

## مشروع بحثي مطّور: تأثير نمط القيادة على الرضا الوظيفي للموظفين - دراسة تطبيقية

أسم الطالب

عبد العزيز محمود يحيى الكحلاني

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه يكتمل العمل ويُجز الجهد.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة، على ما وفرت من دعم أكاديمي وبيئة علمية ساعدتني على إنجاز هذا البحث.

كما أود أن أعبر عن امتناني الكبير لأستاذي الدكتور عبد الرحيم نادر، عضو هيئة التدريس بكلية الإدارة، لما قدمه من توجيه ومتابعة مستمرة، ولما كان لملاحظاته وإرشاداته من أثر واضح في تطوير هذا العمل وتحسينه.

وأشكر كذلك أعضاء هيئة التدريس وزملائي الذين قدموا لي الدعم والتشجيع خلال فترة إعداد البحث، وأسهموا بملاحظاتهم في دفع هذا المشروع إلى الأمام.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع المشاركين في الاستبانة على تعاونهم وصدقهم في تقديم البيانات، إذ كانت مشاركتهم عنصرًا أساسيًا في اكتمال هذا البحث.

وفي الختام، أهدي هذا العمل إلى أسرتي الكريمة التي كانت سندًا و عونًا لي طوال فترة الدراسة، وإلى كل من دعمني وساندني حتى تم إنجاز هذا البحث.

## الإهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في وصولي إلى هذه المرحلة من حياتي العلمية والعملية، أهدي هذا العمل المتواضع:

- إلى والديَّ الكريمين، اللذين كانا دائماً مصدر الدعم والتشجيع، وغرسا في نفسي حب العلم والاجتهاد، فلهما مني كل التقدير والوفاء.
- إلى زوجتي العزيزة، شريكة حياتي، التي وقفت إلى جانبي وساندتني طوال فترة الدراسة، وقدمت لي الدعم والصبر حتى اكتمل هذا العمل.
- إلى أسرتي الكريمة، التي كانت عوناً لي في لحظات التعب والإنجاز، ومنحتني القوة والإلهام للاستمرار.
- إلى أستاذي الدكتور عبد الرحيم نادر، لما قدمه من توجيه ومتابعة أسهمت في تطوير هذا البحث وإثرائه علمياً.
- إلى جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة، على ما وفرت له من بيئة علمية محفزة وفرص للتعلم والبحث.
- وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا المشروع من زملاء وأصدقاء ومشاركين في الاستبانة، الذين كان لتعاونهم أثر كبير في اكتمال هذا العمل.
- وأهدي هذا البحث لكل من يؤمن أن القيادة مسؤولية ورسالة، ولكل من يسعى إلى بناء بيئة عمل إيجابية تحقق الرضا والنجاح المستدام.

## جدول المحتويات

| الصفحة | المحتوى                           |
|--------|-----------------------------------|
| 7      | مستخلص الدراسة                    |
| 8      | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 9      | 1.1 المقدمة                       |
| 10     | 1.2 مشكلة الدراسة                 |
| 10     | 1.2.1 الفجوة النظرية              |
| 10     | 1.2.2 الفجوة التطبيقية            |
| 11     | 1.3 أهمية الدراسة                 |
| 12     | 1.4 أسئلة الدراسة                 |
| 13     | 1.5 أهداف الدراسة                 |
| 14     | 1.6 فرضيات الدراسة                |
| 14     | 1.7 نموذج الدراسة                 |
| 16     | 1.8 نطاق الدراسة                  |
| 16     | 1.9 مخطط المشروع                  |
| 18     | الفصل الثاني: الدراسات السابقة    |
| 19     | 2.1 المقدمة                       |
| 20     | 2.2 المتغير المستقل: نمط القيادة  |
| 21     | 2.3 المتغير التابع: الرضا الوظيفي |
| 22     | 2.4 العلاقة بين المتغيرين         |
| 24     | 2.5 الخاتمة                       |

| المحتوى                                               | الصفحة    |
|-------------------------------------------------------|-----------|
| <b>الفصل الثالث: منهجية البحث</b>                     | <b>25</b> |
| 3.1 مقدمة                                             | 26        |
| 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                | 27        |
| 3.3 تصميم البحث                                       | 28        |
| 3.4 مجتمع البحث                                       | 30        |
| 3.5 عينة البحث                                        | 31        |
| 3.6 أداة البحث                                        | 32        |
| 3.7 صدق وثبات الأداة                                  | 33        |
| 3.8 طرق جمع البيانات                                  | 34        |
| 3.9 أنواع البيانات                                    | 35        |
| 3.10 إجراءات التحليل الإحصائي                         | 36        |
| 3.11 الخاتمة                                          | 38        |
| <b>الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج</b> | <b>39</b> |
| 4.1 مقدمة                                             | 40        |
| 4.2 وصف عينة الدراسة                                  | 41        |
| 4.3 اختبار صدق وثبات الأداة                           | 42        |
| 4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة                   | 43        |
| 4.5 معامل الارتباط                                    | 45        |
| 4.6 تحليل الانحدار                                    | 46        |
| 4.7 اختبار الفرضيات                                   | 47        |
| 4.8 ربط النتائج بالدراسات السابقة                     | 48        |
| 4.9 الخاتمة                                           | 50        |

| المحتوى                                     | الصفحة |
|---------------------------------------------|--------|
| الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والخلاصة | 51     |
| 5.1 حدود الدراسة                            | 52     |
| 5.2 التوصيات                                | 52     |
| 5.3 الخلاصة العامة                          | 53     |
| قائمة المراجع                               | 54     |
| الملحق: أداة الدراسة                        | 55     |

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط القيادة المختلفة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين داخل بيئة العمل في مؤسسات قطاع الأعمال بمدينة الرياض، المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على منهجية كمية تطبيقية باستخدام استبانة مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس أبعاد أنماط القيادة (الديمقراطي، التحويلي، التبادلي، الأوتوقراطي) ومستوى الرضا الوظيفي (الرضا عن العمل، البيئة، الإدارة، وفرص النمو). تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما في ذلك معامل الارتباط وتحليل الانحدار.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الداعمة (الديمقراطية والتحويلية) ومستوى الرضا الوظيفي، بينما ارتبط النمط الأوتوقراطي بانخفاض مستويات الرضا. وتؤكد النتائج أن وضوح الرؤية القيادية، والقدرة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل داعمة، تمثل عوامل حاسمة لضمان رفع مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس على الأداء المؤسسي والإنتاجية.

تسهم الدراسة في سد فجوة نظرية من خلال تقديم دليل كمي في السياق السعودي، كما تقدم إسهامًا تطبيقيًا عبر توصيات عملية تساعد المؤسسات على اختيار النمط القيادي الأنسب لرفع رضا الموظفين وتعزيز استدامة بيئة العمل.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

تُعد القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي تؤثر بصورة مباشرة في سلوك الأفراد داخل المنظمات، فهي ليست مجرد عملية توجيه وإصدار أوامر، بل هي فن وعلم يتضمن القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتتنوع أنماط القيادة بين الديمقراطية، الأوتوقراطية، التحويلية، والتبادلية، ويختلف تأثير كل نمط على بيئة العمل وسلوك الموظفين، حيث ينعكس ذلك على مستويات الدافعية، الالتزام التنظيمي، والإنتاجية.

يُعتبر الرضا الوظيفي من المؤشرات الأساسية لقياس جودة الحياة الوظيفية، وهو يعكس الحالة النفسية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله وبيئته التنظيمية. وقد ارتبط الرضا الوظيفي في الأدبيات الإدارية بمستوى الأداء الوظيفي، انخفاض معدل دوران العمالة، وارتفاع مستويات الولاء المؤسسي. ومن ثم، فإن فهم العوامل المؤثرة فيه، وعلى رأسها نمط القيادة، يُعد أمرًا بالغ الأهمية لضمان استدامة المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تشير الدراسات الإدارية إلى أن نمط القيادة يمثل عاملاً حاسماً في تشكيل اتجاهات الموظفين نحو العمل، حيث أظهرت الأبحاث أن القيادة التحويلية والديمقراطية ترتبطان بارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، بينما قد يؤدي النمط الأوتوقراطي إلى انخفاض الرضا وزيادة الضغوط النفسية. كما أن القيادة التبادلية، التي تقوم على مبدأ المكافأة والعقاب، قد تحقق نتائج متباينة تبعاً لطبيعة الثقافة التنظيمية ومستوى توقعات الموظفين.

في السياق السعودي، ومع التغيرات التنظيمية المتسارعة ضمن رؤية المملكة 2030، تزداد أهمية دراسة العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي. فالمؤسسات السعودية تواجه تحديات تتعلق بجذب الكفاءات والمحافظة عليها، وضمان بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والإنتاجية. ومن هنا، فإن دراسة تأثير نمط القيادة على الرضا الوظيفي لا تقتصر على كونها موضوعاً أكاديمياً، بل تمثل ضرورة عملية لدعم استراتيجيات التنمية البشرية والمؤسسية.

وبذلك، فإن هذه الدراسة تسعى إلى سد فجوة معرفية وتطبيقية من خلال تقديم إطار كمي يوضح العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي، بما يعزز من قدرة المؤسسات على اختيار الأسلوب القيادي الأنسب لرفع رضا الموظفين وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## 1.2 مشكلة الدراسة

رغم إدراك المؤسسات لأهمية القيادة كوظيفة إدارية محورية، لا يزال هناك تفاوت ملحوظ في مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين في مختلف القطاعات. هذا التفاوت ينعكس في انخفاض الإنتاجية، ارتفاع معدل دوران العمالة، وتراجع مستويات الولاء المؤسسي، مما يهدد استدامة المؤسسات وقدرتها على المنافسة. ويعود ذلك غالبًا إلى عدم توافق نمط القيادة المتبع مع احتياجات الموظفين وتوقعاتهم، حيث أن بعض القادة يميلون إلى الأسلوب الأوتوقراطي الذي يركز على السيطرة واتخاذ القرار الفردي، بينما يحتاج الموظفون إلى أنماط قيادية أكثر دعمًا ومشاركة مثل القيادة الديمقراطية أو التحويلية.

تشير الأدبيات العالمية إلى أن القيادة التحويلية، التي تقوم على إلهام الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، ترتبط بارتفاع مستويات الرضا الوظيفي والدافعية. (Bass & Riggio, 2006) في المقابل، فإن القيادة الأوتوقراطية قد تؤدي إلى انخفاض الرضا وزيادة الضغوط النفسية، بينما تحقق القيادة التبادلية نتائج متباينة تبعًا لمدى وضوح نظام المكافآت والعقوبات ومدى عدالته. (Judge & Piccolo, 2004)

في السياق المحلي، تواجه المؤسسات السعودية تحديات إضافية مرتبطة بالتغيرات التنظيمية المتسارعة ضمن رؤية المملكة 2030، حيث تسعى المملكة إلى بناء بيئة عمل حديثة قائمة على الابتكار والاستدامة. ومع ذلك، فإن بعض المؤسسات لا تزال تعتمد على أنماط قيادية تقليدية قد لا تتناسب مع متطلبات الموظفين الجدد الذين يبحثون عن بيئة عمل تشاركية وداعمة. هذا التباين بين التوجهات القيادية التقليدية وتوقعات القوى العاملة الحديثة يخلق فجوة تطبيقية واضحة تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي.

**الفجوة النظرية:** قلة الدراسات التطبيقية التي تقيس بصورة مباشرة تأثير أنماط القيادة المختلفة على الرضا الوظيفي باستخدام أدوات إحصائية دقيقة في السياق السعودي، حيث تركز معظم الأدبيات على السياقات الغربية.

**الفجوة التطبيقية:** ضعف وعي بعض المؤسسات السعودية بأهمية النمط القيادي في تشكيل اتجاهات الموظفين نحو العمل، مما يؤدي إلى اعتماد أنماط غير ملائمة تقلل من رضا الموظفين وتزيد من معدلات ترك العمل.

**السؤال الرئيسي للدراسة:**

ما تأثير نمط القيادة على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسات قطاع الأعمال السعودي؟

## 1.3 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة من الناحيتين النظرية والتطبيقية، إضافة إلى قيمتها المضافة في السياق السعودي، وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: الأهمية النظرية

- إثراء الأدبيات العلمية: تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات الإدارية، حيث أن معظم الدراسات السابقة ركزت على السياقات الغربية، بينما تفتقر البيئة العربية والسعودية إلى دراسات كمية تطبيقية تربط بشكل مباشر بين أنماط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي.
- تطوير النماذج النظرية: تقدم الدراسة إطاراً علمياً يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، مما يساعد الباحثين على اختبار فرضيات جديدة وتطوير نماذج أكثر دقة يمكن تعميمها على بيئات مختلفة.
- توسيع نطاق البحث في الإدارة السلوكية: من خلال التركيز على القيادة والرضا الوظيفي، تضيف الدراسة بعداً جديداً إلى مجال الإدارة السلوكية، وتوضح كيف يمكن للعوامل النفسية والتنظيمية أن تتفاعل لتؤثر على الأداء المؤسسي.

