

أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين بالتطبيق على هايبر بنده  
في المملكة العربية السعودية بمنطقة مكة (دراسة حالة )

The Impact of Transformational Leadership on  
Employee Satisfaction: A Case Study of Hyper  
Panda in the Makkah Region, Saudi Arabia

اسم الطالب / محمد أحمد عبدالله

الرقم الجامعي / ٢٠٢١٢٠٥٨٠٣

مشروع التخرج - ١

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٤



## جدول المحتويات

|                                                             |        |
|-------------------------------------------------------------|--------|
| ١. الفصل الأول : الإطار العام لدراسة .....                  | ١,١    |
| .....المقدمة:                                               | ١,٢    |
| .....مشكلة الدراسة:                                         | ١,٣    |
| .....١,٢,١. فجوات على المستوى النظري .....                  | ١,٣,١  |
| .....٢,٢,١. فجوات على المستوى التطبيقي .....                | ١,٣,٢  |
| .....١,٣. أهمية البحث .....                                 | ١,٣,٣  |
| .....١,٣,١. على المستوى النظري .....                        | ١,٣,٤  |
| .....١,٣,٢. على المستوى التطبيقي .....                      | ١,٣,٥  |
| .....١,٤. أسئلة البحث .....                                 | ١,٣,٦  |
| .....١,٥. أهداف البحث .....                                 | ١,٣,٧  |
| .....١,٦. فرضيات البحث .....                                | ١,٣,٨  |
| .....١,٧. نموذج البحث .....                                 | ١,٣,٩  |
| .....١,٨. منهجية البحث .....                                | ١,٣,١٠ |
| .....١,٩. الدراسات الميدانية .....                          | ١,٣,١١ |
| .....١,١٠. مخطط المشروع المقترح .....                       | ١,٣,١٢ |
| .....٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                | ١,٣,١٣ |
| .....٢,١. المقدمة:                                          | ١,٣,١٤ |
| .....٢,٢. المتغير المستقل .....                             | ١,٣,١٥ |
| .....٢,٣. المتغير التابع .....                              | ١,٣,١٦ |
| .....٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ..... | ١,٣,١٧ |
| .....٢,٥. الخاتمة .....                                     | ١,٣,١٨ |
| .....قائمة المراجع .....                                    | ١,٣,١٩ |

## قائمة الأشكال

## قائمة الجداول

## ١,١. مقدمة

تُعد الإدارة في هايبير بنده جزءًا أساسيًا من نجاح السلسلة وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية. تعتمد هايبير بنده على أساليب إدارية حديثة تركز على التحسين المستمر وتطوير الأداء الوظيفي. تتبنى الإدارة في هايبير بنده نهجًا شاملاً يركز على تحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية وتحقيق رضا الموظفين، مما يعزز من إنتاجيتهم و التزامهم تجاه العمل. يتم تطبيق هذا النهج من خلال تقديم برامج تدريبية مستمرة، تطوير فرص النمو المهني، وتحفيز الابتكار والإبداع بين الموظفين.

يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين في هايبير بنده عنصرًا حيويًا لضمان جودة الخدمة وتحقيق النجاح المستدام. أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي له تأثير مباشر على الإنتاجية والولاء التنظيمي. وفقًا لبحث أجراه هاكمان وأولدهام (1980)، فإن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل مثل طبيعة العمل، فرص التقدم المهني، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية. في حالة هايبير بنده، تُعد هذه العوامل أساسية للحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء وتحقيق أهداف الشركة.

الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالرضا والسعادة تجاه وظيفته، ويتحقق عندما يشعر الموظف بأن بيئة العمل تفي بتوقعاته واحتياجاته. يلعب الرضا الوظيفي دورًا محوريًا في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أظهرت الدراسات أن الموظفين الراضين يكونون أكثر إنتاجية وأقل عرضة للتغيب عن العمل أو ترك الوظيفة (Locke, 1976). بالإضافة إلى ذلك، يساهم الرضا الوظيفي في تعزيز الروح المعنوية للموظفين وتحسين بيئة العمل بشكل عام، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمنظمة (Herzberg, 1968).

كما أشار Allen (2001) إلى أن توفير فرص التطور المهني يعد من العوامل الأساسية التي تزيد من التزام الموظفين تجاه العمل.

