

## أثر القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين وأدائهم بالتطبيق في شركة STC للاتصالات بمدينة الرياض

أسم الطالب:

محمد عوض شعيب الشمري

الرقم الجامعي:

221001463

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| 3  | قائمة الاشكال                                      |
| 4  | قائمة الجداول                                      |
| 5  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة               |
| 6  | 1.1. المقدمة                                       |
| 7  | 1.2. مشكلة البحث                                   |
| 7  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:                   |
| 7  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:                 |
| 8  | 1.3. اهمية الدراسة                                 |
| 8  | 1.3.1. على المستوى النظري:                         |
| 8  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                       |
| 9  | 1.4. اسئلة الدراسة                                 |
| 9  | 1.5. اهداف الدراسة                                 |
| 10 | 1.6. فرضيات الدراسة                                |
| 10 | 1.7. نموذج الدراسة                                 |
| 11 | 1.8. الدراسة الميدانية                             |
| 12 | 1.10. مخطط المشروع المقترح                         |
| 13 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                  |
| 14 | 2.1. المقدمة                                       |
| 15 | 2.3. مفهوم تحفيز الموظفين                          |
| 16 | 2.4. العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين |
| 18 | 2.5. الخاتمة                                       |
| 19 | 3. الفصل الثالث: منهجية البحث                      |
| 20 | 3.1. المقدمة                                       |
| 20 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث            |
| 21 | 3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)                      |
| 22 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات          |
| 23 | 3.5. طريقة جمع البيانات                            |
| 25 | 3.6. أنواع البيانات                                |
| 26 | 3.7. إجراءات التحليل الاحصائي                      |
| 28 | قائمة المراجع                                      |
| 32 | قائمة الملاحق                                      |

## قائمة الاشكال

| رقم الصفحة | العنوان                           | رقم الشكل |
|------------|-----------------------------------|-----------|
| 10         | نموذج البحث (من إعداد الباحث)     | 1         |
| 21         | ملخص منهجية البحث المصدر (الباحث) | 2         |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | العنوان                                                                    | رقم الجدول |
|------------|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| 23         | المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التحويلية من (اعداد الباحث) | 1          |
| 24         | المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع تحفيز الموظفين من (اعداد الباحث)     | 2          |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

القيادة التحولية هي أحد الأساليب القيادية التي تسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي في الشركات الكبرى، وذلك من خلال إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أفضل النتائج. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الشركات الكبرى في بيئة العمل المعاصرة، يصبح من الضروري تبني أساليب قيادية تتلاءم مع احتياجات العصر، ومن أبرز هذه الأساليب هو أسلوب القيادة التحولية

تعتبر القيادة التحولية من الأساليب التي تؤثر بشكل كبير على تحفيز الموظفين، حيث يعمل القائد التحويلي على تقديم رؤية مشتركة تلهم الموظفين للعمل بكفاءة أعلى، مما يؤدي إلى تحسين الأداء داخل بيئات العمل التي تتسم بالتغير المستمر

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحولية على تحفيز الموظفين وأدائهم في الشركات الكبرى، مع التركيز على الدور الذي تلعبه هذه القيادة في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وفي هذا السياق، يتم استكشاف العلاقة بين القيادة التحولية وتحفيز الموظفين، وكيفية تحسين أدائهم في بيئات العمل المعقدة

من خلال هذه الدراسة، سيتم فحص تأثير القيادة التحولية في رفع مستوى التحفيز لدى الموظفين وكيفية تعزيز أدائهم الجماعي والفردي. كما سيتم تناول الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع لتقديم تحليل شامل حول كيفية تأثير القيادة التحولية في تحسين بيئات العمل داخل الشركات الكبرى