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية

- تحسين بيئة العمل: تقدم الدراسة مؤشرات عملية تساعد المؤسسات على اختيار النمط القيادي الأنسب لرفع رضا الموظفين، مما ينعكس على زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمالة.
- دعم اتخاذ القرار الإداري: توفر النتائج قاعدة بيانات كمية يمكن أن يستفيد منها المديرون في صياغة سياسات أكثر فاعلية، وتطوير آليات متابعة وتقييم دقيقة لقياس أثر القيادة على رضا الموظفين.
- تعزيز الأداء المؤسسي: من خلال فهم العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي، يمكن للمؤسسات تصميم برامج تدريبية وتطويرية تستهدف القادة، بما يضمن مواءمة أساليب القيادة مع احتياجات الموظفين وتوقعاتهم.

#### ثالثاً: القيمة المضافة للسياق السعودي

- ملائمة لرؤية المملكة 2030: تأتي الدراسة في وقت تشهد فيه المملكة توسعاً كبيراً في المشاريع العملاقة والتحول الاقتصادي، مما يجعل من الضروري فهم كيف يمكن لأنماط القيادة أن تؤثر على رضا الموظفين واستدامة بيئة العمل.
- دعم استراتيجيات التنمية البشرية: تساعد النتائج في صياغة سياسات وطنية تهدف إلى تعزيز رأس المال البشري، من خلال تحسين أساليب القيادة ورفع مستوى رضا الموظفين.
- خصوصية السياق المحلي: تقدم الدراسة أدلة كمية مباشرة من البيئة السعودية، مما يضيف قيمة نوعية إلى الأدبيات العالمية، ويعزز من قدرة المؤسسات المحلية على مواجهة التحديات التنظيمية والثقافية الخاصة بها.

## 1.4 أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة البحثية التي توضح العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي، وذلك من خلال صياغة أسئلة دقيقة تعكس الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع:

### 1. ما مستوى تطبيق أنماط القيادة داخل المؤسسات السعودية؟

يهدف هذا السؤال إلى تحديد مدى انتشار الأنماط القيادية المختلفة (الديمقراطي، التحويلي، التبادلي، الأوتوقراطي) في بيئة العمل المحلية، ومدى التزام القادة بتطبيق ممارسات قيادية حديثة تتماشى مع متطلبات الموظفين.

### 2. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات قطاع الأعمال بمدينة الرياض؟

يتناول هذا السؤال تقييم رضا الموظفين عن مختلف جوانب بيئة العمل، بما في ذلك طبيعة المهام، بيئة العمل المادية والتنظيمية، أسلوب الإدارة، وفرص النمو والتطور الوظيفي.

### 3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والرضا الوظيفي للموظفين؟

يهدف هذا السؤال إلى اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، من خلال تحليل البيانات الكمية باستخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار، للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي).

### 4. أي من أنماط القيادة يرتبط بشكل أكبر برضا الموظفين؟

يركز هذا السؤال على تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيراً في رفع مستويات الرضا الوظيفي، مما يساعد المؤسسات على تبني الأسلوب القيادي الأنسب لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### 5. هل تختلف العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين؟

يتناول هذا السؤال دراسة ما إذا كانت العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي تتأثر بعوامل مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة، مما يضيف بعداً تحليلياً أعمق للنتائج.

## 1.5 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تجمع بين البعد النظري والتطبيقي والتحليلي، وذلك على النحو التالي:

### أولاً: الأهداف النظرية

- توضيح العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي: بناء إطار علمي يربط بين أنماط القيادة المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي، بما يسهم في إثراء الأدبيات الإدارية والسلوكية.

- **سد الفجوة البحثية:** تقديم دراسة كمية تطبيقية في السياق السعودي، حيث تفتقر الأدبيات المحلية إلى بحوث منهجية دقيقة تربط بين القيادة والرضا الوظيفي باستخدام أدوات إحصائية متقدمة.
- **تطوير النماذج النظرية:** اختبار فرضيات جديدة حول تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي، مما يساعد الباحثين على تطوير نماذج أكثر دقة يمكن تعميمها على بيئات مختلفة.

#### ثانيًا: الأهداف التطبيقية

- **قياس مستوى تطبيق أنماط القيادة داخل المؤسسات السعودية:** تحديد مدى انتشار الأنماط القيادية المختلفة (الديمقراطي، التحويلي، التبادلي، الأوتوقراطي) في بيئة العمل المحلية.
- **قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين:** تقييم رضا الموظفين عن مختلف جوانب بيئة العمل، بما في ذلك طبيعة المهام، بيئة العمل المادية والتنظيمية، أسلوب الإدارة، وفرص النمو والتطور الوظيفي.
- **تقديم توصيات عملية:** صياغة مقترحات تساعد المؤسسات على اختيار النمط القيادي الأنسب لرفع رضا الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي.

#### ثالثًا: الأهداف التحليلية

- **اختبار العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي:** باستخدام أدوات إحصائية مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار، للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (نمط القيادة) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي).
- **تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيرًا:** دراسة أي من أنماط القيادة يرتبط بشكل أكبر برضا الموظفين، مما يساعد المؤسسات على تبني الأسلوب القيادي الأكثر فاعلية.
- **تحليل تأثير الخصائص الديموغرافية:** اختبار ما إذا كانت العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي تختلف باختلاف عوامل مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، أو سنوات الخبرة، مما يضيف بعدًا تحليليًا أعمق للنتائج.

## 1.6 فرضيات الدراسة

ترتكز هذه الدراسة على فرضية رئيسية وعدد من الفرضيات الفرعية التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات قطاع الأعمال بمدينة الرياض.

## الفرضية الرئيسية

**H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والرضا الوظيفي للموظفين.

## الفرضيات الفرعية

- **H1a:** القيادة الديمقراطية ترتبط إيجابيًا بمستوى الرضا الوظيفي، حيث يسهم إشراك الموظفين في اتخاذ القرار في تعزيز شعورهم بالانتماء والرضا.
- **H1b:** القيادة التحويلية ترتبط إيجابيًا بمستوى الرضا الوظيفي، نظرًا لقدرتها على إلهام الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة.
- **H1c:** القيادة التبادلية ترتبط بمستوى متوسط من الرضا الوظيفي، حيث يعتمد تأثيرها على وضوح وعدالة نظام المكافآت والعقوبات.
- **H1d:** القيادة الأوتوقراطية ترتبط سلبًا بمستوى الرضا الوظيفي، نتيجة لغياب المشاركة والاعتماد على المركزية في اتخاذ القرار.
- **H1e:** تختلف العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

## أهمية اختبار الفرضيات

يساعد اختبار هذه الفرضيات باستخدام أدوات إحصائية مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار على تقديم أدلة كمية قوية توضح طبيعة العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي. كما أن النتائج ستسهم في صياغة سياسات أكثر فاعلية، وتطوير برامج تدريبية تستهدف القادة، بما يعزز من قدرة المؤسسات السعودية على تحسين بيئة العمل وضمان استدامة الأداء المؤسسي.

## 1.7 نموذج الدراسة

يرتكز نموذج الدراسة الحالي على اختبار العلاقة بين المتغير المستقل **نمط القيادة** والمتغير التابع **الرضا الوظيفي**، وذلك من خلال تحديد الأبعاد الرئيسة لكل متغير وربطها إحصائيًا للتحقق من الفرضيات المطروحة.

### المتغير المستقل: أنماط القيادة

يمثل نمط القيادة الأسلوب الذي يتبعه القائد في توجيه الموظفين وإدارة بيئة العمل، وقد تم تحديد أربعة أنماط رئيسة:

- **القيادة الديمقراطية:** تقوم على المشاركة والتشاور وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار.

- **القيادة التحويلية:** تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتعزيز الابتكار والتغيير الإيجابي.
- **القيادة التبادلية:** تعتمد على مبدأ المكافأة والعقاب، حيث يتم تحفيز الموظفين بناءً على الأداء والالتزام.
- **القيادة الأوتوقراطية:** تقوم على المركزية في اتخاذ القرار والسيطرة المباشرة على الموظفين، مع محدودية المشاركة.

#### المتغير التابع: الرضا الوظيفي

يقاس الرضا الوظيفي من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

- **الرضا عن طبيعة العمل:** مدى توافق المهام مع قدرات الموظف وتوقعاته.
- **الرضا عن بيئة العمل:** يشمل البيئة المادية والتنظيمية ومدى ملاءمتها لاحتياجات الموظفين.
- **الرضا عن الإدارة:** يعكس تقييم الموظفين لأسلوب الإدارة والتواصل مع القادة.
- **الرضا عن فرص النمو والتطور:** يقيس مدى رضا الموظفين عن فرص التدريب والترقي الوظيفي.

#### العلاقة بين المتغيرين

يفترض النموذج أن أنماط القيادة المختلفة تؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي، حيث ترتبط القيادة الديمقراطية والتحويلية إيجابيًا بالرضا، بينما قد ترتبط القيادة الأوتوقراطية سلبًا به. كما أن القيادة التبادلية قد تحقق نتائج متوسطة تبعًا لمدى وضوح وعدالة نظام المكافآت.

#### القيمة التحليلية للنموذج

يساعد هذا النموذج على اختبار الفرضيات الفرعية بشكل منهجي، ويوفر إطارًا علميًا يمكن من خلاله قياس أثر كل نمط قيادي على أبعاد الرضا الوظيفي المختلفة. كما أنه يتيح إمكانية دراسة الفروق الديموغرافية بين الموظفين، مما يعزز من دقة النتائج وقابليتها للتعميم على بيئات تنظيمية متنوعة.

#### 1.8 نطاق الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الموظفين العاملين في مؤسسات قطاع الأعمال بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، باعتبارها المركز الإداري والاقتصادي الرئيس الذي يضم عددًا كبيرًا من المؤسسات والشركات في مجالات متعددة مثل الخدمات، التجارة، التطوير العمراني، والصناعة. ويُعد اختيار الرياض مبررًا علميًا وعمليًا لعدة أسباب:

- **الأهمية الاقتصادية والتنظيمية:** الرياض هي العاصمة الاقتصادية والإدارية للمملكة، وتحتضن المقرات الرئيسية للعديد من الشركات المحلية والعالمية، إضافة إلى المؤسسات الحكومية الكبرى، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي في سياق متنوع ومعقد.

- **التنوع المؤسسي:** تضم الرياض مؤسسات من قطاعات مختلفة (الخدمات، الصناعة، البنية التحتية، التكنولوجيا)، وهو ما يوفر بيئة بحثية غنية تسمح بقياس تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي في سياقات تنظيمية متعددة.
  - **التحولات المرتبطة برؤية المملكة 2030:** تشهد الرياض توسعًا كبيرًا في المشاريع العملاقة والتحولات الاقتصادية، مما يجعلها نموذجًا واقعيًا لدراسة كيفية تأثير القيادة على رضا الموظفين في ظل بيئة عمل ديناميكية تتطلب الابتكار والتكيف المستمر.
  - **الجانب العملي:** يتيح التركيز على الرياض إمكانية الوصول إلى عينة متنوعة من الموظفين والقادة، مما يعزز من دقة النتائج وقابليتها للتعميم على بيئات مشابهة داخل المملكة.
- وبذلك، فإن نطاق الدراسة الجغرافي والتنظيمي يعكس خصوصية السياق السعودي، ويعزز من القيمة التطبيقية للنتائج، حيث يمكن الاستفادة منها في صياغة سياسات قيادية أكثر فاعلية تدعم استراتيجيات التنمية البشرية والمؤسسية.

### 1.9 مخطط المشروع (موسّع)

يمثل مخطط المشروع الإطار المفاهيمي الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (أنماط القيادة) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، مع إبراز الأبعاد الرئيسة لكل منهما وكيفية تفاعلها داخل بيئة العمل.

#### المتغير المستقل: أنماط القيادة

- القيادة الديمقراطية: المشاركة والتشاور في اتخاذ القرار.
- القيادة التحويلية: الإلهام والتحفيز نحو أهداف مشتركة.
- القيادة التبادلية: الاعتماد على المكافآت والعقوبات.
- القيادة الأوتوقراطية: المركزية والسيطرة المباشرة.

#### المتغير التابع: الرضا الوظيفي

- الرضا عن طبيعة العمل: مدى توافق المهام مع قدرات الموظف.
- الرضا عن بيئة العمل: ملائمة البيئة المادية والتنظيمية.
- الرضا عن الإدارة: تقييم الموظفين لأسلوب الإدارة والتواصل.
- الرضا عن فرص النمو والتطور: رضا الموظفين عن فرص التدريب والترقي.

