

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي: الدور الوسيط لتشاركية
المعرفة دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فيصل التخصصي

إعداد الطالبة/

ليال طارق بديري

الرقم الجامعي:

242001161

إشراف/

أ.د / الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د / فايز علي جراد

العام الدراسي:

1446 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي. إلى والدتي، التي كانت لي مصدرًا للحب والدعم، وإلى والدي، الذي غرس فيّ قيمة المثابرة والاجتهاد.

إلى زوجي العزيز، الذي كان لي الشريك والداعم في كل خطوة، والذي آمن بي وكان خير سند في كل مراحل حياتي.

إلى أساتذتي الكرام، الذين لم ييخلوا عليّ بتوجيهاتهم وإرشاداتهم القيمة. كان لخبرتهم وعلمهم الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

كما أهدي هذا الإنجاز لأبنائي اللذين قدموا لي الدعم المعنوي برؤية ضحكاتهم البريئة فكنّت بها أستمد قوتي للإستمرار.

وأخيرًا، أهدي هذا العمل إلى مديري القدير وزملائي الأعزاء في العمل على مساندتهم ودعمهم وإيمانهم بقدراتي، سائلًا الله أن يجعل هذا الإنجاز بداية لمرحلة جديدة من النجاحات والتقدم.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لننتهدي لولا أن هدانا الله.

الحمد لله على تمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.
أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين على دعواتهم التي كانت النور في مسيرة
نجاحي وعلمي.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجي الغالي، على دعمه وإيمانه بقدراتي وتشجيعه الدائم
وصبره الكبير.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرفي رسالتي اللذان كان لهم الفضل بعد الله في
إتمام هذا العمل.

أشكر مديري التقدير وزملائي في العمل، الذين كانوا لي خير عون وسند، وكان لتشجيعهم
ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

وأخيراً، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، سائلاً الله أن
يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي ، و تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من 330 مديراً في الإدارات العليا والوسطى، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة أن ارتفاع مستوى تطبيق القيادة التحويلية في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.61 بانحراف معياري 1.21 وتبين أن أبعاد محور القيادة التحويلية جاءت ثلاثة منها في مستوى الموافقة المرتفعة وبعد واحد في مستوى الموافقة المتوسطة وجاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى يليه بعد الاعتبارات الفردية ثم بعد الاستثارة الفكرية وأخيراً بعد الدافعية الإلهامية.

بناءً على هذه النتائج ، توصي الدراسة بالعمل على زيادة وعي قيادة المستشفيات بضرورة العمل على حل مشاكل العاملين ، الاهتمام بزيادة قدرة قيادة المستشفيات على النصح والارشاد للعاملين من خلال توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات المادية والمعنوية لتحقيق ذلك.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية – الرضا الوظيفي – مستشفى الملك فيصل التخصصي

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكرو وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة:
3.....	2.1 مشكلة الدراسة:
4.....	3.1 أهمية الدراسة:
6.....	4.1 أهداف الدراسة:
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة:
7.....	6.1 فروض الدراسة:
8.....	7.1 الدراسات السابقة:
17.....	8.1 الفجوة البحثية:
20.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
21.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
21.....	11.1 مصادر جمع البيانات

21.....	12.1 أدوات الدراسة:
22.....	13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
23.....	14.1 حدود الدراسة:
24.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
24.....	المبحث الأول: القيادة التحويلية
24.....	1.1.2 مفهوم القيادة:
25.....	2.1.2 مصادر القيادة:
25.....	3.1.2 القيادة والإدارة
26.....	4.1.2 القائد والمدير:
27.....	5.1.2 صفات القائد الناجح:
28.....	6.1.2 نظريات القيادة:
30.....	7.1.2 القيادة التحويلية
30.....	8.1.2 مفهوم القيادة التحويلية
31.....	9.1.2 أهمية القيادة التحويلية:
32.....	10.1.2 أبعاد القيادة التحويلية
35.....	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
35.....	1.2.2 تمهيد:
35.....	2.2.2 مفهوم الرضا الوظيفي.
37.....	3.2.2 أهمية الرضا الوظيفي.
38.....	4.2.2 النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي.

44.....	5.2.2 الرضا الوظيفي من المنظور الإسلامي.....
46.....	6.2.2 خصائص الرضا الوظيفي.....
47.....	7.2.2 عناصر الرضا الوظيفي.....
50.....	8.2.2 مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي.....
51.....	9.2.2 كيفية حدوث الرضا الوظيفي.....
52.....	10.2.2 أساليب قياس الرضا الوظيفي.....
55.....	11.2.2 بعض الإرشادات لتحسين مستوى الرضا عن العمل.....
56.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....
56.....	1.3 مقدمة.....
56.....	2.3 منهج الدراسة.....
56.....	3.3 مجتمع الدراسة.....
56.....	4.3 عينة الدراسة.....
57.....	5.3 أداة الدراسة.....
57.....	6.3 صدق أداة الدراسة.....
62.....	7.3 ثبات أداة الدراسة.....
64.....	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة.....
64.....	1.4 مقدمة.....
64.....	2.4 عرض خصائص العينة.....
67.....	3.4 تحليل محاور أداة الدراسة.....
79.....	4.4 اختبار فروض الدراسة.....

87.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
87.....	1.5 مقدمة
87.....	2.5 مناقشة نتائج الدراسة
89.....	3.5 توصيات الدراسة
90.....	4.5 مقترحات الدراسة
91.....	Abstract
92.....	المراجع
92.....	أولاً: المراجع العربية
94.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
97.....	الملاحق
98.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
56	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة
57	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول
59	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني
61	جدول (4) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث
62	جدول (5) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان
64	جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع
65	جدول (7) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر
66	جدول (8) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي
67	جدول (9) توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة
68	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات بعد التأثير المثالي
70	جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات بعد الدافعية الالهامية
71	جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات بعد الاستثارة الفكرية
72	جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات بعد الاعتبارات الفردية
74	جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور القيادة التحويلية

75	جدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات محور الرضا الوظيفي
77	جدول (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات محور تشاركية المعرفة
79	جدول (17) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى
80	جدول (18) اختبار الفرضية الفرعية الاولى
81	جدول (19) اختبار الفرضية الفرعية الثانية
82	جدول (20) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
83	جدول (21) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
84	جدول (22) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
84	جدول (23) اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
85	جدول (24) اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
65	شكل (1) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع
66	شكل (2) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر
67	شكل (3) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي
68	شكل (4) توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة
65	شكل (1) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تواجه المنظمات في الآونة الأخيرة في بيئة الأعمال سواء الداخلية أو الخارجية تغييرات كبيرة ومستمرة، يتوجب عليها مراعاة هذا الأمر في الطريقة التي تدير فيها العاملين باعتبار أن المورد البشري هو من أهم موارد المنظمة الذي يعتمد عليه في استمراريته وتفوقها على غيرها من المنظمات في القطاع الذي تعمل فيه، وفي الوقت نفسه تُعدّ القيادة ذات دور حاسم لأن وجهات النظر ومواقف الأفراد للتكيف والتغيير تعتمد على أسلوب القيادة في المنظمة، وهذا يتطلب من المنظمات أن تعي تماماً احتياجات العاملين وأنماط القيادة للمديرين، فالقيادة التحويلية هي أحد الأساليب القيادية البارزة في الفكر الإداري الحديث الذي يعمل على توفير بيئة تنظيمية مناسبة لتحفيز وإلهام العاملين، وبناء علاقات إنسانية يسودها العدل، ورفع روح العمل الجماعي والتعاون، وتعزيز الثقة والرضا والالتزام، وتحقيق أداء يفوق التوقعات.

وتعتبر القيادة من أكثر الموضوعات التي تحظى باهتمام الباحثين في مجال الإدارة، وذلك لدورها الحاسم في نجاح أي منظمة، ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة والعديدة التي تواجه المنظمات نتيجة العولمة والتطور التكنولوجي والرقمنة أصبحت المنظمات في حاجة ماسة إلى نوعية جديدة من القيادات تعمل على تنميتها والمحافظة على كيانها وصيانة مبادئها والتطوير والتغيير المستمر لها في ضوء المصلحة العامة بعيداً عن المصالح الخاصة، ومن الأنماط الحديثة في القيادة والتي برزت على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي (بيرنز) نمط القيادة التحويلية، ويرتكز هذا النمط على العلاقة المشتركة بين القادة والمرؤوسين، ومن لهم نمط القيادة التحويلية لديهم القدرة العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية ودورهم لا يقتصر فقط على تحفيز العاملين وتنمية مهاراتهم والتأثير عليهم، بل يتعدى إلى العمل على زيادة قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار (Alessa, 2021).

حيث يعد مدخل القيادة التحويلية من المداخل البارزة التي احتلت مكانة رئيسية العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير قدرات المرؤوسين وتحسين أدائهم من المخرجات الأساسية لهذا المدخل، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم، فإذا كانت القيادة تعني القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة، فإن القيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة (Tanjung,etal,2020).

فأصبحت إدارة المعرفة إحدى الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات المختلفة من أجل تحسين أعمالها من خلال مساعدتهم على تطوير قدرتهم على مواكبة التطورات والاكتشافات والابتكارات في العصر الذي يشهد فيه البشرية ثورة معرفية مصحوبة بثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ساهمت جميعها في إحداث تغييرات جذرية في العالم مختلف جوانب حياة المجتمعات والمنظمات. Oktari, (Etal,2023)

وتعد عمليات إدارة المعرفة المتعددة مثل إيجادها، اكتسابها، تخزينها، أحد العناصر المؤثرة في جميع الوظائف الإدارية التي تمارسها المنظمة حيث تزيد من قدرة المديرين على تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات بصورة مبدعة، وبما يسمح بتوافر قدرات عالية لدى المنظمة في حل المشاكل ودعم وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. (دياب،2023)

كما حظى موضوع الرضا الوظيفي وما يزال باهتمام علماء السلوك الإنساني والتنظيمي حيث جاء الاهتمام به كأحد الأهداف التي يفترض في إدارات المنظمات تحقيقها لمن يعملون بها، وذلك لأن الفرد يقضي ثلث حياته على الأقل مشغولاً بعمله، أو في أوجه نشاط ترتبط بهذا العمل، وتؤثر تجارب الفرد وعلاقته بالآخرين، والظروف التي يعمل في ظلها في رضاه عن عمله، وفي كثير من الحالات تحدد المواقف المستمدة

من العمل نوع المواقف التي يتخذها الفرد في حياته الخاصة أو العامة، كما أن مواقف الفرد في حياته تحدد في كثير من الحالات نوع مواقفه في العمل.

إن رضا الفرد عن عمله يعتبر صفة مميزة للإدارة الناجحة، ونتيجة لسلوك الإداري الفاعل، فقد بينت دراسات الرضا الوظيفي أن الرضا العالي غالبا ما يؤدي الى رفع مستوى الأداء ويزيد الإنتاجية، ويقلل نسبة الغياب ويقلل دوران العمالة، ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد. أما انخفاض الرضا عن العمل، فإنه من المظاهر المؤكدة للأحوال المتدهورة لأي منظمة، فهو يقف خلف الإضراب عن العمل وفقدان الإهتمام به، والتباطؤ في الإنتاج، وغياب العاملين وتركهم لوظائفهم، كما يمكن أن يؤدي الى انخفاض مستوى الأداء ورداءة نوعية الإنتاج أو تدني مستوى الخدمة التي يقدمها العاملون للجمهور، كما يؤدي إلى صعوبات تنظيمية تكلف المنظمة المعنية ثمنا باهظا (Rojak et al., 2024).

2.1 مشكلة الدراسة:

تتزايد الحاجة في مستشفى الملك فيصل التخصصي إلى نماذج قيادية فعالة تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفيها، وتواجه المؤسسة تحديات كبيرة بسبب التغيرات السريعة والتطورات التكنولوجية المتسارعة في قطاع الرعاية الصحية، مما يستلزم تطبيق أنماط قيادية قادرة على تحفيز الموظفين وتحقيق الالتزام بأهداف المؤسسة. وتعد القيادة التحويلية من الأنماط القيادية المؤثرة في هذا السياق، حيث أوضحت دراسة (Hamza et al., 2024) أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على التزام الموظفين العاطفي نحو التغيير، وتزيد من استعدادهم لدعم الابتكار داخل المؤسسة، مما يعزز من تحقيق الأهداف التنظيمية.

تعتمد القيادة التحويلية على إشراك الموظفين في رؤية المؤسسة وتحفيزهم للابتكار وتقديم أفضل ما لديهم، وتحقيق ذلك من خلال أبعادها الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية. كما أشارت دراسة (Rojak et al., 2024) إلى أن القيادة التحويلية تزيد من أداء الموظفين وتدعم الالتزام المؤسسي عبر تعزيز العلاقات الإيجابية والقيم المشتركة. رغم ذلك، لا يزال التأثير

المباشر لهذه القيادة على الرضا الوظيفي بحاجة إلى مزيد من الدراسة، خاصةً عند إدخال متغيرات وسيطة تعزز هذه العلاقة، مثل مشاركة المعرفة.

تلعب مشاركة المعرفة دوراً جوهرياً في بيئة المستشفيات، حيث تساهم في تحسين الأداء وتسهيل تبادل الخبرات بين الموظفين. وتوضح دراسة (الجمال والهاشم، 2023) أن مشاركة المعرفة تعزز الرضا التنظيمية وتزيد من سرعة الأداء والتكيف مع التغيرات، مما يساعد المؤسسات على تحسين نتائجها. في بيئة المستشفيات، يُفترض أن تشاركية المعرفة تعزز من الرضا الوظيفي عبر خلق بيئة تفاعلية تشجع الموظفين على تبادل الأفكار والابتكارات، مما يعزز من الشعور بالانتماء والالتزام.

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي: كيف تؤثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي، وما هو دور مشاركة المعرفة كعامل وسيط في هذه العلاقة؟

3.1 أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة سواء من الناحية العلمية أو العملية، وذلك لعدة أسباب تتعلق بتأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي ودور مشاركة المعرفة في تعزيز هذا التأثير. وفيما يلي توضيح لأهمية الدراسة بشكل مفصل:

❖ الأهمية العلمية:

✓ تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية إلى المعرفة العلمية في مجال القيادة التحويلية، خاصة في البيئة العربية، فمعظم الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وتأثيرها على الرضا الوظيفي ركزت على السياقات الغربية، وهذا يترك فراغاً في الأدبيات حول كيفية تأثير هذا النمط القيادي في البيئات الثقافية المختلفة، بما في ذلك البيئة العربية سد هذا الفراغ وتقديم رؤى جديدة حول كيفية تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الصحية في الوطن العربي، مما يثري المكتبة العربية بإضافة معرفية هامة في هذا المجال.

✓ كما أن الدراسة تسعى إلى توسيع الفهم النظري حول دور مشاركة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، حيث تقدم هذه الدراسة تحليلاً شاملاً عن كيفية عمل مشاركة المعرفة كحلقة وصل تعزز من أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين، هذا يساهم في تطوير النظريات الموجودة وتقديم إطار نظري أكثر تكاملاً حول العلاقة بين هذه المتغيرات، مما يعزز من إمكانية تطبيق نتائج الدراسة في سياقات أكاديمية وأبحاث مستقبلية.

❖ الأهمية العملية

- ✓ تقدم الدراسة فوائد جمة لإدارة مستشفى الملك فيصل التخصصي وللقطاع الصحي بشكل عام. أولاً، تتيح الدراسة تقديم توصيات عملية يمكن للإدارة استخدامها لتحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين.
- ✓ تساعد الدراسة في إبراز أهمية مشاركة المعرفة داخل المستشفى كآلية لتعزيز الأداء الوظيفي. فمع وجود المعرفة وتبادلها بين الموظفين، يمكن تحسين كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية، مما يعود بالنفع على المؤسسة ككل.
- ✓ ستساعد نتائج هذه الدراسة في تشجيع الإدارات الصحية على تطبيق ممارسات تشجع على مشاركة المعرفة، مثل إنشاء منصات للتواصل والتعلم، وورش عمل لتبادل الخبرات بين العاملين.
- ✓ توجه هذه الدراسة القادة في المؤسسات الصحية إلى تبني أساليب القيادة التحويلية كأداة لتحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم. فالقيادة التحويلية تركز على إشراك العاملين وتمكينهم، مما يعزز من التزامهم وانتمائهم للمؤسسة.
- ✓ تساهم هذه الدراسة في تعزيز فعالية القيادة داخل المؤسسات الصحية، وهو أمر مهم لتحقيق جودة الرعاية الصحية وتحقيق رضا المرضى.
- ✓ تقدم الدراسة معلومات قيمة لصناع القرار في القطاع الصحي حول كيفية استثمار الموارد البشرية بشكل أفضل. فمن خلال توجيه الجهود نحو تبني القيادة التحويلية وتعزيز بيئة عمل قائمة على مشاركة المعرفة، يمكن تحقيق أقصى استفادة من الموظفين ورفع مستويات الولاء والأداء لديهم.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي.

وذلك مع دراسة دور تشاركية المعرفة كمتغير وسيط في مستشفى الملك فيصل التخصصي،

وتتفرع منها عدة أهداف فرعية منها:

✓ قياس تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في مستشفى الملك فيصل التخصصي، وذلك من خلال دراسة الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية، والتي تشمل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية.

✓ تحليل تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية بشكل فردي على الرضا الوظيفي في مستشفى الملك فيصل التخصصي.

✓ دراسة تأثير القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة في مستشفى الملك فيصل التخصصي، وذلك من خلال الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية).

✓ تحليل دور مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وذلك من خلال تأثير الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) على الرضا الوظيفي في مستشفى الملك فيصل التخصصي.

✓ تحديد أثر مشاركة المعرفة في تعزيز الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة، والتي تشمل عدالة الأجر، عدالة الترقية، وبيئة العمل الداخلية في مستشفى الملك فيصل التخصصي.

✓ تقديم توصيات لصناع القرار والإدارة في مستشفى الملك فيصل التخصصي حول كيفية تحسين الرضا الوظيفي من خلال تعزيز القيادة التحويلية وتشجيع مشاركة المعرفة بين العاملين.

5.1 تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي الأول: ما هو أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي، وما هو دور تشاركية المعرفة كمتغير وسيط في مستشفى الملك فيصل التخصصي؟ ويتفرع منه عدة تساؤلات فرعية كالآتي:

- ✓ ما هو تأثير القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، الدافعية الالهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) على الرضا الوظيفي في مستشفى الملك فيصل التخصصي؟
- ✓ ما هو تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي بشكل منفرد؟
- ✓ ما هو تأثير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على مشاركة المعرفة بين الموظفين في مستشفى الملك فيصل التخصصي؟
- ✓ ما هو دور مشاركة المعرفة كعامل وسيط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي؟ وكيف يؤثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي بوجود مشاركة المعرفة كمتغير وسيط؟
- ✓ كيف تسهم مشاركة المعرفة في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي؟
- ✓ ما هي التوصيات التي يمكن تقديمها لإدارة مستشفى الملك فيصل التخصصي لتحسين الرضا الوظيفي من خلال تعزيز القيادة التحويلية وتشجيع مشاركة المعرفة بين الموظفين؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، والدافعية الالهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) في الرضا الوظيفي في مستشفى الملك فيصل التخصصي.

وتتفرع عنها الفرضيات التالية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في الرضا الوظيفي

في مستشفى الملك فيصل التخصصي..

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية الإلهامية في الرضا

الوظيفي في مستشفى الملك فيصل التخصصي..

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية في الرضا

الوظيفي في مستشفى الملك فيصل التخصصي..

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية في الرضا

الوظيفي في مستشفى الملك فيصل التخصصي..

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحولية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة

الفكرية، والاعتبارات الفردية) في مشاركة المعرفة في مستشفى الملك فيصل التخصصي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لمشاركة المعرفة في الرضا الوظيفي في مستشفى الملك فيصل التخصصي.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

للقيادة التحولية بأبعادها مجتمعة (التأثير الإلهامي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات

الفردية) في الرضا الوظيفي بوجود تشاركية المعرفة في مستشفى الملك فيصل التخصصي.

