

## دور القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين في قطاع الوجبات السريعة: دراسة حالة لشركة كودو في المملكة العربية السعودية في مدينة جدة

صفية أحمد

[221001449](#)

مشروع التخرج - ١

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نلدر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

## الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا } [طه: ١١٤]

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا. نحمد الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العلم ووفقنا إلى بلوغ هذه الدرجة بفضلہ وعونه. وبعد جهد ومثابرة، تم إنجاز هذا العمل المتواضع والذي نتوجه من خلاله بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد وهم كثر.

أخص بالذكر الأستاذة المحترمة الدكتورة / **عبدالرحيم نادر** ، عضو هيئة التدريس بكلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، على ما قدمته لنا من توجيهات قيمة على مستوى المنهجية وعلى مستوى المضمون العلمي للبحث.

كما نسجل شكرنا وتقديرنا من جديد لسعادة **المستشار ناصر المحميد**، الذي جعل للعلم حق للجميع.

وإلى كل من لم يسعفنا الحظ في ذكر أسمائهم، نتقدم بالشكر الجزيل لهم،  
راجين من المولى عز وجل أن يكون هذا البحث نافذة لبحوث أخرى.

نسأل الله لنا ولكم التوفيق.

صفية أحمد

## إهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، وإلى كل من صلى على خير البرية محمد صلى الله عليه وسلم،

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون، **أمي الغالية** التي حملتني وهنا على وهن جنينا وسقنتني لبن التوحيد رضيعا، وعلمتني صغيرا ورافقتني بدعائها كبيرا، حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى رمز العطاء والسخاء والتضحية، إلى أغلى من نطقت به شفتاي، **أبي الغالي**، حفظه الله وأطال في عمره.

إلى إخوتي الأعزاء الذين كانوا دائما سندا لي في مسيرتي،

إلى كل من شاءت الأقدار أن تجمعني بهم،

أهدي هذا العمل المتواضع، سائلا الله عز وجل أن ينفع به وأن يجعله في ميزان حسناتنا جميعا.

صفية أحمد

## جدول المحتويات:

|         |                                                   |
|---------|---------------------------------------------------|
| ٧.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.                |
| ٨.....  | ١,١. المقدمة.                                     |
| ١٠..... | ١,٢. مشكلة الدراسة.                               |
| ١٠..... | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.                  |
| ١٠..... | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.                |
| ١١..... | ١,٣. أهمية الدراسة.                               |
| ١١..... | ١,٣,١. على المستوى النظري.                        |
| ١٢..... | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي.                      |
| ١٢..... | ١,٤. أسئلة الدراسة.                               |
| ١٢..... | ١,٥. أهداف الدراسة.                               |
| ١٣..... | ١,٦. فرضيات الدراسة.                              |
| ١٣..... | ١,٧. نموذج الدراسة.                               |
| ١٤..... | ١,٨. الدراسة الميدانية.                           |
| ١٥..... | ١,٩. مخطط المشروع المقترح.                        |
| ١٦..... | ٢. الفصل الثاني الدراسات السابقة.                 |
| ١٧..... | ٢,١. المقدمة.                                     |
| ١٧..... | ٢,٢. المتغير المستقل.                             |
| ٢١..... | ٢,٣. المتغير التابع.                              |
| ٢٤..... | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. |
| ٢٦..... | ٢,٥. الخاتمة.                                     |
| ٢٧..... | ٣. الفصل الثالث منهجية البحث.                     |
| ٢٨..... | ٣,١. المقدمة.                                     |
| ٢٨..... | ٣,٢. التعريفات الإجرائية.                         |
| ٢٩..... | ٣,٣. تصميم البحث.                                 |
| ٣٠..... | ٣,٤. مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات.             |

|    |                                                |
|----|------------------------------------------------|
| ٣٢ | ٣.٥ طرق جمع البيانات                           |
| ٣٣ | ٣.٦ أنواع البيانات                             |
| ٣٣ | ٣.٧ طرق وأساليب تحليل البيانات                 |
| ٣٤ | ٣.٨ الخاتمة                                    |
| ٣٥ | قائمة المراجع                                  |
| ٣٦ | ٤. الفصل الرابع/التحليل الإحصائي               |
| ٣٧ | ٤.١ المقدمة                                    |
| ٣٧ | ٤.٢ خصائص عينة الدراسة                         |
| ٣٩ | ٤.٣ قياس صدق وثبات الدراسة                     |
| ٣٩ | ٤.٤ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة          |
| ٤٢ | ٤.٥ ثبات اداة الدراسة                          |
| ٤٣ | ٤.٦ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة            |
| ٤٣ | ٤.٧ معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة |
| ٤٤ | ٤.٨ فرضيات الدراسة                             |
| ٣٩ | الملاحق                                        |

### قائمة الأشكال:

| رقم الشكل | العنوان                          | رقم الصفحة |
|-----------|----------------------------------|------------|
| 1         | نموذج البحث (من إعداد الباحث)    | 13         |
| 2         | ملخص تصميم البحث المصدر (الطالب) | 30         |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الصفحة    | رقم الجدول |
|------------|-----------------|------------|
| ٣١         | مجتمع الدراسة   | ١          |
| ٣١         | عينة البحث      | ٢          |
| ٣٢         | المتغير المستقل | ٣          |
| ٣٣         | المتغير التابع  | ٤          |

## ٢ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ٢,١ المقدمة:

خلال العقود الثلاثة الماضية تناولت العديد من الأبحاث والدراسات مصطلح القيادة التحويلية، حيث تمت الإشارة إلى هذا المصطلح عام ١٩٧٨م من خلال العالم Burns الذي أشار إليه في كتابه عن القيادة (Burns, ١٩٧٨) وطوره (Bass, ١٩٨٥) فأشار إلى أن القيادة التحويلية تعتبر امتدادا للقيادة التقليدية التي تتجاوز تبادل المكافآت البسيطة والوعود بالترقي إلى مكافآت الجهد المبذول. فبدلاً من التركيز فقط على القائد أو التابع، تفحص القيادة التحويلية العلاقة بين القائد والتابع، وترى أنه من خلال تحديد الاحتياجات الفعلية للتابعين يصبح التابعون قادرين على تحديد ذواتهم، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى تطورهم ونموهم حتى يكونوا قادة أنفسهم.

تشكل القيادة التحويلية احد مرتكزات البناء الوظيفي في المؤسسات، حيث تبرز أهمية القيادة التحويلية لكونها تحدث تغيرا ايجابيا يسهم في تطوير حسن الأداء الوظيفي وجودة الخدمة المقدمة للمراجعين، وتبرز مكونات القيادة من خلال ترجمة نمط القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين والذي يستند على مجموعة من الاعتبارات التي تشكل أساس وظائف القيادة التحويلية وهي الاعتبارات الفردية، والتحفيز الفكري ، والدافع الملهم و الكاريزما المنسوبة ، والدافع المثالي للتأثير.(الهلال الشربيني ٢٠٠١).

ولا شك ان القيادة التحويلية ذات أهمية في اداء موظفي قطاع الوجبات السريعة كودو، لأنها تسهم في تعزيز قدرة تعزيز أداء الموظفين وتحفز القيادة التحويلية الكادر الوظيفي لتحقيق إنجازات تشكل الأساس المحوري بنجاح كودو أو فشلها ويظهر ذلك من خلال القرارات التي يتخذها الأفراد سواء كان شخص الرئيس او المجلس الأعلى أو الكادر الوظيفي ، وبالتالي فإن القيادة التحويلية الفعالة هي احد المتطلبات الأساسية في أداء رضا الموظفين في كودو.(الرقاد هناء، وأبو دية عزيزة ٢٠١٢).

بالمقابل فقد حظي مفهوم الأداء الوظيفي باهتمام كبير في العديد من المجالات مثل إدارة شؤون الموظفين. وادارت التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد البشرية ومجالات أخرى لان حسن الاداء الوظيفي أهم مؤشرات

كفاءة وإنتاجية المؤسسات سواء كانت قطاع الوجبات السريعة أو مؤسسات أخرى، والأداء مرتبط ما يمكن أن تقدمه كودو الضمان سرعة تقديم الخدمات المحلية في المنطقة بطريقة فعالة وعالية الجودة مع مراعاة احتياجات المواطنين المحليين ورغباتهم ، بعيدا عن الأنماط الروتينية وتعقيد الإجراءات من العمل المرتبط بسلوكيات الفرد.(الغزالي، حافظ ٢٠١٢ )

يرتبط نجاح أي عمل جماعي في المؤسسات على مدى قدرة القائد الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استثمار قدراته ومؤهلاته، وتأثيره في الآخرين من خلال قيامه بواجبه في تسيير أعمالهم، وقد أصبحت قيادة المؤسسات في الوقت الحاضر أكثر تعقيداً مما كانت عليه في السابق، بسبب التغيرات السريعة والتطور التكنولوجي وكبر حجمها، وزيادة عدد العاملين فيها، وتشعب أعمالها وتعدد أهدافها والتغيرات التي طرأت على البيئة وانفتاحها على المؤسسات الأخرى (الفقعاوي (٢٠١٨).

تقوم القيادة التحويلية على التمييز بين القادة الذين يعملون على بناء علاقات بناءة وهادفة مع مرؤوسيهـم للنهوض بكل منهما والوصول لأعلى مستويات الأخلاق والدافعية وزيادة نشاطهم نحو تحقيق الأهداف، وتعتبر من أساليب القيادة الحديثة التي تهدف إلى التأثير على الأفكار وتغيير المواقف وتحسين المهارات والسلوكيات الإيجابية من خلال التأثير الملهم ( الزهراني ٢٠٢٠ (٣٤٤).

ويسعى القائد الناجح لتحقيق الريادة الاستراتيجية كنقطة انطلاق مستقبلي للمؤسسات في الوقت الحالي، لأنها تهـيء البحث عن أساليب جديدة تجعل المنظمة في طريقها للإبداع والابتكار، فتوقع المشكلات والتحديات وتجاوزها يحتاج لقيادة تمتلك مهارات ريادية استثنائية (الزبط ٢٠١٩).

لذلك يسعى القائد التحويلي في شركة كودو إلى استثمار القدرات الإبداعية، والبحث عن إبداعات متميزة جديدة لتطوير الخطط لتحقيق الريادة الاستراتيجية بمدى امتلاكه لصفات القائد التحويلي الناجح في ميدان تقديم الوجبات السريعة، لتصبح الشركة ملزمة بتوفير أفضل ما لديها من مقدرات ابتكارية ذات تميز عالي، لتبقى رائدة مقارنة بمنافسيها، وتتغلب على الصعوبات التي تواجهها، وفي سياق قطاع الوجبات السريعة، يلعب القادة الذين يتبنون القيادة التحويلية دوراً حاسماً في تحسين أداء الموظفين وتعزيز رضا العملاء.

## ٢,٢ مشكلة البحث:

تبرز إشكالية الدراسة في موضوع القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع الوجبات السريعة، حيث أصبحت القيادة التحويلية أحد العناصر الرئيسة في إدارة أداء ورضا الموظفين. على الرغم من ذلك، هناك فجوات نظرية تتعلق بقلّة الدراسات التطبيقية على هذا القطاع، وتباين النتائج السابقة حول تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى عدم كفاية الأبحاث التي تستكشف تفاعل القيادة التحويلية مع العوامل الأخرى مثل الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا. عملياً، هناك نقص في الأبحاث التي تستعرض تطبيقات واقعية للقيادة التحويلية وتأثيرها المباشر على رضا الموظفين وجودة الخدمة، وكذلك غياب الأدوات والاستراتيجيات الفعالة لتطبيق هذه القيادة في بيئات العمل اليومية. هذا النقص في الأبحاث التطبيقية والفجوات النظرية يدعو إلى مزيد من البحث لفهم كيفية تفعيل القيادة التحويلية بشكل فعال لتحسين الأداء الوظيفي وجودة الخدمة في قطاع الوجبات السريعة.

