

أثر القيادة التحفيزية على رضا الموظفين في القطاع الخاص

"دراسة تطبيقية على مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي"

مشروع مقدم كأحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص إدارة موارد بشرية

اعداد الباحثة

سحر عبد الله الكليب

اشراف

أ.د فايز جراد

أ.د الفيصل عبد الحميد



شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وأصلى وأسلم على سيدنا ونبينا
محمد أزكى الصلوات، وبعد

فمن لا يشكر الناس لا يشكر الله، وإن من تمام شكر العبد نعمة ربه أن
يشكر من أجرى الله له الخير على يديه، وكان له الفضل فيه. ولذلك
أتوجه بعظيم الشكر والامتنان لأساتذتي الكرام الأستاذ الدكتور / الفیصل
عبد الحمید، والأستاذ الدكتور / فايز جراد، مشرفا هذه الرسالة، فجزاهما
الله عني خير الجزاء.

كما أشكر كل من ساعدني وقام بتوجيهي وإرشادي من أساتذتي الكرام
في قسم إدارة الأعمال بجامعة ميدأوشن،
أسأل الله أن يجعل ما قدموه لي في ميزان حسناتهم.

الباحثة

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس الموضوعات
هـ	فهرس الجداول
و	فهرس الأشكال
و	فهرس الملاحق
ز	المستخلص باللغة العربية
ط	Abstract
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٢	المقدمة
٥	مشكلة الدراسة
٦	أهداف الدراسة
٧	أهمية الدراسة
٨	تساؤلات الدراسة
٩	فرضيات الدراسة
٩	النظرية العلمية المتبعة لإعداد الدراسة
١١	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
١٢	مقدمة
١٢	المبحث الأول: الدراسات السابقة:
١٢	المطلب الأول: الدراسات التي اهتمت بالرضا الوظيفي
١٧	المطلب الثاني: الدراسات التي اهتمت بالقيادة التحفيزية.
٢٠	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة.
٢٢	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

٢٣	الإضافات التي ستقدمها الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.
٢٤	المبحث الثاني: الإطار النظري:
٢٤	المطلب الأول: الرضا الوظيفي:
٢٤	مفهوم الرضا الوظيفي
٢٧	النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
٢٩	أهمية الرضا الوظيفي
٣٣	خصائص الرضا الوظيفي
٣٥	أنواع الرضا الوظيفي
٣٧	عوامل ومحددات الرضا الوظيفي
٣٩	مؤشرات قياس الرضا الوظيفي
٤١	المطلب الثاني: القيادة التحفيزية:
٤١	مفهوم القيادة التحفيزية
٤٤	أهمية القيادة التحفيزية
٤٧	أهداف القيادة التحفيزية
٤٧	أسس القيادة التحفيزية
٥٠	سمات القائد التحفيزي
٥٢	الفصل الثالث: منهجية الدراسة:
٥٢	مقدمة
٥٣	منهج الدراسة
٥٤	مجتمع الدراسة
٥٤	عينة الدراسة ومحدداتها وخصائصها
٥٩	أداة الدراسة
٦٨	حدود الدراسة
٦٩	إجراءات الدراسة

٧٠	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
٧١	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتوصياتها
٧٢	مقدمة
٧٢	عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها
٨٥	توصيات الدراسة
٨٧	المراجع:
٨٨	أولاً: المراجع العربية.
٩٦	ثانياً: المراجع الأجنبية.
٩٩	ملاحق الدراسة.

فهرس الجداول

م	الموضوع	الصفحة
١	جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس.	٥٤
٢	جدول رقم (٢) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر.	٥٥
٣	جدول رقم (٣) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.	٥٦
٤	جدول رقم (٤) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات العمل (الخبرة العملية).	٥٧
٥	جدول رقم (٥) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي.	٥٨
٦	جدول رقم (٦) معاملات ارتباط بنود المحور الأول للاستبانة والدرجة الكلية له.	٦٢
٧	جدول رقم (٧) معاملات ارتباط بنود المحور الثاني للاستبانة والدرجة الكلية له.	٦٣
٨	جدول رقم (٨) معاملات ارتباط بنود المحور الثالث للاستبانة والدرجة الكلية له.	٦٥
٩	جدول رقم (٩) معاملات ثبات ألفا كرونباخ.	٦٦
١٠	جدول رقم (١٠) تصحيح أداة الدراسة.	٦٧
١١	جدول رقم (١١) توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة.	٦٨

١٢	جدول (١٢) استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول للاستبانة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	٧٢
١٣	جدول (١٣) استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني للاستبانة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.	٧٦
١٤	جدول (١٤) استجابات افراد العينة على عبارات المحور الثالث للاستبانة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.	٨٠
١٥	جدول (١٥) معامل الارتباط بين القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي.	٨٣
١٦	جدول (١٦) نتائج تحليل التباين للانحدار.	٨٤

فهرس الأشكال

م	الموضوع	الصفحة
١	شكل رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس.	٥٥
٢	شكل رقم (٢) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر.	٥٦
٣	شكل رقم (٣) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.	٥٧
٤	شكل رقم (٤) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير عدد سنوات العمل (الخبرة العملية).	٥٨
٥	شكل رقم (٥) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي.	٥٩

فهرس الملاحق

م	الموضوع	الصفحة
١	ملحق (١) نموذج الاستبانة في صورتها النهائية.	١٠٠

المستخلص باللغة العربية

عنوان الدراسة: أثر القيادة التحفيزية على رضا الموظفين في القطاع الخاص "دراسة تطبيقية على مستشفى

جونز هوبكنز أرامكو الطبي".

إعداد: سحر عبد الله الكليب.

إشراف: أ.د. الفیصل عبد الحمید - أ.د. فايز جراد.

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن أثر القيادة التحفيزية على رضا الموظفين في مستشفى جونز هوبكنز

أرامكو الطبي بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي،

وطبقت الدراسة على عينة عددها (٢٦٤) من موظفي المستشفى وطاقمها الطاقم الطبي والإداري، واستخدمت

الدراسة الاستبانة كأداة للحصول على البيانات اللازمة للدراسة، واشتملت الاستبانة على ثلاث محاور هي:

الأساليب التحفيزية المستخدمة من قبل قادة الأقسام في مستشفى جونز هوبكنز، و أثر القيادة التحفيزية على رضا

الموظفين في المستشفى، و العلاقة بين مستويات الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في المستشفى.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن رؤساء الأقسام في مستشفى جونز هوبكنز

يستخدمون العديد من أساليب التحفيز بدرجة كبيرة، وأن أهم مظاهر استخدام هذه الأساليب هو استخدام

عبارات الشكر والتقدير بشكل منتظم لتحفيز الموظفين، والاهتمام بالاحتياجات الشخصية والمهنية للموظفين

بصورة جيدة، والحرص على توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة، والاهتمام بتوفير تدريبات ودورات تطويرية للموظفين

باستمرار، وتوفير التغذية الراجعة البناءة بشكل منتظم لتحسين الأداء، وعقد الاجتماعات الدورية لاطلاع الموظفين

على مستجدات العمل والاستماع لمقترحاتهم، وغيرها من الأساليب الأخرى التي تساهم في تحفيز الموظفين.

كما بينت النتائج أن للقيادة التحفيزية أثر كبير على رضا الموظفين في مستشفى جونز هوبكنز فهي تزيد

من شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة، كما انها تشعر الموظفين بالحماس عند تأدية مهام عملهم اليومية، كما تساهم

في رفع مستوى الرضا عن بيئة العمل في الأقسام المختلفة بالمستشفى، كما ان شعور الموظفين بمستشفى جونز هوبكنز بالتقدير والاحترام من قبل الرئيس المباشر ينعكس على رضاهم الوظيفي، يضاف الى ما سبق أن الدعم والتحفيز الذي يتلقاه الموظفون بالمستشفى يجعلهم يشعرون بالرضا تجاه مهامهم الوظيفية، كما ان القيادة التحفيزية تقلل من الضغوطات النفسية والبدنية في بيئة العمل بالمستشفى وتزيد من شعور الموظفين بالعدالة والإنصاف.

كما بينت النتائج أن هناك علاقة وثيقة بين مستويات الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في مستشفى جونز هوبكنز وأن أهم مظاهر هذه العلاقة هو أن الموظفين الذين يتمتعون برضا وظيفي عالٍ يحققون نتائج مميزة في عملهم بالمستشفى، كما أن شعور الموظف بالرضى يؤدي إلى زيادة مستوى التزامه بقوانين وأنظمة المستشفى، كما أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى تقليل نسبة الأخطاء في العمل، يضاف الى ذلك أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين لأعمالهم؛ فعندما يشعر الموظف برضا وظيفي أعلى يقدم أداء أفضل في مهامه، كما يساعد الشعور بالرضا عن بيئة العمل على تحمل ضغوطات الوظيفة بشكل أكبر، كما أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يعزز جودة الخدمات في المستشفى.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أساليب القيادة التحفيزية ورضا الموظفين في مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.817)، مما يعنى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين. وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بعدد من التوصيات المرتبطة بها.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحفيزية – الرضا الوظيفي – مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي.

Abstract

The title of the study: The impact of motivational leadership on employee satisfaction in the private sector "Applied study on Johns Hopkins Aramco Healthcare."

.Prepared by: Sahar Abdullah Al-Kulaib

.Supervision: Prof. Al-Faisal Abdul Hamid - Prof. Fayez Jarad

The study aimed to reveal the impact of motivational leadership on employee satisfaction at Johns Hopkins Aramco Healthcare in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve the study objective, the researcher used the descriptive survey method and applied the study to a sample of (264) hospital employees and staff, medical and administrative staff. The study used the questionnaire as a tool to obtain the data necessary for the study. The questionnaire included three axes: motivational methods used by department leaders at Johns Hopkins Hospital, the impact of motivational leadership on employee satisfaction at the hospital, and the relationship between job satisfaction levels and employee performance at the hospital.

The study reached a set of results, the most important of which are: that department heads at Johns Hopkins Hospital use many motivational methods to a great extent, and that the most important manifestations of using these methods are using expressions of thanks and appreciation on a regular basis to motivate employees, paying good attention to the personal and professional needs of employees, ensuring the provision of a positive and stimulating work environment, paying attention to providing continuous training and development courses for employees, providing constructive feedback on a regular basis to improve performance, holding periodic meetings to inform employees of work developments and listen to their suggestions, and other methods that contribute to motivating employees. The results also showed that motivational leadership has a significant impact on employee satisfaction at Johns Hopkins Hospital, as

it increases the employee's sense of belonging to the institution, and makes employees feel enthusiastic when performing their daily work tasks, and contributes to raising the level of satisfaction with the work environment in the various departments of the hospital, and the feeling of appreciation and respect for employees at Johns Hopkins Hospital by their direct manager is reflected in their job satisfaction. In addition to the above, the support and motivation that employees receive at the hospital makes them feel satisfied with their job duties, and motivational leadership reduces psychological and physical pressures in the hospital's work environment and increases employees' sense of justice and fairness. The results also showed that there is a close relationship between job satisfaction levels and employee performance at Johns Hopkins Hospital, and that the most important aspects of this relationship are that employees who enjoy high job satisfaction achieve distinguished results in their work at the hospital, and the employee's feeling of satisfaction leads to an increase in the level of his commitment to the hospital's laws and regulations, and the high level of job satisfaction leads to a reduction in the percentage of errors at work, in addition to that, job satisfaction directly affects employees' performance of their work; When an employee feels higher job satisfaction, he performs better in his tasks. Feeling satisfied with the work environment also helps to bear the pressures of the job more, and the high level of job satisfaction among employees enhances the quality of services in the hospital. The study also found a statistically significant relationship at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between motivational leadership styles and employee satisfaction at Johns Hopkins Aramco Healthcare, where the correlation coefficient reached (0.817), which means that there is a strong direct relationship between the two variables. Considering the previous results, the study recommended several recommendations related to them.

Keywords: Motivational leadership - job satisfaction - Johns Hopkins Aramco Healthcare.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- تساؤلات الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- النظرية العلمية المتبعة لإعداد الدراسة.

مقدمة:

يعد موضوع القيادة من الموضوعات المهمة في الوقت الراهن؛ فهي تشكل محورا أساسيا تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وكذلك تشعب أعمالها وتعقدها، كل هذه العوامل أدت الى ضرورة الحاجة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز ، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من التأثير على سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات وإنجاز الأهداف الوظيفية الخاصة بالمؤسسة وتحقيق الأداء الوظيفي المطلوب من العاملين (بوشريط، ٢٠٢٣، ١).

فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية ومفتاح نجاح الإدارة والمؤسسة، وتكمن أهميتها في ازدياد حاجة التنظيمات الحديثة للقيادة الإدارية ذات الكفاءة العالية والأكثر فعالية، والقادرة على التنظيم، فالقائد يضطلع بدور كبير في خلق روح التعاون بين الموظفين وتحفيزهم وتعزيز الرغبة الداخلية لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة من خلال التأثير على دوافعهم الداخلية وتلبية احتياجاتهم النفسية والمهنية، وإشاعة جو من الود والحماس والنشاط داخل بيئة العمل (على، ٢٠٢١، ٥٥٠).

والقيادة التحفيزية هي نمط قيادي قائم على قدرة القائد على توفير جو من الود والقبول والدافعية بين المرؤوسين في المؤسسة تجاه عملهم، وتجاه المؤسسة التي يعملون فيها، والالتزام بأهدافها التنظيمية، والسعي إلى تطويرها، من خلال الإيمان المشترك بمصلحة العمل. (سلامة، ٢٠١٢، ٢٠٤) كما تعرف بأنها القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للشركة (الشنطي ٢٠١٦، ٣٧)، كما انها ذلك الصنف من القيادة الذي يتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة (Conger, 1999, 145). فالقيادة التحفيزية تستخدم الإلهام والرؤى

المشتركة، والقيم لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز ورفع الروح المعنوية؛ فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة (Fairholm, 1996, 11).

على الجانب الآخر يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقه؛ لما له من آثار إيجابية على الفرد والمجتمع والمؤسسة في الوقت نفسه، والرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالارتياح والرضا تجاه وظيفته ومحيط عمله، حيث يُعبر عن مدى قبول الموظف للأهداف، المهام، والظروف المحيطة بوظيفته، ومدى توافقه مع توقعاته واحتياجاته الشخصية والمهنية (إدريس، ٢٠١٣)، وقد عرفته عبد العال (٢٠٠٨، ١٤٤) بأنه محصلة المشاعر والاتجاهات الايجابية التي يكنها الفرد تجاه الوظيفة والمنظمة.

ويشير (We change, 2008) أن الرضا الوظيفي يعتبر أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى استمرار العاملين في العمل وتحمل الأعباء الوظيفية وضغوط العمل؛ فكلما زاد معدل الرضا الوظيفي زادت درجة استمرار العاملين في العمل. كما يرى (Remus, 2009) أن الرضا الوظيفي يعبر عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل. ويشمل الرضا الوظيفي عدة عناصر مهمة مثل التقدير والتحفيز، حيث يشعر الموظف بالتقدير والاعتراف بجهوده، مما يُعزز من رضاه عن العمل. كذلك، تلعب بيئة العمل دوراً أساسياً في تحقيق الرضا، إذ أن توفير بيئة عمل آمنة ومريحة يساهم في تحسينه. كما أن التوازن بين العمل والحياة الشخصية يُعتبر من العوامل المؤثرة، إذ أن تحقيق توازن صحي بين الالتزامات العملية والشخصية يعزز من الشعور بالرضا. بالإضافة إلى ذلك، فإن وجود فرص للتطور المهني والنمو الوظيفي يجعل الموظف أكثر رضاً، فيما تساهم العلاقات الجيدة مع الزملاء والمدراء في تحسين مستوى الرضا الوظيفي. باختصار، يُعد الرضا الوظيفي عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء والإنتاجية، والحد من دوران الموظفين، وزيادة ولائهم للشركة أو المنظمة (محمد، ٢٠١٨).

وهناك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي، حيث أظهرت هذه الدراسات أن القيادة التحفيزية تلعب دورًا حيويًا في تحسين أداء الموظفين وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي، ومن هذه الدراسات دراسة الهاجري وفضل (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى التعرف على دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بإدارة تعليم الرياض، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى المعلمين كان مرتفعًا، وكذلك كان مستوى الرضا الوظيفي لديهم، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية في دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، كما تبين وجود علاقة ارتباطية طردية قوية دالة إحصائية بين القيادة بالتحفيز والرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض. ودراسة عبد المطلب (٢٠١٨) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالتطبيق على عينة من العاملين بالبنوك، والتي بينت نتائجها وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يتأثر بالنمط القيادي المتبع، وأن النمط التحفيزي والنمط الديمقراطي من أفضل أنماط القيادة. ودراسة المؤمن (٢٠١٨) والتي هدفت إلى التعرف على أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالتطبيق على شركة زين للاتصالات بالكويت، وبينت نتائجها وجود درجة ارتباط عالية بين التحفيز والرضا الوظيفي. ودراسة عقبة (٢٠١٩) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية، وبينت النتائج أن التحفيز يسهم بنسبة كبيرة في تحسين أداء الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم. ودراسة آل سعد (٢٠٢٣) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بالخطوط الجوية القطرية، وكشفت النتائج أن القيادة التحفيزية الفعالة تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين.

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع مدى أهمية القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي وتأثيرهما البالغ على نجاح المؤسسات؛ لكن على الرغم من تعدد الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة

التحفيزية والرضا الوظيفي، إلا أن هناك حاجة ماسة لمزيد من البحث في هذا المجال، خاصة في المؤسسات الصحية الخاصة مثل مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي؛ حيث لم تتطرق هذه الدراسات بعمق إلى العلاقة المباشرة بين الأساليب القيادية التحفيزية وأثرها على رضا الموظفين في المؤسسات الصحية الخاصة، وهو ما يجعل هذه الدراسة محورية لسد هذه الفجوة.

لذلك تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة كونها تركز على تأثير القيادة التحفيزية في الرضا الوظيفي للموظفين في القطاع الخاص، وبالتحديد في مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي، وهو ما يسهم في إثراء المعرفة الأكاديمية والعملية في هذا المجال، حيث تهدف الدراسة الحالية الى استكشاف كيفية تأثير القيادة التحفيزية على مستوى رضا الموظفين، وتقديم توصيات تساعد المؤسسات الصحية في تحسين استراتيجيات القيادة لتعزيز الأداء ورفع مستوى الرضا الوظيفي، بالتطبيق على مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

تعاني مؤسسات القطاع الخاص بصفة عامة من العديد من التحديات التي تتعلق بمدى رضا الموظفين عن العمل الموكل إليهم ومدى رضاهم عن المؤسسة التي يعملون بها، مما يؤثر على أداء الموظفين وعلى إنتاجيتهم، وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة باجة (٢٠١٤) حول دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسات، ودراسة العقبي وعاشور (٢٠١٤) حول الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي للعاملين، ودراسة عبد الكريم وعلاء الدين (٢٠١٧) حول دور الحوافز في تحقيق الالتزام الوظيفي، ودراسة طلحة ويزيد (٢٠١٩) حول أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية ودراسة على (٢٠٢٣) عن الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، ودراسة النوي (٢٠٢٣) عن عوامل تكوين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات، ودراسة بوكلتوم (٢٠٢٣) عن أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث بينت نتائج هذه الدراسات أن تحقيق الرضا الوظيفي

يرتبط بشكل وثيق بتحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسات، وربطت تحقيق ذلك بأهمية توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة، مما يساهم في تعزيز التزام الموظفين وولائهم، كما بينت أن التقدير والتحفيز المستمر يساهمان في رفع معنويات الموظفين وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

وتأسيساً على ما سبق فإن مشكلة هذا البحث تتمثل في وجود العديد من التحديات التي تتعلق بمدى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص، وعلى رأسها المؤسسات الطبية، وللتصدي لهذه المشكلة فإن البحث الحالي يحاول الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: إلى أي مدى يمكن للقيادة التحفيزية أن تساهم في تحسين رضا الموظفين في مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية بصورة رئيسية إلى تقديم رؤية شاملة حول أثر القيادة التحفيزية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الخاص، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

١. تحليل أثر القيادة التحفيزية على رضا الموظفين؛ حيث تهدف الدراسة إلى تحليل مدى تأثير

الأساليب التحفيزية التي يستخدمها القادة على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي.

٢. تحديد العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين؛ حيث تسعى الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسة

المرتبطة بالقيادة التحفيزية التي تساهم في تعزيز أو تقليل رضا الموظفين في القطاع الطبي الخاص.

٣. تقييم فعالية ممارسات القيادة التحفيزية؛ حيث تهدف الدراسة إلى تقييم مدى فعالية الاستراتيجيات

التحفيزية الحالية التي تُمارس في المستشفى، ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي والإنتاجية.

٤. تقديم توصيات لتحسين بيئة العمل؛ حيث تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية للقيادات

الإدارية في مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي حول كيفية تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز

التحفيز والتقدير لرفع مستوى الرضا الوظيفي.

٥. تقليل معدلات الدوران الوظيفي؛ حيث تهدف الدراسة إلى تحديد دور القيادة التحفيزية في تقليل

معدلات الاستقالات والانتقالات الوظيفية من خلال تعزيز الرضا والالتزام المؤسسي لدى

الموظفين في مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:

الأهمية العلمية (النظرية):

١. تسهم الدراسة في توضيح دور القيادة التحفيزية في تعزيز رضا الموظفين.

٢. تلي هذه الدراسة الحاجة إلى البحث في مجال القيادة التحفيزية وأثرها على الرضا الوظيفي، وخاصة

في القطاع الطبي الخاص، ما يعزز من الإطار النظري والمعرفي في هذا المجال

٣. تفتح الدراسة الباب لمزيد من الدراسات المستقبلية لاستكشاف المزيد من الأبعاد المتعلقة بالقيادة

التحفيزية في قطاعات أخرى أو في بيئات تنظيمية مختلفة.

الأهمية العملية (التطبيقية):

٤. تحسين الأداء الوظيفي ورضا العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بصفة عامة والقطاع الصحي

بصفة خاصة؛ حيث يمكن للمستشفيات الخاصة مثل مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي

الاستفادة من هذا البحث لتحسين كفاءة الأداء وجودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

٥. تقليل معدلات الدوران الوظيفي؛ فمن خلال تحليل تأثير التقدير والتحفيز المستمر، يمكن أن

تساعد الدراسة في تقليل معدلات الاستقالات والانتقالات الوظيفية، مما يساهم في استقرار القوى

العاملة وزيادة الالتزام التنظيمي.

