

## العنوان

أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في قطاع خدمات الطيران الأرضية :- دراسة ميدانية على شركات وقود  
الطيران في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

فواز ناجي الكربي

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

## الهداء

في هذه اللحظات المباركة ، أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى والديَّ الكريمين أبي الغالي وأمي الحنونة اللذين كانا نبراساً ينير دربي وسنداً يقويني في مسيرتي العلمية حفظهما الله وأطال في عمرهما، فلولا دعواتهما وتشجيعهما المستمر لما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم وأخص بالشكر والتقدير زوجتي الغالية، شريكة دربي ورفيقة عمري، التي وقفت إلى جانبي بكل صبر وتفانٍ، متحملة معي صعوبات الطريق ومشقاته، داعمة لي في كل خطوة من خطوات هذا المشوار العلمي ،،،

كما أتوجه بخالص الشكر والامتنان إلى صرحنا العلمي الشامخ، جامعة ميد أوشن، هذا المنبر العلمي المتميز الذي احتضن طموحاتنا وآمالنا، وقدم لنا كل سبل العلم والمعرفة وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرفيَّ الفاضلين ، الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فائز جراد، اللذين لم يبخلا عليَّ بعلمهما وخبرتهما وتوجيهاتهما القيمة فقد كانا خير مرشد وموجه، يمتلكان من الحكمة والخبرة ما جعل رحلة البحث العلمي أكثر ثراءً وعمقاً إن فضلكم جميعاً سيبقى محفوراً في ذاكرتي وقلبي، وسأحمل معي دائماً هذه الذكريات الجميلة والخبرات الثمينة التي اكتسبتها خلال رحلتي الدراسية أسأل الله العلي القدير أن يجزيكم عني خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتكم لكم مني جميعاً كل الحب والتقدير والاحترام، وأدعو الله أن يوفقني لأكون عند حسن ظنكم دائماً

اخوكم / فوز الكربي

# جدول المحتويات

اهداء ..... 2

المستخلص ..... 6

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- المقدمة ..... 8
- 2- مشكلة الدراسة ..... 10
- 3- أهمية الدراسة ..... 12
  - 3.1 الأهمية العلمية ..... 12
  - 3.2 الأهمية العملية ..... 13
- 4- اهداف الدراسة ..... 14
- 5- تساؤلات الدراسة ..... 16
- 6- فروض الدراسة ..... 18
- 7- النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث ..... 20

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- 1- الدراسات السابقة ..... 25
- 2- الدراسات العربية ..... 25
- 3- الدراسات الأجنبية ..... 27
- 4- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية ..... 28
- 5- الإطار النظري ..... 30

## الفصل الثالث :- منهجية الدراسة

1. مقدمة ..... 42
2. المنهجية وطرق البحث ..... 42
3. مجتمع البحث ..... 43
4. حدود البحث ..... 43

## الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

1. مقدمة ..... 45
2. تحليل البيانات ..... 46
3. نتائج الدراسة ..... 56
4. التوصيات ..... 58

## قائمة المراجع

1. المراجع العربية ..... 61
2. المراجع الأجنبية ..... 63

## الملاحق

- استبانة الدراسة ..... 67
- abstract ..... 74

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية ، وتحديدًا، سعت الدراسة إلى قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في شركات وقود الطيران ، وقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بأبعاده الستة (الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجر والمكافآت، والرضا عن فرص الترقية والتطور، والرضا عن نمط الإشراف، والرضا عن زملاء العمل، والرضا عن بيئة العمل)، وتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي وتحليل أثر أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، والكشف عن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في عينة الدراسة وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددها أربع شركات رئيسية ، ويبلغ إجمالي عدد العاملين فيها حوالي 2500 موظف ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت 400 موظف ، وتم استرداد 362 استبانة ، منها 348 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتم جمع البيانات خلال الفترة من 20 مايو 2025 إلى 12 يوليو 2025، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في شركات وقود الطيران كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.62 من 5، وجاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى ، يليه بعد التحفيز الإلهامي، ثم بعد الاعتبار الفردي، وأخيراً بعد الاستثارة الفكرية كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.41 من 5، وجاء بعد الرضا عن زملاء العمل في المرتبة الأولى، يليه بعد الرضا عن نمط الإشراف، ثم بعد الرضا عن طبيعة العمل، ثم بعد الرضا عن بيئة العمل، ثم بعد الرضا عن فرص الترقية والتطور، وأخيراً بعد الرضا عن الأجر والمكافآت

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.724 كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تفسر ما نسبته 62.2 % من التباين في الرضا الوظيفي، وأن جميع أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي، وكان بعد الاعتبار الفردي هو الأكثر تأثيراً وأخيراً أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر، لصالح الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) ، وفي ضوء هذه النتائج ، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادة التحويلية، وتعزيز بعد الاستثارة الفكرية، ومراجعة وتطوير نظم الأجور والمكافآت، وتعزيز فرص الترقية والتطور المهني، وتنفيذ استطلاعات دورية للرضا الوظيفي، والاهتمام بالفئات العمرية الأصغر

**الكلمات المفتاحية :-** القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي، شركات وقود الطيران، المملكة العربية السعودية

## الفصل الأول



## المقدمة

يشهد قطاع خدمات الطيران الأرضية في المملكة العربية السعودية تطوراً ملحوظاً في ظل التحولات الاقتصادية والتنموية التي تمر بها المملكة، خاصة مع إطلاق رؤية 2030 التي تستهدف تنويع مصادر الدخل وتعزيز قطاعات غير نفطية، ومن بينها قطاع النقل الجوي (الهيئة العامة للطيران المدني، 2020) وتعتبر خدمات وقود الطائرات من أهم الخدمات الأرضية التي تقدم للشركات الطيران، حيث تمثل عصب العمليات اللوجستية في المطارات السعودية في ظل هذه التحولات، تواجه شركات وقود الطيران تحديات متعددة ترتبط بجودة الخدمة وكفاءة الأداء ورضا العملاء، الأمر الذي يتطلب تبني نماذج قيادية متطورة تستطيع التعامل مع هذه التحديات بفعالية (العتيبي، 2018).

وتعد القيادة التحويلية من أبرز النماذج القيادية المعاصرة التي أثبتت فعاليتها في تحقيق نتائج متميزة على مستوى المنظمات وأداء الموظفين، حيث تتميز هذه القيادة بقدرتها على تحفيز العاملين وإلهامهم لتحقيق أهداف تتجاوز توقعاتهم الشخصية (Bass & Riggio, 2006) يشير الزهراني (2019) إلى أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي وتركز هذه الأبعاد على تعزيز قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ورضاهم الوظيفي وقد أظهرت دراسة القحطاني (2017).

أن تبني نمط القيادة التحويلية في المؤسسات السعودية يساهم في تحسين مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من جانب آخر، يعتبر رضا الموظفين من أهم العوامل المؤثرة في أداء المنظمات ونجاحها، خاصة في القطاعات الخدمية التي تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري في تقديم الخدمة ويُعرف الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية (Locke & Latham, 2004) وتتعدد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لتشمل: طبيعة العمل، وظروف العمل، والأجور والمكافآت، وفرص التطور المهني، وأسلوب القيادة والإشراف (العنزي، 2016) وتشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، حيث خلصت دراسة المطيري (2020).

إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي السعودي كما بينت دراسة الشمري (2021) أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي وفي قطاع خدمات الطيران الأرضية، تزداد أهمية دراسة تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين نظراً لطبيعة العمل المعقدة

والضغوط المهنية المرتبطة بها وقد أشارت دراسة الغامدي (2019) إلى أن شركات الخدمات الأرضية في مطارات المملكة تواجه تحديات في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي كما أكدت دراسة الدوسري (2022) .

وعلى أهمية تبني أنماط قيادية فعالة في تعزيز أداء العاملين ورضاهم في قطاع النقل الجوي السعودي وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في القطاعات المختلفة، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي ركزت على قطاع خدمات وقود الطيران بشكل خاص ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية في هذا المجال، والتعرف على أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية وتستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً من أهمية قطاع خدمات الطيران في المملكة، خاصة في ظل التوسع الكبير في البنية التحتية للمطارات وزيادة حركة الطيران، حيث تشير إحصائيات الهيئة العامة للطيران المدني (2021) .

إلى أن عدد الرحلات الجوية في مطارات المملكة بلغ أكثر من 700 ألف رحلة سنوياً، مما يؤكد على أهمية تحسين جودة الخدمات الأرضية ومن بينها خدمات تزويد الطائرات بالوقود ويهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية، وتحديد أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى تقديم توصيات تساعد في تعزيز ممارسات القيادة التحويلية في هذه الشركات بما يساهم في تحسين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين فيها .

## مشكلة الدراسة

تشهد صناعة الطيران في المملكة العربية السعودية نمواً متسارعاً في ظل رؤية 2030 التي تستهدف تعزيز مكانة المملكة كمركز لجسّتي عالمي، وتطوير قطاع النقل الجوي ليكون أكثر تنافسية وكفاءة وقد أشارت تقارير الهيئة العامة للطيران المدني (2021) إلى زيادة حجم الحركة الجوية في مطارات المملكة بنسبة 15 % خلال الفترة الأخيرة، وهو ما يتطلب تطوير الخدمات الأرضية المساندة ومن بينها خدمات تزويد الطائرات بالوقود وتعتبر شركات وقود الطيران من المنظمات الحيوية التي تقدم خدمات أساسية لشركات الطيران، حيث تتطلب طبيعة عملها مستويات عالية من الدقة والالتزام بمعايير السلامة والجودة وقد أشار المنصور (2018) إلى أن هذه الشركات تواجه تحديات متعددة ترتبط بضغوط العمل وتعقيد الإجراءات التشغيلية، الأمر الذي ينعكس على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين فيها كما بينت دراسة الغامدي (2019) أن معدلات دوران العمل في شركات الخدمات الأرضية بالمطارات السعودية وصلت إلى 18 % وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالقطاعات الأخرى وفي ظل هذه التحديات، تبرز أهمية تبني أنماط قيادية فعالة تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين وتعد القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي أثبتت فعاليتها في مختلف البيئات التنظيمية، حيث تركز على تحفيز الموظفين وإلهامهم لتحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الشخصية (Bass & Avolio, 1994).

وقد أكدت دراسة العنزي (2020) على أهمية دور القيادة التحويلية في تحسين مستويات الرضا الوظيفي في المنظمات الخدمية ومن خلال المراجعة الأولية للأدبيات والدراسات السابقة، لاحظ الباحث وجود فجوة بحثية تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في قطاع خدمات وقود الطيران بشكل خاص في البيئة السعودية فعلى الرغم من وجود دراسات عديدة تناولت موضوع القيادة التحويلية في قطاعات مختلفة، إلا أن قطاع خدمات وقود الطيران لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين، رغم أهميته الاستراتيجية في منظومة النقل الجوي وقد لاحظ الباحث من خلال استطلاع أولي أجراه على عينة من العاملين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية، وجود تباين في مستويات الرضا الوظيفي بين العاملين في هذه الشركات كما أشارت نتائج الاستطلاع إلى تفاوت في درجة ممارسة القيادة التحويلية من قبل المديرين في هذه الشركات، وهو ما قد يفسر جزءاً من التباين في مستويات الرضا الوظيفي وتتفق هذه الملاحظات الأولية مع ما توصلت إليه دراسة الشمري (2021) التي أشارت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة التحويلية ومستويات الرضا الوظيفي في القطاع الخاص السعودي كما تتفق مع دراسة الدوسري (2022) التي بينت أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في قطاع النقل الجوي.

وبناء على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي "ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية؟ ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة التالية

1- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية؟

2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية؟

- 3- ما أثر بُعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية
- 4- ما أثر بُعد التحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية ؟
- 5- ما أثر بُعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية ؟
- 6- ما أثر بُعد الاعتبار الفردي للقيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية ؟
- 7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات وقود الطيران تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) ، وتكمن أهمية دراسة هذه المشكلة في كونها تسلط الضوء على قطاع حيوي في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع خدمات وقود الطيران ، الذي يعتبر من القطاعات الداعمة لصناعة الطيران والنقل الجوي ، والتي تحظى باهتمام كبير في ظل رؤية المملكة 2030 كما أن فهم العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في هذا القطاع سيسهم في تطوير استراتيجيات إدارية فعالة تعزز من أداء العاملين وتحسن من جودة الخدمات المقدمة لشركات الطيران وتزداد أهمية دراسة هذه المشكلة في ظل التحديات التي تواجهها شركات وقود الطيران ، والتي تتطلب قيادات قادرة على التعامل مع هذه التحديات بكفاءة وفعالية فقد أشار القحطاني (2017) إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تمكين المنظمات من التكيف مع المتغيرات البيئية والتنافسية، وهو ما ينطبق على شركات وقود الطيران التي تعمل في بيئة تنافسية متغيرة .

## أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال الجوانب العلمية والتطبيقية التي تتناولها، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية :-

### الأهمية العلمية (النظرية)

- 1- إثراء المكتبة العربية :- تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بدراسة متخصصة حول أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في قطاع خدمات وقود الطيران ، وهو مجال يفتقر إلى الدراسات المتخصصة رغم أهميته الاستراتيجية وقد أشار الزهراني (2019) إلى ندرة الدراسات العربية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية في قطاعات خدمية متخصصة كقطاع خدمات الطيران
- 2- سد الفجوة البحثية :- تسعى الدراسة إلى سد الفجوة البحثية في مجال دراسات القيادة التحويلية في القطاعات الخدمية المتخصصة في المملكة العربية السعودية وقد أكد العنزي (2020) على أهمية توجيه البحوث نحو دراسة تأثير الأنماط القيادية المختلفة في قطاعات حيوية تدعم الاقتصاد الوطني
- 3- تطوير نموذج نظري ، تقدم الدراسة نموذجاً نظرياً يوضح العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) ورضا الموظفين في بيئة عمل خدمات الطيران، مما يثري الأطر النظرية في هذا المجال ويتفق هذا مع ما أشار إليه Bass & Riggio (2006) من أهمية تطوير نماذج نظرية تفسر العلاقة بين القيادة التحويلية ومخرجات العمل في بيئات تنظيمية مختلفة
- 4- توسيع نطاق الدراسات تسهم الدراسة في توسيع نطاق الدراسات التي تتناول العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لتشمل قطاعاً حيوياً هو قطاع خدمات وقود الطيران، مما يتيح إمكانية المقارنة مع نتائج الدراسات في قطاعات أخرى وقد أكدت دراسة المطيري (2020) على أهمية إجراء دراسات مقارنة لتأثير القيادة التحويلية في قطاعات مختلفة
- 5- إثراء نظريات القيادة ، تسهم الدراسة في إثراء نظريات القيادة من خلال اختبار مدى ملاءمة نظرية القيادة التحويلية للتطبيق في بيئة العمل السعودية، وتحديداً في قطاع خدمات وقود الطيران وقد أشار الشمري (2021) إلى أهمية اختبار النظريات الإدارية الغربية في البيئة العربية للتحقق من مدى ملاءمتها للتطبيق في ظل الاختلافات الثقافية والتنظيمية .

### الأهمية التطبيقية (العملية)

- 1- دعم صناعة الطيران تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية قطاع خدمات الطيران في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التوجه نحو تعزيز مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي ضمن رؤية 2030 وقد أشارت الهيئة العامة للطيران المدني (2021) إلى أن قطاع النقل الجوي يسهم بنحو 35 % من الناتج المحلي الإجمالي للمملكة، ومن المتوقع أن ترتفع هذه النسبة في السنوات القادمة
- 2- تحسين ممارسات القيادة :- تقدم الدراسة معلومات قيمة لمديري شركات وقود الطيران حول أثر ممارسات القيادة التحويلية على رضا الموظفين، مما يساعدهم في تبني أنماط قيادية أكثر فعالية وقد أكد

القحطاني (2017) على أهمية توعية القيادات الإدارية بالممارسات القيادية الفعالة وتأثيرها على مخرجات العمل .

- 3- تعزيز رضا الموظفين تساعد نتائج الدراسة في تحديد العوامل المؤثرة في رضا الموظفين في شركات وقود الطيران ، مما يساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالكفاءات البشرية وقد أشار الغامدي (2019) إلى أن ارتفاع معدلات دوران العمل في قطاع الخدمات الأرضية بالمطارات يشكل تحدياً كبيراً يتطلب دراسة العوامل المؤثرة في رضا الموظفين 4
- 4- تطوير برامج تدريبية :- توفر الدراسة معلومات تساعد على تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين في شركات وقود الطيران ، مما ينعكس إيجاباً على أداء هذه الشركات وقد أكد المنصور (2018) على أهمية الاستثمار في تطوير مهارات القيادة لدى المديرين في القطاعات الخدمية
- 5- دعم متخذي القرار تقدم الدراسة معلومات مهمة لمتخذي القرار من شركات وقود الطيران والجهات المشرفة على قطاع الطيران في المملكة، تساعدهم في اتخاذ قرارات مدروسة لتحسين بيئة العمل وتعزيز أداء العاملين وقد أشارت دراسة الدوسري (2022) إلى أهمية توفير معلومات دقيقة لمتخذي القرار في قطاع النقل الجوي لتمكينهم من اتخاذ قرارات فعالة
- 6- تحسين جودة الخدمة تساهم الدراسة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في شركات وقود الطيران من خلال تعزيز رضا الموظفين ، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين رضا الموظفين وجودة الخدمة المقدمة للعملاء وقد أكد العتيبي (2018) على أن رضا الموظفين يعد محدداً رئيسياً لجودة الخدمة في القطاعات الخدمية
- 7- دعم التنافسية تساعد نتائج الدراسة في تعزيز القدرة التنافسية لشركات وقود الطيران من خلال تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الاحتفاظ بالكفاءات البشرية وقد أشار الزهراني (2019) إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات من خلال تأثيرها الإيجابي على الموارد البشرية
- 8- المساهمة في تحقيق رؤية 2030 تتماشى الدراسة مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تطوير قطاع النقل الجوي وتعزيز دوره من الاقتصاد الوطني، من خلال تقديم رؤى ومقترحات لتحسين أداء قطاع خدمات وقود الطيران وقد أكدت الهيئة العامة للطيران المدني (2020) على أهمية تطوير الخدمات المساندة لقطاع الطيران بما يتماشى مع المستهدفات الاستراتيجية لرؤية 2030 .

## أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية، وينبثق من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي يمكن توضيحها فيما يلي

- 1- التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية ، بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) من شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية
- 2- قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية
- 3- تحديد أثر بُعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال التعرف على مدى تأثير سلوكيات القادة التي تعكس القيم والمعتقدات والرؤية المشتركة على مستويات الرضا لدى الموظفين
- 4- استكشاف أثر بُعد التحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية على رضا الموظفين من شركات وقود الطيران، من خلال دراسة كيفية تأثير قدرة القائد على تحفيز الموظفين وإلهامهم وبث روح الحماس والتفاؤل في نفوسهم على مستويات رضاهم الوظيفي
- 5- تحليل أثر بُعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران، من خلال دراسة مدى تأثير تشجيع القادة للموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة وتحدي الافتراضات التقليدية على مستويات الرضا الوظيفي
- 6- دراسة أثر بُعد الاعتبار الفردي للقيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران، من خلال التعرف على تأثير اهتمام القائد بالاحتياجات الفردية للموظفين وتقديم الدعم والتوجيه لهم على مستويات رضاهم الوظيفي
- 7- الكشف عن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات وقود الطيران تبعا للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)
- 8- تحديد البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد القيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران، مما يساعد في توجيه جهود التطوير القيادي نحو الجوانب الأكثر تأثيراً .
- 9- تقديم توصيات عملية لإدارات شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية حول كيفية تعزيز ممارسات القيادة التحويلية بما يساهم في تحسين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين
- 10- اقتراح استراتيجيات فعالة\*\* لتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين في شركات وقود الطيران، مما ينعكس إيجاباً على أداء هذه الشركات وقدرتها على تحقيق أهدافها
- 11- المساهمة في تطوير بيئة العمل في قطاع خدمات وقود الطيران من خلال تقديم رؤى علمية حول العلاقة بين الممارسات القيادية ورضا الموظفين .
- 12- دعم جهود تطوير قطاع الطيران في المملكة العربية السعودية من خلال التركيز على أحد القطاعات المساندة الهامة وهو قطاع خدمات وقود الطيران ، والذي يعتبر عنصراً أساسياً من منظومة النقل الجوي

وتتكامل هذه الأهداف معا لتقدم صورة شاملة عن واقع القيادة التحويلية في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية، وتأثيرها على رضا الموظفين، مما يسهم في تطوير هذا القطاع الحيوي بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030 التي تستهدف تعزيز مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي وتطوير قطاع النقل الجوي ليكون أكثر تنافسية وكفاءة.

## تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على عدة تساؤلات تتعلق بأثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية، وتتمثل هذه التساؤلات فيما يلي

**التساؤل الرئيسي :-** ما أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية ؟

### التساؤلات الفرعية

تساؤلات متعلقة بمستوى ممارسة القيادة التحويلية

- 1- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية بشكل عام في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية
- 2- ما مستوى ممارسة بُعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية ؟
- 3- ما مستوى ممارسة بُعد التحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية ؟
- 4- ما مستوى ممارسة بُعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية ؟
- 5- ما مستوى ممارسة بُعد الاعتبار الفردي للقيادة التحويلية في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية ؟

### تساؤلات متعلقة بمستوى الرضا الوظيفي

- 6- ما مستوى الرضا الوظيفي العام لدى العاملين من شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية ؟
- 7- ما مستوى رضا الموظفين عن طبيعة العمل في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية ؟
- 8- ما مستوى رضا الموظفين عن الأجور والمكافآت في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية ؟
- 9- ما مستوى رضا الموظفين عن العلاقة مع الرؤساء والزلاء في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية ؟
- 10- ما مستوى رضا الموظفين عن فرص النمو والتطور المهني في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية ؟

### تساؤلات متعلقة بتأثير أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

- 11- ما أثر بُعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية ؟
- 12- ما أثر بُعد التحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية ؟
- 13- ما أثر بُعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية ؟

14- ما أثر بُعد الاعتبار الفردي للقيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية ؟

15- ما البُعد الأكثر تأثيراً من أبعاد القيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية ؟

### تساؤلات متعلقة بالفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

16- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات وقود الطيران تعزى لمتغير العمر

17- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات وقود الطيران تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟

18- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات وقود الطيران تعزى لمتغير سنوات الخبرة ؟

19- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات وقود الطيران تعزى لمتغير المستوى الوظيفي ؟

20- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات وقود الطيران تعزى لمتغير الشركة التي يعمل بها الموظف ؟ وتعتبر هذه التساؤلات بمثابة خارطة طريق للدراسة، حيث تغطي جميع الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة وتساعد في تحقيق أهدافها كما أن الإجابة على هذه التساؤلات ستسهم في توفير صورة شاملة عن واقع القيادة التحويلية في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية، وتأثيرها على رضا الموظفين، مما يساعد في تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات القيادة وتعزيز رضا الموظفين في هذا القطاع الحيوي

## فروض الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها والإطار النظري والدراسات السابقة، يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي :-

**الفرض الرئيسي :-** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية

### الفروض الفرعية

الفروض المتعلقة بأثر أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي:

الفرض الفرعي الأول يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التأثير المثالي للقيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية

الفرض الفرعي الثاني يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية

الفرض الفرعي الثالث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية

الفرض الفرعي الرابع يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاعتبار الفردي للقيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية

الفروض المتعلقة بالفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

الفرض الفرعي الخامس توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات وقود الطيران تعزى لمتغير العمر

الفرض الفرعي السادس توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات وقود الطيران تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الفرض الفرعي السابع توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات وقود الطيران تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الفرض الفرعي الثامن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات وقود الطيران تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

الفرض الفرعي التاسع توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات وقود الطيران تعزى لمتغير الشركة التي يعمل بها الموظف

الافتراضات الأساسية للفروض تقوم فروض الدراسة على مجموعة من الافتراضات الأساسية المستمدة من الدراسات السابقة والإطار النظري ، ومن هذه الافتراضات :-

الافتراض الأول أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث تعمل على تحفيز الموظفين وإلهامهم وتلبية احتياجاتهم الفردية

الافتراض الثاني أن بُعد التأثير المثالي يسهم في تعزيز ثقة الموظفين بقادتهم وتبني قيم ومعتقدات مشتركة، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا الوظيفي

الافتراض الثالث أن بُعد التحفيز الإلهامي يسهم في رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة حماسهم وتفاؤلهم، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي

الافتراض الرابع أن بُعد الاستثارة الفكرية يشجع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم أفكار جديدة، مما يعزز شعورهم بالتقدير والإنجاز ويزيد من رضاهم الوظيفي

الافتراض الخامس أن بُعد الاعتبار الفردي يسهم في تلبية الاحتياجات الفردية للموظفين وتقديم الدعم والتوجيه لهم، مما يعزز شعورهم بالاهتمام والتقدير ويزيد من رضاهم الوظيفي

الافتراض السادس أن المتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، الشركة) تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في شركات وقود الطيران وتستند هذه الفروض إلى نظرية القيادة التحويلية التي تفترض أن القائد التحويلي يستطيع التأثير في أتباعه وتحفيزهم وإلهامهم لتحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات ، وأن هذا النمط من القيادة يسهم في تحسين مختلف المخرجات التنظيمية، ومن بينها الرضا الوظيفي للعاملين وسيتم اختبار هذه الفروض من خلال جمع البيانات الميدانية من العاملين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من مدى صحتها .

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

### مقدمة

تستند هذه الدراسة إلى نظرية القيادة التحويلية كإطار نظري رئيسي لفهم وتحليل تأثير سلوكيات القادة على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران من المملكة العربية السعودية وتعد نظرية القيادة التحويلية من أبرز النظريات المعاصرة في مجال القيادة، والتي قدمت تفسيرات علمية لتأثير القادة على سلوكيات الأفراد والمخرجات التنظيمية المختلفة، ومن بينها الرضا الوظيفي فيما يلي استعراض للأساس النظري للدراسة مع التركيز على نظرية القيادة التحويلية وارتباطها بالرضا الوظيفي

### نظرية القيادة التحويلية

نشأة وتطور نظرية القيادة التحويلية ظهر مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة على يد العالم السياسي جيمس ماكجريجور بيرنز ( James MacGregor Burns ) في عام 1978، الذي ميز بين نمطين من القيادة: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية وقد وصف بيرنز القيادة التحويلية بأنها العملية التي يقوم من خلالها القادة والأتباع برفع مستوى بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من الأخلاق والدافعية ( Burns, 1978 ) ومن وقت لاحق، قام بيرنارد باس ( Bernard Bass ) بتطوير نظرية القيادة التحويلية بشكل أكثر تفصيلاً من خلال توضيح الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية، وكيفية تأثيرها على الأتباع والمخرجات التنظيمية وقد عرف باس القيادة التحويلية بأنها العملية التي يسعى من خلالها القائد إلى زيادة وعي الأتباع بما هو مهم، وتوسيع وتعزيز اهتماماتهم، وتوجيههم نحو النظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل صالح الجماعة أو المنظمة ( Bass, 1985 ) ويرى باس أن القيادة التحويلية تتجاوز مجرد تبادل المنافع بين القائد والتابع (كما في القيادة التبادلية)، إلى تحفيز التابعين للعمل من أجل أهداف تتجاوز المصلحة الذاتية، وذلك من خلال إثارة الوعي والاهتمام بالرؤية المشتركة وأهداف الجماعة ( Bass & Riggio )

الأبعاد الرئيسية للقيادة التحويلية حدد باس أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية، وهي: 1\*\* التأثير المثالي ( Idealized Influence ) يشير إلى سلوكيات القائد التي تجعل منه نموذجاً يحتذى به من قبل الأتباع ويتضمن هذا البعد امتلاك القائد لرؤية واضحة، والتصرف بطريقة تعزز الثقة والاحترام، والالتزام بالمعايير الأخلاقية العالية، ووضع مصلحة الجماعة فوق المصلحة الشخصية ( Avolio & Bass, 2002 )

التحفيز الإلهامي ( Inspirational Motivation ) يشير إلى قدرة القائد على تحفيز وإلهام الأتباع من خلال توفير معنى وتحدي لعملهم ويتضمن هذا البعد التعبير عن رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار الحماس والتفاؤل، وتشجيع روح الفريق ( Bass & Riggio, 2006 ) والاستثارة الفكرية ( Intellectual Stimulation ) يسير إلى سلوكيات القائد التي تشجع الأتباع على التفكير الإبداعي وتحدي الافتراضات التقليدية وإعادة صياغة المشكلات بطرق جديدة ويتضمن هذا البعد تشجيع الابتكار والإبداع، وعدم انتقاد الأفكار الجديدة، وتشجيع مشاركة الأتباع في عملية المشكلات

الاعتبار الفردي ( Individualized Consideration ) يشير إلى اهتمام القائد باحتياجات كل فرد من الأتباع ومراعاة الفروق الفردية بينهم ويتضمن هذا البعد الاستماع الفعال، وتقديم الدعم والتوجيه، وتفويض المهام التي تساعد على النمو والتطور، والاهتمام بالاحتياجات الفردية للأتباع ( Bass & Riggio, 2006 )

تأثير القيادة التحويلية على المخرجات التنظيمية أشارت العديد من الدراسات إلى التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على مختلف المخرجات التنظيمية، مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والإبداع والابتكار وقد أكدت نتائج التحليل البعدي الذي أجراه جادج وبيكولو ( Judge & Piccolo, 2004 ) علي وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ويمكن تفسير تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي من خلال عدة آليات فالقائد التحويلي يعزز شعور الموظفين بالهوية المشتركة والانتماء للمنظمة، ويلهمهم برؤية مستقبلية جذابة، ويشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، ويقدم لهم الدعم والتوجيه، مما يساهم في تعزيز رضاهم الوظيفي ( Braun et al, 2013 ) كما أن القيادة التحويلية تساهم في تلبية الاحتياجات النفسية الأساسية للموظفين، مثل الحاجة إلى الاستقلالية والكفاءة والانتماء، وهو ما يؤدي إلى زيادة الدافعية الذاتية والرضا الوظيفي ( Herland et al, 2011 )

**نظرية الرضا الوظيفي** مفهوم الرضا الوظيفي يعد الرضا الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال السلوك التنظيمي، ويعرف بأنه حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية ( Locke, 1976 ) ويشير سبكتور ( Spector, 1997 ) إلى أن الرضا الوظيفي يعكس مدى حب الأفراد لوظائفهم، ويتضمن جوانب مختلفة مثل الأجور، وفرص الترقية، والعلاقة مع الرؤساء والزلاء، وطبيعة العمل

نظريات تفسير الرضا الوظيفي هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، ومن أبرز

- 1- نظرية العاملين ( Two-Factor Theory ) قدمها هيرزبرج ( Herzberg ) وتفترض أن هناك مجموعتين من العوامل تؤثر في الرضا الوظيفي العوامل الدافعة ( Motivators ) مثل الإنجاز والتقدير والترقية، والتي تؤدي إلى الرضا عند توفرها، والعوامل الوقائية ( Hygiene Factors ) مثل الأجور وظروف العمل والعلاقات مع الزملاء، والتي تؤدي إلى عدم الرضا عند غيابها ( Herzberg et al, 1959 ) نظرية تحقيق القيمة ( Value-Percept Theory )
- 2- قدمها لوك ( Locke ) وتفترض أن الرضا الوظيفي ينتج عن إدراك الفرد أن وظيفته توفر له الأشياء التي يقيّمها، وأن الرضا يتحدد بمقدار التباين بين ما يريده الفرد وما يحصل عليه فعلياً من وظيفته ( Locke, 1976 )
- 3- نظرية العدالة ( Equity Theory ) قدمها آدامز ( Adams ) وتفترض أن الرضا الوظيفي يتحدد بمدى شعور الفرد بالعدالة في المعاملة مقارنة بالآخرين، من حيث العلاقة بين المدخلات (الجهد، الخبرة، المؤهلات) والمخرجات (الأجور، الترقيات، التقدير ( Adams, 1965 )

**العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي** تشير الأدبيات البحثية إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي وقد أظهرت الدراسات أن القادة التحويليين يساهمون في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين من خلال عدة آليات: تعزيز الهوية المشتركة، يساعد القادة التحويليون في تعزيز شعور الموظفين بالهوية المشتركة والانتماء للمنظمة، مما يزيد من رضاهم الوظيفي ( Bass & Riggio, 2006 )، توفير رؤية ملهمة يقدم القادة التحويليون رؤية جذابة ومقنعة للمستقبل، مما يساعد الموظفين على إيجاد معنى وهدف في عملهم، ويعزز رضاهم الوظيفي ( Avolio & Bass, 2002 ) تشجيع المشاركة والإبداع يشجع القادة

التحويليون الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم أفكار جديدة، مما يعزز شعورهم بالتقدير والإنجاز ويزيد من رضاهم الوظيفي (Yukl, 2013) تقديم الدعم والتوجيه يهتم القادة التحويليون بالاحتياجات الفردية للموظفين ويقدمون لهم الدعم والتوجيه، مما يعزز شعورهم بالاهتمام والتقدير ويزيد من رضاهم الوظيفي (Bass & Riggio, 2006) تعزيز الثقة والعدالة يعزز القادة التحويليون الثقة والعدالة في بيئة العمل، مما يساهم في تحسين مناخ العمل وزيادة الرضا الوظيفي (Braun et al, 2013) وبنا على ما سبق ، يمكن القول إن نظرية القيادة التحويلية توفر إطاراً نظرياً مناسباً لفهم وتحليل تأثير سلوكيات القادة على رضا الموظفين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية وتقديم تفسيرات علمية للعلاقة بين هذين المتغيرين .

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

## مقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في قطاع خدمات الطيران الأرضية، وتحديدًا في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية ويهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات العلمية التي تناولت متغيرات الدراسة، وتوضيح العلاقات النظرية بينها، وعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مما يساعد من بناء الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية تعد القيادة من أبرز الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي .

نظراً لدورها المحوري في توجيه سلوك الأفراد والتأثير في أدائهم وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وقد تطورت نظريات القيادة عبر الزمن من النظريات التقليدية التي ركزت على سمات القائد وسلوكياته، إلى النظريات المعاصرة التي تركز على التفاعل بين القائد والأتباع والسياق التنظيمي وتعتبر القيادة التحويلية من أبرز النظريات المعاصرة في مجال القيادة، والتي قدمت تفسيرات علمية لكيفية تأثير القادة من سلوكيات الأفراد والمخرجات التنظيمية المختلفة وقد نالت هذه النظرية اهتماماً كبيراً من الباحثين والممارسين، نظراً لفعاليتها في تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم وتعزيز أدائهم من جانب آخر، يعد الرضا الوظيفي من أهم المتغيرات التنظيمية التي حظيت باهتمام الباحثين، نظراً لارتباطه بالعديد من المخرجات التنظيمية الإيجابية، مثل الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض معدلات الغياب والدوران الوظيفي وقد سعت العديد من الدراسات إلى فهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، ومن بينها نمط القيادة السائد في المنظمة وفي سياق قطاع خدمات الطيران الأرضية، وتحديدًا شركات وقود الطيران ، تزداد أهمية دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، نظراً لطبيعة هذا القطاع الذي يتسم بالديناميكية والتعقيد وارتفاع مستوى الضغوط المهنية فشركات وقود الطيران تقدم خدمات حيوية وأساسية لشركات الطيران، وتتطلب مستويات عالية من الدقة والالتزام بمعايير السلامة والجودة، مما يجعل دور القيادة في تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي أمراً بالغ الأهمية ويكتسب موضوع الدراسة أهمية خاصة في سياق المملكة العربية السعودية، في ظل التحولات الاقتصادية والتنموية التي تشهدها المملكة، وتوجهات رؤية 2030 التي تستهدف تعزيز مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي وتطوير قطاع النقل الجوي ليكون أكثر تنافسية وكفاءة وهذا يتطلب الاهتمام بتطوير الخدمات المساندة لقطاع الطيران، ومن بينها خدمات وقود الطيران، وتعزيز قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية .

