جامعة ميدأوش ن كلية الإدار ة
بكالوريوس إدارة مشاري ع

تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي:
دراسة حالة شركة المحيط المتميزة في مكة

سلمى صادق علي

2021205555

مشروع تخرج - 2 كلية

الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024- الفصل الدراسي الثان ي

جدول المحتويات

1.الفصل الأول: الإطار العام للدراس ة 3

1.1.المقدمة.....: 4

1. 2.مشكلة الدراس ة..... 5

1.2.1.فجوات على المستوى النظري 5

2.2.1.فجوات على المستوى التطبيقي..... 5

1. 3.أهمية الدراس ة. 5

1.3.1.على المستوى النظري..... : 5

2.3.1.على المستوى التطبيقي: 5

4.1.أسئلة الدراس ة..... 6 ...

5.1.أهداف الدراس ة..... 6 .

6.1.فرضيات الدراس ة..... ..... 6 .

7.1.نموذج الدراس ة..... 6 ..

8.1.منهجية الدراس ة..... 7 ..

9.1.الدراسة الميدانية..... 7 ...

10.1.مخطط المشروع المقترح.....8

2.الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....8

1. 1.المقدمة:. .....

2.2.المتغير المستقل..... 9 ...

3.2.المتغير التابع..... ..... 9 .....

4.2.العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... 9 .

5.2.الخاتم ة..... 10 ..

قائمة المراجع..... 10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشهد المؤسسات اليوم حدة تنافسية في بيئة الاعمال، الأمر الذي يجعلها أمام حتمية اختيار قادة ذوي كفاءات و مهارات عالية، حيث من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الاهداف، فإذا هيئت كافة الموار المادية في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية و تن سيقها، فإنه لن يكتب النجاح لهذه المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما قد يتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة

في الاستفادة من طاقات العاملين وذلك من خلال إثارة دافعيتهم ، والعمل على توفير الرغبة و الحماس لديهم لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة المؤسسة للوصول الى أهدافها، والكشف عن الطاقات الكامنة للوصول الى مستوى عال من رضا العاملين. وعليه فإن القائد الاداري وجب له أن يقوم باختيار النمط القيادي المناسب الذي يساهم له بتحفيز ودفع واستثارة الأفراد داخل المؤسسة، ومن أبرز هذه الأنماط القيادية ما يسمى بالقيادة التحويلية ، باعتبارها ركيزة أساسية لضبط سلوك العاملين و توجهاتهم و بناء رؤية واضحة لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة على المدى البعيد.(خالد_تلي، 2023) .

تعددت الجهود البحثية في مجال علوم الإدارة لدراسة ظاهرة القيادة سواء من حيث أنماط القيادة، وخاصة نمط القيادة التحويلية وعلاقتها بالمتغيرات المختلفة أو من حيث وضع نظريات او مداخل لتفسير ظاهرة القيادة والوصول الى النموذج الفعال لها نظرا للأهمية التي تحظي ب ها القيادة والتي تفرض على القادة مسؤولية عظيمة ،لإنجاح اهداف المؤسسة واهداف العاملين فيها، من خلال قدرة القائد الإداري (التحويلي) على اثارة اهتمام مرؤوسيه ودفعهم الى الحرص على تحقيق الأداء الجيد بكامل طاقتهم.

وأكدت العديد من الدراسات على فاعلية النمط التحويلي بالنسبة لجميع المنظمات في ظل الظروف المعاصر ة ذلك لارتباطها مع معظم المتغيرات التنظيمية كالرضا الوظيفي والأداء التنظيمي و الجودة و العدالة و الثقة التنظيمية و سلوكيات المواطنة و الالتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية و الأهداف التنظيمية .

لذا ظهرت الحاجة الى نموذج القياد ة التحويلية حيث يهدف القادة التحويلين الى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وهو ما سينعكس بالإيجاب على تحقيق اهداف المنظمة حيث يعد تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين هدف أساسي لأنماط القيادة الحديثة وخاصة نمط القيادة التحويلة لا يتحقق بمعزل عن اهداف المنظمة ولعل الأداء الأهم التي ي عتمد عليها القا دة التحويليين في تحقيق الرضا الوظيفي هو اشراكهم في وضع اهداف المنشاة والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتفويض ونقل السلطات للعاملين وهو أساس فكرة التمكين .

تعد القيادة من المواضيع الهامة في الفكر الإداري و بين فترة و أخرى تظهر كتابات جديدة تشكل إضافة نوعية في هذا الحقل، حيث أن القيادة أحد المؤشرات الهامة التي تدل على مدى نجاح او فشل المنظمات بوجه عام، فالقيادة الفعالة هي القادرة على الاستخدام الأفضل للطاقات البشرية في المنظمات و بما تقوم بتحويلة من أهداف منشودة الى نتائج ملموسة، كما تعد القيادة الفعالة هي حجر الزاوية في حياة المنظمات و نجاحها، فالقائد هو أول المسئولين عن ضمان استقرار و نجاح المنظمات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من اجلها، فالقائد بذلك يدفع المنظمة بعوامل القوة و الحيوية و التقدم .

) فتيح, & هالة عبد الرحمن عبد الوهاب. 2018).

لذا ظهرت الحاجة الى نموذج القيادة التحويلية حيث يهدف القادة التحويلين الى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وهو ما سينعكس بالإيجاب على تحقيق اهداف المنظمة حيث يعد تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين هدف أساسي لأنماط القيادة الحديثة وخاصة نمط القيادة الت حويلة لا يتحق ق بمعزل عن اهداف المنظمة ولعل الأداء الأهم التي يعتمد عليها القادة التحويليين في تحقيق الرضا الوظيفي هو اشراكهم في وضع اهداف المنشاة والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتفويض ونقل السلطات للعاملين وهو أساس فكرة التمكين. وقد أكدت دراسة موتيرا وزملائها(2(,018Muterera et al عن وجو د علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي على ادراك ووعي كلٍ من القائد والعاملين، كما أكدت على أن رضا العاملين بالمؤسسات يؤدي الى جودة الأداء. وتتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على خلق الرضا الوظيفي وتعزيزه لدى العاملين كتف ويض المسؤوليات وتعزيز قدراتهم على التفكري بمفردهم، كما يعمل على إثارة قدرات العاملين على تحفيزهم المستمر للعمل بروح الفريق وتوحيد الأداء والمشاركة في وضع استراتيجية وأهداف المنظمة، والبحث الدائم عن الحلول الإبداعية لمشكلات المنظمة التي ت عيق عمله ا وتؤثر سلب ا على تحقيق أهدافها

يهدف هذا البحث الى دراسة أثر القيادة التحويلية على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين ،

تتمحور حول كيفية تأثير القيادة التحويلية على مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات .

تشمل المشكلة دراسة عناصر القيادة التحويلية، مثل التحفيز والإلهام ،

وتأثيرها على تحسين أداء ورضا الموظفين.

ويبرز دور القيادة التحويلية في تحقيق اهداف المنظمة ومنها الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تأصيل مدخل التمكين حيث يمثل تمكين العاملين احد الخصائص التي تميز القيادة ال تحويلية عن القيادة التبادلية.

حيث يتميز القائد التحويلي بأتباع أساليب و سلوكيات تشجيع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات ،

تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم بطرح أفكار جديدة وابداعية .

يستمد البحث أهمي ه من أهمية المشكلة التي يتناولها وال ذي يقدم حلول مقترحة لمشكلة غياب الرضا الوظيفي لدي العاملين وهو ما يؤثر على أداء العاملين وذلك من خلال ممارسات القيادة التحويلية واتباع مدخل التمكين لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. فقد لقي كل من القيادة التحويلية والرضا الوظيفي اهتماما كبيرا من مختلف الباحث ين والدارسين؛ نظرا لأثره الكبير على المنظمات، وعليه تتأتى أهمية بحثنا من أنه يلقي الضوء على متغير مهم وهو القيادة التحويلية وأثرها على الرضا الوظيفي .

إن الهدف الرئيسي لدراستنا هو معرفة أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي أما الأهداف الفرعية لهذي الدراسة فتتمثل في القاء الضوء على القيادة التحويلية والاحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي و التطرق لجوانبه الأساسية وتحديد العناصر الأساسية للقيادة التحويلية التي تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي و تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي .

1.2. مشكلة الدراسة:

يعد نمط القيادة التحويلية في المؤسسات اليوم من أهم أساليب الحصول على الميزة التنافسية، كما أن تبني هذا النمط القيادي أصبح من الضروريات ذلك لما له من تأثير على سلوك الأفراد باعتبار أنهم النواة لخلق القيمة وبلوغ اعلى المراتب التنافسية، و لعل من بين هذه السلوكيات الرضا الوظيفي، الذي يعبر عنه بالمشاعر مكونة لحالة نفسية ومفسرة لسلوك الفرد في المنظمة.

تكمن مشكلة البحث في فهم تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات، وكيف يمكن لهذه القيادة تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي. يهدف البحث إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية ومستوى الرضا لدى العاملين. و الى فهم كيفية تأثير أساليب القيادة التحويلية، مثل التحفيز والإلهام, على مستوى الرضا و الأداء الوظيفي .

يتم تقسيم المشكلة الا فجوات نظرية وعملي ة

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

لقد بين ت نتائج العديد من الدراسات كدراسة الزهراني، ع(. 2018). العلاقة بين القيادة التحويلية والسمات الشخصية: ندرة الأبحاث التي تدرس تأثير العوامل الشخصية للموظفين (مثل الدوافع والسمات) على العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي. وكذلك دراسة العبيدي، س(. 2017). التي أظهرت تحديد الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية: محدودية الأبحاث التي تتناول جميع أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها الشامل على الرضا الوظيفي، مما يترك فجوة في فهم الأثار المتنوعة لكل بعد. وذكرى الجمل، م(. 2015). بأن نقص الدراسات في السياق العربي التي تركز على تأثير القيادة التحويلية ضمن البيئات الثقافة العربية، مما يجعل التعميم على هذا السياق محدودا.

2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي:

نجد أن الدارسات التي تناولت القيادة التحويلية اختبرت تأثيره علي بعض المتغيرات مثل الرضا الوظيفي، والارتباط الوظيفي، وبراعة الأداء، والمنظمات التعلم قد اختلفت فيما بينها في الأبعاد التي تم استخدامها لقياس القيادة التحويلية. بينت نتيجة دراسة) Creswell, J. W .2014()). بأن الاستخدام المحدود لأدوات القياس المتنوعة حيث أن معظم الأبحاث تعتمد على الاستبيانات فقط، دون استخدام أساليب جمع بيانات نوعية مثل المقابلات .

تناول هذي الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

ما تأثير القيادة التحويلية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ؟

1.3. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من تناولها موضوعا على جانب كبير من الأهمية، وهو سلوك لقيادة التحويلية والتمكين النفسي، الامر الذي يمكن أن يساهم في تبني المديرين لأكثر أبعاد القيادة التحويلية علاقة بالتمكين النفسي، كما يمكن ان تساهم هذه الدراسة في توضيح صورة للقيادات الإدارية عن اكثر أبعاد القيادة علاقة بالرض ا الوظيفي، التي تساهم في تحسين الكفاءة و الأداء و الإنتاجية لدى العاملين. وتتبع أيضا أهمية هذه الدراسة تجميع بين الدراسة بين متغيرين بالغي الأهمية في وقتنا الحاضر وهما القيادة التحويلية و الرضا الوظيفي. و يعتبر هذا البحث امتداد للدراسات الأكاديمية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية و الرضا الوظيفي .

1.3.1. **على المستوى النظري:**

ندرة الأبحاث التي تناولت دور القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة العصرية في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تطبيق مدخل تمكين العاملين .

2.3.1. **على المستوى التطبيقي:**

يستمد البحث أهميته على المستو التطبيقي مما يلي:

1- تحليل مسببات ظاهرة ضعف الرضا لدى العاملين و هو ينعكس على أداء العاملين و على تحقيق المنظمة لأهدافها .

2- أهمية دراسة القيادة التحويلية كأسلوب قيادي فعال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال تطبيق مدخل التمكين .

1.5. أسئلة البحث:

- كيف يؤثر التأثير الكاريزمي للقادة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

؟

- ما مدى تأثير الحافز الالهال مي للقادة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ؟
- ما هو تأثير المؤثرات الفكرية على تحقيق الرضا الوظيفي ل دى العاملين ؟
- كيف ت وثر الاعتبارات الفكرية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ؟

1.6. أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم واهمية القيادة التحويلية .
- التعرف على أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها على الرضا الوظيفي .
- التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي .
- دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي .
- التعرف على نما ذج و نظريات الرضا الوظيفي.

1.7. فرضيات الدراسة

الفرضية الأساسيH

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى الموظفين.

الفرضية الفرعية Ha

هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (الرؤية الملهمة، التحفيز الفكري ، التقدير الفردي، التأثير المثالي) على الرضا الوظيفي لدى الموظفي ن

الفرضية الفرعية Hb

التحفيز الفكري كأحد أبعاد القيادة التحويلية يؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي لدى الموظفي ن

الفرضية الفرعية Hc

الرؤية الملهمة كأحد أبعاد القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي لدى

الموظفي ن

الفرضية الفرعية Hd

التقدير الفردي كأحد أبعاد القيادة التحويلية يؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين

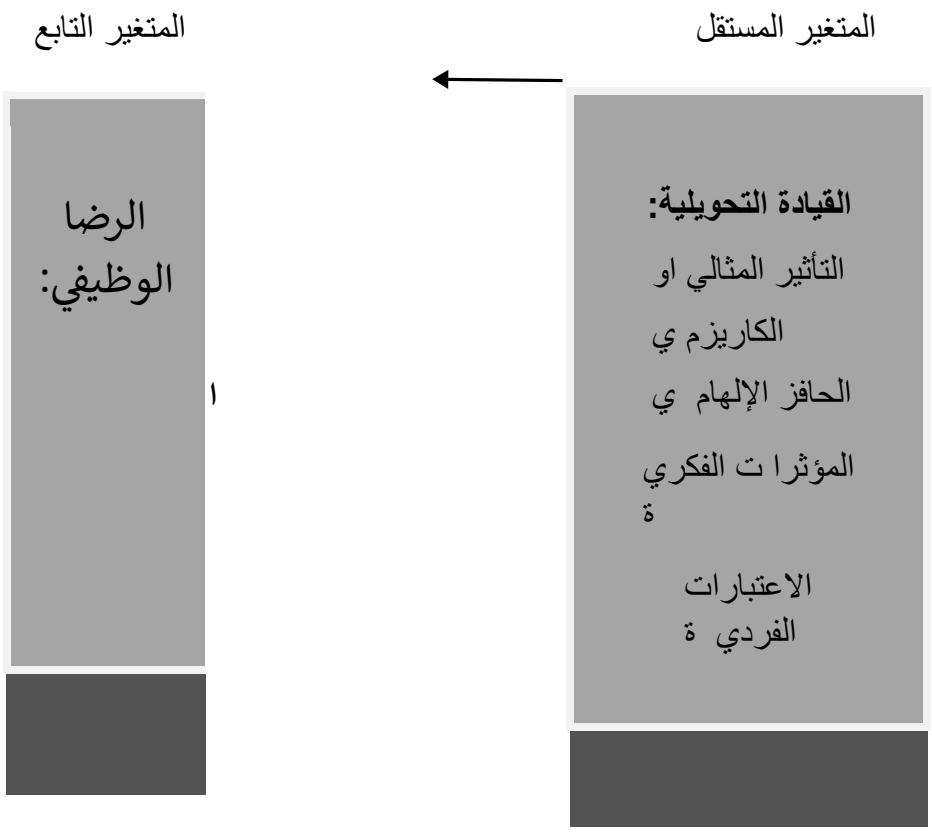
الفرضية الفرعية He

التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية يؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي لدى الموظفي ن

الفرضية الفرعية Hf

يختلف تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل العمر ،الجنس، سنوات الخبرة، ومستوى التعليم .

1.8. نموذج الدراسة



الشكل1: نموذج الدراسة المقترح المصدر له الطالب

1.9. الدراسة الميدانية

سيتم دراسة حالة لشركة المحيط المتميزة في المملكة العربية السعودية بمنطقة مك ة

تحاول هذه الدراسة الوصول الى الاستخدام الأمثل للقيادة التحويلية الفاعلة للعاملين في الشركة و تأثيرها على الرضا الوظيفي ل دى العاملين، كما ان القيادة التحويلية تحفز الابداع و الابتكار لدى العاملين في الشركة وتدعم التطور المهني المستمر وبناء بيئة عمل إيجابي ة تعزز التعاون و المساهمة الفعالة لدى العاملين في الشرك ة.

