

دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي بالتطبيق في شركة الاتصالات (STC) بمدينة الرياض

اسم الطالبة :

رغد إبراهيم حمدان

الرقم الجامعي :

٢٠٢١٢٠٥٥١٣

مشروع تخرج - ١
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – ٢٠٢٤ م / ١٤٤٦ هـ

الشكر والتقدير :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيد الخلق أجمعين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ،
يشرفني أن أقف وقفة عرفان ينسب فيها الفضل إلى أهله والجميل إلى أصحابه .

قال تعالى: " ومن شكر فإنما يشكر لنفسه " ، سورة النمل " ٤٠ " "

وقال ﷺ : " من لا يشكر الناس ، لا يشكر الله عز وجل "

الحمد لله الذي أكرمني باكتمال دراستي الحمد لله الذي متعني بوافر الصحة لإنجاز هذا العمل المتواضع ثم لا يسعني ،
وأنا أضع اللمسات الأخيرة في هذه الدراسة إلا أن أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من مد يد العون والمساعدة ،
وفي مقدمتهم الدكتورة القديرة : منى مصطفى لتكرمها بالإشراف على رسالتي ، وكان لملاحظاتها القيمة وتوجيهاتها
السديدة ومعاملتها الكريمة الأثر الكبير في وصول هذه الدراسة إلى هذه الصورة ، فلها عظيم شكري وتقديري وجزاها الله
خير الجزاء

وفي الختام أشكر كل من أناروا لي درب الجد والاجتهاد ، ووقفوا بجاني داعمين ومساندين وموجهين ومشرفين وأشكر
زملاني في رحلة البكالوريوس .

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى النور الذي ينير درب النجاح ليمهد لي طريق العلم إلى من تعب من أجلي ولم يبخل
علي يوماً بشيء إلى رجل الخفاء وسندي أبي العزيز لك كل التجلي والاحترام..
إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى ملاكي في الحياة ومعنى الحب والحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة
وسر الوجود وأعلى الحبايب أُمي أتمنى لك طول العمر
إلى من بذلوا جهداً في مساعدتي دون كللٍ أو مللٍ : أخواتي
إلى وطني العزيز : فلسطين
إلى كل من علمني حرفاً وأخذ بيدي إلى دروب العلم والمعرفة ، إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي ونتائج بحثي المتواضع

جدول المحتويات

١	الشكر والتقدير.....
٢	الإهداء.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	١.١ المقدمة :
٩	١.١.١ دور القيادة الإيجابية في تحسين الرضا الوظيفي.....
١٠	١.٢ مشكلة البحث.....
١٠	١.٢.١ فجوات على المستوى النظري.....
١٠	١.٢.٢ فجوات على المستوى العملي.....
١١	١.٣ أهمية البحث
١١	١.٣.١ الأهمية العلمية :
١١	١.٣.٢ الأهمية العملية :
١٢	١.٤ أسئلة البحث
١٢	١.٥ أهداف البحث.....
١٢	١.٦ فرضيات البحث.....
١٣	١.٧ نموذج البحث
١٤	١.٨ الدراسة الميدانية.....
١٥	١.٩ مخطط البحث :
١٦	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٧	٢.١ المقدمة:.....
١٨	٢.٢ المتغير المستقل: القيادة الإيجابية
١٨	٢.٢.١ مفهوم القيادة الإيجابية
١٩	٢.٢.٢ نظرية القيادة الإيجابية
١٩	٢.٢.٣ مرتكزات القيادة الإيجابية
٢٠	٢.٢.٤ خصائص القيادة الإيجابية
٢٠	٢.٢.٥ أبعاد القيادة الإيجابية
٢٢	٢.٣ المتغير التابع: الرضا الوظيفي.....
٢٢	٢.٣.١ مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
٢٢	٢.٣.٢ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
٢٢	٢.٣.٣ عناصر الرضا الوظيفي ومظاهره
٢٣	٢.٣.٤ نظريات الرضا الوظيفي
٢٣	٢.٣.٥ طرق قياس الرضا الوظيفي

٢٣	٢.٣.٦. مظاهر الرضا الوظيفي
٢٤	٢.٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٥	٢.٥. الخاتمة :
٢٦	٢.٦. التوصيات
٢٧	٣. الفصل الثالث: منهجية البحث.....
٢٨	٣.١. المقدمة.....
٢٨	٣.٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
٢٩	٣.٣. تصميم/ منهجية البحث.....
٣٠	٣.٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
٣١	٣.٥. طريقة جمع البيانات
٣١	٣.٥.١. المتغير المستقل
٣١	٣.٥.٢. المتغير التابع
٣٣	٣.٦. أنواع البيانات
٣٣	٣.٧. إجراءات التحليل الإحصائي
٣٣	٣.٨. الخاتمة.....
٣٤	قائمة المراجع.....
٣٦	الملاحق.....

قائمة الأشكال :

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٣	نموذج البحث	الشكل ١
١٥	مخطط البحث	الشكل ٢
٢٩	منهجية البحث	الشكل ٣

فهرس الجداول والملاحق:

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٣١	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل : القيادة الايجابية	الجدول ١
٣٢	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع : الرضا الوظيفي	الجدول ٢
٣٧	ادوات البحث	الجدول ٣

قائمة الملاحق :

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
٣٧	أدوات البحث	ملحق (١)
٣٩	استبيانات البحث	ملحق (٢)

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ . المقدمة :

القيادة الإيجابية تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الرضا الوظيفي بين الموظفين ، حيث تعمل على تعزيز الروح المعنوية ، وزيادة الالتزام ، وتحسين الأداء الوظيفي. تعتبر القيادة الإيجابية في شركة الاتصالات السعودية STC عنصرًا أساسيًا في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة . يمكن للقيادة الإيجابية أن تؤدي إلى تحسين التواصل بين الموظفين ، وزيادة الشعور بالانتماء ، وتعزيز الثقة بين الفريق الإداري والعاملين .

هذه العوامل مجتمعة تساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي ، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الإنتاجية والاستمرارية في العمل ، ودعم تحقيق أهداف الشركة بشكل مستدام وتشير الأبحاث إلى أن القيادة الإيجابية تعزز من الرضا الوظيفي من خلال تبني ممارسات تقدير الجهود ، وتقديم الدعم والتوجيه ، وتوفير بيئة عمل صحية ، وتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ (Bass&Avolio,1994:Yukl,2013:Cameron&Quinn,2006)القرارات.

بيئة العمل الإيجابية والجاذبة لا تساهم فقط في الحفاظ على المواهب ، بل تجعل الشركة وجهة مفضلة للموظفين المحتملين، مما يضمن استدامة النجاح والتميز في سوق الاتصالات المتنامي .

تعرف القيادة الإيجابية بأنها تلك التي تركز على تعزيز نقاط القوة لدى الموظفين ، وتقديم الدعم اللازم لتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية . هذا النوع من القيادة يخلق بيئة عمل إيجابية تساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام . في يتم تبني هذا النهج بشكل كبير بهدف تعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين وتحقيق النجاح لشركة الاتصالات السعودية المستدام للشركة

١.١.١ دور القيادة الإيجابية في تحسين الرضا الوظيفي :

١- **تعزيز الروح المعنوية :** القيادة الإيجابية تساهم في رفع الروح المعنوية بين الموظفين من خلال توفير الدعم والتشجيع اللازمين. القادة الذين يمارسون القيادة الإيجابية يتسمون بالتفاؤل والاهتمام برفاهية الموظفين ، مما يخلق بيئة عمل مريحة ومحفزة . هذا بدوره يزيد من شعور الموظفين بالرضا والسعادة في العمل .

