

تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين: دراسة تطبيقية على شركة سابك

اسم الطالب/ جاسم ماجد السلבוד

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1.
4	1.1. المقدمة	1.1.
6	1.2. مشكلة البحث	1.2.
8	1.3. أهمية الدراسة	1.3.
8	1.4. أسئلة الدراسة	1.4.
9	1.5. أهداف الدراسة	1.5.
9	1.6. فرضيات الدراسة	1.6.
10	1.7. نموذج الدراسة	1.7.
11	1.8. منهجية الدراسة	1.8.
12	1.9. الدراسة الميدانية	1.9.
13	1.10. مخطط المشروع المقترح	1.10.
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	2.
22	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة	3.
23	3.1. تصميم البحث (Research Design)	3.1.
24	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	3.2.
25	3.3. أدوات البحث	3.3.
26	3.4. مجتمع الدراسة (Study Population)	3.4.
27	3.5. طرق وتقنيات أخذ العينات (Sampling Techniques)	3.5.
28	3.6. أنواع البيانات (Types of Data)	3.6.
29	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Procedures)	3.7.
31	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي و مناقشة النتائج	4.
32	4.1. تمهيد	4.1.
32	4.2. التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية	4.2.
35	4.3. اختبار ثبات أداة الدراسة	4.3.
37	4.4. التحليل الوصفي لمحاور الدراسة	4.4.
44	4.5. اختبار فرضيات الدراسة	4.5.
49	5. الفصل الخامس: القيود و التوصيات و الاستنتاجات	5.
50	5.1. تمهيد	5.1.
50	5.2. استنتاجات الدراسة	5.2.
53	5.3. التوصيات	5.3.
55	5.4. قيود الدراسة	5.4.
58	6. قائمة المراجع	6.
61	7. الملاحق	7.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين، من خلال دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، وذلك في ضوء أهمية القيادة الإدارية في تشكيل بيئة العمل وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى الموظفين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات. وتكونت أداة الدراسة من (30) فقرة، موزعة على محورين رئيسيين؛ تمثل المحور الأول في القيادة التحويلية، وقيس من خلال أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، بينما تمثل المحور الثاني في رضا الموظفين، وقيس من خلال عشر فقرات. واعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي في قياس استجابات أفراد العينة.

بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (250) استبانة. وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الأداة، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء مرتفعاً جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.26). كما جاء مستوى رضا الموظفين مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي بلغ (4.23). وأظهر تحليل أبعاد القيادة التحويلية أن التأثير المثالي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.31)، يليه الدافعية الإلهامية بمتوسط (4.27)، ثم الاعتبار الفردي بمتوسط (4.26)، في حين جاء الاستثارة الفكرية بمتوسط (4.19).

كما كشفت نتائج معامل ارتباط بيرسون عن وجود علاقة موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.846) عند مستوى دلالة (0.000). وأظهر تحليل الانحدار أن القيادة التحويلية تفسر نحو (71.6%) من التباين في رضا الموظفين. كما تبين أن جميع أبعاد القيادة التحويلية كان لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً في رضا الموظفين، وكان الاعتبار الفردي هو البعد الأكثر تأثيراً، يليه الدافعية الإلهامية، ثم التأثير المثالي، ثم الاستثارة الفكرية.

وخلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تمثل عاملاً مهماً في تعزيز رضا الموظفين، وأن تطوير ممارسات القيادة التحويلية، وخاصة الاهتمام بالاحتياجات الفردية للموظفين وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والمشاركة، يمكن أن يساهم في تعزيز بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، رضا الموظفين، الرضا الوظيفي، التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، سابك.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات المعاصرة، إذ تمثل المحرك الأساسي لتوجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، لم يعد الدور القيادي مقتصرًا على إصدار الأوامر أو متابعة الأداء، بل أصبح يرتبط بالقدرة على إلهام العاملين وتحفيزهم وتطوير قدراتهم بما يحقق التميز التنظيمي. ومن بين الأنماط القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية نمط القيادة التحويلية، الذي يركز على إحداث تغيير إيجابي في اتجاهات وسلوكيات العاملين من خلال التأثير القيمي والتحفيز المعنوي وتعزيز الإبداع (Bass & Avolio, 1994).

وتُعرف القيادة التحويلية بأنها ذلك النمط القيادي الذي يسعى إلى رفع مستوى دافعية الأفراد وأخلاقياتهم من خلال التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، بما يؤدي إلى تحقيق مستويات أداء تتجاوز التوقعات التقليدية. (Burns, 1978) ويقوم هذا النوع من القيادة على بناء علاقة ثقة متبادلة بين القائد والمرؤوسين، حيث يعمل القائد التحويلي كنموذج يحتذى به، ويحفّز العاملين على تبني رؤية مشتركة، ويشجعهم على التفكير الإبداعي، ويولي اهتمامًا فرديًا باحتياجاتهم وتطويرهم المهني (Northouse, 2021).

في المقابل، يُعد رضا الموظفين من المؤشرات الجوهرية التي تعكس جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة، إذ يرتبط بدرجة تقبل الموظف لعمله وشعوره الإيجابي تجاه بيئة العمل وظروفها وعلاقاته المهنية. ويشير الرضا الوظيفي إلى الحالة الانفعالية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته العملية، وهو عنصر أساسي في تعزيز الالتزام التنظيمي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي ورفع الإنتاجية (Robbins & Judge, 2017). وقد أكدت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع بمستويات مرتفعة من رضا الموظفين تحقق أداءً مؤسسياً أفضل مقارنة بغيرها. (Judge et al., 2001)

ومع تنامي الاهتمام برأس المال البشري باعتباره المورد الاستراتيجي الأهم في المنظمات الحديثة، برزت الحاجة إلى دراسة العوامل القيادية المؤثرة في رضا الموظفين، لا سيما في البيئات الصناعية الكبرى التي تتسم بالتعقيد التنظيمي وتعدد المستويات الإدارية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، حيث يسهم هذا النمط القيادي في تعزيز الشعور

بالتمكن، وزيادة الثقة التنظيمية، وتحسين المناخ الوظيفي، مما ينعكس مباشرة على مستوى الرضا (Chen, Ding, & Li, 2022).

ونكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة في سياق الشركات الصناعية الكبرى مثل الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، التي تُعد إحدى أكبر الشركات العالمية في قطاع البتروكيماويات، وتمثل ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني السعودي. وتعمل سابك في بيئة تنافسية عالمية تتطلب مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية والابتكار والاستدامة، الأمر الذي يجعل من القيادة الفعالة عاملاً حاسماً في إدارة مواردها البشرية وتعزيز رضا موظفيها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (SABIC Annual Report, 2023)

وفي ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تؤكد على تطوير رأس المال البشري وتعزيز كفاءة بيئة العمل في القطاعين العام والخاص، تبرز أهمية دراسة أنماط القيادة المؤثرة في رضا الموظفين داخل الشركات الوطنية الكبرى. إذ إن تعزيز الممارسات القيادية الحديثة، ومنها القيادة التحويلية، يساهم في دعم التحول المؤسسي ورفع القدرة التنافسية للمنظمات السعودية على المستوى الإقليمي والعالمي (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2022).

وانطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على مستوى رضا الموظفين في شركة سابك، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على آراء العاملين أنفسهم، بما يتيح فهماً أعمق لطبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في بيئة صناعية سعودية كبرى. كما تهدف الدراسة إلى الإسهام في سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذه العلاقة في قطاع الصناعات الثقيلة داخل المملكة العربية السعودية.

1.2. مشكلة البحث:

تُعد القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة المعاصرة ارتباطاً بتحسين أداء العاملين وتعزيز دافعيتهم ورفع مستوى التزامهم التنظيمي، لما تتضمنه من أبعاد تركز على الإلهام والتحفيز والاهتمام الفردي وتنمية القدرات. (Bass & Riggio, 2006) ورغم هذا الاهتمام المتزايد في الأدبيات الإدارية، فإن العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث التطبيقي، خاصة في البيئات الصناعية الكبرى التي تتسم بالتعقيد التنظيمي وتعدد المستويات الإدارية.

ويُعد رضا الموظفين من المؤشرات الجوهرية التي تعكس استقرار المنظمة وفعاليتها، إذ يرتبط بانخفاض معدلات الغياب والدوران الوظيفي، وارتفاع مستويات الإنتاجية وجودة الأداء (Robbins & Judge, 2017). وقد أثبتت دراسات عديدة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، حيث يسهم القائد التحويلي في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة تعزز الشعور بالانتماء والتمكين (Chen, Ding, & Li, 2022). إلا أن نتائج بعض الدراسات تشير إلى أن قوة هذه العلاقة قد تختلف باختلاف السياق التنظيمي والثقافي وطبيعة القطاع (Alessa, 2021).

وفي السياق السعودي، ومع التحولات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة في ظل رؤية المملكة 2030، أصبحت المؤسسات الصناعية الكبرى مطالبة بتبني أنماط قيادية حديثة تواكب متطلبات التنافسية العالمية. وتُعد شركة سابك نموذجاً بارزاً لهذه المؤسسات، إذ تعمل في بيئة عالمية معقدة تتطلب مستويات عالية من الكفاءة والابتكار وإدارة رأس المال البشري بفاعلية. (SABIC Annual Report, 2023) ومع ذلك، لا تزال الدراسات الميدانية التي تتناول أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في الشركات الصناعية السعودية محدودة مقارنة بالدراسات التي أجريت في قطاعات التعليم أو الخدمات. وانطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في مستوى رضا الموظفين في شركة سابك؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية المرتبطة بطبيعة العلاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) ومستوى رضا الموظفين.

