

الفصل الثاني

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات ذات الصلة

يُعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية في أي دراسة علمية، إذ يُمكن الباحث من استعراض المفاهيم والمبادئ والنظريات ذات الصلة بموضوع بحثه، كما يُسهم في توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتفسيرها في ضوء ما توصلت إليه الأدبيات العلمية السابقة. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا الفصل المفاهيم النظرية المرتبطة بكل من القيادة التمكينية والسعادة في العمل، والعلاقة بينهما، مستندًا إلى مراجع علمية موثوقة تعكس عمق الفهم والتحليل لمجال الدراسة.

كما يستعرض الفصل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، من خلال تحليلها ومناقشتها نقديًا بهدف إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. ويأتي هذا في إطار بناء خلفية علمية متماسكة تسند فرضيات الدراسة وتُوجّه منهجيتها.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

١ - القيادة التمكينية:

أ. مفهوم القيادة التمكينية:

تُعد القيادة التمكينية من الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تسعى إلى إحداث تحول جوهري في بيئة العمل داخل المؤسسات، من خلال تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات الكاملة لتحسين واقع العمل وتطوير آليات التنفيذ. ويأتي هذا التوجه استجابةً للتحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات، مثل تزايد المنافسة وتنوع متطلبات المستفيدين، مما يفرض على القيادات المؤسسية إعادة النظر في الأنماط القيادية التقليدية واعتماد أساليب أكثر فاعلية تركز على تنمية قدرات الموارد البشرية.

وفي هذا السياق، يعرف كابلان (٢٠٠٣) القيادة التمكينية على أنها السلوك القيادي الذي يمارسه القائد التنفيذي مع موظفيه بهدف الاستفادة القصوى من قدراتهم، من خلال تهيئة بيئة مرنة وداعمة، تمنحهم ما يلزم من صلاحيات وإمكانات للتميز والإبداع. كما يعرفها أحمد وأبو الوفا والهاجري بأنها القيادة التي تتيح للمعلمين - في السياق التربوي - ممارسة صلاحيات القيادة التربوية، لتمكينهم من إدارة العمل المدرسي بما يتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمدرسة.

وبالرابط بين هذه التعريفات، يمكن استخلاص أن القيادة التمكينية تتمثل في قدرة القائد على التأثير الإيجابي في سلوك العاملين، من خلال تعزيز الثقة ومنحهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة، انطلاقاً من إيمان المؤسسة بأن العاملين هم الأجدر بفهم تفاصيل العمل وأنسب الأساليب لتنفيذه (الحارثي، ٢٠٢٠، ص ٦).

لذلك تُعد القيادة التمكينية مفهوماً متعدد الأبعاد يتجاوز مجرد منح الصلاحيات، ليشمل التأثير العميق في أداء العاملين وشعورهم بالاستقلالية والثقة. وقد عرّفها أماندسن ومارتنسن (٢٠٠٥) بأنها عملية تأثير يمارسها القائد على مرؤوسيه من خلال تقاسم السلطة، وتقديم الدعم والتحفيز المستمر، بهدف تعزيز قدرتهم على الاعتماد على الذات والعمل باستقلالية ضمن إطار الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة. ويؤكد هذا التعريف على البعد التربوي والنفسي للقيادة التمكينية، إذ لا تقتصر على الهيكل الإداري بل تمتد إلى تنمية الثقة الذاتية لدى الأفراد.

كما يُنظر إلى القيادة التمكينية بوصفها نمطاً قيادياً يُبنى على تقاسم السلطة مع المرؤوسين، من خلال الاعتراف بقيمة المسؤولية التي يتحملها العامل، والإيمان بقدراته، ومنحه حرية اتخاذ القرار بما يتلاءم مع مقتضيات الموقف. ويتضح من هذا الطرح أن جوهر القيادة التمكينية يكمن في بناء علاقة شراكة إيجابية بين القائد وأفراد الفريق، تركز على الثقة، والتمكين، وتوسيع دائرة التأثير الوظيفي بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي (الهنداوي وآخرون، ٢٠٢٣، ص ٢٤).

وبناءً على ما سبق من تعريفات متعددة للقيادة التمكينية، يتضح أنها تمثل توجهاً إدارياً حديثاً يُعنى بتفعيل دور العاملين وتمكينهم من ممارسة مهامهم باستقلالية ومسؤولية، من خلال بيئة قائمة على الثقة وتبادل السلطة والدعم المستمر. وتتجاوز القيادة التمكينية كونها مجرد نمط قيادي لتُصبح استراتيجية تطويرية تهدف إلى تعزيز الأداء المؤسسي من خلال استثمار الإمكانيات البشرية. ويُسهّم هذا الفهم الشامل في توجيه الدراسة نحو استكشاف أثر هذا النمط القيادي في تعزيز سعادة العاملين في بيئة العمل، وهو ما سيتم تناوله في المحاور اللاحقة.

ب. أبعاد القيادة التمكينية:

تتجلى القيادة التمكينية في ثلاثة أبعاد رئيسية تُعد الأكثر شيوعًا في الأدبيات الإدارية، وهي: سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني. وتمثل هذه الأبعاد الركائز الأساسية التي تُبنى عليها ممارسات التمكين داخل بيئة العمل، حيث يسهم كل بُعد منها في تعزيز فاعلية الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية، وفيما يلي بيان بالأبعاد الثلاثة (العنزي، ٢٠٢٣، ص ٦١١):

• سلوك العمل المستقل:

يشير هذا البعد إلى درجة الحرية التي يتمتع بها الموظف أثناء أدائه لمهامه، حيث يُتاح له تنفيذ العمل بالطريقة التي يراها مناسبة دون تدخل مباشر أو فرض قيود مسبقة. ويُعبّر هذا السلوك عن مدى قدرة الموظف على اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، بما يعزز شعوره بالمسؤولية ويُحفزه على تحسين الأداء. كما أن الاستقلالية في العمل تسهم في رفع معدلات الإنتاجية، وتُنبئ الالتزام الذاتي، وتُشجّع على تبني سلوكيات إيجابية تجاه المهام.

• دعم التفكير الإيجابي:

يرتبط هذا البعد بتشجيع الموظفين على استخدام قدراتهم العقلية بطريقة بناءة، تسهم في تعزيز بيئة العمل وتحقيق نتائج متميزة. ويتمثل ذلك في تحفيز العاملين على تجاوز المعوقات، وتوجيه تفكيرهم نحو الحلول الممكنة، بدلاً من التركيز على المشكلات. ويُعتبر التفكير الإيجابي أحد أدوات التمكين الفعالة، إذ يعزز الإبداع، ويُحفز الطاقات الكامنة، ويُسهم في خلق بيئة عمل مشجعة على الإنجاز.

• تعزيز العمل التعاوني:

يعكس هذا البعد أهمية التعاون الفعال بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة. فالقائد التمكيني يسعى إلى تنمية روح الفريق، وتوحيد الجهود، وبناء الثقة المتبادلة بين العاملين. ويؤدي تعزيز التعاون إلى تحسين التواصل، وتقليل الصراعات، وزيادة الرغبة في الإنجاز الجماعي، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي ككل.

تُبرز هذه الأبعاد الثلاثة جوهر القيادة التمكينية بوصفها منهجًا يعزز من فاعلية الأفراد داخل المؤسسة، ليس فقط من خلال منحهم الصلاحيات، بل أيضًا عبر تمكينهم من التفكير والتعاون والعمل باستقلالية. وتمثل هذه الأبعاد مدخلًا رئيسيًا لفهم تأثير القيادة التمكينية على سعادة الموظفين في بيئة العمل، مما يجعلها محورية في الإطار النظري للدراسة الحالية.

إليك إعادة صياغة فقرة "أهداف القيادة التمكينية" بأسلوب أكاديمي منقّح ومنسق دون التوثيق، مع الحفاظ على المعنى والمضمون:

ج. أهداف القيادة التمكينية:

تُعد القيادة التمكينية من الاتجاهات الحديثة والإيجابية في حقل الإدارة، وقد برزت كاستجابة للمتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. وتستهدف هذه القيادة تحقيق مجموعة من الأهداف التي تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز فاعلية الأفراد. ومن أبرز هذه الأهداف (فنديل، ٢٠٢٤، ص ١٠٨):

١. تحسين واقع الممارسات والإجراءات داخل المؤسسة، بما يتواءم مع المتغيرات البيئية والتنظيمية المحيطة.
٢. تحويل القرار الوظيفي من قرار جماعي تقليدي إلى قرار تخصصي مرن، يستند إلى فهم دقيق لحിثيات المواقف المختلفة، ويُتخذ في أقرب نقطة للعمل.
٣. تعزيز الابتكار من خلال إتاحة المجال أمام العاملين لاستكشاف طرق جديدة ومبتكرة في تنفيذ المهام وإنجاز الوظائف.
٤. تقوية العلاقات المهنية بين جميع أطراف العمل داخل المؤسسة، على أسس من الثقة المتبادلة والولاء التنظيمي.
٥. رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال إشراك العاملين في صنع القرار، ومنحهم الشعور بالتقدير والأهمية.
٦. تحويل العلاقة مع المؤسسة من مجرد علاقة وظيفية إلى علاقة تقوم على الشراكة والانتماء، مما يُعزز ارتباط الموظفين بأهداف المنظمة.
٧. دعم تطلعات المجتمع والتنظيم معًا، عبر تمكين العاملين من تجديد الأهداف وتحديث وسائل العمل وآليات التنفيذ بما يتماشى مع التحولات المحيطة.
٨. بناء علاقات إنسانية قائمة على التعاون والاحترام، من خلال أساليب الحوار، واللباقة، والصدق، والمنفعة المتبادلة، بما يُفضي إلى التزام تنظيمي أعلى، وأداء أكثر تميزًا.

