

عنوان المشروع

أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في شركة

الاتصالات السعودية

أسم الطالبة

منى رياض ياسين

2021204566

مشروع تخرج-2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي - 2024

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، وأتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في دعمي ومساندتي خلال هذه الرحلة البحثية.

أود أن أعبر عن امتنان عميق لأساتذتي الأفاضل الذين كانوا مصدر إلهام لي، وقدموا لي العلم والتوجيه الذي أسهم في تطوير أفكاري وتحقيق هذا البحث. أشكرهم على نصائحهم القيمة ودعمهم المستمر خلال مراحل البحث المختلفة.

كما لا يسعني إلا أن أقدم جزيل الشكر لعائلتي، وخاصة والدي، على دعمهما غير المحدود وتشجيعهما لي في كل خطوة من خطوات هذا العمل. كان صبرهم ودعاؤهم مصدر طاقتي واستمراري.

أود أيضاً أن أشكر زملائي وأصدقائي الذين لم يترددوا في تقديم المساعدة والمشورة، وكانت نصائحهم وآراؤهم ذات قيمة كبيرة في إثراء هذا البحث.

وأخيراً، أتقدم بخالص الشكر لكل من ساهم في تيسير جمع المعلومات وتوفير الموارد اللازمة، سواء من المؤسسات أو الأفراد الذين أتاحوا لي الفرصة لإتمام هذا العمل.

## الإهداء

إلى والديّ العزيزين،  
إلى من كانا دائماً السند والداعم الأول لي في كل مراحل حياتي،  
إلى من غمراني بحبهما ودعمهما وتشجيعهما الدائم لي،  
أهدي هذا العمل الذي لا يمثل إلا جزءاً يسيراً من امتناني وتقديري لما قدماه لي.

إلى أساتذتي الكرام،  
الذين كانوا مصدر إلهام لي وأثروا مسيرتي العلمية،  
إليهم أُهدي هذا البحث تقديراً لجهودهم.

إلى أصدقائي وزملائي،  
إلى كل من وقف بجانبني وقدم لي الدعم والنصح،  
هذا العمل هو ثمرة تعاوننا ومشاركتم لي في تحقيقه.

إلى كل من ساندني وآمن بقدراتي،  
أُهدي هذا الإنجاز لكل من أزرني ووقف بجانبني في مشواري العلمي.

## جدول المحتويات

|                                           |                                 |
|-------------------------------------------|---------------------------------|
| 1.....                                    | الشكر والتقدير                  |
| 2.....                                    | الإهداء                         |
| 3.....                                    | جدول المحتويات                  |
| 7.....                                    | قائمة الجداول                   |
| 8.....                                    | جدول الاشكال                    |
| <b>Error! Bookmark not defined.</b> ..... | المستخلص                        |
| 10.....                                   | 1.1. مقدمة:                     |
| 12.....                                   | 1.2. المشكلة البحثية            |
| 13.....                                   | 1.3. أهمية البحث                |
| 13.....                                   | 1.3.1. الأهمية النظرية          |
| 14.....                                   | 1.3.2. الأهمية التطبيقية        |
| 14.....                                   | 1.4. أسئلة البحث                |
| 15.....                                   | 1.5. أهداف البحث                |
| 15.....                                   | 1.6. فرضيات البحث               |
| 15.....                                   | 1.7. متغيرات الدراسة            |
| 16.....                                   | 1.8. مكان تطبيق البحث           |
| 17.....                                   | 1.9. المنهجية                   |
| 18.....                                   | 1.10. مخطط المقترح              |
| 20.....                                   | الدراسات السابقة والإطار النظري |

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| 20 | مقدمة.....                                      |
| 20 | المحور الأول : القيادة .....                    |
| 20 | 2.1. مفهوم نمط القيادة.....                     |
| 21 | 2.3. نشأة القيادة التحويلية:.....               |
| 21 | 2.4. مفهوم القيادة التحويلية: .....             |
| 23 | 2.5. أهمية القيادة التحويلية:.....              |
| 24 | 2.6. أهداف القيادة التحويلية:.....              |
| 25 | 2.7. خصائص القائد التحويلي:.....                |
| 26 | 2.8. عناصر القيادة التحويلية: .....             |
| 27 | 2.9. وظائف (مهام) عملية القيادة التحويلية:..... |
| 29 | 2.10. وظائف القيادة التحويلية: .....            |
| 30 | 2.11. أنماط القيادة التحويلية:.....             |
| 30 | المحور الثاني : الرضا الوظيفي .....             |
| 30 | 2.12. تعريف الرضا الوظيفي .....                 |
| 31 | 2.13. خصائص الرضا الوظيفي .....                 |
| 31 | 2.14. أهمية الرضا الوظيفي .....                 |
| 33 | 2.15. النظريات الخاصة بالرضا الوظيفي.....       |
| 36 | المحور الثالث: الولاء التنظيمي .....            |
| 36 | 2.16. مفهوم الولاء التنظيمي.....                |
| 37 | 2.17. أهمية الولاء التنظيمي .....               |
| 37 | 2.18. خصائص الولاء التنظيمي .....               |

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| 37 | 2.19. أبعاد الولاء التنظيمي                              |
| 39 | 2.20. العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي والتنظيمي |
| 40 | المنهجية                                                 |
| 40 | 3.1. مقدمة                                               |
| 40 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة                |
| 41 | 3.3. تصميم البحث                                         |
| 42 | 3.4. طرق جمع وتحليل البيانات:                            |
| 43 | 3.4. مجتمعات البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات              |
| 43 | 3.4.1. مجتمع الدراسة                                     |
| 44 | 3.4.2. عينة الدراسة                                      |
| 45 | 3.4.3. طرق وتقنيات أخذ العينة                            |
| 45 | 3.5. طريقة جمع البيانات                                  |
| 46 | 3.6. أنواع البيانات                                      |
| 46 | 3.7. طرق وأساليب تحليل البيانات                          |
| 48 | 4.1. صدق الأداة                                          |
| 49 | 4.2. ثبات الأداة                                         |
| 49 | 4.3. نتائج المحور الأول : القيادة التحويلية              |
| 52 | 4.4. نتائج المحور الثاني : الرضا الوظيفي                 |
| 54 | 4.5. نتائج المحور الثالث :الولاء التنظيمي                |
| 57 | الفصل الخامس                                             |
| 57 | 5.1. الاستنتاجات:                                        |

|         |                          |
|---------|--------------------------|
| 57..... | 5.2. التوصيات            |
| 58..... | 5.3. حدود الدراسة        |
| 59..... | 5.4. الخاتمة             |
| 60..... | قائمة المراجع:           |
| 60..... | المراجع باللغة العربية   |
| 66..... | ثانيًا: المراجع الأجنبية |
| 67..... | الملاحق                  |

## قائمة الجداول

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| جدول 1 ويوضح الجدول التالي خصائص العينة.....                                                | 44 |
| جدول 2 يوضح مستويات الإجابة على مقياس ليكرت.....                                            | 45 |
| جدول 3 يوضح صدق الأداة.....                                                                 | 48 |
| جدول 4 يوضح قيمة ألفا كرونباخ.....                                                          | 49 |
| جدول 5 نتائج المحور الأول : القيادة التحويلية.....                                          | 50 |
| جدول 6 نتائج المحور الثاني الرضا الوظيفي.....                                               | 52 |
| جدول 7 نتائج المحور الثالث الولاء التنظيمي.....                                             | 54 |
| جدول 8 ملخص نموذج الانحدار.....                                                             | 55 |
| جدول 9 نتائج المعادلة التنبؤية إثر لقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي..... | 56 |

## جدول الاشكال

| الشكل | عنوان الشكل                           | الرقم |
|-------|---------------------------------------|-------|
| شكل 1 | نموذج ومتغيرات الدراسة                | 11    |
| شكل 2 | منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب | 12    |
| شكل 3 | مخطط الدراسة                          | 13    |
| شكل 4 | وضح أهمية الرضا الوظيفي               | 30    |
| شكل 5 | الهرم التدريجي لماسلو                 | 32    |
| شكل 6 | المنهجية المستخدمة                    | 44    |

## المستخلص

**هدف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى تطبيق القيادة التحويلية في شركة الاتصالات السعودية، والتعرف على واقع تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. كما تتناول الدراسة تحليل تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في بنك الراجحي، بالإضافة إلى قياس الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية. **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات، حيث شملت عينة الدراسة (96) موظفاً من العاملين في شركة الاتصالات السعودية.

**نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج أن القادة التحويليين الذين يهتمون برفاحية الموظفين وتطويرهم يساهمون في تعزيز ولائهم للمؤسسة، تبين أن القدرة على التواصل الفعال وبناء علاقات قوية بين القادة والموظفين تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، أشارت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التشجيع الإبداعي، والاعتبار الفردي) على كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

**المساهمة النظرية:** تقدم هذه الدراسة إضافة مهمة للأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية من خلال تسليط الضوء على تأثيرها في بيئة الأعمال السعودية، وخاصة في قطاع الاتصالات والبنوك، تعزز الدراسة الفهم النظري لدور القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، مع التركيز على الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التشجيع الإبداعي، والاعتبار الفردي).

**التطبيقات العملية:** تزود نتائج الدراسة الشركات بأدوات عملية لتحسين بيئة العمل من خلال تطوير مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين والقادة، توصي بتطبيق برامج تدريبية وورش عمل تركز على تطوير القدرات القيادية مثل الرؤية الاستراتيجية، التحفيز الإبداعي، والتواصل الفعال، مما يعزز الرضا والولاء بين الموظفين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الدور الوسيط.

## Abstract

**Study Objective:** This study aims to explore the level of transformational leadership implementation in the Saudi Telecom Company and examine its impact on job satisfaction and organizational loyalty. It also analyzes the effect of transformational leadership on job satisfaction and organizational loyalty in Al-Rajhi Bank. Additionally, the study measures the mediating role of job satisfaction in the relationship between transformational leadership and organizational loyalty in the Saudi Telecom Company.

**Methodology:** The study employed a descriptive-analytical approach using a questionnaire as a data collection tool. The sample consisted of 96 employees from the Saudi Telecom Company.

**Findings:** The results revealed that transformational leaders who demonstrate concern for employee welfare and development contribute to enhancing their loyalty to the organization. Effective communication and building strong relationships between leaders and employees were shown to significantly increase job satisfaction. The findings also indicated a statistically significant impact of the dimensions of transformational leadership (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) on both job satisfaction and organizational loyalty.

**Theoretical Contribution:** This study provides a significant contribution to the literature on transformational leadership by shedding light on its impact in the Saudi business environment, particularly in the telecommunications and banking sectors. It enhances the theoretical understanding of the role of transformational leadership in fostering job satisfaction and organizational loyalty, with a focus on the four dimensions of transformational leadership (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration).

**Practical Applications:** The study's findings equip organizations with practical tools to improve the work environment by developing transformational leadership skills among managers and leaders. It recommends implementing training programs and workshops that focus on developing leadership capabilities such as strategic vision, creative motivation, and effective communication, thereby boosting employee satisfaction and loyalty.

**Keywords:** Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Loyalty, Mediating Role.

## 1.1 مقدمة:

في مشهد الأعمال الديناميكي والتنافسي اليوم، تلعب القيادة الفعالة دوراً محورياً في تشكيل النجاح التنظيمي وتعزيز بيئة عمل إيجابية. ومن بين أنماط القيادة المختلفة، تبرز القيادة التحويلية كقوة فعالة تقود الأداء التنظيمي، ورضا الموظفين، وولائهم. تعتبر القيادة التحويلية أسلوب قيادي حظي باهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي والإدارة. ويتميز بالقادة الذين يلهمون ويحفزون ويمكّنون أتباعهم من تحقيق نتائج غير عادية ونمو شخصي. أحد مجالات الاهتمام في دراسة القيادة التحويلية هو تأثيرها على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بين الموظفين (جبار، 2017).

يشير الرضا الوظيفي إلى الحالة العاطفية والمواقفية الإيجابية التي يعيشها الفرد تجاه وظيفته. عندما يكون الموظفون راضين عن عملهم، فإنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر تفاعلاً والتزاماً وإنتاجية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. ومن ناحية أخرى، يشير الولاء التنظيمي إلى التزام الموظف وارتباطه بمنظمته، والذي يظهر من خلال استعداده لبذل جهد إضافي والبقاء مع المنظمة حتى في مواجهة التحديات أو الفرص البديلة (فتيح، 2018).

لقد كان تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي موضوع بحث مكثف. لقد أظهرت العديد من الدراسات باستمرار وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. يُعرف القادة التحويليون بقدرتهم على خلق بيئة عمل داعمة وتمكينية، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والإلهام والتحفيز لأداء أفضل ما لديهم (محمد، 2016).

يظهر القادة التحويليون سلوكيات مختلفة تساهم في الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. إنهم ينقلون رؤية مقنعة ويوفرون إحساساً بالهدف، مما يتوافق مع أهداف المنظمة مع التطلعات الفردية للموظفين. إنهم يعززون التواصل المفتوح والشفاف، ويستمعون بنشاط إلى مرؤوسيهـم، ويقدمون تعليقات بناءة، مما يعزز الرضا الوظيفي

ويقوي الرابطة بين الموظفين والمنظمة. علاوة على ذلك، يشجع القادة التحويليون تطوير الموظفين ونموهم من خلال توفير فرص التعلم والتدريب والتقدم. إنهم يَمَكِّنُون أتباعهم من تولي ملكية عملهم، وتفويض المسؤوليات، واتخاذ قرارات مستقلة. تغرس هذه الاستقلالية والثقة شعورًا بالولاء والالتزام بين الموظفين، حيث يشعرون بالملكية والفخر بعملهم والمنظمة التي ينتمون إليها (البطاشي وآخرون، 2023).

إن تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي هو تأثير معنوي وإيجابي. يتمتع القادة التحويليون بالقدرة على خلق بيئة عمل تعزز الرضا والمشاركة والولاء بين الموظفين. من خلال إلهام وتمكين أتباعهم، يساهم القادة التحويليون في النجاح والفعالية الشاملة للمنظمة. يعد فهم تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي أمرًا بالغ الأهمية للمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز رفاهية الموظفين والاحتفاظ بهم وأدائهم (الزهران & مصطفى، 2022).

