

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 Kingdom of Saudi Arabia,
Makkah Region**

اسم الطالب / محمد أحمد عبدالله هوساوي

الرقم الجامعي / ٢٠٢١٢٠٥٨٠٣

مشروع التخرج - ٢

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - ٢٠٢٤

شكر وتقدير

أود أن أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في رحلتي التعليمية من معلمين وإداريين وأولياء أمور

لقد كانت رحلة مليئة بالتحديات والإنجازات، وكل خطوة فيها كانت تحمل في طياتها دروساً قيمة ستحملها معنا إلى المستقبل

أتمنى لزملائي وزميلاتي كل التوفيق في المراحل القادمة من حياتهم لن ننسى أبداً اللحظات التي قضيناها معاً، وستظل ذكرياتنا في هذه المدرسة خالدة في قلوبنا نتذكر دائماً أن الحياة تتطلب منا الشجاعة لنكون أنفسنا، الشجاعة لنحلم، وأكثر نحقق الأحلام إلى واقع في كل خطوة نخطوها ، ونكن فخورين بما وصلنا إليه، ونكن متفانلاً بما هو آت

والى والدي أحمد عبدالله هوساوي

أود أن أخصك بكلمة شكر خاصة، فلك الفصل الأول في كل ما حققه . لقد كنت لي السند والعون في

كل خطوة من خطوات رحلتي، ودعمك كان دافعا لي للاستمرار وعدم الاستسلام شكرا لك يا أبي، على كل ما قدمته لي من حب ورعاية واهتمام . فأنت النور الذي أضاء دربي

والصديق الذي شاركته أفراحي وترحالي، أحبك يا أبي، حبا لا يوصف، وأعدك بأنني سأظل أسمى لتحقيق طموحاتي وإسعادك

والى أخواتي أرغدة ورجاء وراضية وغادة وأخواني \عبدالله و أدريس ومشعل

أشكر تواجدكم ودعمكم المستمر لي فانتهم نعم العائلة

وأخيراً، أود أن أؤكد على أن هذه ليست النهاية، بل هي بداية جديدة لرحلة أخرى مليئة

بالتحديات والفرص الجديدة، ستستمر في السعي لتحقيق أحلامنا وطموحاتنا

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله الذي م انجحنا وما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه الحمد لله الذي
ما اجتزنا دربا ولا تخطينا جهدا إلا بفضلله و إليه ينسب الفضل
(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والتعب، ها أنا اليوم
أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبتي وارفع قبعتي بكل فخر، وامتنان

فالحمد لله حباً وشكراً وامتناناً، ما كنت لأفعل هذا لو لا فضل الله فالحمد لله على البدء وعلى
الختام

أهدي هذا النجاح لنفسني أولاً، ثم الى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة، دمت لي سنداً لا
عسر له

وإلى من كافحوا في صمت وشموخ من أجل أن أشق طريقي إلى من أفهموني أن الحياة جهد
وكفاح إلى من كان دعائهم سر نجاحي ... أبي

وإلى من هم دائماً الكتف والسند الذي لا يميل إلى أحبائي.... إخوتي وأخواتي

إلى كل عضو في هيئة التدريس كان لي خير معلم، وساهم في بلوغي لهذا الهدف

وإلى جميع الأصدقاء والزملاء والزميلات ومن كان له بصمة في طريقي

وأخيراً من قال أنا لها "نالها"، وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها ها هو اليوم العظيم

اليوم الذي أجريت سنوات دراستي الشاقة حاملة بها حتى توالى بمنه وكرمه الفرحه التمام

فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيراً وأملاً إلا واغرقني سروراً ينسيني مشقتي

و من هذه إلا بداية البدايات انتهت مرحلة لتكون طريق تمهد للأخرى، فالحمد لله دائماً وابدأ

جدول المحتويات

٨.....	الفصل الأول : الإطار العام لدراسة.....
١.....	١,١.مقدمة.....
٤.....	١,٢. مشكلة البحث.....
٤.....	الفجوات النظرية: ١,٢,١.....
٤.....	١,٢,٢. الفجوات التطبيقية:.....
٤.....	١,٣. أهمية البحث.....
٥.....	١,٣,١. الأهمية النظرية :.....
٥.....	١,٣,٢. الأهمية التطبيقية:.....
٥.....	١,٤. أسئلة البحث :.....
٦.....	١,٥. أهداف البحث :.....
٦.....	١,٦.فرضيات البحث:.....
٧.....	١,٧. نموذج البحث:.....
٨.....	١,٨. منهجية البحث:.....
٩.....	١,٩. الدراسة الميدانية :.....
١٠.....	هيكل المشروع المقترح ١,١٠.....
١١.....	الفصل الثاني :الدراسات السابقة.....
١٢.....	٢,١.المقدمة.....
١٣.....	٢,٢.المتغير المستقل.....
١٥.....	٢,٣.المتغير التابع.....
١٧.....	٢,٤.العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
١٨.....	٢,٥. الخاتمة.....

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٢	نموذج البحث المقترح	شكل ١
١٣	مناهج البحث العلمي	الشكل ٢
١٥	نموذج الهيكل المشروع المقترح	الشكل ٣
٢٠	عناصر القيادة	الشكل ٤
٢٣	العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي من خلال تمكين العاملين	الشكل ٥

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٣	مقارنة بين القيادة التحويلية والقيادة العادية	جدول ١
٢١	تأثير الرضا الوظيفي	جدول ٢
23	جدول الأدوات لمتغير المستقل القيادة التحويلية	جدول ٣
23	جدول الأدوات لمتغير التابع الرضا الوظيفي	جدول ٤
25	استبيان المحور الثاني القيادة التحويلية	جدول ٥
26-27	جدول استبيان المحور الثالث الرضا الوظيفي	جدول ٦

الفصل الأول : الإطار العام لدراسة

١,١ مقدمة

تُعد الإدارة في هايبير بنده جزءاً أساسياً 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 نهجاً 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 عنصراً حيوياً لضمان جودة الخدمة وتحقيق النجاح المستدام. أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي له تأثير مباشر على الإنتاجية والولاء التنظيمي. وفقاً 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 دوراً محورياً 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 إيجابياً 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 أيضاً إلى أن تقديم بيئة عمل محفزة وداعمة يزيد من رضا الموظفين. أكد براون (2018) أن تحسين ظروف العمل وتقديم الحوافز المناسبة يلعبان دوراً محورياً 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. وفقاً لبحث أجراه Bass (١٩٨٥)، 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 تشير دراسة أجراها Alkahtani (2016) العربية، مما يخلق فجوة معرفية حول كيفية تأثير هذا النوع من القيادة على الموظفين في هذه المنطقة. كما أن في إطار (House, Hanges, Javidan, Dorfman, and Gupta (2004) البحث الذي أجراه أشار إلى وجود تفاوتات ثقافية كبيرة في كيفية تلقي الموظفين لأنواع القيادة المختلفة، مما مشروع 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 غالباً 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 تماشياً 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 بندق 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.