## 1.2. مشكلة البحث

تعتبر القيادة التحولية أحد الأساليب القيادية التي تُسهم في تطوير أداء الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف مؤسسية عالية. في ظل بيئات العمل المتغيرة والتحديات المستمرة التي تواجهها الشركات الكبرى، باتت القيادة التحولية أداة أساسية لتحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. ومع ذلك، رغم كثرة الدراسات حول القيادة التحولية، لا تزال هناك فجوات في الأدبيات التي تتعلق بتأثير هذه القيادة في تحفيز الموظفين وأدائهم في الشركات الكبرى.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تتواجد فجوات كبيرة في فهم العلاقة بين القيادة التحولية وتحفيز الموظفين في بيئات العمل المتغيرة. رغم أن العديد من الدراسات ناقشت القيادة التحولية بشكل عام، إلا أن هذه الدراسات لا توفر رؤية شاملة حول كيفية تأثير القيادة التحولية في تحفيز الموظفين في سياقات محددة مثل الشركات الكبرى. كما أن هناك قلة من الأبحاث التي تناولت العوامل التي يمكن أن تعزز من فعالية القيادة التحولية في مثل هذه البيئات.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوات في تطبيق أساليب القيادة التحولية في الشركات الكبرى، حيث تفتقر العديد من الشركات إلى استراتيجيات محددة يمكن من خلالها تحقيق أقصى استفادة من القيادة التحولية. تظل الأساليب القيادية المعتمدة في هذه الشركات غالبًا تقليدية، مما يقلل من قدرتها على تحفيز الموظفين وتحقيق الأداء المطلوب. كما أن هناك نقصًا في الدراسات التي تركز على كيفية تطبيق القيادة التحولية في بيئات العمل التي تتسم بالتحولات السريعة والتحديات المتزايدة.

السؤال الرئيسي للبحث: كيف تؤثر القيادة التحولية على تحفيز الموظفين وأدائهم في الشركات الكبرى؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تُعد القيادة التحويلية من أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، لما لها من دور فعال في تطوير أداء المنظمات وتحفيز العاملين نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على العلاقة الجوهرية بين نمط القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن القادة التحويليين يمتلكون القدرة على إلهام الموظفين، وتعزيز روح الانتماء، ورفع مستوى الالتزام الوظيفي من خلال تبني رؤى مستقبلية مشتركة وتقدير الاحتياجات الفردية.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل أهمية الدراسة على المستوى النظري في سد الفجوات المعرفية المتعلقة بفهم تأثير القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين وأدائهم في الشركات الكبرى. على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية، إلا أن تأثيرها الفعلي في تحفيز الموظفين وتحسين الأداء داخل الشركات الكبرى لم يُبحث بشكل كافٍ. ستساهم هذه الدراسة في تعزيز الأدبيات الأكاديمية بتقديم تحليل شامل لآلية تأثير القيادة التحويلية على الموظفين في بيئات العمل المتطورة والمعقدة، وبالتالي تُعتبر إضافة هامة للمفاهيم النظرية حول القيادة التحويلية

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فإن أهمية الدراسة تكمن في تقديم حلول عملية يمكن أن تساهم في تحسين فعالية القيادة التحويلية في الشركات الكبرى. من خلال استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والتحفيز، ستساعد الدراسة الشركات في فهم كيفية تحسين أساليب القيادة لتحفيز الموظفين وتحقيق الأداء الأمثل. كما أن نتائج هذه الدراسة قد تساهم في تطوير برامج تدريبية وقيادية تركز على تطبيق أساليب القيادة التحويلية بشكل فعال في بيئات العمل المعقدة، مما يعزز من كفاءة الشركات الكبرى في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

#### 1.4. اسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي: كيف تؤثر القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين ؟

- كيف يؤثر التأثير المثالي على تحفيز الموظفين وادائهم؟
- ما مدى تأثير الدافع والالهام على تحفيز الموظفين وادائهم؟
- كيف يؤثر التشجيع الابتكاري على تحفيز الموظفين وادائهم ؟

#### 1.5. اهداف الدراسة

الهدف العام: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل اثر القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين.