د. أهمية القيادة التمكينية:

تُولي المنظمات الحديثة اهتمامًا متزايدًا بتطبيق أسلوب القيادة التمكينية، لما له من أثر مباشر في تعزيز فاعلية الإدارة وتحقيق التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. وتكمن أهمية هذا النمط القيادي في عدة جوانب رئيسية (إبراهيم، ٢٠٢٤، ص٧٤٧):

١. القدرة على استيعاب البيئة الخارجية والتكيف معها، حيث تُسهم القيادة التمكينية في بناء رؤية واضحة قائمة على القيم المشتركة، وتُوفر بيئة منفتحة على الحوار والتعاون بين الإدارة العليا والعاملين، مما يُعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة للتحديات والفرص المحيطة.
٢. تعزيز التفويض وتمكين العاملين من المشاركة الفاعلة في مجالات التخطيط والتنفيذ والتقييم، من خلال إتاحة مساحة أوسع لممارسة الرقابة الذاتية. ويؤدي ذلك إلى تقليل الاعتماد على التوجيه المباشر، مع بقاء الدعم والإرشاد متاحين لتنمية المهارات وتأكيد الالتزام بالمسؤوليات.
٣. تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي يقوم على العمل الجماعي والتكامل بين الفرق داخل المؤسسة، مما يسهم في تعزيز مستويات الرضا الوظيفي، وتحسين الرفاه في بيئة العمل، وزيادة الدافعية نحو الأداء العالي، وذلك من خلال إشراك العاملين في صنع التغيير وتحقيق الأهداف.
٤. توسيع نطاق المشاركة في اتخاذ القرار، إذ تُوفر القيادة التمكينية فرصًا حقيقية للتعاون والتفاعل بين الموظفين، مما يُعزز شعورهم بالثقة والانتماء، ويُرسخ العلاقة الإيجابية بين القائد وفريق العمل على أساس التقدير المتبادل والكفاءة المهنية.

هـ. سلوكيات القيادة التمكينية:

تعكس القيادة التمكينية مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد بهدف تمكين الموظفين وتعزيز فاعليتهم داخل المنظمة. وتُعد هذه السلوكيات مؤشرًا على مدى التزام القائد بتهيئة بيئة عمل محفزة ومرنة. ومن أبرز سلوكيات القيادة التمكينية ما يلي (غايب، زاهر، ٢٠٢٢، ص ١١١):

- تعزيز معنى العمل : يتمثل في قدرة القائد على توضيح أهمية المهام التي يؤديها الموظفون، وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويسهم ذلك في رفع مستوى إدراكهم لقيمة أدوارهم، وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهد عبر تحديد أهداف ملهمة وشرح أثر أعمالهم على نجاح المؤسسة.
- تشجيع المشاركة في صنع القرار : يظهر القائد التمكيني رغبة حقيقية في إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، كما يُشجعهم على تقديم المبادرات وتحمل المسؤوليات، مما يعزز من روح الانتماء والشراكة داخل بيئة العمل.
- إظهار الثقة في الأداء العالي : يحرص القائد على إظهار ثقته في قدرات العاملين، ويؤمن بقدرتهم على تحسين أدائهم حتى في حال ارتكاب الأخطاء. وهذا النهج يدعم ثقافة التعلم المستمر، ويقلل من مخاوف الفشل.
- منح الاستقلالية وتقليل القيود البيروقراطية : يمنح القائد التمكيني الموظفين حرية في كيفية تنفيذ مهامهم، ويُخفف من القيود الإدارية التقليدية، مما يتيح للموظفين العمل بأسلوبهم الخاص ويزيد من شعورهم بالتمكين والمسؤولية.

و. متطلبات القيادة التمكينية:

لكي يتمكن القائد من ممارسة القيادة التمكينية بفاعلية، لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تُشكل الأساس لهذا النمط القيادي، وهي (غايب، زاهر، ٢٠٢٢، ص ١١١):

- القيم المشتركة : يتمثل ذلك في التزام القائد بمبادئ الاعتراف بمجهود الموظفين، والدفاع عن حقوقهم، وتقدير خبراتهم وإنجازاتهم. فوجود قيم إنسانية مشتركة يُعزز من العلاقة الإيجابية بين القائد ومرؤوسيه.
- المهارات القيادية : تشمل مجموعة من المهارات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد، مثل مهارات التخطيط، والتواصل الفعال، والتفاعل الإيجابي، والتي تُسهم في دعم عملية التمكين وتحقيق الأهداف المرجوة.

- النمط القيادي : يتجلى في السمات السلوكية التي يتبعها القائد، كتحقيق مبدأ المساواة، وبناء الثقة، واحترام الفروق الفردية. ويُعد هذا النمط حجر الأساس في بناء بيئة تنظيمية محفزة وداعمة.
- الاستراتيجية : تعني قدرة القائد على بلورة رؤية واضحة وملهمة، وتوزيع القوة والصلاحيات بشكل مناسب، بما يُسهم في تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق نتائج متميزة.

ز. مقومات تطبيق القيادة التمكينية:

يتطلب تطبيق القيادة التمكينية توافر مجموعة من المقومات الأساسية التي تُسهم في تحقيق أهداف هذا النمط القيادي داخل المؤسسات، ولا سيما في البيئة التعليمية. وتتكامل هذه المقومات لضمان تفعيل التمكين بفعالية، ويمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع رئيسية: تنظيمية، وشخصية، واجتماعية، ومادية (الحارثي، ٢٠٢٠، ص ٩-١٠).

أولاً: المقومات التنظيمية:

تشير إلى المتطلبات الهيكلية والإدارية التي يجب أن تتوافر في النظام التعليمي لدعم القيادة التمكينية، وتشمل:

- تحديث نماذج العمل من الأسلوب التقليدي إلى الورش التعليمية التخصصية.
- منح صلاحيات أوسع لقادة المدارس وتقليل المركزية في اتخاذ القرار.
- تعزيز استقلالية المدارس في إدارة شؤونها الداخلية وتعديل هياكلها التنظيمية.
- تقليل العبء التدريسي على المعلمين وتهيئة بيئة تعليمية محفزة للإبداع والابتكار.
- السماح بتطبيق نماذج التدريس الحديثة، مثل التعليم المفتوح والتعليم عن بُعد.

ثانياً: المقومات الشخصية:

تمثل السمات والمهارات الفردية التي يجب أن يتحلى بها القائد والعاملون معه، ومنها:

- سعة الاطلاع والقدرة على البحث العلمي.
- امتلاك مهارات التفكير الابتكاري، وإدارة الوقت، والتكيف مع التغيرات.
- الاستعداد للعمل التعاوني والبعد عن الفردية.

- تقبل النقد البناء والانفتاح على الآراء المختلفة.
- الجراءة في طرح الأفكار والتطلع للمخاطرة المدروسة.

ثالثًا: المقومات الاجتماعية:

ترتبط هذه المقومات بمدى تفاعل المدرسة مع البيئة المجتمعية المحيطة، وتشمل:

- دعم المجتمع المحلي للبرامج التعليمية والتربوية.
- إقامة شراكات فعالة مع مؤسسات القطاعين العام والخاص.
- توفير الرعاية للمشروعات المدرسية والطلبة المتفوقين.
- إتاحة استخدام مرافق المجتمع المحلي لدعم الأنشطة التعليمية.
- إنشاء مصادر تمويل مستدامة مثل الأوقاف المدرسية.

رابعًا: المقومات المادية:

تتمثل في الموارد العينية والمالية الضرورية لتسهيل تنفيذ القيادة التمكينية، وتشمل:

- تهيئة المباني المدرسية وتوافر البنية التحتية المناسبة.
- توفير معامل علمية وتجهيزات تعليمية متكاملة تدعم التجريب والتطبيق العملي.

يُتضح من استعراض المقومات المختلفة لتطبيق القيادة التمكينية أن هذا النمط القيادي لا يمكن تحقيقه بمعزل عن بيئة تنظيمية مرنة، وكوادر قيادية مؤهلة، ودعم مجتمعي فعال، وموارد مادية كافية. فنجاح القيادة التمكينية مرهون بتكامل هذه المتطلبات، حيث تُشكل البنية التنظيمية الأرضية الصلبة التي تنطلق منها ممارسات التمكين، بينما تُعد المقومات الشخصية الضمان لاستدامة هذه الممارسات على المستوى السلوكي والمهني. كما يبرز دور المجتمع في احتضان المبادرات التعليمية وتعزيز فاعليتها من خلال الشراكات والتفاعل، إلى جانب أهمية توفير الإمكانيات المادية التي تُترجم الخطط إلى واقع عملي. ومن ثم، فإن أي محاولة لتبني القيادة التمكينية دون تهيئة هذه المقومات بشكل متوازن ومترابط، قد يؤدي إلى نتائج محدودة، لا تعبر عن جوهر هذا النمط التحويلي من القيادة.