شركة المحيط المتميزة في مكة هي احدى شركات السياحة في المملكة العربية السعودي ة.

وتتخذ من مكة مقرا لها، تقدم الشركة خدمات السفر والسياحة لكل من القطاعين الخاص والحكومي والافراد. أيضا تقدم الشركة نصائح حول أفضل الوجهات وتنظم جولات سياحية مميزة

.

1.10. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية .

منهج البحث: الاستنتاجي .

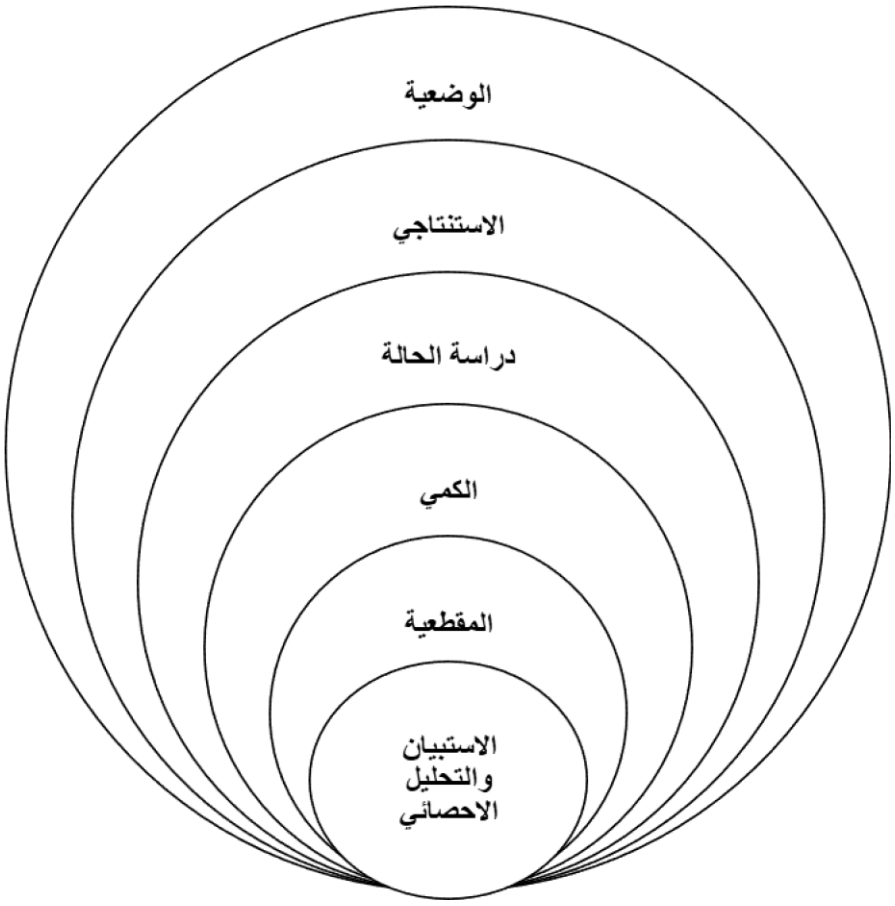
استراتيجية البحث: دراسة الحالة .

نوع البحث: الكمي .

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.

الشكل 2: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطال ب



1.11. مخطط المشروع المقترح:

- الفصل الأول: الأطار العام للدراسة
- الفصل الثاني: الأطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس: المناقشة والخاتم ة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تعتبر القيادة أحد أهم العوامل التي تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمنظمات وتوجهاتها الاستراتيجية. ومع تطور النظريات القيادية، برزت القيادة التحويلية كأحد الأساليب القيادية الفعّالة التي تسهم في تحفيز الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل متميز. تتميز القيادة التحويلية بقدرتها على إحداث تغييرات جوهرية في ثقافة المنظمة من خلال إلهام الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق رؤية مشترك ة

تعد القيادة التحويلية من أهم الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم في تحقيق التغيير الإيجابي داخل المنظمات. تتميز القيادة التحويلية بقدرتها على تحفيز الأفراد وإلهامهم للعمل نحو تحقيق أهداف مشتركة، وذلك

. .من خلال تعزيز الروح الجماعية وبناء علاقات قوية تقوم على الثقة والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين

لعب القائد التحويلي دوراً محوريًا في تحسين مستوى الرضا الوظيفي، حيث يسعى إلى تلبية احتياجات الموظفين الفردية وتطوير إمكانياتهم بما يتوافق مع رؤية المنظمة. ومن خلال توجيه الجهود نحو الابتكار والتطوير المستمر، يمكن للقيادة التحويلية أن تخلق بيئة عمل محفزة تدعم الأداء العالي وتزيد من التزام الموظفين تجاه

المن ظمة يلعب القائد التحويلي دوراً محوريًا في تحسين مستوى الرضا الوظيفي، حيث يسعى إلى تلبية احتياجات

الموظفين الفردية وتطوير إمكانياتهم بما يتوافق مع رؤية المنظمة. ومن خلال توجيه الجهود نحو الابتكار والتطوير المستمر، يمكن للقيادة التحويلية أن تخلق بيئة عمل محفزة تدعم الأداء العالي وتزيد من التزام الموظفين تجاه

.المنظمة

القيادة التحويلية تعتمد على القيم الاخلاقية والقدرات على بناء علاقات قوية مع الاتباع مما يؤدي الى رفع مستوى الرضا الوظيفي اذا يشعر الموظفون بالانتماء و الاهتمام من قبل القادة التحويلين و يزداد تقديرهم لعملهم وللمنظمة بشكل عام هذا الرضا الوظيفي يمثل عمل محوري في تعزيز الاداء الفردي والجماعي مما ينعكس ايجابيا على نتائج المنظمة و نجاحها من هذا المنطلق يهدف هذا البحث الى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية و الرض ا الوظيفي و تحليل اثر هذه العلاقة على اداء

الموظفين داخل المنظمات سيتم استعراض النظريات المتعلقة بالقيادة التحويلية والرضا الوظيفي بهدف تقديم توصيات تساهم في تعزيز القيادة الفعالة و تحقيق مستويات اعلى من الرضا الوظيف ي

2.2. المتغير المستقل

القيادة التحويلية هي نوع من القيادة يعتمد على تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق أداء يتجاوز التوقعات من خلال بناء رؤية مشتركة، وتعزيز القيم والمعتقدات، وتطوير الأفراد على المستوى الشخصي والمهني. يُعد القائد التحويلي نموذجًا يُحتذى به للأتباع، حيث يركز على تلبية احتياجاتهم وتحفيزهم لتحقيق التميز والإبدا ع

تطورات القيادة التحويلية

تم تطوير مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة من قبل جيمس ماكجريجور بيرنز في عام 1978 في كتابه "القيادة"، حيث ميز بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية. في القيادة التبادلية، يتفاعل القادة مع الأتباع بناءً على مبدأ المكافأة والعقاب. بينما في القيادة التحويلية، يتم تحفيز الأتباع بشكل عميق لتحقيق أهداف جماعية ومشتركة، متجاوزةً الفوا ئد الشخصي ة

لاحقًا، قام برنارد باس في عام 1985 بتوسيع مفهوم القيادة التحويلية وإضافة أبعاد محددة لهذه القيادة، مما ساهم في تطوير أدوات قياس لتقييم فعالية القادة التحويليين

أبعاد القيادة التحويلي ة

التأثير المثالي (Idealized Influence).

يشير إلى سلوك القائد كنموذج يُحتذى به. القادة الذين يمتلكون تأثيراً مثالياً يتمتعون بالأخلاقيات العالية والقيم، مما يجعل الأتباع يثقون بهم ويحترمونهم.

التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

القائد الذي يستخدم التحفيز الإلهامي يُلهم الأتباع بتقديم رؤية ملهمة للمستقبل، مما يدفعهم إلى التفوق والالتزام بأهداف المنظ

الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)
يشجع القائد التحويلي الأتباع على التفكير الإبداعي والنقدي، وحل المشكلات بطرق مبتكرة. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

يهتم القائد التحويلي باحتياجات كل فرد من الأتباع ويوفر الدعم والتوجيه الشخصي لتعزيز النمو الشخصي والمهني.