٦. توفير بيئة عمل محفزة، حيث تساعد النتائج المتوقعة لهذه الدراسة في تقديم توصيات لإنشاء بيئة

عمل داعمة ومحفزة، مما يساهم في تعزيز الولاء المؤسسي والالتزام بين الموظفين، خاصة في القطاع

الصحي.

٧. توجيه القيادات الإدارية وصناع القرار؛ حيث تساهم الدراسة الحالية في تقديم استراتيجيات

للقيادات الإدارية لتحفيز الموظفين، مما يساعد في تفعيل دور القيادة التحفيزية داخل المؤسسات،

وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية.

تساؤلات الدراسة:

للتصدي لمشكلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تحاول الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر القيادة التحفيزية على رضا الموظفين في مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الأساليب التحفيزية المستخدمة من قبل قادة الأقسام في المستشفى؟

٢. كيف تؤثر القيادة التحفيزية على رضا الموظفين في الأقسام المختلفة؟

٣. ما العلاقة بين مستويات الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في المستشفى؟

فرضية الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، سعت الدراسة الحالية لاختبار الفرضية التالية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أساليب القيادة التحفيزية

ورضا الموظفين في مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد الدراسة:

تماشياً مع طبيعة البحث الحالي، فسوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحقيق أهداف الدراسة؛ فالمنهج الوصفي من أكثر المناهج البحثية ملاءمة للدراسة الحالية؛ حيث يمكن من خلاله الإحاطة بكل أبعادها ومحاورها، ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه المنهج البحثي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة والتعبير عنها كمياً وكيفياً وتفسيرها بطريقة رقمية، وهو أيضاً ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها من أجل الوصول إلى استنتاجات تساهم في حل المشكلة (الختاتنة والنوايسة، ٢٠١١).

وفي ضوء ذلك فإن المنهج الوصفي التحليلي يُعد من أفضل المناهج المناسبة لهذا البحث لأنه يمكن الباحثة من وصف وتحليل العلاقة بين القيادة التحفيزية ورضا الموظفين في مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي بشكل دقيق وموضوعي؛ فمن خلال هذا المنهج، تستطيع الباحثة جمع البيانات الوصفية عن أساليب القيادة التحفيزية المستخدمة في المستشفى، ثم تحليل هذه البيانات لتحديد مدى تأثيرها على رضا الموظفين، كما يتيح المنهج الوصفي التحليلي دراسة الظواهر كما هي في الواقع دون التدخل أو التغيير فيها، مما يعزز من مصداقية النتائج، بالإضافة إلى ذلك، يوفر هذا المنهج إمكانية استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وبلورة نتائج قابلة للتعميم، مما يساهم في الوصول إلى استنتاجات علمية مدعومة بالبيانات الفعلية.

وسوف تستخدم الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ حيث تُعد الاستبانة من أفضل الأدوات المناسبة لهذا البحث لأنها تتيح جمع بيانات كمية ومنهجية من عينة كبيرة من الموظفين في مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي بشكل منظم وموثوق، حيث توفر الاستبانة وسيلة فعّالة لقياس آراء الموظفين حول أساليب القيادة التحفيزية التي يتعرضون لها ومدى تأثيرها على رضاهم الوظيفي. كما أنها تمكن الباحث من جمع بيانات دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي، مما يساهم في اختبار الفرضيات بشكل علمي، علاوة على ذلك، تتيح الاستبانة التفاعل مع المشاركين بشكل مباشر وبكفاءة، مما يساعد في تقليل التحيز في جمع البيانات ويوفر فرصة للحصول على ملاحظات تفصيلية حول العوامل المؤثرة في رضا الموظفين.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

- المبحث الأول: الدراسات السابقة.
- المبحث الثاني: الإطار النظري.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

مقدمة:

يتناول الفصل الحالي الدراسات السابقة حول موضوع البحث والإطار النظري له، وينقسم إلى مبحثين رئيسيين؛ المبحث الأول، ويتناول: الدراسات السابقة ويشمل ثلاث مطالب، المطلب الأول: الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير التابع "رضا الموظفين"، بينما يتناول المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير المستقل "القيادة التحفيزية"، بينما يهتم المطلب الثالث بمناقشة الدراسات السابقة، أما المبحث الثاني فيتناول: الإطار النظري للدراسة، وينقسم إلى مطلبين رئيسيين؛ المطلب الأول خاص برضا الموظفين، بينما يتناول المطلب الثاني القيادة التحفيزية، وفيما يلي تفصيل ذلك:

المبحث الأول: الدراسات السابقة:

لما كان البحث الحالي يستهدف التعرف على أثر القيادة التحفيزية على رضا الموظفين، فإن الباحثة سوف تتناول في المبحث الحالي أهم الدراسات السابقة التي تتماشى مع أهداف البحث وتخدم محاوره، كما يلي:

المطلب الأول: الدراسات التي اهتمت بالرضا الوظيفي:

١- دراسة قويدر (٢٠٢٥):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المحاور التي لها تأثير على الرضا الوظيفي للمعلمين، وقد اعتمدت الدراسة على خمسة محاور أساسية وهي (محور القيادة، محور الحوافز والترقيات، محور بيئة العمل، محور التدريب والتأهيل، محور الزيارات الإشرافية)، واعتمدنا في دراستنا على تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير هذه المحاور الخمسة على رضا المعلمين حيث توصلت الدراسة بعد جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبيان إلى أنه لا يوجد

تأثير محور القيادة على رضا المعلمين بينما باقي المحاور لها تأثير على رضا المعلمين بالمدارس عينة البحث، وهذه المحاور هي محور بيئة العمل ومحور الحوافز والترقيات ومحور التدريب والتأهيل ومحور الزيارات الإشرافية وبصفة عامة فإن رضا المعلمين العاملين في المدارس كان على الحياد بمتوسط (٣,٤٣) أي ان درجة الموافقة متوسطة.

٢- دراسة (Mohaisen (2024

هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين رضا المرضى عن وظائفهم والخصائص المهنية التي يتمتعون بها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل البيانات المتعلقة بالرضا الوظيفي للمرضى وربطها بخصائصهم المهنية المختلفة، وقد أجريت الدراسة على عينة من المرضى والمرضات، بلغ عددهم (١٩٠ فرداً) يعملون في مختلف المؤسسات الصحية، وتم اختيارهم بطريقة منهجية لتمثيل مختلف المستويات المهنية والخبرات في مجال التمريض. وقد تم استخدام استبانة مصممة خصيصاً لقياس مستوى الرضا الوظيفي للمرضى، إلى جانب جمع البيانات حول خصائصهم المهنية المختلفة، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج، أبرزها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا المرضى عن وظائفهم والخصائص المهنية التي يتمتعون بها، كما بينت النتائج أن الخبرة المهنية والدعم الإداري تلعبان دوراً مهماً في زيادة مستوى الرضا الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على الصحة النفسية للمرضى، مما يعكس أهمية تحسين ظروف العمل لرفع مستوى الأداء المهني، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز بيئة العمل الداعمة للمرضى من خلال توفير فرص للتطوير المهني، وتحسين السياسات الإدارية لضمان رضا وظيفي أكبر بين المرضى.

٣- دراسة صوان (٢٠٢٤):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوظيف الإلكتروني بأبعاده على الرضا الوظيفي بأبعاده (ولاء الموظف، الإنتاجية، الفعالية والكفاءة)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وتحليلها بغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٨٧) من الموظفين في الإدارة

العامّة في شركات الاتصالات الأردنيّة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة من مختلف المستويات الإداريّة حيث تم استخدام الرزمة الإحصائيّة (SPSS) في التحليل، ومن أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائيّة لأبعاد التوظيف الإلكترونيّ مجتمعة على كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي بأبعاده (ولاء الموظف، الإنتاجية، الفعاليّة والكفاءة في شركات الاتصالات الأردنيّة. وبناء على النتائج أوصت الدراسة ضرورة أن تعمل إدارة شركات الاتصالات الأردنيّة على تذليل العقبات والصعوبات التي تواجه شركات الاتصالات في تحقيق عمليّة التوظيف الإلكترونيّ للموظفين لديها التي يمكن أن تنعكس بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي.

٤- دراسة زيد وسلامة (٢٠٢٤):

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير التمكين الإداري على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات الشباب والرياضة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت الدراسة عينة من العاملين في مديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربيّة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية لضمان تمثيل متنوع لمختلف الفئات الوظيفيّة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج، أبرزها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائيّة بين مستوى التمكين الإداري والرضا الوظيفي للعاملين، كما أشارت الدراسة إلى أن منح العاملين استقلاليّة في اتخاذ القرارات وتعزيز دورهم في بيئة العمل يساهم في زيادة رضاهم وتحفيزهم، كما بينت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي يختلف باختلاف بعض العوامل الديموغرافيّة مثل الجنس والمستوى الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سياسات التمكين الإداري كوسيلة لرفع الأداء وزيادة الولاء الوظيفي للعاملين في القطاع الرياضي.

٥- دراسة العسيري (٢٠٢٤):

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير نظام الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك السعوديّة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينتها ١٤٤ موظفًا من العاملين في البنوك بمدينة الرياض،

وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات. وأظهرت النتائج أن معامل التحديد square (بلغ ٠.٧٠٩ للمتغير المستقل (دور الحوافز)، مما يعني أن هذا المتغير يفسر ٧٠,٩% من التباين في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي البنوك. كما أكدت الدراسة صلاحية النموذج للتنبؤ بالرضا الوظيفي عبر دور الحوافز، نظراً لمعنوية قيمة (F) التي بلغت ٠.٠٠٠. وفي ضوء هذه النتائج توصي الدراسة بضرورة تحسين وتوسيع نظام الحوافز المادية في البنوك، مثل زيادة البدلات والمكافآت السنوية، وتحسين بدلات السكن والمواصلات، كذلك يُنصح بأهمية الاعتراف بجهود الموظفين من خلال التقدير المستمر وتقديم الشكر، بالإضافة إلى توفير التدريب وورش العمل لتطوير المهارات الشخصية للموظفين. وتوصي الدراسة بضرورة تحديث وتطوير السياسات التحفيزية لضمان استيعابها وتلبيتها لاحتياجات الموظفين بمختلف مستوياتهم وأدوارهم داخل البنك.

٦- دراسة الراشدي (٢٠٢٤):

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي للعاملين والعوامل المؤثرة عليه كما هدفت إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لطبيعة المشكلة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٨٤) فرداً من العاملين الميدانيين بالدفاع المدني تم اختيارهم عن طريق المعاينة العشوائية البسيطة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها أن درجة الرضا الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة عالية وأن كلاً من العلاقات الرسمية وغير الرسمية والحوافز وبيئة العمل تؤثر في درجة الرضا التي يشعر بها الفرد نحو عمله، ويعتمد هذا الرضا على مقدار المنافع التي يحققها الفرد من تلك العوامل. وقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات كان أهمها ضرورة الاهتمام بإبقاء مستوى العلاقات غير الرسمية ضمن المستوى العالي والحرص على عدم تردي مستواها، لتأثيرها الكثير على مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين حسب نتائج التحليل.

٧- دراسة السرحان (٢٠٢٤):

والتي هدفت إلى الكشف عن أثر الدعم التنظيمي المدرك في الرضا الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات الأولية، حيث تكونت عينة الدراسة من (٢٧٨) من العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، والذين تم اختيارهم بطريقة العينة الميسرة، وبعد ذلك تم تحليل بيانات الدراسة من خلال برنامج (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود مستوى عال من الدعم التنظيمي المدرك، ووجود مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك بأبعاده مجتمعه على الرضا الوظيفي. وبناء على ذلك توصي الدراسة بضرورة العمل على تعزيز الدعم التنظيمي المدرك من خلال تعزيز عملية الإبداع في التعامل مع قضايا العاملين في الجامعة.

٨- دراسة (Al Kahlout et al (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الرضا الوظيفي ونية المغادرة بين طاقم الممرضين في المستشفى الإندونيسي وهو المستشفى المركزي الذي يتعامل مع المرضى والمشتبه بإصابتهم بفيروس كوفيد - ١٩ وتعد هذه الدراسة مقطعية وصفية كمية وأجريت في شتاء ٢٠٢٠ على عينة تعدادها ١٤٩ ممرضا في ذروة انتشار الوباء، وقد تم تطوير مقياس الرضا الوظيفي من ٥٠ فقرة وتم فحص الصلاحية الداخلية والخارجية إضافة إلى مقياس تنبؤات نية المغادرة. وتوصلت الدراسة إلى أن ٦٣,٨٪ من الممرضين في المستشفى الإندونيسي كان لديهم مستوى متوسط من الرضا الوظيفي. حيث يمثل زملاء العمل المصدر الرئيسي للرضا الوظيفي للممرضين بمتوسط (٣,٦) ووزن نسبي ٧٢٪، بينما تمثل الترقيات المصدر الثاني للرضا الوظيفي للممرضين في المستشفى الإندونيسي بمتوسط (٣,٤) ووزن نسبي ٦٨٪، لكن ظروف العمل مثلت أحد عوامل الرضا الوظيفي، حيث اتفق ٦٦,٥٪ على أن ظروف العمل ساعدتهم على قبول العمل في جائحة كورونا، بينما مثل أسلوب الإشراف والتواصل لرؤساء الأقسام التمريضية

عاملاً مهماً في رفع مستوى الرضا الوظيفي للممرضات بمتوسط (٣,١٣) ووزن نسبي ٦٢,٦٪ ، بالإضافة إلى ذلك، ما يقرب من ٧١٪ من الممرضين في المستشفى الإندونيسي لا يريدون مغادرة مكان العمل أو تغييره وسيواصلون تقديم الخدمات الصحية حتى نهاية وباء كوفيد ١٩ .

المطلب الثاني: الدراسات التي اهتمت بالقيادة التحفيزية:

٩- دراسة أبو النجا (٢٠٢٤):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للقيادة التحفيزية من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين، والكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة التحفيزية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام وبين الرضا الوظيفي للمعلمين، وانتهج البحث المنهج الوصفي، معتمداً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة قوامها (٣٢١) معلماً بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة الدقهلية، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام للقيادة التحفيزية من وجهة نظر المعلمين، جاءت، متوسطة، وأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم الثانوي جاء بدرجة متوسطة، إلى جانب وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة وذات دلالة إحصائية بين مجالات القيادة التحفيزية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

١٠- دراسة العتيبي (٢٠٢٤):

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في المدارس بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من المعلمين والمديرين بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت قوامها (٣١٥) معلماً ومديراً ، وانتهت الدراسة إلى عدة متطلبات لتحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية منها توفير الكوادر الفنية المؤهلة في المدرسة، وتفويض الصلاحيات من قبل قائد المدرسة، والعمل على توضيح أهداف

المدرسة للعاملين، واتباع المرونة في تنفيذ التعليمات واللوائح والأنظمة من قبل قيادة المدرسة، والحرص على توفير طلبات الشراء اللازمة لتلبية احتياجات العملية التعليمية، وتوفير معايير ومقاييس لعملية إدارة الموارد المالية بما يخدم العملية التعليمية، وإشراك قائد المدرسة للعاملين في البحث عن البدائل المناسبة لحل ما يستجد من مشكلات، وتوظيف قائد المدرسة للأساليب العلمية في المقارنة بين البدائل المقترحة من منسوبي المدرسة لحل المشكلات المختلفة.

١١ - دراسة البلادي وآخرون (٢٠٢٢):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الصحية في المؤسسات الصحية وتأثيرها على أداء العاملين دراسة ميدانية مطبقة على الفريق الصحي والإداري بمستشفى الملك فهد بالهفوف. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٠٥) من الفريق الصحي والإداري بمستشفى الملك فهد بالهفوف، وبناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً واضحاً لنمط القيادة الديمقراطي على مستوى أداء الخدمات الصحية المقدمة بمستشفى الملك فهد بالهفوف، وأن هناك تأثيراً سلبياً واضحاً لنمط القيادة الأوتوقراطي على مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة بمستشفى الملك فهد بالهفوف، وأن هناك تأثيراً إيجابياً واضحاً لنمط القيادة التحفيزية على مستوى أداء الخدمات الصحية المقدمة بمستشفى الملك فهد بالهفوف، كما أظهرت النتائج العلاقة الإيجابية بين نمطي القيادة الديمقراطي والتحفيزي وجودة الخدمات الصحية، وعليه يوصي الباحث بحرص القيادات الصحية بمستشفى الملك فهد بالهفوف على إتباع أحد النمطين؛ لدورها في تعزيز مستوى جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمستشفى.

١٢ - دراسة الأكلي (٢٠٢١):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحفيزية في زيادة الإنتاجية بالمنظمة، والكشف عن الأنماط والأساليب القيادية المتبعة في تحقيق الإنتاجية المطلوبة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. واشتملت عينة الدراسة على (٥٢) فرد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المستقبل. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: توفر القيادة بيئة عمل تساعد على تنمية الإبداع والابتكار، وتسعى القيادة إلى تلبية احتياجات العاملين لدفعهم لزيادة الكفاءة الإنتاجية، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات، أهمها: على الإدارة العليا بالجامعة إشراك ومشاورة العاملين في القرارات المتعلقة بالإنتاجية، وزيادة الاهتمام بالتشجيع على نقل وتبادل المعرفة بين الأفراد لترغيب العاملين في تحقيق الإنتاجية العالية، والاهتمام بالدورات التدريبية للقيادة و العاملين داخل وخارج العمل.

١٣ - دراسة (Riaz & Haider 2020)

سعت الدراسة الحالية للتعرف على تأثير أنماط القيادة - وبخاصة القيادة التحفيزية- على رضا الموظفين عن وظائفهم والتزامهم التنظيمي في قطاع الصناعات التحويلية، واعتمدت الدراسة منهج البحث الكمي حيث جرى جمع البيانات من عينة من العاملين في مؤسسات صناعية مختلفة باستخدام استبيانات مقننة، ثم تم تحليلها إحصائياً، وتم استخدام استبانة شملت مقاييس القيادة التحفيزية والقيادة التداولية، إضافةً إلى مقياس رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج، أبرزها: أن القيادة التحفيزية مرتبطة ارتباطاً إيجابياً وذا دلالة إحصائية برضا الموظفين والتزامهم تجاه المنظمة، كما أوضحت الدراسة أنّ القادة الذين يعتمدون أساليب تحفيزية يدعمون بيئة عمل إيجابية، مما يزيد من الولاء المؤسسي لدى الأفراد، كما بيّنت النتائج أنّ القيادة التداولية لها تأثير إيجابي أيضاً ولكن بدرجة أقل من القيادة التحفيزية من حيث تحفيز الموظفين ورفع درجة رضاهم والتزامهم.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة، اختلافها واتفاقها في بعض النقاط فكانت كلها مرتبطة بالقيادة التحفيزية وبالرضا الوظيفي وكانت متنوعة ما بين دراسات عربية وأخرى أجنبية، وذلك نابع من أهمية متغيرات الدراسة بشكل عام، وقد أشارت جميع هذه الدراسات إلى أهمية القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي وما يحققانه من نتائج فعالة في نجاح المؤسسات المختلفة.

ويمكن التعليق على الدراسات السابقة من خلال ما يلي:

من حيث الهدف:

عالجت العديد من الدراسات السابقة موضوع الرضا الوظيفي (مثل دراسة قويدر، ٢٠٢٥؛ Mohaisen, 2024) وتأثيره على عدد من الجوانب؛ مثل القيادة التحفيزية، والخوافز، والتمكين الإداري، والدعم التنظيمي، بالإضافة إلى تأثير بعض العوامل الأخرى، مثل (بيئة العمل، الخبرة المهنية، الخصائص الديموغرافية) على مستوى رضا الموظفين وأدائهم. كما ركزت بعض الدراسات على دور القيادة التحفيزية (مثل أبو النجا، ٢٠٢٤؛ والعتيبي، ٢٠٢٤) في تحسين البيئة التنظيمية ورفع أداء العاملين، فيما اتجهت دراسات أخرى لتقصي تأثير الأنماط القيادية المختلفة (ديموقراطي، أوتوقراطي، تحفيزي) على جودة الخدمات وأداء الأفراد.

من حيث المنهج:

اعتمدت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي (كما في دراسات: قويدر، ٢٠٢٥؛ صوان، ٢٠٢٤؛ زيد وسلامة، ٢٠٢٤؛ الراشدي، ٢٠٢٤؛ السرحان، ٢٠٢٤)؛ بوصفه المنهج الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات المختلفة، مثل العلاقة بين القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي، أو بين الخصائص المهنية والرضا الوظيفي. ومن خلال هذا المنهج، تم توصيف الظواهر المدروسة وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص النتائج ذات الدلالة. وفي بعض

الحالات، ظهر توظيف منهج البحث الكمي المقنن بجمع البيانات عن طريق الاستبانة، ومن ثم تطبيق أدوات التحليل الإحصائي المتقدمة (كالانحدار الخطي المتعدد، أو التحليل العاملي).

✚ من حيث مجتمع الدراسة والعينة:

تنوعت مجتمعات الدراسات السابقة وذلك حسب منهج الدراسة المستخدم والهدف منها، فكان مجتمع الدراسة من قطاع الصحة (المرضى، والأطباء، والإدارية في المستشفيات)، كما في دراسات (Mohaisen, 2024؛ Al Kahlout et al, 2023؛ البلادي وآخرون، ٢٠٢٢) ومن قطاع التعليم ما قبل الجامعي والجامعي (معلمون ومديرون بالمدارس أو الجامعات)، كما في دراسات: (قويدر، ٢٠٢٥؛ أبو النجا، ٢٠٢٤؛ العتيبي، ٢٠٢٤)، ومن القطاع المالي (موظفو البنوك)، كما في دراسة (العسيري، ٢٠٢٤)، فضلاً عن قطاعات أخرى كالقطاع المدني، كما في دراسة (الراشدي، ٢٠٢٤)، وقد استخدمت معظم الدراسات عينات تتراوح بين بضع عشرات إلى بضع مئات من المشاركين، جرى اختيارهم غالباً بطرق عشوائية.