ح. سمات القائد التمكيني:

يتسم القائد التمكيني بمجموعة من الخصائص والسلوكيات التي تميّزه عن غيره من أنماط القادة التقليديين، وتُعد هذه السمات ضرورية لتحقيق بيئة عمل تمكينية قائمة على الثقة والتحفيز والاستقلالية. من أبرز هذه السمات (فنديل، ٢٠٢٤، ص ١٠٩):

- تمكين الموظف الكفاء من التصرف بحرية ومنحه الصلاحيات الكاملة والاستقلالية اللازمة لتنفيذ مهامه دون تدخل مفرط، بما يعكس إيمان القائد بقدرات فريقه.
- منح مستويات أعلى من السيطرة والتحكم للموظفين في متطلبات وظائفهم، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية ويمكّنهم من اتخاذ القرارات المناسبة في نطاق مهامهم.
- بناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة والشفافية، إذ يسعى القائد التمكيني إلى تطوير علاقة عمل تقوم على الاحترام والدعم المشترك، بعيداً عن العلاقات السلطوية.
- تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية والتعلم المستمر والتطوير الذاتي، باعتبار ذلك أساساً للنمو المهني والشخصي. كما يحرص على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، مؤمناً بأن المشاركة تُعزز من التزام الموظف وولائه، وتُسهم في تحسين جودة القرارات المتخذة.

تعكس سمات القائد التمكيني تحولاً جوهرياً في فلسفة القيادة من التوجيه والسيطرة إلى التمكين والثقة والشفافية. فالقائد التمكيني لا يكتفي بإدارة الأفراد، بل يسعى إلى تطويرهم، وتحفيزهم على النمو، وتحمل المسؤوليات، واتخاذ القرار، مما يخلق بيئة عمل مرنة وداعمة للإبداع. إن هذه السمات تُعد الركيزة الأساسية لتحقيق ثقافة مؤسسية قائمة على الاحترام المتبادل والتمكين المستدام، حيث يكون القائد شريكاً في النجاح لا مجرد موجه أو مشرف. ومن ثم، فإن توافر هذه السمات في القادة يُعد شرطاً أساسياً لتفعيل القيادة التمكينية وتحقيق أثرها الإيجابي في سعادة الموظفين وفاعلية المؤسسة.

أظهرت مراجعة الأدبيات العلمية المرتبطة بالقيادة التمكينية تنوعاً وثراءً معرفياً أسهم في بلورة فهم شامل لهذا المفهوم، من حيث مكوناته وسلوكياته ومتطلباته وتأثيره التنظيمي. وقد ساهمت هذه الدراسات في توضيح أبعاد القيادة التمكينية بوصفها نمطاً قيادياً تحويلياً يسعى إلى تمكين العاملين، وتعزيز دورهم في تحسين الأداء المؤسسي، كما أظهرت ارتباط هذا النمط بمجموعة من المتغيرات الإيجابية مثل الرضا الوظيفي، الولاء، الإبداع، والانتماء.

وبالاستناد إلى الأدبيات المتنوعة التي تناولت تطبيق القيادة التمكينية في السياقات التعليمية والإدارية في عدد من الدول العربية، أمكن بناء إطار نظري متكامل يُراعي الخصوصيات الثقافية والتنظيمية في البيئات العربية، مع الاستفادة من التوجهات الحديثة في الفكر الإداري. وقد مكّنت هذه الأدبيات من تحديد السمات والسلوكيات المطلوبة في القائد التمكيني، والمقومات الأساسية لتفعيل هذا النمط القيادي، مما يُعزز من صدقية الدراسة الحالية ويُوجِّهها نحو معالجة الفجوات التطبيقية والتنظيمية في بيئة الدراسة المستهدفة.

٢- السعادة في العمل:

أ. نشأة مفهوم السعادة في العمل:

شهد مفهوم السعادة في العمل تطوراً تدريجياً في الفكر الإداري الحديث، حيث بدأ في الظهور ضمن إطار "علم النفس الإيجابي"، الذي ركّز على دراسة نقاط القوة والرفاهية الذاتية للأفراد بدلاً من الاقتصار على معالجة المشكلات النفسية. وقد انتقل هذا المفهوم تدريجياً من كونه توجّهاً نظرياً إلى مجال التطبيق العملي داخل المؤسسات، بعد أن كشفت دراسات علمية أن الموظفين السعداء يتمتعون بأداء وظيفي أعلى، وأكثر التزاماً، وتعاوناً مع زملائهم، وحساسية تجاه الفرص المتاحة داخل بيئة العمل. ولم تعد السعادة في العمل مجرد هدف شخصي، بل أصبحت عاملاً مؤثراً في تعزيز الكفاءة المؤسسية ورفع القدرة التنافسية، ما دفع الخبراء وأصحاب القرار إلى إدراجها ضمن أولويات السياسات الإدارية الناجحة، بل اعتُبرت ركيزة مهمة لتحقيق اقتصاد قوي ومنظمات مربحة.

وفي السياق الإسلامي، لا تُعد السعادة هدفًا دنيويًا فحسب، بل ترتبط أيضًا بجوهر الفكر الإداري الإسلامي، الذي يُعلي من شأن الإنسان بوصفه محور التنمية والإنتاج، ويسعى إلى تأمين رفاهيته وسعادته من خلال إدارة الموارد والطاقات بأسلوب متوازن يُراعي القيم الروحية والمادية في آنٍ واحد.

رغم ارتباط مفهوم السعادة في العمل بمصطلحات مشابهة مثل الرضا الوظيفي، إلا أن هناك فروقًا جوهرية بينهما، أبرزها أن الرضا يُقاس غالبًا بناءً على عوامل محددة كالأجور، بيئة العمل، والمزايا الوظيفية، وهو غالبًا ما يكون استجابة لحالة قائمة. أما السعادة في العمل فهي أوسع من ذلك، وتُعبّر عن حالة من التحكم الإيجابي والشعور الداخلي بالتمكين، وتتمحور حول مدى قدرة الفرد على التأثير في واقعه المهني، واستثمار إمكاناته لمواجهة التحديات وتعظيم نقاط قوته.

وبينما قد يشعر الموظف بالرضا في ظل ظروف مناسبة، فإن السعادة تنبع من داخله وتعكس تفاعله الحقيقي مع بيئة العمل، بما في ذلك تحمّله للمسؤولية، واستمتاعه بما يقوم به، وشعوره بالإنجاز. وتشير الأبحاث إلى أن الموظفين السعداء لا يكونون فقط أكثر إنتاجية، بل أيضًا أكثر صحة، وابتكارًا، واستقرارًا وظيفيًا، مما يُضفي بُعدًا اقتصاديًا واستراتيجيًا على السعي لتعزيز السعادة في بيئة العمل (حازم، ٢٠١٥، ص ٢٢٧).

ب. مفهوم السعادة في العمل:

تُعد السعادة في العمل أحد المفاهيم النفسية والاجتماعية المعقدة التي تتجاوز مجرد المشاعر العابرة، حيث ترتبط بحالة داخلية إيجابية يعيشها الفرد وتنعكس على سلوكه وأدائه. ويمكن تعريف السعادة بأنها شعور داخلي إيجابي يُعبّر عنه الفرد لفظيًا أو سلوكيًا، ويصاحبه تغيرات فسيولوجية ونفسية تتأثر بجملة من المحددات الشخصية والاجتماعية، مثل الصحة البدنية، التفاؤل، جودة العلاقات الاجتماعية، وتبني القيم والمفاهيم الإيجابية.

وتنطوي السعادة في العمل على قدرة الفرد على تكوين صورة ذهنية إيجابية عن ذاته، وبناء علاقات ناجحة مع محيطه المهني والاجتماعي، بما في ذلك علاقته بالله، وبذاته، وبالأخرين، وبالبيئة المحيطة به. كما تُرتبط السعادة الوظيفية بمدى استمتاع الفرد بعمله ووقته، وما يحققه من إنجازات في مجالات حياته المختلفة. كذلك يُعد المناخ الأسري الداعم — بما يوفره من حب وتفاهم — أحد المرتكزات الأساسية في تعزيز هذا الشعور الإيجابي، مما يعكس طبيعة التداخل بين الحياة الشخصية والمهنية في تشكيل مفهوم السعادة لدى الفرد (أحمد، ٢٠٢٤، ص ١٠).

ج. أبعاد السعادة في العمل:

تُعد السعادة في العمل مفهومًا متعدد الأبعاد، يتداخل فيه الجانب النفسي مع السلوكي والتنظيمي، مما يجعل دراسته مرتبطة بعدة مؤشرات تعكس الحالة العامة للموظف في بيئة العمل. ومن أبرز أبعاد السعادة في العمل ما يلي (إبراهيم وآخرون، ٢٠٢٥، ص ٦٨٣):

• المشاركة في العمل:

تمثل المشاركة في العمل أحد أبرز المؤشرات على شعور الموظف بالسعادة، حيث تعكس درجة ارتباطه العاطفي والذهني بالمهام الموكلة إليه. وتتمثل في الإحساس بالحماس، والنشاط، والتحفيز الذاتي أثناء أداء العمل، مما يدفع الموظف للبقاء متفاعلًا ووائفًا ومتفانيًا. الموظفون السعداء غالبًا ما يكونون أكثر مشاركة وإيجابية، في حين أن غياب السعادة قد يؤدي إلى مشاعر التوتر والإرهاق، مما يُضعف الأداء العام ويقلل من جودة العمل.

• الرضا الوظيفي:

يشير الرضا الوظيفي إلى موقف إيجابي يتخذه الموظف تجاه بيئة العمل وعناصرها، مثل الراتب، وتوفر الفرص المهنية، وجودة العلاقات مع الزملاء. ويُعد هذا الرضا أحد أهم الأبعاد المرتبطة بالسعادة في العمل، حيث أن الموظف الراضي يشعر بالراحة والقبول لما يقوم به، ما يعزز حبه للعمل، ويدفعه نحو الإبداع والتعاون، ويقلل من احتمالية الاستنزاف المهني أو النفسي.

