

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

٥،١ تمهيد

يتناول هذا الفصل مناقشة نتائج فرضيات هذه الدراسة من أجل الوصول إلى إجابة للأسئلة المطروحة في هذه الدراسة الموسومة بـ "أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي بتوسيط المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية اليمنية"، وبالتالي استنباط التوصيات، وتقديمها لصناع القرار في البنوك الإسلامية لمساعدتهم في صياغة السياسات والخطط؛ بغية تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وتهيئة مناخ وظيفي إيجابي، وتقديم مقترحات يستفيد منها الدارسون والباحثون في هذا المجال.

٥،٢ مناقشة نتائج الفرضيات

بعد أن تأكد الباحث من النموذج الخارجي للدراسة والتحقق من الصدق التقاربي والتمييزي، كانت الخطوة التالية دراسة النموذج الداخلي (النموذج الهيكلي)، وتقييم الفرضيات، واختبار فرضيات الدراسة تم الاستعانة بتحليل المسار Pat Coefficient باستخدام برنامج PLS-Smart؛ وذلك للتحقق من تأثير الأنماط القيادية بأبعاده: (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر، النمط الإسلامي) على المتغير التابع الرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة: (الأجور، الترقيات، ظروف العمل، العلاقة مع الزملاء)،

من خلال المتغير الوسيط المناخ التنظيمي بأبعاده: (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، الحوافز، التكنولوجيا) من وجهة نظر العاملين بالبنوك الإسلامية العاملة في اليمن.

وسنناقش نتائج الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة وعلى النحو التالي:

أولاً: الفرضيات الرئيسة المباشرة للدراسة

الفرضية الرئيسة المباشرة الأولى: يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية.

إن أول هدف لهذه الدراسة تحليل الأثر المباشر للأنماط القيادية على الرّضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية في اليمن، وقد أظهرت نتائج التحليل عدم تحقق هذه الفرضية والقبول بالفرضية الصفرية وأنه لا تأثير للأنماط القيادية على الرّضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية، حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن جميع القيم تدل على عدم المطابقة مع المعايير المحددة (Hair et al.2010) حيث كان قيمة معامل الارتباط path coefficient تساوي (-0.047)، وقيمة t الإحصائية 0.971 أقل من الجدولية 1.96، ومستوى الدلالة المعنوية أكبر من 0.001، إذ بلغ مستوى الدلالة 0.332، وهو ما يشير إلى أن الأنماط القيادية لا تؤثر مباشرة على الرّضا الوظيفي للعاملين بالبنوك الإسلامية في اليمن. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أثر البيئة والمجتمع على الأفراد، وأن هناك عوامل أهم من النمط القيادي تؤثر على الرّضا الوظيفي وخاصة مع الأوضاع المعيشية والسياسية الصعبة التي تعيشها اليمن، وأن دراسة المناخ التنظيمي كوسيط كان له أثر على هذه النتيجة.

عاضد هذه النتيجة دراسة (معيوف، 2014م)، وتوصّلت إلى أنه لا يوجد علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي.

ووفقاً ل(بوفرة وبن موسى، ٢٠١٧م) فإن دراسة (Heller&William, 1993) توصلت إلى أنه لا يوجد علاقة بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي. دراسة أخرى ساندت نتائج هذه الدراسة أنه لا يوجد علاقة بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي، حيث أكّدت دراسة (معمرى، ٢٠١٢م) والتي درست فيها أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقته بالرّضا الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى أنه لا يوجد علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي، وسبب ذلك كما ترى الباحثة هي العلاقة الروتينية بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، إذ لا يرى أعضاء هيئة التدريس أهمية للنمط القيادي في رؤساء الأقسام، وكذلك دراسة (Riyanto, & Panggabean, 2020) أكّدت أنه لا يوجد تأثير كبير وإيجابي للقيادة على الرّضا الوظيفي للموظفين.

كما توصلت دراسة (Olasupo, 2011) حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة والرّضا الوظيفي في منظمة التصنيع النيجيرية إلى أنه ليس هناك تأثير للثقافة التنظيمية، وكذلك الأنماط القيادية على الرّضا الوظيفي. وفي دراسة حديثة ل(Moslehpour, 2019) توصل إلى نتيجة مفادها أنه لا يوجد علاقة بين الأساليب القيادية والرّضا الوظيفي، ويرى أن الدراسات التي توصلت إلى أن هناك علاقة بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي درست هذه العلاقة من دون دراسة المناخ التنظيمي كوسيط بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي، ولذلك أظهرت النتائج وجود العلاقة بين المتغيرين. وتوصل (خمار، ٢٠١٧م) إلى أنه على الرغم من تعامل القائد مع العمال بطريقة جيدة، ولكن أسلوب القائد لم يؤثر على رضاهم الوظيفي.

وفي اتجاه آخر هناك دراسات توصلت إلى نتائج تناقض هذه الدراسة، وتؤكد على وجود أثر للنمط القيادي على الرّضا الوظيفي، ومنها: دراسة (Jameel & Ahmad, 2020)، والتي درست الدور الوسيط للرضا الوظيفي بين أسلوب القيادة والأداء الأكاديمي للعاملين في المؤسسات الأكاديمية في العراق حيث

توصّلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي، وهي ذات النتيجة التي توصّلت إليها (Kalkan et al. 2020)، (Belias et al,2022) ودراسة (Ariani et al,2022) و(عبيدي، ٢٠٢١م)، و(المطيري، ٢٠١٩م) أنه يوجد علاقة وأثر للأنماط القيادية على الرّضا الوظيفي. وفي دراسة (Sabri & Sumardin,2021) حول تأثير أسلوب القيادة والتمكين والرّضا الوظيفي تجاه سلوك المواطنة التنظيمية للمحاضرين، توصّلت إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي.

الفرضية الرئيسة المباشرة الثانية: يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي للعاملين في البنوك الإسلامية في اليمن.