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

- كيف تؤثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في هايبر بندق 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 ورغم الاعتراف (Bass, 1985) بيئة عمل تعزز من التزام الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم الواسع 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 ومتخذو 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 هايبر 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 الفعال، 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 للقيادة تركز على مهارات القيادة التحويلية، مما يعزز من قدراتهم على إدارة الفرق بفعالية أكبر.

١,٤. أسئلة البحث :

١. كيف تؤثر القيادة التحويلية على مستوى رضا الموظفين في هايبر بنده؟
٢. ما هي العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين رضا الموظفين في هايبر بنده؟
٣. ما هي العوامل الثقافية والتنظيمية التي تساهم في نجاح تطبيق القيادة التحويلية في هايبر بنده؟
٤. كيف يمكن تطوير مهارات القيادة التحويلية بين المدراء في هايبر بنده لتعزيز رضا الموظفين؟
٥. ما هي التحديات التي قد تواجه تطبيق القيادة التحويلية في هايبر بنده وكيف يمكن التغلب عليها؟

١,٥. أهداف البحث :

الهدف العام:

استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في هايبر بنده.

الأهداف الفرعية:

- تحليل تأثير القيادة التحويلية على مستوى رضا الموظفين في هايبر بنده.
- تقييم العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين رضا الموظفين في هايبر بنده.
- تحديد العوامل الثقافية والتنظيمية التي تسهم في نجاح تطبيق القيادة التحويلية في هايبر بنده.
- تطوير استراتيجيات لتعزيز مهارات القيادة التحويلية بين المدراء في هايبر بنده لتحسين رضا الموظفين.
- تحديد التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في هايبر بنده ووضع حلول للتغلب عليها.

١,٦. فرضيات البحث:

من خلال مراجعات الدراسات التمهيدية الأدبية، تم التنبؤ بهذه الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية H1:

القيادة التحويلية تزيد من مستوى رضا الموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وتحفيزية.

- الفرضية الفرعية الأولى Ha:

هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق القيادة التحويلية وتحسين رضا الموظفين، حيث يؤدي استخدام هذه القيادة إلى تعزيز الإنتاجية والجودة.

- الفرضية الفرعية الثانية Hb:

العوامل الثقافية والتنظيمية مثل القيم المشتركة والدعم المؤسسي تلعب دوراً حاسماً في تعزيز فعالية القيادة التحويلية وتطبيقها بنجاح.

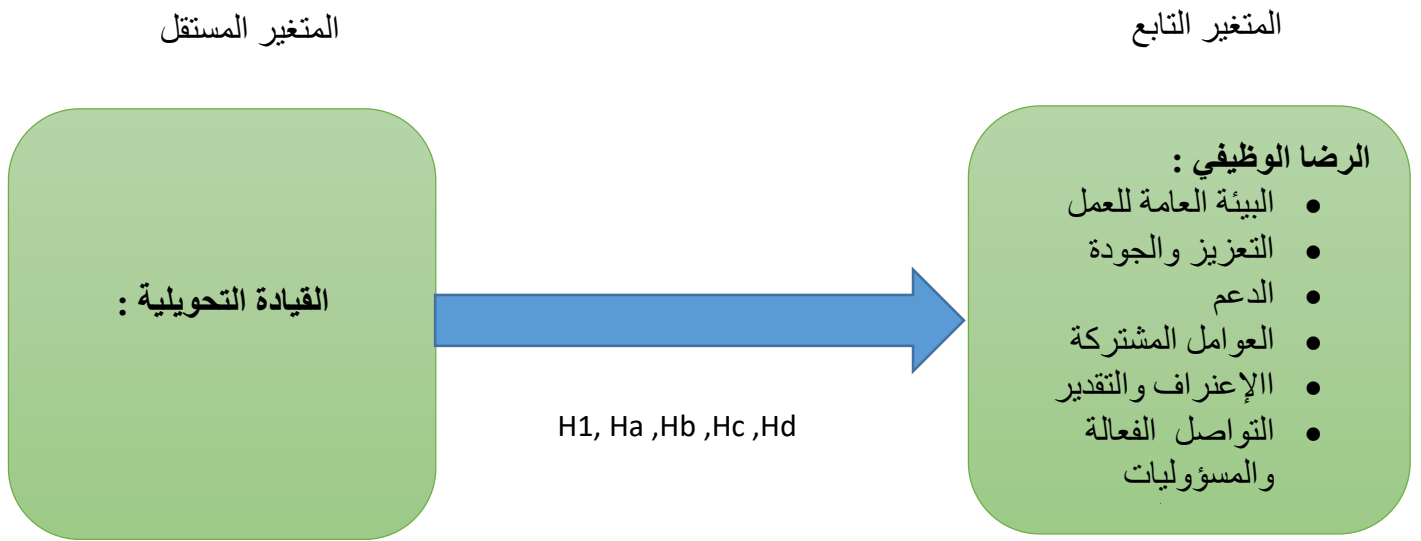
- الفرضية الفرعية الثالثة Hc:

تدريب المدراء على مهارات القيادة التحويلية سيؤدي إلى تحسين رضا الموظفين وزيادة كفاءة العمل الجماعي.