• الالتزام التنظيمي العاطفي:

يُقصد بالالتزام العاطفي مدى ارتباط الموظف بالمنظمة التي ينتمي إليها، ورغبته في الاستمرار ضمنها. ويُعد هذا الالتزام أحد مؤشرات الولاء الوظيفي، حيث يُظهر الموظف استعدادًا للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والتفاعل مع قيمها وتوجهاتها. الموظف السعيد عادة ما يُظهر مستوى عاليًا من الالتزام التنظيمي، إذ يشعر بالانتماء والدعم، ما يعزز من استقراره المهني ورغبته في البقاء والمشاركة الفاعلة.

تُعد أبعاد السعادة في العمل من المؤشرات النفسية والسلوكية المهمة التي يمكن قياسها بدقة من خلال أدوات مقننة، لعل أبرزها مقياس أكسفورد للسعادة، الذي حظي بقبول واسع في الأوساط البحثية لدراسة السعادة بشكل عام، والسعادة الوظيفية بشكل خاص. وقد أظهرت الدراسات التي استخدمت هذا المقياس درجات عالية من الثبات والصدق، ما يدل على دقة الأداة ووضوح بنودها بالنسبة للمبحوثين. ويمتاز مقياس أكسفورد للسعادة بمرونته وقابليته للتكيف مع ثقافات وسياقات مختلفة، حيث تم ترجمته وتعديله في عدد من الدول مثل إيران، تركيا، تايوان، الهند، روسيا، وسوريا، كما أُعيدت صياغته في بعض الدراسات ليتلاءم مع بيئة العمل الجامعي. ويقيس هذا المقياس السعادة في العمل من خلال مجموعة من العبارات التي تتناول أبعادًا متعددة، من أهمها: الشعور بالرضا العام، التفاؤل، الاستمتاع بالعمل، الإحساس بالإنجاز، التفاعل الاجتماعي الإيجابي، والشعور بالتحكم والتأثير في بيئة العمل. وقد اعتمد العديد من الباحثين في البيئات العربية والغربية على هذا المقياس لقياس أبعاد السعادة في بيئة العمل، مما يؤكد على شموليته وملاءمته كمصدر موثوق في دراسة السعادة كمتغير نفسي مؤثر في الأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي (طه، علم الدين، ٢٠٢٢، ص ٦).

إن استعراض أبعاد السعادة في العمل يُبرز الطبيعة التكاملية لهذا المفهوم، حيث تتداخل المشاعر الإيجابية مع سلوكيات مهنية مثل المشاركة والرضا والالتزام. فالسعادة لا تُعد مجرد حالة وجدانية مؤقتة، بل هي نتاج بيئة عمل داعمة تعزز من شعور الموظف بالانتماء والتقدير والتمكين. وتُشير الأبعاد الثلاثة إلى أن الموظف السعيد هو أكثر قدرة على الإسهام الفعّال في تحقيق أهداف المنظمة، وأكثر قدرة على التكيف مع التحديات والمواقف المهنية المختلفة. ومن هنا، فإن فهم هذه الأبعاد يُعد أساسًا لتصميم بيئات عمل محفزة ومستدامة، تُساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستقرار الوظيفي، وهو ما يجعل دراسة العلاقة بين القيادة التمكينية والسعادة في العمل ذات أهمية تطبيقية وعلمية في آنٍ واحد.

د. العوامل المؤثرة في السعادة في العمل:

شهد مفهوم السعادة في العمل اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات العالمية، لا سيما في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات العمل الحديثة من حيث متطلبات الأداء، والتقنيات، والضغوط النفسية. وقد سعت العديد من الدراسات الدولية إلى تحليل هذا المفهوم من زوايا متعددة، من خلال استكشاف العوامل النفسية، والسلوكية، والتنظيمية التي تُساهم في تعزيز أو تقويض السعادة الوظيفية لدى العاملين. وتُعد هذه الدراسات مصدرًا ثريًا لبناء فهم متكامل لمحددات السعادة في بيئات العمل المختلفة، كما أنها تُساهم في تقديم أطر تفسيرية وتطبيقية يمكن توظيفها في تطوير السياسات الإدارية وتعزيز جودة الحياة المهنية. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات الحديثة التي تناولت العوامل المؤثرة في السعادة في العمل في سياقات دولية متنوعة.

استخدمت دراسة Riyanto et al. (2025) نموذجًا تطبيقيًا على العمال ذوي الياقات الزرقاء في المدن الكبرى بإندونيسيا، لتوضيح كيف يساهم التكامل بين الحياة الشخصية والمهنية في رفع مستوى السعادة الوظيفية، خاصة عندما تحرص المؤسسات على توفير سياسات مرنة تدعم هذا التوازن. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى أن ضغوط العمل يمكن أن تُضعف من هذا التأثير الإيجابي، مما يؤكد الحاجة إلى إدارة الضغوط بوصفها شرطًا ضروريًا لتعزيز السعادة.

وركزت دراسة Shamir-Balderman & Shamir (2025) على العاملين في القطاع الصحي خلال أوقات النزاع المسلح في إسرائيل، حيث أوضحت أن الدعم الاجتماعي من الزملاء والمشرفين المباشرين كان له أثر مباشر في تقليل القلق ورفع مستويات السعادة. كما أظهرت أن ما يسمى بـ "الشغف المتناغم" بالعمل، المدعوم بمناخ اجتماعي إيجابي، يُعد أحد المحفزات النفسية المهمة لتعزيز السعادة الوظيفية.

أما دراسة Valentim et al. (2025) فقد تناولت السعادة من منظور نفسي أوسع، إذ ركزت على دور الصحة النفسية الإيجابية كمؤشر على السعادة في بيئة العمل. وأظهرت النتائج أن سمات مثل الرضا الشخصي، الاستقلالية، والقدرة على حل المشكلات ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بالسعادة، ما يدعو المؤسسات إلى تبني برامج دعم نفسي وتعزيز الرفاه الذهني للموظفين.

بينما تناولت دراسة Sánchez-Hernández et al. (2025) جانبًا أكثر تجريدًا، حيث ناقشت العلاقة بين الابتكار والسعادة من خلال ما يُعرف بمفهوم "السمو الوظيفي"، وهو شعور الموظف بأن عمله يحمل رسالة سامية وقيمة مجتمعية. وخلصت

إلى أن ارتباط العمل بمهدف أعمق، إلى جانب الالتزام بالقيم الأخلاقية، يسهم بشكل فعال في تعزيز السعادة وزيادة الدافعية المهنية في القطاعات المصرفية.

وفي السياق الأكاديمي، قامت دراسة (Khatr et al. (2025 بتطوير مقياس لقياس السعادة في العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بصفتهـم "صانعي معرفة"، وحددت ستة أبعاد أساسية تشمل: الرضا الوظيفي، التوجيه الذاتي، حب الذات، التفكير الإيجابي، العلاقات الاجتماعية الإيجابية، والتوازن بين العمل والأسرة، مما يجعل هذا المقياس مرجعاً شاملاً لفهم السعادة في المؤسسات التعليمية.

أما دراسة (Martínez-Arvizu et al. (2025 فقد ركزت على الشركات الصغيرة والمتوسطة في المكسيك، حيث بيّنت أن الإبداع وثقافة الابتكار يُعدان من العوامل المحورية التي تدعم سعادة الموظفين، خاصة في بيئات العمل المرنة. وأظهرت النتائج أن التأثير الإيجابي للابتكار يتعزز عند وجود ثقافة مؤسسية تحثي بالتجريب وتمنح الموظفين حرية التعبير.

وفي إطار دراسة الأنماط القيادية، قدمت دراسة (Hamid (2025 مقارنة بين القيادة الخادمة والقيادة الاستبدادية، وأظهرت أن القيادة الخادمة تسهم في تعزيز السعادة من خلال تمكين الموظف من إعادة تشكيل عمله ، بينما كان للقيادة الاستبدادية تأثير سلبي واضح في هذا الجانب، مما يؤكد أهمية النمط القيادي في تشكيل التجربة النفسية للموظف.

وفي ذات السياق، أظهرت دراسة (Wandary et al. (2025 أن القيادة التمكينية تسهم في رفع مستوى الإبداع الوظيفي من خلال وسيط نفسي يتمثل في السعادة في العمل، وأكدت على أهمية الدور الذي تلعبه السعادة كحلقة وصل بين التمكين والدافعية الداخلية، ما يُبرز الحاجة إلى بيئة عمل محفزة وجدانيًا.

أما دراسة (Hamid & Kundi (2025 فقد بيّنت أن الممارسات المرنة في إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل غير مباشر على السعادة من خلال تعزيز إدراك الدعم المؤسسي ومعنى العمل، مما يدل على أهمية السياسات الإدارية التي تمنح الموظفين حرية ومساحة للتطور وتقديرًا حقيقيًا لجهودهم.

وأخيرًا، على الرغم من أن دراسة (Curry et al. (2025 كانت في سياق تصحيح مقال سابق، إلا أن محتواها يؤكد على أن الممارسات الإنسانية مثل اللطف، الاحترام، والتعاطف تُعد من العوامل غير الملموسة ولكنها ذات أثر بالغ في تعزيز السعادة النفسية وخلق بيئة عمل إيجابية.