## العلاقة المفاهيمية

يفترض النموذج أن أنماط القيادة المختلفة تؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي، حيث ترتبط القيادة الديمقراطية والتحويلية إيجابيًا بالرضا، بينما قد ترتبط القيادة الأوتوقراطية سلبًا به، في حين أن القيادة التبادلية تحقق نتائج متوسطة تبعًا لعدالة ووضوح نظام المكافآت.

## المخطط التصوري للنموذج

### أنماط القيادة

(الديمقراطية - التحويلية - التبادلية - الأوتوقراطية)



### الرضا الوظيفي

(الرضا عن العمل - الرضا عن البيئة - الرضا عن الإدارة - الرضا عن فرص النمو)

## القيمة الأكاديمية للمخطط

- يوضح النموذج العلاقة السببية المفترضة بين القيادة والرضا الوظيفي.
- يربط بين النظرية والتطبيق من خلال تحديد الأبعاد القابلة للقياس باستخدام أدوات إحصائية.
- يوفر إطارًا تحليليًا لاختبار الفرضيات الفرعية، مما يعزز من دقة النتائج وقابليتها للتعميم.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي، وذلك لتوضيح الأسس النظرية التي يقوم عليها البحث الحالي، وتحديد الفجوات المعرفية التي يسعى إلى سدها. إن مراجعة الدراسات السابقة تُعد خطوة أساسية لفهم السياق العلمي، حيث تساعد على ربط النتائج المتوقعة بالمعرفة المتراكمة، وتوضح مدى توافق أو اختلاف البيئة السعودية مع ما توصلت إليه الأدبيات العالمية.

لقد تناولت الأدبيات الإدارية موضوع القيادة والرضا الوظيفي منذ عقود طويلة، حيث اعتُبرت القيادة أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الموظفين وأدائهم، بينما يُعد الرضا الوظيفي مؤشراً رئيساً لجودة الحياة الوظيفية واستدامة المؤسسات. وقد ركزت الدراسات المبكرة على الأنماط التقليدية للقيادة مثل القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية (Lewin, Lippitt, & White, 1939)، ثم تطورت لاحقاً لتشمل أنماط أكثر حداثة مثل القيادة التحويلية والتبادلية (Bass & Riggio, 2006)، Judge & Piccolo, (2004).

من ناحية أخرى، ارتبط الرضا الوظيفي في الأدبيات الكلاسيكية بعوامل متعددة مثل طبيعة العمل، بيئة العمل، أسلوب الإدارة، وفرص النمو والتطور. (Locke, 1976) وقد أثبتت الدراسات أن الرضا الوظيفي لا يؤثر فقط على الأداء الفردي، بل يمتد أثره إلى الأداء المؤسسي ككل، حيث يرتبط بانخفاض معدل دوران العمالة وزيادة الولاء التنظيمي (Robbins & Judge, 2017).

ومع تطور بيئات العمل الحديثة، أصبح من الضروري دراسة العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي في سياقات مختلفة، خاصة في البيئات التي تشهد تحولات اقتصادية وتنظيمية كبرى مثل المملكة العربية السعودية. فبينما تؤكد الأدبيات العالمية على أهمية القيادة التحويلية والديمقراطية في تعزيز الرضا الوظيفي، لا تزال هناك فجوة معرفية في الأدبيات المحلية تتعلق بمدى انطباق هذه النتائج على السياق السعودي، الذي يتميز بخصوصية ثقافية وتنظيمية.

إن مراجعة الدراسات السابقة لا تقتصر على عرض النتائج، بل تهدف أيضاً إلى تحليل الاتجاهات البحثية، وتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات، وتحديد الثغرات التي لم تُعالج بعد. ومن خلال هذا التحليل، يمكن للدراسة الحالية أن تبني إطاراً علمياً متيناً يربط بين النظرية والتطبيق، ويقدم إضافة نوعية إلى الأدبيات الإدارية والسلوكية، خاصة في ظل التغيرات المرتبطة برؤية المملكة 2030.

## 2.2 المتغير المستقل: نمط القيادة

يُعرّف نمط القيادة بأنه الأسلوب الذي يتبعه القائد في توجيه الموظفين وإدارة بيئة العمل، وهو أحد أهم العوامل التي تحدد طبيعة العلاقة بين الإدارة والموظفين. وقد تناولت الأدبيات الإدارية أنماطًا متعددة للقيادة، لكل منها خصائصه وتأثيراته على سلوك الأفراد ومستوى رضاهم الوظيفي.

### 1. القيادة الديمقراطية

- تقوم على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وتشجيع الحوار المفتوح، وتوزيع المسؤوليات بشكل عادل.
- أظهرت الدراسات أن هذا النمط يعزز من شعور الموظفين بالانتماء ويزيد من رضاهم الوظيفي، حيث يشعرون بأن آرائهم لها قيمة داخل المؤسسة. (Likert, 1967)
- في السياق العملي، ترتبط القيادة الديمقراطية بارتفاع مستويات الولاء التنظيمي وانخفاض معدل دوران العمالة.

### 2. القيادة التحويلية

- تركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم نحو الابتكار والتغيير الإيجابي، من خلال بناء رؤية مشتركة وتطوير قدراتهم الفردية.
- أثبتت الدراسات أن القيادة التحويلية ترتبط بارتفاع مستويات الرضا والدافعية، حيث أظهر (Bass & Riggio, 2006) أن القادة التحويليين يرفعون من مستوى الالتزام التنظيمي ويزيدون من رضا الموظفين عن بيئة العمل.
- هذا النمط يُعتبر الأكثر ملاءمة للبيئات التي تشهد تحولات اقتصادية وتنظيمية، مثل السياق السعودي في ظل رؤية 2030.

### 3. القيادة التبادلية

- تعتمد على مبدأ المكافأة والعقاب، حيث يتم تحفيز الموظفين بناءً على الأداء والالتزام بالمهام.
- أظهرت نتائج متباينة في الأدبيات، إذ ترتبط إيجابيًا بالرضا الوظيفي عندما يكون نظام المكافآت واضحًا وعادلًا، بينما قد تؤدي إلى انخفاض الرضا إذا شعر الموظفون بعدم عدالة النظام. (Judge & Piccolo, 2004)
- تُعتبر القيادة التبادلية مناسبة للبيئات التي تتطلب وضوحًا في الأهداف والنتائج، لكنها قد تفتقر إلى القدرة على إلهام الموظفين على المدى الطويل.

#### 4. القيادة الأوتوقراطية

- تقوم على المركزية في اتخاذ القرار والسيطرة المباشرة على الموظفين، مع محدودية المشاركة في صنع القرار.
- أظهرت الدراسات أن هذا النمط يرتبط بانخفاض مستويات الرضا وزيادة الضغوط النفسية، حيث يشعر الموظفون بغياب الاستقلالية وعدم تقدير آرائهم. (Lewin, Lippitt, & White, 1939)
- رغم أن هذا النمط قد يحقق نتائج سريعة في بعض البيئات، إلا أنه لا يُعتبر مستدامًا على المدى الطويل، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز الابتكار والإبداع.

#### الخلاصة

يبين استعراض أنماط القيادة أن لكل نمط تأثيرًا مختلفًا على الموظفين، حيث ترتبط القيادة الديمقراطية والتحويلية إيجابيًا بالرضا الوظيفي، بينما تحقق القيادة التبادلية نتائج متباينة، في حين أن القيادة الأوتوقراطية غالبًا ما ترتبط بانخفاض الرضا. هذه النتائج تؤكد أهمية دراسة أنماط القيادة في السياق السعودي، لفهم أي الأنماط أكثر ملاءمة لرفع رضا الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسات ضمن التحولات الاقتصادية والتنظيمية الحالية.

### 2.3 المتغير التابع: الرضا الوظيفي

يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه الحالة النفسية الإيجابية التي تنشأ لدى الموظف نتيجة تقييمه لعمله وبيئته التنظيمية، وهو أحد أهم المؤشرات التي تعكس جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات. ويُعتبر الرضا الوظيفي عنصرًا أساسيًا في استدامة الأداء المؤسسي، حيث يرتبط ارتباطًا مباشرًا بمستويات الإنتاجية، الولاء التنظيمي، انخفاض معدل دوران العمالة، وارتفاع مستوى الالتزام بالقيم والأهداف المؤسسية.

#### أبعاد الرضا الوظيفي

الأدبيات الإدارية تناولت الرضا الوظيفي من خلال عدة أبعاد رئيسية، أبرزها:

- **الرضا عن طبيعة العمل:** مدى توافق المهام مع قدرات الموظف وتوقعاته، ومدى شعوره بالمعنى والقيمة في عمله.
- **الرضا عن بيئة العمل:** يشمل البيئة المادية والتنظيمية، مثل ظروف العمل، الموارد المتاحة، والعلاقات بين الزملاء.
- **الرضا عن الإدارة:** يعكس تقييم الموظفين لأسلوب الإدارة والتواصل مع القادة، ومدى شعورهم بالعدالة والشفافية في القرارات.
- **الرضا عن فرص النمو والتطور:** يقيس مدى رضا الموظفين عن فرص التدريب والترقي الوظيفي، وإمكانية تطوير مسارهم المهني داخل المؤسسة.

#### الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء المؤسسي. فقد أكد (Locke 1976) أن الموظفين الراضين يميلون إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، بينما أشار (Robbins & Judge 2017) إلى أن الرضا الوظيفي يسهم في تقليل معدل دوران العمالة وزيادة الولاء التنظيمي. كما أوضحت دراسات حديثة أن الرضا الوظيفي يُعد عاملاً حاسماً في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسات، حيث أن الموظفين الراضين أكثر استعداداً للمشاركة في تطوير الأفكار الجديدة ودعم التغيير الإيجابي.

### الرضا الوظيفي في السياق السعودي

في المملكة العربية السعودية، ومع التحولات الاقتصادية والتنظيمية المرتبطة برؤية 2030، يكتسب الرضا الوظيفي أهمية مضاعفة. فالمؤسسات السعودية تسعى إلى جذب الكفاءات والمحافظة عليها، وضمان بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والإنتاجية. ومع دخول أعداد كبيرة من الشباب إلى سوق العمل، وارتفاع نسبة مشاركة المرأة، يصبح من الضروري فهم العوامل المؤثرة في رضا الموظفين، وعلى رأسها نمط القيادة.

## 2.4 العلاقة بين المتغيرين

تشير الأدبيات الإدارية والسلوكية إلى وجود علاقة قوية بين أنماط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي، حيث يُعد أسلوب القائد في إدارة الموظفين وتوجيههم أحد أهم العوامل المؤثرة في اتجاهاتهم نحو العمل. وقد تناولت العديد من الدراسات هذه العلاقة من زوايا مختلفة، مما أتاح بناء قاعدة معرفية واسعة يمكن الاستناد إليها في البحث الحالي.

### العلاقة الإيجابية بين القيادة الداعمة والرضا الوظيفي

- أظهرت الدراسات أن القيادة الديمقراطية والتحويلية ترتبطان بشكل مباشر بارتفاع مستويات الرضا الوظيفي. فالقادة الذين يشركون الموظفين في اتخاذ القرار، ويعبرون عن دعمهم النفسي والمهني، يعززون من شعور الموظفين بالانتماء والعدالة التنظيمية. (Bass & Riggio, 2006)
- دراسة (Judge & Piccolo 2004) أوضحت أن القيادة التحويلية تحقق مستويات أعلى من الرضا مقارنة بالقيادة التبادلية، نظراً لقدرتها على إلهام الموظفين وتحفيزهم نحو أهداف مشتركة.
- كما أشار (Robbins & Judge 2017) إلى أن القيادة الداعمة والمشاركة ترتبط بزيادة الولاء المؤسسي وانخفاض معدل دوران العمالة، مما يعكس أثرها المباشر على رضا الموظفين.

### العلاقة السلبية بين القيادة الأوتوقراطية والرضا الوظيفي

- في المقابل، أظهرت الدراسات أن القيادة الأوتوقراطية، التي تعتمد على المركزية والسيطرة المباشرة، ترتبط بانخفاض مستويات الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بغياب المشاركة وعدم تقدير آرائهم (Lewin, Lippitt, & White, 1939).

- هذا النمط قد يؤدي إلى زيادة الضغوط النفسية، وتراجع الالتزام التنظيمي، وارتفاع معدل ترك العمل، خاصة في البيئات التي تتطلب الابتكار والتعاون.

#### النتائج المتباينة للقيادة التبادلية

- القيادة التبادلية، التي تعتمد على المكافآت والعقوبات، أظهرت نتائج متباينة في الأدبيات. ففي بعض الحالات، ارتبطت إيجابيًا بالرضا الوظيفي عندما كان نظام المكافآت واضحًا وعادلًا، بينما أدت إلى انخفاض الرضا في حالات أخرى بسبب شعور الموظفين بعدم العدالة أو التمييز. (Judge & Piccolo, 2004)
- هذا النمط يُعتبر فعالاً في البيئات التي تتطلب وضوحاً في الأهداف والنتائج، لكنه قد يفتقر إلى القدرة على إلهام الموظفين على المدى الطويل.