✚ من حيث أدوات الدراسة:

كانت الاستبانة أكثر الأدوات استخداماً وشيوعاً لجمع البيانات في الدراسات السابقة (مثل دراسات: صوان، ٢٠٢٤؛ زيد وسلامة، ٢٠٢٤؛ العتيبي، ٢٠٢٤؛ السرحان، ٢٠٢٤؛ البلادي وآخرون، ٢٠٢٢؛ الأكلي، ٢٠٢١). وقد تم تصميمها في بعض الدراسات لقياس عوامل محددة مثل الرضا الوظيفي (دراسة Al Kahlout et al, 2023)، أو لقياس القيادة التحفيزية وأنماطها الأخرى (دراسة Riaz & Haider, 2020).

✚ من حيث النتائج:

أظهرت نتائج الدراسات أن القيادة التحفيزية تُعد عاملاً أساسياً في رفع مستوى الرضا الوظيفي والأداء، حيث أكدت دراسة الأكلي (٢٠٢١) وأبو النجا (٢٠٢٤) والبلادي وآخرون (٢٠٢٢) دورها الإيجابي في تحفيز

العاملين وإسهامها في جودة الخدمات المقدمة. وفي المقابل، أشارت دراسة البلادي وآخرون (٢٠٢٢) إلى تفاوت تأثير الأنماط القيادية الأخرى كالقيادة الديمقراطية والأوتوقراطية على مستوى الرضا الوظيفي. كما أبرزت بعض الدراسات (العسيري، ٢٠٢٤؛ الراشدي، ٢٠٢٤؛ السرحان، ٢٠٢٤) أهمية الحوافز والدعم الإداري في توفير بيئة عمل إيجابية ترتقي بالعلاقات الإنسانية وتعزز إنتاجية الأفراد. ولم يغفل الباحثون دور العوامل الديموغرافية والخبرة المهنية في تشكيل الرضا الوظيفي، إذ أوضحت دراستا Mohaisen (2024) وزيد وسلامة (٢٠٢٤) وجود فروق إحصائية باختلاف جنس العاملين أو مستوياتهم الإدارية. كذلك بيّنت أبحاث أخرى (العسيري، ٢٠٢٤؛ الراشدي، ٢٠٢٤؛ Riaz & Haider, 2020) أن ارتفاع الرضا الوظيفي ينعكس إيجاباً على الالتزام المؤسسي والأداء، بينما خلصت دراسة قويدر (٢٠٢٥) إلى أن الرضا المتوسط قد يستدعي تدخلات قيادية وإدارية أكبر لتحسين مخرجات الأداء.

أوجه استفادة الباحثة من الدراسات السابقة:

- في ضوء ما أشارت إليه الدراسات السابقة استفادت الباحثة من الدراسات السابقة كما يلي:
- تصميم الجزء النظري واختيار أدوات الدراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، وتصميم الفروض، والتوصيات.
 - تحديد المنهج المستخدم وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتحديد الخطوات اللازمة لإجراء الدراسة.
 - تحديد الأسلوب الأمثل في تفسير وعرض ومناقشة النتائج.
 - تحديد الإطار العام للدراسة الحالية وكذلك الخطوات المتبعة في إجراءات الدراسة.
 - التعرف على المشكلات والتحديات التي واجهت الدراسات السابقة والاستفادة من ذلك في الدراسة الحالية.

الإضافات التي ستقدمها الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:

- تركز الدراسة الحالية على التعرف على أثر القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي في القطاع الصحي، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات مختلفة كالتعليم والصناعة والاتصالات، كما تستهدف الدراسة مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي بوصفه نموذجاً يجمع بين المعايير العالمية والرؤية المحلية، وهو ما لم تتناوله أي دراسة سابقة بالبحث والتحليل على حد علم الباحثة.
- تعالج الدراسة الحالية مفهوم القيادة التحفيزية بشكل أعمق، مع التركيز على محدداتها في القطاع الصحي بصفة خاصة، وذلك بخلاف معظم الدراسات السابقة التي تناولت أنماطاً متعددة من القيادة دون تركيز كاف على أبعاد القيادة التحفيزية.
- تناولت كثير من الدراسات السابقة الرضا الوظيفي أو القيادة التحفيزية بشكل منفصل؛ بينما تركز الدراسة الحالية على العلاقة المباشرة بينهما في مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي، مما يضيف بعداً تطبيقياً جديداً للموضوع.
- ستسهم هذه الدراسة في تقديم توصيات إدارية وتنظيمية قابلة للتنفيذ، بناءً على نتائج البحث، مما يساعد مستشفى جونز هوبكنز في تطوير استراتيجيات القيادة التحفيزية لزيادة رضا الموظفين وتحسين أدائهم.

المبحث الثاني: الإطار النظري:

يتناول المبحث الحالي الإطار النظري للدراسة، وينقسم إلى مطلبين رئيسيين؛ المطلب الأول، ويتناول: الرضا الوظيفي، ويشمل: مفهوم الرضا الوظيفي، والنظريات المفسرة له، وأهميته، وخصائصه، وأنواعه، وعوامل ومحددات الرضا الوظيفي، ومؤشرات قياس الرضا الوظيفي، أما المطلب الثاني فيتناول: القيادة التحفيزية، ويشمل فهمها، وأهميتها، وأهدافها، وأسسها، وسمات القائد التحفيزي، وفيما يلي تفصيل ذلك:

المطلب الأول: الرضا الوظيفي Job Satisfaction:

تمهيد:

يعد الرضا الوظيفي عاملاً مهماً في نجاح المنظمة لأنه يؤثر بشكل كبير على كفاءة وفعالية المنظمة ويعتمد أداء الموظفين إلى حد كبير على نظام إداري يتفهم احتياجاتهم ودوافعهم، مما يساعد في تحقيق الرضا الكافي، مما يؤدي إلى استقرارهم وتحقيق أهدافهم المهنية. يعبر الرضا الوظيفي عن الحالة العاطفية الإيجابية للموظفين بعد تقييم خبراتهم العملية وتحسين قدرتهم على التكيف والابتكار، خاصة عندما يشعرون بالأمان والثقة، مما يزيد من مستويات طموحهم وتقدمهم (العسيري، ٢٠٢٤، ٢)؛ لذلك شغل موضوع الرضا الوظيفي الكثير من اهتمام الدارسين والمتخصصين في علم الإدارة وعلم النفس؛ نظراً للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي وينعكس بدوره على العمل والالتزام الوظيفي، فالرضا الوظيفي يمثل حالة من التوازن بين توقعات الفرد وواقع بيئة العمل، ويؤثر بشكل كبير على الدافعية والإنتاجية داخل المؤسسة (عبد، ٢٠٢٤).

١. مفهوم الرضا الوظيفي:

تعددت التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، ويرجع هذا التعدد إلى وجهات النظر

المختلفة التي حاولت تحديد هذا المفهوم، وسوف نستعرض فيما يلي أبرز هذه التعريفات:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه: مجموعة من المشاعر الوجدانية، التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله، وكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق إشباعاً كبيراً لحاجاته، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، وبالتالي سيكون راضياً عن عمله، ولكن كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه هذا الإشباع، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، وبالتالي سيكون غير راض عن عمله. (المالكي، ٢٠٠٧، ١٥).

ويعرفه بيومي ولطفي (٢٠١١، ٨٠) على أنه: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".

كما يعرف بأنه: "عبارة عن شعور بالارتياح النفسي تجاه العمل والعاملين، يظهر من خلال سلوك الموظف الخارجي في حرصه على حسن التعامل وزيادة الإنتاجية؛ وذلك نتيجة ما يحصل عليه من حوافز مادية ومعنوية في المؤسسة التي يعمل بها" (أبو رحمة، ٢٠١٢، ٣٥).

والرضا الوظيفي يعني مقدار شعور الموظف بالسعادة نحو طبيعة عمله واتجاهه نحو ما يقدم له من إشباع لحاجاته المادية والنفسية والاجتماعية والمهنية مع توفر البيئة المناسبة التي تساعد في إنجاز أهداف المؤسسة (الدرعي والقاسمية، ٢٠٢٠).

ويذكر ماهر (٢٠٢٢) أن الرضا الوظيفي هو مصطلح يشير الى موقف الفرد تجاه عمله ومدى ارتباطه به؛ فالأفراد الذين يشعرون بالرضا تجاه وظيفتهم وعملهم لديهم اتجاه ايجابي نحوه بينما غير المقتنعين والغير راضيين بعملهم يحملون اتجاه سلبي نحوه وهذا دليل واضح على اهمية شعور العاملين بالرضا تجاه عملهم.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه: الحالة العاطفية الإيجابية أو السلبية التي يشعر بها الموظف تجاه عمله، ويتأثر هذا الشعور بعدة عوامل مثل طبيعة العمل، والمكافآت، وظروف العمل، والعلاقات مع الزملاء والمديرين، ويعكس الرضا الوظيفي مدى توافق توقعات الموظف مع واقع العمل الفعلي (Spector, 2022).

والرضا الوظيفي هو: درجة رضا الفرد عن مختلف جوانب العمل، بما في ذلك طبيعة العمل، والتقدير، والمكافآت والعلاقات مع الزملاء (Westaby, 2022). كما يعرف بأنه: الشعور بالارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والانتماء للعمل مع المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية للعمل، وقدرة الموظف على التكيف مع ظروف وبيئة العمل المحيطة به مقارنة بما يملكه ويتمنى الحصول عليه (الصحاف، ٢٠٢٣).

كما يعرف بأنه: ذلك الشعور الإيجابي للعامل نحو وظيفته والمنظمة التي يعمل بها من حيث التوافق بينه وبين المناخ الداخلي للمنظمة واستقرار القناعة في نفسه بأن توقعاته ورغباته مشبعة، فالرضا الوظيفي يتأتى إذاً من استقرار الشخص في عمله ورضاه عنه وامتزاجه به (حسن، ٢٠٢٥، ٢٥٠).

ومن خلال العرض السابق لمفهوم التميز المؤسسي يمكننا أن نستنتج ما يلي:

- تعدد الأبعاد المؤثرة على الرضا الوظيفي؛ حيث يرتبط الشعور بالرضا بمجموعة من العوامل مثل طبيعة العمل، الحوافز المادية والمعنوية، بيئة العمل، والعلاقات بين الزملاء والإدارة.
- الرضا الوظيفي ليس حالة ثابتة، بل يتفاوت بين الموظفين بناءً على تصوراتهم حول مدى تحقيق العمل لإشباع حاجاتهم المختلفة.
- ارتباط الرضا بالإننتاجية والأداء؛ فالموظفون الذين يشعرون بالرضا تجاه وظائفهم يظهرون سلوكيات إيجابية مثل الالتزام، الولاء، وتحقيق مستويات إنتاجية أعلى.

• يتأثر الرضا الوظيفي بتوقعات الموظف حول عمله، فكلما كان هناك تطابق بين التوقعات والواقع، زاد الشعور بالرضا والعكس صحيح.

• تسعى المؤسسات الناجحة إلى تحسين مستويات الرضا الوظيفي من خلال تطوير بيئة عمل إيجابية، تقديم الحوافز، وتعزيز فرص التطور المهني، لما لذلك من تأثير مباشر على نجاحها واستدامتها.

وفي ضوء العرض السابق، تعرف الباحثة الرضا الوظيفي بأنه: "حالة من الشعور الإيجابي أو السلبي التي تنتج عن تقييم الموظف لتجربته العملية، ومدى توافق بيئة العمل مع توقعاته واحتياجاته المهنية والشخصية. ويتأثر هذا الشعور بعوامل متعددة، مثل طبيعة المهام الوظيفية، الحوافز المادية والمعنوية، بيئة العمل، والعلاقات مع الزملاء والإدارة. ويعد الرضا الوظيفي عاملاً أساسياً في تعزيز الأداء الوظيفي، والالتزام المؤسسي، وتحقيق التميز والاستدامة داخل بيئة العمل."

٢. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

هناك العديد من النظريات العلمية التي يتم الاستناد إليها في تفسير الرضا الوظيفي، ومن أبرزها: (خليل،

٢٠٢٤، ١٧٨-١٧٩؛ الراشدي وقشري، ٢٠٢٤، ١٦-١٧؛ الضاحي، ٢٠٢٤، ٢٨-٢٩)

أ. نظرية التدرج الهرمي للاحتياجات لماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs):

طرح ماسلو هرمًا للحاجات الإنسانية يبدأ بالحاجات الفسيولوجية الأساسية (مثل الطعام والشراب) ثم الحاجة للأمان، فالحاجات الاجتماعية، فالحاجة للتقدير والاحترام، وأخيراً الحاجة لتحقيق الذات. ويفترض ماسلو أنّ الموظف لن يشعر بالرضا في عمله إلا إذا تمّ إشباع حاجاته بدءاً من الحاجات الأساسية وصولاً إلى الحاجات الأعلى مرتبة. فالمنظمة مطالبة بتوفير شروط مادية ومعنوية لإشباع هذه الحاجات، مثل:

♦ مرتبات تكفي لتلبية الحاجات الأساسية.

- ◆ بيئة عمل آمنة تحقق الاستقرار الوظيفي.
- ◆ مناخ عمل يدعم العلاقات الاجتماعية الإيجابية.
- ◆ نظام حوافز وتقدير يلبي حاجة الموظفين للاعتراف بمكانتهم وإنجازاتهم.
- ◆ فرص التدريب والتطور الوظيفي التي تساعد الموظف على تحقيق ذاته.

ب. نظرية العاملين (Two-Factor Theory) – لفريدريك هيرتزبيرج:

قسم هيرتزبيرج العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى نوعين:

- ◆ عوامل الصحة المهنية: (Hygiene Factors) مثل الرواتب، وظروف العمل، والأمان الوظيفي، وعلاقة الموظفين بالرؤساء والزملاء.

- ◆ عوامل التحفيز: (Motivators) مثل الاعتراف بالإنجازات، والترقية، والمسؤولية، وتحقيق الذات، وتوفير هذه العوامل يعزز الشعور بالرضا والدافعية.

وطبقاً لهيرتزبيرج، على المنظمة التأكد من توفير مستوى مقبول من عوامل الصحة المهنية لتجنب التذمر

وعدم الرضا. ثم يجب التركيز على عوامل التحفيز لتعزيز رضا الموظفين وإشعارهم بقيمة ما يقومون به.

ج. نظرية التوقعات لإيريك فروم:

تفترض نظرية التوقعات أنّ دافعية الفرد للعمل والرضا الوظيفي تتحدد بناءً على ثلاثة عناصر رئيسية:

- ◆ التوقع (Expectancy): مدى اعتقاد الفرد أنّ جهوده ستؤدي إلى أداءٍ جيّد.
- ◆ الوسيلة (Instrumentality): مدى اقتناع الفرد بأنّ الأداء الجيّد سيؤدي إلى الحصول على مكافآت.

- ◆ القيمة (Valence): مدى قيمة تلك المكافآت بالنسبة للفرد نفسه.

فإذا أدرك الموظف أنّ أدائه العالي سيساهم فعلاً في حصوله على مكافأة قيّمة، فإنه سيشعر بدافعية أكبر وبقدّر أكبر من الرضا. أما إذا غابت هذه العلاقة أو انخفضت قيمة المكافأة في نظره فلن يتحقّق الرضا.

د. نظرية العدالة أو الإنصاف لجون آدمز:

وتنطلق هذه النظرية من مبدأ مقارنة الفرد لما يتلقّاه من منافع أو مكافآت (مادية أو معنوية) بما يقدّمه من جهد، ثم مقارنة ذلك بما يتلقّاه الآخرون من زملاء أو أشخاص في وضع مماثل.

ويشعر الموظف بالرضا إذا أدرك أنّه يحصل على معاملة عادلة في ضوء ما يقدّمه من عمل. أمّا إذا شعر بغياب العدالة أو أنّ هناك تمييزاً غير مبرّر بينه وبين الآخرين، فمن المحتمل أن يتولّد لديه شعور بعدم الرضا، وقد يؤثر ذلك في مستوى جهده وأدائه.

يتضح مما سبق أنّ نظريات الرضا الوظيفي من الأدوات المهمة لفهم العوامل المؤثرة على شعور الموظفين تجاه وظائفهم، مما يساعد المنظمات على تطوير بيئات عمل أكثر تحفيزاً وإنصافاً، فمن خلال تلبية احتياجات الموظفين وفقاً لنظرية ماسلو، وتحقيق التوازن بين عوامل الصحة المهنية والتحفيز وفقاً لهيرتزبرغ، وربط الجهد بالمكافأة كما توضح نظرية التوقعات، وضمان العدالة في المكافآت تبعاً لنظرية آدمز، يمكن للمنظمات تعزيز رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم؛ لذا، فإن تطبيق هذه النظريات بشكل متكامل يسهم في تحقيق بيئة عمل إيجابية تُحفّز الإبداع والولاء الوظيفي.

٣. أهمية الرضا الوظيفي:

معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي لما يمثله من أهمية كبيرة في حياتهم الشخصية والمهنية، وتنبع أهمية الرضا الوظيفي من حقيقة أن شعور العامل بعدم الرضا عن الوظيفة التي يقوم بها قد يكون مكلفاً جداً للمؤسسة؛ سواء كان ذلك بشكل مباشر، أو غير مباشر؛ فعدم الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى شعور الموظف بضغط العمل؛ حيث أوضحت الدراسات أنّ هناك

علاقةً سلبية بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل، كما أن عدم الرضا الوظيفي يعتبر من العوامل الرئيسة في ارتفاع نسبة الغياب، وكذا معدل الدوران، فعندما يكون العامل، أو الموظف غير راض عن وظيفته؛ فإن ذلك سيقوده بالتأكيد إلى تأخره عن العمل، أو غيابه عن العمل بمختلف الحجج والأسباب، بل إن الأمر قد يصل إلى ترك الموظف أو العامل لوظيفته الحالية والتوجه إلى وظيفة أكثر جاذبية (أيوب، ٢٠١٥، ٧٩).

وفي السياق نفسه بينت جعافرة والشorman (٢٠١٤) أن تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين وتحسين أدائهم يكمن في الرضا الوظيفي، والذي يعتبر أحد المفاهيم الإدارية التي لها تأثير كبير على إنتاجية العمل والولاء للمنظمة من خلال تلبية احتياجات العاملين ورغبتهم ودوافعهم، وأن الاهتمام برضا العاملين يحسن مستوى أدائهم ويؤدي إلى نتائج إيجابية للمنظمة، في حين يعتقد خبراء الإدارة والسلوك البشري أن هناك صلة بين الرضا الوظيفي للعاملين والإنتاجية؛ لذلك فقد أولوا اهتماماً كبيراً لموضوع الرضا الوظيفي.

ويرى عمر (٢٠١٤، ١٣) أن الرضا الوظيفي للموظفين يعتبر من أهم مؤشرات قوة المؤسسات ومدى فاعليتها على افتراض أن المؤسسة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل.

ويذكر Spector (2020) أن أهمية الرضا الوظيفي تكمن في أن العاملين الذين يشعرون بالرضا الوظيفي عادةً ما يكونون أكثر فعالية وإنتاجية في أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم المهنية، كما أن الأفراد الذين يكونون راضين عن عملهم يظهرون ميولاً أكبر للانخراط في مهامهم والمساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة، ويضاف إلى ما سبق أن الرضا الوظيفي يقلل من ميل العمال للتخلي عن الوظيفة ويزيد من ميلهم للبقاء في العمل لفترات طويلة.

ويذكر حسن (٢٠٢٥، ٢٥٣) أن أهمية الرضا الوظيفي تتمثل في النقاط التالية:

- ♦ وجود علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا كلما زاد الإنتاج.
- ♦ ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- ♦ ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين.
- ♦ يساهم الرضا الوظيفي في كسب رضا وولاء وانتماء العامل للمنظمة.
- ♦ الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- ♦ الموظفون الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- ♦ يساهم الرضا الوظيفي في استنفار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمنظمة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- ♦ المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني والخبراتي للمنظمة من التسرب أو الضياع.
- ♦ تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة المشاكل والتحديات والمنافسات التي تواجهها، كما يساعدها على تحقيق أهدافها؛ لذلك نجد ان موضوع الرضا الوظيفي قد أحدث تطوراً، بل تحولاً ملحوظاً في نظم الإدارة والتسويق الحديث، حيث توزع اهتمامها بين تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها مع الاهتمام بكسب رضا العميل، حيث أثبتت التجربة العملية انه لا سبيل للوصول إلى رضا العميل إلا بكسب رضا العامل أولاً، فالرضا الوظيفي يساوى: متعة العمل + استقرار المنظمة + نجاح ونمو المنظمة. يساهم في تحسين وتطور وتجويد مستوى المنتج النهائي للمنظمة.

وفى ضوء ما سبق ترى الباحثة أن أهمية الرضا الوظيفي تتمثل في:

- ◆ رفع مستوى الإنتاجية والأداء: فعندما يشعر الموظف بالرضا تجاه عمله والبيئة المحيطة به، تزداد دافعيته لبذل مجهود أكبر وتحقيق أفضل النتائج، إذ إن الأجواء الإيجابية داخل المؤسسات تدفع الموظفين للاهتمام بالتفاصيل وتحسين جودة ما يقدمونه.
- ◆ تقليل معدلات دوران الموظفين: ارتفاع نسبة ترك العمل (الدوران الوظيفي) يفرض تكاليف إضافية على المؤسسات، سواءً فيما يتعلق بمجهود التوظيف الجديدة أو التدريب، بينما يؤدي الاهتمام برضا الموظفين إلى تعزيز ارتباطهم بالمؤسسة، وتعزيز ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، ورغبتهم في مواصلة العمل فيها على المدى البعيد.
- ◆ تحفيز الإبداع والابتكار: البيئة الداعمة التي يشعر فيها الموظف بالتقدير والاحترام، تولّد لديه رغبة أكبر في التفكير الإبداعي واقتراح أفكار جديدة لتطوير الأداء والمنتجات والخدمات.
- ◆ تعزيز الولاء والانتماء المؤسسي: الموظفون الراضون يشعرون بالانتماء إلى منظماتهم، وهذا الشعور بالانتماء يدفعهم للدفاع عن سمعتها ونشر صورتها الإيجابية داخل بيئة العمل وخارجها.
- ◆ تقليل التوتر والضغط النفسي: عندما يكون الموظف مرتاحاً في عمله، يقلّ مستوى التوتر والضغط النفسي الذي قد يؤثر سلباً على الصحة البدنية والنفسية. وعلى المدى الطويل، ينعكس هذا الاستقرار النفسي في الحدّ من تغيب الموظفين والإنهاك الوظيفي.
- ◆ تحسين بيئة العمل وسمعة المؤسسة: بيئة العمل التي يُسهم فيها الرضا الوظيفي تُعزّز التعاون بين الأفراد وتخلق ثقافة إيجابية ترتبط باسم المؤسسة. وهذا ما يرفع من سمعة الشركة في سوق العمل ويجذب الكفاءات للعمل لديها.