عكست الأدبيات الدولية الحديثة تنوعًا وعمقًا في فهم العوامل المؤثرة في السعادة الوظيفية، خاصة في ظل التحولات التنظيمية والتقنية والاجتماعية المتسارعة. وتكمن أهمية هذه الدراسات في قدرتها على تحليل السعادة في العمل من منظور شمولي يجمع بين الأبعاد النفسية والسلوكية والتنظيمية، ويأخذ في الاعتبار الفروق بين القطاعات المهنية والسياقات الثقافية المختلفة. كما تسهم هذه الأبحاث في تجاوز النظرة التقليدية التي تحصر السعادة في الرضا عن العمل، وتطرح نماذج تفسيرية أكثر تعقيدًا تأخذ في الحسبان تأثير القيادة، والابتكار، والصحة النفسية، والدعم الاجتماعي، والمواءمة بين الحياة والعمل، مما يعزز من فهم العلاقة بين العوامل الفردية والتنظيمية وبين الرفاه المهني العام. إن هذه الأدبيات تُعد مصدرًا غنيًا لبناء نموذج تحليلي متكامل يعكس الديناميكيات الحديثة في بيئة العمل، ويُرسى أسسًا علمية لصياغة سياسات وممارسات إدارية تُعزز من سعادة الموظفين واستقرارهم المهني. وتتمثل أهم العوامل المؤثرة في السعادة في العمل من واقع نتائج الأدبيات الدولية سابقة الذكر:

- **التكامل بين الحياة الشخصية والعمل:** تشير الأدبيات إلى أن تحقيق التوازن أو الاندماج بين الحياة المهنية والحياة الشخصية يُعد من أبرز العوامل المؤثرة في سعادة الموظفين، حيث يوفر بيئة مرنة تُخفف من الضغوط وتُعزز الشعور بالرضا والاستقرار النفسي.
- **الدعم الاجتماعي:** الدعم الذي يتلقاه الموظف من الزملاء، القادة، والأسرة له أثر مباشر في تحسين مزاجه الوظيفي وتعزيز السعادة، خاصة في فترات الأزمات أو الضغط المهني، حيث يلعب دورًا في تقوية التماسك والانتماء داخل بيئة العمل.
- **الصحة النفسية الإيجابية:** تُشير نتائج الدراسات إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات مرتفعة من الرضا الذاتي، والاستقلالية، وحل المشكلات، وتحقيق الذات، يكونون أكثر سعادة في العمل، كما أن تحسين الصحة النفسية يُسهم في رفع الإنتاجية.
- **الثقافة الإبداعية والابتكار:** وجود ثقافة تنظيمية تُشجع على الابتكار والتجريب يُعد من العوامل المحورية في تعزيز السعادة، خاصة في المؤسسات التي تمنح الموظفين حرية التفكير وتقدير مساهماتهم الإبداعية.

- **أنماط القيادة :** يتضح أن نمط القيادة الخادمة والتمكينية يسهم في رفع مستويات السعادة من خلال تعزيز التقدير، والتمكين، وتوفير بيئة نفسية آمنة، بينما تؤدي أنماط القيادة الاستبدادية إلى نتائج سلبية على سعادة الموظفين.
- **التحفيز الداخلي :** السعادة في العمل تتعزز بوجود دافعية ذاتية تدفع الموظف للإنجاز والتطور، خاصة عندما يشعر بقيمة ما يقوم به، ويرتبط العمل لديه بالمعنى الشخصي والمهني.
- **التمكين والمرونة الوظيفية:** منح الموظف حرية في اتخاذ القرار وتنظيم المهام يُسهم في رفع الشعور بالسيطرة والتأثير، مما يؤدي إلى تحسين مستوى السعادة والرضا العام.
- **الابتكار الرقمي وتكنولوجيا العمل :** في بيئات العمل الحديثة، تلعب التحولات الرقمية دورًا إيجابيًا في تحسين سعادة الموظفين، من خلال تسهيل المهام وتعزيز التواصل، بشرط أن تُدار ضمن بيئة داعمة للمرونة والإبداع.
- **معنى العمل وقيمه :** الشعور بأن للعمل غاية ومعنى يتجاوز الراتب والمكافآت، يُعزز من ارتباط الفرد بمهنته، ويزيد من التزامه وانخراطه العاطفي، ما يدعم استقراره النفسي والمهني.
- **الممارسات المرنة في الموارد البشرية:** السياسات المرنة التي تُراعي احتياجات الموظفين وتعزز إدراكهم للدعم المؤسسي تُعتبر ركيزة في بناء بيئة عمل سعيدة ومستقرة.

٣- العلاقة بين القيادة التمكينية والسعادة في العمل:

على الرغم من تنامي الاهتمام في الأدبيات العربية بكل من مفهومي القيادة التمكينية والسعادة في العمل كلٌّ على حدة، إلا أن الربط بين المتغيرين ضمن نموذج تفسيري متكامل ما زال محدودًا للغاية. فغالبية الدراسات العربية تناولت القيادة التمكينية في سياق أثرها على الأداء أو الالتزام التنظيمي، بينما ركزت الدراسات حول السعادة الوظيفية على عوامل الرضا أو المناخ التنظيمي دون التطرق المباشر لأثر الأنماط القيادية التمكينية عليها. هذه الندرة في الربط العلمي بين المتغيرين داخل البيئة العربية دفعت إلى الاعتماد على أحدث وأبرز الأدبيات الدولية، التي قدّمت نماذج تحليلية متقدمة وبيانات تطبيقية في بيئات متنوعة، مما أتاح إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية والاستفادة من الاتجاهات البحثية العالمية في تفسير العلاقة بين التمكين القيادي والرفاه الوظيفي.

أظهرت الدراسات الدولية المعاصرة اهتمامًا متزايدًا بدراسة العلاقة بين القيادة التمكينية والسعادة في العمل، انطلاقًا من أهمية دور القادة في تشكيل المناخ النفسي الإيجابي داخل المؤسسات. وقد تناولت دراسة (Ghadi & Almanaga'h (2020 هذه العلاقة من خلال نموذج إحصائي تطبيقي في البيئة الجامعية بالأردن، حيث أوضحت النتائج أن التأثير المباشر للقيادة التمكينية على السعادة في العمل لم يكن ذا دلالة إحصائية. إلا أن الدراسة كشفت عن وجود تأثير غير مباشر مهم يتمثل في وساطة "إعادة تصميم العمل مما يعني أن التمكين القيادي لا يؤدي إلى السعادة بشكل مباشر، بل من خلال تعزيز قدرة الموظف على تعديل مهامه بما يتوافق مع طموحاته واهتماماته.

وفي الاتجاه نفسه، تناولت دراسة (Wandary et al. (2025 العلاقة الثلاثية بين القيادة التمكينية، والسعادة في العمل، والإبداع الوظيفي، مع التركيز على دور السعادة كوسيط عاطفي ونفسي يُعزز من تأثير القائد في تحفيز الإبداع. وأشارت الدراسة إلى أن السعادة في العمل تُعد إحدى القنوات الأساسية التي من خلالها تُحقق القيادة التمكينية أثرها في رفع الأداء الإبداعي، مؤكدةً بذلك على أهمية خلق بيئة تنظيمية داعمة لرفاه الموظف.

أما دراسة (Ortiz-Meillón et al. (2024 فقد طرحت العلاقة من زاوية نوعية، حيث استهدفت قيادات نسائية في جامعة مكسيكية، وكشفت أن الشعور بالتمكين في العمل، واعتبار الوظيفة ذات معنى وقيمة، يرتبط بشكل إيجابي بإدراك السعادة والرضا المهني. ويعكس هذا الطرح أن القيادة التمكينية، لاسيما في البيئات المعقدة مثل التعليم العالي، تُسهم في تحسين التوازن النفسي، وتعزيز مشاعر الإنجاز والارتياح لدى القادة أنفسهم.

بناءً على ذلك، يتضح أن العلاقة بين القيادة التمكينية والسعادة في العمل ليست علاقة خطية مباشرة فحسب، بل تمر غالبًا من خلال آليات نفسية وتنظيمية وسيطة مثل: إعادة تشكيل العمل، والتحفيز الذاتي، وإدراك القيمة الذاتية للوظيفة. وتشير الأدبيات إلى أن تحقيق السعادة الوظيفية يتطلب تفعيل القيادة التمكينية ضمن سياق مؤسسي يدعم المرونة، والثقة، والمعنى في العمل.

ثانيًا: الدراسات السابقة:

أ. الدراسات المرتبطة بالقيادة التمكينية:

دراسة (الحارثي، ٢٠٢٠) بعنوان: مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها في ظل تطبيق نظام المقررات. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المقومات الأساسية لتطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها في إطار نظام المقررات من وجهة نظر المعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أهمية عالية لجميع المقومات المادية والتنظيمية والاجتماعية والشخصية لتطبيق القيادة التمكينية، وكان أبرزها المقومات المادية بمتوسط (٢,٨٢ من ٣). وأوصت الدراسة بتعزيز دعم المعلمين وتقليل النصاب التدريسي والتحول نحو فرق عمل متجانسة.

دراسة (Alrige et al., 2022) بعنوان: آثار التمكين على أداء العاملين في مجال الرعاية الصحية أثناء جائحة كوفيد-١٩ في المملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر تمكين العاملين في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية خلال جائحة COVID-19 على أدائهم. وبيّنت نتائج الدراسة أن منح الموظفين حرية تعديل إجراءات العمل وتقديم المكافآت المرتبطة بالأداء كان له الأثر الأكبر على أداء الموظفين ($R^2 = 0.301$)، مما ساعد على تقليل مستويات التوتر والإجهاد وزيادة القدرة على التكيف مع الأزمة.