## 1.2. المشكلة البحثية

على الرغم من الأدلة الوفيرة التي تسلط الضوء على العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي وكذلك الولاء التنظيمي، لا تزال هناك حاجة لمعالجة بعض الفجوات والتحديات في فهم وتنفيذ هذا النمط من القيادة بشكل فعال. المشكلة المطروحة هي الحاجة إلى استكشاف والتغلب على العوائق التي تعيق تحقيق الإمكانيات الكاملة للقيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي (الروسان، 2015). هناك نقص في الفهم الشامل فيما يتعلق بالآليات المحددة التي تؤثر من خلالها القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. في حين أن الأبحاث الحالية تثبت ارتباطًا إيجابيًا، إلا أن هناك حاجة للتعمق أكثر في العمليات والعوامل الأساسية التي تتوسط أو تخفف من هذه العلاقة. ومن خلال تحديد وفهم هذه الآليات، لقد أثر التحول السريع المدفوع بالتقدم التكنولوجي وديناميكيات السوق المتغيرة بشكل كبير على تاريخ التوظيف

والولاء التنظيمي داخل مؤسسات مثل مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية. ومع تزايد اعتماد القطاع المصرفي على الحلول الرقمية والأتمتة، تتطور الأدوار التقليدية، مما يخلق نقلة نوعية في متطلبات الوظيفة وتوقعات الموظفين. وبالتالي، فإن هذا التحول يثير مخاوف ذات صلة فيما يتعلق بولاء الموظفين على المدى الطويل واستقرار تاريخهم الوظيفي داخل المنظمة. يؤدي تكامل التكنولوجيا إلى إعادة تشكيل الأدوار الوظيفية داخل مصرف الراجحي، مما يتطلب من الموظفين التكيف مع مجموعات المهارات والكفاءات الجديدة. من المحتمل أن يتحدى هذا التطور المسارات الوظيفية التقليدية والمسارات التي اتبعتها الموظفون، مما يؤثر على تاريخهم الوظيفي داخل المنظمة. يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات مستهدفة لتعزيز الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي من خلال القيادة التحويلية

### 1.3. أهمية البحث

#### 1.3.1. الأهمية النظرية

تحتل دراسة تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بأهمية نظرية كبيرة في مجال السلوك التنظيمي والبحوث القيادية. ومن خلال استكشاف الآليات والعمليات الأساسية التي من خلالها تؤثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، يمكن للباحثين المساهمة في تطوير وتحسين النظريات والنماذج الحالية. يمكن أن يوفر هذا الفهم أساسًا متينًا للبحث المستقبلي وبناء النظريات في مجال القيادة وتأثيرها على نتائج الموظفين.

بالإضافة إلى ذلك، فإن دراسة الجوانب النظرية للقيادة التحويلية يمكن أن تسلط الضوء على المفاهيم الأوسع لتحفيز الموظفين ومشاركتهم والتزامهم. فهو يساعد في تعزيز فهمنا لكيفية تأثير سلوكيات وممارسات

القيادة على المواقف والسلوكيات الفردية داخل البيئات التنظيمية. تساهم هذه المعرفة في تطوير الأطر النظرية وتوسع فهمنا للديناميكيات المعقدة بين القادة والأتباع والنتائج التنظيمية.

### 1.3.2. الأهمية التطبيقية

إن الآثار العملية لفهم تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي تعتبر كبيرة بالنسبة للقادة والمديرين والمنظمات. إن الاعتراف بمبادئ القيادة التحويلية وتبنيها يمكن أن يرشد القادة إلى تطوير مهاراتهم القيادية وتبني السلوكيات التي تلهم موظفيهم وتحفزهم. وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وزيادة الولاء التنظيمي، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء الموظفين وإنتاجيتهم.

علاوة على ذلك، فإن فهم تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي يمكن أن يفيد الممارسات والسياسات التنظيمية. يمكن للمنظمات تصميم برامج تنمية المهارات القيادية لتدريب ودعم القادة في إظهار السلوكيات التحويلية. يمكن أن يخلق هذا بيئة عمل إيجابية، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والدعم والمشاركة في عملهم. يمكن للمؤسسات أيضًا تنفيذ استراتيجيات لتعزيز ثقافة الاتصال المفتوح وتطوير الموظفين وتمكينهم، وهي عناصر أساسية للقيادة التحويلية.

### 1.4. أسئلة البحث

السؤال الرئيسي:

1. ما مدى تطبيق القيادة التحويلية في الشركة السعودية للاتصالات؟

الأسئلة الفرعية

1. ما واقع تطبيق القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في الشركة السعودية للاتصالات؟

2. ما تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في الشركة السعودية للاتصالات؟

3. ما أثر الدور الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في الشركة السعودية

للاتصالات؟

## 1.5. أهداف البحث

### يهدف الحث الحالي إلى

1. التعرف على مسوي تطبيق القيادة التحويلية في شركة الاتصالات السعودية.
2. التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء في شركة الاتصالات السعودية.
3. التعرف على تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية .

4. قياس أثر الدور الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في شركة

الاتصالات السعودية

## 1.6. فرضيات البحث

تبين لنا من خلال هذا الشكل أن البحث الحالي يحاول التعرف على أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية، ومن ثم فإن البحث الحالي يقوم على الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا الوظيفي على العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي

ومن خلال الفرضية الرئيسية تقوم الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية

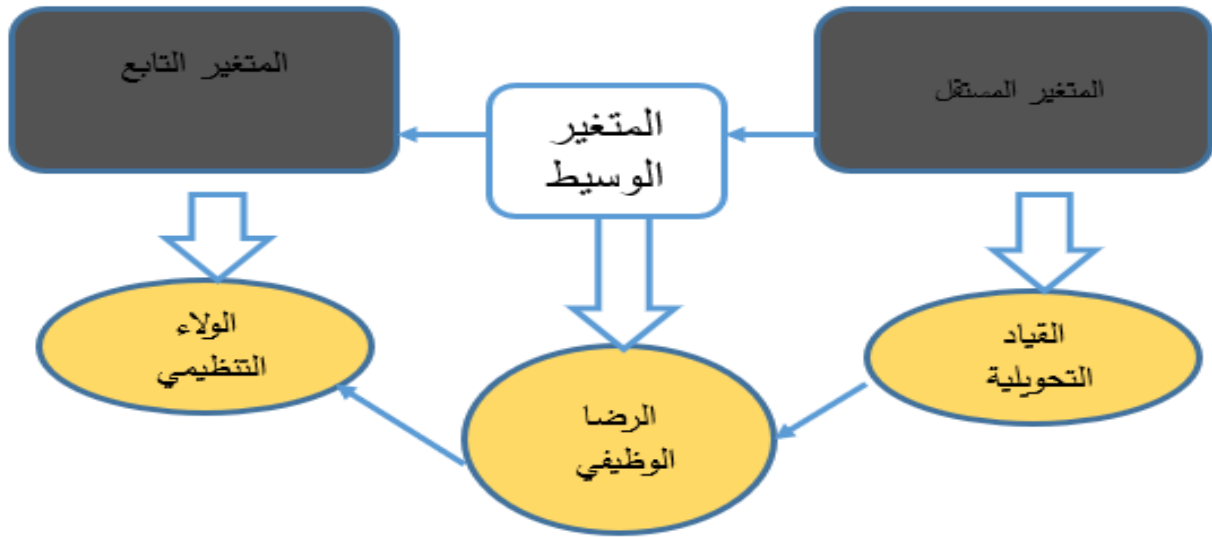
## 1.7. متغيرات الدراسة

المتغيرات أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية. هي

- المتغير المستقل : القيادة التحويلية.

- المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي

- المتغير التابع : الولاء التنظيمي.



شكل 1: نموذج ومتغيرات الدراسة

## 1.8. مكان تطبيق البحث

سيتطبق البحث على شركة STC (شركة الاتصالات السعودية) من خلال استخدام استبيان مصمم خصيصًا لجمع البيانات من الموظفين والإداريين داخل الشركة. سيتم توزيع الاستبيان عبر البريد الإلكتروني أو من خلال منصات إلكترونية مخصصة لضمان وصوله إلى جميع الموظفين. ستشمل العملية ضمان مشاركة واسعة من مختلف المستويات الوظيفية داخل الشركة للحصول على نظرة شاملة حول فعالية تطبيق مؤشرات

الأداء المستدام. من خلال هذا النهج، يهدف البحث إلى جمع بيانات دقيقة وموثوقة تساعد في تقييم تطبيق استراتيجيات الاستدامة وتقديم توصيات بناءً على النتائج المستخلصة.

## 1.9. المنهجية

فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: الاستنتاجي.

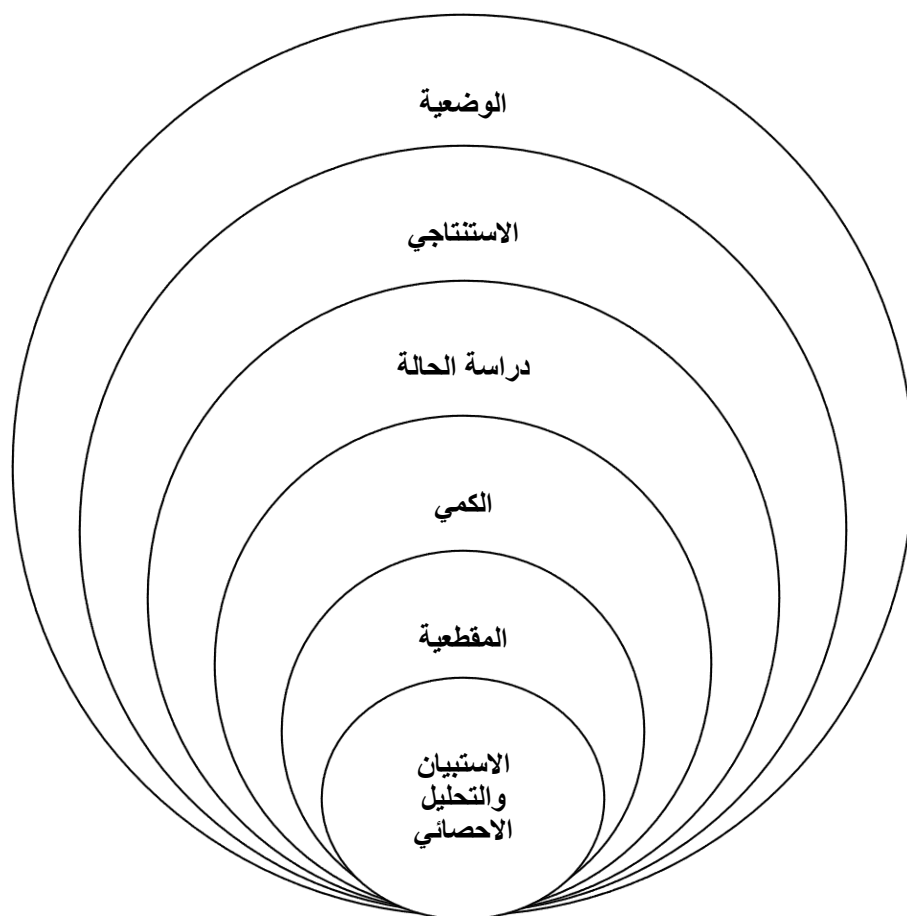
استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

شكل 2 منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



1.10. مخطط المقترح

|  |                                  |
|--|----------------------------------|
|  | الفصل الاول : المقدمة            |
|  | الفصل الثاني : الإطار النظري     |
|  | الفصل الثالث: الدراسات السابقة   |
|  | الفصل الرابع : المنهجية          |
|  | الفصل الخامس : النتائج والمناقشة |

شكل 3 مخطط الدراسة

## الدراسات السابقة والإطار النظري

### مقدمة

من المسلّم به أنّ الاستثمار في الموارد البشرية التي تمتلكها أي مؤسسة هو أساس أي تطوّر ونهضة، وأن القيادة تعدّ أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق ذلك. ويهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي والرضا التنظيمي. ولذلك، يتضمّن هذا الفصل الإطار النظري الخاص بالبحث من خلال تقديم المفاهيم والنظريات المتعلقة بمتغيرات البحث:

### المحور الأول : القيادة

#### 2.1. مفهوم نمط القيادة

#### ➤ أولاً: تعريف القيادة

تم تعريف القيادة من قبل عدد من الباحثين، ويمكن تلخيص تلك التعاريف كالتالي:

- يعرفها عباس (2012) على أنها مجموعة من السلوكيات التي يتبعها القائد لتأثيره على مرؤوسيه لتحقيق الأهداف.
- يعرفها Stogdill على أنها عملية تأثير يمارسها شخص على الآخرين لتحقيق الأهداف المسطرة (صالح وموسى، 2014).

#### ➤ تعريف نمط القيادة

تم تعريف نمط القيادة من قبل الباحثين بطرق مختلفة، ومنها:

- يعرفها مصطفى (2010) على أنها مجموعة من الأساليب والممارسات التي يتبعها المدير لتوجيه نشاط مرؤوسيه نحو هدف مشترك.
- يعرفها عبد الكريم (2011) بأنها الأسلوب الذي يستخدمه القائد داخل المنظمة للتأثير على سلوك مرؤوسيه وتوجيههم.
- يعرفها عباس (2012) على أنها مجموعة من السلوكيات التي يتبعها القائد لتأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف.

- يعرفها بن سعيد (2015) على أنها السلوك المتكرر للقائد كما يراه الآخرون، ويكون للشخص أنماط متعددة طبقاً للمواقف المختلفة، ولكن يبقى دائماً نمط عام غالب للشخصية.

## 2.2. القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من المداخل المعاصرة التي تطرقت لعملية القيادة، وهو مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادة، من المحاولات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعاً، للتأثير في المنظمات كلها والثقافات بأكملها، والقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق، والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد، وإشباع حاجتهم ومعاملتهم بإنسانية، ولذا فهي عملية تتدرج ضمن القيادة ذات الصلة الكاريزمية والرؤية المستقبلية (بابكر، 2015) .

وقد ذكر (الشريف، 2014) بأن القيادة التحويلية تدعو إلى التغيير والتطوير الدائمين في المؤسسة، لمواجهة التطورات المتلاحقة سواء داخل أو خارج المؤسسة، ويتطلب هذا التغيير من القيادة التحويلية ثلاث فعاليات أساسية تتمثل في: خلق رؤية متجددة، إحداث القبول الجماعي لهذه الرؤية، توفير كل الإمكانيات لإحداث التغيير. (محمد الغامدي، 2021)

## 2.3. نشأة القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية أحد أبرز نظريات القيادة الحديثة، إذ ظهرت في العقد الثامن من القرن العشرين، فقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم بيرنز Burns ، مؤسس هذا النوع من القيادة، وقد ميزه عن النمط الإجرائي في العام 1978 في كتابه (القيادة)، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية وذات هدف مع مرؤوسيه، عن أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج مستهدفة، وقد قدم بيرنز من خلاله شرح مفهوم القيادة التحويلية، وأكد فيه على الرغبة العالمية الملحة في العصر الحالي، والتي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة تدعو نحو التغيير والتجديد، ومن ثم قام باس وافوليو Bass and Avolio بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام 1985 ، بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس عوامل السلوك القيادي (ابو مازن، 2015)

## 2.4. مفهوم القيادة التحويلية:

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية، ولعل السبب في ذلك يعود لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية، حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في القيادة، الأمر الذي نتج عنه تعدد التعريفات، وربما تعود هذه الاختلافات إلى غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث، وعلى الرغم من تلك الاختلافات، فقد اتفقوا جميعاً على ضرورة الأخذ بهذه النظرية (خلف، 2010)

وعلى الرغم من تعدد تعاريف القيادة التحويلية، إلا أن مؤسسها بيرنز (Burns, 1979) عرفها بأنها "حث القادة للأتباع على أن يتصرفوا تصرفات معينة، لتحقيق أهداف معينة، والتي تسعى لتحقيق القيم والدوافع والرغبات، والاحتياجات والتطلعات والتوقعات لكل من القادة والتابعين". ويعرفها (شقورة، 2013)، القيادة التحويلية بأنها "عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير من قيم المرؤوسين، ودوافعهم الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة، من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي". ويعرفها (زياني، 2013) بأنها: "القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وتشجيع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية". بينما عرفها (كنعان، 2014) بأنها: القيادة التي تحول الأفراد للأفضل، وتركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل". وعرفها (ناصر، 2016)، بأنها: "تلك القيادة التي تركز على أهمية فريق العمل، والتحسين الشامل في المؤسسة التربوية، وطريقة التفكير بالعاملين وطبيعة العملية التعليمية".