والخلاصة: إنّ الرضا الوظيفي يُعدّ من المقوّمات الرئيسة التي لا يمكن إغفالها في أيّ خطة لتطوير المؤسسات؛ فهو ينعكس على أداء الموظّفين، وعلى استقرار المؤسسة ونموّها المستدام، ويستدعي ذلك من إدارات الموارد البشرية والقادة إدراك أهميته والعمل على تعزيزه عبر تبنيّ سياسات تحفيز واضحة، وتأمين بيئة عمل داعمة، وتقديم فرص تطوير وترقية للعاملين.

٤. خصائص الرضا الوظيفي:

يتفق كلا من عمر (٢٠١٤، ١٤-١٦)، والبارودي (٢٠١٥، ٣٨-٣٩) أن الرضا الوظيفي يتميز

بالخصائص التالية:

أ. الرضا الوظيفي موضوع فردي:

يتفاوت الرضا الوظيفي بشكل كبير بين الأفراد، حتى في بيئات العمل المتشابهة، ويرجع ذلك إلى اختلاف القيم الشخصية، والتطلّعات، والاحتياجات لدى كل موظف، فقد يجد بعض الأفراد إشباعًا في العمل التعاوني والتواصل مع الفريق، بينما يميل آخرون إلى حب الاستقلالية ويعتبرونها مصدر إشباع، وبالتالي، من الضروري مراعاة الفروقات الشخصية عند تحليل مستويات الرضا الوظيفي وعدم الاعتماد على مقاييس ثابتة يتم تطبيقها على الجميع.

ب. الرضا الوظيفي يتعلّق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

يتأثر الرضا الوظيفي بجملة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية، فعلى المستوى النفسي، تلعب الدوافع الذاتية، والشعور بالأمان الوظيفي، والتقدير الذاتي دورًا مهمًا في تشكيل شعور الرضا، أمّا على المستوى الاجتماعي، فقد تؤثر العلاقات المهنية، والتواصل الفعّال بين الزملاء، والدعم الإداري بشكل واضح على مدى الارتياح، إضافةً إلى ذلك، فإنّ البيئة التنظيمية التي تتضمن سياسات الأجور والحوافز، وغط القيادة، وظروف العمل الفيزيائية (كالمكاتب والتجهيزات) تتفاعل فيما بينها لتكوين الإحساس العام بالرضا أو عدمه.

ج. الرضا الوظيفي يمثّل حالة من القناعة والقبول:

يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى الشعور الإيجابي الداخلي الذي يتولّد لدى الموظف عند توافق توقعاته وأهدافه مع الواقع المهني الذي يعيش فيه. ومن ثمّ، هو انعكاس لدرجة القناعة والقبول التي يشعر بها الموظف تجاه جوانب العمل المختلفة، مثل طبيعة المهام، ودرجة الحرية المتاحة، وفرص النمو والتطوير. وهذا الشعور بالقبول يتعدى مجرّد الانشراح المؤقت أو الحماسة في بعض اللحظات، ليشمل حالةً أعمق من الارتياح النفسي والاستقرار العاطفي تجاه الوظيفة والمؤسسة.

د. الرضا الوظيفي يرتبط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

لا يمكن فهم الرضا الوظيفي بمعزل عن الإطار العام للمؤسسة وثقافتها التنظيمية؛ إذ يؤثر أسلوب القيادة، وقنوات الاتصال، والقيم السائدة في المؤسسة على مدى إشراك الموظفين وتمكينهم، كما يؤثر المناخ التنظيمي - أي الشعور بالأمان والتقدير والعدل داخل المنظمة - على تهيئة البيئة المناسبة لخلق شعور إيجابي لدى العاملين. وعلى صعيد آخر، تُعدّ العوامل الاجتماعية، مثل مكانة الفرد في المجتمع، ونظرة لمهنته، والعلاقات التي تجمعها بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين، من منابع الرئيسة التي تُعزّز الرضا أو تحدّ منه.

هـ. رضا الموظف عن عنصرٍ معيّن ليس دليلاً على رضاه عن جميع العناصر الأخرى:

على الرغم من أهمية تحقيق الرضا في جوانب محدّدة - مثل الراتب المناسب أو ظروف العمل الجيدة - إلّا أنّ ذلك لا يعني بالضرورة أنّ الموظف راضٍ عن كل جوانب العمل، فقد يشعر الموظف بالرضا حيال الراتب أو الترقّيات، وفي الوقت نفسه قد يكون غير راضٍ عن أسلوب القيادة أو سياسات التواصل الداخلي. لذا، من الخطأ إجراء تعميمات حول مستوى الرضا الكلي للعاملين فقط بناءً على جانب واحد، وبدلاً من ذلك، يتطلّب التحليل الشامل تقييماً متكاملًا لمختلف العناصر التي تشكّل تجربة العمل، بما في ذلك العوامل المادية، والنفسية، والاجتماعية، والتنظيمية.

نخلص مما سبق إلى أن الرضا الوظيفي يتشكّل نتيجة تفاعلٍ معقّدٍ بين شخصية الموظف وبيئة العمل وعناصر التنظيم، وفهم هذه الخصائص يوجّه المؤسسات إلى تبني استراتيجياتٍ أكثر مرونة وشمولاً لتحسين مستويات الرضا الوظيفي، وذلك عبر تهيئة ظروف عملٍ إيجابية تراعي التنوّع البشري وتلبي الاحتياجات المختلفة لجميع الأفراد.

٥. أنواع الرضا الوظيفي:

هناك العديد من الأنواع للرضا الوظيفي حيث يقسم تبعاً لعدة اعتبارات، ذكرها نموشي وفارح (٢٠٢٢) كما يلي:

أ. الرضا الوظيفي باعتبار شموليته (الداخلي والخارجي):

ينقسم الرضا الوظيفي باعتبار شموليته إلى قسمين الرضا الوظيفي الداخلي، والخارجي، ويُعرّف الرضا الوظيفي الداخلي بأنّه شعور الموظف بالرضا نتيجة عوامل نابعة من داخل الوظيفة نفسها، مثل طبيعة العمل، ومدى توافقه مع مهارات الفرد وقدراته، وتوفر فرص التطوّر المهني والإنجاز، إضافةً إلى مدى شعور الموظف بقيمة ما يقوم به من مهام. هذا النوع من الرضا يتولّد عموماً من الإحساس بالتحفيز الذاتي، وتحقيق الذات، والشعور بأهمية الدور الذي يؤدّيه الموظف داخل المؤسسة.

أمّا الرضا الوظيفي الخارجي، فيرتبط بالمحفّزات الخارجية أو العوامل الموجودة حول الموظف في بيئة العمل، مثل الرواتب والحوافز المادية، والأمان الوظيفي، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، وظروف العمل الملموسة (مثل ساعات الدوام، وموقع العمل، والمرافق المتوفرة). في هذه الحالة، يكون تركيز الموظف منصباً على مدى انسجام البيئة الخارجية مع احتياجاته وتوقعاته، وتأثير ذلك في شعوره بالرضا.

ب. الرضا الوظيفي باعتبار زمنه (المتوقع والفعلي):

ينقسم الرضا الوظيفي باعتبار زمنه إلى قسمين الرضا الوظيفي المتوقع، والفعلي، ويُعدّ الرضا الوظيفي المتوقع ما يكون لدى الموظف من تصورات وانطباعات مسبقة قبل التحاقه بالعمل أو عند بداية عمله حول طبيعة الوظيفة ومستقبلها. تكون هذه التوقعات صورةً ذهنيةً عن مقدار الرضا الذي سيشعر به لاحقاً. قد تنشأ هذه التصورات من سمعة المؤسسة، أو من اطلاع الموظف على تجارب زملائه، أو حتى من وعود الإدارة أثناء مقابلات التوظيف. وفي المقابل، فإن الرضا الوظيفي الفعلي هو الشعور الحقيقي الذي يتولّد لدى الموظف بعد ممارسته العمل لفترة زمنية معيّنة. ويتشكّل هذا الرضا من خلال معاشية الموظف للواقع اليومي للوظيفة، والتعامل مع الضغوط والتحديات الفعلية، ومقارنة النتائج على أرض الواقع مع تلك التوقعات المسبقة. وعادةً ما يُنظر إلى الفجوة بين الرضا المتوقع والرضا الفعلي باعتبارها مؤشراً مهماً على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق وعودها والمحافظة على ثقة موظفيها.

ج. الرضا الوظيفي باعتباره كلياً أو جزئياً:

يشير الرضا الوظيفي الكلي إلى المستوى العام للرضا عن الوظيفة بجميع أبعادها. فحين يتحدث الباحثون عن الرضا الكلي فإنهم يقيسون مدى شعور الموظف بالارتياح على كافة الأصعدة؛ بما فيها الجوانب المادية والمعنوية وطبيعة العلاقات مع الزملاء والقيادة، ومستوى الحوافز والتطور المهني المتوفر في المنظمة. أمّا الرضا الوظيفي الجزئي، فيركّز على جانب أو عنصر محدّد من عناصر الوظيفة دون غيره، مثل مدى رضا الموظف عن الراتب فقط، أو عن أسلوب الإدارة، أو عن فرص الترقّي. في هذه الحالة، يُنظر إلى الرضا بوصفه متغيراً متعدد الأبعاد، يمكن أن يكون الموظف راضياً عن بُعد معيّن (كالراتب أو المزايا المالية) وغير راضٍ عن أبعاد أخرى (مثل أسلوب التعامل أو فرص النمو الوظيفي).

ويتبين لنا من التصنيفات السابقة أنّ مفهوم الرضا الوظيفي ليس أحاديّ البعد، بل ينقسم وفق عدة اعتبارات، بدءاً بالعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في شعور الموظف بالرضا، مروراً بالزمن الذي تُقاس فيه هذه المشاعر (متوقّعة أو فعلية)، وصولاً إلى درجة الشمول (رضا كلي أو جزئي). يساعدنا فهم هذه الأنواع المختلفة على تحليل طبيعة الرضا الوظيفي بشكل أدق، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين لتعزيز سعادة الموظفين ورفع مستوى أدائهم في بيئة العمل.

٦. عوامل ومحددات الرضا الوظيفي:

تتعدد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، ومن الضروري التعرف على هذه العوامل وأن توليها إدارات المؤسسات اهتماماً خاصاً؛ لضمان رضا الموظفين، ومن أبرز هذه العوامل ما ذكره العسيري (٢٠٢٤)، (٣١-٣٢)، كما يلي:

أ. الأجور والرواتب:

تُعد الأجور والرواتب من أكثر العوامل تأثيراً على الرضا الوظيفي؛ إذ يرى كثير من الباحثين أن وجود نظام عادل وشفاف في تحديد الأجر يعكس تقدير المؤسسة لموظفيها ويشعرهم بالأمان الوظيفي، وعندما يشعر الموظف بأن راتبه يتناسب مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقه، ومع مستوى أدائه وجهده المبذول، فإن ذلك يعزز الثقة ويحفّزه على تقديم أفضل ما لديه، أمّا في حال كان هناك شعور بعدم العدالة أو التفاوت الكبير بين زملاء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض معنوياته وانخفاض دافعيته للعمل.

ب. طبيعة العمل وتنوع المهام:

طبيعة المهام الموكلة إلى الموظف ونمط تنظيمها لها دور حاسم في رفع درجة الرضا الوظيفي أو خفضها. فكلما كانت المهام ذات محتوى متنوع ومستوى تحدٍّ ملائم لقدرات الموظف، شعر الموظف بالمتعة والفائدة من عمله، ورأى فيه فرصة لتطوير مهاراته وتوظيف طاقاته. كما أن تكرار المهام الرتيبة أو عدم وضوح الأهداف والواجبات قد

يؤدي إلى الملل والإجهاد النفسي، لذا، فإن تصميم الوظيفة بشكل يُراعي التنوع والتحدي يدعم الانخراط الوظيفي ويرفع جودة الأداء.

ج. القدرات الفردية والمعرفة بالعمل:

يتعلق هذا العامل بمدى امتلاك الفرد للمهارات والخبرات اللازمة لأداء مهامه، إضافة إلى درجة وعيه وفهمه لطبيعة عمله وأهدافه، وعندما تتوافق القدرات والمعارف مع متطلبات المنصب الوظيفي، يشعر الموظف بالكفاءة والثقة، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الرضا، وفي حال وجود فجوة كبيرة بين مستوى القدرة الحقيقي وحجم المسؤوليات أو متطلبات العمل، يواجه الموظف صعوبات قد تؤثر على دافعيته واستمراريته، ما ينعكس سلبيًا على كل من الأداء والرضا الوظيفي.

د. فرص التطور والترقية:

تعد الفرص المتاحة للتطور والترقية المهنية أحد أبرز العوامل التي تشعر الموظف بقيمته وبأنه جزء من خطة نمو المؤسسة؛ إذ إن الشعور بالاستقرار المهني والقدرة على التقدم ضمن السلم الوظيفي يحفز الموظف على مواصلة التعلم والتدريب لرفع قدراته. كما أن وضوح معايير الترقية وشفافيتها يحقق العدالة التنظيمية ويزيد من الرضا؛ بينما يقل الرضا لدى الموظفين إذا افتقروا إلى مسارات مهنية واضحة أو في حال شاع الاعتقاد بأن الترقية تحصل بطرق غير موضوعية.

هـ. نمط القيادة:

يلعب القائد أو المدير المباشر دورًا مهمًا في الحفاظ على رضا الموظفين أو إحباطهم، فأساليب القيادة الديمقراطية المبنية على الحوار وتشجيع المبادرة والتقدير الإيجابي لجهود الموظفين ترفع معنويات الفريق وتدعم الانسجام بينهم. وعلى النقيض، فإن الأنماط السلطوية أو التي لا تتيح فرصة للمشاركة في صنع القرار قد تخلق جوًا من التوتر، وتحد من الإبداع، وتقلل الشعور بالأمان والرضا لدى الموظف. لذا، فإن وجود قائد يتسم بالمرونة والإنصاف ينعكس بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي.

و. ظروف العمل المادية:

تشمل ظروف العمل المادية البيئة المحيطة بالموظف من حيث النظافة والتهوية والإضاءة وجودة التجهيزات والأدوات المتاحة، فكلما كانت بيئة العمل مهيأة بشكل يراعي الجوانب الصحية والراحة النفسية للموظف، ازداد مستوى الرضا والإنتاجية. كما أن توفر المستلزمات التي تساعد الموظف على إنجاز عمله بكفاءة (مثل التقنيات الحديثة والبنية التحتية المناسبة) يُعد أمرًا بالغ الأهمية. في المقابل، قد تؤدي البيئة المزدهمة أو غير الصحية إلى إجهاد الموظف بدنيًا ونفسيًا، مما ينعكس سلبًا على مستوى الرضا.

٧. مؤشرات قياس الرضا الوظيفي:

على الرغم من أن الرضا الوظيفي حاله وجدانية تعبر عن الأفكار والمعايير التي يرسمها الموظف حول عمله، إلا أنه يمكن التعرف على مدى الرضا الوظيفي من خلال مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس، والتي ذكرها فجاج وعباس (٢٠١٨) كما يلي:

أ. معدل دوران العمل (Turnover Rate):

يُشير معدل دوران العمل إلى النسبة المئوية للموظفين الذين يغادرون المؤسسة خلال فترة زمنية معينة مقارنةً بإجمالي عدد الموظفين، ويُستخدم هذا المؤشر لتقييم مدى استقرار الموارد البشرية، وهو يرتبط ارتباطًا مباشرًا بالرضا الوظيفي؛ إذ غالبًا ما يكون ارتفاع معدل الدوران دلالةً على عدم رضا الموظفين عن بيئة العمل، أو الأجور، أو التقدير الوظيفي، أو عوامل أخرى، ومن جانب آخر، يُعد معدل دوران الموظفين المنخفض مؤشرًا إيجابيًا على تمتع الموظفين بالرضا والاستقرار، كما يساعد المؤسسة في تقليل التكاليف الإضافية المرتبطة بالتوظيف والتدريب المستمر.

ب. مستويات أداء الموظفين:

يشير أداء الموظفين إلى درجة إنجازهم للمهام الموكلة إليهم وفقًا للمعايير المحددة من قِبل المؤسسة، مثل جودة العمل والالتزام بالمواعيد والقدرة على الابتكار وحل المشكلات، وكلما ارتفعت مستويات أداء الموظفين دلّ

ذلك على شعورهم بالرضا والدافعية لإنجاز الأعمال بكفاءة. وفي المقابل، فإن تراجع الأداء أو انخفاضه قد يكون مؤشراً على وجود مشكلات تؤثر سلباً في مستوى الرضا، مثل عدم وضوح الأهداف أو غياب التحفيز والتقدير.

ج. معدلات التغيب عن العمل: (Absenteeism)

يمكن قياس مستويات رضا الموظفين بشكل غير مباشر من خلال متابعة معدلات التغيب عن العمل، وعادةً ما يرتبط تغيب الموظفين بمؤثرات عديدة، من بينها الصحة البدنية والنفسية أو الظروف الشخصية، إلا أن ارتفاع معدلات التغيب عن العمل في أوقات معينة أو تكراره بشكل غير طبيعي قد يشير إلى عدم ارتياح الموظفين أو عدم رضاهم عن بيئة العمل، أو وجود مشكلات تنظيمية وإدارية، ومن هذا المنطلق، يُعد الانخفاض المستمر في معدل التغيب دلالة على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي؛ إذ يشعر الموظفون بالحافز للالتزام والانتظام في الحضور.

د. مستويات الإنتاجية:

الإنتاجية هي محصلة الجهد المبذول من قِبل الموظفين مقارنةً بالموارد المستخدمة أو الزمن المستغرق لإنجاز المهام، وكلما كان الرضا الوظيفي أعلى، ارتفع مستوى الولاء والدافعية الداخلية لدى الموظفين، مما يؤدي إلى نتائج أفضل فيما يتعلق بالسرعة والجودة والإبداع. ويمكن للمنظمات مقارنة إنتاجيتها عبر أقسامها المختلفة أو بين فترات زمنية متعاقبة لتحليل مدى تأثير الرضا الوظيفي على أدائها العام. فإذا ظهر تحسّن في مؤشرات الإنتاج بالتزامن مع تطبيق سياسات تعزيز الرضا الوظيفي، فإن هذا يثبت وجود علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي ومستويات الإنتاجية.

والخلاصة: أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً حاسماً في نجاح المؤسسات واستدامتها، إذ يمكن تتبّع ملامحه وتأثيراته عبر مؤشرات عدّة تشمل معدل دوران الموظفين، ومستويات الأداء، ومعدلات التغيب، فضلاً عن مستويات الإنتاجية، وتُتيح هذه المؤشرات لأصحاب القرار رصد مواطن القوة والضعف في بيئة العمل، كما تساعد على وضع خطط واستراتيجيات لتحسين الرضا الوظيفي، سواء عن طريق توفير بيئة عمل ملائمة، أو مكافآت عادلة، أو برامج تطوير مهارات الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة.

المطلب الثاني: القيادة التحفيزية Motivational leadership:

تمهيد:

يعد التحفيز أحد أهم عناصر القيادة الناجحة والفاعلة للتعامل مع العاملين وإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم وزيادة كفاءتهم الإنتاجية، ويؤدي التحفيز دوراً جوهرياً في شحذ وتوجيه السلوك الإنساني لإنجاز وتحقيق الأهداف، إذ تقوم فلسفة التحفيز على إدارة السلوك في ظروف معينة والرغبة الملحة لإشباع حاجة ما، مما يدفع العاملين إلى العمل والاجتهاد، وتعمل استراتيجيات التحفيز التي يتبناها القائد على التأثير في العاملين على حد سواء إما سلباً أو إيجاباً تبعاً للنموذج القيادي الذي يطبقه قائد العمل (Timah, 2015, 25).

١. مفهوم القيادة التحفيزية:

تعرف القيادة بصفة عامة بأنها: مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد على العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المدرسة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير (عبوى، ٢٠١٠، ١٩)، والقيادة هي عمل ديناميكي وقوة تهدف إلى تماسك مجموعة العمل، وتحقيق الأهداف المشتركة بفاعلية وكفاءة (البوهي، ٢٠١٧، ٦٨).

وتعرف القيادة التحفيزية بأنها: نط من أنماط القيادة التي يتبناها القائد والتي تتميز بتوجه القائد نحو تحفيز ودفع العاملين على تنفيذ كافة مهامهم وواجباتهم المنوطة بهم على أكمل وجه ودفعهم إلى تحسين أدائهم وتطويره من خلال الأساليب الابتكارية المستحدثة، وتحريك قدراتهم الكامنة وتسخيرها في سبيل زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (الفاقي، ٢٠١١، ٦).

كما تعرف بأنها: الأساليب والآليات التي يتبناها القائد لرفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تمكينهم بالمعرفة والخبرات الضرورية التي تساعد في تفجير طاقاتهم، وبذل جهود أكبر تنعكس بشكل إيجابي على المؤسسة ككل، كما تعرف بأنها قدرة القائد على إلهام وتحفيز جميع العاملين على إنجاز كافة الأعمال والمهام المطلوبة منهم

على أكمل وجه وقدرته على توفير بيئة عمل يسودها التعاون والتكاتف والاحترام المتبادل، كما يشير مفهوم القيادة بالتحفيز إلى قدرة القائد على تحريك القدرات الكامنة للموظفين وتسخيرها والاستفادة منها في سبيل زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Ahmad et al 2014,13).

والقيادة التحفيزية هي: قدرة القائد على إيجاد الانتماء والولاء وحب العمل والالتزام به لدى جميع العاملين في المؤسسة، وقدرته على تعزيز مهاراتهم وقدراتهم ورفع الروح المعنوية لديهم وتحفيزهم لتطوير خبراتهم والاستفادة منها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة (Bipath & Nkabinde, 2018, 3).

ويعرفها Calvo & Topa (2019, 2) بأنها: قدرة القائد على توجيه العاملين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم وتشجيعهم على اكتساب المهارات والقدرات الجديدة القادرة على إحداث نهضة شاملة في طريقة أدائهم للأعمال والمهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة وجودة مخرجاتها.