أظهرت نتائج تحليل المسار المستخرج من مخرجات البرنامج الإحصائي Smartpls وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي؛ مما يعني تحقق هذه الفرضية، وكانت جميع القيم تدل على مطابقة جيدة مع المعايير المحددة، حيث بلغ التأثير المباشر للأنماط القيادية على المناخ التنظيمي يساوي (٠,٤٠١)، وكانت قيمة t الإحصائية تساوي (٥,١١١) أكبر من القيمة الجدولية ١,٩٦، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠١، إذ بلغ مستوى الدلالة ٠,٠٠٠، وهو ما يشير إلى أن ممارسة إدارة البنوك الإسلامية اليمينية للأنماط القيادية يؤثر في المناخ التنظيمي داخل البنوك الإسلامية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في البنوك الإسلامية يرون أن النمط القيادي الفعّال هو الذي يحسن المناخ التنظيمي، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرّضا الوظيفي للعاملين.

وقد عاضد هذه النتيجة دراسة (Philip et al.2020) حول آثار أسلوب القيادة على المناخ التنظيمي، وتوصّلت إلى وجود أثر مباشر بين الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي، وتناغمت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة (Pérez & Fernández 2020) حول جودة القيادة والمناخ التنظيمي، وتوصّلت إلى وجود تأثير مباشر

للأنماط القيادية على المناخ التنظيمي. ساند هذه النتيجة أيضاً دراسة (عبد الفتاح وآخرون، ٢٠٢٠م)، وتوصّلت الدّراسة إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية والمناخ التنظيمي. عزز هذه النتيجة دراسة (Moslehpour et al, 2019) التي بحثت العلاقة بين الأساليب القيادية والرّضا الوظيفي بواسطة المناخ التنظيمي وطبيعة العمل، وتوصّلت إلى أن هناك أثر إيجابي للأساليب القيادية على المناخ التنظيمي.. وعلى نفس السياق توصلت دراسة (Sethibe,2018) في بحثه حول العلاقة بين أنماط القيادة والمناخ التنظيمي والابتكار والأداء التنظيمي إلى وجود أثر لأسلوب القيادة على المناخ التنظيمي، وفي ذات الاتجاه توصل (Kao,2017) إلى أن الأنماط القيادية تؤثر على المناخ التنظيمي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الدور الهام لقيادة البنوك الإسلامية في تهيئة المناخ الملائم للعاملين والذي بدوره يعزز الرضا الوظيفي للعاملين.

الفرضية الرئيسة المباشرة الثالثة: يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرّضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمينية.

من خلال نتائج الدّراسة باستخدام مخرجات التحليل الإحصائي Smartpls أظهرت نتائج التحليل وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرّضا الوظيفي لدى العاملين بالبنوك الإسلامية اليمينية وتحقق هذه الفرضية، وكانت جميع القيم تدل على مطابقة جيدة مع المعايير المحددة، وهي قيمة معامل الارتباط path coefficient تساوي ٠,٧٥٧، وقيمة t الإحصائية ٢١,٦٩٣ أكبر من الجدولية ١,٩٦، ومستوى الدلالة المعنوية أقل من ٠,٠٠١، إذ بلغ مستوى الدلالة ٠,٠٠٠.

عاضد نتيجة هذه الفرضية بوجود أثر مباشر للمناخ التنظيمي على الرّضا الوظيفي دراسة (Nursalam) & Wahyuni,2017 حول تحليل الرّضا الوظيفي للممرضات على أساس المناخ التنظيمي، حيث كانت

نتيجة الدراسة أن هناك أثراً مباشراً للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي. ومن الدراسات التي عززت هذه الفرضية دراسة (بن غري، ٢٠١٧م) (بوجليلة و رويح، ٢٠٢٠م) (Riyanto, & Panggabean, 2020) (Gaviria & López, 2019) (Megawaty et al 2022) (Wahyu et al.2019). وفي نفس السياق دراسة (Ghavifekr & Pillai, 2016) والتي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين - التجربة الماليزية- وكان من أهم نتائجها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين، دعمت نتيجة هذه الفرضية دراسة (Moslehpour et al, 2019) التي بحثت العلاقة بين الأساليب القيادية والرضا الوظيفي بواسطة المناخ التنظيمي وطبيعة العمل، وتوصلت إلى أن هناك أثراً إيجابياً للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي. ويفسر الباحث هذه النتيجة بالدور الكبير الذي يقوم به المناخ التنظيمي في التأثير على الرضا الوظيفي، وأنه كلما زاد تهيئة المناخ التنظيمي في البنوك الإسلامية اليمنية أدى ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في هذه البنوك.

وعلى النقيض من ذلك وفي نتائج عكسية للدراسات السابقة تأتي دراسة (الوناس، ٢٠١٦م) التي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي في الجزائر، فقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، ويرى سبب ذلك أن المناخ التنظيمي لم يرق بدوره في التأثير على الرضا الوظيفي، على الرغم من أن الدراسة توصلت إلى أن هناك رضا وظيفي مرتفع، إلا أنه يرجع ذلك إلى أسباب أخرى غير المناخ التنظيمي. وتوصلت دراسة (Riyadi,2020) (Sökmen & Şahingöz 2017) إلى وجود علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

الفرضية الرئيسة غير المباشرة (الوسيط)

الفرضية الرابعة: المناخ التنظيمي يتوسط العلاقة بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي للعاملين بالبنوك الإسلامية اليمنية .

من خلال نتائج الدّراسة باستخدام برنامج SmartPls لفحص وتأثير دور الوسيط (المناخ التنظيمي) في التأثير على العلاقة بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي، تبين صحة هذه الفرضية: أن المناخ التنظيمي له تأثير كلي ويتوسط العلاقة بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي.

