

القيادة التحويلية ودورها
في تعزيز الرضا الوظيفي
(دراسة تطبيقية)

أ.م. معتز سلمان عبد الرزاق
كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة العراقية
م.م. بلال جاسم صالح
كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد

الملخص

إن مفتاح النجاح، وسرعة وتيرة متطلبات التكنولوجيا الفائقة في الشركات التي تواجه التحديات المرتبطة بالرغبة بتحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات (الأداء العالي، وفق المنظور الاستراتيجي) وتشجيع هذه المنظمات على أن تكون خلاقية ومبتكرة، وتطوير قدرتها على القيادة الجماعية لتكون في مصافي المنظمات العالمية، من هذه الأسباب وغيرها يعد الاهتمام بالقيادة في المنظمات صمام الأمان لنجاح أو فشل أي منظمة ودور القيادة ينعكس من خلال القائد الذي يقودها، لذا فإن المنظمات لها قاسم مشترك يجمعها معاً كطريق للنجاح، ويتمثل في قياداتها العليا كطريقة لرؤية التفكير والتصرف الاستراتيجي مما يجعلها قادرة على تحقيق غاياتها والحفاظ على الميزة التنافسية التي تساعدها على النجاح المستمر، لذا توسعت القيادة إلى نظريات ومداخل عديدة، فقد ظهرت القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، والقيادة الإجرائية والقيادة الريادية إضافة إلى القيادة الاستراتيجية، وعلى ضوء ترايد حدة المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي يتحتم على المنظمات المضي لتبنى تغييرات هيكلية جذرية، ومن أجل السعي لتحسين كفاءة ومرونة المنظمات ينبغي التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة، التي تتبنى المفاهيم الحديثة كالقيادة التحويلية والقيادة التبادلية.

لقد اختيرت عينة البحث من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في عدد من الشركات الفندقية في بغداد وكان عددهم ثلاثين فرداً، تضمن البحث الحالي أربعة مباحث، تناول الأول منها منهجية البحث والذي تضمن مشكلة البحث والتي ركزت على مدى تأثير رضا العاملين بالقيادة التحويلية، وقد هدف البحث إلى دور القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي، أما أهمية البحث فقد وُجدت من أجل تقليل دوران العمل والاحتفاظ بالعقول ورأس المال الفكري للمنظمة من خلال كسب رضاهم بتطبيق القيادة التحويلية، أما المبحث الثاني فقد تناول الجانب النظري للبحث، وقد ركز المبحث الثالث على الجانب العملي، والمبحث الأخير تضمن الاستنتاجات التي أثبتت إن التغيير الإيجابي في القيادة التحويلية الذي حدث في الشركات المبحوثة قد انعكس في إحداث تغيير جذري في الرضا الوظيفي للعاملين وقد برزت أفضل توصية بضرورة تأكيد المدراء على تبني القيادة التحويلية وعناصرها (التأثير النموذجي، الاهتمامات الإنسانية بالفرد، حفز طموحات المروسين، الاستثارة الفكرية) الذي أحدث تغيير إيجابي للرضا الوظيفي.

Abstract

The key to success, and fast-paced high-tech companies facing the challenges of the followers of performance that exceeds normal expectations, and encourage these organizations to be creative and innovative, and develop their ability to collective leadership, increased attention to leadership in organizations, after I realized that the safety valve for the success or failure of any organization back to the leader who led, so the organizations have a common denominator be collected together as a path to success, and is the senior leadership as a way to see to think and act strategic, making it able to achieve its goals and maintain competitive advantage to help them continued success, so the expanded leadership theories and the entrances to many there have been transformational leadership, leadership exchange, procedural and leadership and entrepreneurial leadership as well as strategic leadership. In the light of growing competition at the local, regional and global organizations must move to adopt a radical structural changes. In order to seek to improve the efficiency and flexibility of organizations should shift from traditional management to modern management, which adopts the concepts of modern transformational leadership& leadership exchange.

Selected sample of managers and supervisors working in a number of hotels organizations and their number was thirty individuals, research has included the current four chapters, take the first of the research methodology, which included the research problem, which focused on the sensitivity of satisfaction working drive manufacturing, has the goal of research into the role of transformational leadership in enhance job satisfaction, and the importance of research has been found to reduce turnover and keep minds work and intellectual capital to the organization through the application of gain satisfaction transformational leadership. The second topic dealt with the theoretical side of research has focused on the third topic practicality, and the thesis the latter has included the findings have proven that positive change in the transformational leadership that has occurred in the organizations examined, was reflected in the creation of a serious change in job satisfaction for workers has emerged as the best recommendation to confirm managers the adoption of transformational leadership and its components (impact model, humanitarian concerns, the individual, stimulate the ambitions of subordinates, intellectual stimulation), which caused a positive change of career satisfaction in organizations on the research.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يهدف البحث الى دراسة مشكلة ذات إطار واقعي وتحليلها بأسلوب علمي يناسب مقتضياتها الفلسفية وأبعادها العملية، فقد ازداد في الآونة الأخيرة كثرة دوران العمل وازداد تدمير المرؤوسين وازدادت صيحات شكواهم تجاه رؤسائهم، وكان هذا نتيجة لعدم رضاهم عن طريقة قيادتهم والأسلوب الروتيني في تنفيذ الأوامر واللوائح والقوانين، مما ينعكس ذلك على نتائجهم الفكري والمادي، لذا كان لابد من وجود قيادة تحتوي هذه الطاقات المكنوزة وتوجيهها بالطريقة الصحيحة نحو انجاز وأداء أعلى، فمن هنا تنبع مشكلة هذا البحث هو التعرف على قدرة القيادة التحويلية على زيادة ولاء العاملين للمنظمة وزيادة رضاهم الوظيفي لها .، كل هذا تطلب الإجابة على التساؤلات الآتية:-

١. ما هي القيادة التحويلية وما هي أهميتها ؟
٢. كيف يمكن الاستفادة من القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي؟
٣. كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر في الرضا الوظيفي؟

ثانياً: أهمية البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية :-

- ١) التعرف على ماهية القيادة التحويلية بإطارها الفكري.
- ٢) يهدف البحث إلى معرفة دور القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي.

ثالثاً: أهداف البحث

يكتسب البحث أهميته في كونه يعد مدخلاً مهماً لمنظمات الأعمال التي أصبحت اليوم تعمل في بيئة تتميز بشدة المنافسة غير التقليدية بشكل عام، مما يحتم على تلك المنظمات إيجاد

قيادات وانماط قيادية جديدة تكون اكثر تأثيراً في زيادة الرضا الوظيفي، وتبرز الأهمية بما يأتي :

(١) يمثل البحث الحالي إسهاماً علمياً متواضعاً يضاف إلى الإسهامات التي تربط بين القيادة التحويلية بالرضا الوظيفي .

(٢) يأتي البحث الحالي استجابة للتوجهات الحديثة للأنماط القيادية وتأثيرها في تقليل دوران العمل والاحتفاظ بالعقول ورأس المال الفكري للمنظمة .

رابعاً : حدود البحث

تحدد حدود البحث الحالية بما يأتي:-

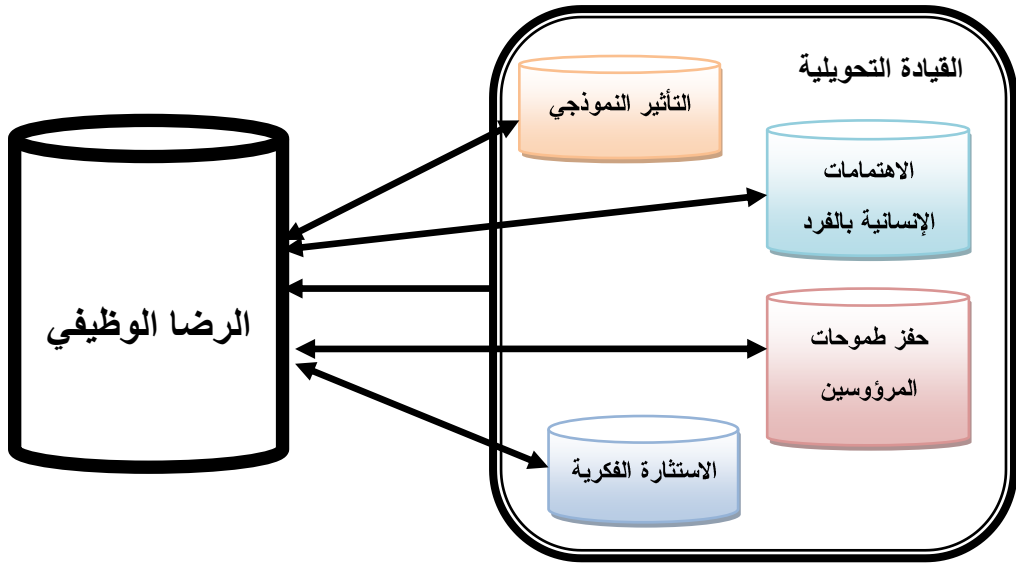
(١) **الحدود البشرية:** المديرون وأعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام في بعض الشركات الفندقية.

(٢) **الحدود المكانية:** شركة فندق عشتار وشركة فندق فلسطين في بغداد.

(٣) **الحدود الزمانية:** وتتمثل بمدة إعداد البحث التطبيقية على الشركات الفندقية لعينة البحث، والتي بدأت بالزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، وجمع المعلومات الأولية عن مجتمع البحث، ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها التي امتدت للمدة من ٢٠١١/٣/١ ولغاية ٢٠١١/٩/١.

