

أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين

بالتطبيق في شركة الكهرباء في المملكة العربية السعودية – المدينة المنورة
{دراسة حالة}

رحمه طاهر احمد المنصري

2021204385

مشروع تخرج -1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول – 2024

جدول المحتويات :

3	جدول الأشكال	1.
4	قائمة الجداول	2.
5	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	1.
6	المقدمة :	1.1
7	مشكلة البحث :	1.2
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري :	
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي :	
8	1.3. أهمية البحث :	
8	1.3.1. على المستوى التطبيقي :	
8	1.3.2. على المستوى النظري :	
8	1.4. أسئلة البحث :	
9	1.5. أهداف البحث :	
9	1.6. فرضيات البحث :	
9	1.7. نموذج البحث :	
10	8. منهجية الدراسة :	1.
11	1.9. الدراسة الميدانية :	
11	1.10. مخطط المشروع المقترح :	
12	الفصل الثاني : الدراسات السابقة	2.
13	المقدمة :	2.1
13	2.2. المبحث الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية :	
13	2.2.1. تعريف القيادة التحويلية :	
14	2.2.2. أبعاد القيادة التحويلية :	
15	2.2.3. خصائص القائد التحويلي :	
15	2.2.4. وظائف القائد التحويلي :	
17	2.3. المبحث الثاني : الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي :	
17	2.3.2. أبعاد الرضا الوظيفي :	
17	2.3.3. أهمية الرضا الوظيفي :	
17	2.3.4. خصائص الرضا الوظيفي :	
18	2.3.5. مظاهر الرضا الوظيفي :	
19	2.3. المبحث الثالث : العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي :	
20	2.4. الفجوات التي تواجه القيادة التحويلية :	
21	2.5. الفجوات التي تواجه الرضا الوظيفي :	
21	2.6. الخاتمة :	
21	2.6.1. ملخص الدراسات السابقة :	
23	2.6.2. مناقشة آثار البحث المستقبلية للقيادة التحويلية والرضا الوظيفي في شركة الكهرباء في المدينة المنورة :	

- 24.....المساهمات الإجمالية لبحث القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في شركة الكهرباء في المدينة المنورة: 2.6.3
- 25.....الإستبيان 1.11
- 29.....المراجع 1.12

1. جدول الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل 1.1	نموذج البحث المقترحة المصدر : الطالب	9
الشكل 1.2	تلخيص تصميم البحث المصدر : الطالب	10
الشكل 1.3	مخطط المشروع المقترح المصدر : الطالب	12
الشكل 2.1	أبعاد القيادة التحويلية المصدر : الطالب	16
الشكل 2.2	أبعاد الرضا الوظيفي المصدر : الطالب	19

2. قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28-25	استبيان البحث المصدر : الطالب	1.11

1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

ان من اهم أسس وقواعد الإدارة الناجحة هي الاهتمام بالموظفين وتقديم لهم كافة اشكال الدعم المادي والبشري لهم . وذلك لتمكينهم من أداء واجباتهم الوظيفية بجودة وتميز ويعتبر نمط القادة التحويلية من الأنماط القيادية التي تحقق ذلك كما يهتم بتشجيعهم على الابداع والابتكار واشراكهم في صنع القرارات وتوفير لهم برامج تنمية مهنية مستمرة ودعم العلاقات الإنسانية بينهم وبين جميع الموظفين. ان نمط القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي تركز على توفير مناخ من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في الشركة تجاه عملهم وتجاه الشركة التي يعملون فيها والالتزام باهدافها التنظيمية والسعي الى تطويرها من خلال الايمان المشترك والقناعة التامة بملصحة العمل وتعتمد القيادة التحويلية لمديري الشركة على القائد الذي يستطيع ان يتبادل المكافآت مع افراد الجماعة مقابل الأداء الجيد لتحقيق اهداف العمل وتسعى القيادة التحويلية الشركة على تحقيق غايات متنوعة منها مساعدة أعضاء مجتمع الشركة على بناء وتحقيق ثقافة تعاونية ومهنية ويتم ذلك عن طريق وضع هدف تعاوني تسعى الشركة الى تحقيقه ومشاركة القيادة مع الآخرين وذلك بتفويض السلطة لفريق عمل معين بالشركة قادر على التحسين والتطوير . وتعتمد القيادة التحويلية على ان يكون مدير الشركة ملهما للموظفين وقوة ومثل اعلى لهم في جميع السلوكيات والممارسات المهنية ومشجعا لجميع الموظفين في التركيز على إيجاد رؤية مشتركة ونظرة تعاونية تمكنهم من بناء وتطوير ثقافة متميزة نحو انجاز الاعمال وتحقيق الأهداف وتشجيع الموظفين على تبني استراتيجيات وأساليب تعليمية جديدة تعتمد على الابداع والابتكار والاصالة وتمكين الموظفين من الالتزام بواجباتهم العملية وتدعيم سلوكيات التنظيمية لديهم في تحمل أعباء وظيفة جديدة او القيام بمهام ومسؤوليات وانشطة تطوعية وتوفير لهم برامج تنمية مهنية ترتقي بقدراتهم وكفائتهم بصورة مستمرة وهذا يقود الى الارتقاء بمستويات انجاز الموظفين يعرف الرضا الوظيفي بانه استجابة عاطفية إيجابية تشعر بها عند القيام بعملك او عندما تكون موجودا في العمل. تحال المنظمات الرائدة قياس هذا الشعور حيث أصبحت استطلاعات واستبيانات الرضا الوظيفي عنصرا أساسيا مهما لجميع مدراء الموارد البشرية في الشركات .

توصلت نتائج دراسة شافا (2021) الى ان مديري شركة الكهرباء في المدينه المنوره تتوافر لهم ابعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة بصورة اجمالية كما كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد عينة الدراسة تعزى الى متغيري سنوات والخبرة والمرحلة الوظيفية .

واكدت نتائج دراسة سعود (2015) ان ممارسة مديري الشركات للقيادة التحويلية في الشركات بدرجة منخفضة وبصورة اجمالية كما جات أيضا بدرجة منخفضة أيضا في جميع الابعاد وهي التركيز على تحقيق الأداء الاكاديمي المتميز وإيجاد رؤية ورسالة واهداف مشتركة وواضحة وتشجيع وتحفيز الموظفين والاستثارة الفكرية والنموذج والقوة في الأداء وبناء الثقافة في الشركة وأشارت نتائج دراسة شركة الكهرباء الى ان درجة ممارسة مديري الشركة للقيادة التحويلية بالمدينه المنوره جاءت بصورة عالية في جميع الابعاد .

توصلت دراسه هان (2022) لنتائج الرضا الوظيفي الى ان مستوى الوظيفي لدى موظفي الشركة العامه جاء بدرجة عالية بصورة اجمالية كما توصلت النتائج الى وجود علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة التشاركية والرضا الوظيفي للموظفين كان اكبر دافع وحافز لهم للتميز والأداء وكشفت نتائج الدراسة على ان مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة في شركة الكهرباء جاء بدرجة عالية بصورة اجمالية كما كشفنت النتائج وجود تأثير فعال وإيجابي للرضا الوظيفي على مستويات انجاز وتحصيل موظفي الاكاديمي والكفاءة الذاتية للموظفين واتجاهاتهم الإيجابية نحو مهنة الشركة . وبينت نتائج ان مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة الكهرباء جاء بدرجة عالية بشكل عام كما جاءت عالية في مجالات ظروف العمل وعبء العمل والتعاون مع الزملاء والإدارية وانضباط الموظفين كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة من الموظفين .

وابرزت نتائج دراسة البلوشي (2016) الرضا الوظيفي لموظفي شركة الكهرباء جاءت متوسطة بشكل عام كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية واطهرت نتائج دراسة الشركة جاء عاليه جدا أيضا في ابعاد العلاقة مع المدير والموظفين وطبيعة الوظيفة بينما جاء عاليا أيضا في بعد التدريب والمكافآت.

