

أثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين (دراسة نظرية)

هالة محمد الرحمن محمد الوهاب فتيح

## أثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين (دراسة نظرية)

هالة عبد الرحمن عبد الوهاب فتيح

### الملخص:

هدفت الدراسة الي معرفة أثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال تفعيل ممارسات تمكين العاملين وكانت اهم نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لتطبيق نمط القيادة التحويلية على درجة الرضا الوظيفي من قبل العاملين.

الكلمات الدلالية (القيادة التحويلية ، تمكين العاملين ، الرضا الوظيفي)

### Abstract:

The study aimed at finding out the effect of transformational leadership practices on the degree of job satisfaction among employees by activating the practices of empowering the workers. The most important results of the study were the positive effect of applying the transformational leadership style to the degree of job satisfaction by the employees.

Keywords (transformational leadership, empowering employees, job satisfaction)

### المبحث الأول: الإطار العام

#### مقدمة:

تعد القيادة من المواضيع الهامة في الفكر الإداري و بين فترة و أخرى تظهر كتابات جديدة تشكل إضافة نوعية في هذا الحقل، حيث أن القيادة أحد

المؤشرات الهامة التي تدل على مدى نجاح أو فشل المنظمات بوجه عام، فالقيادة الفعالة هي القدرة على الاستخدام الأفضل للطاقات البشرية في المنظمات و بما تقوم بتحويله من أهداف منشودة إلى نتائج ملموسة، كما تعد القيادة الفعالة هي حجر الزاوية في حياة المنظمات و نجاحها، فالقائد هو أول المسؤولين عن ضمان استقرار و نجاح المنظمات لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، فالقائد بذلك يدفع المنظمة بعوامل القوة و الحيوية و التقدم.

تعددت الجهود البحثية في مجال علوم الإدارة لدراسة ظاهرة القيادة سواء من حيث أنماط القيادة، وخاصة نمط القيادة التحويلية و علاقتها بالمتغيرات المختلفة أو من حيث وضع نظريات أو مداخل لتفسير ظاهرة القيادة و الوصول إلى النموذج الفعال لها نظراً للأهمية التي تحظى بها القيادة والتي تفرض على القادة مسؤولية عظيمة، لإنجاح أهداف المؤسسة و أهداف العاملين فيها، من خلال قدرة القائد الإداري (التحويلي) على إثارة اهتمام مرؤوسيه و دفعهم إلى الحرص على تحقيق الأداء الجيد بكامل طاقاتهم.

وأكدت العديد من الدراسات على فاعلية النمط التحويلي بالنسبة لجميع المنظمات في ظل الظروف المعاصرة و ذلك لارتباطها مع معظم المتغيرات التنظيمية كالرضا الوظيفي و الأداء التنظيمي و الجودة و العدالة و الثقة التنظيمية و سلوكيات المواطنة و الالتزام التنظيمي و الثقافة التنظيمية و الأهداف التنظيمية.

لذا ظهرت الحاجة الي نموذج القيادة التحويلية حيث يهدف القادة التحويليين الي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وهو ما سينعكس بالإيجاب على تحقيق اهداف المنظمة حيث يعد تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين هدف أساسي لأنماط القيادة الحديثة و خاصة نمط القيادة التحويلية لا يتحقق بمعزل عن اهداف المنظمة و لعل الأداة الأهم التي يعتمد عليها القادة التحويليين في تحقيق رضا العاملين هو اشراكهم في وضع اهداف المنشأة و المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات و تفويض و نقل السلطات للعاملين وهو اساس فكرة التمكين.

### أولاً: مشكلة البحث:

تعاني منظمات الاعمال من مشكلات العنصر البشري نتيجة غياب نماذج القيادة التي تكفل احتواء مشكلات العاملين و توحيد أهدافهم مع اهداف المنظمة وحثهم على

أثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين (دراسة نظرية)

هالة محمد الرحمن محمد الوهابي فتوح

استخراج أقصى طاقاتهم وإمكانياتهم لتحقيق الأهداف المشتركة مما حدا بالباحثين الي تأصيل نماذج القيادة الحديثة وأهمها نموذج القائد التحويلي لما له من آثار إيجابية علي سلوك العاملين والتزامهم تجاه جهات عملهم.

ويبرز دور القيادة التحويلية في تحقيق اهداف المنظمة ومنها الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تأصيل مدخل التمكين حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية. حيث يتميز القائد التحويلي باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية

ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: -

• هل يوجد تأثير لممارسات القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية: -

- ١- هل يوجد تأثير للتأثير الكاريزمي للقادة على تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين؟
  - ٢- هل يوجد تأثير للحافز الالهامي للقادة على تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين؟
  - ٣- هل يوجد تأثير للمؤثرات الفكرية على تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين؟
  - ٤- هل يوجد تأثير لمرعاة الاعتبارات الفردية على تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين؟
- ثانيا: متغيرات البحث:

١- المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي او

الكاريزمي - الحافز الالهامي - المؤثرات الفكرية - الاعتبارات الفردية).

٢- المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

ثالثا: فروض البحث:

الفرض الرئيسي:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية: -

أ- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي كأحد ابعاد القيادة التحويلية

### على الرضا الوظيفي للعاملين.

ب- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة الحفز الإلهامي للقيادة كأحد أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين.

ت- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمؤثرات الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين.

ث- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين.

### رابعاً: أهداف البحث:

- 1- التعرف على أنماط القيادة وخاصة نمط القيادة التحويلية.
- 2- التعرف على أهم خصائص القيادة التحويلية وأهم ما يميزها عن باقي أنماط القيادة التقليدية
- 3- التعرف على مفهوم وأهمية وإبعاد الرضا الوظيفي
- 4- التعرف على نماذج ونظريات الرضا الوظيفي.
- 5- التعرف على مدي تطبيق ممارسات تمكين العاملين كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي.

### خامساً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من أهمية المشكلة التي يتناولها والذي يقدم حلول مقترحة لمشكلة غياب الرضا الوظيفي لدى العاملين وهو ما يؤثر على أداء العاملين وذلك من خلال ممارسات القيادة التحويلية واتباع مدخل التمكين لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ويمكن تقسيم أهمية البحث الي:

#### أ-الأهمية العلمية

ندرة الأبحاث التي تناولت دور القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة العصرية في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تطبيق مدخل تمكين العاملين.

#### ب- الأهمية العملية

يستمد البحث أهميته العملية مما يلي:

- 1- تحليل مسببات ظاهرة ضعف الرضا الوظيفي لدى العاملين وهو ما ينعكس على أداء العاملين وعلى تحقيق المنظمة لأهدافها.
- 2- أهمية دراسة القيادة التحويلية كأسلوب قيادي فعال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال تطبيق مدخل التمكين.