- الفرضية الفرعية الرابعة Hd:

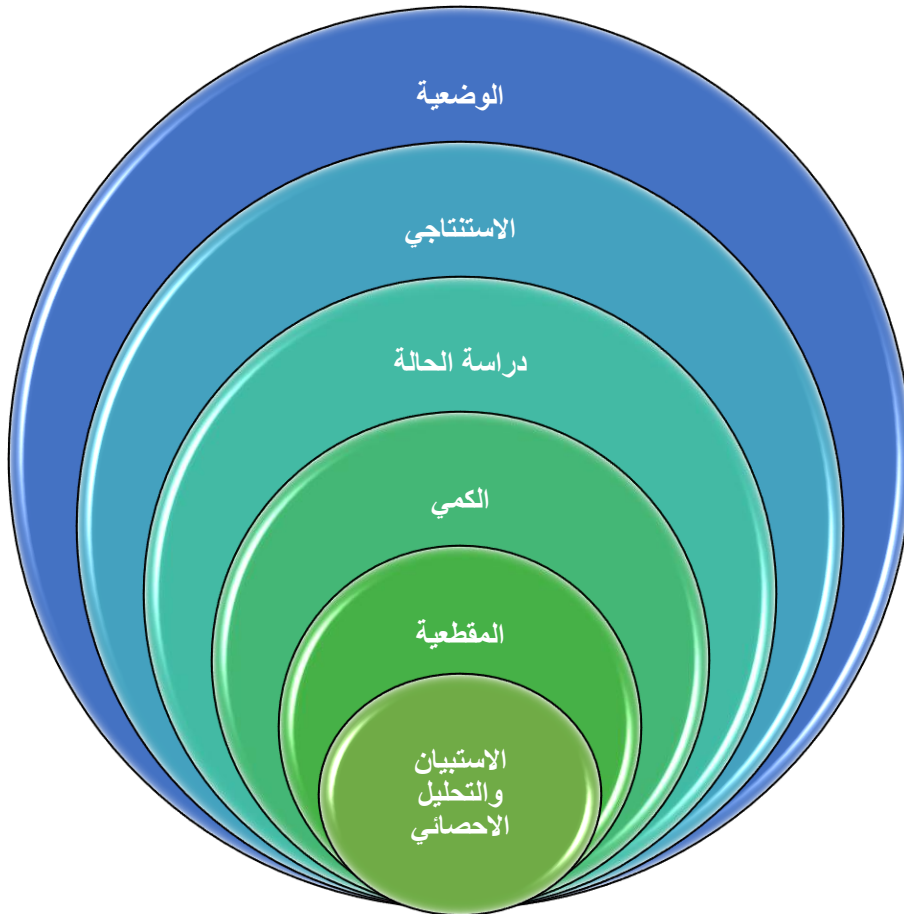
التحديات مثل مقاومة التغيير ونقص الموارد يمكن التغلب عليها من خلال استراتيجيات محددة مثل التواصل الفعال والتدريب المستمر، مما يسهم في نجاح تطبيق القيادة التحويلية.

١,٧. نموذج البحث:



الشكل ١: نموذج البحث تم تصميمها بواسطة الطالبة

١,٨ منهجية البحث:
فلسفة البحث: الوضعية.
منهج البحث: الاستنتاجي.
استراتيجية البحث: دراسة الحالة.
نوع البحث: الكمي.
الأفق الزمني: المقطعية.
التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل ٢: منهجية البحث للمشروع المصدر الطالبة

١,٩. الدراسة الميدانية :

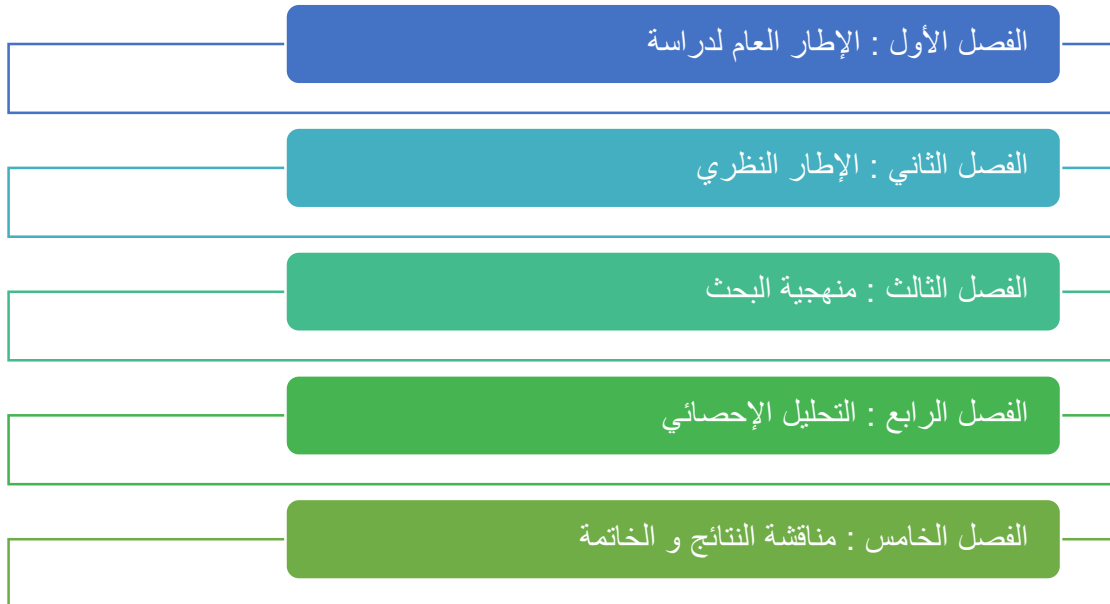
تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين بالتطبيق على هايبر بنده في المملكة العربية السعودية. يقع هايبر بنده جنوب منطقة مكة المكرمة وتحديدًا على طريق الليث بحي الكعكية . تأتي أهمية هذه الدراسة نظراً لأهمية القيادة التحويلية كأحد النماذج الحديثة في الإدارة التي تركز على تحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم، مما يسهم في تحسين الرضا العام للموظفين. القيادة التحويلية تعتمد على بناء علاقات قوية بين القادة والموظفين، حيث يساهم القائد في إلهام الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة تفاعلية ومبتكرة.

ستتضمن الدراسة تحليل التجارب السابقة والأبحاث العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية وتأثيرها على رضا الموظفين. سيتم مراجعة الأدبيات العلمية التي تطرقت إلى هذا الموضوع، بالإضافة إلى دراسة الحالات المشابهة التي تم تطبيقها في مؤسسات أخرى. الهدف من هذا التحليل هو بناء قاعدة معرفية صلبة تساعد في فهم العوامل التي تجعل القيادة التحويلية فعالة وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها في هايبر بنده.

كما سيتم جمع البيانات من العاملين في هايبر بنده من خلال استبيانات ومقابلات لمعرفة آرائهم وتجاربهم حول هذا الموضوع. سيتم تصميم الاستبيانات بعناية لضمان جمع معلومات دقيقة وشاملة حول تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، ستساعد المقابلات في الحصول على فهم أعمق لتجارب الموظفين وتوفير رؤى نوعية تكمل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات.