ويعرفها (أبو عيد، 2016) بأنها: "القيادة القادرة على توفير محفزات غير اعتيادية للعاملين، لرفع الروح المعنوية، وإثارة أفكارهم لإيجاد طرق معالجة جديدة ومبتكرة لحل المشاكل التي تواجههم، وكذلك اتجاه قيم العمل باعتبار أهداف المنظمة مكملات لأهدافهم".

بينما يعرفها (الشوابكة وآخرون، 2018) بأنها: "ذلك النمط القيادي الذي يعمل فيه القائد على تحفيز مرؤوسيه على إنجاز ما هو مطلوب منهم، من خلال إثارة التحديات أمامهم، وإقناعهم بأهمية أعمالهم، وذلك بعد تطوير قدراتهم وتحسين مهاراتهم، وتحفيزهم بالشكل المطلوب، لبناء الولاء للمنظمة التي يعملون بها، وهو ما يساعد على المحافظة على بقائهم واستمرارهم في أعمالهم"، وبناء على التعريفات السابقة، ترى الباحثة أن القيادة التحويلية هي القيادة التي يتم من خلالها السعي إلى التغيير، بالاعتماد على خطط بعيدة المدى، والعمل على إثارة وتحفيز المعلمين، والتعامل معهم ضمن القيم الأخلاقية، حتى تصبح أهم هدف من أهدافهم هو السعي إلى تطوير المدرسة، والوصول إلى إنجازات أفضل.

وتعرف الباحثة القيادة التحويلية بأنها: ذلك الاتجاه الذي يقوم بتوفير المهارات المختلفة، بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بكفاءة عالية، بما يساعد في التحول من الواقع (الحاضر) إلى المستقبل، وتحقيق الأهداف المرجوة بأقل، وقت، وجهد، وتكلفة.

## 2.5. أهمية القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة التحويلية قيادة مرتبطة بالتغييرات التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، فهي تعتمد على تحفيز الدوافع الجوهرية للمرؤوسين، حيث تتطلب توازن في المهارات المتنوعة، وتتطلب المعرفة، والخبرة، فضلاً عن تطلبها من القائد أن ينشئ وحدات تواصل مع المرؤوسين، وللقيادة التحويلية رؤية ملهمة للمستقبل، وهذه الرؤية أعلى مستويات مما كانت المنظمات تتصورها سابقاً، كما ترتبط القيادة التحويلية بالأداء العالي على المدى الطويل، وتركز على التفكير الإبداعي، و نظراً لوجود قدر كبير من الضغوط على المنظمات بسبب المنافسات القوية فيما بينها، فإن هناك حاجة ملحة للقيادة التحويلية، ومشاركة المرؤوسين للقادة بهدف الحفاظ على فعالية التميز (Seidman& .McCauley, 2011)

وتبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال سلطتها الأخلاقية، التي تمارسها على الأفراد، والتي تمثل الإطار المرجعي للقيادة التعاملية، فمن خلالها تعزز سلطة القائد التقليدي بسلطة أخرى، وهي السلطة المستمدة من الأخلاق التي يمارسها القائد التحويلي، تلك السلطة التي تستمد من القدوة الحسنة والمبادئ الثابتة، كالعدل، والاستقامة، والحكمة، والصدق، وفي نفس الوقت قيادة تأخذ على عاتقها مهمة التغيير كأولوية استراتيجية في إحداث نقله نوعية في تنفيذ الخطط والبرامج (النصر، 2010)

وقد أشارت (الروسان، 2015) إلى أن القيادة التحويلية تتمتع بأهمية كبيرة وضرورية في المنظمات، فهي قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وهذا بالضبط ما تحتاجه المؤسسات لتحسين الأداء، وتسهم في وضع معايير للأداء المؤسسي، ضمن نسق متكامل ومترابط، يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغييرات الداخلية والارجية، وتضع قيماً للمؤسسة، وتدعمها وتحديث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها، وأن نظرية القيادة التحويلية تتضمن تعزيز الدافعية، ونشرها بين جميع العاملين، وهذا يؤدي إلى بذل الجهد الإضافي لإحداث تغيير في المعزى، فهي تستجيب للتغييرات التي تحدث في مناخ العمل، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وأهدافهم، وكذلك المتعاملين مع المؤسسة التربوية، فضلاً عن رفع ثقة العاملين في المؤسسة وإشعارهم بالولاء والانتماء لها، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز، وتقوم على

توفير الوقت والجهد، فهي تقوم على التعاون والعطاء والمشاركة بين جميع الأعضاء داخل المؤسسة، كما تعمل على إيجاد قائد متحد ومغامر، لا يكتفي ببقاء الأمور على حالها، حتى ولو كانت جيدة، بل يسعى دائما إلى التطوير والتجديد نحو الأفضل.

كما تعمل القيادة التحويلية على وضع معايير للمؤسسات وخاصة التربوية، بما يجعلها قادرة على مواكبة التغيير الذي يحدث، سواء كان هذا التغيير في البيئة الخارجية، أو النظام الداخلي للمؤسسة، كما أنها قيادة تتطلب أساليب فنية ذات أهمية لرفع مستوى أداء المؤسسة، وتستطيع من خلال هذه الأساليب رفع ثقة العاملين، وإشعارهم بالرضا الوظيفي، ويمكن عرض عدة نقاط لأهمية القيادة التحويلية فيما يلي (الديب، 2012):

1. السعي إلى تطوير قدرات العاملين وتمكينهم، وجعل هدفهم مشترك مع هدف المؤسسة .
2. تعمل القيادة التحويلية على إيجاد رؤية واضحة للمؤسسة.
3. تعتبر القيادة التحويلية من القيادات الناجحة في المؤسسات التربوية والتعليمية لسهولة تطبيقها.
4. يستطيع إحداث تغيرات جذرية داخل المؤسسة، تساعد على الاستمرارية والتقدم نحو الأفضل.
5. تعمل على تحسين وضع العاملين نحو مستويات متقدمة، من خلال إشباع الحاجات وتطوير المهارات، وبالتالي سينعكس ذلك على تحسين وضع المؤسسة.
6. تطوير المهارات، وبالتالي سينعكس ذلك على تحسين وضع المؤسسة ذلك من خلال الدراسات التي تم إجراؤها

وترى الباحثة من خلال ما سبق، أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً وكبيراً في العديد من المنظمات وخاصة الشركات التي تقدم خدمات وحلول في عالم الأعمال، لما لها من مميزات تساعد في تحسين الوضع القائم وتطويره والمساعدة في تطبيق نظرية التحسين المستمر ويعرف هذا المنهج بال "كايزن" وهي مهارة تطلق على عملية التحسين المستمر مع مرور الوقت. وكما نلاحظ أنها تعد أحد أبرز أنواع القيادة السهلة التطبيق، حيث إنها لا تحتوي على أي نوع من أنواع التعقيد.

## 2.6. أهداف القيادة التحويلية:

- 1- مساعدة أعضاء المجتمع المؤسسي على بناء وتحقيق ثقافة مؤسسية تعاونية ومهنية: ويتم ذلك عن طريق وضع هدف مشترك تسعى المؤسسة التربوية للوصول إليه، واستخدام العديد من الأساليب التي تساعد على

تأييد التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة، ومشاركة القيادة مع الآخرين، وذلك بتفويض السلطة إلى فريق عمل متكامل قادر على القيام بهذه التطورات، بالإضافة إلى سعيه الدائم في تحسين الوضع الراهن.

2- مساعدة العاملين على حل مشكلاتهم: فمشاركة القائد في حل مشكلة مع أعضاء المجتمع المؤسسي بصورة تعاونية إيجابية، وبطريقة أكثر فاعلية، يؤدي ذلك إلى تحليل وتفسير المشكلة من وجهات نظر متعددة الرؤى، والعمل بشكل تعاوني على وضع حلول وبدائل مختلفة، وبعيدة كل البعد عن رؤى الاعتبار الشخصية، وتوضيح للمعلومات الرئيسية للمشكلة أثناء اجتماعات المؤسسة (الروسان، 2015).

3- تعزيز نمو العاملين داخل المؤسسات التربوية: من خلال تعزيز أهداف النمو المهني، والعمل على رفع مستواهم للوصول إلى أعلى المستويات، ويتم التعزيز من خلال العديد من الأساليب، سواء كانت تعزيز معنوي أم تعزيز مادي، وتسهل هذه العملية عندما يرتبط العاملين ارتباطاً وثيقاً بأهداف المؤسسة، ويشعرون أنهم جزء منها.

## **2.7. خصائص القائد التحويلي:**

خصائص للقائد التحويلي وذلك على النحو الآتي:

### **1. القدرة على التركيز والانتباه:**

يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب، بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنوها، وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول وأحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها (بني سلامة، 2020).

### **2. تحمل المخاطر:**

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة، حتى لو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلاً.

### **3. الثقة بالانفس والآخرين:**

يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلط والديكتاتورية، فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسبه إحساسه بالآخرين والعمل على تمكينهم Empowerment عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم مشاركتهم في عملية صنع القرارات، وغالباً ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والحوافز والعقوبات .

#### **4. احترام الذات:**

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية والتي في ضوئها تتشكل أقواله وسلوكه وتصرفاته، ويؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول، كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن يقوم بعملية التغيير، بل إن كثيراً من جهوده تضعف بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد (فرح، 2017) .

#### **5. القدرة على الاتصال:**

يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراته إلى واقع، وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستنداً في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله .

#### **6. الإحساس بالآخرين:**

يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم، كما أنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع الروح المعنوية بين أعضائها.

#### **2.8 عناصر القيادة التحويلية:**

يشير (بوعكاز، 2016) إلى أن هناك ثلاثة عناصر تقوم عليها القيادة التحويلية، وهي أن عملية اتخاذ القرار تكون باتباع أسلوب تعاوني بين الأفراد، أي أنها عملية تشاركية يقوم بها جميع العاملين داخل المؤسسة التربوية، وتقوم على التركيز على كفاءات، ومهارات، ومؤهلات المعلمين في المدرسة، والعمل على تقوية هذه الكفاءات وإظهارها بصورة تعكس قيادتهم لأنفسهم، حيث يتم استثمار جميع هذه المهارات لتحقيق أفضل مستوى

من مستويات الإلتقان، كما تعمل على تقبل مشترك للتغيير الذي لابد أن يحدث داخل المدرسة، والذي يعد الهدف منه التقدم والتطوير، متمثلاً في:

1. قدرة القائد على التأثير في العاملين معه، وإقناعهم أن يغيروا ويطوروا من أنفسهم.
2. ما هي الأساليب التي يمكن اتباعها بحيث تتناسب مع أهداف الشركة.
3. العمل على التركيز على الشركة ككل متكامل، بحيث ألا يتم التركيز على جزء معين فقط.
4. المتابعة والاستمرارية في التطوير والتقدم وعدم الوقوف.
5. تعزيز الانتماء والولاء للشركة، والعمل على تقوية العلاقة بها.
6. يجب على القائد التحويلي تكوين فرق عمل، والعمل معهم على تحقيق المهام المطلوبة .

## 2.9. وظائف (مهام) عملية القيادة التحويلية:

### 1. إدراك الحاجة إلى التغيير:

ويظهر ذلك من قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، واستثارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها ويسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة، فالقائد التحويلي عنصر تغيير، ومحب للمخاطر المحسوبة لا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية، وينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي، لذا يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين.

### 2. صياغة الرؤية والرسالة:

إذ تتطلب القيادة رؤية، وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة، والقادة التحويليون قادة لهم رؤية، والرؤية أساس لعملهم .ويشكل صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير وتعد صياغة وإيصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح .والقائد التحويلي يحلم بأن يرتقي بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى مستوى الطموح الذي يرى أنه سيققق للجميع نقلة حضارية، تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وأثاره المحتملة.

### 3. اختيار نموذج التغيير ومسارته:

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار سبقت تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة. ويؤكد أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي، ويشير إلى أن الرؤية توضح الاتجاه للتغيير وتحفيز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، حتى في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد، كما أنها تساعد لربط الأفراد ببعضهم بعضاً، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال (عبد الحكيم، 2016).

#### 4. صياغة الاستراتيجية الجديدة:

لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها، فإنه يحتاج إلى وضع استراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف ويكون باستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم. وتستلزم الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل، بالإضافة إلى الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة والاستراتيجية والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذجاً لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين (عواد، 2013).

#### 5. تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

إن تحقيق الرؤية والرسالة والاستراتيجية، لا يمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح مختلفاً تماماً، وأصبح يتطلب التزاماً برؤية ورسالة استراتيجية جديدة. وهكذا فإن على القائد التحويلي أن يكون قادراً على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة والاستراتيجية الجديدة على العاملين معه، ليس هذا فقط وإنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار، وهذا لن يأتي إلا إذا أوجد القائد ثقافة جديدة، وعزماً أكيداً من العاملين على تبنيها، فنجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج التغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنشأة، وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على الولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير. (منير، 2008).

## 2.10. وظائف القيادة التحويلية:

هناك العديد من الوظائف والمهام التي يجب القيام بها من قبل القائد التحويلي، لتساعد في الوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها (القحطاني، 2019)

### 1- إدارة التنافس:

وتشمل إدارة العمليات والأنشطة المتعلقة بالمؤسسات التربوية، باستخدام أساليب واستراتيجيات مختلفة تحقق التنافس بين العاملين داخلها، وتتمثل بوضع معايير شاملة للتميز، ووضع نظام معلومات متكامل سواء كانت معلومات شخصية أو مؤسسية، ونظام لتوصيل المعلومات إلى الشخص المعني داخل المؤسسة، ونظام لتحليل الأعمال لمعرفة أحداث التنافس.

### 2- إدارة التعقيد:

وتشير إلى قدرة القائد التحويلي، على التعامل مع كثرة التغيرات التي تحدث في الوقت نفسه، بغض النظر عن درجة ومستوى هذا التغير، ويمكن تحقيق ذلك عندما يكون القائد قادرًا على إدارة العلاقات بين الأفراد، وأن يكون لديه الحدس في حال غياب المعلومات لاتخاذ القرار، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بينهم (أمد، 2017).

### 3- إدارة فريق العمل:

تشكيل فريق عمل، لديه رؤية مشتركة وهدف واضح يسعون إلى الوصول إليه، وفريق يمتلك جميع التخصصات والمجالات المختلفة، حتى يكون هناك تنوع في الخبرات التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف من قبل المؤسسة.

### 4- تكيف المؤسسة مع التوجه العالمي:

حيث يمكن للقيادة التحويلية تحقيق التكيف، من خلال وضع رؤى مستقبلية ذات توجه عالمي بكل الأبعاد والمستويات، بالإضافة إلى تحديد رسالة المؤسسة، وإحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمؤسسة لتتلاءم مع التطورات الارجية.

### 5- إدارة التعليم والتدريب المستمر:

يجب أن يكون هناك نظام تعليمي وتربوي، يساعد في تنمية قدرات العاملين ويطور من مهاراتهم، للوصول إلى أعلى مستويات الإتقان، بحيث تساعد المؤسسة في الحفاظ على استمراريتها، وقدرتها على تحقيق التنافس مع المؤسسات المحيطة بها.