1.2. مشكلة البحث :

استخراج اقصى طاقاتهم وامكانياتهم وتحقيق الأهداف المشتكة مما حدا بالباحثين الى تأصيل نماذج القيادة الحديثة واهمها نموذج القائد التحويلي لما له من اثار إيجابية على سلوك العاملين والتزامهم تجاه جهات عملهم.

ويبرز دور القيادة التحويلية في تحقيق اهداف المنظمة ومنها الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تأصيل مدخل التمكين حيث يمثل تمكين العاملين احدى الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية. حيث يتميز القائد التحويلي باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم ، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

نقص في الإطار النظري قد تفتقر دراسات سابقة الى إطار مفهومي أو نظري واضح يتعلق بإدارة الموارد في شركات الكهرباء. قلة نماذج التقييم قد يكون هناك نقص في نماذج تقويم الأداء الكافي لصناعة الكهرباء، مما يجعل من الصعب فهم جوانب تحسين الأداء. ندرة الأبحاث حول الطاقة المتجددة هناك حاجة لمزيد من الأبحاث لنماذج تطبيق الطاقة المتجددة في الكهرباء ومدى تأثيرها على الشبكة المحلية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

تنفيذ التكنولوجيا الحديثة قد تكون هناك فجوات في التطبيق الفعلي للتكنولوجيا الحديثة مثل الشبكات الذكية (SMART GRIDS) وتأثيرها على تحسين الكفاءة. تجربة المستخدم نقص في البحوث المتعلقة بتجربة العملاء و خدمات الدعم

الفني قد يؤدي الى فجوات في رضا المستهلكين. التدريب والتطوير قد تكون الشركة بحاجة الى تحسين برامج التدريب للعاملين في مجال التوزيع والصيانة مما يؤدي الى ضعف الأداء.

كيف تؤثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في شركة الكهرباء في المملكة العربية السعودية؟

1.3. أهمية البحث:

تعد القيادة التحويلية احد الأنماط القيادية المؤثرة التي تركز على تحفيز الموظفين وتعزيز روح التعاون وتمكينهم من الابداع والابتكار ومن خلال انشاء بيئة عمل ملهمة واشراك الموظفين في اتخاذ القرارات يمكن للقيادة التحويلية تحقيق مستوى عال من رضا الموظفين مما يؤدي بدوره الى تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الخدمة المقدمة للعملاء. من هنا تأتي أهمية هذا البحث الذي يهدف الى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في شركة الكهرباء سيكون هذا البحث بمثابة مرجع لفهم كيفية تطبيق المبادئ والأساليب القيادية الفعالة لتعزيز بيئة العمل ورفع مستوى الرضا بين العاملين كما سيساعد هذا البحث في تقديم توصيات قيادية تسهم في تحسين النتائج ولتكون بمثابة دليل للمستقبل وافضل الممارسات في هذا القطاع الحيوي.

1.3.1. على المستوى التطبيقي:

تسهم القيادة التحويلية على رفع مستوى الرضا الوظيفي مما يؤدي بدوره زيادة انتاجية الموظفين وكفاءة الأداء في المنظمة عندما يشعر الموظفون بالتقدير والتحفيز فإنهم يميلون للعمل بجدية اكبر ويساهمون بشكل فعال في تحقيق اهداف الشركة. وتلعب القيادة التحويلية دورا حيويا في بناء شعور الانتماء لدى الموظفين عندما يتمكن القادة من تحفيز موظفيهم والهامهم برؤية مشتركة يزداد ولاؤهم للشركة مما يساعدهم في تقليل معدل دوران الموظفين.

1.3.2. على المستوى النظري:

تعزيز الفهم الاكاديمي للقيادة في قطاع الطاقة تساهم هذه الدراسة في توفير فهم متعمق لكيفية تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركات الكهرباء وهو مجال يحتاج الى مزيد من البحث بسبب تعقيداته الفريدة والتحديات المرتبطة به.

1.4. أسئلة البحث :

كيف تؤثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في شركة الكهرباء في المملكة العربية السعودية ؟

كيف تؤثر الكاريزما على الرضا الوظيفي ؟

كيف تؤثر رعاية الأفراد على الرضا الوظيفي ؟

كيف يؤثر التحفيز العقلي على الرضا الوظيفي ؟

كيف يؤثر الحافز الإلهامي على الرضا الوظيفي ؟

1.5. أهداف البحث :

دراسة كيف تؤثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي .

تحليل كيف تؤثر رعاية الأفراد على الرضا الوظيفي .

فهم كيف يؤثر التحفيز العقلي على الرضا الوظيفي .

تحليل كيف يؤثر الحافز الإلهامي على الرضا الوظيفي .

1.6. فرضيات البحث :

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية و الرضا الوظيفي .

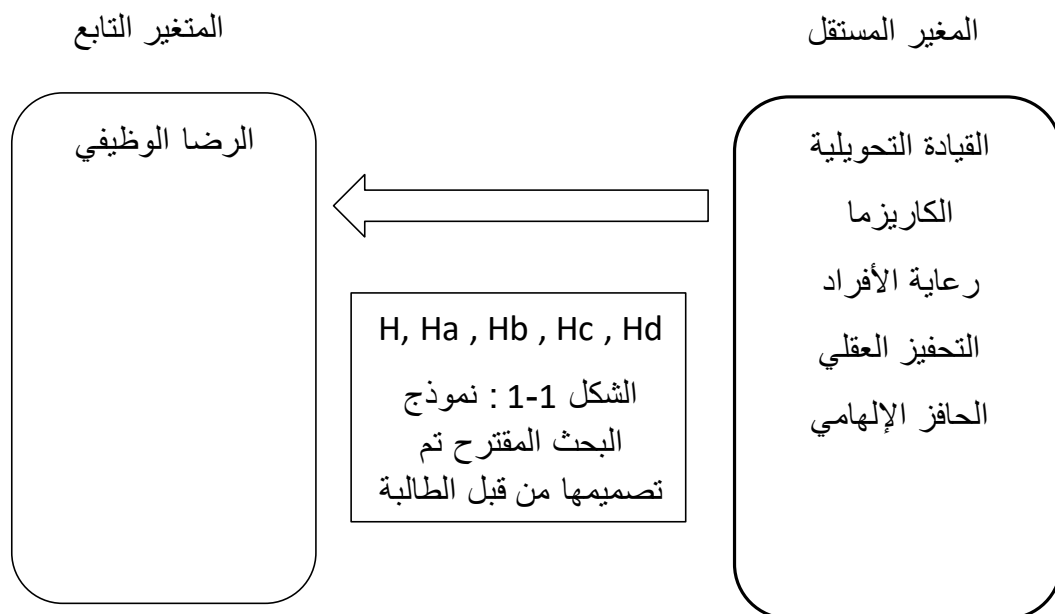
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الكاريزما و الرضا الوظيفي .

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين رعاية الأفراد و الرضا الوظيفي .

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز العقلي و الرضا الوظيفي .

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الحافز الإلهامي و الرضا الوظيفي .