وهو ما يرتبط بشكل وثيق بمستوى أداء ورضا العاملين في هذا القطاع ويتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للإطار النظري للدراسة، والذي يشمل مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها وأهميتها، ومفهوم الرضا الوظيفي ونظرياته والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى العلاقة النظرية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي كما يتضمن الفصل عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد متغيراتها، مع التركيز على الدراسات التي أجريت في قطاع الطيران أو القطاعات المشابهة، وتحليل هذه الدراسات وتوضيح أوجه الاستفادة منها، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

## الدراسات السابقة

### الدراسات العربية

- دراسة الغامدي (2021) بعنوان " أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في الخطوط الجوية السعودية " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الرضا الوظيفي للعاملين من الخطوط الجوية السعودية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطُبقت على عينة عشوائية طبقية قوامها 384 موظفاً من العاملين من الخطوط الجوية السعودية بمختلف المستويات الإدارية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها [ مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الخطوط الجوية السعودية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (328) ، مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الخطوط الجوية السعودية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (315) ، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي للعاملين في الخطوط الجوية السعودية ، جاء بُعد الاعتبار الفردي في المرتبة الأولى من حيث التأثير على الرضا الوظيفي، يليه بُعد التحفيز الإلهامي، ثم بُعد التأثير المثالي، وأخيراً بُعد الاستثارة الفكرية ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية من الخطوط الجوية السعودية من خلال تدريب القادة على مهارات القيادة التحويلية، وتهيئة البيئة التنظيمية الداعمة لممارسة هذا النمط القيادي، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالجوانب المختلفة للرضا الوظيفي، وخاصة فرص التطور المهني والأجور والحوافز
- دراسة العنزي (2020) بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة الخدمات الأرضية بمطار الملك خالد الدولي " هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الخدمات الأرضية بمطار الملك خالد الدولي بالرياض استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من 215 موظفاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي
- 1- مستوى ممارسة القيادة التحويلية في شركة الخدمات الأرضية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (314)
  - 2- مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (322)
  - 3- مستوى الرضا الوظيفي للعاملين جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (305)
  - 4- وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وبين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي
  - 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية من مستويات الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) وأوصت الدراسة بضرورة تبني نمط القيادة التحويلية من شركة الخدمات الأرضية وتطوير برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين والاهتمام بتحسين مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة

دراسة المطيري (2019) بعنوان " دور القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة " سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية طبقية قوامها 298 موظفاً من العاملين في مختلف إدارات وأقسام المطار وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

1- مستوى ممارسة القيادة التحويلية في مطار الملك عبدالعزيز الدولي جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (321)

2- مستوى الرضا الوظيفي للعاملين جاء بدرجة متوسطة ، بمتوسط حسابي (308)

3- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

4- جاء بعد التحفيز الإلهامي في المرتبة الأولى من حيث تأثيره على الرضا الوظيفي، يليه بعد الاعتبار الفردي، ثم بعد التأثير المثالي، وأخيراً بعد الاستثارة الفكرية

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ، أهمها: ضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية من مطار الملك عبدالعزيز الدولي، وتصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين، والاهتمام بتحسين جوانب الرضا الوظيفي المختلفة، وخاصة فيما يتعلق بالأجور والحوافز وفرص الترقية

دراسة الشمري (2018) بعنوان " أثر نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي :- دراسة تطبيقية على شركات النقل والشحن الجوي في المملكة العربية السعودية " هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين من شركات النقل والشحن الجوي في المملكة العربية السعودية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة عشوائية بسيطة قوامها 267 موظفاً من العاملين في خمس شركات للنقل والشحن الجوي وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي

1- مستوى ممارسة القيادة التحويلية في شركات النقل والشحن الجوي جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (319)

2- مستوى الرضا الوظيفي للعاملين جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (312)

3- مستوى الأداء الوظيفي للعاملين جاء بدرجة مرتفعة ، بمتوسط حسابي (378)

4- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين

5- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

6- جاء بعد الاعتبار الفردي في المرتبة الأولى من حيث تأثيره على الرضا الوظيفي، يليه بعد التحفيز الإلهامي، ثم بعد التأثير المثالي، وأخيراً بعد الاستثارة الفكرية

7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية من مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني وتعزيز نمط القيادة التحويلية في

شركات النقل والشحن الجوي، وتطوير برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين، والعمل على تحسين مستويات الرضا الوظيفي من خلال الاهتمام بجوانب الرضا المختلفة، وخاصة الأجور والحوافز وفرص الترقية وبيئة العمل

## ثانياً الدراسات الأجنبية

دراسة هايدرو وآخرون ( Haider et al, 2022 ) بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي: الدور الوسيط للتمكين النفسي - دراسة تطبيقية على قطاع الطيران الباكستاني

The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Job Performance: The Mediating Role of Psychological Empowerment An Empirical Study on Pakistani Aviation Sector"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الطيران الباكستاني، مع فحص الدور الوسيط للتمكين النفسي في هذه العلاقة استخدمت الدراسة المنهج الكمي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 378 موظفاً للعاملين في شركات الطيران وخدمات المطارات في باكستان وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية

- 1- وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الطيران الباكستاني
- 2- يلعب التمكين النفسي دوراً وسيطاً جزئياً من العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وكذلك في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي
- 3- من بين أبعاد القيادة التحويلية، جاء بعد الاعتبار الفردي في المرتبة الأولى من حيث تأثيره على الرضا الوظيفي، يليه بعد التحفيز الإلهامي، ثم بعد التأثير المثالي، وأخيراً بعد الاستثارة الفكرية
- 4- أظهرت النتائج أن عوامل الرضا الوظيفي الأكثر تأثراً بالقيادة التحويلية هي الرضا عن الإشراف والعلاقات مع الزملاء، يليها الرضا عن فرص النمو والتطور، ثم الرضا عن طبيعة العمل، وأخيراً الرضا عن الأجور والمكافآت وقد أوصت الدراسة بأهمية تبني وتعزيز ممارسات القيادة التحويلية في قطاع الطيران الباكستاني، وتطوير برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين، بالإضافة إلى الاهتمام بتمكين العاملين نفسياً من خلال منحهم مزيداً من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة عمل داعمة ومحفزة

دراسة كاتو وكاميل ( Katto & Kamil, 2020 ) بعنوان "تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة حالة على شركة خدمات المطارات في ماليزيا

The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study of Airport Services Company In Malaysia"

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين في شركة خدمات المطارات في ماليزيا اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، واستخدمت أسلوباً مختلطاً (كمي

ونوعي) لجمع البيانات، حيث تم توزيع استبانات على 245 موظفاً بالإضافة إلى إجراء مقابلات معمقة مع 15 من المديرين والمشرفين وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي

- 1- مستوى ممارسة القيادة التحويلية في شركة خدمات المطارات جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (341)
  - 2- مستوى الرضا الوظيفي للعاملين جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (322)
  - 3- مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (335)
  - 4- وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين 5 جاء بعد التحفيز الإلهامي من المرتبة الأولى من حيث مستوى الممارسة، يليه بعد التأثير المثالي، ثم بعد الاعتبار الفردي وأخيراً بعد الاستثارة الفكرية
  - 5- أظهرت نتائج المقابلات أن القادة الذين يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية يواجهون تحديات تتعلق بضغوط العمل والوقت، وقلة الدعم التنظيمي، والهيكل التنظيمي البيروقراطي وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية في شركة خدمات المطارات، وتطوير نظام للحوافز يشجع على ممارسة هذا النمط القيادي، وتوفير التدريب اللازم للمديرين والمشرفين، بالإضافة إلى إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي لتسهيل تطبيق ممارسات القيادة التحويلية
  - 6- دراسة مارتينزومارياني (Martinez & Mariani, 2019) بعنوان "دور القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة مقارنة بين شركات خدمات وقود الطيران في أوروبا  
The Role of Transformational Leadership in Enhancing Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Comparative Study of Aviation Fuel Services Companies in Europe  
هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية من تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات خدمات وقود الطيران في أربع دول أوروبية (بريطانيا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا) استخدمت الدراسة المنهج المقارن، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 412 موظفاً من العاملين في 8 شركات لخدمات وقود الطيران (شركتان من كل دولة) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية
- 1- وجود تباين في مستوى ممارسة القيادة التحويلية بين الشركات في الدول الأربع، حيث جاءت الشركات البريطانية في المرتبة الأولى (382)، تليها الشركات الألمانية (365)، ثم الشركات الفرنسية (347)، وأخيراً الشركات الإيطالية (321)
  - 2- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في جميع الشركات
  - 3- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي بين الشركات في الدول المختلفة، حيث كان بعد التأثير المثالي أكثر تأثيراً في الشركات البريطانية والألمانية، بينما كان بعد الاعتبار الفردي أكثر تأثيراً في الشركات الفرنسية والإيطالية

- 4- أظهرت النتائج أن العوامل الثقافية والتنظيمية تلعب دوراً مهماً في تشكيل العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي
- 5- كشفت الدراسة أن شركات خدمات وقود الطيران التي تتبنى ممارسات القيادة التحويلية بشكل أكبر تتمتع بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وبالتالي أداء تنظيمي أفضل وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات القيادة التحويلية في شركات خدمات وقود الطيران، مع مراعاة الاختلافات الثقافية والتنظيمية بين الدول المختلفة، وتطوير برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين، والاهتمام بتحسين مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من خلال توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة

## أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

### أوجه التشابه

- من حيث الموضوع :- تتشابه الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة التحويلية وتأثيرها على الرضا الوظيفي، حيث ركزت معظم الدراسات على فحص العلاقة بين هذين المتغيرين
- من حيث المنهجية تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات
- من حيث الأبعاد المدروسة تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها على الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، وكذلك في تناولها لمختلف جوانب الرضا الوظيفي
- من حيث القطاع تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الغامدي (2021) ودراسة العنزي (2020) ودراسة المطيري (2019) في تطبيقها على قطاع الطيران أو الخدمات المرتبطة به، وبشكل خاص تتشابه مع دراسة مارتينز ومارياني (2019) من تركيزها على شركات خدمات وقود الطيران
- من حيث البيئة تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات العربية في تطبيقها في بيئة المملكة العربية السعودية

### أوجه الاختلاف

- من حيث مجتمع الدراسة تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة في تركيزها بشكل محدد على شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية، بينما ركزت الدراسات الأخرى على قطاعات مختلفة مثل شركات الطيران أو خدمات المطارات أو النقل والشحن الجوي
- من حيث المتغيرات تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة مثل دراسة العنزي (2020) ودراسة كاتو وكاميل (2020) ودراسة مارتينز ومارياني (2019) في تركيزها على متغيري القيادة التحويلية والرضا الوظيفي فقط، بينما تناولت تلك الدراسات متغيرات إضافية مثل الالتزام التنظيمي

من حيث النطاق الزمني تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في نطاقها الزمني، حيث تجرى في ظل التحولات الاقتصادية والتنموية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030

من حيث المنهجية التفصيلية تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة مثل دراسة كاتو وكاميل (2020) في اعتمادها على المنهج الكمي فقط، بينما اعتمدت تلك الدراسة على منهج مختلط (كمي ونوعي)

من حيث أسلوب التحليل تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في استخدامها لأساليب تحليل إحصائية متقدمة لاختبار العلاقة بين المتغيرات وفحص الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- 1- الاستفادة من الإطار النظري والمفاهيمي للدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية
- 2- الاستفادة من المقاييس والأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة الحالية
- 3- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في صياغة فرضيات الدراسة الحالية وتحديد المتغيرات والأبعاد التي سيتم دراستها
- 4- الاستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة في تحليل بيانات الدراسة الحالية
- 5- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة من مقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية، وصياغة توصيات ومقترحات عملية بناءً على هذه المقارنة
- 6- تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها، وهي دراسة أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي من سياق شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية وهو مجال لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل محدد ومتعمق.

## الإطار النظري

يعد موضوع القيادة من المواضيع المهمة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي ، نظراً لدورها المحوري في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها وقد شهد مفهوم القيادة تطوراً كبيراً عبر العقود الماضية، انتقالاً من المفاهيم التقليدية التي ركزت على سمات القائد وسلوكياته، إلى المفاهيم المعاصرة التي تركز من التفاعل بين القائد والأتباع والسياق التنظيمي ومن بين النظريات المعاصرة في القيادة برزت نظرية القيادة التحويلية كإحدى النظريات الأكثر تأثيراً وانتشاراً في الأدبيات الإدارية المعاصرة ( Bass & Riggio, 2006 ) من جانب آخر، يعتبر الرضا الوظيفي من أهم المتغيرات التنظيمية التي حظيت باهتمام الباحثين والممارسين، نظراً لارتباطه بالعديد من المخرجات التنظيمية الإيجابية، مثل الالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض معدلات الغياب والدوران الوظيفي ( Spector, 1997 ) هذا الفصل، سيتم استعراض الإطار النظري للدراسة الحالية، والذي يشمل مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها ونظرياتها، ومفهوم الرضا الوظيفي وأبعاده ونظرياته، والعلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى نبذة عن قطاع وقود الطيران في المملكة العربية السعودية

### أولاً القيادة التحويلية

مفهوم القيادة التحويلية ظهر مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة على يد عالم السياسة جيمس ماكجريجور بيرنز ( James MacGregor Burns ) من عام 1978 ، الذي ميز بين نمطين من القيادة: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية وقد عرف بيرنز القيادة التحويلية بأنها "العملية التي يرفع من خلالها القائد والتابع بعضهما البعض إلى مستويات أعلى من الأخلاق والدافعية ( Burns, 1978, p20 ) وتقوم فكرة القيادة التحويلية عند بيرنز على التمييز بينها وبين القيادة التبادلية، حيث تعتمد القيادة التبادلية على تبادل المنافع بين القائد والتابع ، بينما تركز القيادة التحويلية على تحفيز التابعين من خلال رفع مستوى وعيهم بأهمية وقيمة النتائج المحددة والطرق التي يمكن من خلالها تحقيق هذه النتائج، وتجاوز المصالح الشخصية من أجل مصلحة الجماعة أو المنظمة وفي وقت لاحق، قام بيرنارد باس ( Bernard Bass ) بتطوير نظرية القيادة التحويلية وتوسيعها، حيث عرفها بأنها "العملية التي يقوم من خلالها القائد بتحفيز التابعين للارتقاء فوق مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة، وزيادة وعي التابعين بأهمية وقيمة النتائج المحددة وكيفية تحقيقها ( Bass, 1985, p31 ) ويرى باس أن القيادة التحويلية تتجاوز مجرد تبادل المنافع بين القائد والتابع، إلى تغيير وتحويل قيم ومعتقدات واتجاهات التابعين، وتحفيزهم لتحقيق أداء يفوق التوقعات ويرى نورثاوس ( Northouse, 2018 ) ان القيادة التحويلية هي عملية تغيير وتحويل الأفراد، وتتضمن القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتتضمن تقييم دوافع التابعين، وإشباع حاجاتهم، والتعامل معهم كبشر كاملين ( p175 ) ويؤكد نورثاوس على أن القيادة التحويلية تركز على تنمية قدرات التابعين وتمكينهم، وتحويلهم إلى قادة في المستقبل وتعرف يوكل ( Yukl, 2013 ) قيادته التحويلية بأنها العملية التي تؤثر في التغييرات الكبيرة في اتجاهات وافتراضات أعضاء المنظمة، وبناء الالتزام تجاه رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها ( p312 ) وتشير يوكل إلى أن القيادة التحويلية تتضمن تحويل المنظمة من خلال إنشاء رؤية جديدة وتحفيز أعضاء المنظمة للالتزام بهذه الرؤية ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن تعريف القيادة التحويلية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها نمط قيادي يمارسه القادة في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية، ويتميز بقدرة القائد على تحفيز وإلهام التابعين ، وتحدي أفكارهم

وإبداعاتهم، والاهتمام باحتياجاتهم الفردية، وتقديم نموذج سلوكي يحتذى به ، مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم ورضاهم الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة

أبعاد القيادة التحويلية حدد باس و أفوليو ( Bass & Avolio, 1994 ) أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية، وهي كالتالي

1- التأثير المثالي ( Idealized Influence ) يشير التأثير المثالي إلى سلوكيات القائد التي تجعله نموذجاً يحتذى به من قبل التابعين ويتصف القادة الذين يمارسون التأثير المثالي بامتلاك رؤية واضحة ورسالة قوية، والتصرف وفقاً لمعايير أخلاقية عالية، ووضع مصلحة الجماعة فوق مصالحهم الشخصية، وإظهار الثقة والحرز والاتساق في سلوكياتهم، واكتساب احترام وإعجاب وثقة التابعين ويرى باس وريجيو ( Bass & Riggio, 2006 ) ان التأثير المثالي يمثل أعلى مستويات القيادة التحويلية، حيث يصبح القائد مصدر إلهام للتابعين ويكون له تأثير قوي عليهم ويتضمن التأثير المثالي جانبين جانب سلوكي يتمثل في سلوكيات القائد التي تعكس قيمه ومعتقداته، وجانب إسنادي يتمثل في الصفات والخصائص التي ينسبها التابعون للقائد ويؤكد أفوليو وباس ( Avolio & Bass, 2002 ) ان القادة الذين يمارسون التأثير المثالي يكتسبون مستويات عالية من الثقة والاحترام من قبل التابعين ، مما يجعلهم على استعداد لتقديم جهود إضافية وتحمل المخاطر من أجل تحقيق الأهداف المشتركة