2.3. المتغير التابع

الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالراحة والرضا تجاه وظيفته والبيئة التي يعمل فيها، ويتحقق عندما يشعر الفرد بالإنجاز والتقدير والانسجام مع قيم ومبادئ المنظمة التي يعمل بها. يُعتبر الرضا الوظيفي من العوامل المهمة التي تؤثر في أداء الموظف وفعاليته وفي استمراره في العمل داخل المؤسسة.

تطورات مفهوم الرضا الوظيف ي

بدأ الاهتمام بمفهوم الرضا الوظيفي في أوائل القرن العشرين، حيث بدأ الباحثون بدراسة العوامل المؤثرة على الرضا وعدم الرضا في بيئة العمل. في البداية، كانت الدراسات تركز على العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، ولكن بمرور الوقت توسعت لتشمل عوامل أخرى مثل الالتزام التنظيمي، والدافعية، والبيئة الاجتماعية في العمل .فريدريك تايلور كان من أوائل من درسوا هذا الموضوع في إطار الإدارة العلمية، حيث ركز على كيفية تحسين كفاءة العمل عن طريق تحسين الظروف البيئية والعوامل المادية. في فترة لاحقة، جاءت دراسة إلتون مايو في تجارب هاوثورن في الثلاثينيات، التي أظهرت أن العوامل الاجتماعية والنفسية لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي، حيث وجد أن العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل تساهم بشكل كبير في زيادة الرضا الوظيف ي.

أبعاد الرضا الوظيف ي

الرضا عن العمل نفسه: يتضمن مدى شعور الموظف بالرضا عن طبيعة العمل الذي يقوم به، ومدى تحديه لمهاراته وتقديمه **فرصة للتطوير المهن ي**

الرضا عن العلاقات و الحوافز : يتعلق برضا الموظف عن المقابل المالي الذي يحصل عليه مقابل عمله، ومدى شعوره بالعدالة في توزيع الرواتب والحوافز

الرضا عن العلاقة مع الزملاء: يشمل الرضا عن العلاقات الاجتماعية والمهنية مع الزملاء ، ومدى التعاون والدعم المتبادل بينه م

الرضا عن العلاقة مع الادارة : يتعلق بالرضا عن نوعية الإشراف والدعم المقدم من قبل الإدارة، ومدى شعور الموظف بالعدل والثقة تجاه المديري ن

الرضا عن بيئة العمل : يشمل الرضا عن الظروف المادية والبيئة العامة للعمل، مثل الموقع، والأدوات المتاحة، وظروف السلامة والصحة المهنية

الرضا عن فرص الترقية و التطوير المهني : يتضمن الشعور بالرضا تجاه الفرص المتاحة للترقية والتدريب والتطوير المهن ي

تعتمد دراسة الرضا الوظيفي على عد نظريات اساسية منها:

نظرية الاحتياجات لماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs) :

تقترح أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال تلبية الاحتياجات الأساسية للموظف، بدءًا من الاحتياجات الفيزيولوجية وصولاً إلى تحقيق الذات

نظرية العاملين لهيرزبرج (Herzberg's Two-Factor Theory) :

تميز هذه النظرية بين العوامل الدافعة التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي)مثل الإنجاز، والتقدير، وطبيعة العمل(والعوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا)مثل الرواتب، والسياسات الإدارية، وظروف العمل

(Vroom's Expectancy Theory)نظرية التوقعات:

تشير إلى أن الرضا الوظيفي يعتمد على توقعات الموظف حول ما يمكن أن يحققه من خلال أداء وظيفته، وعلاقة ذلك بالنتائج المحققة

نظرية العدالة (Equity Theory) :

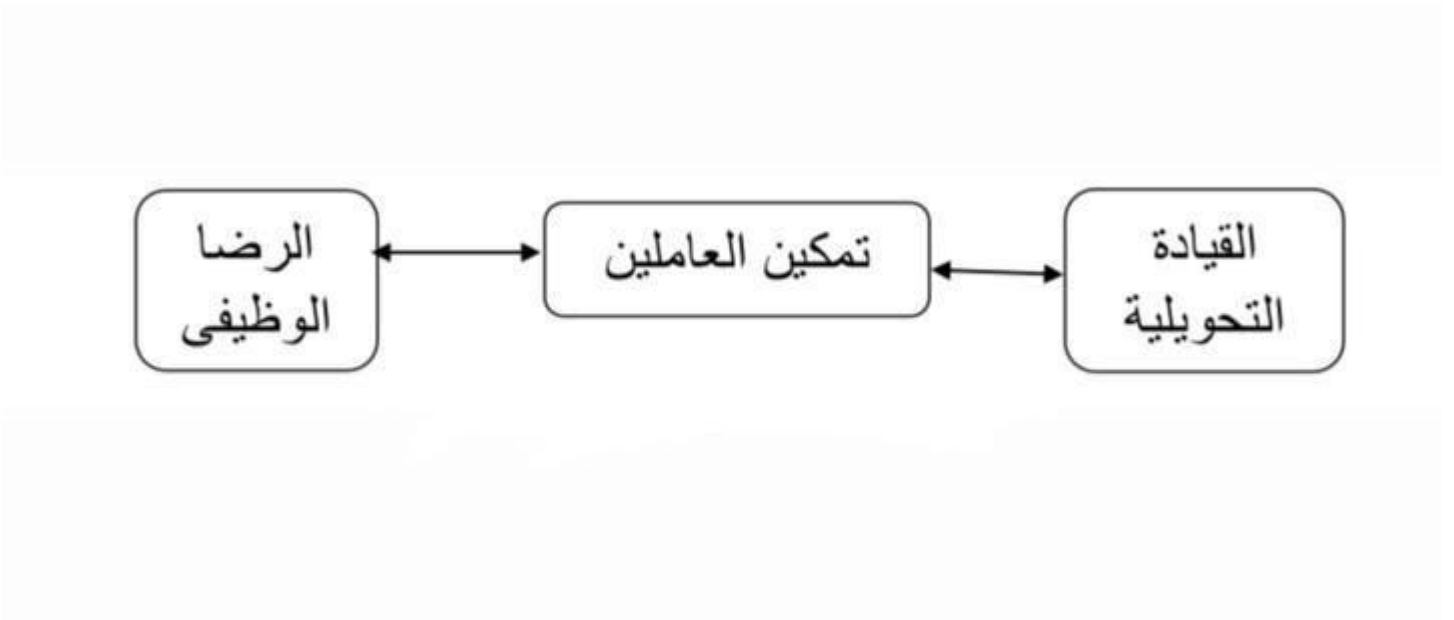
تشير إلى أن الرضا الوظيفي يتحقق عندما يشعر

الموظف بالعدل في توزيع المكافآت والفرص مقارنة

بزملائه

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تناول علاقة القيادة التحويلية بالرضا الوظيفي يتسم بالتداخل حيث يمكن أن نفسر هذي العلاقة بين المتغيرا ت وعلى ذلك فإن العلاقة بين القيادة التحويلية و الرضا الوظيفي و تمكين العاملين تمثل حلقة متصلة و علاقة متشابكة و متداخلة و متبادلة و هو مادفع إلى تضمين المتغيرات السابقة لفهم أوضح لعلاقة المتغير المستقل)القيادة التحويلية (بالمتغير التابع)الرضا الوظيفي (



العلاقة القيادة التحويلية والرضا الوظيفي من خلال تمكين العاملين

القيادة التحويلية نمط قيادي يبني الالتزام، و يخلق الحماس، و الدافعية لدى العاملين للتغيير، و يزرع لديهم الامل بالمستقبل، و الإيما ن بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني و إدارتها، والعمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية إلى تعميم على المشاركين في العملية من إتقان عملهم و استشراف مستقبلهم، و يزرع لديهم احساس بالامل، والتفاؤل، و الطاقة للعمل، والقيادة التحويلية في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالإفراج ومهماتهم و أدوارهم، و تعمل على تجديد التزامهم، و تسعى لإعادة بناء النظم و القواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم و مما سبق يمكن القول بأن نجاح نمط القيادة التحويلية يجعله الخيار الأمثل لطبيعة تحديات بيئة الأعمال التنافسية، مما ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين و رضاهم الوظيفي في مجالات اعمال المنظمات المختلفة.