7.1 الدراسات السابقة:

✓ دراسة (Hamza et al.,2024) بعنوان: Impact of transformational leadership on

employees' affective commitment and intention to support change: Mediation role

of innovative behavior.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية على التزام الموظفين العاطفي تجاه التغيير ومدى استعدادهم لدعمه، مع مراعاة دور السلوك الابتكاري كوسيط في هذه العلاقة، واعتمدت الدراسة على منهج كمي، حيث شمل الاستطلاع عبر الإنترنت 401 موظف يعملون في شركات استشارات التسويق، واستشارات الأعمال، والنقل، وخدمات تكنولوجيا المعلومات في المجر. وقد خضع هؤلاء الموظفون لتغيرات تنظيمية متنوعة، مثل التحول الهيكلي وظهور الابتكارات التكنولوجية.

وكشفت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابيًا على التزام الموظفين العاطفي نحو التغيير، لكنها لم تظهر أي تأثير دال على نية الموظفين لدعمه. مع ذلك، يلعب السلوك الابتكاري دورًا وسيطًا قويًا، حيث يعزز من العلاقة بين القيادة التحويلية واستجابات الموظفين تجاه التغيير. يعزز السلوك الابتكاري تأثير القيادة على التزام الموظفين العاطفي واستعدادهم لدعم التغيير.

تؤكد الدراسة أن القيادة التحويلية، مع تشجيع مشاركة الفريق في الابتكار، يمكن أن تسهم في قبول مبادرات التغيير، وتبسيط تعقيدات الأعمال، وتعزيز الجهود الجماعية لتحقيق النجاح الفردي والمؤسسي.

✓ دراسة (Rojak et al.,2024) بعنوان: The influence of transformational leadership and

organizational culture on employee performance.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، واستهدفت الدراسة عينة من 120 موظفًا من ثلاث جامعات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 26)، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابيًا على أداء الموظفين، مما يدل على أن هذا النمط القيادي يعزز من قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية. كما أكدت قبول الفرضية الثانية أن الثقافة

التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على أداء الموظفين، حيث تلعب القيم والأعراف والممارسات التنظيمية دورًا مهمًا في تشكيل أداء الموظفين وتعزيز قدرتهم على العمل بفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة.

✓ دراسة (الصفار، 2024) بعنوان: دور القيادة التحويلية في بناء السمعة المؤسسية: دراسة

تطبيقية على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستنارة العقلية، الاعتبارات الفردية) في بناء السمعة المؤسسية في شركة المراعي في المملكة العربية السعودية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت استبيان لجمع البيانات الأولية الذي تم تطبيقه على عينة شملت (250) من العاملين في شركة المراعي في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود درجة تقدير مرتفعة للقيادة التحويلية في شركة المراعي في المملكة العربية السعودية، وجود درجة تقدير مرتفعة للسمعة المؤسسية في شركة المراعي في المملكة العربية السعودية، وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها أن يتم تعميم أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات السعودية لما لها من أثر إيجابي هام على سمعة المؤسسة.

✓ دراسة (البشارى والجراfi، 2024) بعنوان: القيادة التحويلية وأثرها في جودة الحياة الوظيفية:

دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية، والتعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية، وواقع جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير أداة الاستبانة لغرض جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (2200) موظفًا، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية بلغت (327) موظفًا، حيث تم توزيع (327) استبانة على عينة الدراسة استرجعت منها (302) استبانة، وبلغ عدد الصالح للتحليل منها (292) استبانة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بجميع أبعادها في جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي شركات مجتمع الدراسة، حيث كان بعد التأثير المثالي والدافع

الإلهامي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في جودة الحياة الوظيفية، يليه بعد الاستشارة الفكرية والاعتبارات الفردية بشكل متساو في التأثير.

وتوصي الدراسة بأن على قيادة الشركات تبني نمط القيادة التحويلية، كونها من الأنماط القيادية الحديثة التي تسهم في تحقيق جودة حياة وظيفية بشكل كبير.

✓ دراسة (بلحاج، 2024) بعنوان أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز

الصحية الخاصة بمدينة الزاوية

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي بالمراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان على (140) موظف من العاملين بالمراكز الصحية الخاصة، وبلغت الاستبيانات المستردة (133) استمارة، بنسبة استرداد قدرها (94 %)، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، وفقا للنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين الأحادي، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهم هذه النتائج أن مستوى أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، والاعتبارات الفردية) في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية كان متوسطا، وأن مستوى الإبداع التنظيمي كان متوسطا، وكذلك يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الفكري، الدوافع الملهمة، والاعتبارات الفردية) ومستوى الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية) من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة.

✓ دراسة (ابوكريشة، 2022) بعنوان: " الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مقارنة

للجامعات الحكومية وغير الحكومية"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالجامعات الحكومية متمثلة في جامعة القاهرة وغير الحكومية متمثلة في جامعة السادس من أكتوبر، وتحديد مدى جودة الأداء الوظيفي بها، وقد اعتمدت الدراسة على إجراءات البحث الوصفي المقارن، واستخدام الاستبيان الإلكتروني على عينة عمدية قوامها (٢٣٥) مفردة، وذلك من كل من جامعة القاهرة كجامعة حكومية، وجامعة السادس من أكتوبر كجامعة غير حكومية، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة جوهريّة بين توافر الرضا الوظيفي للعاملين وبين ارتفاع مستوى إدائهم الوظيفي، كما أن للعدالة التنظيمية دور

كبير في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى أداء العاملين بالجامعات، كما أكدت الدراسة على أهمية نظم الحوافز والمكافئات والأجور في رفع مستوى أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي.

✓ دراسة (شبيرواني، 2023) بعنوان: " دور الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان

هدفت البحث إلى بيان دور الرضا الوظيفي في أداء الوظيفي واعتمدت البحث الحالي في اختبار فرضياتها على المنهج الوصفي التحليلي حيث تتكون مجتمع البحث من العاملين في الوزارة الأعمار والإسكان والبالغ عددهم (239) موظفا واستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج (SPSS).

أظهرت نتائج البحث مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة الارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين رضا الوظيفي والأداء الوظيفي وقد خرجت البحث بمجموعة من المقترحات ومنها تحسين نظام الحوافز والرواتب في مؤسسات القطاع العام حتى يتلاءم مع ظروف الاقتصادي السائد ويستطيع الموظف من إشباع احتياجات ورغباتهم، محاولة تطوير العلاقات العمل وخلق بيئة مناسبة للعمل كفريق وكعائلة فيما بين المدير والموظفين وعلاقة الموظفين مع بعضهم البعض، محاولة في تحسين ظروف العمل والتي يؤدي إلى رفع مستويات الرضا لدى الموظفين فيها.

✓ دراسة (بويش و قبلان ، 2023) بعنوان: " دوافع العمل وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق

هدفت الدراسة إلى دراسة الأثر الذي تحدثه دوافع العمل بنوعها: الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة دمشق. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، وتطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 370 عاملا وعاملة، من العاملين في الجهاز الإداري وأعضاء الهيئة التعليمية في الجامعة. وتمثلت أدوات البحث باستخدام استبانة مؤلفة من (66) فقرة صممت لهذا الغرض.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدوافع العمل على الرضا الوظيفي، وكانت الدوافع الداخلية أكثر تأثيراً على المتغير التابع من الدوافع الخارجية، ووجود فروق جوهرية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وعدم وجود فرق جوهري في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يعزى لمتغير (الموقع الوظيفي).

✓ دراسة (الكعبى، 2023) بعنوان: " العدالة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي: دراسة حالة لبعض الكليات الحكومية والأهلية - بغداد

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وهم (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) والرضا الوظيفي المتمثل بأبعاده الخمسة (الأمان الوظيفي، أسلوب الإدارة، المناخ التنظيمي، التقدير، والعمل ذاته) في مجموعة من كليات بغداد المتناظرة في التخصصات الاقتصادية والإدارية، سواء في التعليم الحكومي أو الأهلي، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي الاستطلاعي التحليلي، حيث بلغ عدد العينة 90 منتسباً. استخدم الباحث الإحصاء الوصفي لعرض متغيرات البحث، والإحصاء التحليلي لاختبار الفرضيات. وُزعت الاستبانة على 90 منتسباً بواقع 15 استبانة لكل كلية، مما يشكل نسبة حوالي 12% من إجمالي المنتسبين، وتم استرجاع وتحليل 87 استبانة باستخدام البرنامج الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، أبرزها وجود علاقة دالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، مع إدراك واضح من قبل المنتسبين لأثر العدالة التنظيمية على مستوى رضاهم الوظيفي. تشير النتائج إلى أن العدالة التنظيمية تمثل عنصراً جوهرياً لتعزيز الرضا الوظيفي بين العاملين في المؤسسات التعليمية، مما يقدم توصيات هامة للإدارات المعنية لتعزيز العدالة وتحقيق بيئة عمل أكثر إيجابية

✓ دراسة (الجمال والهاشم، 2023) بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على الرقابة التنظيمية دراسة

ميدانية: أمانة عمان الكبرى

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على الرقابة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي تكون من جميع العاملين في كافة المناطق والوحدات في أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (4300) فرداً وتم أخذ عينة قصدية بسيطة مناسبة تمثل الجهات الإشرافية والرقابية، وتم توزيع (180) استبانة تم تطويرها لهذا الغرض وتم استرداد منها 167 وهي نسبة صالحة للتحليل، كما استخدمت الدراسة عديد من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية ومعامل الانحدار الخطي حسب برنامج SPSS للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحليل فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة المعرفة في أمانة عمان الكبرى كان بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الرقابة التنظيمية كان بدرجة مرتفعة، كما إشارة النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة على الرقابة التنظيمية رشافة ابتكار الخدمات، رشافة المرونة في التنظيم الإداري، رشافة الابتكار الإداري، السرعة في الأداء والرشافة التكنولوجية في أمانة عمان الكبرى، كما توصي الدراسة بضرورة إشراك الموظفين في أمانة عمان الكبرى بدورات متخصصة بإدارة المعرفة من أجل الحفاظ على القدرات المعرفية في أمانة عمان الكبرى واستدامتها.

✓ دراسة (أحمد ورفاعي، 2023) بعنوان: أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية على

الشركة المصرية للاتصالات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أثر أبعاد إدارة المعرفة (خلق المعرفة - تخزين المعرفة - تنظيم المعرفة - تطبيق المعرفة على أبعاد الإبداع التنظيمي (الأصالة - الحساسية لمشكلات العمل) وذلك لتحقيق الميزة التنافسية من خلال المورد البشري بالشركة المصرية للاتصالات والوصول بالعاملين إلى الإبداع التنظيمي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية، ويتمثل مجتمع الدراسة

العاملين بالشركة المصرية للاتصالات في بعض قطاعات الشركة من خلال العينة الطبقية العشوائية المستهدفة (٣٨٤) مفردة ، وبلغت الإجابات الواردة من العينة (٢٦٧) مفردة

وتوصلت الدراسة الحالية إلى أن هناك اهتمام بدرجة مرتفعة بتوافر أبعاد إدارة المعرفة بالشركة المصرية للاتصالات، وقد تبين أن ترتيب أبعاد إدارة المعرفة من حيث قوة التوافر جاء في الترتيب الأول تطبيق المعرفة، الترتيب الثاني خلق المعرفة، الترتيب الثالث تنظيم المعرفة، الترتيب الرابع تخزين المعرفة. كما أن هناك اهتمام بدرجة مرتفعة بتوافر أبعاد الإبداع التنظيمي بالشركة المصرية للاتصالات، وتبين أن ترتيب أبعاد الإبداع التنظيمي من حيث قوة التوافر الترتيب الأول الطلاقة، والثاني الأصالة، والثالث الحساسية لمشكلات العمل، والترتيب الرابع المرونة.

✓ دراسة (أبو دلبوح والقرعان، 2021) بعنوان: أثر إدارة المعرفة على إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال

هدفت هذه الدراسة لتعرف على أثر إدارة المعرفة على إدارة الجودة الشاملة وذلك في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال، وقد تناولت أربعة أبعاد لإدارة المعرفة وهي: (الاستحواذ على المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة)، وثلاثة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة وهي: (التحسين المستمر، التركيز على العملاء (الطلبة)، مشاركة الموظفين). ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي حيث قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (35) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة (مدراء الدوائر، وعمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس)، حيث أتبعَت الدراسة الطريقة العشوائية البسيطة لسحب عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أن مستويات كل من إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة قد جاءت بمستوى تقييم مرتفعة بالجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها (الاستحواذ على المعرفة، مشاركة المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) وبشكل منفرد على إدارة الجودة الشاملة ككل بالجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات بتنظيم لقاءات واجتماعات بينها والموظفين لتبادل المعرفة والآراء والتجارب والأفكار،

ومعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل، وتعزيز ثقافة الانفتاح والتشارك وروح العمل الجماعي والتعاون، بما يضمن الاستفادة والتعلم من بعضهم البعض لتحسين وتطبيق برامج الجودة.

✓ دراسة (الحنيطي والكايد، 2020) بعنوان: عمليات إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الأزمات في بلديات

الفئة الأولى في الأردن

هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها (اكتشاف المعرفة، التقاط المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء وتقليل الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم) في بلديات الفئة الأولى في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الإدارات العليا والوسطى في بلديات الفئة الأولى في الأردن البالغ عددهم (836) فرداً، تم استخدام العينة العشوائية الطبقية المتناسبة وبلغت (263) فرداً وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقبالة للتحليل الإحصائي (231) استبانة أي ما نسبته (82.8%) من إجمالي الاستبانات الموزعة. وبعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدم العديد من الأساليب الإحصائية ومنها: تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل الانحدار المتدرج. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في بلديات الفئة الأولى في الأردن، ووجود أثر لكل بعد من عمليات إدارة المعرفة بشكل منفرد في إدارة الأزمات في بلديات الفئة الأولى في الأردن. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث:- تعزيز كافة عمليات إدارة المعرفة من خلال استحداث وحدات إدارية متخصصة في إدارة المعرفة. - ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بتوفير آليات واضحة مكتوبة يتم تشاركها بين كافة العاملين يدوياً والإلكترونيا بحيث تسهل عملية تطبيق المعرفة بما يخدم بشكل كبير التعامل مع الأزمات والتعافي من الأزمة في حال حدوثها، مع إعطاء فرصة أكبر للعاملين لتطبيق معارفهم مهما كانت بسيطة.

8.1 الفجوة البحثية:

جميع الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية (Hamza et al., 2024؛ Rojak et al., 2024؛

الصفار، 2024؛ البشاري والجرافي، 2024؛ بلحاج، 2024) اتفقت على أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي

على مختلف الجوانب التنظيمية، سواء كان ذلك في تحسين أداء الموظفين، الرضا الوظيفي، الالتزام العاطفي، الإبداع التنظيمي، أو جودة الحياة الوظيفية. هذا يشير إلى أهمية القيادة التحويلية كعامل رئيسي في تعزيز بيئة عمل إيجابية وداعمة.

معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي (مثل الصفار، 2024؛ البشاري والجرافي، 2024؛ بلحاج، 2024؛ الكعبي، 2023) كمنهجية رئيسية لجمع وتحليل البيانات. يعكس هذا التشابه توجهاً بحثياً شائعاً لدراسة العلاقات بين المتغيرات وتأثيراتها المختلفة في بيئات العمل.

اعتمدت معظم الدراسات على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المشاركين (Hamza et al., 2024؛ al., 2024؛ Rojak et al., 2024؛ الصفار، 2024؛ بلحاج، 2024؛ الكعبي، 2023). يعتبر الاستبيان أداة شائعة وفعالة لجمع البيانات الكمية، خاصة عندما يتعلق الأمر بدراسات تهدف إلى قياس متغيرات محددة. دراسات مثل دراسة الكعبي (2023) ودراسة أبو كريشة (2022) تناولت العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ووجدت أن العدالة التنظيمية تلعب دوراً أساسياً في تحقيق رضا الموظفين، وهو ما يشير إلى اتفاق على أهمية العدالة التنظيمية كعامل مؤثر في بيئة العمل.

اتفاق بعض الدراسات على أهمية الدور الوسيط لمتغيرات معينة، مثل السلوك الابتكاري في دراسة Hamza et al., 2024، ومشاركة المعرفة في دراسة الجمل والهاشم (2023). يؤكد هذا التوافق على أن تأثير القيادة التحويلية أو إدارة المعرفة قد يتعزز من خلال وسائط تسهم في تحقيق النتائج المطلوبة.

تختلف الدراسات في البيئات التي أجريت فيها؛ فبعضها ركز على القطاع التعليمي (Rojak et al., 2024؛ الكعبي، 2023؛ أبو كريشة، 2022)، في حين ركزت دراسات أخرى على القطاع الصحي (بلحاج، 2024؛ البشاري والجرافي، 2024)، وأخرى تناولت بيئة الشركات الخاصة (Hamza et al., 2024). هذا التنوع في السياقات قد يؤدي إلى اختلافات في النتائج بناءً على خصائص كل بيئة عمل.

ركزت بعض الدراسات على تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي (مثل Rojak et al., 2024)، بينما ركزت أخرى على تأثيرها على الرضا الوظيفي (البشاري والجرافي، 2024)، أو الإبداع التنظيمي (بلحاج،

(2024). هذا التنوع في المتغيرات التابعة يعكس اختلافاً في توجهات الأبحاث وأهدافها، مما يؤدي إلى اختلاف في نتائج وتوصيات كل دراسة.

بعض الدراسات، مثل دراسة Hamza et al., 2024، ركزت على السلوك الابتكاري كعامل وسيط بين القيادة التحويلية والتزام الموظفين، بينما دراسات أخرى مثل الكعبي (2023) لم تركز على أي وسائط. هذا الاختلاف في العوامل الوسيطة يعطي منظوراً مختلفاً حول كيفية تأثير القيادة التحويلية أو العدالة التنظيمية على المتغيرات التنظيمية الأخرى.

استخدمت بعض الدراسات أساليب إحصائية متقدمة مثل تحليل الانحدار المتعدد (بلحاج، 2024؛ الجمل والهاشم، 2023)، بينما اكتفت دراسات أخرى باستخدام الإحصاء الوصفي وبعض الاختبارات الأساسية (الصفار، 2024؛ Rojak et al., 2024). هذا الاختلاف في الأدوات الإحصائية يمكن أن يؤثر على عمق التحليل ودقة النتائج.

تناولت بعض الدراسات تأثير المتغيرات الديموغرافية، مثل الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، على الرضا الوظيفي (مثل دراسة بويس وقيلان، 2023). بينما لم تركز دراسات أخرى على هذه العوامل الديموغرافية. هذا قد يعكس اختلافاً في كيفية تحليل تأثير المتغيرات الشخصية على المتغيرات التنظيمية في سياقات العمل المختلفة.

بينما ركزت بعض الدراسات على تحسين الرضا الوظيفي ورفع الأداء (أبو كريشة، 2022؛ البشاري والجرافي، 2024)، استهدفت دراسات أخرى تعزيز السمعة المؤسسية أو دعم التغيير التنظيمي (Hamza et al., 2024؛ الصفار، 2024). هذا الاختلاف في الأهداف يعكس اختلافاً في الاحتياجات التنظيمية وأولويات المؤسسات التي شملتها الدراسة.