كما تعرف بأنها: نمط من أنماط القيادة يقوم من خلاله القائد ببحث الأفراد العاملين وتشجيعهم وغرس الدافعية لديهم، وتعزيز روح الولاء والانتماء تجاه العمل، وذلك بواسطة مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب التحفيزية المتمثلة بالتحفيز المعنوي والمادي والإداري والمهني (Firza et al, 2019, 190).

وتذكر أبو سينية (٢٠٢٠، ١٨) أن القيادة بالتحفيز هي: قدرة القائد على توظيف التحفيز في نمط قيادته للأفراد وذلك يتضمن الرؤية وأهداف المؤسسة وإشراك العاملين بصنع القرار وتشجيعهم على اكتساب المهارات الجديدة وإشباع حاجاتهم بواسطة الحوافز الإيجابية التي تجعلهم أكثر فاعلية تجاه العمل.

ويعرفها Maxwell (2020) بأنها: القيادة التي توفر الدعم المادي والمعنوي للمرؤوسين، وينتج عنها تطوير لأدائهم في عملهم وتوفير مناخ عمل جيد. وتذكر شماسنة (٢٠٢٢) أن القيادة التحفيزية هي: نمط القيادة الذي يتبعه مديرو المؤسسات لتحفيز العاملين وتشجيعهم على استثمار قدراتهم ومواهبهم وطاقاتهم وتوفير بيئة عمل يسودها الاحترام، والثقة، والتعاون، والتقدير.

ويرى العتيبي (٢٠٢٤، ٧٤٠) أن القيادة التحفيزية تعني: نمط من أنماط القيادة يعكس قدرة القائد

على غرس الدافع ورفع الروح المعنوية لدى جميع العاملين داخل المؤسسة من خلال توظيف الاستراتيجيات الإدارية التي تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار، وتشجعهم على اكتساب المهارات الجديدة وإشباع حاجاتهم بواسطة الحوافز الإيجابية التي تجعلهم أكثر إيجابية تجاه العمل.

ومن خلال العرض السابق لمفهوم القيادة التحفيزية يمكننا أن نستنتج ما يلي:

- تركز القيادة التحفيزية على حث الأفراد وتشجيعهم واستثمار طاقاتهم ومواهبهم، وتعزيز روح الولاء والانتماء لديهم تجاه المؤسسة.
- تعتمد القيادة التحفيزية على توفير بيئة عمل إيجابية يسودها التعاون والاحترام المتبادل، مما ينعكس على رفع الروح المعنوية وخلق شعور بالالتزام والمسؤولية.
- تهدف القيادة التحفيزية إلى تمكين العاملين وتطوير خبراتهم ومهاراتهم، من خلال إتاحة الفرص للتدريب والمشاركة في صنع القرار، وتحفيزهم بأساليب مادية، ومعنوية، وإدارية، ومهنية.
- تؤدي القيادة التحفيزية إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمؤسسة، من خلال شحذ همم العاملين وإلهامهم لتقديم أفضل ما لديهم.
- يرتبط نجاح هذا النمط القيادي بقدرة القائد على توجيه الأفراد نحو أهداف واضحة، وبناء فرق عمل متماسكة، وتحقيق توازن بين الأهداف المؤسسية واحتياجات العاملين.

وفي ضوء العرض السابق، تعرف الباحثة القيادة التحفيزية بأنها: نهج قيادي يركز على تحفيز الأفراد

ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة عبر استثارة دافعيتهم الداخلية والخارجية، ويعتمد القائد في هذا النمط على إلهام المرؤوسين وتوجيههم وتعزيز روح المسؤولية والإنجاز لديهم، وذلك من خلال استخدام أساليب تواصل فعالة، وتفويض الصلاحيات، وإتاحة الفرص للنمو والتعلم.

٢. أهمية القيادة التحفيزية:

ذهب كثير من الباحثين إلى القول بأن القيادة التحفيزية هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يساهم في جعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل القيادة كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، وقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري (الطراونة، ٢٠١٢، ١٠٥).

والقيادة التحفيزية تُسهم في الشعور بالولاء والالتزام، وتشجع طرقًا جديدة لحل المشكلات التنظيمية، وتشجع التعلم مدى الحياة من خلال تبادل المعرفة، فالقائد التحفيزي يلهم العاملين ومن حوله لأنه قادر على تطوير هوية مشتركة جيدة، والتعاون مع الآخرين من أجل الصالح العام، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتجنب الاستبداد، بهدف رفع الروح المعنوية للعامل في بيئة عمل سليمة (ugoani, 2015,585).

وفي ذات السياق يشير (Bosire & Ntamushobora, 2014) أن القيادة بالتحفيز تساعد المدير على قيادة الآخرين عن طريق تحفيزهم للسعي لتحقيق أهداف معينة بدلاً من التصرف بناءً على أوامر، ويحاول القائد إنشاء بيئة آمنة وموثوق بها، وضمان أن المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها في مجالها، وتتطلب من القائد وضع أخلاقيات ورؤية واضحة وتواصل حقيقي، بحيث يكون دافعاً حقيقياً لتعزيز التعاون وبيئة عمل إيجابية.

ويذكر محمد والعصيمي وبرعي (٢٠١٧) أن القيادة التحفيزية تعد أحد أهم الأساليب والاليات التي تسهم في تمكين العاملين في المؤسسات وتهيئتهم ليصبحوا قادة مستقبليين كما تكمن أهمية القيادة التحفيزية في أنها توفر بيئة تنافسية، تشجع العاملين على بذل مجهودات أكبر، وابتكار أساليب وطرق جديدة تساهم في رفع الإنتاجية، كما يسعى القائد التحفيزي إلى إلهام الموظفين للقيام بمهامهم بطريقة إبداعية تتفوق على المعايير والتوقعات لرفع أدائهم إلى مستويات عالية وجعلهم ينتموا إلى المؤسسة التي يعملون بها.

وفي أهمية القيادة التحفيزية فقد أشار طلحة ويزيد (٢٠١٩، ١٠١٣) إلى أن لهذا النمط القيادي

أهمية كبيرة على عدة مستويات، كما يلي:

أ. أهمية التحفيز على مستوى الجماعات:

يمثل التحفيز الجماعي عاملاً جوهرياً في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المشتركة، ويتجلى ذلك في:

- تعزيز روح المشاركة والتعاون بين أفراد الجماعة، مما يساهم في تحقيق الانسجام بينهم، ويقوي روح الفريق، مما يؤدي إلى تحقيق المعايير المطلوبة وتحديد أدوار الأفراد بوضوح.
- تنمية الحوافز بين أفراد الجماعة، حيث يساعد ذلك على تحفيز الأفراد، وتعزيز العمل الجماعي، مما يرفع مستوى الأداء، ويزيد من قدرة الأفراد على التفاعل الفعال مع التحديات المختلفة.

ب. أهمية التحفيز على مستوى المنظمة:

تلعب الحوافز دوراً أساسياً في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، ويتجلى ذلك من خلال:

- الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية: حيث يساعد التحفيز في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئتها، مما يدفعها إلى تبني الابتكار والتطوير المستمر لتحسين الإنتاجية والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة.
- تعزيز التكامل بين التحفيز وأنشطة الموارد البشرية: حيث يرتبط نظام الحوافز بتخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف، والاستقطاب، والتعيين، والتدريب، إلى جانب تقديم المزايا والخدمات والترقيات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة وتحقيق نتائج إيجابية.
- تهيئة بيئة عمل محفزة ومريحة: إذ تساهم الحوافز في تعزيز رضا الموظفين عن بيئة العمل، مما يزيد من انتمائهم للمنظمة، ويدفعهم إلى العمل بجد لتحقيق المصلحة العامة، وتعزيز الإنتاجية، والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وفي ضوء ما سبق تحدد الباحثة أهمية القيادة التحفيزية فيما يلي:

- رفع مستوى الأداء والإنتاجية: فعندما يمتلك القائد القدرة على تحفيز الأفراد وإلهامهم، فإن ذلك ينعكس مباشرة على مستوى أدائهم، فالموظف المتحمس والمحفّز يسعى لتطوير قدراته وبذل جهد أكبر لتحقيق الأهداف المنشودة.
- تحسين روح الفريق والتعاون: تحت القيادة التحفيزية أعضاء الفريق على التعاون وبناء الثقة المتبادلة فيما بينهم، لأنّها تركز على تهيئة بيئة إيجابية تحترم قدرات الأفراد وتشجّعهم على تبادل الخبرات والأفكار.
- زيادة الرضا الوظيفي والتميز المؤسسي: الموظفون الذين يشعرون بالتقدير والاحترام من قبل قائدهم يكونون أكثر ارتباطاً بالمؤسسة وأهدافها، وهذا الانتماء المتولد من خلال التحفيز الإيجابي يُقلّل من معدلات التسرّب الوظيفي ويساهم في الحفاظ على الكفاءات.
- تعزيز الثقة والالتزام: تولّد القيادة التحفيزية شعوراً قوياً بالثقة لدى أعضاء الفريق، ما يدفعهم للالتزام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، كذلك، عندما يرى الأفراد أنفسهم جزءاً أساسياً من نجاح المؤسسة، فإنهم يحرصون على التفاني من أجل تحقيقه.
- دعم الابتكار والإبداع: بيئة العمل المشجّعة والمحفّزة تهيئ العقول للإبداع وتولّد الأفكار الجديدة، فعندما يشعر أعضاء الفريق بحرية التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، تتولّد حلول مبتكرة تساهم في تطوير الأداء المؤسسي.
- إشاعة الطاقة الإيجابية وتخفيف الضغوط: القائد الذي يُحفّز فريقه يشيع جوّاً من التفاؤل والطاقة الإيجابية، فيساعد على تخفيف ضغوط العمل، وهذا الأمر يمنح الأفراد القدرة على تحمّل الصعوبات والمثابرة لتحقيق الغايات.

- تحقيق أهداف استراتيجية طويلة المدى: فالتحفيز المستمر يجعل الأفراد على استعداد دائم للتعلم وتطوير الذات، ما يؤثر إيجابيًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى للمؤسسة، إذ يواكب الفريق التغيرات ويعمل على بناء مستقبل ناجح ومستدام.

ونخلص مما سبق إلى أن القيادة التحفيزية تُسهم في خلق بيئة عمل داعمة ومثمرة تحث الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، ولتطبيقها بفاعلية، يحتاج القائد إلى التواصل البناء، والاهتمام بالعوامل النفسية لدى الأفراد، واعتناق قيم التعاطف والتقدير، بما يضمن تحقيق النجاح المؤسسي على المدى البعيد.

٣. أهداف القيادة التحفيزية:

يرى البرقاوي (٢٠٢٢، ١٣-١٤) أن القيادة التحفيزية تهدف إلى:

- رفع دافعية وحماس العاملين لأداء العمل.
- إشعار العمال بالعدالة حيث يتم تقديرهم ماديا ومعنويا لتمييزهم في الأداء.
- زيادة نواتج العمل من جودة إنتاج، وأرباح، ومبيعات... الخ
- إشباع احتياجات العاملين بمختلف أنواعها.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع لتحملها لمسؤوليتها الاجتماعية أمام العاملين.
- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء وتنمية روح الفريق.
- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين.
- ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع.

٤. أسس القيادة التحفيزية:

لضمان نجاح القائد التحفيزي؛ هناك شروط أساسية لابد من توافرها وفق ما ذكره حسونة (٢٠٠٨، ٩٢)

ومنها:

- **المواءمة بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة:** بحيث تكون الحوافز هيكل هذه المواءمة؛ إذ لا بد من أن ترتبط الحوافز بأهداف المنظمة والعاملين معاً، وهذا يتوافق مع ما تدعو إليه الإدارة الحديثة من ضرورة التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، وأن المواءمة بينهما يحقق النجاح والتميز المؤسسي.
- **اختيار التوقيت المناسب للحوافز** خاصة المادية منها، حيث يجب أن تؤقت توقيتاً ليس بالقرب الذي يجعل منها عملاً روتينياً، ولا بالبعيد الذي يؤدي إلى نسيانها، بل في مواعيد محددة ومتفاوتة نوعاً ما، ومن هنا ينبغي على قادة المؤسسات مراعاة الوقت الذي يمنحون فيه الحوافز للعاملين معهم حتى تحقق هذه الحوافز المرجو منها، وتتوافق في نفس الوقت مع احتياجات وتطلعات العاملين في المؤسسة.
- **ضمان استمرارية الحوافز** لتخلق جواً من الطمأنينة لدى العاملين بأنها مستمرة وستبقى في المستقبل، وهذا ولا شك أحد المعوقات الأساسية لنجاح الحوافز، فإذا ما شعر العاملون في المؤسسة باستمرارية الحوافز اطمأنت نفوسهم وهدأت قلوبهم ومن ثم ازدادت إنتاجيتهم.
- **كما ينبغي أن تتصف الحوافز وسياساتها بالعدالة والمساواة** وأن يدركها الأفراد لتؤدي دورها بوضوح، وهو أمر لا بد منه، حيث حثنا ديننا الحنيف على العدل والمساواة بين العاملين، فإذا ما ظهر للعاملين في المؤسسة حيف المدير في منح الحوافز اضطربت نفوسهم وقلت إنتاجيتهم ولم يعد للحوافز معنى أو قيمة في نفوسهم.
- **تناسب الحوافز مع الجهد المبذول** لتقديم المزيد من الجهد والعطاء والمزيد من الإبداع والابتكار، وذلك يعني أن يعرف الفرد أن العمل الجيد قرين بالعطاء الوفير؛ ولذا ينبغي على قادة المؤسسات الانتباه إلى هذا المقوم المهم لأن بعضهم قد يسرف في منح الحوافز على كل صغيرة وكبيرة ومهما

قل الجهد والعطاء، في حين أن البعض الآخر قد يقدر فلا يمنح الحوافز بأنواعها إلا قليلاً، لذا لابد من الاعتدال والتوسط في ذلك.

- تناسب الحافز مع حاجة الأفراد، إذ لابد أن يكون الحافز معوضاً للنقص في الإشباع، حيث ان بعض العاملين في المؤسسة قد يفضل الحوافز المادية في وقت ما، بيد أن البعض الآخر قد تكون الحوافز المعنوية أكثر جدوى في دفعه وحفزه وزيادة إنتاجيته.

وقد حدد عطوى (٢٠١٠، ٦٩-٧٠) أسس القيادة التحفيزية فيما يلي:

- القيادة التحفيزية تعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه.
- المركز الوظيفي لا يعطى بالضرورة القيادة فليس كل من يشغل مركزاً رسمياً قائداً.
- القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار، فالقائد يمارس دوره على نوابه الفرعيين وهؤلاء يمارسون دورهم على مرؤوسيهم ويكون دور القائد أيضاً علاوة على عملية القيادة التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة.
- معايير أو مبادئ المجموعة هي من تقرر من هو القائد، فالمجموعة تعطي القيادة للأشخاص الذين ترى فيهم سنداً لمبادئها.
- مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل، فالقائد في موقف ما، يمكن أن يكون تابعاً في موقف آخر.

وقد أشار الخواجا (٢٠١٩، ٢٤-٢٥) إلى أربعة أسس رئيسة للقيادة التحفيزية، وهي:

- التواصل الصادق والصريح مع كافة العاملين، مما يجعلهم على علم ودراية دوماً بكافة الأحداث والفعاليات والأنشطة التي تتم فيها، إضافة إلى تحفيزهم بصورة مستمرة، وإشعارهم بأنهم عناصر رئيسية في المؤسسة، وبأنهم محط الأنظار وبؤرة الاهتمام.

- بناء العلاقات الإيجابية الفاعلة بين كافة الأطراف، والتي تؤكد أهمية ذاتية كل فرد، وأهمية دوره، ودعم المشاركة الحقيقية في العمل المؤسسي المنظم.
- الاعتراف بجهود الآخرين ومساهماتهم الفعلية، مما ينعكس أثره في تهيئة مجموعة عمل ملتزمة بواجباتها وأعمالها، وقادرة على التخطيط لمستقبلها.
- التحفيز الجماعي أو المكافأة الجماعية المشتركة، التي تنسجم مع إنجازات المجموعة أو المنظمة، إذ يقوم القائد المحفز بتوزيع المكافآت المادية والمعنوية على جميع الأشخاص، الذين ساهموا في تحقيق الأهداف المتفق عليها، وبشكل يتناسب مع جهودهم المبذولة، أي أن القائد يسعى لتعميم المكاسب والنتائج على جميع العاملين

٥. سمات القائد التحفيزي:

أشار (Ugoani, 2015, 59) إلى أن القائد التحفيزي يمتلك مجموعة من السمات، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

- القائد التحفيزي لديه رؤية، وهذه الرؤية هي صورة واضحة لما سيبدو عليه مستقبل المؤسسة، ومن خلال مشاركة رؤيته مع العاملين في المؤسسة يمكنه إلهام الآخرين للانضمام إليه في العمل على تحقيقها، حيث تعد مشاركة الرؤية الواضحة جزءاً مهماً من التأثير على الآخرين لاتباع القائد لتحقيق الهدف المحدد.
- القائد التحفيزي لديه دوافع ذاتية، ويعي أهمية التحسين الشخصي والمهني المستمر، حيث يبحث هؤلاء القادة دائماً بنشاط عن أفكار جديدة من خلال مصادر مختلفة، مثل الكتب والندوات والمؤتمرات والمنشورات المهنية، أو التواصل وتبادل الأفكار مع الآخرين.

- القائد التحفيزي ملتزم، وهذا الالتزام لا يتعلق فقط بالمشروع المطروح، ولكن أيضا تجاه الأشخاص الذين يعملون في المشروع معهم، فعندما يرى الجميع أن القائد يعمل بجد لتحقيق نتيجة ناجحة يكونون أكثر التزاماً بالوظيفة، ويظهر القادة الالتزام تجاه الآخرين من خلال كونهم أول من يمتدح علنا، ومنح الثناء في المكان المناسب، والوفاء بالوعود.
- القائد التحفيزي قادر على التواصل، فالقادة قادرون على توصيل رؤيتهم وتوقعاتهم بشكل فعال إلى بقية أعضاء الفريق، ويمكنهم استخدام الكلمات للإلهام والتأثير، وهم أيضا مستمعون جيدون، لديهم موهبة التقاط الفروق الدقيقة في اللغة المنطوقة ولغة الجسد، حيث إنهم يسمعون بعناية لما يقال لمعرفة المعاني الخفية.
- القائد التحفيزي يساعد الأفراد على الإيمان بأنفسهم، ويمنحونهم الثقة لتحقيق الأهداف، ويركزون على نقاط القوة لدى الآخرين.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة، ومحدداتها، وخصائصها.
- أداة الدراسة.
- حدود الدراسة.
- إجراءات الدراسة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى بيان منهجية الدراسة، حيث تم توضيح منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وخصائص العينة ومحددات حجها، والأداة التي تم استخدامها لجمع بيانات الدراسة، وحدود الدراسة الزمانية والمكانية والموضوعية، وتوضيح الاجراءات التي تم من خلالها تطبيق الجانب الميداني، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في تحليل بيانات الدراسة، لمعالجتها من الناحية الإحصائية.

منهج الدراسة:

تماشياً مع طبيعة الدراسة فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي المسحي؛ لتحقيق أهداف الدراسة والتعرف على أثر القيادة التحفيزية على رضا الموظفين بالتطبيق على مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي. والمنهج الوصفي من أكثر المناهج ملاءمة للواقع وخصائصه، وهو الخطوة الأولى نحو تحقيق الفهم الصحيح لهذا الواقع، إذ من خلاله يمكن الإحاطة بكل أبعاد هذا الواقع. ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه البحث الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة والتعبير عنها كمياً وكيفياً وتفسيرها بطريقة رقمية، وهو أيضاً ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع الدراسة أو عينة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب (الختاتنة والنوايسة، ٢٠١١).

مجتمع الدراسة:

يشير قطب (٢٠٢١) إلى أن مجتمع الدراسة هو مصدر المعلومات، ويشمل جميع الأفراد أو الأشياء الذين تجرى عليهم الدراسة، كما يذكر أن هناك ارتباطا وثيقا ومباشرا بين مشكلة الدراسة ومجتمع الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي، بما في ذلك الطاقم الطبي والإداري، والبالغ عددهم (٩٠٠) فردا، حيث سيتم اختيار العينة من موظفي المستشفى لتمثيل مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية.

عينة الدراسة ومحدداتها وخصائصها:

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، بحسب جدول Krejcie & Morgan (1970)، وقد بلغ عدد العينة (٢٦٩) فردا، وقامت الباحثة بإرسال الاستبانات الإلكترونية إليهم، مع رسالة توضح أهداف الدراسة وكيفية تعبئة الاستبانة، إضافة إلى التأكيد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وقد حصلت الباحثة على (٢٦٤) ردا من الردود الإلكترونية، مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يمثل نسبة (٩٨,١٤٪) من إجمالي الاستبانات المرسلة.

