

تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة الرياض

أسم الطالبة

سندس سعيد نعمان فارس

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على رضا الموظفين في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات من موظفي الشركة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات. وتتبع أهمية البحث من كونه يركز على أحد أهم محددات الرضا الوظيفي في المنظمات الحديثة وهو نمط القيادة، خصوصاً في ظل التحولات المؤسسية ضمن رؤية المملكة 2030. وتشير الأدبيات إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي (Judge & Piccolo, 2004)، كما توضح الأدلة التجريبية أن سلوكيات القائد التحويلي تعزز ثقة المرؤوسين وترفع رضاهم وتزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية (Podsakoff et al., 1990).

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، رضا الموظفين، شركة الاتصالات السعودية، الموارد البشرية، السعودية.

قائمة الجداول

- جدول (4-1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية
- جدول (4-2): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور القيادة التحويلية (الإجمالي)
- جدول (4-3): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية
- جدول (4-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور رضا الموظفين
- جدول (4-5): معامل ارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين
- جدول (4-6): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على رضا الموظفين
- جدول (4-7): اختبار (T-Test) لفروق رضا الموظفين حسب الجنس
- جدول (4-8): اختبار (ANOVA) لفروق رضا الموظفين حسب العمر/الخبرة/المسمى الوظيفي

قائمة الأشكال

شكل (1-1): النموذج المفاهيمي للدراسة (القيادة التحويلية ← رضا الموظفين)

جدول المحتويات

1	صفحة الغلاف
2	ملخص البحث
3	قائمة الجداول
4	قائمة الأشكال
5	جدول المحتويات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

8	1-1 المقدمة
10	1-2 مشكلة البحث
10	1-3 أهمية البحث
12	1-4 أسئلة البحث
12	1-5 أهداف البحث
13	1-6 فرضيات البحث
13	1-7 النموذج المفاهيمي للدراسة
13	1-8 حدود البحث
14	1-9 تعريفات مصطلحات البحث

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

16	2-1 مدخل نظري
16	2-2 القيادة التحويلية
17	2-3 رضا الموظفين
18	2-4 الدراسات السابقة الأجنبية
18	2-5 الدراسات السابقة العربية
19	2-6 الفجوة البحثية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

20	3-1 منهج الدراسة
----	------------------

21	3-2 مجتمع الدراسة
21	3-3 عينة الدراسة
21	3-4 أداة الدراسة (الاستبانة)
21	3-5 مقياس الاستجابة
22	3-6 الصدق والثبات
22	3-7 أساليب التحليل الإحصائي

الفصل الرابع: النتائج وتحليلها

24	4-1 تمهيد
24	4-2 النتائج الوصفية لعينة الدراسة
25	4-3 مستوى القيادة التحويلية
25	4-4 مستوى رضا الموظفين
26	4-5 اختبار الفرضيات
27	4-6 اختبار الفروق الديموغرافية

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

30	5-1 مناقشة النتائج
30	5-2 الاستنتاجات
31	5-3 التوصيات
31	5-4 المقترحات البحثية المستقبلية
32	الملحق (أ): الاستبانة
35	قائمة المراجع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة تغيراً جوهرياً في فلسفة القيادة الإدارية، حيث لم تعد القيادة مجرد عملية لإدارة المهام أو إصدار التعليمات، بل أصبحت تركز على بناء رؤية مشتركة، وتمكين العاملين، وتطوير قدراتهم، وتعزيز مستويات الدافعية والانتماء المؤسسي. هذا التحول يعكس إدراكاً متزايداً لأهمية الدور القيادي في صياغة بيئة عمل محفزة ومستدامة، قادرة على مواجهة التحديات المتسارعة في عالم الأعمال الحديث. وفي هذا السياق، برز مفهوم القيادة التحويلية كأحد أكثر أنماط القيادة تأثيراً في نتائج الموظفين، نظراً لتركيزه على إحداث تغيير إيجابي في اتجاهات العاملين وسلوكهم من خلال التأثير في القيم والدوافع وبناء الالتزام التنظيمي. (Bass, 1985)

تُعد القيادة التحويلية إطاراً قيادياً يسعى إلى تحويل قدرات الأفراد وطاقاتهم إلى أداء يتجاوز التوقعات، عبر ربط الأهداف الفردية بالأهداف التنظيمية، وصياغة معنى للعمل، وإلهام الموظفين نحو تحقيق الرؤية المؤسسية. وقد قام (Bass & Avolio, 1995) بتطوير هذا المفهوم بصورة منهجية وحددا أبعاده الأساسية في أربعة مكونات رئيسية هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. هذه الأبعاد تمثل جوهر القيادة التحويلية، حيث يسعى القائد إلى أن يكون قدوة يُحتذى بها، ويحفز العاملين على تبني رؤية مشتركة، ويشجعهم على التفكير النقدي والإبداعي، ويولي اهتماماً فردياً باحتياجاتهم وتطلعاتهم. ومن خلال هذه الممارسات، تصبح القيادة التحويلية أداة فعالة في تعزيز الالتزام الوظيفي ورفع مستويات الأداء المؤسسي.