### ٢,٢,١ الفجوات النظرية:

- **قلّة الدراسات التطبيقية على قطاع الوجبات السريعة:** رغم وجود دراسات حول القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تتناول هذا الموضوع بشكل محدد في قطاع الوجبات السريعة.
- **التباين في النتائج:** قد تكون هناك نتائج متباينة في الدراسات السابقة حول مدى تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي، مما يبرز الحاجة إلى مزيد من البحث لفهم هذه العلاقة بشكل أفضل.
- **العوامل المؤثرة الأخرى:** لم تتناول الدراسات السابقة بشكل كافٍ كيفية تفاعل القيادة التحويلية مع العوامل الأخرى التي تؤثر على الأداء الوظيفي مثل الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا.

### ٢,٢,٢ الفجوات العملية:

- **تطبيق القيادة التحويلية في بيئات العمل الفعلية:** هناك نقص في الأبحاث التي تستعرض تطبيقات عملية وواقعية للقيادة التحويلية في بيئات العمل المختلفة، وخاصة في قطاع الوجبات السريعة.

■ **تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين وجودة الخدمة:** الحاجة إلى دراسات توضح كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين وبالتالي تحسين جودة الخدمة المقدمة.

■ **استراتيجيات تنفيذية:** غياب الأدوات والاستراتيجيات الفعالة التي يمكن للقيادة استخدامها لتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية بشكل فعال في بيئات العمل اليومية.

مع أخذ المناقشة أعلاه في الاعتبار، فإن الوظيفة المهمة لهذه الدراسة هي الإجابة على سؤال البحث التالي:

**"ما هو دور القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي في قطاع الوجبات السريعة"**

### ٢,٣ أهمية البحث:

قد تسهم هذه الدراسة في بيان أهمية القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلدي حيث يتم قياس المدى الذي يكون فيه القائد تحولياً من حيث تأثيره على الموظفين، وكذلك تبرز أهمية القائد التحويلي بالعمل على نشر ثقافة تنظيمية يسودها الانفعالات والمشاعر الايجابية وهو الأكثر فاعلية أيضا في العمل على تحسين الأداء الفردي لهم مما ينعكس ايجابيا على الأداء التنظيمي في المنظمة بشكل عام وهل هذا النص مرتب ولا يمكنك تعديله.

### ٢,٣,١ الأهمية النظرية:

- **إثراء الأدبيات العلمية:** تسهم الدراسة في تعزيز الفهم النظري لمفهوم القيادة التحويلية وأثرها على الأداء الوظيفي، خاصة في قطاع الوجبات السريعة الذي لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة.
- **توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية:** تسهم الدراسة في تسليط الضوء على كيفية تأثير القيادة التحويلية على نشر ثقافة تنظيمية إيجابية تسودها الانفعالات والمشاعر الإيجابية.

- **تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:** تعزز الدراسة الفهم العلمي حول العوامل التي تجعل القيادة التحويلية فعالة في تحسين الأداء الوظيفي، وتقدم إطارًا نظريًا يمكن استخدامه في دراسات مستقبلية.

## ٢,٣,٢ الأهمية العلمية:

- **تقديم رؤى عملية للقيادة:** تساعد الدراسة قادة الشركات، وخاصة في قطاع الوجبات السريعة، على فهم أهمية تبني ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها الإيجابي على رضا الموظفين والأداء الوظيفي.
- **تحسين الأداء التنظيمي:** تبرز الدراسة أهمية القائد التحويلي في العمل على تحسين الأداء الفردي للموظفين مما ينعكس إيجابيًا على الأداء التنظيمي بشكل عام.
- **تطوير استراتيجيات القيادة:** توفر الدراسة استراتيجيات وأدوات فعالة يمكن استخدامها من قبل الشركات لتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية بشكل ناجح في بيئات العمل اليومية.
- **تعزيز رضا الموظفين:** تُظهر الدراسة كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تزيد من رضا الموظفين وتدفعهم لتحقيق أداء أفضل.

## ٢,٤ أسئلة البحث:

- كيف تؤثر القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي في قطاع الوجبات السريعة؟
- ما هو تأثير القيادة التحويلية على نشر ثقافة تنظيمية إيجابية في بيئة العمل؟
- ما هي العوامل التي تجعل القيادة التحويلية فعالة في تحسين الأداء الوظيفي؟

## ٢,٥ أهداف البحث:

**الهدف العام:** توضيح أهمية القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع الوجبات السريعة.

### الأهداف الفرعية:

- توضيح العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في قطاع الوجبات السريعة.
- تحديد العوامل المؤثرة في فعالية القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي.
- تقديم استراتيجيات وأدوات فعالة لتطبيق مفاهيم القيادة التحويلية في بيئة العمل اليومية.

## ٢,٦ فرضيات البحث:

### لفرضية الرئيسية: (H1)

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين.

### تفرع عنها الفرضيات الآتية:

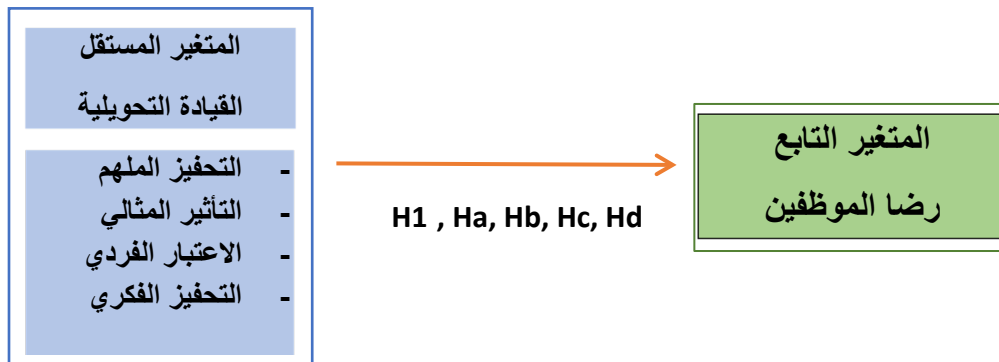
Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الملهم ورضا الموظفين.

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي ورضا الموظفين.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي ورضا الموظفين.

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الفكري ورضا الموظفين.

## ٢,٧ نموذج البحث:



الشكل (١): نموذج البحث (من إعداد الباحث)

## ٢,٨ الدراسة الميدانية:

تأسست شركة كودو في عام ١٩٨٨ في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، على يد مجموعة من رواد الأعمال السعوديين. تُعتبر كودو من أبرز سلاسل المطاعم السريعة المحلية، حيث استطاعت أن تبني لنفسها مكانة مميزة في السوق السعودي من خلال تقديم وجبات عالية الجودة بطابع محلي معاصر. تمتلك الشركة أكثر من ٣٠٠ فرع موزعة في مختلف مدن المملكة، إضافة إلى خطط توسع إقليمية.

طبيعة عمل كودو:

تنوع المنتجات:

تقدم كودو مجموعة متنوعة من الوجبات السريعة تشمل السندويشات الطازجة، البرجر، السلطات، العصائر الطبيعية، والوجبات الخفيفة. ويتميز منيو كودو بتقديم خيارات صحية نسبياً مقارنة ببعض سلاسل المطاعم الأخرى، حيث تعتمد على المكونات الطازجة وطرق تحضير عصرية.

التوسع والانتشار:

نجحت كودو في توسيع انتشارها داخل المملكة لتصبح واحدة من أكثر العلامات التجارية السعودية تأثيراً في قطاع الوجبات السريعة، بفضل استراتيجياتها التسويقية المبتكرة والالتزام بتقديم تجربة عملاء مميزة.

الالتزام بالجودة:

تولي كودو أهمية كبيرة للحفاظ على معايير عالية للجودة في جميع منتجاتها وخدماتها، بدءاً من اختيار الموردين والمكونات الغذائية، وصولاً إلى أساليب التحضير الحديثة وضمان رضا العملاء.

الالتزام بالاستدامة:

تسعى كودو إلى تبني ممارسات مسؤولة في مجال الاستدامة من خلال تقليل الهدر الغذائي، واستخدام مواد تغليف صديقة للبيئة، والعمل على تحسين كفاءة استهلاك الطاقة في فروعها.

القيادة التحويلية في كودو:

تعتمد كودو على مبادئ القيادة التحويلية لتعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم على تحقيق أداء متميز. ويتجلى ذلك في عدة جوانب، من أبرزها:

التحفيز الملهم: يعمل قادة كودو على إلهام الموظفين ودفعهم لتحقيق أهداف تتجاوز التوقعات، مع ربط جهودهم برسالة الشركة وقيمها.

التأثير المثالي: يسعى القادة في كودو ليكونوا قدوة لفرقهم، من خلال الالتزام بالقيم المهنية والسلوك الإيجابي الذي يعزز الثقة المتبادلة.

الاعتبار الفردي: تهتم إدارة كودو بالموظفين على المستوى الفردي، من خلال توفير الدعم والتوجيه المستمر، وتشجيع تطوير مهاراتهم ومسارهم المهني.

التحفيز الفكري: تشجع القيادة في كودو الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم حلول مبتكرة لتطوير العمليات وتحسين تجربة العملاء.

التحفيز الفكري: يشجع القادة في كودو الإبداع والتفكير النقدي بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي.

## ٩, ٢ مخطط البحث:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

### ٣ الفصل الثاني: الإطار النظري

## ٣,١ المقدمة:

في قطاع الوجبات السريعة، حيث تتسم بيئة العمل بالسرعة والديناميكية والتنافسية العالية، تلعب القيادة دورًا حيويًا في تحقيق النجاح والتميز. تتطلب هذه البيئة الفريدة من نوعها قدرة فائقة على التكيف مع التغيرات المستمرة وضغوط العمل، مما يستدعي ضرورة تبني أنماط قيادية فعالة تستطيع تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف التشغيلية وتعزيز رضا الموظفين. القيادة التحولية تبرز كأحد أهم الأنماط القيادية التي تلبي هذه الاحتياجات، حيث تركز على تطوير الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أفضل أداء ممكن.

القيادة التحولية تُعد نموذجًا قياديًا يركز على إلهام وتحفيز الموظفين لتجاوز اهتماماتهم الذاتية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل متكامل. في قطاع الوجبات السريعة، الذي يتميز ببيئة عمل سريعة الإيقاع ومتطلبات عالية، يصبح دور القيادة التحولية أكثر أهمية. القادة التحويليون يسعون إلى خلق بيئة عمل إيجابية، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والتحفيز للابتكار والإبداع في أدائهم اليومي. هذا النهج لا يساعد فقط في تحسين الأداء الوظيفي، بل يسهم أيضًا في تعزيز رضا الموظفين، مما يقلل من معدل الدوران الوظيفي ويعزز استمرارية الأعمال.

تتطلب القيادة التحولية في هذا القطاع قدرة على إيصال رؤية واضحة ومُلهمة للمستقبل، وتحفيز الموظفين لبذل جهد إضافي لتحقيق هذه الرؤية. القادة التحويليون يعملون على بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة والاحترام المتبادل، مما يعزز من التزام الموظفين ويشجعهم على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة. هذه الديناميكية تعزز من مستوى الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق متكامل يعمل لتحقيق نجاح مشترك.