الأهداف الفرعية:

- دراسة دور التأثير المثالي على تحفيز الموظفين.
- دراسة أثر الدافع والالهام على تحفيز الموظفين.
- الهدف من التشجيع الابتكاري على تحفيز الموظفين.

## 1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية (H1):

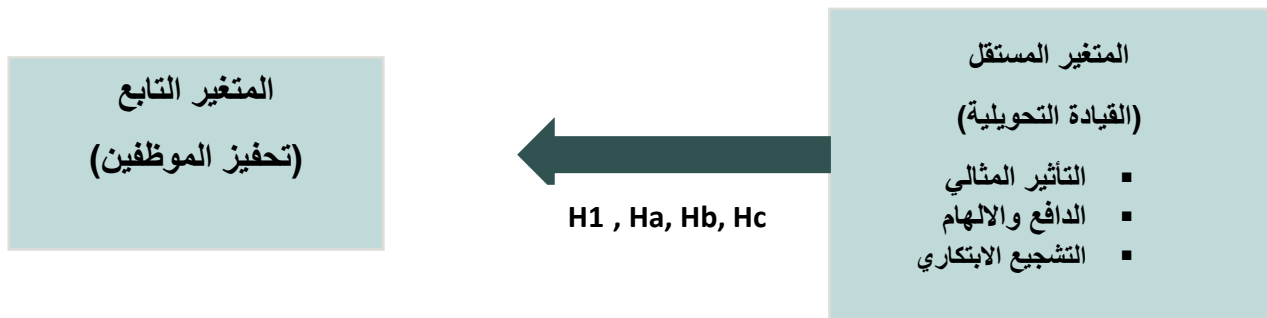
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين

ويتفرع عنه الفرضيات الآتية:

- Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وتحفيز الموظفين.
- Hb: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الدافع والالهام وتحفيز الموظفين.
- Hc: توجد علاقة معنوية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التشجيع وتحفيز الموظفين.

## 1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي :



الشكل (1): نموذج البحث (من إعداد الباحث)

## 1.8. الدراسة الميدانية

تُعد شركة الاتصالات السعودية (STC) واحدة من أكبر وأهم الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات على مستوى المملكة العربية السعودية ومنطقة الشرق الأوسط. تأسست الشركة في عام 1998 بموجب قرار مجلس الوزراء، وبدأت أعمالها كمزود وطني رئيسي لخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية. ومنذ تأسيسها، شهدت STC تطورًا كبيرًا وتحولات استراتيجية جعلتها تتصدر مشهد التحول الرقمي في المملكة، وتسهم بفاعلية في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030، خاصة في مجال البنية التحتية الرقمية، والابتكار التكنولوجي، وتمكين الاقتصاد الرقمي.

تُقدم STC مجموعة متكاملة من الخدمات تشمل خدمات الهاتف المحمول، وخدمات الإنترنت، وخدمات الاتصال الثابت، إضافة إلى حلول تقنية متقدمة مثل الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والأمن السيبراني، والذكاء الاصطناعي. كما أنها تمتلك مجموعة من الشركات التابعة في مجالات الاتصالات الرقمية والتقنية، مثل شركة "STC Solutions" و "STC Pay" التي تُعد من أبرز شركات التقنية المالية (FinTech) في المنطقة.

تتمتع STC بمكانة مالية قوية، حيث تُدرج أسهمها في السوق المالية السعودية (تداول)، وتُعد من الشركات ذات القيمة السوقية المرتفعة. وتوظف الشركة آلاف الكفاءات السعودية، وتسعى باستمرار لتبني أحدث الممارسات العالمية في مجال القيادة المؤسسية، وإدارة الموارد البشرية، وتحفيز الابتكار، مما جعلها تحصد عدة جوائز إقليمية ودولية في مجالات التميز التشغيلي وخدمة العملاء والاستدامة.