وتظهر النتائج تأثير العلاقة غير المباشرة بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي بوجود المناخ التنظيمي كمتغير وسيط، وكانت قيمة الأثر غير المباشر (٠,٣٤٢)، وهي قراءة جيدة وإيجابية، و قيمة t الإحصائية ٤,٠٢٢ أكبر من الجدولية ١,٩٦، ومستوى الدلالة المعنوية أقل من ٠,٠٠١، وهي ذات دلالة إحصائية؛ مما يؤكد أن المناخ التنظيمي يلعب دوراً هاماً كوسيط كلي في ربط العلاقة بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي لدى العاملين بالبنوك الإسلامية اليمنية. ويرى الباحث أن نمط القيادة المناسب والأكثر فاعلية هو الذي يتناسب مع المناخ التنظيمي ليصبح له أثراً على الرّضا الوظيفي.

عاضد هذه نتيجة هذه الفرضية أن المناخ التنظيمي له تأثير كلي ويتوسط العلاقة بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي، دراسة (Moslehpour et al, 2019) التي بحثت العلاقة بين الأساليب القيادية والرّضا الوظيفي بواسطة المناخ التنظيمي وطبيعة العمل، وتوصّلت إلى أنه لا يوجد علاقة بين الأساليب القيادية والرّضا الوظيفي، وأن المناخ التنظيمي يتوسط كلياً العلاقة بين الأساليب القيادية والرّضا الوظيفي. وفي نفس السياق دراسة (Sellgren et al.2008) والتي درست السلوك القيادي لمديري التمريض فيما يتعلق بالرّضا الوظيفي ومناخ العمل، وكانت النتائج تشير إلى أن العلاقة بين السلوك القيادي والمناخ أكبر من العلاقة بين السلوك القيادي والرّضا الوظيفي، وأن هناك علاقة قوية بين المناخ التنظيمي والرّضا

الوظيفي، وكان المناخ التنظيمي وسيطاً جزئياً بين السلوك التنظيمي والرّضا الوظيفي. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أهمية تهيئة المناخ التنظيمي والدور المحوري له في الوصول بالموظفين إلى الرّضا الوظيفي ودور القيادة في تهيئة المناخ المناسب للموظفين. فالأنماط القيادية لها تأثير على المناخ التنظيمي، والمناخ له أثر كبير على الرّضا الوظيفي، أي أن الأنماط القيادية لا تؤثر مباشرة على الرّضا الوظيفي مالم تهيأ مناخاً وظيفياً مناسباً خاصة في الحالة التي تعيشها اليمن فالعامل في هذه الظروف الصعبة لن يتوقف كثيرا عند النمط القيادي المتبع فالمناخ الوظيفي المناسب في ظل ظروف الحرب له الأولوية في الوصول إلى رضا العاملين.

الفرضيات الفرعية المباشرة للدراسة بين أبعاد المتغير المستقل (الأنماط القيادية) مع المتغير التابع (الرّضا الوظيفي).

الفرضية الفرعية المباشرة الأولى: يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والرّضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية.

تحقق الباحث من صحة هذه الفرضية من خلال نتائج تحليل المسار المستخرج من مخرجات برنامج Smartpls الذي يبين أثر النمط الديمقراطي على المناخ التنظيمي للعاملين في البنوك الإسلامية في اليمن، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر عكسي ذي دلالة إحصائية، وكانت جميع القيم تدل على مطابقة جيدة مع المعايير المحددة، حيث بلغ التأثير المباشر للأنماط القيادية على المناخ التنظيمي مساوياً (-0,178)، وكانت قيمة t الإحصائية مساوية 2,320 أكبر من القيمة الجدولية 1,960، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05، إذ بلغ مستوى الدلالة 0,020، وهو ما يشير إلى أن تعامل إدارة البنوك الإسلامية اليمنية بالنمط الديمقراطي يؤدي إلى تدني الرّضا الوظيفي. ويعزو الباحث هذه

النتيجة إلى الأوضاع السياسية الحالية التي يمر بها المجتمع اليمني، كما أن الحرب الدائرة في اليمن انعكست على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وأثرت كثيراً على المسار الديمقراطي والمناخ السياسي في اليمن، كما أن الثقافة المجتمعية القبلية في اليمن تنعكس غالباً بصورة واضحة على المجتمع، يشير (العبدلي، ٢٠٠٧م) إلى أن هناك مناطق كثيرة في اليمن تحكمها فكرة القبيلة وشيخ القبيلة الذي يسيطر غالباً على كل شيء في القبيلة، وبالتالي لن تجد هناك من يعارض أو يرفض قرارات زعيم القبيلة، ويرى (جرادي، ٢٠١٨م) أن نظرة المجتمع القبلي للديمقراطية على أنها ضعف في شخصية شيخ القبيلة، وخاصة في المحافظات الشمالية، وبالتالي ربما كان نتيجة هذه الفرضية انعكاساً للثقافة الموجودة في المجتمع.

سأندت دراسة (معيوف، ٢٠١٤م) نتائج هذه الدراسة، وتوصّلت إلى نفس النتيجة أن هناك علاقة عكسية بين النمط الديمقراطي والرّضا الوظيفي لدى مستشاري التوجيه في المدارس الثانوية، دراسة (هاجر، ٢٠١٧م) توصّلت إلى نتيجة مقارنة أن هناك علاقة عكسية بين النمط القيادي الديمقراطي والدافعية للعمل.

بينما دراسة (فايد، ٢٠٢٠م) و(عبيدي، ٢٠٢١م) والتي تناولت الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالرّضا الوظيفي توصّلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين الأنماط القيادية والرّضا الوظيفي، وأن العلاقة بين النمط الديمقراطي والرّضا الوظيفي هي علاقة طردية.

الفرضية الفرعية المباشرة الثانية: يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والرّضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية.