### سادسا: اسلوب البحث:

اعتمدت الباحثة على الأسلوب الوصفي التحليلي للدراسة النظرية حيث تم تغطية محاور الدراسة من خلال المراجع ذات الصلة والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من خلال تطبيق مدخل تمكين العاملين.

### سابعا: الدراسات السابقة:

#### ١- دراسة الرقب (٢٠١٠) بعنوان: -

" علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واعتمد الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وبلغت عينة الدراسة (٥٦٧) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، وبين تمكين العاملين وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تلك العلاقة تعزى لسنوات الخدمة، واسم الجامعة وطبيعة العمل، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها تشجيع المديرين على القيام بممارسة عمليات التمكين والتفويض، والعمل على خلق مناخ إيجابي، كما أوصت بتعزيز ثقافة تشجيع العاملين على تقديم الأفكار، والاهتمام بممارسة سلوكيات القيادة التحويلية.

#### ٢- دراسة الكرداوي (٢٠١١) بعنوان "

"التمكين النفسي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر"

هدف البحث الي التعرف على مستوي التمكين النفسي لدي العاملين بالقطاع الحكومي والتعرف علي أثر تطبيق ابعاد القيادة التحويلية على مستوي ونوعية الانحرافات السلوكية في بيئة العمل

أجرى البحث على عينة قوامها ٣٨٤ مفردة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية بهدف التعرف على الدور الوسيط لمستوى التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل.

توصل البحث إلى وجود اختلاف في الأهمية النسبية لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على الانحرافات السلوكية للعاملين بمديريات الخدمات موضع الدراسة، وقد احتل بُعد

أثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين (دراسة نظرية)

هالة محمد الرحمن محمد الوهابي فتوح

الاعتبارات الفردية المرتبة الأولى في التأثير على سلوكيات العاملين، في الوقت الذي جاء فيه تأثير بُعد الاستثارة الفكرية ضعيفاً ولكنه كان معنوياً. وأخيراً، أوضحت نتائج البحث إلى أن التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً بشكل جزئي من خلال إحداث علاقة تفاعلية مع القيادة التحويلية تعزز من دورها في التقليل من الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل، حيث اتضح أنه في ظل وجود مستوى مرتفع من التمكين النفسي لدى العاملين يزداد تأثير القيادة التحويلية في التقليل من انحرافاتهم السلوكية (الإنتاجية - التعامل مع ممتلكات جهة العمل - التعامل مع الآخرين - الانحرافات في تطبيق السياسات التنظيمية).

٣- دراسة النجم (٢٠١٤) iii: بعنوان: -

"أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين والالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على وزارة التربية العراقية"

هدفت الدراسة الى التعرف على اهم الأنماط القيادية وخاصة نمط القيادة التحويلية والتعرف على نمط القيادة السائد في وزارة التربية العراقية والتعرف دور الالتزام التنظيمي لنجاح قطاع التربية العراقية وكذلك استكشاف تأثير القيادة التحويلية في كل من التمكين والالتزام التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من ٣٦٨ من المدراء والموظفين تم اختيارهم عن طريق العينة الطبقية العشوائية، واعتمد الباحث على استبانة للقيادة التحويلية، واستبانة لتمكين العاملين واستبانة للالتزام التنظيمي. واهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: -

- ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية وتمكين العاملين بقطاع التربية العراقي (علاقة طردية متوسطة) ووجود تأثير متبادل بين مؤشرات القيادة التحويلية وتمكين العاملين وكان أقوى هذه المؤشرات هو الاثار الفكرية.

- ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي لقطاع التربية العراقي (علاقة طردية ضعيفة) ووجود تأثير متبادل بين مؤشرات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي للعاملين وكان أقوى هذه المؤشرات هو الحافز الالهامي.

- ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط تمكين العاملين والالتزام التنظيمي لقطاع التربية العراقي (علاقة عكسية ضعيفة) وكان أقوى هذه المؤشرات هو الالتزام المعياري.

٤- دراسة التلباني، بدير والرقب (٢٠١٤) iv: بعنوان: -

"علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الحفز الفكري) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية .

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار مجتمع البحث من العاملين في الجامعات بقطاع غزة حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد توصل الباحثون إلى أن عناصر التمكين وعناصر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الحفز الفكري) متوفرة في الجامعات قيد الدراسة وأنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة .

٥- دراسة الشريف (٢٠١٥)٦ :- بعنوان

" درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين "

هدفت الدراسة الى معرفة مدي ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف لممارسات القيادة التحويلية في تعاملاتهم الإدارية واليومية وذلك من وجهة نظر المعلمين، ومدي تحقيق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء المعلمين من أساليب القيادة التحويلية التي يتبعها هؤلاء المديرين في تعاملاتهم مع المعلمين. واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان: -

- ١- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة الطائف وبين الرضا الوظيفي لدى المعلمين بدرجة عالية.
  - ٢- توجد فروق إحصائية بين المعدل العام الكلي لتحديد المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية الكلية وإسهام تلك الممارسات بتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة الطائف بين مجموعات فئات سنوات المؤهل العلمي
  - ٣- لا توجد فروق دالة احصائية بين درجة موافقة عينة الدراسة الكلية من المعلمين على ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وإسهام تلك الممارسات بتحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين بمحافظة الطائف بين مجموعات فئات سنوات الخبرة
- ٦- دراسة الشنطي (٢٠١٦)٧ :-

بعنوان " أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية " دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية ودرجة ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك الكشف عن

أثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين (دراسة نظرية)

هالة محمد الرحمن محمد الهمام فتوح

أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة على جودة الحياة الوظيفية، والتحقق من تأثير العدالة الإجرائية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية .

ولتحقيق أهداف البحث، تم تطوير أداة القياس (الاستبيان) بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (370) من العاملين بوزارة الصحة بقطاع غزة.

وقد خلّصت الدراسة إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كانت متوسطة، وكذلك مستوى ممارسة القيادة التحويلية كما يدركها العاملون بوزارة الصحة كانت أيضاً متوسطة. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي والاعتبارات الفردية) تؤثر تأثيراً جوهرياً وإيجابياً على جودة الحياة الوظيفية .

٧- دراسة ناصر (٢٠١٦) <sup>vii</sup> بعنوان: -

" القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية العامة في مصر "

هدفت الدراسة الي الوقوف على واقع ممارسات القيادة في المدارس الثانوية العامة في مصر ودرجة الرضا الوظيفي من جانب العاملين، والتوصل الي تصور مقترح لكيفية تفعيل العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدي معلمي المدارس الثانوية غي جمهورية مصر العربية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في وصف مشكلة البحث وتحديد أسبابها وصياغة التساؤلات.

واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو افتقار مديري المدارس الي ممارسات القيادة التحويلية وعدم وجود رؤية مستقبلية وشيوع استخدام المديرين لنفوذهم لتحقيق مصالح شخصية وأكدت الدراسة على عدم حصول المعلمين على الدعم والتشجيع الكافي من جانب المديرين.

٨- دراسة اماني عبد العاطي (٢٠١٧) <sup>viii</sup>: -

بعنوان " الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم"

فقد هدفت الدراسة الى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي ، الاستثارة الفكرية، الاهتمام الفردي)على الإبداع التنظيمي بأبعاده المتمثلة في( الأصالة، المرونة، الطلاقة، القدرة على حل المشكلات، روح المخاطرة، سعة الاتصالات) التعرف على أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين، التعرف على أثر الرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي بالإضافة



الى معرفة الدور الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي وذلك بالتطبيق على المصارف التجارية بولاية الخرطوم . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدافعية الإلهامية لها أثر ذو دلالة معنوية على الإبداع التنظيمي، كذلك وجود أثر ذو دلالة معنوية للدافعية الإلهامية على الرضا الوظيفي وايضا أشارت النتائج الى أن للرضا الوظيفي أثر ذو دلالة معنوي على الإبداع التنظيمي، كما توصلت الدراسة الى أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها ضرورة تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعية وعقد الدورات التدريبية بهدف زيادة وعي المديرين بأسلوب القيادة التحويلية وأهميته توفير بيئة عمل جاذبة تسهم في تعزيز الشعور الإيجابي للعاملين تجاه منظماتهم.

#### التعليق على الدراسات السابقة: -

- تناولت الدراسات السابقة علاقة القيادة التحويلية بالرضا الوظيفي وتمكين العاملين من خلال وجهات نظر مختلفة وتوصلت الي نتائج مختلفة كما يلي: -
- توصلت نتائج دراسة (الرقب ٢٠١٠) إلى وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة، وبين تمكين العاملين في حين اكدت دراسة (الكرداوي ٢٠١١) أن التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً بشكل جزئي من خلال إحداث علاقة تفاعلية مع القيادة التحويلية تعزز من دورها في التقليل من الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل وتوصلت (دراسة النجم ٢٠١٤) ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية وتمكين العاملين بقطاع التربية العراقي (علاقة طردية متوسطة) ووجود تأثير متبادل بين مؤشرات القيادة التحويلية وتمكين العاملين وكان أقوى هذه المؤشرات هو الأثار الفكرية.
- وتوصلت دراسة (التلباني ٢٠١٤) الي أنه توجد علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة، وتوصلت (دراسة الشريف ٢٠١٥) الي ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة مدري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة الطائف وبين الرضا الوظيفي لدى المعلمين بدرجة عالية.
- وتوصلت دراسة (الشنطي ٢٠١٦) ان القيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي والاعتبارات الفردية) تؤثر تأثيراً جوهرياً وإيجابياً على جودة الحياة الوظيفية في حين توصلت دراسة (ناصر ٢٠١٦) الي افتقار مديري المدارس الي ممارسات القيادة

التحويلية وعدم وجود رؤية مستقبلية وشيوع استخدام المديرين لنفوذهم لتحقيق مصالح شخصية

- وأخيرا توصلت دراسة (اماني ٢٠١٧) الي ان الدافعية الإلهامية لها أثر ذو دلالة معنوية على الإبداع التنظيمي، كذلك وجود أثر ذو دلالة معنوية للدافعية الإلهامية على الرضا الوظيفي وايضا أشارت النتائج الي أن للرضا الوظيفي أثر ذو دلالة معنوي على الإبداع التنظيمي، كما توصلت الدراسة الي أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي .

## المبحث الثاني: الإطار النظري

### أولاً: القيادة التحويلية

مرت نظريات القيادة بالعديد من المراحل بداية من نظرية الرجل العظيم التي تقوم علي ان القائد يتميز بسمات شخصية متأصلة بهم وغير مكتسبة تجعله مميذا وقائد للآخرين ثم ظهرت نظرية السمات ثم ظهرت نظرية سلوك القائد ثم نظرية الموقف ثم النظرية التفاعلية وأخيرا نظرية القيادة التحويلية.

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة و التي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الآخرين من القرن العشرين و بداية القرن الحالي، فقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns 1978) وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج افضل .

فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لهذا النمط القيادي، فالمبدأ الأساسي للقيادة التحويلية يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدراتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم.<sup>ix</sup>

وقد ميز Burns بين نوعين من القيادة، القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية. فالمبدأ الرئيسي لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء ذو قيمة فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيء يريدون الحصول عليه على سبيل المثال، زيادة في المكافآت، وفي

المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغبون بها كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال، في حين تسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعيين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة.

### ١- مفهوم القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث ظهر هذا المفهوم لأول مرة في أواخر السبعينات من القرن العشرين، وتشير الأدبيات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية أن مفهوم القيادة يكتنفه الغموض وأنه لا يوجد اتفاق من قبل الباحثين على تعريف محدد لمفهوم القيادة التحويلية.

ومن أبرز تعريفات القيادة التحويلية ما يلي:

فقد عرف (Burns,1978) القيادة التحويلية على أساس أنها: "عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الواقعية والأخلاق"<sup>x</sup>.

وعرف (Roche, 1989) القيادة التحويلية بأنها: قدرة القائد على التأثير في قيم واتجاهات ومعتقدات وسلوكيات الآخرين بالعمل معهم أو من خلالهم من أجل تحقيق هدف المنظمة<sup>xi</sup>.

وقد أشار (Fairholm,1995) إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم، لرفع القائد والمؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير، والتحفيز، ورفع الروح المعنوية؛ فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة<sup>xii</sup>.

كما يرى (Colvin,1999) أن القيادة التحويلية فهي التي تركز على القيم المشتركة، وتطوير المؤوسين، وتحقيق الغايات الكبيرة كما أنها تعمل على قيادة التغيير<sup>xiii</sup>.

أما (Conger,2002) فيرى أنها تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير، وتشجيع المؤوسين فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً من الرسالة العليا للمنظمة<sup>xiv</sup>.

ويرى (العامري، ٢٠٠٢) أن القيادة التحويلية تعني: "تلك التي تركز الاهتمام على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية مع الأخذ بالاعتبار تدريب المؤوسين على تحمل قدر أكبر من المسؤولية في تنمية وتطوير أنفسهم والآخرين"

ويرى (جواد الرب ٢٠٠٨) أن القيادة التحويلية بصفة عامة هي: "محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والموقف"، وهي: "العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل بإيجاد أو خلق العلاقة ذات التأثير في هؤلاء الأفراد نحو انجاز الأهداف"<sup>xv</sup>

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية نجد أن معظمها قد تركزت حول سمات القائد، وهو ما يشكل عوده لنظرية السمات التي تتمثل في السمات الشخصية، والسلوكية والفكرية للقائد، ومن خلال وجه نظر الباحثة فإن القيادة التحويلية هي عملية إحداث تأثير مرغوب به من قبل القائد بمرؤوسيه وذلك بهدف الارتقاء بحاجتهم مما ينعكس بشكل ايجابي على مخرجات العمل التي يراد تحقيقها.