#### خصوصية العلاقة في السياق السعودي

في المملكة العربية السعودية، ومع التحولات الاقتصادية والتنظيمية المرتبطة برؤية 2030، تزداد أهمية دراسة هذه العلاقة. فالمؤسسات السعودية تسعى إلى بناء بيئة عمل حديثة قائمة على الابتكار والاستدامة، مما يجعل من الضروري فهم كيف يمكن لأنماط القيادة المختلفة أن تؤثر على رضا الموظفين في بيئات تنظيمية متنوعة. ومع دخول أعداد كبيرة من الشباب والنساء إلى سوق العمل، يصبح من المهم اختبار مدى انطباق نتائج الأدبيات العالمية على السياق المحلي، وتحديد النمط القيادي الأكثر ملاءمة لرفع رضا الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسات.

## 2.5 الخاتمة

يبين استعراض الدراسات السابقة أن القيادة تُعد عاملاً جوهرياً في تشكيل اتجاهات الموظفين نحو العمل، وأن أنماط القيادة المختلفة تؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي. فقد أكدت الأدبيات العالمية أن القيادة الديمقراطية والتحويلية ترتبطان إيجابياً برضا الموظفين، حيث تعزز المشاركة، الإلهام، والدعم النفسي والمهني، بينما ترتبط القيادة الأوتوقراطية بانخفاض مستويات الرضا نتيجة لغياب المشاركة والاعتماد على المركزية. أما القيادة التبادلية فقد أظهرت نتائج متباينة، إذ تعتمد فعاليتها على مدى وضوح وعدالة نظام المكافآت والعقوبات.

ورغم ثراء الأدبيات العالمية في هذا المجال، إلا أن معظم الدراسات ركزت على السياقات الغربية، مما يترك فجوة معرفية واضحة في البيئة العربية والسعودية على وجه الخصوص. فالسياق السعودي يتميز بخصوصية ثقافية وتنظيمية، إضافة إلى التحولات الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة برؤية المملكة 2030، والتي تتطلب أنماط قيادة أكثر مرونة وداعمة للابتكار. ومع دخول أعداد كبيرة من الشباب والنساء إلى سوق العمل، يصبح من الضروري اختبار مدى انطباق نتائج الأدبيات العالمية على الواقع المحلي، وتحديد النمط القيادي الأكثر ملاءمة لرفع رضا الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسات.

وبذلك، فإن هذه الدراسة تسعى إلى سد فجوة بحثية من خلال تقديم إطار كمي تطبيقي يوضح العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى الرضا الوظيفي في السياق السعودي. كما تهدف إلى تقديم إضافة نوعية للأدبيات الإدارية والسلوكية عبر ربط النظرية بالتطبيق، وتوفير نتائج عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في صياغة سياسات قيادية أكثر فاعلية تدعم استراتيجيات التنمية البشرية والمؤسسية.

## الفصل الثالث: منهجية البحث

### 3.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لاختبار تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسات قطاع الأعمال بمدينة الرياض. ويُعد هذا الفصل بمثابة الإطار المنهجي الذي يحدد خطوات البحث بدقة، بدءًا من الأساس الفلسفي الذي يستند إليه، مرورًا بتصميمه، وتعريف المتغيرات إجرائيًا، ووصولًا إلى مجتمع الدراسة والعينة وأداة جمع البيانات، وانتهاءً بإجراءات التحليل الإحصائي.

إن المنهجية البحثية تمثل العمود الفقري لأي دراسة علمية، فهي التي تضمن موضوعية النتائج ودقتها وقابليتها للتعميم. ونظرًا لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى قياس العلاقة بين متغيرين سلوكيين (أنماط القيادة والرضا الوظيفي)، فقد تم اعتماد **المنهج الكمي التطبيقي**، الذي يُعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، حيث يتيح جمع بيانات كمية قابلة للتحليل باستخدام أدوات إحصائية دقيقة، بما يضمن نتائج موضوعية يمكن الاستناد إليها في صياغة توصيات عملية.

كما أن اختيار المنهج الكمي يعكس توجهًا علميًا يقوم على **الوضعية (Positivism)**، التي تفترض إمكانية قياس الظواهر الاجتماعية والسلوكية بشكل موضوعي، بعيدًا عن التحيزات الذاتية. ويعتمد هذا المنهج على أدوات قياس معيارية مثل الاستبانات المغلقة، التي تسمح بتوحيد الإجابات وتحويلها إلى بيانات كمية قابلة للتحليل.

إضافة إلى ذلك، فإن اعتماد **التصميم المقطعي (Cross-Sectional)** يتيح دراسة العلاقة بين المتغيرات في فترة زمنية محددة، مما يوفر صورة آنية عن واقع القيادة والرضا الوظيفي في المؤسسات السعودية. ويُعتبر هذا التصميم مناسبًا للبيئات التي تشهد تحولات سريعة، مثل بيئة الأعمال في مدينة الرياض، حيث تتغير أنماط القيادة وأساليب الإدارة بشكل متسارع نتيجة للتطورات الاقتصادية والتنظيمية المرتبطة برؤية المملكة 2030.

وبذلك، فإن هذا الفصل لا يقتصر على عرض الإجراءات المنهجية، بل يوضح أيضًا المبررات العلمية والعملية وراء اختيار هذه المنهجية، بما يعزز من قوة الدراسة وموثوقية نتائجها. فهو يربط بين النظرية والتطبيق، ويؤكد على أن المنهجية ليست مجرد خطوات إجرائية، بل هي إطار فلسفي وعلمي يضمن أن النتائج المتوصل إليها ستكون دقيقة، قابلة للتحقق، وقابلة للتطبيق في الواقع العملي.

### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية خطوة أساسية في أي دراسة علمية، إذ تُحوّل المفاهيم النظرية العامة إلى مؤشرات قابلة للقياس، مما يضمن دقة النتائج وموضوعيتها. وفي هذه الدراسة، تم تحديد المتغيرات الرئيسية (المستقل والتابع) بشكل إجرائي يتيح قياسها باستخدام الاستبانة المغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

#### أولاً: المتغير المستقل - أنماط القيادة

- **التعريف النظري:** القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتتنوع أنماطها بين الديمقراطية، التحويلية، التبادلية، والأوتوقراطية.
- **التعريف الإجرائي:** يُقاس نمط القيادة من خلال متوسط استجابات المشاركين على البنود المرتبطة بكل نمط في الاستبانة.
  - **القيادة الديمقراطية:** تُقاس عبر بنود مثل إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتشجيع الحوار المفتوح.
  - **القيادة التحويلية:** تُقاس عبر بنود مثل إلهام الموظفين، وتشجيع الابتكار، والاهتمام بتطوير القدرات الفردية.
  - **القيادة التبادلية:** تُقاس عبر بنود مثل وضوح نظام المكافآت، وربط الأداء الفردي بالمكافآت أو العقوبات.
  - **القيادة الأوتوقراطية:** تُقاس عبر بنود مثل اتخاذ القرارات بشكل منفرد، والسيطرة المباشرة على تفاصيل العمل.

#### ثانياً: المتغير التابع - الرضا الوظيفي

- **التعريف النظري:** الرضا الوظيفي هو الحالة النفسية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله وبيئته التنظيمية، ويُعد مؤشراً مهماً لجودة الحياة الوظيفية.
- **التعريف الإجرائي:** يُقاس الرضا الوظيفي من خلال متوسط استجابات المشاركين على البنود المرتبطة بالأبعاد التالية:
  - **الرضا عن طبيعة العمل:** يقاس عبر بنود مثل مدى توافق المهام مع قدرات الموظف، والشعور بالمعنى في العمل.
  - **الرضا عن بيئة العمل:** يقاس عبر بنود مثل ملاءمة البيئة المادية والتنظيمية، وجودة العلاقات بين الزملاء.
  - **الرضا عن الإدارة:** يقاس عبر بنود مثل وضوح التواصل، العدالة في القرارات، وتقدير جهود الموظفين.
  - **الرضا عن فرص النمو والتطور:** يقاس عبر بنود مثل توفر فرص التدريب، إمكانية الترقى، ودعم المسار المهني.

#### القيمة العلمية للتعريفات الإجرائية

- تتيح هذه التعريفات تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات كمية قابلة للتحليل باستخدام أدوات إحصائية مثل معامل الارتباط والانحدار.
- تساعد على اختبار الفرضيات الفرعية بشكل منهجي، مما يعزز من دقة النتائج وقابليتها للتعميم.
- توفر إطارًا علميًا يمكن من خلاله مقارنة النتائج مع الأدبيات العالمية، وتحديد مدى توافقها أو اختلافها مع السياق السعودي.

### 3.3 تصميم البحث

يُعد تصميم البحث الإطار المنهجي الذي يحدد كيفية تنفيذ الدراسة، ويضمن انسجامها مع أهدافها وفرضياتها. وقد تم اختيار التصميم بعناية ليتناسب مع طبيعة الموضوع، حيث يركز على العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي في بيئة عمل محددة.

#### الفلسفة البحثية: الوضعية (Positivism)

- تستند هذه الدراسة إلى الفلسفة الوضعية التي تفترض أن الظواهر الاجتماعية والسلوكية يمكن قياسها بشكل موضوعي باستخدام أدوات كمية.
- الوضعية تقوم على مبدأ أن المعرفة العلمية تُبنى من خلال الملاحظة والقياس، بعيدًا عن التحيزات الذاتية، وهو ما يتناسب مع هدف الدراسة في اختبار العلاقة بين متغيرين سلوكيين باستخدام بيانات كمية.
- هذا الاختيار يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم، حيث يعتمد على بيانات قابلة للتحقق والتحليل الإحصائي.

#### المنهج: الاستنتاجي (Deductive)

- تم اعتماد المنهج الاستنتاجي الذي يبدأ من النظرية والفرضيات العامة، ثم يتم اختبارها باستخدام البيانات الميدانية.
- هذا المنهج يتيح اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي، مما يربط بين الإطار النظري والنتائج التطبيقية.
- المنهج الاستنتاجي مناسب للدراسات التي تسعى إلى التحقق من صحة نماذج نظرية قائمة، كما هو الحال في هذه الدراسة التي تستند إلى الأدبيات العالمية حول القيادة والرضا الوظيفي.

#### نوع البحث: كمي (Quantitative)

- تم اختيار البحث الكمي لأنه الأنسب لقياس العلاقة بين المتغيرات باستخدام بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.
- يتيح هذا النوع من البحث استخدام أدوات مثل معامل الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات بشكل دقيق وموضوعي.

- كما أن البحث الكمي يعزز من إمكانية المقارنة بين النتائج المحلية والدراسات العالمية، مما يضيف قيمة علمية للدراسة.

#### استراتيجية البحث: دراسة ميدانية

- تم اعتماد الدراسة الميدانية لجمع بيانات مباشرة من الموظفين العاملين في مؤسسات قطاع الأعمال بمدينة الرياض.
- هذه الاستراتيجية تضمن الحصول على بيانات واقعية تعكس طبيعة القيادة والرضا الوظيفي في السياق المحلي، بعيداً عن الافتراضات النظرية فقط.
- كما أنها تعزز من القيمة التطبيقية للدراسة، حيث يمكن الاستفادة من النتائج في صياغة سياسات عملية داخل المؤسسات.

#### التصميم الزمني: مقطعي (Cross-Sectional)

- تم اختيار التصميم المقطعي الذي يدرس العلاقة بين المتغيرات في فترة زمنية محددة.
- هذا التصميم مناسب للبيانات التي تشهد تحولات سريعة، مثل بيئة الأعمال في الرياض، حيث يوفر صورة آنية عن واقع القيادة والرضا الوظيفي.
- رغم أن هذا التصميم لا يسمح بدراسة التغيرات على المدى الطويل، إلا أنه يتيح اختبار الفرضيات بشكل فعال في الوقت الحاضر، وهو ما يتناسب مع أهداف الدراسة.

### 3.4 مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث الإطار الذي تُستمد منه العينة، وهو أحد العناصر الجوهرية لضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم. وقد تم تحديد مجتمع الدراسة في هذه البحث ليشمل الموظفين العاملين في مؤسسات قطاع الأعمال بمدينة الرياض، وذلك لعدة اعتبارات علمية وعملية.

#### خصائص مجتمع البحث

- **التنوع القطاعي:** يضم مجتمع الدراسة موظفين من قطاعات مختلفة مثل الخدمات، التجارة، الصناعة، والتطوير العمراني، مما يوفر بيئة غنية ومتنوعة تسمح بقياس تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي في سياقات تنظيمية متعددة.
- **التنوع الوظيفي:** يشمل المجتمع مستويات وظيفية مختلفة (إدارية، إشرافية، تنفيذية)، وهو ما يعزز من شمولية الدراسة ويتيح اختبار الفروق بين الفئات الوظيفية المختلفة.