خامساً : المخطط الفرضي للبحث

يقدم مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات و التأثير بين متغيراته، وعلى هذا الأساس فإن البحث يهدف من خلال تقديم هذا المخطط أن يكون مشتملاً لجميع متغيرات البحث الرئيسة ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها ، وحتى يكون مجسداً لمشكلة البحث والأهداف المتوقعة تحقيقها وكما موضح في الشكل (١) .



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

سادساً: فرضيات البحث

من أجل فحص المتغيرات المبحوثة في البحث الحالي، وضعت فرضيتين رئيسيتين تمثلان حلاً مؤقتاً للمشكلة التي وضعت مسبقاً، وسيجري الكشف عن هاتين الفرضيتين ضمن المبحث الثالث المتمثل بالإطار العملي: والفرضيتان هما:

(١) يرتبط الرضا الوظيفي مع القيادة التحويلية معنوياً بمتغيراتها الأربعة (التأثير النمذجي، الاهتمامات الإنسانية بالفرد، حفز طموحات المرؤوسين، الاستثارة الفكرية) .

(٢) تؤثر القيادة التحويلية إيجابياً ومعنوياً في الرضا الوظيفي للمرؤوسين.

سابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحثان مجموعة من الأدوات التحليلية وكالاتي:-

- (١) معامل ارتباط الرتب (Spearman) لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث في المخطط الفرضي لقياس الارتباط.
- (٢) الانحدار البسيط لقياس تأثير متغير مستقل في متغير معتمد. وقد تمت الاستعانة بالبرامج الإحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات واستخراج النتائج .

البحث الثاني الإطار الفكري للبحث

أولاً : مفهوم و تعريف القيادة التحويلية

concept & definition of Transformational Leadership

يُعد مصطلحي: القيادة التحويلية (Transformational Leadership) والقيادة التبادلية (Transactional Leadership) من المصطلحات التي ظهرت في مجال القيادة حديثاً، إذ ظهر هذان المصطلحان لأول مرة في عام (1978) بواسطة عالم التاريخ والسياسة الأمريكي " جيمس مكروجر بيرنز (Jams McGregor)" وقد ظلت نظريتي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية محل دراسة واختبار وتطوير على مدار العقدين الماضيين، وتم دراسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظريتان في مؤسسات غير تربوية من قبل كثير من العلماء والباحثين، ومع بداية التسعينيات بدأ العلماء والباحثون في مجال التربية دراسة النظريتين وتطبيقاتهما في مجال التربية، وقد اتضح من خلال التحليل الذي تضمنه هذا المحور أن القيادة عند " بيرنز " تتركز في نمطين رئيسين، الأول: يطلق عليه القيادة التبادلية ، وهي عملية تتضمن في جوهرها قائدًا يتبادل أو يعد بتبادل الخدمات والوظائف؛ أي أنها تمثل علاقة تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبًا ما لا تستمر طويلاً، أما النمط الآخر من القيادة فقد أطلق عليه " بيرنز " القيادة التحويلية، وهو نمط من القيادة

يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود ، وتتركز الفروق الجوهرية بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية في الدافعية ، ففي المنظمات التي تدار بواسطة قادة إجرائيين يستثار الأفراد وتزداد دافعتهم في ضوء منافعهم الذاتية، ومن ثم تكون قيم مثل الأمانة والعدالة والمسؤولية مطلوبة ومحل تقدير إذا كانت ستأتي بمردود جيد على الفرد، كما أن القيادة التبادلية تركز على القوى المستمدة من السلطة البيروقراطية التي تركز على قوة التشريع واحترام القواعد والتقاليد، أما القيادة التحويلية فتركز على التأثير المرتبط بالتبادل والتعاون في إنجاز أهداف مشتركة ، ان تحديد مجموعة من المهارات التحويلية التي يمكن للقادة في المؤسسات التعليمية استخدامها كي يحققوا درجة عالية من التأثير في العاملين داخل هذه المؤسسات، وهذه المهارات تضم (الهالي،: 4 : 2001

- ١) ثقة القادة بقدراتهم على تطوير قدرات تابعيهم.
 - ٢) القدرة على بناء وتوصيل مجموعة من الأهداف تكون مثيرة للتحدي وقابلة للتنفيذ.
 - ٣) النظرة الموجبة لقدرات الآخرين وافترض أنهم أشخاص ناجحون.
 - ٤) التمسك بالتميز والإبداع فيما يقومون به.
 - ٥) التركيز على الجوانب الإنسانية بالإضافة إلى الجوانب التبادلية والمفاهيمية والتكنولوجية للعمل انطلاقاً من أن الجانب الإنساني هو الذي يؤدي إلى التطوير.
- وفي هذا العصر من المنافسة العالمية ، عادةً ما يستخدم هذا المدخل من القيادة لتطوير القدرات الشخصية للقادة، ببساطة لخلق عملية تحويلية إيجابية ، مثل خلق الوعي بين الموظفين على منافع النمو ، وأهمية التعبير عن الذات ، والدافع لأداء مستويات جديدة ولأعلى المستويات، وتشجيع التعليم والتدريب الذي يخدم كوسيلة لانجاز المرؤوسين لأداء يفوق التوقعات ، وتغيير القيم والمعتقدات ، والعمل على رفع التسلسل الهرمي للاحتياجات . (Gillespie, 2004:590) .

وقد أشار (Bass, 1985, 1990, 1997; Burns, 1978) إلى إن إحدى أكثر النظريات تأثيراً في القيادة في العقود القليلة الماضية هي نظرية القيادة التبادلية والقيادة التحويلية . (Mayo&Pastor,2006:1)

ثانياً : أهمية القيادة التحويلية

Transformational Leadership importance of

اعترف المؤرخون وعلماء السياسة وعلماء الاجتماع إن القيادة المدركة تتجاوز مفهوم التبادل الاجتماعي بين القائد والأتباع ، وقد أثبتت البحوث في وقت مبكر إن القيادة التحويلية كانت مصدراً قوياً لاسيما في الأوساط العسكرية، وأكثر البحوث التي أجريت مؤخراً تبرهن على أن القيادة التحويلية مهمة في كل قطاع وفي كل وسط . وكان ينظر إلى القيادة في البداية على أنها علاقة تبادل، وكذلك أشير إلى أن المكافأة المدركة مفيدة في معظم الظروف، بالإضافة إلى ذلك أكثر تنوعاً ، واقترح (Levinson 1980) إذا كانت قيادتكم للمرؤوسين محددة بالمكافأة من خلال الترهيب والترغيب للاذعان والامتثال بعصا القيادة لعدم الامتثال للعمل الذي يتعين القيام به فسوف يشعر المرؤوس بالخيبة ، إزاء حال منظمات الأعمال الحديثة في التحولات البيئية المستمرة فإن مدخل القيادة المبادلة لم يعد ملائماً وأصبح الأمر يتطلب نمطاً قيادياً مواكباً لكل ذلك . فالقيادة المحولة بما تقوم عليه من فلسفة جديدة قياساً بما سبق، تدفع العاملين إلى بذل أكثر مما هو متوقع لتحقيق أهداف متقدمة وبمستويات أداء عالية، والقيادة ليست مجرد مجموعة من الأنشطة تدار من الأعلى . فالقيادة يمكن أن تحدث على جميع المستويات ومن قبل أي فرد . في الواقع ، ونحن نرى أن من المهم للقادة أن يقوموا بتطوير القيادة التي تحتها . وهذه الفكرة هي في صميم نموذج القيادة التحويلية . كون المبادئ المستمدة من هذه النظرية تعتبر أساس القيادة المؤثرة التي تنطبق على نطاق واسع من الحياة ، بدءاً من العمل والأسرة والرياضة والفصول الدراسية ، والأهم لقضايا التغيير الاجتماعي (Bass&Riggio,2009:2).

ويجب أن تعالج القيادة مشاعر المرؤوسين لقيمتهم الذاتية وإشراكهم في الالتزام الحقيقي والمشاركة في الجهود المبذولة وهذا ما تضيفه القيادة التحويلية لتبادل المعاملات،

تحفز القيادة التحويلية الآخرين على فعل أكثر مما كانوا يعملون ، وغالبا أكثر مما كانوا يعتقدون .وتحدد هذه التوقعات أكثر تحديا وعادة ما يحقق أداء أعلى . والقيادة التحويلية يميلون أيضاً إلى الحصول على المزيد من العاملين الراضين .فضلاً عن ذلك ، إن القادة التحويليين يقومون بتمكين أتباعهم وإيلاء الاهتمام لاحتياجاتهم الفردية والتنمية الشخصية (Bass&Riggio,2009:4).

أصبح مصطلح التحويلي والاجرائى (Bass, 1990:19) أساس لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة .وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns (1978) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية وذات هدف مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج، وقد عرفها أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، وقد أكد (Bass, 1985:22) إن سلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين.