في ختام هذه المقدمة، نؤكد على أن فهم دور القيادة التحولية وتطبيقها بشكل فعال يمكن أن يكون له تأثير كبير على تعزيز رضا الموظفين في قطاع الوجبات السريعة. ومن هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى لإلقاء الضوء على هذه العلاقة وتقديم رؤى قيمة قد تسهم في تطوير القطاع وتحقيق أهداف المشاريع بشكل أكثر فعالية. وفي هذا الفصل سيتم البحث في:

## ٣,٢ المبحث الأول: القيادة التحولية

قبل التطرق إلى مفهوم القيادة التحولية لابد من تحديد مفهوم ومكونات هذا المصطلح كما يأتي:

### ٣,٢,١ مفهوم القيادة التحولية

تم تطوير مفهوم القيادة التحولية من قبل العالم الأمريكي جيمس بيرنز في عام ١٩٧٨ في كتابه "القيادة". كان بيرنز أول من استبدل قيادة المعاملات بالقيادة التحولية، وعرفها بأنها محاولة لإثارة المرؤوسين وتشجيع الأفراد والجماعات والمنظمات على التعبير نحو الأفضل. يحاول القادة التحويليون إلهام المرؤوسين لتجاوز اهتماماتهم الذاتية من أجل المنظمة. وهم قادرون على إحداث تأثير عميق وغير عادي على مرؤوسيه، ويبدلون قصارى جهدهم لتغيير وعي المرؤوسين بالقضايا من خلال التفكير في إبداعهم في التعامل مع المشكلات. (الرقب، محمد، ٢٠١٠)

القادة التحويليون قادرون على إثارة وتفعيل وإلهام المرؤوسين لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المجموعة، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والتطوير، وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي. يتميز القائد التحويلي بدرجة عالية من التسامح وبطاقة عالية وديناميكية، ولديه تأثير قوي على الآخرين. كما أن القائد التحويلي لديه القدرة على إيصال مهمة المنظمة ورؤيتها بوضوح إلى المرؤوسين، وهم قادرون على تحفيزهم وبناء الثقة والاحترام بين الطرفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة. العامري، أحمد بن سالم، (٢٠٠٢)،

وعلى الرغم من وجود العديد من التحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر على مستوى رضا الموظفين، إلا أن هناك العديد من العوامل التي تشير إلى أن القيادة داخل قطاع الوجبات السريعة تلعب دورًا مهمًا في خلق بيئة العمل المناسبة. ويبرز أحد أساليب القيادة هذه التي أظهرها التقدم العلمي والتطور التقني هي القيادة التحويلية. أبو تايه، بندر، (٢٠١٢)

وتؤكد القيادة التحويلية على التغيير الشامل وتعامل مع أنماط جديدة ومتطورة للقيادة في القرن الحادي والعشرين، وهي الأساليب التحويلية والمعاملاتية. تتطلع القيادة التحويلية إلى تحويل الرؤية العامة للمنظمة إلى رؤية مشتركة، حيث يعمل المدراء والقيادات في قطاع الوجبات السريعة على تحويل هذه الرؤية إلى أعمال على أرض الواقع. بمعنى آخر، يمكن أن يعكس نمط القيادة التحويلية السلوكيات التالية: الاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري، والدافع الملهم، والكاريزما المنسوبة، والدافع المثالي للتأثير. العطري، عامر حسين (٢٠٠٧)،

وتعرف القيادة التحويلية بأنها نهج قيادي يسبب التغيير في الأفراد والأنظمة الاجتماعية. في شكله المثالي، يحدث هذا التحول تغييرا إيجابيا في العاملين بهدف تطويرهم وتحسين أدائهم ليكونوا قادة. تعزز القيادة التحويلية بعض العناصر التي تسهم في تفعيل الحافز والروح المعنوية والأداء لدى العاملين من خلال مجموعة متنوعة من الآليات. تشمل هذه العناصر ربط إحساس العامل بالرسالة والهوية الجماعية للمنظمة، وفهم نقاط القوة والضعف لدى العاملين حتى يتمكن القائد من موازنة المتابعين مع المهام التي تعمل على تحسين أدائهم. المراد حسين (٢٠٠٥)،

لذلك، فالقيادة التحويلية هي أسلوب قيادة يقوم فيه القادة بتشجيع الموظفين وإلهامهم وتحفيزهم على الابتكار وخلق التغيير الذي من شأنه أن يساعد على النمو وتشكيل النجاح المستقبلي للمنظمة أو المؤسسة. يتم تحقيق ذلك من خلال تقديم مثال على المستوى التنفيذي، والشعور القوي بثقافة المنظمة، وملكية الموظفين، والاستقلالية في مكان العمل. الغزالي، حافظ عبد الكريم (٢٠١٤).

يقوم القادة التحويليون بتحفيز القوى العاملة لديهم دون إدارة دقيقة – فهم يثقون في الموظفين المدراء لاتخاذ السلطة بشأن القرارات في الوظائف المخصصة لهم. إنها صلاحيات وأسلوب إدارة مصمم لمنح الموظفين مساحة أكبر للإبداع والتطلع إلى المستقبل، وإيجاد حلول جديدة للمشاكل القديمة. وبهذا يكون القادة أيضا ليصبحوا قادة تحويليين بأنفسهم من خلال الإرشاد والتدريب. العطوي، محمد إبراهيم خليل (٢٠١٠)،

وفي شرح كيفية قياس القيادة التحويلية وتأثيرها على دوافع وأداء المتابعين فلا بد من قياس المدى الذي يكون فيه القائد تحويليا من حيث تأثيره على الأتباع حيث يشعر أتباع هذا القائد بالثقة والإعجاب والولاء والاحترام للقائد وبسبب صفات القائد التحويلي يصبح التابعين مستعدون للعمل بجدية أكبر مما كان متوقعا في الأصل. تحدث هذه النتائج لأن القائد التحويلي يقدم

لأتباعه شيئاً أكثر من مجرد العمل من أجل اكتساب الذات ، بل ان القادة يزودون العاملين لديهم برسالة ورؤية ملهمة تمنحهم هوية هو الوجود. عيسى، سناء محمد (٢٠٠٨)،

وتبرز الحاجة إلى تفعيل القيادة التحويلية هو بسبب أن البلديات في الأردن تعاني من استجابة محدودة لاحتياجات المواطنين نتيجة لضعف أداء موظفيها. لذلك، هناك حاجة لتحسين أداء الموارد البشرية في البلديات كخطوة مهمة في تحسين فعالية الإدارة الحضرية. هذه التحديات تتطلب من القادة الإداريين بشكل عام ورؤساء البلديات ورؤساء المجالس المحلية بشكل خاص أن يتحلوا بخصائص القيادة التحويلية لتشكيل قاعدة ونقطة انطلاق للنهوض بالبلديات ورفع مستوى أداء الموظفين. أبو ربيع عرفات سعيد خميس (٢٠١٨)،

## ٢,٣ عناصر القيادة التحويلية

هناك مجموعة من المكونات والعناصر التي تسهم في تعزيز القيادة التحويلية تجاه الموظفين، والتي تسهم في تحسين أداء الموظفين وتقديم الخدمة الأفضل للمؤسسات التي يعملون بها. ومن أبرز هذه العناصر والمكونات ما يلي:

١. **الاعتبار الفردي** – الدرجة التي يلبي بها القائد احتياجات كل تابع ، يعمل كمرشد أو مدرب للمتابع ويستمع إلى اهتمامات المتابع واحتياجاته يعطي القائد التعاطف والدعم ، ويحافظ على التواصل مفتوحاً ويضع التحديات أمام المتابعين. وهذا يشمل أيضاً الحاجة إلى ويحترم ويحتفل بالمساهمة الفردية التي يمكن أن يقدمها كل متابع للفريق المتابعون لديهم والإرادة والتطلعات لتطوير الذات ولديهم دافع جوهري لمهامهم. الغامدي، عبد المحسن بن عبدالله بن علي (٢٠١١).

٢. **التحفيز الفكري** – الدرجة التي يتحدى فيها القائد الافتراضات ويتحمل المخاطر ويلتمسها أفكار المتابعين القادة بهذا الأسلوب يحفزون ويشجعون الإبداع لدى أتباعهم. إنهم يراعون و تطوير الناس الذين يفكرون بشكل مستقل. بالنسبة لمثل هذا القائد ، بعد التعلم قيمة ويتم رؤية مواقف غير متوقعة كفرص للتعلم. يطرح المتابعون أسئلة ويفكرون بعمق في الأشياء ويكتشفون طرقاً أفضل لذلك لتنفيذ مهامهم.

٣. **الدافع الملهم** – الدرجة التي يعبر بها القائد عن رؤيته الجذابة والملهمة متابعون يتحدى القادة ذوو الدافع الملهم الأتباع بمعايير عالية ، وينقلون التفاؤل حول الأهداف المستقبلية، وتوفير معنى للمهمة المطروحة. يحتاج المتابعون إلى شعور قوي بالهدف إذا يجب أن يكون لديهم الدافع للعمل. الغرض والمعنى يوفران الطاقة التي تدفع المجموعة إلى الأمام. ال يتم دعم الجوانب الرؤية للقيادة من خلال مهارات الاتصال التي تجعل الرؤية مفهومة ، دقيقة وقوية وجذابة. يتم تشجيع المتابعين على بذل المزيد من الجهد في مهامهم ومتفائلون بالمستقبل ويؤمنون بقدراتهم

٤. **التأثير المثالي** – يقدم نموذجاً يحتذى به للسلوك الأخلاقي الرفيع ، ويغرس الكبرياء ، ويكسب الاحترام والثقة. كأداة تنموية ، انتشرت القيادة التحويلية بالفعل في جميع قطاعات المجتمعات الغربية ، بما في ذلك المنظمات الحكومية. أبو سمره ، محمود وآخرون (٢٠١١).

### ٣, ٢, ٣ خصائص القيادة التحويلية

هناك مجموعة من السمات المميزة للقائد التحويلي الذي يميزه عن أساليب القيادة الأخرى. والقائد التحويلي هو الشخص الذي يقوم بتنفيذ ما يلي : عباس , شريف أحمد حسن (٢٠١٠)

١. يشجع الدافع والتنمية الإيجابية للمتابعين.
٢. يجسد المعايير الأخلاقية داخل المنظمة ويشجع على نفس الشيء من الآخرين.
٣. ترسيخ بيئة عمل أخلاقية ذات قيم وأولويات ومعايير واضحة.
٤. يبني ثقافة الشركة من خلال تشجيع الموظفين على الانتقال من موقف المصلحة الذاتية إلى عقلية حيث يعملون من أجل الصالح العام.
٥. يركز على الأصالة والتعاون والتواصل المفتوح.
٦. يوفر التدريب والتوجيه ولكن يسمح للموظفين باتخاذ القرارات وتولي المهام.

### ٣, ٢, ٤ أبعاد القيادة التحويلية:

وقد برز مجموعة من الأبعاد للقيادة التحويلية موضحة كما يلي :

١ – **التأثير المثالي** ، وهو ما يعني الإعجاب والاحترام والتقدير من مرؤوسيهم بالنسبة لهم ، هو مثال جيد ، ويقدم احتياجات مرؤوسيه على احتياجاته الشخصية ؛ وبعد التأثير المثالي أفضل طريقة لإضفاء الحافز الملهم على الموظفين هي تقديم نموذج إيجابي لها. يعمل القادة التحويليون كنماذج يحتذى بها للموظفين بكل الطرق. يتضمن ذلك أيضاً نمذجة السلوك الأخلاقي والمرغوب اجتماعياً، والحفاظ على التفاني في أهداف العمل وإظهار الحماس حول استراتيجية الشركة. وان أساس هذا التأثير هو الثقة والاحترام. ويحظى القادة الذين طوروا تأثيراً مثالياً بالثقة والاحترام من قبل الموظفين لاتخاذ قرارات جيدة ، وليس فقط الصالح المنظمة ، ولكن لصالح الفريق ولهم كأفراد بهذه الثقة ، يصبح الموظفون أتباعاً يريدون محاكاة قادتهم واستيعاب مثلهم العليا. الرشيدى , ضبيان (٢٠١٨)

٢ – **الدافع الملهم** ، وهذا يعني دور القائد كمحفز للموظفين من خلال غرس المعاني وإثارة حب التحدي ، وتوضيح توقعاتهم المستقبلية ، والالتزام بالأهداف التنظيمية ، وتحفيز روح الفريق من خلال الحماس والمثالية ، والدافع للإنجاز ليس قائماً على الخوف ولكنه مستوحى من القدوة. يضع القادة التحويليون المعايير والتوقعات العالية لأنفسهم ثم يصوغونها لموظفيهم والمؤسسة ككل. تغرس أفعالهم نفس الشعور بالعاطفة التي يشعرون بها في أتباعهم ، سواء كان ذلك لمشروع أو هدف أو رؤية تنظيمية أكبر. يتمتع الموظفون الآن بإحساس قوي بالهدف و عقلية المهمة لتحقيق أهدافهم. الدبوي , معاذ ضيف الله (٢٠١٦).

