

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

سلمى صادق علي

2021205555

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024- الفصل الدراسي الثاني

## جدول المحتويات

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             | 3  |
| 1.1. المقدمة:                                    | 4  |
| 1.2. مشكلة الدراسة                               | 5  |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  | 5  |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                | 5  |
| 1.3. أهمية الدراسة                               | 5  |
| 1.3.1. على المستوى النظري:                       | 5  |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     | 5  |
| 1.4. أسئلة الدراسة                               | 6  |
| 1.5. أهداف الدراسة                               | 6  |
| 1.6. فرضيات الدراسة                              | 6  |
| 1.7. نموذج الدراسة                               | 6  |
| 1.8. منهجية الدراسة                              | 7  |
| 1.9. الدراسة الميدانية                           | 7  |
| 10. مخطط المشروع المقترح                         | 7  |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                | 8  |
| 2.1. المقدمة:                                    | 9  |
| 2.2. المتغير المستقل                             | 9  |
| 2.3. المتغير التابع                              | 9  |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع | 9  |
| 2.5. الخاتمة                                     | 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 الموارد المادية في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية و تنسيقها، 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 الإداري 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 تحظى بها القيادة والتي تفرض على القادة مسؤولية عظيمة ، لإنجاح اهداف المؤسسة واهداف العاملين فيها، من خلال قدرة القائد الإداري (التحويلي) على إثارة 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 المعاصرة 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 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 التحويلة لا يتحقق بمعزل عن اهداف المنظمة ولعل الأداء الأهم التي ي عتمد عليها القادة التحويليين في تحقيق الرضا الوظيفي هو اشراكهم في وضع اهداف المنشأة 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 بتحويله من أهداف منشودة الى نتائج ملموسة، كما تعد القيادة الفعالة هي حجر الزاوية في حياة المنظمات و نجاحها، فالقائد هو أول المسؤولين عن ضمان استقرار و نجاح المنظمات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، فالفائد 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 التحويلية لا يتحقق بمعزل عن اهداف المنظمة ولعل الأداء الأهم التي يعتمد عليها القادة التحويلين في تحقيق الرضا الوظيفي هو اشراكهم في وضع اهداف المنشأة والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتفويض ونقل السلطات للعاملين وهو أساس فكرة التمكين. وقد أكدت دراسة موتيرا وزملائها (Muterera et al, 2018) عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي على ادراك ووعي كل 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 كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدراتهم على التفكير 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 تعيق عملها وتؤثر سلباً 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 التحويلية عن القيادة التبادلية.

حيث يتميز القائد التحويلي بإتباع أساليب و سلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات،

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

يستمد البحث أهميه 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 الباحثين 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 لهذه الدراسة فتتمثل في لقاء الضوء على القيادة التحويلية والاحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي و التطرق لجوانبه الأساسية وتحديد العناصر الأساسية للقيادة التحويلية التي تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي وتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

## 2.1. 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 أعلى المراتب التنافسية، ولعل 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 الى فجوات نظرية وعملية

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

لقد بينت 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 الآثار المتنوعة لكل بعد. وذكرى الجمل، م. (2015). بأن نقص الدراسات في السياق العربي التي تركز على تأثير القيادة التحويلية ضمن البيئات الثقافية العربية، مما يجعل التعميم على هذا السياق محدودا.

### 2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي:

نجد أن الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية اختبرت تأثيره على 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 ؟

### 3.1. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من تناولها موضوعا على جانب كبير من الأهمية، وهو سلوك قيادة 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 أكثر أبعاد القيادة علاقة بالرضا الوظيفي، التي تساهم في تحسين الكفاءة و الأداء و الإنتاجية لدى العاملين. وتتبع أيضا أهمية هذه الدراسة تجميع بين الدراسة بين متغيرين بالغى 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 المستوى 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.