و يمثل التمكين أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث أن الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء و مشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح من ذلك أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوعية إلى قيادة تؤم ن بالمشاركة و التشاور.

و هذا بدورة يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل و من ثم العلاقة بين المدي ر. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم و التوجية الى الثقة و التفويض ، اما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات و القواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

و يبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية. حيث يتميز القائد التحويلي بأتباع أساليب و سلوكيات تشجيع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين، و تشجيعهم لطرح أفكار و إبداعية.

ووجدت بعض الدراسا ت ان تمكين الموظفين من الاستقلالية بأعمالهم يعمل دو ر الوسيط في رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، فهو يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين، ويكسبهم الثقة في ذاتهم، والشعور بالمسؤولية تجاه اعمالهم، كما أن القائد في هذا البعد يكون مصدر إلهام لتابعيه عندما يدفعهم إلى تبني عنصر المخاطرة المحسوبة في الاعمال.

2.5. الخاتمة

في ختام هذا البحث، يتضح أن القيادة التحويلية تلعب دورًا جوهريًا في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين من خلال التأثير الإيجابي على مجموعة من العوامل النفسية والسلوكية. حيث تساهم أبعاد القيادة التحويلية، مثل التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي، في خلق بيئة عمل تشجع على الانتماء، وتعزز من شعور الموظفين بالتقدير والاحترام، مما ينعكس بشكل مباشر على رضاهم الوظيفي.

تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق أساليب القيادة التحويلية تتميز بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي بين موظفيها، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتقليل معدلات دوران العمل)السيد، 2020؛ الطويل ،2018(. بالإضافة إلى ذلك، تعزز القيادة التحويلية من قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تمكين الموظفين وإشراكهم بشكل فعّال في عمليات اتخاذ القرار)العلي، 2019(.

نمط القيادة التحويلية هو أكثر أنماط القيادة ملائمة لتحفيز العاملين على بذل أقصى طاقتهم في سبيل تحقيق أهداف المنشأة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة)التأثير المثال ي-الحافز الالهام ي-الاعتبارات الفردية-المؤثرات الفكرية(تؤثر إيجابا على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث تعمل على إشباع حاجاتهم المادية و المعنوية.
اتباع القادة التحويلين لممارسات تمكين العاملين و إشراكهم في وضع أهداف المنشأة يحسن من التزامهم ويشبع حاجاتهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على درجة الرضاه م الوظيفي.
وبناءً على هذه النتائج، يوُصى بأن تقوم المؤسسات بتطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة التحويلية بين القادة والمديرين، والتركيز على خلق بيئة عمل تحفز الإبداع والابتكار وتعزز من شعور الموظفين بالانتماء. من خلال هذه الجهود، يمكن للمؤسسات تحسين مستويات الرضا الوظيفي، وبالتالي تحقيق أداء أفضل وأكثر استدامة.
يُوصى بأتباع نمط القيادة التحويلية بدلا من أنماط القياد ة النمطية و التقليدية لما له من أثر إيجابي على استجابة العاملين لمتطلبات العمل وبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة.
يوُصى بأتباع ممارسات تمكين العاملين من قبل القادة و العمل على إشراك العاملين في وضع أهداف المنظمة مما سيجعلهم أكثر حرصا على تحقيقها و يحقق رضاهم الوظيفي.
العمل على تحفيز العاملين والاهتمام برضاهم الوظيفي لأن ه أحد أهم أهداف المنظمة وضمانه أساسية لجو دة الأداء وتقليل مشاكل العاملين ،من خلال إشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية.

منهجية الدراسة

تستوجب طبيعة الموضو ع على الباحث اختيار المنهج الذي ستعتمده و الأدوا ت المستعملة التي تساع دها في ذلك و من خلال هذا المطلب سيتم التطرق الى منهج وجمع بيانات الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والذي من خلاله وصف الظاهر ة موضوع الدراسة , وتحليل بيانا تها, ونوعية العلاقة بين متغيراتها, و الآرا ء التي تطرح حولها , والعمليات التي تنظمها ,و الاث ر التي تحدثها .

المتغيرات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

في الدراسة البحثية, تعد التعريفات الإجرائي ة أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. ويصف التعريف الاجرائي كيفية قياس متغير او ملاحظة او التلاعب به. ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراستهم وموثوقيتهم وصلاحيتهم

التعريف الاجرائي للقيادة التحويلية:

يتم قياس القيادة التحويلية في الدراسة من خلال عدة أبعاد مثل: الإلهام التحفيزي، التأثير المثالي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي ويمكن قياسها من خلال الاستبيان

التعريف الاجرائي للرضا الوظيفي:

يتم قياس الرضا الوظيفي من خلال استبيان يقيس مشاعر الموظف تجاه عدة جوانب من العمل مثل: ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء، الرواتب، النمو الوظيفي، التقدير من الإدارة، والبيئة العامة للعمل .

تصميم البحث:

فلسفة الدراسة: الوضعية.

الوضعية تركز على القياسات الوضعية والجوانب القابلة للملاحظة من الواقع الاجتماعي و تعتمد هذا الفلسفة على الأساليب الكمية لجمع البيانات و تحليلها مما يتيح لنا اختيار الفرضيات ب ناء على الأدلة التجريبية.

منهج الدراسة: الاستنتاجية.

النهج الاستنتاجي يختبر النظريات الحالية من خلال صياغة فرضيات يتم اختبارها باستخدام الملاحظة التجريبية في هذا البحث نسعى لاختبار فرضية اثرالقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي.

استراتيجية الدراسة: دراسة حالة.

دراسة حالة وهي استكشاف متعمق لحالة واحدة او فرد او مجموعة او حدث للحصول على فهم تفصيلي لخصائصه ا الفريدة وتجاربها وسياقها ويستخدم اذا كان البحث يطبق على منظمة او شركة واحدة.

الأفق الزمني: المقطعية.

الدراسات المقطعية تجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة لتقديم لقطة لحالة المتغيرات تحت التحقيق و هذا يتيح لنا فهم الوضع الحالي و تأثير العوامل في الوقت الحالي.

التقنيات و الإجراءات : الاستبيان .

تستخدم الاستبيانات لجمع البيانات الموحدة المست جيبين والتي يمكن تحليلها احصائيات لاستخلاص الاستنتاجات حول

فرضيات البحث تصميم الاستبيان يعتمد على الأسئلة المقترحة لجمع بيانات دقيقة وشاملة.

قائمة المراجع العربية

١- المحضر, و. ا. أ. أ., & وائل المحضر أنور أحمد(. 2022). علاقة القيادة التحويلية بتحسين الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من منظور الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية The Transformational Leadership Relation to Improving Job Satisfaction among Faculty Members from the Perspective of Social Work General Practice. مجلة الخدمة الاجتماعية, 74(3), 148-183.

2-العتيبي, س. ب. م., & سعد بن مرزوق(. 2016). أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. المجلة العربية للإدارة, 36(1), 213-238.

3-عثماني, زين العابدين, غنتيوي, ياسين, تيقاوي, & العربي/مؤطر(. 2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في منظمات الأعمال(Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار) .

4-فتيح, ه. ع. ع .ا., & هالة عبد الرحمن عبد الوهاب(. 2018). اثر تطبيق ممارسات القيادة التحويليه علي الرضا الوظيفي لدي العاملين (دراسه نظريه). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 9(العدد الثالث), 501-529.

5- مرغني, & أحمد.(2023)اثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيف ي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الوادي

6- السيد، محمد) .2020(. "نظريات القيادة الحديثة: بين التحويلية والتبادلية". دار الكتاب الجامعي

7- الطويل، يوسف) .2018(. "القيادة التحويلية وأثرها على الأداء المؤسسي". مجلة الإدارة العامة، العدد 47

8- العلي، أحمد) .2019(. "تطبيقات القيادة التحويلية في المنظمات العربية". دار الفكر العربيتي ن

9- جاسم، زهير عبد الله، والدليمي، عدنان أحمد) .2012(. القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 4)6(، 115-140

10- الحسن، محمد صالح، وعمر، أحمد محمود .)2015(. أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 28)3(، 78-102

11- عبد الرحمن، خالد عبد الله) .2019(. القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي في المنظمات العربية. مجلة الاقتصاد والأعمال، 12)2(، 153-175.