## ٢- أهمية القيادة التحويلية:

تعد القيادة من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام العلماء والباحثين على مدى العقدين الماضيين، وأصبحت القيادة التحويلية من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية، والتي يمكن تلخيصها كمايلي: -<sup>xvi</sup>

١. تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.
٢. أن القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.
٣. أن القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة، وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم.
٤. صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، الذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعيين في مختلف مستويات لمنظمة.

ومما يؤكد على أهمية القيادة التحويلية أنها تؤدي إلى إحداث نقلة نوعية متكاملة في القيم القناعات، التوجهات، الرؤى، والأهداف معتمدة في ذلك على: التغيير

الحقيقي، والإبداع والمخاطرة البنائية، وتحدي الوضع الحالي، وأنها قادرة على برمجة الأنشطة، والناس في التغيير الشامل، وإذا كانت القيادة التحويلية تعنى القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافا مخططة.

كما أوضح (عيسى، ٢٠٠٨) بأن أهمية القيادة التحويلية تتبلور من خلال الإرشاد المنهجي الذي يقدمه هذا الأسلوب للمنظمات، حيث تتبنى نموذجاً جديداً يدفع المنظمات لأن تصبح مدعومة من داخل ذاتها، ويطبق أفرادها التغيير، ويمارسونه بإرادتهم، فالتحويل الناجح يحدث عندما يمتلك كل فرد فيها القدرة على التعبير عن أفكاره دون أي قيود تحكمه.

وبشكل عام فإن القيادة التحويلية تساهم في وضع معايير للأداء المنظمي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها وتحديث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة، فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالمنظمة، وإشعارهم بالمواطنة، والانتماء كما أنها تبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز<sup>xvii</sup>.

### ٣- أبعاد القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية قيادة واثقة وذات خيال، وأنها تضع مستويات انجاز عالية، حيث تتميز بقيمتها وخاصة عند تحديد الأعمال والقيام بها، فالسلوك الملاحظ يجب أن يكون مطابقاً لما يقنع به الفرد، وتتحدد أبعاد القيادة التحويلية في الأبعاد التالية:

#### أ- التأثير المثالي أو الكاريزمي:

التأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج، ويتمثل جوهر التأثير المثالي (الكاريزمي) في خلق القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين<sup>xviii</sup>.

ويشير هذا العنصر إلى سلوكيات القادة التحويليين فهو يعنى إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر في نفوس أتباعه وتحقيق الاحترام من جانبهم، كما أن هذا العنصر يظهر من خلال احترام

فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية<sup>xix</sup>.

ويعد مفهوم التأثير الكاريزمي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مثل اعلي يحتذي به من قبل المرؤوسين، إلى جانب أنهم يكونون محل إعجاب وتقدير ثقة الآخرين<sup>xx</sup>.

### ب- الحافز الإلهامي:

عرف الحافز الإلهامي على أنه "قدرة القائد على إيصال توقعاته إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي انجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول"<sup>xxi</sup>. إن عملية الإلهام تصف عملية تنشيط التخيلات الذهنية التي تزيد من تركيز المرؤوسين على الرؤية، وأن هذه التخيلات تشجع على الالتزام بالمسئوليات والأهداف المشتركة، لذا فإن مستوى القائد التحويلي في الإلهام يكون أكثر قوة إذا كانت رؤية المنظمة المستقبلية مهامها محددة بوضوح وببساطة<sup>xxii</sup>.

يتصرف القادة التحويليين وفق للحافز الإلهامي بطرق تعمل على تحفيز، وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به مرؤوسيهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس، والتفاؤل وجعل التابعين يركزون، ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك يستخدم الرموز، والشعارات لتوجيه الجهود.

### ج- المؤثرات الفكرية:

ويشير إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجعهم على تقييم الحلول المحتملة لها بطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلقة لأداء العمل، فالقادة التحويليين يحددون الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة وتنمية (توليد) التعبير لها، وعلية فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية

وفي هذا الصدد أن القادة يتصرفون وفقاً لهذا البعد بطرق تجعلهم يحركون جهود أتباعهم ليكونوا مبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم وحثهم على تبني مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وأن ينظروا للمشكلات القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، من خلال نشرهم لثقافة الحوار وعقد الاجتماعات بصورة منتظمة، ونشر ثقافة العمل بروح الجماعة، ويشجعوا أعضاء الفريق على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة، والمشاركة في الأنشطة الخارجية، كما يتيحوا لهم حرية استخدام الوسائل التي تحقق الأهداف المرسومة.

وبالتالي يعمل القائد الذي يروج إلى الحفز الفكري بين المرؤوسين على نشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل وعلى تشجيع المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة وتعزيز الأفكار الإبداعية ولا يعتمد القائد المروج للحفز الفكري على الانتقاد الهدام لأخطاء المرؤوسين ولكنة يستحث أفكار المرؤوسين لتقديم مزيد من الحلول الإبداعية للمشاكل.

#### د- الاعتبارات الفردية:

تعنى اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وارشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو.<sup>xxiv</sup>

ووفقاً لهذا البعد، فإن القائد يعطي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره، والارتقاء بمستوى أداءه، فيعمل كمدرّب و صديق، ويعمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم، كما يعمل القائد على معاملتهم كأشخاص ناضجين، ويجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً، ويعطيهم الثقة، ويفوض المهام كوسيلة لتنمية الإبداع، يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.

ومما سبق يمكن القول أن هذا البعد يتضمن المدى الذي يبلغه القائد التحويلي في اهتمامه بحاجات كل فرد في التنظيم، فيعمل على إشباعها، ويسعى لحل المشكلات التي تعيق نموهم المهني، كما يسعى لتنظيم برامج خاصة لمن يشعرون بأنهم بحاجة لأن يرفعوا من مستوى أدائهم ونموهم فيعمل القائد التحويلي، كمدرّب، وناصح وصديق، وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية.