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية) العتيبي، .(10: 2009) إن أول من ذكر القيادة التحويلية في عام (1973) ،

في الدراسة السيكولوجية التي أجراها الكاتب (Downton)، المشروع المشترك ، "قيادة المتمردين : الالتزام والكاريزما في العملية الثورية . "بعد ذلك، استخدام (James McGregor) مصطلح القيادة التحويلية في كتابه " القيادة"، وفي عام (1985) ، قدم السيد Barnard,M.(Bass) رسمياً نظرية القيادة التحويلية (Grozdanović,1999:49) ، ويشير (Burns, 1978) إلى ان القيادة التحويلية تحدث عندما يعرض القائد لأتباعه العلاقات وتجاوز المصالح الشخصية الخاصة بهم لمصلحة المبادئ والقيم العليا .بينما أشار (Bass,1985) إن القيادة التحويلية لها رؤية ، وجاذبية كارزماتية أكثر حساسية لاحتياجات الأفراد وملهمة لمشاعرهم، وتعد الكاريزما عنصرا رئيسا من عناصر القيادة التحويلية

(Bass,1985) والقادة التحويليين هم الأفراد الذين لديهم معرفة، وخيال وقدرة على التأثير في سلوك الناس. (Grozdanović,D.,1999:53) فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى (Burns) تلك القيم بالقيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد. ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم (العنبي، 11: 2009)

ثالثاً : عناصر او مكونات القيادة التحويلية Components of Transformational Leadership

يبدل القائد التحويلي المزيد من الجهد مع زملائه وأتباعه من خلال إقامة تبادلات بسيطة أو الاتفاقات، ويتصرفون بطرق لتحقيق نتائج متفوقة من خلال توظيف واحد أو أكثر من المكونات الأساسية الأربعة للقيادة التحويلية ، وإلى حد ما تطورت مكونات القيادة التحويلية إذ جرى إدخال التحسينات في كل من تصور وقياس القيادة التحويلية، ومن الناحية النظرية إن المرؤوسين يتبعون القائد ويعملون على محاكاته ، وتلهم القيادة المرؤوسين وتعمل على إقناعهم، وتوفر لهم المعنى والفهم و تثير أفكارهم ، وتشجعهم على توسيع وتطور قدراتهم، وأخيراً فإن القيادة تراعي المرؤوسين بشكل فردي وتوفر لهم الدعم والتوجيه والتدريب، وآلاتي وصف لمكونات القيادة التحويلية:

(١) الاعتبارات الفردية: Considerations of individual

سمة من سمات القائد التحويلي الذي يتميز بقدرته على تحليل رغبات المرؤوسين واحتياجاتهم وقيمهم وقدراتهم في الطريق الصحيح مما يولد ارتفاع مستوى ثقتهم في القائد، لذا فالقائد يجب ان يعرف كيف يلاحظ ويحلل ويتوقع احتياجات ورغبات أتباعه وقبول الفروق الفردية، وتعيين المهمات وفقاً للقابليات الشخصية. (Grozdanović,1999:52) وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولى اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال تبنى استراتيجيات التقدير والإطراء

(Bass&Avolio,1994:39). إن القيادة التحويلية تولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات كل الأفراد التابعين لتحقيق النمو من خلال العمل كمدرّب أو معلم. يجري تطوير الأتباع والزملاء إلى مستويات أعلى والاعتبارات الفردية تنشئ فرص جديدة للتعلم جنباً إلى جنب مع مناخ داعم. يمكن التعرف على الفروق الفردية من حيث الاحتياجات والرغبات ، ويظهر سلوك القائد التحويلي القبول بالفروق الفردية فعلى سبيل المثال ، يحصل بعض الموظفين على مزيد من التشجيع ، والبعض مزيد من الاستقلالية ، وبعضها الآخر معايير حازمة ، والبعض الآخر مزيد من هيكل المهمة. (task structure) ومما يشجع على التبادل في اتجاهين في مجال الاتصالات ، يمارس التفاعل مع أتباعهم على وفق زعيم يتذكر المحادثات السابقة ، يدرك الاهتمامات الفردية ، ويرى الفرد كشخص متكامل بدلاً من أن يكون مجرد موظف " فالقائد ينفق وقته المخصص للتدريس والتدريب. (Bass&Riggio,2009:7) "

وتشير الاعتبارات الفردية إلى سلوك القادة الذين يظهرون الاهتمام لرعاية أتباعهم والدخول في مناقشات متكررة معهم. ويشددون على الارتياح والرفاهية الدائمة ويكونون موجّهين لأعضاء الفريق الآخرين.

وكثيراً ما ينظر القادة المدركين والواعين بكل ما يتعلق عن الموظفين والاحتياجات التطويرية، فضلاً عن توفير فرص التعلم لينموا في بيئة داعمة. ويهتمون عادة التحفيز الفكري كقادة تطوير الابتكار للمروّوسين والإبداع في إدارة مهامهم ومسؤولياتهم. والاعتبارات الفردية ذات دوافع ملهمة للقادة ترتبط بشكل متكرر بالأهداف المستقبلية للمنظمة والتي ينظر إليها على أنها ذات دلالة وتحدي للأعمال وللأهداف الشخصية ويكون فيها المروّوسين محفزين ومُلهمين لتحقيق أهداف المنظمة. (Ismail et al.,2010:90) .

٢) التحفيز الفكري: Intellectual motivation

التحفيز الفكري يشير إلى سلوك القادة الذين يشكون في كثير من الأحيان بالافتراضات التي أدلى بها أتباعهم ، ومساعدتهم على إعادة تأطير المشاكل، وإلى انتهاج الحالات القديمة بطرق جديدة . فهي تحفز على الإبداع للفريق وإبداء انتقاد أخطاء الأفراد

(Mayo&Pastor,2006:4)ويؤكد (Bass&Riggio,2009:4) أن هناك الكثير من القواسم المشتركة بين القيادة التحويلية مع القيادة الكاريزماتية ، ولكن الكاريزما ليست سوى جزءاً من القيادة التحويلية ويعتقد (Tichy and Devanna(1990 أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي، (Podsakoff et al.,1996:260) وفقاً لـ (Burns(1978 ان القيادة التحويلية تحدث عند قادة وأتباع يتشارك بعضهم البعض في عملية التحفيز التي يرفعون بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من التحفيز والأخلاق، وان القائد التحويلي هو الذي يثير اهتمام ووعي المرؤوسين ضمن الجماعة أو المنظمة ، ويزيد من الثقة للمرؤوسين ، مما يولد الدافع للمرؤوسين لأداء أكثر مما كان متوقعا أصلاً بسبب مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة والولاء تجاه القائد، فهي تشير الى التأكيد على العقلانية في صنع القرار (Washington,2007:15-19).

٣) التأثير النموذجي Idealized Influence

يسلك القادة التحويليين طرقاً تسمح لهم بأن يكونوا قدوة لأتباعهم .و القادة هم محل إعجاب واحترام ، وموثوقية من قبل مرؤوسيهـم ، القادة يهبون أتباعهم القدرات الخارقة والمثابرة والتصميم وهكذا، لأنه يجسد سلوك القائد التي تصنع القائد فيما بعد من قبل أتباعه حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين .ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، فضلاً عن ذلك القادة الذين لديهم قدر كبير من التأثير المثالي هم على استعداد لتحمل المخاطر .ويمكن الاعتماد عليه في فعل الشيء الصحيح ، مما يدل على معايير عالية من السلوك الأخلاقي والمعنوي(Bass&Riggio,2009:5) ، ويشير التأثير النموذجي الى القدرة على بناء الثقة في القائد والتقدير من قبل أتباعه، والتي تشكل الأساس لقبول تغيير جذري في المنظمة، من دون هذه الثقة في القائد، قد تسبب مقاومة كبيرة، فإن أعظم نجاح للقائد هو ان يكون على مستوى عال من الثقة والتقدير مع أتباعه ، وبالتالي يقوم أتباعه بتقليده.(Grozdanović,1999:52) .

٤) الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation

وقدرة القادة التحويليين ودورهم المهم في عملية التحول في المنظمات فيما يتعلق بتحفيز جهود أتباعهم نحو تحقيق الإبداع، والتحفيز نحو التغيير وحل المشاكل، وبالتالي يمكن الحصول على أفكار جديدة وخالقة (Grozdanović, 1999:52)، فالقادة التحويليين يحفزون جهود أتباعهم لتكون مبتكرة وخالقة من خلال نبذ الخلافات، وإعادة صياغة المشكلات، والتقرب من الحالات القديمة بطرق جديدة، تشجع الإبداع، وهناك انتقاد علني لأخطاء الأفراد، والتماس أفكار جديدة وخالقة وحل مشاكل أتباعه، وإيجاد الحلول، ويتم تشجيع الأتباع لتجريب أساليب جديدة، ولا ينتقد أفكارهم لأنها تختلف عن أفكار القادة فهو يحث الآخرين أن ينظروا إلى المشاكل من زوايا مختلفة كثيرة (Bass&Riggio, 2009:7)، وبذلك فان في الاستثارة الفكرية يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخالقة لأداء العمل (Bass&Avolio, 1994:39)..

رابعاً: أهمية نظريات العدالة الإجرائية و التوزيعية في بناء الثقة بالقائد التحويلي:

ان العدالة الإجرائية تدور حول نظم و / أو الأساليب المستخدمة لتوزيع النتائج أو اتخاذ القرارات مثل الاتساق ، ونبذ التحيز ، الدقة ، والقدرة الصحيحة (Ismail et al., 2010:93)، تطبيق هذه النظرية في نموذج القيادة يدل على أن قدرة القادة على استخدام عملية التحول بشكل صحيح في تخطيط وإدارة وظائف على سبيل المثال، والوضوح من عملية وضع السياسات والعمل ، والانفتاح في الاتصالات والمشاركة والتمكين (يتجه نحو تصورات مرؤوسين من العدالة الإجرائية في المنظمات) (Korsgaard et al., 1995:67)، وتوصف نظريات العدالة التوزيعية أن نزاهة النتائج ستجعله يحتفظ ببقائه عند شعور الموظفين أنهم يتلقون نتائج عادلة مع إسهاماتهم مثل دور المساواة) الاعتراف بمساهمة العاملين (، دور الاحتياجات) تعزيز الرفاهية الشخصية (ودور المساوات) الحفاظ على التناغم الاجتماعي (، تطبيق هذه النظرية في نموذج القيادة يدل على ان قدرة القادة للاستخدام

السليم في العملية التبادلية للتخطيط وإدارة الوظائف) على سبيل المثال ، عدم التمييز ، الامتثال لتنظيم العمل ، وملائمة المكافآت ، والتنبيه عند الأخطاء (سوف يدرك المرؤوسين العدالة التوزيعية في المنظمات.(Ismail et al.,2010:94) القادة التحويليون يكسبون الثقة من الافراد عندما تكون معاملتهم عادلة مع مرؤوسيه، وبإظهار ثقتهم في المرؤوسين عن طريق تمكينهم أو عن طريق المكافآت ، لأن القادة التحويليين يقومون بالتضحية بالنفس من خلال تحمل عبء العمل أكبر نسبياً، إن إحدى الطرق التي يتبعها القادة التحويليون أن يبرهنوا على تفانيهم وبناء الثقة من خلال سلوكهم الذاتي) على سبيل المثال أسلوب حياة غاندي(، والقيادة التحويلية تميل إلى تعزيز سلوكيات الموظفين والمواطنة التنظيمية . (Bass&Riggio,2009:43) دون أدنى شك يعاني معظم الموظفين في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة بالشعور بعدم الأمان الوظيفي والنفسي، ولعل كثرة أنواع الضغوط التي تؤثر على العاملين في الشركات والمؤسسات العربية، تسهم في زيادة حدة الشعور بعدم الأمان .