من خلال تحليل البيانات المستخلصة، سيتم تحديد النقاط القوية والضعف في أساليب القيادة الحالية وتقديم توصيات لتحسينها. أمل من خلال هذه الدراسة تقديم توصيات فعالة لإدارة هايبر بنده والمؤسسات الأخرى في المملكة لتحسين سياسات القيادة وزيادة رضا موظفيها، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى الرضا الوظيفي. ستساعد هذه التوصيات في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من التفاني والإنتاجية بين الموظفين، وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة.

١,١٠. هيكل المشروع المقترح



الشكل ٣: نموذج هيكل المشروع

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

القيادة التحويلية تُعد من أبرز نماذج القيادة الحديثة التي تسعى إلى إحداث تغييرات إيجابية جذرية في أداء الأفراد والمؤسسات. وفقاً لباس (Bass, ١٩٨٥)، تستند القيادة التحويلية إلى أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والتي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي. كما أشار Burns (١٩٧٨) إلى أن القادة التحويليين لديهم القدرة على إلهام موظفيهم لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع وتعزيز الابتكار والإبداع. بالإضافة إلى ذلك، أوضح Bass و Riggio (٢٠٠٦) أن "القيادة التحويلية ترتبط بشكل إيجابي مع الأداء العالي للمؤسسة بفضل القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ملموس". هذه الأبعاد ليست فقط مكونات نظرية بل هي أدوات عملية تؤثر بشكل كبير على ثقافة المنظمة وأداء موظفيها، كما يُظهر Northouse (٢٠١٦) أن القادة التحويليين من خلال مهارات التواصل الفعّالة، يبنون علاقات قوية مع الموظفين، مما يعزز الثقة المتبادلة.

تستند القيادة التحويلية إلى أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي (Bass, 1985). تشير الأبحاث إلى أن هذه الأبعاد تُحسن الأداء الوظيفي عن طريق تعزيز الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي (Avolio & Yammarino, 2013). القادة التحويليون يمتلكون القدرة على إلهام موظفيهم لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع وتعزيز الابتكار والإبداع (Burns, 1978). كما أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالأداء العالي للمؤسسة بفضل القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ملموس (Bass & Riggio, 2006). ومن خلال مهارات التواصل الفعّالة، يبنو القادة التحويليون علاقات قوية مع الموظفين، مما يعزز الثقة المتبادلة (Northouse, 2016).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين في مركز عباد الرحمن بجدة. سيتم استخدام منهج دراسة الحالة، مع جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات مع الموظفين والقادة في المركز. سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي. يؤكد Yukl (٢٠١٣) على ضرورة التركيز على البيئة التنظيمية والثقافية لتحديد فعالية القيادة التحويلية في مختلف السياقات. تعتبر الدراسات السابقة من الأعمدة الأساسية لأي بحث علمي، حيث تساعد الباحثين في بناء أبحاثهم على أسس علمية قوية. مراجعة الأدبيات تتيح للباحثين تحديد ما تم تحقيقه بالفعل وما يحتاج

إلى تحقيقه في المستقبل (Creswell, 2014). كما تشير الأبحاث إلى أن الاطلاع على الدراسات السابقة يعزز من مصداقية البحث وموثوقيته (Boote & Beile, 2005). تشمل القيادة التحويلية أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، الذي يجسد القائد من خلاله السلوكيات والقيم التي يلهم بها موظفيه؛ التحفيز الإلهامي، الذي يثير الحماس والتفاؤل بين الموظفين؛ الاستشارة الفكرية، التي تشجع على الابتكار والتفكير النقدي؛ والاعتبار الفردي، الذي يتضمن تقديم دعم شخصي وتوجيه مستمر للموظفين مع مراعاة احتياجاتهم الفردية (Bass, 1985; Burns, 1978; Avolio & Bass, 1991; Northouse, 2016).

في الختام، يساهم هذا البحث في تقديم رؤى جديدة حول كيفية تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في المؤسسات غير الربحية في السعودية، مع التركيز على البيئة الثقافية والتنظيمية المحلية. نأمل أن تساهم النتائج في تحسين استراتيجيات القيادة لتحقيق أداء أفضل ورضا وظيفي أعلى لدى الموظفين.

٢,٢. المتغير المستقل

القيادة التحويلية هي نوع من القيادة التي تركز على إحداث تغييرات إيجابية جذرية في سلوك وأداء الأفراد والمؤسسات من خلال التأثير الأخلاقي، التحفيز، والإلهام. وقد عُرفت هذه القيادة بأنها العملية التي يتم من خلالها تغيير القادة وأتباعهم بشكل متبادل بهدف رفع مستوى الدوافع والقيم الأخلاقية لكليهما. أول من أشار إلى هذا المفهوم هو العالم السياسي "James MacGregor Burns" في عام ١٩٧٨.

جدول (١): مقارنة بين القيادة التحويلية والقيادة العادية

الرقم	الأبعاد السلوكية	القائد العادي	القائد التحويلي
1	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن
2	الأهداف المستقبلية	تتنبأ من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤية ثاقبة مطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.
3	القبالية على المحاكاة والمحاكاة	التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل للآخرين
4	الثقة بالآخرين	عدم رغبة الاندماج مع الآخرين والافتقار بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر.
5	الخبرة	خبرة في استخدام المتوافر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف.	خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.
6	السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
7	التحسس البيئي	لا يتركز إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	حاجة قوية لتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.
8	وضوح الأنقاط	ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية والتأثيرية.
9	أساس القوة ومصادرها	قوة الموقع وقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة والطولية.
10	العلاقة بين القائد والمرؤوسين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة.	تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها.

المصدر: سناء علي شقارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن- دراسة تحليلية-

اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنبان بليان، 2013، ص 76.

تطور القيادة التحويلية

بدأت فكرة القيادة التحويلية بالظهور في أوائل السبعينات، حيث صاغ Downton (١٩٧٣) هذا المصطلح لأول مرة. ومع ذلك، لم يكتسب المفهوم شهرة واسعة حتى قام James MacGregor Burns بتطويره في كتابه "Leadership" عام ١٩٧٨. في هذا الكتاب، قام Burns بتمييز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية، حيث أكد أن القيادة التحويلية تتجاوز تبادل المصالح بين القائد والتابعين لتحقيق تغيير عميق ومستدام. بعد ذلك، قام Bernard M. Bass في عام ١٩٨٥ بتوسيع نظرية القيادة التحويلية التي قدمها Burns لتشمل أربعة أبعاد رئيسية. كما طور باس أداة لقياس هذه الأبعاد تسمى استبيان القيادة المتعددة العوامل (MLQ). ومنذ ذلك الحين، أصبحت القيادة التحويلية موضوعاً محورياً في دراسات القيادة الحديثة، وتم تطبيقها في مجالات مختلفة تشمل المؤسسات الحكومية والخاصة وغير الربحية.