(Cameron&Quinn,2006)

٢- **تحسين الالتزام الوظيفي :** القادة الإيجابيين يهتمون الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال تعزيز الالتزام الوظيفي . القائد الذي يعترف بجهود الموظفين ويكافئهم على إنجازاتهم يعزز من شعورهم تجاه العمل. هذا الالتزام يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية .(Bass&Avolio,1994)

٣- **تحسين التواصل :** تعتبر مهارات التواصل الفعال من السمات الأساسية للقيادة الإيجابية. القادة الذين يمارسون التواصل الشفاف والمفتوح يساهمون في بناء الثقة بين الإدارة والموظفين . هذا النوع من التواصل يقلل من الحواجز بين مستويات الإدارة المختلفة ويعزز من تبادل الأفكار والملاحظات ، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي.(yukl,2013)

٤- **تمكين الموظفين :** القيادة الإيجابية تهتم بتمكين الموظفين ومنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم القدرة على التأثير في بيئة العمل واتخاذ القرارات المهمة يزداد شعورهم بالتحكم والاستقلالية مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي. (yukl,2013)

٥- **تقديم الدعم والتوجيه :** القيادة الإيجابية تشمل تقديم الدعم المستمر للموظفين من خلال التدريب والتوجيه. القادة الذين يقدمون التوجيه المهني ويساعدون الموظفين على تطوير مهاراتهم يعززون من شعورهم بالرضا والنجاح في العمل. الدعم المتواصل يساهم في تحقيق الأهداف المهنية والشخصية للموظفين.(Cameron&Quinn,2006)

٦- **تعزيز بيئة عمل صحية :** القيادة الإيجابية تهتم بخلق بيئة عمل صحية تدعم رفاهية الموظفين. هذا يشمل توفير الظروف المناسبة للعمل، والاهتمام بصحة الموظفين النفسية والجسدية، وتقديم الدعم اللازم في الأوقات الصعبة. بيئة العمل الصحية تساهم في تقليل الضغط والإجهاد بين الموظفين، مما يزيد من رضاهم عن العمل.(cameron&Quinn,2006)

١.٢. مشكلة البحث :

تحديات في الحفاظ على مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين موظفيها. تشير STC تواجه شركة الاتصالات السعودية التقارير والدراسات إلى أن عدم كفاية تطبيق مبادئ القيادة الإيجابية قد يكون أحد العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للموظفين ومستويات التزامهم. هذا النقص في القيادة الإيجابية يمكن أن يؤدي إلى تدني الأداء والإنتاجية، وزيادة معدلات دوران الموظفين، مما يؤثر سلبًا على استقرار الشركة ونجاحها على المدى الطويل .

١.٢.١. الفجوات النظرية :

- ١- قلة الأبحاث التي تدرس العلاقة بين القيادة الإيجابية ومستويات الرضا الوظيفي في سياق شركات الاتصالات .
- ٢- ندرة الدراسات التي تركز على تأثير أساليب القيادة المختلفة على الرضا الوظيفي في البيئة الثقافية الخاصة بالمملكة العربية السعودية .
- ٣- عدم وجود إطار نظري شامل يربط بين القيادة الإيجابية والنتائج التنظيمية .
- ٤- الحاجة إلى مزيد من الأبحاث التي تتناول العوامل الوسيطة التي قد تؤثر على العلاقة بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي.

١.٢.٢. الفجوات العملية :

- ١- نقص المبادرات العملية التي تعزز القيادة الإيجابية داخل الشركات الكبيرة مثل STC.
- ٢- غياب برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تطوير مهارات القيادة الإيجابية لدى المديرين في STC.
- ٣- قلة البيانات الفعلية حول تأثير القيادة الإيجابية على معدلات دوران الموظفين وأداءهم في STC.
- ٤- عدم وجود تقييم منتظم لمدى فعالية تطبيق مبادئ القيادة الإيجابية داخل الشركة ونتائجها على الرضا الوظيفي.

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

كيف يؤثر تطبيق مبادئ القيادة الإيجابية على مستويات الرضا الوظيفي بين موظفي شركة الاتصال السعودية STC بمدينة الرياض ؟

١.٣ أهمية البحث :

إن دراسة دور القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات (STC) بمدينة الرياض تعد من المواضيع الحيوية في مجال إدارة الأعمال . تواجه STC تحديات كبيرة في الحفاظ على رضا موظفيها ، والذي بدوره يؤثر بشكل مباشر على الأداء والإنتاجية والاستقرار الوظيفي. من هنا تبرز الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير القيادة الإيجابية على الروح المعنوية والالتزام لدى الموظفين

١.٣.١ الأهمية العلمية:

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الموجودة حول القيادة الإيجابية وأثرها على الرضا الوظيفي، خاصة في سياق الشركات الكبرى مثل : STC
- تقدم إطاراً نظرياً يمكن للباحثين استخدامه في دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين القيادة الإيجابية والنتائج التنظيمية المختلفة.
- تملأ الفجوة في الأبحاث السابقة المتعلقة بتأثير القيادة الإيجابية في البيئة الثقافية للمملكة العربية السعودية، مما يضيف بُعداً جديداً للفهم العلمي للموضوع .
- توفر هذه الدراسة بيانات وأدلة علمية يمكن استخدامها في تطوير نماذج قيادية جديدة تتناسب مع السياقات المختلفة .

١.٣.٢ الأهمية العملية :

- تساعد نتائج هذه الدراسة مديري شركة STC على فهم أفضل لكيفية تحسين رضا موظفيهم من خلال تبني أساليب قيادة إيجابية.
- تساهم في تطوير برامج تدريبية تستهدف تنمية مهارات القيادة الإيجابية لدى القادة والمديرين في STC، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للشركة.
- تتيح للشركة تطبيق استراتيجيات فعالة لتحسين البيئة الوظيفية وتقليل معدلات دوران الموظفين، مما يعزز من استقرارها ونجاحها على المدى الطويل .
- تمكن الإدارة من تقييم وتعديل سياساتها وإجراءاتها بناءً على نتائج البحث، مما يعزز من فعالية تطبيق مبادئ القيادة الإيجابية.

١.٤ أسئلة البحث :

- ما مدى تأثير تطبيق مبادئ القيادة الإيجابية على مستويات الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات STC في مدينة الرياض ؟
- ماهي العوامل الوسيطة التي تؤثر على العلاقة بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي بين موظفي STC؟
- كيف يمكن تعزيز مبادئ القيادة الإيجابية لتحسين الرضا الوظيفي وتقليل معدلات دوران الموظفين في STC؟

١.٥ أهداف البحث :

الهدف العام : تحليل تأثير تطبيق مبادئ القيادة الإيجابية على مستويات الرضا الوظيفي بين موظفي شركة الاتصالات في مدينة الرياض وتقديم توصيات لتحسينها .STC

الأهداف الفرعية :

- دراسة تأثير القيادة الإيجابية على الأداء والإنتاجية لدى موظفي STC
- تحليل العوامل الوسيطة التي تؤثر على العلاقة بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي .
- تقديم توصيات عملية لتطبيق مبادئ القيادة الإيجابية وتعزيزها في بيئة العمل لدى STC.

١.٦ فرضيات البحث :

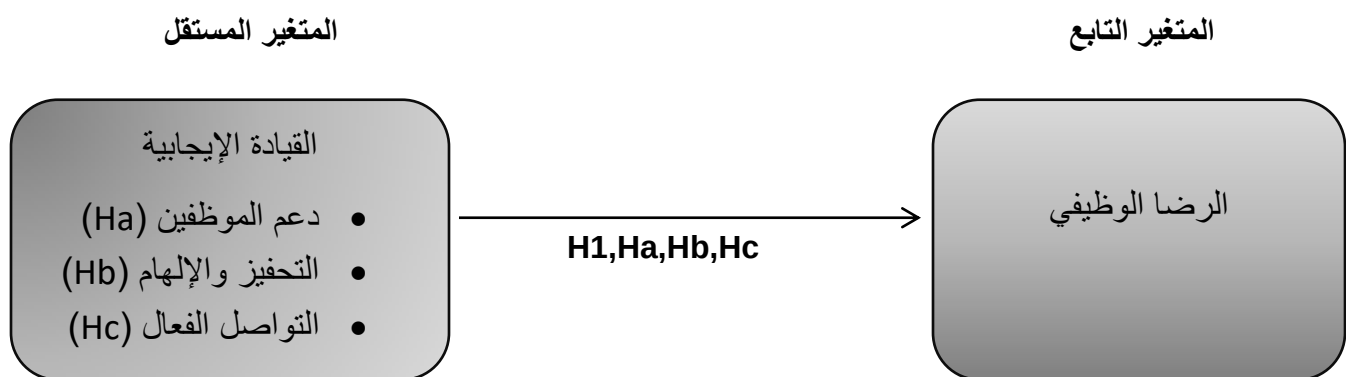
الفرضية الرئيسية (H1) :

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإيجابية ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة الاتصالات STC.