ويمكن القول مما سبق أن القيادة التحولية، عملية تحتاج إلى قدرات قيادية، وإدارية، وفنية، ومهارات ذات مستوى عالي، حتى يستطيع القائد الارتقاء بالبيئة الحالية للمؤسسة، والوصول إلى ما هو مخطط له، لتحسين واقع المؤسسة نحو الأفضل.

## 2.11. أنماط القيادة التحويلية:

يشير (فلر، 2017)، إلى أن هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية، ولكن تعد هذه الأنماط متداخلة، ولا يتم الفصل بينها إلا لغرض الدراسة، ومن هذه الأنماط:

1. القيادة العقلانية: ويشير هذا النمط إلى تبنى أفكار، ومعارف، وقيم، بحيث يتعامل مع بيانات تحليلية وأفكار معيارية يتعامل معها على أساس نوعيتها، ويعد القائد العقلاني شخص لديه القدرة على تغيير المجتمع، من خلال الأفكار والنظريات الحديثة، وهي قيادة تحويلية؛ لأنها تؤدي إلى تغيير في الأفكار والفلسفة.

2. القيادة الإصلاحية: تدل هذه القيادة ضمناً على القيادة الأخلاقية، وهي تقوم على فهم وتفسير حاجات العاملين داخل المؤسسة، والتشجيع على بناء جو اجتماعي؛ لمواجهة القضايا الجوهرية، والعمل على حلها.

3. القيادة الثورية: وهي قيادة نادرة جداً؛ لأن التحويل فيها يكون تحويل كلي، ويقوم نجاح هذا النمط على إيجاد رؤية مشتركة، كما تخاطب هذه القيادة رغبات العاملين، وحاجاتهم وطموحاتهم، بحيث تعمل على إشباع هذه الحاجات، وتنمية وتطوير الطموحات.

## المحور الثاني : الرضا الوظيفي

يُعدّ الرضا الوظيفي لجميع العاملين في المنظمة من الأهداف الأساسية التي يجب على المؤسسات والمنظمات وضعها في أولوياتها. فالرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشرية أو الأفراد العاملين في المنظمة، ويختلف مستوى الرضا الوظيفي من شخص لآخر، ولكنه يعتبر عاملاً مهماً يُساعد على تحقيق التقدّم والجودة المطلوبة في المنظمة.

## 2.12. تعريف الرضا الوظيفي

يُعرّف الرضا الوظيفي عددً من العلماء والباحثين في مختلف البحوث والدراسات بأشكال مختلفة، ومن هذه

التعريفات:

- وفقاً لـ "هوبك هوبوك"، يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إنني راضٍ عن وظيفتي" (Aziri, 2011).
- بينما يُعرّفه الباحث "مشهدي" بأنه "الشعور الإيجابي الذي يتكوّن لدى الفرد نحو عمله واتجاه ظروفه وحوافزه المادية والمعنوية والعلاقات التي يبنّيها داخل جو العمل، ومدى ارتياحه وقناعاته بما يقوم به من مهام وأعمال وما يمتلكه من صلاحيات، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية لديه" (مشهدي، 2018).
- ويُعرّفه الباحث "الحوتي" بأنه "الشعور بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الرغبات والحاجات والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئة العمل مع الثقة والرضا والانتماء للعمل" (الحوتي، 2018).

## 2.13. خصائص الرضا الوظيفي

يتميز الرضا الوظيفي بعددٍ من الخصائص، ومنها:

1. يعدّ الرضا الوظيفي موضوعاً فردياً خاصاً بكل موظف داخل المؤسسة، ويمكن لفردٍ واحدٍ من العاملين أن يشعر بالرضا الوظيفي، في حين يشعر آخر بعدم الرضا الوظيفي.
2. يرتبط الرضا الوظيفي بالسلوك الإنساني، وذلك نتيجةً لتعقيد السلوك الإنساني وتعددّه، ويختلف أنماطه باختلاف المواقف.
3. يُعد الرضاء الوظيفي شعوراً بالقناعة والقبول، وينتج هذا الشعور من تفاعل الفرد مع الوظيفة التي يقوم بها وبيئة العمل وإشباع الحاجات والرغبات التي توجد بداخله، ويؤدي هذا التفاعل إلى شعور الفرد بالانتماء إلى عمله وزيادة الأداء وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.
4. يرتبط الرضا الوظيفي بالنظام الاجتماعي وسياق العمل، حيث يعتبر عبارةً عن العديد من الخبرات التي ترتبط مع العمل، مثل تقدير الفرد داخل العمل وإدارة العمل، ويعتمد هذا التقدير على النجاح الشخصي أو عدم القدرة على تحقيق الأهداف.

يجب ملاحظة أن رضا الفرد على نقطةٍ معينةٍ لا يعني رضاه على النقاط الأخرى في العمل، كما أن ما يجعل فرداً معيناً راضياً ليس بالضرورة أن يؤدي إلى رضا الآخرين (العبادي، 2013).

## 2.14. أهمية الرضا الوظيفي

ينقسم الرضا الوظيفي إلى ثلاث أقسام، وهما:



#### شكل 4 يوضح أهمية الرضا الوظيفي

##### 1. أهمية الرضا الوظيفي للعامل.

مما لا شك فيه أن شعور العامل بالرضا الوظيفي تجاه عمله، يؤدي إلى زيادة الشعور الإيجابي تجاه منظمته، كما يؤدي إلى:

- زيادة قدرة الفرد على التكيف مع بيئة العمل التي ينتمي إليها، حيث إن شعور الفرد بالراحة النفسية في عمله يساعده على التحكم بعمله وما يحيط به.
- زيادة قدرة الموظف على الابداع والابتكار، فشعور الموظف بأن جميع احتياجات المعادية والمعنوية تجاه عمله مجابه ومتوفرة داخل عمله يزيد من رغبته في أداء عمله بجودة ودقة عالية.
- زيادة أداء العاملين، فعندما يشعر العاملين تجاه عملهم بالرضا الوظيفي يكون لديه الرغبة في التطوير من أدائه والتقدم.
- زيادة مستوى الرضا عن الحياة حيث إنه عندما توفر المنظمات لدى العاملين لديها جميع الاحتياجات المادية والغير مادية يساعدهم ذلك على توفير المتطلبات الحياتية التي بحاجة إليها (طياره، 2018).

##### 2. أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة.

عندما يشعر العاملين بالرضا الوظيفي تجاه عمله، ينعكس ذلك بالإيجاب على المؤسسة، وذلك في الشكل التالي:

- زيادة درجة الفاعلية داخل المؤسسة، فعندما يشعر الموظف بالرضا يكون أكثر تركيزًا في عمله.

- زيادة درجة إنتاجية العامل حيث إن الرضا الوظيفي يساعد الأفراد على زيادة الإنجاز والأداء في العمل.
- تخفيض التكاليف الخاصة بالإنتاج، يساهم الرضا الوظيفي بشكل كبير في خفض معدل غياب العاملين.
- زيادة الانتماء والرضا لدى الأفراد، فشعور الموظف بالرضا الوظيفي من خلال اشباع الاحتياجات المادية والغير مادية يشعره بالرضا والانتماء (ال قماش، 2020).

### 3. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع.

تعتبر العلاقة الوظيفية بين العامل ومؤسسته من العلاقات التي لها تأثير كبير على المجتمع أيضًا، ومن ثم

فشعور الفرد بالرضا الوظيفي الإيجابي ينعكس على المجتمع من خلال:

- زيادة معدل الإنتاج، وبالتالي ارتفاع معدل الاقتصاد.
- زيادة معدل النمو وبالتالي تطوير المجتمع (أحمد، 2017).

### 2.15. النظريات الخاصة بالرضا الوظيفي

نظرًا لأهمية الرضا الوظيفي كونه عامل أساسي من العوامل التي تؤثر على المنظمات والمؤسسات تناوله العديد من العلماء والباحثين من خلال عدد من النظريات والتي أظهرت أن الرضا الوظيفي لا يتم تحديده من خلال عامل واحد فقط، وإنما من خلال العديد من العوامل والتي من خلالها يزيد شعور الفرد بالرضا الوظيفي تجاه عمله. من هذه النظريات:

#### 1- نظرية الحاجة لماسلو

وهنا قام ماسلو بتحديد احتياجات الأفراد من خلال هرم تدريجي، وجعل مقدمة الهرم هي تقدير الذات والتي تعمل على تحفيز الأفراد وزيادة قدرتهم على الإبداع والإنتاج. وبالتالي كلما كان العمل يحقق اشباعا للأفراد، كلما كان الشخص راضيًا عن عمله، كما أن كل حاجة في هذا الهرم التدريجي لا تظهر إلا من خلال اشباع الحاجة التي تسبقها خلال هذا الهرم



شكل 5 الهرم التدريجي لماسلو

ونوضح خلال الآتي، كل حاجه خلال هرم ماسلو، كالآتي:

- ✓ **الحاجة الفيزيولوجية:** والتي تتضمن على احتياجات الأفراد من مأكّل، مأوى، صحة، وتعتبر هذه الحاجات إذا لم يتم اشباعها سوف تتلاشي جميع الحاجات الأخرى.
- ✓ **الحاجة إلى الأمن:** وهنا تأتي أهمية شعور الفرد بالأمن، وذلك من خلال حماية الأفراد من المخاطر المادية، مثل التدهور الاقتصادي، التدهور الصحي، تجنب المخاطر التي يمكن أن تحدث، ولذلك تمثل الحاجة إلى الأمان من الجانب الإداري على أنها نوع من التأمين الوظيفي.
- ✓ **الحاجة إلى الانتماء:** فعندما يتم اشباع الحاجات الفيزيولوجية، والحاجة إلى الأمن تأتي الحاجة إلى الانتماء حيث إن شعور الأفراد بوجود أصدقاء، أو خلق علاقة وجدانية مع الآخرين يشعره بالانتماء إلى جماعة، وبالتالي يعمل من أجل تحقيق أهداف الجماعة، وعدم وجود هذه الحاجة يشعره بعدم التوافق.
- ✓ **الحاجة إلى التقدير:** وتعتبر هذه الحاجة من الاحتياجات الذاتية وتعتبر من الاحتياجات العليا عن ماسلو، ومن الممكن أن يدركها الأفراد حسب تصورين، وهما:
  - الجانب الداخلي: والذي يشتمل على المكانة الذاتية، والثقة بالنفس، والقدرة على الإنجاز.
  - الجانب الخارجي: والتي يتضمن أن يكون للفرد وضع اجتماعي، والتقدير من قبل الآخرين، والاحترام.

✓ **الحاجة إلى تقدير الذات:** والتي تعتبر القمة في هرم ماسلو، وهي تشتمل على قدرة الفرد على التعبير عن نفسه، وتطوير ذاته، والقدرة على الإبداع والابتكار، أي إحساس الفرد بالشيء الذي يرغب أن يكون عليه.

## 2- نظرية آدرفير

- والذي اتبع نظام ماسلو في بناء نظريته، ولكن اختصر حاجات ماسلو الخمسة إلى ثلاثة وهي:
- ✓ حاجات الوجود: والتي تتوافق مع الحاجات الفيزيولوجية، والحاجة إلى الأمن عند ماسلو.
  - ✓ حاجات الانتماء: والتي تتعلق بالتفاعل الاجتماعي لدى ماسلو.
  - ✓ حاجات النمو: وهي تتشابه مع الحاجات العليا عن ماسلو مثل الرغبة في تحقيق الذات.

## 1- نظرية ماكلياند

وخلال هذه النظرية يرى ماكلياند أن العمل في أي منظمة يعتمد على ثلاث احتياجات (الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى الانتماء) حيث إنه عندما يكون لدى الأفراد قوة يكون لديهم الرغبة في الوصول إلى السلطة، وبالتالي سيقومون بالمهام التي تكسبهم هذه القوة. كما أن الأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز، سيبحثون عن بعض الطرق للتفوق ويتملك هؤلاء الأفراد بعض الخصائص التي تميزهم مثل قدرتهم على تحمل المسؤولية، وحل المشكلات، وإتخاذ القرارات. كما أن الأشخاص عندما يكون لديهم حاجة للانتماء سيبحثون داخل منظماتهم عن فرص لتكوين صداقات، والتفاعل مع الزملاء.

## 2- نظرية العاملين

مؤسس هذه النظرية هو فردريك هزبرغ، وتعتمد هذه النظرية على مجموعة من العوامل منها العوامل التي تحفز الأفراد مثل الرضا الوظيفي، والإنجاز، التقدير. والعوامل الوقائية مثل عدم الرضا عن الأجر، سياسة المنظمة، العلاقة مع الرؤساء والزملاء، أي أنها العوامل التي ترتبط بالبيئة التي يعمل بها الفرد.

## 3- نظرية التوقع

وقد أقام روم هذه النظرية على أساس أن الانسان حينما يقوم بعمل جهد في عمله، يتوقع أن يصل أن مستوى معين من الأداء، وبالتالي دافعية الفرد لأداء عمل معين يتحكم فيه المنافع العائدة التي توقع الفرد أن يحصل عليها.

ولذلك يعتبر التوقع من العناصر التي تزيد من الدافعية، وتشير التوقعات إلى تقدير الفرد حول احتمال حصوله على الفؤاد نتيجة لعمل قام به، ويتم تحديد درجة توقع الفرد من خلال خبرات الفرد السابقة. ويرى فروم أن التوقع يقوم على بعض الافتراضات، ومنها:

- ✓ سلوك الفرد تحددها قوى تنبع من داخل، ومن البيئة من حوله.
- ✓ يتخذ الأفراد العاملون قرارات تختص بسلوكهم داخل هذه المنظمات.
- ✓ يختلف الأفراد في الحاجات والأهداف الخاصة بهم.
- ✓ القرارات التي تبنى على سلوك معين، تؤدي إلى النتائج المرغوبة.

#### 4- نظرية اشباع القيمة

وتعتبر هذه النظرية أن السبب الرئيسي للرضا الوظيفي هو قدرة العمل على توفير عائد ذات قيمة لكل عامل بمفرده، وكلما استطاع العمل توفير عائد أكبر للفرد كلما زاد مستوى الرضا عن العمل.

#### 5- نظرية التعاون للولر

وتعتمد هذه النظرية على تحديد درجة رضا الموظف عن وظيفته من خلال المقارنة بما يحصل عليه الفرد، وما يجب أن يحصل عليه. حيث إن توقعات الفرد عندما تتعارض مع ما يحصل عليه يحدث عدم رضا وظيفي. ولذلك حدد لولر عدد من الأبعاد التي لها علاقة بذلك، ومنها:

- الأجر الذي يحصل عليه.
- مستوى الإشراف.
- الرضا عن نفسه في العمل.

#### المحور الثالث: الولاء التنظيمي

#### 2.16. مفهوم الولاء التنظيمي

تم تعريف الولاء التنظيمي من قبل عدد من الباحثين، ومنها:

- عرفه (السالم، 2015) على أنه " الشعور بالعاطفة والارتباط القوي من خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها الفرد".

- عرفه (عبادو، 2015) بأنه " شعور يمتلك الفرد تجاه المنظمة ينتج عنه قبول أهداف وقيم المنظمة والرغبة في البقاء بها والحرص على تحقيق أهدافها بإخلاص والافتخار بالانتماء لها وعدم الاستعداد لتركها لأي سبب من الأسباب".