## ثانياً: تمكين العاملين :-

### أ- مفهوم التمكين

يعرف التمكين بأنه إعطاء المسؤولية والسلطة للعاملين لصنع القرارات الخاصة بأعمالهم بدون تدخل المشرفين.<sup>xxv</sup>

كما يعرف أيضاً بأنه تحويل مسؤولية واستقلالية اتخاذ القرار عبر المستويات الأدنى للمنظمة في الهيكل التنظيمي ويمكن القول ان أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية التمكين والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو تفويض سلطة اتخاذ القرارات للعاملين لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم.<sup>xxvi</sup>

وتشير الدراسات الي ان تمكين الموظفين من الاستقلالية بأعمالهم يعمل دور الوسيط في رفع مستويات الالتزام التنظيمي لدي العاملين فهو يعمل علي رفع الروح المعنوية لدي العاملين ويكسبهم الثقة في ذاتهم والشعور بالمسؤولية تجاه أعمالهم ومصدر إلهام لتابعيه.

ويتضح ان فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه الي قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرووسين بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه الي الثقة والتفويض.

اما بالنسبة لدور المرووسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد الي المشاركة في اتخاذ القرارات ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية، حيث يتميز القادة التحويليين باتباع أساليب وسلوكيات تشجع علي تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرووسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار ابداعية.<sup>xxvii</sup>

كما يعرف التمكين بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسب وتأهيلهم فنيا وسلوكيا مع الثقة المطلقة فيهم.<sup>xxviii</sup>

حيث تلعب القيادة التحويلية دور هام وبارز في تمكين العاملين يكمن في قدرة القائد التحويلي على تحقيق العدالة التنظيمية، فمدي إدراك العاملين في المنظمة لتوفر



أثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين (دراسة نظرية)

هالة محمد الرحمن محمد الهادي فتوح

العدالة بشقيها المتمثلين في عدالة التوزيع و عدالة الإجراءات يؤثر على ما يبدر منهم من سلوك وهو ما يرسخ لديهم ان تقييم الإدارة لأدائهم سوف يتم بطريقة عادلة وان تخصيص نتائج الاعمال تتم بصورة عادلة فمن المرجح ان يكون أدائهم مرتفعا<sup>xxix</sup> وهناك أهمية وضرورة ملحة تدفع المنظمات الي تبني عملية تمكين العاملين كما حددتها إحدى الدراسات فيما يلي: -<sup>xxx</sup>

- ١- ان استخدام أسلوب تمكين العاملين يعتبر وسيلة هامة لزيادة رضا العاملين عن العمل، والعلماء عن الخدمة و يحقق اهداف المنظمة.
- ٢- حاجة المنظمات للاستجابة لمتطلبات السوق والعلماء ومواجهة التغيرات.
- ٣- تركيز عمل الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الاجل وعدم انشغالها بالأمر اليومية الروتينية فيتمكن الافراد من سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة.
- ٤- الحاجة الي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (بشرية ومادية) والتطوير المستمر لمواجهة التحديات وخطر المنافسة الشرسة.
- ٥- العمل على تفجير الطاقات البشرية غير المستغلة لتحسين الإنتاجية، فقد اثبتت الدراسات ان الموظفين يستخدمون اقل من ٥% من طاقاتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها، كما أوضحت تلك الدراسات ان هذا الضياع لأسباب لا ترجع الي الموظف ولكنها ترجع الي الإدارة.
- ٦- تخفيض عدد المستويات الإدارية للهيكل التنظيمية لتسهيل الفرص امام الافراد ومشاركتهم في القرارات والسياسات وتحمل المسؤوليات وتفويض السلطات لهم.
- ٧- توفير المناخ الملائم للعمل والحياة الكريمة لدفعهم نحو الانزمام الذاتي وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية والابتكارية واشعال حماسهم ومعاملتهم كأنهم أصل من أصول المنشأة ينبغي استثماره وليس عنصر من عناصر الإنتاج، وذلك لتحقيق المزيد من الرضا والتحفيز والاستثمار والارباح وتدني التكاليف مما يؤدي الي تحقيق اهداف المنظمة.

### ب- جوانب تمكين العاملين

#### ١- المشاركة في اتخاذ القرارات: -

مما لا شك فيه ان اشتراك الافراد في صناعة القرار لا يؤدي فقط الي زيادة فاعليتها، وانما أيضا يؤدي الي زيادة درجات الرضا عن العمل، وتأخذ صور المشاركة في اتخاذ القرارات اشكالا متعددة وتتراوح بين الحرية والاتوقراطية<sup>xxxi</sup>

أثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين (دراسة نظرية)

هالة محمد الرحمن محمد الهواري فتوح

ويتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات علي توافر عاملين أساسيين: -  
أ- رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.  
ب- إيمان الإدارة بان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات امر واقعي وتقبل ما ينتج عن مشاركة العاملين من قرارات وهو ما يؤدي الي زيادة درجات الرضا عن العمل لدي العاملين<sup>xxxii</sup>

## ٢- دعم وتأكيد الذات لدي العاملين: -

يشير مفهوم دعم وتأكيد الذات للعاملين انهم بمقدورهم تلبية وتحقيق احتياجاتهم عن طريق المشاركة الإيجابية في أدوار متنوعة في المنظمة، حيث ان تأكيد الذات لدي العاملين يرتبط بالكيان العام والشامل للفرد طوال فترة تواجده داخل المنظمة.

## ٣- الاهتمام بالفرد: -

ويتحقق الاهتمام بالفرد من خلال تهيئة المناخ الداعم للأفراد، وذلك عن طريق الاهتمام بالتابعين وبطرق العمل الجيدة وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم ورفع درجة الرضا الوظيفي لديهم من خلال معاملة العاملين بشكل مناسب وبدون تحيز ووضع مقترحاتهم موضع الاهتمام عند تنفيذ مهام العمل وكذلك زيادة علاقات الصداقة والثقة بين القائد والتابعين<sup>xxxiii</sup>

## ٤- بناء العلاقة التبادلية بين القائد والتابع: -

تعد العلاقة التبادلية بين القائد والتابع علاقة متعددة الابعاد وليست ذات بعد واحد وتحدد ابعاد هذه العلاقة في الابعاد التالية: -

أ- **المساهمة المدركة:** -وتعني مدى إدراك كل فرد في عملية التبادل لكمية الأنشطة التي يقوم بها الفرد الاخر واتجاهاتها وجودتها وذلك لتحقيق الأهداف الضمنية والصريحة.

ب- **درجة الولاء:** -ويمثل هذا البعد درجة الدعم والمساندة التي تقدمها المنظمة للأهداف الشخصية للعاملين في إطار العلاقة التبادلية بين القائد والتابع.

