-Aqsa Martyrs Hospital, numbering (92) employees, The most important results reached by the study: The level of leadership practices came to a high degree through obtaining a relative weight (70.22%), and the level of job satisfaction came to a medium degree through obtaining a relative weight (67.29%), There is a positive, direct, statistically significant relationship at a significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between leadership practices and their dimensions and job satisfaction, and there is a statistically significant effect at a significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) between leadership practices and job satisfaction. The effect size reached (0.314%). The most important recommendations reached by the study: The researchers hope that the hospital administration will empower the staff to achieve the hospital's future goals, Increased interest in job satisfaction by hospital management, as it has an impact on achieving strategic goals, Implementing incentives and rewards in the hospital, and granting incentives to employees, as incentives have an impact on increasing work efficiency and achievement.

**Keywords:** Leadership practices, job satisfaction, Al-Aqsa Martyrs Hospital.

\*Corresponding author

## الممارسات القيادية وتأثيرها في الرضا الوظيفي

### (دراسة ميدانية على العاملين في مستشفى شهداء الأقصى في قطاع غزة)

إبراهيم سليمان محمود شامية\*

دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (فلسطيني الجنسية)

[ibrahemshamia.1989@gmail.com](mailto:ibrahemshamia.1989@gmail.com)

ID <https://orcid.org/3349-9219-0006-0009>

د. محمود سليمان محمود شامية

دكتوراه الصحة النفسية (فلسطيني الجنسية)

[Mshamia008@gmail.com](mailto:Mshamia008@gmail.com)

ID <https://orcid.org/0009-0009-4459-1053>

تاریخ الاستلام: 2025/05/24 - تاریخ القبول: 2025/09/23 - تاریخ النشر: 2025/09/30

**ملخص:** هدفت الدراسة للتعرف على الممارسات القيادية وتأثيرها في الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية على العاملين في مستشفى شهداء الأقصى) واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في مستشفى شهداء الأقصى، والبالغ عددهم (92) موظفاً، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى الممارسات القيادية جاءت بدرجة كبيرة من خلال حصلها على وزن نسبي (70.22%)، وأن مستوى الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة من خلال حصله على وزن نسبي (67.29%)، وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الممارسات القيادية بأبعادها والرضا الوظيفي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الممارسات القيادية والرضا الوظيفي وقد بلغ حجم الأثر (0.314%). أهم التوصيات التي توصلت إليه الدراسة: يأمل الباحثان من إدارة المشفى تمكين العاملين لتحقيق الأهداف المستقبلية للمستشفى، زيادة الاهتمام في الرضا الوظيفي من قبل إدارة المشفى لما له الأثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، تطبيق الحوافز والمكافآت في المشفى، ومنح حوافز للموظفين لما للحوافز أثر في زيادة فعالية العمل وزيادة الانجاز.

**الكلمات المفتاحية:** الممارسات القيادية، الرضا الوظيفي، مستشفى شهداء الأقصى.

\* المؤلف المرسل

## مقدمة

حققت وتحقق منظمات الأعمال في عالم التغيير العديد من الإنجازات على مستوى الأعمال التنظيمية لزيادة دافعية العاملين للعمل، لم يأتي هذا إلا نتيجة لتجسيدها لمجموعة من المبادئ والمفاهيم الإدارية الحديثة، والمارسات القيادية داخل المنظمة لفت اهتمام الباحثين في مجال إدارة الأعمال، وتكون الأهمية لما لها من أثر في العديد من المتغيرات التنظيمية إضافة لمساهمتها في ربط العامل بمنظمته، وهذا ما بينته العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة وتحليل أثر الممارسات القيادية في رضا العاملين من خلال العدالة التنظيمية حيث تبين أن لها علاقة في توجيه سلوكيات العاملين وضبط اتجاهاتها وانتماها للعمل التنظيمي.

### مشكلة الدراسة

تلعب القيادة دوراً محورياً في مواجهة المشكلات التنظيمية، ولذلك فإن المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة تمحور حول السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الممارسات القيادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى؟  
ويترافق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى الممارسات القيادية لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى؟
2. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى؟
3. ما درجة العلاقة بين الممارسات القيادية وتأثيرها في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للممارسات القيادية بأبعادها (التمكين الإداري، وإدارة التغيير) في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى؟

### أهداف الدراسة:

1. معرفة مستوى الممارسات القيادية لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى.
2. معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى.
3. التعرف على العلاقة بين الممارسات القيادية والرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى.
4. الكشف عن الأثر ذو الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للممارسات القيادية بأبعادها (التمكين الإداري، وإدارة التغيير) في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى.

### أهمية الدراسة:

تبعد أهمية الدراسة في التعرف على الممارسات القيادية وتأثيرها في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى، وترجع أهمية الدراسة من الناحية العلمية إلى أنه تعلم على جذب انتباه الباحثين والدارسين لاستكشاف المزيد عن الممارسات القيادية والرضا الوظيفي، ومن ثم فهو يمكن أن يشكل نقطة انطلاق أو استمرار لدراسات لاحقة، وتتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية في أنه يوفر بيانات ومعلومات وأفكار يمكن أن تساعد القياديين ومتخذي القرار في مستشفى شهداء الأقصى.

#### متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: الممارسات القيادية بأبعادها(التمكين الإداري، وإدارة التغيير).
- المتغير التابع: الرضا الوظيفي.

#### فرضيات الدراسة:

1. يقل مستوى الممارسات القيادية لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى.
2. يقل مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى.
3. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الممارسات القيادية والرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة( $\alpha \leq 0.05$ ) للممارسات القيادية بأبعادها(التمكين الإداري، وإدارة التغيير) في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى.

#### المطلب الأول: الممارسات القيادية:

القيادة الإدارية مظهر من مظاهر تطور عالم التغيير في الإدارة، لأن التغيير والتطور سمة أساسية من سمات الحياة، خاصة الحياة الاقتصادية، ومنظمات إدارة الأعمال ورجالات الإدارة العليا حيث أن الحياة متطرفة في كل مستوياتها، فلا بد للقيادة الإدارية من التطور في مستوياتها المختلفة تبعاً لتطور الحياة ومستوياتها(Wheelen,& Hunger,45:2004).

وقد ازداد الاهتمام بالقيادة الإدارية من قبل متخذي القرارات والقائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات، وهكذا انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال العلوم الاقتصادية والإدارية، ومنها إدارة الأعمال بشكل خاص(McKiernan,1997:793-792).

#### مفهوم القيادة الإدارية

القيادة الإدارية شأنها كشأن العديد من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعددت التعريفات ولم يتفق علمها الباحثون، فلكل منهم نظرته الخاصة حسب فهمه وتفسيره، ومن هنا تعددت التعريفات وتبينت وجهات النظر حول مفهوم القيادة الإدارية:

حيث عرفاً العريقي(2011:15) بأنها مجموعة العمليات التي تشمل عدة أنشطة أساسية ومترادفة وهي: تحليل البيئة(تحليل الاستراتيجي)، صياغة الاستراتيجيات، وتطبيق الاستراتيجيات، وتقدير الاستراتيجيات.

كما وعرفها الخفاجي(2010:37) بأنها فن وعلم تكوين القرارات الوظيفية المقابلة وتنفيذها وتقويمها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها.

ويعرفها السالم(2009:18) بأنها تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسمى في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، و نقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعةها وتقويمها.

وتعريفها السالم(2005:39) هي خطة عمل تمكن المنظمة من الانتقال من وضع هي فيه الآن إلى وضع تصبو إليه في المستقبل، كما وعرفها أيضاً بأنها العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه المنظمة مع بيئتها.

#### فوائد القيادة الإدارية:

هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تتحققها المنظمة عند استخدام الإدارة الاستراتيجية بأساليب علمية بعيدة عن التقليد والعشوبية، ذكر منها(السالم،2005):

1. وضوح الرؤية الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: تتطلب صياغة الاستراتيجية قدرًا كبيراً من دفع توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة.

2. تحقيق الفهم والالتزام من قبل العاملين جميعهم في المنظمة: فقد كانت الفائدة الأساسية للإدارة الاستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة في عمل استراتيجيات جديدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في اتخاذ الخيار الاستراتيجي، وبالرغم من أن ذلك ما زال يشكل ميزة أساسية في الإدارة الاستراتيجية، إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد أن العملية(Process) وليس القرار أو التوثيق، وهي المساعدة الأهم للإدارة الاستراتيجية، فالأسلوب والطريقة التي تمارس بها الإدارة الاستراتيجية تحمل أهمية استثنائية فالهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم والالتزام من قبل العاملين جميعهم، وقد يكون الفهم من بين أهم الفوائد للإدارة الاستراتيجية، متبعاً بالإخلاص والالتزام، حينما يفهم كل من: المدير، الموظف، والعامل

ماذا تفعل المنظمة، ولماذا؟ سيشعر كل منهم أنه جزء من هذه المنظمة وسيكون أكثر التزاماً في تحقيق أهدافها.

3. تساعد الإدارة الاستراتيجية منظمة الأعمال في أن تصبح منظمة متعلمة وهي المنظمة التي لديها مهارات في أربعة أنشطة أساسية هي:

- حل المشكلات بطرق منهجية منظمة.

- التعلم من تجربتها التاريخية وتجارب المنظمات الأخرى.

- تجرب دائماً مداخل وأساليب جديدة.

- نقل المعرف بسرعة إلى مختلف أجزاء المنظمة.

4. تساعد الاستراتيجية على خلق حالة من التداؤب: وذلك من خلال إيجاد أفضل ربط بين مختلف أجزاء المنظمة وعملياتها فالصورة الكلية للعمل في المنظمة تحقق من قيادة الجهد الجماعي وحشد الموارد لتحقيق الأهداف وتشير الدراسات الميدانية إلى تزايد إبداعات العاملين عندما يستوعبون ويدعمون رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

5. استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير: تستطيع المنظمات من خلال اعتمادها الإدارة الاستراتيجية الاستيعاب بشكل أفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد قياساً مع وضعها في الأمد القصير، ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخلياً.

6. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجديدة: أثبتت الدراسات الميدانية أن المنظمات التي تستخدم الإدارة الاستراتيجية هي أكثر نجاحاً من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص، وهناك علاقة إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة، ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجياتها طويلاً الأمد.

7. تدعيم المركز التنافسي: تقوى الإدارة الاستراتيجية مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسة الشديدة، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه تحولات تكنولوجية متلاحقة، كما تساعد المنظمة الاستفادة من مواردها المتنوعة نظراً لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

8. التخصيص الفاعل للإمكانات والموارد: تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه جهود المنظمة بشكل جيد في المدى البعيد، كما تساهم في حسن استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فاعلة وبما يضمن استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف.

**مزایا القيادة الإدارية**

أورد العديد من الكتاب والباحثين والمهتمين في مجال الإدارة الاستراتيجية مجموعة من المزايا، وكان من أهم ما تم ذكره من هذه المزايا ( توفيق، 2004:6):

1. التكيف مع البيئة بما ينطوي عليه ذلك من تنمية الفرص وتفادي التهديدات.
2. الاستخدام الأمثل للقدرات الذاتية داخل المنظمة (المادية والبشرية).
3. تحقيق مزايا تنافسية فيما يتعلق بجودة المنتجات.

#### **المطلب الثاني: الرضا الوظيفي:**

الرضا الوظيفي محل إهتمام كثير من الباحثين في مجالات علم النفس والإدارة والسلوك التنظيمي، والسبب في هذا الإهتمام هو أن الرضا الوظيفي يؤثر على العديد من السلوكيات الفردية للموظفين في المنظمات.

#### **تعرف الرضا الوظيفي**

بعد مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً وذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها موضوعية، وقبل البدء بتعريف الرضا الوظيفي لا بد من تحديد جذوره المعرفية، فإن معنى الرضا ودراستها بكل الوظيفي لا يمكن اكتشافه وفهمه إلا من خلال عملية تأمل ودراسة.

#### **تعرف الرضا لغةً:**

الرضا في اللغة هو ضد السخط وارتضاه، رأه له أهلاً ورضى عنه أي احبه واقبل عليه (ابن منظور، 1956).

ويعتبر معجم التراث الأمريكي American Heritaga Decitionary على أنه تحقيق واشباع رغبة أو حاجة أو ميل (لكحل، 2018:55).

عرف البلادي (2009:20) بأنه هو إحساس داخلي لدى الفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته للوظيفة التي يعمل بها، والذي ينتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام، وهذا الشعور أن إما يكون كلياً، ويعني رضا الفرد عن جميع العوامل التي تؤثر على مشاعره تجاه وظيفته ومدى تعلقه بها، وأن يكون هذا الشعور جزئياً، يعني رضا الفرد عن جوانب معينة دون الأخرى.

عرف خيري (2008:28) بأنه عبارة عن الشعور بالارتياح النفسي تجاه العمل والعاملين به ويظهر من خلال سلوكه الخارجي في حرصه على حسن التعامل وزيادة الانتاجية وذلك نتيجة ما يحصل و يظهر.

## كيفية حدوث الرضا الوظيفي

ويذكر فرج (2002:220) أن الموظفون لكي يصلوا إلى أهدافهم، وينشطوا في أعمالهم اعتقادهم أن الأداء يحقق لهم أهدافهم وهذا يشعرهم بالرضا والسعادة لما حققوه من أهداف، وبالنظر للرضا كنتيجة لكشف عن الكيفية التي يتحقق بها، والعوامل المسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تتنظم في نسق من التفاعلات تتم على النحو التالي :

1. الحاجات : لكل فرد حاجاته التي يريد لها ويسعى لإشباعها، وبعد العمل من أكثر وأهم المصادر المتاحة للإشباع .

2. الدافعية : شعور داخلي يحفز و يحرك الفرد إلى العمل والمثابرة والجهد لتحقيق حاجاته المرجوة .

3. الأداء : تحول الدوافع إلى نشاط الفرد وبوجهٍ خاص في عمله اعتقاداً منه أن هذا وسيلة لإشباع حاجات الفرد .

4. الإشباع : يؤدي أداء الفرد لعمله إلى الوصول للأهداف والميول وللحاجات التي يشعر بتحقيقها للسعادة .

5. الرضا : هو بلوغ الفرد لإشباع حاجاته ورغباته من خلال الأداء الكفاء في عملة يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي تحدث الإشباع .