## 2.17. أهمية الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة لمختلف المؤسسات والمنظمات، ومن هذه الأهمية:

- يعتبر عنصر هام يتم من خلاله الربط بين المنظمة والعاملين بها، وبشكل خاص في الأوقات التي لا تتمكن المنظمة من تقديم الحوافز التي تدفعهم إلى تحقيق المزيد من الإنجازات.
- له دور هام في التنبؤ بفاعلية المؤسسة من خلال ولاء العاملين بها.
- له دور هام في التنبؤ ببقاء العاملين داخل مؤسساتهم أو رغبتهم في ترك العمل والالتحاق بالمنظمات الأخرى.
- من أكثر العوامل التي تساهم في إنجاح المؤسسات واستمرارية بقائها.
- له دور هام في زيادة إبداع الموظف داخل المنظمة (السويطي، 2016).

## 2.18. خصائص الولاء التنظيمي

يتميز الولاء بعدد من الخصائص، ومنها:

1. الولاء التنظيمي يدفع العاملين إلى بذل أقصى جهد لصالح منظمته.
2. الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يتم الاستدلال عليها من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين.
3. يعتبر الولاء التنظيمي حصيلة يتم خلالها تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية.
4. يعتبر الولاء قابل للتغيير وفقاً لدرجة تأثير عدد من العوامل.
5. يتطلب تحقيق الولاء التنظيمي بعض الوقت لأنه يجسد حالة اقتناع لدى العامل.
6. يتأثر الولاء التنظيمي ببعض الصفات الشخصية والظروف التي تحيط بالعمل (السالم، 2015).

## 2.19. أبعاد الولاء التنظيمي

تعددت الأبعاد الخاصة بالولاء التنظيمي بتعدد الباحثين، ولكن نذكر منها:

- ❖ **الثقافة التنظيمية:** والتي تعتبر أحد الأبعاد الرئيسية للولاء التنظيمي، والتي تشير إلى المعتقدات المتكونة لدى الطرف الآخر والتي تسهم في تكون الثقة لدى الموظف ومن ثم الاتجاهات الإيجابية تجاه منظمته.

❖ **الروح المعنوية:** وهي شيء غير ملموس، ولكن تشير إلى الشعور الإيجابي المتكون لدى الفرد والذي له دور في تكوين اتجاه الفرد تجاه منظمته التي ينتمي إليها، وتؤدي الروح المعنوية للفرد إلى تكون الروح المعنوية للجماعة.

❖ **الرضا الوظيفي:** والذي يشير إلى اتجاه العامل نحو الأجور والحوافز التي يحصل عليها، وكذلك ظروف العمل والترقية والعلاقات الاجتماعية وغيرها والتي لها دور كبير في شعور الموظف الإيجابي وتحديد درجة انتمائه لبيئة العمل (فراحتية، 2020).

### **العوامل المساعدة في تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين**

هناك عدد من العوامل التي توصل إليها عدد من الباحثين، والتي تسهم في تشكيل الولاء التنظيمي بشكل واضح في أي منظمة أو مؤسسة ومن هذه العوامل:

1. **الولاء التنظيمي** هو مفهوم حيوي يرتبط بمستوى التزام العاملين وارتباطهم العاطفي بالمنظمة التي يعملون فيها. يتشكل هذا الولاء من خلال عدة عوامل أساسية تسهم في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والالتزام تجاه منظماتهم. وفيما يلي شرح مفصل للعوامل التي توصل إليها الباحثون والتي تساهم في تشكيل الولاء التنظيمي:  
1. **أسلوب القيادة:** الذي يتبعه القادة في المنظمة يلعب دوراً حاسماً في تشكيل الولاء التنظيمي. القيادة الفعالة التي تدعم الموظفين وتستمع إلى احتياجاتهم وتعزز روح الفريق تسهم بشكل كبير في زيادة ارتباط الموظفين بالمنظمة. القادة الذين يظهرون الدعم والتقدير للموظفين يخلقون بيئة عمل إيجابية تحفز الولاء.
2. **السياسات الخاصة بالمنظمة:** السياسات التنظيمية التي تتبعها المنظمة تؤثر بشكل مباشر على ولاء الموظفين. السياسات العادلة والشفافة التي تضمن حقوق الموظفين وتعزز من شعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي. على العكس، السياسات الغامضة أو غير العادلة قد تؤدي إلى تقليل ولاء الموظفين.
3. **وضوح الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة** يعتبر من العوامل المهمة في تشكيل الولاء التنظيمي. عندما يكون لدى الموظفين فهم واضح لأهداف المنظمة ودورهم في تحقيق هذه الأهداف، يشعرون بالتحفيز والالتزام تجاه العمل. الوضوح في الرؤية يساعد الموظفين على توجيه جهودهم بشكل صحيح نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

4. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتبادل الأفكار يعزز من شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة. عندما يشعر الموظفون بأن آرائهم مسموعة وأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار، يزداد ارتباطهم بالمنظمة والتزامهم بتحقيق النجاح الجماعي.
5. بيئة العمل الجيدة وظروف العمل الملائمة تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الولاء التنظيمي. عندما تكون بيئة العمل محفزة ومريحة وتوفر الفرص للتطوير المهني، يشعر الموظفون بالرضا والارتباط العاطفي بالمنظمة. تحسين ظروف العمل يساهم أيضاً في تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة ولائهم.
6. أنظمة الحوافز والمكافآت تعتبر من الأدوات الفعالة لتعزيز الولاء التنظيمي. الحوافز المالية والمعنوية التي تقدمها المنظمة تعكس تقديرها لجهود الموظفين وتساهم في زيادة رضاهم وتحفيزهم على البقاء في المنظمة. المكافآت التي تعكس الأداء الجيد تساهم في تعزيز شعور الموظفين بالتقدير والولاء.
7. الثقافة التي تشجع على التعاون والاحترام المتبادل وتقدير الموظفين تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من الولاء التنظيمي. عندما تكون القيم والمبادئ التي تتبعها المنظمة متوافقة مع قيم الموظفين الشخصية، يزداد ارتباطهم بالمنظمة (السويطي، 2016).

## 2.20. العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي والتنظيمي

تُظهر الدراسات السابقة وجود أنماط متكررة في العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي والتنظيمي. من أهم هذه الأنماط هو التأثير الإيجابي للقيادة التحويلية على رضا الموظفين، حيث يعزز هذا النوع من القيادة المشاركة والابتكار ويؤدي إلى رفع معنويات الفريق. في المقابل، يرتبط نمط القيادة الأوتوقراطية بشكل سلبي مع الرضا الوظيفي، حيث يتسبب في تقييد حرية الموظفين وتقليل مشاركتهم في اتخاذ القرارات. تواجه الدراسات السابقة بعض الصراعات أو التناقضات في النتائج المتعلقة بتأثير بعض أنماط القيادة. فعلى سبيل المثال، بينما تشير بعض الدراسات إلى أن القيادة الأوتوقراطية يمكن أن تكون فعالة في بيئات عمل معينة تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة، تشير دراسات أخرى إلى أن هذا النمط يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة معدلات الدوران الوظيفي. هذا التناقض يعكس أهمية السياق التنظيمي والثقافي في تحديد فعالية نمط القيادة. تشير الدراسات السابقة إلى وجود فجوات بحثية مهمة تتعلق بدراسة تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي والتنظيمي في بيئات عمل معينة، مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو في القطاعات غير الربحية. كما أن هناك نقصاً في الدراسات التي تتناول تأثير التكنولوجيا الرقمية والقيادة الافتراضية على هذه العلاقة،

مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الأبحاث التي تأخذ في الاعتبار التحولات الحديثة في بيئات العمل. هذه التحليلات تسلط الضوء على الأنماط والصراعات والفجوات في الأدبيات البحثية، مما يساهم في توجيه البحث الحالي نحو سد هذه الفجوات وتقديم فهم أعمق وأكثر شمولية للعلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي والتنظيمي.

## المنهجية

### 3.1. مقدمة

في هذا المشروع، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتعرف على مسوي تطبيق القيادة التحويلية في شركة الاتصالات السعودية.، التعرف على واقع تطبيق القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء في شركة الاتصالات السعودية، التعرف على تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية.، قياس أثر الدور الوسيط لرضا الوظيفي على العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

#### 1. القيادة التحويلية

هي مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها القائد بهدف تحفيز الموظفين، وتحقيق رؤى جديدة، وزيادة الحماس للعمل، وتعزيز الابتكار وتحقيق التغيير الإيجابي في بيئة العمل. في هذه الدراسة، سيتم قياس القيادة التحويلية باستخدام أبعاد تشمل التحفيز الفكري، والتقدير الفردي، والإلهام، والتأثير المثالي (الكاريزما).

## 2. الرضا الوظيفي

يمثل مستوى الشعور الإيجابي أو الرضا الذي يشعر به الموظفون تجاه وظائفهم، والذي يشمل التقييم الشخصي لجوانب مختلفة مثل بيئة العمل، طبيعة المهام، الأجر، العلاقات مع الزملاء، وفرص النمو والتطوير. في هذه الدراسة، سيتم قياس الرضا الوظيفي عبر استبيان يقيم أبعاد الرضا المختلفة.

## 3. الولاء التنظيمي

يعكس مستوى الالتزام والارتباط العاطفي الذي يشعر به الموظفون تجاه شركة الاتصالات السعودية، والذي يعزز رغبتهم في البقاء والارتقاء بالمؤسسة. في هذه الدراسة، سيتم قياس الولاء التنظيمي من خلال استبيان يقيس مدى تعلق الموظفين بالشركة، رغبتهم في البقاء، واستعدادهم للتضحية من أجل مصلحة الشركة.

## 3.3. تصميم البحث

1. **المنهجية البحثية** في هذا البحث، الذي يهدف أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية، تم اعتماد هيكل منهجي يغطي خمسة عناصر أساسية وفقاً لـ "البصل البحثي".

2. **فلسفة البحث**: تعتمد فلسفة البحث في هذه الدراسة على المنهج التفسيرية (Interpretivism)، حيث نسعى لفهم تأثير التدريب من خلال تحليل تجارب وأراء المشاركين وفهم السياق الذي يتم فيه تقديم الخدمات الصحية. تركز هذه الفلسفة على الإدراك البشري للواقع وفهم الظواهر من خلال وجهات نظر المشاركين في الدراسة

3. **منهج البحث**: تم اعتماد المنهج الاستقرائي (Inductive) في هذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات وتحليلها لاستخلاص استنتاجات حول تأثير التدريب على جودة الخدمات الصحية. يسمح المنهج الاستقرائي ببناء النظريات استناداً إلى الأدلة التي تم جمعها خلال البحث، بدلاً من اختبار فرضيات موجودة مسبقاً.

4. **استراتيجية البحث:** تم استخدام استراتيجية دراسة الحالة (Case Study) في هذا البحث، حيث تم التركيز على مستشفى الملك عبدالله بمحافظة شعبة كحالة خاصة لدراسة تأثير التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية. تساعد دراسة الحالة في تقديم تحليل عميق للموضوع داخل سياق محدد.

5. **نوع البحث:** يعتمد البحث على النهج المختلط (Mixed Methods)، الذي يجمع بين الأساليب النوعية (Qualitative) والكمية (Quantitative) لجمع وتحليل البيانات. تم استخدام الاستبيانات للحصول على بيانات كمية من العاملين والمرضى، بالإضافة إلى المقابلات لجمع بيانات نوعية تُعمق فهم الأثر.

6. **الأفق الزمني:** تم اختيار الأفق الزمني المقطعي (Cross-sectional) لهذه الدراسة، حيث تم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة أو خلال فترة زمنية قصيرة. يساعد هذا الأفق في تقديم صورة فورية لتأثير التدريب على جودة الخدمات الصحية في المستشفى المختار.

#### 3.4. طرق جمع وتحليل البيانات:

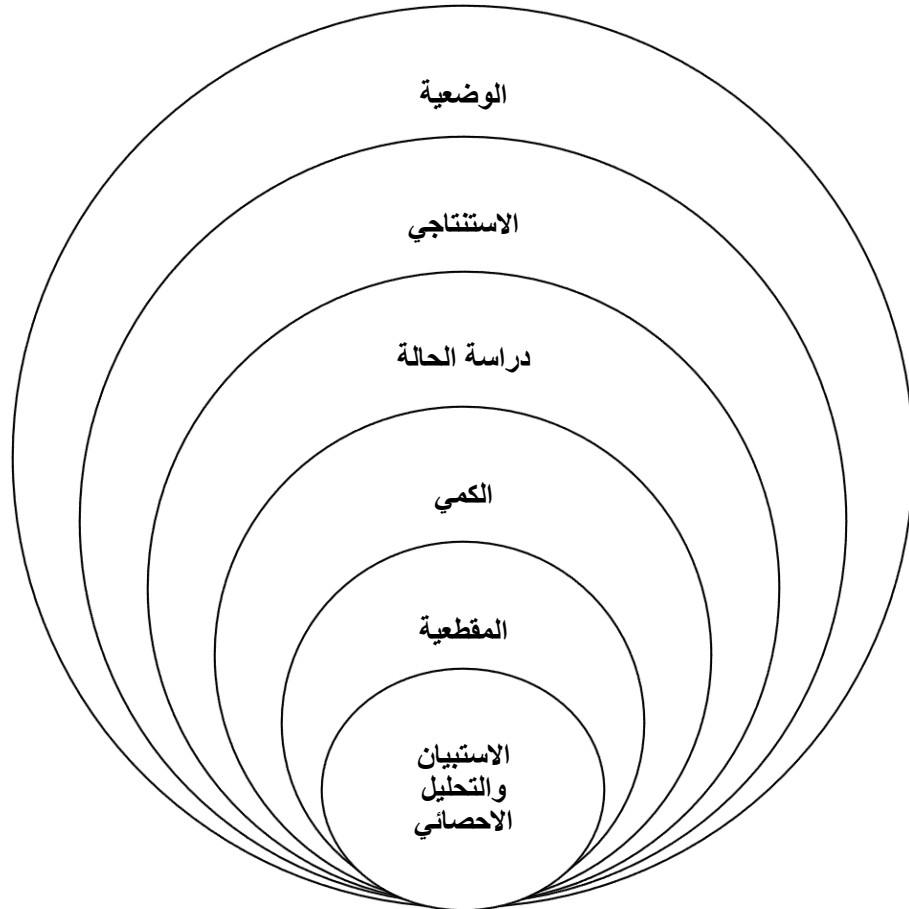
- بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات مغزى. كما، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتحديد الإصدار 28، لتحليل البيانات التي تم جمعها. تم إجراء اختبار ملف تعريف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على رؤى حول خصائص عينة من السكان. إنه يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات وغيرها من ذات الصلة معلومات عن الأفراد المشاركين في الدراسة. تعد اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات التي تم جمعها واتساقها. صحة اختبارات تحليل العوامل الاستكشافية) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما يقصد بها القياس، بينما تقيم اختبارات الموثوقية (اختبار كرونباخ ألفا) اتساق النتائج بمرور الوقت. تم إجراء اختبار ملف تعريف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على رؤى حول خصائص عينة من السكان. إنه

يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات وغيرها من ذات الصلة معلومات عن الأفراد المشاركين في الدراسة.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

#### 3.4.1. مجتمع الدراسة

في هذه الدراسة، تم تطبيق البحث على شركة الاتصالات السعودية (STC) ، وهي إحدى أكبر شركات



الاتصالات في المملكة العربية السعودية وتقدم خدماتها لملايين العملاء في جميع أنحاء البلاد. يشمل مجتمع البحث جميع الموظفين في الشركة، بما في ذلك الإداريين، الفنيين، موظفي الدعم الفني، وخدمات العملاء.