الفرضيات الفرعية بناءً على أبعاد القيادة الإيجابية :

- **Ha:** هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دعم القائد للموظفين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم .
- **Hb:** هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والإلهام الذي يقدمه القائد للموظفين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم
- **Hc:** هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دعم القائد للموظفين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.

١.٧ نموذج البحث :



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

١.٨ الدراسة الميدانية:

هي شركة سعودية رائدة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات، تأسست عام ١٩٩٨. STC شركة الاتصالات السعودية مقرها الرئيسي في العاصمة الرياض وهي تقدم مجموعة واسعة من الخدمات مثل : الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، الإنترنت، والخدمات الرقمية المتقدمة للشركات والأفراد .

معلومات أساسية عن STC:

- المقر الرئيسي : الرياض، المملكة العربية السعودية .
- التأسيس : ١٩٩٨
- الخدمات :
- ١- الاتصالات الهاتفية الثابتة والمحمولة .
- ٢- خدمات الإنترنت والنطاق العريض .
- ٣- حلول تقنية المعلومات للشركة .
- ٤- الخدمات الرقمية مثل : الحوسبة السحابية ، إنترنت الأشياء ، والأمن السيبراني .

أهمية STC في السوق :

- تعتبر STC أكبر مزود لخدمات الاتصالات في المملكة العربية السعودية .
- تلعب دورًا حيويًا في دعم رؤية المملكة 2030 من خلال تمكين التحول الرقمي وتقديم حلول تقنية متقدمة

مكان التطبيق :

- الموقع الجغرافي : مقر الشركة الرئيسي في حي النخيل ، الرياض .
- البيئة الوظيفية : بيئة عمل مهنية توفر فرصًا كبيرة للتطوير المهني والتدريب المستمر ، مع التركيز على الابتكار والتميز .
- العلاقة بالمجتمع : تدعم STC العديد من المبادرات الاجتماعية والبيئية في المملكة ، بما في ذلك البرامج التعليمية والمبادرات الخضراء .

الفصل الأول : المقدمة	
الفصل الثاني : الإطار النظري	
الفصل الثالث : منهجية البحث	
الفصل الرابع : التحليل الإحصائي	
الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة	

الشكل (٢) : مخطط البحث

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢.١. المقدمة:

في عصر يتسم بالتغيرات المتلاحقة والتطورات الجذرية في مجال الأعمال، تبرز أهمية القيادة الإيجابية كعنصر أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي والتميز للمشاريع التجارية. يعد قطاع الاتصالات من القطاعات الحيوية التي تشهد تنافسًا شديدًا وتطورًا مستمرًا، مما يجعل الابتكار في أساليب القيادة أمرًا ضروريًا للبقاء والازدهار. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي في هذا القطاع النابض بالحياة. تبدأ رحلتنا البحثية بتعريف مفهوم القيادة وأهميتها في السياق التجاري، مرورًا بتحليل مفهوم الرضا الوظيفي وكيفية تطوره عبر الزمن ليشمل مجموعة واسعة من العوامل والمؤثرات. سنتطرق إلى مفهوم القيادة الإيجابية وكيفية بنائها بما يتناسب مع أهداف المنظمة والبيئة التنافسية التي تعمل بها. من خلال استعراض الدراسات السابقة، سنقوم بتحليل النتائج والملاحظات لفهم أفضل لكيفية تأثير القيادة الإيجابية على الرضا الوظيفي. سننظر في الأساليب المختلفة التي تم تطبيقها والنتائج التي تم التوصل إليها، مع التركيز على الدروس المستفادة وكيف يمكن تطبيقها في سياقات مختلفة. سيتم التأكيد على الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة الإيجابية في جذب والحفاظ على الموظفين، وكذلك تعزيز القيمة المقدمة لهم. سنبحث في كيفية تكامل هذه القيادة مع العمليات الإدارية الأخرى وتأثيرها على الأداء العام للمشروع. كما سنستكشف التحديات التي تواجه الشركات في قطاع الاتصالات وكيف يمكن للقيادة الإيجابية أن تساعد في التغلب عليها.

في ختام هذه المقدمة، نؤكد على أن فهم القيادة الإيجابية وتطبيقها بشكل فعال يمكن أن يكون له تأثير كبير على الرضا الوظيفي في قطاع الاتصالات. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى لإلقاء الضوء على هذه العلاقة وتقديم رؤى قيمة قد تساهم في تطوير القطاع وتحقيق أهداف المشاريع بشكل أكثر فعالية. وفي هذا الفصل سيتم البحث في :

- تعريف القيادة الإيجابية وأهميتها.
- تحليل الرضا الوظيفي وعوامل تأثيره .
- دراسة العلاقة بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي.
- استعراض التحديات والحلول في قطاع الاتصالات.
- تقديم توصيات لتعزيز القيادة الإيجابية في المؤسسات.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم شامل للدور الذي تلعبه القيادة الإيجابية في تحقيق الرضا الوظيفي والنجاح المستدام للمشاريع في قطاع الاتصالات، مع التركيز على شركة الاتصالات STC بمدينة الرياض.

٢.٢. المتغير المستقل : القيادة الإيجابية

تعددت تعريفات مفهوم القيادة من قبل العلماء تبعًا لاختلافات وجهات نظرهم في النظر لمهام القائد، وإضافة إلى التطور المستمر في حركة البحث العلمي حول مفهوم القيادة ، والدليل على ذلك الكم الهائل من البحوث والدراسات والنظريات التي قدمت في هذا المجال، ونذكر من هذه التعريفات : تعريف أوردوي تيد (Ordway tead): أن القيادة هي نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا من أجل تحقيق هدف معين ، اتفقوا على أنه مرغوب فيه (عطوي، 2016) وتعريف روبرت ليفنجستون (Robert Livingston): أن القيادة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة (نجم، 2011). ويرى العميان (2005) أن القيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم وطاقتهم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة. وعرفها هنتر (hunter,2004) بأنها امتلاك مهارات التأثير في الناس من أجل العمل على تحقيق أهداف محددة تحقق المصلحة العامة من قبل أشخاص يمتلكون شخصية أخلاقية سوية جديرة بالثقة.

٢.٢.١ مفهوم القيادة الإيجابية :

ويعد مدخل القيادة الإيجابية من المداخل الحديثة في القيادة ، والتي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة ، وتطورت جنبًا إلى جنب مع بزوغ علم النفس الإيجابي ، ويشير مفهوم القيادة الإيجابية إلى أنها "قدرة القائد على الارتقاء بأداء العاملين، إيجابيًا من خلال تعزيز التوجه الإيجابي في المنظمات والتركيز على الفضيحة وأفضل الممارسات الإنسانية " (Cameron,2012:2) القيادة الإيجابية لديها القدرة على التعامل مع المحيط بإيجابية وانفتاح فكري ، وتعزز التفاؤل وتبث الطاقة الإيجابية من خلال إلهام وتشجيع وتمكين العاملين وتطوير قدراتهم بشكل إيجابي، لمواجهة التحديات (kelloway et. AL,2013). وعرف (الجبار، 2016) القيادة الإيجابية عملية تأثير القائد بالمروسين بقصد إحداث تغيير فعلي يعكس أغراضهم المشتركة واحتياجاتهم المتنوعة. وأشار (الشهري، 2020) أنها تكمن في ضرورة إظهار سلوكيات قيادية ملائمة ومؤثرة ، تلتزم بالمعايير المعتمدة المقبولة في التصرفات الشخصية مع الآخرين وترويج تلك السلوكيات على الأتباع والزملاء. في حين عرفها (الشحنة، 2020) بأنها عملية التأثير التوجيهي في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم مما يجعل المروسين يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.