تشير الدراسات السابقة أيضًا إلى أن تقديم بيئة عمل محفزة وداعمة يزيد من رضا الموظفين. أكد براون (2018) أن تحسين ظروف العمل وتقديم الحوافز المناسبة يلعبان دورًا محوريًا في تعزيز رضا الموظفين. في سياق هايبير بنده، يُساهم الاهتمام برضا الموظفين في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وزيادة الكفاءة التشغيلية، مما يعزز من مكانة هايبير بنده في سوق التجزئة السعودي.

تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تُعد من العوامل الرئيسية في تعزيز رضا الموظفين وإنتاجيتهم. وفقًا لبحث أجراه Bass (1980)، فإن القادة الذين يمارسون القيادة التحويلية يتمتعون بقدرة أعلى على تحفيز الموظفين وإلهامهم لتحقيق أهداف المنظمة. Bass أشار إلى أن

القيادة التحويلية تساعد في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال تقديم رؤية ملهمة والتشجيع على الابتكار.

على الجانب الآخر، دراسة أجراها Yuki (١٩٩٩) أثارت بعض التحفظات بشأن التأثير الإيجابي المطلق للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي. Yuki لاحظ أن القيادة التحويلية قد لا تكون فعالة بنفس القدر في جميع السياقات التنظيمية، حيث تعتمد فعالية هذا النوع من القيادة على طبيعة العمل والبيئة التنظيمية. وأشار إلى أن القيادة التحويلية قد تواجه تحديات في البيئات التي تتطلب مستوى عالٍ من الإجراءات الروتينية والانضباط الصارم.

بينما أظهرت دراسة أجرتها Avolio and Bass (١٩٩٥) توافقاً مع وجهة نظر Bass (١٩٨٥)، حيث أكدت أن القيادة التحويلية ترتبط بزيادة رضا الموظفين وإنتاجيتهم في العديد من السياقات التنظيمية. وخلصت إلى أن القادة الذين يستخدمون أساليب تحويلية يساهمون بشكل كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة. على الرغم من الأهمية الكبيرة للقيادة التحويلية والرضا الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز في المنظمات، إلا أن هناك فجوات واضحة في البحث بسبب قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل شامل، خاصة في سياق قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية. على سبيل المثال، بينما تناولت دراسات مثل تلك التي أجراها Bass (١٩٨٥) و Avolio and Bass (١٩٩٥) تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، فإن الكثير من هذه الدراسات تم إجراؤها في سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة عن تلك الموجودة في المملكة العربية السعودية. تشير دراسة أجراها Alkahtani (٢٠١٦) إلى نقص الأبحاث التي تتناول القيادة التحويلية في البيئات العربية، مما يخلق فجوة معرفية كبيرة حول كيفية تأثير هذا النوع من القيادة على الموظفين في هذه المنطقة. كما أن البحث الذي أجراه Alkahtani أكد على الحاجة إلى دراسات تركز على السياقات الثقافية المحددة للمناطق العربية، حيث يمكن أن تكون استجابات الموظفين لأساليب القيادة مختلفة بشكل كبير عن تلك التي تمت ملاحظتها في البيئات الغربية.

علاوة على ذلك، فإن البحث الذي أجراه House, Hanges, Javidan, Dorfman, and Gupta (٢٠٠٤) في إطار مشروع GLOBE أشار إلى وجود تفاوتات ثقافية كبيرة في كيفية تلقي الموظفين لأنواع القيادة المختلفة. هذا يشير إلى أن هناك حاجة ماسة لإجراء دراسات تفصيلية في المملكة العربية السعودية لفهم كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر على الرضا الوظيفي في هذا السياق الفريد. الفجوة في البحث الحالي تجعل من الصعب تعميم النتائج المتاحة على جميع الثقافات، مما يبرز الحاجة إلى إجراء أبحاث إضافية تركز على السياقات المحلية.