بالاطلاع على نتائج الدراسة باستخدام مخرجات التحليل الإحصائي Smartpls أظهرت نتائج

التحليل عدم وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والرّضا الوظيفي لدى العاملين بالبنوك الإسلامية اليمنية، وبالتالي رفض هذه الفرضية، وكانت جميع القيم تدل على عدم مطابقة جيدة

مع المعايير المحددة، وهي قيمة معامل الارتباط path coefficient تساوي ٠,٠١٢، وقيمة t الإحصائية ٠,١٦٦ أقل من الجدولية ١,٩٦، ومستوى الدلالة المعنوية أكبر من ٠,٠٠١، إذ بلغ مستوى الدلالة ٠,٨٦٨، وهو ما يشير إلى أن النمط الأوتوقراطي ليس له تأثير مباشر على الرضا الوظيفي.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الوضع السياسي الضبابي في اليمن حيث انعكس بظلاله على شتى مناحي الحياة، فغياب النهج الديمقراطي، وانسداد الأفق السياسي، والتضييق على الحريات العامة والخاصة أدى إلى التقرب المجتمعي الحذر لنتائج هذه الحرب وآثارها المستقبلية على الفرد والمجتمع، وبالتالي التعامل بحذر مع الأوضاع الحالية.

ونجد أن دراسة (Munir & Iqbal, 2018) ودراسة (المطيري، ٢٠١٩م) أيدت نتيجة هذه الفرضية حيث توصلت تلك الدراسات إلى أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي. وكذلك دراسة (هاجر، ٢٠١٧م) توصلت إلى أنه ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي ودافعية العمل لدى الموظفين. بينما دراسة (Ch et al., 2017) حول أساليب القيادة للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين: دراسة الارتباط في المستوى الثانوي توصلت إلى وجود علاقة سلبية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي. أيدت هذه النتيجة بسلبية العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي دراسة (Alkhasawneh, 2019)، ودراسة (Dyczkowska & Dyczkowski, 2018).

الفرضية الفرعية المباشرة الثالثة: يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية بين النمط الحر والرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية.

نتائج تحليل المسار المستخرج من مخرجات برنامج التحليل الإحصائي Smartpls يبين أنه لا يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية بين النمط الحر والرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية، وبالتالي رفض

الفرضية البديلة، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين النمط الحر وبين الرضا الوظيفي، وكانت جميع القيم تدل على عدم مطابقة جيدة مع المعايير المحددة، حيث بلغ التأثير المباشر للنمط الحر على الرضا الوظيفي مساوياً (-0,116)، وكانت قيمة t الإحصائية مساوية 1,530 أقل من القيمة الجدولية 1,960، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0,001، إذ بلغ مستوى الدلالة 0,126، وهو ما يشير إلى أن تعامل إدارة البنوك الإسلامية اليمينية بالنمط القيادي الحر لا يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمينية. ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى أن البنوك الإسلامية تحتاج إلى دقة ووضوح في تعاملاتها، ولا تسمح بأي تسبب أو أخطاء قد تحدث بسبب النمط القيادي الحر، وبالتالي عدم السماح بممارسة هذا النمط الذي لا يؤثر على رضا العاملين فقط، بل أن له تأثيراً سلبياً على المناخ التنظيمي. وقد أكد (الألوسي وآخرون، 2017م) في دراسته عن الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع إلى أن النمط الحر يمارس بشكل ضعيف، ويعزو هذه النتيجة إلى أن قيادة المصارف لا تترك مجالاً للاجتهاد؛ لأن الأعمال المالية تحتاج إلى انضباط دقيق من الأفراد في ممارسة الأعمال.

تناغمت هذه النتيجة مع دراسة (بولدياب، 2018م) التي توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بين النمط الحر (الفوضوي) والرضا الوظيفي للأساتذة من وجهة نظر الأساتذة أنفسهم، وكذا دراسة (حمد، 2017م) و(إبراهيم وعلي، 2018م) و(عبيدي، 2020م) توصلت إلى عدم وجود أي علاقة ارتباط بين النمط الحر والرضا الوظيفي، بينما دراسة (Budiasih et al, 2020) ودراسة (فايد، 2020) ودراسة (المطيري، 2019) أظهرت النتائج أن النمط الحر يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي، وأوعزت (المطيري، 2019م) هذه النتيجة إلى أن أساتذة الجامعات يميلون إلى هذا النمط الذي يعطيهم الحرية الكاملة في العمل، بينما

دراسة (Munir & Iqbal,2018) و(الكيلاي، ٢٠٢٢م) توصلت إلى علاقة وتأثير سلبي للنمط الحر على الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية المباشرة الرابعة: يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية بين النمط الإسلامي والرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمينية.

أظهرت نتائج التحليل باستخدام مخرجات التحليل الإحصائي Smartpls وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية بين النمط الإسلامي والرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك الإسلامية اليمينية، وبالتالي تحقق الفرضية، وكانت جميع القيم تدل على مطابقة جيدة مع المعايير المحددة، وهي قيمة معامل الارتباط تساوي ٠,٢١٧، وقيمة t الإحصائية ٣,٣٤٥ أكبر من الجدولية ١,٩٦، ومستوى الدلالة المعنوية أقل من ٠,٠٠١، إذ يبلغ مستوى الدلالة ٠,٠٠٠، وهو ما يشير إلى أن النمط الإسلامي له تأثير مباشر وإيجابي على الرضا الوظيفي للعاملين بالبنوك الإسلامية اليمينية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى خصائص النمط الإسلامي المستمدة من الدين الإسلامي، وكذلك المجتمع الذي أجريت عليه الدراسة هي البنوك الإسلامية، والتي من المفترض تطبيق الشريعة الإسلامية في ما يخص التعاملات البنكية، وبالتالي أثر هذا النمط على الرضا الوظيفي للعاملين، ولذلك كلما زاد تطبيق النمط الإسلامي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في هذه البنوك.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Abusama et al.2017)، والتي توصلت إلى أن القيادة الإسلامية لها تأثير معنوي على الرضا الوظيفي. وعززت دراسة (Idiegbeyanose,2018) نتيجة هذه الفرضية في علاقة النمط القيادي الإسلامي بالرضا الوظيفي حيث توصلت إلى أن النمط القيادي الإسلامي له تأثير إيجابي ومعنوي على الرضا الوظيفي، أي أن القيادة الإسلامية لها القدرة على تحسين الرضا الوظيفي.