وفى ظل تلك المتغيرات من الأجدى للقيادات بناء مناخ صحي سهل ويسهم في بناء الثقة من خلال الاعتراف والتقدير للعاملين، وزيادة مستوى المهام الوظيفية، بالإضافة لتوفير المعلومات عن الأداء الوظيفي والتنظيمي (العتيبي، 10: 2009)، ان معظم الدراسات السابقة عن القيادة التنظيمية تعمل على استخدام نموذج التأثيرات المباشرة، ووجدت أن تنفيذ أساليب القيادة التحويلية بشكل صحيح زادت من ثقة المرؤوسين (Pillai et al., 1999:900)

خامساً: أهمية ومزايا القيادة التحويلية لمنظمات الأعمال

حدد (Ozaralli 335: 2003)، أهمية القيادة التحويلية للمنظمات من خلال ما يأتي:

- (١) إنها ترفع من درجة ولاء المرؤوسين والتزامهم تجاه منظماتهم، وتزيد من درجة ثقة المرؤوسين بالإدارة العليا.
- (٢) إنها تعزز من درجة الرضا لدى المرؤوسين والزبائن، وتقلل من درجة الضغط النفسي لدى المرؤوسين.
- (٣) إنها تصنع قادة مميزين ومؤثرين، وهذا بدوره يعني زيادة أداء المنظمات.

٤) إنها ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالإدارة طويلة المدى، بوصفها أداة تغيير.

لقد أكد James McGregor Burns (1978) أن القيادة التحويلية تحفز العاملين على تحقيق إنجازات تفوق التوقعات والتي حلت محل القيادة التبادلية وذلك من خلال (العنزي، 8: 2005)

أ) رفع مستوى الوعي بأهمية وقيمة النتائج وتحديد طرق تحقيق النتائج.

ب) جعل العاملين يعملون على تحقيق المصلحة العاملة أو مصلحة الفريق ويفضلون ذلك عن تحقيق مصالحهم الشخصية.

ج) الارتقاء بحاجات العاملين من الحاجات الأمنية والانتقال بحاجاتهم إلى تحقيق رغباتهم والاعتراف بدورهم وأهميتهم في بقاء واستمرار المنظمات.

أما مزايا القيادة التحويلية فتتمثل :

❖ القيادة التحويلية تهتم بشكل جدي بحاجات المرؤوسين وقيمهم وأخلاقهم، بهدف تطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم، والقائد التحويلي يعمل كمدرّب وموجه لهم، فهو يحاول إيجاد فرص تعليمية مع مناخ عام مساعد يأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بين المرؤوسين (العامري، 9: 2002).

❖ القائد الإداري يفكر ويحفز ويشجع المرؤوسين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط، وبشكل شخصي، وبطرائق مبتكرة، ويعلم القائد ما يمكنه للمرؤوسين لتحسين وتغيير التقليدية في المنظمات، ولا بد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة وأسلوب القيادة، الذي يجب أن يتبناه، فضلاً عن ما هو مكلف به من مهام إدارية ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير (et DenHartog al., 1997:19)

❖ ومن أهم الوظائف التي يمارسها القائد هي قيادة المرؤوسين إلى الجهة الرشيدة، وغرس بذور الإخلاص فيهم والتفاني ليحققوا الأهداف المرسومة لهم بفاعلية وكفاءة عن طريق تحفيزهم واستثارة شعورهم وخلق التنافس لديهم. (Bass, 1990:85)

❖ إن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت (Bass and Avolio, 1993) نقلاً من (العتيبي، 10: 2009)

❖ ومن صفات القيادة التحويلية، توفر القدرة لدى المرؤوسين على إيصال رؤية التغيير التي تسمح للمرؤوس بالتحدي ومساءلة القيادة عن رسالته وتحفيز الإدارة الوسطى لتولي زمام الأمور القيادية، (Kotter and Heskett, 1992:146)

سادسا : مفهوم الرضا الوظيفي:

يعد انتقاء وتعيين الأفراد الجيدين والأكفاء في المنظمة ووضعهم في وظائف تتلاءم مع مواصفاتهم وطموحاتهم من أهم أنشطة الإدارة في أي منظمة، بالإضافة إلى صيانة هؤلاء الأفراد والحفاظ عليهم بشكل فعال من أجل تحقيق أهداف المنظمة وطموحاتها، إلا أن عملية المحافظة هذه ليست ذات بعد واحد ينحصر في تحقيق أهداف المنظمة فقط بل هي ذات بعدين، الأول هو أهداف المنظمة والثاني أهداف العاملين فيها التي تتجسد في رغباتهم واحتياجاتهم، وبدأ اهتمام الباحثين بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين في التنظيمات الرسمية منذ مطلع الربع الثاني من القرن العشرين عندما نادت حركة العلاقات الإنسانية بأهمية الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل للعاملين في هذه التنظيمات وأكدت أكثر دراسات علماء النفس على ان الرضا الوظيفي مجموعة معقدة من المتغيرات والأسباب المترابطة فيما بينها بشبكة واسعة من الأفعال وردود الأفعال النفسية، ولقد نال موضوع الرضا الوظيفي للعاملين اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين منذ الربع الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، لأنه يقوم بتوجيه سلوك الأفراد وزيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة لارتباط الرضا ارتباطاً مباشراً بالإنتاجية، فضلاً عن انه الوسيلة الفاعلة لتحقيق أهداف الكثير من المنظمات (الشماع، 1991:296) لذا يعد الرضا الوظيفي من أبرز الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة عند الباحثين والمختصين في الإدارة والسلوك التنظيمي وذلك لصلته المباشرة بالعنصر البشري والذي يعد محور العملية الإنتاجية أو الخدمية في أية منظمة، إذ أنه يمثل الدافع والرغبة في العمل، ولقد تزايد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين في البلدان المتقدمة منذ بداية القرن العشرين، ويرجع ذلك إلى محاولات إدارة المنظمات الهادفة إلى ضمان ولاء العاملين وتأبيدهم للأهداف التي تسعى إليها، الأمر الذي دفع المنظمات إلى زيادة الاهتمام

بالرضا الوظيفي بوصفه أحد الأساليب التي تحقق ولاء العاملين بما يضمن تحقيق أهداف هذه المنظمات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

عرف (العنزي، 24: 1985) الرضا الوظيفي بأنه مفهوم سلوكي يقيس مدى تقبل الفرد لوظيفة من جميع جوانبها وبالتالي يعكس درجة سعادته واستقراره منها وما تحققه له الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة التي يرغب أن يشبعها قياساً بأدائه للوظيفة ويرى (عودة، 2000: 34) أن مفهوم الرضا الوظيفي هو حالة أو موقف عاطفي إيجابي ناتج عن شعور الفرد لوظيفته، وبعبارة أخرى فإن الرضا الوظيفي عبارة عن رد فعل عاطفي ناتج عن شعور الفرد وإدراكه بأن وظيفته توفر له القيم والاعتبارات التي ينشدها من عمله في تلك الوظيفة، وكذلك يعبر الرضا الوظيفي عن مقدار الفرق بين ما يريده أو يتوقعه الفرد من عمله لوظيفته وما يحصل عليه فعلاً من تلك الوظيفة، ذلك أن الفرد الذي يعين لعمل وظيفة ما بإحدى المنظمات عادة ما تكون له توقعاته المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها والتي قد تتباين من فرد لآخر، ثم إن الفرد يقوم بتقدير العوائد التي يحصل عليها من الوظيفة ليس فقط من حيث العوائد الخارجية كالمكافآت المادية والترقيات، بل أيضاً من حيث العوائد الداخلية مثل الرضا عن العمل ذاته والرضا عن العلاقة مع الزملاء والرضا بتقدير المرؤوسين.

وبالاتجاه ذاته أكد (جواد وآخرون، 399: 2006) أن الرضا الوظيفي جزءاً من رضا الإنسان (الموظف) عن حياته العامة، إذ أن طبيعة بيئة الفرد خارج العمل و الوظيفة تؤثر في شعوره وإحساسه تجاه وظيفته أو عمله وبالمقابل فإن رضا الفرد عن عمله يؤثر في رضاه عن حياته بشكل عام، لأن الوظيفة هي جزء مهم من الحياة العامة للفرد (الموظف) وبالنتيجة يمكن القول أن الرضا الوظيفي ينشأ من ذات المجموعة المعقدة من المتغيرات والظروف التي ينشأ منها التحفيز. في حين أن الرضا الوظيفي هو "الشعور الذي يمتلكه الفرد نحو عمله، وإن رضا الفرد عن عمله ما هو إلا تعبير معين عن مجموعة من مشاعر أو أحاسيس ومعتقدات وأفعال. وقد عقب (العنزي، 12: 1985) بذات الموضوع إذ أشار أن الفرد السعيد في عمله لا يقتصر إحساسه بالرضا على وجوده داخل المنظمة فقط بل سيعكس تصورات و انطباعاته عنها خارج المنظمة أيضاً. وهذا مما سيكسب المنظمة السمعة والفخر والمكانة الفضلى في

المجتمع، أما (جوده والباقي، 39: 2003) فقد عرفا الرضا الوظيفي بأنه موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه ويكون نتيجة لإدراكه لعمله، ويكون تجاه الراتب، والترقية والرئيس والزملاء ومحيط العمل، والأسلوب السائد في المعاملة وفي إجراءات العمل اليومي، أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن حالة من الاستعداد الذهني للقيام بالعمل والانتفاع من أجل إشباع الفرد لحاجاته المادية والنفسية والاجتماعية.