تتفق الدراسات على أهمية القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية وإدارة المعرفة كعوامل مؤثرة في بيئة العمل، إلا أن هناك اختلافات تتعلق بالسياق، المتغيرات المدروسة، الدور الوسيط للعوامل المختلفة، المنهجيات المستخدمة، والتركيز على المتغيرات الديموغرافية والثقافية. تُعد هذه الاختلافات

مفيدة لإثراء الأدبيات البحثية وتوفير منظور شامل حول تأثير هذه العوامل في بيئات العمل المتنوعة، ولكنها تشير أيضاً إلى الحاجة لمزيد من الأبحاث لتوضيح كيفية تفاعل هذه المتغيرات مع بعضها البعض بشكل أكثر تكاملاً، خاصة في البيئات التي لم يتم دراستها بشكل كافٍ، مثل بيئة المستشفيات في الدول العربية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

✓ القيادة التحويلية: هي نمط قيادي يعتمد على تحفيز وإلهام الأفراد للتفوق على توقعاتهم الشخصية والمهنية من خلال تعزيز رؤية مشتركة، وتحفيز التفكير الإبداعي، وتقديم الدعم المعنوي والتوجيه لتحقيق التغيير الإيجابي، فالقادة التحويلين يستخدمون التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية كعناصر رئيسية للتأثير على الفريق، و أشارت دراسة (Hamza et al., 2024) إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على التزام الموظفين العاطفي نحو التغيير، وتزيد من استعدادهم لدعم الابتكار داخل المؤسسة، كما توصلت دراسة (Rojak et al., 2024) إلى أن القيادة التحويلية تعزز من أداء الموظفين وتزيد من التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تعزيز العلاقات الإيجابية والقيم المشتركة.

✓ الرضا الوظيفي: هو حالة من القبول والرضا يشعر بها الموظف تجاه مختلف جوانب وظيفته، ويعبر عن مدى توافق توقعات الفرد وأهدافه مع بيئة العمل. يتكون الرضا الوظيفي من عدة أبعاد، بما في ذلك الأمان الوظيفي، أسلوب الإدارة، المناخ التنظيمي، التقدير، وطبيعة العمل، ووفقاً لدراسة (أبو كريشة، 2022)، يعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على مستوى أداء الموظفين في المؤسسات، حيث أن الشعور بالرضا يعزز من الانتماء ويؤدي إلى تحسين الأداء، وبيّنت دراسة (بويس وقبلان، 2023) أن الرضا الوظيفي يرتبط إيجابياً بعوامل تحفيزية داخلية وخارجية، والتي تؤثر على أداء الموظفين في بيئة العمل.

✓ تشاركية المعرفة: هي العملية التي يتم من خلالها تبادل وتوزيع المعلومات والمعرفة بين الأفراد داخل المنظمة، بهدف تعزيز التعاون، دعم الابتكار، وتسهيل الوصول إلى أفضل الممارسات والحلول. تعتبر تشاركية المعرفة عاملاً مهماً في زيادة الكفاءة التنظيمية ودعم الاستجابة للتغيير، ووفقاً لدراسة

(الجمال والهاشم، 2023)، تؤثر تشاركية المعرفة بشكل كبير على الرقابة التنظيمية، حيث تزيد من سرعة الأداء وتساهم في تبني الابتكارات، كما أكدت دراسة (أحمد ورفاعي، 2023) أن تشاركية المعرفة تساهم في تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال تسهيل تواصل الأفكار والخبرات بين الأفراد، مما يساعد على تحقيق ميزة تنافسية للشركة.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج مناسب لتحليل العلاقة بين المتغيرات واستكشاف الأثر الذي تتركه القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي من خلال الدور الوسيط لتشاركية المعرفة. يتيح هذا المنهج للباحثين دراسة وتحليل متغيرات الدراسة بشكل موضوعي، واستنتاج علاقات السبب والنتيجة المحتملة بين القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي، وتشاركية المعرفة.

11.1 مصادر جمع البيانات

لتوفير بيانات دقيقة تعكس واقع شركات القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية، تم الاعتماد على مصادر بيانات أولية وثانوية:

- ✓ البيانات الأولية: تم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع استبيان على عينة الدراسة، حيث تم تصميم الاستبيان بعناية ليتضمن أسئلة تتعلق بالمتغيرات المتعلقة بموضوع الدراسة. الهدف من هذه الاستبيانات هو الحصول على معلومات مباشرة حول العلاقات بين متغيرات الدراسة
- ✓ البيانات الثانوية: تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والأبحاث الأكاديمية والتقارير والمصادر الرسمية الأخرى التي تتناول موضوع الدراسة. تساعد هذه البيانات الثانوية في توفير إطار نظري قوي يسند تحليل نتائج الدراسة ويعزز من موثوقية النتائج.

12.1 أدوات الدراسة:

تم تطوير استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم تصميمه ليشمل المحاور التالية:

- ✓ محور القيادة التحويلية: يشمل الأسئلة المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الالهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية).
- ✓ محور الرضا الوظيفي: يتضمن الأسئلة التي تقيس الرضا الوظيفي
- ✓ محور تشاركية المعرفة: يركز على جوانب تبادل المعرفة بين الموظفين، ودور هذا التشارك في تعزيز الأداء الوظيفي والرضا العام.
- ✓ تم إعداد الأسئلة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مستوى الاتفاق (من "أوافق بشدة" إلى "أعارض بشدة") لتوفير بيانات كمية قابلة للتحليل.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة وفحص الفرضيات، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، كما يلي:

1. الإحصاء الوصفي:

- ✓ تم استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، مثل العمر، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وذلك لفهم تركيبة العينة وتحليل الاستجابات الأولية.
- ✓ تضمن الإحصاء الوصفي أيضاً حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، مما ساعد في تحديد الاتجاهات العامة والتوزيع الأساسي لإجابات المشاركين على محاور أداة الدراسة.

2. تحليل الثبات والصدق:

- ✓ تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيان وقياس مدى الاتساق الداخلي للأداة البحثية، حيث أن القيم العالية لمعامل ألفا تشير إلى ثبات أعلى في نتائج الاستبيان.
- ✓ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي مما يعزز من صدق أداة البحث.

- ✓ الانحدار البسيط للتعرف على تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة
- ✓ الانحدار الهرمي للتعرف على تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

14.1 حدود الدراسة:

- ✓ حدود موضوعية: تركز الدراسة على تحليل دور مشاركة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وذلك من خلال تأثير الأبعاد المختلفة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الالهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) على الرضا الوظيفي
- ✓ حدود زمنية: يتم إجراء الدراسة خلال عام 2024م.
- ✓ حدود مكانية: ستتم الدراسة في مستشفى الملك فيصل التخصصي.
- ✓ الحدود البشرية: تقتصر عينة الدراسة على موظفي مستشفى الملك فيصل التخصصي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة التحويلية

1.1.2 مفهوم القيادة:

إن القيادة في العملية والممارسة الإدارية تمثل محوراً مهماً حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح إذا ما اتفقت بكافة أبعادها. والقيادة في إطار الممارسات الإدارية هي عمليات إحياء أو الهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لانجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم. (Al-Najjar, 2023)

حيث عرف الكاتب رئيس ليكيرت (Rinsis Likert) القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم، للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف الموسومة، ويقترح الكاتب انفسافش وزملاؤه (Invancevich, et.al) على أن القيادة هي القدرة على التأثير من خلال الاتصال مع الآخرين أفراداً أو جماعات لتحقيق أهداف ذات معنى وقيم الزعبي والبطاينة، كما عرفها على أنها التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد. ويشير إلى أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة، وهي محاولة شخص ما (القائد) للتأثير على سلوك وأفعال واتجاهات تابع (مرؤوس) في عملية القيادة. وأشار إلى أن القيادة من المهام الإدارية الرئيسية لتوجيه كافة العاملين وقيادتهم نحو تحقيق الهدف والسعي الدؤوب نحو النجاح وصولاً لكافة العمليات والنتائج المخطط لها والمتوقع تحقيقها. (زرقوط، 2021)

ومن خلال المفاهيم السابقة يتضح أن القيادة هي القدرة التي يتمتع بها الفرد (القائد) لتوجيه الآخرين نحو الأهداف المراد انجازها ولكي تحقق المنظمة أهدافها بفعالية وكفاءة عالية لا بد أن يساهم القائد بتوجيه دفة جهود الأفراد العاملين نحو تلك الأهداف. (سيار، 2023)

2.1.2 مصادر القيادة:

تعتبر القيادة محصلة مزيج من العناصر الشخصية، وأخرى تخص القائد، وأخرى جماعية تتعلق بالمرؤوسين، وطبيعة نظام المنظمة، وبالتالي هنالك مصادر للقيادة، وهي كما يلي. (Alharbi, 2022)

◆ المصادر الرسمية والسلطة:

تتمتع السلطة الممنوحة للقائد في القدرة على منح وإعطاء المكافآت وتوقيع الجزاء والعقوبات، إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء، أو توقعه الحصول على الثواب منهم عند إطاعته لهم من العوامل الهامة في قوة القيادة، لذا فإن المركز الوظيفي يشكل أحد مصادر القيادة، وتناسب قوة القيادة مع القدرة التي يتمتع بها القائد من صلاحيات، ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات. (المعاينة، 2020)

◆ المصادر الشخصية والذاتية:

إن اتصاف القائد بصفات شخصية مميزة يضيف اثر كبير إلى ما يستمده من قوة من مركزه الوظيفي، حيث أن شخصية القائد المحببة للمرؤوسين تشكل مصدراً وإشعاعاً جاذباً لمحبة مرؤوسيه، والتزامهم بأوامره وتعليماته، كما أن مشاركة القائد المرؤوسيه، وتسهيل عملهم، وتوجيههم وتذليل الصعوبات التي يواجهونها في العمل جميعها عوامل تؤثر على قدرة القائد على قيادة مجموعته. (Farhat, 2023)

3.1.2 القيادة والإدارة

في ظل تزايد أهمية كل من الإدارة والقيادة لنجاح منظمات الأعمال ازداد في السنوات الأخيرة الكتابة التي تتعلق بتوضيح الفرق بين القيادة والإدارة فقوة الإدارة تأتي من خلال السلطة التي تمارسها والمستمدة من الهيكل التنظيمي والذي بدوره يؤدي إلى استقرار المنظمة ونجاحها ومعالجة مشاكلها، بينما تأتي قوة القيادة من خلال الميزات الشخصية للأفراد والمتمثلة بأهدافهم وقدراتهم وقيمهم ومهارتهم في

التعامل مع الآخرين، حيث أن تصور القيادة للرؤيا المستقبلية تساعد على خلق الإبداع والتغيير في المنظمة بينما تؤدي الإدارة إلى الاستقرار في العمل وحل المشكلات الإدارية. (Abdelouahab, 2023)

ويرى على الرغم أن هنالك علاقة بين القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء فالشخص يمكن أن يكون مديراً، أو قائداً، أو مديراً وقائداً القادة الإداريون). فالإدارة معنية بالتكيف والتعامل مع التعقيد، والإدارة الناجحة تعمل على تحقيق النظام الثابت من خلال وضع الخطط الرسمية، وتصميم هيكل تنظيمي جيد، ومقارنة النتائج بالأهداف التي تضمنتها الخطط، أما القيادة فتعنى بالتكيف والتعامل مع التغيير، فالقائد يرسى توجهها من خلال تطوير رؤية مستقبلية، ومن ثم توصيل تلك الرؤية للأفراد وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات. (زرقوط، 2021)

وأشار إلى أن القادة الإداريون هم أساس نجاح منظمات الأعمال في الوقت الحاضر ومن الضروري توفرهم في كل المستويات الإدارية من خلال اهتمام الإدارة العليا بتطويرهم وان القيادة الجيدة لا تقتصر على المستويات الإدارية العليا بل يجب أن تتوافر في جميع المستويات الإدارية في المنظمة (Farhat, 2023).

4.1.2 القائد والمدير:

أشار إلى أن المدير هو الشخص الذي يتحمل مهمة الإشراف على وحدة أو مجموعة في العمل إدارة، قسم شعبة وهو مطالب بالقيام بوظائفه العملية والإدارية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في حين أن القيادة هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير، ولا يستطيع المدير القيام بهذه الوظائف بنجاح دون أن يمتلك مقومات القيادة الناجحة، وليس كل مدير أو رئيس يشغل مركزاً رئاسياً سيصبح قائداً. (برياوي، 2019)

وعلى الرغم أن هناك علاقة بين القيادة والإدارة ولهما مدلول واحد، ففي اغلب المنظمات يعتبر المدير هو القائد، ولكن الواقع العملي لممارسة مهام المدير تختلف عن ممارسات مهام القائد والمدير.

5.1.2 صفات القائد الناجح:

إن القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية في مناخ تنظيمي يرضى عنه المرؤوسون، حيث مجموعة من صفات القائد الناجح كما يلي:

- العقيدة الصحيحة: وهي التي تهدي إلى الطرق الصحيحة والمثل العليا وتدعو إلى الخير.
- الشورى: حيث لا ينفرد القائد الإداري باتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشرك معه مرؤوسيه.
- الاستناد إلى الحقائق: يتبين كافة الأمور ويتأكد منها ولا يعتمد على الظن والتأويل.
- الحرص الشديد: لا ينبغي للقائد أن يتخذ قرارا خطيرا إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله وخصوصا إذا تعلق الأمر بمصالح المرؤوسين.
- الفطنة وبعد النظر: يجب أن يكون القائد لماحا سريع الفهم، وحكيما في تصرفاته.
- الشجاعة: الحزم عند اللزوم والمرونة في الظروف العادية.
- القدرة على تحمل المسؤولية: الثقة بالنفس في مجال النشاط الذي يشرف عليه.
- معرفة الأصول العلمية للإدارة فهي تعتبر أول الطرق نحو النجاح حيث أن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة يتعلم منها.
- العقلية المنظمة: وهي التي يجب أن يتمتع بها القائد من تخطيط وتنظيم ومراقبة.
- الشعور الإنساني في المعاملة وهي أن يشعر القائد بأن أتباعه بشر ولديهم أحاسيس مرهقه ولهذا يجب أن تكون معاملته لهم قائمة على المودة والمحبة والاحترام.
- الثقة المتبادلة: وهذه الصفة ترتبط بإخلاص القائد لعمله ولفؤوسيه، ويرتبط بها كذلك ثقة القائد في قدراتهم، وبهذا يكون الشعور بالثقة متبادل بين القائد والمرؤوسين.
- الشخصية النافذة: وهي التي تستطيع أن تؤثر على سلوك الآخرين، وتجذب اهتمامهم نحوه ومن الأمور التي تدعم الشخصية ويقومها أن يتصف صاحبها بالاستقامة والتكامل العقلي والتوازن النفسي. (المعاينة، 2020)

6.1.2 نظريات القيادة:

تم طرح مجموعة كبيرة من النظريات لتفسير الجوانب السلوكية والقيادية في العلوم الإدارية وإدارة الأعمال والتي فسرت الخصائص والفروق التي تميز القائد عن غيره، اذكر منها:

◆ نظرية السمات/ الخصائص:

وترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم منذ ولادتهم يحملون صفات القادة أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية يولد ولا يصنع؛ وقد تعددت وتنوعت كثيراً السمات التي أشارت إليها الدراسات المختلفة ومن بين هذه السمات، ما يتعلق بالبنية الجسدية والشخصية، وهنالك خصائص عقلية، وبعضها يتعلق بالأنشطة والنضج العاطفي، ومن بعض السمات القوة البدنية، وطول القامة الذكاء، حب السيطرة النزاهة، الثقة بالنفس الحيوية والنشاط الدافعية العالية للإنجاز، البصيرة النافذة، إنكار الذات، وغيرها لكن هذه النظريات لم تصمد طويلاً لوجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها؛ واختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر؛ كما أظهرت بعض الدراسات أن نظرية السمات لا تفيد كثيراً في اختبار القادة لعدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ بالحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة. (Alharbi, 2022)

◆ النظرية الموقفية أو الظرفية:

وهي التي تحاول أن تبحث في اثر الموقف أو الوضع المحيط بالقادة على ممارسة القيادة وفعاليتها، وقد بدأ التفكير في هذا الأمر بأخذ مساراته العملية من عام (1945) حيث قامت ولاية أوهايو بدراسات في هذا الموضوع، وذلك ضمن افتراض عام ورئيسي مفاده أن متغيرات الموقف تتساوى مع المتغيرات المتصلة بالفرد أو الأفراد الذين يقومون بالأدوار القيادية، وقد ركزت الدراسات على البيئة الثقافية، الفروق بين الأفراد، الفروق بين الوظائف الفروق بين المنظمات، إلا أن هذه الدراسات لم تتوصل إلى نتائج محددة، في حين برزت هذه النظرية لدى فيدلر (Fiedler) للسلوك القيادي في أواخر الستينات حيث بنى نظريته على أساس افتراض رئيسي وهو أن فعالية القيادة تتفاوت حسب توافق شخصية القائد مع خصائص الموقف،

وقد ركزت خصائص شخصية القائد حول محورين رئيسيين الأول: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والاهتمام بالعمل والإنتاج، والثاني: خصائص الموقف؛ فقد ركزت النظرية على درجة السلطة الرسمية التي تمنح للقائد، ومدى قدرة هذه السلطة على منحه القوة والقدرة للقيادة، وركزت على وضوح الأعمال والواجبات في المنظمة التي يكلف بقيادتها، بحيث يسهل عليه وعلى العاملين معرفتها وفهمها والعمل على تنفيذها وقبول المرؤوسين وإخلاصهم للمنظمة التي يعملون فيها؛ ووفرة الإمكانيات التي تتاح للقائد سواء كانت إمكانيات مالية أو تجهيزية أو بشرية. (سيار، 2023)

◆ نظرية المسار- الهدف:

وهي نظرية تم تطويرها من قبل روبرت هاوس (Robert House)، وأساسها أن القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى أهداف المنظمة أو أهداف شخصية وذلك من خلال تحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات؛ حيث أشارت النظرية إلى أن المرؤوسين يمكنهم أن يزيلوا العقبات من خلال هذه المسارات وبالتالي يصلون إلى أهدافهم، ويعتقد (House)، أن المدراء يجب أن يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربعة أنماط قيادية وهي: (قيادة توجيهية) وهي ما يحتاجه المرؤوسين من توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجزون أعمالهم مع ضرورة وجود معايير وجدولة أعمال واضحة قيادة مساندة من خلال مساندة ودعم العاملين وجعل العمل أكثر متعة ومعاملتهم بالتساوي وعدم التمييز بينهم قيادة متوجهة للإنجاز توضع هنا أهداف تثير التحدي مع توقع أداء عالي ومواجهة تحسين مستمر للأداء مع إظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة قيادة تشاركية وهنا يتم دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار وطلب الاستشارة أو الاقتراح واعتماد تصوراتهم واقتراحاتهم في اتخاذ القرارات. (Al-Harbi, 2022)

◆ النظرية التفاعلية:

وفي إطار هذه النظرية والتي تبين أن القيادة هي عملية ناتجة عن تفاعل متبادل بين ثلاثة أبعاد مهمة وهي (القائد) و (المرؤوسين) و (طبيعة الموقف)، حيث عبر بعض الباحثين في إطار هذه النظرية عن مفهوم التبادل الاجتماعي المشتمل على العلاقات والتفاعل المشترك بين القائد والمرؤوسين وخصائص الموقف، فإذا كان القائد مؤثرا على المرؤوسين فإن استجاباتهم تتشكل من خلال طبيعة التفاعل الداخلي

مع بعضهم من جهة وبينهم وبين خصائص الموقف من جهة أخرى وبالتالي تشكل هذه العملية الأنماط القيادية السائدة والمؤثرة في المنظمة.(الشامسي، 2020)

7.1.2 القيادة التحويلية

تعددت المداخل والنظريات الموضوع القيادة الإدارية كنظرية السمات ونظريات سلوك القائد والنظريات الموقفية، وللطبيعة المتغيرة لمنظمات الأعمال وتعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية، واستمرار البحث والتحليل، لكل ما يرتبط بمفهوم القيادة وتقديم كل ما هو جديد ومعاصر في السلوك وبما ينسجم ومنظمات اليوم، وما يرافق كل ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية تم فرض نظرية متجددة للقيادة الإدارية في منظمات الأعمال وهي نظرية القيادة التحويلية. (Farhat, 2023)