وبفضل توجهها الاستراتيجي نحو التحول الرقمي والاستثمار في التقنيات الناشئة، تُعد STC نموذجًا ناجحًا للشركات الوطنية التي تجمع بين الريادة التجارية والمسؤولية الاجتماعية، وتسهم بفاعلية في تعزيز البنية التحتية الرقمية للمملكة، وتحقيق التنمية المستدامة.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح



## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة

وتحقيق الأداء المتميز في بيئات العمل المختلفة، وخاصة في الشركات الكبرى. في ظل المنافسة العالمية المتزايدة، تسعى الشركات الكبرى إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة إنتاجية الموظفين من خلال تطبيق أساليب قيادة فعّالة. وقد أثبتت الدراسات أن القيادة التحولية تعتبر من أبرز الأساليب التي تساهم في إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف غير تقليدية وتجاوز التوقعات.

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحولية على تحفيز الموظفين و أدائهم في الشركات الكبرى، وذلك من خلال فحص العلاقة بين أسلوب القيادة هذا وبين النتائج المتوقعة على مستوى الأداء الفردي والجماعي في الشركات. من خلال هذا البحث، يتم التركيز على كيفية تأثير القيادة التحولية في بيئات العمل المتغيرة، وكيف يمكن لهذه القيادة أن تعزز من مستوى تحفيز الموظفين وبالتالي تحسين الأداء العام للشركة.

تمثل الدراسات السابقة حول القيادة التحولية أساساً مهماً لفهم كيفية تأثير القيادة التحولية على تحفيز الموظفين وأدائهم في الشركات الكبرى. وقد أظهرت الأدبيات السابقة أن القيادة التحولية تساهم في خلق بيئة عمل قائمة على الابتكار و التعاون، مما يعزز من تحفيز الموظفين ويساهم في تحسين نتائج الأداء. لكن، مع وجود العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، لا تزال هناك فجوات في الأدبيات تتعلق بتطبيق القيادة التحولية بشكل عملي في الشركات الكبرى، وتحديدًا في سياق التحفيز الوظيفي و الأداء المؤسسي.

تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى تحليل تأثير القيادة التحولية على تحفيز الموظفين وتحقيق أداء عالٍ في الشركات الكبرى. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها من قبل القادة في هذه الشركات لتحسين نتائج الأداء وتعزيز التحفيز على مستوى الموظفين

تكمّن أهمية هذه الدراسة في أنها تسلط الضوء على كيفية استخدام القيادة التحولية كأداة لتعزيز الأداء في الشركات الكبرى. كما تساهم في توجيه القادة في هذه الشركات إلى أساليب إدارية أكثر فعالية لتحفيز الموظفين وتحقيق أهداف تنظيمية طموحة

## 2.2. مفهوم القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي الأسلوب القيادي الذي يركز على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف غير تقليدية، ويتسم القائد التحويلي بقدرته على تحفيز الموظفين من خلال تقديم رؤية ملهمة وتعزيز المشاركة والتفاعل بين أعضاء الفريق. يساهم القائد التحويلي في بناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع، مما يحفز الموظفين على تحسين أدائهم

كيف تؤثر القيادة التحويلية؟

- القيادة التحويلية تؤثر بشكل رئيسي على تحفيز الموظفين من خلال خلق بيئة تشجع على الإبداع والمشاركة الفعالة
- القائد التحويلي يعمل على رفع مستوى الحوافز الداخلية والخارجية للموظفين
- القيادة التحويلية تساهم في تحسين التواصل بين القادة والموظفين، مما يعزز من شعور الموظفين بالانتماء ويزيد من مستوى التحفيز الشخصي لهم

## 2.3. مفهوم تحفيز الموظفين

### • تحفيز الموظفين:

التحفيز هو الدافع الذي يدفع الموظف للعمل بجدية لتحقيق الأهداف الشخصية والجماعية. يشمل التحفيز الحوافز الداخلية (مثل الرغبة في التفوق الشخصي) و الحوافز الخارجية (مثل المكافآت أو التقدير).