3- **التحفيز الفكري** ، وهذا في إشارة إلى سعي القائد لإيجاد أفكار جيدة ، وتشجيع موظفيه على حل المشكلات بشكل إبداعي ، ودعم التطبيقات الإبداعية لممارسة الأعمال التجارية ، كذلك هي الطريقة التي نؤدي بها الأشياء دائماً عقلياً ، ويتعاملون مع الوضع الراهن ويتحدون الافتراضات حتى للقادة المخضرمين يشجعون نفس هذه العقلية في موظفيهم. وهذا يعني التأكيد على

التجارب الجديدة والفرص الجديدة وطرق التفكير المبتكرة، ومن خلال التأكيد على فرص النمو والتعلم ، بدلاً من التركيز على نتائج الجهود ، يزيل القائد التحويلي عامل الخوف من العمل ، وتمكين الموظفين من التعلم المستمر والبحث عن الفرص والعمل على أساسها ، بدلاً من اللعب بأمان. الطاهر بن عبد الرحمان (٢٠١١)

٤- **الاعتبار الفردي** ، حيث يتم إيلاء أقصى قدر من الاهتمام للعمال ، وتلبية احتياجاتهم ، ومعرفة تطلعاتهم وإنجازاتهم ، مما يمكنهم من اكتساب التقدير والاهتمام باحتياجاتهم الجسدية والروحية والعاطفية والعقلية ، والاستماع دائماً إلى المرؤوسين ، وتوفير لهم بالدعم والمشورة والتدريب. وتتمثل تمثل إحدى سمات القيادة التحويلية الرئيسية في القدرة على نقل الإحساس بالثقافة الأكبر إلى الفرد ، مما يمنح الموظفين شعوراً بالملكية في أهداف الشركة والاستقلالية في مكان العمل. ولا يملئ القادة التحويليون الأفكار من الفقاعة ثم يتركونها للموظفين لتنفيذها. يهتمون بالتطوير المهني للموظفين وتعزيز العلاقات الإيجابية معهم. يتضمن ذلك إبقاء خطوط الاتصال مفتوحة ، والاهتمام بالاحتياجات الفردية للموظفين ، وتوجيههم والتعرف على المساهمات الفريدة لكل شخص وغالباً تحديد القائد التحويلي من خلال الثقة والاحترام والإعجاب الذي يشعر به الآخرون تجاههم القادة التحويليون لا يتدخلون في التفاصيل الدقيقة. إنهم يقودون من خلال توصيل رؤية واضحة وإنشاء مكان عمل حيث يتم الوثوق بالموظفين المتمرسين لاتخاذ القرارات في المناطق المخصصة لهم. يتم تشجيع جميع الموظفين على التفكير بشكل خلاق لإيجاد حلول جديدة للتحديات طويلة الأمد. العامري حمد بن سالم (٢٠٠٢)

### ٣,٣ المبحث الثاني: الرضاء الوظيفي

#### ٣,٣,١ تعريف الرضاء الوظيفي:

للرضاء الوظيفي عدة تعاريف للتعبير عن مشاعر الأفراد تجاه وظائفهم منها:

يعرفه عالم النفس هو بوك Hop pock يعرفه عالم النفس هو بوك بأنه الشيء الذي تظهر اهتماماً نحوه والذي يتكون من مجموعة من العوامل النفسية والبيئية والمادية والتي تؤدي بالفرد لأن يقول بصدق بأنه راضٍ عن عمله (النمر، ١٩٩٣، صفحة ٧٣).

كما يعرف على أنه اتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف أو سلوك معين (زاهد، ٢٠١١، صفحة ١٢٠).

#### ٣,٣,٢ مفهوم أبعاد الرضاء الوظيفي

يعرف مفهوم الأداء بأنه قدرة الفرد على إنجاز المهام المطلوبة منه بنجاح باستخدام الموارد المتاحة في العمل . وتعرف أيضاً بالمهام والمسؤوليات التي يؤديها الأفراد خلال فترة زمنية معينة لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها وجدير بالذكر أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء على تعريف الأداء الوظيفي، فبعضهم يعتقد أنه مجموعة من السلوكيات المتعلقة بإنجاز المهام والبعض الآخر يعتقد أنها تتمثل في قدرة الفرد على إنجاز المهام. . ومع ذلك يمكن تعريفها على أنها قدرة الفرد ورغبته في تنفيذ الأنشطة المتعلقة بوظيفته في الوقت المحدد وبطريقة محددة. علاء دهام حمد (٢٠١٤)

ومن أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي هو قدرة الموظف على القيام بالعمل ورغبته في القيام بذلك لذلك تحاول المنظمات تحسين مستويات الأداء من خلال تحسين خبرات ومهارات الموظفين بالإضافة إلى توفير بيئة عمل مناسبة لإنجاز المهام بطريقة تعزز المنظمة، وتتضمن فكرة الأداء مفهومين الكفاءة التي تربط العلاقة بين المدخلات والمخرجات والفعالية التي تربط النتائج بالنتائج أو الأهداف المتوقعة. وبالتالي فإن تقييم الأداء يشمل الكشف عن مستوى درجة تنفيذ المرووس لوظيفته المتعلقة بحجم الأداء والسرعة والدقة والجودة. فرحات , فاروق (٢٠٠٣)

### ٣,٣,٣ تطور مفهوم الرضا الوظيفي

ومن أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي هي بيئة العمل والظروف المحيطة بالموظف، بالإضافة إلى القدرة على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. لذلك تحاول المنظمات تحسين مستويات الرضا الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتحسين الأجور والمكافآت، بالإضافة إلى تقديم فرص للتطوير والنمو المهني.

### ٣,٣,٤ مفهومي الكفاءة والفعالية

تتضمن فكرة الرضا الوظيفي أيضاً مفهومين مهمين: الكفاءة والفعالية. الكفاءة تتعلق بالعلاقة بين الجهود المبذولة (المدخلات) والنتائج المحققة (المخرجات)، بينما تتعلق الفعالية بمدى تحقيق الأهداف المتوقعة. وبالتالي، فإن تقييم الرضا الوظيفي يشمل الكشف عن مستوى سعادة الموظف ورضاه عن بيئة العمل، ومدى تحقيقه للأهداف الوظيفية بطريقة تلبي توقعاته الشخصية وتوقعات المنظمة.

### ٣,٣,٥ قياس الرضا الوظيفي

يمكن قياس الرضا الوظيفي باستخدام المتغيرات التالية:

١. جودة الحياة المهنية: تشمل رضا الموظف عن بيئة العمل والظروف المحيطة به.
  ٢. المثابرة والإصرار: مدى رغبة الموظف في الاستمرار في العمل وتحقيق الأهداف.
  ٣. نتائج العمل: تشمل الإنجازات والنجاحات التي يحققها الموظف في وظيفته.
  ٤. الإنتاجية: مدى كفاءة الموظف في أداء مهامه اليومية.
  ٥. فعالية التدريب والتطوير: مدى استفادة الموظف من البرامج التدريبية وفرص النمو المهني.
- وأضاف آخرون ضرورة تحديد أهداف الموظف ونتائج وظيفته ومدى توافقها مع الأهداف المتوقعة، كذلك هناك مقياس آخر يتضمن الخصائص الشخصية للموظف وبيئة العمل. وتتكون السمات الشخصية من المعرفة والمهارات والقدرة والتحفيز، بينما تتكون بيئة العمل من توقعات العمل وردود الفعل ومكان العمل، في قطاع الوجبات السريعة، يمكن أن تشمل عوامل الرضا الوظيفي تحسين بيئة العمل، وتقديم برامج تدريبية مستمرة، وزيادة المكافآت والحوافز، وتوفير فرص للتطوير المهني، مما يساهم في تحسين الأداء العام للموظفين ورفع مستوى رضاهم عن العمل.

### ٣,٣,٦ أبعاد الرضا الوظيفي:

أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل أو الأبعاد منها ما هو متعلق بالفرد ذاته، ومنها ما هو مرتبط ببيئة العمل ( سهيله محمد عباس، ٢٠٠٦، صفحة ١٧٦).

أ. **الأجور والمكافآت:** يضم مختلف المزايا المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهود التي يبذلها والتميز في الأداء ، وتبعا لطبيعة الوظيفة وظروف العمل.

ب. **طبيعة ومضمون العمل:** ويشمل وضوح المهام والمسؤوليات و الشروط القدرات، الاستعدادات المؤهلات التي تتطلبها، والمدى الذي يتيح العمل للعامل من إظهار مهاراته ومواهبه وفرص الإبداع.

ج. **الإشراف والعلاقة مع الزملاء:** ويتعلق بنمط الإشراف وعلاقة الرئيس لمؤوسيه والتفاعل بين العاملين والتعاملات المتبادلة بينهم في إطار العمل أو خارجه.

د. **المحيط المادي للعمل:** ويتعلق بالبيئة المادية للعمل، وكل مستلزمات و متطلبات انجاز المهام الوظيفية.

### ٣,٣,٧ نظرية الرضا الوظيفي:

نظرية الرضا الوظيفي هي من النظريات الهامة في علم النفس التنظيمي، حيث تهدف إلى فهم العوامل التي تؤثر على شعور الموظفين بالرضا عن وظائفهم. واحدة من أكثر النظريات شهرة في هذا المجال هي "نظرية العاملين" ( Two-Factor Theory) لفريدريك هيرزبرج، التي تقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى فئتين:

١. **العوامل الحافزة (Motivators)** تتعلق بطبيعة العمل نفسه وتشمل الإنجاز، الاعتراف، العمل نفسه، المسؤولية، والتطوير المهني. هذه العوامل تحفز الموظفين وتؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

٢. **العوامل الصحية (Hygiene Factors)** تتعلق ببيئة العمل الخارجية وتشمل السياسات الإدارية، الإشراف، العلاقات مع الزملاء، ظروف العمل، الراتب، والأمن الوظيفي. عدم وجود هذه العوامل يؤدي إلى عدم الرضا، لكن وجودها لا يضمن الرضا الكامل.

تتضمن النظرية أن العوامل الحافزة تساهم في زيادة الرضا الوظيفي والدافعية، بينما العوامل الصحية تساهم في تجنب عدم الرضا ولكنها ليست كافية لتحقيق الرضا التام بمفردها. (Herzberg, F. (1968).

## ٣, ٤ العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي:

### ٣, ٤, ١ أنماط التأثير بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

القيادة التحويلية تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف تتجاوز توقعاتهم الفردية. هذا النوع من القيادة يتضمن أربع مكونات رئيسية:

التأثير المثالي (Idealized Influence)

التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)

الاهتمام الفردي (Individualized Consideration)

هذه المكونات تعزز الرضا الوظيفي من خلال:

- التأثير المثالي: القادة الذين يُظهرون سمات مثالية يخلقون ثقة واحترامًا لدى الموظفين، مما يزيد من رضاهم الوظيفي.
- التحفيز الإلهامي: القادة الذين يحددون رؤية ملهمة يساعدون الموظفين على الشعور بالهدف والمعنى في عملهم، مما يعزز الرضا.
- التحفيز الفكري: تشجيع التفكير النقدي والابتكار يُحفز الموظفين ويزيد من رضاهم عن وظائفهم.
- الاهتمام الفردي: تقديم الدعم والتوجيه الشخصي يساعد في تلبية احتياجات الموظفين الفردية، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي. Bass, B. M. (1985).