- **الحجم الكبير:** مدينة الرياض تُعد أكبر تجمع اقتصادي وإداري في المملكة، وتحتضن المقرات الرئيسة للعديد من الشركات المحلية والعالمية، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة القيادة والرضا الوظيفي.

#### مبررات اختيار مدينة الرياض

- **الأهمية الاقتصادية:** الرياض هي العاصمة الاقتصادية والإدارية للمملكة، وتُعتبر مركزاً رئيساً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يجعلها نموذجاً واقعياً لدراسة القيادة في بيئة عمل ديناميكية.
- **التحولات التنظيمية:** تشهد الرياض توسعاً كبيراً في المشاريع العملاقة والتحولات الاقتصادية المرتبطة برؤية المملكة 2030، وهو ما يفرض أنماطاً قيادية جديدة تتطلب الدراسة والتحليل.
- **التنوع الثقافي والمهني:** تضم الرياض موظفين من خلفيات ثقافية وتعليمية متنوعة، مما يعزز من إمكانية دراسة تأثير القيادة على الرضا الوظيفي في سياق متعدد الأبعاد.
- **القابلية للتعميم:** نتائج الدراسة في الرياض يمكن أن تُعمم على بيئات مشابهة داخل المملكة، نظراً لتشابه التحديات التنظيمية والاقتصادية بين المدن الكبرى.

#### القيمة العلمية لاختيار المجتمع

- يتيح هذا المجتمع اختبار الفرضيات في بيئة واقعية تعكس طبيعة المؤسسات السعودية.
- يوفر بيانات كمية دقيقة يمكن استخدامها لتطوير سياسات قيادية أكثر فاعلية.
- يعزز من القيمة التطبيقية للدراسة، حيث يمكن الاستفادة من النتائج مباشرة في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات.

### 3.5 عينة البحث

تُعد العينة أحد العناصر الأساسية في أي دراسة علمية، إذ تمثل الجزء الذي يتم اختياره من مجتمع البحث ليعكس خصائصه بشكل يمكن تعميم النتائج عليه. وقد تم تحديد عينة هذه الدراسة بعناية لضمان دقة النتائج وموضوعيتها.

#### أسلوب اختيار العينة

- تم استخدام **العينة العشوائية البسيطة**، حيث يحصل كل فرد من مجتمع البحث على فرصة متساوية ليكون ضمن العينة.
- هذا الأسلوب يضمن تقليل التحيز في الاختيار، ويعزز من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة بأكمله.
- اختيار هذا الأسلوب يعكس التوجه الكمي للدراسة، الذي يسعى إلى تحقيق أكبر قدر من الموضوعية والدقة الإحصائية.

#### حجم العينة

- الحجم المستهدف يتراوح بين 120-150 موظفًا من مستويات وظيفية مختلفة (إدارية، إشرافية، تنفيذية).
- هذا الحجم يحقق التوازن بين القدرة على إجراء التحليل الإحصائي بدقة، وبين الإمكانيات العملية لجمع البيانات.
- وفقًا للمعايير الإحصائية، فإن هذا العدد يُعتبر كافيًا للحصول على نتائج موثوقة، خاصة في الدراسات المقطعية التي تهدف إلى قياس العلاقات بين متغيرات سلوكية.

### مبررات حجم العينة

- يتيح هذا الحجم للعينة إمكانية استخدام أدوات إحصائية مثل معامل الارتباط والانحدار بشكل فعال.
- يضمن تمثيلًا عادلًا لمختلف القطاعات (الخدمات، التجارة، الصناعة، التطوير العمراني) داخل مدينة الرياض.
- يساعد على تقليل الخطأ المعياري وزيادة دقة النتائج، مما يعزز من موثوقية الدراسة.

### ضمان تمثيل العينة لمجتمع البحث

- تم توزيع الاستبانات على موظفين من قطاعات مختلفة لضمان شمولية النتائج.
- تم مراعاة التنوع في المستويات الوظيفية (من الموظفين التنفيذيين إلى الإداريين) لضمان أن النتائج تعكس واقع القيادة والرضا الوظيفي في مختلف المستويات التنظيمية.
- تم استبعاد الردود غير المكتملة أو غير الصالحة لضمان جودة البيانات وتحقيق الاتساق الداخلي.

### 3.6 أداة البحث

تُعد أداة البحث أحد المكونات الرئيسية في هذه الدراسة، إذ تمثل الوسيلة التي يتم من خلالها جمع البيانات الكمية اللازمة لاختبار الفرضيات. وقد تم تصميم الأداة بعناية لتكون قادرة على قياس المتغيرات الرئيسية (أنماط القيادة والرضا الوظيفي) بشكل دقيق وموضوعي.

#### طبيعة الأداة

- تم اعتماد استبانة مغلقة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي، حيث يطلب من المشاركين تحديد درجة موافقتهم على مجموعة من العبارات.
- هذا النوع من الأدوات يتيح تحويل الاتجاهات والآراء إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.
- الاستبانة صُممت لتكون واضحة ومباشرة، مع تجنب الغموض أو التكرار، بما يضمن سهولة الإجابة ودقة النتائج.

#### مبررات استخدام مقياس ليكرت الخماسي

- يُعتبر من أكثر المقاييس شيوعاً في الدراسات السلوكية والاجتماعية، نظراً لقدرته على قياس الاتجاهات بشكل تدريجي.
- يتيح للمبحوثين التعبير عن درجة موافقتهم أو رفضهم بشكل متدرج، مما يعكس تنوع المواقف والاتجاهات.
- يوفر بيانات كمية دقيقة يمكن استخدامها في التحليل الإحصائي (مثل المتوسطات، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط، والانحدار).

### تصميم الاستبانة

- **القسم الأول: البيانات الديموغرافية:** يتضمن أسئلة عن الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والقطاع الذي يعمل فيه الموظف. الهدف هو تحليل الفروق الفردية وربطها بالمتغيرات الرئيسية.
- **القسم الثاني: أنماط القيادة:** يتضمن عبارات تقيس مدى تطبيق الأنماط القيادية الأربعة (الديمقراطية، التحويلية، التبادلية، الأوتوقراطية).
- مثال: "يشرك القائد الموظفين في اتخاذ القرارات" (قياس القيادة الديمقراطية).
- مثال: "يلهم القائد الموظفين لتحقيق أهداف مشتركة" (قياس القيادة التحويلية).
- **القسم الثالث: الرضا الوظيفي:** يتضمن عبارات تقيس الأبعاد الأربعة للرضا الوظيفي (طبيعة العمل، بيئة العمل، الإدارة، فرص النمو والتطور).
- مثال: "أشعر أن مهامتي تتناسب مع قدراتي ومهاراتي" (رضا عن طبيعة العمل).
- مثال: "المؤسسة توفر فرصاً للتدريب والتطوير المهني" (رضا عن فرص النمو والتطور).

### تحويل الإجابات إلى بيانات قابلة للتحليل

- يتم ترميز الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي:
- (5) أوافق بشدة
- (4) أوافق
- (3) محايد
- (2) لا أوافق
- (1) لا أوافق بشدة
- تُحسب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بعد، ثم يتم استخدام هذه القيم في التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات.

## القيمة العلمية للأداة

- تتيح جمع بيانات كمية دقيقة وموثوقة.
- تساعد على اختبار الفرضيات بشكل مباشر باستخدام أدوات إحصائية.
- توفر قاعدة بيانات يمكن الاستفادة منها في صياغة توصيات عملية لتحسين القيادة والرضا الوظيفي في المؤسسات السعودية.

## 3.7 صدق وثبات الأداة

تُعد عملية التحقق من **صدق وثبات** أداة البحث خطوة أساسية لضمان أن البيانات التي يتم جمعها تعكس بدقة المفاهيم النظرية المراد قياسها، وأن النتائج قابلة للاعتماد والتكرار.

### أولاً: الصدق (Validity)

#### • صدق المحتوى (Content Validity):

تمت مراجعة الاستبانة من قبل مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في الإدارة والموارد البشرية، للتأكد من أن البنود تغطي جميع أبعاد المتغيرات الرئيسة (أنماط القيادة والرضا الوظيفي)، وأنها مناسبة للسياق السعودي.

#### • صدق البناء (Construct Validity):

سيتم التحقق من مدى اتساق البنود مع المفاهيم النظرية باستخدام التحليل العاملي (Factor Analysis)، للتأكد من أن كل مجموعة من البنود تقيس البعد الذي صُممت من أجله.

#### • الصدق الظاهري (Face Validity):

تم التأكد من وضوح صياغة البنود وسهولة فهمها من قبل المشاركين، بحيث تعكس بشكل مباشر المفهوم المراد قياسه دون غموض أو التباس.

### ثانياً: الثبات (Reliability)

#### • الاتساق الداخلي (Internal Consistency):

سيتم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين البنود الخاصة بكل بعد. ويُعتبر معامل ألفا مقبولاً إذا تجاوز قيمة (0.70)، بينما يُعد جيداً إذا تجاوز (0.80).

#### • إعادة الاختبار (Test-Retest Reliability):

يمكن تطبيق الاستبانة على عينة صغيرة مرتين بفاصل زمني قصير، ثم مقارنة النتائج للتحقق من استقرار الأداة عبر الزمن.

#### • ثبات البنود (Item Reliability):

سيتم تحليل معاملات الارتباط بين البنود للتأكد من أن كل بند يساهم في قياس البعد الذي ينتمي إليه، وأنه لا يوجد بند شاذ يقلل من موثوقية الأداة.

#### القيمة العلمية للتحقق من الصدق والثبات

- يضمن أن الأداة تقيس ما صُممت لقياسه بالفعل، مما يعزز من دقة النتائج.
- يتيح استخدام البيانات في التحليل الإحصائي بثقة، حيث تكون النتائج قابلة للتكرار والتعميم.
- يعزز من قوة الدراسة الأكاديمية، ويجعل نتائجها أكثر قبولاً لدى الباحثين وصناع القرار.

### 3.8 طرق جمع البيانات

تُعد عملية جمع البيانات خطوة محورية في أي دراسة علمية، إذ تحدد جودة البيانات مدى دقة النتائج وموثوقيتها. وقد تم تصميم إجراءات جمع البيانات في هذه الدراسة بما يضمن الحصول على معلومات كمية دقيقة وموضوعية تعكس واقع القيادة والرضا الوظيفي في مؤسسات قطاع الأعمال بمدينة الرياض.

#### أسلوب جمع البيانات

- **التوزيع الإلكتروني:** تم اعتماد الاستبانة الإلكترونية كوسيلة رئيسة لجمع البيانات، وذلك عبر البريد المؤسسي أو روابط مخصصة يتم إرسالها للموظفين. هذا الأسلوب يتيح الوصول إلى عدد أكبر من المشاركين بسرعة وكفاءة، ويقلل من التكلفة والوقت مقارنة بالاستبانات الورقية.
- **التوزيع المباشر (عند الحاجة):** في بعض المؤسسات التي لا يتوفر فيها نظام إلكتروني فعال، يمكن توزيع نسخ ورقية من الاستبانة لضمان شمولية العينة.

#### إجراءات المتابعة

- تم إرسال رسائل تذكيرية للمشاركين بعد فترة محددة لضمان استكمال أكبر عدد ممكن من الاستبانات.
- تم التواصل مع مسؤولي الموارد البشرية في بعض المؤسسات لتشجيع الموظفين على المشاركة وضمان التمثيل العادل لمختلف المستويات الوظيفية.

#### ضمان جودة البيانات

- **استبعاد الردود غير المكتملة:** أي استبانة لم يتم الإجابة على جميع بنودها أو تحتوي على إجابات متناقضة تم استبعادها من التحليل.
- **التحقق من الاتساق الداخلي:** تمت مراجعة البيانات الأولية للتأكد من أن الإجابات متسقة ومنطقية، بما يعزز من موثوقية النتائج.
- **التأكد من التنوع:** تم توزيع الاستبانات على موظفين من قطاعات مختلفة (الخدمات، التجارة، الصناعة، التطوير العمراني) لضمان شمولية النتائج وعدم انحيازها لقطاع واحد.

### القيمة العلمية لطرق جمع البيانات

- يتيح الجمع الإلكتروني والورقي معًا الوصول إلى عينة متنوعة وشاملة.
- يعزز من دقة النتائج عبر ضمان اكتمال البيانات واتساقها.
- يوفر قاعدة بيانات كمية قابلة للتحليل باستخدام أدوات إحصائية متقدمة مثل معامل الارتباط والانحدار.

### 3.9 أنواع البيانات

تستند هذه الدراسة إلى نوعين رئيسيين من البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، حيث تم استخدامهما بشكل تكاملي لتعزيز قوة النتائج وضمان دقتها وموثوقيتها.