## 5.1. 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 ؟

## 6.1. 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 نماذج و نظريات الرضا الوظيفي.

## 7.1. فرضيات الدراسة

### الفرضية الأساسية H

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 الموظفين ن

#### **الفرضية الفرعية Hc**

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

#### **الفرضية الفرعية Hd**

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

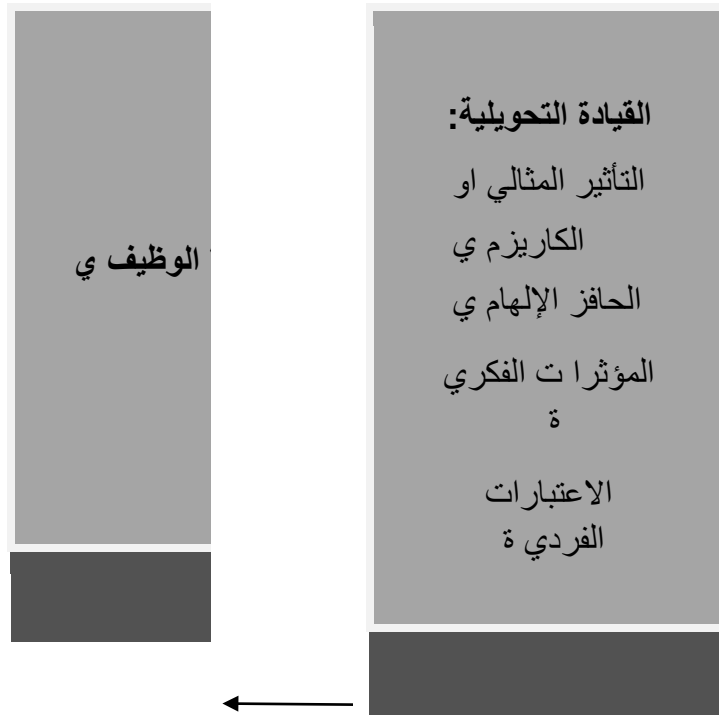
#### **الفرضية الفرعية He**

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

#### **الفرضية الفرعية Hf**

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

### **8.1. نموذج الدراسة**



الشكل 1: نموذج الدراسة المقترح المصدر له الطالب

## 9.1. الدراسة الميدانية

سيتم دراسة حالة لشركة المحيط المتميزة في المملكة العربية السعودية بمنطقة مكة تحاول هذه الدراسة الوصول الى الاستخدام الأمثل للقيادة التحويلية الفاعلة للعاملين في الشركة وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما ان القيادة التحويلية تحفز الابداع و الابتكار لدى العاملين في الشركة وتدعم التطور المهني المستمر وبناء بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون و المساهمة الفعالة لدى العاملين في الشركة.

شركة المحيط المتميزة في مكة هي إحدى شركات السياحة في المملكة العربية السعودية وتتخذ من مكة مقراً لها، تقدم الشركة خدمات السفر والسياحة لكل من القطاعين الخاص والحكومي والافراد. أيضاً تقدم الشركة نصائح حول أفضل الوجهات وتنظم جولات سياحية مميزة.