وفي ضوء ما تقدم أعلاه من الأدبيات، يمكن التوصل الى مفهوم الرضا الوظيفي بأنه شعور الموظف رئيساً كان ام مرئوساً بالراحة والطمأنينة عند أداء عمله ويكون راضياً وسعيداً مما ينعكس على استعداداته الذهني والبدني على بذل أقصى قدرة للطاء ومتحدياً لأسباب ضغوط العمل التي تواجهه، وبذلك يتبنى الرضا الوظيفي نمو وتوسع وتطور المنظمة مما يجعله مقدرة تنافسية يمكن ان تزيد من تنافسية المنظمة .

سابعا: أهمية الرضا الوظيفي

نال موضوع الرضا الوظيفي اهتمام عدد كبير من الباحثين، فهو يعد من الموضوعات الحيوية والمهمة، وتتبع أهميته كونه يتناول جانب الشعور الإنساني للموظف ، والذي هو عصب الإدارة حيث يقضي جزءا كبيرا من حياته في العمل والرضا الوظيفي للعاملين يبنى على اتجاهات العمل، ولكنه اعم منها من حيث أن الرضا الوظيفي يرتبط بكيفية ملائمة الوظيفة في الصورة الكلية لأداء الفرد بشكل أجمالي ويأتي ذلك من خلال إشباع عوامل عدة منها عوامل خارجية كبيئة العمل، وعوامل داخلية كالعمل نفسه الذي يقوم به الفرد، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله وراغباً به ومتناسباً مع ما يريده (ألغمري، 1979: 55) ويرى (الكناني والخناق، 91: 2002) بأن أهمية الرضا الوظيفي محرك لواقعية العاملين، وبعبارة أخرى فإن زيادة المنافع والعوائد التي يحصل عليها الفرد العامل من أدائه للعمل يزيد من تفانيه وأدائه لبذل المزيد من الجهد نتيجة لإشباع الحاجات الضرورية له وشعوره بالرضا عن العمل، أي أن هناك علاقة إيجابية بين رضا الفرد العامل ومستوى أدائه في العمل، فزيادة رضاه يؤدي بالنتيجة إلى زيادة مستوى أداء المنظمة .أما

(عاشور، 20: 1986) فأكد بأن أهمية الرضا الوظيفي تبرز من خلال دوران العمل في المنظمة، فكلما زاد الرضا الوظيفي للعاملين قلت ظاهرة التغيب مما يؤدي إلى انخفاض دوران العمل في المنظمة، ويحقق الرضا إيجابيات عدة، فزيادته ترتبط بتقليل ظاهرة التغيب وانخفاض دوران العمل، وميل الأفراد من ذوي الأداء العالي نحو ارتفاع دوران العمل إذا انخفض رضاهم بسبب قدرتهم على إيجاد فرص أخرى بديلة لعملهم (الشماع، 255: 1991) وقد عرفه (بخاري، 30: 1986) (تقبل الفرد لعمله وتمسكه به وشعوره بالسعادة لممارسته وانعكاس ذلك على أدائه وحياته الشخصية ومن النظريات المفسرة للرضا الوظيفي أيضا نظرية هرزبرج (Herzberg) والتي تسمى بنظرية العاملين وهي ترتبط أصلا بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث رأى "هرزبرج" أن هناك مجموعتان من العوامل إحداها تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل وقد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل، وفي هذا السياق توجهت دراسات الباحثين إلى تصنيف الأهمية وفق معاييرها السلوكية والاجتماعية والمادية فضلا عن الأسس الاقتصادية التي تعزز مسوغات الاهتمام المستمر لهذه الظاهرة ففي الجانب السلوكي والاجتماعي حددت دراسة (سلطان، 221: 2002) هذه الأهمية وفقا للمؤشرات الآتية:

(١) تقليل الخسارة الاجتماعية: تحدث هذه الخسارة خارج المنظمة عندما تضطرب علاقات الأفراد العاملين مع أسرهم وأصدقائهم بسبب عدم رضاهم عن وظائفهم الحالية لأنها لا

تتفق مع قدراتهم ورغباتهم وشعورهم بالإحباط ومن ثم فإن صورة المنظمة في مجتمعها المحيط سيعتريها التشويه وتفقد إشراقها .

٢) زيادة الولاء التنظيمي : ان زيادة الولاء التنظيمي سيجعل الأفراد العاملين يكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون، وان نشاطهم وإخلاصهم غالباً ما يكون على حساب اهتماماتهم الأخرى، وإنهم ينظرون لمشاكل المنظمة على انها مشكلات شخصية لهم، وان منازلهم تكون امتداداً لعملهم.

٣) تقليل ظاهرة التغيب وتخفيض معدل دوران العمل في المنظمة : وهذا سيؤدي الى أبعاد المنظمة عن الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن نتائج الظاهرتين المذكورتين (الشماع، 56: 1991).

٤) تحسين علاقة المنظمة بالنقابات المعنية : لان توافر الرضا الوظيفي سيققل من حالات الظلم وتوقعات العمل ومن ثم يقلل من تدخل النقابات لعدم وجود مشكلة .

٥) زيادة الاستقرار التنظيمي : لان توافر الرضا الوظيفي يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد على أنفسهم وأعمالهم مما يقلص الدور المتزايد الذي يمارسه الرؤساء في الإشراف على مرؤوسيه، وبهذا يتاح للرؤساء مجال واسع لممارسة المهمات الأخرى وتتاح للمنظمة فرصة تحقيق التكاليف التي تتحملها نتيجة لذلك .

٦) تحفيز السلوك الإبداعي : لأن السلوك الإبداعي هو حصيلة رضا الفرد والنتائج من أداء وظائف ذات معنى وأعمال خلاقة وهادفة، فكلما تمكنت المنظمة من زيادة رضا الأفراد العاملين من خلال إعادة تصميم الأعمال عن طريق اعتماد الفروق الفردية لتكييف العمل ليتناسب مع قدرات ومهارات وخبرات الفرد الذي يؤديه، كلما حققت تحفيز السلوك الإبداعي، ومن ثم أحداثه .

ثامنا :العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

اختلف الباحثون في تحديد العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي، إلا أن الأفكار المطروحة تتقارب في ماهية هذه العوامل، فقد قدم (رمضان، 245: 1994) خمس مجموعات عن العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي وهي كما يأتي :

(١) عوامل مرتبطة بالفرد نفسه : وجد في بعض البحوث أن هنالك عوامل شخصية متعلقة بالفرد تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة ، وهذه العوامل هي شخصية الفرد ، وقيمة الشخصية ومجموعة الانتماءات الخارجية، وتكامل أو تناقص ادوار الفرد التي يقوم بها ودرجة استقرار الفرد في حياته والسن ودرجة التعليم والجنس وأهمية العمل بالنسبة له.

(٢) عوامل مرتبطة بالوظيفة : وهذه العوامل يحصل عليها الفرد كونه يعمل في وظيفة معينة، وليست مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة نفسها، وهذه العوامل هي الأجر النقدي والحوافز الأخرى مثل (التدريب، السكن، المواصلات، وغيرها) والشعور بالأمن الوظيفي، وفرص الترقية، وعلاقاته مع الآخرين في العمل.

(٣) عوامل مرتبطة بالحرفة أو المهنة : وهذه العوامل مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة ودرجة إثرائها المتمثل بتنوع أنشطة الوظيفة وعمقها، ومدى إشباعها لحاجات الموظف.

(٤) عوامل تنظيمية : وهذه العوامل غير مترتبة على قيام الفرد بوظيفة معينة، ولكنها ترتبط بسياسات المنظمة، ولها تأثير في رضا العاملين عن وظائفهم ، وهي ساعات العمل ، وظروف العمل المادية ، والإجراءات ، ونظم الاتصالات.

(٥) عوامل بيئية : وهي متعلقة بالبيئة التي نشأ فيها الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه

تاسعا : أبعاد الرضا الوظيفي

ان منظري نظرية المنظمة وجدوا ان الرضا الوظيفي للموظف يرتبط بعدد من المتغيرات ذات العلاقة باتجاهات الموظف وسلوكياته خلال عمله في المنظمة .فالأفراد يلحقون بالمنظمة ويحمل كل منهم توقعاته الخاصة بالوظيفة واستنادا الى منجزات العمل يحصل الأفراد على النتائج من الوظيفة، وتشمل النتائج الثواب الخارجي (مثل الأجر والترقية (او الثواب الداخلي (مثل عمل ذي مغزى وعلاقة طيبة مع الزملاء)وان المدى الذي تتساوى فيه النتائج التي يحصل عليها الفرد او تزيد عن توقعاته فمن المرجح انه سيشعر بالرضا والاستقرار في العمل (عسكر، 182: 1987) وقد تباينت آراء الباحثين

في تحديد أبعاد الرضا الوظيفي تبعا لطبيعة الدراسات واختلاف الأهداف والأدوات، وسوف يتم إيجاز أبعاد الرضا الوظيفي بالآتي :

١ - الرضا بسياسات الوظيفة .