كما وتذكر صوفي روان (2009:148-15) المتخصصة في علم النفس الوظيفي والتي لها الخبرة الكبيرة في مجال التطوير والتدريب الوظيفي إلى وجود ثلاثة ادارات لتحقيق السعادة والرضا الوظيفي للموظفين وهي كما يلي :

إدارة نفسك حيث قسمتها إلى :

- اعرف نفسك

- اختر لنفسك أن تكون سعيداً

- أعد خطة لتحقيق السعادة والرضا في العمل

إدارة الآخرين حيث قسمتها إلى :

- فن التواصل الفعال

- التفاؤل والكرم هما طرفا النجاح

- التعامل مع رئيسك في العمل

- إدارة العلاقات الصعبة

إدارة عملك حيث قسمتها إلى :

- إزالة المنغصات عن بيئة عملك

- حق التوازن في حياتك

- حق أفضل ما يمكنك الوصول إليه

### قياس الرضا الوظيفي

يقصد بعملية قياس الرضا بأنها عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة

العمل بالمؤسسة(أبوجرب،31:2017)،(كيبлер،110:2006).

وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي:

#### أولاً: المقاييس الموضوعية:

حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك الإنساني، ويقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية لهم، وأيضاً يفيد التنبؤ بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد، ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

#### ثانياً: المقاييس الذاتية:

تختلف من موظف لأخر لأنها تعتمد على ذاتية الموظف، وبأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الموظفين عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم .

#### مؤشرات الرضا الوظيفي:

يدرك فليه وعبد الحميد (2004،ص120) إلى وجود مجموعة من المؤشرات التي تدل على وجود الرضا لدى العاملين وتمثل فيما يلي:

1. الانتاجية المرتفعة.
2. اختفاء الاشاعات.
3. انخفاض نسبة منازعات داخل العمل.
4. قلة الغياب.
5. انخفاض درجة مقاومة التغيير.
6. انخفاض معدل دوران العمل.
7. قلة الشكوى من جانب العاملين.

#### مؤشرات عدم الرضا الوظيفي:

كما يرى الدوسرى (2013،ص52) أن أهم مؤشرات عدم الرضا تتمثل فيما يلي:

1. انخفاض الانتاجية والتسييف واللامبالاة.
2. ارتفاع معدلات دوران العمل.
3. ارتفاع معدل الغياب.

#### 4. الشكاوى والاضراب عن العمل.

##### الدراسات السابقة

###### 1. دراسة برجراحة (2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة الجزائر نحو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة والتعرف أيضاً على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها على الرضا الوظيفي لدى العاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من (40) موظفاً من مديرية التربية لولاية بسكرة الجزائر. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك أثر بين الثقافة التنظيمية بأبعادها على الرضا الوظيفي، حيث جاء الرضا الوظيفي(66%) بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية جاءت بوزن نسيبي (64%) بدرجة متوسطة، كما جاء بعد القيم التنظيمية أحد أبعاد الثقافة التنظيمية على وزن نسيبي (57.8%) بدرجة متوسطة.

###### 2. دراسة خليل (2015)

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وكذلك العلاقة بين القيادة التحويلية، والرضا الوظيفي، وذلك لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة القليوبية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن القيادة الاستراتيجية والرضا الوظيفي يرتبطون بشكل إيجابي حيث تؤدي القيادة إلى تحسين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي جاء وزنه النسيبي (73.45%) بدرجة كبيرة.

###### 3. دراسة مختار (2015)

هدفت الدراسة إلى تقصي دور الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتيسير الإدارية العامة بمدينة الجلفة الجزائر، وتم استخدام المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من عينة مكونة من (70) عاملاً في ديوان الترقية والتيسير العقارية بمدينة الجلفة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة قوية بين المتغيرين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي عن محتوى العمل، وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا عن نطاق الإشراف، ووجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال الأجر والحوافز، بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي.

###### 4. دراسة عيساوي وهيبة (2012)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالمستشفى الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيانة لجمع البيانات، أما مجتمع البحث فيضم(239) فرداً. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الثقافة السائدة في المستشفى تؤثر في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفى، وأن الرضا الوظيفي جاء بوزن نسيبي(70.58%) بدرجة كبيرة.

## 5. دراسة (Zhou, 2012)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير عوامل كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي للعاملين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وكانت الاستبيانة أداة للدراسة، وطبقت هذه الدراسة في مدينة بان كوك، وكانت عينة الدراسة (400) موظفاً. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لها علاقة مباشرة مع الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين.

### الفجوات البحثية:

1. تم تطبيق الدراسة على قطاع حيوي ومهم لا وهو قطاع الصحة وبالتحديد مستشفى شهداء الأقصى، وهي مستشفى لها دور مهم لما تقدمه من خدمة أساسية داخل المجتمع الفلسطيني وبالتحديد قطاع غزة.
2. لم تركز معظم الدراسات السابقة على أبعاد الممارسات القيادية مثل هذه الدراسة وكذلك الرضا الوظيفي.
3. الدراسات السابقة ربطت الممارسات القيادية بمتغيرات أخرى من خلال أبعاد المختلفة عن الدراسة الحالية.

### الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ويعرفه الحمداني(100,2006) بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، يقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتطلب معرفة المشاركون في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

مجتمع الدراسة: يتكون من العاملين في الوظائف الإشرافية في مستشفى شهداء الأقصى بقاع غزة والبالغ عددهم (92) موظفاً، والجدول رقم(1) يوضح توزيع عينة الدراسة.  
واستخدم الباحثان مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانية: حيث اتجه الباحثان في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في موقع الإنترت المختلفة.

2. المصادر الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلائل ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

أداة الدراسة: الاستبانة لجمع البيانات، والاستبانة هي الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبيتها من قبل المستجيب، وهي مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها بالبعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها بخصوص موضوعه والمشكلة التي اختارها (المحمودي، 2019:126).

الأساليب الإحصائية: التكرارات والمتosteطات الحسابية والنسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون "Pearson" ،معامل ارتباط سبيرمان بروان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ، اختبار T.Test للفروق بين متosteطات عينتين مستقلتين، تحليل الانحدار المتعدد.

#### حدود الدراسة:

1. الحد الموضوعي: تناول الدراسة الممارسات القيادية وتأثيرها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على مستشفى شهداء الأقصى قطاع غزة.

2. الحد البشري: ركز هذه الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية في مستشفى شهداء الأقصى قطاع غزة.

3. الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على مستشفى شهداء الأقصى قطاع غزة.

4. الحد الزمني: تم إجراء الدراسة خلال الفترة سنة 2025م.

صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقة قياس صدق الاتساق الداخلي حيث تم احتساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية "الرضا الوظيفي" والدرجة الكلية لكل مجال، وتبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

الصدق البنائي: تبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الإستبانة: تحقق الباحثان من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، حيث أن قيمته مرتفعة لكل مجال، أن الثبات دال إحصائياً، وبذلك تكون الإستبانة قابلة للتوزيع، وقد تم التأكيد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحّة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

**جدول (1): توزيع عينة الدراسة**

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	23	%25
	بكالوريوس	48	%52.17
	دراسات عليا	21	%22.82
الفئة العمرية	30 سنة فأقل	18	%19.56
	من 31- 45 سنة	36	%39.13
	أكثر من 45 سنة	38	%41.30
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	8	%8.69
	15-6 سنة	26	%23.92
	أكثر من 15 سنة	58	%53.36
المسى الوظيفي	مشرف إداري	9	8.28%
	رئيس قسم	74	%68.08
	مدير دائرة/وحدة	8	%7.36
	مدير مشفى	1	%6.58

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

يعزو الباحثان ذلك إلى أن الترقية للوظائف الإشرافية يتطلب الشهادة الجامعية الأولى بحد أدنى في مجال الاختصاص، وفيما يتعلق بنتيجة الفئة العمرية يعزّو الباحثان ذلك إلى أن المشفى يعتمد في أعماله على الطاقات الشابة، وفيما يتعلق بسنوات الخدمة يعزّو الباحثان ذلك إلى أن أصحاب الوظائف الإشرافية لديهم سنوات خدمة ملائمة وذلك ناتج عن سياسة التوظيف، وفيما يتعلق بالمسى الوظيفي يعزّو الباحثان ذلك إلى أن الترقية للوظائف

الإشرافية يتطلب الشهادة الجامعية الأولى بحد أدنى في مجال الاختصاص، وذلك من أجل تحسين وتطوير الأعمال في ظل بيئه العمل.

### المحك المعتمد في الدراسة جدول رقم (2)

درجة التوافق	الوزن النسيبي الم مقابل له	طول الخلية
قليل جداً	%36 - 20% من أكثر	1.80 - 1.00 من
قليلة	%36 - 52% من أكثر	2.60 - 1.81 من
متوسطة	%52 - 68% من أكثر	3.40 - 2.61 من
كبيرة	%68 - 84% من أكثر	4.20 - 3.41 من
كبيرة جداً	%84 - 100% من أكثر	5.00 - 4.21 من

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

### نتائج الدراسة:

#### - الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى الممارسات القيادية لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثان بصياغة الفرض التالي: يقل مستوى الممارسات القيادية لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى.

وللحقيق من الفرض قام الباحثان باستخدام التكرارات والمتواسطات والنسبة المئوية، وقيمة "ت" والجدول التالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم (3)

#### أبعاد الممارسات القيادية وكذلك ترتيبها في المقياس

م	البعد	البعد الأول: التمكين الإداري	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسيبي	الترتيب	الدرجة
1	البعد الثاني: إدارة التغيير	2.95	0.55	70	2	كبيرة	
2	الدرجة الكلية	3.65	0.61	70.45	1	كبيرة	
		3.3	0.58	70.22		كبيرة	

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

ويتبين من الجدول رقم (3) أن متواسطات أبعاد الممارسات القيادية كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، وأن إدارة التغيير حصلت على المرتبة الأولى بوزن نسيبي (70.45)، تلي ذلك التمكين الإداري حصل على المرتبة الثانية بوزن نسيبي (70%).