يبلغ إجمالي عدد الموظفين حوالي 1000 موظف في مختلف الفروع والإدارات. يتميز مجتمع الدراسة بتنوع تخصصاته ووظائفه، مما يعكس بيئة عمل متعددة الأبعاد تجمع بين جوانب مختلفة من العمليات الإدارية والفنية. يهدف البحث إلى فهم تأثير القيادة التحويلية على مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين، نظرًا لأهمية القيادة في تعزيز الالتزام والتناغم الوظيفي. تشمل العينة ممثلين من مختلف الإدارات لضمان تنوع الآراء ووجهات النظر، ويعتبر التدريب والتطوير جزءًا أساسيًا في الشركة لدعم الأداء العام للموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية..

### 3.4.2. عينة الدراسة

جدول 1 ويوضح الجدول التالي خصائص العينة.

| المتغير       | ك                 | %    |
|---------------|-------------------|------|
| الجنس         | ذكر               | 68.8 |
|               | أنثى              | 31.3 |
| العمر         | أقل من 25 سنة     | 17.7 |
|               | من 26 الي 30 سنة  | 19.8 |
|               | من 31 الي 35 سنة  | 35.4 |
|               | من 36 سنة فأكثر   | 27.1 |
| المؤهل العلمي | بكالوريوس         | 80.2 |
|               | ماجستير           | 11.5 |
|               | دكتوراه           | 8.3  |
| سنوات الخبرة  | أقل من 5 سنوات    | 28.1 |
|               | من 6 إلى 10 سنوات | 37.5 |
|               | من 11 إلى 15 سنه  | 29.2 |
|               | من 16 سنة فأكثر   | 5.2  |

|          |    |      |
|----------|----|------|
| الإجمالي | 96 | %100 |
|----------|----|------|

### 3.4.3. طرق وتقنيات أخذ العينة

تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية لاختيار العينة من مجتمع الدراسة. تم تقسيم الموظفين إلى طبقات وفقاً لوظائفهم (الإداريين، الفنيين، وموظفي الدعم الفني، وخدمات العملاء)، وتم أخذ عينات عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع نسبة هذه الفئة في مجتمع الدراسة. تهدف هذه الطريقة إلى تحقيق تمثيل دقيق لجميع الفئات في الشركة، ما يعزز من دقة النتائج ويسهم في تعميمها على كامل الشركة.

### 3.5. طريقة جمع البيانات

تكونت أداة الدراسة من استبيان، مكون من قسمين كالتالي:

- الأول: عبارة عن البيانات الأساسية الخاصة بكلاً من أفراد العينة، والتي تضمنت (المؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة، والوظيفية والعمر).
- الثاني: وهو عبارة عن البنود الأساسية للاستبيان والتي تكونت من بند، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من أجل الإجابة على بنود الاستبيان؛ حيث يتم احتساب الدرجة على هذا الاستبيان وفقاً للجدول التالي:

جدول 2 يوضح مستويات الإجابة على مقياس ليكرت

| مستويات الإجابة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | رافض | رافض بشدة |
|-----------------|------------|-------|-------|------|-----------|
| الدرجة          | 5          | 4     | 3     | 2    | 1         |

ووفقاً لتقدير ليكرت الخماسي (مرتفعة جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جداً)، بحيث تحصل على الدرجات الخام (5، 4، 3، 2، 1)، ويتراوح المتوسط الحسابي بين (1-5)، ويبلغ طول الفئة (0.8)، وعليه يمكن الحكم على التحليلي لدراسة تأثير التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية، مع التركيز على مستشفى الملك عبدالله بمحافظة شعبة وفقاً للمعيار التالي:

- يكون المستوى مرتفعاً جداً إذا وقع المتوسط الحسابي بين 4.20-5.
- يكون المستوى مرتفعاً إذا وقع المتوسط الحسابي بين 3.4 فأقل من 4.2.
- يكون المستوى متوسطاً إذا وقع المتوسط الحسابي بين 2.6 فأقل من 3.4.
- يكون المستوى منخفضاً إذا وقع المتوسط الحسابي بين 1.8 فأقل من 2.6.
- يكون المستوى منخفضاً جداً إذا كان المتوسط الحسابي أقل من 1.8.

### 3.6. أنواع البيانات

#### اعتمدت الباحث على نوعين من البيانات:

- **البيانات الأولية:** وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية تم فيها تطبيق أداة لجمع البيانات وهي الاستبيان والذي تم تصميمه من قبل الباحث، ثم تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، ثم تم إجراء تحليل لهذه البيانات من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) من أجل الوصول إلى النتائج العلمية.
- **البيانات الثانوية:** والتي تتعلق بالمعلومات العلمية الموثوقة والتي تم جمعها من الكتب العلمية والأبحاث والدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة، والمقالات البحثية المنشورة والتي لها صلة بمتغيرات الدراسة.

### 3.7. طرق وأساليب تحليل البيانات

في هذه الدراسة، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS-V.22) لإدخال ومعالجة البيانات التي تم جمعها من العينة. تم استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية لضمان دقة النتائج ولتحليل تأثير التدريب على جودة الخدمات الصحية. فيما يلي شرح مفصل للأساليب الإحصائية المستخدمة:

#### 1. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

- الهدف: يُستخدم معامل ألفا كرونباخ لتقييم الاتساق الداخلي لمجموعة من البنود أو الفقرات في الاستبيان. يشير هذا المعامل إلى مدى توافق الإجابات على هذه الفقرات مع بعضها البعض.

- التطبيق: تم استخدامه لضمان أن الأسئلة التي تقيس نفس المتغير (مثل تأثير التدريب على الأداء أو رضا المرضى) تقدم نتائج متسقة. كلما كان معامل ألفا قريباً من 1، كلما كانت الموثوقية الداخلية للاستبيان أعلى. عادةً، قيمة معامل ألفا التي تتجاوز 0.7 تعتبر مقبولة.

## 2. التكرارات والنسب المئوية:

- الهدف: تُستخدم التكرارات والنسب المئوية لتحليل البيانات الوصفية وتقديم صورة واضحة عن توزيع الإجابات على فقرات الاستبيان.
- التطبيق: تم استخدام هذه الأساليب لتحديد مدى أهمية إجابات العينة على الأسئلة المختلفة في الاستبيان. على سبيل المثال، إذا كان عدد كبير من المستجيبين يوافقون على أهمية التدريب في تحسين الأداء، فإن ذلك يبرز أهمية هذا الجانب من الدراسة. التكرارات تظهر عدد الإجابات لكل فئة، بينما توضح النسب المئوية الحصة النسبية لكل فئة.

## 3. معامل الارتباط (Correlation Coefficient):

- الهدف: يُستخدم معامل الارتباط لتحديد مدى قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين أو أكثر.
- التطبيق: في هذه الدراسة، تم استخدام معامل الارتباط لحساب الصدق، أي لفحص العلاقة بين متغيرات مثل التدريب وجودة الخدمات الصحية. يمكن أن تكون العلاقة إيجابية (زيادة في أحد المتغيرين تؤدي إلى زيادة في الآخر)، أو سلبية (زيادة في أحد المتغيرين تؤدي إلى انخفاض في الآخر)، أو معدومة (لا توجد علاقة واضحة بين المتغيرين).

## 4. تحليل الانحدار (Regression Analysis):

- الهدف: يُستخدم تحليل الانحدار لتحديد تأثير متغير مستقل (مثل التدريب) على متغير تابع (مثل جودة الخدمات الصحية).
- التطبيق: تم استخدام تحليل الانحدار في هذه الدراسة لتقدير مدى تأثير التدريب على جودة الخدمات الصحية في مستشفى الملك عبدالله. يساعد هذا التحليل في تحديد ما إذا كان التدريب يؤثر بشكل كبير على جودة الخدمات وما إذا كان يمكن التنبؤ بتغيرات في جودة الخدمات بناءً على مستوى التدريب المقدم للموظفين.

#### 4.1. صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة، تم عرض الاستبيان في صورته الأولية محكمين للحكم على مدى صلاحية ووضوح بنوده، ومن خلال ملاحظتهم تم إجراء بعض التعديلات كإضافة والحذف لبعض بنود الاستبيان ليصبح عدد بنود الاستبيان في صورته النهائية (29) بند.

كما تم استخدام الاتساق الداخلي للتأكد من صدق الأداة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول 3 يوضح صدق الأداة

| صدق الأداة      |         |   |               |         |   |                   |         |    |
|-----------------|---------|---|---------------|---------|---|-------------------|---------|----|
| الولاء التنظيمي |         |   | الرضا الوظيفي |         |   | القيادة التحويلية |         |    |
| 0.000           | 0.850** | 1 | 0.000         | 0.960** | 1 | 0.000             | 0.877** | 1  |
| 0.000           | 0.789** | 2 | 0.000         | 0.845** | 2 | 0.000             | 0.674** | 2  |
| 0.000           | 0.852** | 3 | 0.000         | 0.898** | 3 | 0.000             | 0.806** | 3  |
| 0.000           | 0.840** | 4 | 0.000         | 0.921** | 4 | 0.000             | 0.779** | 4  |
| 0.000           | 0.760** | 5 | 0.000         | 0.871** | 5 | 0.000             | 0.824** | 5  |
|                 |         |   | 0.000         | 0.868** | 6 | 0.000             | 0.789** | 6  |
|                 |         |   |               |         |   | 0.000             | 0.955** | 7  |
|                 |         |   |               |         |   | 0.000             | 0.579** | 8  |
|                 |         |   |               |         |   | 0.000             | 0.836** | 9  |
|                 |         |   |               |         |   | 0.000             | 0.882** | 10 |

أظهرت نتائج الجدول 3 أن معاملات الارتباط لجميع فقرات الأداة مع الدرجة الكلية تراوحت بين 0.579 و0.960، مما يعكس مستوى عالياً من الصدق الداخلي. بالنسبة للقيادة التحويلية، سجلت الفقرات معاملات ارتباط تراوحت بين 0.579 و0.955، مما يدل على مساهمة قوية للفقرات في قياس هذا البعد. أما الرضا الوظيفي، فقد

كانت القيم مرتفعة بشكل ملحوظ بين 0.8450.8450.845 و0.9600.9600.960، مما يعزز دقة الأداة في تقييم هذا الجانب. بالنسبة للولاء التنظيمي، تراوحت القيم بين 0.7600.7600.760 و0.8520.8520.852، مما يعكس اتساقاً داخلياً جيداً. إجمالاً، تشير هذه النتائج إلى أن الأداة تحقق صدقاً عالياً في قياس الأبعاد الثلاثة، مما يجعلها موثوقة وقادرة على تحقيق أهداف الدراسة بدقة.

#### 4.2. ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح قيمة ألفا كرونباخ المستخرجة:

**جدول 4 يوضح قيمة ألفا كرونباخ**

| المتغير           | الأبعاد | عدد | معامل | ألف |
|-------------------|---------|-----|-------|-----|
| القيادة التحويلية |         | 11  | 0.81  |     |
| الرضا الوظيفي     |         | 5   | 0.80  |     |
| الولاء التنظيمي   |         | 6   | 0.81  |     |

يوضح الجدول السابق مستوى ثبات استمارة الاستبيان وثبات نتائجها وعدم تغيرها عند إعادة تطبيقها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، ومن أجل ذلك استخدم الباحث معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، حيث يفيد الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ لمحاوَر الاستبيان قد تراوحت ما بين (0.80: 0.83) للمتغير الأول (القيادة التحويلية) و(0.81) للمتغير الثاني، والثالث (الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي)، ويعد هذا المقياس بكافة محاوره ذو دلالة جيدة لأغراض البحث، ومن ثم يمكن الاعتماد عليه في تعميم النتائج على مستوى الدراسة.

#### 4.3. نتائج المحور الأول : القيادة التحويلية

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام كلاً من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل التعرف على مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية ، وذلك وفقاً للأبعاد التالية:

جدول 5 نتائج المحور الأول : القيادة التحويلية

| م | الابعاد                                                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوي |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 1 | يقدم مديري التدريبات اللازمة للعاملين لمواكبة التغيرات وتوظيفها لخدمة المنظمة.                           | 3.45            | 1.270             | 10     | مرتفعا  |
| 2 | يستطيع مديري التعامل مع المشكلات التي تحدث أثناء العمل والسيطرة عليها ووضع حلول بديلة لها.               | 3.59            | 0.983             | 8      | مرتفعا  |
| 3 | يتعامل المدير مع العاملين بطريقة إنسانية ويعمل على مساندتهم ودعمهم في التعامل مع المشكلات التي تواجههم.  | 3.48            | 0.949             | 9      | مرتفعا  |
| 4 | يعقد المدير اجتماعات دورية مع العاملين للتعرف على تطورات العمل وتحديد المشكلات التي تواجههم وكيفية حلها. | 3.93            | 1.163             | 1      | مرتفعا  |
| 5 | يقوم المدير بتقييم مستوى أداء العاملين بصفة دورية للوقوف على جوانب القوة والضعف.                         | 3.71            | 0.976             | 4      | مرتفعا  |
| 6 | عجز المدير عن مواجهة المشكلات التي تواجهه بطريقة مرنة يؤدي إلى خلق حالة من الفوضى داخل المنظمة.          | 3.66            | 1.370             | 5      | مرتفعا  |

|         |   |       |      |    |                                                                                                                                             |
|---------|---|-------|------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفعاً | 3 | 1.178 | 3.62 | 7  | ضعف التفاعل بين المديرين والعاملين ينتج عنه عدم التقاهم وبالتالي فقدان الاحترام المتبادل بينهم.                                             |
| مرتفعاً | 3 | 1.215 | 3.76 | 8  | التحيز الشخصي والمجاملات عند إصدار الأحكام واتخاذ القرارات ينتج عنه نوع من الفساد داخل المنظمة وبالتالي التأثير على كفاءة عمل الموظفين بها. |
| مرتفعاً | 2 | 1.071 | 3.83 | 9  | عدم امتلاك الخبرة الكافية في مجال الإدارة ينتج عنه العديد من الأخطاء التي تؤثر على أسلوب القائد في التعامل مع المواقف المختلفة.             |
| مرتفعاً | 7 | 1.053 | 3.59 | 10 | يراعي المدير قدرات وإمكانيات العاملين عند توزيع المهام المختلفة.                                                                            |

تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية. أظهرت النتائج أن المديرين يعقدون اجتماعات دورية مع العاملين للتعرف على تطورات العمل وحل المشكلات، حيث حصل هذا البعد على أعلى متوسط حسابي (3.933.93) ، مما يشير إلى الدور الفعال لهذه الاجتماعات في تحسين الأداء. كما بينت النتائج أن عدم امتلاك الخبرة الإدارية الكافية يؤثر سلباً على أسلوب القائد في التعامل مع المواقف المختلفة، حيث جاء هذا البعد في المرتبة الثانية بمتوسط (3.833.83) أما البعد المتعلق بالتحيز الشخصي والمجاملات في اتخاذ القرارات وتأثيره على كفاءة العمل، فقد سجل متوسطاً قدره (3.763.76) ، مما يعكس خطورة هذه الممارسات على بيئة العمل.