- الجنس:

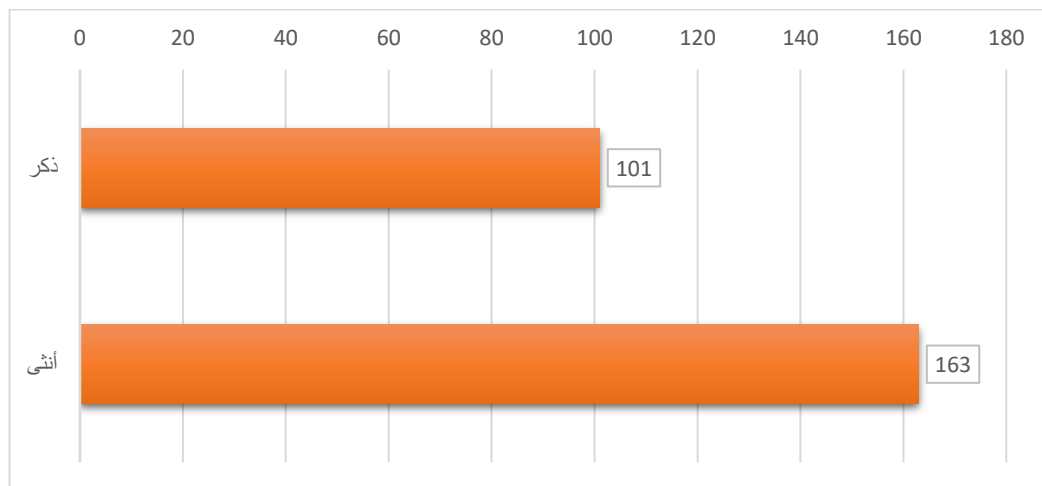
جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	١٠١	٪٣٨,٢٥
أنثى	١٦٣	٪٦١,٧٤
المجموع	٢٦٤	% ١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن (١٦٣) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ٦١,٧٤٪، من الإناث وهم الفئة

الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن (١٠١) منهم يمثلون ما نسبته ٣٨,٢٥٪، من الذكور، وهم الفئة الأقل في عينة

الدراسة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

الفئة العمرية:

جدول رقم (٢)

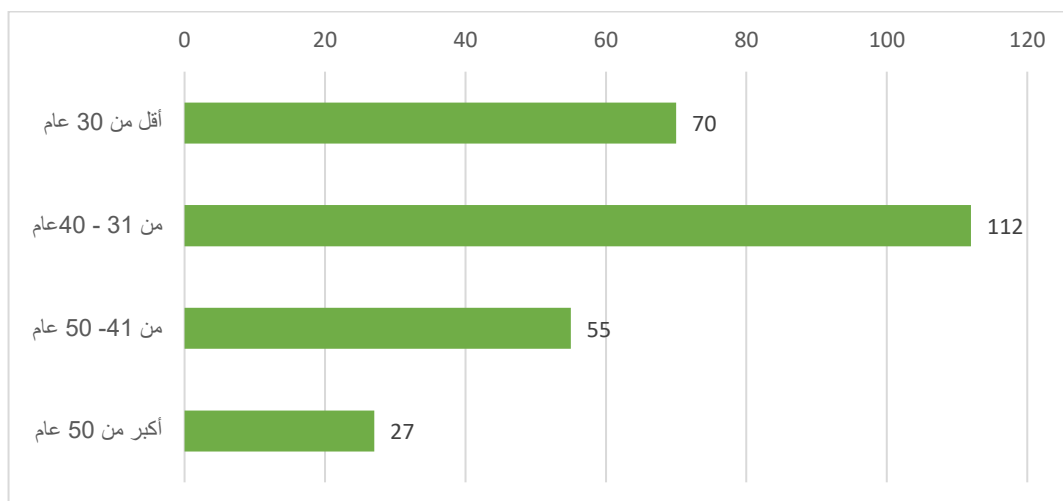
توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من ٣٠ عام	٧٠	٢٦,٥١ %
من ٣١ - ٤٠ عام	١١٢	٤٢,٤٢ %
من ٤١ - ٥٠ عام	٥٥	٢٠,٨٣ %
أكبر من ٥٠ عام	٢٧	١٠,٢٢ %
المجموع	٢٦٤	١٠٠ %

يتضح من الجدول السابق أن الفئة العمرية الأكبر في عينة الدراسة هم الذين تتراوح أعمارهم بين ٣١-

٤٠ عام، بنسبة بلغت ٤٢,٤٢ %، في حين أن الفئة الأكبر من ٥٠ عام هم الفئة الأقل في عينة الدراسة، والشكل

البياني التالي يوضح ذلك:



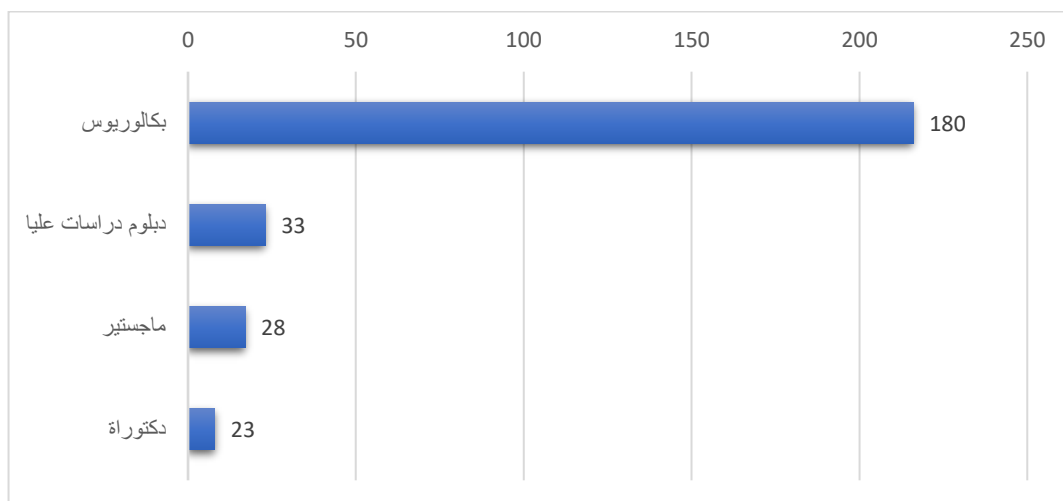
شكل رقم (٢) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر

المستوى التعليمي:

جدول رقم (٣) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٦٨,١٨ %	١٨٠	بكالوريوس
١٢,٥٠ %	٣٣	دبلوم دراسات عليا
١٠,٦٠ %	٢٨	ماجستير
٨,٧١ %	٢٣	دكتورة
١٠٠ %	٢٦٤	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن الفئة الأكبر من عينة الدراسة هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس، بنسبة بلغت ٦٨,١٨ %، في حين أن الفئة الأقل في عينة الدراسة كانت من الحاصلين على درجة الدكتوراة بنسبة، ٨,٧١ % والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (٣) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

عدد سنوات العمل (الخبرة العملية):

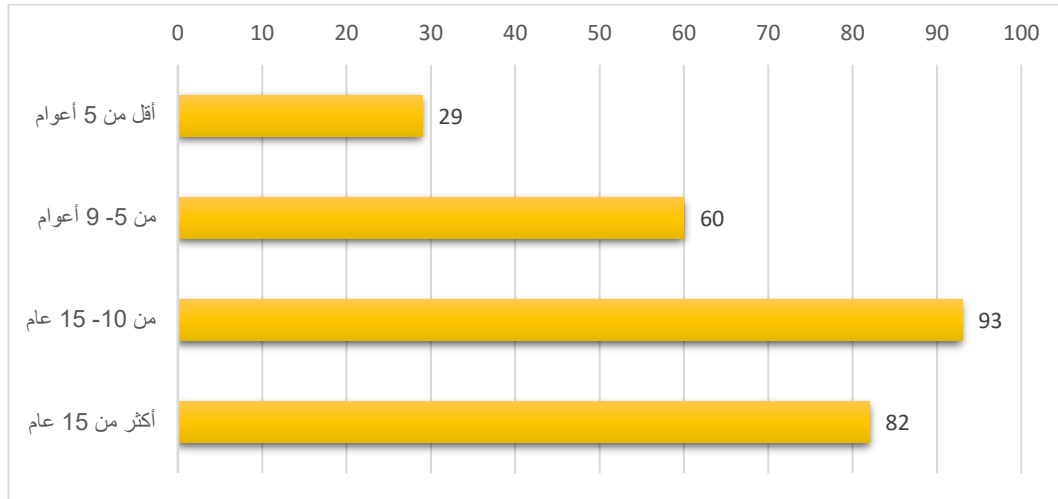
جدول رقم (٤) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الخبرة العملية

النسبة	التكرار	الخبرة العملية
١٠,٩٨ %	٢٩	أقل من ٥ أعوام
٢٢,٧٢ %	٦٠	من ٥ - ٩ أعوام
٣٥,٢٢ %	٩٣	من ١٠ - ١٥ عام
٣١,٠٦ %	٨٢	أكثر من ١٥ عام
١٠٠ %	٢٦٤	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن ٩٣ من عينة الدراسة، يمثلون ما نسبته ٣٥,٢٢ % من ذوي الخبرة من ١٠

— ١٥ عام، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن ٢٩ منهم يمثلون ما نسبته ١٠,٩٨ % من ذوي الخبرة

أقل من ٥ أعوام وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



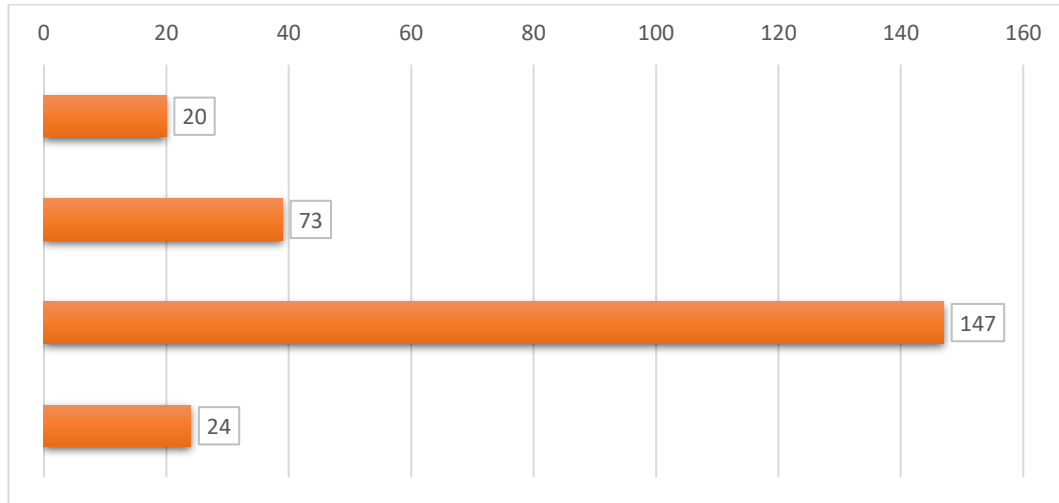
شكل رقم (٤) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المسمى الوظيفي:

جدول رقم (٥) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
٢٧,٦٥ %	٧٣	طبيب/ة
٥٥,٦٨ %	١٤٧	ممرض/ة
٧,٥٧ %	٢٠	فني/ة
٩,٠٩ %	٢٤	إداري/ة
١٠٠ %	٢٦٤	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن ١٤٧ من عينة الدراسة، يمثلون ما نسبته ٥٥,٦٨٪ من الممرضين/ الممرضات، وهم الفئة الأكبر في عينة الدراسة، في حين أن ٢٠ منهم يمثلون ما نسبته ٧,٥٧٪ من الفنيين وهم الفئة الأقل في عينة الدراسة، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل رقم (٥) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد سار إعداد هذه الاستبانة وفقاً

للخطوات الآتية:

- تحديد الهدف من الاستبانة:

هدفت الاستبانة إلى التعرف على أثر القيادة التحفيزية على رضا الموظفين في مستشفى جونز هوبكنز

أرامكو الطبي.

- مصادر بناء الاستبانة:

اعتمدت الباحثة في بناء الاستبانة واشتقاق مادتها على عدد من المصادر هي:

- البحوث والدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحفيزية، والرضا الوظيفي، وما احتوته هذه الدراسات من إطار نظري واستبيانات ومقابلات.
 - الكتابات العلمية المرتبطة بهذا الموضوع.
 - آراء بعض المتخصصين في المجال الإدارة من أساتذة إدارة الأعمال.
- ومن خلال المصادر السابقة استطاعت الباحثة أن تصل إلى مجموعة من البنود التي تغطي كافة أبعاد الموضوع، قامت بتصنيفها في محاور رئيسة، وبذلك تكون الاستبانة قد أخذت شكلها المبدئي.

- وصف الاستبانة:

اشتملت الاستبانة في صورتها المبدئية على مقدمة توضح للسادة المحكمين الهدف من الدراسة، وكذا الهدف من الاستبانة، كما توضح لهم محاور الاستبانة وبنودها، وكيفية الإجابة عنها.

وقد تكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

الجزء الأول: ويشمل المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: يتكون من (٢٥) عبارة من العبارات الخاصة بمتغيرات الدراسة ومقسمة على ثلاثة محاور على

النحو التالي:

المحور الأول: ويختص بالأساليب التحفيزية المستخدمة من قبل قادة الأقسام في مستشفى جونز هوبكنز

أرامكو الطبي، ويشتمل هذا المحور على (٩) فقرات.

المحور الثاني: ويختص بمعرفة أثر القيادة التحفيزية على رضا الموظفين في مستشفى جونز هوبكنز أرامكو

الطبي، ويشتمل هذا المحور على (٩) فقرات.

المحور الثالث: ويختص بمعرفة العلاقة بين مستويات الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في مستشفى جونز

هوبكنز أرامكو الطبي، ويشتمل هذا المحور على (٧) فقرات.

وقد راعت الباحثة عند صياغة عبارات محاور الاستبانة ما يلي:

- وضوح العبارات المستخدمة وانتمائها للمحور.
- ألا تحمل العبارة أكثر من فكرة أو معنى.
- الابتعاد عن الكلمات الغامضة والكلمات التي قد تحمل أكثر من معنى.

وقد اعتمدت الباحثة في إعداد الاستبانة على الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي

يحدد الاستجابات المحتملة لكل عبارة، وصيغت العبارات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي: (أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة).

- صدق الاستبانة:

يشير صدق الأداة (Validity) إلى قدرتها على قياس ما يفترض أن تقيسه (علام، ٢٠١٢)، وقد

قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

أولاً: الصدق الظاهري للاستبانة:

بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولية تم عرضها على عدد من المحكمين، لإبداء آرائهم حول مدى وضوح

العبارات وانتمائها للمحور وصحة صياغتها، وقد بلغ عدد المحكمين (٣) من المتخصصين في إدارة الأعمال، وقد

تم تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم ووضعت الاستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق رقم (١) وأصبحت

صالحة لقياس ما وضعت من أجله.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لبنود أداة الدراسة وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وكذلك معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة، وهو ما توضحه الجداول التالية:

المحور الأول: الأساليب التحفيزية المستخدمة من قبل قادة الأقسام في مستشفى جونز هوبكنز:

جدول رقم (٦)

معاملات ارتباط بنود المحور الأول والدرجة الكلية له

م	بنود المحور الأول	معامل الارتباط
١	يستخدم رئيسي المباشر عبارات الشكر والتقدير بشكل منتظم لتحفيز الموظفين.	٠,٨٦٨**
٢	يتيح رئيسي المباشر الفرصة لأعضاء الفريق للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	٠,٧٢٦**
٣	يقدم رئيسي المباشر حوافز مادية (مكافآت/علاوات) مرتبطة بإنجاز المهام المطلوبة.	٠,٧٣٥**
٤	يحرص رئيس القسم على توفير تدريبات ودورات تطويرية للموظفين باستمرار.	٠,٩١٣**

٥	يعقد رئيس القسم اجتماعات دورية لاطلاع الموظفين على مستجدات العمل والاستماع لمقترحاتهم.	٠,٧٦١**
٦	يوفر رئيسي المباشر التغذية الراجعة البناءة بشكل منتظم لتحسين الأداء.	٠,٧٣٨**
٧	يعزز رئيس القسم ثقافة التعاون بين الموظفين من خلال تكوين فرق عمل فعالة.	٠,٦٤٢**
٨	يحرص رئيس القسم على توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة.	٠,٨٠٤**
٩	تهتم قيادة المستشفى بالاحتياجات الشخصية والمهنية للموظفين بصورة جيدة.	٠,٧٥٠**

** دالة عند مستوى أقل من ٠,٠١

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهو ما يوضح أن جميع البنود المكوّنة للمحور الأول في استبانة الدراسة تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

المحور الثاني: أثر القيادة التحفيزية على رضا الموظفين في مستشفى جونز هوبكنز:

جدول رقم (٧)

معاملات ارتباط بنود المحور الثاني والدرجة الكلية له

م	بنود المحور الثاني	معامل الارتباط
١	أجد أن الأساليب التحفيزية التي يستخدمها رئيسي المباشر تزيد من شعوري بالانتماء للمؤسسة.	٠,٨٠٥**

٢	تساهم القيادة التحفيزية في رفع مستوى الرضا عن بيئة العمل في القسم الذي أعمل به.	٠,٨١٢**
٣	أشعر بالرضا تجاه مهمامي الوظيفية بفضل الدعم والتحفيز الذي أتلّقه.	٠,٨٨٣**
٤	تساهم القيادة التحفيزية في تحسين علاقتي بزملائي في العمل.	٠,٨٧٢**
٥	ترفع ممارسات القيادة التحفيزية من ثقتي بإدارة المستشفى بشكل عام.	٠,٨٧٣**
٦	أشعر بالتقدير والاحترام من قبل رئيسي المباشر مما ينعكس على رضاي الوظيفي.	٠,٧٦٠**
٧	أشعر بالحماس عند أداء مهمامي اليومية في المستشفى بفضل التحفيز المستمر الذي أتلّقه من رئيسي في العمل.	٠,٧٦٧**
٨	ينعكس تطبيق أساليب القيادة التحفيزية على شعوري بالأمان الوظيفي.	٠,٧٨٣**
٩	القيادة التحفيزية تقلل من الضغوطات النفسية والبدنية في بيئة العمل بالمستشفى وتزيد من شعوري بالعدالة والإنصاف.	٠,٦٨٨**

** دالة عند مستوى أقل من ٠,٠١

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهو ما يوضح أن جميع البنود

المكوّنة للمحور الثاني في استبانة الدّراسة تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

المحور الثالث: العلاقة بين مستويات الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في مستشفى جونز هوبكنز:

جدول رقم (٨) معاملات ارتباط بنود المحور الثالث والدرجة الكلية له

م	بنود المحور الثاني	معامل الارتباط
١	يؤثر الرضا الوظيفي بشكل مباشر على أدائي في العمل، فعندما أشعر برضا وظيفي أعلى أقدم أداء أفضل في مهامي.	٠,٨٥٠**
٢	ألاحظ أن زملائي الذين يتمتعون برضا وظيفي عالٍ يحققون نتائج مميزة في عملهم.	٠,٨٥٥**
٣	يساعدني شعوري بالرضا عن بيئة العمل على تحمل ضغوطات الوظيفة بشكل أكبر.	٠,٧٧٧**
٤	أرى أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى تقليل نسبة الأخطاء في العمل.	٠,٨٠٨**
٥	أحرص على إضافة قيمة للعمل وتطوير مهاراتي الشخصية عندما أشعر بالرضا الوظيفي.	٠,٨٣٠**
٦	يؤدي شعوري بالرضا إلى زيادة مستوى التزامي بقوانين وأنظمة المستشفى.	٠,٨٥٣**
٧	أرى أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يعزز من جودة الخدمات المقدمة في المستشفى.	٠,٧٥٥**

** دالة عند مستوى أقل من ٠,٠١

من الجدول السابق يتضح أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١)، وهو ما يوضح أن جميع البنود المكوّنة للمحور الثالث في استبانة الدّراسة تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

– ثبات الاستبانة:

يعد الثبات (Reliability) الخاصية الأساسية الثانية التي يجب أن تتصف بها أداة القياس الجيدة، وهو يعنى بالاتساق في نتائج القياس على نفس الأداة عند تطبيقها من وقت لآخر، والثبات يعنى الموضوعية، ودقة القياس، وعدم تأثر النتائج بذاتية الفاحص (العدوان والحوامدة، ٢٠١١).

ومن الطرق المستخدمة لحساب معامل الثبات ما يلي:

– طريقة إعادة الاختبار. (Test – Retest)

– طريقة الصور المتكافئة أو البديلة. (Equivalence)

– طريقة التجزئة النصفية. (Procedure – Split - Half)

– طريقة تحليل التباين بين فقرات الاختبار. (Analysis of variance)

وقد اعتمدت الباحثة في حساب الثبات على طريقة تحليل التباين، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ

(Cronbach Alpha)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٩) معاملات ثبات ألفا كرونباخ

محاور الاستبانة	عدد البنود	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول	٩	٠,٨٦٣
المحور الثاني	٩	٠,٩٢٦

٠,٩٠٦	٧	المحور الثالث
٠,٩٣٠	٢٥	معامل الثبات الكلي

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات جميع محاور الدراسة مرتفع، حيث تراوحت قيم معامل الثبات ألفا ما بين (٠,٨٦٣ - ٠,٩٢٦ - ٠,٩٠٦) على التوالي؛ كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي (٠,٩٣٠)، وهي جميعها قيم ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

- تصحيح الاستبانة:

لتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة في الجدول التالي؛ ليتم معالجتها احصائياً، كما يلي:

جدول رقم (١٠) تصحيح أداة الدراسة

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (٥ - ١) \div ٣ = ١,٨٠$$

لنحصل على التصنيف التالي:

جدول رقم (١١)

توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات
أوافق بشدة	من ٤,٢١ – ٥,٠٠
أوافق	من ٣,٤١ – ٤,٢٠
محايد	من ٢,٦١ – ٣,٤٠
لا أوافق	من ١,٨١ – ٢,٦٠
لا أوافق بشدة	من ١,٠٠ – ١,٨٠

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- ♦ **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على دراسة أثر القيادة التحفيزية على رضا الموظفين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي.
- ♦ **الحدود المكانية:** يركز البحث على مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي بالمملكة العربية السعودية.
- ♦ **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥ م.
- ♦ **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين في مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي، بما في ذلك الطاقم الطبي والإداري، حيث تم اختيار العينة من موظفي المستشفى بشكل يسمح بتمثيل مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية.