## 10.1. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: الاستنتاجي.

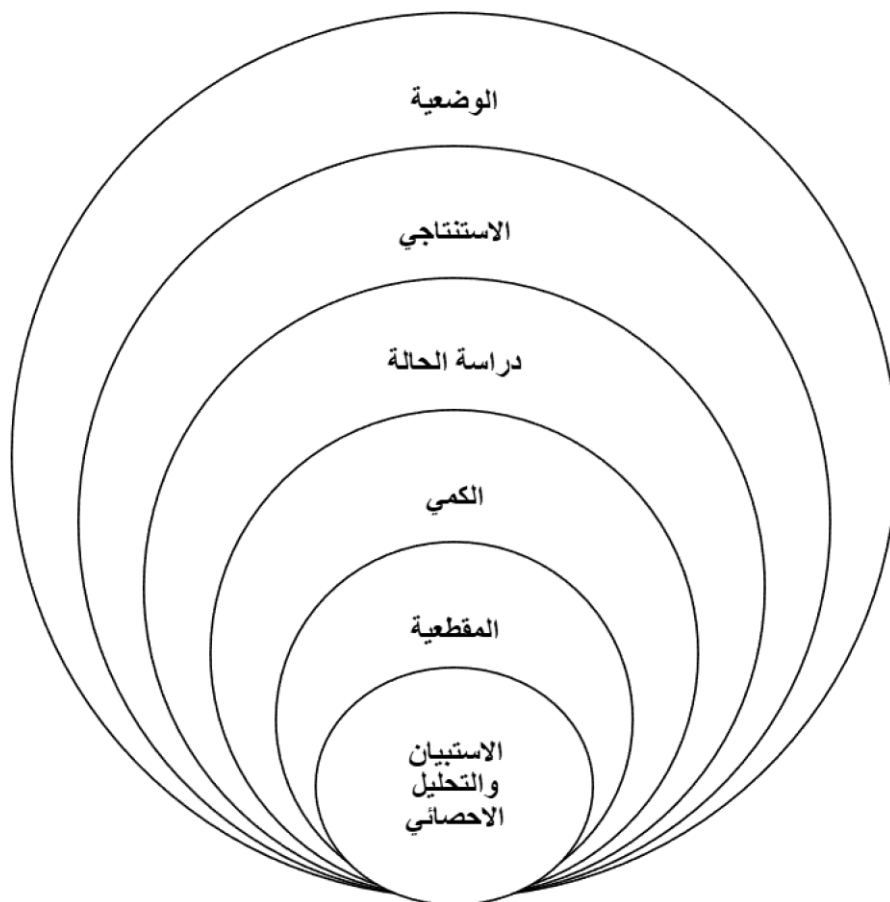
استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.

**الشكل 2:** منهجية البحث للمشروع المصدر له الطال ب



11.1. مخطط المشروع المقترح:

• الفصل الأول: الأطار العام للدراسة

- الفصل الثاني: الإطار النظري
- الفصل الثالث: منهجية البحث
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي
- الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

|  |                                       |
|--|---------------------------------------|
|  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة     |
|  | الفصل الثاني: الإطار النظري           |
|  | الفصل الثالث: منهجية البحث            |
|  | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي        |
|  | الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 1.2. 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

الفعالة 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 مشتركة

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 دورًا 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. يلعب القائد التحويلي دورًا 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 الأخلاقية والقدرات على بناء علاقات قوية مع الاتباع مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي إذا يشعر الموظفون بالانتماء والاهتمام 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 الرضا 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 الوظيفي

## 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 للاتباع، حيث يركز على تلبية احتياجاتهم وتحفيزهم لتحقيق التميز والإبداع

### 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، متجاوزة الفوائد الشخصية

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 التحويلية

التأثير المثالي (Idealized Influence)

يشير إلى سلوك القائد كنموذج يُحتذى به. القادة الذين يمتلكون تأثيرًا مثاليًا يتمتعون بالأخلاقيات العالية والقيم، مما يجعل الأتباع يثقون بهم ويحترمونها.

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.

### 3.2. 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 الوظيفي

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 الوظيفي.

#### أبعاد الرضا الوظيفي

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

**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 بينهم

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

**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 المهني

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

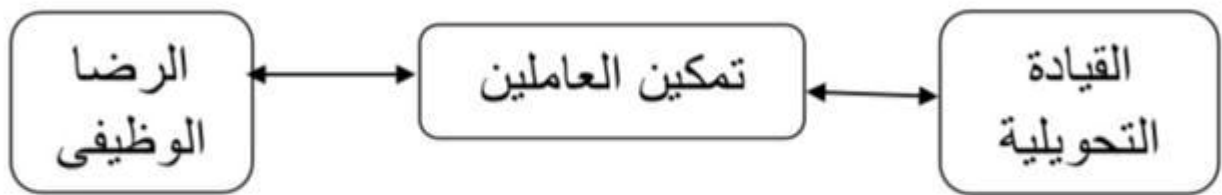
### نظرية التوقعات (Vroom's Expectancy Theory) :

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 المتغيرات 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 الإيمان 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 تؤمن بالمشاركة و التشاور.

و هذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل و من ثم العلاقة بين المدير. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم و التوجيه 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 باتباع أساليب و سلوكيات تشجيع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين، و تشجيعهم لطرح أفكار و إبداعية.

و وجدت بعض الدراسات ان تمكين الموظفين من الاستقلالية بأعمالهم يعمل دور 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.

## 5.2. 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 فعال 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 المثالي-الحافز الإلهامي-الاعتبارات الفردية-المؤثرات الفكرية) تؤثر إيجاباً 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 إيجاباً على درجة الرضا الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج، يُوصى 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 باتباع نمط القيادة التحويلية بدلاً من أنماط القيادة النمطية و التقليدية لما له من أثر إيجابي على استجابة العاملين لمتطلبات العمل وبذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة. يُوصى باتباع ممارسات تمكين العاملين من قبل القادة و العمل على إشراك العاملين في وضع أهداف المنظمة مما سيجعلهم أكثر حرصاً على تحقيقها و يحقق رضاهم الوظيفي. العمل على تحفيز العاملين والاهتمام برضاهم الوظيفي لأنه أحد أهم أهداف المنظمة وضمانه أساسية لجودة الأداء وتقليل مشاكل العاملين، من خلال إشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية.

## قائمة المراجع العربية

١- المحضر، و. ا. 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, 3(74), 183-148.

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, 1(36), 238-213.

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 التحويلية علي الرضا الوظيفي لدي العاملين (دراسه نظريه). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 9(العدد الثالث), 529-501.

5- مرغني, & أحمد). 2023. اثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي 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 العربيين

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

- 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)، 102-78.
- 11- عبد الرحمن، خالد عبد الله. (2019). القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي في المنظمات العربية. مجلة الاقتصاد والأعمال، 12(2)، 175-153.
- 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 العربي
- 14- المهيري، نورة. (2020). "نظريات الرضا الوظيفي وتطبيقاتها في الإدارة الحديثة". دار الكتاب الجامعي

### 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), 107-142.

## المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ من 20 الى 25 ☐ من 25 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 ☐ أكثر من 15 سنة ☐ من 10 سنوات الى 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.

### أولاً: القيادة التحويلية

| البعد           | الرقم | العبارة                                                                                   | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|-----------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|
| التأثير المثالي | 01    | يتخلى مسؤولو شركة المحيط المتميزة على مصالحهم الخاصة من اجل تحقيق المصلحة العامة لمؤسستهم |           |      |       |         |              |
|                 | 02    | يحظى مسؤولو شركة المحيط المتميزة بالاحترام من طرف العاملين                                |           |      |       |         |              |
|                 | 03    | يتعامل مسؤولو شركة المحيط المتميزة بمبدأ الثقة مع مرؤوسيه                                 |           |      |       |         |              |
|                 | 04    | يمتلك مسؤولو شركة المحيط المتميزة خبرة تساعد على مواجهة المواقف الصعبة                    |           |      |       |         |              |
|                 | 05    | يمتلك مسؤولو شركة المحيط المتميزة القدرة على اقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل           |           |      |       |         |              |