ت- **المشاعر:** -وهي تمثل درجة الشعور المتبادل بين الافراد في العلاقة التبادلية التي تعتمد بشكل أساسي على الصفات الشخصية لهم وتتأثر بمناخ العمل السائد. وتعتبر هذه الابعاد متصلة ببعضها البعض وتؤثر بشكل واضح على قوة العلاقة

التبادلية بين القائد والتابع.<sup>xxxiv</sup>

ويمكن القول ان الدعم القيادي يمد التابعين بالإرشاد والتوجيه ويركز على معاملتهم بحيادية ومن ثم فان إدراك العاملين للدعم القيادي يجعلهم يبادلون الإدارة بسلوك المواطنة التنظيمية وأيضاً الرضا الوظيفي عن وظيفتهم<sup>xxxv</sup> اما بالنسبة للعاملين فإنها تؤدي الي زيادة التزامهم وتعهدهم بمسئولياتهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ويساعدهم على تنمية قدراتهم الابتكارية ويمنحهم القدرة على العمل باستمرار<sup>xxxvi</sup>

### ثالثاً: الرضا الوظيفي

#### أ- مفهوم الرضا الوظيفي:

أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف موحد و عام لمفهوم الرضا الوظيفي نظراً لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة وتعتبر عن وجهة نظر أصحابها، وتوافق الظروف الزمانية والمكانية لها، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالباً ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي أي لأن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، فمثلاً عن كون الرضا عن هذا الشيء قد يكو تام أو يعني جزء من هذا الشيء، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

حيث عرفه (هوبيك) عل أنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راض في وظيفتي بينما أضافا (ماسلو وبورتر) أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكولوجية.<sup>xxxvii</sup>

في نفس السياق يرى (شنير) أن الرضا الوظيفي هو التقييم الشخصي لظروف العمل، والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها، وأشار (لوك) الي أن الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة و أن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاد الرضا الوظيفي، لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي بصفة مطلقة فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام بمعنى ان يكون الرضا فقط على أحد أبعاد الوظيفة.<sup>xxxviii</sup>

ويري (روبينز) أن الرضا الوظيفي يعني رضا الموظفين تماماً مثل رضا الزبائن ويعرف الرضا على أنه الاتجاهات العامة للموظفين نحو وظائفهم؛ بمعنى أن الفرد الذي يكون راضي عن العمل أو الوظيفة هو في الحقيقة يحمل اتجاهات ايجابية

نحو الوظيفة، وأن الذي تكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل فهو بالتأكيد يكون غير راضي.

ويضيف روبينز أن الرضا الوظيفي أو الاتجاهات نحو العمل تكون نتيجة مقارنة الفرد لما يتحصل عليه من الوظيفة (مختلف المزايا المادية والمعنوية) وما يعتقد أنه يجب أن يحصل عليه، حيث أشار إلى أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا و ما يطمح الي تحقيقه ، وأن حصول الفرد على مزيد مما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا.<sup>xxxix</sup>

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي تم من خلالها إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومن يرى بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها.

ويمكن القول مما سبق أن الأفراد بطبعهم يسعون إلى تحقيق أهدافهم وتلبية

حاجاتهم

ورغباتهم؛ بمعنى يحاولون أن يكونوا أكثر رضا وارتياح من خلال تقديمهم الجهد والأداء لاعتقاده أن ذلك سيحقق أهدافهم ويلبي حاجاتهم ورغباتهم، كما يمكن للمنظمة أيضا أن تسعى إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال المكافآت والامتيازات وتصميم الوظائف وتوفير محيط العمل المناسب، التي من شأنها أن تلبية حاجات ورغبات الأفراد وتحقق أهداف المنظمة تماما مثلما تعمل مع الزبائن الخارجيين عندما تطور وتصمم المنتجات، وتقدم مختلف التحفيزات والامتيازات من أجل إرضائهم والاحتفاظ بهم. وعن كيفية حدوث الرضا الوظيفي عندما يسعى إليه الأفراد؛ فإنه يحدث نتيجة تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل والخطوات على النحو التالي: -<sup>xl</sup>

- ١- **الحاجات**: لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها والعمل أحدها.
- ٢- **الدافعية**: تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث على التوجه إلى المصادر المتوقعة لإشباعها.
- ٣- **الأداء**: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمل اعتقادا منه هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
- ٤- **الإشباع**: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
- ٥- **الرضا**: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء في عمله يجعله راضيا عن

العمل باعتباره الوسيلة التي مكنته من إشباع حاجاته.

### ب- أهمية الرضا الوظيفي:

وتظهر أهمية الرضا الوظيفي أولاً لكونه يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة ويرتبط بتحقيق أهداف المنظمة، وثانياً لا يمكن لأي منظمة خدمات أن تنفذ أي استراتيجية تسويقية تسعى إلى إرضاء الزبائن بدون إرضاء العاملين أولاً؛ لأن في قطاع الخدمات رضا العاملين يلعب دوراً كبيراً في تحسين الجودة وإرضاء الزبائن، فالعامل أو الموظف الذي لديه رضا كبير سيقوم ببناء علاقات جيدة ومميزة مع الزبائن من خلال طريقة التعامل وأسلوب أداء الخدمات.

حيث أن رضا العاملين يؤدي أولاً إلى إرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم وبالتالي زيادة الربحية، وثانياً رضا العاملين يساعد على بقائهم في الخدمة والانتماء للمنظمة لمدة أطول وهذا ما يقلل من معدل حوادث العمل ويقلل من تكلفة جلب عاملين جدد.<sup>xli</sup>

### ج- أبعاد الرضا الوظيفي:

من خلال النظريات والتعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي

وكيفية حدوثه، نجد أنه يأخذ أحد الشكلين التاليين<sup>xlii</sup>

**الرضا العام:** ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضي أو غير راضي هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى أصلاً إلا أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة. **الرضا النوعي (الجزئي):** ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة، وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

وهناك بعض الدراسات التي صنفت العناصر والعوامل الفرعية للرضا الوظيفي

كما يلي: -<sup>xliii</sup>

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

- ٢- **محتوى العمل وتنوع المهام:** يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل .
  - ٣- **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** يتوقف الأداء على متغير الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، حيث يجب إسناد أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين مما يؤدي إلى تدعيم أدائهم وينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.
  - ٤- **فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:** إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.
  - ٥- **نمط القيادة:** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادة التحويلية يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.
  - ٦- **الظروف المادية للعمل:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، حرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا بالأفراد عن بيئة العمل.
  - ٧- **عدالة العائد:** يقارن الفرد معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته، قدراته، خبراته، مستوى تعليمه... إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا<sup>xliv</sup>
- لذا فإن لرضا العاملين أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا العاملين الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

أثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين (دراسة نظرية)

هالة محمد الرحمن محمد الوهاب فتوح

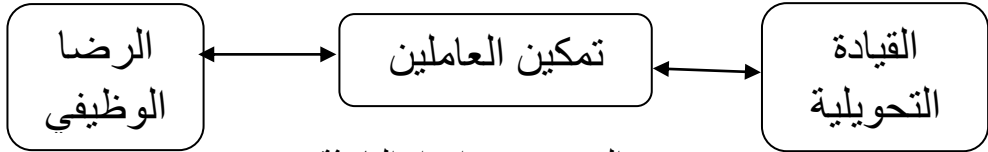
وقد ذكر " ليكرث " أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض الرضا لدى العاملين.