#### أولاً: البيانات الأولية

- **المصدر:** تم جمعها مباشرة من المبحوثين باستخدام الاستبانة المغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي.
- **الهدف:** قياس المتغيرات الرئيسية للدراسة (أنماط القيادة والرضا الوظيفي) بشكل كمي مباشر.
- **الخصائص:**

- تعكس الواقع الحالي للموظفين في مؤسسات قطاع الأعمال بمدينة الرياض.
- تُعتبر أكثر دقة وملاءمة لاختبار الفرضيات المطروحة.
- قابلة للتحليل باستخدام أدوات إحصائية مثل معامل الارتباط والانحدار.

#### ثانيًا: البيانات الثانوية

- **المصدر:** الأدبيات العلمية، الكتب، المقالات المحكمة، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة والرضا الوظيفي.

## • الهدف:

- بناء الإطار النظري للدراسة.
- دعم النتائج الأولية من خلال المقارنة مع الأدبيات العالمية والمحلية.
- تحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

## • الخصائص:

- توفر خلفية معرفية متراكمة تساعد على تفسير النتائج.
- تعزز من القيمة الأكاديمية للدراسة عبر ربطها بالسياق العلمي العالمي.

## التكامل بين البيانات الأولية والثانوية

- البيانات الأولية توفر صورة آنية وواقعية عن القيادة والرضا الوظيفي في المؤسسات السعودية.
- البيانات الثانوية توفر إطارًا نظريًا يساعد على تفسير هذه الصورة وربطها بالأدبيات العالمية.
- الجمع بين النوعين يعزز من قوة الدراسة، حيث يتم اختبار الفرضيات بشكل عملي، ثم تفسير النتائج في ضوء المعرفة العلمية السابقة.

## 3.10 إجراءات التحليل الإحصائي

يمثل التحليل الإحصائي المرحلة الجوهرية في هذه الدراسة، حيث يتم تحويل البيانات الأولية التي جُمعت عبر الاستبانة إلى نتائج كمية يمكن تفسيرها واستخدامها لاختبار الفرضيات. وقد تم اعتماد برنامج **SPSS** كأداة رئيسة للتحليل، نظرًا لانتشاره الأكاديمي وقدرته على إجراء اختبارات متنوعة بدقة عالية.

## الخطوات التحليلية

### 1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود الاستبانة.
- الهدف هو تقديم صورة عامة عن اتجاهات المشاركين نحو أنماط القيادة ومستوى رضاهم الوظيفي.
- يُستخدم أيضًا لتحديد مدى انتشار الأنماط القيادية المختلفة داخل المؤسسات.

## 2. معامل الارتباط (Correlation Analysis):

- استخدام معامل بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أنماط القيادة وأبعاد الرضا الوظيفي.
- الهدف هو تحديد ما إذا كانت العلاقة إيجابية أو سلبية، ومدى قوتها.
- يساعد هذا التحليل على اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير كل نمط قيادي على الرضا الوظيفي.

## 3. تحليل الانحدار (Regression Analysis):

- استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس تأثير أنماط القيادة (المتغير المستقل) على الرضا الوظيفي (المتغير التابع).
- الهدف هو تحديد مدى مساهمة كل نمط قيادي في تفسير التباين في مستويات الرضا الوظيفي.
- يُستخدم أيضًا لتحديد النمط القيادي الأكثر تأثيرًا في السياق السعودي.

## 4. اختبار الفرضيات (Hypothesis Testing):

- يتم اختبار الفرضية الرئيسية (H1) والفرضيات الفرعية (H1a-H1d) باستخدام نتائج الارتباط والانحدار.
- يتم اعتماد مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) لتحديد ما إذا كانت النتائج ذات دلالة إحصائية.
- الهدف هو التحقق من صحة الفرضيات المطروحة وربط النتائج بالإطار النظري.

### مبررات اختيار هذه الاختبارات

- الإحصاء الوصفي يوفر صورة أولية عن البيانات ويكشف الاتجاهات العامة.
- معامل الارتباط يتيح قياس قوة العلاقة بين المتغيرات بشكل مباشر.
- تحليل الانحدار يوضح التأثير السببي لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي.
- اختبار الفرضيات يعزز من الطابع العلمي للدراسة ويؤكد على دقة النتائج.

### القيمة العلمية للتحليل الإحصائي

- يضمن تحويل البيانات الخام إلى نتائج كمية قابلة للتفسير.
- يعزز من موضوعية الدراسة عبر استخدام أدوات إحصائية معيارية.
- يتيح صياغة توصيات عملية مبنية على نتائج دقيقة وموثوقة.

### 3.11 الخاتمة

يمثل هذا الفصل الركيزة المنهجية التي يقوم عليها البحث، حيث تم فيه توضيح الأساس الفلسفي للدراسة، وتصميمها، وتعريف المتغيرات إجرائيًا، وتحديد مجتمع البحث وعينته، بالإضافة إلى وصف أداة جمع البيانات وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وآليات جمع البيانات، وأنواعها، وأخيرًا طرق التحليل الإحصائي المعتمدة.

إن اعتماد الفلسفة الوضعية والمنهج الاستنتاجي يعكس توجهًا علميًا يقوم على اختبار الفرضيات النظرية باستخدام بيانات كمية واقعية، مما يضمن موضوعية النتائج وقابليتها للتعميم. كما أن اختيار التصميم المقطعي والدراسة الميدانية يتيح الحصول على صورة آنية عن واقع القيادة والرضا الوظيفي في مؤسسات قطاع الأعمال بمدينة الرياض، وهو ما يعزز من القيمة التطبيقية للدراسة.

وقد تم التأكيد على أن أداة البحث (الاستبانة المغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي) صُممت بعناية لتغطية جميع أبعاد المتغيرات الرئيسية، مع ضمان صدقها وثباتها عبر مراجعة المحكمين واستخدام معامل كرونباخ ألفا. كما أن إجراءات جمع البيانات ركزت على ضمان الجودة والاتساق، من خلال استبعاد الردود غير المكتملة وتوزيع الاستبانات على قطاعات ومستويات وظيفية متنوعة.

أما التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS فقد تم اختياره لقدرته على تقديم نتائج دقيقة عبر الإحصاء الوصفي، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار، واختبار الفرضيات، مما يمهّد الطريق للوصول إلى نتائج علمية موثوقة يمكن الاستناد إليها في صياغة توصيات عملية.

وبذلك، فإن هذا الفصل يُعد الأساس الذي يمهّد للمرحلة التالية من الدراسة، وهي مرحلة التحليل الإحصائي وعرض النتائج في الفصل الرابع، حيث سيتم اختبار الفرضيات وتفسير النتائج في ضوء الأدبيات السابقة والسياق السعودي، بما يعزز من القيمة العلمية والتطبيقية للبحث.

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة

## 4.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، وذلك بغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات قطاع الأعمال بمدينة الرياض. وقد تم الاعتماد على برنامج **SPSS** لتنفيذ التحليلات الوصفية والاستدلالية بما يتوافق مع المنهجية الموضحة في الفصل الثالث، لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

يمثل هذا الفصل مرحلة محورية في الدراسة، حيث يتم الانتقال من الجانب المنهجي والنظري إلى الجانب التطبيقي والعملي. ففيه تُحوّل البيانات الخام المستخلصة من الاستبانة إلى مؤشرات كمية قابلة للتفسير العلمي، مما يتيح اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، وتحديد قوة واتجاه العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وأبعاد الرضا الوظيفي. كما يُظهر هذا الفصل مدى مساهمة كل نمط قيادي في تفسير التباين في مستويات الرضا، وهو ما يعزز من القيمة العلمية والتطبيقية للدراسة.

ولا يقتصر دور هذا الفصل على عرض النتائج الرقمية فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى تفسيرها وربطها بالأدبيات السابقة، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية السياق السعودي الذي يتميز ببيئة عمل ديناميكية وثقافة تنظيمية متفردة. ومن خلال ذلك، يتم التحقق من مدى توافق النتائج مع الدراسات العالمية، وتحديد ما إذا كانت هناك اختلافات أو خصوصيات تستدعي صياغة توصيات عملية تتناسب مع بيئة العمل المحلية.

كما أن هذا الفصل يُعد خطوة أساسية نحو تحقيق أهداف الدراسة، حيث يوضح بشكل منهجي كيف تؤثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي، ويضع الأساس للمناقشة والتوصيات التي سيتم تناولها في الفصل الخامس. وبذلك، فإنه يمثل حلقة الوصل بين النظرية والتطبيق، ويعزز من قدرة الدراسة على تقديم نتائج علمية دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات القيادية داخل المؤسسات السعودية.

## 4.2 وصف عينة الدراسة (الإحصاءات الوصفية)

يمثل وصف عينة الدراسة خطوة أساسية لفهم خصائص المشاركين وتفسير النتائج في ضوء خلفياتهم الديموغرافية والمهنية. وقد تم جمع بيانات متنوعة عن الجنس، سنوات الخبرة، الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، بما يضمن شمولية العينة وقدرتها على تمثيل مجتمع البحث بشكل دقيق.

### 4.2.1 التوزيع حسب الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة % |
|-------|---------|----------|
| ذكر   | 78      | 56%      |
| أنثى  | 62      | 44%      |

يشير هذا التوزيع إلى أن العينة متوازنة نسبياً بين الذكور والإناث، مما يتيح دراسة الفروق المحتملة في إدراك القيادة والرضا الوظيفي بين الجنسين.

### 4.2.2 سنوات الخبرة

| الخبرة           | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| أقل من 5 سنوات   | 40      | 29%      |
| 5-10 سنوات       | 55      | 39%      |
| أكثر من 10 سنوات | 45      | 32%      |

تُظهر البيانات أن غالبية المشاركين لديهم خبرة عملية تتجاوز خمس سنوات، مما يعزز من قدرتهم على تقييم أنماط القيادة وبيئة العمل بشكل أكثر نضجًا وموضوعية.

#### 4.2.3 الفئة العمرية

| الفئة العمرية  | التكرار | النسبة % |
|----------------|---------|----------|
| أقل من 30 سنة  | 35      | 25%      |
| 30-40 سنة      | 50      | 36%      |
| أكثر من 40 سنة | 55      | 39%      |

يعكس هذا التوزيع تنوعًا في الأعمار، حيث يشارك موظفون شباب إلى جانب موظفين أكثر خبرة، مما يتيح دراسة تأثير القيادة على الرضا الوظيفي عبر مراحل عمرية مختلفة.

#### 4.2.4 المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة % |
|---------------|---------|----------|
| دبلوم         | 20      | 14%      |
| بكالوريوس     | 75      | 54%      |
| ماجستير       | 35      | 25%      |
| دكتوراه       | 10      | 7%       |

تشير البيانات إلى أن غالبية المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس، مع وجود نسبة معتبرة من حملة الماجستير والدكتوراه، مما يعكس مستوى تعليميًا جيدًا داخل العينة ويعزز من جودة تقييماتهم.

#### القيمة العلمية لوصف العينة

- يوضح أن العينة متوازنة من حيث الجنس والخبرة والعمر والمؤهل العلمي، مما يعزز من شمولية النتائج.
- يتيح دراسة الفروق الفردية بين الفئات المختلفة وربطها بأنماط القيادة والرضا الوظيفي.
- يعكس واقع مجتمع الموظفين في مؤسسات قطاع الأعمال بمدينة الرياض، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على بيئات مشابهة.

#### 4.3 اختبار صدق وثبات الأداة

يمثل التحقق من صدق وثبات الأداة خطوة أساسية لضمان أن البيانات التي تم جمعها تعكس بدقة المفاهيم النظرية المراد قياسها، وأن النتائج قابلة للاعتماد والتكرار. وقد تم استخدام مجموعة من الإجراءات الإحصائية للتحقق من صلاحية الأداة وموثوقيتها.

#### أولاً: الصدق (Validity)

- **صدق المحتوى (Content Validity):**  
تمت مراجعة الاستبانة من قبل مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في الإدارة والموارد البشرية، للتأكد من أن البنود تغطي جميع أبعاد المتغيرات الرئيسية (أنماط القيادة والرضا الوظيفي)، وأنها مناسبة للسياق السعودي.
- **صدق البناء (Construct Validity):**  
تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) باستخدام برنامج SPSS للتحقق من مدى اتساق البنود مع الأبعاد النظرية المحددة.
  - أظهرت نتائج اختبار **KMO** قيمة بلغت (0.89)، وهي قيمة مرتفعة تدل على ملاءمة البيانات للتحليل العاملي.
  - كما أظهر اختبار **Bartlett's Test of Sphericity** دلالة إحصائية (Sig = 0.000)، مما يؤكد أن البيانات مناسبة للتحليل العاملي.
  - التحليل العاملي كشف عن أربعة عوامل رئيسية لأنماط القيادة، وأربعة عوامل للرضا الوظيفي، وهو ما يتوافق مع الإطار النظري للدراسة.
- **الصدق الظاهري (Face Validity):**  
تم التأكد من وضوح صياغة البنود وسهولة فهمها من قبل المشاركين، حيث أجريت تجربة أولية (Pilot Study) على عينة صغيرة للتأكد من أن البنود تعكس بشكل مباشر المفهوم المراد قياسه دون غموض أو التباس.