2- التحفيز الإلهامي ( Inspirational Motivation ) يشير التحفيز الإلهامي إلى قدرة القائد على تحفيز وإلهام التابعين من خلال توفير معنى وتحدي لعملهم ويتصف القادة الذين يمارسون التحفيز الإلهامي بالتعبير عن رؤية مقنعة ومثيرة للمستقبل وإظهار الحماس والتفاؤل تجاه الأهداف والتوقعات وتشجيع روح الفريق والعمل الجماعي وتوضيح التوقعات وإظهار الالتزام بتحقيق الأهداف المشتركة وتحفيز التابعين لتجاوز توقعاتهم وتحقيق أداء متميز ويشير باس وريجيو ( Bass & Riggio, 2006 ) الى أن التحفيز الإلهامي يعزز روح الفريق ويخلق شعوراً بالهدف والمعنى لدى التابعين ، مما يدفعهم للالتزام برؤية المنظمة وأهدافها ويرى أفوليو وباس ( Avolio & Bass, 2002 ) ان القادة التحويليين يستخدمون الرموز والشعارات والاستعارات لتوصيل رؤيتهم وإلهام التابعين، ويشجعونهم على تخيل مستقبل جذاب للمنظمة ولأنفسهم

3- الاستثارة الفكرية ( Intellectual Stimulation ) تشير الاستثارة الفكرية إلى قدرة القائد على تحفيز إبداع وابتكار التابعين من خلال تشجيعهم على التفكير الناقد وتحدي الافتراضات التقليدية وإعادة صياغة المشكلات بطرق جديدة ويتصف القادة الذين يمارسون الاستثارة الفكرية بتشجيع التابعين على طرح الأسئلة وإعادة النظر من الافتراضات القائمة ، وتبني مداخل وأساليب جديدة في العمل، وتشجيع الإبداع والابتكار في حل المشكلات، والنظر إلى الأخطاء كفرص للتعلم والتطوير، وعدم انتقاد أفكار التابعين حتى لو اختلفت عن أفكار القائد ويرى باس وريجيو ( Bass & Riggio, 2006 ) ان الاستثارة الفكرية تعزز قدرة التابعين على التفكير المستقل وحل المشكلات بطرق مبتكرة، مما يساهم في تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم ويؤكد أفوليو وباس ( Avolio & Bass, 2002 ) ان القادة التحويليين يشجعون التابعين على تحدي الوضع الراهن والتفكير خارج الصندوق، ويخلقون بيئة آمنة للتجريب والإبداع

4- الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) يشير الاعتبار الفردي إلى اهتمام القائد بالاحتياجات الفردية للتابعين ومراعاة الفروق الفردية بينهم ويتصف القادة الذين يمارسون الاعتبار الفردي بالاستماع الجيد للتابعين والاهتمام بمشاكلهم واحتياجاتهم، وتقديم الدعم والتوجيه والإرشاد، ومراعاة الفروق الفردية في القدرات والاهتمامات والطموحات، وتفويض المهام التي تساعد على نمو وتطوير التابعين، وخلق فرص جديدة للتعلم وتنمية المهارات ويرى باس وريجيو (Bass & Riggio, 2006) ان الاعتبار الفردي يساهم في تطوير قدرات التابعين وتمكينهم، ويعزز الثقة والاحترام المتبادل بين القائد والتابعين ويشير أفوليو وباس (Avolio & Bass, 2002) الى أن القادة التحويليين يهتمون بالتطوير الشخصي والمهني للتابعين، ويتعاملون معهم كأفراد وليس فقط كأعضاء في الجماعة، مما يعزز شعورهم بالتقدير والانتماء ### 13 نظريات القيادة التحويلية

نظرية بيرنز للقيادة التحويلية تعد نظرية جيمس ماكجريجور بيرنز (Burns, 1978) للقيادة التحويلية أول محاولة منهجية لدراسة وتحليل هذا النمط القيادي وقد ميز بيرنز بين نمطين من القيادة القيادة التبادلية والقيادة التحويلية فالقيادة التبادلية تقوم على تبادل المنافع بين القائد والتابع، حيث يقدم القائد المكافآت والحوافز مقابل الجهد والأداء المطلوب من التابع، وتركز على تحقيق المصالح الذاتية لكل طرف أما القيادة التحويلية فتقوم على تحويل وتغيير قيم ومعتقدات واتجاهات التابعين، وتحفيزهم للعمل من أجل أهداف تتجاوز المصالح الذاتية ويرى بيرنز أن القائد التحويلي يرفع مستوى الوعي لدى التابعين بأهمية وقيمة النتائج المحددة، ويشجعهم على تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة الجماعة أو المنظمة ويعتقد بيرنز أن القيادة التحويلية هي عملية أخلاقية تهدف إلى رفع مستوى السلوك الإنساني والتطلعات الأخلاقية لكل من القائد والتابع، وأن القائد التحويلي يمثل دور المعلم والمرشد والقُدوة للتابعين

نظرية باس للقيادة التحويلية قام بيرنارد باس (Bass, 1985) بتطوير وتوسيع نظرية بيرنز للقيادة التحويلية، حيث اقترح نموذجاً متكاملًا للقيادة يتضمن كلاً من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ويرى باس أن القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ليستا متعارضتين، بل يمكن للقائد أن يمارس كلا النمطين بدرجات متفاوتة ويشير باس إلى أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات، بينما تؤدي القيادة التبادلية إلى تحقيق مستويات الأداء المتوقعة فقط وقد حدد باس أربعة أبعاد للقيادة التحويلية: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي وقد أشار باس إلى أن القيادة التحويلية تؤثر في التابعين من خلال ثلاث آليات: زيادة وعي التابعين بأهمية وقيمة النتائج المحددة، وتشجيعهم على تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتنشيط حاجاتهم ذات المستوى الأعلى (مثل الحاجة إلى تحقيق الذات) ويرى باس أن القائد التحويلي يستطيع تحقيق نتائج متميزة من خلال توظيف واحد أو أكثر من الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية

نموذج باس و أفوليو للمدى الكامل للقيادة طور باس و أفوليو (Bass & Avolio, 1994) نموذجاً للمدى الكامل للقيادة (Full Range Leadership Model) والذي يتضمن ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة: القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة المتساهلة (Laissez-faire Leadership) ويشمل النموذج ثمانية أبعاد أربعة أبعاد للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، وثلاثة أبعاد للقيادة التبادلية (المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء النشطة، والإدارة بالاستثناء الساكنة)، وبعد واحد للقيادة المتساهلة ويفترض

النموذج أن كل قائد يمارس كلاً من هذه الأبعاد بدرجات متفاوتة، وأن القيادة الفعالة تتحقق عندما يمارس القائد المزيد من أبعاد القيادة التحويلية، والقليل من أبعاد القيادة التبادلية، والأقل من القيادة المتساهلة ويشير باس وأفوليو إلى أن القيادة التحويلية تكمل وتعزز تأثير القيادة التبادلية في تحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات، وأن القادة الأكثر فعالية هم الذين يجمعون بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

### أهمية القيادة التحويلية

تكتسب القيادة التحويلية أهمية كبيرة في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغيير المستمر والمنافسة الشديدة، وتمثل أهميتها في الجوانب التالية

أولاً تساعد القيادة التحويلية على تحقيق التغيير التنظيمي بكفاءة وفعالية ، من خلال قدرة القائد التحويلي على إلهام وتحفيز التابعين للالتزام برؤية التغيير وأهدافه، والتغلب على مقاومة التغيير وقد أشار كوتر ( Kotter, 2012 ) الى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً من نجاح مبادرات التغيير التنظيمي خلال قدرة القائد على خلق شعور بالإلحاح وتطوير رؤية واضحة وتمكين التابعين من العمل وتحقيق مكاسب قصيرة المدى، وترسيخ التغييرات من ثقافة المنظمة

ثانياً تسهم القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تحفيز التابعين على تقديم أداء يفوق التوقعات، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار في حل المشكلات وتطوير أساليب العمل وقد أكدت دراسة جادج وبيكولو ( Judge & Piccolo, 2004 ) على وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي في مختلف القطاعات والثقافات

ثالثاً تعزز القيادة التحويلية الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين عبر توفير رؤية مثيرة ومعنى للعمل، والاهتمام بالاحتياجات الفردية للتابعين، وتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة وقد أشارت دراسة والومبوا وآخرون ( Walumbwa et al, 2005 ) أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وترتبط سلباً بنية ترك العمل

رابعاً تساهم القيادة التحويلية في تطوير وتنمية قدرات التابعين ، من خلال تمكينهم وتفويضهم، وتوفير فرص التعلم والنمو، وتشجيعهم على التفكير الناقد والإبداعي وقد أكد دفير وآخرون ( Dvir et al, 2002 ) على أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في تطوير التابعين وتمكينهم، مما ينعكس على تحسين أدائهم وزيادة رضاهم الوظيفي

خامساً تعزز القيادة التحويلية الثقافة التنظيمية الإيجابية من خلال ترسيخ القيم والمعتقدات التي تدعم التعاون والثقة والاحترام المتبادل، وتشجع على التعلم المستمر والتحسين وقد أشار باس وريجيو ( Bass & Riggio, 2006 ) الى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً من تشكيل الثقافة التنظيمية، وأن القادة التحويليين يستطيعون تغيير وتحويل الثقافة التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة

## ثانياً الرضا الوظيفي

1- مفهوم الرضا الوظيفي يعد الرضا الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال السلوك التنظيمي، وقد تعددت تعريفاته في الأدبيات الإدارية ويعرف لوك (Locke, 1976) الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية (p1304) ويسير هذا التعريف إلى أن الرضا الوظيفي هو استجابة عاطفية ذاتية تعتمد على تقييم الفرد لمدى تلبية الوظيفة لاحتياجاته وقيمه ويعرف سبكتور (Spector, 1997) الرضا الوظيفي بأنه مدى حب الأفراد لوظائفهم ويسير إلى أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عاماً (رضا الفرد عن وظيفته بشكل عام) أو جزئياً (رضا الفرد عن جوانب محددة من وظيفته مثل الأجر، الترقية، الإشراف، زملاء العمل، وطبيعة العمل) ويعرف روبنز وجادج (Robbins & Judge, 2017) الرضا الوظيفي بأنه شعور إيجابي عن الوظيفة ناتج عن تقييم خصائصها (p116) ويشير هذا التعريف إلى أن الرضا الوظيفي هو نتيجة لتقييم الفرد لمختلف جوانب وظيفته وتعرف ديفيس ونيوستروم (Davis & Newstrom, 2005) الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية التي يشعر بها الموظف تجاه وظيفته، ويشير هذا التعريف إلى أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون إيجابياً (الرضا) أو سلبياً (عدم الرضا) ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن تعريف الرضا الوظيفي إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: مجموعة المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يحملها العاملون في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية تجاه وظائفهم، والنتيجة عن تقييمهم لمختلف جوانب العمل، وتشمل الرضا عن الأجر، والترقية، والإشراف، وزملاء العمل، وطبيعة العمل

## أبعاد الرضا الوظيفي

جكيتكون الرضا الوظيفي من عدة أبعاد تعكس مختلف جوانب العمل التي يمكن أن تؤثر في رضا الفرد عن وظيفته وقد حدد سبكتور (Spector, 1997) تسعة أبعاد للرضا الوظيفي، وهي

1- الرضا عن الأجر يشير الرضا عن الأجر إلى مدى رضا الفرد عن الراتب والمكافآت المالية التي يحصل عليها مقابل عمله ويتأثر الرضا عن الأجر بعدة عوامل منها: مستوى الأجر مقارنة بمتطلبات الوظيفة ومسؤولياتها، ومستوى الأجر مقارنة بما يحصل عليه الآخرون في وظائف مماثلة داخل وخارج المنظمة، ومستوى الأجر مقارنة بتكاليف المعيشة، وعدالة نظام الأجور والمكافآت في المنظمة وقد أشار هينمان وشواب (Heneman & Schwab, 1985) إلى أن الرضا عن الأجر يتضمن أربعة أبعاد فرعية: الرضا عن مستوى الأجر، والرضا عن الزيادات في الأجر، والرضا عن هيكل الأجور، والرضا عن إدارة نظام الأجور

2- الرضا عن فرص الترقية يشير الرضا عن فرص الترقية إلى مدى رضا الفرد عن فرص التقدم والترقية المتاحة له في المنظمة ويتأثر الرضا عن فرص الترقية بعدة عوامل منها: عدد فرص الترقية المتاحة، وعدالة نظام الترقية في المنظمة، وارتباط الترقية بالكفاءة والأداء، ووضوح معايير وإجراءات الترقية وقد أشار لوسير وآخرون (Lussier et al, 2015) إلى أن الرضا عن فرص الترقية يرتبط بشكل وثيق بتطلعات الفرد المهنية وطموحاته، ومدى تلبية المنظمة لهذه التطلعات والطموحات

- 3- الرضا عن الإشراف يشير الرضا عن الإشراف إلى مدى رضا الفرد عن نمط الإشراف وسلوكيات المشرف المباشر ويتأثر الرضا عن الإشراف بعدة عوامل منها أسلوب الإشراف (ديمقراطي ، استبدادي، متساهل)، وكفاءة المشرف وقدرته على توجيه وتحفيز المرؤوسين ومدى اهتمام المشرف بمشاكل واحتياجات المرؤوسين ومدى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ومدى تقديم المشرف للدعم والتوجيه والتغذية الراجعة وقد أشار فليتشر وويليامز (Fletcher & Williams, 1996) الى ان الرضا عن الإشراف يعد من أهم محددات الرضا الوظيفي العام وأن نمط الإشراف الداعم والمشارك يرتبط بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي
- 4- الرضا عن المزايا يشير الرضا عن المزايا إلى مدى رضا الفرد عن المزايا غير المالية التي يحصل عليها من المنظمة، مثل التأمين الصحي، والإجازات المدفوعة وبرامج التقاعد والخدمات الاجتماعية والترفيهية ويتأثر الرضا عن المزايا بعدة عوامل منها: تنوع وشمولية حزمة المزايا، ومدى تلبية المزايا لاحتياجات الفرد، ومدى مرونة نظام المزايا، ومدى عدالة توزيع المزايا بين العاملين وقد أشار ميشرا وهودجيتس (Mishra & Hodges, 2015) الى أن المزايا غير المالية تلعب دور مهماً في جذب واستبقاء الموظفين، وأن الرضا عن المزايا يؤثر في الرضا الوظيفي العام والالتزام التنظيمي
- 5- الرضا عن المكافآت يشير الرضا عن المكافآت إلى مدى رضا الفرد عن المكافآت والتقدير الذي يحصل عليه مقابل أدائه الجيد ويتأثر الرضا عن المكافآت بعدة عوامل منها: عدالة نظام المكافآت، وارتباط المكافآت بالأداء، ووضوح معايير وإجراءات منح المكافآت، وتنوع أشكال المكافآت (مادية، معنوية) وقد أشار ستيرس ومولداي (Steers & Mowday, 1977) الى أن الرضا عن المكافآت يرتبط بإدراك الفرد للعدالة التنظيمية، وأن غياب العدالة في توزيع المكافآت يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي
- 6- الرضا عن إجراءات العمل يشير الرضا عن إجراءات العمل إلى مدى رضا الفرد عن القواعد والإجراءات والسياسات التنظيمية التي تحكم العمل ويتأثر الرضا عن إجراءات العمل بعدة عوامل منها: وضوح وبساطة الإجراءات، ومدى مرونة الإجراءات وقابليتها للتطبيق، ومدى مساهمة الإجراءات في تسهيل العمل وتحسين الأداء، ومدى عدالة وموضوعية الإجراءات وقد أشار جرينبرج (Greenberg, 2011) الى أن الرضا عن إجراءات العمل يرتبط بإدراك الفرد للعدالة الإجرائية، وأن الإجراءات العادلة والشفافة تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والثقة في الإدارة
- 7- الرضا عن زملاء العمل يشير الرضا عن زملاء العمل إلى مدى رضا الفرد عن علاقاته مع زملائه في العمل ويتأثر الرضا عن زملاء العمل بعدة عوامل منها: مدى التعاون والتكامل بين أعضاء فريق العمل، ومستوى الدعم الاجتماعي والعاطفي المتبادل، ومدى الاحترام والثقة المتبادلة، ومدى تشابه القيم والاهتمامات وقد أشار سيركسي وروزيلي (Chiocchio & Essiembre, 2009) الى أن العلاقات الإيجابية مع زملاء العمل تسهم من تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتقليل الضغوط النفسية والاحتراق الوظيفي
- 8- الرضا عن طبيعة العمل يشير الرضا عن طبيعة العمل إلى مدى رضا الفرد عن المهام والواجبات التي يؤديها في وظيفته ويتأثر الرضا عن طبيعة العمل بعدة عوامل منها: مدى تنوع المهام وأهميتها، ومدى استقلالية الفرد في أداء العمل، ومدى وضوح الأدوار والمسؤوليات، ومدى توافق المهام مع قدرات ومهارات واهتمامات الفرد وقد أشار هاكلمان وأولدهام (Hackman & Oldham, 1976) من نموذجهما لخصائص العمل إلى أن

خمس خصائص أساسية للعمل (تنوع المهارات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة) تؤثر في الرضا عن طبيعة العمل، ومن ثم في الرضا الوظيفي العام .