1.7. نموذج البحث :



1.8. منهجية الدراسة :

فلسفة البحث : الوضعية

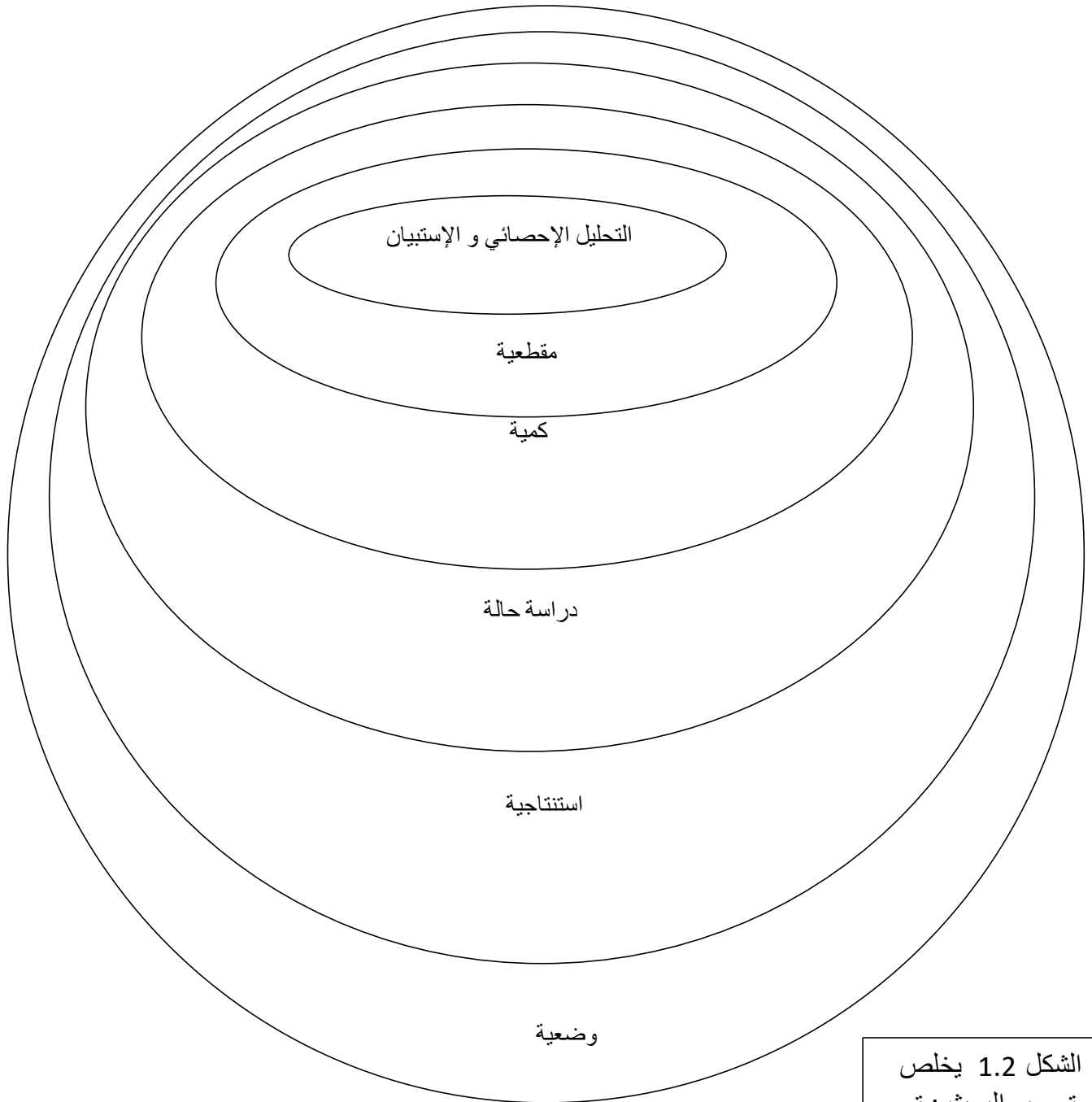
منهج البحث : الاستنتاجي

استراتيجية البحث : دراسة حالة

نوع البحث : كمي

الأفق الزمني : المقطعية

التقنيات و الإجراءات : الاستبيان و التحليل الإحصائي



الشكل 1.2 يخلص
تصميم البحث : تم
تصميمها من قبل
الطالبة

1.9. الدراسة الميدانية :

الشركة السعودية للكهرباء.. قصة نجاح تواكب التطورات

بدأت رحلة الشركة السعودية للكهرباء في الخامس من أبريل من عام 2000م، عندما تأسست كشركة تهدف للارتقاء بصناعة الطاقة الكهربائية في المملكة، من خلال ربط شبكاتها والاستفادة من الإمكانيات المشتركة لإنتاج وتخطيط الطاقة على المستوى الوطني.

وسرعان ما بدأت الشركة في تقديم خدماتها في مجالات الإنتاج والنقل والتوزيع، مما أسهم في تحسين كفاءة الطاقة الكهربائية وزيادة موثوقية واعتمادية امدادات الطاقة إضافة الى تشجيع الاستثمار في هذا القطاع الحيوي. ومع بداية عام 2002م اعتمدت الشركة هيكلًا تنظيميًا جديدًا عزز أدائها ورسم توجهاتها المستقبلية للتغيير. وفي مطلع عام 2012م، شهدت المرحلة التالية من النمو بتأسيس الشركة الوطنية لنقل الكهرباء، لتتولى نقل وتشغيل وصيانة منظومة نقل الكهرباء على مستوى المملكة.

وفي عام مارس عام 2014م، اعتمد الهيكل التنظيمي لنشاط تجارة الطاقة والشراكات، والذي عزز بدوره العلاقات التجارية مع منتجي ومستهلكي الطاقة .

وحاليا، رسّخت الشركة السعودية للكهرباء أسمها في عالم الطاقة الكهربائية، حيث واكبت التطور التقني وسخرت طاقاتها لتحقيق تطلعاتها. وأشرقت السعودية للكهرباء كشركة مساهمة سعودية عملاقة متخصصة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء في المملكة، لتكون أكبر شركة في مجال الطاقة الكهربائية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا برأس مال بلغ (41,665,938,150) ريال سعودي، محققة بذلك إنجازاً هائلاً يعكس التحول الرقمي المستمر، ومواكبة رؤية الوطن وتطلعاته، وتعزيز جودة الحياة بدعم سخي من لدن حكومة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبدالعزيز وولي عهده الأمين صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان، ومُتابعة من سمو وزير الطاقة صاحب السمو الملكي الأمير عبدالعزيز بن سلمان حفظهم الله.

1.10. مخطط المشروع المقترح :



الشكل 1.3 مخطط المشروع المقترح : تم تصميمها من قبل الطالب

2. الفصل الثاني : الدراسات السابقة

2.1. المقدمة :

شهدت العقود القليلة الماضية اهتماما متزايدا بموضوع القيادة التحويلية ، و التي يشير اسمها على أنها العملية التي تغير الأفراد و تحولهم ، و هي قيادة تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة بإتباع أساليب و سلوكيات تشجع على تمكين العاملين و رفع مستواهم لتحقيق الإنجاز و التنمية . و للتوضيح بشكل مفصل في موضوع القيادة التحويلية و الرضا الوظيفي فقد أدرجنا في الفصل الأول مبحثين أساسيين نظريين بالشكل التالي :

المبحث الأول : يحتوي على مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها .

المبحث الثاني : يحتوي على مفهوم الرضا الوظيفي و أبعاده

المبحث الثالث : سنعرض فيه الدراسات السابقة التي تناولت دراسة المتغيرات " للقيادة التحويلية و علاقتها بالرضا الوظيفي "

2.2. المبحث الأول : الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية : مفهوم القيادة التحويلية:

تبلورت نظرية القيادة التحويلية في أواخر الثمانينات على يد العالم الأمريكي James McGroger Burns في كتابه "القيادة" حيث أكد على تبني القيادة الابتكارية بدلا من القيادة التقليدية.

2.2.1. تعريف القيادة التحويلية:

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية، نظرا لاختلاف وجهات نظرهم، عرفها بيرنز بأنها : " نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم، بهدف تحقيق تغيير مقصود (العتيبي، 2006 صفحة 06) يرى براون أن القيادة التحويلية هي التي تدخل القادة في علاقة تفاعلية مع الأتباع، وتجعل القادة أكثر نشاطا وقدرة على إيجاد صفوف جديدة من القادة (الرشدي، 2017، صفحة 07).

القيادة التحويلية هي:

نمط قيادي قائم على قدرة القائد على توفير جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المؤسسة تجاه عملهم وتجاه المؤسسة التي يعملون فيها والالتزام بأهدافها التنظيمية والسعي إلى تطويرها، من خلال الإيمان المشترك بمصلحة العمل. (سلامة، 2012، صفحة (204).

القيادة التحويلية : هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كليا تتوافق مع متطلبات المستقبل (مشهور 2003 صفحة 69).

و يصفها Conger أنها : "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للشركة (الشنطي 2016، صفحة 37) وتعرف من طرف كونجر CONGER: بأنها ذلك الصنف من القيادة الذي يتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة (Conger, 1999, pp. 145-179).