مثل سياسات الأجور، الترقية، التأمين ..الخ. في هذا الجانب يمكن الإشارة الى ان ارتباط أي فرد في أية منظمة، هو تابع عموماً لإشباع حاجاته الأساسية، وان هذه الحاجات المتمثلة بالمأكل والملبس وما شابه يتم إشباعها بالوسائل المادية فقط، وعليه فان وضع السياسات الوظيفية الملائمة والهادفة لإشباع تلك الحاجات لدى المنظمة مثل الراتب، العلاوات، الترقية سوف تساهم بصورة او بأخرى في زيادة رضا الفرد عن وظيفته (الغريري، 3 : 1998)

٢ - الرضا بالعلاقات الوظيفية.

الإنسان اجتماعي بطبعه ويسعى للتفاعل مع الآخرين في محيط تواجهه أينما كان، وعليه فنوعية العلاقات التي يكونها الفرد داخل التنظيم سواء أكانت المرتبطة بالتنظيم الرسمي ام التنظيم غير الرسمي لها أثر كبير في تعزيز شعور الفرد بالرضا أو من عدمه فكلما كانت علاقات الفرد بمحيط عمله إيجابية وفعاله وتنسم بالاستقرار النسبي زاد شعور الفرد بالرضا عن وظيفته المرتبط بهذا البعد، وعلى العكس من ذلك فوجود مظاهر الخلافات وعدم الانسجام بين الفرد والآخرين في بيئة العمل ستولد الإحباط لدى الفرد وانخفاض مستوى رضاه (محمد، 73 : 2001)

٣ - الرضا بالوظيفة ذاتها .

فالوظيفة بما تحويه من مهام وواجبات ومحتويات الوظيفة وقنوات اتصال ..الخ وما تنتجه للفرد من كسب احترام الآخرين وتحقيق الذات تعد بعداً أساسياً من الأبعاد التي يأخذها الرضا الوظيفي، فمثلاً إن الفرد الذي يشعر ان الوظيفة تجعله يكسب احترام الآخرين، وان مهامها وواجباتها تتناسب مع قدراته ورغباته، وسوف تتعزز قناعاته تجاه العمل الذي يؤديه ويزداد رضاه الوظيفي عن هذا العمل (الغريري، 3 : 1998)

٤- الرضا بنمط الأشراف والإدارة .

هناك علاقة بين نمط الأشراف ورضا العاملين عن أعمالهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولاءهم، ويؤدي الى مشاعر الاستياء تجاهه اما القائد او الرئيس الذي يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة يجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها ويؤدي الى تطوير الدعم والولاء، بينهم للعمل والمنظمة وهذا له تأثيره الإيجابي على رضائهم عن العمل. (عباس وعلي، 2003: 179)

٦- الرضا من عدالة العائد Reward Equity .

لقد أوضح آدمز Adams في نظرية عدالة القائد بأن الفرد غالباً ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته، مهارته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه وغيرها) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم. فإذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب وإذا نقص معدل ما يستلمه عن معدل ما يستلمه سوف يشعر بعدم العدالة مما ينتج عن كلتا الحالتين عدم الرضاء، وتجدر الإشارة هنا إلى أن مشاعر التوتر الناتجة عن الشعور بالذنب من الممكن بسهولة التغلب عليها وتطويعها وتفسير الموقف المسبب لها، اما مشاعر التوتر الناتجة عن الغبن وعدم العدالة فهي أصعب على الفرد وتولد لديه مشاعر سلبية وسلوكيات سلبية أيضاً (عاشور، 1986: 136)

المبحث الثالث

الجانب العملي للبحث ، وصف العينة واختبار فرضيات البحث

اولا : وصف عينة الدراسة:

تشكل عملية وصف العينة موضع الدراسة أهمية خاصة لأنها تشكل القاعدة التي تبنى عليها الرؤى والأفكار نتيجة الاستنتاج من خلال الإجابات فالعينة هي المحور في إثبات مضامين البحث وإمكانية محاكاة الدراسة للواقع الذي تستهدفه فاختيار العينة ونوعها ومؤهلاتها وملائمتها تنعكس في مصداقية الإجابة وملائمة العينة لموضوع البحث وبالتالي يكون الجهد المبذول معبراً عن رغبة الباحثان في الوصول الى النتائج المرجوة من إعداد

الدراسة ولتحقيق أهداف البحث تم اختيار عينة مكونة من ثلاثين فرداً فيهم من الذكور (26) وهو ما يشكل نسبة (80%) أما البقية التي تشكل (20%) فهي للعنصر النسوي والسبب يعود الى ان اغلب المدراء ورؤساء الأقسام هم من الذكور عادة ولهذا نجد نسبة الإناث منخفضة لكن مع التوجهات الحالية فان هذه النسبة سترتفع مستقبلاً والسبب دخول المرأة مجالات العمل بكثافة في الآونة الأخيرة مدفوعة بعدة دوافع وأسباب ، اما ما يخص فقرة سنوات الخدمة فكانت الخدمة التي اقل من (5) سنوات صفر بينما كانت نسبة الأفراد الذين خدمتهم ما بين (6-10) سنوات خدمة هي (7%) اي بواقع (2) فرد بينما شكل الأفراد الذين خدمتهم ما بين (11- 15) سنة ما نسبته (17%) اي بواقع (5) أفراد وكانت نسبة الأفراد ما بين (16-20) سنة خدمة (33%) اي بواقع (10) أفراد وأخيراً شكلت خدمة (22) سنة فما فوق النسبة الأكبر إذ بلغت (43%) اي بواقع (13) فرد ويشير الوصف أعلاه الى ان اغلب الأفراد في هذه الشركات هم من ذوي الخدمة الطويلة اي إنهم يمتلكون تجارب جيدة وبهذا فان منحى الخبرة لدى هذه الشركات سيكون مرتفعاً إذا ما تم مقارنته بشركات أخرى لا تمتلك هذه العدد من ذوي الخدمة وهذا يشير ضمناً الى ان الشركات المدروسة تمتلك من المؤهلات ما يمكنها من تجنب مخاطر الفشل الا ان هذا يحمل في طياته خللاً معيناً وهو عدم وجود استقطاب للخبرات والمهارات الشابة الواعدة وتنميتها في بيئة الفندق ليكون الحصن المستقبلي لنجاح أعمال الفندق، وفيما يخص فقرة المؤهل العلمي فكانت الشهادات المؤهلة هي كالاتي إحصائية البكالوريوس، دبلوم، ماجستير وكانت نسبها على التوالي (20%, 23%, 33%, 23%) بينما لم يكن هناك احد يحمل شهادة الدكتوراه وهذا يشير أيضاً الى ان القيادات الفندقية فيها نقص للكفاءات فحامل الشهادة العليا حامل للمؤهلات الفكرية والاستثمارية حسب اختصاصه وهو ما تحتاجه الفنادق في الوقت الحاضر لتعزيز أعمالها وقيادة المنافسة في ذات المجال، وكما موضح في الجدول (١) .

جدول (1) خصائص عينة البحث				
ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد	النسبة%
1	الجنس	ذكر	24	80%
		أنثى	6	20%
المجموع			30	100%
2	سنوات الخدمة (سنة)	اقل من 5 سنوات	-	0%
		من(6-10)	2	7%
		من(11 - 15)	5	17%
		من(16 - 20)	10	33%
		أكثر من 22 سنة	13	43%
المجموع			30	100%
3	المؤهل العلمي	إعدادية	7	23%
		بكالوريوس	10	33%
		دبلوم	7	23%
		ماجستير	6	20%
		دكتوراه	-	0%
المجموع			30	100%

ثانيا :اختبارفرضية البحث

١ - اختبار فريضة البحث الرئيسة الاولى :اختبار علاقة الارتباط يرتبط الرضا الوظيفي مع القيادة التحويلية معنوياً بمتغيراتها الأربعة وهي (التأثير النموذجي، الاهتمامات الانسانية بالفرد ، حفز طموحات المرؤوسين، الاستثارة الفكرية)، لذا سيتناول هذا المبحث تحليل هذه الفرضية من خلال تحليل الارتباط (سبيرمان) بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة

والرضا الوظيفي، وبعد حصد النتائج التي ظهرت من مخرجات النظام الاحصائي (SPSS) ظهرت النتائج الآتية:

جدول (2) علاقات الارتباط بين القيادة التحويلية بأبعادها الاربعة والرضا الوظيفي										
مستوى المعنوية		القيادة التحويلية								r = 0.73** t=5.43
		الاستثارة الفكرية X4		حفز طموحات المرؤوسين X3		الاهتمامات الإنسانية بالفرد X2		التأثير النموذجي X1		
		العدد	%	t	R	t	r	t	r	
100%	4	4.3	0.65**	4.1	0.64**	4.42	0.63**	4.9	0.7**	الرضا الوظيفي
n =30		قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة 3.36 = (0.01)								
		قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة 2.01 = (0.05)								