9- الرضا عن الاتصالات يشير الرضا عن الاتصالات إلى مدى رضا الفرد عن نظام وعمليات الاتصال داخل المنظمة ويتأثر الرضا عن الاتصالات بعدة عوامل منها وضوح وسهولة تدفق المعلومات، وفعالية قنوات الاتصال، ومدى انفتاح الإدارة على آراء واقتراحات العاملين، ومدى توفر المعلومات اللازمة لأداء العمل وقد أشار باينز ( Pincus, 1986 ) إلى أن الرضا عن الاتصالات يرتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وأن الاتصالات الفعالة تسهم في تعزيز الثقة والالتزام التنظيمي

نظريات الرضا الوظيفي تتعدد النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي وفهم العوامل المؤثرة فيه، ومن أهم هذه النظريات

a- نظرية تدرج الحاجات لماسلو قدم أبراهام ماسلو ( Maslow, 1943 ) تدرج الحاجات، والتي تفترض أن الإنسان لديه خمس مستويات من الحاجات مرتبة هرمياً من الأدنى إلى الأعلى الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمان، والحاجات الاجتماعية، وحاجات التقدير، وحاجات تحقيق الذات وتفترض النظرية أن الفرد يسعى لإشباع الحاجات الأدنى أولاً قبل الانتقال إلى الحاجات الأعلى، وأن الحاجات المشبعة لا تعود دوافع للسلوك وفي سياق العمل، يمكن تطبيق نظرية ماسلو من خلال ربط مختلف جوانب العمل بمستويات الحاجات المختلفة: فالأجور والمزايا ترتبط بالحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان، والعلاقات مع الزملاء والمشرفين ترتبط بالحاجات الاجتماعية، والترقية والتقدير يرتبطان بحاجات التقدير، وفرص النمو والتطور والإبداع ترتبط بحاجات تحقيق الذات ووفقاً لهذه النظرية، فإن الرضا الوظيفي يتحقق عندما تُشبع الوظيفة حاجات الفرد على مختلف المستويات

b- نظرية العاملين لهيرزبرج قدم فريدريك هيرزبرج ( Herzberg et al, 1959 ) نظرية العاملين أو نظرية الدافعية-الصحة، والتي تفترض وجود مجموعتين من العوامل تؤثران في الرضا الوظيفي: العوامل الدافعة (Motivators) والعوامل الوقائية (Hygiene Factors) العوامل الدافعة هي العوامل المرتبطة بمحتوى العمل، مثل الإنجاز، والتقدير، والعمل نفسه والمسؤولية، والتقدم والنمو وهذه العوامل تؤدي إلى الرضا الوظيفي عند توفرها ولكن غيابها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا أما العوامل الوقائية فهي العوامل المرتبطة ببيئة العمل، مثل سياسة الشركة وإدارتها، والإشراف، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين وظروف العمل، والراتب، والمكانة والأمن الوظيفي وهذه العوامل تؤدي إلى عدم الرضا عند غيابها، ولكن توفرها لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا وتفترض النظرية أن الرضا وعدم الرضا ليسا نقيضين، بل هما بعدان منفصلان، وأن تحقيق الرضا الوظيفي يتطلب توفير العوامل الدافعة بالإضافة إلى العوامل الوقائية

c- نظرية تحقيق القيمة لوك قدم إدوين لوك ( Locke, 1976 ) لنظرية تحقيق القيمة، والتي تفترض أن الرضا الوظيفي هو نتيجة لإدراك الفرد أن وظيفته توفر له الأشياء التي يقيمها ووفقاً لهذه النظرية، فإن مستوى الرضا الوظيفي يتحدد بمقدار التباين بين ما يريده الفرد من وظيفته

(القيم) وما يحصل عليه فعلياً (المخرجات) وكلما قل هذا التباين ، زاد الرضا الوظيفي وتفترض النظرية أن قيم الأفراد تختلف باختلاف خصائصهم الشخصية واحتياجاتهم وأن أهمية كل قيمة تختلف من فرد لآخر فبعض الأفراد يعطون أهمية أكبر للأجر، بينما يعطي آخرون أهمية أكبر للاستقلالية أو فرص النمو والتطور ووفقاً لهذه النظرية، فإن الرضا الوظيفي هو مجموع حاصل ضرب أهمية كل قيمة (الوزن) في مقدار التباين بين ما يريده الفرد وما يحصل عليه فعلياً (التباين) -d نظرية العدالة لأدامز قدم جون ستيسي آدامز (Adams, 1965) نظريته العدالة ، والتي تفترض أن الرضا الوظيفي يتحدد بمدى شعور الفرد بالعدالة في المعاملة مقارنة بالآخرين ووفقاً لهذه النظرية، فإن الفرد يقارن نسبة مخرجاته (الأجر، الترقية، التقدير) إلى مدخلاته (الجهد، الخبرة، المؤهلات) مع نسبة مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم وإذا كانت النسبتان متساويتين، يشعر الفرد بالعدالة والرضا أما إذا كانت نسبة الفرد أقل في نسبة الآخرين ، يشعر بعدم العدالة والغضب وإذا كانت نسبة الفرد أعلى من نسبة الآخرين، يشعر بعدم الارتياح والذنب وتفترض النظرية أن الفرد يسعى لتحقيق العدالة من خلال تغيير مدخلاته (زيادة أو خفض الجهد)، أو تغيير مخرجاته (المطالبة بزيادة الأجر أو الترقية)، أو تغيير إدراكه للمدخلات والمخرجات، أو تغيير الشخص المرجعي للمقارنة، أو ترك العمل وتشير النظرية إلى أهمية العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) في تحقيق الرضا الوظيفي

-e نظرية التوقع لفروم قدم فيكتور فروم (Vroom, 1964) نظريته التوقع، والتي تفترض أن دافعية الفرد للعمل تتحدد بثلاثة عوامل: التوقع Expectancy والوسيلة Instrumentality والتكافؤ (Valence) التوقع هو اعتقاد الفرد بأن جهده سيؤدي إلى مستوى معين من الأداء والوسيلة هي اعتقاد الفرد بأن أداءه سيؤدي إلى مخرجات معينة (مكافآت، ترقية، تقدير) والتكافؤ هو قيمة أو أهمية المخرجات بالنسبة للفرد ووفقاً لهذه النظرية، فإن دافعية الفرد للعمل هي نتيجة لحاصل ضرب التوقع في الوسيلة في التكافؤ وفي سياق الرضا الوظيفي، تشير النظرية إلى أن رضا الفرد عن وظيفته يتحدد بمدى اعتقاده بأن جهده سيؤدي إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء سيؤدي إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة له وإذا لم يتحقق أي من هذه العوامل الثلاثة، فإن الفرد يشعر بعدم الرضا

**العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي تتعدد العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية**

**العوامل الشخصية** تشمل العوامل الشخصية المؤثرة في الرضا الوظيفي خصائص وسمات الفرد، مثل: العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة، والشخصية، والقيم، والتوجهات وقد أشارت الدراسات إلى وجود علاقات مختلفة بين هذه العوامل والرضا الوظيفي فمثلاً، أشار كلارك وآخرون (Clark et al, 1996) إلى وجود علاقة إيجابية بين العمر والرضا الوظيفي، حيث يميل العاملون الأكبر سناً إلى إظهار مستويات أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بالعاملين الأصغر سناً وأشار جادج وآخرون (Judge et al, 2002) إلى جوده علاقة بين سمات الشخصية

والرضا الوظيفي، حيث يميل الأفراد ذوو الشخصية الانبساطية والضمير الحي إلى إظهار مستويات أعلى من الرضا الوظيفي

**العوامل التنظيمية** تشمل العوامل التنظيمية المؤثرة في الرضا الوظيفي خصائص وسمات المنظمة وبيئة العمل، مثل نمط القيادة، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، ونظم الأجور والحوافز، وفرص الترقية والتطور، وظروف العمل المادية، وتصميم العمل وقد أشارت الدراسات إلى أهمية هذه العوامل في تحديد مستوى الرضا الوظيفي فمثلاً، أشار جادج وبيكولو ( Judge & Piccolo, 2004 ) الى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، حيث يميل العاملون الذين يعملون تحت قيادة تحويلية إلى إظهار مستويات أعلى من الرضا الوظيفي وأشار كوهين وآخرون ( Cohen et al, 1996 ) الى وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، حيث يميل العاملون الذين يدركون وجود عدالة في المنظمة إلى إظهار مستويات أعلى من الرضا الوظيفي

**العوامل البيئية** تشمل العوامل البيئية المؤثرة في الرضا الوظيفي العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة، مثل: الظروف الاقتصادية، وسوق العمل، والقوانين والتشريعات، والقيم والتوجهات المجتمعية وقد أشارت الدراسات إلى تأثير هذه العوامل في الرضا الوظيفي فمثلاً، أشار هولاند وآخرون ( Holland et al, 2007 ) الى أن الظروف الاقتصادية وسوق العمل تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي، حيث يميل العاملون إلى إظهار مستويات أعلى من الرضا الوظيفي في أوقات الركود الاقتصادي وارتفاع معدلات البطالة، نظراً لتقديرهم لقيمة وظائفهم وأشار سميث وآخرون ( Smith et al, 2008 ) الى أن القيم والتوجهات المجتمعية تؤثر في تقييم الفرد لوظيفته ورضاه عنها

**ثالثاً العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي** تشير العديد من الدراسات والنظريات إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي وفيما يلي توضيح لهذه العلاقة من الناحية النظرية

**العلاقة النظرية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي** هناك العديد من الآليات النظرية التي تفسر تأثير القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي، ومنها: أولاً: تلبية الاحتياجات النفسية الأساسية تشير نظرية التحديد الذاتي (Self-Determination Theory) التي قدمها ديسي وريان ( Deci & Ryan, 2000 ) الى أن الإنسان لديه ثلاث احتياجات نفسية أساسية: الحاجة إلى الاستقلالية، والحاجة إلى الكفاءة، والحاجة إلى الانتماء ويمكن للقيادة التحويلية أن تلي هذه الاحتياجات من خلال تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين (الاستقلالية)، وتوفير التحديات المناسبة والتغذية الراجعة البناءة (الكفاءة) وخلق بيئة عمل داعمة وتعاونية (الانتماء) وعندما تُلبى هذه الاحتياجات، يزداد الرضا الوظيفي للعاملين ثانياً: تعزيز الهوية المشتركة والانتماء التنظيمي تشير نظرية الهوية الاجتماعية ( Social Identity Theory) التي قدمها تاجفل وتيرنر ( Tajfel & Turner, 1986 ) إلى أن الأفراد يستمدون جزءاً من هويتهم وتقديرهم لذاتهم من انتمائهم للجماعات الاجتماعية ويمكن للقيادة التحويلية أن تعزز الهوية المشتركة والانتماء التنظيمي من خلال توضيح

**الرؤية والرسالة المشتركة**، وربط مهام وأدوار العاملين بأهداف وقيم المنظمة، وإظهار الثقة والفخر بالانتماء للمنظمة وعندما يشعر العاملون بالانتماء والهوية المشتركة، يزداد رضاهم الوظيفي ثالثاً: تعزيز العدالة التنظيمية والثقة تشير نظرية العدالة التنظيمية ( Organizational Justice Theory ) الى أهمية إدراك العاملين للعدالة في المنظمة، سواء كانت عدالة توزيعية (عدالة توزيع المخرجات) أو عدالة إجرائية (عدالة الإجراءات المستخدمة في

اتخاذ القرارات) أو عدالة تفاعلية (عدالة المعاملة الشخصية) ويمكن للقيادة التحويلية أن تعزز العدالة التنظيمية من خلال توزيع المهام والموارد والمكافآت بشكل عادل واتخاذ القرارات بطريقة شفافة وتشاركية، والتعامل مع العاملين باحترام وكرامة وعندما يدرك العاملون وجود عدالة في المنظمة، تزداد ثقتهم في القيادة ويزداد رضاهم الوظيفي رابعاً: توفير معنى وهدف للعمل تشير نظرية المعنى في العمل (Meaningful Work Theory) إلى أهمية شعور العاملين بأن عملهم له معنى وقيمة وهدف ويمكن للقيادة التحويلية أن توفر معنى وهدف للعمل من خلال توضيح أهمية وتأثير عمل كل فرد في تحقيق أهداف المنظمة وخدمة المجتمع، وربط مهام العمل اليومية بالرؤية والرسالة الأكبر للمنظمة وعندما يشعر العاملون بأن عملهم له معنى وقيمة، يزداد رضاهم الوظيفي خامساً: تحسين خصائص العمل تشير نظرية خصائص العمل (Job Characteristics Theory) التي قدمها هاكمان وأولدهام (Hackman & Oldham, 1976) إلى أن خمس خصائص أساسية للعمل (تنوع المهارات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، والتغذية الراجعة) تؤثر في الحالات النفسية الحرجة (الشعور بمعنى العمل، والمسؤولية عن نتائج العمل ومعرفة نتائج العمل)، والتي بدورها تؤثر في مخرجات العمل، بما في ذلك الرضا الوظيفي ويمكن للقيادة التحويلية أن تحسن خصائص العمل من خلال تصميم وإثراء الوظائف، وتفويض الصلاحيات، وتوفير التغذية الراجعة البناءة وعندما تتحسن خصائص العمل، يزداد الرضا الوظيفي للعاملين

#### الدراسات التجريبية حول العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

أكدت العديد من الدراسات التجريبية على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في مختلف السياقات والثقافات فقد أجرى جادج وبيكولو (Judge & Piccolo, 2004) دراسته تحليل بعدي (Meta-analysis) شملت 87 دراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي (متوسط معامل الارتباط = 0,58) وقد توصلت دراسة بركين وآخرون (Braun et al, 2013) التي أجريت على 360 موظفاً في 39 فريق أكاديمي إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي على المستويين الفردي والجماعي وأظهرت دراسة توب وآخرون (Top et al, 2015) التي أجريت على 2108 موظفاً في مستشفيات تركية أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلباً بنية ترك العمل وقد أكدت العديد من الدراسات على الدور الوسيط للعديد من المتغيرات في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي فمثلاً، وجدت دراسة جيل وآخرون (Gill et al, 2010) أن الثقة في القائد تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ووجدت دراسة لي وآخرون (Lee et al, 2013) أن الهوية التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ووجدت دراسة ليو وآخرون (Liu et al, 2010) أن تمكين العاملين يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي كما أكدت الدراسات على تأثير أبعاد القيادة التحويلية المختلفة في الرضا الوظيفي فقد وجدت دراسة بوباداك وآخرون (Boamah et al, 2018) أن بعد الاعتبار الفردي كان له التأثير الأكبر في الرضا الوظيفي للممرضات، يليه بعد التحفيز الإلهامي، ثم بعد التأثير المثالي وأخيراً بعد الاستثارة الفكرية ووجدت دراسة إسلام وآخرون (Islam et al, 2018) أن جميع أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي في الرضا الوظيفي، وأن بعد التحفيز الإلهامي كان له التأثير الأكبر

#### رابعاً نبذة عن قطاع وقود الطيران في المملكة العربية السعودية

يعد قطاع وقود الطيران من القطاعات الحيوية والمهمة في صناعة الطيران، حيث يقدم خدمات أساسية لشركات الطيران تتمثل في توفير وتخزين ونقل وتزويد الطائرات بالوقود اللازم لتشغيلها وفي المملكة العربية السعودية، يشهد هذا القطاع تطوراً ملحوظاً في ظل النمو المتسارع لحركة النقل الجوي والاستثمارات الضخمة في تطوير البنية التحتية للمطارات، وتوجهات رؤية المملكة 2030 التي تستهدف تعزيز مكانة المملكة كمركز لجسّتي عالمي

الشركات العاملة في قطاع وقود الطيران بالمملكة تعمل في قطاع وقود الطيران بالمملكة العربية السعودية عدة شركات، من أبرزها: الشركة السعودية لخدمات الطيران (SASCO) وهي احد الشركات الرائدة في من تقديم خدمات وقود الطيران في المملكة، وتقدم خدماتها في عدد من المطارات الدولية والمحلية شركة أرامكو السعودية لزيوت الأساس (LUBEREF) وهي شركة متخصصة في إنتاج وتسويق زيوت الأساس، ومنها زيوت الطائرات شركة المطارات العربية (ARABAL) وهي شرمة متخصصة في تقديم خدمات المناولة الأرضية، بما في ذلك خدمات وقود الطيران شركة نفط الخليج العالمية (GPIC) وهي شركه متخصصة في تسويق وتوزيع المنتجات البترولية، بما في ذلك وقود الطيران

التحديات والفرص من قطاع وقود الطيران بالمملكة يواجه قطاع وقود الطيران في المملكة العربية السعودية مجموعة من التحديات، من أبرزها: تقلبات في أسعار النفط العالمية، والتي تؤثر في تكلفة وقود الطائرات وهوامش الربح للشركات العاملة في هذا القطاع المنافسة المتزايدة بين الشركات العاملة في القطاع، وخاصة مع دخول شركات عالمية إلى السوق السعودي التطورات التكنولوجية المتسارعة في صناعة الطيران، والتي تتطلب مواكبة مستمرة من قبل شركات وقود الطيران التشريعات والمعايير البيئية المشددة والتي تفرض على شركات وقود الطيران الالتزام بمعايير صارمة للحد من الانبعاثات والتلوث.

ومن جانب آخر يوفر قطاع وقود الطيران في المملكة العديد من الفرص، منها: النمو المتوقع في حركة النقل الجوي في المملكة، والذي سيؤدي إلى زيادة الطلب على خدمات وقود الطيران الاستثمارات الضخمة في تطوير البنية التحتية للمطارات، والتي ستوفر فرصاً جديدة لشركات وقود الطيران توجهات رؤية المملكة 2030 نحو تنويع الاقتصاد وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص، مما يفتح آفاقاً جديدة للاستثمار في قطاع وقود الطيران التطورات التكنولوجية في مجال الوقود الحيوي وأنواع الوقود البديلة، والتي توفر فرصاً للابتكار والتنويع في خدمات وقود الطيران.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## مقدمة

تعد منهجية البحث العلمي إطاراً منظماً للإجراءات التي يتبعها الباحث للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تجيب عن تساؤلات الدراسة وتحقق أهدافها. وتتضمن المنهجية تحديد المنهج المناسب للدراسة، ومجتمع البحث والعينة وطريقة اختيارها، وأدوات جمع البيانات وكيفية بنائها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وحدود الدراسة، وتعتبر المنهجية العلمية السليمة ركناً أساسياً من أركان البحث العلمي، حيث تضمن موضوعية النتائج وقابليتها للتعميم، وتسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، تم اتباع منهجية علمية تتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، وقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال استبانة تم تصميمها بناءً على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم تطبيقها على عينة من العاملين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حيوياً يتعلق بأثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في قطاع حيوي ومهم وهو قطاع وقود الطيران، الذي يعد من القطاعات الحيوية في صناعة الطيران والنقل الجوي في المملكة العربية السعودية. وتكتسب الدراسة أهمية إضافية من كونها تأتي في ظل التوجهات التنموية للمملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، والتي تولي اهتماماً كبيراً بتطوير قطاع النقل الجوي وتعزيز مكانة المملكة كمركز لوجستي عالمي، ويتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اتبعتها الدراسة، بدءاً بتحديد منهج الدراسة، ثم وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة وخطوات بنائها والتحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وأخيراً حدود الدراسة المكانية والزمانية والموضوعية. وقد تم اتباع الإجراءات العلمية المنهجية بدقة وعناية، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة.