|  |  |  |  |  |                                                                                     |    |                   |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------|
|  |  |  |  |  | يتمتع مسؤولو شركة المحيط المتميزة بشخصية تفاؤلية عن مستقبل مؤسساتهم                 | 06 | التحفيز الإلهامي  |
|  |  |  |  |  | يشجع مسؤولو شركة المحيط المتميزة على العمل الجماعي                                  | 07 |                   |
|  |  |  |  |  | يعمل مسؤولو شركة المحيط المتميزة على غرس الانسجام بين العاملين                      | 08 |                   |
|  |  |  |  |  | يعمل مسؤولو شركة المحيط المتميزة على بث روح الفريق لتحفيز العاملين على التعاون      | 09 |                   |
|  |  |  |  |  | يمنح مسؤولو شركة المحيط المتميزة حوافز للعاملين بغية تطوير قدراتهم                  | 10 |                   |
|  |  |  |  |  | يشجع مسؤولي شركة المحيط المتميزة العاملين على تقديم أفكار جديدة في مجال عملهم       | 11 | الاستشارة الفكرية |
|  |  |  |  |  | يثق مسؤولو شركة المحيط المتميزة في قدرات و مهارات عمالهم                            | 12 |                   |
|  |  |  |  |  | ينصح مسؤولو شركة المحيط المتميزة العاملين في حالة ارتكابهم للأخطاء                  | 13 |                   |
|  |  |  |  |  | يتقبل مسؤولو شركة المحيط المتميزة أفكار العاملين حتى لو تعارضت مع أفكارهم           | 14 |                   |
|  |  |  |  |  | يصف مسؤولو شركة المحيط المتميزة الصعوبات التي تواجههم على انها قابلة للحل           | 15 |                   |
|  |  |  |  |  | يحرص مسؤولو شركة المحيط المتميزة على تزويد العاملين بكل المعلومات الخاصة بعملهم     | 16 | الاعتبار الفردي   |
|  |  |  |  |  | يهتم مسؤولو شركة المحيط المتميزة بمتطلبات العاملين                                  | 17 |                   |
|  |  |  |  |  | يعبر مسؤولو شركة المحيط المتميزة عن تقديرهم للعاملين عند انجاز أعمالهم بشكل جيد     | 18 |                   |
|  |  |  |  |  | يسعى مسؤولو شركة المحيط المتميزة الى تطوير قدرات العاملين عن طريق التعليم و التدريب | 19 |                   |
|  |  |  |  |  | يراعي مسؤولو شركة المحيط المتميزة الاختلافات في قدرات العاملين                      | 20 |                   |

|  |  |  |  |  |                                                                                            |    |        |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|
|  |  |  |  |  | يحرص مسؤولو شركة المحيط المتميزة على اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات                | 21 | التميز |
|  |  |  |  |  | يشجع مسؤولو شركة المحيط المتميزة العاملين على تحمل مسؤوليتهم                               | 22 |        |
|  |  |  |  |  | يفوض المسؤول بعض من صلاحيته للعاملين حسب قدراتهم                                           | 23 |        |
|  |  |  |  |  | تتوفر للعاملين في شركة المحيط المتميزة الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في عملهم | 24 |        |
|  |  |  |  |  | تتوفر لعاملية شركة المحيط المتميزة الفرصة في اتخاذ أي اجراء يضمن تحسين أداء عملهم          | 25 |        |

h

### 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 عليه                |       |       |           |
| 03    | العلاوات السنوية المقدمة لي مجزية                            |       |       |           |
| 04    | يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع            |       |       |           |
| 05    | يعقد المدير اجتماعات خاصة من اجل مناقشات هادفة في مجال العمل |       |       |           |
| 06    | المهام المطلوبة في العمل واضحة و دقيقة                       |       |       |           |
| 07    | تتيح لي وظيفتي وقت مناسب للتواجد مع اسرتي                    |       |       |           |
| 08    | فترة الدورات التدريبية المنعقدة مناسبة مع تأديتي لعملي       |       |       |           |
| 09    | هناك تفاهم بيني وبين مديري في العمل                          |       |       |           |
| 10    | يقبل مديري اقتراحاتي حول تطوير العمل                         |       |       |           |

|  |  |  |                                                                     |    |
|--|--|--|---------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  | العمل يتيح لي فرصة لتكوين الصداقات                                  | 11 |
|  |  |  | احصل على قدر مناسب من التحفيز و التشجيع مع الزملاء و رئيسي في العمل | 12 |
|  |  |  | عملي يمكنني من الحصول على ما استحقه من تقدير                        | 13 |
|  |  |  | اشعر بالأمان و الطمأنينة في عملي                                    | 14 |
|  |  |  | اشعر بالعدالة و عدم تحيز في وظيفتي                                  | 15 |
|  |  |  | اشعر بحرص الإدارة على سماع اقتراحاتي مهما كانت بسيطة                | 16 |