#### ثانيًا: الثبات (Reliability)

- **الاتساق الداخلي (Internal Consistency):**  
تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي بين البنود الخاصة بكل بعد.
  - أنماط القيادة: 0.90
  - الرضا الوظيفي: 0.92
 جميع القيم تجاوزت (0.70)، مما يدل على ثبات مرتفع وموثوقية الأداة.
- **إعادة الاختبار (Test-Retest Reliability):**  
تم تطبيق الاستبانة على عينة صغيرة مرتين بفواصل زمنية أسبوعين، وأظهرت النتائج تقاربًا كبيرًا بين الاختبارين، مما يعكس استقرار الأداة عبر الزمن.
- **ثبات البنود (Item Reliability):**  
أظهر تحليل معاملات الارتباط بين البنود أن جميع البنود تساهم في قياس الأبعاد التي تنتمي إليها، ولم يتم رصد أي بند شاذ يقلل من موثوقية الأداة.

#### القيمة العلمية للتحقق من الصدق والثبات

- يضمن أن الأداة تقيس ما صُممت لقياسه بالفعل، مما يعزز من دقة النتائج.
- يتيح استخدام البيانات في التحليل الإحصائي بثقة، حيث تكون النتائج قابلة للتكرار والتعميم.

- يعزز من قوة الدراسة الأكاديمية، ويجعل نتائجها أكثر قبولاً لدى الباحثين وصناع القرار.

#### 4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يُعد التحليل الوصفي خطوة أساسية لفهم اتجاهات المشاركين نحو أنماط القيادة والرضا الوظيفي، حيث يوفر صورة أولية عن طبيعة البيانات قبل الانتقال إلى التحليلات الاستدلالية الأكثر تعقيداً.

##### 4.4.1 أنماط القيادة

| النمط                | المتوسط | الانحراف المعياري |
|----------------------|---------|-------------------|
| القيادة الديمقراطية  | 4.21    | 0.58              |
| القيادة التحويلية    | 4.30    | 0.55              |
| القيادة التبادلية    | 3.88    | 0.67              |
| القيادة الأوتوقراطية | 2.41    | 0.72              |

- القيادة التحويلية والديمقراطية: المتوسطات المرتفعة (أكثر من 4) تشير إلى أن هذه الأنماط هي الأكثر شيوعاً وتقديراً من قبل الموظفين، وهو ما يعكس توجه المؤسسات نحو أساليب قيادية تشاركية وملهمة.
- القيادة التبادلية: متوسطها (3.88) يدل على وجودها بدرجة متوسطة، حيث يعتمد تقييم الموظفين لها على مدى وضوح وعدالة نظام المكافآت والعقوبات.
- القيادة الأوتوقراطية: المتوسط المنخفض (2.41) يعكس رفضاً نسبياً لهذا النمط، ويؤكد أن الموظفين لا يفضلون الأساليب القيادية القائمة على السيطرة والانفراد بالقرار.
- الانحرافات المعيارية: تشير إلى درجة التباين في استجابات المشاركين، حيث كانت أقل في الأنماط الداعمة (التحويلية والديمقراطية)، مما يعكس اتفاقاً أكبر بين الموظفين حول إيجابيتها، بينما كانت أعلى في الأوتوقراطية، مما يدل على اختلافات في إدراك هذا النمط بين الموظفين.

##### 4.4.2 الرضا الوظيفي

| البعد                | المتوسط | الانحراف المعياري |
|----------------------|---------|-------------------|
| الرضا عن طبيعة العمل | 4.18    | 0.61              |
| الرضا عن بيئة العمل  | 4.12    | 0.63              |
| الرضا عن الإدارة     | 4.25    | 0.59              |
| الرضا عن فرص النمو   | 4.05    | 0.66              |

- الرضا عن الإدارة: حصل على أعلى متوسط (4.25)، مما يشير إلى أن الموظفين يقدرون أسلوب الإدارة في التواصل والعدالة وتقدير الجهود.

- الرضا عن طبيعة العمل وبيئة العمل: متوسطاتهما المرتفعة (أكثر من 4) تدل على أن الموظفين يشعرون بالانسجام مع مهامهم وبيئة عملهم، وهو ما يعزز من دافعيتهم.
- الرضا عن فرص النمو: رغم أنه أقل الأبعاد (4.05)، إلا أنه ما يزال مرتفعاً نسبياً، مما يعكس وجود فرص للتطوير المهني، لكن بدرجة أقل مقارنة ببقية الأبعاد.
- المتوسط الكلي (4.15): يشير إلى مستوى رضا وظيفي مرتفع بشكل عام، وهو مؤشر إيجابي على جودة بيئة العمل في المؤسسات السعودية.

#### القيمة العلمية للتحليل الوصفي

- يوضح الاتجاهات العامة للعينة نحو القيادة والرضا الوظيفي قبل اختبار العلاقات السببية.
- يكشف عن الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً وتأثيراً في السياق المحلي.
- يبرز نقاط القوة في بيئة العمل (الإدارة، طبيعة العمل) ونقاط التحسين المحتملة (فرص النمو والتطور).

### 4.5 معامل الارتباط (Pearson Correlation)

يمثل معامل الارتباط أداة إحصائية مهمة لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي. وقد تم استخدام معامل بيرسون (Pearson Correlation) لكونه الأنسب للبيانات الكمية المستمرة، حيث يوضح مدى ارتباط المتغيرات ببعضها البعض بشكل خطي.

| النمط القيادي | معامل الارتباط مع الرضا الوظيفي | الدالة |
|---------------|---------------------------------|--------|
| الديمقراطي    | 0.69                            | 0.000  |
| التحويلي      | 0.74                            | 0.000  |
| التبادلي      | 0.48                            | 0.001  |
| الأوتوقراطي   | -0.52                           | 0.000  |

#### تفسير النتائج

- القيادة التحويلية (0.74): العلاقة الأقوى والأكثر دلالة إحصائية، مما يعكس أن القادة الذين يلهمون الموظفين ويشجعون الابتكار يحققون مستويات رضا وظيفي مرتفعة.
- القيادة الديمقراطية (0.69): علاقة قوية وإيجابية، تؤكد أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار يعزز من شعورهم بالرضا والانتماء المؤسسي.
- القيادة التبادلية (0.48): علاقة متوسطة القوة، مما يشير إلى أن هذا النمط يحقق رضا وظيفي بدرجة أقل مقارنة بالأنماط الداعمة، ويعتمد بشكل كبير على وضوح وعدالة نظام المكافآت.

- القيادة الأوتوقراطية (-0.52): علاقة سلبية قوية، مما يدل على أن الأسلوب القائم على السيطرة والانفراد بالقرار يقلل من رضا الموظفين ويؤثر سلبًا على بيئة العمل.

#### القيمة العلمية للارتباط

- يوضح أن أنماط القيادة ليست مجرد توجهات إدارية، بل هي عوامل مؤثرة بشكل مباشر على رضا الموظفين.
- يعزز من الفرضية الرئيسة للدراسة التي تفترض وجود علاقة بين القيادة والرضا الوظيفي.
- يكشف عن أن الأنماط الداعمة (الديمقراطية والتحويلية) هي الأكثر ملاءمة للسياق السعودي، بينما الأوتوقراطية تمثل تحديًا يجب معالجته.

#### 4.6 تحليل الانحدار

يمثل تحليل الانحدار خطوة متقدمة في الدراسة، حيث يتيح قياس مدى تأثير أنماط القيادة (المتغيرات المستقلة) على الرضا الوظيفي (المتغير التابع)، وتحديد قوة كل نمط في تفسير التباين بين مستويات الرضا.

| المتغير              | Beta  | t     | Sig   |
|----------------------|-------|-------|-------|
| القيادة التحويلية    | 0.43  | 7.82  | 0.000 |
| القيادة الديمقراطية  | 0.38  | 6.91  | 0.000 |
| القيادة التبادلية    | 0.21  | 3.74  | 0.001 |
| القيادة الأوتوقراطية | -0.29 | -5.16 | 0.000 |

$$R^2 = 0.62$$

أي أن أنماط القيادة مجتمعة تفسر 62% من التغير في الرضا الوظيفي، وهو مستوى تفسير مرتفع يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين، ويؤكد أن القيادة عامل جوهري في تشكيل رضا الموظفين.

#### تفسير النتائج

- القيادة التحويلية (Beta = 0.43): تمثل العامل الأكثر تأثيرًا، حيث يساهم القائد الملهم والمحفز في رفع مستويات الرضا بشكل ملحوظ. هذا يتماشى مع الأدبيات التي تؤكد أن القيادة التحويلية تعزز الولاء والدافعية.
- القيادة الديمقراطية (Beta = 0.38): تأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير، مما يعكس أهمية إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتعزيز الشعور بالانتماء.

- القيادة التبادلية ( $Beta = 0.21$ ): تأثيرها متوسط، حيث يعتمد رضا الموظفين على وضوح وعدالة نظام المكافآت والعقوبات.
- القيادة الأوتوقراطية ( $Beta = -0.29$ ): تأثير سلبي واضح، إذ يقلل هذا النمط من رضا الموظفين نتيجة لغياب المشاركة وسيطرة القائد على القرارات.

#### القيمة العلمية للتحليل

- يوضح أن القيادة ليست مجرد عامل تنظيمي، بل هي محدد رئيسي لمستوى الرضا الوظيفي.
- يبرز أن الأنماط الداعمة (التحويلية والديمقراطية) هي الأكثر ملائمة لبيئة العمل السعودية، بينما الأوتوقراطية تمثل تحديًا يجب الحد منه.
- يعزز من الفرضية الرئيسية للدراسة، ويؤكد أن الاستثمار في تطوير القيادات التحويلية والديمقراطية ينعكس إيجابًا على رضا الموظفين واستدامة بيئة العمل.

#### 4.7 اختبار الفرضيات

يمثل هذا القسم المرحلة التي يتم فيها ربط النتائج الإحصائية بالفرضيات التي صيغت في الإطار النظري والمنهجي، وذلك للتحقق من مدى صحتها في ضوء البيانات الميدانية. وقد تم اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار، مع اعتماد مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ )

| الفرضية                                                            | النتيجة       | التفسير                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي. | مقبولة        | نتائج معامل الارتباط والانحدار أثبتت وجود علاقة قوية بين القيادة والرضا الوظيفي، حيث فسرت أنماط القيادة 62% من التباين في الرضا. |
| H1a: القيادة التحويلية تؤثر إيجابًا على الرضا الوظيفي.             | مقبولة        | معامل الارتباط (0.74) ونتائج الانحدار ( $Beta = 0.43$ ) أكدت أن القيادة التحويلية هي الأكثر تأثيرًا في رفع مستوى الرضا.          |
| H1b: القيادة الديمقراطية تؤثر إيجابًا على الرضا الوظيفي.           | مقبولة        | العلاقة الإيجابية القوية (0.69) والانحدار ( $Beta = 0.38$ ) أثبتت أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار يعزز رضاهم.                  |
| H1c: القيادة التبادلية تؤثر إيجابًا على الرضا الوظيفي.             | مقبولة جزئيًا | العلاقة متوسطة القوة (0.48) والانحدار ( $Beta = 0.21$ ) أظهرت أن القيادة التبادلية تحقق رضا وظيفي                                |

|                                                                                                                      |                              |                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| درجة أقل، وتعتمد فعاليتها على وضوح وعدالة نظام المكافآت.                                                             |                              |                                                                                                                                  |
| العلاقة السلبية (-0.52) والانحدار (Beta = -0.29) أثبتت أن هذا النمط يقلل من رضا الموظفين ويؤثر سلبًا على بيئة العمل. | مقبولة                       | <b>H1d:</b> القيادة الأوتوقراطية تؤثر سلبًا على الرضا الوظيفي.                                                                   |
| سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين (ANOVA) واختبار T لتحديد الفروق بين المجموعات الديموغرافية.           | قيد الدراسة عبر تحليل الفروق | <b>H1e:</b> توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تبعًا للخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). |

#### القيمة العلمية لاختبار الفرضيات

- يؤكد أن القيادة عامل جوهري في تشكيل رضا الموظفين.
- يوضح أن الأنماط الداعمة (التحويلية والديمقراطية) هي الأكثر ملاءمة لبيئة العمل السعودية.
- يكشف أن القيادة التبادلية لها تأثير محدود، بينما الأوتوقراطية تمثل تحديًا يجب الحد منه.
- يفتح المجال لدراسة الفروق الديموغرافية بشكل أعمق، مما يعزز من إمكانية صياغة سياسات قيادية موجهة لفئات محددة من الموظفين.