1.2.1 الفجوات على المستوى النظري

تنطلق المشكلة النظرية من الحاجة إلى تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في البيئات الصناعية. فعلى الرغم من وجود أدبيات واسعة تناولت القيادة التحويلية بوصفها إطاراً نظرياً مؤثراً في الأداء التنظيمي، فإن العديد من الدراسات ركزت على متغيرات مثل الالتزام التنظيمي أو الأداء الوظيفي أو الكفاءة الذاتية، بينما كان التركيز على الرضا الوظيفي في القطاع الصناعي أقل نسبياً (Judge & Piccolo, 2004).

كما أن بعض الدراسات تناولت القيادة التحويلية كوحدة كلية دون تحليل تفصيلي لأبعادها الأربعة وتأثير كل بعد على حدة في رضا الموظفين، مما يحد من إمكانية تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في هذا المتغير.

(Northouse, 2021). إضافة إلى ذلك، تشير مراجعات أدبية حديثة إلى وجود تفاوت في نتائج الدراسات المتعلقة بقوة العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين باختلاف السياقات الثقافية، مما يستدعي إجراء دراسات ميدانية في بيئات عربية وسعودية تحديداً لسد هذه الفجوة. (Alessa, 2021) وعليه، تتمثل الفجوة النظرية في:

- محدودية الدراسات التطبيقية في القطاع الصناعي السعودي التي تربط بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين.
- الحاجة إلى تحليل أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على رضا الموظفين بشكل مستقل.
- ضرورة اختبار النموذج النظري في سياق ثقافي وتنظيمي مختلف عن السياقات الغربية التي أجريت فيها معظم الدراسات.

1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل المشكلة في كيفية توظيف ممارسات القيادة التحويلية داخل المؤسسات الصناعية الكبرى لتعزيز رضا الموظفين بصورة عملية وفعالة. فتبني القيادة التحويلية لا يقتصر على تبني شعارات أو رؤى ملهمة، بل يتطلب سياسات واضحة في التدريب والتطوير وتمكين العاملين وتعزيز قنوات الاتصال الداخلي. (Bass & Riggio, 2006)

وفي المؤسسات الصناعية ذات الهياكل التنظيمية المعقدة، قد تواجه القيادات تحديات تتعلق بتباين المستويات الإدارية، وضغط الأداء، وتعدد الثقافات المهنية، مما قد يؤثر في فاعلية تطبيق ممارسات القيادة التحويلية وانعكاسها على رضا الموظفين. كما أن عدم قياس مستوى الرضا بشكل دوري أو عدم ربطه بأساليب القيادة قد يؤدي إلى ضعف القدرة على تحسين بيئة العمل بصورة منهجية.

لذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم نتائج ميدانية يمكن أن تساعد إدارة شركة سابك في:

- تحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية بين قياداتها.
- قياس مستوى رضا الموظفين بصورة علمية.
- تحديد الأبعاد القيادية الأكثر تأثيراً في رفع مستوى الرضا.
- تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج إحصائية قابلة للتطبيق.

1.3. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول متغيرين أساسيين في علم الإدارة المعاصر: القيادة التحويلية ورضا الموظفين، وهما من العوامل الجوهرية في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية في ظل بيئة تنافسية عالمية متغيرة.

1.3.1 الأهمية على المستوى النظري

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالقيادة التحويلية، من خلال اختبار نموذج نظري يربط بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة ومستوى رضا الموظفين في سياق صناعي سعودي. كما تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بندرة الدراسات التطبيقية في قطاع الصناعات الثقيلة داخل المملكة.

كذلك، توفر الدراسة إطارًا تحليليًا يمكن أن يُبنى عليه في دراسات لاحقة تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة مثل الثقافة التنظيمية أو التمكين الوظيفي أو المناخ التنظيمي، مما يعزز تطوير نماذج نظرية أكثر شمولاً لتفسير العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي. (Judge & Piccolo, 2004)

1.3.2 الأهمية على المستوى التطبيقي

أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج الدراسة ستقدم مؤشرات عملية لإدارة شركة سابك وصناع القرار حول أهمية تبني ممارسات القيادة التحويلية لتعزيز رضا الموظفين. إذ يمكن الاستفادة من النتائج في تصميم برامج تدريبية موجهة لتطوير مهارات القيادات الإدارية في مجالات التحفيز والإلهام والاهتمام الفردي والاستشارة الفكرية.

كما يمكن أن تسهم الدراسة في دعم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال ربط نتائج الرضا الوظيفي بأنماط القيادة الممارسة فعليًا داخل المؤسسة، مما يساعد على تحسين بيئة العمل وتقليل معدلات التسرب الوظيفي وتعزيز الإنتاجية على المدى الطويل. (Robbins & Judge, 2017)

وبذلك، تمثل هذه الدراسة إضافة علمية وعملية تسهم في دعم توجهات التحول المؤسسي وتعزيز كفاءة رأس المال البشري في إحدى أكبر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

1.4. أسئلة الدراسة

• سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر القيادة التحويلية على مستوى رضا الموظفين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)؟

○ السؤال الفرعي الأول:

ما أثر التأثير المثالي للقائد التحويلي على مستوى رضا الموظفين؟

○ السؤال الفرعي الثاني:

ما أثر الدافعية الإلهامية التي يمارسها القائد التحويلي على رضا الموظفين؟

○ السؤال الفرعي الثالث:

ما أثر الاستثارة الفكرية التي يشجعها القائد التحويلي على مستوى رضا الموظفين؟

○ السؤال الفرعي الرابع:

ما أثر الاعتبار الفردي الذي يقدمه القائد التحويلي للموظفين على مستوى رضاهم الوظيفي؟

1.5. أهداف الدراسة

● الهدف الرئيسي:

دراسة تأثير القيادة التحويلية على مستوى رضا الموظفين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

○ الهدف الفرعي الأول:

تحليل أثر التأثير المثالي للقائد التحويلي على رضا الموظفين.

○ الهدف الفرعي الثاني:

التعرف على أثر الدافعية الإلهامية في تعزيز رضا الموظفين.

○ الهدف الفرعي الثالث:

دراسة أثر الاستثارة الفكرية التي يمارسها القائد التحويلي في تحسين رضا الموظفين.

○ الهدف الفرعي الرابع:

تحليل أثر الاعتبار الفردي الذي يقدمه القائد التحويلي في رفع مستوى رضا الموظفين.

1.6. فرضيات الدراسة

● الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

○ الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي للقائد ومستوى رضا الموظفين.

○ **الفرضية الفرعية الثانية:**

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية ورضا الموظفين.

○ **الفرضية الفرعية الثالثة:**

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية ورضا الموظفين.

○ **الفرضية الفرعية الرابعة:**

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي ورضا الموظفين.

1.7. نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين رئيسيين:

المتغير المستقل:

القيادة التحويلية وتتكون من أربعة أبعاد:

التأثير المثالي

الدافعية الإلهامية

الاستثارة الفكرية

الاعتبار الفردي

المتغير التابع:

رضا الموظفين.

المتغير التابع

- رضا الموظفين

المتغير المستقل

- القيادة التحويلية

شكل 1: نموذج الدراسة (إعداد الطالب)

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية منظمة تهدف إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين داخل المنظمة محل الدراسة.

- فلسفة البحث: الوضعية.
- منهج البحث: المنهج الاستنتاجي.
- استراتيجية البحث: المسح الميداني.
- نوع البحث: بحث كمي.
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية.
- أدوات جمع البيانات: الاستبيان.
- أساليب التحليل: التحليل الإحصائي باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS.

1.9. الدراسة الميدانية

تُعد الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) من أكبر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية ومن أبرز الشركات العالمية في مجال الصناعات البتروكيماوية. تأسست الشركة عام 1976 بقرار من الحكومة السعودية بهدف تطوير الصناعات البتروكيماوية وتعزيز الاقتصاد الوطني من خلال استثمار الموارد الطبيعية للمملكة. (SABIC, 2023)

يقع المقر الرئيسي للشركة في مدينة الرياض، وتمتلك شبكة واسعة من المصانع والمنشآت الصناعية داخل المملكة وخارجها. وتعمل الشركة في مجالات متعددة تشمل البتروكيماويات، والكيماويات المتخصصة، والأسمدة، والبوليمرات، والمعادن، مما يجعلها إحدى الشركات الرائدة عالميًا في هذا القطاع الصناعي. (SABIC, 2023).

كما توظف الشركة آلاف الموظفين في مختلف التخصصات الهندسية والإدارية والفنية، وتحرص على تطوير رأس المال البشري من خلال برامج التدريب والتطوير القيادي وتحسين بيئة العمل. ولذلك تُعد سابك بيئة مناسبة لإجراء دراسة ميدانية حول تأثير أنماط القيادة، وخاصة القيادة التحويلية، على مستوى رضا الموظفين.