وترى الباحثة أن القيادة الإيجابية : هي عملية التأثير الإيجابي للقائد في الأتباع من خلال ما يتحلى به من الخصائص الأخلاقية والممارسات الإيجابية الطيبة ، والقائمة على الود والاحترام والمعاملة الإنسانية .

٢.٢.٢ نظرية القيادة الإيجابية :

ويقترح (Cameron,2012) أن القيادة الإيجابية تتجاوز العديد من النظريات القيادية الناشئة من خلال التركيز على العديد من الفجوات ، وهذا هو الفرق بين الأداء العادي والاستثنائي. وقد ظهر مؤخرًا مصطلحات وأنماط متعددة من القيادة الإيجابية كالقيادة التحويلية، والخدمة، والأخلاقية، والأصيلة، والروحية، والموزعة وغيرها... علاوة على ذلك وعلى الرغم من كونها نظرية ناشئة فإن القيادة الإيجابية ذات صلة بعلم النفس الإيجابي (blanch, et al,2016) وهي مدعومة من خلال التداخل مع نظريات القيادة الأكثر رسوخًا والتي تعتبر امتدادًا لنظرية القيادة الإيجابية مثل:

- ١- **القيادة التحويلية :** والتي تحفز وتلهم العاملين لتجاوز مصلحتهم الذاتية، وتحدث تأثيرًا عميقًا وغير عادي عليهم، وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف الجماعية ، وتحقيق النتائج الإيجابية.(Bass & Riggio,2006)
- ٢- **القيادة الخادمة :** والتي تعبر أن جوهر عملية القيادة هو قدرة القائد على إلهام الأتباع والتأثير بهم، وبناء علاقات إيجابية برؤية واضحة ومحددة نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، بنظرة مختلفة قائمة على الاهتمام بالأتباع ووضعهم في الأولوية من خلال إشباع حاجاتهم وخدمتهم (العودة،2018).
- ٣- **القيادة الأخلاقية :** يتم إدراك القيادة الأخلاقية من قبل الآخرين من خلال السمات الشخصية الأخلاقية للقائد، ومدى دعم وتشجيع القائد للسلوكيات الأخلاقية عند الآخرين(الشملان، 2014)وبذلك يتعلمون السلوكيات الإيجابية من خلال الملاحظة المباشرة فتستيقظ روح الفضيلة داخل الفرد من خلال تلك المشاهدات .
- ٤- **القيادة الأصيلة :** إن جهود الباحثين في إيجاد نمط شمولي للقيادة الإيجابية قد أسفر عن نشأة مفهوم جديد للقيادة هو القيادة الأصيلة، فهي نمط قيادي يتصرف وفقًا للقيم والمبادئ التي يؤمن بها القائد، لخلق مناخ إيجابي في المنظمة وكسب ثقة مرؤوسيه في إطار من الشفافية والوعي الذاتي والحكم المتوازن والمنظور الأخلاقي(نجم، وآخرون.2016).
- ٥- **القيادة الموزعة :** وهي ممارسة مهنية تقوم على التعاون والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، حيث تعتمد نوعًا من الممارسات القيادية التي تعزز تبادل الأفكار المتبادلة بين الأفراد داخل المنظمة، وتدعم القرارات الجماعية (Harris,2005)
- ٦- **القيادة الروحية :** أداة فعالة في تعزيز وتطوير سلوك العاملين في المنظمات، والأهم من ذلك أن تأطير الأعمال بالقيم والصفات الراقية التي يوفرها مبدأ الروحية في مكان العمل سيؤدي إلى تعزيز الأداء الكلي للمنظمات وبالتالي نجاحها واستمرارها (ahmadi et al,2014)

٢.٢.٣ مرتكزات القيادة الإيجابية :

أشار كل من (Cameron & spreitzer,2012) أن القيادة الإيجابية تستند على المرتكزات الآتية:

- ١- التركيز على الظواهر الإيجابية والتوجه الإيجابي .
- ٢- التركيز على الأداء الإيجابي والنتائج الإيجابية التي تفوق التوقعات ومعايير الأداء العادية .
- ٣- التركيز على نقاط القوة وتحفيز القدرات الكاملة لدى العاملين لتأكيد إمكاناتهم البشرية .
- ٤- التركيز على الفضيلة وتحقيق أفضل الظروف الإنسانية اللازمة للعمل .

٢.٢.٤. خصائص القائد الإيجابي :

يتسم القائد الإيجابي بحملة من الخصائص التي تميزه عن غيرهم ومن هذه الخصائص :

- ١- يمتلك رؤية مستقبلية .
- ٢- تفكير عاطفي إيجابي.
- ٣- لديه القدرة على تحطيم الجمود المؤسسي و ذلك بالاعتماد على قدراته المعرفية والإبداعية .
- ٤- يمتلك المبادرة والمقدرة على إيجاد بيئة عمل إيجابية وجاذبة .
- ٥- يطور ويطبق رؤية إيجابية فعالة، وهو قائد تحويلي لا يستكينون الى السلبية .
- ٦- لديه القدرة على بناء علاقات وفرق عمل عظيمة ، قادرة على إحداث التغيير الإيجابي .
- ٧- إضافة إلى أنه يقود بالغاية ، ويجود الإنتاج ، ويرفع الأداء، ويعظم اندماج وارتباط العاملين.

(locke & latham,2015)

وأشارت الجبار (2016) إلى أن خصائص القائد التربوي الإيجابي تكمن في :

- ١- اعتبار القيادة ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية .
- ٢- الوعي بالأهداف التنظيمية وتتبع الوسائل في سبيل تحقيق هذه الأهداف .
- ٣- تحديد المسؤولية بين المعلمين ومعرفة الوجبات والمهام التي يقوم بها المعلمين وتوضيحها وإزالة أي لبس فيها .

٢.٢.٥ أبعاد القيادة الإيجابية :

ويشير الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإيجابية إلى تعدد وتباين وتنوع أبعادها، ورغم وجود تشابه فيما بينها في بعض الاستراتيجيات والأبعاد ، وفي ضوء الاستراتيجيات والأبعاد المختلفة للقيادة الإيجابية، فقد تم اعتماد أربعة أبعاد في هذه الدراسة، لكونها أكثر شيوعاً بين الباحثين وذلك على النحو التالي :

- ١- **المناخ الإيجابي(positive climate):** ويشير إلى سيادة المشاعر الإيجابية في محيط العمل ، والتركيز على المظاهر الإيجابية ، كالمشاعر الطيبة والفرص الجيدة والعلاقات المثمرة التي تدعم مستويات الأداء العليا ، واتخاذ القرارات، والإنتاجية، والابتكار، والتكافل الاجتماعي، والعلاقات ، من خلال وجود التعاطف والتسامح والامتنان (Cameron,2008)

- ٢- **العلاقات الإيجابية(positive relationships) :** وتشير إلى قدرة القائد على خلق روابط إيجابية مع الآخرين، من خلال البقاء على اتصال معهم فيما يتعلق بقضاياهم ومخاوفهم وموازنة النتائج مع مراعاة ظروفهم وخلق روح تعاون بينهم وإيجاد حلول للصراعات معهم وتقديم ملاحظات صريحة بطريقة مجدية (tee,2015)