ويشير Fairholm: إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة، والقيم لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز ورفع الروح المعنوية؛ فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم للملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة (Fairholm, 1996, pp.. 11-17).

مما سبق يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها أسلوب قيادي يقوم على تعاون الرئيس والمرؤوسين للوصول إلى الأهداف والمصالح المشتركة.

2.2.2 أبعاد القيادة التحويلية:

يرى Basit and volio بأن القيادة التحويلية تتضمن أربعة عناصر وقد أطلق عليها Four IS ولأنها تبدأ بالحرف اللاتيني (اوهي كالتالي: محمد، 2006، صفحة 13).

أ. التأثير المثالي (الكاريزما) : Idealized Influence تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك مشاركته في المخاطر وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

ب. التحفيز الإلهامي : Inspirational Motivation يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، والالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية .

ج. الاستثارة الفكرية (التشجيع الإبداعي) : Intellectual Simulation وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين.

د. الاعتبار الفردي : Individual attention وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع للطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم ويسعى لتقديرهم وإطرائهم.

اهمية القيادة التحويلية:

* يمكن للقيادة التحويلية أن توجد في أي مؤسسة وفي شتى المجالات وعلى مختلف المستويات، وهي في العموم تصلح لمواجهة جميع الحالات، فهي صالحة للتطبيق في المؤسسات التي تحتاج إلى تغييرات جذرية والمؤسسات الناجحة.

* القيادة التحويلية تقوم على فكرة المسؤولية الأخلاقية والتي بدورها تؤدي دوراً مهماً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز المصالح الشخصية في سبيل تحقيق المصالح العامة للمؤسسة، وتسهم في اكتساب السلوك التعاوني داخل المؤسسة.

* تسعى القيادة التحويلية إلى تفويض السلطة وتمكين الأفراد فهي لا تستأثر بالقوة وتعمل على تطوير مهارات الأفراد وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كذلك تسعى إلى إنشاء فرق عمل تعتمد ذاتياً على نفسها.

* يمكن للقيادة التحويلية أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب الذي يقوم بدور مهم في التزام العاملين وأدائهم على مختلف المستويات بالمؤسسة.

2.2.3 خصائص القائد التحويلي:

هناك مجموعة من الخصائص المميزة للقائد التحويلي والتي بدورها تميزه عن غيره من أنماط القيادة، وهي على النحو التالي: (Hetland & Sandal, 2003-، العريمي، ٢٠٢٠)

* الثقة بالنفس والآخرين: تسهم ثقة القائد التحويلي بنفسه في تمكينه لعاملين عن طريق تفويضهم بعض الصلاحيات ومشاركتهم في عملية صنع القرارات.

* تحمل تبعات المخاطرة: إذا كانت المسؤوليات الملقاة على عاتق القائد التحويلي كبيرة جداً، فهذا بسبب السلوك الإبداعي الذي يقوم به في مؤسسته وتجاه العاملين، وهنا يتصف القائد التحويلي بأنه قادر على تحمل تبعات المخاطر المتولدة عن سلوكياته في مؤسسته، حيث يجب أن يتسم القائد هنا بالشجاعة في تحمل تبعات المخاطر، والشجاعة هذه وليدة رؤية واضحة لدى القائد التحويلي حول ما تؤول إليه الأمور .

* احترام الذات: يدرك أهمية الحاجة لانسجام الأقوال مع الأفعال، وهو ما يسهم تلقائياً في توليد الثقة والاحترام والتقدير وضمن الولاء من العاملين، وهذا أمر مهم بالنسبة للقائد التحويلي، خاصة عندما يريد أن قوم بعملية تحويل، مع إدراك أن الكثير من محاولات التغيير تفشل بسبب غياب ثقة العاملين بالقائد.

* القدرة على التواصل: يعتبر إتقان هذه المهارة واحدة من أهم الخصائص التي يتمتع بها القائد.

2.2.4 وظائف القائد التحويلي:

* تعميق الحاجة إلى التغيير : حيث إنّ القائد التحويلي داعي للتغيير فهو يقوم بإقناع العاملين بضرورة احتياجاتهم للتغيير، ويعمل على هذه الاحتياجات من خلال بناء شبكة فكرية مع أفراد فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير، وأن يتعامل مع الأفراد المقاومين للتغيير على أساس فردي؛ لأن التغيير فيه تهديد لبعض الأفراد.

* تقديم رؤية ورسالة مستقبلية: ينبغي على القائد التحويلي ياغة رؤيته ورسالته التي سيحقق من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة.

* اختيار نموذج التغيير: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير المناسب لمؤسسته من بين النماذج المتاحة والتي يتوقع أن يثبت فاعليته تحت ظروف معينة بحيث يكون مناسب للواقع العملي.

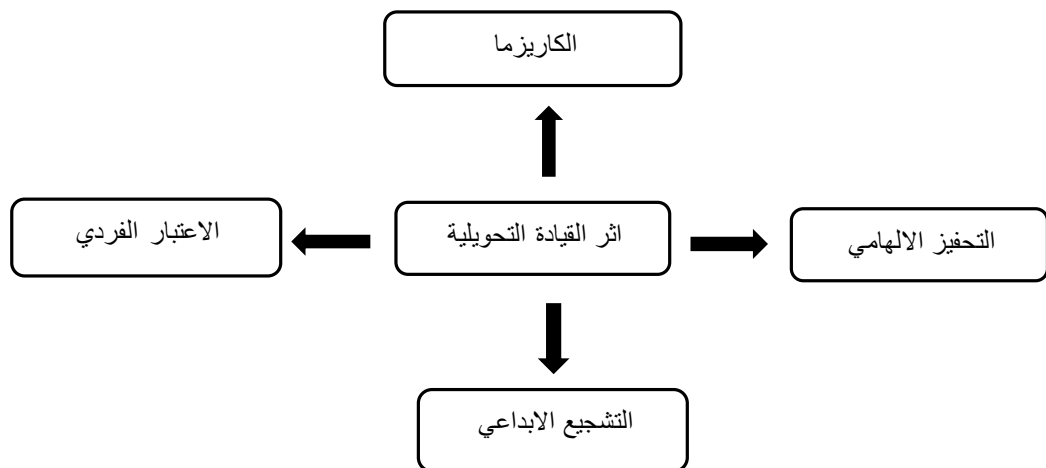
* إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: يقوم القائد التحويلي بتوفيق الأنماط والقيم والعادات والسلوك والمشاعر السائدة بين العاملين بما يناسب البرنامج الجديد، لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية الحالية، لأن الوضع أصبح يختلف تمامًا.

* إدارة الفترة الانتقالية: وهذه الفترة من أصعب مهام القائد التحويلي حيث إنها تتطلب التخلص من

* القدرة على التركيز والانتباه: تعتبر مهارة القدرة على التركيز ووحدة الانتباه من المهارات التي لا يمكن أن يستغني عنها القائد التحويلي، وذلك بحكم أن إخفاقه في أي عمل داخل المؤسسة قد يكلفه الكثير، لذلك تجد أن القائد التحويلي يتمتع بكثير من القدرة على التركيز في مجريات الأمور حوله، ويركز بشكل كبير على الأمور بالغة الأهمية في مهارات الاتصال والتواصل أو في ترتيب أولويات مؤسسته أو في حل مشكلاتها.

* الإحساس بالآخرين: ينبغي على القائد التحويلي أن يحاول جعل أعمال العاملين أكثر قيمة وذلك بالارتقاء بمستوى كفاءة إنتاجيتهم واجتهادهم في أداء أعمالهم، وهو بالتالي يسهم في إيجاد درجة عالية من التجانس والانسجام والتعاون المشترك ورفع الروح المعنوية بينه وبين العاملين وبين العاملين وبعضهم البعض.

* تنفيذ التغيير ومتابعته: حيث يقوم القائد التحويلي في هذه المرحلة بتنفيذ التغيير وذلك بوضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والاهتمام بالمتكررين، ولا بد من الإصرار في هذه المرحلة ولا بد أن يتذكر الجميع بأن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.