#### رابعاً: علاقة القيادة التحويلية بالرضا الوظيفي

تناول علاقة القيادة التحويلية بالرضا الوظيفي يتسم بالتداخل حيث يمكن ان يفسر هذه العلاقة بين متغيري الدراسة، (القيادة التحويلية والرضا الوظيفي) من خلال متغير تمكين العاملين وهو ما تهدف اليه الباحثة من خلال تفسير العلاقة بين المتغيرات.

وعلى ذلك فإن العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي وتمكين العاملين تمثل حلقة متصلة وعلاقة متشابكة ومتداخلة ومتبادلة وهو ما دفع الباحثة الي تضمين المتغيرات السابقة لفهم أوضح لعلاقة المتغير المستقل (القيادة التحويلية) بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي).

#### الشكل (١) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي من خلال تمكين العاملين



المصدر: من اعداد الباحثة

القيادة التحويلية نمط قيادي يبني الالتزام، ويخلق الحماس، والدافعية لدى العاملين للتغيير، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمر المتعلقة بنموهم المهني و إدارتها، والعمل التعاوني الذي تسعى القيادة التحويلية إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إتقان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساسا بالأمل، والتفاؤل، والطاقة للعمل، والقيادة التحويلية في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم<sup>xlv</sup>.

ومما سبق يمكن القول بأن نجاح نمط القيادة التحويلية يجعله الخيار الأمثل لطبيعة تحديات بيئة الاعمال التنافسية، مما ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في مجالات اعمال المنظمات المختلفة.

ويمثل التمكين أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث أن الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح من ذلك أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور.

وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرووسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرووسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية. حيث يتميز القائد التحويلي بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرووسين، وتشجيعهم لطرح أفكار وإبداعية.

ووجدت بعض الدراسات أن تمكين الموظفين من الاستقلالية بأعمالهم يعمل دور الوسيط في رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، فهو يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين، ويكسبهم الثقة في ذاتهم، والشعور بالمسؤولية تجاه أعمالهم، كما أن القائد في هذا البعد يكون مصدر إلهام لتابعيه عندما يدفعهم إلى تبني عنصر المخاطرة المحسوبة في الأعمال<sup>xlvi</sup>.

ومما سبق يتبين أن سلوكيات القائد التحويلي تساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتشير الأدبيات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي إلى وجود علاقة قوية بين هذين المفهومين حيث تظهر العلاقة بين عنصر التأثير والجادبية عندما يمثل سلوكهم، وانجازاتهم الشخصية قدوة لتابعيهم ويجعلهم أكثر رضا نتيجة لتلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية.

فالقادة الذين يعملون وفق معايير أخلاقية يسهمون في خلق مناخ أخلاقي، وذلك



هالة محمد الرحمن محمد الوهابي فتية

لكونهم يدركون أن حياة العمل تعتمد في جوهرها على العاطفة، وتبنى على القيم، وعلى هذا الأساس يستطيع القادة التحويليين التوحد مع رغبات تابعيهم في سبيل المشاركة في تحقيق غايات نبيلة<sup>xlvi</sup>.

وحيث أن القيادة في جوهرها مرتبطة بالحس الأخلاقي؛ فإن على القائد أن يسمو بنفسه وازعاً في اعتباره أن تكون الأهداف التي يسعى لتحقيقها من خلال تابعيه تتفق مع أهداف المهنة وأخلاقياتها، وأن تتم من خلال عملية أخلاقية يراعي من خلاله القائد أن تتم مكافأة التابعين، ومعاقبتهم عليه في إطار سلوكي وأخلاقي<sup>xlvi</sup>.

وهذا يؤكد على أن القائد يستطيع أن يؤثر على السلوك الأخلاقي للآخرين من خلال تمثله بهذا السلوك، وأن القيم التي يحتمك عليها القائد هي قيم سامية فالقيادة التحويلية تتضمن خلق البيئة التي ينمو فيها كل فرد بما في ذلك المعلمون والمدراء أنفسهم، كما أن دور المدير يفرض عليه أن يحتوي جميع العاملين معه، وأن يكون واضح البيئة منصفاً لنفسه وللآخرين، ومدركاً لأهمية الدور الذي يقوم به محيطاً بالأهداف التي يسعى لتحقيقها.

كما اشارت إحدى الدراسات الي ان المهمة الرئيسية للقيادة التحويلية بانها السعي الي توجيه اهتمام الافراد نحو الاهتمام بالمصالح العامة للمنظمة بدلا من المصالح الفردية، فالقيادة التحويلية هي الوسيلة التي يمكن بها تعريف وايضاح رسالة المنظمة للمرؤوسين والدور المتوقع منهم لتحقيق هذه الرسالة<sup>xliv</sup>.

ومما سبق يتضح ان نمط القيادة التحويلية بممارساته وابعاده المختلفة له دور واضح في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين وذلك من خلال مدخل تمكين العاملين.

#### • النتائج:

- 1- نمط القيادة التحويلية هو أكثر أنماط القيادة ملائمة لتحفيز العاملين على بذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق اهداف المنشأة.
- 2- ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها الاربعة (التأثير المثالي - الحافز الالهامي - الاعترافات الفردية - المؤثرات الفكرية) تؤثر إيجابا على درجة الرضا الوظيفي لدي العاملين حيث تعمل على اشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.
- 3- اتباع القادة التحويليين لممارسات تمكين العاملين واشراكهم في وضع اهداف المنشأة يحسن من التزامهم ويشبع حاجاتهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على درجة

رضاهم الوظيفي.

#### • التوصيات:

- ١- توصي الباحثة باتباع نمط القيادة التحويلية بدلا من أنماط القيادة النمطية والتقليدية لما له من أثر إيجابي على استجابة العاملين لمتطلبات العمل وبذل أقصى جهد لتحقيق اهداف المنظمة.
- ٢- توصي الباحثة باتباع ممارسات تمكين العاملين من قبل القادة والعمل علي اشراك العاملين في وضع اهداف المنظمة مما سيجعلهم اكثر حرصا علي تحقيقها ويحقق رضاهم الوظيفي.
- ٣- العمل علي تحفيز العاملين والاهتمام برضاهم الوظيفي لأنه احد اهم اهداف المنظمة وضمانة أساسية لجودة الأداء وتقليل مشاكل العاملين، من خلال اشباع احتياجاتهم المادية والمعنوية.