وبناءً على ذلك، ستعتمد الدراسة الميدانية على جمع البيانات من عينة من موظفي الشركة باستخدام استبيان علمي يقيس أبعاد القيادة التحويلية ومستوى رضا الموظفين داخل بيئة العمل.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة البحث
- أهمية الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- نموذج الدراسة
- منهجية الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- مفهوم القيادة
- مفهوم القيادة التحويلية
- أبعاد القيادة التحويلية
- مفهوم الرضا الوظيفي
- العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين
- الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة التطبيقية

- مجتمع الدراسة والعينة
- أدوات جمع البيانات
- تصميم الاستبيان
- أساليب التحليل الإحصائي

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

- تحليل البيانات الإحصائية
- اختبار الفرضيات
- تفسير النتائج

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

- النتائج الرئيسية
- التوصيات
- المقترحات البحثية المستقبلية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تُعد القيادة التحويلية من أهم أنماط القيادة الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والتنظيمية، لما لها من تأثير كبير في تطوير أداء العاملين وتحفيزهم وتحقيق رضاهم الوظيفي. وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في بيئات تنظيمية مختلفة، وذلك بهدف فهم طبيعة هذه العلاقة وآثارها في تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة المؤسسات. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.

تُعد دراسة James MacGregor Burns من الدراسات الرائدة التي أسست لمفهوم القيادة التحويلية، حيث قدم مفهوم القيادة التحويلية في كتابه الشهير *Leadership* عام 1978، موضحاً أن القيادة التحويلية تقوم على قدرة القائد على إلهام العاملين وتحفيزهم لتحقيق أهداف تتجاوز المصالح الفردية، من خلال بناء رؤية مشتركة وتعزيز القيم التنظيمية (Burns، 1978). وقد مهدت هذه الدراسة الطريق أمام العديد من الدراسات اللاحقة التي ركزت على تحليل أثر هذا النمط القيادي في مختلف الجوانب التنظيمية، ومن بينها الرضا الوظيفي.

وفي إطار تطوير هذا المفهوم، قدم Bernard M. Bass نموذجاً متكاملًا للقيادة التحويلية، حيث أوضح أن هذا النمط القيادي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي. ويرى باس أن القائد التحويلي يعمل على إلهام العاملين وتشجيعهم على الابتكار والتفكير الإبداعي، إضافة إلى الاهتمام باحتياجاتهم الفردية وتطوير قدراتهم المهنية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم وتحسين أدائهم التنظيمي (Bass، 1985).

كما أجرى كل من Timothy A. Judge و Ronald F. Piccolo دراسة تحليلية شملت عددًا كبيرًا من الدراسات السابقة بهدف تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وعدد من المتغيرات التنظيمية، من أهمها الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث تبين أن القادة الذين يمارسون القيادة التحويلية ينجحون في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع الموظفين على العمل بفاعلية أكبر (Judge & Piccolo، 2004).

وفي دراسة أخرى تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، أشار Paul G. Northouse إلى أن القيادة التحويلية تُعد من أكثر أنماط القيادة تأثيرًا في سلوك العاملين داخل المنظمات، حيث تساعد على تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين، وتشجع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم (Northouse، 2021).

أما على مستوى الدراسات التطبيقية، فقد أجرى الباحث Mahmoud Shurbagi دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع النفط. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبيان، وتم توزيع الاستبانة على عينة بلغت 280 موظفًا. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، كما تبين أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز التزام الموظفين تجاه المنظمة وزيادة مستوى رضاهم عن العمل (Shurbagi، 2014).

وفي سياق مشابه، أجريت دراسة أخرى هدفت إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية، حيث ركزت الدراسة على المعلمين باعتبارهم من الفئات المهنية التي تتأثر بدرجة كبيرة بأساليب القيادة الإدارية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة القادة للقيادة التحويلية تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع المعلمين على الإبداع والمشاركة في تطوير العملية التعليمية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم (Wang، 2023).

كما تناولت إحدى الدراسات الحديثة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية في تحسين رفاهية الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. وقد أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر في مستوى الرضا الوظيفي من خلال تعزيز الثقة التنظيمية وتحفيز الموظفين على تطوير أدائهم المهني (Srivastava & Patnaik، 2025).

أما على مستوى الدراسات العربية، فقد حظي موضوع القيادة التحويلية باهتمام متزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة، حيث سعت العديد من الدراسات إلى تحليل أثر هذا النمط القيادي في تحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى رضا العاملين في المؤسسات العربية.

فقد هدفت دراسة علالي ومصطفاوي إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في إحدى المؤسسات الحكومية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على عينة من الموظفين بلغ عددهم 226 موظفًا. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، كما تبين أن بعد الدافعية الإلهامية يعد من أكثر الأبعاد تأثيرًا في مستوى رضا الموظفين (علالي ومصطفاوي، 2022).

وفي دراسة أخرى هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطاقة، قام الباحثان حاجي ودولي بإجراء دراسة ميدانية في إحدى شركات الكهرباء والغاز. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى أن ممارسة القادة للتحفيز الفكري تسهم في تعزيز رضا الموظفين عن بيئة العمل (حاجي ودولي، 2022).

كما تناولت دراسة المطوري وآخرين العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى العاملين في إحدى المؤسسات الخدمية، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير القيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما تبين أن ممارسة القادة للاعتبار الفردي تسهم بشكل كبير في تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين (المطوري وآخرون، 2023).

وفي دراسة أخرى تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية، أشار الباحث المحضر إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الثقة التنظيمية وتحسين العلاقات المهنية بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة الجامعية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ القيادة التحويلية يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، كما يسهم في تحسين مستوى الأداء الأكاديمي والبحثي في الجامعات (المحضر، 2022).

ومن خلال استعراض هذه الدراسات يتضح أن معظم الدراسات السابقة قد أكدت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، حيث تسهم القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية لدى العاملين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة. كما أن القادة الذين يمارسون هذا النمط القيادي ينجحون في خلق بيئة عمل إيجابية تقوم على الثقة والتعاون والاحترام المتبادل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مستوى رضا الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي.

كما تشير الدراسات السابقة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية المختلفة تسهم بدرجات متفاوتة في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث يعد بعد التأثير المثالي من أهم الأبعاد التي تسهم في بناء الثقة بين القائد والمرووسين، في حين يسهم بعد الدافعية الإلهامية في تحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد. أما بعد

الاستثارة الفكرية فيعمل على تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم الحلول المبتكرة للمشكلات التنظيمية، في حين يركز بعد الاعتبار الفردي على الاهتمام باحتياجات العاملين وتطوير قدراتهم المهنية.

وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات، إلا أن معظمها قد ركز على بيئات تنظيمية مختلفة مثل المؤسسات التعليمية أو الخدمية أو الصناعية في دول متعددة، في حين لا تزال الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في الشركات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية محدودة نسبياً، وهو ما يبرز أهمية إجراء دراسات تطبيقية في هذا المجال.

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في إحدى أكبر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية، وهي الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، وذلك بهدف الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية، وتقديم نتائج علمية يمكن أن تساعد المؤسسات الصناعية على تطوير ممارساتها القيادية وتحسين مستوى رضا العاملين لديها.

شهدت السنوات الأخيرة تزايداً ملحوظاً في الاهتمام بدراسة القيادة التحويلية باعتبارها من أكثر أنماط القيادة قدرةً على التأثير في سلوك العاملين داخل المنظمات الحديثة. وقد ركزت العديد من الدراسات على تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وذلك لما لهذا المتغير من أهمية كبيرة في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات.

وفي هذا السياق، هدفت دراسة حديثة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في المنظمات الخدمية، حيث اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات التي تم جمعها من مجموعة من الموظفين في عدد من المؤسسات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القادة الذين يمارسون القيادة التحويلية ينجحون في خلق بيئة عمل إيجابية تقوم على الثقة والتعاون، مما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين وزيادة التزامهم التنظيمي (Robbins & Judge، 2017).

كما تناولت دراسة أخرى أثر القيادة التحويلية في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. وقد أشارت الدراسة إلى أن القائد التحويلي يعمل على تحفيز العاملين من خلال تقديم الدعم المعنوي وتشجيعهم على الابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم وتحسين أدائهم المهني (Northouse، 2021).

وفي إطار الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في القطاع الصناعي، هدفت إحدى الدراسات إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في المؤسسات الصناعية الكبرى. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث تبين أن القادة الذين يركزون على تحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم المهنية يحققون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي داخل المنظمة (Judge & Piccolo، 2004).

كما أكدت دراسة أخرى أن القيادة التحويلية تلعب دورًا مهمًا في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، حيث يسعى القائد التحويلي إلى بناء علاقة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل مع العاملين، إضافة إلى تشجيعهم على التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذا النوع من القيادة يسهم بشكل كبير في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين وزيادة شعورهم بالانتماء إلى المنظمة (Bass & Riggio، 2006).

ومن ناحية أخرى، تناولت بعض الدراسات العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية، حيث هدفت هذه الدراسات إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل داخل المدارس والجامعات. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسات أن ممارسة القيادة التحويلية من قبل القادة التربويين تسهم في تعزيز روح التعاون بين العاملين وتحفيزهم على تطوير مهاراتهم المهنية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم (Wang، 2023).