12- السرحان، سامي) .2015(. "الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في القطاع الحكومي". مجلة الإدارة العامة، العدد 53.

13- الخولي، علي) .2018(. "العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في بيئة العمل العربية". دار الفكر العرب ي

14- المهيري، نورة) .2020(. "نظريات الرضا الوظيفي وتطبيقاتها في الإدارة الحديثة". دار الكتاب الجامع ي

المراجع بالانجليزي

1. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. SAGE Publications.
2. Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and Practice (8th ed.). SAGE Publications.
3. Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (Eds.). (2013). Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead. Emerald Group Publishing.
4. 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.
5. 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. The Leadership Quarterly, 1(2), 107-.241

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ من 20 ال ى25 ☐ من25 الى 30 ☐ من 30 الى 40 ☐ أكثر من 40

المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ موظف ☐ أخرى

المستوى التنظيمي للوظيفة : ☐ موظف ☐ مدير ☐ مدير تنفيذي

سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات الى 10 سنوات ☐ من 10 سنوات الى 15 سن ة ☐ أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: القيادة التحويلية و الرضا الوظيفي

القيادة التحويلية نوع من أنواع القيادة تسعى الى تحفيز الموظفين و تطوير قدراتهم لتحقيق اهداف المؤسسة

الرضا الوظيفي هو وصف لحالة الرضا التي يكون عليها الفرد حيال وظيفته أو وظيفتها. كلما زادت سعادة المرء بوظيفته، كلما زادت حالة الرضا التي يشعر بها. فلا تعتبر حالة الرضا الوظيفي كحالة الحماس، برغم الترابط الشديد بينهما، وفيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات القيادة التحويلية و الرضا الوظيفي.

أولا: القيادة التحويلية

البعد	الرقم	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
التأثير المثالي	01	يتخل ى مسؤولو شركة المحيط المتميزة على مصلحتهم الخاصة من اجل تحقيق المصلحة العامة لمؤسسته م					
	02	يحظى مسؤولو شركة المحيط المتميزة بالاحترام من طرف العاملي ن					
	03	يتعامل مسؤولو شركة المحيط المتميزة بمبدأ الثقة مع مرؤوسيه م					
	04	يمتلك مسؤولو شركة المحيط المتميزة خبرة تساعدهم على مواجهة المواقف الصعب ة					
	05	يمتلك مسؤولو شركة المحيط المتميزة القدرة على اقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل					
الإلهام	06	يتمتع مسؤولو شركة المحيط المتميزة بشخصية تفاؤلية عن مستقبل مؤسسته م					
	07	يشجع مسؤولو شركة المحيط المتميزة على العمل الجماعي					
	08	يعمل مسؤولو شركة المحيط المتميزة على غرس الانسجام بين العاملي ن					
	09	يعمل مسؤولو شركة المحيط المتميزة على بث روح الفريق لتحفيز العاملين على التعاو ن					
	10	يمنح مسؤولو شركة المحيط المتميزة حوافز للعاملين بغية تطوير قدراته م					

	11	يشجع مسؤولي شركة المحيط المتميزة العاملين على تقديم أفكار جديدة في مجال عمله م					
	12	يثق مسؤولو شركة المحيط المتميزة في قدرات و مهارات عماله م					
	13	ينصح مسؤولو شركة المحيط المتميزة العاملين في حالة ارتكابهم للأخطا ء					
	14	يتقبل مسؤولو شركة المحيط المتميزة أفكار العاملين حتى لو تعارضت مع افكاره م					
	15	يصف مسؤولو شركة المحيط المتميزة الصعوبات التي تواجههم على انها قابلة للحل					
	16	يحرص مسؤولو شركة المحيط المتميزة على تزويد العاملين بكل المعلومات الخاصة بعمله م					
	17	يهتم مسؤولو شركة المحيط المتميزة بمتطلبات العاملي ن					
	18	يعبر مسؤولو شركة المحيط المتميزة عن تقديرهم للعاملين عند انجاز أعمالهم بشكل جي د					
	19	يسعى مسؤولو شركة المحيط المتميزة الى تطوير قدرات العاملين عن طريق التعليم و التدري ب					
	20	يراعي مسؤولو شركة المحيط المتميزة الاختلافات في قدرات العاملي ن					

التمكين	21	يحرص مسؤولو شركة المحيط المتميزة على اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات					
	22	يشجع مسؤولو شركة المحيط المتميزة العاملين على تحمل مسؤوليته م					
	23	يفوض المسؤول بعض من صلاحيته للعاملين حسب قدراته م					
	24	تتوفر للعاملين ف ي شركة المحيط المتميزة الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في عمله م					

	25	تتوفر لعاملي شركة المحيط المتميزة الفرصة في اتخاذ أي اجراء يضمن تحسين أداء عملهم				

ثانيا: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
01	الراتب الذي احصل يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به			
02	اشعر بأن عملي يتناسب مع الراتب الذي احصل علي ه			
03	العلاوات السنوية المقدمة لي مجزي ة			
04	يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتم ع			
05	يعقد المدير اجتماعات خاصة من اجل مناقشات هادفة في مجال العم ل			
06	المهام المطلوبة في العمل واضحة و دقيق ة			
07	تتيح لي وظيفتي وقت مناسب للتواجد مع اسرت ي			
08	فترة الدورات التدريبية المنعقدة مناسبة مع تأديتي لعمل ي			
09	هناك تفاهم بيني وبين مديري في العمل			
10	يقبل مديري اقتراحاتي حول تطوير العم ل			
11	العمل يتيح لي فرصة لتكوين الصداقا ت			
12	احصل على قدر مناسب من التحفيز و التشجيع مع الزملاء و رئيسي في العمل			
13	عملي يمكنني من الحصول على ما استحقه من تقدي ر			
14	اشعر بالأمان و الطمأنينة في عمل ي			
15	اشعر بالعدالة وعدم تحيز في وظيفت ي			
16	اشعر بحرص الإدارة على سماع اقتراحاتي مهما كانت بسيط ة			

التحليل الاحصائي:

- التمهيد :

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائيا باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS بالإصدار 28. يسمح هذا التحليل بتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة و التابعة، كما يوفر معلومات قيمة حول مدى تأثير المتغيرات على بعضها البعض، مما يعزز فهمنا للظواهر المدروسة ويساهم في تقديم نتائج دقيقة وداعمة للفرضيات المطروحة في البحث.

خصائص عينة الدراسة :

تم توزيع مفردات عينة الد راسة وفقاً للجنس- الفئة العمرية- عدد سنوات الخبرة- طبيعة العمل والمستوى التعليمي.

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية أفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل الجنس ويشتمل على (ذكر، أنثي)

الفئة العمرية وتشمل (من 20 الى 25 سنة، من 25 إلى 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، أكثر من 40 سنة)

عدد سنوات الخبرة وتشمل (أقل من 5 سنوات/ من 5إلى 10 سنوات/ من 10إلى 15 سنة/ اكثر من 15 سنة)

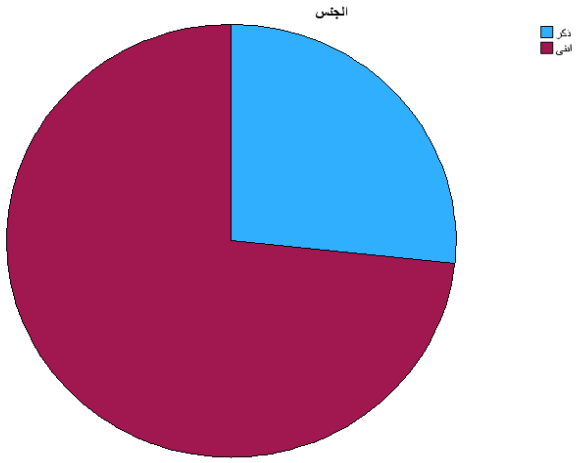
طبيعة العمل وتشمل (موظف/ة/ مدير/ة/ مدير تنفيذي/ أخرى)

المستوى التعليمي ويشمل (ثانوي/ جامعي/ دراسات عليا / موظف)

الجدول، الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة، كما لما يلي:

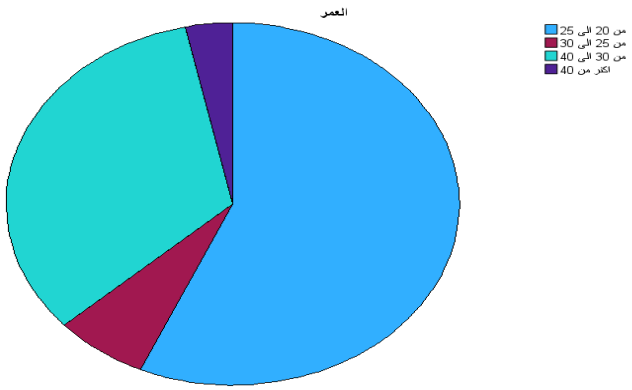
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	1. ذكر	8	%26.7
	2. انثى	22	%73.3
	إجمالي	**30**	%100
الفئة العمرية	1. من20 الى 25	17	%56.7
	2. 30-25	2	%6.7
	3. 40-30	10	%33.3
	4. اكثر من 40	1	%3.3
	إجمالي	**30**	100
سنوات الخبرة	1. اقل من 5 سنوات	21	%70.0
	2. من 5 إلى 10 سنوات	4	%13.3
	3. من 10 سنوات الى 15 سنة	5	%16.7
	إجمالي	30	%100
المستوى التعليمي	1. المستوى الثانوي	4	%13.3
	2. مستوى جامعي	24	%80.0
	3. موظف	2	%6.7
	إجمالي	30	100

بالنسبة للتوزيع حسب الجنس:اظهر النتائج الإحصائية ان عدد الاناث في العينة فاق عدد الذكور، حيث يبلغ عدد الاناث 22 مما يشكل 73.3% من اجمالي العينة، في حين بلغ عدد الذكور 8 اي ما يعادل 26.7% من العينة. كما هو موضح بالشكل الاتي:



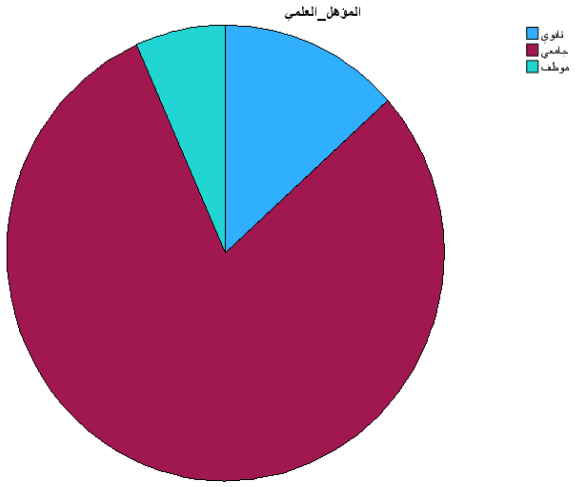
الشكل () تصنيف العينة وفقا للجنس

اما بالنسبة فيما يتعلق بالعمر: فقد أظهرت النتائج الإحصائية ان 17 شخصا من افراد العينة تتراوح أعمارهم بين 20 و25 وهو ما يعادل 56.7% من اجمالي العينة. في حين ان شخصان تتراوح أعمارهم بين 25و30 أي ما يعادل 6.7% من العينة. كما ان 10 اشخاص تتراوح أعمارهم بين 30و40 وهو ما يشكل أيضا 33.3% من العينة و أخيرا هناك 1 شخص يزيد عمره عن 40 سنة وهو ما يشكل 3.3% من اجمالي العينة كما هو موضح في الشكل التالي:



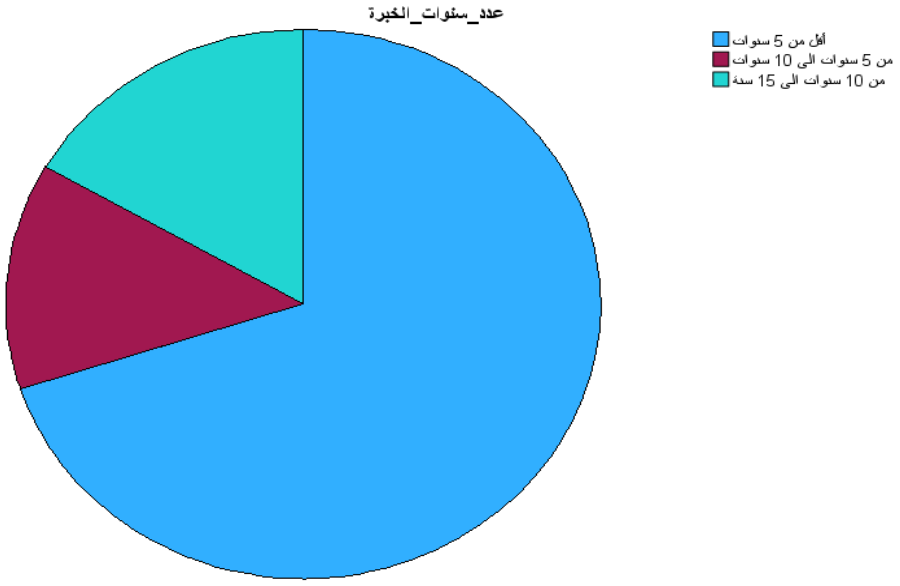
الشكل () تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر

اما بالنسبة للتوزيع حسب المستوى التعليمي: فقد أظهرت النتائج الإحصائية ان 4 اشخاص من افرد العينة حاصلون علد شهادة الثانوي، مما يمثل 13.3% من اجمالي العينة. بينما هناك 24 شخص حاصلون الشهادة الجامعية مما يشكل 80.0% من العينة. وفيما يتعلق بالموظفين فقد تبين ان هناك شخصين فقط من افراد العينة مما يشكل 6.7% من اجمالي العينة. كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل () تصنيف العينة وفقا للمستوى التعليمي

اما بالنسبة للتوزيع حسب عدد سنوات الخبرة: فقد أظهرت النتائج الإحصائية ان21 شخصا من افراد العينة لديهم خبرة اقل من 5 سنوات، مما يمثل 70.0% من اجمالي العينة. بينما هناك 4 اشخاص لديهم خبرة تتراوح بين 5 الى 10 سنوات، مما يمثل 13.3% من اجمالي العينة. اما بالنسبة لأفراد العينة التي تتراوح خبرتهم بين 10 الى 15 سنة، فقد بلغ عددهم5 اشخاص، وهو يمثل 16.7% من العينة. كما هو موضوح بالشكل الاتي:



قياس الصدق و الثبات لأدوات البحث:

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي لاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طيق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE).

اما بالنسبة لقياس الثبات، فقد تم استخدام عدة مؤشرات، تشمل حساب قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)،

و قيمة الثبات المركب (Composite Reliability)، بالإضافة الى حساب معامل الثبات (ho). تم تنفيذ هذي التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling - SEM)، من خلال برنامج التحليل الاحصائي SPSS الإصدار 28. الفقرات و الجداول التالية توضح هذه التحليلات بشكل مفصل.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Extracted Variance Average - AVE).

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة(Kaiser, 1974)معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

الصدق التقاربي Convergent Validity : يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقييس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج ,AVE التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقا ل (al et Hair. 2006).

الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب معاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة Pبين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير، لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات. كذلك، احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات، وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائيةSEM عبر برنامج SPSS بالإصدار 28، كما يلي:

Variable المتغير		Statements العبارات	KMO	Factor loadings معامل الارتبلط	Standard deviation الانحراف المعيار ي	ValuesP	Average variance extracted متوسط التباين المستخر ج	
الرضا الوظيفي	التحفيز والرضا	BA1	.566	.870	1.219	0.00	0.761	0.367
		BA2		.652	.1074	0.00		
	التعلم المستمر	BA3		.913	1.038	0.00	0.827	
		BA4		.741	1.326	0.00		
	كفاءة العمليات	BB1		.380	1.176	0.00	0.6195	
		BB2		.859	1.186	0.00		
القيادة التحويلية	القيادة والإدارة	BB3	.606	.708	1.147	0.00	.07245	2.955
		BC1		.741	1.104	0.00		
	المشاركة والتواصل	BC2		.794	1.278	0.00	0.788	
		BC3		.782	.960	0.00		
	التدريب والتطوير	A1		.822	1.158	0.00	0.794	
		A2		.766	.936			
	القياس والتحسين	A3		.601	1.129		0.5915	
		A4		.582	.968			
	الثقافة المؤسسية	A5		.831	1.160		0.71	
		B1		.589	.985			

يتضح من الجدول بالأعلى:

- مقياس تطبيق نظم العمل عالية الأداء: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها، عند قيم أكبر من . 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من , 0.001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE، يتضح ان قيمته لمتغير تطبيق التحول الرقمي هو 0.565 > , 0.5 وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي لاستبانة.
- مقياس التميز المؤسسي: جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس متغير التميز المؤسسي)قيمتها أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس بأبعاده الثالث.