وتوصّل (Hamzah et al,2021) و (Kessi et al,2022) إلى أن القيادة الإسلامية يمكن أن تحسن أداء الموظفين ، وهي نفس النتيجة التي توصّل إليها (Wijayanti & Meftahudin, 2016) حيث كان الهدف من هذه الدّراسة هو قياس تأثير القادة الإسلاميين والرّضا الوظيفي ودوافع العمل وفترة العمل بأداء العامل، وكان من نتائج هذه الدّراسة وجود أثر إيجابي للقيادة الإسلامية على أداء العاملين، وأن الرّضا الوظيفي لا يؤثر في الأداء، ولكن القيادة الإسلامية مع الرّضا الوظيفي تؤثر في الأداء، وهذا يدل على قدرة النمط الإسلامي في التأثير مفرداً على الأداء، أو حين يكون مندمجاً مع عامل آخر كالرّضا الوظيفي.

في الاتجاه المقابل يرى (جرادات، ٢٠١٤م) أنه ليس هناك تأثير لنمط القيادة الإسلامية على بُعد رضا العاملين. ويرجع الباحث قدرة النمط القيادي الإسلامي على تحسين الرّضا الوظيفي إلى الخلفية الإسلامية لدى أغلب أفراد الشعب اليمني، والتعاطف الشعبي مع كل ماهو إسلامي والتعاطي معه بإيجابيه.

الفرضيات الفرعية المباشرة للدّراسة بين أبعاد المتغير المستقل (الأنماط القيادية) والمتغير التابع (المناخ التنظيمي)

الفرضية الفرعية المباشرة الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والمناخ التنظيمي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والمناخ التنظيمي وتحقق هذه الفرضية، وكانت جميع القيم تدل على مطابقة جيدة مع المعايير المحددة، حيث بلغ التأثير المباشر للنمط الديمقراطي على المناخ التنظيمي مساوياً ٠,١٨٩، وكانت قيمة t الإحصائية مساوية ٢,١٧٧ أكبر من القيمة الجدولية ١,٩٦٠، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من

٠,٠٥، إذ بلغ مستوى الدلالة ٠,٠٣٠، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى خصائص النمط الديمقراطي

القائمة على المشاركة والحوار والقدرة على خلق مناخ وظيفي ملائم، وهو ما يشير إلى أن تعامل إدارة البنوك الإسلامية بالنمط الديمقراطي يؤدي إلى وجود مناخ وظيفي ملائم ومناسب للعاملين في هذه البنوك.

أكدت هذه الفرضية دراسة (عبد الفتاح وآخرون، ٢٠٢٠م) حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والمناخ التنظيمي لدى مدراء مدارس البنات، وقد تبين وجود علاقة بين النمط الديمقراطي وعناصر المناخ التنظيمي، واتفق (حنيش، ٢٠١٤م) و(بلحوت، ٢٠١٥م) (عليجات، ٢٠٠٢م) على وجود أثر وعلاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي والمناخ التنظيمي.

الفرضية الفرعية المباشرة السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية.

من خلال نتائج الدراسة باستخدام مخرجات التحليل الإحصائي Smartpls أظهرت نتائج التحليل عدم وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي لدى العاملين بالبنوك الإسلامية اليمنية وبالتالي رفض الفرضية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط path coefficient تساوي ٠,١١٢، وقيمة t الإحصائية ١,٣٣٨ أقل من الجدولية ١,٩٦، ومستوى الدلالة المعنوية أكبر من ٠,٠٥، إذ بلغ مستوى الدلالة ٠,١٨١، وهو ما يشير إلى أن النمط الأوتوقراطي ليس له تأثير على المناخ التنظيمي للعاملين بهذه البنوك. وهذا يشير إلى أن هذه النمط غير مرغوب لدى العاملين، وأنه لا يؤثر في المناخ التنظيمي للعاملين؛ كون هذا النمط يعتمد التفرد في القرارات واستخدام السلطة كعصا مسلطة على الموظفين.

نتيجة هذه الفرضية قريبة من دراسة (عبد الفتاح وآخرون، ٢٠٢٠م) حيث أشار إلى أن قيمة علاقة النمط

الدكتاتوري بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية للإناث في الزرقاء هي قيمة ضعيفة جداً تكاد تكون غير موجودة، ويلاحظ أن قيمة هذه العلاقة غير دالة إحصائياً؛ لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (٠,٠٥). أما (حنيش، ٢٠١٤م) فقد توصل إلى النمط الأوتوقراطي يؤثر سلباً على المناخ التنظيمي.

الفرضية الفرعية المباشرة السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الحر والمناخ التنظيمي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية.

نتائج تحليل المسار الذي يبين أثر النمط الحر على المناخ التنظيمي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية أظهر وجود أثر عكسي ذي دلالة إحصائية بين النمط الحر والمناخ التنظيمي، وكانت جميع القيم تدل على مطابقة جيدة جاءت تماماً مع المعايير المحددة كما ذكرت سابقاً. حيث بلغ التأثير المباشر للنمط الحر على المناخ التنظيمي مساوياً (-٠,٢٦٤)، وكانت قيمة t الإحصائية مساوية ٢,٢٦٣ أكبر من القيمة الجدولية ١,٩٦٠، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، إذ بلغ مستوى الدلالة ٠,٠٢٤، وهو ما يشير إلى أن تعامل إدارة البنوك الإسلامية بالنمط الحر يؤدي إلى وجود مناخ وظيفي غير ملائم للعاملين في هذه البنوك، ويعزو الباحث هذه النتيجة بوجود أثر عكسي للنمط الحر على المناخ التنظيمي إلى احتياج البنوك إلى دقة عالية وانضباط إداري كبير، وهو ما لا يتوافر مع هذا النمط، كما أن العاملين يرون أن هذا النمط له تأثير سلبي على المناخ التنظيمي بحكم أن هذا النمط يعتمد على مبدأ التفويض الكامل للسلطات، وهو ما يؤدي إلى تداخل في السلطات، وبالتالي خلل في المسؤوليات، وتراكم في الأعمال، وترحيل للمشاكل، وعدم التزام بالهيكل التنظيمي المنظم للمسؤوليات والسلطات، ويؤدي إلى خلل في الاتصالات الإدارية، وينتج عنه مناخ تنظيمي غير ملائم للموظفين .