- أما الدرجة الكلية للممارسات القيادية حصلت على وزن نسيبي (70.22)، وبناءً على ذلك تعتبر هذه الأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة، ويعزو الباحثان ذلك أن هناك موافقة

من قبل أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية، وهذا يدل على توافر أبعاد الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية لدى الموظفين أصحاب الوظائف الإشرافية في مستشفى شهداء الأقصى في قطاع غزة بمستوى مرتفع، نظراً لامتلاكهم الخبرة في مجال العمل الإداري.

-ولتفسير النتائج المتعلقة بمستوى الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى بقطاع غزة قام الباحثان بإعداد الجدول التالي الموضح للأبعاد بالشكل التالي:

#### الجدول رقم (4)

التكرارات والمتosteات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (البعد الأول/ التمكين الإداري) وكذلك ترتيبها في البعد

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	م
4	69.54	0.69	3.21	تحث إدارة المشفى على تقديم الأفكار الإبداعية لحل مشاكل العمل التي تواجه العاملين بالعمل.	1
1	71.58	0.68	3.58	تشجع إدارة المشفى العاملين على المبادرة بأفكار غير مألوفة لتحسين أداء العمل باستمرار وحل المشكلات.	2
5	68.59	0.84	3.45	تحرص إدارة المشفى على فهم المشكلات التي تواجه العاملين داخل المشفى.	3
3	69.57	0.75	3.69	تعمل إدارة المشفى في توجيه السلوك الإيجابي والفعال الذي يقود إلى الإبداع في العمل.	4
2	70.72	0.55	3.58	تحرص إدارة المشفى على تنفيذ الأعمال بأساليب جديدة ومتقدمة لتجهيز العمل.	5
	70	0.70	3.50	الدرجة الكلية للبعد	

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

يتضح من جدول رقم (4): أن أعلى فقرة في البعد كانت:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على "تشجع إدارة المشفى العاملين على المبادرة بأفكار غير مألوفة لتحسين أداء العمل باستمرار وحل المشكلات" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسي قدره (71.58)% وبدرجة كبيرة.

وأن أدنى فقرة في البعد كانت:

- الفقرة رقم(3) والتي نصت على "تحرص إدارة المشفى على فهم المشكلات التي تواجه العاملين داخل المشفى" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسيبي قدره(%) 68.59 وبدرجة كبيرة.
- أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسيبي (%) 70 وبدرجة كبيرة، وهذا يعني بأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كأحد أبعاد الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية، وبناءً على ذلك يعتبر هذا البعد دال احصائياً عند مستوى الدلالة، ويعزو الباحثان ذلك إلى امتلاك أصحاب الوظائف الإشرافية لهذا البعد لما له من أهمية في تطور أعمال المشفى.

#### الجدول رقم (5)

**التكارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسيي لكل فقرة من فقرات (البعد الثاني / إدارة التغيير) وكذلك ترتيبها في البعد**

م	الترتيب	الفقرة	المتوسط	الوزن النسيي	الانحراف المعياري
1	1	تواكب إدارة المشفى التطورات التكنولوجية باستمرار لتطوير الأعمال.	3.65	72.95	0.60
2	4	تتبع إدارة المشفى التطورات المعرفية المتتسارعة باستمرار في العلم والمعرفة.	2.97	63.53	0.53
3	5	تعمل إدارة المشفى على إجراء التغييرات كلما تقادمت الخدمات التي تقدمها.	3.18	62.33	0.65
4	2	تستخدم إدارة المشفى ملفات إدارية جديدة ومتطورة باستمرار.	3.60	72.10	0.62
5	3	تنشر إدارة المشفى ثقافة الإبداع والتجدد بين العاملين بأساليب متنوعة.	3.53	70.58	0.80
		<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>68.29</b>	<b>0.64</b>	<b>3.38</b>

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

يتضح من جدول رقم (5):

أن أعلى فقرة في البعد كانت:

- الفقرة رقم (1) والتي نصت على "تواكب إدارة المشفى التطورات التكنولوجية باستمرار لتطوير الأعمال" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسيبي قدره (%) 72.95 وبدرجة كبيرة.  
 وأن أدنى فقرة في البعد كانت:

- الفقرة رقم (2) والتي نصت على "تعمل إدارة المشفى على إجراء التغييرات كلما تقادمت الخدمات التي تقدمها" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسيبي قدره (%) 62.33 وبدرجة متوسطة.

- أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (68.29%)، وهذا يعني بأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كأحد أبعاد الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية، وبناءً على ذلك يعتبر هذا البعد دال احصائياً عند مستوى الدلالة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن أصحاب الوظائف الإشرافية في الشركة لديهم القدرة على توجيه العاملين للتطورات في بيئة عمل المشفى.

#### الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثان بصياغة الفرض التالي: يقل مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى.