وفيما يتعلق بتقييم أداء العاملين بصفة دورية، حصل هذا البُعد على متوسط (3.713.71) ، مما يشير إلى أهمية المتابعة الدورية لتحسين الأداء. كما أظهرت النتائج أن ضعف التفاعل بين المديرين والعاملين يؤدي إلى فقدان الاحترام المتبادل، حيث حصل هذا البُعد على متوسط (3.623.62) ، بينما عجز المدير عن التعامل بمرونة مع المشكلات أدى إلى تسجيل متوسط (3.663.66)

أما على مستوى التعامل الإنساني مع العاملين ومساندتهم في المشكلات، فقد حصل على متوسط (3.483.48)، مما يعكس دوراً إيجابياً لكنه يحتاج إلى تعزيز. وفيما يتعلق بتقديم التدريبات اللازمة، حصل هذا البُعد على أقل متوسط (3.453.45) ، مما يشير إلى وجود فجوة تحتاج إلى تحسين. إجمالاً، تظهر النتائج أن القيادة التحويلية مطبقة بمستوى مرتفع، ولكن هناك حاجة لتعزيز بعض الجوانب مثل تقديم التدريبات ودعم التفاعل الإنساني بين المديرين والعاملين لتحقيق نتائج أفضل.

#### 4.4. نتائج المحور الثاني : الرضا الوظيفي

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام كلاً من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل التعرف

على مستوى الرضا الوظيفي :

جدول 6 نتائج المحور الثاني الرضا الوظيفي

| الرضا الوظيفي |                                                                                         |                 |                   |        |         |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| م             | الابعاد                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوي |
| 1             | يساهم توفير مناخ عمل ملائم في المنظمة على زيادة معدلات الرضا والولاء.                   | 3.48            | 1.214             | 5      | مرتفعاً |
| 2             | وضع نظام للترقيات والمكافآت يزيد من روح المنافسة بين العاملين لتحقيق أعلى معدلات الرضا. | 3.90            | 0.817             | 1      | مرتفعاً |

|   |                                                                                                                                            |      |       |   |         |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|---|---------|
| 3 | وضع نظام للترقيات والمكافآت يزيد من روح المنافسة بين العاملين لتحقيق أعلى معدلات الرضا.                                                    | 3.68 | 1.056 | 4 | مرتفعاً |
| 4 | توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين على عملهم حيث يشعرون بأن قيادتهم تهتم برأيهم وتسعى لتحقيق تطورهم المهني والشخصي. | 3.86 | 0.789 | 3 | مرتفعاً |
| 5 | يسهل تبادل الخبرات بين العاملين داخل المنظمة على تسهيل القيام بالمهام المطلوبة على أكمل وجه.                                               | 3.86 | 0.833 | 2 | مرتفعاً |

تم تحليل مستوى الرضا الوظيفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. أظهرت النتائج أن وضع نظام للترقيات والمكافآت جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.903.90 وانحراف معياري 0.8170.817، مما يعكس أهمية هذا العامل في تعزيز روح المنافسة وزيادة رضا الموظفين. تبادل الخبرات بين العاملين داخل المنظمة حصل على المرتبة الثانية بمتوسط 3.863.86 وانحراف معياري 0.8330.833، حيث يساهم في تسهيل إنجاز المهام بشكل أفضل، مما يشير إلى أهمية التعاون الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي. أما توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة، فقد حصل على نفس متوسط 3.863.86 مع انحراف معياري أقل (0.7890.789)، مما يدل على أن وجود بيئة تهتم بآراء الموظفين وتسعى لتطويرهم المهني والشخصي يعزز من رضاهم عن العمل. في المرتبة الرابعة، جاء بُعد وضع نظام واضح للترقيات والمكافآت مرة أخرى بمتوسط 3.683.68، مما يعكس استمرارية أهميته في رفع معدلات الرضا الوظيفي، ولكن بدرجة أقل مقارنة بالعوامل الأخرى. توفير مناخ عمل ملائم حصل على المرتبة الخامسة بمتوسط 3.483.48 وانحراف معياري 1.2141.214، مما يشير إلى أهمية تحسين هذا العامل لتحقيق مستويات رضا وظيفي أعلى. إجمالاً، تشير النتائج إلى أن العوامل المرتبطة بالتقدير الوظيفي، مثل الترقيات والمكافآت، التعاون بين العاملين، وتوفير بيئة

عمل محفزة، هي عوامل أساسية في تحقيق رضا وظيفي مرتفع، مع وجود حاجة لتحسين بعض الجوانب مثل المناخ العام للعمل لتعزيز النتائج الإيجابية.

#### 4.5. نتائج المحور الثالث :الولاء التنظيمي

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام كلاً من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل التعرف على مستوى الولاء التنظيمي :

جدول 7 نتائج المحور الثالث الولاء التنظيمي

| المحور الثالث : الولاء التنظيمي |                                                                                                                          |                 |                   |        |         |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------|
| م                               | الابعاد                                                                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوي |
| 1                               | يساهم توفير مناخ عمل ملائم في المنظمة على زيادة معدلات الرضا والولاء .                                                   | 3.72            | 0.751             | 5      | مرتفعاً |
| 2                               | توزيع المهام بشكل ملائم لقدرات العاملين يساهم في زيادة معدل الأداء الوظيفي لهم.                                          | 4.14            | 0.789             | 1      | مرتفعاً |
| 3                               | وجود قوانين واضحة للجميع وتطبيقها بشكل عادل ينمي شعور الموظف بتحقيق العدالة وبالتالي زيادة الرغبة في العمل.              | 3.90            | 0.900             | 2      | مرتفعاً |
| 4                               | يؤدي تطبيق العدالة والنزاهة في الإدارة إلى شعور العاملين بالرضا مما يؤثر على أدائهم الوظيفي وبالتالي تزيد من ولائهم.     | 3.86            | 1.093             | 3      | مرتفعاً |
| 5                               | القيادة التحويلية تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار في المؤسسة تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين العمليات وخدمات البنك. | 3.76            | 0.912             | 4      | مرتفعاً |

|   |                                                                                                                                                       |      |       |   |         |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|---|---------|
| 6 | يؤدي إشراك العاملين في القرارات الخاصة بالمنظمة على زيادة الولاء والانتماء للمنظمة وبالتالي تزيد رغبتهم في العمل مما يؤدي إلى زيادة قدرتهم الانتاجية. | 3.71 | 0.908 | 6 | مرتفعاً |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|---|---------|

توضح النتائج أن الولاء التنظيمي يتأثر بعدة عوامل رئيسية، من أبرزها توفير مناخ عمل ملائم، الذي حصل على متوسط حسابي 3.723.723.72، حيث يُسهم في تعزيز الرضا والولاء بين الموظفين. كما أن توزيع المهام بشكل ملائم لقدرات العاملين جاء في المرتبة الأولى بمتوسط 4.144.144.14، مما يشير إلى دوره الكبير في تحسين الأداء وزيادة الالتزام الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أهمية وجود قوانين واضحة وتطبيقها بعدالة، حيث حصل هذا البُعد على متوسط 3.903.903.90، مما يعكس تأثير العدالة في تحفيز الموظفين وتعزيز رغبتهم في العمل. العدالة والنزاهة في الإدارة لعبتا دوراً مهماً أيضاً، حيث سجل هذا البُعد متوسط 3.863.863.86، مما يشير إلى تأثيره الإيجابي على الرضا الوظيفي وزيادة الولاء. من ناحية أخرى، أظهرت القيادة التحويلية، التي تشجع على الإبداع والابتكار، أهمية متوسطة بمتوسط 3.763.763.76، حيث تُعزز من الولاء التنظيمي من خلال دعم التفكير الإبداعي. وأخيراً، أشارت النتائج إلى أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يسهم في تعزيز الولاء والانتماء، حيث سجل هذا البُعد متوسط 3.713.713.71 إجمالاً، تشير هذه النتائج إلى أهمية توفير بيئة عمل عادلة، توزيع المهام بفعالية، والقيادة التحويلية لتعزيز الولاء التنظيمي وتحقيق الإنتاجية المطلوبة.

**نتائج التساؤل : 2. ما تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في الشركة السعودية للاتصالات؟**

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معاملات الانحدار للتعرف على القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في بنك الراجحي بالمملكة العربية السعودية ، كالتالي:

**جدول 8 ملخص نموذج الانحدار**

| Sig   | F        | R <sup>2</sup> المعدلة | R <sup>2</sup> | R            |
|-------|----------|------------------------|----------------|--------------|
| 0.000 | 2865.582 | 0.818                  | 0.851          | <b>0.922</b> |

جدول 9 نتائج المعادلة التنبؤية إثر لقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

| القيادة التحويلية | معامل الانحدار | الخطأ المعياري | قيمة بيتا | قيمة (ت) | مستوى الدلالة |
|-------------------|----------------|----------------|-----------|----------|---------------|
| التأثير المثالي   | 0.283          | 0.559          | 0.113     | 0.506    | 0.018         |
| الرضا الوظيفي     | 1.268          | 0.348          | 0.265     | 1.094    | 0.064         |
| الولاء التنظيمي   | 1.368          | 0.328          | 0.198     | 0.764    | 0.019         |

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في الشركة السعودية للاتصالات. بلغ معامل الارتباط  $R = 0.922$ ، مما يشير إلى وجود علاقة قوية جداً بين القيادة التحويلية وكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. كما أن قيمة  $R^2 = 0.851$  تؤكد أن القيادة التحويلية تفسر حوالي 85.1% من التغيرات في هذين المتغيرين، وهو ما يعكس تأثيراً كبيراً للقيادة التحويلية. أظهرت النتائج أيضاً دلالة إحصائية عالية، حيث كانت قيمة  $F = 2865.582$  ومستوى الدلالة  $Sig = 0.000$ ، مما يدعم موثوقية النتائج. على مستوى الأبعاد الفردية، كان للتأثير المثالي للقيادة التحويلية تأثير إيجابي ولكن محدود، حيث بلغ معامل الانحدار 0.283 مع مستوى دلالة 0.018. أظهرت القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً متوسطاً بمعامل انحدار 1.268، لكن مستوى الدلالة 0.064 يشير إلى أن التأثير ليس بالدلالة العالية. أما الولاء التنظيمي، فقد سجل أعلى تأثير بمعامل انحدار 1.368 ومستوى دلالة 0.019، مما يعكس دور القيادة التحويلية في تعزيز انتماء الموظفين وزيادة ولائهم للمؤسسة. بشكل عام، تُبرز النتائج الدور المحوري للقيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل، حيث كان تأثيرها على الولاء التنظيمي أقوى من تأثيرها على الرضا الوظيفي، مما يدل على أهميتها في بناء ثقافة عمل إيجابية وزيادة انتماء الموظفين.

## الفصل الخامس

### 5.1. الاستنتاجات:

1. القيادة التحويلية كعامل أساسي لتعزيز الولاء التنظيمي أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تُعد من أهم العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي، حيث تمثل قدرتها على بناء الثقة والانتماء بين الموظفين والإدارة دورًا جوهريًا في تحسين ارتباط الموظفين بالمؤسسة. كما أن التركيز على العدالة والمساواة في التعامل مع الموظفين يُعزز من رغبتهم في البقاء والانتماء للمؤسسة.
2. دور القيادة التحويلية في تحسين الرضا الوظيفي تبين أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، لكنه كان أقل قوة مقارنة بتأثيرها على الولاء التنظيمي. يُشير هذا إلى أن الرضا الوظيفي قد يتأثر بعوامل أخرى خارج القيادة، مثل سياسات المكافآت وظروف بيئة العمل. ومع ذلك، فإن دعم الموظفين ومساندتهم من قبل القادة يسهم بشكل كبير في تعزيز شعورهم بالرضا.
3. أهمية العناصر المتنوعة للقيادة التحويلية تُظهر النتائج أن التأثير المثالي، الذي يتمثل في كون القائد نموذجًا يُحتذى به، كان له تأثير إيجابي لكنه محدود مقارنة بالعناصر الأخرى للقيادة التحويلية. هذا يشير إلى أن القيادة الفعالة تعتمد على مجموعة من المهارات والسلوكيات، بما في ذلك التفاعل الإنساني، وحل المشكلات، وتشجيع الابتكار.
4. القيادة التحويلية كمحرك رئيسي للتغيير الإيجابي أظهرت النماذج الإحصائية أن القيادة التحويلية تفسر نسبة كبيرة من التغيرات في الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، مما يبرز دورها كعامل محوري في تحسين بيئة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. هذه النتائج تؤكد أن القيادة التحويلية ليست فقط عنصراً مؤثراً، بل هي شرط أساسي لنجاح المؤسسات في مواجهة التحديات.

### 5.2. التوصيات

1. تطوير مهارات القيادة التحويلية بين المديرين توصي الدراسة بتوفير برامج تدريبية مخصصة للقادة داخل المؤسسة لتطوير مهارات القيادة التحويلية. ينبغي أن تركز هذه البرامج على تعزيز قدرة القادة على التعامل مع المشكلات، دعم الموظفين، وتشجيع التفكير الإبداعي. بناء قيادات فعالة يُسهم في تحسين بيئة العمل بشكل شامل وزيادة الولاء والرضا الوظيفي.

2. تحسين بيئة العمل لتعزيز الرضا الوظيفي ينبغي أن تعمل الإدارة على توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة تهتم باحتياجات الموظفين وتدعم تطورهم المهني. تطبيق نظام مكافآت وترقيات واضح وعادل يمكن أن يسهم في تعزيز روح المنافسة الإيجابية بين الموظفين، مما يزيد من رضاهم ويحفزهم لتحقيق نتائج أفضل.

3. تعزيز التفاعل بين القادة والموظفين التفاعل الفعال بين القادة والموظفين يُعد أساسياً لتعزيز الولاء والانتماء. لذلك، توصي الدراسة بزيادة الاجتماعات الدورية بين المديرين والموظفين لتحديد التحديات والتعاون في إيجاد حلول مشتركة. هذه الاستراتيجية تُعزز من شعور الموظفين بالتقدير والانتماء للمؤسسة.

4. التركيز على العدالة والنزاهة في الإدارة ينبغي على القيادة التركيز على تعزيز العدالة في توزيع المهام واتخاذ القرارات داخل المؤسسة. غياب التحيز الشخصي والمجاملات يُعزز من ثقة الموظفين بالإدارة، مما ينعكس إيجابياً على ولائهم ورغبتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

5. تشجيع الإبداع والابتكار القادة التحويليون يجب أن يركزوا على خلق بيئة تدعم التفكير الإبداعي والابتكار. تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين العمليات والخدمات لا يسهم فقط في تعزيز الرضا الوظيفي، ولكنه يُحقق أيضاً أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

6. تقييم الأداء والمتابعة المستمرة توصي الدراسة بإجراء تقييمات دورية لقياس رضا الموظفين وولائهم، بالإضافة إلى مراجعة تأثير القيادة التحويلية على هذه المتغيرات. المتابعة المستمرة تُساعد على تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين، وضمان استدامة النتائج الإيجابية التي تحققها المؤسسة.