أبعاد القيادة التحويلية

وفقاً لما قدمه Bernard M. Bass في عام ١٩٨٥، تستند القيادة التحويلية إلى أربعة أبعاد رئيسية:

١. التأثير المثالي (Idealized Influence):

- يمثل القائد نموذجاً يُحتذى به من خلال سلوكه وقيمه. يتمتع القادة في هذا البعد بكاريزما تجعلهم محل احترام وإعجاب من قبل تابعيهم.

٢. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):

- يتجلى هذا البعد في قدرة القائد على تحفيز وإلهام التابعين من خلال رؤية مشتركة وأهداف واضحة، مما يعزز الحماس والتفاني.

٣. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):

- يشجع القائد أتباعه على التفكير النقدي والإبداع، من خلال تحدي الافتراضات التقليدية وتقديم حلول جديدة للمشكلات.

٤. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration):

- يهتم القائد بالاحتياجات الفردية لأتباعه، ويوفر لهم الدعم الشخصي والتوجيه المستمر، مما يساهم في تنمية قدراتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.

نظريات القيادة التحويلية

تم تطوير عدة نظريات لدراسة القيادة التحويلية، ومن أبرزها:

١. نظرية بيرنز للقيادة التحويلية (Burns' Transformational Leadership Theory):

- قدم بيرنز مفهوم القيادة التحويلية كنوع من القيادة التي ترفع مستوى الأخلاق والدوافع لدى القائد والتابعين. وأكد أن القيادة التحويلية تتجاوز العلاقات التبادلية البسيطة لتحقيق تأثير طويل الأمد.

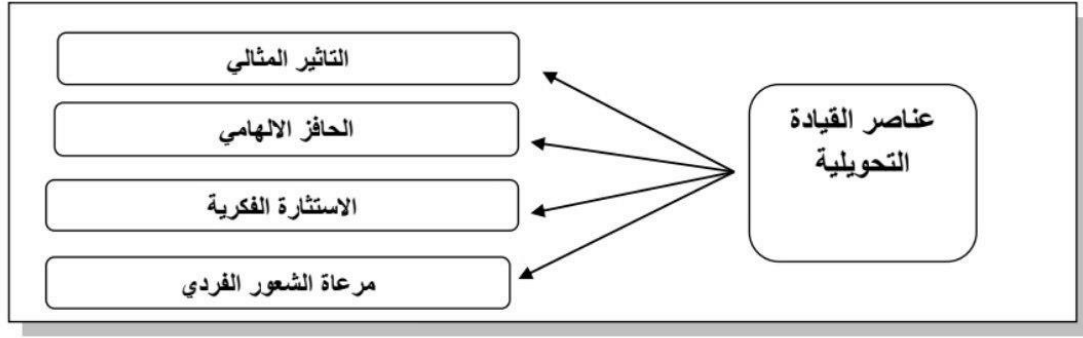
٢. نظرية باس للقيادة التحويلية (Bass' Transformational Leadership Theory):

- قام Bass بتطوير نظرية بيرنز وأضاف أبعاداً جديدة، مثل التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي. وأكد أن القيادة التحويلية يمكن قياسها من خلال استبيانات مثل استبيان القيادة المتعددة العوامل (MLQ).

٣. نظرية التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation Theory):

- تعتمد على القدرة على تحفيز الأتباع من خلال رؤية ملهمة وأهداف تتحدى الوضع القائم. كما ذكر Burns (١٩٧٨)، فإن القادة التحويليين يمتلكون القدرة على إلهام موظفيهم لتحقيق أهداف أعلى من المتوقع وتعزيز الابتكار والإبداع.

الشكل (٤): عناصر القيادة التحويلية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

٢,٣. المتغير التابع

الرضا الوظيفي هو حالة من القناعة والإيجابية يشعر بها الموظف تجاه وظيفته، مما يؤدي إلى أداء أفضل وإنتاجية أعلى. يعرفه لوك (١٩٦٩) بأنه "حالة من الشعور بالراحة النفسية ناتجة عن تقييم الموظف لعمله وعلاقته بالبيئة الوظيفية". يعتبر هذا المفهوم مؤشراً مهماً للصحة النفسية والتنظيمية للموظفين.

تطور مفهوم الرضا الوظيفي مع مرور الوقت، حيث بدأ التركيز على العوامل المادية مثل الرواتب والترقيات، ثم تطور ليشمل الجوانب النفسية والاجتماعية. في السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين، بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي يتسع ليشمل تأثيره على الأداء الوظيفي والتزام الموظفين. وفقاً لدراسة قام بها هاكمان وأولدهام (١٩٧٦)، "العوامل الاجتماعية والنفسية مثل الدعم الاجتماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات أصبحت محورية في تعزيز الرضا الوظيفي".

للرضا الوظيفي أبعاد متعددة يمكن قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات:

١. الرضا عن العمل نفسه:

- يشير إلى مدى رضا الموظف عن طبيعة العمل الذي يقوم به، بما في ذلك التحديات والمهام. يساهم الإحساس بالإنجاز والتحفيز الداخلي في تعزيز هذا البعد.

٢. الرضا عن الأجر والمزايا:

- يشمل تقييم الموظف للراتب الذي يتقاضاه والمزايا الإضافية التي يحصل عليها مثل التأمين الصحي والعطلات. يشعر الموظفون برضا أكبر عندما يعتبرون أن الأجر الذي يحصلون عليه عادل ويعكس جهودهم.

٣. الرضا عن بيئة العمل:

- يتعلق بجوانب مثل مكان العمل، الأدوات المتاحة، وعلاقة الموظف بزملائه ومديره. بيئة العمل الداعمة والمحفزة تسهم بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي.

٤. الرضا عن فرص التقدم الوظيفي:

- يتضمن توقعات الموظف حول الترقّيات المستقبلية وفرص التطور المهني. الموظفون الذين يشعرون بوجود فرص واضحة للنمو الوظيفي يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضا وإنتاجية.