٣- **التواصل الإيجابي (Positive Communication):** يشير مفهوم التواصل الإيجابي إلى تبادل المعلومات بطريقة داعمة ومشجعة تقوم على الفهم العميق والتركيز على الآخرين، وتبني اتصالات عالية الجودة، من خلال استبدال اللغة السلبية والحرجة التي تقوض الأداء والرفاهية في بيئة العمل.(Wang & Seibert,2015)

٤- **المعنى الإيجابي (Positive Meaning)** ويشير إلى انخراط العاملين في عمل هادف وذو مغزى والمشاركة في خلق نتائج إيجابية، وتقديم أفضل ما لديهم والالتزام التام بإنجاز المهام بكفاءة وبشكل صحيح، مما يعزز الرضا الوظيفي، ويحسن الأداء التنظيمي ويحقق النجاح بفعالية.(Wrzesniewski, 2014)

وبينما توصلت دراسة (Schimschal & Lomas,2018) إلى أن الممارسات بقدرة القائد على ممارسة سلوكيات القيادة الإيجابية العزيمة والمعنى الإيجابي والتواصل الإيجابي) ترتبط إيجابياً بقدرة القائد على ممارسة القيادة الإيجابية، وأنها مسؤولة عن التباين في القدرات القيادية الإيجابية للقادة. وتوصلت دراسة(Blanchalet,2016) إلى أن القيادة الإيجابية تمثل رؤية أكثر إنتاجية وكفاءة في إدارة المؤسسات من خلال تركيزها على الدوافع الداخلية والتنمية الإيجابية للتابعين، وحددت الدراسة إطاراً مفاهيمياً للقيادة الإيجابية يتقاطع ويتقارب بشكل كبير مع القيادة التحويلية، والخدمة، والروحية، والأصيلة والأخلاقية، والذي له تأثير على قيادة المؤسسات من خلال العلاقة الإيجابية الارتباطية بينها.

وفي دراسة كل من (Zbierowski & Gora,2014) وجد أن للقيادة الإيجابية تأثيراً إيجابياً وقوياً على الممارسات الإدارية الازدهار والرضا عن الحياة والسعادة الذاتية والتفاؤل و المرونة العالية وأن هذه السلوكيات الإيجابية لها تأثير على القادة والتابعين ويحققون من خلالها مستويات عليا من الرفاهية والرضا عن الحياة والسعادة، كما وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أي تأثير لمتغيري العمر وسنوات الخبرة على ممارسة القيادة الإيجابية. في حين توصلت دراسة (Duckworth & Gora,2014) إلى أن المثابرة بالقدرة على الممارسة أكثر ارتباطاً بسلوكيات القيادة الإيجابية من الشغف، وهذا يشير إلى أن القيادة التي تتمتع بالشجاعة أكثر على العمل الجاد والمرونة، لكنهم يجدون صعوبة في الحفاظ على مستويات عليا من الاهتمام لفترات طويلة .

٢.٣ المتغير التابع (الرضا الوظيفي) :

٢.٣.١ مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

أ- تعريف الرضا الوظيفي: يتم تعريفه بعدة طرق، منها الشعور النفسي بالقناعة والارتياح الناتج عن إشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل.

ب- أهمية الرضا الوظيفي :

- يعد الرضا الوظيفي من أهم مسببات التوازن النفسي المؤثر على الصحة العضوية.
- يرتبط بانخفاض نسبة غياب العاملين.
- يزيد من مستوى الطموح لدى العاملين.
- يقلل من حوادث العمل.
- يزيد من القدرة على التكيف مع بيئة العمل.

٢.٣.٢ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

١. العوامل الشخصية: القدرات، السن، المستوى التعليمي، والمركز الإداري للعاملين.
٢. العوامل المتعلقة بالوظيفة: مدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانات الشخص.
٣. ظروف العمل: تشمل الظروف المحيطة بالفرد مثل الضوء، التهوية، الرطوبة، فترات العمل، والراحة.
٤. نمط الإشراف والإدارة : يتعلق بمدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.
٥. العوامل التنظيمية : اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة.
٦. الأمان الوظيفي: تأمين مستقبل الموظف وفرص الترقية.

٢.٣.٣ عناصر الرضا الوظيفي ومظاهره :

- الرضا عن الوظيفة والتخصص: إتاحة الفرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد. إتاحة الفرصة للابتكار والإنجاز.
- الرضا عن الأجر: تناسب الأجر مع العمل وتكلفة المعيشة، سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة، الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي ، نمو الوظيفة وتوفير التأهيل المناسب للعاملين.
- الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف: إظهار روح الصداقة في العمل، مساندة الرئيس لمرؤوسيه، الاعتماد على السلطة الشخصية والعدالة في معاملة المرؤوسين.
- رضا عن النواحي الاجتماعية: مساعدة الموظف في حل المشكلات الاجتماعية، توفير الرعاية الصحية ووسائل النقل.
- الترقية: نقل الموظف إلى مركز أو وظيفة أعلى نتيجة لتقييم الأداء.
- جماعات العمل: انسجام شخصي بين أعضاء المجموعة، تقارب في الثقافة والناحية العلمية والفكرية، المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.

٢.٣.٤ نظريات الرضا الوظيفي:

- نظرية سلم الحاجات لماسلو: ترتيب الحاجات الإنسانية من الحاجات الفسيولوجية حتى تحقيق الذات.
- نظرية العدالة: شعور العامل بعدالة المكافآت والحوافز التي يحصل عليها.
- نظرية القيم: رضا العمل مرتبط بقدرة العمل على توفير عوائد ذات قيمة ومنفعة عالية.
- نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرغ: تصنيف العوامل إلى عوامل دافعة داخلية تؤدي إلى الحماس والرضا، وعوامل وقائية خارجية.
- نظرية التوقع: تعتمد على قناعة العامل ورضاه الذي يعتبر محصلة للعلاقة الإيجابية بين المكافآت والأهداف الخاصة بالفرد.

٢.٣.٥ طرق قياس الرضا الوظيفي:

- تحليل ظواهر الرضا.
- طريقة هرزبرج لقياس الرضا عن العمل.

٢.٣.٦ مظاهر الرضا الوظيفي :

- زيادة معدل الأداء: الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.
- زيادة معدل الحضور: الرضا عن العمل يؤدي إلى ارتفاع معدل الحضور وتقليل نسبة الغياب.
- الرضا العام عن الحياة: الرضا المهني كأحد المؤشرات المحددة للرضا العام عن الحياة، حيث توجد علاقة طردية بين الرضا عن العمل والرضا عن الحياة بشكل عام

٢.٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (القيادة الإيجابية و الرضا الوظيفي) :

هناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي للموظفين. القيادة الإيجابية تتضمن سلوكيات القادة التي تُعزز الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الموظفين.

بحسب دراسة أجراها الباحث جون سميث في عام ٢٠٢١، وجد أن القيادة الإيجابية التي تتسم بالتحفيز، والتمكين، والاهتمام بالموظفين، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، كان لها تأثير إيجابي كبير على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين (سميث، ٢٠٢١). القادة الذين يتبنون نهجًا إيجابيًا في قيادة فرقهم يُظهرون اهتمامًا بالموظفين، ويُمكنونهم، ويُشجعونهم على النمو والتطور، مما ينعكس إيجابيًا على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

كما أوضحت دراسة أخرى أجراها الباحث ماري جونسون في عام ٢٠٢٢ أن الموظفين الذين يعملون تحت قيادة إيجابية يشعرون بالتقدير والاحترام، مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم. القادة الإيجابيون الذين يركزون على نقاط القوة للموظفين ويُقدِّرون مساهماتهم يساعدون في بناء بيئة عمل إيجابية وداعمة (جونسون، ٢٠٢٢).