عاضد هذه النتيجة دراسة (بلحوت، ٢٠١٥م) و(عليمات، ٢٠٠٢م) حول الأنماط القيادية وعلاقتها

بالمناخ التنظيمي، وكانت نتيجة الدراسة وجود أثر وعلاقة عكسية بين النمط الحر والمناخ التنظيمي، بينما دراسة (حنيش، ٢٠١٤م) أظهرت أن النمط الحر لا يؤثر في المناخ التنظيمي.

الفرضية الفرعية المباشرة الثامنة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين النمط الإسلامي والمناخ التنظيمي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية .

أظهرت نتائج التحليل وجود أثر مباشر إيجابي ذي دلالة إحصائية بين النمط الإسلامي والمناخ التنظيمي لدى العاملين بالبنوك الإسلامية اليمنية، وهو ما يحقق فرضية هذه الدراسة، وكانت جميع القيم تدل على مطابقة جيدة جاءت تماماً مع المعايير، وهي قيمة معامل الارتباط path coefficient تساوي ٠,٣٣٨، وقيمة t الإحصائية ٤,١٢١ أكبر من الجدولية ١,٩٦، ومستوى الدلالة المعنوية أقل من ٠,٠٠١، إذ بلغ مستوى الدلالة ٠,٠٠٠، وهو ما يشير إلى أن النمط الإسلامي له تأثير إيجابي وجيد على المناخ التنظيمي للعاملين بهذه المصارف، ويفسر ذلك كلما تم تطبيق النمط الإسلامي في البنوك الإسلامية اليمنية يؤدي ذلك إلى تهيئة مناخ تنظيمي مناسب. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ارتكاز النمط الإسلامي على مبادئ الشورى (المشاركة) والعدالة التي لهما دور في تهيئة المناخ التنظيمي الملائم والمناسب للعاملين، وهو مؤشر على استشعار العاملين بأهمية تطبيق هذا النمط ودوره في تهيئة مناخ تنظيمي مناسب.

ولم يجد الباحث حسب علمه دراسات بحثت العلاقة بين النمط الإسلامي والمناخ التنظيمي، ولكن من خلال النظر في دراسات مقارنة تؤكد الأثر الإيجابي للنمط القيادي الإسلامي، ومن هذه الدراسات: دراسة (Supriyanto, 2019) والتي تناولت أثر القيادة الإسلامية على الأداء من خلال التمكين الإداري والسلوك الابتكاري، وأظهرت النتائج أن النمط الإسلامي له تأثير إيجابي على الأداء. كما درس (Slamet et al. 2020) نموذج القيادة الإسلامية على أداء المعلمين في مدارس الصيدلة في أندونيسيا، توصلت الدراسة إلى

أن نموذج القيادة الإسلامية له تأثير إيجابي على أداء المعلمين. كما أن لنمط القيادة الإسلامية أثراً في مشاركة الموظّفين، كما بينت دراسة (Meiyani & Putra, 2019) حول العلاقة بين القيادة الإسلامية ومشاركة الموظّفين في صناعة السلع الاستهلاكية.

الفرضيات الفرعية غير المباشرة

الفرضية الفرعية الغير مباشرة الأولى: المناخ التنظيمي يتوسط العلاقة بين النمط الديمقراطي والرّضا الوظيفي.

من خلال نتائج الدّراسة باستخدام برنامج smartpls لفحص دور الوسيط (المناخ التنظيمي) بين النمط الديمقراطي والرّضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك الإسلامية اليمنية، تبين أن المناخ التنظيمي له تأثير إيجابي للعلاقة بين النمط الديمقراطي والرّضا الوظيفي، وبالتالي تحقق فرضية الدّراسة. وكانت قيمه الأثر ٠,١٣٣ عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٢٧ أقل من ٠,٠٥، وهي تعني أن المناخ التنظيمي يتوسط العلاقة بين النمط الديمقراطي والرّضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك الإسلامية اليمنية. ويرى الباحث أن وجود الوسيط (المناخ التنظيمي) عدل العلاقة بين النمط الديمقراطي والرّضا الوظيفي حيث زاد من فعالية النمط الديمقراطي في تحقيق الرّضا الوظيفي للعاملين.

الفرضية الفرعية الغير مباشرة الثانية: المناخ التنظيمي يتوسط العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والرّضا الوظيفي

من خلال نتائج مخرجات smartpls لمعرفة وتأثير دور الوسيط (المناخ التنظيمي) بين النمط الأوتوقراطي والرّضا الوظيفي بين العاملين في البنوك الإسلامية اليمنية تبين أن المناخ التنظيمي ليس له تأثير كمتغير وسيط للعلاقة بين النمط الأوتوقراطي والرّضا الوظيفي، وكانت القيمة ٠,٠٧٩، وهي علاقة ضعيفة،

ومستوى الدلالة الإحصائية ٠,١٧٥ أكبر من ٠,٠٥ ليست ذات دلالة إحصائية، أي أن المناخ التنظيمي ليس له تأثير وسيط بين النمط الأوتوقراطي والرّضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك الإسلامية اليمينية. ويرى الباحث أن وجود الوسيط لم يؤثر في العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والرّضا الوظيفي للعاملين، وهذا يؤكد أن ممارسة النمط الأوتوقراطي داخل البنوك الإسلامية لا يؤثر على الرّضا الوظيفي حتى مع إدخال المناخ التنظيمي كوسيط لمحاولة تحسين العلاقة بينهما .