### ٣, ٤, ٢ الصراعات التي تواجه القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

تواجه القيادة التحويلية عدة صراعات يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي، منها:

- المقاومة للتغيير: الموظفون قد يشعرون بعدم الارتياح أو عدم الأمان بسبب التغييرات الكبيرة التي يقودها القادة التحويليون.
- توقعات عالية: قد يؤدي تحديد القادة التحويليين لتوقعات عالية إلى ضغط كبير على الموظفين، مما يقلل من رضاهم الوظيفي إذا لم يتمكنوا من تحقيق هذه التوقعات.
- نقص التواصل: قد يؤدي سوء التواصل أو نقصه إلى شعور الموظفين بالاستبعاد أو عدم الفهم الكامل لرؤية القائد، مما يؤثر سلبيًا على الرضا.
- الضغط الزائد: القيادة التحويلية تشجع على الابتكار والتطوير المستمر، مما قد يسبب ضغطًا زائدًا على الموظفين ويؤدي إلى الإرهاق وانخفاض الرضا الوظيفي.

عدم التوازن بين العمل والحياة الشخصية: قد يتطلب التحول المستمر والابتكار وقتًا وجهدًا إضافيًا من الموظفين، مما قد يؤثر على توازنهم بين العمل والحياة الشخصية ويؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي. Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013).

### ٣, ٤, ٣ الفجوات التي تواجه القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

هناك عدة فجوات يمكن أن تواجه القيادة التحويلية والرضا الوظيفي:

- **تباين في الاحتياجات:** قد لا يتناسب أسلوب القيادة التحويلي مع جميع الموظفين بنفس القدر، حيث يمكن أن تختلف احتياجات وتوقعات الموظفين.

- **توازن العمل والحياة:** القادة التحويليون قد يطالبون بجهود إضافية لتحقيق الأهداف، مما قد يؤثر على توازن العمل والحياة للموظفين ويقلل من رضاهم.

- **تنفيذ الرؤية:** حتى إذا كان القائد التحويلي يمتلك رؤية ملهمة، فإن عدم القدرة على تنفيذها بفعالية يمكن أن يؤدي إلى إحباط الموظفين.

**فجوة التواصل:** القيادة التحويلية تعتمد بشكل كبير على التواصل الفعال. إذا كان هناك نقص في التواصل أو سوء فهم، فقد يؤدي ذلك إلى فجوة في الفهم المتبادل بين القادة والموظفين.

**فجوة المهارات:** قد يفتقر بعض الموظفين إلى المهارات اللازمة لتحقيق التغييرات المطلوبة من قبل القادة التحويليين، مما يؤدي إلى فجوة في الأداء والرضا الوظيفي.

**فجوة الموارد:** قد تكون هناك فجوة بين الموارد المتاحة والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف التحويلية، مما يؤدي إلى ضغط إضافي على الموظفين وانخفاض الرضا الوظيفي. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004).

### ٣,٥ الخاتمة:

في ختام الفصل الثاني من هذا البحث العلمي، والذي تناول دراسة الإطار النظري لقيادة التحويلية وأثرها على الرضا الوظيفي في قطاع العمل، يمكننا الاستنتاج بأن العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي تعد من العوامل الحاسمة في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

من خلال تحليل مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها، يتضح أن القادة التحويليين يلعبون دورًا كبيرًا في إلهام وتحفيز الموظفين من خلال تحديد رؤى مشتركة وتقديم دعم فردي وتحدي الأفكار التقليدية. هذه العوامل تسهم في زيادة الرضا الوظيفي من خلال تعزيز الشعور بالإنجاز وتقدير الجهود وتوفير بيئة عمل داعمة.

واجهت الدراسة أيضًا التحديات المحتملة التي قد تؤثر على فعالية القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي، مثل مقاومة التغيير ونقص التواصل وتوازن العمل والحياة. هذه التحديات قد تخلق فجوات بين القادة والموظفين، مما يستدعي الحاجة إلى استراتيجيات مستدامة لمعالجتها وتحقيق التوازن المطلوب.

في النهاية، يمكن القول بأن القيادة التحويلية تشكل أحد الأدوات الفعالة لتعزيز الرضا الوظيفي، ومن الضروري تبني نهج شامل يتضمن التدريب المستمر للقادة وتحسين بيئة العمل لضمان تحقيق الفوائد المرجوة. هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية القيادة التحويلية كعنصر حيوي في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومستدامة.

## 3. الفصل الثالث

### منهجية البحث

هذا الفصل يقدم استعراضاً شاملاً للمنهجية التي تم اعتمادها لدراسة موضوع دور القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين، مع التركيز على دراسة ميدانية تمت في قطاع الوجبات السريعة لشركة كودو في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، بداية يتناول الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، مما يسهم في توضيح المفاهيم الأساسية التي تدور حولها الدراسة ويضمن فهماً دقيقاً للمتغيرات التي يتم قياسها، بعد ذلك يتم التطرق إلى تصميم البحث حيث يُوضح النهج الذي تم اتباعه لتنفيذ الدراسة والخطوات التي اتبعت لضمان دقة النتائج وموضوعيتها، بالإضافة إلى ذلك يتم تحديد مجتمع البحث الذي يمثل الموظفين العاملين في كودو، مع شرح لطرق وتقنيات أخذ العينات التي تم استخدامها لضمان تمثيل شامل وصحيح لهذا المجتمع، ويناقش الفصل أيضاً طرق جمع البيانات، ويقدم تفصيلاً لأنواع البيانات التي تم الاعتماد عليها سواء كانت بيانات كمية أو نوعية، ويشرح كيفية استخدامها في التحليل، وأخيراً يُسلط الضوء على طرق وأساليب تحليل البيانات، موضحاً الأدوات والإجراءات التي تم تطبيقها لاستخلاص النتائج وتفسيرها في سياق الدراسة، وهذا الفصل يمثل الأساس المنهجي الذي تستند إليه الدراسة ويعزز من موثوقية نتائجها.

### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث تعد أداة أساسية للباحثين، حيث تسهم في قياس المتغيرات بشكل دقيق وواضح، ويحدد التعريف الإجرائي الطريقة التي يتم بها قياس المتغير وملاحظته أو التلاعب به مما يسهم في توضيح العملية البحثية، وكما تضمن هذه التعريفات الاتساق بين الدراسات وتساعد على تعزيز موثوقيتها وصلاحياتها مما يسهم في تحقيق نتائج دقيقة وقابلة للتكرار.

#### 3.2.1 القيادة التحويلية

**التعريف الإجرائي:** القيادة التحويلية تُعد نموذجاً يرتكز على النزاهة والعدل والإنصاف، وتهدف إلى تحقيق الأهداف البعيدة المدى للمنظمة من خلال تعزيز دافعية المرؤوسين للعمل بجدية والتزام، وتعمل على تحفيز المرؤوسين دون تمييز لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتسعى إلى تحويل الأفراد وتغييرهم بشكل إيجابي من خلال رفع مستواهم المهني والشخصي، ويتم ذلك عبر خلق رؤية تفاعلية تتطلب التزاماً بالقيم الثقافية، والتي تنعكس بدورها في إبداع المرؤوسين وتطوير قدراتهم لتحقيق نتائج متميزة. (عثماني وآخرين، ٢٠٢٠)

### 3.2.2 الرضا الوظيفي

**التعريف الإجرائي:** الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح والذي يستمدّه الموظف من وظيفته وجماعة العمل (رؤساء وزملاء ومرؤوسين) ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية واستقرار، ومن الإدارة المباشرة، ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي، وكما يعرف الرضا الوظيفي على أنه الحالة النهائية للشعور الذي يتم اختباره بعد انجاز المهمة، ويمكن أن يكون هذا الشعور سلبيا أو ايجابيا اعتمادا على نتيجة المهمة المكلف بها، فالرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من المشاعر والمعتقدات التي يشعر بها الناس حول وظيفتهم الحالية سواء من حيث نوع العمل الذي يقومون به أو زملائهم في العمل أو أجورهم، ويمكن ان تتراوح مستويات درجات الرضا الوظيفي لدى الموظفين من الرضا الشديد الى عدم الرضا الشديد. (عريفي وآخرين، ٢٠٢٣)

### 3.3 تصميم البحث

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى دراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي في قطاع الوجبات السريعة. من جانبه، يهدف المنهج التحليلي إلى العلاقة بين متغيري الدراسة وتحديد أثر كل منهما في الآخر.

- فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism

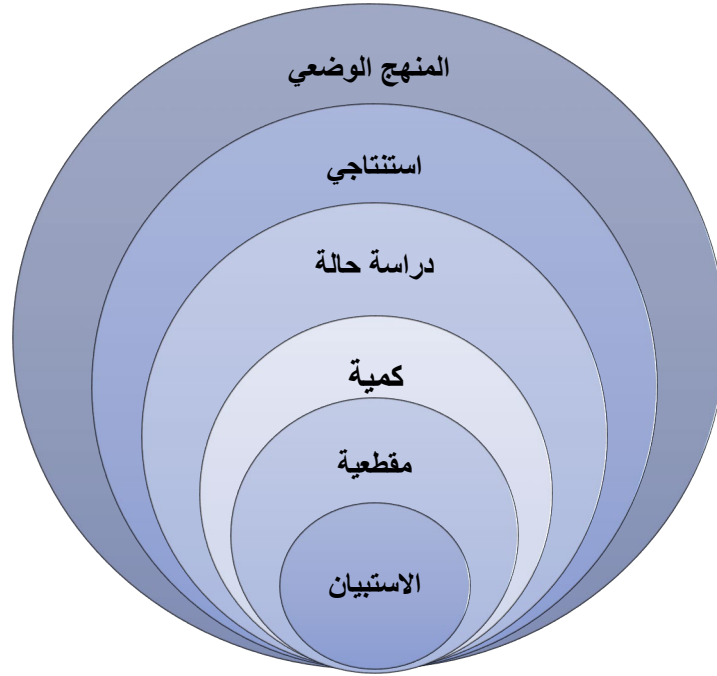
- أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive

- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study

- أداة البحث: دراسة كمية Mono method

- الأفق الزمني: دراسة مقطعية cross sectional

- طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان



الشكل ٢

ملخص تصميم البحث  
المصدر (الطالب)

#### 3.4 مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات

في البحوث العلمية تُعد عينة البحث وتقنيات أخذ العينات من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح الدراسة وموثوقية نتائجها، إذ تُعتبر البيانات والمعلومات المستمدة من هذه العينات هي الأساس في عملية التحليل الإحصائي، والتي تُبنى عليها النتائج والاستنتاجات لذلك من الضروري أن يتوخى الباحثون أقصى درجات الدقة عند اختيار عينة البحث، والالتزام بمعايير الموضوعية الصارمة في تطبيق تقنيات أخذ العينات، والهدف الرئيسي من هذه الخطوات هو ضمان أن البيانات التي يتم جمعها تعكس المجتمع المستهدف بالدراسة بشكل دقيق وموضوعي بحيث تكون العينة ممثلة للمجتمع تمثيلاً شاملاً وصحيحاً، وإن التمثيل الدقيق للعينة يُعد أحد الركائز الأساسية للحصول على نتائج بحثية تتمتع بمصداقية عالية مما يعزز من موثوقية الدراسة ويزيد من قيمتها العلمية، فكلما كان اختيار العينة أكثر دقة انعكس ذلك إيجاباً على جودة النتائج، وضمن أن تكون هذه النتائج قادرة على الإجابة عن الأسئلة البحثية بشكل شامل، وفي هذا القسم، سيتم تقديم

شرح تفصيلي لمجتمع الدراسة متبوعاً باستعراض لعينة البحث المستخدمة، كما سيتم توضيح الطرق والتقنيات التي تم الاعتماد عليها في اختيار العينة، إضافة إلى كيفية جمع البيانات منها وذلك وفق ما يلي:

#### 3.4.1 مجتمع الدراسة

| القطاع    | التصنيفات      | عدد الموظفين |
|-----------|----------------|--------------|
| شركة كودو | الإدارة العليا | ٦            |
|           | الموظفين       | ٣٠           |

جدول رقم ١

المصدر: مجتمع الطالب

#### 3.4.2 عينة البحث

| عينة البحث                   | حجم العينة |
|------------------------------|------------|
| تستهدف الموظفين في شركة كودو | ٣٠         |

جدول رقم ٢

المصدر: الطالب

### 3.4.3 طريقة وتقنيات أخذ العينة

يتم أخذ العينات بالطريقة الإحصائية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

### 3.5 طريقة جمع البيانات

سيتم إجراء تحليل إحصائي للبيانات التي تم جمعها، حيث يشمل هذا التحليل تحديد البيانات الأولية ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات قابلة للاستخدام، ويهدف هذا المنهج إلى دراسة العلاقة بين المتغير المستقل وهو دور القيادة التحويلية، والمتغير التابع وهو تعزيز الرضا الوظيفي في شركة كودو ، ومن خلال هذا التحليل سيتم الكشف عن مدى تأثير القيادة التحويلية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما يساعد على استنتاج نتائج دقيقة تدعم الفرضيات وتقدم دليلاً قوياً للدراسة.