## • العلاقة بين القيادة التحويلية والتحفيز:

القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر في تحفيز الموظفين عبر التأثير العاطفي والإلهام. من خلال تقديم رؤى واضحة وملهمة، يتشجع الموظفون على تحسين أدائهم وزيادة التزامهم بالعمل.

## • أداء الموظفين:

أداء الموظفين يشير إلى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف الموكلة له من خلال العمل بفعالية وكفاءة. الأداء يمكن أن يُقاس عبر الإنتاجية، الجودة، و الالتزام بالمواعيد

## 2.4. العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين

تُعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية المعاصرة التي أحدثت تحولاً كبيراً في فهم العلاقة بين القائد والموظف، حيث تعتمد على التأثير الإيجابي العميق في الأفراد من خلال تبني رؤية ملهمة، وتعزيز الثقة المتبادلة، وبناء بيئة عمل قائمة على التقدير والتحفيز المستمر. وفي بيئات العمل الحديثة التي تتطلب مرونة عالية وقدرة على الابتكار، أصبح من الضروري وجود قيادات قادرة على إحداث التغيير، ليس فقط في الإجراءات التنظيمية، ولكن أيضاً في طريقة تفكير الموظفين وسلوكياتهم الوظيفية.

تتبع العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين من كون هذا النمط القيادي يركز على تفعيل الدوافع الداخلية لدى الأفراد، حيث يسعى القائد التحويلي إلى إشراك الموظفين في الرؤية العامة للمؤسسة، ويمنحهم الشعور بالأهمية والدور الفعال في تحقيق الأهداف المشتركة. كما يُعزز هذا النمط من القيادة مشاعر الانتماء والرضا الوظيفي، من خلال تهيئة بيئة تتيح للأفراد التعبير عن أفكارهم، والمبادرة، وتحقيق الذات. وبالتالي، فإن القيادة التحويلية لا تقتصر على إدارة العمل بشكل تقليدي، بل تهدف إلى إلهام الأفراد وتحفيزهم ليقدموا أفضل ما لديهم.

وقد أثبتت العديد من الدراسات في مجال السلوك التنظيمي أن وجود قائد يتمتع بصفات تحويلية ينعكس إيجابياً على مستويات التحفيز لدى الموظفين، حيث يزداد التزامهم، وتنمو لديهم الرغبة في الإبداع، وتتطور قدراتهم على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف بكفاءة. من هذا المنطلق، فإن دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين تُعد ضرورية لفهم الآليات التي من خلالها يمكن للمؤسسات أن تبني فرق عمل أكثر تفاعلاً، وأكثر التزاماً، وأكثر قدرة على تحقيق التميز المؤسسي في بيئة عمل تنافسية ومتغيرة باستمرار.

## 2.5. الخاتمة

توضح هذه العلاقات أن القيادة التحولية تُعتبر محركاً رئيسياً لزيادة تحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم. من خلال هذه العلاقة المباشرة، يمكن للشركات الكبرى تبني القيادة التحولية كأداة فعالة لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