بشكل عام، تشير الأبحاث إلى أن القيادة الإيجابية التي تتمحور حول الموظفين وتُعزز مشاركتهم وتطويرهم المهني تؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي. هذه النتائج تُؤكد على أهمية تبني نهج القيادة الإيجابية في المنظمات لتعزيز الرضا الوظيفي للموظفين وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

٢.٥ الخاتمة :

تعد القيادة الإيجابية أحد العناصر الحيوية التي تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين. من خلال هذا البحث، تم تسليط الضوء على الأثر المباشر وغير المباشر للقيادة الإيجابية على الرضا الوظيفي، وتوضيح كيف يمكن لهذه القيادة أن تسهم في خلق بيئة عمل محفزة وداعمة تشجع على الابتكار والإبداع.

أظهرت النتائج أن القيادة الإيجابية لا تقتصر فقط على تحسين مستوى الرضا الوظيفي، بل تُعزز أيضاً من الولاء المؤسسي والالتزام الوظيفي، مما يسهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وزيادة إنتاجية الموظفين. إن تقديم الدعم المعنوي والمادي، والاهتمام بتنمية قدرات الموظفين ومهاراتهم، يُعتبران من الممارسات القيادية التي تُعزز من الشعور بالرضا والإنجاز لدى الموظفين.

كما أكدت الدراسة أن القادة الذين يتبعون نهج القيادة الإيجابية يتميزون بقدرتهم على بناء علاقات إيجابية مع موظفيهم، مما يعزز من الثقة المتبادلة والتواصل الفعال.

هذه العوامل تسهم في خلق جو من التعاون والتفاهم داخل المؤسسة، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للفريق والمؤسسة بشكل عام.

وفي ضوء هذه النتائج، يمكن للمؤسسات أن تتبنى مجموعة من الاستراتيجيات لتعزيز القيادة الإيجابية.

من بين هذه الاستراتيجيات:

١. **تطوير برامج تدريبية للقادة** : يهدف هذا إلى تنمية مهارات القيادة الإيجابية والتركيز على كيفية بناء علاقات قوية مع الموظفين وتقديم الدعم المستمر لهم.

٢. **تشجيع التواصل المفتوح والشفاف** : من خلال إنشاء قنوات تواصل فعالة بين القادة والموظفين، يُمكن تعزيز الثقة والتعاون داخل المؤسسة.

٣. **الاعتراف بالإنجازات وتحفيز الموظفين** : تقديم المكافآت والتقدير المناسب يساهم في زيادة رضا الموظفين ويُحفزهم على تقديم أداء أفضل.

٤. **دعم التطوير المهني والشخصي** : من خلال توفير الفرص للتعلم والتطوير المستمر، يُمكن تعزيز الشعور بالإنجاز والتقدم لدى الموظفين.

ختاماً ، تُظهر هذه الدراسة أن القيادة الإيجابية تُعتبر مفتاحاً أساسياً لتعزيز الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء داخل المؤسسات. لذا، يُنصح بأن تسعى المؤسسات إلى تطبيق مبادئ القيادة الإيجابية وتبني الممارسات التي تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٢.٦ التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تُسهم في تعزيز القيادة الإيجابية داخل المؤسسات:

١. تطوير السياسات الداخلية: ينبغي على المؤسسات تطوير سياسات داخلية تُشجع على الممارسات القيادية الإيجابية وتضمن تطبيقها بشكل فعال.

٢. تحفيز الابتكار والإبداع: من خلال خلق بيئة عمل محفزة تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي.

٣. تقديم الدعم النفسي والمعنوي: توفير خدمات الدعم النفسي والمعنوي يسهم في تقليل الضغوط النفسية.

٤. قياس وتحليل الأداء: يجب على المؤسسات أن تقيم بانتظام مستوى الرضا الوظيفي وتحليل القيادة الإيجابية على الأداء من خلال استبيانات ومقابلات دورية.

بتبني هذه التوصيات يمكن للمؤسسات أن تعزز من قدرتها على تحقيق رضا وظيفي أعلى بين موظفيها مما ينعكس إيجابيًا على الإنتاجية والنجاح المستدام للشركة.

٣. الفصل الثالث: منهجية البحث

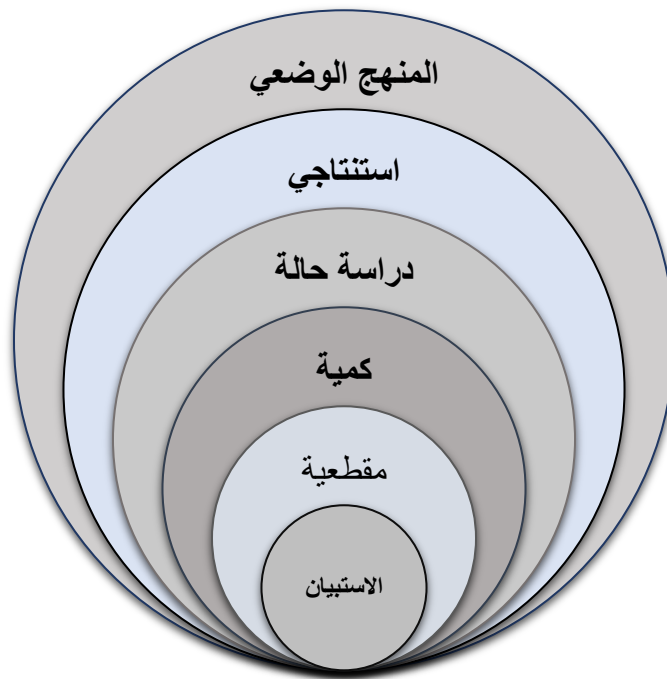
٣.١ المقدمة :

٣.٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :

٣.٣ تصميم / منهجية البحث :

تعتبر منهجية البحث ركيزة أساسية في أي دراسة علمية، حيث تحدد الأساليب المستخدمة لجمع وتحليل البيانات. من خلال تحديد الفلسفة والمنهج، يمكن تحقيق نتائج دقيقة وموثوقة. في هذا السياق، سيتم استعراض منهجية البحث المعتمدة في هذه الدراسة.

- فلسفة البحث : المنهج الوضعي positivism
- أسلوب التحليل : استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث : دراسة حالة case study
- أداة البحث : دراسة كمية mono method
- الأفق الزمني : دراسة مقطعية cross sectional
- طرق وجمع تحليل البيانات : الاستبيان



الشكل (٣) ملخص منهجية البحث

المصدر : الباحث

٣.٤ مجتمع البحث وطرق تقنيات أخذ العينات :

٣.٥ طريقة جمع البيانات :

جمع البيانات هو خطوة حيوية في أي دراسة بحثية، حيث يُوفر معلومات دقيقة تُساعد في فهم الظواهر وتحليل النتائج. في هذا السياق، تُسلط الضوء على الطريقة المستخدمة لجمع البيانات في بحثنا حول القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي. وقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي لجمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات، التي تُعتبر أداة محورية في هذا البحث. تم تصميم الاستبيان بعناية لاستكشاف آراء وتجارب المشاركين، مع التركيز على قياس المتغيرات الرئيسية، حيث يمثل القيادة الإيجابية متغيراً مستقلاً والرضا الوظيفي متغيراً تابعاً. يهدف هذا التصميم إلى تعزيز فهمنا للعلاقة بين هذين المتغيرين وتقديم نتائج موثوقة تدعم أهداف البحث. ستعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

٣.٥.١ المتغير المستقل

اعتمد الباحث على استبانة (خديجة & مروة) من أجل قياس المتغير المستقل (القيادة الإيجابية)، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد هي : دعم الموظفين ، التحفيز والإلهام ، التواصل الفعال مع الإجمالي ٢٨ عنصر للمتغير بأكمله . حيث أن

- **دعم الموظفين** : يتكون من ١٥ عنصراً، مستنداً إلى دراسة. (Kerns (2017)
- **التحفيز والإلهام** : يتضمن ٨ عناصر، مستنداً إلى دراسة. (Roberson (2019)
- **التواصل الفعال** : يركز على ٥ عناصر، مستنداً إلى دراسة. (Brown (2019)

تم استخدام مقياس ليكرت، الذي يتضمن الخيارات: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق بشدة.