#### 3.5.1 دور القيادة التحويلية

اعتمد الطالب على استبانة عثمانى وآخرين، ٢٠٢٠، من أجل قياس المتغير المستقل (دور القيادة التحويلية) وذلك من حيث خمس أبعاد وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإثارة الفكرية، الإعتبار الفردي، والتمكين، بإجمالي ٢٠ عنصر للمتغير، حيث إن جميع الأبعاد اشتملت على ٤ عناصر، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي: لكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لاتفق، لاتفق بشدة)

#### المتغير المستقل

| المتغيرات         | الأبعاد                                                                                | عدد العبارات | المصدر              |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------|
| القيادة التحويلية | التأثير المثالي<br>التحفيز الإلهامي<br>الاستثارة الفكرية<br>الاعتبار الفردي<br>التمكين | ٢٠           | عثماني وآخرين، ٢٠٢٠ |

جدول رقم ٣

المصدر: الطالب

### 3.5.2 الرضا الوظيفي

اعتمد الطالب على استبانة عريفي وآخرين، ٢٠٢٣، من أجل قياس المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بإجمالي ١٢ عنصراً للمتغير، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي (موافق، موافق الى حد ما، غير موافق).

#### المتغير التابع

| المتغيرات     | الابعاد       | عدد العبارات | المصدر             |
|---------------|---------------|--------------|--------------------|
| الرضا الوظيفي | الرضا الوظيفي | ١٢           | عريفي وآخرين، ٢٠٢٣ |

جدول رقم ٤

المصدر: الطالب

### 3.6 أنواع البيانات

تنقسم أنواع البيانات إلى بيانات أولية وهي التي تم تجميعها من قبل الباحث وبيانات أولية تم جمعها بواسطة باحثين آخرين وهي كالآتي:

#### 3.6.1 البيانات الأولية:

١. توزيع استبيانات على مجموعة من العاملين في شركة كودو بهدف جمع البيانات وتحليل آرائهم حول بيئة العمل والسياسات التشغيلية داخل الشركة.

٢. قياس مدى تأثير القيادة التحويلية على تحسين رضا الموظفين، بهدف تحليل العلاقة بين أسلوب القيادة ومستوى الرضا الوظيفي في بيئة العمل.

### 3.6.2 البيانات الثانوية:

١. مراجعة الدراسات السابقة لاستخلاص معلومات حول تأثير القيادة التحويلية في تحسين مستوى رضا الموظفين وتحليل كيفية تأثير هذا الأسلوب القيادي على البيئة الوظيفية.

٢. الإطلاع على الكتب والمقالات العلمية التي تناولت تأثير القيادة التحويلية على تعزيز رضا الموظفين، بهدف استيعاب العلاقة بين أسلوب القيادة ومستويات الرضا الوظيفي.

### 3.7 طرق واساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى حيث تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار ٢٨ وتحليل البيانات المجمعة، ولقد تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة حيث يساعد ذلك الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة، وتعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها، كما أن اختبارات الصدق ( التحليل العامل الاستكشاف ) تستخدم لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات اختبار) كرو نباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت بالأفراد المشاركين في الدراسة.

### 3.8 الخاتمة

في نهاية هذا الفصل تم التطرق بتفصيل إلى منهجية البحث بدءًا بالمقدمة التي أسست لفهم الإطار البحثي، ثم تم تقديم التعريفات الإجرائية التي توضح المفاهيم الرئيسية المستخدمة، وكما شمل الفصل تصميم البحث الذي يحدد الأساليب والإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تعريف مجتمع البحث بدقة، مع توضيح طرق وتقنيات أخذ العينات لضمان تمثيل دقيق، إضافةً إلى ذلك تم شرح وسائل جمع البيانات وأنواعها المختلفة، مع تقديم تحليل شامل لأساليب تحليل البيانات المستخدمة لاستخلاص النتائج، وأخيراً خُتم الفصل بملخص يربط بين عناصر المنهجية ويقدم رؤية شاملة متكاملة.

## ٤. الفصل الرابع

### التحليل الإحصائي

## المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية. تم استخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٨ في جميع مراحل التحليل، بدءاً من الإحصاءات الوصفية للعينة وصولاً إلى التحليل الاستدلالي. شمل التحليل تقييم أدوات الدراسة من حيث الصدق والثبات، بالإضافة إلى إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات البحثية وتحديد العوامل المؤثرة في (الرضا الوظيفي).

## خصائص عينة الدراسة:

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس-الفئة العمرية ثم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

البيانات الشخصية:

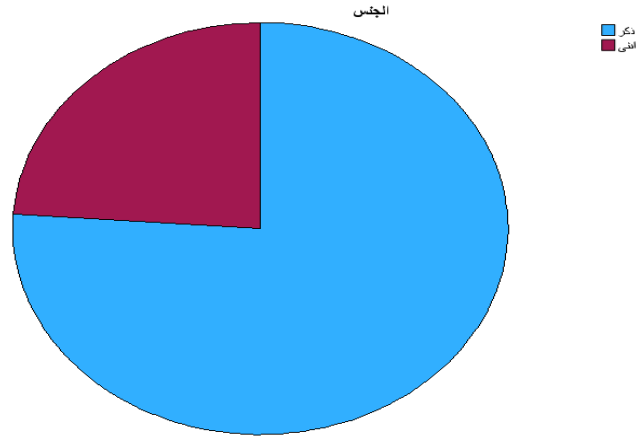
الجنس: أنثى ( ) ذكر ( )

العمر: ٢٠ - ٢٩ ( ) ٣٠ - ٣٩ ( ) ٤٠ - ٤٩ ( ) ٥٠ فأكثر ( )

| المتغير       | فئات المتغير     | العدد | النسبة من إجمالي العينة |
|---------------|------------------|-------|-------------------------|
| الجنس         | ١. ذكر           | ٣٥    | ٪٧٦                     |
|               | ٢. أنثى          | ١١    | ٪٢٤                     |
|               | الإجمالي         | ٤٦    | 100%                    |
| الفئة العمرية | من ٢٠ الى ٣٠ سنة | ٨     | ٪١٧                     |
|               | من ٣٠ الى ٣٥ سنة | ٦     | ٪١٣                     |
|               | ٤٠ سنة فأكثر     | ٣٢    | ٪٦٩                     |
|               | الإجمالي         | ٤٦    | 100%                    |

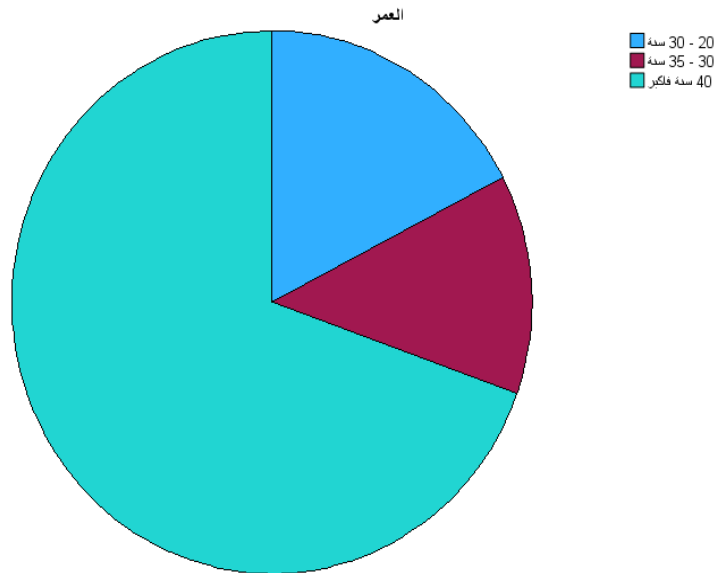
من بيانات جدول رقم ٥ تم استخلاص النتائج التالية:

الجنس: أظهرت نتائج الإحصائية أن عدد الذكور الذين جاوبوا على الاستبيان بلغ عددهم (٣٥)، بنسبة (٪٧٦) بينما بلغ عدد الإناث (١١) مفردة بنسبة (٪٢٤) من إجمالي العينة، كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف العينة وفق الجنس

**الفئة العمرية:** أظهرت النتائج الإحصائية أن ( ٨ ) مفردة تبلغ أعمارهم بين ( ٢٠ الى ٣٠ سنة ) وهم يمثلون (١٧٪)، وبلغ عدد الافراد الذين تبلغ أعمارهم بين (٣٠ إلى ٣٥)يساوي (٦) مفردة بنسبة (١٣٪) من العينة، أما الذين تتراوح أعمارهم بين (من ٤٠ سنة فأكثر ) فهم ( ٣٢ ) مفردة بنسبة (٦٩٪) من إجمالي العينة، وفقاً للشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفق العمر

## قياس صدق وثبات الدراسة

تم إجراء تحليل للصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة للتأكد من دقتها وموثوقيتها. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام نموذج المعادلات البنائية لتحليل البيانات وتقييم الثبات الداخلي من خلال معامل ألفا كرونباخ. وقد تم تنفيذ جميع التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٨، كما توضح الفقرات والجداول التالية.

### صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختيار صدق الاتساق الداخلي كأحد معايير الصدق، وتم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ. كما تم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE) لتقييم الصدق التقاربي بين البنود من خلال قياس متوسط التباين المستخرج.

يعني صدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه. لذلك، قام الباحث بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير. وفقاً لدراسة (Kaiser (1974، إذا كان معامل الارتباط أقل من ٠,٥، يتم حذف العبارة من الاستبانة.

| Average variance extracted<br>متوسط التباين المستخرج |        | P Values | Standard deviation<br>الانحراف المعياري | Factor loadings<br>معامل الارتباط | KMO   | Statements<br>العبارات | Variable<br>المتغير |                      |
|------------------------------------------------------|--------|----------|-----------------------------------------|-----------------------------------|-------|------------------------|---------------------|----------------------|
| 3,9125                                               | 2,6046 | 0,00     | 0,89010                                 | 0,842                             | 0,889 | A1                     | التأثير<br>المثالي  | القيادة<br>التحويلية |
|                                                      |        | 0,00     | 0,82269                                 | 0,683                             |       | A2                     |                     |                      |
|                                                      |        | 0,00     | 0,85945                                 | 0,905                             |       | A3                     |                     |                      |
|                                                      |        | 0,00     | 0,89901                                 | 0,871                             |       | A4                     |                     |                      |

|       |        |      |          |       |       |    |                      |                 |
|-------|--------|------|----------|-------|-------|----|----------------------|-----------------|
| 3,914 | 1,0075 | 0,00 | 0,86811  | 0,728 | 0,904 | B1 | التحفيز<br>الالهامي  | رضا<br>الموظفين |
|       |        | 0,00 | 0,87945  | 0,785 |       | B2 |                      |                 |
|       |        | 0,00 | 0,92627  | 0,881 |       | B3 |                      |                 |
|       |        | 0,00 | 0,95300  | 0,844 |       | B4 |                      |                 |
|       | 0,64   | 0,00 | 0,83319  | 0,832 |       | C1 | الاستشارة<br>الفكرية |                 |
|       |        | 0,00 | 0,86057  | 0,773 |       | C2 |                      |                 |
|       |        | 0,00 | 0,89226  | 0,605 |       | A1 |                      |                 |
|       |        | 0,00 | 0,058671 | 0,845 |       | A2 |                      |                 |
| 3,914 | 3,914  | 0,00 | 0,75502  | 0,686 | 0,904 | A3 | رضا<br>الموظفين      |                 |
|       |        | 0,00 | 0,047891 | 0,914 |       | A4 |                      |                 |
|       |        |      |          |       |       |    |                      |                 |

|  |      |          |       |  |     |  |
|--|------|----------|-------|--|-----|--|
|  | 0,00 | 0,93276  | 0,869 |  | A5  |  |
|  | 0,00 | 0,99005  | 0,923 |  | A6  |  |
|  | 0,00 | 0,97925  | 0,717 |  | A7  |  |
|  | 0,00 | 0,87477  | 0,905 |  | A8  |  |
|  | 0,00 | 0,83983  | 0,836 |  | A9  |  |
|  | 0,00 | 0,015821 | 0,846 |  | A10 |  |

#### يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق المتغير الأول: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها (القيادة التحويلية) عند قيم أكبر من ٠/٧ بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠/٠٠١، وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك بالنسبة للنتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE يتضح أن قيمته للمتغير (القيادة التحويلية) هو (3,9125)  $> 0,5$  ووفقاً لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق المتغير الثاني: مقياس تطبيق المتغير الثاني جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس (رضا الموظفين) قيمتها أكبر من ٧/٠ بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٠٠١ وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس، كذلك من النتائج

بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمتغير (رضا الموظفين ) ككل الذي يساوي (3.9125) وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

#### ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى مدى استقرار نتائجه عند إعادة توزيعه على نفس العينة في أوقات مختلفة. لضمان ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٨. وفقاً لمعايير (Hair et al, 2010)، تعتبر قيمة ألفا كرونباخ التي تتجاوز ٠,٧ مؤشراً جيداً على ثبات المقياس.

| Cronbachs alpha |       | Number of Statements<br>عدد العبارات | Variable<br>المتغير  |                   |
|-----------------|-------|--------------------------------------|----------------------|-------------------|
| 0,944           | 0,932 | 4                                    | التأثير المثالي      | القيادة التحويلية |
|                 | 0,944 |                                      |                      |                   |
|                 | 0,933 |                                      |                      |                   |
|                 | 0,935 |                                      |                      |                   |
|                 | 0,942 | 4                                    | التحفيز الإلهامي     |                   |
|                 | 0,940 |                                      |                      |                   |
|                 | 0,934 |                                      |                      |                   |
|                 | 0,937 |                                      |                      |                   |
|                 | 0,937 | 2                                    | الاستشارة<br>الفكرية |                   |
|                 | 0,940 |                                      |                      |                   |
| 0,937           | 0,941 | 10                                   | رضا الموظفين         | رضا الموظفين      |

|  |       |  |  |  |
|--|-------|--|--|--|
|  | 0,927 |  |  |  |
|  | 0,937 |  |  |  |
|  | 0,921 |  |  |  |
|  | 0,925 |  |  |  |
|  | 0,921 |  |  |  |
|  | 0,936 |  |  |  |
|  | 0,924 |  |  |  |
|  | 0,928 |  |  |  |

(القيادة التحويلية): أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0,944) ، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من ٠,٧ ووفقاً لـ (هير وآخرون، ٢٠١٠) فقد تحقق ثبات المقياس.

(رضا الموظفين): أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0,937) ، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من ٠,٧ ووفقاً لـ (هير وآخرون، ٢٠١٠) فقد تحقق ثبات المقياس.

#### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
|------------|-------|-------|-----------|----------------|

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في  $[100 \div 5]$  (المقياس الخماسي) = ٢٠٪

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

يبين الجدول في الاعلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقا للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

| قيمة المتوسط الحسابي    | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي %         | مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية |
|-------------------------|-------------------------|------------------------|---------------------------------|
| من ١ إلى أقل من ١,٨٠    | غير موافق بشدة          | من ٢٠ إلى أقل من ٣٦ %  | منخفض جدا                       |
| من ١,٨٠ إلى أقل من ٢,٦٠ | غير موافق               | من ٣٦ إلى أقل من ٥٢ %  | منخفض                           |
| من ٢,٦٠ إلى أقل من ٣,٤٠ | محايد                   | من ٥٢ إلى أقل من ٦٨ %  | متوسط                           |
| من ٣,٤٠ إلى أقل من ٤,٢٠ | موافق                   | من ٦٨ إلى أقل من ٨٤ %  | مرتفع                           |
| من ٤,٢٠ إلى أقل من ٥    | موافق بشدة              | من ٨٤ إلى أقل من ١٠٠ % | مرتفع جدا                       |

| المتغير           |                   | المتوسط الحسابي |        | الاتجاه العام |       | مستوى الأهمية |       |
|-------------------|-------------------|-----------------|--------|---------------|-------|---------------|-------|
| القيادة التحويلية | التأثير المثالي   | 2,6046          | 3,9125 | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|                   | التحفيز الإلهامي  | 1,0075          |        | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|                   | الاستشارة الفكرية | 0,64            |        | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |

|       |       |       |       |       |       |              |              |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|--------------|
| مرتفع | مرتفع | موافق | موافق | 3,914 | 3,914 | رضا الموظفين | رضا الموظفين |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------------|--------------|

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (بيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V.28 وذلك على النحو التالي:

| القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين | التأثير المثالي | التحفيز الإلهامي | الاستثارة الفكرية |
|-----------------------------------------|-----------------|------------------|-------------------|
| Pearson correlation                     | 0,941           | 0,898            | 0,890             |
| Sig. (2-tailed)                         | <0.01           | <0.01            | <0.01             |
| N                                       | 46              | 46               | 46                |

نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

الفرضيات :

لفرضية الرئيسية: (H1)

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين.

تفرع عنها الفرضيات الآتية:

Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الملهم ورضا الموظفين.

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي ورضا الموظفين.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي ورضا الموظفين.

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الفكري ورضا الموظفين.

العلاقة بين القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين :

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | <sup>a</sup> ,٩٤١ | ,٨٨٦     | ,٨٨٤              | ,٢٦٢٥٤                     |

a. Predictors: (Constant), المتغير\_الاول

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |         |                    |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|---------|--------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.               |
| 1                  | Regression | ,٥٩٩23         | 1  | ,٥٩٩23      | ,٣٨٦342 | <.001 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | ,٠٣٣3          | 44 | ,٠٦٩        |         |                    |
|                    | Total      | ,٦٣٢26         | 45 |             |         |                    |

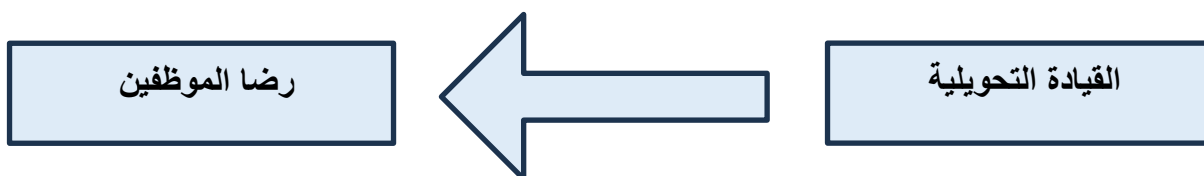
a. Dependent Variable: المتغير\_الثاني

b. Predictors: (Constant), المتغير\_الاول

| Coefficients <sup>a</sup> |                             |            |                           |   |      |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|---|------|
| Model                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|                           | B                           | Std. Error | Beta                      |   |      |

|   |               |       |      |      |        |       |
|---|---------------|-------|------|------|--------|-------|
| 1 | (Constant)    | ,٢٢٨  | ,١٢٤ |      | ,٨٣١١  | ,٠٧٤  |
|   | المتغير_الاول | ,٠٠٩١ | ,٠٥٥ | ,٩٤١ | ,٥٠٤١٨ | <.001 |

a. Dependent Variable: المتغير\_الثاني



| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | <sup>a</sup> ,٨٩٨ | ,٨٠٧     | ,٨٠٢              | ,٣٤٢٠٤                     |

a. Predictors: (Constant), البعد\_الاول\_المتغير\_الاول

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |         |                    |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|---------|--------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F       | Sig.               |
| 1                  | Regression | ,٤٨٥21         | 1  | ,٤٨٥21      | ,٦٤٣183 | <.001 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | ,١٤٨5          | 44 | ,١١٧        |         |                    |
|                    | Total      | ,٦٣٢26         | 45 |             |         |                    |

a. Dependent Variable: المتغير\_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد\_الاول\_المتغير\_الاول

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig.  |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |       |
| 1     | (Constant)                  | ,٤٠٥       | ,١٥٧                      | ,٥٨٥2 | ,٠١٣  |
|       | البعد_الاول_المتغير_الاول   | ,٩٣١       | ,٠٦٩                      | ,٨٩٨  | <.001 |

a. Dependent Variable: المتغير\_الثاني



### Model Summary

| Model | R     | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | a,٨٩٠ | ,٧٩٣     | ,٧٨٨              | ,٣٥٤٢١                     |

a. Predictors: (Constant), البعد\_الثاني\_المتغير\_الاول

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.               |
|-------|------------|----------------|----|-------------|---------|--------------------|
| 1     | Regression | ,١١٢21         | 1  | ,١١٢21      | ,٢٦٨168 | <.001 <sup>b</sup> |

|          |        |    |      |  |  |
|----------|--------|----|------|--|--|
| Residual | ,٥٢٠5  | 44 | ,١٢٥ |  |  |
| Total    | ,٦٣٢26 | 45 |      |  |  |

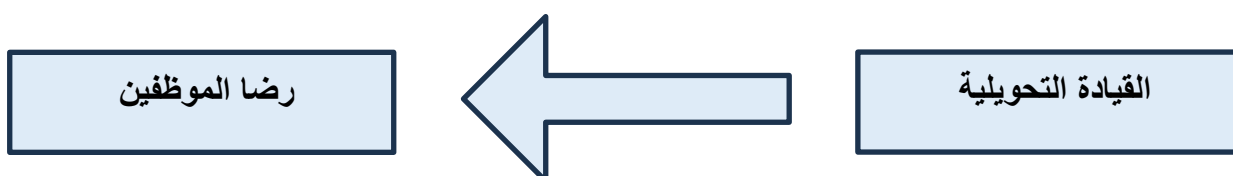
a. Dependent Variable: المتغير\_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد\_الثاني\_المتغير\_الاول