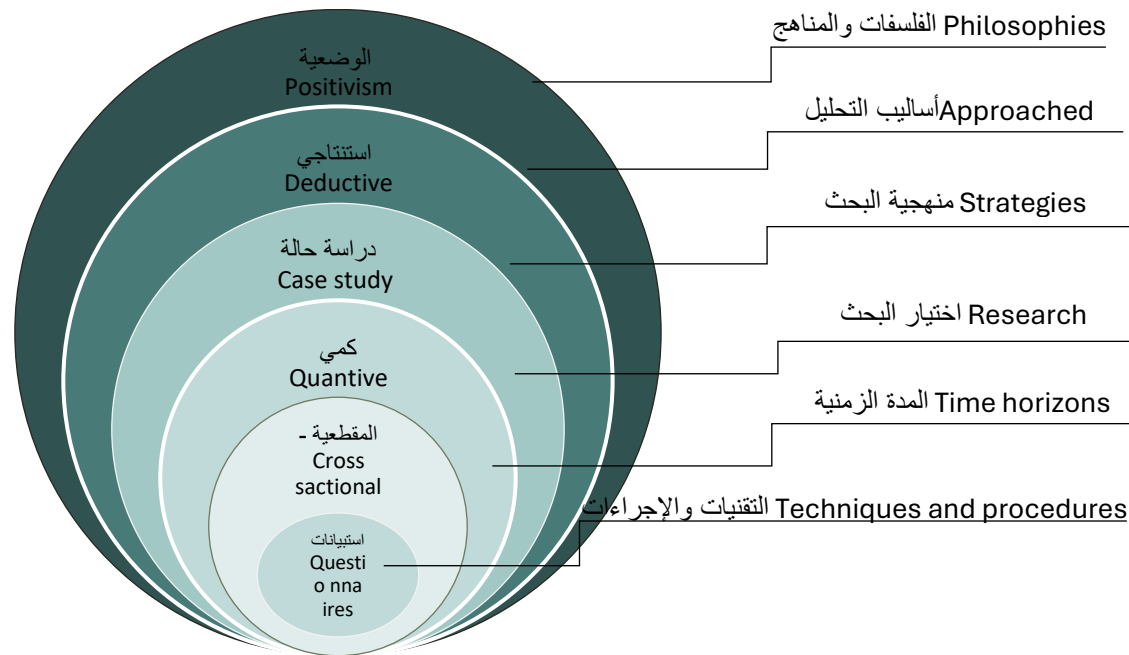
### 3. الفصل الثالث: منهجية البحث

### 3.1. المقدمة

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

- فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism
- أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية cross sectional
- تقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل (2): صمم بواسطة الباحث

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

### 3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج الوضعي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

#### المتغير المستقل: (القيادة التحويلية)

واعتمد الباحث على استبانة (شيمة وآخرون). وذلك لقياس المتغير القيادة التحويلية وذلك من حيث 3 ابعاد وهي التأثير المثالي و الدافع والالهام و التشجيع الابتكاري باجمالي 12 للمتغير حيث ان بعد التأثير المثالي يتكون 4 عناصر، وبعد الدافع والالهام يتكون من 4 عناصر ، وبعد التشجيع الابتكاري يتكون من 4 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 1: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التحويلية.

| المتغير المستقل   | الابعاد           | عدد العبارات | المصدر                                                                                                                                                                      |
|-------------------|-------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| القيادة التحويلية | التأثير المثالي   | 4            | شيمة, يمينه, فضيل, & وهيبه, مصطفىاوي سفيان/مؤطر. (2021). دراسة اثر القيادة التحويلية على الابتكار في مؤسسات التعليم العالي (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-أدرار). |
|                   | الدافع والالهام   | 4            |                                                                                                                                                                             |
|                   | التشجيع الابتكاري | 4            |                                                                                                                                                                             |
|                   | العدد الكلي       | 12           |                                                                                                                                                                             |

المصدر: الباحث

### المتغير التابع: (تحفيز الموظفين)

واعتمد الباحث على استبانة (قصيبي وآخرون). وذلك لقياس المتغير التابع تحفيز الموظفين ، وذلك من حيث العبارات الخاصة لتحفيز الموظفين ، بأجمالي 12 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

#### جدول 2: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع تحفيز الموظفين.

| المتغير التابع | عدد العبارات | المصدر                                                                                               |
|----------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تحفيز الموظفين | 12           | قصيبي نسرين، بودور أميرة، & بن عمارة خولة. (2017). دور العلاقات العامة في تحفيز الموظفين في المؤسسة. |