8.1.2 مفهوم القيادة التحويلية

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد في كتابه القيادة (Leadership)، والذي اعتبره أساساً للتمييز ما بين الإدارة والقيادة، حيث أشار إلى أن القيادة التحويلية تسعى إلى النهوض بشعور المرؤوسين من خلال الاحتكام إلى معايير وقيم أخلاقية كالحرية والعدالة والمساواة والإنسانية، وعليه فإن سلوك القيادة التحويلية ينطلق من القيم والمعتقدات الشخصية التي يحملها القائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين وتعد القيادة التحويلية مدخل معاصر يؤدي دور رئيسي نحو التغيرات التنظيمية للوصول إلى الهدف المنشود من خلال القدرة على إقناع الأفراد العاملين بالتغيير والتحسين وتعمل على تقييم أداء المرؤوسين وتحفيز الأفراد لتحسين الأداء وتلبية حاجاتهم ورغباتهم من خلال إشعارهم بأهمية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.(Al-Najjar, 2023)

وقدمت دراسة (Abdelouahab, 2023) تعريفاً لمفهوم القيادة التحويلية وهي سعي القائد إلى أسعى مستويات الارتقاء بمستوى مرؤوسيه لإنجاز الأعمال وتنمية على أنها 7 وتطوير العاملين داخل المنظمة، وعرفها مدخل أو أسلوب يلهم القائد لتجاوز قدرته ويمنحه الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو استخدام للموارد البشرية بشكل كفؤ مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية. ويشير إلى أن

القيادة التحويلية هي القيادة التي لها قدرة عالية في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود تصب لصالح المنظمة للوصول والارتقاء بأعلى مستويات الأداء. وقدم عدة مفاهيم للقيادة التحويلية بمفهومها العام والتقليدي وهي الإدارة التي تحفز وتثير حماسة التابعين نحو تحقيق معدلات الأداء المرغوبة. وهي العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين عليه وتساهم في إيجاد أو خلق العلاقة ذات التأثير المتبادل بين القائد والتابعين نحو انجاز الأهداف وهي حالة خاصة من التأثير الشخصي المتبادل والمتداخل والذي يحدث بالنسبة للفرد أو الجماعة نحو ماذا يريد أن يفعل القائد، وأنها عملية تقديم فكرة أو مجموعة من الأفكار والرؤية والالتزام بالقيم المدعمة لها والتأثير في الآخرين نحو تبني هذه القيم والأفكار والرؤية في سلوكياتهم. (Abdelouahab, 2023)

ومن خلال المفاهيم والتعاريف السابقة يتضح أن القيادة التحويلية هي عملية يقوم بها القائد من خلال قدرته على التأثير أو توجيه أفكار ومشاعر أو سلوك أفراد المجموعة التي يقودها بطريقة مقبولة ومشروعة من أجل تحقيق هدف معين يرغب القائد بتحقيقه من خلال تنسيق جهود هذه المجموعة وتوجيهها للغايات المنشودة. (Alharbi, 2022)

9.1.2 أهمية القيادة التحويلية:

أصبح التغيير وكيفية قيادته بنجاح أحد اهتمامات المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص، وذلك لأن جمهور العملاء أصبحوا لا يتقبلون إلا ما هو جيد، وعليه فإن المنظمات باتت تدرك بأن نجاحها الآن وفي المستقبل يعتمد كثيراً على قابليتها وقدرتها على التغيير نحو الأفضل، وأن التغيير نحو الأفضل يتطلب قادة يؤمنون بضرورة إحداث هذا التغيير، وهذا الأمر ليس بالسهل ويشكل تحدياً للمنظمات، وبالتالي فهو بحاجة إلى التعامل معه بأسلوب قيادي فعال أطلق عليه القائد التحويلي حيث تنبع أهمية القيادة التحويلية مما يلي:

- القيادة التحويلية تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير على سلوك التابعين، بإحداث القائد تغييرات إيجابية في أداء عملهم وحثهم بأهمية عملهم وزيادة الولاء والانتماء لديهم. وجعل المصلحة

العامة للمنظمة قبل مصالحهم الشخصية، كما تساهم في خلق مناخ يساهم في إيجاد أفكار إبداعية جديدة في أسلوب العمل داخل المنظمة. (الشامسي، 2020)

- تساهم القيادة التحويلية في إحداث التغيير من خلال قدرة القادة على صياغة رؤيتهم وإيصالها بشكل واضح عن الوضع المستقبلي وذلك لأن التابعون ينخرطوا في التغيير إذا تم شرح أسبابه ونتائجه المحتملة، وينبثق من رؤية القادة إستراتيجية لتنفيذ التغيير من خلال ربط الرؤية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة والقدرة على بنائها من خلال التخطيط العقلاني في ضوء الاحتمالات المستقبلية عن طريق قنوات اتصال مفتوحة ما بين المستويات الإدارية في المنظمة فالإتصال الفعال يزيد من القناعة بضرورة التغيير ويزداد الالتزام بالعمل لإحداث هذا التغيير. (برياوي، 2019)
- تسعى القيادة التحويلية إلى تفويض السلطات وتمكين الأفراد، كما تعمل على تطوير المهارات وتعزيز الثقة بالنفس، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا، كما أن الإدارة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب الذي يقوم بترك تأثير هام على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة وهي مثبتة من خلال التجارب والدراسات العلمية فيقول (Burns) انه يجب أن تكون القيادة التحويلية موضوع التدريب والتطوير الإداري، وان القادة على مختلف المستويات يمكن تدريبهم لتحقيق الجاذبية الخاصة، كما تحمل القيادة التحويلية في طياتها فكرة المسؤولية الأخلاقية والتي بدورها تشكل عنصر تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتعمل على تسهيل فكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة، كما أن القيادة التحويلية صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة التطبيق في المنظمات الناجحة والتي تحتاج إلى تغييرات جذرية. (Al-Harbi, 2022)

10.1.2 أبعاد القيادة التحويلية

1. الجاذبية أو التأثير المثالي بأنه إظهار القائد مشاعر الاحترام وبناء الثقة في رسالة المنظمة وأن يستطيع جعل العاملين يتأثرون بممارساته وذلك عند إدراكهم قدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها؛

كما عرفها على أنها قدرة القائد على امتلاك الإحساس القوي برسالة المنظمة ورؤيتها، وقدرته على توليد الشعور بالفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين، وبالتالي كسب ثقتهم ومحبتهم واحترامهم. ويتصف هذا البعد بسلوك القائد الذي يحظى بإعجاب وتقدير واحترام التابعين من خلال مشاركته بالمخاطر التي تهدد المنظمة، وتقديم يد العون للتابعين والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، كما وأشارت دراسة أن القائد وفقاً لهذه الخاصية يسلك طريقة تجعل منه نموذج يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبح أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة. وهنا يظهر التأثير المثالي في سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، من خلال مشاركته في المخاطر وتقديم احتياجات التابعين على احتياجاته الشخصية. (زرقوط، 2021)

2. الاعتبارية الفردية عرفها على أنها الاهتمام الذي يبديه القائد للمرؤوسين وإدراكه لجميع الخلافات الفردية بينهم، والتعامل مع كل فرد منهم بطريقة وأسلوب تتناسب مع شخصيته واهتماماته، والعمل على تدريب وتطوير الخبرة والموهبة لديهم لتحقيق التقدم والنمو. ووفقاً لهذا البعد يجب على القائد إعطاء اهتمام خاص بحاجات ومتطلبات كل فرد ويهتم بالنواحي الشخصية للمرؤوسيه، وخلق فرص تدريبية وتعليمية لهم مع الأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية فيما بينهم. (برياوي، 2019)

3. وهذا البعد يظهر صفة وأسلوب القائد التحويلي الذي يستمع ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وتبنيه لاستراتيجية التقدير والإطراء كما وأشارت دراسة على القائد التحويلي إعطاء اهتمام بحاجات كل فرد من أفراد المنظمة لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه، من خلال تقديم النصيحة والتعامل مع كل فرد كصديق مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم. ويتجلى هذا المنهج في أسلوب القائد الذي يحسن الاستماع التابعة بطريقة تشجعهم على إبداء المزيد من الأفكار مع الاهتمام الخاص باحتياجاتهم وتبني إنجازاتهم. (سيار، 2023)

4. الاستثارة الفكرية: عرفها على أنها قدرة القائد على قيادة المرؤوسين وجعل رغبتهم بشكل دائم على أهبة الاستعداد لمواجهة المشكلات على كافة المستويات باستخدام طرق جديدة، ومساعدتهم في مواجهة التحديات والتغيرات المستمرة وإيجاد الحلول المناسبة. وتبرز أهمية الاستثارة الفكرية عندما يتمتع أغلب العاملين في المنظمة بمستوى علمي وعال، فقد تبين أن هذه المجموعة من العاملين تكون حريصة ومهتمة بشكل كبير بالمشاركة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة فهذه المشاركة تخلق

شعور بالرضا الوظيفي لديهم وتعمق ولائهم للمنظمة. وفي هذا البعد يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ويسعى إلى دعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل حيث يتولى القائد التحويلي دعم ورعاية الإبداع والابتكار عن طريق دعم الأفكار والآراء الجديدة للتابعين والتي تسهم في تطوير أداء المنظمة. (Abdelouahab, 2023)

التحفيز (الحفز الإلهامي): على أنها عملية التركيز على تصرفات وسلوكيات القائد والتي تخلق لدى المرؤوسين شعوراً بالتحدي والتطور، وتقوم بتوضيح توقعات العاملين، وتشجع العمل ضمن روح الفريق، والالتزام بالأهداف التنظيمية. وهذا البعد يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير التابعين نحوه من حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية كما وأشارت دراسة على القائد التصرف بطرق تعمل على تحفيز وإلهام المرؤوسين بروح الجماعة وجعلهم يفكرون في بدائل مستقبلية جديدة ومتعددة. ويتمتع هذا البعد بمواهب سلوكية عند بعض القادة من شأنها إثارة روح التحدي في نفوس التابعين، وتقوم هذه السلوكيات على وصف التوقعات للتابعين من حيث الالتزام بالأهداف التنظيمية ورفع الحماسة في روح الفريق حيث يقوم القادة التحويليين بإلهام تابعيهم لتحقيق معنى العمل والتحدي، ويثيرون فيهم الحماس من خلال قيام القادة التحويليين ببناء علاقات تفاعلية مع تابعيهم عبر قنوات اتصال دائمة وفعالة. (Al-Najjar, 2023)

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

1.2.2 تمهيد:

يعد الرضا الوظيفي أحد أهم الموضوعات والظواهر التنظيمية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمهتمين في الاتجاهات السلوكية للعاملين في التنظيمات الحديثة، في محاولة للتعرف على أهم الجوانب المؤثرة في هذه الظاهرة التنظيمية، حتى ذهب بعض الباحثين إلى اعتبار الرضا الوظيفي المفتاح الأساس للنجاح وتقدم المنظمات وتحقيق أهدافها، فالأفراد الراضون وظيفياً لديهم مستويات ولاء مرتفعة تجاه منظماتهم، ولديهم الاستعدادات الكافية لأن يقدموا المزيد من الجهد والتفاني والمثابرة في أعمالهم، وهم يسعون بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظماتهم. وظهر الرضا الوظيفي مع نشأة الثورة الصناعية، وبداية الاهتمام بالعاملين وحفزهم وكسب ولائهم، ولقد واجهت منظمات الأعمال بعض التحديات لتحسين مستوى الرضا الوظيفي، وترجع هذه التحديات إلى كثرة العوامل التي ترتبط بالرضا الوظيفي، وفيما يلي عرضاً لمفهوم الرضا الوظيفي، وسبل تحسينه، ومجالاته وعناصره، والنظريات المفسرة له والرضا الوظيفي في ضوء الشريعة الإسلامية. (Al-Fayez, 2024)

2.2.2 مفهوم الرضا الوظيفي.

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي تبعاً لتطور البحوث حوله، كما وتباينت آراء ونظريات الباحثين حول هذا الموضوع، ولذلك فليس هناك تعريف موحد متفق عليه من قبل جميع الباحثين، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:

عرف (محمد، 2019) الرضا الوظيفي بأنه الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته، وعادة ما يؤثر نظام المكافأة في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، ويكون الفرد راضياً بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل العمل ذاته، والأجور، والترقيات، وظروف وشروط العمل، وسياسات المنظمة. (Duweikat, 2023)

وعرف الرضا الوظيفي بأنه درجة اشباع حاجات الفرد ويتحقق هذا الاشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل، وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته، ومتناسباً مع ما يريده الفرد من عمله، وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه.

وعرف الشيخ وعبد الله الرضا الوظيفي بأنه مجموعة الاتجاهات التي يكونها الموظف عن طبيعة وظيفته التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه، وعن فرص الترقية المتاحة، وعن علاقته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدم له. (أبو كريشة، 2022)

ويرى أن الرضا الوظيفي يدور حول فكرة أساسية مفادها أن الرضا يتمركز حول موقف العامل إيجاباً أو سلباً تجاه عمله، أي تقديره لعمله من حيث ميله له، أو كرهه له.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه أحد العناصر الرئيسة للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله والاستمرار فيه وتطويره والابداع فيه. (Al-Fayez, 2024)

كما عرفه بأنه الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته، وميوله مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته، ولغيره ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء، وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه، وابتعاد عن التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات اقتصادية واجتماعية، ونفسية. (Merazi, 2023)

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن شعور بالارتياح النفسي تجاه العمل، والعاملين يظهر من خلال سلوكه الخارجي في حرصه على حسن التعامل وزيادة الإنتاجية، ذلك نتيجة ما يحصل عليه الفرد من حوافز مادية ومعنوية من هذه المؤسسة التي يعمل بها.

ويعرف الرضا الوظيفي على أنه مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية والداخلية المتعلقة بالعامل والعمل الذي يقوم به، وتؤدي هذه العوامل إلى الرضا الوظيفي إذا كانت متفقة مع ما يطمح له العامل من إنجازات، مما يجعله أكثر تقبلاً ونجاحاً وإنتاجية في هذا العمل.

ويرى الباحث في ختام هذا العرض لأراء الباحثين والمختصين حول مفهوم الرضا الوظيفي أنه متعدد الأبعاد، وهو من بين المجالات التي اختلف حولها الباحثون، وفي نظر الباحث أن هذا الاختلاف يرجع إلى ارتباط الرضا الوظيفي بعوامل تنظيمية وثقافية واجتماعية ونفسية، ولا يتم اظهره من قبل الجميع بنفس الطريقة، بل كل يعبر عن رضاه بطريقته التي يراها مناسبة.

3.2.2 أهمية الرضا الوظيفي.

على الرغم من اختلاف التعريفات الخاصة بمفهوم الرضا الوظيفي، سواء ارتبطت بالحاجات لدى الفرد، أو الشعور بتقبل العمل، أو الاتجاه نحو ظروف العمل، أو السعادة التي يشعر بها الفرد في مهنته، فإن هناك اتفاقاً واضحاً على أهمية الرضا الوظيفي، ومنافعه المتعددة سواء على الفرد أو المنظمة.

وتشير الأدبيات السابقة إلى أن هناك ثلاثة أسباب رئيسة تبرر أهمية الكشف عن مستويات الرضا الوظيفي في منظمات الأعمال، وهي كالتالي:

1. القيم الإنسانية يجب أن توجه وتقود عمل المنظمات، وأن المنظمة يجب أن تتعامل مع موظفيها باحترام وتقدير، ومن الممكن أن تستخدم نتائج تقييم مستويات الرضا في المنظمات كمؤشرات عن كيفية تعامل المنظمة مع موظفيها، وأن مستويات الرضا العالية لدى الموظفين تعني استعدادهم لدعم المنظمة لتحقيق أهدافها.
2. عمليات ونشاطات المنظمات تتأثر بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها، فالمستويات العالية من الرضا الوظيفي للعاملين تؤثر إيجابياً على سلوكيات العمل، وأداء العاملين، بينما المستويات المتدنية من الرضا الوظيفي ستؤدي إلى تفعيل سلوكيات سلبية وبالتالي مستويات أداء منخفضة.
3. مستويات الرضا الوظيفي يمكن اعتبارها مؤشرات المستويات الانتاجية في أقسام المنظمة المختلفة وبالتالي فهي تؤثر في مستويات الانتاجية للمنظمة ككل. بمعنى أنه عند تحديد الأقسام التي تتدنى فيها مستويات الرضا الوظيفي فإن ذلك سيساعد في تحديد مواطن أو نقاط الضعف في أقسام المنظمة، والتي تحتاج إلى عناية وانتباه مما يساعد على تحسين الانتاجية، وتحقيق أهداف المنظمة. (Al-Fayez,

وبالإضافة إلى ما سبق، فقد تطرق إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي، حيث أشار إلى عدد من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي وهي على النحو الآتي:

1. ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة.
2. ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين يؤدي إلى انخفاض نسبة غيابهم؛ وهذا يزيد من الانتاجية.
3. ينعكس الرضا الوظيفي على الرضا العام لدى الأفراد.
4. العاملون الأكثر رضا عن عملهم أقل عرضة لحوادث العمل.
5. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والانتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجات عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الانتاجية.

وتعقيباً على ما سبق يرى الباحث مدى الأهمية المتحققة من الرضا الوظيفي، والتي شكلت الدافع الأكبر لتوالى الدراسات حول هذا المفهوم، كما كان حافزاً لدى الكثير من المدراء لتوجيه الأنظار نحوه وسعيهم المكثف لتحقيقه لدى العاملين، وذلك للنهوض بمنظمتهم، والسعي نحو تحقيق أهدافهم والتي لا يمكنها التحقق إذا لم يكن لدى العاملين دافعية نحو العمل، وشعور تام بالرضا عن مهنتهم، فلا يمكن للإنسان الساخط على عمله أن يبدع فيه. (محمد، 2019)

4.2.2 النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي.

1. نظرية ماسلو (Maslow)

نتيجة للدراسات المستفيضة للإنسان تعرف علماء النفس إلى أن الاحتياجات تنظم نفسها حسب نظام أولويات معين. فإذا ما أشبع الإنسان رغبته واحتياجاته الدنيا فإنه يرتقي إلى اشباع احتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعليا. وبمعنى آخر فإن الإنسان يؤجل عملية من شأنها محاولة اشباع احتياجاته العليا قبل اشباع جميل احتياجاته الدنيا. ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم النفسي ماسلو الذي بين بأن الاحتياجات الانسانية تتدرج بالتوالي في خمس مستويات هي كما وردت كالآتي:

(Duweikat, 2023)

أ. حاجات الفسيولوجية الأساسية: وتقع هذا الاحتياجات على أدنى درجات السلم وتتم من احتياجات الفرد المحددة كالمأكل والمشرب والملبس وغيرها. وتشبع هذه الاحتياجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع احتياجاته الفسيولوجية الدنيا.

ب. حاجات الأمان: يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة، فإذا ما أشبع احتياجاته الفسيولوجية فإنه يأخذ الإجراءات التي تضمن له السلامة من الأخطار.

ج. حاجات الحب والحنان والخدمة الاجتماعية الإنسان اجتماعي بطبيعته يكره العزلة، والانعزال، ولهذا فهو يقوم بتكوين الأسرة، والعشيرة، والأمة والمجتمع ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها، فهو يؤثر في مجتمعه، ويتأثر به ويتعاون مع الآخرين، حتى يتمكن من سد حاجاته.

د. احترام وتقدير الذات: يسعى الفرد دائماً من أجل الحصول على تقدير الآخرين، واحترامهم، فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه، وإن أعضاء هذا المجتمع أفراد ذو قيمة يجدر به أن يحترمهم؛ فالإنسان يرغب دائماً في تبادل هذا المشاعر مع أفراد المجتمع. ويجدر بالذكر هنا أن العقائد الدينية، والقيم الاخلاقية السائدة تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الاحتياجات الانسانية خاصة في اشباع حاجة احترام الذات وتقدير النفس. هـ. تحقيق الذات والكياسة في العمل القدرة على القيام بالعمل والكياسة في الإنجاز، وتقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات، فهي أرقى الاحتياجات الإنسانية، وأسماها وأقلها تحديداً، (نسيمة، 2022)

2. نظرية هرزبرج (Harzberg)

تسمى بنظرية العاملين، وهي ترتبط أصلاً بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل، حيث يرى هرزبرج أن هناك مجموعتان من العوامل إحداها تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو

الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل. (Merazi, 2023)

3. نظرية التوقع لفروم (Vroom)

فسر فروم الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنات التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً، وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه (العائد العادل) (Al-Fayez, 2024)

وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة، أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة؛ كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج. وتعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً بحد ذاتها، وإنما تكون وسيلة أو وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، كأن يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ليس بهدف الترقية؛ وإنما بسبب إدراكه، واعتقاده بأن الترقية هي السبيل الأمثل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي.