بعد ربط فقرات الأسئلة التي تخص المتغيرات الرئيسة والفرعية ، ظهرت علاقات الارتباط المبينة في الجدول (2) وقد جرى اختبار هذه العلاقات بمقياس (t) إذ يشير الجدول (2) الى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين المتغير التفسيري الرئيس القيادة التحويلية وبين المتغير الاستجابي الرضا الوظيفي، وقد بلغت قيمة الارتباط (0.73**) ولتأكيد هذه العلاقة جرى مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع قيمتها الجدولية وكما مبين في الجدول (2) إذ ظهر أن قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.43) هي أكبر من قيمتها الجدولية (3.36) بمستوى دلالة (0.01) ، وهذا ما يقود إلى قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها (يتعزز الرضا الوظيفي بالقيادة التحويلية بمتغيراتها الاربعة) . ولتأكيد علاقة الارتباط الرئيسة جرى تحليل علاقات الارتباط للأبعاد الفرعية للقيادة التحويلية والمتمثلة بـ(التأثير النموذجي، الاهتمامات الإنسانية بالفرد ، حفز طموحات المرؤوسين، الاستثارة الفكرية)، فقد أظهر الجدول الى وجود علاقات ارتباط إيجابية بين الرضا الوظيفي وبين كل من الابعاد (التأثير النموذجي، الاهتمامات الإنسانية بالفرد ، حفز طموحات المرؤوسين، الاستثارة الفكرية)،

وكانت معاملات الارتباط (0.7^{**} ، 0.63^{**} ، 0.64^{**} ، 0.65^{**}) على التوالي، وكانت قيم (t) المحسوبة بلغت (4.9 ، 4.42 ، 4.1 ، 4.3) على التوالي، وهي أكبر قيمتها الجدولية البالغة (3.36) بمستوى دلالة (0.01) ، وحدود ثقة . (99%)
تؤكد النتائج الآنفه الذكر الى وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التفسيري وأبعاده) التأثير النموذجي، الاهتمامات الانسانية بالفرد ، حفز طموحات المرؤوسين، الاستثارة الفكرية(، وبين المتغير الاستجابي الرضا الوظيفي، وبهذا تتحقق الفرضية الرئيسة الاولى من فرضيات البحث.

٢ - اختبار فرضية البحث الرئيسة الثانية(اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث) :
وضع البحث الحالي فرضية التأثير الأساسية التي تتعلق بين المتغير التفسيري) القيادة التحويلية(، والمتغير المستجيب(الرضا الوظيفي)والتي مفادها(تؤثر القيادة التحويلية إيجابياً ومعنوياً في الرضا الوظيفي للمرؤوسين)وسيجري الكشف عن هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط(Simple Regression Analysis) ، وبعد حصر النتائج التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، سيجري في هذه الفقرة اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات المبحوثة، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير التفسيري(القيادة التحويلية) والمتغير الاستجابي الرئيس(الرضا الوظيفي) ، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالآتي: $Y = a + B X$ ،
وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:
الرضا الوظيفي $0.710 + 0.60 =$ (القيادة التحويلية).

جدول (3) تحليل تأثير القيادة التحويلية في المتغير الاستجابي الرضا الوظيفي					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار (الجزء المفسر)	2.746	1	2.746	29.51	0.000
الباقى (الجزء غير المفسر)	2.605	28	0.093		
مجموع الانحرافات	5.352	29			
$n = 30$	$R^2 = 0.51$	$= 0.710$	$= 0.60$		
F الجدولية بمستوى دلالة 9.3 = 0.01			F الجدولية بمستوى دلالة 4.5 = 0.05		

يتضح من الجدول (3) ، أن قيمة (f) المحسوبة (29.51) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (9.3) ، وهذا يعني وجود تأثير لـ (القيادة التحويلية) في متغير الرضا الوظيفي في الشركات المبحوثة. وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (3) يمكن ملاحظة الثابت ($=0.60$) والذي يعني أن هناك وجوداً لـ (القيادة التحويلية) ما مقداره (0.60) حتى وإن كان الرضا الوظيفي يساوي صفراً. أما قيمة ($=0.70$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في القيادة التحويلية ، سيؤدي إلى تغييراً في الرضا الوظيفي مقداره (0.70).

وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار ، والذي كان مقداره (0.51) والذي يعني أن ما مقداره (0.49) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي هو تباين مُفسّر بفعل القيادة التحويلية الذي دخل الأنموذج ، وأن (0.49) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول (3) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد إلى وجود تأثير لـ (القيادة التحويلية) في الرضا الوظيفي.

وفي ضوء معطيات النتائج السابقة نتحقق الفرضية الثانية الرئيسة للبحث.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

- سيجري في متضمنات هذا المبحث عرض أهم ما توصلت إليه الجهود الفكرية والميدانية من استنتاجات وكالاتي:
- (١) اظهر تحليل وصف العينة جوانب ايجابية تمثلت بما تمتلكه الشركات الفندقية لعينة البحث من أفراد ذوي خدمة جيدة تمكنهم من كسب التجربة والخبرة التي يحتاجها الفندق لعمله الا انها أوضحت قصورا في الرؤية المستقبلية بعدم استقطاب الطاقات الشابة الواعدة لبناء مستقبل للفنادق يتناغم وحيوية الشباب وانطلاقهم.
 - (٢) كما اظهر وصف العينة انخفاض نسبة حاملي الشهادات العليا في المراكز العليا للشركات الفندقية مما يشكل نقصاً معرفياً وفكرياً ينعكس بالتالي على القابلية التفكيرية والقرارية والتنافسية للفنادق.
 - (٣) كما أشار وصف العينة الى انخفاض نسبة الإناث في تولي المراكز في الإدارة العليا مما يحرم الفنادق من إمكانية الاستفادة من إمكانيات تختلف في مضمونها وتوجهها عن القيادة الذكورية.
 - (٤) ظهر أن المدراء في الشركات المبحوثة قد فعلوا القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في شركاتهم.
 - (٥) ثبت أن التغيير الايجابي في القيادة التحويلية الذي حدث في الفنادق المبحوثة قد انعكس في إحداث تغيير جدي في الرضا الوظيفي للعاملين.
 - (٦) وجود دور كبير للقيادة التحويلية في زيادة الرضا الوظيفي.
 - (٧) يُعد نمط القيادة التحويلية هو من الأنماط الأكثر تأثيراً في تحفيز العاملين لمنظمات الأعمال المعاصرة، نظراً للتغيرات البيئية المتسارعة والتوسع الكبير لمنظمات الأعمال.

ثانياً : التوصيات

استنادا الى ما توصل إليه البحث من استنتاجات ، يمكن الوصول الى جملة من التوصيات وعلى النحو الآتي:-

- (١) ضرورة قيام ادارات شركات عينة البحث بتعزيز دور المرأة في القيادة وبما ينسجم مع التوجهات الحالية لاستثارة القدرات النسائية وتكاملها مع القدرات الرجالية والمنطق هو ان تتكامل الرجل والمرأة يعني النجاح سواء على صعيد البيت ام قيادة المنظمات مع اختلاف الأدوار ونوع المنظمات.
- (٢) تعزيز وجود حملة الشهادات العليا في مراكز اتخاذ القرار او تنمية الخبرات الحالية وتطويرها بإدخالهم في مجالات الدراسات لتحقيق التلاؤم بين ما يمتلكه من خبرة ومؤهل علمي.
- (٣) الاهتمام باستقطاب القابليات والقدرات الشبابية الواعدة التي يمكن الاستناد اليها في رسم صورة النجاح المستقبلي للفنادق.
- (٤) استثمار التقدم الفاعل الحاصل في القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.
- (٥) ضرورة التأكيد على المدراء بتبني القيادة التحويلية وعناصرها (التأثير النموذجي ، الاهتمامات الانسانية بالفرد ، حفز طموحات المرؤوسين ، الاستثارة الفكرية)الذي أحدث تغيير ايجابي للرضا الوظيفي في الشركات المعنية بالبحث.
- (٦) ضرورة تبني حالة الرضا الوظيفي عند العاملين لدورها الهام في نمو وتوسع وتطور المنظمة مما يجعل حالة الرضا الوظيفي مقدرة تنافسية جديدة للمنظمة يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية فريدة.
- (٧) ضرورة استخدام مفاهيم وانماط قيادية اخرى غير القيادة التحويلية ووفقا لمتغيرات العصر الديناميكية وذلك لمواجهة حالة المنافسة ومواكبة التطورات الحاصلة وتحقيق الرضا الوظيفي.

المصادر

- ١) بخاري، مريم سيف الدين، (1986)، "الرضا الوظيفي للعاملات في التعليم العام في ضوء اللائحة التعليمية"، رسالة ماجستير، كلية التربية - جامعة أم القرى.
- ٢) جواد، خليل والشيخ، محمد وعبدالله، عزيزة، (2006)، "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول.
- ٣) جوده، إيمان و الباقي، رنده، (2003)، "العلاقة البيروقراطية وضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي"، دراسة حالة، جامعة الملك سعود، (15)، العلوم الإدارية (1)، الرياض.
- ٤) رمضان، حامد، (1994)، "قراءات في السلوك التنظيمي"، القاهرة، دار النهضة العربية.
- ٥) سلطان، محمد، (2002)، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- ٦) الشماع، خليل محمد، (1991)، "مبادئ الإدارة بالتركيز على إدارة الأعمال"، ط2، مطبعة الخلود.
- ٧) عاشور، أحمد صقر، (1986)، "إدارة القوى العاملة للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- ٨) العامري، احمد بن سالم، (2002)، "السلوك القيادي التحويلي وسلوك النمطية في الاجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد (9)، العدد (1).
- ٩) عسكر، سمير احمد، (1987)، "المدخل الى إدارة الأعمال"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٠) العنزي، سعد محمود، (1985)، "الرضا الوظيفي والأداء"، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.