الشكل 2.1 القيادة التحويلية: تم تصميمها من قبل الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

2.3 المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذلك تم الاهتمام بدراسته باستمرار.

2.3.1 تعريف الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي عدة تعاريف للتعبير عن مشاعر الأفراد اتجاه وظائفهم منها:

يعرفه عالم النفس هوبوك "Hoppock: أنه هو الشيء الذي نظهر اهتماما نحوه والذي يتكون من مجموعة من العوامل النفسية والبيئية والمادية والتي تؤدي بالفرد لأن يقول بصدق بأنني راضي عن عملي" (النمر، 1993: صفحة 73).

كما يعرف على أنه اتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف أو سلوك معين (زاهد، 2011، صفحة 120).

2.3.2 أبعاد الرضا الوظيفي:

أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل أو الأبعاد منها ما هو متعلق بالفرد ذاته، ومنها ما هو مرتبط ببيئة العمل: (عباس، 2006، صفحة 176).

أ. الأجور و المكافآت: ويضم مختلف المزايا المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهود التي يبذلها والتميز في الأداء، وتبعاً لطبيعة الوظيفة وظروف العمل.

ب. طبيعة ومضمون العمل: ويشمل وضوح المهام والمسؤوليات والشروط (القدرات، الاستعدادات، المؤهلات) التي تتطلبها، والمدى الذي يتيح العمل للعامل من إظهار مهاراته ومواهبه وفرص الإبداع.

ج. الإشراف والعلاقة مع الزملاء: ويتعلق بنمط الإشراف وعلاقة الرئيس بمروؤوسيه والتفاعل بين العاملين، والتعاملات المتبادلة بينهم في إطار العمل أو خارجه.

د. المحيط المادي للعمل: ويتعلق بالبيئة المادية للعمل، وكل مستلزمات و متطلبات انجاز المهام الوظيفية.

2.3.3 أهمية الرضا الوظيفي:

* ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.

* ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة، وانخفاض معدلات دوران العمل

* العامل ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضى عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بشكل عام.

: العامل الأكثر رضى عن عمله، يكون أقل عرضة لحوادث العمل.

* توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

2.3.4 خصائص الرضا الوظيفي:

• الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم على شكل سلوك موضوعي يعكس حالة العاملين، في مثل هذه الحالة يمكن القول بأن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد تجده ضمناً يكمن داخل العاملين.

* يحتاج العامل إلى عائد يتناسب مع جهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعده على العمل ... إلى غير ذلك من الاحتياجات الضرورية، إذن للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه متنوعة، فقد يكون الرضا الوظيفي في بعض جوانب الوظيفة وهذا يكون رضى جزئياً وقد يكون عن كل جوانب الوظيفة فهذا يعد رضى وظيفياً عاماً.

* الرضا الوظيفي نسبي إلى حد كبير، ويرجع السبب في ذلك إلى عدة عوامل أهمها الظروف التي يعمل فيها العامل ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموحه ومدى توافقه مع العمل ذاته والبيئة المتواجد فيها حالة ممارسته للنشاط اليومي، لذلك ملبغي على الإدارة الاهتمام بهذه العوامل وإعطائها قدراً كبيراً من الاهتمام.

* إن رضا العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله في الوقت الحالي قد لا يرضى به مستقبلاً، إذن تستطيع القول إن الرضا الوظيفي ديناميكي، فهو بحاجة إلى تنميته ومسايرة كل التطورات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة عي سبيل المثال.

2.3.5 مظاهر الرضا الوظيفي:

إن الرضا لا يظهر بشكل مباشر فله مظاهر تكشف عن وجوده كما ذكر كل من بن سهل

(٢٠١٨) Al-dalahmeh et a و (٢٠١٤)

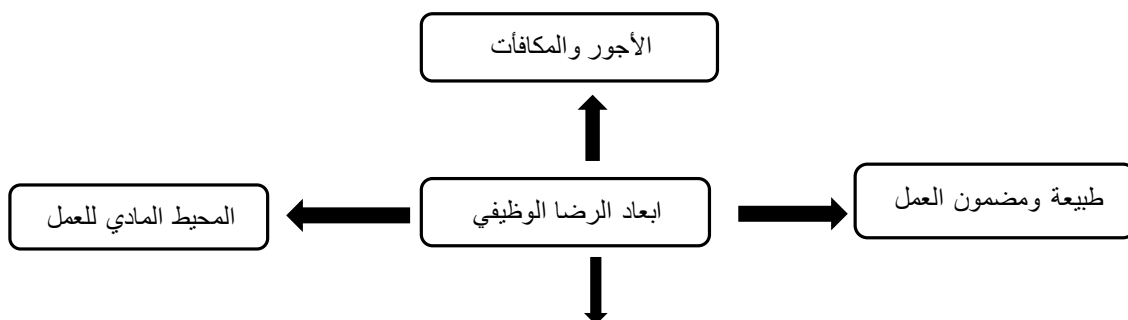
* الإنتاج المرتفع: يتجلى هذا من خلال الزيادة في الوحدات المنتجة من قبل العامل وفي فترة قصيرة، إما باليوم أم بالأسبوع، وبالإضافة إلى الكمية نتحدث عن الجودة أيضاً، فمظاهر الإنتاجية من حيث الكم والنوع تبين درجة رضا العامل عن عمله وعن المؤسسة التي يقضي فيها اغلب الوقت.

* انخفاض معدل الغياب: ارتفاع معدل الغياب يعد مظهرًا من مظاهر انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى العاملين، وبهذا يمكن التوقع بأن العامل سوف يحضر دائماً إلى العمل، والعكس صحيح.

* قلة الشكاوى: تعبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التمر أو عدم الرضا عند العاملين نحو مؤسساتهم، وقد تكون هذه الشكاوى بشكل فردي أو جماعي، وتعبير عن واقع حقيقي أو غير حقيقي، وفي هذه الحالة على الإدارة أن تعالج أسباب هذا التوتر من خلال دراسة هذه الشكاوى موضوعياً.

• اختفاء الشائعات: تقليل الشائعات يجعل العاملين يشعرون بالرضا ومن ثمّ يتفرغون لأعمالهم، ومن المعروف أن الشائعات لها أثرها السلبي على العمل، فهي توتر وقلق في أرجاء المؤسسة.

* انخفاض درجة المقاومة للتغيير: في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة ورضا العاملين عن عملهم تتخفف حدة المقاومة للتغيير بكافة صوره وأنواعه، لذلك تجد القائد في هذا النوع من المؤسسات يبادر بالتغيير وتقل المخاوف لديه من إمكانية معارضة تطوير المشروعات وتحديثها.



الشكل 2.2 ابعاد الرضا الوظيفي: تم تصميمها من قبل الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

2.3 المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي:

القيادة التحويلية كمفهوم إداري حديث يهدف لتغيير الأفراد وتحويلهم إلى قادة، مع التركيز على قيمهم وأخلاقهم (رشيد، ٢٠١٨).

وقد أكدت دراسة موتيرا وزملائها (Muterera et al, 2018) عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي على إدراك ووعي كل من القائد والعاملين، كما أكدت على أن رضا العاملين بالمؤسسات يؤدي إلى جودة الأداء. كذلك دراسة السليمان (٢٠٢١) والتي هدفت التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في الرضا الوظيفي بأبعاده لدى شركة صناعة الأدوية الأردنية وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في الرضا الوظيفي ككل، وهذا يؤكد على وجود علاقة طردية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي؛ حيث كلما ارتفعت درجة ممارسة القيادة لتحويلية لدى القيادات الأكاديمية ارتفعت درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وبين عبد الباقي (٢٠١٨) أن للرضا الوظيفي مظهرين هما: الأول تلك النزعة لدى العضو بأن يكون راضياً بدرجة ما عن العوامل المختلفة للوظيفة، وهو من بين أهم الاتجاهات المتعلقة بالوظيفة وتؤثر في الرضا الوظيفي (الوظيفة نفسها -الأجر المدفوع -الترقيات -الاعتراف والتقدير -المميزات المقدمة -ظروف العمل -الزملاء في الجامعة سياسة الجامعة)، وأمّا المظهر الثاني: فهو ما يعرف بالرضا الوظيفي الإجمالي أو الكلي والذي يعتبر مؤشراً لاتجاهات العضو نحو وظيفته بصورة إجمالية، وكذلك اتجاهاته نحو العوامل المختلفة الخاصة بها.