وهكذا، فإن هناك ارتباط عكسي بين الفارق العادل والعائد الفعلي من جهة، والرضا عن العمل من جهة أخرى، ومن أشهر الذين بحثوا في نظرية العدالة حيث قدم تفسيراً للرضا عن العمل وأسبابه، فاعتبر العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة متبادلة يقدم الفرد العامل فيها جهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية وغيرها من المنظمة، فيجري الفرد عملية موازنة بين معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة إلى ما يقدمونه فإذا ما تساوى المعدلان؛ شعر الفرد عندها بالرضا

عن العمل، وإذا حصل أي اختلال بينهما من وجهة نظره؛ فإنه يشعر بالغين؛ مما يؤثر على أدائه وتغيبه عن العمل أو تركه. (محمد، 2019)

4. نظرية بورتر ولولر

اعتمد بورتر ولولر (Porter & Lawler, 1968) على نموذج فروم والانتقادات التي واجهت النظرية، وقاما بتطوير نموذجاً خاصاً بتفسير الرضا الوظيفي. حيث ربط بورتر ولولر الرضا الوظيفي بكل من الإنجاز والعائد، فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهو العائد وبموجب هذا النموذج يتحدد الرضا الوظيفي بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع درجات إنجازه أو جهوده المبذولة. فإذا كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد، أما إذا قلت فستحدث حالة عدم الرضا ويوقف دافعيته أو يخفضها ومن خلال ما سبق يرى الباحث بأن بورتر ولولر أضافا فيما يتعلق بالرضا الوظيفي أن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل بتحقيق عوائد مناسبة لجهد، وأن القناعة والرضا تتحدد بتقارب العوائد الفعلية مع اعتقاد الفرد حول العوائد التي تعادل جهوده وإنجازه. (Duweikat, 2023)

5. نظرية الإنجاز المكلياند

تعود جذور هذه النظرية إلى عام (1976) لديفيد مكلياند (David McClelland)، واستمد أفكاره من نظرية الشخصية، وعلم النفس العلاجي، وجرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية. حيث تم استخدام أساليب تنبؤ لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث: الإنجاز والقوة والانتماء. (نسيمة، 2022)

أ. الحاجة إلى الإنجاز: وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع للتفوق والكفاح من أجل النجاح، وتحقيق النجاح يتحقق الرضا. حيث أن هذه الفئة مهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي.

ب. الحاجة إلى القوة والسيطرة: وهي حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر لديه الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة والعمل فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة، وحدد خمس مصادر للقوة:

- قوة منح المكافأة وهي القدرة على مكافأة الآخرين.
- القوة القسرية وهي القدرة على معاقبة الآخرين لدم امتثالهم للأوامر.
- القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد سلوك الآخرين.
- قوة الإعجاب وهي مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.
- قوة الخبرة الفنية وهي مبنية على امتلاك المعرفة الخاصة في مجالات العمل.

ج. الحاجة إلى الانتماء: وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الأفراد هي الحاجة من خلال صداقات العمل، وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والتواصل الفعال معهم، فالأفراد الذين لديهم حاجة للانتماء يرون في المنظمة فرصة الإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام الجماعية التي تتطلب المشاركة مع زملاء العمل. (Merazi, 2023)

وبناءً على هذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال إشباع حاجة الإنجاز، والقوة والانتماء، كما أن هذه الحاجات تسهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة مما ينعكس إيجاباً على توافقه في عمله ورضاه الوظيفي.

6. نظرية القيمة لأدوين لوك:

يرى أدوين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدة، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضياً عن العمل، وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماماً هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات الماسلو، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على ادراك وشعور كل فرد على حدا بما يوده من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فأحد كبار المديرين وفقاً لنظرية

ماسلو، يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقاً لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتم من العوائد المادية والأمان، وأي عوائد أخرى يراها مناسبة له (Al-Fayez, 2024)

7. نظرية التعزيز وتدعيم السلوك السكتر:

يعتبر سكر (Skinner) أحد أهم رواد نظرية التعزيز وتدعيم السلوك في تفسير الرضا الوظيفي، وبنى أفكاره حول العلاقة بين المثير والاستجابة، حيث أن سلوك الفرد على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي، والفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر.

وتتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك، وعلى قوة التأثير الذي يتركه وعلى اقتران التعزيز بالاستجابة. ومن وجهة نظر سكر فإن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد، واعتمد سكر على مبدأ أن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية، ومبدأ أن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديد من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد (Duweikat, 2023).

بعد اطلاع الباحث على النظريات المفسرة للرضا الوظيفي سواء التي أوردتها في دراسته أو تلك التي لم يوردها؛ فإنه لا يمكن أن تعتمد على نظرية واحدة لتفسير الرضا الوظيفي ويجب الأخذ بالعديد من الآراء والتفسيرات لفهم الرضا الوظيفي، لأن الرضا الوظيفي أساساً يتأثر بالعديد من العوامل، فهناك نظريات أشارت بأن الدوافع هي المصدر الرئيس لتفسير الرضا الوظيفي، واعتبر ماسلو أن تلبية الحاجات هو منطلق تحقيق الرضا الوظيفي، وفسر مكيلاند الرضا الوظيفي من خلال الحاجة للإنجاز، والحاجة للقوة والسلطة، والحاجة للانتماء للجماعة، أما نظرية القيمة فأكدت بأن توفير العوائد القيمة هي مصدر الرضا الوظيفي، وفسر سكر الرضا الوظيفي من خلال استجابة للمثيرات المحيطة بالعمل. وفي ضوء ذلك يرى الباحث بأن جميع العوامل التي ذكرت لها تأثير في الرضا الوظيفي، وبالتالي يجب أن يعتمد الباحثون على تفسير الرضا الوظيفي من خلال عوامل مختلفة، وعدم الأخذ بنظرية دون أخرى.

5.2.2 الرضا الوظيفي من المنظور الإسلامي.

الإسلام دين شامل ومتكامل وصالح لكل زمان ومكان، حيث لم يترك أيّاً من الأمور المتعلقة بتسيير نظام الحياة إلا وضّحها من خلال القرآن الكريم والسنة النبوية. (نسيمة، 2022)

وكان من هذه الأمور الحياتية العمل وظروف العاملين، فقد وردت العديد من الآيات المحكمات تحدثت عن الأحكام الشاملة للعمل، وتقدير ومسؤولية العامل وعقوبته ومثوبته على حسب عمله، كما استفاضت أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم بالدعوة إلى العمل والحث عليه. (تيتج، 2023)

كما تناول الإسلام موضوعاً هاماً من متعلقات العمل ألا وهو الرضا الوظيفي وما يتعلق به من أمور تابعة، فالرضا في الإسلام ليس ذاتياً أو مطلقاً إنما هو محدد بقواعد شرعية تربط بينه وبين الطريقة أو الوسيلة لتحقيقه فلقد أوضح الفكر الإسلامي عناصر الرضا الوظيفي التي تكفل قيام منظمة مثالية تمتاز بإرادتها الشاملة والمتكاملة، وموظفيها الملتزمون عقيدة وسلوكاً بتعاليم الدين الحنيف وقيمه، وقد تم ذكرها من خلال التالي: (أبو كريشة، 2022)

1. الأجر: عرف الأجر المنظم وتم تطبيقه في نظام الإدارة الإسلامية، وأول ذلك أن يسمى الأجر ويحدد كما أوصى بذلك رسول الله صلى الله عليه وسلم، فالأجر المعلوم لدى الأجير يكون له حافزاً له على أداء العمل ويشعره بالاطمئنان النفسي. كما اهتمت الشريعة الإسلامية بتناسب الأجر على قدرة العمل، وهو مبدأ عظيم تقف الإدارة الحديثة عاجزة عن تطبيقه رغم أنها تنادي به وتعمل على ترسيخه، كما أوضح الإسلام أهمية دفع الأجر حال انتهاء الفرد العمل، حيث يقول صلى الله عليه وسلم: أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف وهذا من أجل رفع الخوف من نفس العمل من دفع الأجر، فيقبل على العمل بشوق ولهفة. (Rehamnia, 2022)

2. الحوافز: أكد الإسلام على أهمية الحوافز بأنواعها المختلفة المادية والمعنوية، وذلك لدورها الفعال في التأثير على الروح المعنوية للعاملين، وانتظام الحماية والانضباط، وربط الإسلام الحوافز بالعمل لقوله تعالى: (إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا) (سورة الكهف، الآية: 30). ونجد أن الإسلام يعتمد

على أسلوب الثواب والعقاب، وأن المعيار في ذلك كما ورد في قوله تعالى: ﴿قَالَ أَمَّا مَنْ ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِ، فَيُعَذِّبُهُ عَذَابًا نَّكَرًا اللَّهُ﴾ وَأَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءُ الْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا (الكهف: 87 - 88). كما حث الإسلام على تقديم كافة الخدمات الاجتماعية للعاملين محققة كفايات حاجات العامل المختلفة النفسية والروحية والمادية وغيرها، حيث يقول صلى الله عليه وسلم: "من كان لنا عاملاً ولم يكن له سكن فليتخذ مسكناً، ومن لم يكن له زوج فليتخذ زوجاً، ومن لم يجد خادماً فليتخذ خادماً، ومن لم يجد دابة فليتخذ دابة، ومن اتخذ غير ذلك فهو غال أو سارق" الألباني 5682552: 1409هـ، رقم الحديث. (Rehamnia, 2022)

3. التدريب وتنمية المهارات: أكد الإسلام على ضرورة تنمية المهارات الذهنية وحث على التعلم والتدريب، فقال تعالى: ﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ (طه: 114).

4. القيادة يعتبر الإسلام أن القيادة متغير مهم في دفع العملية التنظيمية والإدارية، وتحفيز العاملين، وتحقيق رضاهم، لذا حث رسولنا الكريم على ممارسة القيادة في أبسط الأمور وذلك لقوله --- إذا كان ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم الألباني، 1409هـ، رقم الحديث:

5. الشورى: يقول سبحانه وتعالى (وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ) (الشورى: 38) فالشورى أحد مبادئ الإسلام في القيادة، وهي حث صريح للمنظمات والإدارات العليا على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأن يكون القرار بشكل شورى، مما ينعكس على توافقه في العمل، ورضاهم. وتأخذ الإدارة في الإسلام بمبدأ الشورى والمشاركة احتراماً لكرامة العامل، وقدراته، وأهميته؛ وهذا الأمر من شأنه تحسين نوعية القرارات، ورفع الروح المعنوية، وكلاهما ينعكس على رضا الموظف عن عمله. (Al-Fayez, 2024)

6. العلاقات الإنسانية: اهتم الإسلام بعلاقة الموظف بزملائه، وعلاقة الموظف بمرؤوسيه حيث يقوم المبدأ الإسلامي في العلاقات الإنسانية على الصدق، والتعاون، والمشاركة الفعالة، والعدل والمساواة، وتكافؤ الفرص، وحسن التعامل مع الآخرين، ونشر ثقافة الألفة والمحبة والحوار. وجاء في سورة الحجرات قول الله تعالى: إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلَحُوا بَيْنَ أَخَوِيكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ (الحجرات: 10). (محمد، 2019)

7. مبدأ الدافعية: أكد الإسلام على أن هناك عناصر تحقق دافعية الموظف نحو عمله، وهي الإيمان، وطبيعة العمل، وبيئة العمل والإنتاجية، والعائد المناسب وجميعها تعد حاجات هامة لتحقيق الرضا الوظيفي، واعتبر الإسلام الرضا بأنه قناعة الفرد بعمله.

6.2.2 خصائص الرضا الوظيفي.

تتعدد خصائص الرضا الوظيفي؛ نظراً لتعدد المفاهيم والمتغيرات المرتبطة بالرضا الوظيفي واختلاف الرضا الوظيفي بين منظمات الأعمال، وطرق القياس المعتمدة، وأشار إلى مجموعة من خصائص الرضا الوظيفي كان أهمها:

1. تعدد مفاهيم وطرق قياس الرضا الوظيفي: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2. النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي؛ فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة، وتختلف من وقت إلى آخر، وقد انعكس هذا على تنوع طرق القياس المستخدم.

3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه، ومع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له، وزيادة الفاعلية في الأداء والانتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته، أي أن قناعة الموظف بما لديه من حوافز وأجور ورواتب

وظروف عمل تنعكس على حالة الرضا الوظيفي لديه. كذلك فإن مستوى طموح العاملين يؤثر في

طرق قياس الرضا الوظيفي. (Merazi, 2023)

5. الرضا عن العمل ارتباطاً بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي

محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة، المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل

وارادته، ويستند بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي، أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية،

وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى الغايات.

6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: رضا الفرد عن عنصر

معين داخل العمل لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى؛ كما أن ما قد يؤدي

لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير لدى الآخرين وذلك نتيجة لاختلاف

حاجات الأفراد وتوقعاتهم، وطموحهم وأهدافهم.

ويرى الباحث بأن هذه العناصر تشكل عوامل تساعد في تحديد طرق قياس الرضا الوظيفي

وجدير بالذكر أن الباحث أخذ هذه المعايير بعين الاعتبار عند تصميم استبانة الرضا الوظيفي.

7.2.2 عناصر الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل التي تهتم بحالة العاملين النفسية والمادية، وتؤثر

السياسة المتبعة وما تقدمه الإدارة من إمكانيات وحوافز مادية ومعنوية على أدائهم، ولقد عرض الباحث

النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي من أجل الوقوف على العناصر المؤثرة فيه، والتي تحقق رضا الأفراد

عن أعمالهم.

وتوجد عوامل ترتبط بطبيعة ظروف العمل مثل الاستقرار، والأمان، وتحديد المسؤوليات،

والقدرة على الإنجاز، وكفاية الرواتب، وعدم تعارض المهام مع عدم توتر علاقات الفرد بالآخرين، كما تبين

أهمية الثقة الممنوحة من الرؤساء نحو العاملين تعد عاملاً من عوامل تحقيق الرضا الوظيفي.

(Rehamnia, 2022)

وعناصر الرضا الوظيفي هي مجموعة العوامل المؤثرة على رضا الفرد عن وظيفته، وتنقسم الى ثلاثة أنواع: عوامل شخصية، وعوامل تنظيمية، وعوامل بيئية، وقام الباحث بالاطلاع على آراء علماء الإدارة وبعض الباحثين لتحديد وتوضيح هذه العوامل وجاءت هذه العوامل كما وردت.

(1) عوامل شخصية: وهي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم، والتي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل السمات والخصائص المميزة لمجتمع العاملين مثل الجنس، والعمر ودرجة التعليم، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة.

حيث تفيد الأدبيات الإدارية بأن هناك علاقة بين العمر ودرجات الرضا الوظيفي، ولمراعاة عامل العمر؛ فإنه يجب أن يقابل كل سنة إضافية في العمل زيادة في العائد المادي والمعنوي متمثلاً في الراتب والتقدم الوظيفي، وزيادة في القيمة التي يحظى بها الموظف، والتقدير الذاتي والتقدير من قبل الآخرين في الوظيفة، وتغيير في طبيعة العمل، وطبيعة مهامه الموكلة للموظف من حيث المرونة والتناسب مع العمر الوظيفي. (Al-Fayez, 2024)

أما بالنسبة لعامل درجة التعليم فإن العامل الأكثر تعلماً يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلماً، وربما يرجع السبب في ذلك الى أن طموحات الفرد الأكثر تعلماً مرتفعة، والأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة، وهي بالعادة مرتفعة إدارياً، وهذا قد لا يجده في عمله؛ وبالتالي تقل درجة رضاه مقارنة بالعامل الأقل تعلماً، والذي يكون في العادة قانعاً بعمله راضياً عنه. (أبو كريشة، 2022)

وبالنسبة للوظيفة التي يشغلها الفرد، فلها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالباً ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري. كذلك فإن تمتع الوظيفة بالسلامة والأمان والمزايا والحوافز لها تأثير في درجات الرضا الوظيفي. (Shahin, 2021)

(2) عوامل تنظيمية: وهي عوامل تتعلق بالتنظيم ذاته، وما يسود هذا التنظيم من أوضاع أو علاقات ترتبط بالوظيفة والموظف، ومن هذه أهم هذه العوامل ما يلي:

1. الرضا عن الوظيفة: وتتضمن إتاحة فرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد، وإتاحة فرصة للمبادرة والابتكار، وتتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة، ويمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

2. الرضا عن الأجور والرواتب: حيث يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل.

3. الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف إدراك الفرد لمدى وجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد، ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمائته لهم.

4. الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي: حيث إن المنظمة تتيح للأفراد فرصاً للنمو والترقية وفقاً للكفاءة والأداء، ووجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي. إذ أن إشباع الحاجات العليا التطور والنمو ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

5. الرضا عن مجموعة العمل وطبيعة العلاقات الإنسانية: ويتضمن الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة، وتقارب درجة الثقافة، والناحية العلمية والفكرية للمجموعة؛ حيث تتبع منظمات الأعمال العديد من السبل لتكوين فرق العمل، وتحسين العلاقات الإنسانية الرأسية والأفقية.

6. الظروف المادية للعمل: وتتضمن ظروف العمل عوامل متعددة أهمها التهوية، والإضاءة والرطوبة، والحرارة والضوضاء، إذ تؤثر جميعها على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل

(3) عوامل بيئية: وهي عوامل ترتبط بالبيئة، وتأثيرها النظري على الموظف، بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته، ومن أهم هذه العوامل ما يأتي:

أ. الانتماء الاجتماعي: قدرة الموظف للتكيف مع وظيفته واندماجه فيها يعد أحد العوامل المحددة لرضاه الوظيفي، وإن الانتماءات الديموغرافية لبعض العاملين (ريف ومدينة كان لها أثر واضح

على درجة تكيفهم، واندماجهم في العمل، بمعنى أن الإطار البيئي والثقافي للموظف، وظروف نشأته لهما أثر على التجاوب السلوكي، والعاطفي للموظف تجاه وظيفته. (كاتبي، 2020)

ب. نظرة المجتمع المحلي للموظف ويقصد بنظرة المجتمع درجة التقدير لمهنته، ومدى تقديره الدور وما يسود هذا المجتمع بمؤسساته ونظمه من أوضاع وقيم، وكل ذلك ينعكس تأثيره ايجاباً وسلباً على اندماج الموظف وتكيفه وتكامل وظيفته.

ج. الرضا العام عن الحياة يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية، والزوجية والاجتماعية، فإنهم عادة ما ينقلون هذا الشعور إلى عملهم.