على الرغم من الأهمية الكبيرة للقيادة التحويلية والرضا الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز في المنظمات، إلا أن هناك فجوات واضحة في البحث بسبب قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل شامل، خاصة في سياق قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية. على سبيل المثال، بينما تناولت دراسات مثل تلك التي أجراها Bass (١٩٨٥) و Avolio and Bass (١٩٩٥) تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، فإن الكثير من هذه الدراسات تم إجراؤها في سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة عن تلك الموجودة في المملكة العربية السعودية. تشير دراسة أجراها Alkahtani (٢٠١٦) إلى نقص الأبحاث التي تتناول القيادة التحويلية في البيئات العربية، مما يخلق فجوة معرفية كبيرة حول كيفية تأثير هذا النوع من القيادة على الموظفين في هذه المنطقة. كما أن البحث الذي أجراه Alkahtani أكد على الحاجة إلى دراسات تركز على السياقات الثقافية المحددة للمناطق العربية، حيث يمكن أن تكون استجابات الموظفين لأساليب القيادة مختلفة بشكل كبير عن تلك التي تمت ملاحظتها في البيئات الغربية. علاوة على ذلك، فإن البحث الذي أجراه House, Hanges, Javidan, Dorfman, and Gupta (٢٠٠٤) في إطار مشروع GLOBE أشار إلى وجود تفاوتات ثقافية كبيرة في كيفية تلقي الموظفين لأنواع القيادة المختلفة. هذا يشير إلى أن هناك حاجة ماسة لإجراء دراسات تفصيلية في المملكة العربية السعودية لفهم كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر على الرضا الوظيفي في هذا السياق الفريد. الفجوة في البحث الحالي تجعل من الصعب تعميم النتائج المتاحة على جميع الثقافات، مما يبرز الحاجة إلى إجراء أبحاث إضافية تركز على السياقات المحلية. تتبع أهمية هذا البحث من الحاجة الملحة لفهم تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، خصوصاً في منطقة مكة. على الرغم من الدراسات العديدة التي تناولت القيادة التحويلية وتأثيرها على الرضا الوظيفي في بيئات مختلفة، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الأبحاث التي تركز على السياقات الثقافية والتنظيمية الخاصة بالمملكة. تشير الدراسات السابقة، مثل تلك التي أجراها Bass (١٩٨٥) و Avolio and Bass (١٩٩٥)، إلى أن القيادة التحويلية يمكن أن تحسن من رضا الموظفين وأدائهم. ومع ذلك، فإن الأبحاث مثل دراسة Alkahtani (٢٠١٦) تؤكد على الحاجة إلى المزيد من الدراسات في السياقات العربية لفهم هذه الديناميكيات بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يبرز مشروع GLOBE الذي أجراه House et al (٢٠٠٤) التفاوتات الثقافية في استجابات الموظفين لأنواع القيادة المختلفة، مما يعزز الحاجة إلى أبحاث تركز على السياقات المحلية.

## ١,٢. مشكلة البحث

تُعد القيادة التحويلية من أبرز أساليب القيادة التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة رضا الموظفين، وذلك من خلال تعزيز الرؤية المشتركة، تحفيز الإبداع، وتقديم الدعم الشخصي للموظفين (Bass, 1985; Avolio & Bass, 1995). ومع ذلك، فإن معظم الدراسات التي تناولت تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين تمت في سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة عن تلك الموجودة في المملكة العربية السعودية، مما يترك فجوة كبيرة في الفهم الشامل لهذه العلاقة في السياق المحلي.

### ١,٢,١. الفجوات النظرية:

إلى نقص الأبحاث التي تتناول القيادة التحويلية في البيئات العربية، تشير دراسة أجراها (Alkahtani 2016) مما يخلق فجوة معرفية حول كيفية تأثير هذا النوع من القيادة على الموظفين في هذه المنطقة. كما أن البحث أشار GLOBE في إطار مشروع (House, Hanges, Javidan, Dorfman, and Gupta 2004) الذي أجراه إلى وجود تفاوتات ثقافية كبيرة في كيفية تلقي الموظفين لأنواع القيادة المختلفة، مما يؤكد على الحاجة إلى دراسات تركز على السياقات الثقافية المحددة للمناطق العربية، حيث قد تكون استجابات الموظفين لأساليب القيادة مختلفة بشكل كبير عن تلك التي تمت ملاحظتها في البيئات الغربية. علاوة على ذلك، فإن الدراسات السابقة غالبًا ما تتجاهل التأثيرات المحتملة للتقاليد والقيم الثقافية المحلية على فعالية القيادة التحويلية، وهو ما يشير إلى ضرورة إجراء أبحاث تتناول هذه الجوانب في السياق السعودي بشكل خاص.