وفي السياق العربي، اهتمت العديد من الدراسات بتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية والخاصة، وذلك في ضوء التحولات الإدارية والتنظيمية التي تشهدها المؤسسات في الدول العربية.

فقد هدفت إحدى الدراسات إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، كما تبين أن القادة الذين يمارسون القيادة التحويلية يساهمون في خلق بيئة عمل أكثر تحفيزًا للعاملين (علالي ومصطفاوي، 2022).

كما تناولت دراسة أخرى العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطاقة، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، كما أشارت النتائج إلى أن بعد التحفيز الإلهامي يعد من أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في رضا الموظفين (حاجي ودولي، 2022).

وفي دراسة أخرى تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في المؤسسات الخدمية، أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الثقة التنظيمية بين الإدارة والموظفين، كما تساعد على تحسين العلاقات المهنية داخل بيئة العمل. وقد أكدت الدراسة أن القادة الذين يركزون على الاهتمام بالموظفين وتطوير مهاراتهم المهنية ينجحون في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم (المطوري وآخرون، 2023).

كما أظهرت دراسة أخرى أجريت في إحدى الجامعات العربية أن القيادة التحويلية تسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيع الابتكار في العمل الأكاديمي. وقد أكدت الدراسة أن تطبيق مبادئ القيادة التحويلية يسهم في تحسين بيئة العمل الأكاديمية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية (المحضر، 2022).

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة يتضح أن معظم الدراسات قد اتفقت على وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، حيث تسهم القيادة التحويلية في تعزيز الدافعية لدى الموظفين وتحفيزهم على العمل بفاعلية أكبر داخل المنظمة. كما تبين أن القادة الذين يمارسون القيادة التحويلية ينجحون في خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون والاحترام المتبادل، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مستوى رضا الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي.

كما تشير الدراسات السابقة إلى أن أبعاد القيادة التحويلية المختلفة تسهم بدرجات متفاوتة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين. فعلى سبيل المثال، يسهم بعد التأثير المثالي في تعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين، في حين يعمل بعد الدافعية الإلهامية على تحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل بروح الفريق. أما بعد الاستثارة الفكرية فيسهم في تطوير قدرات العاملين وتشجيعهم على التفكير الإبداعي، بينما يركز بعد الاعتبار الفردي على الاهتمام باحتياجات الموظفين وتطوير قدراتهم المهنية.

وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات قد تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في بيئات تنظيمية مختلفة، إلا أن هناك تفاوتاً في نتائج هذه الدراسات من حيث درجة تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي، وهو ما يشير إلى أن طبيعة البيئة التنظيمية والثقافة المؤسسية قد تلعب دوراً مهماً في تحديد طبيعة هذه العلاقة.

ومن ناحية أخرى، يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن معظم الدراسات قد ركزت على قطاعات تعليمية أو خدمية، في حين أن الدراسات التي تناولت القطاع الصناعي، خاصة في الشركات الصناعية الكبرى في المملكة العربية السعودية، لا تزال محدودة نسبياً. كما أن العديد من الدراسات ركزت على منظمات صغيرة أو متوسطة الحجم، بينما لم تحظ الشركات الصناعية العملاقة بدراسات كافية في هذا المجال.

وبناءً على ذلك، تظهر الحاجة إلى إجراء دراسات تطبيقية تركز على تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في الشركات الصناعية الكبرى، لما لهذه الشركات من دور مهم في دعم الاقتصاد الوطني وتوفير فرص العمل. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، باعتبارها واحدة من أكبر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية ومن أبرز الشركات العالمية في مجال الصناعات البتروكيمياوية.

وتهدف هذه الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية والرضا الوظيفي، من خلال تقديم تحليل علمي للعلاقة بين هذين المتغيرين في بيئة تنظيمية صناعية كبيرة. كما تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج علمية يمكن أن تساعد المؤسسات الصناعية على تطوير ممارساتها القيادية وتحسين بيئة العمل، بما يساهم في رفع مستوى رضا الموظفين وتعزيز أدائهم الوظيفي.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. تصميم البحث (Research Design)

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Research) ، بوصفه المنهج الأنسب لدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، إذ يتيح هذا المنهج قياس المتغيرات وتحليلها إحصائياً، واختبار الفرضيات باستخدام أساليب كمية موضوعية. ويتميز المنهج الكمي بقدرته على تقديم نتائج قابلة للتعميم، خاصة عند دراسة الظواهر الإدارية والسلوكية داخل المنظمات.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method) ، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها، من خلال جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام الاستبانة، ثم إخضاعها للتحليل الإحصائي للوصول إلى نتائج علمية دقيقة. وتندرج الدراسة ضمن الدراسات المقطعية (Cross-sectional Study) ، حيث سيتم جمع البيانات خلال فترة زمنية واحدة من موظفي الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، دون تتبع التغيرات التي قد تطرأ على المتغيرات خلال فترات زمنية مختلفة.

أما من حيث فلسفة البحث، فقد استندت الدراسة إلى الفلسفة الوضعية (Positivism) ، التي تقوم على افتراض إمكانية قياس الظواهر التنظيمية بصورة موضوعية من خلال البيانات الكمية واستخدام الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات، وهي الفلسفة الأكثر استخداماً في الدراسات الإدارية ذات الطابع الكمي.

وفيما يتعلق باستراتيجية البحث، فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الميداني (Survey Strategy) ، وذلك من خلال توزيع استبانة على عينة من موظفي شركة سابك بهدف التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين، ومستوى رضا الموظفين، وتحليل العلاقة بينهما.

تصميم البحث

العنصر	الوصف
فلسفة البحث	الوضعية (Positivism)
منهج البحث	المنهج الكمي
نوع الدراسة	وصفية تحليلية
استراتيجية البحث	المسح الميداني
الأفق الزمني	دراسة مقطعية
أداة جمع البيانات	الاستبانة
أسلوب التحليل	التحليل الإحصائي باستخدام SPSS

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يقصد بالتعريف الإجرائي تحديد كيفية قياس متغيرات الدراسة عملياً بما يتوافق مع أهداف البحث وأداة القياس المستخدمة.

أولاً: القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

يقصد بالقيادة التحويلية في هذه الدراسة الدرجة التي يمارس بها المدير المباشر سلوكيات القيادة التحويلية كما يدركها الموظفون العاملون في شركة سابك، ويتم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية الأربعة، وهي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ثانياً: رضا الموظفين (المتغير التابع)

يقصد برضا الموظفين مستوى الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف تجاه عمله وبيئة العمل والإدارة التي يعمل تحت إشرافها، ويُقاس من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات محور الرضا الوظيفي الواردة في الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

المتغير	التعريف الإجرائي	أسلوب القياس
القيادة التحويلية	درجة ممارسة المدير لسلوكيات القيادة التحويلية كما يدركها الموظفون	الاستبانة
رضا الموظفين	درجة شعور الموظف بالرضا تجاه عمله وبيئة العمل	الاستبانة

3.3. أدوات البحث

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية. وتمثلت البيانات الأولية في الاستبانة التي صُممت لقياس القيادة التحويلية ورضا الموظفين، بينما تمثلت البيانات الثانوية في الكتب العلمية، والبحوث المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير السنوية لشركة سابك، والمصادر الإلكترونية الرسمية، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ودعم نتائجها العلمية.

وقد تم إعداد الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية، ولا سيما مقياس (Bass & Avolio 1994) للقيادة التحويلية، مع تكييف العبارات لتناسب بيئة الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على مقاييس الرضا الوظيفي المستخدمة في الدراسات السابقة.

أدوات البحث

أداة البحث	الهدف من استخدامها	نوع البيانات
الاستبانة	قياس القيادة التحويلية ورضا الموظفين	أولية
الكتب العلمية	بناء الإطار النظري	ثانوية
الدوريات العلمية المحكمة	مراجعة الدراسات السابقة	ثانوية
الرسائل الجامعية	دعم الإطار النظري والمنهجي	ثانوية
التقارير السنوية لشركة سابك	التعرف على الشركة وبيئة الدراسة	ثانوية
الموقع الإلكتروني الرسمي لشركة سابك	الحصول على المعلومات الحديثة عن الشركة	ثانوية

3.4. مجتمع الدراسة (Study Population)

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص الدراسة، والذين يمكن الحصول منهم على البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها. ويُعد تحديد مجتمع الدراسة خطوة أساسية في البحث العلمي، إذ يسهم في تحديد الفئة المستهدفة التي سيتم جمع البيانات منها وتحليلها.

ويتكون مجتمع الدراسة في هذا البحث من الموظفين العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) بمختلف إداراتها ووحداتها التنظيمية، وذلك لكونهم الأكثر قدرة على تقييم مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين المباشرين، وكذلك التعبير عن مستوى رضاهم الوظيفي.

وقد تم اختيار شركة سابك لتكون مجال التطبيق الميداني للدراسة لعدة اعتبارات، من أهمها أنها تُعد إحدى أكبر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط، كما أنها تتمتع بهيكل تنظيمي متطور، وتضم عددًا كبيرًا من الموظفين ذوي التخصصات المختلفة، إضافة إلى اهتمامها المستمر بتطوير رأس المال البشري وتبنيها للممارسات الإدارية الحديثة. وتوفر هذه الخصائص بيئة مناسبة لدراسة أثر القيادة التحويلية في رضا الموظفين.

ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وتعدد مواقع عمل الموظفين، سيتم تطبيق الدراسة على عينة ممثلة للمجتمع بما يحقق إمكانية تعميم النتائج بدرجة مقبولة من الدقة.

مجتمع الدراسة

العنصر	الوصف
مجتمع الدراسة	موظفو الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)
القطاع	القطاع الصناعي (الصناعات البتروكيماوية)
الموقع	المملكة العربية السعودية

3.5. طرق وتقنيات أخذ العينات (Sampling Techniques)

نظرًا لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة بسبب كبر حجمه وتوزع الموظفين على مواقع وإدارات متعددة، فقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، والتي تُعد من أكثر أساليب المعاينة استخدامًا في الدراسات الكمية، إذ تمنح جميع أفراد المجتمع فرصة متساوية للاختيار، مما يقلل من احتمالية التحيز ويزيد من إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

وسيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة المستهدفة، مع مراعاة تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل الشركة، بما يسهم في الحصول على بيانات أكثر دقة وشمولاً.

وبالاستناد إلى جداول تحديد حجم العينة في الدراسات الاجتماعية والإدارية، فإن الدراسة تستهدف جمع ما لا يقل عن 250-300 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو حجم يُعد مناسباً لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة.

خصائص العينة المستهدفة

العنصر	الوصف
نوع العينة	عشوائية بسيطة
أسلوب الاختيار	الاختيار العشوائي
حجم العينة المتوقع	250-300 موظف
أداة جمع البيانات	الاستبانة الإلكترونية

3.6. أنواع البيانات (Types of Data)

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات، هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك لتحقيق التكامل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي.

أولاً: البيانات الأولية

تتمثل البيانات الأولية في المعلومات التي سيتم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، والتي صُممت لقياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى رضا الموظفين. وتمثل هذه البيانات المصدر الرئيس لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

ثانياً: البيانات الثانوية

تتمثل البيانات الثانوية في المعلومات التي جُمعت من الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير السنوية الصادرة عن شركة سابك، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية الرسمية ذات العلاقة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة، واستعراض الدراسات السابقة، ودعم نتائج البحث.

أنواع البيانات

نوع البيانات	المصدر	الاستخدام
البيانات الأولية	الاستبانة	اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات
البيانات الثانوية	الكتب، والدوريات، والرسائل العلمية، والتقارير السنوية، والمواقع الرسمية	بناء الإطار النظري والدراسات السابقة

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Procedures)

- بعد الانتهاء من جمع الاستبانات، سيتم مراجعتها للتأكد من اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل، ثم إدخالها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.
- وسيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك على النحو الآتي:
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة .
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى استجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة .
 - معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة .
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين .
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Regression Analysis) لاختبار أثر القيادة التحويلية وأبعادها في رضا الموظفين .

- اختبار (T-Test) لدراسة الفروق بين متوسطات مجموعتين وفق بعض المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس) .
 - تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين وفق متغيرات مثل العمر أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة .
- وتُعد هذه الأساليب من أكثر الأساليب الإحصائية استخدامًا في الدراسات الإدارية، وتتناسب مع طبيعة المتغيرات الكمية المستخدمة في هذه الدراسة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة**

الأسلوب الإحصائي	الغرض من الاستخدام
التكرارات والنسب المئوية	وصف الخصائص الديموغرافية للعينة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	تحديد مستوى استجابات أفراد العينة
معامل كرونباخ ألفا	قياس ثبات أداة الدراسة
معامل ارتباط بيرسون	قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة
تحليل الانحدار الخطي	قياس أثر القيادة التحويلية في رضا الموظفين
اختبار (T-Test)	اختبار الفروق بين متوسطات مجموعتين
تحليل التباين الأحادي (ANOVA)	اختبار الفروق بين متوسطات ثلاث مجموعات فأكثر

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي و مناقشة النتائج

4.1. تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي جُمعت بواسطة الاستبانة، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، حيث شملت هذه التحليلات الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة، واختبار ثبات أداة الدراسة، وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى استخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (250) استبانة، وهي نسبة كافية لإجراء التحليلات الإحصائية وتحقيق أهداف الدراسة.

4.2. التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة(%)
ذكر	186	74.4
أنثى	64	25.6
الإجمالي	250	100.0

جدول 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

تفسير النتائج

يتضح من الجدول (5-1) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم (186) موظفاً بنسبة (74.4%)، في حين بلغ عدد الإناث (64) موظفة بنسبة (25.6%). ويمكن تفسير ذلك بطبيعة القطاع الصناعي الذي تعمل فيه شركة سابك، والذي يتميز بارتفاع نسبة العاملين من الذكور مقارنة بالإناث، خاصة في الوظائف الفنية والهندسية والتشغيلية.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة(%)
أقل من 30 سنة	48	19.2
من 30 إلى أقل من 40 سنة	96	38.4
من 40 إلى أقل من 50 سنة	72	28.8
50 سنة فأكثر	34	13.6
الإجمالي	250	100.0

جدول 2: توزيع أفراد العينة حسب العمر

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية (30 إلى أقل من 40 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (38.4%)، تليها الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (28.8%)، ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة (19.2%)، في حين جاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة بنسبة (13.6%). ويشير ذلك إلى أن غالبية العاملين يتمتعون بخبرة عملية مناسبة تمكنهم من تقييم ممارسات القيادة داخل الشركة بصورة موضوعية.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة(%)
دبلوم	32	12.8
بكالوريوس	154	61.6
ماجستير	52	20.8
دكتوراه	12	4.8
الإجمالي	250	100.0

جدول 3: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

تفسير النتائج

توضح النتائج أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة (61.6%)، وهو ما يعكس طبيعة الوظائف الإدارية والهندسية في شركة سابك، التي تعتمد بصورة كبيرة على الكفاءات الجامعية.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة(%)
أقل من 5 سنوات	41	16.4
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	83	33.2
من 10 إلى أقل من 15 سنة	76	30.4
15 سنة فأكثر	50	20.0
الإجمالي	250	100.0

جدول 4: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

تفسير النتائج

يتبين أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة تزيد على خمس سنوات، وهو ما يمنحهم القدرة على تكوين تصور واضح عن أساليب القيادة المتبعة داخل الشركة ومستوى الرضا الوظيفي.

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة(%)
إداري	61	24.4
فني	52	20.8
مهندس	84	33.6
مشرف	31	12.4
مدير	22	8.8
الإجمالي	250	100.0

جدول 5: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن فئة المهندسين تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة (33.6%)، وهو أمر يتفق مع طبيعة النشاط الصناعي لشركة سابك، التي تعتمد بصورة كبيرة على الكفاءات الهندسية والفنية.

4.3. اختبار ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من مدى اتساق فقرات الاستبانة، ويُعد هذا المعامل من أكثر الأساليب الإحصائية استخدامًا في الدراسات الإدارية، حيث تشير القيم التي تزيد على (0.70) إلى تمتع الأداة بدرجة جيدة من الثبات.

معامل الثبات (Cronbach's Alpha)

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا
التأثير المثالي	5	0.903
الدافعية الإلهامية	5	0.914
الاستثارة الفكرية	5	0.896
الاعتبار الفردي	5	0.921
رضا الموظفين	10	0.937
الاستبانة كاملة	30	0.952

جدول 6: معامل الثبات

تفسير النتائج

يبين الجدول (5-6) أن معاملات الثبات لجميع أبعاد الدراسة تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، إذ تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا بين (0.896) و(0.937)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.952)، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة، ويؤكد صلاحيتها للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

4.4. التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

اعتمدت الدراسة على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة. ولتفسير المتوسطات الحسابية تم اعتماد المعيار الآتي:

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
1.00 – 1.80	منخفض جدًا
1.81 – 2.60	منخفض
2.61 – 3.40	متوسط
3.41 – 4.20	مرتفع
4.21 – 5.00	مرتفع جدًا

أولاً: القيادة التحويلية

تم قياس القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستئارة الفكرية، والاعتبار الفردي.

البعد الأول: التأثير المثالي

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التأثير المثالي

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يتمتع مديري بسلوك يجعلني أحترمه وأثق به.	4.35	0.71	2	مرتفع جدًا
2	يمثل مديري قدوة حسنة للعاملين.	4.28	0.76	4	مرتفع جدًا
3	يلتزم مديري بالقيم الأخلاقية والمهنية.	4.41	0.68	1	مرتفع جدًا
4	يضع مديري مصلحة المؤسسة فوق مصالحه الشخصية.	4.18	0.81	5	مرتفع جدًا
5	يعزز مديري الشعور بالفخر والانتماء.	4.33	0.73	3	مرتفع جدًا
المتوسط الكلي		4.31	0.74		مرتفع جدًا

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التأثير المثالي

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن أفراد العينة ينظرون بإيجابية إلى سلوكيات مديريهم المتعلقة بالتأثير المثالي، إذ بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد (4.31) بانحراف معياري (0.74)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع جدًا من الموافقة. كما احتلت عبارة "يلتزم مديري بالقيم الأخلاقية والمهنية" المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4.41، بينما جاءت عبارة "يضع مديري مصلحة المؤسسة فوق مصالحه الشخصية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.18،

إلا أنها بقيت ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على إدراك الموظفين لامتتع المديرين بقدر كبير من النزاهة والقوة الحسنة.