خطوات وإجراءات الدراسة:

سارت الدراسة وفقا للخطوات والإجراءات التالية:

- ١- اعداد الإطار النظري بعد مراجعة الأدبيات العربية والأجنبية، والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة.
- ٢- بناء أداة الدراسة؛ لمعرفة أثر القيادة التحفيزية على رضا الموظفين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي.
- ٣- عرض الأداة على مجموعة من السادة المحكمين من المتخصصين في موضوع الدراسة، واستطلاع آراءهم حول مدى وضوح صياغة الاستبانة ومدى أهمية فقراتها ومدى مناسبتها للمحاور التي تنتمي إليها، وتعديل الأداة طبقا لآرائهم.
- ٤- تطبيق أداة الدراسة بعد التأكد من صدقها الظاهري على عينة عشوائية من العاملين في مستشفى جونز هوبكنز، وذلك لتحديد مدى التجانس (الاتساق الداخلي لها).
- ٥- قياس ثبات الأداة.
- ٦- إقرار الأداة في صورتها النهائية.
- ٧- تحويل الأداة إلى استبانة إلكترونية عن طريق نماذج جوجل.
- ٨- إرسال رابط الاستبانة إلى عينة البحث.
- ٩- تجميع الاستجابات، وتحليل النتائج، ومعالجتها إحصائيا، وتفسيرها.
- ١٠- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء ما تسفر عنه الدراسة من نتائج.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وحساب صدق وثبات

الأدوات والإجابة على تساؤلات الدراسة:

- التكرارات والنسبة المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء افراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء افراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، حيث يوضح الانحراف المعياري التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس، وكذلك لترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتوصياتها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتوصياتها

مقدمة:

في هذا الفصل يتم عرض نتائج الدراسة باستخدام الاختبارات الإحصائية اللازمة من خلال الإحصاء الوصفي والاستدلالي للإجابة على تساؤلات الدراسة، ومن ثم تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي وردت ضمن الدراسة على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول: ما الأساليب التحفيزية المستخدمة من قبل قادة الأقسام في مستشفى جونز هوبكنز؟

للتعرف على أبرز الأساليب التحفيزية التي يستخدمها قادة الأقسام في مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي، وللإجابة عن السؤال الأول قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول "الأساليب التحفيزية المستخدمة من قبل قادة الأقسام في مستشفى جونز هوبكنز" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٢)

استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول الخاص بالأساليب التحفيزية المستخدمة من قبل قادة

الأقسام في المستشفى، من وجهة نظر عينة البحث، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
١	يستخدم رئيسي المباشر عبارات الشكر والتقدير بشكل منتظم لتحفيز الموظفين.	ك	١٥٦	٥٥	٤٣	٥	٥	٤,٣٣	٠,٩٤	أوافق بشدة	١
		%	٥٩,١	٢٠,٨	١٦,٣	١,٩	١,٩				

٢	ك	٤٧	٥٤	١٤٢	١٤	٧	٣,٤٥	٠,٩٣	أوافق	٧	يتيح رئيسي المباشر الفرصة لأعضاء الفريق للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
		١٧,٨	٢٠,٥	٥٣,٨	٥,٣	٢,٧					
٣	ك	٤٦	٤٧	٣٩	١٢٩	٣	٣,٠١	١,١٨	محايد	٨	يقدم رئيسي المباشر حوافز مادية (مكافآت/علاوات) مرتبطة بإنجاز المهام المطلوبة.
		١٧,٤	١٧,٨	١٤,٨	٤٨,٩	١,١					
٤	ك	٥١	٩٥	١١١	٦	١	٣,٧١	٠,٨١	أوافق	٤	يحرص رئيس القسم على توفير تدريبات ودورات تطويرية للموظفين باستمرار.
		١٩,٣	٣٦	٤٢	٢,٣	٠,٤					
٥	ك	٤٢	١١٦	٨٩	١٢	٥	٣,٦٧	٠,٨٦	أوافق	٦	يعقد رئيس القسم اجتماعات دورية لاطلاع الموظفين على مستجدات العمل والاستماع لمقترحاتهم.
		١٥,٩	٤٣,٩	٣٣,٧	٤,٥	١,٩					
٦	ك	٢١	١٩٢	١٥	٢٦	١٠	٣,٧١	٠,٨٨	أوافق	٥	يوفر رئيسي المباشر التغذية الراجعة البناءة بشكل منتظم لتحسين الأداء.
		٠,٨	٧٢,٧	٥,٧	٩,٨	٣,٨					
٧	ك	٨	٢٧	٢٨	١٩٦	٥	٢,٣٨	٠,٨١	لا أوافق	٩	يعزز رئيس القسم ثقافة التعاون بين الموظفين من خلال تكوين فرق عمل فعالة.
		٣	١٠,٢	١٠,٦	٧٤,٢	١,٩					
٨	ك	٢٢	١٧٣	٤٨	١٧	٤	٣,٧٢	٠,٧٦	أوافق	٣	يحرص رئيس القسم على توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة.
		٨,٣	٦٥,٥	١٨,٢	٦,٤	١,٥					
٩	ك	٥٥	١٦٢	٤٣	٤	٠	٤,٠١	٠,٦٥	أوافق	٢	تتم قيادة المستشفى بالاحتياجات الشخصية والمهنية للموظفين بصورة جيدة.
		٢٠,٨	٦١,٤	١٦,٣	١,٥	٠					
							٣,٥٥	٠,٥٦	أوافق		الإجمالي

*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠)

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

أولاً: اتفقت عينة الدراسة على استخدام الأساليب التحفيزية من قبل قادة الأقسام في مستشفى جونز هوبكنز، حيث بلغ متوسط موافقتهم على هذا المحور (٣,٥٥ من ٥,٠٠) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١ – ٤,٢٠) والتي تبين أن قادة الأقسام في مستشفى جونز هوبكنز يستخدمون الأساليب التحفيزية بدرجة كبيرة.

ثانياً: يتبين من الجدول السابق وجود تباين في آراء عينة الدراسة حول نوعية الأساليب التحفيزية المستخدمة من قبل قادة الأقسام في مستشفى جونز هوبكنز، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على عبارات المحور الأول الخاص بالأساليب التحفيزية ما بين (٢,٣٨ – ٤,٣٣) وهي متوسطات تقع في الفئة (الأولى والثانية والثالثة) من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن خيار موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول تشير إلى (محايد / أوافق / أوافق بشدة).

ثالثاً: قامت الباحثة بترتيب هذه العبارات حسب درجة الموافقة عليها كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي "يستخدم رئيسي المباشر عبارات الشكر والتقدير بشكل منتظم لتحفيز الموظفين." في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (٤,٣٣ من ٥,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٩) وهي "تتم قيادة المستشفى بالاحتياجات الشخصية والمهنية للموظفين بصورة جيدة." في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (٤,٠١ من ٥,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٨) وهي "يحرص رئيس القسم على توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة." في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (٣,٧٢ من ٥,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي "يحرص رئيس القسم على توفير تدريبات ودورات تطويرية للموظفين باستمرار." في المرتبة (الرابعة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (٣,٧١ من ٥,٠٠).

• جاءت العبارة رقم (٦) وهي " يوفر رئيسي المباشر التغذية الراجعة البناءة بشكل منتظم لتحسين الأداء."

في المرتبة (الخامسة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (٣,٧١ من ٥,٠٠).

• جاءت العبارة رقم (٥) وهي " يعقد رئيس القسم اجتماعات دورية لاطلاع الموظفين على مستجدات

العمل والاستماع لمقترحاتهم." في المرتبة (السادسة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (٣,٦٧ من ٥,٠٠).

• جاءت العبارة رقم (٧) وهي " يعزز رئيس القسم ثقافة التعاون بين الموظفين من خلال تكوين فرق عمل

فعالة." في المرتبة (الاخيرة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (٢,٣٨ من ٥,٠٠).

وبالتالي يتبين من النتائج السابقة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن رؤساء الأقسام في مستشفى جونز هوبكنز

يستخدمون العديد من أساليب التحفيز بدرجة كبيرة بشكل عام، وأن أهم مظاهر استخدام هذه الأساليب هو

استخدام عبارات الشكر والتقدير بشكل منتظم لتحفيز الموظفين، والاهتمام بالاحتياجات الشخصية والمهنية

للموظفين بصورة جيدة، والحرص على توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة، والاهتمام بتوفير تدريبات ودورات تطويرية

للموظفين باستمرار، وتوفير التغذية الراجعة البناءة بشكل منتظم لتحسين الأداء، وعقد رئيس القسم للاجتماعات

الدورية لاطلاع الموظفين على مستجدات العمل والاستماع لمقترحاتهم، وغيرها من الأساليب الأخرى التي تساهم

في تحفيز الموظفين.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة: أبو سنيينة (٢٠٢٠)، محمد

(٢٠٢١)، البرقاوي (٢٠٢٢)، شماسنة (٢٠٢٢)، وأبو النجا (٢٠٢٤)، والتي اتفقت جميعها على أهمية

التحفيز وأثره في تحقيق الرضا لدى الموظفين في القطاعات المختلفة، كما أكدت على أهمية تنويع القادة

للأساليب المستخدمة في تحفيز الموظفين.

إجابة السؤال الثاني: كيف تؤثر القيادة التحفيزية على رضا الموظفين في الأقسام المختلفة بمستشفى

جونز هوبكنز أرامكو الطبي؟

للتعرف على تأثير القيادة التحفيزية على رضا الموظفين في الأقسام المختلفة بمستشفى جونز هوبكنز، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني من الاستبانة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٣)

استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني الخاص بتأثير القيادة التحفيزية على رضا الموظفين، من

وجهة نظر عينة البحث، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
١	أجد أن الأساليب التحفيزية التي يستخدمها رئيسي المباشر تزيد من شعوري بالانتماء للمؤسسة.	ك	٢٢٥	٣٥	٤	٠	٠	٤,٨٣	٠,٤١	أوافق بشدة	١
		%	٨٥,٢	١٣,٣	١,٥	٠	٠				
٢	تساهم القيادة التحفيزية في رفع مستوى الرضا عن بيئة العمل في القسم الذي أعمل به.	ك	٣٨	٢١٤	٧	٤	١	٤,٠٧	٠,٥١	أوافق	٣
		%	١٤,٤	٨١,١	٢,٧	١,٥	٠,٤				
٣	أشعر بالرضا تجاه مهامي الوظيفية بفضل الدعم والتحفيز الذي أتلقيه.	ك	٠	١٤٧	١١٦	١	٠	٣,٨٩	٠,٥٠	أوافق	٥
		%	٠	٥٥,٧	٤٣,٩	٠,٤	٠				
٤	تساهم القيادة التحفيزية في تحسين علاقتي بزملائي في العمل.	ك	٠	٠	٣٦	٢٠٧	٢١	٢,٠٥	٠,٤٦	لا أوافق	٨
		%	٠	٠	١٣,٦	٧٨,٤	٨,٠				

٥	ك	٠	٠	١٧١	٨٠	١٣	٢,٥٩	٠,٥٨	لا أوافق	٧
		%	٠	٦٤,٨	٣٠,٣	٤,٩				
٦	ك	١١	٢٢٧	١٨	٧	١	٣,٩١	٠,٤٩	أوافق	٤
		%	٤,٢	٨٦	٦,٨	٢,٧		٠,٤		
٧	ك	١٧٥	٧٢	١١	٦	٠	٤,٥٧	٠,٦٨	أوافق بشدة	٢
		%	٦٦,٣	٢٧,٣	٤,٢	٢,٣		٠		
٨	ك	٤٠	١٦٨	٣٨	١٠	٨	٣,٨٤	٠,٨٣	أوافق	٦
		%	١٥,٢	٦٣,٦	١٤,٤	٣,٨		٣,٠		
٩	ك	٠	٠	٢	١٨٤	٧٨	١,٧١	٠,٤٧	لا أوافق	٩
		%	٠	٠,٨	٦٩,٧	٢٩,٥				
							٣,٥١	٠,٥٤	أوافق	

*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠)

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

أولاً: اتفقت عينة الدراسة على وجود تأثير كبير للقيادة التحفيزية على رضا الموظفين، حيث بلغ متوسط موافقتهم على المحور الثاني من محاور الاستبانة (٣,٥١ من ٥,٠٠) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١ – ٤,٢٠) والتي تبين وجود تأثير كبير للقيادة التحفيزية على رضا الموظفين بمستشفى جونز هوبكنز.

ثانياً: يتبين من الجدول السابق وجود تباين في آراء عينة الدراسة حول تأثير القيادة التحفيزية على رضا الموظفين بالمستشفى، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد العينة على عبارات المحور الثاني للاستبانة ما بين (١,٧١ - ٤,٨٣) وهي متوسطات تقع في الفئة (الأولى والثانية والثالثة والرابعة) من فئات المقياس الخماسي.

ثالثاً: قامت الباحثة بترتيب هذه العبارات حسب درجة الموافقة عليها كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي "أجد أن الأساليب التحفيزية التي يستخدمها رئيسي المباشر تزيد من شعوري بالانتماء للمؤسسة." في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (٤,٨٣ من ٥,٠٠)
- جاءت العبارة رقم (٧) وهي "أشعر بالحماس عند أداء مهامي اليومية في المستشفى بفضل التحفيز المستمر الذي أتلقيه من رئيسي في العمل." في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (٤,٥٧ من ٥,٠٠)
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي "تساهم القيادة التحفيزية في رفع مستوى الرضا عن بيئة العمل في القسم الذي أعمل به." في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (٤,٠٧ من ٥,٠٠)
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي "أشعر بالتقدير والاحترام من قبل رئيسي المباشر مما ينعكس على رضائي الوظيفي" في المرتبة (الرابعة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (٣,٩١ من ٥,٠٠)
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي "أشعر بالرضا تجاه مهامي الوظيفية بفضل الدعم والتحفيز الذي أتلقيه." في المرتبة (الخامسة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (٣,٨٩ من ٥,٠٠)
- جاءت العبارة رقم (٨) وهي "القيادة التحفيزية تقلل من الضغوطات النفسية والبدنية في بيئة العمل بالمستشفى وتزيد من شعوري بالعدالة والإنصاف." في المرتبة (السادسة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (٣,٨٤ من ٥,٠٠)
- جاءت العبارة رقم (٥) وهي "ترفع ممارسات القيادة التحفيزية من ثقتي بإدارة المستشفى بشكل عام." في المرتبة (السابعة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (٢,٥٩ من ٥,٠٠)

وبالتالي يتبين من النتائج السابقة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن للقيادة التحفيزية أثر كبير على رضا الموظفين في مستشفى جونز هوبكنز وأن أهم مظاهر ذلك هو أن القيادة التحفيزية تزيد من شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة، كما أنها تشعر الموظفين بالحماس عند تأدية مهام عملهم اليومية، كما تساهم القيادة التحفيزية في رفع مستوى الرضا عن بيئة العمل في الأقسام المختلفة بالمستشفى، كما أن شعور الموظفين بمستشفى جونز هوبكنز بالتقدير والاحترام من قبل الرئيس المباشر ينعكس على رضاهم الوظيفي، يضاف الى ما سبق أن الدعم والتحفيز الذي يتلقاه الموظفون بالمستشفى يجعل الموظفون يشعرون بالرضا تجاه مهامهم الوظيفية، كما أن القيادة التحفيزية تقلل من الضغوطات النفسية والبدنية في بيئة العمل بالمستشفى وتزيد من شعور الموظفين بالعدالة والإنصاف، وترفع من ثقتهم في إدارة المستشفى بشكل عام.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة: عقبة (٢٠١٩)، أبو النجا (٢٠٢٤)، العسيري (٢٠٢٤)، والتي اتفقت جميعها على وجود تأثير كبير للقيادة التحفيزية على رضا الموظفين في القطاعات المختلفة.

إجابة السؤال الثالث: ما العلاقة بين مستويات الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في مستشفى جونز هوبكنز

أرامكو الطبي؟

للإجابة على السؤال الثالث قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث من الاستبانة، من وجهة نظر عينة البحث، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٤)

استجابات افراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثالث الخاص بالعلاقة بين القيادة التحفيزية ورضا الموظفين، من وجهة نظر عينة البحث، مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	العبارة	الترتيب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
			متوسط	انحراف	متوسط	انحراف	متوسط				
١	يؤثر الرضا الوظيفي بشكل مباشر على أدائي في العمل، فعندما أشعر برضا وظيفي أعلى أقدم أداء أفضل في مهامي.	ك	٣٤	١٧٠	٢٦	٣٢	٢	٣,٧٦	٠,٨٥	أوافق	٤
		%	١٢,٩	٦٤,٤	٩,٨	١٢,١	٠,٨				
٢	ألاحظ أن زملائي الذين يتمتعون برضا وظيفي عالٍ يحققون نتائج مميزة في عملهم.	ك	١٧٥	٧٢	١١	٦	٠	٤,٥٧	٠,٦٨	أوافق بشدة	١
		%	٦٦,٣	٢٧,٣	٤,٢	٢,٣	٠				
٣	يساعدني شعوري بالرضا عن بيئة العمل على تحمل ضغوطات الوظيفة بشكل أكبر.	ك	٢٣	١٨٢	٣٣	٢٣	٣	٣,٧٥	٠,٧٧	أوافق	٥
		%	٨,٧	٦٨,٩	١٢,٥	٨,٧	١,١				
٤	أرى أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى تقليل نسبة الأخطاء في العمل.	ك	٤٠	١٦٨	٣٨	١٠	٨	٣,٨٤	٠,٨٣	أوافق	٣
		%	١٥,٢	٦٣,٦	١٤,٤	٣,٨	٣,٠				
٥	أحرص على إضافة قيمة للعمل وتطوير مهاراتي الشخصية عندما أشعر بالرضا الوظيفي.	ك	٢١	٥٤	١٦٥	٢٢	٢	٣,٢٦	٠,٧٥	محايد	٧
		%	٨,٠	٢٠,٥	٦٢,٥	٨,٣	٠,٨				
٦	يؤدي شعوري بالرضا إلى زيادة مستوى التزامي بقوانين وأنظمة المستشفى.	ك	٩٣	٥٠	١١٣	٨	٠	٣,٨٦	٠,٩٤	أوافق	٢
		%	٣٥,٢	١٨,٩	٤٢,٨	٣,٠	٠				
٧	أرى أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يعزز جودة الخدمات في المستشفى.	ك	٧٦	٣٤	١٢٥	٢٧	٢	٣,٥٨	١,٠٣	أوافق	٦
		%	٢٨,٨	١٢,٩	٤٧,٣	١٠,٢	٠,٨				
	الإجمالي							٣,٨٠	٠,٣٩	أوافق	

*المتوسط الحسابي من (٥,٠٠)

باستقراء الجدول السابق يتضح ما يلي:

أولاً: اتفقت عينة الدراسة على وجود علاقة وثيقة بين مستويات الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في مستشفى جونز هوبكنز، حيث بلغ متوسط موافقتهم على المحور الثالث من الاستبانة (٣,٨٠ من ٥,٠٠) وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي من (٣,٤١ – ٤,٢٠) والتي تبين أن عينة الدراسة ترى أنه علاقة وثيقة بين تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وتحسن أداء العاملين بالمستشفى.

ثانياً: يتبين من الجدول السابق وجود تباين في آراء عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث من الاستبانة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على عبارات هذا المحور ما بين (٣,٢٦ – ٤,٥٧) وهي متوسطات تقع في الفئة (الأولى والثانية والثالثة) من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن خيار موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور تشير إلى (محايد / أوافق / أوافق بشدة).

ثالثاً: قامت الباحثة بترتيب هذه العبارات حسب درجة الموافقة عليها كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي " ألاحظ أن زملائي الذين يتمتعون برضا وظيفي عالٍ يحققون نتائج مميزة في عملهم." في المرتبة (الأولى) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (٤,٥٧ من ٥,٠٠)
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي " يؤدي شعوري بالرضا إلى زيادة مستوى التزامي بقوانين وأنظمة المستشفى." في المرتبة (الثانية) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (٣,٨٦ من ٥,٠٠)
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي "أرى أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى تقليل نسبة الأخطاء في العمل." في المرتبة (الثالثة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (٣,٨٤ من ٥,٠٠)
- جاءت العبارة رقم (١) وهي "يؤثر الرضا الوظيفي بشكل مباشر على أدائي في العمل، فعندما أشعر برضا وظيفي أعلى أقدم أداء أفضل في مهامي" في المرتبة (الرابعة) بمتوسط مقداره (٣,٧٦ من ٥,٠٠)

• جاءت العبارة رقم (٣) وهي "يساعدني شعوري بالرضا عن بيئة العمل على تحمل ضغوطات الوظيفة

بشكل أكبر." في المرتبة (الخامسة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (٣,٧٥ من ٥,٠٠)

• جاءت العبارة رقم (٧) وهي "أرى أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يعزز جودة الخدمات

في المستشفى." في المرتبة (السادسة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (٣,٥٨ من ٥,٠٠)

• جاءت العبارة رقم (٥) وهي "أحرص على إضافة قيمة للعمل وتطوير مهاراتي الشخصية عندما أشعر

بالرضا الوظيفي" في المرتبة (الاحيرة) من حيث الموافقة بمتوسط مقداره (٣,٢٦ من ٥,٠٠)

ويتضح من النتائج السابقة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك علاقة وثيقة بين مستويات الرضا الوظيفي

وأداء الموظفين في مستشفى جونز هوبكنز وأن أهم مظاهر هذه العلاقة هو أن الموظفين الذين يتمتعون برضا وظيفي

عالٍ يحققون نتائج مميزة في عملهم بالمستشفى، كما أن شعور الموظف بالرضى يؤدي إلى زيادة مستوى التزامه

بقوانين وأنظمة المستشفى، كما أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى تقليل نسبة الأخطاء في العمل، يضاف

الى ذلك أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين لأعمالهم؛ فعندما يشعر الموظف برضا وظيفي

أعلى يقدم أداء أفضل في مهامه، كما يساعد الشعور بالرضا عن بيئة العمل على تحمل ضغوطات الوظيفة بشكل

أكبر، كما أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يعزز جودة الخدمات في المستشفى.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة: جعافرة والشرمان (٢٠١٤)،

والراشدي وقشقرى (٢٠٢٤)، وحسن (٢٠٢٥)، والتي أكدت نتائجها على دور الرضا الوظيفي للعاملين

في رفع مستوى الأداء الوظيفي لهم.

اختبار وتحليل فرضية الدراسة:

تنص فرضية الدراسة على:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أساليب القيادة التحفيزية ورضا الموظفين في مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي.

وللتحقق من صحة هذا الفرض، قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط، والجدول التالي يوضح قيمة معامل

الارتباط ومستوى الدلالة:

جدول (١٥)

معامل الارتباط بين القيادة التحفيزية والرضا الوظيفي

المتغير	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة التحفيزية	٠,٨١٧ **	٠,٠٠
الرضا الوظيفي		

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α)

(≤ 0.05) بين أساليب القيادة التحفيزية ورضا الموظفين في مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي، حيث بلغ

معامل الارتباط (٠,٨١٧)، مما يعني وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة: أبو سنيينة (٢٠٢٠)، محمد (٢٠٢١)،

البرقاوي (٢٠٢٢)، شماسنة (٢٠٢٢)، وأبو النجا (٢٠٢٤)، والتي اتفقت على أثر القيادة التحفيزية في تحقيق

الرضا لدى الموظفين في القطاعات المختلفة.

اختبار الانحدار البسيط لفرضية الدراسة:

جدول (١٦)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance for Regression)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	٥٩,٨٥٠	١	٥٩,٨٥٠	٢٨٥,٠٩٤	٠,٠٠٠b
الخطأ	٢٩,٨١٠	١٤٢	٠,٢١٠		
المجموع	٨٩,٦٦٠	١٤٣			
قيمة R معامل الارتباط = ٠,٨١٧					
قيمة R ² معامل التحديد = ٠,٦٦٨					

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي

(٠.٦٦٨) للمتغير المستقل وهو: (القيادة التحفيزية) وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (٦٦,٨٪) من التباين الكلي

في الأداء على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي، مما يعني وجود علاقة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين أساليب القيادة التحفيزية ورضا الموظفين في مستشفى

جونز هوبكنز أرامكو الطبي، وعلى هذا تم قبول الفرض.