#### Coefficients<sup>a</sup>

|       |                            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig.  |
|-------|----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|-------|
| Model |                            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |       |
| 1     | (Constant)                 | ,٤٩٢                        | ,١٥٧       |                           | ,١٣٠3  | ,٠٠٣  |
|       | البعد_الثاني_المتغير_الاول | ,٩٠٠                        | ,٠٦٩       | ,٨٩٠                      | ,٩٧٢12 | <.001 |

a. Dependent Variable: المتغير\_الثاني



| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | <sup>a</sup> ,٨٧٤ | ,٧٦٤     | ,٧٥٨              | ,٣٧٨٢٨                     |

a. Predictors: (Constant), البعد\_الثالث\_المتغير\_الاول

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |         |                    |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|---------|--------------------|
|                    | Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.               |
| 1                  | Regression | ,٣٣٦20         | 1  | ,٣٣٦20      | ,١١٠142 | <.001 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | ,٢٩٦6          | 44 | ,١٤٣        |         |                    |
|                    | Total      | ,٦٣٢26         | 45 |             |         |                    |

a. Dependent Variable: المتغير\_الثاني

b. Predictors: (Constant), البعد\_الثالث\_المتغير\_الاول

| Coefficients <sup>a</sup> |                            |                             |            |                           |        |
|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|
|                           |                            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |        |
| Model                     |                            | B                           | Std. Error | Beta                      | t      |
| 1                         | (Constant)                 | ,٥٠٠                        | ,١٧٠       |                           | ,٩٤٦2  |
|                           | البعد_الثالث_المتغير_الاول | ,٨٥٤                        | ,٠٧٢       | ,٨٧٤                      | ,٩٢١11 |
|                           |                            |                             |            |                           | <.001  |

a. Dependent Variable: المتغير\_الثاني



## ٣,٦ المراجع: العربية

- (١) الهلالي الشربيني (٢٠٠١) القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية ، مجلة مستقبل التربية العربية، عدد ٢١ مصر. ص ١٢
- (٢) الرقاد هناء، وأبو دية عزيزة (٢٠١٢) القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، المجلد ٢٦ ، العدد ٥ ، ١١٩٢-١٢١٦
- (٣) الغزالي، حافظ ( 2012) أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- (٤) الفقعوي، دعاء (٢٠١٨) درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية.
- (٥) الزهراني، فتحية (٢٠٢٠). استشراف المشكلات التنظيمية المستقبلية للإدارات العامة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية وسبل علاجها في ضوء نظرية تريز تصور مقترح أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود.
- (٦) الزبط، أfnان (٢٠١٩) درجة ممارسة الريادة الإستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر مساعدتي المديرين. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- (٧) الرقب، محمد (٢٠١٠) العلاقة بين القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة بجامعة الأزهر، غزة - فلسطين.
- (٨) - العامري، أحمد بن سالم (٢٠٠٢)، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ٩ العدد ١ ، السعودية .
- (٩) - ابو تايه، بندر، (٢٠١٢) أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ١٤٥-١٨٦ ، ٢ العدد ، المجلد ٢٠، الأردن.
- (١٠) العطري، عامر حسين (٢٠٠٧)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي : دراسة تحليلية لأعضاء الكادر التدريسي بكلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٠ العدد ١ العراق.
- (١١) المراد حسين (٢٠٠٥). تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير " دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس مصر
- (١٢) الغزالي، حافظ عبد الكريم (٢٠١٤). أثر القيادة التمويينية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط الأردن
- (١٣) العطوي ، محمد إبراهيم خليل (٢٠١٠) دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - الأردن.

- ١٤) عيسى، سناء محمد (٢٠٠٨) دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة ، فلسطين.
- ١٥) ابو ربيع عرفات سعيد خميس (٢٠١٨) دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين
- ١٦) الغامدي عبد المحسن بن عبد الله بن علي (٢٠١١) القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة) جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية
- ١٧) ابو سمره محمود وآخرون (٢٠١١)، القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي مقال منشور في مجلة العلوم التربوية والنفسية المجلد ١٢ العدد ٠٢، فلسطين ٤٧٤
- ١٨) عباس شريف أحمد حسن (٢٠١٠) سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية ، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن
- ١٩) -الرشدي، ضبيان (٢٠١٨) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض المجلة العربية للدراسات الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المجلة ٣٣ الرياض العدد ٧١ الرياض - المملكة العربية السعودية
- ٢٠) الدبوبي، معاذ ضيف الله (٢٠١٦) القيادة الفعالة في تحقيق الأهداف المنظمة عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع
- ٢١) الطاهر بن عبد الرحمان (٢٠١١) القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتهما بدافعية الانجاز لدى العاملين مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٣٥ مجامعة منتوري قسنطينة - الجزائر .
- ٢٢) العامري، حمد بن سالم (٢٠٠٢)، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة دراسة استطلاعية الآراء الموظفين، جامعة الملك سعود - الرياض - المملكة العربية السعودية
- ٢٣) علاء دهام حمد (٢٠١٤) أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة دنانير ، العدد الخامس الجامعة العراقية بغداد - العراق
- ٢٤) فرحات فاروق (٢٠٠٣) أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، سوريا، دمشق في ١٣-١٦ تشرين اول سوريا
- ٢٥) النمر سعود بن محمد (١٩٩٣)، الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، محلة جامعة الملك سعود في العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية ص ٧٣
- ٢٦) ديري زاهد محمد ( ٢٠١١)، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
- ٢٧) سهيلة محمد عباس (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي دار وائل للنشر و التوزيع عمان
- ٢٨) نسرين عبد الله بدوي، دور أبعاد القيادة التحويلية في تعزيز متطلبات الأداء المتميز، دراسة مقارنة الآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعتي تكريت وكركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ٨، العدد ٢ (٢٠١٦/٠٢/٢٢)، الصفحات ٨٥-١١٤

٢٩) عبد القادر باصفار, أ. (٢٠١٨) أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الملابس الجاهزة علي جودة الاداء.  
مجلة بحوث التربية النوعية. ٥٧٠-٥٥١, (٤٩) ٢٠١٨

## ٣,٧ المراجع: الاجنبية

- 1) Bass, B.M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectation. New York: The Free Press.
- 2) Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- 3) Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
- 4) Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- 5) Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755-768.
- 6) Herzberg, F. (1968). Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing Company.

الملاحق

## استمارة الاستبيان

تحية طيبة،

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي بهدف إتمام أطروحة بعنوان "أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في قطاع الأعمال"، والذي يسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم حول المحاور التي تتضمنها استمارة الاستبيان، والتي توضح مدلولاتها فيما يلي:

### القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية تتمثل في مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يتبعها القائد لإلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف تتجاوز توقعاتهم الفردية وتعزز الابتكار والأداء العالي. تشمل هذه القيادة التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاهتمام الفردي. تعتمد هذه الاستراتيجيات على المعرفة العلمية والخبرات العملية المتراكمة.

### الرضا الوظيفي:

يعني الرضا الوظيفي تحقيق الموظف للشعور بالإشباع والارتياح من خلال عمله، وهو ما يسعى صاحب العمل إلى تحقيقه لتعزيز الأداء وزيادة الإنتاجية. يتم قياس الرضا الوظيفي من خلال عدة جوانب تشمل الرضا عن بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء والرؤساء، وتوازن العمل والحياة. النجاح في تحقيق الرضا الوظيفي يشمل أيضاً جوانب أخرى مثل الاستقرار الوظيفي والتحفيز الداخلي للموظفين. نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة ليتسنى لنا إتمام هذا البحث العلمي، مع الإشارة إلى أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة.

نشكركم على وقتكم الثمين ومساهمتم القيمة في هذا البحث العلمي.

ولكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام

## المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: أنثى ( ) ذكر ( )

العمر: ٢٠ - ٢٩ ( ) ٣٠ - ٣٩ ( ) ٤٠ - ٤٩ ( ) ٥٠ فأكثر ( )

## المتغير الأول: القيادة التحويلية

القيادة التحويلية نوع من أنواع القيادة تسعى إلى تحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، الرضا الوظيفي هو شعور الموظفين بالارتياح والرضا تجاه عملهم وما يوفره من فرص وتحديات. وفيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بمؤسستكم، شركة كودو لقطاع الوجبات السريعة. والمرجو وضع الإشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك.

| م                              | العبارات                                                                 | أتفق بشدة | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق بشدة |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|
| البعد الأول: التأثير المثالي   |                                                                          |           |      |       |         |              |
| ١                              | يتصرف مسؤولو الشركة بأمانة ونزاهة لتحقيق مصلحة المؤسسة.                  |           |      |       |         |              |
| ٢                              | يحترم مسؤولو الشركة جميع الموظفين بغض النظر عن مستوياتهم.                |           |      |       |         |              |
| ٤                              | يتعامل مسؤولو الشركة بمبدأ الثقة مع مروضيهم.                             |           |      |       |         |              |
| ٤                              | يمتلك مسؤولو الشركة الخبرة والمعرفة لمساعدة الموظفين في مواجهة التحديات. |           |      |       |         |              |
| البعد الثاني: التحفيز الإلهامي |                                                                          |           |      |       |         |              |
| ١                              | يلهم مسؤولو الشركة الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.                        |           |      |       |         |              |
| ٢                              | يشجع مسؤولو الشركة العمل الجماعي لتحقيق النجاح.                          |           |      |       |         |              |
| ٣                              | يغرس مسؤولو الشركة روح التفاني والإخلاص في الموظفين.                     |           |      |       |         |              |
| ٤                              | يوفر مسؤولو الشركة الحوافز لتطوير الموظفين وتحفيزهم.                     |           |      |       |         |              |

**البعد الثالث: الاستشارة الفكرية**

|   |                                                               |  |  |  |  |
|---|---------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ١ | يقدم مسؤولو الشركة أفكار جديدة لتحسين الأداء.                 |  |  |  |  |
| ٢ | يشجع مسؤولو الشركة الموظفين على التفكير الابتكاري.            |  |  |  |  |
| ٣ | يساعد مسؤولو الشركة في التغلب على التحديات الصعبة.            |  |  |  |  |
| ٤ | يقبل مسؤولو الشركة الأفكار المختلفة حتى لو تعارضت مع أفكارهم. |  |  |  |  |

**البعد الرابع: الاعتبار الفردي**

|   |                                                                        |  |  |  |  |
|---|------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ١ | يحرص مسؤولو الشركة على تزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية.             |  |  |  |  |
| ٢ | يهتم مسؤولو الشركة بتلبية احتياجات الموظفين.                           |  |  |  |  |
| ٣ | يعبر مسؤولو الشركة عن تقديرهم لأداء الموظفين بانتظام.                  |  |  |  |  |
| ٤ | يساعد مسؤولو الشركة في تطوير مهارات الموظفين من خلال التعليم والتدريب. |  |  |  |  |

**البعد الخامس: التمكين**

|   |                                                                               |  |  |  |  |
|---|-------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ١ | يحرص مسؤولو الشركة على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.                |  |  |  |  |
| ٢ | يشجع مسؤولو الشركة الموظفين على تحمل مسؤولياتهم.                              |  |  |  |  |
| ٣ | يفوض مسؤولو الشركة بعض الصلاحيات للموظفين حسب قدراتهم.                        |  |  |  |  |
| ٤ | تتوفر للموظفين في الشركة الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجههم في عملهم. |  |  |  |  |

## المتغير الثاني: الرضا الوظيفي

يقيس هذا الاستبيان الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة كودو. يتم التركيز على عدة جوانب تشمل بيئة العمل، التوازن بين العمل والحياة، فرص التطوير والتدريب، العدالة في الترقيات، والاستماع إلى آراء الموظفين.

| الرقم | العبارة                                                                    | موافق | موافق إلى حد ما | غير موافق |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-----------|
| ١     | أهتم بالجانب الاجتماعي للموظفين في كودو وأشار لهم أفراحهم وأحزانهم.        |       |                 |           |
| ٢     | أطبق السياسات والإجراءات على جميع موظفي كودو دون تمييز.                    |       |                 |           |
| ٣     | أشجع موظفي كودو على الإبداع والابتكار من أجل التحسين المستمر.              |       |                 |           |
| ٤     | أشعر أنني جزء من فريق عمل واحد في كودو يعمل نحو تحقيق أهداف واحدة.         |       |                 |           |
| ٥     | تساعد بيئة العمل في كودو على تحقيق التوازن بين العمل ونواحي الحياة الأخرى. |       |                 |           |
| ٦     | أحرص على تطوير موظفي كودو وتدريبهم.                                        |       |                 |           |
| ٧     | تتم الترقيات في كودو بناءً على إجراءات عادلة وثابتة لتقييم الأداء الوظيفي. |       |                 |           |
| ٨     | أحرص على تظلمات موظفي كودو وأعمل على معالجتها وإفادتهم.                    |       |                 |           |
| ٩     | إدارة الموارد البشرية في كودو تقدم خدمات إلكترونية تسهل العمل.             |       |                 |           |
| ١٠    | لدي المعرفة التامة بكيفية قياس مستوى الأداء الوظيفي في كودو.               |       |                 |           |
| ١١    | أخذ بأفكار موظفي كودو وآرائهم لتطوير العمل.                                |       |                 |           |
| ١٢    | تحظى رواتب موظفي كودو بالعناية والسرعة في التعامل.                         |       |                 |           |