- ولتفسير النتائج المتعلقة بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى قام الباحثان بإعداد الجدول رقم (6) الذي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (6)**

**النكرارات والمتosteات والانحرافات المعيارية والوزن النسيي لكل فقرة من فقرات (الرضا الوظيفي) وكذلك ترتيبها**

الترتيب	الوزن النسيي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	M
4	71.02	0.53	3.18	تشرك إدارة المشفى الموظفين في الخطط المستقبلية.	1
6	70.23	0.65	3.23	تتيح إدارة المشفى لمناقشة الأهداف والسياسات المتعلقة بالعمل.	2
7	54.65	0.55	3.20	تحرص إدارة المشفى بالعمل بروح الفريق.	3
3	71.06	0.68	3.49	تفوض إدارة المشفى الصالحيات إلى الموظفين في المستويات المختلفة.	4
1	75.35	0.78	3.07	الوظيفة التي أقوم بها تتفق مع مهاراتي وقدراتي وميولي الشخصية.	5
5	70.25	0.78	3.39	لدى الزملاء مستوى من التعاون والمساندة.	6
8	50.54	0.57	3.21	تمنح إدارة المشفى الجو افريشجيعية جيدة وفعالة.	7
2	75.25	0.69	3.69	أفخر بالمكانة الاجتماعية للوظيفة التي أقوم بها.	8
<b>الدرجة الكلية</b>					

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.  
 يتضح من جدول رقم (6): أن أعلى فقرة كانت:

الفقرة رقم (5) والتي نصت على "الوظيفة التي أقوم بها تتفق مع مهاراتي وقدراتي وميولي الشخصية" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسيبي قدره (75.35%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن جميع الموظفين في المستشفى يقدمون خدمات إنسانية نابعة من قناعة وميل شخصي لدى شاغر الوظيفة.

وأن أدنى فقرة كانت:

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على "تمنع إدارة المشفى الحواجز تشجيعية جيدة وفعالة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسيبي قدره (50.54%) وبدرجة قليلة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة المشفى لا تقدم حواجز جيدة وفعالة ناتج ذلك عن عدم تلقي الموظفين للرواتب الشهرية التي يستحقونها.

- أما الدرجة الكلية لإدارة التغيير التنظيمي حصل على وزن نسيبي (67.29%) وبدرجة متوسطة، وهذا يعني بأن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات الرضا الوظيفي، وبناءً على ذلك يعتبر هذا دال احصائياً عند مستوى الدلالة. واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (برجراجة، 2015)، ودراسة (خليل، 2015)، ودراسة (عيساوي وهيبة، 2012).

### الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: ما درجة العلاقة بين الممارسات القيادية وتأثيرها في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى؟ وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثان بصياغة الفرض التالي: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الممارسات القيادية والرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى والجدول رقم (7) يوضح ذلك:

#### جدول رقم (7)

معامل الارتباط بين الممارسات القيادية والرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة

المتغير التابع "الرضا الوظيفي"			المتغيرات المستقلة
النتيجة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
علاقة طردية	0.000	*0.386	البعد الأول: التمكين الإداري
علاقة طردية	0.000	*0.398	البعد الثاني: إدارة التغيير

علاقة طردية	0.000	*0.392	الدرجة الكلية "الممارسات القيادية"
-------------	-------	--------	------------------------------------

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

يتبع من الجدول رقم (7) وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية والرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى في قطاع غزة. واتفاق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (خليل، 2015)، ودراسة (عيساوي وهيبة، 2012)، ودراسة (Zhou, 2012).

#### الإجابة على السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للممارسات القيادية بأبعادها (التمكين الإداري، وإدارة التغيير) في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثان بصياغة الفرض التالي: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للممارسات القيادية بأبعادها (التمكين الإداري، وإدارة التغيير) في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى شهداء الأقصى والجدول رقم (8) يوضح ذلك:

الجدول رقم (8)

#### تحليل الانحدار المتعدد (الممارسات القيادية، الرضا الوظيفي)

مستوى الدلالة عند (0.05)	القيمة الاحتمالية sig.	قيمة t	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار B	المتغيرات المستقلة
دال إحصائياً 0.05 عند	0.020	2.369		0.302	0.620	الثابت
دال إحصائياً 0.01 عند	0.000	5.370	0.365	0.076	0.468	البعد الأول: التمكين الإداري
دال إحصائياً 0.01 عند	0.000	4.351	0.302	0.062	0.344	البعد الثاني: إدارة التغيير

#### تحليل التباين ANOVA

0.000	القيمة الاحتمالية	16.103	قيمة اختبار F
		0.314	قيمة معامل التفسير R <sup>2</sup> المعدل

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

\* تم تمثيل الأثر بشكل منفصل لكل بعد من أبعاد الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية مع الرضا الوظيفي.

يتضح من الجدول رقم (8) أن نموذج الانحدار المتعدد لتمثيل العلاقة بين الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية ، والرضا الوظيفي دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (16.103)، وأن الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية تفسر (0.314) من التغييرات على الرضا الوظيفي.