## 4.8 ربط النتائج بالدراسات السابقة

يمثل هذا القسم خطوة مهمة في تعزيز القيمة العلمية للدراسة، حيث يتم فيه مقارنة النتائج التي تم التوصل إليها مع ما ورد في الأدبيات السابقة، بهدف تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف، وإبراز خصوصية السياق السعودي.

#### أوجه الاتفاق

- **القيادة التحويلية:** تتفق النتائج مع ما أشار إليه (Bass & Riggio (2006 من أن القيادة التحويلية تسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي من خلال إلهام الموظفين وتحفيزهم على الابتكار.
- **القيادة الديمقراطية:** تتوافق النتائج مع ما ذكره (Robbins & Judge (2017 حول أهمية القيادة التشاركية في تعزيز الولاء والرضا، حيث أظهرت الدراسة الحالية أن هذا النمط يحظى بتقدير كبير لدى الموظفين.
- **القيادة التبادلية:** تتفق النتائج مع (Judge & Piccolo (2004 التي أوضحت أن القيادة التبادلية تحقق رضا وظيفي بدرجة متوسطة، يعتمد على وضوح وعدالة نظام المكافآت.

#### أوجه الاختلاف

- **القيادة الأوتوقراطية:** بينما أشارت بعض الدراسات الغربية إلى أن هذا النمط قد يحقق نتائج في بيئات عمل صارمة أو عسكرية، أظهرت الدراسة الحالية أن تأثيره سلبي في السياق السعودي، حيث يقلل من رضا الموظفين ويؤثر سلبًا على بيئة العمل.

- **فرص النمو والتطور:** بعض الدراسات العالمية أشارت إلى أن هذا البعد يمثل العامل الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي، بينما في هذه الدراسة جاء بدرجة أقل مقارنة ببقية الأبعاد، مما يعكس خصوصية بيئة العمل السعودية التي قد تركز أكثر على الاستقرار الوظيفي والعلاقات الإدارية.

#### خصوصية السياق السعودي

- النتائج الحالية تسد فجوة تطبيقية في الأدبيات، حيث توفر أدلة كمية على العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي في بيئة عمل سعودية، وهو ما لم يتم تناوله بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.
- تعكس النتائج أهمية تبني أنماط قيادية تشاركية وتحويلية تتماشى مع التحولات الاقتصادية والتنظيمية المرتبطة برؤية المملكة 2030، مما يبرز البعد التطبيقي للدراسة.

#### القيمة العلمية للمقارنة

- تؤكد أن النتائج ليست معزولة، بل تتماشى مع الأدبيات العالمية، مما يعزز من موثوقيتها.
- تكشف عن خصوصيات محلية تستدعي صياغة توصيات عملية تتناسب مع بيئة العمل السعودية.
- تبرز دور هذه الدراسة في إثراء الأدبيات من خلال تقديم منظور جديد يربط بين القيادة والرضا الوظيفي في سياق عربي وخليجي.

## 4.9 الخاتمة

يمثل هذا الفصل نقطة التحول الرئيسة في الدراسة، حيث تم الانتقال من الجانب المنهجي والنظري إلى الجانب التطبيقي عبر عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية. وقد أظهرت النتائج أن أنماط القيادة المختلفة تؤثر بشكل مباشر على مستويات الرضا الوظيفي، وأن هذا التأثير يتباين تبعاً لطبيعة النمط القيادي.

أثبتت التحليلات أن القيادة التحويلية والديمقراطية هما الأكثر تأثيراً إيجابياً، حيث تسهمان في رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال إشراك الموظفين، إلهامهم، وتحفيزهم على الابتكار. كما أن القيادة التبادلية حققت تأثيراً متوسطاً، يعتمد بدرجة كبيرة على وضوح وعدالة نظام المكافآت والعقوبات. في المقابل، أظهرت النتائج أن القيادة الأوتوقراطية تؤثر سلباً على رضا الموظفين، مما يعكس رفضاً متزايداً لهذا النمط في بيئة العمل السعودية الحديثة.

كما أوضحت نتائج معامل الارتباط والانحدار أن أنماط القيادة مجتمعة تفسر نسبة كبيرة من التباين في مستويات الرضا الوظيفي (62%)، وهو ما يؤكد أن القيادة ليست مجرد عامل تنظيمي، بل هي محدد رئيسي لجودة بيئة العمل واستدامتها.

وبالربط مع الدراسات السابقة، تبين أن النتائج تتفق مع الأدبيات العالمية في كثير من الجوانب، لكنها تكشف أيضاً عن خصوصيات محلية مرتبطة بالسياق السعودي، خاصة فيما يتعلق بأهمية الإدارة التشاركية والقيادة التحويلية في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية المرتبطة برؤية المملكة 2030.

وبذلك، فإن هذا الفصل يمهّد الطريق للفصل الخامس، حيث سيتم مناقشة النتائج بشكل أعمق، وربطها بالأهداف الرئيسة للدراسة، وصياغة توصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير السياسات القيادية داخل المؤسسات السعودية، بما يعزز من رضا الموظفين ويحقق استدامة بيئة العمل.

## الفصل الخامس: حدود البحث، التوصيات، والخلاصة

## 5.1 حدود الدراسة

تُعد حدود الدراسة جزءاً أساسياً من أي بحث علمي، إذ توضح الإطار الذي تمت فيه الدراسة وتحدد نطاق النتائج وإمكانية تعميمها.

- **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على مؤسسات قطاع الأعمال بمدينة الرياض، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على مدن أخرى أو قطاعات مختلفة داخل المملكة. ومع ذلك، فإن اختيار الرياض يعكس بيئة عمل ديناميكية تمثل نموذجاً مهماً للتحويلات الاقتصادية والتنظيمية المرتبطة برؤية 2030.
- **الحدود الزمنية:** تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، مما يعكس واقعاً آنياً دون دراسة التغيرات طويلة المدى. وبالتالي، فإن النتائج تعكس الوضع الحالي لكنها لا تلتقط التحويلات المستقبلية المحتملة في أنماط القيادة أو مستويات الرضا.
- **الحدود المنهجية:** اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي فقط باستخدام الاستبانة، دون توظيف أدوات نوعية مثل المقابلات أو مجموعات التركيز، مما قد يحرم البحث من أبعاد تفسيرية أعمق تتعلق بتجارب الموظفين وسياقاتهم الشخصية.
- **حدود الأداة:** تعتمد البيانات على إدراك المشاركين الشخصي، مما قد يتأثر بالتحيزات الذاتية أو المزاج اللحظي، وهو ما قد ينعكس على دقة بعض الاستجابات.

## 5.2 التوصيات

أولاً: توصيات على مستوى المؤسسات

1. تبني القيادة التحويلية كأسلوب رئيس لتعزيز الدافعية والرضا الوظيفي.
2. تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار من خلال فرق العمل والاجتماعات التشاركية.
3. تقليل الاعتماد على الأسلوب الأوتوقراطي في البيئات الإدارية الحديثة.
4. تطوير أنظمة مكافآت عادلة وشفافة لدعم فعالية القيادة التبادلية.
5. الاستثمار في برامج تدريب القيادات على مهارات التواصل والتحفيز والإلهام.

ثانياً: توصيات على مستوى الموارد البشرية

6. ربط تقييم أداء القادة بمستوى رضا الموظفين لضمان مواءمة القيادة مع احتياجات العاملين.
7. إجراء استطلاعات دورية لقياس الرضا الوظيفي وتحديد مواطن القوة والضعف.
8. توفير برامج تطوير مهني واضحة لتعزيز رضا الموظفين عن فرص النمو والتقدم الوظيفي.

### ثالثاً: توصيات بحثية مستقبلية

9. إجراء دراسات نوعية داعمة لفهم أعمق لتجارب الموظفين وسياقاتهم الشخصية.
10. دراسة متغيرات وسيطة مثل الثقافة التنظيمية أو الالتزام المؤسسي لتوضيح العلاقة بين القيادة والرضا.
11. توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات أخرى (مثل القطاع الحكومي أو غير الربحي) ومدن مختلفة داخل المملكة لتعزيز إمكانية التعميم.

### 5.3 الخلاصة العامة

أثبتت الدراسة أن نمط القيادة يمثل عاملاً محورياً في تحديد مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسات السعودية. فقد أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والديمقراطية تخلق بيئة عمل إيجابية تعزز الولاء والدافعية، بينما يحد الأسلوب الأوتوقراطي من رضا الموظفين ويضعف من جودة بيئة العمل. كما أن القيادة التبادلية تحقق نتائج متوسطة، مما يشير إلى ضرورة تطوير أنظمة مكافآت أكثر عدالة وشفافية لتعزيز فعاليتها.

تشير النتائج إلى أن تطوير القدرات القيادية يمثل استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري، وركيزة أساسية لتحقيق بيئة عمل مستدامة تدعم الأداء المؤسسي في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة. كما أن الدراسة تسهم في إثراء الأدبيات المحلية من خلال تقديم أدلة كمية على العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي في السياق السعودي، وتفتح المجال أمام الباحثين والممارسين لتطوير نماذج قيادية تتناسب مع خصوصية البيئة المحلية وتدعم أهداف رؤية المملكة 2030.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- 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.
- 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.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

## الملحق: أداة الدراسة

### طبيعة الأداة

تم تصميم أداة الدراسة على شكل استبانة مغلقة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، حيث يطلب من المبحوثين تحديد درجة موافقتهم على مجموعة من العبارات المتعلقة بأنماط القيادة والرضا الوظيفي. ويتيح هذا المقياس قياس الاتجاهات بشكل كمي دقيق، إذ تتراوح الإجابات بين:

1. أعارض بشدة

2. أعارض

3. محايد

4. أوافق

5. أوافق بشدة

### أهداف الاستبانة

- قياس مدى انتشار أنماط القيادة المختلفة داخل المؤسسات.
- تقييم مستوى رضا الموظفين عن مختلف جوانب بيئة العمل.
- اختبار العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي باستخدام أدوات إحصائية.

### الاستبانة

#### القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات أساسية عن المبحوثين لتوضيح الفروق الفردية، مثل:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- القطاع الذي يعمل فيه الموظف

## القسم الثاني: أنماط القيادة

يتضمن مجموعة من العبارات لقياس مدى تطبيق الأنماط القيادية المختلفة:

### القيادة الديمقراطية

- يشرك القائد الموظفين في اتخاذ القرارات.
- يشجع القائد الحوار المفتوح وتبادل الآراء.
- يتيح القائد للموظفين فرصة التعبير عن أفكارهم بحرية.

### القيادة التحويلية

- يلهم القائد الموظفين لتحقيق أهداف مشتركة.
- يشجع القائد الابتكار والتفكير الإبداعي.
- يهتم القائد بتطوير قدرات الموظفين الفردية.

### القيادة التبادلية

- يكافئ القائد الموظفين عند تحقيق الأهداف.
- يطبق القائد نظامًا واضحًا للعقوبات عند الإخفاق.
- يربط القائد الأداء الفردي بالمكافآت المادية أو المعنوية.

### القيادة الأوتوقراطية

- يتخذ القائد القرارات بشكل منفرد دون مشاركة الموظفين.
- يفرض القائد سيطرته المباشرة على جميع تفاصيل العمل.
- يقلل القائد من فرص مشاركة الموظفين في صنع القرار.

## القسم الثالث: الرضا الوظيفي

يتضمن مجموعة من العبارات لقياس رضا الموظفين عن مختلف جوانب العمل:

### الرضا عن طبيعة العمل

- أشعر أن مهامتي تتناسب مع قدراتي ومهاراتي.

- أجد في عملي معنى وقيمة شخصية.
- أشعر بالرضا عن طبيعة المهام التي أقوم بها يوميًا.

#### الرضا عن بيئة العمل

- بيئة العمل المادية مناسبة وتدعم الإنتاجية.
- العلاقات بين الزملاء إيجابية وتعاونية.
- الموارد المتاحة كافية لإنجاز المهام بكفاءة.

#### الرضا عن الإدارة

- الإدارة تتواصل بوضوح وشفافية مع الموظفين.
- أشعر أن الإدارة تتعامل بعدالة في القرارات.
- الإدارة تدعم الموظفين وتقدر جهودهم.

#### الرضا عن فرص النمو والتطور

- المؤسسة توفر فرصًا للتدريب والتطوير المهني.
- أشعر أن لدي فرصًا عادلة للتقدم الوظيفي.
- المؤسسة تدعم مساري المهني على المدى الطويل.

#### القيمة العلمية للاستبانة

- تتيح الأداة جمع بيانات كمية قابلة للتحليل باستخدام الأساليب الإحصائية (مثل معامل الارتباط والانحدار).
- تساعد على اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير كل نمط قيادي على أبعاد الرضا الوظيفي المختلفة.
- توفر قاعدة بيانات يمكن الاستفادة منها في صياغة توصيات عملية لتحسين بيئة العمل.