المصدر: الباحث

### 3.6. أنواع البيانات

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

### 3.8. الخاتمة

## قائمة المراجع

## المراجع العربية:

1. الحربي، عادل. (2012). القيادة التحولية وتأثيرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في الشركات الكبرى. مجلة دراسات الإدارة
2. الطيبشي، فهد. (2016). القيادة التحولية في منظمات الأعمال: تأثيرها على تحفيز الموظفين وأدائهم. مجلة الفكر الإداري
3. السعيد، صالح. (2018). دور القيادة التحولية في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الكبرى. دراسة تطبيقية على الشركات السعودية الكبرى. المجلة العربية للإدارة .
4. الشهري، ماجد. (2015). القيادة التحولية وتحفيز الموظفين: تحليل للأثر في بيئات العمل الحديثة. مجلة العلوم الإدارية
5. العتيبي، فواز. (2017). أثر القيادة التحولية في تحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية في الشركات الكبرى. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد
6. الموسى، خالد. (2019). القيادة التحولية وفعاليتها في تعزيز الأداء في المؤسسات الكبرى. المجلة الدولية للإدارة والتطوير
7. الزهراني، أحمد. (2020). تأثير القيادة التحولية على تحفيز الموظفين في بيئات العمل التنافسية. مجلة الإدارة الحديثة
8. الماجد، هيفاء. (2014). القيادة التحولية وأثرها على التحفيز الوظيفي في المؤسسات الكبرى. مجلة الاقتصاد والتنمية
9. الجبيل، فهد. (2013). القيادة التحولية: الأسس والمفاهيم والتطبيقات في الشركات الكبرى. دار المعارف.
10. الغامدي، نواف. (2016). دور القيادة التحولية في تعزيز التحفيز والأداء في بيئات العمل المتغيرة. مجلة العلوم الإدارية المعاصرة
11. قصيبي نسرين، بودور أميرة، & بن عمارة خولة. (2017). دور العلاقات العامة في تحفيز الموظفين في المؤسسة.
12. شيمة، يمينه، فضيل، وهيبه، مصطفىاوي، & سفيان/مؤطر. (2021). دراسة اثر القيادة التحولية على الابتكار في مؤسسات التعليم العالي (Doctoral dissertation), جامعة أحمد دراية-أدرار).

## المراجع الأجنبية:

13. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

يقدم هذا الكتاب الأسس النظرية للقيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على الأداء والتحفيز في بيئات العمل.

14. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

دراسة تحليلية حول القيادة التحويلية مقابل القيادة المعاملاتية وتأثيراتهما على الأداء والتحفيز.

15. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership. Psychology Press.

يقدم هذا الكتاب حالات عملية عن كيفية تطبيق القيادة التحويلية في بيئات عمل مختلفة وتأثيرها على الموظفين.

16. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 297-320.

دراسة عن كيفية تأثير سلوكيات القائد التحويلي في مستوى الثقة والرضا التنظيمي للموظفين.

17. Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice. Sage Publications.

يقدم هذا الكتاب فصولاً عن القيادة التحويلية وتطبيقاتها في تحسين تحفيز الموظفين وأدائهم.

18. Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.

يقدم هذا المقال تحليلاً لعلاقة السمات الذاتية الأساسية مثل الثقة بالنفس مع الرضا الوظيفي والأداء في بيئات العمل.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). 19  
Effectiveness of transformational leadership: A meta-analytic  
review. The Leadership Quarterly, 7(3), 385-425.

دراسة تحليلية حول فعالية القيادة التحويلية في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational 20  
effectiveness through transformational leadership. Sage  
Publications.

يستعرض الكتاب كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال القيادة التحويلية.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. 21  
Psychological Review, 50(4), 370-396.

نظرية ماسلو حول الدوافع البشرية التي يمكن ربطها بالتحفيز الوظيفي في بيئات العمل  
التحويلية.

## قائمة الملاحق

## مقدمة الاستبانة

أتقدم لحضراتكم الكرام بهذا الاستبيان المتمم لبحث التخرج بعنوان " أثر القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين بالتطبيق على شركة STC للاتصالات في الرياض" حيث يهدف هذا البحث للنظر في معرفة الأثر الفعلي للقيادة التحويلية على تحفيز الموظفين، لذا ارجوا من حضراتكم تعبئة الاستبيان المرفق بما يتناسب مع رأيكم الشخصي, علماً ان جميع معلوماتكم سيتم الحفاظ عليها بكل سرية.