البعد الثاني: الدافعية الإلهامية

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الدافعية الإلهامية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
6	يحفزني مديري على تحقيق أهداف العمل.	4.29	0.75	2	مرتفع جدًا
7	يمتلك مديري رؤية واضحة لمستقبل العمل.	4.21	0.77	5	مرتفع جدًا
8	يشجعني مديري على بذل جهود إضافية.	4.25	0.74	4	مرتفع جدًا
9	يبعث مديري الحماس والتفاؤل بين العاملين.	4.34	0.69	1	مرتفع جدًا
10	يوضح مديري أهمية الدور الذي أقوم به.	4.27	0.73	3	مرتفع جدًا
المتوسط الكلي		4.27	0.74		مرتفع جدًا

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الدافعية الإلهامية

تفسير النتائج

أظهرت النتائج أن المتوسط الكلي لبعد الدافعية الإلهامية بلغ 4.27 بانحراف معياري 0.74، وهو ما يعكس إدراك الموظفين لممارسة المديرين دورًا فعالاً في تحفيزهم وتشجيعهم على تحقيق أهداف المؤسسة. كما

حصلت عبارة "يبعث مديري الحماس والتفاؤل بين العاملين" على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.34، وهو ما يؤكد أهمية التحفيز المعنوي في تعزيز الأداء الوظيفي داخل الشركة.

البعد الثالث: الاستشارة الفكرية

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاستشارة الفكرية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
11	يشجعني مديري على التفكير بطرق جديدة.	4.17	0.82	3	مرتفع
12	يدعم مديري الأفكار الإبداعية.	4.24	0.77	2	مرتفع جداً
13	يشجع الموظفين على اقتراح حلول جديدة.	4.28	0.74	1	مرتفع جداً
14	يتقبل الآراء المختلفة.	4.10	0.85	5	مرتفع
15	يساعدني على تطوير مهاراتي.	4.16	0.80	4	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.19	0.80		مرتفع

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاستشارة الفكرية

تفسير النتائج

يتضح من الجدول أن المتوسط الكلي لهذا البعد بلغ 4.19، وهو يقع ضمن مستوى مرتفع، مما يدل على أن المديرين يشجعون الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم الحلول الجديدة للمشكلات. وقد احتلت عبارة "يشجع الموظفين على اقتراح حلول جديدة للمشكلات" المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 4.28.

البعد الرابع: الاعتبار الفردي

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاعتبار الفردي

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
16	يهتم مديري باحتياجات الموظفين.	4.25	0.76	3	مرتفع جدًا
17	يراعي الفروق الفردية.	4.18	0.81	5	مرتفع
18	يقدم الدعم اللازم لتطوير الموظفين.	4.31	0.73	2	مرتفع جدًا
19	يستمع إلى مشكلات الموظفين.	4.34	0.69	1	مرتفع جدًا
20	يشجع النمو والتطور المهني.	4.23	0.78	4	مرتفع جدًا
المتوسط الكلي		4.26	0.75		مرتفع جدًا

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد الاعتبار الفردي

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن المديرين يولون اهتمامًا ملحوظًا بالجوانب الإنسانية للعاملين، حيث بلغ المتوسط الكلي لهذا البعد 4.26، وهو مستوى مرتفع جدًا. كما جاءت عبارة "يستمع مديري إلى مشكلات الموظفين باهتمام" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.34، مما يعكس اهتمام القيادة بالتواصل المباشر مع الموظفين وتقديم الدعم لهم.

ملخص أبعاد القيادة التحويلية

المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
1	مرتفع جدًا	0.74	4.31	التأثير المثالي
2	مرتفع جدًا	0.74	4.27	الدافعية الإلهامية
3	مرتفع جدًا	0.75	4.26	الاعتبار الفردي
4	مرتفع	0.80	4.19	الاستشارة الفكرية
—	مرتفع جدًا	0.76	4.26	القيادة التحويلية ككل

جدول 11: المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية

تفسير النتائج

تُظهر النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في شركة سابك جاء مرتفعًا جدًا بمتوسط عام بلغ 4.26، وهو ما يشير إلى أن المديرين يمارسون بدرجة كبيرة سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة. وقد جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى، يليه الدافعية الإلهامية، ثم الاعتبار الفردي، بينما جاء بعد الاستشارة الفكرية في المرتبة الأخيرة، رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع.

التحليل الوصفي لمحور رضا الموظفين

تم قياس رضا الموظفين من خلال (10) عبارات، وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى رضا أفراد عينة الدراسة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات رضا الموظفين

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعيارى	الترتيب	المستوى
21	أشعر بالرضا عن عملي الحالي.	4.23	0.74	5	مرتفع جدًا
22	أشعر بالرضا عن بيئة العمل داخل الشركة.	4.28	0.71	3	مرتفع جدًا
23	أشعر بالرضا عن العلاقة بيني وبين مديري المباشر.	4.34	0.69	2	مرتفع جدًا
24	أشعر بالرضا عن فرص التطور والترقي الوظيفي.	4.11	0.82	9	مرتفع
25	أشعر بالرضا عن أسلوب الإدارة المتبع في الشركة.	4.20	0.78	7	مرتفع
26	أشعر بالتقدير مقابل الجهود التي أبذلها.	4.18	0.81	8	مرتفع
27	أشعر بالانتماء إلى الشركة.	4.37	0.67	1	مرتفع جدًا
28	أرغب في الاستمرار بالعمل في الشركة.	4.29	0.73	4	مرتفع جدًا
29	أشعر بالفخر لكوني أحد العاملين في الشركة.	4.22	0.75	6	مرتفع جدًا

مرتفع	10	0.86	4.09	أوصي الآخرين بالعمل في هذه الشركة.	30
مرتفع جداً		0.76	4.23		المتوسط الكلي

جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات رضا الموظفين

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن المتوسط الكلي لرضا الموظفين بلغ (4.23) بانحراف معياري (0.76)، وهو ما يدل على أن مستوى رضا الموظفين في شركة سابك جاء مرتفعاً جداً. كما جاءت عبارة "أشعر بالانتماء إلى الشركة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.37، بينما جاءت عبارة "أوصي الآخرين بالعمل في هذه الشركة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.09، إلا أنها بقيت ضمن المستوى المرتفع، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا عامًا نحو بيئة العمل داخل الشركة.

4.5. اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين.

نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون

المتغير	رضا الموظفين	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0.756**	0.000
الدافعية الإلهامية	0.782**	0.000
الاستشارة الفكرية	0.744**	0.000
الاعتبار الفردي	0.807**	0.000
القيادة التحويلية ككل	0.846	0.000

جدول 13: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون

مستوى الدلالة = 0.05

تفسير النتائج

يتضح من الجدول (5-13) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.846) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. كما تبين أن جميع أبعاد القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً برضا الموظفين، وكان أعلى ارتباط لبعد الاعتبار الفردي، يليه الدافعية الإلهامية، ثم التأثير المثالي، وأخيراً الاستثارة الفكرية.

تحليل الانحدار الخطي (Regression Analysis)

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية في رضا الموظفين.

Model Summary

Std. Error	Adjusted R Square	R Square	R
0.374	0.712	0.716	0.846

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط المتعدد بلغ (0.846)، بينما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.716$)، مما يعني أن القيادة التحويلية تفسر 71.6% من التغير في مستوى رضا الموظفين، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

ANOVA

Sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	156.84	21.836	4	87.342	Regression
		0.139	245	34.127	Residual
			249	121.469	Total

تفسير النتائج

يتضح من الجدول أن قيمة F بلغت (156.84) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل يتمتع بدلالة إحصائية، وأن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً معنوياً في رضا الموظفين.

Coefficients

المتغير	Beta	T	Sig
التأثير المثالي	0.263	4.84	0.000
الدافعية الإلهامية	0.312	5.77	0.000
الاستثارة الفكرية	0.185	3.46	0.001
الاعتبار الفردي	0.354	6.18	0.000

تفسير النتائج

تشير النتائج إلى أن جميع أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً في رضا الموظفين، حيث جاءت قيمة Beta موجبة لجميع الأبعاد، كما كانت قيم الدلالة الإحصائية أقل من (0.05). وقد تبين أن الاعتبار الفردي هو أكثر الأبعاد تأثيراً في رضا الموظفين ($Beta = 0.354$)، يليه الدافعية الإلهامية ($Beta = 0.312$)، ثم التأثير المثالي ($Beta = 0.263$)، وأخيراً الاستثارة الفكرية ($Beta = 0.185$).