ثبات أداة الدراسة :

يشير ثبات الاستبيان إلى: الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على افردا العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرو نباخ، الثبات المركب ,Composite reliability وقيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية .SEM-PLS وفقا ل Hair et al, 2010( )يجب ان تكون القيم الثالثة أكبر من 0.7حتى يتحقق الثبات للمقياس .الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثالث قيم ألفا كرو نباخ، الثبات المركبr Composite

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
الراتب_والمكافات	30	1	2	3	2,46	,070	,383	,147
مهام_العمل_وواجباته	30	1	2	3	2,26	,052	,286	,082
العلاقه_مع_الزملاء_والرؤساء	30	1	2	3	2,23	,058	,317	,101
الرضا_الوظيفي	30	1	2	3	2,33	,051	,281	,079
Valid N (listwise)	30							

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
التأثير_المثالي	7,80	3,524	,742	,583	,786
التحفيز_الالهامي	7,68	3,501	,473	,314	,848
الاستشاره_الفكريه	7,62	2,833	,687	,576	,791
الاعتبار_الفردي	7,61	3,045	,784	,720	,759
التمكين	7,69	3,525	,576	,572	,817

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقا لمقياس ليكرت الخماسي، وفقا لما يلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

The value of the arithmetic mean قيمة المتوسط الحسابي	Result (general trend) النتيجة)الاتجاه العام(	Relative weight % الوزن النسبي%	level (degree) Practice/importance مستوى)درجة (الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 80.1	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جد ا
من 80.1 إلى أقل من 60.2	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 60.2 إلى أقل من 40.3	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 40.3 إلى أقل من 20.4	موافق	من 68 إلى أقل من 84%	مرتفع
من 20.4 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100%	مرتفع جدا

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراس ة

Variable المتغير		Arithmetic Mean deviation الحسابي		Standard الانحراف المعياري	المتوسط	General trend الاتجاه العام		Level of importance مستوى الأهمية	
الرضا الوظيفي	التحفيز والرضا	3.54	.348	.923	.439	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	التعلم المستمر	3.63		.883		موافق		مرتفع	
	كفاءة العمليات	3.26		.594		موافق		مرتفع	
القيادة التحويلية	التاثير المثالي	3.63	3.56	.965	.793	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	التاثير الالهامي	3.25		.939		موافق		مرتفع	
	الاستشارة الفكرية	3.62		.983		موافق		مرتفع	
	الاعتبار الفردي	3.60		.868		موافق		مرتفع	
	التمكين	3.72		.939		موافق		مرتفع	

يتضح من الجدول بالأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل نظم العمل عالية الأداء: إلى أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من نظم العمل عالية الأداء بالقطاع الصحي، وذلك، حيث كان المتوسط الحسابي ألراء أفراد العينة هو(4032.)بنسبة موافقة عالية بلغت% 64.80 , عند الانحراف معياري(613.0(
- بالنسبة لتوصيف المتغير التابع التميز المؤسسي: أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق التميز المؤسسي بالقطاع الصحي. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل(3923.)بنسبة موافقة بلغت(46.78%)عند الانحراف معياري) 68.0

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

Correlations

		التأثير_المثالي	الاستشاره_الفكريه	التحفيز_الالهامي	الاعتبار_الفردي	التمكين	الفائده_التحويليه	الراتب_والمكافات	مهام_العمل_وواجباته	العلاقه_مع_الزملاء_والرؤساء	الرضا_الوظيفي
التأثير_المثالي	Pearson Correlation	1	,585**	,415*	,715**	,627**	,822**	,629**	,331	,647**	,665**
	Sig. (2-tailed)		<.001	,023	<.001	<.001	<.001	<.001	,074	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الاستشاره_الفكريه	Pearson Correlation	,585**	1	,543**	,663**	,375*	,845**	,482**	,398*	,410*	,524**
	Sig. (2-tailed)	<.001		,002	<.001	,041	<.001	,007	,029	,025	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
التحفيز_الالهامي	Pearson Correlation	,415*	,543**	1	,362*	,228	,682**	,254	,029	,450*	,300
	Sig. (2-tailed)	,023	,002		,049	,227	<.001	,176	,878	,013	,107
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الاعتبار_الفردي	Pearson Correlation	,715**	,663**	,362*	1	,718**	,868**	,636**	,472**	,462*	,649**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	,049		<.001	<.001	<.001	,008	,010	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
التمكين	Pearson Correlation	,627**	,375*	,228	,718**	1	,699**	,582**	,392*	,254	,525**
	Sig. (2-tailed)	<.001	,041	,227	<.001		<.001	<.001	,032	,175	,003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الفائده_التحويليه	Pearson Correlation	,822**	,845**	,682**	,868**	,699**	1	,638**	,407*	,563**	,664**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	,026	,001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الراتب_والمكافات	Pearson Correlation	,629**	,482**	,254	,636**	,582**	,638**	1	,677**	,531**	,934**
	Sig. (2-tailed)	<.001	,007	,176	<.001	<.001	<.001		<.001	,003	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
مهام_العمل_وواجباته	Pearson Correlation	,331	,398*	,029	,472**	,392*	,407*	,677**	1	,333	,789**
	Sig. (2-tailed)	,074	,029	,878	,008	,032	,026	<.001		,072	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
العلاقه_مع_الزملاء_والرؤساء	Pearson Correlation	,647**	,410*	,450*	,462*	,254	,563**	,531**	,333	1	,732**
	Sig. (2-tailed)	<.001	,025	,013	,010	,175	,001	,003	,072		<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
الرضا_الوظيفي	Pearson Correlation	,665**	,524**	,300	,649**	,525**	,664**	,934**	,789**	,732**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	,003	,107	<.001	,003	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,664[a]	,441	,422	,213

a. Predictors: (Constant), القيادة_التحويلية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,008	1	1,008	22,134	<.001[b]
	Residual	1,275	28	,046		
	Total	2,283	29			

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), القيادة_التحويلية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,529	,175		8,754	<.001	1,171	1,887
	القيادة_التحويلية	,417	,089	,664	4,705	<.001	,235	,599

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول و الثاني و الثالث و الرابع و الخامس:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,714[a]	,510	,408	,216

a. Predictors: (Constant), الممكن, الحفز_الالهامي, الاستشاره_الفكريه, التأثير_المثالي, الاعتبار_الفردي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,164	5	,233	4,997	,003[b]
	Residual	1,119	24	,047		
	Total	2,283	29			

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الممكن, الحفز_الالهامي, الاستشاره_الفكريه, التأثير_المثالي, الاعتبار_الفردي

Coefficients[a]

Model			Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
			B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
Model	1	(Constant)	1,503	,191		7,864	<,001	1,108	1,897
		التأثير_المثالي	,245	,142	,381	1,723	,098	-,048	,539
		الحفز_الالهامي	-,015	,080	-,033	-,191	,851	-,181	,151
		الاستشاره_الفكريه	,048	,088	,120	,545	,591	-,134	,231
		الاعتبار_الفردي	,133	,133	,270	1,000	,327	-,141	,407
		الممكن	,029	,117	,054	,247	,807	-,213	,271

a. Dependent Variable: الرضا_الوظيفي

الخاتمة:

من أجل التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الحالية، فقد تم استخدام كال من برنامجي, SPSS الإصدار 28 و SEM-PLS. فقد قامت الباحثة بالتحليل الوصفي لعينة الدراسة, كذلك قامت بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة. وفقا لنتائج التحليل الإحصائي لهذه الدراسة، فقد تحقق الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة .كذلك، فقد تم اثبات الفرض الرئيسي للدراسة والفروض الثالث الفرعية.