شاكرة لكم تعاونكم ومشاركتكم.

الباحث: محمد عوض الشمري

## المعلومات الشخصية:

### الجنس:

☐ أنثى ☐ ذكر

### الفئة العمرية:

☐ أقل من 25

☐ 26 إلى 30

☐ 31 إلى 35

☐ أكثر من 40

### المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ أخرى

### سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنة

☐ من 10 إلى 15 سنوات

☐ من 15 سنة فأكثر

## استبيان القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

| البعد             | الفقرة                                                                        | موافق | محايد | غير موافق |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| التأثير المثالي   | تشعر القيادة التحويلية العاملين بالشركة بالتقدير من قبل رؤوسهم                |       |       |           |
|                   | تتسم القيادة التحويلية في الشركة بالثقة والصدق مع العاملين                    |       |       |           |
|                   | توفر قيادة الشركة احتياجات العاملة الشخصية.                                   |       |       |           |
|                   | تضع قيادة الشركة رسالة واضحة للمستقبل .                                       |       |       |           |
| الدافع والالهام   | تشجع القيادة التحويلية روح التحدي بين العاملين.                               |       |       |           |
|                   | تركز القيادة التحويلية على تنمية روح الشركة.                                  |       |       |           |
|                   | تتيح القيادة التحويلية بالشركة الفرصة للمشاركة في تحقيق الأهداف الجامعية.     |       |       |           |
|                   | تسعى القيادة التحويلية في الشركة لتحقيق العمل أكثر مما خطط له .               |       |       |           |
| التشجيع الابتكاري | تمنح القيادة التحويلية الفرصة للعاملين  بالقيام ببعض الاعمال الغير الروتينية. |       |       |           |
|                   | تسعى الشركة الى تحريك جهود المرؤوسين ليكونوا مجددين ومبتكرين.                 |       |       |           |
|                   | تساعد القيادة التحويلية على فهم المشاكل وتحليلها بطرق غير معتمدة.             |       |       |           |
|                   | تشجع القادة التحويلية في الشركة على تقديم افكار مبتكرة وابداعية.              |       |       |           |
|                   |                                                                               |       |       |           |

### استبيان تحفيز الموظفين (المتغير التابع)

| غير موافق | محايد | موافق | الفقرة                                                       |
|-----------|-------|-------|--------------------------------------------------------------|
|           |       |       | أشعر بالحماس عند أدائي لمهامي اليومية في العمل.              |
|           |       |       | لدي دافع ذاتي لتحقيق أداء أفضل دون الحاجة إلى متابعة مستمرة. |
|           |       |       | أشعر بأن جهودي في العمل تحظى بالتقدير من قبل الإدارة.        |
|           |       |       | أعمل بجد لأنني أشعر بالانتماء إلى المؤسسة.                   |
|           |       |       | أشعر أنني أحقق نموًا وتطورًا مستمرًا في وظيفتي.              |
|           |       |       | أشعر بالرضا عن مستوى الدعم المعنوي الذي أتلقاه من إدارتي.    |
|           |       |       | ينعكس شعوري بالتحفيز إيجابيًا على جودة أدائي الوظيفي.        |
|           |       |       | لدي الرغبة في تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل.                |
|           |       |       | أشعر بالالتزام تجاه تحقيق أهداف المؤسسة.                     |
|           |       |       | أحرص على تجاوز التوقعات في أدائي لأنني أشعر بالحافز لذلك.    |
|           |       |       | تحفزني بيئة العمل الحالية على تقديم أفضل ما لدي.             |
|           |       |       | أعتبر نفسي عنصرًا فعالًا ومؤثرًا في فريق العمل               |