واهتمت الكثير من الدراسات بدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى العاملين في شتى القطاعات المتعددة، فلقد استهدفت دراسة (Grosso 2013) التعرف على العلاقة بين سلوكيات القادة التحويليين وسلوكيات أعضاء هيئة التدريس، وكذلك دراسة (Jolley 2016) والتي هدفت إلى دراسة العلاقة بين السلوكيات المحددة للقيادة التحويلية التي تتعلق بتعزيز الفاعلية الذاتية للمعلمين، ودراسة محمد (٢٠١٦) التي استهدفت معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود درجة الرضا الوظيفي الكلية جاءت قليلة، وأقل مجالات الرضا الوظيفي هو مجال الأجر الوظيفي.

ونظرًا لما للقيادة التحويلية من تأثير على الرضا الوظيفي بشكل فعال وواضح ومؤثر، فإنّ هذه الدراسة استهدفت معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية للقيادات الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بتفهننا الأشراف بهدف الاهتمام بهم ورفع كفاءة الأداء والتي بدورها لابد وأن تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للكلية والجامعة.

ولما كانت مهنة الخدمة الاجتماعية كعلم تطبيقي تستهدف دائما إحداث التغيير لحل مشكلة ما وتدعيم قيمة أو تقويم سلوك أو تنمية مجتمع فإن ممارستها لابد وأن تدعمها أسس علمية تحدد مهارتها كما تحدد أساليب اكتساب هذه المهارات لمساعدة القيادات على مواجهة مشكلاتهم وتنمية استثمار طاقات أعضاء هيئة التدريس.

هذا وقد أشارت دراسة (Waither, 2007) أن الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية يمكن أن تسهم في تغيير المعارف والأفكار والاتجاهات، كما أنها تسعى إلى تنمية المهارات من خلال المشاركة في تنمية المجتمع في المجالات المختلفة، فالقيادة التحويلية كمهارة تتضمن العديد من المهارات الفرعية ينبغي أن يتقن استخدامها القيادات الأكاديمية مثل مهارة إدارة الوقت، ومهارة القدرة على التفاوض.

فمن خلال ذلك تسعى مهنة الخدمة الاجتماعية من منظور الممارسة العامة إلى تحقيق التكامل والتوافق بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس لتعزيز الرضا الوظيفي لديهم وحسن استثمار قدراتهم، وتأكيدًا على دور مهنة الخدمة الاجتماعية بشكل عام ومن منظور الممارسة العامة بشكل خاص في شتى المجالات ولعل من أهم هذه المجالات ما تسعى الدراسة الحالية إلى قياسه وهو علاقة القيادة التحويلية بتحسين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس.

2.4 الفجوات التي تواجه القيادة التحويلية:

1. فهم القيادة التحويلية:

- قد يواجه المدراء نقصًا في الفهم الكافي لمفاهيم القيادة التحويلية ومبادئها، مما يؤدي إلى تطبيق غير فعال أو غير مناسبة في بيئة العمل.

2. عدم التوافق بين القيم:

- قد تختلف قيم القادة عن قيم الأفراد داخل المنظمة، مما يؤدي إلى انعدام التناغم والصراع في بعض الحالات.

3. عدم وجود دعم مؤسسي:

- غياب الدعم من المستويات العليا أو عدم توفر الموارد الكافية قد يعيق القادة عن تطبيق مبادئ القيادة التحويلية بفعالية.

4. المقاومة للتغيير:

- إدخال التغييرات المطلوبة قد يقابل بالمقاومة من قبل الموظفين، مما يجعل من الصعب تنفيذ استراتيجيات القيادة التحويلية بنجاح.

5. فجوات في التدريب والتطوير:

- عدم توفر برامج تدريب كافية للقادة لتطوير مهارات القيادة التحويلية يمكن أن يؤثر سلباً على فعالية القيادة.

2.5 الفجوات التي تواجه الرضا الوظيفي:

1. تقدير الموظفين:

- عدم تقدير جهود الموظفين ونجاحهم يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي.

2. التواصل الفعال:

- نقص في التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين يمكن أن يؤدي لحدوث سوء فهم ويقلل من الرضا الوظيفي.

3. فرص التطوير المهني:

- عدم توفر فرص للتدريب والتطوير المهني يعيق نمو الموظف وقد يتسبب في عدم الرضا عن العمل.

4. تحميل الأعباء الزائدة:

- ارتفاع الأعباء الوظيفية وعدم وجود توازن بين العمل والحياة يمكن أن يزيد من التوتر ويسبب انخفاض

الرضا الوظيفي.

5. عدم الدعم الإداري:

- غياب الدعم من جانب الإدارة يؤثر سلباً على دافعية الموظفين ومدى رضاهم عن وظائفهم.

2.6 الخاتمة:

اختلف الباحثون في توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية و الرضا الوظيفي بحيث كل منهم وضع هذه العلاقة من خلال ما توصل إليه من دراسته من خلال ذلك نوضح ما توصل إليه الباحثون فيما يلي :

هناك علاقة تفاعلية بين القيادة التحويلية و الرضا الوظيفي بحيث لنجاح الشركة وجب توفير قيادة تحويلية قوية تخلق لأعضائها تماسكاً كبيراً فيما بينهم بحيث يتلاشى فعلاً مع الواقع و الصور التي يتمناها أعضاؤها حيث تكون أكثر تأثيراً و ارتباطاً على أداء الموظفين.

2.6.1 ملخص الدراسات السابقة:

١- دراسة الرقب (٢٠١٠) بعنوان: -

" علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واعتمد الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وبلغت عينه الدراسة (٥٦٧) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، وبين تمكين العاملين وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تلك العلاقة تعزى لسنوات الخدمة، واسم الجامعة وطبيعة العمل، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها تشجيع المديرين على القيام بممارسة -عمليات التمكين والتفويض، والعمل على خلق مناخ إيجابي، كما أوصت بتعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار، والاهتمام بممارسة سلوكيات القيادة التحويلية.

٢ - دراسة الكرداوي (٢٠١١) " بعنوان " .

"التمكين النفسي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر" هدف البحث الى التعرف على مستوى التمكين النفسي لدى العاملين بالقطاع الحكومي والتعرف على أثر تطبيق ابعاد القيادة التحويلية على مستوى ونوعية الانحرافات السلوكية في بيئة العمل أجرى البحث على عينة قوامها ٣٨٤ مفردة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية بهدف التعرف على الدور الوسيط لمستوى التمكين النفسي في العلاقة بين القادة التحلية، الانصافات السلمكية للعاملية داخل سنة العملهدف التعرف على الدور الوسيط لمستوى التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل توصل البحث إلى وجود اختلاف في الأهمية النسبية لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على الانحرافات السلوكية للعاملين بمديريات الخدمات موضع الدراسة الاعتبارات الفردية المرتبة الأولى في التأثير على سلوكيات العاملين، في الوقت الذي جاء فيه تأثير بُعد الاستثارة الفكرية ضعيفاً ولكنه كان معنوياً. وأخيراً أوضحت نتائج البحث إلى أن التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً بشكل جزئي من خلال إحداث علاقة تفاعلية مع القيادة التحويلية تعزز من دورها في التقليل من الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل، حيث اتضح أنه في ظل وجود مستوى مرتفع من التمكين النفسي لدى العاملين يزداد تأثير القيادة التحويلية في التقليل من انحرافاتهم السلوكية (الإنتاجية - التعامل مع ممتلكات جهة العمل - التعامل مع الآخرين - الانحرافات في تطبيق السياسات التنظيمية).