- ١١) العنزي، حمود عايد جمعان، (2005)، "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لمعلميهم"، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية.
- ١٢) عودة، محمد أمين، (2000)، "الرضا الوظيفي لأعضاء ومجالس إدارة المشاريع العامة في الكويت"، دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد (2).
- ١٣) الغمري، إبراهيم، (1979)، "السلوك الإنساني والإدارة الحديثة"، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية.
- ١٤) الكنانى، أيمن حسن والخنق، سناء عبد الكريم، (2002)، "الرضا الوظيفي والعوامل المرتبطة بها"، دراسة تطبيقية للتدريس في الكليات الأهلية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد (38)، الجامعة المستنصرية.
- ١٥) محمد، الحسين الصطوف (2001)، "نماذج الصناعة المعلوماتية واستراتيجيات التجارة الإلكترونية"، من وقائع المؤتمر العلمي السنوي الخامس في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- ١٦) العتيبي، سعد، (2009)، "القيادة التحويلية والتمكينيه ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة"، تونس
- ١٧) الهاللى ، شربيني الهاللى . (2001) استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية فى بعض الكليات الجامعية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، القاهرة ، المجلد السابع ، العدد (21).
- ١٨) الغريري، حسن احمد فرحان (1998) الرضا الوظيفي واثره في الصراع في المؤسسات المصرفية (دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين ، اطروحة دبلوم عالي غير منشورة) جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد.

المصادر الانكليزية

- 1) Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1985). "transformational leadership: a response to critiques ", in Chemers, M. M. and Ayman, R. (Eds). Leadership theory and Research: Perspective and Directions, San Diego: Academic Press.
- 2) Bass, B. M. and Avolio, B. J. ,(1994), "Improving organizational effectiveness through transformational leadership", Sage, Thousand Oaks, CA.
- 3) Bass, B. M., (1990), "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", organizational Dynamics, Vol.18, No.3
- 4) Bass, B., (1993), "Leadership: Good, Better, Best. In: Bass, B. Leadership and Performance Beyond Expectation", New York: The Free Press.
- 5) Bass, B. & Riggio, R., (2009), " Transformational Leadership", Lawrence Erlbaum Associates, Inc, New Jersey.
- 6) Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MIQ. Journal of Occupational and organizational Psychology, Vol, 70, pp. 34.
- 7) Gillespie, N. A., Mann, L., (2004), "Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust", Journal of Managerial Psychology, 19 (6),
- 8) Grozdanović, D., (1999), "Transformational Leadership -The Key To Successful Management Of Transformational Organizational Changes", The Scientific Journal Facta Universitatis Series: Economics And Organization, Vol.1, No 6
- 9) Ismail, A. , Mohamad, M. , Mohamed, H., Rafiuddin, N., Pei Zhen, K., (2010), "Transformational And Transactional Leadership Styles", Theoretical And Applied Economics, Volume Xvi, No. 6(547).
- 10) Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., Sapienza, H. J., (1995), "Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice", Academy of Management Journal, 38.

-
- 11) Kotter, J. P. and Heskett, J. L., (1992), "Cultures and coalitions, in Gibson, R. (ed), rethinking the future; rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world, Nicholas Brealey, London.
 - 12) Mayo,M& Pastor .J.Carlos,(2006),"Transformational And Transactional Leadership: An Examination Of Managerial Cognition Among Spanish Upper Echelons. [www.http://latienda.ie.edu](http://latienda.ie.edu) ECHELON
 - 13) Ozaralli,N.(2003).Effects of transformational leadership on empowerment and teameffectiveness,leadership&OrganizationDevelopmentJournl,vol.24No5/6
 - 14) Pillai, R., Schriesheim, C.A., Williams, E.S.,(1999),"Fairness perceptions and trust asmediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study", Journal of Management, 25 (6
 - 15) Podsakoff, P. M., et al. (1996), "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinanta of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors", Journal of management, Vol.22, No.1.
 - 16) Washington R. Rynetta,(2007),"Empirical Relationships Among Servant, Transformational,And Transactional Leadership:Similarities, Differences,And Correlations With Job SatisfactionAnd Organizational Commitment", A Dissertation Doctor of Philosophy, Auburn University, Alabama.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

(استبانة)

السادة المديرون المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات بحثنا الموسوم (القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي) :وبما أنكم المعنيون بالأمر ولكونكم الأقدر من غيركم ، نرجو منكم الإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية، بعد تفضلكم بقراءة الملاحظات الآتية:

١. أن إجاباتكم سوف لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم.
٢. الرأي الموضوعي الدقيق هو المطلوب، اذ ليس هنالك إجابات صحيحة او خاطئة.
٣. ستجد امام كل فقرة بدائل تتراوح بين (لا اتفق تماما ، لا اتفق ، غير متأكد، اتفق ، اتفق تماما)

- ونرجو منك وضع علامة (V) تحت واحدة منها والتي تعبر عن وجهة نظرك.
٤. الباحث على استعداد تام للإجابة على الاستفسارات حول عبارات الاستبانة، وسيكون بينكم وقت ما تشاؤون.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير..

اولا :المعلومات التعريفية بعينة البحث:

يرجى وضع علامة (V) في المربع المناسب لكل فقرة.

انثى

ذكر

١ - الجنس :

٢ - عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي :

10 فأكثر

3-7

أقل من 3

٣ - المؤهل العلمي :

بكالوريوس

دبلوم فني

إعدادية

دكتوراه

ماجستير

دبلوم عالي

القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي

ثانيا: الأسئلة التي تتعلق بالقيادة التحويلية

ت	المتغير الرئيسي	الفقرات المتغيرات الفرعية	لا اتفق تماما	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماما
			1	2	3	4	5
		التأثير النموذجي(X1)					
1	القيادة التحويلية	اتحدث عن مراعاة القيم والمعتقدات الأكثر اهمية ذات الصلة برسالة المصرف ورؤية قاداته.					
2		اجسد عمليا التزامي بالقيم التي تخدم اغراضي الشخصية فقط على حساب حاجات العاملين.					
3		اوضح بدقة الغرض الاساسي لاداء المهمات المناطة بالعاملين					
4		امتلك القدرة لإقناع الآخرين بافكارى وارائى					
5		اراعى بشكل دقيق النتائج الاخلاقية لتصرفاتي في العمل.					
		الاعتبارات الفردية(X2)					
6		اعلم الآخرين عن تشخيص المواقف الصعبة وكيفية مواجهتها.					
7		اتعامل مع المرؤوسين كافراد مستقلين بدلا من عدهم اعضاء في مجموعة اذا اقتضى الامر ذلك.					
8		اتقهم حاجات المرؤوسين المختلفة اتعامل معهم على هذا الاساس.					
9		ارى التطوير الذاتي والتدريب مضيعة لوقت المصرف وكلفة زائدة.					
10	اسلط الاضواء على المرؤوسين المتميزين واحفزهم للظهور في ساحة العمل.						

ت	المتغير الرئيسي	الفقرات المتغيرات الفرعية	لا تتفق تماما	لا تتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماما
			1	2	3	4	5
		الدوافع الملهمة (X3)					
11	القيادة التحويلية (X)	اضع معايير عالية للاداء لصنع المنافسة الشريفة بين المرؤوسين.					
12		ابحث دائما عن الطاقات الجديدة لاستثمارها بما يفيد صالح القسم بشكل خاص والمصرف بشكل عام.					
13		اعتمد التحفيز الآني كمنهجية عمل على الامد القصير.					
14		اركز الانتباه نحو انجاز المهمات عالية مستوى من قبل المرؤوسين حتى وان كانت صعبة الانجاز.					
15		ازرع الثقة في نفوس المرؤوسين لتطوير جوانب القدرة لديهم لتحقيق الاهداف المرسومة.					
		الاستشارة الفكرية (X4)					
16		اهتم بافكار المرؤوسين حتى لو كانت بسيطة او غير ذات قيمة.					
17		استفسر عن الطرائق الجديدة في انجاز المهمات وابحث عن انجعها حتى وان كانت مكلفة.					
18		اشكك بالافتراضات الموضوعية لمعالجة معضلات العمل وتحدياته.					
19		اشجع المرؤوسين على اعادة التفكير بشأن الافكار التي لا تكون محل شك مطلقا.					
20		اشجع تنمية قدرات المرؤوسين للنظر الى المشكلات البعيدة التي تلوح بالافق.					

القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي

ثالثاً: الأسئلة التي تتعلق بالرضا الوظيفي						
ت	المتغير الرئيسي	الفقرات المتغيرات الفرعية	لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق تماماً
			1	2	3	4
1	الرضا الوظيفي (Y)	إنجازي المهمات الوظيفية المكلف بها يحقق لي شعوراً بالرضا				
2		أمتلك الحرية في اختيار الأسلوب الذي أركز فيه إنجاز مهام عملي.				
3		لدي الوقت الكافي للقيام بمهام عملي.				
4		تهتم إدارة المستشفى بحل شكاوى العاملين.				
5		العمل المكلف به ينسجم ومبلي ورغباتي.				
6		أشعر بالاستقرار الوظيفي في عملي.				
7		يوفر لي عملي الخبرة اللازمة للتقدم الوظيفي.				
8		هناك فرص للتطوير والتدريب.				
9		تعتمد الترقية على كفاءة العاملين.				
10		طبيعة ومتطلبات الوظيفة التي أقوم بها تتلاءم والمستقبل الوظيفي الذي أطمح إليه.				
11		يحصل الموظفون المتميزون على حوافز مالية ومعنوية.				
12		هناك فروق في رواتب الوظائف المتشابهة.				
13		تمنح المكافآت بصورة عادلة على وفق أسس موضوعية وعادلة.				
14		الراتب الذي أستلمه شهرياً يتناسب والجهد المبذول في عملي.				
15		ظروف العمل المادية) إضاءة، وتهوية، وتدفئة (ملائمة.				

					تتوافر معدات الأمن والسلامة المهنية في العمل.		16
					مواعيد وساعات العمل المكلف به ملائمة		17
					تهتم الإدارة بتوفير التسهيلات اللازمة كافة لإنجاز الأعمال.		18
					أؤدي عملي في مكان ملائم.		19
					تهتم الإدارة باقتراحات العاملين الخاصة بتطوير العمل.		20