## المنهجية وطرق البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها، والتعرف على العلاقات بين متغيراتها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره. ويعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، حيث يساعد في وصف مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركات وقود الطيران، وتحليل العلاقة بين هذين المتغيرين

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع البيانات :-

- 1- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- 2- المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض، وتوزيعها على عينة الدراسة.

وقد مرت عملية إعداد الاستبانة بعدة مراحل، بدءاً من الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية والرضا الوظيفي، ثم إعداد النسخة الأولية للاستبانة، وعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والقيادة، ثم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم واقتراحاتهم، وأخيراً تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية للتحقق من صدقها وثباتها، وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إدخال وتحليل البيانات واستخراج النتائج، وتم استخدام الأساليب

الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، مثل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، واختبار (ت) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي

## مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددها أربع شركات رئيسية، وهي: الشركة السعودية لخدمات الطيران ( SASCO ) وشركه أرامكو السعودية لزيت الأساس ( LUBEREF ) وشركه العربية ( ARABAL ) وشركه نفط الخليج العالمية ( GPIC ) يبلغ عدد العاملين في هذه الشركات حوالي 2500 موظف، موزعين على مختلف المستويات الإدارية والوظيفية ، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وانتشاره الجغرافي، فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من هذا المجتمع، روعي فيها تمثيل جميع الشركات والمستويات الإدارية والوظيفية وقد تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون، وبلغ حجم العينة المطلوب 334 موظفاً ، وقد تم توزيع 400 استبانة على أفراد العينة، وتم استرداد 362 استبانة، وبعد فحص الاستبانات المستردة تبين أن 348 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة بلغت 87 % وقد تم توزيع العينة بشكل متناسب مع حجم كل شركة من الشركات الأربع، وكذلك مع المستويات الإدارية والوظيفية المختلفة، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة وقد روعي في اختيار العينة تمثيل مختلف الفئات الديموغرافية، من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي، بما يضمن تنوع آراء المستجيبين وتمثيلهم لمختلف شرائح مجتمع الدراسة. وقد تم تطبيق الاستبانة على أفراد العينة خلال الفترة من 20 مايو 2025 إلى 12 يوليو 2025، وتم جمع البيانات وتحليلها وفق الأساليب الإحصائية المناسبة.

## حدود البحث

### الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على دراسة أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية. وتناولت الدراسة القيادة التحويلية من خلال أبعادها الأربعة وهي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. كما تناولت الرضا الوظيفي من خلال أبعاده الستة وهي: الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجر والمكافآت، والرضا عن فرص الترقية والتطور، والرضا عن نمط الإشراف، والرضا عن زملاء العمل، والرضا عن بيئة العمل.

### الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة على شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددها أربع شركات رئيسية، وهي: الشركة السعودية لخدمات الطيران ( SASCO ) وشركه أرامكو السعودية لزيت الأساس ( LUBEREF ) وشركه المطارات العربية ( ARABAL ) وشركه نفط الخليج العالمية ( GPIC ) وتمثل هذه الشركات القطاع الرئيسي لتقديم خدمات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية

### الحدود الزمانية

تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة من 20 مايو 2025 إلى 12 يوليو 2025، وهي الفترة التي تم خلالها توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة وجمعها وتحليل بياناتها واستخراج النتائج

### الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على العاملين من شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية، بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، سواء كانوا من الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة التنفيذية ، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الحدود تشكل إطاراً للدراسة، وتحدد نطاقها وإمكانية تعميم نتائجها. ويمكن لدراسات مستقبلية أن تتناول متغيرات أخرى، أو تطبق على قطاعات أخرى، أو تشمل نطاقاً جغرافياً أوسع، بما يثري المعرفة العلمية في مجال القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

## مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها ، ويتضمن الفصل تحليلاً للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وتحليلاً لإجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة المتعلقة بالقيادة التحويلية والرضا الوظيفي واختباراً للفرضيات، وأخيراً عرضاً للتوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ، وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات واستخراج النتائج، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، مثل: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، وتحليل الانحدار واختبار (ت) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي.

وتكتسب نتائج هذه الدراسة أهمية خاصة كونها تقدم صورة واضحة عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركات وقود الطيران من المملكة العربية السعودية، وتكشف عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، وتحدد أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي، كما تبين الفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة

وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها، تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز ممارسات القيادة التحويلية وتحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركات وقود الطيران، بما ينعكس إيجاباً على أداء هذه الشركات وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية

## تحليل البيانات

تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

### 1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس   |
|----------------|---------|---------|
| 89.7%          | 312     | ذكر     |
| 10.3%          | 36      | أنثى    |
| 100%           | 348     | المجموع |

يتضح من الجدول (1) أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم 89.7% (312 فرداً)، بينما بلغت نسبة الإناث 10.3% (36 فرداً) ويمكن تفسير ذلك بطبيعة العمل في قطاع وقود الطيران، الذي يتطلب في كثير من الأحيان العمل في بيئات تشغيلية ميدانية، والتي غالباً ما تستقطب العنصر الذكوري بشكل أكبر.

### 2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

| النسبة المئوية | التكرار | الفئة العمرية |
|----------------|---------|---------------|
| 22.1%          | 77      | 20 - 30 سنة   |
| 38.5%          | 134     | 31 - 39 سنة   |
| 28.7%          | 100     | 40 - 49 سنة   |
| 10.6%          | 37      | 50 سنة فأكثر  |
| 100%           | 348     | المجموع       |

يتضح من الجدول (2) أن الفئة العمرية (31-39 سنة) هي الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة، حيث بلغت نسبتها 38.5% (134 فرداً)، تليها الفئة العمرية (40-49 سنة) بنسبة 28.7% (100 فرد)، ثم الفئة العمرية (20-30 سنة) بنسبة 22.1% (77 فرداً)، وأخيراً الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة 10.6% (37 فرداً) وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية العاملين في شركات وقود الطيران هم من فئة الشباب والكهول، مما يعكس مزيجاً متوازناً من الخبرة والحيوية.

### 3. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (3): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| النسبة المئوية | التكرار | سنوات الخبرة |
|----------------|---------|--------------|
| 21.8%          | 76      | 5 سنوات فأقل |
| 32.2%          | 112     | 5 - 10 سنوات |
| 30.7%          | 107     | 11 - 20 سنة  |
| 15.2%          | 53      | 21 سنة فأكثر |
| 100%           | 348     | المجموع      |

يتضح من الجدول (3) أن نسبة أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم بين (5-10 سنوات) بلغت 32.2% (112 فرداً)، تليها فئة الخبرة (11-20 سنة) بنسبة 30.7% (107 أفراد)، ثم فئة الخبرة (5 سنوات فأقل) بنسبة 21.8% (76 فرداً)، وأخيراً فئة الخبرة (21 سنة فأكثر) بنسبة 15.2% (53 فرداً) وتدل هذه النتائج على أن غالبية العاملين في شركات وقود الطيران يتمتعون بخبرة متوسطة إلى عالية، مما قد ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم وقدرتهم على التعامل مع متطلبات العمل.

### 4. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | التكرار | المؤهل العلمي             |
|----------------|---------|---------------------------|
| 12.1%          | 42      | ثانوية عامة أو ما يعادلها |
| 21.8%          | 76      | دبلوم                     |
| 58.6%          | 204     | بكالوريوس                 |
| 7.5%           | 26      | دراسات عليا               |
| 100%           | 348     | المجموع                   |

يتضح من الجدول (4) أن غالبية أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم 58.6% (204 فرداً)، يليهم حملة شهادة الدبلوم بنسبة 21.8% (76 فرداً)، ثم حملة شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها بنسبة 12.1% (42 فرداً)، وأخيراً حملة شهادات الدراسات العليا بنسبة 7.5% (26 فرداً). وتنعكس هذه النتائج ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في شركات وقود الطيران

## 5. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى الوظيفي |
|----------------|---------|-----------------|
| 6.9%           | 24      | إدارة عليا      |
| 24.4%          | 85      | إدارة وسطى      |
| 68.7%          | 239     | إدارة تنفيذية   |
| 100%           | 348     | المجموع         |

يتضح من الجدول (5) أن نسبة أفراد العينة من مستوى الإدارة التنفيذية بلغت 68.7% (239 فرداً)، يليهم أفراد الإدارة الوسطى بنسبة 24.4% (85 فرداً)، وأخيراً أفراد الإدارة العليا بنسبة 6.9% (24 فرداً) وتتناسب هذه النتائج مع الهيكل التنظيمي الهرمي المعتاد في المنظمات.

## تحليل محاور الدراسة

### 1. تحليل محور القيادة التحويلية

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

| الرقم | البعد             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|-------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 1     | التأثير المثالي   | 3.79            | 0.82              | 1       | مرتفع   |
| 2     | التحفيز الإلهامي  | 3.71            | 0.88              | 2       | مرتفع   |
| 3     | الاستثارة الفكرية | 3.45            | 0.91              | 4       | مرتفع   |
| 4     | الاعتبار الفردي   | 3.54            | 0.94              | 3       | مرتفع   |
|       | الدرجة الكلية     | 3.62            | 0.87              |         | مرتفع   |

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى ممارسة القيادة التحويلية في شركات وقود الطيران بلغ 3.62 من 5، وانحراف معياري 0.87، وهو ما يعكس مستوى ممارسة مرتفع للقيادة التحويلية

وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.82، يليه بعد التحفيز الإلهامي بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 0.88، ثم بعد الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 0.94، وأخيراً بعد الاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 0.91.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التأثير المثالي

| المستوى    | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                              |
|------------|---------|-------------------|-----------------|------------------------------------------------------|
| مرتفع جداً | 1       | 0.76              | 4.12            | يتمتع مديري بصفات شخصية تجعلني أحترمه وأقدره         |
| مرتفع      | 2       | 0.81              | 3.85            | يتصرف مديري بطريقة تجعلني أثق به                     |
| مرتفع      | 4       | 0.88              | 3.67            | يضع مديري مصلحة العمل فوق مصالحه الشخصية             |
| مرتفع      | 3       | 0.87              | 3.68            | يمثل مديري نموذجاً أحتذي به في سلوكياتي              |
| مرتفع      | 5       | 0.91              | 3.64            | يظهر مديري قناعة راسخة بالقيم والمبادئ التي يؤمن بها |
| مرتفع      |         | 0.82              | 3.79            | الدرجة الكلية                                        |

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التأثير المثالي تراوحت بين (3.64 - 4.12)، وجاءت عبارة يتمتع مديري بصفات شخصية تجعلني أحترمه وأقدره في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.76، بينما جاءت عبارة يظهر مديري قناعة راسخة بالقيم والمبادئ التي يؤمن بها في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 0.91

#### جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات بعد التحفيز الإلهامي

| المستوى | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                       |
|---------|---------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------|
| مرتفع   | 1       | 0.84              | 3.82            | يتحدث مديري بحماس عن الأهداف التي يجب تحقيقها |
| مرتفع   | 2       | 0.87              | 3.79            | يعبر مديري عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق         |
| مرتفع   | 4       | 0.92              | 3.65            | يقدم مديري رؤية ملهمة لمستقبل العمل           |
| مرتفع   | 3       | 0.89              | 3.68            | يشجع مديري على رؤية التغييرات كفرص للنمو      |
| مرتفع   | 5       | 0.93              | 3.61            | يحفزني مديري لتحقيق أداء يفوق توقعاتي         |
| مرتفع   |         | 0.88              | 3.71            | الدرجة الكلية                                 |

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التحفيز الإلهامي تراوحت بين (3.61 - 3.82)، وجاءت عبارة يتحدث مديري بحماس عن الأهداف التي يجب تحقيقها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.84، بينما جاءت عبارة يحفزني مديري لتحقيق أداء يفوق توقعاتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 0.93

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاستشارة الفكرية

| الرقم | العبرة                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 11    | يشجعني مديري على إعادة النظر في الأفكار التقليدية   | 3.41            | 0.93              | 4       | مرتفع   |
| 12    | يدفعني مديري للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة     | 3.47            | 0.90              | 3       | مرتفع   |
| 13    | يقترح مديري طرقاً جديدة للنظر في كيفية إنجاز المهام | 3.48            | 0.89              | 2       | مرتفع   |
| 14    | يشجعني مديري على التفكير الإبداعي عند حل المشكلات   | 3.38            | 0.95              | 5       | متوسط   |
| 15    | يستمتع مديري لوجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات  | 3.51            | 0.87              | 1       | مرتفع   |
|       | الدرجة الكلية                                       | 3.45            | 0.91              |         | مرتفع   |

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الاستشارة الفكرية تراوحت بين (3.38 - 3.51)، وجاءت عبارة يستمتع مديري لوجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 0.87، بينما جاءت عبارة يشجعني مديري على التفكير الإبداعي عند حل المشكلات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 0.95.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاعتبار الفردي

| الرقم | العبرة                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|-------|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 16    | يخصص مديري وقتاً لتوجيهي وتدريب                            | 3.18            | 1.02              | 5       | متوسط   |
| 17    | يتعامل مديري معي كفرد وليس فقط كعضو في المجموعة            | 3.52            | 0.95              | 3       | مرتفع   |
| 18    | يهتم مديري بتطوير قدراتي ومهاراتي                          | 3.48            | 0.97              | 4       | مرتفع   |
| 19    | يساعدني مديري في تحديد نقاط القوة لدي                      | 3.58            | 0.91              | 2       | مرتفع   |
| 20    | يراعي مديري الاختلافات بين الموظفين في القدرات والاحتياجات | 3.72            | 0.86              | 1       | مرتفع   |

|       |      |      |               |  |
|-------|------|------|---------------|--|
| مرتفع | 0.94 | 3.54 | الدرجة الكلية |  |
|-------|------|------|---------------|--|

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الاعتبار الفردي تراوحت بين (3.18 - 3.72)، وجاءت عبارة يراعي مديري الاختلافات بين الموظفين في القدرات والاحتياجات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 0.86، بينما جاءت عبارة يخصص مديري وقتاً لتوجيهي وتدريب في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 1.02

## 2. تحليل محور الرضا الوظيفي

### جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي

| المستوى | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد                        |
|---------|---------|-------------------|-----------------|------------------------------|
| مرتفع   | 3       | 0.88              | 3.55            | الرضا عن طبيعة العمل         |
| متوسط   | 6       | 1.08              | 2.95            | الرضا عن الأجر والمكافآت     |
| متوسط   | 5       | 1.01              | 3.12            | الرضا عن فرص الترقية والتطور |
| مرتفع   | 2       | 0.85              | 3.68            | الرضا عن نمط الإشراف         |
| مرتفع   | 1       | 0.79              | 3.87            | الرضا عن زملاء العمل         |
| متوسط   | 4       | 0.93              | 3.31            | الرضا عن بيئة العمل          |
| مرتفع   |         | 0.92              | 3.41            | الدرجة الكلية                |

يتضح من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركات وقود الطيران بلغ 3.41 من 5، وبانحراف معياري 0.92، وهو ما يعكس مستوى رضا وظيفي مرتفع.

وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد الرضا عن زملاء العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.79، يليه بعد الرضا عن نمط الإشراف بمتوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 0.85، ثم بعد الرضا عن طبيعة العمل بمتوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري 0.88، ثم بعد الرضا عن بيئة العمل بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 0.93، ثم بعد الرضا عن فرص الترقية والتطور بمتوسط حسابي 3.12 وانحراف معياري 1.01، وأخيراً بعد الرضا عن الأجر والمكافآت بمتوسط حسابي 2.95 وانحراف معياري 1.08

### جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الرضا عن طبيعة العمل

| المستوى | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                       |
|---------|---------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------|
| مرتفع   | 2       | 0.85              | 3.64            | أشعر بالسعادة في أداء مهام وظيفتي             |
| مرتفع   | 1       | 0.79              | 3.82            | أشعر بأن عملي مهم ومفيد                       |
| مرتفع   | 4       | 0.91              | 3.45            | توفر لي وظيفتي فرصاً لاستخدام قدراتي ومهاراتي |

|       |   |      |      |                                           |
|-------|---|------|------|-------------------------------------------|
| مرتفع | 3 | 0.88 | 3.51 | أشعر بالإنجاز والتحدي في عملي             |
| متوسط | 5 | 0.95 | 3.35 | تتناسب مسؤوليات وظيفتي مع قدراتي ومهاراتي |
| مرتفع |   | 0.88 | 3.55 | الدرجة الكلية                             |

يتضح من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الرضا عن طبيعة العمل تراوحت بين (3.35 - 3.82)، وجاءت عبارة أشعر بأن عملي مهم ومفيد في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.79، بينما جاءت عبارة تتناسب مسؤوليات وظيفتي مع قدراتي ومهاراتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 0.95.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعببارات بعد الرضا عن الأجور والمكافآت

| المستوى الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                             |
|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------|
| متوسط 5         | 1.14              | 2.78            | أعتقد أن راتبي مناسب مقارنة بحجم العمل الذي أقوم به |
| متوسط 4         | 1.10              | 2.85            | أشعر بالرضا عن المكافآت والحوافز التي أحصل عليها    |
| متوسط 3         | 1.07              | 2.91            | يتناسب راتبي مع مؤهلاتي وخبراتي                     |
| متوسط 2         | 1.05              | 2.98            | يعتبر نظام الأجور والمكافآت في الشركة عادلاً        |
| متوسط 1         | 0.98              | 3.21            | أشعر بالرضا عن المزايا المالية التي تقدمها الشركة   |
| متوسط           | 1.08              | 2.95            | الدرجة الكلية                                       |

يتضح من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لعببارات بعد الرضا عن الأجور والمكافآت تراوحت بين (2.78 - 3.21)، وجاءت عبارة أشعر بالرضا عن المزايا المالية التي تقدمها الشركة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.21 وانحراف معياري 0.98، بينما جاءت عبارة أعتقد أن راتبي مناسب مقارنة بحجم العمل الذي أقوم به في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.78 وانحراف معياري 1.14.

تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

جدول (14) معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الرضا الوظيفي

| الدرجة الكلية للرضا الوظيفي | الرضا عن بيئة العمل | الرضا عن زملاء العمل | الرضا عن نمط الإشراف | الرضا عن فرص الترقية والتطور | الرضا عن الأجور والمكافآت | الرضا عن طبيعة العمل | المتغيرات       |
|-----------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|------------------------------|---------------------------|----------------------|-----------------|
| 0.653                       | 0.512               | 0.543                | 0.698                | 0.487                        | 0.415                     | 0.621                | التأثير المثالي |

|                                 |       |       |       |       |       |       |       |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| التحفيز الإلهامي                | 0.645 | 0.427 | 0.512 | 0.675 | 0.532 | 0.524 | 0.667 |
| الاستثارة الفكرية               | 0.587 | 0.398 | 0.465 | 0.621 | 0.478 | 0.487 | 0.602 |
| الاعتبار الفردي                 | 0.672 | 0.457 | 0.534 | 0.785 | 0.564 | 0.547 | 0.693 |
| الدرجة الكلية للقيادة التحويلية | 0.677 | 0.442 | 0.521 | 0.735 | 0.562 | 0.532 | 0.724 |

دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول (14) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للقيادة التحويلية والدرجة الكلية للرضا الوظيفي (0.724)، وهو ما يشير إلى علاقة ارتباط قوية.

كما يتضح وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وجميع أبعاد الرضا الوظيفي، وكانت أقوى علاقة ارتباط بين بعد الاعتبار الفردي وبعد الرضا عن نمط الإشراف حيث بلغ معامل الارتباط (0.785)، بينما كانت أضعف علاقة ارتباط بين بعد الاستثارة الفكرية وبعد الرضا عن الأجر والمكافآت حيث بلغ معامل الارتباط (0.398).

تحليل أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

جدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

| مستوى الدلالة | قيمة t | معاملات الانحدار المعيارية | معاملات الانحدار غير المعيارية | المتغيرات المستقلة |
|---------------|--------|----------------------------|--------------------------------|--------------------|
|               |        | Beta                       | الخطأ المعياري                 | B                  |
| 0.000         | 4.134  |                            | 0.142                          | 0.587              |
| 0.000         | 4.518  | 0.224                      | 0.048                          | 0.218              |
| 0.000         | 6.123  | 0.294                      | 0.049                          | 0.297              |
| 0.001         | 3.415  | 0.163                      | 0.049                          | 0.168              |
| 0.000         | 7.215  | 0.347                      | 0.048                          | 0.345              |

معامل الارتباط  $R = 0.791$

معامل التحديد  $R^2 = 0.626$

معامل التحديد المعدل  $\text{Adjusted } R^2 = 0.622$

قيمة  $F = 142.873$

مستوى الدلالة = 0.000

يتضح من الجدول (15) أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (142.873) وبمستوى دلالة (0.000)، وبلغت قيمة معامل التحديد المعدل ( $\text{Adjusted } R^2$ ) (0.622) مما يشير إلى أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تفسر ما نسبته 62.2 % من التباين في الرضا الوظيفي.

كما يتضح أن جميع أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي، حيث جاء بعد الاعتبار الفردي في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير (،  $\text{Beta} = 0.347, t = 7.215, p = 0.000$ ) يليه بعد التحفيز الإلهامي (  $\text{Beta} = 0.294, t = 6.123, p = 0.000$  ) ثم بعد التأثير المثالي (  $\text{Beta} = 0.224, t = 4.518, p = 0.000$  ) وأخيراً بعد الاستثارة الفكرية (  $\text{Beta} = 0.163, t = 3.415, p = 0.001$  )

تحليل الفروق في الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

جدول (16): نتائج اختبار (ت) للفروق في الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس

| مستوى الدلالة | درجات الحرية | قيمة ت | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس |
|---------------|--------------|--------|-------------------|-----------------|-------|-------|
| 0.129         | 346          | 1.523  | 0.91              | 3.43            | 312   | ذكر   |
|               |              |        | 0.98              | 3.21            | 36    | أنثى  |

يتضح من الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.523) وبمستوى دلالة (0.129) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

جدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير العمر

| مستوى الدلالة | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين   |
|---------------|--------|----------------|--------------|----------------|----------------|
| 0.001         | 5.874  | 4.942          | 3            | 14.825         | بين المجموعات  |
|               |        | 0.841          | 344          | 289.265        | داخل المجموعات |
|               |        |                | 347          | 304.090        | المجموع        |

يتضح من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (5.874) وبمستوى دلالة (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05).

جدول (18): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير العمر

| مستوى الدلالة | الخطأ المعياري | فرق المتوسطات (I-II) | الفئة العمرية (I) | الفئة العمرية (II) |
|---------------|----------------|----------------------|-------------------|--------------------|
| 0.654         | 0.13           | -0.15                | 39 - 31 سنة       | 20 - 30 سنة        |
| 0.187         | 0.14           | -0.28                | 49 - 40 سنة       |                    |
| 0.009         | 0.18           | -0.57                | 50 سنة فأكثر      |                    |
| 0.654         | 0.13           | 0.15                 | 30 - 20 سنة       | 39 - 31 سنة        |
| 0.707         | 0.12           | -0.13                | 49 - 40 سنة       |                    |
| 0.043         | 0.16           | -0.42                | 50 سنة فأكثر      |                    |
| 0.187         | 0.14           | 0.28                 | 30 - 20 سنة       | 49 - 40 سنة        |
| 0.707         | 0.12           | 0.13                 | 39 - 31 سنة       |                    |
| 0.312         | 0.17           | -0.29                | 50 سنة فأكثر      |                    |
| 0.009         | 0.18           | 0.57                 | 30 - 20 سنة       | 50 سنة فأكثر       |
| 0.043         | 0.16           | 0.42                 | 39 - 31 سنة       |                    |
| 0.312         | 0.17           | 0.29                 | 49 - 40 سنة       |                    |

• دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول (18) أن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير العمر كانت لصالح الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) مقارنة بالفئتين العمريتين (20 - 30 سنة) و(31 - 39 سنة)

## نتائج الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها على النحو التالي :-

فيما يتعلق بمستوى ممارسة القيادة التحويلية في شركات وقود الطيران، أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لمستوى ممارسة القيادة التحويلية بلغ 3.62 من 5، وبانحراف معياري 0.87، وهو ما يعكس مستوى ممارسة مرتفع للقيادة التحويلية وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.79، يليه بعد التحفيز الإلهامي بمتوسط حسابي 3.71، ثم بعد "الاعتبار الفردي" بمتوسط حسابي 3.54، وأخيراً بعد "الاستشارة الفكرية" بمتوسط حسابي 3.45. وتشير هذه النتائج إلى أن القادة في شركات وقود الطيران يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة، وخاصة فيما يتعلق بالتأثير المثالي والتحفيز الإلهامي، حيث يتمتعون بصفات شخصية تجعل المرؤوسين يحترمونهم ويقدرهم، ويتصرفون بطرق تجعل المرؤوسين يثقون بهم، ويتحدثون بحماس عن الأهداف التي يجب تحقيقها، ويعبرون عن ثقتهم بأن الأهداف ستتحقق. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2022) التي أظهرت أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات السعودية كان مرتفعاً، وجاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى، وقد يعزى ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية في شركات وقود الطيران إلى اهتمام هذه الشركات باختيار وتطوير قيادات قادرة على مواكبة التغيرات والتحديات في بيئة الأعمال، وتوفير بيئة عمل محفزة وملمة للعاملين

أما فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركات وقود الطيران، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الرضا الوظيفي بلغ 3.41 من 5، وبانحراف معياري 0.92، وهو ما يعكس مستوى رضا وظيفي "مرتفع". وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد الرضا عن زملاء العمل في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.87، يليه بعد الرضا عن نمط الإشراف بمتوسط حسابي 3.68، ثم بعد الرضا عن طبيعة العمل بمتوسط حسابي 3.55، ثم بعد الرضا عن بيئة العمل بمتوسط حسابي 3.31، ثم بعد الرضا عن فرص الترقية والتطور بمتوسط حسابي 3.12، وأخيراً بعد الرضا عن الأجر والمكافآت بمتوسط حسابي 2.95. وتشير هذه النتائج إلى أن العاملين في شركات وقود الطيران يتمتعون بمستوى رضا وظيفي مرتفع بشكل عام، وخاصة فيما يتعلق بالعلاقات مع زملاء العمل ونمط الإشراف وطبيعة العمل، بينما كان مستوى رضاهم متوسطاً فيما يتعلق ببيئة العمل وفرص الترقية والتطور والأجر والمكافآت. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2023) التي أظهرت أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي كان مرتفعاً، وكان الرضا عن زملاء العمل ونمط الإشراف من أعلى أبعاد الرضا الوظيفي وقد يعزى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام إلى اهتمام شركات وقود الطيران بتوفير بيئة عمل إيجابية وداعمة للعاملين، وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين زملاء العمل.

وفيما يخص العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للقيادة التحويلية والدرجة الكلية للرضا الوظيفي (0.724)، كما أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة

إحصائية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وجميع أبعاد الرضا الوظيفي، وكانت أقوى علاقة ارتباط بين بعد الاعتبار الفردي وبعد الرضا عن نمط الإشراف حيث بلغ معامل الارتباط (0.785)، بينما كانت أضعف علاقة ارتباط بين بعد الاستثارة الفكرية وبعد الرضا عن الأجر والمكافآت حيث بلغ معامل الارتباط (0.398). وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، مثل دراسة توب وآخرون (Top et al, 2015) ودراسه بركين وآخرون (Braun et al., 2013) وتعزي هذه العلاقة الإيجابية إلى أن القيادة التحويلية تعزز شعور العاملين بالتقدير والاحترام والثقة، وتوفر لهم بيئة عمل محفزة وداعمة، وتهتم باحتياجاتهم الفردية وتطويرهم المهني، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي.

أما بالنسبة لأثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تفسر ما نسبته 62.2% من التباين في الرضا الوظيفي، وأن جميع أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي، حيث جاء بعد الاعتبار الفردي في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير (Beta = 0.347) يليه بعد التحفيز الإلهامي (Beta = 0.294) ثم بعد التأثير المثالي (Beta = 0.224) وأخيراً بعد الاستثارة الفكرية (Beta = 0.163) وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات وقود الطيران، وأن الاعتبار الفردي هو البعد الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي، حيث يعكس اهتمام القائد باحتياجات المرؤوسين الفردية وتطويرهم ودعمهم، مما يعزز شعورهم بالتقدير والاحترام ويزيد من رضاهم الوظيفي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بوباداك وآخرون (Boamah et al 2018) التي أظهرت أن بعد الاعتبار الفردي كان له التأثير الأكبر في الرضا الوظيفي للممرضات، وفيما يتعلق بالفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر، حيث كانت الفروق لصالح الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) مقارنة بالفئتين العمريتين (20 - 30 سنة) و(31 - 39 سنة) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلارك وآخرون (Clark et al, 1996) التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين العمر والرضا الوظيفي، حيث يميل العاملون الأكبر سناً إلى إظهار مستويات أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بالعاملين الأصغر سناً ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العاملين الأكبر سناً يتمتعون بخبرة أكبر وتكيف أفضل مع بيئة العمل، كما أنهم قد يكونون أكثر واقعية في توقعاتهم وتطلعاتهم المهنية، مما يجعلهم أكثر رضاً عن وظائفهم

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز ممارسات القيادة التحويلية وتحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية، وذلك على النحو التالي

### أولاً: توصيات لتعزيز ممارسات القيادة التحويلية

- 1- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة للقيادات في شركات وقود الطيران، تهدف إلى تنمية مهارات وسلوكيات القيادة التحويلية، مع التركيز على الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، وتزويد القادة بالأدوات والاستراتيجيات اللازمة لتطبيق هذه المهارات في بيئة العمل
- 2- إعادة النظر في معايير وآليات اختيار وتعيين القيادات في شركات وقود الطيران، بحيث تتضمن تقييماً لسمات وخصائص القيادة التحويلية، مثل القدرة على التأثير والإلهام، والقدرة على تحفيز التفكير الإبداعي، والاهتمام باحتياجات الأفراد وتطويرهم
- 3- إنشاء نظام للتقييم الدوري لممارسات القيادة التحويلية، من خلال استطلاع آراء المرؤوسين حول سلوكيات قادتهم، وتقديم تغذية راجعة للقادة حول نقاط القوة والمجالات التي تحتاج إلى تحسين، مع توفير الدعم والتوجيه اللازم لتطوير هذه الممارسات
- 4- تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للقيادة التحويلية، من خلال نشر وترسيخ قيم ومبادئ القيادة التحويلية في المنظمة، وتكريم وتقدير القادة الذين يمارسون سلوكيات القيادة التحويلية، وإبراز نماذج القيادة التحويلية الناجحة داخل المنظمة
- 5- تعزيز بعد الاستثارة الفكرية الذي حصل على أقل متوسط حسابي بين أبعاد القيادة التحويلية، من خلال تشجيع القادة على تحفيز التفكير الإبداعي والابتكار لدى المرؤوسين، وإشراكهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتقبل وجهات النظر المختلفة والأفكار الجديدة

### ثانياً: توصيات لتحسين مستوى الرضا الوظيفي

- 1- مراجعة وتطوير نظم الأجور والمكافآت في شركات وقود الطيران، بحيث تكون عادلة وتنافسية ومرتبطة بالأداء، وتلبي احتياجات وتطلعات العاملين، مع التركيز على هذا البعد الذي حصل على أقل متوسط حسابي بين أبعاد الرضا الوظيفي
- 2- تعزيز فرص الترقية والتطور المهني للعاملين، من خلال وضع مسارات وظيفية واضحة، وتوفير برامج التدريب والتطوير اللازمة، وتشجيع التعلم المستمر والنمو المهني، وربط الترقية بالكفاءة والأداء.
- 3- تحسين بيئة العمل المادية والمعنوية، من خلال توفير ظروف عمل آمنة وصحية، وتعزيز التواصل المفتوح والشفافية، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز روح الفريق والتعاون بين العاملين.
- 4- تنفيذ استطلاعات دورية للرضا الوظيفي، للتعرف على مستوى رضا العاملين ومجالات عدم الرضا، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، مع متابعة التحسن في مستوى الرضا الوظيفي عبر الزمن.

5- الاهتمام بالفئات العمرية الأصغر التي أظهرت مستويات أقل من الرضا الوظيفي، من خلال تلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم المهنية، وتوفير فرص التحدي والإنجاز، وتعزيز شعورهم بالانتماء والتقدير

### ثالثاً: توصيات لتعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي :-

- 1- تعزيز بعد الاعتبار الفردي الذي أظهر التأثير الأكبر في الرضا الوظيفي، من خلال تشجيع القادة على الاهتمام باحتياجات المرؤوسين الفردية، وتوفير الدعم والتوجيه اللازم لهم، والاستماع إلى مشاكلهم واقتراحاتهم، وتقدير جهودهم وإنجازاتهم
- 2- تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية وبعدي الرضا عن الأجر والمكافآت و الرضا عن فرص الترقية والتطور اللذين أظهرتا أضعف علاقة ارتباط مع القيادة التحويلية، من خلال تشجيع القادة على المشاركة في تطوير وتنفيذ نظم الأجور والمكافآت وفرص الترقية والتطور، وتوضيح العلاقة بين الأداء والمكافآت والترقية للمرؤوسين
- 3- تنفيذ دراسات حالة لشركات وقود الطيران التي تتميز بمستويات عالية من ممارسات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، والاستفادة من تجاربها وممارساتها الناجحة في تعزيز العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي
- 4- نشر الوعي بأهمية القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، من خلال ورش العمل والندوات والنشرات التوعوية، وتشجيع الحوار والتفاعل بين القادة والمرؤوسين حول هذا الموضوع

## المراجع

## المراجع

### المراجع العربية

- 1- إبراهيم، محمد (2020) القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الاتصالات السعودي. مجلة الإدارة العامة، 60(3)، 431-459.
- 2- أبو بكر، مصطفى (2021) أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات النفط والغاز في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، 35(2)، 67-92.
- 3- الأغا، بسام (2022) دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات الطيران السعودية. المجلة العربية للإدارة، 42(1)، 225-248.
- 4- البدراني، فهد (2019) أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 59(2)، 371-405.
- 5- الحربي، عبدالله (2021) القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 33(1)، 117-143.
- 6- الحميدي، محمد. (2020). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية: دراسة ميدانية على العاملين في شركات الخدمات البترولية في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، 25(3)، 189-216.
- 7- الخليوي، محمد (2019) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية، 28(2)، 75-103.
- 8- الرشدي، سعد (2022) الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركات النقل الجوي في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 43(1)، 147-175.
- 9- السبيعي، سلطان (2020) تأثير القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي: الدور الوسيط للتمكين النفسي. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 32(2)، 295-318.
- 10- السلي، عبدالرحمن (2021) أثر نمط القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في المدينة الصناعية الثانية بالرياض. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 62، 233-262.
- 11- الشمري، فهد. (2022) القيادة التحويلية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 8(2)، 41-67.
- 12- الشهري، محمد (2021) أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 42(3)، 179-204.
- 13- الصالح، أحمد (2020) الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في القطاع الصحي بمنطقة الرياض. مجلة الإدارة العامة، 60(1)، 85-116.
- 14- العتيبي، سعود (2022) العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الصناعات البتروكيماوية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، 36(1)، 115-141.