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- تطوير برامج تدريبية للقيادات الإدارية بمستشفى جونز هوبكنز تركز على أساليب القيادة التحفيزية، بما في ذلك التوجيه، والتشجيع، والتقدير المستمر للموظفين.
- تبني سياسات تحفيزية واضحة داخل مستشفى جونز هوبكنز تشمل الحوافز المادية والمعنوية، مثل المكافآت، وشهادات التقدير، والترقيات المستحقة، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي وتحفيز الأداء لدى موظفي المستشفى.
- توفير بيئة عمل مريحة وداعمة تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم بحرية والمشاركة في صنع القرار، مما يزيد من شعورهم بالرضا والانتماء للمؤسسة.
- تعزيز قنوات الاتصال بين رؤساء الأقسام والموظفين بالمستشفى؛ لضمان وضوح الأهداف المؤسسية وتوقعات الأداء، مع التركيز على التغذية الراجعة المستمرة والداعمة.
- توفير فرص للتطوير المهني والتدريب المستمر للموظفين، مما يساهم في تحسين مهاراتهم وزيادة رضاهم الوظيفي من خلال شعورهم بالتقدير والتطور المستمر.
- تصميم نظام تقييم أداء يتسم بالشفافية والعدالة، حيث يتم ربط التقييم بالإنجازات الفعلية للموظفين مع منحهم حوافز تتناسب مع أدائهم.
- تبني سياسات تعزز ثقافة الاعتراف بجهود الموظفين، مثل تنظيم احتفالات تكريم، مما يساهم في تعزيز رضاهم وولائهم للمؤسسة.
- مراعاة احتياجات الموظفين وتحقيق التوازن بين العمل والحياة، مثل المرونة في ساعات العمل، وتوفير إجازات مناسبة، مما يساهم في تحسين رضا الموظفين وتقليل ضغوط العمل.

- قياس رضا الموظفين بمستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي بشكل دوري؛ عن طريق تطبيق استبيانات دورية لقياس رضا الموظفين وتحليل نتائجها لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين بيئة العمل وتعزيز التحفيز المستمر.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق، من خلال تنظيم أنشطة تشاركية وبرامج تحفيزية تعزز التعاون بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي.

المراجع

- المراجع العربية.
- المراجع الأجنبية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو النجا، محمد فاضل محمد. (٢٠٢٤). القيادة التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية، مج ٩٠، ع ٣، ٧٣٨ - ٧٧٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1523558>
- أبو رحمة، محمد. (٢٠١٢م). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية.
- أبو سنيينة، رانية آدم محمد خليل. (٢٠٢٠). القيادة بالتحفيز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- إدريس، سهير. (٢٠١٣). الرضا الوظيفي: المفهوم - المصادر - طرق القياس. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ٤، ٣٧٩ - ٣٩٩ .
- الأكلي، عايض مسعود (٢٠٢١) القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية، المجلة العربية للنشر العلمي، ع (٣٥).
- آل سعد، عائشة خالد (٢٠٢٣) تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين بالخطوط الجوية القطرية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر.
- أيوب، مسيح. (٢٠١٥). الرضا الوظيفي من منظور إسلامي. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، ع ٤١، ٧٨ - ٨٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/754358>
- البارودي، منال أحمد (٢٠١٥) الرضا الوظيفي، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- البحيح، عبد الله علي. (٢٠٢٣). أثر سياسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي. مجلة منازعات الأعمال، ع ٨٠، ١ - ١٠.
- البرقاوي، سلام إسماعيل. (٢٠٢٢). مستوى ممارسة القيادة بالتحفيز لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية في مدينة العين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1363664>
- البلادي، على حسين، وآخرون (٢٠٢٢) أنماط القيادة في المؤسسات الصحية، وأثرها على أداء العاملين، المجلة الالكترونية متعددة التخصصات، ع (٥٣).
- بوشريط، أسماء (٢٠٢٣). تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ٨ مايو، الجزائر.
- بوكلتوم، نعيمة. (٢٠٢٣). أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية من وجهة نظر عمال مديرية الضرائب بولاية تيبازة. مجلة الإبداع، مج ١٣، ع ١٤، ٤٩١ - ٥٠٧.
- البوهي، فاروق شوقي (٢٠١٧). نظريات القيادة الإدارية الحديثة المطلوبة لإحداث التغيير الإداري، أعمال المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- بيومي، محمد ولطفي، محمد. (٢٠١١م). الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي مدخل في علم الاجتماع مصر: دار المعرفة.
- جعافرة صفاء والشرمان منيرة (٢٠١٤). درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي. المنارة للبحوث والدراسات، ٢٠(١)، ٤٤٣-٤١١.

- حسن، عبد العزيز عبد الرحمن. (٢٠٢٥). أثر الرضا الوظيفي على أخلاقيات العمل: دراسة تحليلية وصفية. مجلة ربحان للنشر العلمي، ٥٥ع، ٢٤١ - ٢٨٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1542534>

- حسونة، فيصل (٢٠٠٨) إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الختاتنة، سامي محسن والنوايسة، فاطمة عبد الرحيم (٢٠١١): علم النفس الاجتماعي، الحامد للنشر والتوزيع.

- خليل، ماري مسعد بشير، السيد، خلف أحمد مبارك، وقاعد، محمود عبد العزيز محمد. (٢٠٢٤). بناء مقياس الرضا الوظيفي وخصائصه السيكمومترية لدى عينة من العاملين بالجامعة. الثقافة والتنمية، س ٢٤، ع ١٩٨، ١٧٣ - ٢٠٤.

- الخواجا، عبد الفتاح محمد (٢٠٠٩). تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- الدرعي، حميد والقاسمية عائدة (٢٠٢٠). أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع (١٧).

- الراشدي، عبيد بن أحمد، وقشقر، إسماعيل. (٢٠٢٤). الرضا الوظيفي ودوره في رفع الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة. مجلة القراءة والمعرفة، ع ٢٧٧، ٩ - ٦٠.

<http://search.mandumah.com/Record/1519040> مسترجع من

- رشيد، قوادي. (٢٠١٩). أثر أنماط القيادة الإدارية في عملية تحفيز العاملين: دراسة حالة مؤسسة باتيسيك عين الدفلى. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، مج ١، ع ٢٤، ٧ - ٢٥. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1429556>

- زيد، محمد محمد علي أحمد، وسلامة، عبد المقصود معوض. (٢٠٢٤). أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين بمديريات الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ٦٩ع، ٤ج، ١٤١٢ - ١٤٣٢.
- السرحان، نوف جميل خلف، و العظامات، عبدالله مطر نجم. (٢٠٢٤). أثر الدعم التنظيمي المدرك على الرضا الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1489756>
- سلامة، السعد راتب (٢٠١٢)، القيادة: مفاهيم وآفاق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- سو، جيوون، مغربي، إيمان هيجال، الغامدي، أمجاد بنت أحمد، والهويدي، إسراء بنت سعد. (٢٠٢٥). أثر العدالة على تطلعات المديرات المهنية والرضا الوظيفي: دراسة عبر قطاعات مختلفة. الإدارة العامة، ٦٥س، ٣ع، ٨٥٩ - ٨٩٢.
- شماسنة، جهان محمد شوقي. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بالعاصمة عمان للقيادة التحفيزية وعلاقتها بتعزيز ثقافة الإبداع لدى المعلمين من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦٥ع، ١٠، ١ - ٢٠.
- الشنطي، محمود عبد الرحمان (٢٠١٦) أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٢، العدد ١.
- الصحاف، حبيب (٢٠٢٣). معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان للنشر، بيروت، لبنان.

- الضاحي، الهنوف بنت ابراهيم. (٢٠٢٤). القيادة التشاركية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للهيئة الإدارية في مدارس الطفولة المبكرة في مدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- الطراونة، هاني خلف (٢٠١٢). نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، الأردن، دار اسامة للنشر والتوزيع.
- طلحة، عبد القادر، ويزيد، قادة. (٢٠١٩). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٥، ١٤، ١٠١١ - ١٠٢٥ .
- طلحة، عبد القادر؛ يزيد قادة (٢٠١٩). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، مج (٥)، ١٤.
- عبد العال، رباب فهمي أحمد (٢٠٠٨) أثر توافق الفرد مع المنظمة على الرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- عبد الكريم، منذر، وعلاء الدين، باسل. (٢٠١٧). دور الحوافز في تحقيق الالتزام الوظيفي: دراسة مسحية على العاملين في شركة سيريتل للاتصالات. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٣٩، ٦٤، ٢٩٣ - ٣١٣ .
- عبد المطلب، إبراهيم عبد السلام أحمد. (٢٠١٨). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالبنوك السودانية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، ١٩٤، ٢١٦ - ٢٣١ .
- عبده، إبراهيم محمد سعد. (٢٠٢٤). اليقظة العقلية كمتغير وسيط بين تقبل الذات والرضا الوظيفي للمعلمين. مجلة الإرشاد النفسي، ٨٠ع، ١٣٧ - ١٩٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1518304>

- عبوي، زيد منير (٢٠١٠). دور القيادة في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع.

- العتيبي، سارة مناحي، معوض، صلاح الدين، وغنايم، مهني محمد. (٢٠٢٤). متطلبات تحسين مستوى الصحة التنظيمية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ضوء مدخل القيادة التحفيزية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١٢٦ع، ج٣، ٧٣٦ - ٧٥٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1546946>

- العدوان، زيد سليمان والحوامدة، محمد فؤاد (٢٠١١): تصميم التدريس بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة.
- العسيري، عبد الرزاق علي منيع. (٢٠٢٤). دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المصارف السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة المجمعة، المجمعة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1515243>

- عطوي، جودت (٢٠٠٨). الإدارة والإشراف التربوي: أصولها وتطبيقاتها، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- عقبة، سعيدة. (٢٠١٩). علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة فيروفيال-عنابة. مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج٣، ع٢، ١١١ - ١٢٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1031916>

- العقي، الأزهر، وعاشور، الهاني. (٢٠١٤). الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي للعاملين. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، ع٦، ٢١ - ٣٥.

- علالي، الزهراء، ومصطفى، سفيان. (٢٠٢٢). سلوك القائد التحويلي وأثره على الرضا الوظيفي: دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، مج١٥، ع٢، ١١٠٧ - ١١٤٢.

<http://search.mandumah.com/Record/1337808> مسترجع من

- علام، صلاح الدين محمود (٢٠١٢): البحث العلمي - كفايات التحليل والتطبيق، دار الفكر، عمان.

- على، عبد الله. (٢٠٢٣). أثر سياسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي. مجلة إدارة الأعمال، ع ٨٠، ١ - ١٠.
- على، فراس عماد. (٢٠٢١). القيادة الناجحة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات الأعمال. مجلة الجامعة العراقية مج. ٢٩، ع. ٥٣، ج. ١، ص ص. ٥٤٧-٥٥٦.
- عمر، عصام عبد اللطيف (٢٠١٤) الرضا الوظيفي وإدارة ضغوطات العمل، القاهرة، نيو لينك للنشر والتدريب.
- فجاح، زينب، وعباسي، سعدية (٢٠١٨). أثر نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- الفقهي، إبراهيم. (٢٠١١). قوة التحفيز ط ١، القاهرة ثمرات للنشر والتوزيع.
- قطب، عبد الله شعبان (٢٠٢١): مهارات كتابة خطة البحث، رايتز أوبيريشين للنشر والتوزيع.
- قويدر، فاطمة سالم محمد. (٢٠٢٥). استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس الأبعاد المؤثرة في الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس العامة في مدينة المرح والقرى القريبة منها. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، مج ٣، ع ١، ٧٣ - ٨٥.
- المالكي، عطية (٢٠٠٧). الرضا الوظيفي ومستوى الصحة النفسية لدى المرشدين المدرسين بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة كلية التربية.
- ماهر، أحمد (٢٠٢٢) السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- محمد، سارة التجاني الشريف. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي: دراسة حالة عينة مختارة من العاملين بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الاجتماعية. مجلة الدراسات العليا، مج ١٢، ع ٤٥٤، ٥٩ - ٨٢.

- محمد، لنا نايف أحمد. (٢٠٢١). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحفيزية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين في العاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1300892>
- محمد، محمد والعصيمي، خالد وبرعي، ناهد (٢٠١٧). التحفيز من منظور إسلامي ودوره في جودة الأداء، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بكفر الشيخ، ٢(١)، ١٤-٥٨.
- المؤمن، عدنان مراد. (٢٠١٨). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي: دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية. مجلة القراءة والمعرفة، ع ٢٠٠، ١١٣ - ١٣٨ .
- نموشي، محمد أسامة، وفارح، منصف (٢٠٢٢) نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ٨ ماي، الجزائر.
- النوبي، عبد النبي عبد الله الطيب. (٢٠٢٣). عوامل تكوين الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات الصحفية السعودية: دراسة مسحية. مجلة القلم العلمية، ع ٣٥، ١٠٥ - ١٢٦ .
- الهاجري، عبد الله مسفر محمد، وفضل، محمود عبد التواب. (٢٠٢٢). دور القيادة بالتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بالمرحلة الابتدائية بإدارة تعليم الرياض. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ع ٢٧، ٥٤١ - ٥٦٥ .

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S., & Rasheed, A. (2014). Impact of transformational leadership on employee motivation in the telecommunication sector. *Journal of management policies and practices*, 2(2), 11-25.
- Al-Kahlout, Mohammed Omar Ahmed, and Nabhan, Issam Saad Abed. (2023). Job Satisfaction among Nurses at Indonesian Hospital in Northern Gaza Strip during the Covid-19 Pandemic. *Arab Journal of Scientific Publishing*, Issue 55, 1-22. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1437507>
- Almualm, Y. K., Al-Hanshi, A. S., Ba-Abbad, M. M., and Banafa, N. S. (2019). Job Satisfaction among Yemeni Nurses Working in Mukalla Governmental and Private Hospitals. *Al-Saeed Journal of Humanities and Applied Sciences*, Vol. 3, No. 2, 24-33. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1241440>
- Bipath, K., & Nkabinde, M. (2018). The motivational roles of heads of department in learners' performance and quality of schooling in South Africa. *South African Journal of Childhood Education*, 8(1), 1-8.
- Bosire, R. K., & Ntamushobora, F. (2014). A study on the effects of motivational leadership on human capital productivity in the Kenya public service: A case study of the Kenya Wildlife Service (KWS). *International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship*, 1(3).
- Calvo, C., & Topa, G. (2019). Leadership and Motivational Climate: The Relationship with Objectives, Commitment, and Satisfaction in Base Soccer Players. *Behavioral Sciences*, 9(3), 29.

- Conger, Jay. A. (1999), Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research, *the Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179
- Fairholm, G. W. (1996), Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work, *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 11-17
- Firza, Y. M., Musa, H., & Joko, A. (2019). The effect of leadership style, motivation and Discipline of work on the performance of employee of bank XYZ in the JATIWARINGIN area, *RJOAS*. 3(87), 188-195.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Macxwell, John (2020). The leader's greatest return, USA.
- Mohaisen, A. A. A., and Mohammed, Q. Q. (2024). To their Professional Characteristics Nurses' Job Satisfaction and its Relationship. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Vol. 157, 471-490. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1511327>
- Nguira, S. (2024). Modes de commandement et de motivation au voyage: Le Style Compromis Fait le Compromis. *Journal de lectures scientifiques en recherche et études juridiques et administratives*, n° 33, 1038 - 1076.
- Remus Ilies & Others (2009) "The Spillover of Daily Job satisfaction on to Employees Family Lives: The facilitating Role of Work - family Integration: *Academy of Management Journal*, Vol 52. no.1 pp:87-102.
- Riaz, A., & Haider, M. H. (2020). Effect of leadership styles on employee job satisfaction and organizational commitment – A study in the manufacturing industry. *African Journal of Business Management*, 4(16), 3557–3563
- Spector, P. E. (2020). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage Publications.

- Spector, P. E. (2022). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. SAGE Publications.
- Timah, A. (2015). Motivational strategies used by principals in the management of schools: The case of some selected secondary schools in the Fako Division of the Southwest Region of Cameroon. (Master Thesis), University of Jyväskylä.
- Ugoani, J. (2015). Kics: A Model of Motivational Leadership in Organizations. Independent Journal of Management & Production (IJM&P), 6 (3).
- We Cheng (2008). Job satisfaction and Career persistence of Beginning Teachers International, Journal of Educational Management. Vol 22 pp: 55-56.
- Westaby, M. A. (2022). Work and organizational psychology: An introduction with attitude. Routledge.

الملاحق

ملحق (١)

نموذج الاستبانة



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الأعمال

استبانة حول أثر القيادة التحفيزية على رضا الموظفين

في مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي

اعداد الباحثة

سحر عبد الله الكليب

اشراف

أ.د فايز جراد

أ.د الفيصل عبد الحميد

١٤٤٦هـ / ٢٠٢٥م

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي المشارك/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته. وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تستهدف التعرف على أثر القيادة التحفيزية على رضا الموظفين في مستشفى جونز هوبكنز أرامكو الطبي، وتهدف الاستبانة الحالية إلى استقصاء وجهات نظرك حول ذلك، نرجو منك الإجابة بموضوعية وصدق، علمًا بأن إجاباتك ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة، ونحن نقدر مشاركتك في هذه الاستبانة حيث يؤمل أن تساهم آراؤك في تحسين أساليب القيادة التحفيزية وزيادة رضا العاملين بالمستشفى.

وفيما يلي بنود الاستبانة، والمطلوب منك قراءة هذه البنود بدقة، ثم وضع علامة (✓) في الخانة التي تمثل رأيك.

وأشكرك على تعاونك الصادق

(الباحثة)

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

- الفئة العمرية:

أقل من ٣٠ عام ☐ من ٣٠ - ٤٠ ☐ من ٤١ - ٥٠ ☐ أكبر من ٥٠ عام ☐

- المستوى التعليمي:

بكالوريوس ☐ دبلوم دراسات عليا ☐ ماجستير ☐ دكتورة ☐

- عدد سنوات العمل في المستشفى:

أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ - ٩ ☐ من ١٠ - ١٥ ☐ أكثر من ١٥ عام ☐

- المسمى الوظيفي:

طبيب/ة ☐ ممرض/ة ☐ فني/ة ☐ إداري/ة ☐

القسم الثاني: متغيرات الدراسة:

المحور الأول: الأساليب التحفيزية المستخدمة من قبل قادة الأقسام في المستشفى:

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يستخدم رئيسي المباشر عبارات الشكر والتقدير بشكل منتظم لتحفيز الموظفين.					
٢	يتيح رئيسي المباشر الفرصة لأعضاء الفريق للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.					
٣	يقدم رئيسي المباشر حوافز مادية (مكافآت/علاوات) مرتبطة بإنجاز المهام المطلوبة.					
٤	يحرص رئيس القسم على توفير تدريبات ودورات تطويرية للموظفين باستمرار.					
٥	يعقد رئيس القسم اجتماعات دورية لاطلاع الموظفين على مستجدات العمل والاستماع لمقترحاتهم.					
٦	يوفر رئيسي المباشر التغذية الراجعة البناءة بشكل منتظم لتحسين الأداء.					
٧	يعزز رئيس القسم ثقافة التعاون بين الموظفين من خلال تكوين فرق عمل فعالة.					
٨	يحرص رئيس القسم على توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة.					

٩	تتم قيادة المستشفى بالاحتياجات الشخصية والمهنية للموظفين بصورة جيدة.				
المحور الثاني: أثر القيادة التحفيزية على رضا الموظفين في المستشفى:					
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
١	أجد أن الأساليب التحفيزية التي يستخدمها رئيسي المباشر تزيد من شعوري بالانتماء للمؤسسة.				
٢	تساهم القيادة التحفيزية في رفع مستوى الرضا عن بيئة العمل في القسم الذي أعمل به.				
٣	أشعر بالرضا تجاه مهامي الوظيفية بفضل الدعم والتحفيز الذي ألقاه.				
٤	تساهم القيادة التحفيزية في تحسين علاقتي بزملائي في العمل.				
٥	ترفع ممارسات القيادة التحفيزية من ثقتي بإدارة المستشفى بشكل عام.				
٦	أشعر بالتقدير والاحترام من قبل رئيسي المباشر مما ينعكس على رضاي الوظيفي.				
٧	أشعر بالحماس عند أداء مهامي اليومية في المستشفى بفضل التحفيز المستمر الذي ألقاه من رئيسي في العمل.				
٨	ينعكس تطبيق أساليب القيادة التحفيزية على شعوري بالأمان الوظيفي.				

					٩ القيادة التحفيزية تقلل من الضغوطات النفسية والبدنية في بيئة العمل بالمستشفى وتزيد من شعوري بالعدالة والإنصاف.
المحور الثالث: العلاقة بين مستويات الرضا الوظيفي وأداء الموظفين في المستشفى:					
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
١	يؤثر الرضا الوظيفي بشكل مباشر على أدائي في العمل، فعندما أشعر برضا وظيفي أعلى أقدم أداء أفضل في مهامي.				
٢	ألاحظ أن زملائي الذين يتمتعون برضا وظيفي عالٍ يحققون نتائج مميزة في عملهم.				
٣	يساعدني شعوري بالرضا عن بيئة العمل على تحمل ضغوطات الوظيفة بشكل أكبر.				
٤	أرى أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى تقليل نسبة الأخطاء في العمل.				
٥	أحرص على إضافة قيمة للعمل وتطوير مهاراتي الشخصية عندما أشعر بالرضا الوظيفي.				
٦	يؤدي شعوري بالرضا إلى زيادة مستوى التزامي بقوانين وأنظمة المستشفى.				
٧	أرى أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يعزز من جودة الخدمات المقدمة في المستشفى.				

انتهت الاستبانة، أشكرك على تعاونك الصادق (الباحثة)

Midocean University
College of Management
Department of Business Administration



The Impact of Motivational Leadership on Employee Satisfaction in the Private Sector

"A Case Study on Johns Hopkins Aramco Healthcare"

A project submitted as a requirement for the degree of Master of Business Administration,
majoring in Human Resources Management.

Prepared by:
Magic Abdullah Al-Kulaib

Supervised by:
Prof. Dr. Faisal Abdul Hamid
Prof. Dr. Fayez Jarad

2025/1446