تم تطوير عدة نظريات لفهم وتحسين الرضا الوظيفي. ومن أبرزها:

١. نظرية التوقع (Expectancy Theory):

- تركز هذه النظرية على توقعات الموظف بأن جهوده ستؤدي إلى نتائج معينة. عندما يتوقع الموظف أن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافآت، يزداد رضاه الوظيفي.

٢. نظرية العدل (Equity Theory):

- تشير هذه النظرية إلى أن الموظفين يشعرون بالرضا عندما يعتقدون أن المكافآت التي يحصلون عليها تتناسب مع جهودهم مقارنة بزملائهم. الشعور بالعدل يعزز الرضا الوظيفي.

٣. نظرية الاحتياجات (Maslow's Hierarchy of Needs):

- تفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق عندما يتم تلبية احتياجات الموظف الأساسية (مثل الأمان والاعتراف) وصولاً إلى تحقيق الذات. كلما زادت درجة تلبية هذه الاحتياجات، زاد الرضا الوظيفي.

٤. نظرية الرضا عن العمل (Job Characteristics Model): طورت هذه النظرية من قبل

هاكمان وأولدهام (١٩٧٦)، وتفترض أن خصائص العمل مثل التنوع والهوية الوظيفية

والاستقلالية تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظف.

جدول ٢: تأثير الرضا الوظيفي

Aspect	Description	Impact on Employee Satisfaction
Effective Communication	How leadership communicates clearly and consistently with employees	Enhances understanding and reduces misunderstandings, leading to higher satisfaction
Motivation	Leadership's ability to inspire and motivate employees towards goals	Boosts morale and encourages extra effort, leading to increased satisfaction
Recognition and Appreciation	How leadership acknowledges and rewards employee achievements	Employees feel valued, which increases loyalty and satisfaction
Personal Development	Offering opportunities for skill development and career growth	Employees feel invested in, which enhances satisfaction and encourages retention
Trust and Autonomy	Extent to which leadership delegates tasks and trusts employees' decision-making	Increases satisfaction as employees feel they have a meaningful role
Work Environment	Leadership's role in creating a positive and supportive work environment	A good work environment boosts satisfaction and makes employees more productive
Fairness and Equity	The application of fairness and equality in employee treatment	Promotes a sense of fairness, leading to higher satisfaction

٢، ٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تعتبر العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي من المواضيع المحورية في علم الإدارة الحديث. تُعرّف القيادة التحويلية بأنها النمط القيادي الذي يهدف إلى تحفيز الموظفين من خلال رؤية ملهمة وتحديات تساهم في تحقيق تغييرات إيجابية على مستوى المنظمة. وكما أشار Burns** (١٩٧٨)، فإن القيادة التحويلية "تسعى إلى تغيير القيم والمعتقدات لدى الأفراد، مما يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الأداء والرضا".

من جهة أخرى، يُعد الرضا الوظيفي من أبرز المؤشرات على فعالية البيئة التنظيمية وصحة العلاقة بين الموظف ومديره. وكما أكد Herzberg** (١٩٦٦)، فإن "الرضا الوظيفي لا يأتي فقط من العوامل المادية، بل من الشعور بالتقدير والاعتراف بأهمية الجهود المبذولة". في ظل هذا السياق، تتبلور العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي من خلال قدرة القادة التحويليين على خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة تساهم في تعزيز شعور الموظفين بالرضا والانتماء. وفقاً لـ Bass** (١٩٨٥)، فإن "القادة التحويليين يساهمون في رفع مستويات الرضا الوظيفي من خلال إشراك الموظفين في رؤية مشتركة وتحفيزهم لتحقيق أهداف تتجاوز التوقعات المعتادة". من هنا، يتضح أن القيادة التحويلية ليست مجرد أداة لتحقيق الأداء العالي، بل هي أيضاً وسيلة لتعزيز الرضا الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل تُمكن الموظفين من التطور والإبداع.

هنالك رلبط نمطي للقيادة والرضا الوظيفي
١. القيادة التحويلية والتمكين:

هناك نمط واضح يظهر عندما يعتمد القادة التحويليون على تمكين الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالرضا عن وظائفهم. تمكين الموظفين يعزز شعورهم بالانتماء والقدرة على التأثير في مكان العمل.

٢. التواصل والتحفيز:

القادة التحويليون يميلون إلى استخدام التواصل المفتوح والتحفيز كأدوات رئيسية لزيادة رضا الموظفين. يُلاحظ أن القادة الذين يشاركون رؤيتهم المستقبلية ويحفزون موظفيهم يخلقون بيئة عمل إيجابية ومُرضية.

٣. الاعتراف والتقدير:

الاعتراف بجهود الموظفين وتقديرهم بشكل منتظم يُعد من الأنماط الشائعة في القيادة التحويلية. هذا النمط يعزز من رضا الموظفين عن عملهم ويساعد في خلق بيئة عمل داعمة.

١. توقعات غير واقعية:

في بعض الأحيان، يمكن أن تؤدي القيادة التحويلية إلى توقعات غير واقعية من قبل الموظفين، مما يؤدي إلى صراعات داخلية عندما لا تتحقق هذه التوقعات. قد يشعر الموظفون بالإحباط إذا لم يتمكنوا من تحقيق الأهداف الطموحة التي وضعها القائد.

٢. المقاومة للتغيير:

القيادة التحويلية غالباً ما تتطلب تغييرات جوهرية في المنظمة. يمكن أن يواجه القادة مقاومة من الموظفين الذين يشعرون بالراحة في بيئة العمل الحالية ويرون في التغييرات المقترحة تهديداً لاستقرارهم.

٣. تضارب الأولويات:

قد يحدث صراع بين الأولويات التنظيمية وأهداف القيادة التحويلية، خاصة عندما تكون هناك اختلافات في الرؤية بين القادة والموظفين. هذا الصراع يمكن أن يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي.