#### المراجع:

- <sup>i</sup> الرقب، أحمد صادق علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، (٢٠١٠).
- <sup>ii</sup> مصطفى الكرداوي، "التمكين النفسي للعاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر" المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الثامن عشر، جامعة الكويت، ٢٠١١.
- <sup>iii</sup> جابر وحيد النجم، "أثر القيادة التحويلية علي تمكين العاملين والالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية علي وزارة التربية العراقية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، (٢٠١٤).
- <sup>iv</sup> التلباني، بدير، والرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، دراسات العلوم الإدارية، العدد الأول (٢٠١٤).
- <sup>v</sup> سعود بن سعد الشريف، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القري، (٢٠١٥).
- <sup>vi</sup> محمود عبد الرحمن الشنطي، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية علي وزارة الصحة الفلسطينية، المجلة الأردنية لإدارة الاعمال، المجلد ١٢، العدد الأول (٢٠١٦).

vii محمد ناصر، "القيادة التحولية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي الثانوية العامة في مصر" رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ٢٠١٦.

viii امانى عبد العاطي الشيخ، الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحولية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه، جامعة الخرطوم، (٢٠١٧).

ix Avolio, J.& Bass, S. " **Impact of Transformational Leadership on Follower Development and performance: A field Experiment** "; Academy of Management Journal, Vol.45, (2002).

x Duckett, H., and McFarlane, E "Emotional Intelligence and Transformation Leadership in Retailing". **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol.24, No.6, (2003).

xi Shankar, B., & Kenneth, K "the Nature and Implication of Contextual Influence on Transformation Leadership: A Concept Examination". Academy of Management Review, Vol.22, No.1, (1997).

xii Fair Holm, G. W., "Values Leadership: A Value Philosophy Model International" **Journal of Value- Bades Management**, (1995).

xiii Colvin, Robber. "Transformation Leadership: A prescription for contemporary organization" leadership quarterly, Vol.9, No.1, (1999).

xiv Conger, M., "Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics", winter, Vol. 19, Issue. 3, (2002).

xv سيد محمد جاد الرب، "مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية"، القاهرة: دار الفجر، (٢٠٠٨).

xvi نايف الحربي، سلطان، "درجة ممارسة مديري التعليم العام بالهيئة الملكية للقيادة التحولية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين"، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، (٢٠١٢).

xvii الشريفي، عباس والتنج، منال، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحولية من نظر معلمهم"، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، امارة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، (٢٠١٠).

xviii Skeese, M. "An Assessment of Florida Schools District Superintendents Leadership Styles and Organizational Commitment of District Principals", published PHD, Dissertation, (2005).

xix Janis, R., "An Examination of Bass Leadership Theory in the Project Management Environment": published PHD, Dissertation, Nova Southern University, (2002).

<sup>xx</sup> Arch bold, R., " **the Perception of Leadership Style: Effect on the Work Environment**": published PHD, Dissertation, Nova Southern University, (2003).

<sup>xxi</sup> احمد بن سالم العامري، "السلوك القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مجلد ٩، العدد الأول، يناير، (٢٠٠٢).

<sup>xxii</sup> Nicholson, M. R., "Transformational Leadership and Collective Efficacy: a Model of School Achievement", published PHD Thesis, the Ohio State University, (2003).

<sup>xxiii</sup> Bateman, S., & Shell, A. " **Management, Competing in the New Era**", Mc Grew-Hill, (2002).

<sup>xxiv</sup> Bass, B., M., & Seltzer., " **Improving Organization Effectiveness through Transformational Leadership**, (London: Sage Publication), (2003).

<sup>xxv</sup> Robert, H., Rose frdid & David, G, Wilson., " **Managing Organization**" ,Second ED ,by McGrawHill,(1999).

<sup>xxvi</sup> Arend ,. Send ,butle, " **Empowerment Means Organizational success**", June , Center of Ethical Business culture,(2002).

<sup>xxvii</sup> Diver, T., Eden KD., Avolio, B. J., Shamir, B., " **Impact of transformational leadership on follower development and performance**": afield experiment, **Academy of management journal**, Vol. 45, (2002).

<sup>xxviii</sup> W. Bennis & R. Town send, " **Reinventing Leadership**":, New York ,William Morrow,(1995).

<sup>xxix</sup> Niehoff B., & Moorman R., " **Justice as Mediator of the Relationship between Methods of monitoring and Organizational Citizenship Behavior** ", **Academy of Management Journal**, Vol .36, (1993).

<sup>xxx</sup> Antonius, K., peter, B. & Celeste, W. " **Managing employee empowerment in Luxury hotels in Europe**" **International journal of service Industry Management**, Vol .18, No.1, (2007).

<sup>xxxi</sup> محمد كعبور، "الصراع أسبابه ونتائجه بالتطبيق على قطاع الصناعة النسيجية"، المؤتمر الثاني للإدارة العربية، القاهرة، نوفمبر (٢٠٠١).

xxxii محمد عبد العليم، "دور المنظمة في دعم وتأكيد الذات لدى العاملين: دراسة تطبيقية"،  
المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع، كلية التجارة جامعة عين شمس، (٢٠٠٠).

xxxiii Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, C., "Leadership", Third Edition, MacG-Hill Companies, inc, (1999).

xxxiv Dienesch, R., & Liden, R., Leader – "Member Exchange Model of  
Leadership": A Critique and further Development, Academy of  
Management Review, Vol. 11. No. 3, (1999).

xxxv Net Meyer, R., et al, "An Investigation into the Antecedents of  
Organizational Citizenship Behavior in a personal selling context",  
Journal of marketing (1997). Vol. 6 No. 1

xxxvi Dover, KA. "Raiding empowerment traps", Management Review,  
Vol. 88, No. 1 (1999)

xxxvii محمد الصيرفي، السلوك الإداري و العلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر،  
الاسكندرية، 2007

xxxviii 2ME, Sermpene et al, Job Satisfaction in Relation to Organizational  
Culture, Journal of Industrial psychology, 28(2), 2002, p23.

xxxix راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004 ، ص 169

xl سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية، مطبعة العشري، مصر 2008 ، ص 5

xli مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، إثراء للنشر والتوزيع،  
الأردن، 2001 ، ص 354

xlii فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، وائل للنشر، عمان 2000 ، ص 220

xliii سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع،  
عمان 2006 ، ص 176

xliv صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت 1981 ،  
ص 294

xlv سناء محمد عيسى، " دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات  
غزة"، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، ( ٢٠٠٨ ).

xlvi محمد بزيغ العازمي، مرجع سبق ذكره، (٢٠٠٦).

xlvii توماس هور، "فن القيادة المدرسية"، ترجمة وليد عزت شحادة، الرياض: مكتبة العبيكان،  
(٢٠٠٩).

xlviii سناء محمد عيسى، مرجع سبق ذكره (٢٠٠٨).

xlix عادل محمد زايد، "تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين"، المجلة العربية للعلوم الإدارية،  
جامعة الكويت، المجلد السادس، العدد الثاني (١٩٩٩).