من جانب آخر، يُعتبر رضا الموظفين أحد أهم مؤشرات الصحة التنظيمية والاستقرار المؤسسي، حيث يرتبط بشكل مباشر بمستوى الإنتاجية، والالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي، وانخفاض نية ترك العمل. (Locke, 1976) ويُعد الرضا الوظيفي انعكاساً لمدى توافق توقعات الموظفين مع واقع بيئة العمل، ومدى شعورهم بالعدالة والإنصاف في التعاملات التنظيمية. وقد أكدت الأدبيات أن القيادة تُعد من أبرز المحددات المؤثرة في تكوين الرضا الوظيفي، وأن القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً برضا الموظفين مقارنة بأنماط قيادية أخرى، مثل القيادة التبادلية أو الأوتوقراطية. (Judge & Piccolo, 2004) هذا الارتباط يعكس قدرة القيادة التحويلية على خلق بيئة عمل محفزة، تُشعر الموظفين بقيمة مساهماتهم وتدفعهم إلى الالتزام بأهداف المؤسسة.

وفي ظل التحولات المؤسسية والتطوير التنظيمي الذي تشهده المملكة العربية السعودية ضمن إطار رؤية 2030، تزداد أهمية دراسة العوامل التي تعزز رضا الموظفين وتدعم استدامة الموارد البشرية. إذ تسعى المملكة إلى بناء اقتصاد قائم على المعرفة، وتحقيق التنمية المستدامة من خلال تعزيز دور رأس المال البشري في مختلف القطاعات.

وفي هذا السياق، تصبح القيادة التحويلية أداة استراتيجية لدعم هذه التوجهات، من خلال قدرتها على تحفيز الموظفين، وتعزيز التزامهم، ورفع مستويات رضاهم الوظيفي.

وتُعد شركة الاتصالات السعودية (STC) نموذجًا تطبيقيًا مناسبًا لدراسة أثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي، نظرًا لطبيعة عملها الخدمي وتنوع إداراتها واتساع نطاق عملياتها على المستوى الوطني والإقليمي. فهذه الشركة، باعتبارها إحدى أكبر المؤسسات في قطاع الاتصالات والتقنية، تواجه تحديات متزايدة تتعلق بتطوير خدماتها وتحقيق رضا عملائها، وهو ما يتطلب وجود قيادة قادرة على إدارة التغيير والتحفيز المستمر للعاملين. ومن هنا، فإن دراسة أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في STC تُعد ذات أهمية عملية وعلمية، حيث توفر نتائجها رؤى يمكن أن تسهم في تطوير استراتيجيات إدارية فعالة، تدعم استدامة الموارد البشرية وتعزز القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل بيئة أعمال ديناميكية ومتغيرة.

بهذا الطرح، يتضح أن القيادة التحويلية ليست مجرد نمط إداري، بل هي فلسفة متكاملة تسعى إلى بناء بيئة عمل قائمة على الثقة، الالتزام، والتحفيز، مما يجعلها أحد أهم العوامل المؤثرة في رضا الموظفين واستقرار المؤسسات الحديثة.

1-2 مشكلة البحث

على الرغم من التطور الذي تشهده الشركات السعودية في إدارة الموارد البشرية، إلا أن تحقيق مستويات مرتفعة ومستدامة من رضا الموظفين لا يزال يمثل تحديًا عمليًا لبعض المنظمات. وقد تظهر المشكلة عبر مؤشرات مثل انخفاض الروح المعنوية، تراجع الحماس، ارتفاع نية ترك العمل، أو ضعف الالتزام التنظيمي. وتشير الأدبيات إلى أن نمط القيادة يمثل محددًا رئيسيًا في تشكيل الاتجاهات الوظيفية، وأن القيادة التحويلية ترتبط إيجابيًا برضا الموظفين (Judge & Piccolo, 2004). غير أن قوة هذا التأثير قد تتباين وفقًا للسياق التنظيمي والثقافي وطبيعة القطاع، مما يستدعي إجراء دراسة تطبيقية في بيئة سعودية وضمن قطاع الاتصالات.