جدول (١) : المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل : القيادة الإيجابية

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المصدر
القيادة الإيجابية	دعم الموظفين	15	Kerns, C. (2017). <i>Employee Support and Leadership</i> .
	التحفيز والإلهام	8	Roberson, Q. (2019). <i>Motivation in the Workplace</i> .
	التواصل الفعال	5	Brown, L. (2019). <i>Effective Leadership Communication</i> .

بواسطة : الباحث ، (٢٠٢٤)

٣.٥.٢ المتغير التابع

أما بالنسبة للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، فقد اعتمد الباحث على استبانة (عائشة خالد) لقياس هذا المتغير، والذي يتكون من عدة أبعاد مع الإجمالي ٣١ عنصر للمتغير بأكمله وتقسيمها كالتالي :

- الأجر والرواتب 3 :عناصر، مستندة إلى دراسة. Herzberg (1966)
- محتوى العمل وتنوع المهام 7 :عناصر، مستندة إلى دراسة. Hackman & Oldham (1976)
- إمكانيات الفرد وقدراته 4 :عناصر، مستندة إلى دراسة. Vroom (1964)
- الاستقلالية ودرجة السيطرة 3 :عناصر، مستندة إلى دراسة. Deci & Ryan (2000)
- فرص التطور والترقية 4 :عناصر، مستندة إلى دراسة. Kahn (1990)
- نمط القيادة 4 :عناصر، مستندة إلى دراسة. Goleman (2000)
- علاقة الفرد بالزملاء 3 :عناصر، مستندة إلى دراسة. Wilk & Moynihan (2005)
- ظروف العمل المادية 2 :عناصر، مستندة إلى دراسة. Greenhaus & Allen (2011)
- عدالة العائد :عناصر واحد، مستندًا إلى دراسة. Adams (1965)

تم استخدام مقياس ليكرت بنفس الطريقة السابقة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق بشدة).

جدول (٢) : المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع : الرضا الوظيفي

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المصدر
الرضا الوظيفي	الأجر والرواتب	3	Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man.
	محتوى العمل وتنوع المهام	7	Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through Design of Work.
	إمكانيات الفرد وقدراته	4	Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation.
	الاستقلالية ودرجة السيطرة	3	Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.
	فرص التطور والترقية	4	Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.
	نمط القيادة	4	Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results.
	علاقة الفرد بالزملاء	3	Wilk, S. L., & Moynihan, L. M. (2005). Situational Factors and the Role of Leadership in the Relationship between Employee Satisfaction and Performance.
	ظروف العمل المادية	2	Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–Family Balance: A Review and Extension of the Literature.
	عدالة العائد	1	Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange.

بواسطة : الباحث ، (٢٠٢٤)

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً، حيث يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة. سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (القيادة الإيجابية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) في شركة الاتصالات السعودية (STC).

٣.٦ أنواع البيانات :

٣.٧ إجراءات التحليل الإحصائي :

٣.٨ الخاتمة

قائمة المراجع :

- Bass,B.M.,&Avolio,B.J(1994).
improving organizational effectiveness through transformational leader ship.sage
publications.
- Yukl,G.(2013)leader ship in organizations (8th ed).pearson Education
- Cameron,K.S&Quinn,R.E.(2006).Diagnosing and changing organizational culture
:Based on the competing values framework.jossey-Bass
- Cameron&Quinn,2006
- Luthans,F.,&yousef,C.M,&avolio,B.J.2007
- Robbins,S.P&Judge,T.A(2018)
- STC
- Dinh,J.E,Lord,R.G,Gardner,W.L,Meuser,J.D,Liden,R.C.,&Hu,J(2014)
- Schimschal & lomas.2018
- Wrzesniewski.2014
- Wang & Seibert,2015
- Tee,2015
- (locke & latham,2015)

- Cameron & Spreitzer, 2012
- Harris, 2005
- Ahmadi et al, 2014
- Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence. Bantam.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1299-1349). Chicago: Rand McNally.
- Judge, T. A., & Church, A. H. (2000). Job Satisfaction: Research and Theory. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 15, pp. 1-30). Wiley.
- Spector, P. E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- العودة ٢٠١٨
- سميث، ج. (٢٠٢١). تأثير القيادة الإيجابية على الرضا الوظيفي للموظفين. مجلة الإدارة والتنمية البشرية، ١٥ (٢)، ٦٢-٤٥.
- جونسون، م. (٢٠٢٢). القيادة الإيجابية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المنظمات. مجلة السلوك التنظيمي، ٢٠ (١)، ٩٢-٧٥.
- الشمال ٢٠١٤

فصل الملاحق :

ملحق (١) : أدوات البحث

في إطار دراسة تأثير القيادة الإيجابية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين، تم استخدام مجموعة من الأدوات لجمع وتحليل البيانات. يشمل ذلك استبياناً مصمماً خصيصاً لقياس آراء الموظفين حول القيادة الإيجابية ومستوى رضاهم الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الإحصائية المستخلصة من الاستبيانات. يوضح الجدول التالي الأدوات المستخدمة في البحث، مع وصف لكل أداة وهدفها وطريقة تطبيقها.

الأداة	الوصف	الهدف	طريقة التطبيق
الاستبيان	أداة لجمع البيانات تحتوي على مجموعة من الأسئلة حول القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي.	قياس مستوى القيادة الإيجابية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى الموظفين.	تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من ٣٠٠ موظف في شركة STC.
SPSS (البرنامج الإحصائي)	برنامج لتحليل البيانات الإحصائية المستخلصة من الاستبيانات.	تحليل البيانات وتقديم نتائج دقيقة حول العلاقة بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي.	تم استخدام البرنامج لتحليل البيانات باستخدام اختبارات الصلاحية والثبات مثل كرونباخ ألفا.

جدول (٣) جدول أدوات البحث

ملحق (٢) : استبيانات البحث

استبيان

تحية طيبة وبعد،

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دعم بحثي العلمي بعنوان "أثر القيادة الإيجابية على الرضا الوظيفي". يسعى هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين سلوكيات القيادة الإيجابية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين ، من خلال جمع آرائكم حول تجاربكم مع القيادة في بيئة العمل ومدى تأثيرها على تحفيزكم وإنتاجيتكم وشعوركم بالرضا الوظيفي .

تشير القيادة الإيجابية إلى الممارسات والسلوكيات التي يتبناها القائد لتعزيز بيئة عمل إيجابية، تتسم بالتمكين والتحفيز والتواصل الفعال، والتي تهدف إلى رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أفضل أداء.

أما الرضا الوظيفي، فيعكس مدى رضا الموظف عن مختلف جوانب وظيفته، بما في ذلك بيئة العمل، والعلاقات مع الزملاء، والتعويضات، وفرص التطور المهني. يُعتبر هذا الشعور عاملاً أساسياً في تحسين الأداء والالتزام الوظيفي.

نتطلع إلى مساهماتكم القيمة و نرجو منكم المشاركة في هذا الاستبيان من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة بدقة وموضوعية، حيث تعتبر آراؤكم محورية في الوصول إلى فهم أعمق للدور الذي تلعبه القيادة الإيجابية في تحسين الرضا الوظيفي ، ونؤكد لكم أن جميع المعلومات ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكر لكم تعاونكم ووقتكم الثمين
مع أطيب التحيات والتقدير.

الأسئلة الشخصية للاستبيان :

البيانات الشخصية :

*العمر

- ☐ من ٢٠ إلى أقل من ٣٠
- ☐ من ٣١ إلى أقل من ٤٠
- ☐ من ٤١ إلى أقل من ٥٠
- ☐ أكبر من ٥١

*المؤهل

- ☐ ثانوي
- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

*الحالة الاجتماعية

- ☐ أعزب
- ☐ مطلق
- ☐ متزوج
- ☐ أرمل

*عدد سنوات الخبرة

- ☐ ٥ سنوات فأقل
- ☐ من ٦ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
- ☐ من ١١ إلى أقل من ١٥ سنة
- ☐ من ١٦ إلى أقل من ٢٠ سنة
- ☐ أكثر من ٢٠ سنة

❖ الأسئلة المتعلقة بالمتغير الأول (القيادة الإيجابية) :

الجزء الأول: متغيرات الدراسة.