8.2.2 مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي:

هناك بعض المؤشرات المتعلقة برضا العاملين الوظيفي، كما أن هناك مؤشرات نحو عدم الرضا الوظيفي، وفيما يلي توضيح لتلك المؤشرات. (محمد، 2019)

(1) مؤشرات الرضا الوظيفي: أشار فلييه إلى وجود مجموعة من المؤشرات الدالة على وجود رضا وظيفي لدى العاملين تمثلت هذه المؤشرات بالآتي:

- الانتاجية المرتفعة
- اختفاء الانشاعات
- انخفاض نسبة منازعات العمل
- قلة الغياب
- انخفاض درجة مقاومة التغيير
- انخفاض معدل دوران العمل
- قلة الشكوى من جانب العاملين

(2) مؤشرات عدم الرضا: الوظيفي يرى أن أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي تتمثل فيما يلي:

1. ارتفاع معدل الغياب

2. ارتفاع معدلات دوران العمل

3. التمارض

4. الشكاوى والاضراب عن العمل

5. انخفاض الانتاجية، واللامبالاة

وبالنظر الى المؤشرات السابقة للرضا الوظيفي أو عدمه، يتضح مدى أهمية الرضا في العمل ومدى تأثيره على سير العمل بالشكل المرجو ، كما يرى الباحث أن هناك العديد من المظاهر لعدم الرضا، والتي تسعى أي منظمة لتفاديها ومنها : قلة الانتاج، وكثرة الحوادث والأخطاء الفنية، بالإضافة الى اللامبالاة والتكاسل والشعور بالاكنتاب، كما قد يؤدي عدم الشعور بالرضا إلى التمرد وأحداث الشغب، مما ينعكس سلباً على عمل المنظمة، ومن هنا يظهر الفرق شاسعاً بين المنظمة التي يتمتع عاملوها بالرضا الوظيفي، والمنظمة التي لا يشعر موظفوها بهذا الرضا. وبالتالي يرى الباحث أنه على الرغم من قدم موضوع الرضا الوظيفي إلا أنه من المتغيرات الحيوية، وعلى المنظمة الاهتمام بقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين بصورة مستمرة لضمان سير العمل. (Shahin, 2021)

9.2.2 كيفية حدوث الرضا الوظيفي

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف؛ ومن ثم فإن بلوغهم هذه الأهداف سيجعلهم أكثر رضاً عما هم عليه ، أي أن الأداء سيؤدي للرضا، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها، والعوامل التي تسبقه، وتعد مسؤولية عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات تتم على النحو التالي: (كاتبي، 2020)

1. الحاجات: لكل فرد حاجات يريد أن يعمل على إشباعها، وبعد العمل أكثر مصادر هذا الشباع اتاحة

2. الدافعية: تولد الحاجات قدراً من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقعة اشباع تلك

الحاجات من خلالها

3. الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد؛ وبوجه خاص في عمله، اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجاته، وتحقيق أهدافه.

4. الاشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى اشباع حاجات الفرد، وتحقيق أهدافه.

5. الرضا: إن بلوغ مرحلة اشباع الحاجات من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها إشباع حاجاته.

ويرى الباحث أن هذا النسق يعمل بديناميكية لا يمكن التحكم فيها، كون الحاجات من الجوانب المتعلقة بفطرة الإنسان وتحركه نحو أداء مهام محددة لإشباعها، وما قد يؤثر في ذلك أهداف الفرد التي يتوقع تحقيقها، ويسعى لأجلها، فإن كانت تلك الأهداف متوافقة مع خصائصه وقدراته، فإنه على الأغلب سيحققها. (كاتبي، 2020)

10.2.2 أساليب قياس الرضا الوظيفي.

يرى بأن أن أسلوب قياس الرضا الوظيفي يجب أن يعتمد على أسلوب التقرير الذاتي مثل المقابلات الفردية، والمقابلات الجماعية، ومقاييس التقدير، والاستبانات، ويبرر رونالد بضرورة الاعتماد على التقرير الذاتي من أجل المحافظة على السرية. وبناء على ذلك فإن قياس الرضا الوظيفي يجب أن يتضمن أبعاد متعددة، تحددتها الجهة المعنية بعملية القياس من خلال طبيعة الفئة المستهدفة، وأنظمة العمل لديهم، وطبيعة مؤسساتهم. (Merazi, 2023)

ويمكن قياس الرضا الوظيفي الإجمالي كمتوسط للرضا عن كل بعد من الأبعاد السابقة وباستخدام هذا الأسلوب يمكن للباحث أن يقيم درجات الرضا الوظيفي على الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للرضا الوظيفي، وهذا ما اعتمده الباحث في دراسته الحالية، حيث تم قياس الرضا الوظيفي من خلال أربعة مجالات رئيسة وبناء على استجابات العاملين بمجموعة الاتصالات الفلسطينية تم إصدار الأحكام حول درجة الرضا الوظيفي لديهم، وتعتبر عملية قياس وتحليل الرضا الوظيفي في المنظمات من العمليات الهامة والمطلوبة لتغيير الاتجاهات، حيث أنها توفر للمديرين الأفكار والمجالات الممكنة لتغيير

هذه الاتجاهات، ففي حالة معرفة وجود اتجاهات سلبية للعاملين نحو الأجور أو الترقية، يمكن تطوير سياسة الأجور والترقيات بالمنظمة لتغيير هذه الاتجاهات.(تيتح، 2023) واتفق كل من على أن نماذج وأساليب قياس الرضا الوظيفي تنقسم إلى:

1. المقاييس الموضوعية: هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه. ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة. (أبو كريشة، 2022)

2. المقاييس الذاتية: ويقيس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم. وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا.

أ. مقياس رسم الوجه، وهو من أقدم الأساليب وتقوم على أساس أخذ صوراً ورسوم لوجوه العاملين فرداً فرداً، ثم التعرف إلى بعض المشاعر من خلالها حول العمل وسياساته وإعطاء أرقام ونسب لهذه المشاعر، وما يعاب على هذه الطريقة أنها تعطي نتائج غير دقيقة ويختلط الرضا الوظيفي بالرضا العام لدى العاملين. (Shahin, 2021)

ب. طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين: وهي من الطرق التي تستخدمها بعض المؤسسات والمنظمات الكبيرة، حيث إن سلوك الموظف يعكس مستوى رضاه، فإن كان مهتماً للموارد، وغير مكترث بتطوير نفسه ومهاراته يكون شعوره متدنياً.

ج. طريقة المقابلات الشخصية: تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلاً أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحاسب الآلي، لكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين، أما الأول فهو توافر مدراء مدربين على إجراء المقابلات، وأما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأساليب صياغة

الأسئلة وتوجيهها، وأسلوب إنهاء المقابلة، والمهم هنا أن تنجح المقابلة فعلاً في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين ويوجد نوعين من المقابلات ذكرها كل من على النحو التالي:

- المقابلات المتعمقة والتي تستخدم في دراسة وتفسير السلوك الإنساني في جميع البيانات اللازمة حول هذا السلوك ومظاهره المختلفة، سواء كانت مقابلات فردية أو مقابلات جماعية وهي ممكن أن تتكون من فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد ويطلق على هذه المقابلات الطريقة النوعية في جمع البيانات.

- المقابلة الجماعية المتعمقة وتعتمد هذه الطريقة على التفاعل بين أفراد والمناقشة الجماعية حول - الجماعة الذي قد يصل عددهم من (5) - (10) موضوع معين هو محل اهتمام كل فرد في الجماعة، يتم تشجيعه للمناقشة والتعبير عن رأيه أو التفاعل مع الآخرين وهي تشبه المقابلة الفردية غير الموجهة ولكن هنا يلعب رئيس الجلسة دور أكثر ايجابية من المقابل. (كاتي، 2020)

د. طريقة تحليل الظواهر وتتميز بإمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع الموظف إلى الاستمرار في عمله أو تركه، ويعاب عليها إغفال بعض الظواهر التي لا يمكن قياسها كأثر سلوكي كالدافعية.

هـ. طريقة قوائم الاستقصاء وتعتمد هذه الطريقة على إجابات المفحوصين على استقصاءات أعدت بدقة لقياس الرضا الوظيفي ومن أشهر قوائم الاستقصاء حول الرضا الوظيفي مقياس تكساس القياس الرضا الوظيفي، ومقياس مينيسوتا للرضا، ومقياس وصف المهنة لسميث وآخرون.

ويلاحظ الباحث أن هناك العديد من الدراسات استخدمت مقياس مينيسوتا للرضا، ومقياس وصف المهنة لسميث، كذلك انتشر في الآونة الأخيرة مقياس لوري ولوب حيث يعتمد هذا المقياس على مقياس بريفيلد روث، واستخدمت هذه المقاييس في بيئات مختلفة وتم التحقق من صدقها وثبات نتائجها. حيث أعد استبيان مينيسوتا للرضا الوظيفي كل من فايس ودوايس و إنجلاند ولوفكسيت (Weiss Dawis, England, & Lofquest) وهو مقياس تقدير يطلب من العاملين أن يحددوا مستويات رضاهم أو عدمه لعشرين جانب من جوانب المهنة بما في ذلك كفاءة الإشراف، وظروف العمل، وفرص التقدم، وتنوع الواجبات، ومستوى المسؤولية ويتراوح بين راض جداً إلى غير راض جداً. (Shahin, 2021)

أما استبانة وصف المهنة اعداد سميث فهي صيغة مختصرة من استبانة مينيسوتا ويتضمن خمسة جوانب فقط؛ وهي المهنة ذاتها، والإشراف والراتب والزملاء، والترقية.

11.2.2 بعض الإرشادات لتحسين مستوى الرضا عن العمل:

بعد مناقشة النواتج السلبية لعدم الرضا، فإنه من المنطقي أن تحاول المنظمة الاهتمام بزيادة رضا الأفراد عن عملهم، وأن تحاول تجنب عدم رضاهم عن العمل، وبالرغم من أن عدم رضا الأفراد قد لا يكون بالضرورة سبباً في تحديد أداء الفرد، إلا أن هذا لا يمنع من محاولة زيادة الرضا عن العمل على الأقل لكي نزيد من شعور الأفراد بالسعادة في عملهم، لأن الرضا عن العمل هو غاية في حد ذاته ومن بين الوسائل التي يمكن استخدامها في هذا المجال ما يلي: (تيتج، 2023)

1. العدالة في الأجور والمكافآت حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة، فإن

ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا، لذلك لابد أن تحرص

2. المؤسسة على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية، يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة. ويرى

البعض وفقاً لما يذكر أنه عندما يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا وعدالة

الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه وعندما نترك له بعض الحرية في تحديد ما يرغبه من

نوعية المكافآت أو المزايا فإن الفرد يشعر بالرضا عن عمله. (أبو كريشة، 2022)

3. تحسين نوعية وجودة الإشراف: فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة يسودها

الاحترام، ويراعى فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف

ومرؤوسيه، يزيد رضا الأفراد عن العمل.

تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين

لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات

فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا، ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على

المنظمة. (محمد، 2019)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول الفصل إجراءات الدراسة ومنهجها من خلال التعرف على المنهجية المستخدمة ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر البيانات والمعلومات وأداة الدراسة المستخدمة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية

4.3 عينة الدراسة

نظرا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة في جمع بيانات الدراسة وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 330 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

5.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وتم تقسيمها الى جزئين:

✓ **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وتم تقسيمها إلى:

النوع، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة

✓ **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس محاور الدراسة وهي محور

القيادة التحويلية وابعاده (التأثير المثالي، والدافعية الالهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات

الفردية) ويشتمل على 20 عبارة ومحور الرضا الوظيفي ويشتمل على 15 عبارة ومحور تشاركية

المعرفة ويشتمل على 10 عبارات

واستخدمت الدراسة مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)،

موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1 – 1.799	منخفضة جدا
1.800 – 2.599	منخفضة
2.600 – 3.339	متوسطة
3.400 – 4.199	مرتفعة
4.200 – 5.000	مرتفعة جدا

6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوي التجانس الداخلي من

خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور

الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: القيادة التحويلية

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
التأثير المثالي			
1	تتميز قيادة المستشفى بقوة الشخصية واللباقة	0.697**	0.000
2	تتبنى قيادة المستشفى مبدأ الثقة والصدق مع العاملين	0.724**	0.000
3	تعمل قيادة المستشفى على حل مشاكل العاملين	0.758**	0.000
4	تحظى قيادة المستشفى بتقدير واحترام العاملين لهم	0.763**	0.000
5	تهتم قيادة المستشفى بتوفير احتياجات العاملين قبل احتياجاتهم الشخصية	0.793**	0.000
الدافعية الالهامية			
6	تشجع قيادة المستشفى على المنافسة بين العاملين	0.779**	0.000
7	تستطيع قيادة المستشفى ايصال وتوضيح توقعاتهم الى العاملين	0.722**	0.000
8	تلتزم قيادة المستشفى بتحديد الاهداف الخاصة بتنمية قدرات العاملين	0.839**	0.000
9	تشجع قيادة المستشفى العمل بروح الفريق وتنمية مواهب العاملين	0.841**	0.000
10	تمتلك قيادة المستشفى القدرة على النصيح والارشاد للعاملين	0.795**	0.000

الاستثارة الفكرية			
0.000	0.825**	تبحث قيادة المستشفى عن الافكار الجديدة لتنمية مواهب العاملين	11
0.000	0.806**	تشرك قيادة المستشفى العاملين في حل المشكلات وتقديم الحلول	12
0.000	0.812**	تشجع قيادة المستشفى العاملين على تقديم الافكار والآراء لتحسين سير العمل	13
0.000	0.735**	تحدد قيادة المستشفى نقاط القوة والضعف لدي العاملين وتعمل على تعزيزها ومعالجتها	14
0.000	0.764**	تتفهم قيادة المستشفى المشاكل وتعمل على تقديم الحلول المناسبة لحلها	15
الاعتبارات الفردية			
0.000	0.828**	تهتم قيادة المستشفى بمشاعر واتجاهات العاملين لتنمية المواهب لديهم	16
0.000	0.911**	تستمع قيادة المستشفى الى العاملين وتهتم باحتياجاتهم لتدعيم المواهب لديهم	17
0.000	0.892**	تعتمد قيادة المستشفى سياسة التقدير والاطراء لمواهب العاملين	18
0.000	0.823**	تعمل قيادة المستشفى على تشجيع الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين	19
0.000	0.883**	تراعي قيادة المستشفى الاعتبارات الفردية بين العاملين	20

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور القيادة التحويلية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور القيادة التحويلية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تتبنى إدارة المستشفى مبدأ الإنصاف في التعامل مع العاملين	0.413**	0.002
2	تسعى إدارة المستشفى إلى تحسين ظروف العمل وتوفير الراحة النفسية	0.509**	0.000
3	تتيح إدارة المستشفى للعاملين حرية التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم	**0.578	0.000
4	توفر إدارة المستشفى بيئة عمل صحية ومناسبة	**0.396	0.003
5	تمنح إدارة المستشفى حوافز مادية ومعنوية للموظفين المتميزين	0.582**	0.000
6	تمنح إدارة المستشفى رواتب تتناسب مع طبيعة العمل	**0.533	0.000
7	تمنح إدارة المستشفى العاملين إحساساً بالأمان الوظيفي	**0.647	0.000
8	تعزز إدارة المستشفى الوضع الاجتماعي والاقتصادي للعاملين	0.726**	0.000
9	أشعر بالاستقرار النفسي في بيئة العمل	0.550**	0.000

10	أشعر بالأمان والاطمئنان في وظيفتي الحالية	0.634**	0.000
11	توفر وظيفتي الحالية مميزات من الصعب ان اجدھا في مكان آخر	0.664**	0.000
12	تہتم المستشفى بتوفير كافة حقوقي الوظيفية	0.488**	0.000
13	تہتم المستشفى بتوفير كافة احتياجاتي سواء داخل العمل او خارجه	0.573**	0.000
14	يتم تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المستشفى على الجميع دون استثناء	0.537**	0.000
15	أشعر ان وظيفتي تحقق لي طموحاتي المستقبلية	0.395**	0.003

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الرضا الوظيفي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور الرضا الوظيفي تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثالث: تشاركية المعرفة

جدول (4) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تشجع ادارة المستشفى العاملين لحضور المؤتمرات والدورات المرتبطة بطبيعة عملهم	0.797**	0.000
2	توفر المستشفى وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في مشاركة المعرفة	0.779**	0.000

0.000	0.802**	تتيح ادارة المستشفى للعاملين الاطلاع على قاعدتها المعرفية	3
0.000	0.790**	توفر ادارة المستشفى قنوات اتصال لمشاركة المعرفة بين مختلف اقسامها ودوائرها	4
0.000	0.862**	توظف ادارة المستشفى منصات التواصل الاجتماعي في مشاركة المعرفة	5
0.000	0.818**	تحرص ادارة المستشفى على الاحتفاظ بالكفاءات التي تمتلك الخبرة	6
0.000	0.811**	تعتمد ادارة المستشفى انظمة التعلم من خلال التدريب اثناء العمل	7
0.000	0.867**	تحفز ادارة المستشفى العاملين على المشاركة في المعلومات المتعلقة بالعمل	8
0.000	0.843**	تشجع ادارة المستشفى العاملين على توظيف معارفهم في مجال عملهم	9
0.000	0.706**	تعتمد ادارة المستشفى على النظم الخبيرة في مشاركة المعرفة	10

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تشاركية المعرفة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور تشاركية المعرفة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

7.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach وكانت النتائج كما يلي:

جدول (5) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
القيادة التحويلية	0.970	20
الرضا الوظيفي	0.809	15
تشاركية المعرفة	0.965	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.951	45

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوي ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة

1.4 مقدمة

تناول في هذا الفصل تحليل ونتائج الدراسة من خلال عرض خصائص افراد عينة الدراسة وتحليل محاور أداة الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 عرض خصائص العينة

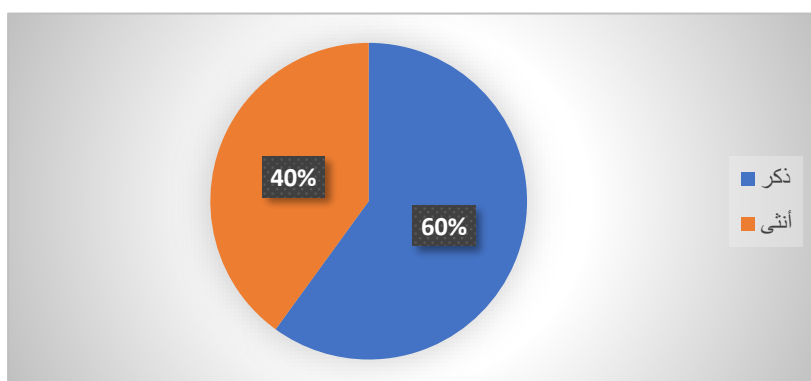
1. النوع:

تبين ان 198 فرد من افراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة 60% و132 فرد من الاناث بنسبة 40%

جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع

الفئات	العدد	%
ذكر	198	60
أنثى	132	40
الإجمالي	330	100

شكل (1) توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع



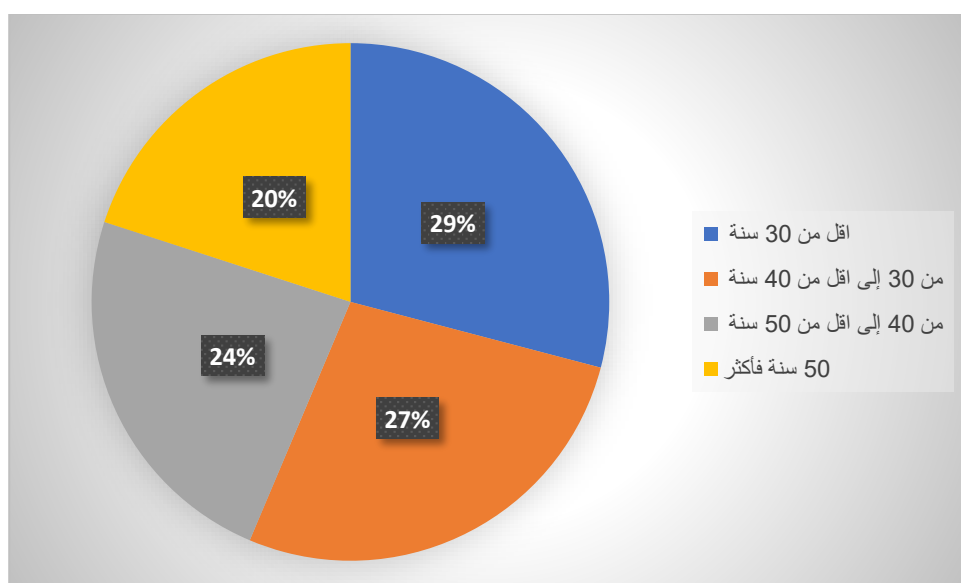
2. العمر:

تبين ان 96 فرد من افراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 29.1% و90 فرد أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بنسبة 27.3% و78 فرد أعمارهم من 40 إلى 50 سنة بنسبة 23.6% و66 فرد أعمارهم 50 سنة فأكثر بنسبة 20 %

جدول (7) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر

الفئات	العدد	%
اقل من 30 سنة	96	29.1
من 30 إلى اقل من 40 سنة	90	27.3
من 40 إلى اقل من 50 سنة	78	23.6
50 سنة فأكثر	66	20.0
الإجمالي	330	100

شكل (2) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر



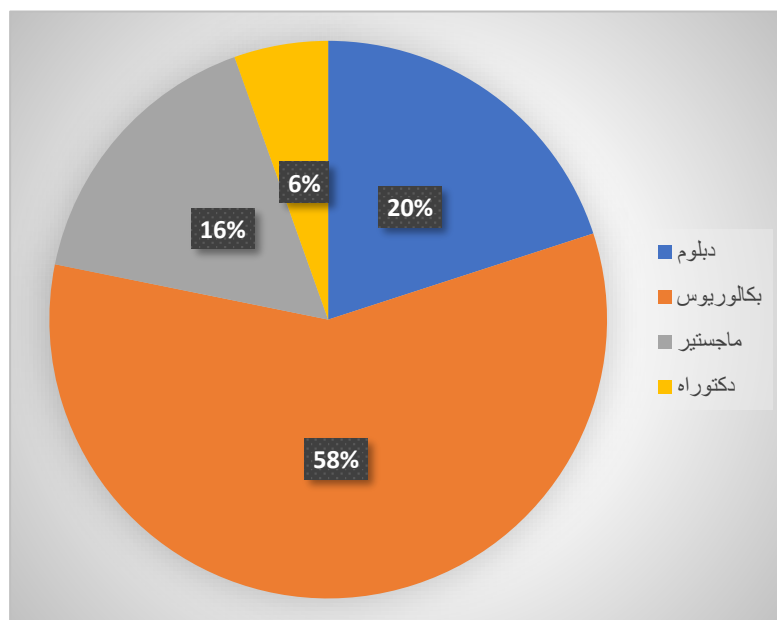
3. المؤهل التعليمي

تبين ان 66 فرد من افراد عينة الدراسة مؤهلهم دبلوم فاقل بنسبة 20% و192 فرد مؤهلهم بكالوريوس بنسبة 58.2% و54 فرد مؤهلهم ماجستير بنسبة 16.4% و18 فرد مؤهلهم دكتوراه بنسبة 5.5%

جدول (8) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي

الفئات	العدد	%
دبلوم	66	20
بكالوريوس	192	58.2
ماجستير	54	16.4
دكتوراه	18	5.5
الإجمالي	330	100

شكل (3) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي



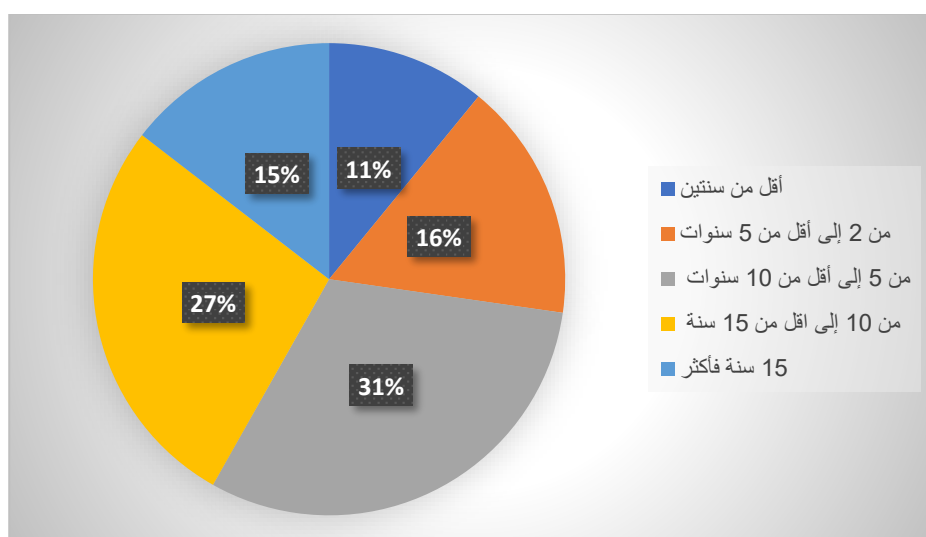
4. عدد سنوات الخبرة

تبين ان 36 فرد من افراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من سنتين بنسبة 10.9 % و 54 فرد خبرتهم من 2 إلى أقل من 5 سنوات بنسبة 16.4% و 102 فرد خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 30.9% و 90 فرد خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 27.3 % و 72 فرد خبرتهم 15 سنة فأكثر بنسبة 14.5 %

جدول (9) توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

الفئات	العدد	%
أقل من سنتين	36	10.9
من 2 إلى أقل من 5 سنوات	54	16.4
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	102	30.9
من 10 إلى أقل من 15 سنة	90	27.3
15 سنة فأكثر	72	14.5
الإجمالي	330	100

شكل (4) توزيع عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة



3.4 تحليل محاور أداة الدراسة

تم تحليل محاور أداة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لعبارات محاور الدراسة وللمحاور ككل وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: القيادة التحويلية

1. بعد التأثير المثالي:

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات بعد

التأثير المثالي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1 تتميز قيادة المستشفى بقوة الشخصية واللباقة	4.07	1.15	1	مرتفعة
2 تتبنى قيادة المستشفى مبدأ الثقة والصدق مع العاملين	3.62	1.24	4	مرتفعة
3 تعمل قيادة المستشفى على حل مشاكل العاملين	3.58	1.10	5	مرتفعة
4 تحظى قيادة المستشفى بتقدير واحترام العاملين لهم	3.80	1.18	3	مرتفعة
5 تهتم قيادة المستشفى بتوفير احتياجات العاملين قبل احتياجاتهم الشخصية	3.93	1.09	2	مرتفعة

المصدر/ من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

يتضح من الجدول السابق (10) ارتفاع مستوى التأثير المثالي كأحد ابعاد تطبيق القيادة التحويلية

في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.80

بانحراف معياري 1.15 وعند دراسة عبارات بعد التأثير المثالي تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفعة

وعند ترتيب عبارات بعد التأثير المثالي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

جاءت العبارة (تتميز قيادة المستشفى بقوة الشخصية واللباقة) هي أكثر العبارات أهمية وفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري 1.15 ودرجة موافقة مرتفعة

وجاءت العبارة (تعمل قيادة المستشفى على حل مشاكل العاملين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 1.10 وبدرجة موافقة مرتفعة

2. بعد الدافعية الالهامية:

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات بعد

الدافعية الالهامية

العبارات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	تشجع قيادة المستشفى على المنافسة بين العاملين	3.45	1.27	3	مرتفعة
2	تستطيع قيادة المستشفى ايصال وتوضيح توقعاتهم الى العاملين	3.38	1.22	4	متوسطة
3	تلتزم قيادة المستشفى بتحديد الاهداف الخاصة بتنمية قدرات العاملين	3.51	1.32	2	مرتفعة

مرتفعة	1	1.12	3.84	تشجع قيادة المستشفى العمل بروح الفريق وتنمية مواهب العاملين	4
متوسطة	5	1.40	2.76	تمتلك قيادة المستشفى القدرة على النصح والارشاد للعاملين	5

المصدر/ من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

يتضح من الجدول السابق (11) وجود مستوى متوسط من الدافعية الالهامية كأحد ابعاد تطبيق القيادة التحويلية في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.39 بانحراف معياري 1.27 وعند دراسة عبارات بعد الدافعية الالهامية تبين أن ثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفعة وعبارتين في مستوى الموافقة المتوسطة

وعند ترتيب عبارات بعد الدافعية الالهامية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

جاءت العبارة (تشجع قيادة المستشفى العمل بروح الفريق وتنمية مواهب العاملين) هي أكثر العبارات أهمية وفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 1.12 ودرجة موافقة مرتفعة وجاءت العبارة (تمتلك قيادة المستشفى القدرة على النصح والارشاد للعاملين) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.76 وانحراف معياري 1.40 وبدرجة موافقة متوسطة

3. بعد الاستثارة الفكرية:

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات بعد

الاستثارة الفكرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1 تبث قيادة المستشفى عن الافكار الجديدة لتنمية مواهب العاملين	3.36	1.38	4	متوسطة
2 تشرك قيادة المستشفى العاملين في حل المشكلات وتقديم الحلول	3.51	1.26	3	مرتفعة
3 تشجع قيادة المستشفى العاملين على تقديم الافكار والآراء لتحسين سير العمل	3.22	1.26	5	متوسطة
4 تحدد قيادة المستشفى نقاط القوة والضعف لدي العاملين وتعمل على تعزيزها ومعالجتها	3.91	1.11	2	مرتفعة
5 تتفهم قيادة المستشفى المشاكل وتعمل على تقديم الحلول المناسبة لحلها	4.09	0.97	1	مرتفعة

المصدر/ من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات:

يتضح من الجدول السابق (12) ارتفاع مستوى الاستثارة الفكرية كأحد ابعاد تطبيق القيادة التحويلية في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.62 بانحراف معياري 1.19 وعند دراسة عبارات بعد الاستثارة الفكرية تبين أن ثلاث عبارات في مستوى الموافقة المرتفعة وعبارتين في مستوى الموافقة المتوسطة

وعند ترتيب عبارات بعد الاستثارة الفكرية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

جاءت العبارة (تفهم قيادة المستشفى المشاكل وتعمل على تقديم الحلول المناسبة لحلها) هي أكثر العبارات أهمية وفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 1.97 ودرجة موافقة مرتفعة

وجاءت العبارة (تشجع قيادة المستشفى العاملين على تقديم الافكار والآراء لتحسين سير العمل)

في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 1.26 وبدرجة موافقة متوسطة

4. بعد الاعتبارات الفردية:

جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات بعد

الاعتبارات الفردية

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
مرتفعة	1	1.11	3.73	تهتم قيادة المستشفى بمشاعر واتجاهات العاملين لتنمية المواهب لديهم	1
مرتفعة	3	1.21	3.64	تستمع قيادة المستشفى الى العاملين وتهتم باحتياجاتهم لتدعيم المواهب لديهم	2
مرتفعة	3	1.21	3.64	تعتمد قيادة المستشفى سياسة التقدير والاطراء لمواهب العاملين	3
مرتفعة	4	1.29	3.45	تعمل قيادة المستشفى على تشجيع الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين	4
مرتفعة	2	1.25	3.67	تراعي قيادة المستشفى الاعتبارات الفردية بين العاملين	5

المصدر/ من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

يتضح من الجدول السابق (13) ارتفاع مستوى الاعتبارات الفردية كأحد إبعاد تطبيق القيادة

التحويلية في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 3.63 بانحراف معياري 1.21 وعند دراسة عبارات بعد الاعتبارات الفردية تبين أن جميع العبارات

في مستوى الموافقة المرتفعة

وعند ترتيب عبارات بعد الاعتبارات الفردية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط

الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

جاءت العبارة (تهتم قيادة المستشفى بمشاعر واتجاهات العاملين لتنمية المواهب لديهم) هي أكثر

العبارات أهمية وفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 1.11 ودرجة موافقة مرتفعة

وجاءت العبارة (تعمل قيادة المستشفى على تشجيع الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين) في

المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 1.29 وبدرجة موافقة مرتفعة

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد محور القيادة التحويلية

الترتيب	مستوى الموافقة	المتوسط		البعد
		الانحراف المعياري	الحسابي	
1	مرتفعة	1.15	3.80	التأثير المثالي
4	متوسطة	1.27	3.39	الدافعية الالهامية
3	مرتفعة	1.19	3.62	الاستثارة الفكرية
2	مرتفعة	1.21	3.63	الاعتبارات الفردية
مرتفعة		1.21	3.61	المتوسط الحسابي لمحور القيادة التحويلية

يتضح من الجدول السابق (14) ارتفاع مستوى تطبيق القيادة التحويلية في مستشفى الملك

فيصل التخصصي بالملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.61 بانحراف معياري

1.21 وتبين أن أبعاد محور القيادة التحويلية جاءت ثلاثة منها في مستوى الموافقة المرتفعة وبعد واحد في

مستوى الموافقة المتوسطة وجاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري

1.15 يليه بعد الاعتبارات الفردية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 1.21 ثم بعد

الاستثارة الفكرية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 1.19 وأخيرا بعد الدافعية

الالهامية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 1.27 وجاءت عبارات محور القيادة التحويلية ست عشرة عبارة في مستوى الموافقة المرتفعة وأربعة عبارات في مستوى الموافقة المتوسطة.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

جدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات محور

الرضا الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1 تتبنى إدارة المستشفى مبدأ الإنصاف في التعامل مع العاملين	3.51	1.22	10	مرتفعة
2 تسعى إدارة المستشفى إلى تحسين ظروف العمل وتوفير الراحة النفسية	3.25	1.16	14	متوسطة
3 تتيح إدارة المستشفى للعاملين حرية التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم	3.15	1.31	15	متوسطة
4 توفر إدارة المستشفى بيئة عمل صحية ومناسبة	3.33	1.14	13	متوسطة
5 تمنح إدارة المستشفى حوافز مادية ومعنوية للموظفين المتميزين	3.49	1.35	11	مرتفعة
6 تمنح إدارة المستشفى رواتب تتناسب مع طبيعة العمل	4.04	0.79	1	مرتفعة
7 تمنح إدارة المستشفى العاملين إحساساً بالأمان الوظيفي	3.55	1.24	8	مرتفعة

مرتفعة	9	1.15	3.53	تعزز إدارة المستشفى الوضع الاجتماعي والاقتصادي للعاملين	8
مرتفعة	6	1.07	3.56	أشعر بالاستقرار النفسي في بيئة العمل	9
متوسطة	12	1.17	3.35	أشعر بالأمان والاطمئنان في وظيفتي الحالية	10
مرتفعة	3	1.13	3.78	توفر وظيفتي الحالية مميزات من الصعب ان اجد لها في مكان آخر	11
مرتفعة	7	1.00	3.55	تهتم المستشفى بتوفير كافة حقوق الوظيفية	12
مرتفعة	5	1.12	3.67	تهتم المستشفى بتوفير كافة احتياجاتي سواء داخل العمل او خارجه	13
مرتفعة	4	1.15	3.73	يتم تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المستشفى على الجميع دون استثناء	14
مرتفعة	2	1.08	3.78	أشعر ان وظيفتي تحقق لي طموحاتي المستقبلية	15

المصدر/ من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

يتضح من الجدول السابق (15) ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.70 بانحراف معياري 1.14 وجاءت عبارات محور الرضا الوظيفي احدى عشر عبارة في مستوى الموافقة المرتفعة وأربعة عبارات في مستوى الموافقة المتوسطة.

وعند ترتيب عبارات محور الرضا الوظيفي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

جاءت العبارة (تمنح إدارة المستشفى رواتب تتناسب مع طبيعة العمل) هي أكثر العبارات أهمية وفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 0.79 ودرجة موافقة مرتفعة

وجاءت العبارة (تتيح إدارة المستشفى للعاملين حرية التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 1.31 ودرجة موافقة متوسطة

المحور الثالث: تشاركية المعرفة

جدول (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات محور

تشاركية المعرفة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1 تشجع ادارة المستشفى العاملين لحضور المؤتمرات والدورات المرتبطة بطبيعة عملهم	4.25	0.91	1	مرتفعة جدا
2 توفر المستشفى وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في مشاركة المعرفة	3.98	1.17	9	مرتفعة
3 تتيح ادارة المستشفى للعاملين الاطلاع على قاعدتها المعرفية	4.23	1.10	2	مرتفعة جدا
4 توفر ادارة المستشفى قنوات اتصال لمشاركة المعرفة بين مختلف اقسامها ودوائرها	3.93	1.21	10	مرتفعة

مرتفعة	6	1.13	4.04	توظف ادارة المستشفى منصات التواصل الاجتماعي في مشاركة المعرفة	5
مرتفعة	4	1.04	4.08	تحرص ادارة المستشفى على الاحتفاظ بالكفاءات التي تمتلك الخبرة	6
مرتفعة	7	1.04	4.02	تعتمد ادارة المستشفى انظمة التعلم من خلال التدريب اثناء العمل	7
مرتفعة	8	1.15	4.01	تحفز ادارة المستشفى العاملين على المشاركة في المعلومات المتعلقة بالعمل	8
مرتفعة	3	1.04	4.16	تشجع ادارة المستشفى العاملين على توظيف معارفهم في مجال عملهم	9
مرتفعة	5	1.24	4.05	تعتمد ادارة المستشفى على النظم الخبيرة في مشاركة المعرفة	10

المصدر/ من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل البيانات

يتضح من الجدول السابق (16) ارتفاع مستوى تشاركية المعرفة في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.08 بانحراف معياري 1.10 وجاءت عبارات محور تشاركية المعرفة عبارتين في مستوى الموافقة المرتفعة جدا وثمانية عبارات في مستوى الموافقة المرتفعة

وعند ترتيب عبارات محور تشاركية المعرفة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين ما يلي:

جاءت العبارة (تشجع ادارة المستشفى العاملين لحضور المؤتمرات والدورات المرتبطة بطبيعة عملهم) هي أكثر العبارات أهمية وفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.25 وانحراف معياري 0.91 ودرجة موافقة مرتفعة جدا

وجاءت العبارة (توفر ادارة المستشفى قنوات اتصال لمشاركة المعرفة بين مختلف اقسامها ودوائرها) في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 1.21 وبدرجة موافقة مرتفعة

4.4 اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) في الرضا الوظيفي في مستشفى الملك فيصل التخصصي.

جدول (17) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

معامل التأثير	معنوية المتغير	معنوية	معامل	معامل	الدلالة
(b)	التابع (t)	النموذج (F)	التفسير (R^2)	الارتباط (r)	الإحصائية (P-VALUE)
0.251	**4.674	**21.850	0.292	0.540	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (17) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح أن المتغير المستقل (القيادة التحويلية) يفسر 29.2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.540 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي عند

مستوي معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى القيادة التحويلية بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.251% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي في الرضا الوظيفي في مستشفى الملك فيصل التخصصي

جدول (18) اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل التأثير	معنوية المتغير	معنوية	معامل	معامل	الدلالة
(b)	التابع (t)	النموذج (F)	التفسير (R^2)	الارتباط (r)	الإحصائية (P-VALUE)
0.775	**3.268	**10.678	0.168	0.409	0.002

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (18) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.002 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح أن المتغير المستقل (التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية) يفسر 16.8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.409 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.002 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى التأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي

لدى العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.775% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدافعية الالهامية في الرضا الوظيفي في مستشفى الملك فيصل التخصصي

جدول (19) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل التأثير	معنوية المتغير	معنوية	معامل	معامل	الدلالة
(b)	التابع (t)	النموذج (F)	التفسير (R^2)	الارتباط (r)	الإحصائية (P-VALUE)
0.884	**4.464	**19.927	0.273	0.523	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (19) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح أن المتغير المستقل (الدافعية الالهامية كأحد ابعاد القيادة التحويلية) يفسر 16.8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الالهامية كأحد ابعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.273 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للدافعية الالهامية كأحد ابعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى الدافعية الالهامية كأحد ابعاد القيادة التحويلية بمقدار 1% ازداد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.884% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية في الرضا الوظيفي في مستشفى الملك فيصل التخصصي.

جدول (20) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معامل التأثير	معنوية المتغير	معنوية	معامل	معامل	الدلالة
(b)	التابع (t)	النموذج (F)	التفسير (R^2)	الارتباط (r)	الإحصائية (P-VALUE)
1.017	**4.961	**24.616	0.317	0.563	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (20) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح أن المتغير المستقل (الاستثارة الفكرية كأحد ابعاد القيادة التحويلية) يفسر 16.8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية كأحد ابعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.01 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.273 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية كأحد ابعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى الاستثارة الفكرية كأحد ابعاد القيادة التحويلية بمقدار 1% ازداد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.017% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبارات الفردية في الرضا الوظيفي في مستشفى الملك فيصل التخصصي.