دراسة (Al Otaibi et al., 2023) بعنوان: دور القيادة التمكينية والتمكين النفسي في تعزيز مشاركة الممرضات في العمل والالتزام العاطفي. هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة التمكينية والتمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي والانخراط الوظيفي لدى الممرضين في مستشفى جامعي بالمملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التمكينية والالتزام العاطفي، وبين الالتزام العاطفي والانخراط الوظيفي، مع تأثير وسيط قوي للتمكين النفسي. إلا أنها لم تجد علاقة مباشرة بين القيادة التمكينية والانخراط الوظيفي. وأوصت الدراسة بتدريب القادة الإداريين على القيادة التمكينية لتحسين الالتزام والأداء الوظيفي.

دراسة (السناي، ٢٠٢٤) بعنوان: ممارسات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة التمكينية ومتطلباتها من وجهة نظر كل من المديرات والمعلمات في المدارس

الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التمكينية تُمارس بدرجة مرتفعة (متوسط حسابي ٣,٩١)، وكان أبرز أبعادها إظهار الثقة في الأداء العالي، في حين كانت المشاركة في صنع القرار الأقل تطبيقاً. كما بيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لصالح حملة البكالوريوس ومن لديهم خبرة تتجاوز الخمس سنوات.

بناءً على تحليل الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة التمكينية، يمكن ملاحظة توافق نسبي في النتائج، مع اختلاف في الأبعاد الأكثر بروزاً تبعاً لطبيعة المجتمع المستهدف والقطاع محل الدراسة. فعلى سبيل المثال، دراسة الحارثي (٢٠٢٠) في القطاع التعليمي بأبها أظهرت أهمية المقومات المادية والتنظيمية لتفعيل القيادة التمكينية، وهو ما ينسجم مع دراسة السناني (٢٠٢٤) التي أكدت بدورها ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التمكينية في المدارس، مع بروز بعد "الثقة في الأداء العالي" مقابل ضعف مشاركة المعلمات في صنع القرار. هذا يشير إلى وجود فجوة في التمكين الإداري الحقيقي رغم التصورات الإيجابية العامة.

من جهة أخرى، ركزت دراسة **Alrige et al. (2022)** على قطاع الرعاية الصحية خلال أزمة، وأبرزت أثر التمكين التشغيلي والمكافآت على الأداء، مما يعكس كيف يتعزز التمكين في سياق الأزمات عبر تحفيز مباشر وتخفيف الضغوط. أما دراسة **Al Otaibi et al. (2023)** فقد تناولت التمكين من منظور نفسي، وكشفت عن دور القيادة التمكينية في تعزيز الالتزام العاطفي من خلال التمكين النفسي كوسيط، لكنها لم تجد أثراً مباشراً على الانخراط الوظيفي، وهو ما يعكس تعقيد العلاقة ويؤكد أهمية العوامل الوسيطة.

وبالتالي، يظهر أن الاختلاف في النتائج يرجع إلى السياق التنظيمي، ونوعية الوظائف، والسمات الثقافية للمجتمع، فضلاً عن آليات التمكين الممارسة، سواء كانت مادية، تنظيمية، أو نفسية. كما أن أغلب الدراسات ركزت على الأداء والانخراط والالتزام، بينما لم تتناول السعادة في العمل كمتغير تابع بشكل مباشر، مما يدعم الحاجة إلى دراسات تدمج بين القيادة التمكينية والسعادة الوظيفية في السياق العربي.

ب. الدراسات المرتبطة بالسعادة في العمل:

دراسة (Alsadi et al., 2022) بعنوان: كيف تؤثر استراتيجيات التحول على سعادة مقدمي الرعاية الصحية الأولية:

نظرة على المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير استراتيجيات التحول الصحي على سعادة مقدمي الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المنطقة الشرقية، التي شهدت تطورات كبيرة ضمن إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج تحول القطاع الصحي. تبحث الدراسة في كيفية تأثير العوامل التنظيمية والإدارية على مستوى السعادة والرضا الوظيفي بين مقدمي الرعاية الصحية، وما إذا كانت هذه الاستراتيجيات تحقق الأهداف المرجوة في تحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين. اعتمدت الدراسة على منهج البحث الكمي باستخدام الاستبيان لجمع البيانات من مقدمي الرعاية الصحية الأولية. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل التباين (ANOVA) وتحليل الارتباط لفحص العلاقة بين استراتيجيات التحول ومتغيرات السعادة الوظيفية. أظهرت النتائج أن استراتيجيات التحول كان لها تأثير إيجابي على مستويات السعادة لدى مقدمي الرعاية الصحية الأولية، حيث أكد غالبية المشاركين أن التحسينات في البنية التحتية، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتعزيز التدريب والتطوير المهني، أدت إلى زيادة مستوى الرضا والسعادة في بيئة العمل. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى وجود تحديات مثل ارتفاع عبء العمل ونقص التحفيز المالي، مما يؤثر سلبًا على مستوى السعادة لبعض العاملين. أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ برامج دعم نفسي وتحفيزي للعاملين في القطاع الصحي، وتحسين نظام الحوافز المالية والمزايا الوظيفية، بالإضافة إلى تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين لضمان تنفيذ استراتيجيات التحول بطريقة أكثر فاعلية واستدامة. كما أكدت على أهمية قياس رضا الموظفين بانتظام لضمان استمرار التحسينات وتعزيز بيئة عمل إيجابية تدعم تحقيق الأهداف الصحية للمملكة.

دراسة (Algarni and Alemeri, 2023) بعنوان: دور الاندماج الوظيفي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي في تحقيق

السعادة في العمل داخل إحدى المؤسسات السعودية. تناولت هذه الدراسة مفهوم السعادة في بيئة العمل وأسبابها وتأثيراتها داخل إحدى الهيئات الحكومية السعودية، وركزت على تحليل العلاقة بين ثلاثة متغيرات رئيسية: الاندماج الوظيفي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وذلك بالاستناد إلى نموذج Fisher (2010) استخدمت الدراسة منهج البحث الكمي، حيث تم

جمع البيانات عبر استبيان وزع على ٣٠٠٠ موظف باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وبلغ معدل الاستجابة ٢٣,٥٪. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار. أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي هو العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق السعادة في بيئة العمل، يليه الاندماج الوظيفي والرضا الوظيفي، مما يشير إلى أهمية تعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة لضمان تحقيق مستويات أعلى من السعادة في العمل. أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ سياسات تنظيمية تهدف إلى تعزيز الالتزام الوظيفي، وزيادة فرص المشاركة والتفاعل في بيئة العمل، وتحسين استراتيجيات رضا الموظفين من أجل تحقيق بيئة عمل أكثر سعادة وإنتاجية .

دراسة (الغامدي، ٢٠٢٣) بعنوان: مؤشرات السعادة المؤسسية لجودة الحياة الوظيفية في جامعة أم القرى. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تحقق مؤشرات السعادة المؤسسية التي تعكس جودة الحياة الوظيفية في جامعة أم القرى، والكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين مستويات تحقيق هذه المؤشرات تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم تحليل بيانات الموظفين في الجامعة باستخدام المتوسطات الحسابية وتحليل الفروق الإحصائية. أظهرت النتائج أن مستوى تحقق مؤشرات السعادة المؤسسية كان متوسطاً، حيث جاءت فرص الترقى والنمو المهني في المرتبة الأولى، في حين جاء الاستقرار والأمان الوظيفي في المرتبة الأخيرة. كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، ولكن وُجدت فروق لصالح الموظفين الحاصلين على درجات علمية عليا (ماجستير أو دكتوراه) ومن لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات. أوصت الدراسة بضرورة توفير دليل إرشادي لمؤشرات السعادة المؤسسية، وقياس مستوى السعادة بانتظام، وإنشاء نظام واضح للحوافز والمكافآت يعتمد على معايير محددة مرتبطة بكفاءة الأداء، بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل لتعزيز الإبداع والابتكار .

دراسة (الحجوج، ٢٠٢٣) بعنوان: واقع تطبيق العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز السعادة الوظيفية في الجامعات السعودية الناشئة. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور العدالة التنظيمية في تعزيز السعادة الوظيفية في الجامعات السعودية الناشئة، وذلك من خلال تقييم مستوى تطبيق العدالة التنظيمية ومدى شعور أعضاء هيئة التدريس بالسعادة الوظيفية، بالإضافة إلى تحديد العوائق التي تعيق تحقيق العدالة التنظيمية وتأثيرها على السعادة في العمل. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام المسح الاجتماعي، حيث تم توزيع استبيان على ٣٨٦ عضواً من هيئة التدريس في جامعات ناشئة (جامعة القصيم، جامعة الطائف، جامعة نجران، جامعة

الحدود الشمالية). أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في هذه الجامعات كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٢,٧٩) والانحراف المعياري العام (٠,٧٥). كما أن مستوى السعادة الوظيفية كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (٢,٦١) وانحراف معياري (٠,٨٣). ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى وجود عدد من الصعوبات التي تعيق تحقيق العدالة التنظيمية وتعزيز السعادة الوظيفية، حيث بلغ متوسطها (٢,٧١) وانحراف معياري (٠,٧٦). أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشفافية والثقة في العمل الإداري، وتوفير بيئة جامعية داعمة، وتنمية ثقافة العمل الجماعي، وتطبيق معايير العدالة الاجتماعية، إضافةً إلى تعزيز الابتكار والإبداع في بيئات العمل الأكاديمية من خلال توفير بيئة رقمية متكاملة.