المحور الأول: الرجاء التكرم بوضع دائرة (O) في على الإجابة التي تلائم اختيارك:

1. يتمتع مديري بالقدره على الانصات

أ. غير موافق تماماً

ب. غير موافق

ت. غير محدداً محايد

ث. موافق

ج. موافق بشدة

2. يتمتع مديري بالوضوح في عرض المعلومات والأهداف والمهمّات

أ. غير موافق تماماً

ب. غير موافق

ت. غير محدداً محايد

ث. موافق

ج. موافق بشدة

3. يمتاز مديري بأنه يعني (يقصد) ما يقول

أ. غير موافق تماماً

ب. غير موافق

ت. غير محدداً محايد

ث. موافق

ج. موافق بشدة

4. يشجع مديري الجميع على التعبير عن رأيهم

أ. غير موافق تماماً

ب. غير موافق

ت. غير محدداً محايد

ث. موافق

ج. موافق بشدة

5. يمتلك مديري البصيرة ونظرة واضحة لمستقبل الشركة وأهدافها

أ. غير موافق تماماً

ب. غير موافق

ت. غير محدداً محايد

ث. موافق

- ج. موافق بشدة
6. يتمتع مديري بالقدرة على تصور متطلبات تحقيق الأهداف المستقبلية
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محددًا محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
7. يتمتع مديري بالقدرة على الابداع وإيجاد الحلول الابداعية
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محددًا محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
8. يتمتع مديري بالقدرة على قيادة التغيير لتحقيق الأهداف المستقبلية
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محددًا محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
9. يتمتع مديري بالقدرة على تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف وتحسين وتطوير الأداء
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محددًا محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
10. أرى في مديري القدوة الحسنة التي تشجعني وتحفزني لتقديم أفضل أداء
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محددًا محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
11. يتمتع مديري بالقدرة على تحفيزي والشعور بالحماس والرغبة بالعمل لتحقيق مهام وأهداف جديدة
- أ. غير موافق تماماً

- ب. غير موافق
ت. غير محددا محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة

12. يشعري مديري بالثقة في قدرتي على أداء عملي والقيام بمهامي على أكمل وجه

أ. غير موافق تماماً

- ب. غير موافق
ت. غير محددا محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة

13. مديري مستعد دائماً لتقديم الدعم من خلال المشورة والارشادات اللازمة والدعم المعنوي

- أ. غير موافق تماماً
ب. غير موافق
ت. غير محددا محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة

14. مديري يثني على عملي وإنجازاتي بشكل مستمر

- أ. غير موافق تماماً
ب. غير موافق
ت. غير محددا محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة

15. مديري يساعدني على تطوير نفسي وقدراتي في العمل بشكل مستمر

- أ. غير موافق تماماً
ب. غير موافق
ت. غير محددا محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة

16. مديري يثق بي وينتدبني لاتخاذ القرارات وتنفيذها

- أ. غير موافق تماماً
ب. غير موافق
ت. غير محددا محايد
ث. موافق

- ج. موافق بشدة
17. يتميز مديري بالقدرة على حل المشكلات ومواجهة التحديات بكفاءة وفعالية عالية
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محدداً محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
18. يتمتع مديري بالثقة بالنفس عند مواجهة المشكلات والتحديات
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محدداً محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
19. يتمتع مديري بالقدرة على تحقيق أفضل النتائج الممكنة مهما كانت التحديات
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محدداً محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
20. يتمتع مديري بالخبرة والكفاءة على مساعدة العاملين على تحقيق الأهداف
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محدداً محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
21. تصرفات وسلوكيات مديري متناسقة مع قيمه ومعتقداته
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محدداً محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
22. مديري يأخذ قراراته بناءً على قيمه ومعتقداته
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق

- ت. غير محددا محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة
23. يتوقع مني مديري أن أتصرف بناء على قيمي الأخلاقية
أ. غير موافق تماماً
ب. غير موافق
ت. غير محددا محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة
24. مديري يأخذ القرارات الصعبة بناء على المعايير الأخلاقية العالية
أ. غير موافق تماماً
ب. غير موافق
ت. غير محددا محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة
25. أشعر بتقدير كبير لمديري وأسلوبه في القيادة والإدارة
أ. غير موافق تماماً
ب. غير موافق
ت. غير محددا محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة
26. يتمتع مديري بالقدرة على الحصول على موافقة ودعم الجميع لقراراته
أ. غير موافق تماماً
ب. غير موافق
ت. غير محددا محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة
27. يتمتع مديري بالقدرة على القيادة بدعم والالتزام من الجميع من خلفه
أ. غير موافق تماماً
ب. غير موافق
ت. غير محددا محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة
28. يشجعني مديري على المشاركة بالأراء والمساهمة في صنع القرارات

❖ الأسئلة المتعلقة بالمتغير الثاني (الرضا الوظيفي) :

الملاحق

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
	الأجور والرواتب					
01	الراتب الذي احصل عليه يتناسب مع المجهودات التي أقدمها.					
02	فرص الزيادة في الراتب مرضية.					
03	الراتب الذي أحصل عليه من خلال العمل بهذه المؤسسة مناسب للمعيشة.					
	محتوى العمل وتنوع المهام					
04	الوظيفة التي اعمل بها تغتفر إلى الوضوح والأهداف المحددة.					
05	لدي الفرصة للقيام بعدة أشياء مختلفة في وظيفتي.					
06	أقوم بنفس الوظائف مرارا و تكرارا.					
	إمكانيات الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل					
07	تتيح لي وظيفتي استغلال قدراتي في العمل.					
08	وظيفتي تتناسب مع كفاءتي.					
09	لا تقدر الإدارة ما أقوم به من جهد خلال العمل.					

الملاحق

					الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل	
					لا أراقب التوقيت عند القيام بعملتي.	10
					لا أبا لي بالمشاكل التي تواجهني أثناء القيام بالعمل.	11
					لا يمكنني السيطرة على المشاكل التي تواجهني في العمل.	12
					لا احتاج إلى إشراف متواصل للقيام بأداء الوظيفة بالطريقة الصحيحة.	13
					فرص التطور والترقية	
					يتحصل العمال على الترقية بسرعة.	14
					تتناسب معايير الترقية مع ما يبذل من جهد.	15
					فرصة الترقية إلى وظائف أعلى جيدة في وظيفتي.	16
					أشعر بالرضا أكثر حين أحصل على الترقية.	17
					نمط القيادة	
					لا تتيح لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.	18
					يفرض المشرف رأيه في العمل.	19
					لا تهتم الإدارة إلا بتنفيذ اللوائح دون النظر إلى الجانب الإنساني.	20

~ 103 ~

الملاحق

					علاقة الفرد بالأفراد الأخرى	
					21 يصعب التفاهم مع زملائي في العمل.	
					22 اعتمد على رأي زملائي في حل المشاكل التي تعترضني في العمل.	
					23 اشعر أن زملائي يعملون على تسهيل العمل وتيسيره.	
					ظروف العمل المادية	
					24 تحرص الإدارة على توفير كافة التسهيلات اللازمة في العمل.	
					25 ساعات العمل المفروضة مناسبة لأداء العمل.	
					26 مناخ العمل يشجع على الاجتهاد في التصرف دون خوف من الأخطاء.	
					عدالة العائد	
					27 اشعر بعدالة الأجور والمكافآت التي احصل عليها مقارنة بالآخرين الذين يؤدون نفس عملي.	
					28 تتناسب الأجور التي احصل عليها مع خبرتي في العمل.	
					29 تتبع الإدارة العدالة والإنصاف في توزيع المهام والأعباء الوظيفية.	