وتفقنت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (برجراجة، 2015)، ودراسة (عيساوي وهيبة، 2012)

#### النتائج والتوصيات:

##### أولاًً: نتائج:

1. مستوى الممارسات القيادية بلغ درجة الوزن النسي (70.22%) وهذا يشير إلى أن الممارسات القيادية كانت مرتفعة.

2. بلغ الوزن النسي لأبعاد الممارسات القيادية المتمثلة بإدارة التغيير (70.45)، والتمكين الإداري (70%)، وهذا يشير إلى أن أبعاد الممارسات القيادية كانت مرتفعة.

3. مستوى الرضا الوظيفي بلغ درجة الوزن النسي (67.29%) وهذا يشير إلى أن الممارسات القيادية كانت متوسطة.

4. وجود علاقة طردية موجبة بين الممارسات القيادية بأبعادها والرضا الوظيفي.

5. يوجد تأثير دال إحصائياً بين الممارسات القيادية والرضا الوظيفي وقد بلغ حجم الأثر (0.314%).

##### ثانياً: توصيات:

1. يأمل الباحثان من إدارة المشفى تمكين العاملين لتحقيق الأهداف المستقبلية للمستشفى.

2. زيادة الاهتمام في الرضا الوظيفي من قبل إدارة المشفى لما له الأثر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

3. تطبيق الحوافز والمكافآت في المشفى، ومنح حوافز للموظفين لما للحوافز أثر في زيادة فعالية العمل وزيادة الانجاز.

4. أن تبني إدارة المشفى التغيير في أنظمة الأعمال، لما للتغيير أهمية في اتباع أنظمة جديدة وتطوير الأعمال.

5. يتطلب من إدارة المستشفى مشاركة الموظفين بوضع الأهداف المستقبلية.

## References:

- Abu Harb, Muhammad Abdul Aziz (2017) "Job satisfaction among government sector employees and its relationship to future anxiety" Unpublished Master's Thesis, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.
- Al-Ariqi, Mansour (2011). Strategic Management, University of Science and Technology, 2nd ed., University Book House, Sana'a, Yemen.
- Al-Balady, Saleh (2009) "Job satisfaction of middle school principals in the city of Mecca from their point of view," unpublished master's thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Mecca.
- Al-Dosari, Hussein (2013) "Leadership Styles and Their Relationship to Job Satisfaction in the College of Technology in Al-Kharj from the Employees' Perspective", Master's Thesis, Naif Arab Academy for Security Sciences, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Khafaji, Naama (2010). Strategic Management, Approaches, Concepts and Processes, Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman.
- Al-Khairi, Hassan (2008) "Job satisfaction and its relationship to achievement motivation among a sample of school counselors in the general education stages in the governorates of Al-Laith and Al-Qunfudhah," unpublished master's thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia.
- Al-Salem, Mu'ayyad (2005). Fundamentals of Strategic Management, Wael Publishing and Distribution House, Amman.
- Al-Salem, Mu'ayyad (2009). Fundamentals of Strategic Management, Wael Publishing and Distribution House, Amman.
- Barjarajah, Maryam (2015). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction. A Case Study – Directorate of Education of Biskra Province, Unpublished Master's Thesis, University of Mohamed Khider, Algeria.
- Farag, Tarif Shawqi (2002) "Leadership Behavior and Its Administrative Effectiveness", 1st ed., Gharib Publishing and Distribution House, Egypt.
- Ibn Manzur (1956). Lisan al-Arab, Volume (14), Dar Sadir for Printing and Publishing, Beirut.
- Issaoui, Waheeba (2012). The impact of organizational culture on job satisfaction: a case study of paramedical personnel at the public institution, Trabi Boujemaa. Unpublished master's thesis, Abu Bakr Belkaid University, Tlemcen, Algeria.

Khalil, Basima (2015). The impact of transformational leadership style on both performance and job satisfaction among public secondary school principals, unpublished master's thesis, Faculty of Education, Benha University, Egypt.

Kleber Carey (2006) "The Psychology of Job Satisfaction" translated by Khaled Al-Amri, 2nd ed., foreign publisher Crisp and Arab publisher Dar Al-Farouk for Publishing and Distribution.

Lakhal, Munif (2018) "Motivating Employees and Building Job Satisfaction: Concepts and Theories," Dar Al-Muthaqaf for Publishing and Distribution, 1st ed., Algeria.

McKiernan, Peter(1997). Strategy Past, Strategy Futures, Long rang Planning,30(5).

Mokhtar, Younesi (2015). Organizational culture and its role in job satisfaction - a field study at the Office of Real Estate Promotion and Facilitation, unpublished master's thesis, University of Mohamed Khedhir, Biskra, Algeria.

Sophie, Rowan (2009) "Happiness at Work: Ten Steps to Achieving Complete Job Satisfaction," Jarir Bookstore, First Edition, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.

Tawfiq, Abdel Rahman (2004). Strategic Management: Principles and Tools, Professional Expertise Center for Management, Cairo.

Zaytoun Kamal Abdel Hamid (2004) "Educational Technology in the Age of Information and Communication" Cairo, Egypt: Alam Al-Kutub.