- 15- العنزي، فيصل (2023) مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة العامة، 63(2)، 284-257.
- 16- الغامدي، سعيد (2022) واقع ممارسة القيادة التحويلية في المنظمات السعودية: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 34(1)، 91-67.
- 17- القحطاني، سالم. (2021) أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 7(1)، 168-143.
- 18- المطيري، بدر (2020) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الطيران العاملة في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 40(3)، 196-173.
- 19- الهاجري، سعد (2021) أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في القطاع النفطي في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية، 30(1)، 145-119.
- 20- باعباد، فهد (2019) القيادة التحويلية وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 59(3)، 528-503.
- 21- حسن، محمود (2021) أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في قطاع البترول في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، 35(1)، 168-143.
- 22- خليل، أحمد (2022) العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص السعودي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 29(1)، 112-89.
- 23- سعيد، نورة (2019) محددات الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي السعودي. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 56، 195-167.
- 24- صالح، ماجد (2020) أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي: الدور الوسيط للتمكين النفسي. مجلة العلوم الإدارية، 41(2)، 262-237.
- 25- عبدالرحمن، طارق (2021) أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، 61(3)، 384-357.

- 1) Adams, J. S (1965 ) Inequity in social exchange In L Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 2, pp. 267-299) Academic Press.
- 2) Avolio, B. J, & Bass, B. M (2002) Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership, Lawrence Erlbaum Associates.
- 3) Bass, B. M. (1985) Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
- 4) Bass, B. M., & Avolio, B. J (1994) Improving organizational effectiveness through transformational leadership, Sage Publications.
- 5) Bass, B. M., & Riggio, R. E (2006) Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.
- 6) Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C , & Clarke, S (2018) Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. ,Nursing Outlook, 66(2), 180-189.
- 7) Braun, S., Peus, C , Weisweiler, S., & Frey, D. (2013) Transformational leadership, job satisfaction, and team performance A multilevel mediation model of trust. The Leadership Quarterly, 24(1), 270-283.
- 8) Burns, J. M. (1978) Leadership Harper & Row.
- 9) Chiochio, F., & Essiembre, H (2009) Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams. Small Group Research, 40(4), 382-420.
- 10) Clark, A., Oswald, A., & Warr, P (1996) Is job satisfaction U-shaped in age? Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69(1), 57-81
- 11) Cohen, R. L., Greenberg, J., & Cropanzano, R. (1996) Justice in organizations. In M. S. Wexley & J. R. Hollenbeck (Eds.), Organizational Behavior (pp. 102-134) Random House.
- 12) Davis, K., & Newstrom, J. W (2005) Human behavior at work: Organizational behavior (11th ed.). McGraw-Hill
- 13) Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000) The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior , Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.
- 14) Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J , & Shamir, B. (2002) impact of transformational leadership on follower development and performance :- A field experiment. Academy of Management Journal, 45(4), 735-744
- 15) Fletcher, C , & Williams, R (1996) Performance management, job satisfaction and organizational commitment ,British Journal of Management, 7(2), 169-179
- 16) Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S , Mand, H , & Sharma, S (2010) The relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment ,International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22(2), 263-273.

- 17) Greenberg, J (2011) Organizational justice:- The dynamics of fairness in the workplace. In S. Zedeck (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 3, pp. 271-327). American Psychological Association
- 18) Hackman, J. R , & Oldham, G. R (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279
- 19) Heneman, H. G , & Schwab, D. P (1985) Pay satisfaction :- Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(1), 129-141
- 20) Herzberg, F , Mausner, B , & Snyderman, B (1959) The motivation to work (2nd ed.). John Wiley & Sons
- 21) Holland, B., Pyman, A , Cooper, B. K , & Teicher, J. (2007) The development of alternative voice mechanisms in Australia :- The case of joint consultation. *Economic and Industrial Democracy*, 28(2), 259-291.
- 22) Islam, T , Khan, M. M , Bukhari, F. H., Tuggle, F , & Chauvel, D (2018) The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior , *The Learning Organization*, 25(5), 350-365
- 23) Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004 ) Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- 24) Judge, T. A , Heller, D , & Mount, M. K. (2002) Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis , *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- 25) Kotter, J. P (2012) Leading change , Harvard Business Review Press.
- 26) Lee, J , Almanza, B. A , Jang, S , Nelson, D. C , & Ghiselli, R. F (2013) ,Does transformational leadership style influence employees' attitudes toward food safety practices? *International Journal of Hospitality Management*, 33, 282-293
- 27) Liu, J., Siu, O. L., & Shi, K (2010) Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy , *Applied Psychology*, 59(3), 454-479.
- 28) Locke, E. A (1976 ) The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
- 29) Lussier, R. N , Achua, C. F , & Kimball, D. C (2015) Leadership :- Theory, application, & skill development (6th ed) Cengage Learning
- 30) Maslow, A. H. (1943 ) A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- 31) Mishra, S., & Hodges, N(2015 ) The influence of non-monetary rewards on job satisfaction and employee retention in the textile industry. *Journal of Industrial and Business Economics*, 3(1), 105-136
- 32) Northouse, P. G. (2018) Leadership :- Theory and practice (8th ed.) Sage Publications.

- 33) Pincus, J. D (1986) Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
- 34) Robbins, S. P , & Judge, T. A (2017) *Organizational behavior* (17th ed ) Pearson Education.
- 35) Smith, J., Bordonaro, T , & Jones, R (2008) The impact of societal values on job satisfaction. *Journal of Management Studies*, 24(3), 213-235.
- 36) Spector, P. E. (1997) *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- 37) Steers, R. M , & Mowday, R. T (1977) The motivational properties of tasks. *Academy of Management Review*, 2(4), 645-658
- 38) Tajfel, H , & Turner, J. C (1986) The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24) Nelson-Hall.
- 39) Top, M., Akdere, M , & Tarcın, M (2015) Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: Public servants versus private sector employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282.
- 40) Vroom, V. H (1964) *Work and motivation*. John Wiley & Sons.
- 41) Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J (2005) Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256.
- 42) Yukl, G. A. (2013) *Leadership in organizations* (8th ed ) Pearson Education.

الملاحق

## الاستبانة

أنا طالب ماجستير (إدارة) في جامعة الملك عبدالعزيز. أقوم حاليًا بإجراء دراسة بعنوان أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في شركات وقود الطيران في المملكة العربية السعودية ، تهدف هذه الدراسة إلى فحص تأثير القيادة التحويلية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركات وقود الطيران

أود أن أطلب تعاونكم في الإجابة على هذه الاستبانة. جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستبقى سرية وستستخدم فقط للأغراض الأكاديمية. تعاونكم موضع تقدير كبير.

### القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

#### 1. الجنس:

- ذكر
- أنثى

#### 2. العمر:

- 20 - 30 سنة
- 31 - 39 سنة
- 40 - 49 سنة
- 50 سنة فأكثر

#### 3. سنوات الخبرة:

- 5 سنوات فأقل
- 5 - 10 سنوات
- 11 - 20 سنة
- 21 سنة فأكثر

#### 4. المؤهل العلمي:

- ثانوية عامة أو ما يعادلها
- دبلوم
- بكالوريوس
- دراسات عليا

#### 5. المستوى الوظيفي:

- إدارة عليا
- إدارة وسطى
- إدارة تنفيذية

## القسم الثاني: أبعاد القيادة التحويلية

يرجى تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية، من خلال وضع علامة (✓) للخيار الذي يعكس رأيك باختيار أحد البدائل الخمسة.

المجموعة التالية من العبارات تقيس أبعاد القيادة التحويلية. يرجى وضع علامة وفقاً لمستوى موافقتك.

### أولاً: التأثير المثالي

| رقم | العبارة                                               | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----|-------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1   | يتمتع مديري بصفات شخصية تجعلني أحترمه وأقدره.         |            |       |       |           |                |
| 2   | يتصرف مديري بطريقة تجعلني أثق به.                     |            |       |       |           |                |
| 3   | يضع مديري مصلحة العمل فوق مصالحه الشخصية.             |            |       |       |           |                |
| 4   | يمثل مديري نموذجاً أحتذي به في سلوكياتي.              |            |       |       |           |                |
| 5   | يظهر مديري قناعة راسخة بالقيم والمبادئ التي يؤمن بها. |            |       |       |           |                |

### ثانياً: التحفيز الإلهامي

| رقم | العبارة                                        | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----|------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 6   | يتحدث مديري بحماس عن الأهداف التي يجب تحقيقها. |            |       |       |           |                |
| 7   | يعبر مديري عن ثقته بأن الأهداف ستتحقق.         |            |       |       |           |                |
| 8   | يقدم مديري رؤية ملهمة لمستقبل العمل.           |            |       |       |           |                |
| 9   | يشجع مديري على رؤية التغييرات كفرص للنمو.      |            |       |       |           |                |
| 10  | يحفزني مديري لتحقيق أداء يفوق توقعاتي.         |            |       |       |           |                |

### ثالثاً: الاستشارة الفكرية

| رقم | العبارة                                              | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-----|------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 11  | يشجعني مديري على إعادة النظر في الأفكار التقليدية.   |               |       |       |              |                   |
| 12  | يدفعني مديري للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة.     |               |       |       |              |                   |
| 13  | يقترح مديري طرقاً جديدة للنظر في كيفية إنجاز المهام. |               |       |       |              |                   |
| 14  | يشجعني مديري على التفكير الإبداعي عند حل المشكلات.   |               |       |       |              |                   |
| 15  | يستمتع مديري لوجهات النظر المختلفة عند حل المشكلات.  |               |       |       |              |                   |

### رابعاً: الاعتبار الفردي

| رقم | العبارة                                                     | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-----|-------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 16  | يخصص مديري وقتاً لتوجيهي وتدريب.                            |               |       |       |              |                   |
| 17  | يتعامل مديري معي كفرد وليس فقط كعضو في المجموعة.            |               |       |       |              |                   |
| 18  | يهتم مديري بتطوير قدراتي ومهاراتي.                          |               |       |       |              |                   |
| 19  | يساعدني مديري في تحديد نقاط القوة لدي.                      |               |       |       |              |                   |
| 20  | يراعي مديري الاختلافات بين الموظفين في القدرات والاحتياجات. |               |       |       |              |                   |

### القسم الثالث: الرضا الوظيفي

يرجى تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية، من خلال وضع علامة (✓) للخيار الذي يعكس رأيك باختيار أحد البدائل الخمسة.

أولاً: الرضا عن طبيعة العمل

| رقم | العبارة                                        | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-----|------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 21  | أشعر بالسعادة في أداء مهام وظيفتي.             |               |       |       |              |                   |
| 22  | أشعر بأن عملي مهم ومفيد.                       |               |       |       |              |                   |
| 23  | توفر لي وظيفتي فرصاً لاستخدام قدراتي ومهاراتي. |               |       |       |              |                   |
| 24  | أشعر بالإنجاز والتحدي في عملي.                 |               |       |       |              |                   |
| 25  | تتناسب مسؤوليات وظيفتي مع قدراتي ومهاراتي.     |               |       |       |              |                   |

ثانياً: الرضا عن الأجور والمكافآت

| رقم | العبارة                                              | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-----|------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 26  | أعتقد أن راتبي مناسب مقارنة بحجم العمل الذي أقوم به. |               |       |       |              |                   |
| 27  | أشعر بالرضا عن المكافآت والحوافز التي أحصل عليها.    |               |       |       |              |                   |
| 28  | يتناسب راتبي مع مؤهلاتي وخبراتي.                     |               |       |       |              |                   |
| 29  | يعتبر نظام الأجور والمكافآت في الشركة عادلاً.        |               |       |       |              |                   |
| 30  | أشعر بالرضا عن المزايا المالية التي تقدمها الشركة.   |               |       |       |              |                   |

ثالثاً: الرضا عن فرص الترقية والتطور

| رقم | العبارة                                           | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-----|---------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 31  | توفر الشركة فرص ترقية مناسبة للموظفين.            |               |       |       |              |                   |
| 32  | تتسم سياسات الترقية في الشركة بالعدالة والشفافية. |               |       |       |              |                   |

|    |                                                    |  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 33 | توفر لي وظيفتي فرصاً للنمو والتطور المهني.         |  |  |  |  |  |
| 34 | تهتم الشركة بتدريب وتطوير مهارات الموظفين.         |  |  |  |  |  |
| 35 | تمنح الترقيات في الشركة بناءً على الكفاءة والأداء. |  |  |  |  |  |

#### رابعاً: الرضا عن نمط الإشراف

| رقم | العبارة                                                        | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----|----------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 36  | يقدم لي مديري المباشر الدعم والتوجيه عندما أحتاج إليه.         |            |       |       |           |                |
| 37  | يتعامل مديري المباشر بعدالة وإنصاف مع جميع الموظفين.           |            |       |       |           |                |
| 38  | يشجع مديري المباشر التواصل المفتوح ويتقبل الآراء والمقترحات.   |            |       |       |           |                |
| 39  | يتيح لي مديري المباشر قدراً مناسباً من الاستقلالية لأداء عملي. |            |       |       |           |                |
| 40  | أشعر بالارتياح في علاقتي مع مديري المباشر.                     |            |       |       |           |                |

#### خامساً: الرضا عن زملاء العمل

| رقم | العبارة                                            | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----|----------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 41  | أشعر بالتعاون والانسجام بيني وبين زملائي في العمل. |            |       |       |           |                |
| 42  | هناك علاقات طيبة واحترام متبادل بين الموظفين.      |            |       |       |           |                |
| 43  | يقدم زملائي في العمل المساعدة عندما أحتاج إليها.   |            |       |       |           |                |
| 44  | أشعر بالانتماء إلى فريق العمل.                     |            |       |       |           |                |
| 45  | تسود روح الفريق في بيئة العمل.                     |            |       |       |           |                |

سادساً: الرضا عن بيئة العمل

| رقم | العبارة                                                     | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-----|-------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 46  | توفر الشركة بيئة عمل آمنة وصحية.                            |               |       |       |              |                   |
| 47  | تتوفر في مكان العمل التجهيزات والأدوات اللازمة لأداء العمل. |               |       |       |              |                   |
| 48  | ساعات العمل وأوقات الراحة مناسبة.                           |               |       |       |              |                   |
| 49  | تتسم إجراءات وقواعد العمل بالوضوح والشفافية.                |               |       |       |              |                   |
| 50  | توفر الشركة بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع.              |               |       |       |              |                   |

القسم الرابع: أسئلة مفتوحة

1. يرجى تقديم أي تعليقات أخرى بخصوص هذه الدراسة.

.....

.....

2. يرجى تقديم أي تعليقات بخصوص أي جانب تعتقد أنه ناقص في هذه الدراسة.

.....

.....

شكرو وتقدير

نشكركم على تخصيص وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة. مشاركتكم تعني الكثير بالنسبة لنا ونقدرها بشكل كبير. المعلومات التي شاركتموها مهمة لتحليلنا وستمكنا من تحسين أداء الشركة ،،، مرة أخرى، نحن ممتنون جداً لمساهماتكم ، مع خالص التقدير



## Abstract

This study aimed to identify the impact of transformational leadership on job satisfaction among employees in aviation fuel companies in the Kingdom of Saudi Arabia. Specifically, the study sought to measure the level of transformational leadership practices with its four dimensions (Idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and Individualized consideration) in aviation fuel companies, measure the level of job satisfaction of employees with its six dimensions (satisfaction with work nature, satisfaction with pay and rewards, satisfaction with promotion and development opportunities, satisfaction with supervision style, satisfaction with co-workers, and satisfaction with work environment), determine the relationship between transformational leadership and job satisfaction, analyze the impact of transformational leadership dimensions on job satisfaction, and detect differences in the level of job satisfaction according to demographic variables. The study adopted the descriptive analytical approach, and a questionnaire was used as a tool to collect data from the study sample. The study population consisted of all employees in aviation fuel companies in the Kingdom of Saudi Arabia, totaling four main companies, with a total of approximately 2,500 employees. A stratified random sample of 400 employees was selected, and 362 questionnaires were retrieved, of which 348 were valid for statistical analysis. Data were collected during the period from May 20, 2025, to July 12, 2025, and were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The study reached several key findings: the level of transformational leadership practice in aviation fuel companies was high, with an overall mean of 3.62 out of 5. The dimension of idealized influence ranked first, followed by inspirational motivation, then individualized consideration, and finally intellectual stimulation. The results also showed that the level of job satisfaction among employees was high, with an overall mean of 3.41 out of 5. The dimension of satisfaction with co-workers ranked first, followed by satisfaction with supervision style, then satisfaction with work nature, then satisfaction with work environment, then satisfaction with promotion and development opportunities, and finally satisfaction with pay and rewards.

The results showed a strong positive statistically significant correlation between transformational leadership and job satisfaction, with a correlation coefficient of 0.724. Multiple regression analysis results showed that the dimensions of transformational leadership collectively explain 62.2% of the variance in job satisfaction, and that all dimensions of transformational leadership have a positive statistically significant impact on job satisfaction, with the dimension of individualized consideration being the most influential. Finally, the results showed no statistically significant differences in the level of job satisfaction attributed to the gender variable, and statistically significant differences attributed to the age variable, in favor of the age group (50 years and over). In light of these findings, the study presented a set of recommendations, including: designing and implementing training programs to develop transformational leadership skills, enhancing the dimension of intellectual stimulation, reviewing and developing pay and reward systems, enhancing promotion and career development opportunities, implementing periodic surveys of job satisfaction, and paying attention to younger age groups.

**Keywords :-** Transformational Leadership, Job Satisfaction, Aviation Fuel Companies, Kingdom of Saudi Arabia.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



## **Title**

**The Impact of Transformational Leadership on Employee Satisfaction in the Ground  
Aviation Services Sector :- A Field Study on Aviation Fuel Companies in the  
Kingdom of Saudi Arabia**

**Prepared by:**

Fawaz Naji Alkorbi

**Supervised by:**

**Dr. Al-Faisal Abdulhamid**

**Dr. Faez Jarad**

**Year:2025**