الفرضية الفرعية الغير مباشرة الثالثة: المناخ التنظيمي يتوسط العلاقة بين النمط الحر والرّضا الوظيفي

من خلال نتائج مخرجات smartpls لمعرفة وتأثير دور الوسيط (المناخ التنظيمي) بين النمط الحر والرّضا الوظيفي، تبين أن المناخ التنظيمي له تأثير سلبي كمتغير وسيط للعلاقة بين النمط الحر والرّضا الوظيفي، وبالتالي قبول الفرضية، وكانت قيمة الأثر غير المباشر مساوياً ٠,١٨٦-، وهي علاقة مقبولة وسلبية، ومستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٢٤ وهي أقل من ٠,٠٥، أي أن المناخ التنظيمي يتوسط العلاقة بين النمط الحر والرّضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك الإسلامية اليمينية. ويرى الباحث أن وجود الوسيط له أثر عكسي على العلاقة بين النمط الحر والرّضا الوظيفي للعاملين، وهو أمر طبيعي؛ لأن التأثير المباشر للنمط الحر على المناخ التنظيمي كان تأثيراً وعلاقة عكسية، وبالتالي كانت العلاقة الغير مباشرة بين النمط الحر والرّضا الوظيفي من خلال المناخ التنظيمي علاقة وتأثير عكسي، فممارسة هذا النمط يخلق مناخاً تنظيمياً غير ملائم للعاملين، ويخلط بين المسؤوليات والسلطات، ويضعف الاتصال الإداري (مزيان، ٢٠١٢م)، وبالتالي ينتج عنه عدم رضا العاملين داخل البنوك الإسلامية، ولعل المشهد القائم في اليمن والذي يسيطر عليه فوضى إدارية وتداخل في السلطات وغموض في المسؤوليات وغياب المتابعة الجادة ومحاسبة المقصرين ألقى بظلاله على العاملين الذين يرون أن النمط الحر يؤثر عكسياً على المناخ والرّضا.

الفرضية الفرعية الغير مباشرة الرابعة: المناخ التنظيمي يتوسط العلاقة بين النمط الإسلامي والرّضا الوظيفي.

من خلال نتائج مخرجات برنامج التحليل الإحصائي smartpls لمعرفة تأثير دور الوسيط (المناخ التنظيمي) بين النمط الإسلامي والرّضا الوظيفي، تبين أن المناخ التنظيمي له تأثير قوي كمتغير وسيط للعلاقة بين النمط الإسلامي والرّضا الوظيفي، وبالتالي تحقق فرضية الدّراسة حيث كانت قيمة الأثر غير المباشر مساوياً ٠,٢٣٨، وهي علاقة جيدة، ومستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٠١، أي أن المناخ التنظيمي يتوسط العلاقة بين النمط الإسلامي والرّضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك الإسلامية اليمينية، ويرى الباحث أن المتغير الوسيط المناخ التنظيمي زاد من فاعلية النمط الإسلامي في التأثير على الرّضا الوظيفي .

٥,٣ الإسهامات المترتبة على الدراسة

٥,٣,١ الإسهامات العلمية

للرضا الوظيفي داخل المنظمات دوراً حيوياً في الارتقاء بالعمل وتحسين الأداء ، ولذا تسعى المنظمات والمؤسسات المتميزة إلى تحسين الرضا الوظيفي للعاملين للوصول بهم إلى حالة من الاندماج والشراكة التي تشعر العامل بأنه شريك في النجاح والأرباح.دراسات كثيرة بحثت في هذا الموضوع ودراسات أخرى لازالت تُجرى لدراسة الرضا الوظيفي وأهم المتغيرات التي تؤثر عليه ،وفي دراستنا هذه أضفنا متغيراً جديداً يدرس العلاقة والأثر بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي ألا وهو المناخ التنظيمي (المتغير الوسيط) الذي كان له أثر قوي في تعديل العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي ، إذ أن قيادة البنوك الإسلامية لا بد عليها من تهيئة المناخ التنظيمي للعاملين من أجل الوصول للرضا الوظيفي ، كما أضفت هذه الدراسة دور المناخ

التنظيمي في تعديل العلاقة بين كل من النمط الديمقراطي والحر وبين الرضا الوظيفي ، كما تم إضافة النمط الإسلامي ودور المناخ التنظيمي في تحسين العلاقة مع الرضا الوظيفي ، وبالتالي ستكون هذه الدراسة مرجعية للباحثين المهتمين في الرضا الوظيفي ودور المناخ التنظيمي في العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي .

٥.٣.٢ الإسهامات العملية

تسعى المنظمات والمؤسسات الرائدة على اختلاف أنواعها وأحجامها وتعدد أنشطتها ومجالاتها إلى الوصول إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي للعاملين باعتبارهم الركيزة الأولى والأساسية في البناء وتحقيق الأهداف وتطوير العملية الإنتاجية والإدارية ، والاستمرار في الصدارة في ظل بيئة تتسم بالتغيير والتحديث المتسارع والتنافس الداخلي والخارجي ، والبنوك الإسلامية هي جزء من هذا التنافس الكبير سواء كانت مع بنوك إسلامية مشابهة أو مع البنوك التقليدية الأخرى وبالتالي فهي معنية بشكل رئيسي بالاهتمام برضا العاملين لأنهم البوابة الرئيسية لكسب العملاء وهم الأداة الحقيقية لتحقيق الأهداف ، وعليه فإن هذه الدراسة وضحت الدور الحيوي والهام للمناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي ، كما أضفت الدراسة الأثر الميداني للمناخ التنظيمي في تعديل العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي ، وأن على قيادة البنوك الإسلامية تهيئة مناخ تنظيمي مناسب من أجل الوصول إلى رضا وظيفي بين العاملين .