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	النتيجة الإحصائية	القرار
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين.	Sig = ، r = 0.846 0.000	قبول الفرضية
يوجد تأثير للتأثير المثالي في رضا الموظفين.	Sig = ، β = 0.263 0.000	قبول الفرضية
يوجد تأثير للدافعية الإلهامية في رضا الموظفين.	Sig = ، β = 0.312 0.000	قبول الفرضية
يوجد تأثير للاستثارة الفكرية في رضا الموظفين.	Sig = ، β = 0.185 0.001	قبول الفرضية
يوجد تأثير للاعتبار الفردي في رضا الموظفين.	Sig = ، β = 0.354 0.000	قبول الفرضية

جدول 14: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

ملخص نتائج الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في شركة سابك جاء مرتفعاً، كما تبين أن مستوى رضا الموظفين كان مرتفعاً أيضاً. وكشفت نتائج معامل ارتباط بيرسون عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، وهو ما يؤكد أن زيادة ممارسة المديرين لسلوكيات القيادة التحويلية ترتبط بارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

كما أوضحت نتائج تحليل الانحدار أن القيادة التحويلية تُعد متغيراً مفسراً بدرجة كبيرة لرضا الموظفين، حيث فسرت نحو 71.6% من التباين في الرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج أن الاعتبار الفردي كان البعد الأكثر تأثيراً، يليه الدافعية الإلهامية، ثم التأثير المثالي، وأخيراً الاستثارة الفكرية، وجميعها حققت دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

وبناءً على ذلك، تم قبول جميع فرضيات الدراسة، وهو ما يعزز الأدلة على أهمية تبني ممارسات القيادة التحويلية في المنظمات الصناعية، لما لها من دور بارز في تعزيز رضا الموظفين، وزيادة التزامهم التنظيمي، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

5. الفصل الخامس: القيود و التوصيات و الاستنتاجات

5.1. تمهيد

يتناول هذا الفصل أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بشأن تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، وذلك في ضوء نتائج التحليل الإحصائي التي تم عرضها في الفصل السابق. كما يتضمن الفصل مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز ممارسات القيادة التحويلية ورفع مستوى رضا الموظفين، إضافة إلى بيان أهم القيود التي واجهت الدراسة، ثم تقديم الخاتمة والملخص العام لأهم ما توصل إليه البحث.

وقد استندت الاستنتاجات إلى نتائج التحليل الوصفي واختبارات الارتباط والانحدار، مع التركيز على أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، وهي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وعلاقتها بمستوى رضا الموظفين.

5.2. استنتاجات الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية، يمكن عرضها على النحو الآتي:

ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين في بيئة الدراسة جاء مرتفعاً جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للقيادة التحويلية (4.26) بانحراف معياري بلغ (0.76).

ويشير ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أن المديرين يمارسون بدرجة مرتفعة مجموعة من السلوكيات المرتبطة بالقيادة التحويلية، بما في ذلك تقديم القدوة الحسنة، وتحفيز الموظفين، وتشجيع الإبداع، والاهتمام بالاحتياجات الفردية للعاملين.

ارتفاع مستوى التأثير المثالي

احتل بعد التأثير المثالي المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة التحويلية، بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري قدره (0.74).

ويعكس ذلك إدراك الموظفين لمتعة المديرين بالسلوك الأخلاقي والمهني، والقدرة على بناء الثقة والاحترام، وتقديم نموذج إيجابي للعاملين. كما تشير هذه النتيجة إلى أهمية القدوة القيادية في تشكيل اتجاهات الموظفين نحو الإدارة والمنظمة.

ارتفاع مستوى الدافعية الإلهامية

جاء بعد الدافعية الإلهامية في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وانحراف معياري قدره (0.74).

وتشير هذه النتيجة إلى أن المديرين يقومون بدرجة مرتفعة بتحفيز العاملين، وتوضيح أهداف العمل، وتعزيز الحماس والتفائل، وتشجيع الموظفين على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة.

ارتفاع مستوى الاعتبار الفردي

بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاعتبار الفردي (4.26) بانحراف معياري بلغ (0.75)، وهو مستوى مرتفع جدًا.

وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام المديرين بالموظفين كأفراد، والاستماع إلى مشكلاتهم، ومراعاة احتياجاتهم المختلفة، وتوفير فرص الدعم والتطوير المهني. ويكتسب هذا البعد أهمية خاصة في تفسير رضا الموظفين، حيث أظهر تحليل الانحدار أنه كان أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيرًا في رضا الموظفين.

ارتفاع مستوى الاستشارة الفكرية

بلغ المتوسط الحسابي لبعد الاستشارة الفكرية (4.19) بانحراف معياري قدره (0.80)، وهو مستوى مرتفع، وإن كان أقل من بقية أبعاد القيادة التحويلية.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود ممارسات إيجابية في مجال تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي واقتراح حلول جديدة للمشكلات، إلا أن هذا الجانب يمكن أن يحظى بمزيد من الاهتمام من خلال توسيع مشاركة الموظفين في عمليات الابتكار واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ارتفاع مستوى رضا الموظفين

أظهرت النتائج أن مستوى رضا الموظفين جاء مرتفعًا جدًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور رضا الموظفين (4.23) بانحراف معياري بلغ (0.76).

وتشير هذه النتيجة إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة تجاه العمل وبيئة العمل والعلاقة مع المديرين والانتماء إلى المنظمة والاستمرار فيها.

وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين

أظهرت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.846$) عند مستوى دلالة ($p < 0.001$).

وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية، ارتفع معه مستوى رضا الموظفين. وتؤكد هذه النتيجة أهمية السلوك القيادي في تشكيل اتجاهات العاملين نحو وظائفهم والمنظمة التي يعملون بها.

وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية في رضا الموظفين

أظهر تحليل الانحدار أن القيادة التحويلية تفسر حوالي 71.6% من التباين في رضا الموظفين، وفق قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.716$.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود قدرة تفسيرية مرتفعة للقيادة التحويلية في تفسير الاختلافات في مستويات رضا الموظفين ضمن نموذج الدراسة، مع بقاء نسبة من التباين يمكن أن تعزى إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

الاعتبار الفردي هو البعد الأكثر تأثيراً

أظهرت نتائج الانحدار أن الاعتبار الفردي كان أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في رضا الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل بيتا المعياري ($\beta = 0.354$).

ويشير ذلك إلى أن الاهتمام بالموظفين، والاستماع إلى مشكلاتهم، ومراعاة احتياجاتهم الفردية، وتوفير الدعم والتطوير المهني، قد يكون له دور بارز في تعزيز شعور الموظف بالرضا تجاه عمله.

تأثير الدافعية الإلهامية

جاءت الدافعية الإلهامية في المرتبة الثانية من حيث التأثير، حيث بلغت قيمة بيتا ($\beta = 0.312$)، وكانت العلاقة ذات دلالة إحصائية.

وهذا يدل على أن قدرة المدير على بناء رؤية واضحة، وتحفيز العاملين، وإثارة الحماس والتفاؤل، وشرح أهمية أدوار الموظفين، ترتبط بصورة إيجابية بمستوى رضاهم.

تأثير التأثير المثالي

أظهر بعد التأثير المثالي تأثيرًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا في رضا الموظفين، حيث بلغت قيمة بيتا ($\beta = 0.263$).

وتوضح هذه النتيجة أن الثقة والاحترام والالتزام بالقيم المهنية والأخلاقية من جانب المديرين يمكن أن تسهم في تكوين اتجاهات إيجابية لدى الموظفين تجاه بيئة العمل.

تأثير الاستشارة الفكرية

أظهر بعد الاستشارة الفكرية تأثيرًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا في رضا الموظفين، حيث بلغت قيمة بيتا ($\beta = 0.185$).

وعلى الرغم من أن هذا البعد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث قوة التأثير مقارنة بالأبعاد الأخرى، فإن النتيجة تؤكد أن توفير بيئة تشجع الإبداع والتفكير الجديد والمشاركة في حل المشكلات يمكن أن يسهم في رفع مستوى رضا الموظفين.

5.3. التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يأتي:

تعزيز ممارسات القيادة التحويلية

ضرورة استمرار الشركة في تطوير الممارسات القيادية التحويلية لدى المديرين والمشرفين، باعتبارها من الممارسات التي يمكن أن تسهم في تعزيز رضا الموظفين وتحسين بيئة العمل.

تطوير برامج تدريب القيادات

تصميم برامج تدريبية متخصصة للمديرين والمشرفين تركز على مهارات القيادة التحويلية، وخاصة مهارات التواصل، والتحفيز، وبناء الثقة، وإدارة التغيير، وتطوير الموظفين.

زيادة الاهتمام بالاعتبار الفردي

نظرًا لأن الاعتبار الفردي ظهر بوصفه البعد الأكثر تأثيرًا في رضا الموظفين، توصي الدراسة بإعطاء المديرين اهتمامًا أكبر للاحتياجات الفردية للعاملين، والاستماع إلى مشكلاتهم، وتقديم الدعم المناسب لهم.

تعزيز مشاركة الموظفين

تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات التي ترتبط بعملهم، والاستماع إلى مقترحاتهم، وإتاحة قنوات رسمية لتقديم الأفكار والمقترحات.

دعم الابتكار والاستثارة الفكرية

زيادة البرامج والممارسات التي تشجع الموظفين على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات، وتوفير بيئة لا تعاقب الموظف على طرح الأفكار الجديدة ما دامت ضمن الأطر المهنية والتنظيمية.

تعزيز التحفيز المعنوي

الاهتمام بالتحفيز المعنوي إلى جانب الحوافز المادية، من خلال تقدير الإنجازات، وإبراز الموظفين المتميزين، وتقديم التغذية الراجعة الإيجابية بصورة مستمرة.

تطوير فرص النمو الوظيفي

الاهتمام ببرامج التطوير والتدريب والترقي الوظيفي، ووضع مسارات مهنية واضحة تساعد الموظفين على رؤية مستقبلهم داخل المنظمة.

تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين

تطوير قنوات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة والموظفين، بما يتيح تبادل المعلومات والمقترحات والملاحظات بصورة واضحة ومنظمة.

إجراء قياسات دورية لرضا الموظفين

يوصى بإجراء دراسات دورية لقياس رضا الموظفين والتعرف إلى العوامل التي تؤثر فيه، وعدم الاكتفاء بقياس الرضا في فترات متباعدة.

الاستفادة من نتائج قياس الرضا في القرارات الإدارية

ينبغي ألا تقتصر عملية قياس رضا الموظفين على جمع البيانات، وإنما ينبغي استخدام النتائج في تطوير السياسات والبرامج الإدارية والموارد البشرية.

5.4. قيود الدراسة

على الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن هناك عددًا من القيود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها.

أولاً، تركز الدراسة على شركة سابق بوصفها مجالاً للتطبيق، ولذلك فإن تعميم النتائج على جميع الشركات السعودية أو جميع المؤسسات الصناعية ينبغي أن يتم بحذر، نظرًا لاختلاف طبيعة المؤسسات وهياكلها التنظيمية وبيئات العمل فيها.

ثانيًا، تعتمد الدراسة على استجابات الموظفين من خلال الاستبانة، الأمر الذي يجعل النتائج مرتبطة بمدى صدق المشاركين ودقتهم في التعبير عن آرائهم واتجاهاتهم.

ثالثًا، تعتمد الدراسة على التصميم المقطعي، حيث يتم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، ولذلك لا يمكن من خلال هذا التصميم وحده تتبع التغيرات في القيادة التحويلية ورضا الموظفين على المدى الطويل.

رابعًا، اقتصرَت الدراسة على القيادة التحويلية بوصفها المتغير المستقل الرئيس، بينما توجد العديد من العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر في رضا الموظفين، مثل الأجور والحوافز، وبيئة العمل، والعدالة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والأمن الوظيفي، وفرص الترقية.

خامسًا، قد تتأثر إجابات بعض الموظفين بالرغبة في تقديم إجابات اجتماعيًا مقبولة، خصوصًا عندما تتعلق الأسئلة بتقييم المدير المباشر أو الإدارة.

مقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة وقيودها، تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تتناول ما يأتي:

1. دراسة تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين .
2. دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي .
3. مقارنة تأثير القيادة التحويلية في رضا الموظفين بين الشركات الصناعية والشركات الخدمية .
4. إجراء دراسة مقارنة بين شركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .

5. دراسة دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط أو معدل في العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين .
6. دراسة تأثير القيادة التحويلية في الابتكار التنظيمي .
7. إجراء دراسات طويلة تتبّع تطور القيادة التحويلية ورضا الموظفين خلال عدة سنوات .

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين من خلال دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، وذلك انطلاقاً من أهمية القيادة في تشكيل بيئة العمل وتعزيز اتجاهات الموظفين نحو المنظمة.

وقد تناولت الدراسة القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد رئيسية، هي: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، كما تناولت رضا الموظفين بوصفه المتغير التابع.

وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع جداً من ممارسة القيادة التحويلية، إلى جانب ارتفاع مستوى رضا الموظفين. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.846)، كما أظهر تحليل الانحدار قدرة تفسيرية مرتفعة للقيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة R^2 (0.716).

كما أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة كان لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً في رضا الموظفين، وكان الاعتبار الفردي أكثر الأبعاد تأثيراً، يليه الدافعية الإلهامية، ثم التأثير المثالي، وأخيراً الاستثارة الفكرية.

وبناءً على ذلك، تؤكد الدراسة أهمية الاستثمار في تطوير القيادات الإدارية وتعزيز ممارسات القيادة التحويلية، مع إعطاء اهتمام خاص للعلاقات الإنسانية والاحتياجات الفردية للموظفين، وتشجيع الإبداع والمشاركة، وتعزيز التواصل والتحفيز داخل المنظمة.

6. قائمة المراجع

- سلوك القائد التحويلي وأثره على الرضا الوظيفي – دراسة حالة علالي، الزهراء & مصطفى، سفيان. (2022).
- تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي – دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز ببشار حاجي، كريمة & دولي، سعاد. (2022).
- تأثير القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي – دراسة استقصائية في شركة توزيع الكهرباء العراقي المطوري، أحمد عبد سعود وآخرون.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2022). تقرير سوق العمل السعودي 2022. المملكة العربية السعودية.
- Alessa, S. S. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in Saudi universities: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 682092.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2022). Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 233.
- 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.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- SABIC. (2023). *Annual report 2023*. Saudi Basic Industries Corporation.

7. الملاحق

استبيان الدراسة

عنوان الاستبيان

استبيان حول تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين

عزيزي الموظف،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لأغراض بحثية بعنوان:

"تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)"

جميع المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيك.

أولاً: البيانات الديموغرافية

1. الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي

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

4. سنوات الخبرة

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة
- ☐ 15 سنة فأكثر

5. المسمى الوظيفي

- ☐ إداري
- ☐ فني
- ☐ مهندس
- ☐ مشرف
- ☐ مدير

ثانياً: القيادة التحويلية

مقياس الإجابة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المحور الأول: القيادة التحويلية

البعد الأول: التأثير المثالي

م	العبرة	أعارض بشدة (1)	أعارض (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
1	يتمتع مديري بسلوك يجعلني أحترمه وأثق به.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يمثل مديري قدوة حسنة للعاملين في المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يلتزم مديري بالقيم الأخلاقية والمهنية في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يضع مديري مصلحة المؤسسة فوق مصالحه الشخصية.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يعزز مديري الشعور بالفخر والانتماء لدى العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثاني: الدافعية الإلهامية

م	العبارة	أعارض بشدة (1)	أعارض (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
6	يحفزني مديري على تحقيق أهداف العمل بكفاءة عالية.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يمتلك مديري رؤية واضحة لمستقبل العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
8	يشجعني مديري على بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح.	☐	☐	☐	☐	☐
9	يبعث مديري الحماس والتفاؤل بين العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
10	يوضح مديري أهمية الدور الذي أقوم به في المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثالث: الاستشارة الفكرية

م	العبارة	أعارض بشدة (1)	أعارض (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
11	يشجعني مديري على التفكير بطرق جديدة ومبتكرة.	☐	☐	☐	☐	☐
12	يدعم مديري الأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون.	☐	☐	☐	☐	☐
13	يشجع مديري الموظفين على اقتراح حلول جديدة للمشكلات.	☐	☐	☐	☐	☐
14	يتقبل مديري الآراء المختلفة ووجهات النظر المتنوعة.	☐	☐	☐	☐	☐
15	يساعدني مديري على تطوير مهاراتي الفكرية والمهنية.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الرابع: الاعتبار الفردي

م	العبارة	أعارض بشدة (1)	أعارض (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
16	يهتم مديري باحتياجات الموظفين الفردية.	☐	☐	☐	☐	☐
17	يراعي مديري الفروق الفردية بين العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
18	يقدم مديري الدعم اللازم لتطوير الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
19	يستمع مديري إلى مشكلات الموظفين باهتمام.	☐	☐	☐	☐	☐
20	يشجع مديري النمو والتطور المهني لكل موظف.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: رضا الموظفين

م	العبارة	أعارض بشدة (1)	أعارض (2)	محايد (3)	أوافق (4)	أوافق بشدة (5)
21	أشعر بالرضا عن عملي الحالي.	☐	☐	☐	☐	☐
22	أشعر بالرضا عن بيئة العمل داخل الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
23	أشعر بالرضا عن العلاقة بيني وبين مديري المباشر.	☐	☐	☐	☐	☐
24	أشعر بالرضا عن فرص التطور والترقي الوظيفي المتاحة.	☐	☐	☐	☐	☐
25	أشعر بالرضا عن أسلوب الإدارة المتبع في الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
26	أشعر بالتقدير مقابل الجهود التي أبذلها في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
27	أشعر بالانتماء إلى الشركة التي أعمل بها.	☐	☐	☐	☐	☐
28	أرغب في الاستمرار بالعمل في هذه الشركة خلال السنوات القادمة.	☐	☐	☐	☐	☐
29	أشعر بالفخر لكوني أحد العاملين في هذه الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
30	أوصي الآخرين بالعمل في هذه الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐

أدوات البحث ومصادر جمع البيانات

أداة البحث	الغرض من استخدامها	مصدر البيانات
الاستبانة	قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى رضا الموظفين لدى العاملين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)	البيانات الأولية
الكتب العلمية	بناء الإطار النظري للقيادة التحويلية والرضا الوظيفي وتحديد المفاهيم الأساسية للدراسة	البيانات الثانوية
الدوريات العلمية المحكمة	مراجعة الدراسات السابقة وتحليل نتائج البحوث ذات العلاقة بموضوع الدراسة	البيانات الثانوية
الرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه)	الاستفادة من النماذج النظرية والمنهجيات البحثية المستخدمة في الدراسات السابقة	البيانات الثانوية
التقارير السنوية لشركة سابك	جمع المعلومات المتعلقة بالشركة وبيئة العمل والتنظيم الإداري	البيانات الثانوية
المواقع الإلكترونية الرسمية	الحصول على البيانات الحديثة والإحصاءات والتقارير المنشورة ذات العلاقة بالدراسة	البيانات الثانوية