جدول (21) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل التأثير	معنوية المتغير	معنوية	معامل	معامل	الدلالة
(b)	التابع (t)	النموذج (F)	التفسير (R^2)	الارتباط (r)	الإحصائية (P-VALUE)
0.864	**4.578	**20.956	0.283	0.532	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (21) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح أن المتغير المستقل (الاعتبارات الفردية كأحد ابعاد القيادة التحويلية) يفسر 16.8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وتبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية كأحد ابعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.283 وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية كأحد ابعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى الاعتبارات الفردية كأحد ابعاد القيادة التحويلية بمقدار 1% ازداد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.864% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة عند مستوى الدلالة (0.05 ≤ α) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير المثالي، والدافعية الالهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) في مشاركة المعرفة في مستشفى الملك فيصل التخصصي.

جدول (22) اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

معامل	معنوية المتغير	معنوية	معامل	معامل	الدلالة
التأثير (b)	التابع (t)	النموذج (F)	التفسير (R^2)	الارتباط (r)	الإحصائية
(P-VALUE)					
0.318	2.003	4.013	0.046	0.215	0.048

يتبين من الجدول (22) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة $(Sig F) = 0.048$ وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح أن المتغير المستقل (القيادة التحويلية) يفسر 4.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (مشاركة المعرفة) واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.215 وتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مشاركة المعرفة حيث كانت قيمة $(Sig t) = 0.048$ وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى القيادة التحويلية بمقدار 1% ازداد مستوى مشاركة المعرفة في مستشفى الملك فيصل التخصصي بمقدار 0.318% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة المعرفة في الرضا الوظيفي في مستشفى الملك فيصل التخصصي.

جدول (23) اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

معامل	معنوية المتغير	معنوية	معامل	معامل	الدلالة
التأثير (b)	التابع (t)	النموذج (F)	التفسير (R^2)	الارتباط (r)	الإحصائية
(P-VALUE)					
5330.	105.901	11214.956	9750.	9880.	000.0

يتبين من الجدول (23) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح ان المتغير المستقل (مشاركة المعرفة) يفسر 4.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة معامل الارتباط 0.988 وتبين وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على الرضا الوظيفي حيث كانت قيمة (Sig t) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى مشاركة المعرفة بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.318 % مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة (التأثير الإلهامي، الحظر الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في الرضا الوظيفي بوجود تشاركية المعرفة في مستشفى الملك فيصل التخصصي.

جدول (24) اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

المتغيرات	معامل التأثير	معنوية المتغير التابع	معنوية النموذج (F)	معامل التفسير	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية (P-VALUE)
	(b)	(t)		(R ²)	(r)	
القيادة التحويلية	0.379	**37.746	**1350.018	0.825	0.826	0.000
مشاركة المعرفة	0.711	**306.31				0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

يتبين من الجدول (24) معنوية النموذج ككل حيث كانت قيمة $(Sig F) = 0.000$ وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح ان المتغيرات المستقلة (القيادة التحويلية، مشاركة المعرفة) تفسر 82.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة $(Sig t) = 0.000$ وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى القيادة التحويلية بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.379% وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 حيث كانت قيمة $(Sig t) = 0.000$ وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتبين أن كلما ازداد مستوى مشاركة المعرفة بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.771% وهو ما يبين صحة الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات الخاصة بالدراسات والأبحاث التي يمكن اجراؤها مستقبليا

2.5 مناقشة نتائج الدراسة

- ✓ ارتفاع مستوى تطبيق القيادة التحويلية في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.61 بانحراف معياري 1.21 وتبين أن أبعاد محور القيادة التحويلية جاءت ثلاثة منها في مستوى الموافقة المرتفعة وبعد واحد في مستوى الموافقة المتوسطة وجاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى يليه بعد الاعتبارات الفردية ثم بعد الاستثارة الفكرية وأخيرا بعد الدافعية الالهامية
- ✓ ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.70 بانحراف معياري 1.14
- ✓ ارتفاع مستوى تشاركية المعرفة في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.08 بانحراف معياري 1.10
- ✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى القيادة التحويلية بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.251% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Hamza et al., 2024) ومع نتيجة دراسة (البشارى والجراfi، 2024)

✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي كأحد ابعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي عند مستوي معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى التأثير المثالي كأحد ابعاد القيادة التحويلية بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.775% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البشارى والجراfi، 2024)

✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للدافعية الالهامية كأحد ابعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي عند مستوي معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى الدافعية الالهامية كأحد ابعاد القيادة التحويلية بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.884% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البشارى والجراfi، 2024)

✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية كأحد ابعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي عند مستوي معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى الاستثارة الفكرية كأحد ابعاد القيادة التحويلية بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.017% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البشارى والجراfi، 2024)

✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية كأحد ابعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي عند مستوي معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى الاعتبارات الفردية كأحد ابعاد القيادة التحويلية بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.864% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (البشارى والجراfi، 2024)

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة وتبين أن كلما ازداد مستوى القيادة التحويلية بمقدار 1 % ازداد مستوى مشاركة المعرفة في مستشفى الملك فيصل التخصصي بمقدار 0.318% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على الرضا الوظيفي وتبين أن كلما ازداد مستوى مشاركة المعرفة بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.318 % مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة

✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى القيادة التحويلية بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.379% وكذلك تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة على الرضا الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى مشاركة المعرفة بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.771% وهو ما يبين صحة الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة

3.5 توصيات الدراسة

- ✓ العمل على زيادة وعي قيادة المستشفيات بضرورة العمل على حل مشاكل العاملين
- ✓ الاهتمام بزيادة قدرة قيادة المستشفيات على النصيح والارشاد للعاملين من خلال توفير كافة الإمكانيات والاحتياجات المادية والمعنوية لتحقيق ذلك
- ✓ العمل على زيادة وعي قيادة المستشفيات بضرورة تشجيع العاملين على تقديم الافكار والآراء لتحسين مواهب الطلاب
- ✓ ضرورة اهتمام قيادة المستشفيات على تشجيع الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين
- ✓ العمل على زيادة وعي قيادة المستشفيات بتوفير بيئة تعليمية محفزة تشجع على التفكير النقدي والإبداعي
- ✓ الاهتمام بزيادة قدرات العاملين في المستشفيات على تحسين مهاراتهم التقنية، من خلال توفير الدورات والبرامج التدريبية

4.5 مقترحات الدراسة

تقترح الدراسة مجموعة من الدراسات والأبحاث التي يمكن إجراؤها مستقبلياً وهي:

✓ الدراسات والأبحاث المتعلقة بتأثير تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الصحية في المملكة

العربية السعودية

✓ الدراسات والأبحاث المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصحية في

المملكة العربية السعودية

✓ الدراسات والأبحاث المتعلقة بالعوامل المؤثرة على مشاركة المعرفة في المؤسسات الصحية في

المملكة العربية السعودية

Abstract

This study aims to analyze the impact of transformational leadership, and its various dimensions, on job satisfaction. A proportional stratified random sample of 330 managers from middle to senior management levels was selected. Furthermore, data was collected by using an online questionnaire and analyzed through a descriptive-analytical approach by applying a set of statistical methods.

The results of the study showed a high level of application of transformational leadership at King Faisal Specialist Hospital in Saudi Arabia, with a mean value of 3.61 and a standard deviation of 1.21. The results revealed that three dimensions of transformational leadership were at a high approval level, while one dimension was at a moderate approval level. The idealized influence dimension ranked first, followed by individualized consideration, intellectual stimulation, and finally inspirational motivation.

Based on these results, the study recommends increasing awareness among hospital leadership about the necessity of addressing employee issues and enhancing the ability of hospital leadership to provide advice and guidance to staff by ensuring the availability of all necessary material and moral resources to achieve this.

Keywords: Transformational Leadership – Job Satisfaction – King Faisal Specialist Hospital

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو دلبوح، رحاب أسامة عقله، و القرعان، علي زكريا. (2021). أثر إدارة المعرفة على إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
2. أبو كريشة، نهي مصطفى كمال حسن. (2022). الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مقارنة للجامعات الحكومية وغير الحكومية. مجلة البحث العلمي في الآداب، ع23، ج2، 55-111.
3. أحمد، محمود همام علي، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2023). أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس، القاهرة.
4. برباوي، كمال، و قناشي، أمينة. (2019). علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ع10، 559-572.
5. البشاري، نجيب محمد يحيى، و الجرافي، هند يحيى محمد عبدالله. (2024). القيادة التحويلية وأثرها في جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع95، 92-126. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1463241>
6. بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج7، ع1، 196-227. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1465633>
7. بويس، نور محمد، و قبلان، سمر معروف. (2023). دوافع العمل وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية

8. تيتح، إسماعيل، و ولد محي الدين، نبيل. (2023). ثقافة المنظمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمراكز التكوين المهني بمدينة الجلفة. مجلة دراسات اقتصادية، مج17، ع3، 343 - 361.
9. الجمل، عبدالقادر سمير، و الهاشم، عادل عوده سلامة. (2023). إدارة المعرفة وأثرها على الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية: أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
10. الحنيط، محمد عبدالاله سالم، و الكايد، وائل جمال عبدالكريم. (2020). عمليات إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الأزمات في بلديات الفئة الأولى في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
11. دياب، مفتاح محمد. (2023). استراتيجية إدارة المعرفة: المفهوم، والخصائص، والمتطلبات. المجلة السعودية لدراسات المكتبات والمعلومات، مج3، ع3، 113 - 153.
12. زرقوط، حميدة، و بوكثير، جبار. (2021). التوجه نحو القيادة التحويلية: دراسة بمؤسسة IMTB لمختلف أشغال البناء - سكيكدة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مج8، ع2، 461 - 479.
13. سيار، عبدالرحمن بن أحمد. (2023). القيادة التحويلية في الأندية الرياضية: دراسة تحليلية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارات والأعضاء العاملين في الأندية الرياضية بمملكة البحرين. مجلة علوم الرياضة والتربية البدنية، مج7، ع1، 183 - 198.
14. الشامسي، عبدالله بطي حميد، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2020). أثر القيادة التحويلية في الثقافة المنظمة: الدور الوسيط للابتكار المنظمي في الوزارات لدولة الإمارات العربية المتحدة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
15. شيرواني، ديلان فؤاد كريم. (2023). دور الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان. مجلة تكرت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع62، 183 - 199. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1406096>

16. الصفار، عادل محمد عبدالعزيز. (2024). دور القيادة التحويلية في بناء السمعة المؤسسية:

دراسة تطبيقية على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات،

ع93 ، 214 ، 250 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1457808>

17. كاتي، محمد عزت عربي، و سليطين، فادي علي. (2020). تقدير الذات وعلاقته بالرضا الوظيفي:

دراسة ميدانية على عينة من معلمي ومعلمات مدينة دمشق. مجلة جامعة تشرين للبحوث

والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج42، ع6 ، 173 - 194.

18. الكعبي، مصدق حنون علي. (2023). العدالة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي: دراسة حالة

لبعض الكليات الحكومية والأهلية - بغداد. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية،

مج39، ع1 ، 18. 1 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385269>

19. محمد، عبدالمنعم حسن علي، و عبدالرحمن، عمر تاج السر محمد. (2019). أثر سياسات

الاختيار والتعيين في الرضا الوظيفي: بالتطبيق على مجموعة دال الغذائية بالخرطوم 2008 م -

2018 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان.

20. المعاينة، مهند سليمان عبيد، و أبو زيد، أحمد ناصر أحمد. (2020). أثر القيادة التحويلية على

تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة (سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة) (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

21. نسيم، أحمد الصيد، و عبد النوري، زينب. (2022). التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي:

دراسة ميدانية بمركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K بسكيكة. مجلة المحترف، مج9، ع4 ، 331 -

351.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abdelouahab, M., and Bouzid, O. (2023). Transformational Leadership in Youth and Sports Directorates: Achievement Motivation among Supervisor and Non-Supervisor

Workers as an Indicator. Algerian Journal of Research and Studies, Vol. 6, No. 4, 282-297.

2. Alessa, Ghuzayil Saad (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, (12), 1-15. doi: 10.3389/fpsyg.2021.682092
3. Al-Fayez, Tahani Musa Fahd. (2024). The Effect of Chaotic Leadership on Job Satisfaction: A Study of Teachers' Perceptions in Saudi Schools. *Journal of Arts*, Vol. 12, No. 3, 694-712.
4. Alharbi, K. K. (2022). Transformational Leadership on Job Engagement: A Person-Job Fit Perspective. *Journal of Contemporary Business Research*, Vol. 36, No. 2, 1-22.
5. Al-Harbi, Khaled Kamal Mohammed. (2022). The Effects of Transformational Leadership on In-Role Performance: The Mediating Role of Meaningfulness at Work. *Journal of Financial and Business Studies*, Issue 3, 789-810.
6. Al-Najjar, A. M., Qawasmeh, R., and Sharari, H. (2023). Transformational Leadership and Employee Creativity: The Role of Organizational Culture (Unpublished Master's Thesis). Amman Private University, As-Salt.
7. Duweikat, Nidal Yousef. (2023). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Employee Performance: The Case of the Software Companies in Palestine. *An-Najah National University Journal for Research - Humanities*, Vol. 37, No. 4, 775-803.
8. Farhat, Ahmida. (2023). Impact of Transformational Leadership on Innovation: Case Study on Sonelgaz Corporation Laghouat. *Journal of Economic Issue Studies*, Vol. 14, No. 2, 200-217.
9. Hamza, K. A., Alshaabani, A., & Rudnak, I. (2024). Impact of transformational leadership on employees' affective commitment and intention to support change:

Mediation role of innovative behavior. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 325.

10. Merazi, N., and Tekfi, S. (2023). The Impact of Work Stress on Job Satisfaction: The ENIE Enterprise Case Study of Sidi Bel Abbès. *Journal of Economic Dimensions*, Vol. 13, No. 1, 577-592.
11. Oktari, R. S., Latuamury, B., Idroes, R., Sofyan, H., & Munadi, K. (2023). Knowledge management strategy for managing disaster and the COVID-19 pandemic in Indonesia: SWOT analysis based on the analytic network process. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 85, 103503.
12. Rehamnia, S. (2022). The Role of Organizational Justice in Job Satisfaction: A Field Study at the Faculty of Humanities and Social Sciences Abbès Laghrour Khenchela University. *Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 11, No. 4, 505-524.
13. Rojak, J. A., Sanaji, S., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2024). The influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 977-990.
14. Shahin, A. I. (2021). The Impact of Electronic Communication on Job Satisfaction: An Empirical Study on Egyptian Employees. *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, Vol. 11, No. 2, 1-17.
15. Tanjung, Bahdin Nur, Rahman, Yurni, Budiyanto, Badawid, Suryana, Aep Tata, Sumar, Warni Tune, Abdul Mufid, Purwanto, Agus, & Wardo (2020). The influence of transformational leadership, Job satisfaction and organizational citizenship behavior on the performance of Islamic school teachers. *A Multifaceted Review Journal in the Field of Pharmacy*, 11(7), 539-546. DOI:10.31838/srp.2020.7.78

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول قياس أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي: الدور

الوسيط لتشاركية المعرفة دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فيصل التخصصي

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 30 – أقل من 40 سنة

☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراة

4- سنوات الخبرة ☐ أقل من سنتين ☐ من 2 – أقل من 5 سنوات

☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: القيادة التحويلية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
بعد التأثير المثالي					
تتميز قيادة المستشفى بقوة الشخصية واللباقة					
تتبنى قيادة المستشفى مبدأ الثقة والصدق مع العاملين					
تعمل قيادة المستشفى على حل مشاكل العاملين					
تحظى قيادة المستشفى بتقدير واحترام العاملين لهم					
تهتم قيادة المستشفى بتوفير احتياجات العاملين قبل احتياجاتهم الشخصية					
الدافعية الإلهامية					
تشجع قيادة المستشفى على المنافسة بين العاملين					
تستطيع قيادة المستشفى إيصال وتوضيح توقعاتهم الى العاملين					
تلتزم قيادة المستشفى بتحديد الاهداف الخاصة بتنمية قدرات العاملين					
تشجع قيادة المستشفى العمل بروح الفريق وتنمية مواهب العاملين					

					تمتلك قيادة المستشفى القدرة على النصح والارشاد للعاملين
الاستثارة الفكرية					
					تبحث قيادة المستشفى عن الافكار الجديدة لتنمية مواهب العاملين
					تشرك قيادة المستشفى العاملين في حل المشكلات وتقديم الحلول
					تشجع قيادة المستشفى العاملين على تقديم الافكار والآراء لتحسين سير العمل
					تحدد قيادة المستشفى نقاط القوة والضعف لدى العاملين وتعمل على تعزيزها ومعالجتها
					تتفهم قيادة المستشفى المشاكل وتعمل على تقديم الحلول المناسبة لحلها
الاعتبارات الفردية					
					تهتم قيادة المستشفى بمشاعر واتجاهات العاملين لتنمية المواهب لديهم
					تستمع قيادة المستشفى الى العاملين وتهتم باحياجاتهم لتدعيم المواهب لديهم
					تعتمد قيادة المستشفى سياسة التقدير والاطراء لمواهب العاملين
					تعمل قيادة المستشفى على تشجيع الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين
					تراعي قيادة المستشفى الاعتبارات الفردية بين العاملين

🌸 المحور الثاني: الرضا الوظيفي، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تتبنى إدارة المستشفى مبدأ الإنصاف في التعامل مع العاملين
					تسعى إدارة المستشفى إلى تحسين ظروف العمل وتوفير الراحة النفسية
					تتيح إدارة المستشفى للعاملين حرية التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم
					توفر إدارة المستشفى بيئة عمل صحية ومناسبة
					تمنح إدارة المستشفى حوافز مادية ومعنوية للموظفين المتميزين
					تمنح إدارة المستشفى رواتب تتناسب مع طبيعة العمل
					تمنح إدارة المستشفى العاملين إحساساً بالأمان الوظيفي
					تعزز إدارة المستشفى الوضع الاجتماعي والاقتصادي للعاملين
					أشعر بالاستقرار النفسي في بيئة العمل
					أشعر بالأمان والاطمئنان في وظيفتي الحالية

					توفر وظيفتي الحالية مميزات من الصعب ان اجدها في مكان آخر
					تهتم المستشفى بتوفير كافة حقوق الوظيفية
					تهتم المستشفى بتوفير كافة احتياجاتي سواء داخل العمل او خارجه
					يتم تطبيق اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المستشفى على الجميع دون استثناء
					أشعر ان وظيفتي تحقق لي طموحاتي المستقبلية

✿ المحور الثالث: تشاركية المعرفة ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تشجع ادارة المستشفى العاملين لحضور المؤتمرات والدورات المرتبطة بطبيعة عملهم					
توفر المستشفى وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في مشاركة المعرفة					
تتيح ادارة المستشفى للعاملين الاطلاع على قاعدتها المعرفية					
توفر ادارة المستشفى قنوات اتصال لمشاركة المعرفة بين مختلف اقسامها ودوائرها					
توظف ادارة المستشفى منصات التواصل الاجتماعي في مشاركة المعرفة					
تحرص ادارة المستشفى على الاحتفاظ بالكفاءات التي تمتلك الخبرة					
تعتمد ادارة المستشفى انظمة التعلم من خلال التدريب اثناء العمل					
تحفز ادارة المستشفى العاملين على المشاركة في المعلومات المتعلقة بالعمل					
تشجع ادارة المستشفى العاملين على توظيف معارفهم في مجال عملهم					
تعتمد ادارة المستشفى على النظم الخبرة في مشاركة المعرفة					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of business administration

**The Impact of Transformational Leadership on Job
Satisfaction: The Mediating Role of Knowledge Sharing - An
Applied Study on King Faisal Specialist Hospital**

Preparation:

Layal Tareq Bedairi

ID: 242001161

Supervisors:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446-2024