٣- دراسة النجم (٢٠١٤) بعنوان: -

"أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين والالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على وزارة التربية العراقية"

التحويلية والتعرف على نمط القيادة الساند في وزارة التربية العراقية والتعرف دور الالتزام التنظيمي لنجاح قطاع التربية العراقية وكذلك استكشاف تأثير القيادة التحويلية في كل من التمكين والالتزام التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من ٣٦٨ من المدراء والموظفين تم اختيارهم عن طريق العينة الطبقية العشوائية، واعتمد الباحث على استبانة للقيادة التحويلية، واستبانة لتمكين العاملين واستبانة للالتزام التنظيمي واهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: -

- ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية وتمكين العاملين بقطاع لتربية العراقي (علاقة طردية متوسطة) ووجود تأثير متبادل بين مؤشرات القيادة التحويلية وتمكين العاملين وكان أقوى هذه المؤشرات هو الاثار الفكرية.

- ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لقطاع التربية العراقي (علاقة طردية ضعيفة) ووجود تأثير متبادل بين مؤشرات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للعاملين وكان أقوى هذه المؤشرات هو الحافز الالهامي.

- ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط تمكين العاملين والالتزام التنظيمي لقطاع التربية العراقي (علاقة عكسية ضعيفة) وكان أقوى هذه المؤشرات هو الالتزام المعياري.

٤- دراسة التلباني، بدير والرقب (٢٠١٤) بعنوان:

"علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الحفز الفكري) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية .

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار مجتمع البحث من العاملين في لجامعات بقطاع غزة حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد توصل الباحثون إلى أن عناصر التمكين وعناصر القيادة التحويلية

(التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الحفز الفكري) متوفرة في الجامعات قيد الدراسة وأنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة.

٥- دراسة الشريف (٢٠١٥)* :- بعنوان

" درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين "

هدفت الدراسة الى معرفة مدي ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف لممارسات القيادة التحويلية في تعاملاتهم الإدارية واليومية وذلك من وجهة نظر المعلمين، ومدي تحقيق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء المعلمين من اساليب لقيادة التحويلية التي يتبعها هؤلاء المديرين في تعاملاتهم مع المعلمين واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان: -

١- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس

1 الثانوية للقيادة

التحويلية بمحافظة الطائف وبين الرضا الوظيفي لدى المعلمين بدرجة عالية.

٢- توجد فروق إحصائية بين المعدل العام الكلي لتحديد المعلمين لدرجة ممارسة مديري لمدارس الثانوية للقيادة التحويلية الكلية وإسهام تلك الممارسات بتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة الطائف بين مجموعات فئات سنوات المؤهل العلمي.

2.6.2 مناقشة آثار البحث المستقبلية للقيادة التحويلية والرضا الوظيفي في شركة الكهرباء في المدينة المنورة:

تعد القيادة التحويلية واحدة من الأساليب الإدارية الفعالة التي يمكن أن تحقق تأثيرات إيجابية ملحوظة على الرضا الوظيفي للعاملين، وخاصة في مثل شركات الخدمات العامة مثل شركة الكهرباء. فيما يلي بعض الآثار المستقبلية المحتملة لهذا البحث:

1. تحسين الأداء المؤسسي ستساهم القيادة التحويلية في تعزيز الأداء المؤسسي لشركة الكهرباء. من خلال تحفيز القادة على تبني أساليب قيادة شاملة تركز على بناء فرق عمل متماسكة وتعزيز روح التعاون، يمكن تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية.

2. زيادة الرضا الوظيفي تحسين أساليب القيادة قد يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين. عندما يشعر الموظفون بأنهم يحظون بدعم قادة يتبنون رؤية تحفيزية، فإن ذلك يؤثر إيجابياً على معنوياتهم ويزيد من التزامهم بالعمل.

3. تقليل معدل الدوران الوظيفي من الممكن أن تسهم القيادة التحويلية في تقليل معدل الدوران الوظيفي. الرضا الوظيفي المرتفع يعكس ولاء الموظفين واستعدادهم للبقاء في المؤسسة، مما يقلل تكاليف التوظيف والتدريب على المدى الطويل.

4. تحسين جودة الخدمة تؤثر القيادة التحويلية على جودة الخدمات المقدمة من قبل الشركة، من خلال تعزيز الالتزام والجودة لدى الموظفين. كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي، زادت قدرة الموظفين على تقديم خدمات أعلى جودة للمستهلكين.

5. تحفيز الابتكار والإبداع تعزز القيادة التحويلية بيئة تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تطوير حلول جديدة تحد من المشاكل التقليدية التي قد تواجه الشركة، مما يساهم في تحسين العمليات والأنظمة.

6. بناء ثقافة مؤسسية إيجابية ستساعد القيادة التحويلية في خلق بيئة عمل إيجابية وصحية. ثقافة مؤسسية قائمة على الدعم والتوجيه يمكن أن تعزز من الروح المعنوية للموظفين وتحقق لهم شعور الانتماء.

7. تطوير مهارات القيادات من خلال الاستثمار في تطوير القيادات، يمكن تحسين قدرات القادة في التعامل مع التحديات وإدارة الفرق بشكل فعال. هذا التدريب المستمر سيعزز من القدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة ويعمل على بناء قادة مستقبليين.

8. زيادة التواصل الداخلي تعزز القيادة التحويلية من أساليب التواصل الداخلي، مما يسهل تدفق المعلومات بين الموظفين والإدارة. بيئة التواصل المفتوح تتيح للعاملين التعبير عن آرائهم ومخاوفهم بشكل أكثر فعالية.

2.6.3 المساهمات الإجمالية لبحث القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في شركة الكهرباء في المدينة المنورة:

تتناول دراسة القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في شركة الكهرباء في المدينة المنورة مجموعة من المساهمات المهمة التي يمكن أن تعزز الفهم والنظرية والممارسة في هذا المجال. تشمل هذه المساهمات ما يلي:

1. تحسين الفهم النظري تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، خاصة في سياقات الشركات الخدمية مثل الكهرباء. من خلال توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، يمكن أن تكون الدراسة مرجعاً للباحثين والممارسين لتطبيقات واستراتيجيات جديدة.

2. تقديم توصيات عملية تساعد نتائج البحث المؤسسات، بما في ذلك شركة الكهرباء، في تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز القيادة التحويلية. من خلال تقديم توصيات عملية، يمكن أن تُطور الشركات أساليب إدارة مؤسسية تدعم نمو الموظفين وزيادة مستويات الرضا.

3. رفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، يمكن للمؤسسات أن تعمل على تحسين الأداء العام. يؤدي الرضا العالي للموظفين إلى تحسين الكفاءة والجودة في تقديم الخدمات، مما يعزز من أداء المؤسسة ككل.

4. تسليط الضوء على أهمية التحفيز تسلط الدراسة الضوء على دور القيادة التحويلية كعامل محفز، مما يُظهر كيف يمكن لإنشاء بيئة عمل داعمة أن تساهم في زيادة رغبة الموظفين في أداء أفضل. التحفيز يجعل الموظفين أكثر انخراطاً وابتكاراً في أداء مهامهم.

5. تطوير مهارات القيادة يمكن للنتائج أن تساعد على تصميم برامج تدريبية مخصصة للقادة في الشركة، مما يعزز من مهاراتهم في القيادة التحويلية. لذا، فإن الاستثمار في تدريب القادة ينعكس إيجاباً على ثقافة العمل والرضا الوظيفي.

6. تعزيز التواصل الداخلي تسهم الدراسة في تعزيز أهمية التواصل الفعال كأحد محاور القيادة التحويلية. الفهم العميق لهذا الجانب يمكن أن يساعد في كسر الحواجز بين الإدارة والموظفين، مما يسهل تدفق المعلومات ويدعم بناء بيئة عمل إيجابية.

7. دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية تساهم القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تحفيز الموظفين وتحقيق رضاهم. المؤسسات التي تركز على الرضا الوظيفي ستكون قادرة على الاحتفاظ بالموهوبين وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

8. إضافة قيمة للمجتمع تبرز هذه الدراسة أهمية القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في تحسين الخدمات المقدمة للمستهلكين. عندما يكون الموظفون راضين، يتأثر العملاء إيجابًا من حيث جودة الخدمة، مما يزيد من التنافسية والابتكار في السوق.

1.11. الإستبيان

معلومات الموظف :

الجنس	ذكر	أنثى	العمر	المستوى التعليمي	الخبرة
	أقل من 30	من 30 إلى 40	من 41 إلى 50	أكبر من 50	
	ثانوي	جامعي	ماجستير	دكتوراه	
	5 سنوات	6 سنوات إلى 10 سنوات	11 سنة إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	

المسمى الوظيفي	مدير التنظيم	مدير الموارد البشرية	مدير الجودة	مدير المشاريع

القيادة التحويلية :

الرقم	الوصف	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول : التأثير المثالي (الكاريزما)				
1	يتحدث عن قيمه و معتقداته			
2	يحدد أهمية وجود حس قوي للهدف			
3	يزرع الإعتراز في الآخرين لارتباطهم به			
4	يذهب إلى أبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة			
5	يتصرف بطرق تؤدي إلى احترام الآخرين له			
6	يأخذ بالحسبان النتائج الأخلاقية و المهنية للقرارات التي يصدرها			
7	يظهر حسا بالقوة و الثقة بالنفس			
البعد الثاني : رعاية الأفراد				
8	يعامل الآخرين أفرادا أكثر من كونهم مجرد أعضاء في جماعة			
9	يهتم بالفرد لأن لديه احتياجات و قدرات و طموحات مختلفة عن الآخرين			
10	يساعد الآخرين على دعم نقاط القوة لديهم			
11	يقضي وقتا في تدريس الآخرين و تدريبهم			

البعد الثالث : التحفيز العقلي (الاستشارة العقلية)			
12	يعيد فحص الافتراضات الناقدة لتحديد فيما إذا كانت ملائمة أم لا		
13	يبحث عن تصورات مختلفة عند حل المشكلات		
14	يقترح طرقا جديدة للنظر في كيفية إتمام المهمات		
15	يحث الآخرين إلى النظر إلى المشكلات من جوانب مختلفة		
البعد الرابع : الحافز الإلهامي (الدافعية الإلهامية)			
16	يتحدث بحماسة عما يجب إنجازه		
17	يتحدث بتفاؤل عن المستقبل		
18	يوضح الرؤية المستقبلية للشركة		
19	يؤكد على أهمية وجود حس جماعي برسالة الشركة		
20	يعبر عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق		

رضا الموظفين :

الرقم	الوصف	موافق	محايد	غير موافق
البعد الأول : الأجور و المكافآت				
1	يعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مرضيا لك			
2	يمثل الحافز السنوي حافزا معنويا لزيادة إنتاجك			
البعد الثاني : طبيعة و مضمون العمل				
3	يقوم مديرك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم			
4	النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتك			
5	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة أدائك			
6	لديك ثقة بما يتم إخبارك أو وعدك به من قبل الإدارة			
7	لديك الصلاحية الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي لذلك			
8	هل إعطاء الصلاحيات يزيد من الإنتاجية			
9	هل تشعر بالأمان الوظيفي			
10	لديك المعلومات الكافية للقيام بعملك على أكمل وجه			

البعد الثالث : الإشراف و العلاقة مع الزملاء			
11	لديك الثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل		
12	مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية		
13	مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية		
14	مديرك المباشر يقوم بتطوير أدائك و يزيد من خبرتك العملية		
15	مديرك المباشر يعاملك باحترام		
16	أفكارك و أداؤك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المدير عند اتخاذ القرار		
17	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجك الوظيفي		
18	التأمين الصحي بالشركة مناسب		
19	مفهوم العمل كفريق واحد للمؤسسة واضح و مطبق		
20	الخدمات التي تقدمها لك إدارة الموارد البشرية و الشؤون الإدارية مرضية لك		
21	تقوم الشركة بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة		
البعد الرابع : المحيط المادي للعمل			
22	مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح و آمن		
23	كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعتبر معقولة		

- Al-Balushi, H. A. B. I. (2016). *Transformational leadership and its relationship with organizational health in basic education schools in the Sultanate of Oman* (Unpublished master's thesis). College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman
- Al-Sharif, S. B. S. (2015). *Degree of practice of high school principals in Taif province for transformational leadership and its relationship with job satisfaction for teachers* (Unpublished master's thesis). College of Education, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.
- Han, B., Tosten, R., & Elçiçek, Z. (2022). Public leadership behaviors of school principals: Does it affect teacher motivation and job satisfaction in Turkish culture? *International Journal of Public Leadership, 18*(3), 209-228
<https://www.se.com.sa/Whoweare/ColumnA/Overview/Our-History>
- Shava, G. N. (2021). Principal leadership and school performance: Integrating instructional and transformational leadership in the South African schools context. *International Journal of Education and Learning, 3*(1), 1-12
- Al-Raqab (2010), Ahmed Sadiq, The Relationship of Transformational Leadership to Empowering Workers in Palestinian Universities, Gaza Strip, Master's Thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine
- Conger, Jay. A. (1999), Charismatic and transformational leadership in - organizations: An insider's perspective on these developing streams of research ,the Leadership Quarterly, 10(2), 145-179 –
- Fairholm, G. W. (1996), Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work, Leadership & Organization Development Journal, 17(5), 11-17
- Al-Nimr, Saud bin Muhammad (1993), Job satisfaction of the Saudi employee in public and private sectors, King Saud University Journal of Administrative Sciences, Kingdom of Saudi Arabia, p. 73
- Suhaila Muhammad Abbas (2006), Human Resources Management, Strategic Approach, Wael Publishing and Distribution House, Amman
- Mustafa Al-Kurdi (2011), Psychological empowerment of employees as an intervening variable in the relationship between transformational leadership and

behavioral deviations within the government work environment in Egypt, Arab Journal of Administrative Sciences, Issue 18, Kuwait University

Jaber Wahid Al-Najm(2014) , “The Impact of Transformational Leadership on Employee Empowerment and Organizational Commitment - An Applied Study on the Iraqi Ministry of Education”, Master’s Thesis, Faculty of Commerce, Cairo University

Al-Talbani, Badir, and Al-Raqab, The Relationship of Transformational Leadership to the Empowerment of Employees in Palestinian Universities in the .(2014) Gaza Strip, Administrative Sciences Studies, Issue

Saud bin Saad Al-Sharif, “The Degree of Secondary School Principals in Taif Governorate Practicing Transformational Leadership and Its Relationship to Teachers’ Job Satisfaction”, Master’s Thesis, Faculty of Education, Umm Al-Qura University

Avolio ,J.& Bass, S." Impact of Transformational Leadership on Follower Development and performance: A field Experiment "; Academy of Management Journal, Vol .45, (2002)

Mohamed Nasser Transformational Leadership and its Relationship to Job Satisfaction of Secondary School Teachers in Egypt Master's Thesis, Faculty of Education, Kafr El-Sheikh University, 2016

Sons of Muhammad Issa "The role of transformational leadership in developing the performance of secondary school principals in the governorates

Al-Otaibi Saad bin Marzouq (2006) The Role of Transformational Leadership in Change Management, Third Administrative Forum: Change Management and Development Requirements in Administrative Work, College of Administrative Sciences, King Saud University, Jeddah, p. 06

Al-Omari Mashhour (2003), The Relationship between the Characteristics of Transformational Leadership and the Availability of Total Quality Management,

Unpublished Master's Thesis, King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia, p.
69. - Al-Shanti, Mahmoud

Ali Dhabyan Al-Rashidi (2017), Transformational Leadership and its
Relationship to Organizational Creativity among Deans and Heads of
Departments at Public and Private Universities in Riyadh, Arab Journal of
.Security Studies, University of Riyadh, 07, Volume 33, Issue 71, p