٥.٣.٣ الإسهامات المنهجية

تسلط هذه الدراسة الضوء على الرضا الوظيفي في البنوك الإسلامية كمتغير محوري في العملية الإدارية وتم دراسة العلاقات المباشرة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي من جهة ودراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي من جهة أخرى ، وتم دراسة العلاقة الغير مباشرة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي عن

طريق المناخ التنظيمي كمتغير وسيط ، فضلا عن دراسة العلاقات الجزئية لأبعاد الأنماط القيادية مع المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي ، واستخدم الباحث برنامج (PLS) في تحليل البيانات وتصميم نموذج الدراسة بالتمذجة البنائية للوصول إلى نتائج دقيقة في العلاقات بين المتغيرات ، في حين اعتمدت أغلب الدراسات السابقة حسب علم الباحث على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

٤، ٥ نتائج الدّراسة

- ١- عدم وجود أثر وعلاقة مباشرة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية.
- ٢- هناك أثر وعلاقة للأنماط القيادية على المناخ التنظيمي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية.
- ٣- المناخ التنظيمي يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية.
- ٤- المناخ التنظيمي وسيط كلي بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي حيث أنه يؤثر إيجابياً على العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية.
- ٥- النمط الديمقراطي يؤثر مباشرة على الرضا الوظيفي بعلاقة عكسية في البنوك الإسلامية اليمنية.
- ٦- النمط الأوتوقراطي لا يؤثر مباشرة على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية.
- ٧- لا يوجد أثر مباشر للنمط الحر على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية.
- ٨- يوجد أثر إيجابي مباشر للنمط الإسلامي على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية.
- ٩- يوجد أثر إيجابي مباشر للنمط الديمقراطي على المناخ التنظيمي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية.

- ١٠- لا يوجد أثر مباشر للنمط الأوتوقراطي على المناخ التنظيمي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية.
- ١١- يوجد أثر مباشر لكنه عكسي بين النمط الحر والمناخ التنظيمي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية.
- ١٢- النمط الإسلامي يؤثر تأثيراً مباشراً وإيجابياً في المناخ التنظيمي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية.
- ١٣- المناخ التنظيمي يتوسط العلاقة بين النمط الديمقراطي والرّضا الوظيفي ويؤثر إيجابياً على العلاقة بينهما.
- ١٤- المناخ التنظيمي لا يتوسط العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والرّضا الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية اليمنية.
- ١٥- المناخ التنظيمي يتوسط العلاقة بين النمط الحر والرّضا الوظيفي، ويؤثر عكسياً على العلاقة بينهما.
- ١٦- المناخ التنظيمي يتوسط العلاقة بين النمط الإسلامي والرّضا الوظيفي، ويؤثر إيجابياً على العلاقة بينهما.

٥،٥ توصيات الدّراسة

بناء على النتائج من هذه الدّراسة يوصي الباحث بما يلي:

- ١- التوعية المستمرة للقيادات الإدارية في البنوك الإسلامية اليمنية بالأثر الذي يحدثه النمط القيادي في الرّضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي الابتعاد عن الأنماط التي تؤدي إلى خفض الرّضا الوظيفي للعاملين.
- ٢- القياس المستمر للرضا الوظيفي من خلال القياسات الإدارية الحديثة للوقوف أولاً بأول على أي اختلالات قد تؤدي إلى تراجع في المستوى الوظيفي للعاملين.

٣- تعزيز ممارسة كل من النمط الإسلامي والنمط الديمقراطي لقيادة البنوك الإسلامية؛ لدورها في تهيئة المناخ التنظيمي والوصول للرضا الوظيفي للعاملين.

٣- تشجيع القيادات الإدارية على الانخراط في البرامج التدريبية المؤهلة في الجانب القيادي مع مراجعة التغيرات السلوكية في الممارسة مع الموظفين وقياس الأثر السلوكي لتلك القيادات الإدارية.

٤- عقد ورش عمل لمناقشة ومراجعة وتحديث الهياكل التنظيمية التي تناسب الاختصاصات مع المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين.

٥- تحديث السلم الوظيفي، وفرص الترقية للمتميزين من العاملين في البنوك الإسلامية، مع توفر العدالة في توزيع هذه الفرص.

٦- على قيادة البنوك الإسلامية مراجعة وتحسين نظام الرواتب والحوافز للعاملين.

٧- الاهتمام بالتحسين المستمر في الأساليب والوسائل المتعلقة بإجراء الاتصالات الإدارية، و تدعيم نظام الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين العاملين وقيادة البنوك الإسلامية.

٥،٦ مقترحات الدراسة

من خلال ما تم مناقشته من نتائج للدراسة ومن خلال التوصيات التي تم وضعها، يقترح الباحث هذه المقترحات - والتي يرى أنها مكتملة لهذه الدراسة- المتمثلة في الآتي:

١- إجراء دراسة حول الأنماط القيادية الحديثة: (النمط التحويلي-النمط التبديلي) وأثرها على الرضا الوظيفي بتوسيط المناخ التنظيمي.

٢- إجراء دراسة مقارنة بين الأنماط القيادية الحديثة وبين النمط الإسلامي ودراسة أثرهما على الأداء الوظيفي.

٣- إجراء دراسة حول أثر النمط القيادي الإسلامي على التمكين الإداري من خلال المناخ التنظيمي.

٤- إجراء دراسة حول العلاقة بين النمط الإسلامي وبين الولاء التنظيمي، والإبداع التنظيمي، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

٧،٥ الخلاصة

ناقش الباحث في هذا الفصل النتائج والتوصيات، بالإضافة إلى المقترحات التي توصلت إليها الدراسة الحالية، والتي بحثت دور الوسيط (المناخ التنظيمي) في تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي، وقام الباحث باختبار الفرضيات باستخدام نمذجة المعادلة البنائية (PLS) حيث توصل الباحث إلى أن الأنماط القيادية ليس لها تأثير مباشر على الرضا الوظيفي، وأن الأنماط القيادية تؤثر على المناخ التنظيمي، والمناخ التنظيمي له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي، كما أن المناخ التنظيمي يقوم بدور الوسيط الكلي بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، وبالتالي فإن على قيادة البنوك الإسلامية تهيئة المناخ التنظيمي إن أرادت الوصول إلى رضا العاملين في البنوك الإسلامية اليمينية. وختم الباحث هذا الفصل بالعديد من التوصيات التي من شأنها أن تساعد في تفعيل الأنماط القيادية، وتحسين الرضا الوظيفي للعاملين، وتهيئة المناخ التنظيمي في البنوك الإسلامية، واقترح الباحث مجموعة من المقترحات لدراسات مستقبلية تساعد في استكمال دراسة موضوع هذه الدراسة.