عند مقارنة نتائج الدراسات العربية المرتبطة بالسعادة في العمل، يمكن ملاحظة وجود اتفاق عام على أن العوامل التنظيمية مثل العدالة، والالتزام، وفرص النمو المهني، والدعم الإداري تلعب دوراً محورياً في تعزيز السعادة الوظيفية. فقد أظهرت دراسة الغامدي (٢٠٢٣) والحجوج (٢٠٢٣) أن البيئة العادلة والفرص المهنية تساهم في رفع جودة الحياة الوظيفية والشعور بالسعادة، وهو ما يتقاطع مع ما توصلت إليه دراسة **Alsadi et al. (2022)** حول أهمية تحسين البنية التنظيمية وتوفير بيئة داعمة ضمن استراتيجية التحول الصحي.

في المقابل، أبرزت دراسة **Alemeri and Algarni (2023)** تأثير الالتزام التنظيمي باعتباره العامل الأهم مقارنة بالرضا أو الاندماج، مما قد يُفسر بخصوصية بيئة العمل في المؤسسات الحكومية من حيث التدرج الوظيفي والولاء المؤسسي، بينما ركزت باقي الدراسات على بيئات تعليمية أو صحية أكثر ديناميكية.

ويظهر تفاوت في درجة السعادة بحسب الخصائص الفردية؛ فقد بينت دراسة الغامدي أن الموظفين ذوي المؤهلات العليا والخبرة الأقل أكثر شعوراً بالسعادة، بينما لم تظهر دراسة الحجوج فروقاً جوهرية بناءً على المتغيرات الديموغرافية، ما قد يعكس تبايناً في طبيعة الأنظمة الداخلية أو الإدارات الجامعية.

بوجه عام، تتفق هذه الدراسات في أن السعادة الوظيفية ليست فقط ناتجة عن ظروف العمل المباشرة، بل ترتبط أيضاً بجودة العلاقات التنظيمية، وشعور الموظف بالتقدير والانتماء، مما يؤكد ضرورة تبني استراتيجيات متكاملة تُراعي الجوانب النفسية والتنظيمية معاً.

ج. الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التمكينية والسعادة في العمل:

دراسة (Ghadi and Almanaga , 2020): تناولت العلاقة بين القيادة التمكينية والسعادة في العمل في بيئة التعليم الجامعي بالأردن، وهدفت إلى اختبار نموذج افتراضي يوضح تأثير القيادة التمكينية على السعادة الوظيفية من خلال الدور الوسيط لإعادة تصميم العمل . استخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج AMOS، وقد بلغ حجم العينة ٣٢٥ أكاديميًا. أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير مباشر دال إحصائيًا بين القيادة التمكينية والسعادة في العمل، إلا أن هناك تأثيرًا غير مباشر وفعّالًا يتحقق عبر تمكين الموظف من إعادة تشكيل مهامه الوظيفية بما يتماشى مع قدراته واهتماماته. وأوصت الدراسة بتعزيز سلوكيات التمكين القيادي وتحفيز الموظفين على تصميم أدوارهم بما يُسهم في رفع مستوى السعادة المهنية.

دراسة (Ortiz-Meillón et al., 2024): ركزت على فئة القيادات النسائية في إحدى الجامعات المكسيكية، وسعت إلى استكشاف العلاقة بين إدراك السعادة ومستوى التمكين والرضا عن العمل والحياة الشخصية. استخدمت الدراسة أسلوبًا وصفيًا من خلال تحليل ارتباطات نفسية واجتماعية ضمن بيئة أكاديمية تمكينية ومليئة بالتحديات، وتم تطبيق بطاريات سيكومترية على العينة. وقد خلصت النتائج إلى أن الأفراد الذين يشعرون بأن عملهم مجزٍ ويتماشى مع قيمهم الشخصية، غالبًا ما يتمتعون بمستوى أعلى من السعادة والرضا. وبيّنت الدراسة أن البيئة الداعمة والمحفزة، والتي تتسم بالتمكين القيادي، ترتبط بشكل مباشر بتحقيق رفاه شخصي ومهني لدى النساء القياديات.

دراسة (Wandary et al., 2025) قدمت منظورًا مفاهيميًا أوسع، حيث بحثت العلاقة بين القيادة التمكينية والإبداع الوظيفي من خلال السعادة والدافعية الذاتية كمتغيرين وسيطين، بالاستناد إلى نظرية التبادل الاجتماعي. وقد شملت الدراسة مراجعة تحليلية لـ ٢٩ دراسة منشورة حديثًا، وتوصلت إلى أن السعادة في العمل تمثل حلقة وصل جوهرية بين تمكين القائد وبين رفع مستويات الإبداع لدى الموظفين. أكدت الدراسة أن المناخ العاطفي الإيجابي داخل المؤسسة يُعد شرطًا أساسيًا لتفعيل أثر القيادة التمكينية على أداء الأفراد، مشيرة إلى ضرورة مراعاة الأبعاد النفسية والتحفيزية عند تصميم استراتيجيات القيادة.

عند تحليل نتائج الدراسات سابقة الذكر التي تناولت العلاقة بين القيادة التمكينية والسعادة في العمل، يمكن استنتاج عديد

من المؤشرات نجمها في الآتي:

- الاعتراف بالسعادة كعنصر وسيط مهم:

تتفق دراسة Ghadi and Almanaga (2020) ودراسة Wandary et al. (2025) على أن العلاقة بين القيادة

التمكينية والسعادة في العمل ليست مباشرة دائمًا، بل تمر عبر متغيرات وسيطة (مثل: إعادة تصميم العمل أو الدافعية الذاتية). كما

تشير دراسة Ortiz-Meillón et al. (2024) إلى أن الإدراك الشخصي لقيمة العمل والتمكين يؤثر إيجابًا على السعادة، مما

يدعم الرؤية غير المباشرة للعلاقة.

- دور البيئة الداعمة في تعظيم أثر القيادة التمكينية:

أكدت جميع الدراسات أن وجود بيئة عمل داعمة ومُمكنة يعزز من تأثير القيادة التمكينية على الرفاه والسعادة. في

الدراسات الثلاث، تبيّن أن التفاعل الإيجابي بين القائد والموظف هو عامل محوري لتوليد المشاعر الإيجابية وتحقيق السعادة.

- محورية العامل النفسي والتحفيزي:

ركّزت جميع الدراسات على أهمية الأبعاد النفسية والعاطفية في تفسير العلاقة؛ مثل: الدافعية، الشغف بالعمل، الإدراك

الذاتي، وإعادة تشكيل المهام، ما يعكس تطور الاهتمام بتكامل القيادة والسعادة من منظور نفسي وسلوكي.

ثالثًا: التعقيب النقدي على الدراسات السابقة:

● تحليل الفجوة البحثية:

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت كل من القيادة التمكينية أو السعادة في العمل كل على حدة، إلا أن هناك ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين المتغيرين، خصوصًا في السياق العربي والخليجي. أغلب الأدبيات ركزت على قياس أثر التمكين على الأداء، أو الالتزام، أو الانخراط الوظيفي، دون أن تضع السعادة الوظيفية كمتمغير تابع رئيسي. كما أن الدراسات التي تناولت السعادة اقتصرت غالبًا على تحليل العوامل التنظيمية والنفسية دون الربط المباشر مع أنماط القيادة. فضلًا عن ذلك، فإن معظم الأدبيات اعتمدت على بيئات تعليمية أو صحية أو قطاعات حكومية، مما يجعل من دراسات القطاع الخاص، خصوصًا في بيئة خدمية سعودية، قليلة أو تكاد تكون غائبة.

● أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات:

تتقاطع غالبية الدراسات في تأكيد أهمية القيادة التمكينية كمدخل لتحسين بيئة العمل، لكنها تختلف في الوسائط المؤدية إلى ذلك الأثر، حيث وجدت بعض الدراسات مثل **Ghadi and Almanaga, 2020** أن العلاقة غير مباشرة، بينما أشارت أخرى **Ortiz-Meillón et al., 2024** إلى علاقة مباشرة. كما اختلفت السياقات الثقافية والتنظيمية؛ فبينما درست القيادة في جامعات أردنية ومكسيكية، اقتصرت دراسات السعادة غالبًا على قطاعات حكومية سعودية أو جامعات محلية، مما يجعل من العينة المستهدفة في الدراسة الحالية —موظفو شركتين خاصتين في القطاع الصحي— إضافة جديدة. كذلك تباينت أدوات البحث بين الاستبيانات، النماذج البنائية، والتحليل المفاهيمي، مما يفسر تنوع النتائج وتعدد أبعاد المتغيرات المدروسة.

● الاستفادة من نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف:

تستفيد الدراسة الحالية من نقاط القوة المنهجية في الدراسات السابقة، كاستخدام أدوات كمية مع تحليل متعدد المتغيرات، إلى جانب تبني الأبعاد التفصيلية للقيادة التمكينية (معنى العمل، الثقة، المشاركة، الاستقلالية). في الوقت نفسه، تتجاوز نقاط الضعف في الأدبيات، مثل الإغفال عن دراسة القطاع الخاص أو إهمال قياس السعادة كنتاج للتمكين القيادي، من خلال التركيز

على العامل العاطفي والنفسي للعاملين في بيئة خدمية تنافسية. كما تسعى إلى تقديم قراءة سياقية حديثة تتماشى مع تحولات سوق العمل السعودي وتوجهاته نحو تحسين بيئة العمل في القطاع غير الحكومي.