بتنفيذ هذه التوصيات، يمكن للشركة تحقيق بيئة عمل أكثر إيجابية واستدامة، مما يسهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة انتمائهم للمؤسسة. القيادة التحويلية ليست فقط أداة لتعزيز الولاء والرضا، بل هي حجر الأساس لتحقيق التميز التنظيمي والتكيف مع التحديات المستقبلية.

### 5.3. حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** التعرف على أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية.

- **الحدود البشرية:** سيتم إجراء هذا البحث على عدد من الموظفين في شركة الاتصالات السعودية.

- **الحدود المكانية :** سيتم اجراء هذا البحث شركة الاتصالات السعودية.
- **الحدود الزمانية :** سيتم هذا البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2024 م

#### 5.4. الخاتمة

من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يتضح أن هناك علاقة قوية بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي والتنظيمي. تشير الدراسات إلى أن القيادة الفعالة التي تتسم بالتحفيز والدعم تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة. القيادة التحويلية، على وجه الخصوص، تلعب دوراً محورياً في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال تحفيز الموظفين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات. من ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي استخدام أساليب القيادة الأوتوقراطية إلى انخفاض الرضا الوظيفي والشعور بالاغتراب بين الموظفين. هذا البحث يفتح الباب أمام العديد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي والتنظيمي بطرق أكثر تفصيلاً وعمقاً. من الممكن أن تستكشف الدراسات المستقبلية تأثير الثقافة التنظيمية والإدارة العليا على هذه العلاقة، بالإضافة إلى دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أساليب القيادة وكيفية تطبيقها في بيئات العمل الحديثة. يساهم هذا البحث في إثراء المعرفة المتعلقة بأهمية أنماط القيادة في تعزيز الرضا الوظيفي والتنظيمي، مما يساعد المؤسسات في تبني أساليب قيادية أكثر فاعلية. كما يقدم البحث إطاراً نظرياً يمكن أن يساعد الأكاديميين والممارسين في فهم الديناميكيات المعقدة بين القيادة والرضا الوظيفي، مما يمكنهم من تطوير استراتيجيات إدارة أكثر كفاءة. علاوة على ذلك، يساهم البحث في تقديم توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية تحسين بيئات العمل من خلال تعزيز أساليب القيادة التحويلية والاهتمام برضا الموظفين.

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية

1. أحمد، ستي (2017). محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل (دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة)، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة.
2. آل قماش، عبير حسين (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط، 36(ع12)، ص: 395 - 429.
3. البطاشي، م. ب. ع. ب. م.، ماجد بن عدي بن محمد، حمزة، إسماعيل حسين، عثمان، عزام & ...، محمد برهان. (2023). أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. 508-481، (34)7 ,
4. بني سلامة، إسماء محمود (2020). أثر الثقافة التنظيمية في النمط القيادي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
5. بوعكاز، ليلي (2016). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أم البواقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي.
6. جبار، جبار، شاطر & شفيق (مشرف). (2017). *أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الخزف الصحي الميلية* (Doctoral dissertation, جامعة جيجل).

7. الحوتي، خاد على (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية أداء العمل في الإدارة الحكومية: دراسة تطبيقية على مديري المدارس العامة بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
8. الروسان، إخلاص محمد نهار & البلي، حمد عبد الرحمن (مشرف). (2015). *الأثر الإستراتيجي للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري والرضا الوظيفي (بالتطبيق على مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد)*. (Doctoral dissertation).
9. الزهراء علالي & سفيان مصطفى. (2022). سلوك القائد التحويلي وأثره على الرضا الوظيفي-دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل. *El-Wahat Journal for Research and Studies*, 15(2).
10. السالم، ماهر علي (2015). الرضا التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق.
11. السالم، ماهر علي (2015). الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق.
12. سليم، عبد الله خالد (2017). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 1(2ع)، ص: 58 – 75.
13. السويطي، سبلي إسماعيل (2016). أثر جودة حياة العمل على الرضا التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

14. الشعري، عبد الله بن سعد (2016). دور النمط القيادي لمدير المدرسة في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس إدارة التربية والتعليم بمحافظة النماص، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 5(ع12)، ص: 288 - 298.
15. شنوفي، نور الدين (2005). تفعيل تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
16. صالح، عبد الكريم (2020). النمط القيادي لمديري التعليم الثانوي من وجهة نظر الأساتذة وعلاقته برضاهم الوظيفي: دراسة في ضوء نموذج "باس وأفوليو"، مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، 4(ع1)، ص: 224 - 244.
17. طياره، عبير محمد (2018). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
18. عبادو، خديجة. (2015). الرضا التنظيمي لدى اساتذة الجامعات: دراسة ميدانية بجامعات ورقلة- غرداية- الوادي- بسكرة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (18)، ص: 49: 62.
19. العبادي، خالد محمود (2013). الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة في العراق، مجلة الراصد للعلوم الرياضية، 19(ع61)، ص: 381 - 402.
20. عباس، علي محمد (2012). تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(ع1)، ص: 129 - 157.

21. عبد الحكيم، ريموش (2016). أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العربي تبسة.
22. عبد الكريم، أيمن سالم (2011). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالنمط القيادي: دراسة ميدانية على مديري الإدارة الوسطى والتنفيذية في المنظمات الليبية العاملة بقطاع النفط في مدينة بنغازي، ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
23. العمري، محمد بن سعيد (2016). أثر ضغوط العمل على درجة الرضا التنظيم دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (ع39)، ص: 13 - 84.
24. العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات لأعمال، ط5: دار وائل، عمان.
25. عواد، فتحي أحمد (2013). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط1: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
26. عيسى، آيات علي (2020). دور النمط القيادي لمديري المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية في تعديل سلوك الطلبة، ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
27. فتوح، ه. ع. ا. ع. ا. & هالة عبد الرحمن عبد الوهاب. (2018). إثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين (دراسة نظرية). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية 9*, (العدد الثالث), 501-529.
28. فراحتية، العيد (2020). أثر التشارك المعرفي على الرضا التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة العلوم الإنسانية، 20(ع1)، ص: 205 - 228.

29. فرح، علي الطيب (2017). أثر أنماط القيادة على أداء العاملين في القطاع الخاص: بالتطبيق على

شركة العبيكان للتعليم في الفترة 2007: 2017، رسالة ماجستير، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي،

جامعة أم درمان الإسلامية.

30. القحطاني، سعيد عايض (2019). تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة

الاتصالات السعودية بمنطقة عسير، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، 6(ع1)، ص: 189 -

215.

31. القطاونة، أيمن سليمان (2020). أثر الثقافة التنظيمية في النمط القيادي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات

العليا، جامعة مؤتة.

32. مجلة قطر انفسست (2022). قطاع الرياضة في قطر يتطلع إلى ما بعد 2022،

<https://tinyurl.com/2hsm9w7f>

33. محمود، دينا كمال (2016). النمط القيادي السائد لدى المديرين والموجهين وعلاقته بالرضا الوظيفي

لمعلمي التربية الرياضية بمحافظة القليوبية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، (ع77)، ص:

460 - 475.

34. مشهدي، حسين خضر (2018). الرضا الوظيفي وتأثيره على الأبناء، المجلة العلمية لكلية رياض

الأطفال، 5(ع1)، ص: 385 - 404.

35. مصطفى، أحمد سيد (2010). الإدارة دليل عملي للمدير العصري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

36. منير، ويد (2008). القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، عمان.

37. نصر محمد سعيد, م & .محمد. (2016). التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بنها بجمهورية مصر العربية). *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. 41-109, 46(4) ,
38. هاشم, عادل عبد الرازق (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي, عمان, دار اليازوري العلمية.
39. البطاشي, م. ب. ع. ب. م., ماجد بن عدي بن محمد, حمزة, إسماعيل حسين, عثمان, عزام & ... , محمد برهان. (2023). أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين بسلطنة عمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*. 481-508, 7(34) ,
40. جبار, جبار, شاطر & شفيق (مشرف). (2017). أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الخزف الصحي الميلية (Doctoral dissertation, جامعة جيجل).
41. الزهراء علالي & سفيان مصطفى. (2022). سلوك القائد التحويلي وأثره على الرضا الوظيفي-دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل. *El-Wahat Journal for Research and Studies*, 15(2) .
42. فتوح, ه. ع. ا. ع. ا & .هالة عبد الرحمن عبد الوهاب. (2018). إثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين (دراسة نظرية). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* 9, (العدد الثالث), 529-501.
43. نصر محمد سعيد, م & .محمد. (2016). التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بنها بجمهورية مصر العربية). *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. 41-109, 46(4) ,

## ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Brikend Aziri: Job satisfaction: A literature review, Management Research and Practice, vol3, Issue4, 2011, p.77.
2. Brikend Aziri: Job satisfaction: A literature review, Management Research and Practice, vol3, Issue4, 2011, p.77.
3. Hayward (2006). Relationship between employee performance, leadership and emotional intelligence in a South African parastatal organisation (Doctoral dissertation, Rhodes University).
4. Nguon, Vannarith. (2022). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review. International Journal of Business and Management. 17. 75. 10.5539/ijbm.v17n12p75.
5. Purwanto, A. (2020). The effect of transformational leadership dimensions on job satisfaction and organizational commitment: case studies in private university Lecturers. *Solid State Technology*.
6. Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9, 61-69.
7. Rachmah, Anita & Sudiro, Achmad & Juwita, Himmiyatul. (2022). The effect of transformational leadership on organizational commitment: Mediating role of job stress and job satisfaction. International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478). 11. 102-112. 10.20525/ijrbs.v11i8.2134.

## استبيان

### السلام عليكم ورحمة الله

يسعدنا تعاونكم واستعدادكم لملء هذا الاستبيان، الذي يشكل جزءاً أساسياً من بحثنا. الهدف من هذه الدراسة هو فهم أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات السعودية . إن إجاباتكم ستكون دليلاً قيماً يساهم في جعل هذه الدراسة فعالة ودقيقة، وتحقيق أهدافها بنجاح.

شكرا لكم مقدما.....

الباحثة

البيانات الأساسية:

أنثى

الجنس: ذكر

العمر:

- أقل من 25 سنة ( ).
- من 26 - 30 سنة ( ).
- من 31 - 35 سنة ( ).
- من 36 سنة فأكثر ( ).

المؤهل العلمي:

- بكالوريوس ( ).
- ماجستير ( ).
- دكتوراه ( ).

سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات ( ).
- من 6 - 10 سنوات ( ).
- من 11 - 15 سنة ( ).
- من 16 سنة فأكثر ( ).

برجاء الإجابة على البنود التالية:

| التسلسل                             | البند | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|-------------------------------------|-------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| المتغير المستقل : القيادة التحويلية |       |               |       |       |              |                      |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                             |   |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  |  | يقدم مديري التدريبات اللازمة للعاملين لمواكبة التغيرات وتوظيفها لخدمة المنظمة.                                                              | 1 |
|  |  |  |  |  | يستطيع مديري التعامل مع المشكلات التي تحدث أثناء العمل والسيطرة عليها ووضع حلول بديلة لها.                                                  | 2 |
|  |  |  |  |  | يتعامل المدير مع العاملين بطريقة إنسانية ويعمل على مساندتهم ودعمهم في التعامل مع المشكلات التي تواجههم.                                     | 3 |
|  |  |  |  |  | يعقد المدير اجتماعات دورية مع العاملين للتعرف على تطورات العمل وتحديد المشكلات التي تواجههم وكيفية حلها.                                    | 4 |
|  |  |  |  |  | يقوم المدير بتقييم مستوى أداء العاملين بصفة دورية للوقوف على جوانب القوة والضعف.                                                            | 5 |
|  |  |  |  |  | عجز المدير عن مواجهة المشكلات التي تواجهه بطريقة مرنة يؤدي إلى خلق حالة من الفوضى داخل المنظمة.                                             | 6 |
|  |  |  |  |  | ضعف التفاعل بين المديرين والعاملين ينتج عنه عدم التفاهم وبالتالي فقدان الاحترام المتبادل بينهم.                                             | 7 |
|  |  |  |  |  | التحيز الشخصي والمجاملات عند إصدار الأحكام واتخاذ القرارات ينتج عنه نوع من الفساد داخل المنظمة وبالتالي التأثير على كفاءة عمل الموظفين بها. | 8 |

|                                       |  |  |  |  |                                                                                                                                            |    |
|---------------------------------------|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                                       |  |  |  |  |                                                                                                                                            |    |
|                                       |  |  |  |  | عدم امتلاك الخبرة الكافية في مجال الإدارة ينتج عنه العديد من الأخطاء التي تؤثر على أسلوب القائد في التعامل مع المواقف المختلفة.            | 9  |
|                                       |  |  |  |  | يراعي المدير قدرات وإمكانيات العاملين عند توزيع المهام المختلفة.                                                                           | 10 |
| <b>المتغير التابع : الرضا الوظيفي</b> |  |  |  |  |                                                                                                                                            |    |
|                                       |  |  |  |  | يساهم توفير مناخ عمل ملائم في المنظمة على زيادة معدلات الرضا والولاء.                                                                      | 1  |
|                                       |  |  |  |  | وضع نظام للترقيات والمكافآت يزيد من روح المنافسة بين العاملين لتحقيق أعلى معدلات الرضا.                                                    | 2  |
|                                       |  |  |  |  | وضع نظام للترقيات والمكافآت يزيد من روح المنافسة بين العاملين لتحقيق أعلى معدلات الرضا.                                                    | 3  |
|                                       |  |  |  |  | توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين على عملهم حيث يشعرون بأن قيادتهم تهتم برأيهم وتسعى لتحقيق تطورهم المهني والشخصي. | 4  |
|                                       |  |  |  |  | يسهل تبادل الخبرات بين العاملين داخل المنظمة على تسهيل القيام بالمهام المطلوبة على أكمل وجه.                                               | 5  |
| <b>الولاء التنظيمي</b>                |  |  |  |  |                                                                                                                                            |    |
|                                       |  |  |  |  | يساهم توفير مناخ عمل ملائم في المنظمة على زيادة معدلات الرضا والولاء.                                                                      | 6  |
|                                       |  |  |  |  | توزيع المهام بشكل ملائم لقدرات العاملين يساهم في زيادة معدل الأداء الوظيفي لهم.                                                            | 7  |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                                       |    |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | وجود قوانين واضحة للجميع وتطبيقها بشكل عادل ينمي شعور الموظف بتحقيق العدالة وبالتالي زيادة الرغبة في العمل.                                           | 8  |
|  |  |  |  |  | يؤدي تطبيق العدالة والنزاهة في الإدارة إلى شعور العاملين بالرضا مما يؤثر على أدائهم الوظيفي وبالتالي تزيد من ولائهم.                                  | 9  |
|  |  |  |  |  | القيادة التحويلية تشجع على التفكير الإبداعي والابتكار في المؤسسة تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين العمليات وخدمات البنك.                              | 10 |
|  |  |  |  |  | يؤدي إشراك العاملين في القرارات الخاصة بالمنظمة على زيادة الولاء والانتماء للمنظمة وبالتالي تزيد رغبتهم في العمل مما يردى إلى زيادة قدرتهم الانتاجية. | 11 |

شكرًا لتعاونكم معنا....