### ١,٢,٢. الفجوات التطبيقية:

في ظل نقص الدراسات التي تناولت تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية، تبرز الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية تفصيلية تركز على هذا السياق الفريد. قطاع التجزئة في المملكة يشهد تطورات كبيرة تماشيًا مع رؤية ٢٠٣٠، مما يجعل من الضروري فهم العوامل المؤثرة على رضا الموظفين لضمان تحقيق الأهداف التنموية. دراسة أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في هايبر بنده بمنطقة مكة ستساهم في تقديم رؤى قيمة حول كيفية تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الولاء الوظيفي في هذا القطاع الحيوي. ستشمل الدراسة تحليل بيانات ميدانية تتعلق بتجارب الموظفين مع القيادة التحويلية، مما يمكن من تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

وفقا لما سبق، تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة على السؤال الرئيسي:

- كيف تؤثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في هايبر بنده بمنطقة مكة في المملكة العربية السعودية؟

### ١,٣. أهمية البحث

تُعد القيادة التحويلية واحدة من الأساليب القيادية الأكثر تأثيراً والتي تهدف إلى تحقيق تحولات جوهرية في المؤسسات من خلال إلهام وتحفيز الموظفين. في سياق قطاع التجزئة، حيث تعتبر تفاعلات الموظفين مع العملاء جزءاً أساسياً من العملية التجارية، يصبح لرضا الموظفين دور حيوي في تحقيق الأداء المتميز وضمان استمرارية النجاح. القيادة التحويلية لا تركز فقط على تحقيق الأهداف قصيرة الأمد، بل تسعى أيضاً إلى تطوير بيئة عمل تعزز من التزام ورغم الاعتراف الواسع (Bass, 1985) الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم بفوائد القيادة التحويلية، إلا أن تطبيقاتها وفوائدها لم تُدرس بشكل كافٍ في السياقات الثقافية المختلفة، بما في ذلك المملكة العربية السعودية

### ١,٣,١. الأهمية النظرية :

تشير الدراسات إلى أن هناك فجوات نظرية في الأبحاث المتعلقة بالقيادة التحويلية، خصوصاً في السياقات الثقافية غير الغربية. على سبيل المثال، بينما تناولت دراسات مثل تلك التي أجراها Bass (١٩٨٥) و Avolio and Bass (١٩٩٥) تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، فإن الكثير من هذه الدراسات تم إجراؤها في سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة عن تلك الموجودة في المملكة العربية السعودية. يشير Alkahtani (٢٠١٦) إلى نقص الأبحاث التي تتناول القيادة التحويلية في البيئات العربية، مما يخلق فجوة معرفية حول كيفية تأثير هذا النوع من القيادة على الموظفين في هذه المنطقة. بالإضافة إلى ذلك، يبرز مشروع GLOBE الذي أجراه House et al. (٢٠٠٤) التفاوتات الثقافية في استجابات الموظفين لأنواع القيادة المختلفة، مما يعزز الحاجة إلى أبحاث تركز على السياقات المحلية. لذا، يمكن أن تقترح الدراسة الحالية مفاهيم وأطر عمل جديدة تساعد في سد هذه الفجوات وتقديم فهم أعمق لتأثير القيادة التحويلية في السياق السعودي.

### ١,٣,٢. الأهمية التطبيقية:

تتجاوز أهمية هذا البحث الإطار النظري لتصل إلى التطبيقات العملية التي يمكن أن يستفيد منها الممارسون ومتخذي القرار في قطاع التجزئة. بالنظر إلى التطورات الكبيرة التي يشهدها قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، خاصة في إطار رؤية ٢٠٣٠، يصبح فهم العوامل المؤثرة على رضا الموظفين أكثر إلحاحاً. نتائج هذا البحث يمكن أن تقدم رؤى عملية حول كيفية تحسين أساليب القيادة لتعزيز رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للشركة. من خلال دراسة حالة هابير بنده في منطقة مكة، يمكن لهذه الدراسة تقديم توصيات محددة وقابلة للتطبيق لتحسين بيئة العمل وزيادة التزام الموظفين، مما يساعد الشركات الأخرى في القطاع على تبني ممارسات قيادية فعالة.

على سبيل المثال، يمكن لنتائج البحث أن توجه مديري هايبر بنده نحو تبني أساليب قيادية تركز على التواصل الفعّال، التقدير الشخصي، وتحفيز الإبداع بين الموظفين، مما قد يؤدي إلى تحسين مستوى رضاهم وزيادة إنتاجيتهم. كما يمكن أن تساهم النتائج في إعداد برامج تدريبية وتطويرية للقادة تركز على مهارات القيادة التحويلية، مما يعزز من قدراتهم على إدارة الفرق بفعالية أكبر.

## أسئلة البحث

أهداف البحث

فرضيات البحث

نموذج البحث

منهجية البحث

الدراسات الميدانية

مخطط المشروع

الدراسات السابقة و الإطار النظري

الملخص

الإنجليزية

- Alkahtani, A. H. (2016). The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence. *Business and Management Studies*, 2(1), 23-34
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2001). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305

الملاحق