• تحديد موقع الدراسة الحالية من الأدبيات:

تنفرد الدراسة الحالية بأنها تسد فجوة واضحة في الأدبيات العربية والخليجية من خلال اختبار العلاقة بين القيادة التمكينية والسعادة الوظيفية في بيئة أعمال خاصة، وهو ما لم تُعنه الدراسات السابقة بما يكفي. وتضيف بعداً تطبيقياً جديداً من خلال التركيز على موظفي شركتين من القطاع الخاص (مزايا ومجمع دينتال الطبي)، بما يساهم في إثراء الفهم النظري والتطبيقي للعلاقة بين التمكين والسعادة. كما أن الدراسة تقدم تصوراً متكاملًا لمكونات القيادة التمكينية كمدخل لتحسين السعادة في العمل، ما يجعلها مرجعاً مهماً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية داخل البيئة الخليجية.

وبناء على ما تقدم، فإن الدراسة الحالية تُعد إضافة نوعية إلى الحقل العلمي، لا لكونها فقط تجمع بين متغيرين غالباً ما دُرِسا كل على حدة، ولكن لأنها تقدم معالجة علمية حديثة وواقعية تستند إلى متغيرات فرعية دقيقة، ومنهجية كمية منهجية، واستناد إلى عينة ميدانية من القطاع الخاص السعودي، مما يُعزز من موثوقية نتائجها وجدواها في تحسين السياسات المؤسسية.

مراجع الفصل الثاني:

- إبراهيم، على يونس، النقراشي، أسامة محمود، دسوقي، إبراهيم (٢٠٢٥). تأثير السعادة في العمل على سلوك المواطنة التنظيمية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، ٤(١٣)، ٦٧٩-٧١٦.
- إبراهيم، مها صباح (٢٠٢٤). دور القيادة التمكينية في تعزيز الهبة التنظيمية/بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، ١٩.
- أحمد، مها محمد سعيد (٢٠٢٤). السعادة في العمل وعلاقتها بضغط العمل دراسة ميدانية علي شركات قطاع البترول المشترك في مصر. مجلة البحوث الإدارية، ٤٢(٣)، ٣٣-١.
- الحارثي، مفلح بن حمود بن مفلح (٢٠٢٠). مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها في ضوء تطبيق نظام المقررات من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية و النفسية، ١٤(١)، ٣١-١.
- السناني، مها بنت فهد بن عثمان. (٢٠٢٤). ممارسات القيادة التمكينية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ١٩٤، ١٠٩ - ١٦٢.
- الغامدي، منال بنت أحمد بن عبدالرحمن. (٢٠٢٣). مؤشرات السعادة المؤسسية لجودة الحياة الوظيفية في جامعة أم القرى. مجلة العلوم التربوية، مج ٩، ٣٤، ٦٢٩ - ٦٦٠.
- الحجوج، كوثر خلف حامد. (٢٠٢٣). واقع تطبيق العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز السعادة الوظيفية في الجامعات السعودية الناشئة: دراسة ميدانية مطبقة على عينة من أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، مج ٣٣، ٤٤، ٢٠٩ - ٢٣٦.
- حازم، مصطفى محمد محمود (٢٠١٥). دور السعادة في العمل في تحسين الأداء. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٦(ملحق العدد الثاني). ٢٢١-٢٤١.
- طه، حسنين السيد، علم الدين، محمد عبد الغفار عبد المجيد. (٢٠٢٢). دور القيادة الروحية في تحقيق السعادة في العمل. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٣ (١)، ٣٠-١.
- العنزري، بندر مكاري عوض. (٢٠٢٣). دور القيادة التمكينية في بناء قيادات الصف الثاني دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية بدولة الكويت. التجارة والتمويل، ٤٣(١)، ٦٠٧-٦٦١.
- غايب، نوار، زاهر، تيسير (٢٠٢٢). دور القيادة التمكينية في تعزيز ريادة المنظمات الخدمية دراسة حالة الهيئة العامة لمشفى الاسد الجامعي. مجلة جامعة حماة، ٥ (٢٢)، ١٠٥-١٢٢.
- قنديل، رضا حسين محمد. (٢٠٢٤). دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض الجامعات الخاصة. المجلة العلمية لكلية التجارة (أسيوط)، ٤٤(٨٠)، ٩٩-١٥٩.

الهنداوي، ياسر فتحي، الفهدي، راشد بن سليمان، المنذرية، ريا بنت سالم (٢٠٢٣). ممارسات القيادة التمكينية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان: دراسة ميدانية. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*, ٢(١٣), ٢١-٤١.

Al Otaibi, S. M., Amin, M., Winterton, J., Bolt, E. E. T., & Cafferkey, K. (2023). The role of empowering leadership and psychological empowerment on nurses' work engagement and affective commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2536-2560.

Algarni, M. A., & Alemeri, M. (2023). The role of employee engagement, job satisfaction and organizational commitment on happiness at work at a Saudi organization. *International Journal of Business and Management*, 18(2), 27.

Alrige, M., Alshahrani, F., Alharbi, A., Aljuhani, N., & Aldini, N. (2022). The effects of empowerment on health care worker performance during the COVID-19 pandemic in Saudi Arabia. *Quality Management in Healthcare*, 31(3), 143-148.

Alsadi, N. M., Alshan, F. A. S., Al Harbi, F. H., Almohammadi, W. S., Alsaedi, H. M. R., Almohammadi, S. F. H., & Alamri, R. D. A. A (2022). HOW TRANSFORMATION STRATEGIES AFFECT THE HAPPINESS OF PRIMARY HEALTHCARE PROVIDERS: A LOOK AT EASTERN SAUDI ARABIAHOW TRANSFORMATION STRATEGIES AFFECT THE HAPPINESS OF PRIMARY HEALTHCARE PROVIDERS: A LOOK AT EASTERN SAUDI ARABIA.

Curry, O. S., San Miguel, C., & Tunç, M. N. (2025). Correction to: Kindness and happiness at work (Discover Psychology, (2024), 4, 1, (167), 10.1007/s44202-024-00276-6) [Erratum]. *Discover Psychology*, 5(1), Article 5. <https://doi.org/10.1007/s44202-024-00310-7>

Ghadi, M. Y., & Almanaga'h, K. S. (2020). The role of job crafting in the relationship between empowering leadership and happiness at work: An empirical analysis [Article]. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 244-251. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11109>

Hamid, Z. (2025). The effects of servant leadership and despotic leadership on employees' happiness at work (HAW): the role of job crafting [Article]. *Asia-*

Pacific Journal of Business Administration, 17(1), 23-45.
<https://doi.org/10.1108/APJBA-07-2023-0344>

Hamid, Z., & Kundi, Y. M. (2025). Discretionary HR practices and happiness at work (HAW): a sequential mediation model of perceived organizational support and meaning of work [Article]. Evidence-based HRM, 13(1), 157-173. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2023-0111>

Khatrri, P., Kumari, P., & Thomas, A. (2025). Happy knowledge creators sustain nations: scale development and validation of happiness at work [Article]. Kybernetes, 54(7), 3736-3756. <https://doi.org/10.1108/K-11-2023-2334>

Martínez-Arvizu, O. J., Salazar-Altamirano, M. A., Galván-Vela, E., Anaya-Aguilar, R., & Anaya-Aguilar, C. (2025). Happiness at work in small and medium-sized enterprises: an analysis of innovation and creativity [Article]. BMC Psychology, 13(1), Article 686. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02980-x>

Ortiz-Meillón, V., Guerra-Leal, E. M., & Vázquez-Parra, J. C. (2024). The Level of Happiness and Its Relationship with Personal and Occupational Well-Being in Women Leaders at a Mexican University: An Exploratory Study [Article]. Administrative Sciences, 14(8), Article 168. <https://doi.org/10.3390/admsci14080168>

Riyanto, F., Amron, A., & Astuti, S. D. (2025). Work-life integration promoting happiness at work: Moderation of work stress [Article]. SA Journal of Industrial Psychology, 51, Article a2265. <https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2265>

Sánchez-Hernández, M. I., Robina-Ramirez, R., & Stankevičiūtė, Ž. (2025). Innovation and happiness management enhancing transcendence at work in the banking sector in Spain [Article]. European Journal of Innovation Management, 28(4), 1366-1393. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0615>

Shamir-Balderman, O., & Shamir, M. (2025). Social Support, Happiness, State Anxiety, and Passion at Work Among Medical Staff Members During Times

of Armed Conflict in Israel [Article]. *International Journal of Health Planning and Management*, 40(4), 815-824. <https://doi.org/10.1002/hpm.3915>

Valentim, O., de Sousa, L., de Sousa, C., Correia, T., Carvalho, J. C., Querido, A., José, H., & Laranjeira, C. (2025). Positive Mental Health and Happiness at Work in a Sample of Portuguese Workers: A Web-Based Cross-Sectional Study [Article]. *Administrative Sciences*, 15(2), Article 44. <https://doi.org/10.3390/admsci15020044>

Wandary, W., Riani, A. L., Harsono, M., & Hendarsjah, H. (2025). Driving Employee Creativity with Empowering Leadership: The Role of Happiness at Work and Intrinsic Motivation [Article]. *Ianna Journal of Interdisciplinary Studies*, 7(2), 548-557. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15489531>