١. الفجوة بين الرؤية والتنفيذ:

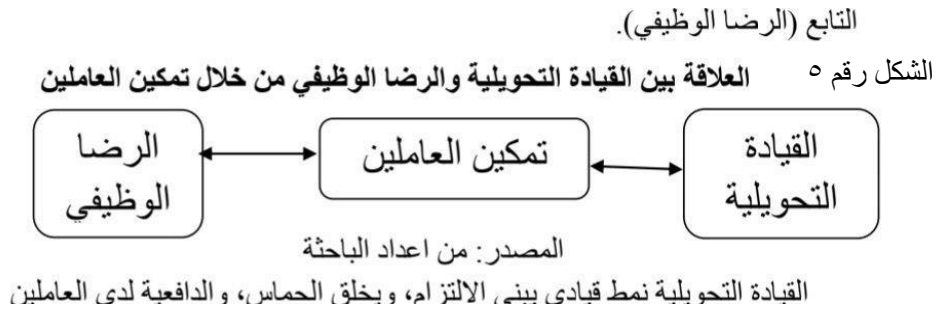
في بعض الحالات، قد يكون هناك فجوة بين رؤية القائد التحويلي وتنفيذ تلك الرؤية على أرض الواقع. قد يؤدي عدم القدرة على تحويل الرؤية إلى أفعال ملموسة إلى إحباط الموظفين وانخفاض مستويات الرضا.

٢. الفجوة في التوقعات:

عندما لا تتطابق توقعات الموظفين مع ما يتم تقديمه من قبل القيادة التحويلية، يمكن أن يحدث فجوة في الرضا الوظيفي. يمكن لهذه الفجوة أن تكون نتيجة لعدم وضوح الأهداف أو قلة التواصل الفعال.

٣. الفجوة في المهارات:

قد تكون هناك فجوة بين المهارات الحالية للموظفين والمهارات المطلوبة لتحقيق التغيير المطلوب من قبل القيادة التحويلية. إذا لم يتم سد هذه الفجوة من خلال التدريب والتطوير المناسبين، قد يشعر الموظفون بالإحباط والتوتر، مما يؤثر على رضاهم. هذه الأنماط والصراعات والفجوات تساعد في توضيح العلاقة المعقدة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وتسلط الضوء على أهمية إدارة هذه العوامل لتحقيق نتائج إيجابية في بيئة العمل.



٢,٥. الخاتمة

في ختام هذا البحث، يتضح من الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية تلعب دوراً جوهرياً في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث أظهرت الأبحاث أن القادة التحويليين لديهم القدرة على تحفيز موظفيهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من مستويات الرضا الوظيفي. كما بينت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية قوية بين استخدام القيادة التحويلية وزيادة الرضا الوظيفي، خاصة عندما يركز القادة على تمكين الموظفين، وتوفير بيئة عمل داعمة، وتقدير الجهود المبذولة.

بالنسبة للآثار المستقبلية لهذا البحث، فإن نتائجه تفتح المجال لمزيد من الدراسات التي يمكن أن تستكشف كيفية تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في مختلف الثقافات التنظيمية وأساليب العمل الحديثة. من الممكن أيضاً أن تتناول الأبحاث المستقبلية كيف يمكن تعديل ممارسات القيادة التحويلية لتناسب تحديات بيئات العمل المتغيرة مثل العمل عن بُعد والتحول الرقمي.

فيما يتعلق بمساهمات البحث الحالي، فإنه يقدم رؤى مهمة حول الدور الحاسم للقيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي، ويؤكد على أهمية تطوير المهارات القيادية بما يتناسب مع احتياجات الموظفين وتوقعاتهم. هذا البحث يساهم أيضاً في توجيه اهتمام المدراء وصناع القرار نحو تبني أساليب قيادية تحويلية يمكنها أن تحسن من جودة حياة العمل وتعزز من الأداء التنظيمي بشكل عام. باختصار، هذا البحث ليس فقط يعزز فهمنا للعلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، ولكنه أيضاً يفتح الباب لمزيد من التحقيق في كيفية تطبيق هذه المفاهيم في سياقات مختلفة، مما يساهم في تحسين بيئات العمل وزيادة رضا الموظفين على نطاق واسع.

المرجع

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

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). The full range of leadership development: Basic and advanced manuals. *Binghamton*: Bass, Avolio & Associates

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Boston: Pearson

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction- job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* . (2nd ed.). John Wiley & Sons

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction- Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127*(3), 376-407

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

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review, . 50*(4), 370-396

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson . Education, Inc

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and . Consequences.* SAGE Publications, Inc

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction . in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes.* Rand McNally

المراجع العربية:

يقع هايبر بنده جنوب منطقة مكة المكرمة وتحديداً على طريق الليث بحي الكعكية

https://maps.app.goo.gl/vWDfskPUno84ebSaA?g_st=it

فتيح، ه. ع. ا. ع. ا. & هالة عبد الرحمن عبد الوهاب. (٢٠١٨). اثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية علي الرضا الوظيفي لدي العاملين (دراسه نظريه). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٩ (العدد الثالث)، ٥٢٩-٥٠١

https://journals.ekb.eg/article_50384.html

الملاحق

جدول أدوات البحث لمتغير المستقل (القيادة التحويلية)

المصدر	عدد البيانات	أبعاد المتغير	المتغير
اسم المؤلف : عثماني زين العابدين، غنتوي ياسين سنة: (٢٠١٩-٢٠٢٠) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز في منظمات الأعمال،	5	البعد الأول : التأثير المثالي	المتغير الأول : القيادة التحويلية
	4	البعد الثاني : الدافع و الإلهام	
	6	البعد الثالث : التشجيع الابتكاري	
	5	البعد الرابع : الاعتبار الفردى	
	5	البعد الخامس : التمكين	

جدول أدوات البحث لمتغير تابع (الرضا الوظيفي)

المصدر	عدد البيانات	أبعاد المتغير	المتغير
اسم المؤلف: ذبلاوي. دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة "المديرية الجهوية موبيليس (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح (ورقلة سنة ٢٠١٦-٢٠١٧) عنوان البحث دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي	4	البعد الأول : الراتب والمكافآت	المتغير الثانية: الرضا الوظيفي
	4	البعد الثاني: مهام العمل وواجبات	
	4	البعد الثالث : العلاقة مع الزملاء و الرؤسا	
	4	البعد الرابع:الشعور بالرضا الذاتى	

استبيان

تحية طيبة وبعد،

شكرًا جزيلاً لكم على اهتمامكم بالمشاركة في هذا الاستبيان، والذي يأتي ضمن إطار بحثي العلمي المعنون بـ”أثر القيادة التحويلية رضا الموظفين: دراسة تطبيقية في هايبر بنده بمنطقة مكة في المملكة العربية السعودية.“ يهدف هذا البحث إلى دراسة كيفية تأثير القيادة التحويلية على أداء العاملين في هايبر بنده.

إن مشاركتكم في هذا الاستبيان ستكون ذات أهمية كبيرة، حيث تساهمون من خلالها في إغناء التحليل الأكاديمي وإثراء المعرفة حول كيفية تطبيق القيادة التحويلية في بيئات ثقافية متنوعة. نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم تقديمها ستُعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم دعمكم وتعاونكم، ونتطلع إلى مشاركتكم القيمة.

مع خالص التقدير،

محمد أحمد عبدالله هوساوي

رابط الاستبيان :

قيد الانشاء

المحور الأول: البيانات الشخصية

الغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تساعد في تفسير الاختلاف

بين الإجابات، لذا الرجاء اختيار الإجابة المناسبة بوضع علامة في المكان المناسب
1. الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2. الفئة العمرية :

☐ ٢٥-١٨

☐ ٣٣-٢٦

☐ ٤١-٣٤

☐ أكبر من ٤١

3. المستوى التعليمي :

☐ الثانوي

☐ الجامعي

☐ دراسات عليا

4. سنوات الخبرة :

أقل من ٥ سنوات ☐ من ٦ إلى ١٠ سنوات ☐
 من ١١ إلى ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٦ سنة ☐

القيادة التحويلية نوع من أنواع القيادة تسعى إلى تحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة التميز التنظيمي هو إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف، وفيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات القيادة التحويلية والتميز التنظيمي بمؤسستكم مديرية التوزيع أدرار التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، والمرجو وضع الإشارة في المربع المناسب لاختيارك

جدول (٣) استبيان القيادة التحويلية

المحور الثاني: القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
البعد الأول : التأثير المثالي						
1	يتخلى مسؤولو هايبر بنده على مصلحتهم الخاصة من أجل تحقيق المصلحة العامة لهايبر بنده					
2	يحظى مسؤولو هايبر بنده بالاحترام من التأثير المثالي من طرف العاملين					
3	يتعامل مسؤولو هايبر بنده بمبدأ الثقة مع مرؤوسيه					
4	يمتلك مسؤولو هايبر بنده القدرة على إقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل					
5	يمتلك مسؤولو هايبر بنده خبرة تساعد على مواجهة المواقف الصعبة					
البعد الثاني : الدافع و الإلهام						
1	يتمتع مسؤولو هايبر بنده بشخصية تفاؤلية عن مستقبل مؤسستهم					
2	يشجع مسؤولو هايبر بنده على العمل الجماعي					
3	يعمل مسؤولو هايبر بنده على غرس الانسجام بين المعلومات					
4	يعمل مسؤولو هايبر بنده على بث روح الفريق لتحفيز المعلومات على التعاون					
البعد الثالث : التشجيع الابتكاري						
1	يمنح مسؤولو هايبر بنده حوافز للعاملين لتطوير قدراتهم					
2	يشجع مسؤولي هايبر بنده العاملين على تقديم أفكار جديدة في مجال عملهم					
3	يثق مسؤولو هايبر بنده في قدرات العاملين					

4	ينصح مسؤولو العاملين في حالة ارتكابهم للأخطاء				
5	يتقبل مسؤولو هايبير بنده أفكار العاملين حتى لو تعارضت مع أفكارهم				
6	يصف مسؤولو العاملين الصعوبات التي تواجههم على أنها قابلة للحل				
البعد الرابع : الاعتبار الفردي					
1	يحرص مسؤولو على تزويد العاملين بكل المعلومات الخاصة بعملهم				
2	يهتم مسؤولو بمتطلبات المعلمين				
3	يعبر مسؤولو عن تقديرهم العاملين عند إنجاز أعمالهم بشكل جيد				
4	يسعى مسؤولو هايبير بنده إلى تطوير قدرات العاملين عن طريق التعليم والتدريب				
	يراعي مسؤولو الاختلافات في قدرات العاملين				
البعد الخامس : التمكين					
1	ا يحرص مسؤولو على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات				
2	يشجع مسؤولو العاملين على تحمل مسؤوليتهم				
3	يفوض المسؤول بعض من صلاحيته للعاملين حسب قدراتهم				
4	يتوفر لعاملين في هايبير بنده الحرية في التعامل مع تتوفر لعاملية الفرصة في المشكلات التي تواجههم في عملهم				
5	اتخاذ أي إجراء يضمن تحسين أداء عملهم				

هدف هذا الجزء من الاستبيان إلى تقييم الرضا الوظيفي هايبير بنده بمنطقة مكة المكرمة . سنقوم بجمع المعلومات حول كفاءة الموظفين، مدى تحقيقهم للأهداف، وكيفية تفاعلهم مع بيئة العمل لتحليلها وتطوير استراتيجيات لتحسين الرضا

نشكرك على تعاونك، ونؤكد أن جميع المعلومات التي تقدمها ستكون سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

جدول (٤) استبيان الرضا الوظيفي

المحور الثالث : الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
البعد الأول : الراتب والمكافآت						
1	الراتب يتناسب مع حجم العمل					
2	الشعور بالرضا تجاه عملي مقابل الراتب.					
3	المكافآت المالية غير كافية					
4	لراتب يتناسب مع الوضع الاقتصادي العام					
البعد الثاني: مهام العمل وواجبات						
1	المدير يعقد اجتماعات لحل مشكلات العمل					
2	لمهام المطلوبة واضحة ودقيقة					
3	تنظيم وقت العمل مناسب					
4	وجود إرشادات للتعامل مع الآخرين.					
البعد الثالث : العلاقة مع الزملاء و الرؤساء						
1	تعاون بيني وبين مديري في العمل					
2	تبادل الأفكار لتطوير العمل					
3	لعلاقة مع الزملاء تعزز من الإنجاز					
4	أشعر بالدعم والتشجيع من زملائي ورؤسائي					
البعد الرابع : الشعور بالرضا الذاتي						
1	عملي يمنحني الشعور بالتقدير					
2	أشعر بالانتماء لوظيفتي					
3	أشعر بعدم تغيير ووضوح					
4	أشعر بأن الإدارة تعالج المشاكل ببساطة.					

جدوا لتعريف باسئلة الاستبيان متغير الأول

جدوا لتعريف باسئلة الاستبيان متغير الأول

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

Mohammed Ahmed Abdullah Hawsawi
Student ID: 2021205803

Graduation Project - 2
Faculty of Management - Midocean University

Supervisor Dr. Mona Moustafa Elashry
Faculty member- Faculty of management- Midocean University

Semester 3-2024