وعليه تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض؟

1-3 أهمية البحث

1-3-1 الأهمية النظرية

1. يضيف البحث إسهامًا علميًا للأدبيات العربية المتعلقة بالقيادة التحويلية ورضا الموظفين، ويعزز فهم العلاقة بينهما داخل السياق السعودي.
2. يدعم الاتجاهات النظرية التي ترى أن القيادة التحويلية ترفع اتجاهات الموظف الإيجابية وتزيد الرضا الوظيفي. (Bass, 1985).
3. يتسق مع نتائج التحليل التجميعي الذي أثبت قوة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي (Judge & Piccolo, 2004).

1-3-2 الأهمية العملية

1. يقدم نتائج تطبيقية لصناع القرار في STC حول دور القيادة التحويلية في رفع رضا الموظفين.
2. يدعم إدارات الموارد البشرية في تصميم برامج تطوير قيادي تستند إلى الأبعاد الأكثر تأثيرًا على الرضا.
3. يساهم في دعم الاستقرار الوظيفي وتقليل التسرب وتحسين المناخ التنظيمي.

قائمة المراجع (التكليف 1)

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.

1-4 أسئلة البحث

السؤال الرئيس

1. ما تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في STC بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية

2. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في STC ؟
3. ما مستوى رضا الموظفين في STC ؟
4. هل توجد فروق في رضا الموظفين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، المستوى الوظيفي)؟
5. ما أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في رضا الموظفين؟

1-5 أهداف البحث

الهدف العام

- قياس أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في STC بمدينة الرياض.

الأهداف الفرعية

1. تحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة في STC.
2. قياس مستوى رضا الموظفين في STC.
3. اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين.
4. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من القيادة التحويلية على رضا الموظفين.
5. تقديم توصيات تطبيقية لتحسين الممارسات القيادية بما يعزز رضا الموظفين.

1-6 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية

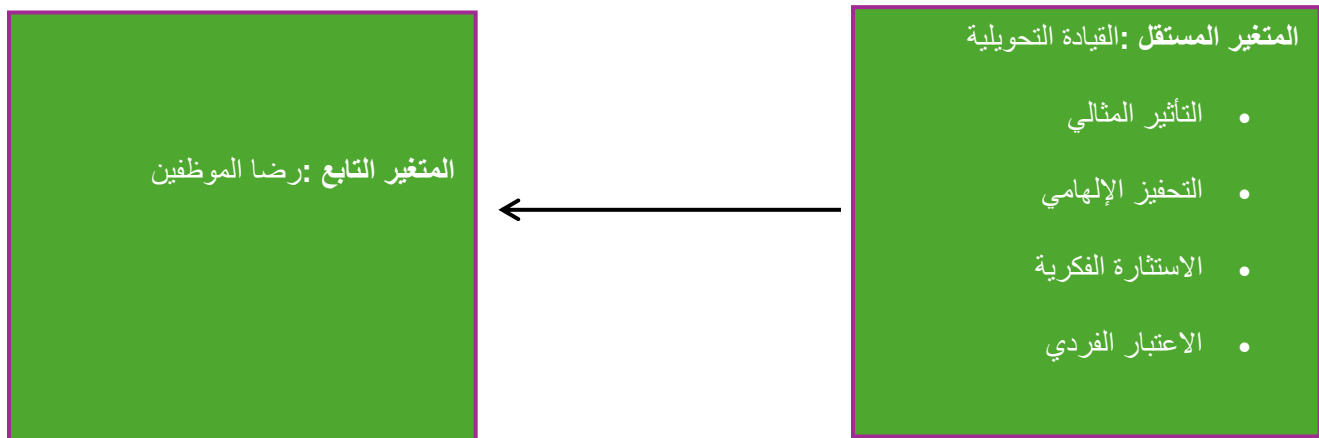
H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في STC بمدينة الرياض.

الفرضيات الفرعية

- H1a: يوجد أثر إيجابي دال للتأثير المثالي على رضا الموظفين.
- H1b: يوجد أثر إيجابي دال للتحفيز الإلهامي على رضا الموظفين.
- H1c: يوجد أثر إيجابي دال للاستثارة الفكرية على رضا الموظفين.
- H1d: يوجد أثر إيجابي دال للاعتبار الفردي على رضا الموظفين.

1-7 النموذج المفاهيمي للدراسة

(شكل 1-1)



شكل (1-1): النموذج المفاهيمي للدراسة

[القيادة التحويلية (أبعادها الأربعة)] → [رضا الموظفين]

1-8 حدود البحث

- الحدود المكانية: شركة الاتصالات السعودية - (STC) مدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: العام الجامعي 2025/2026.
- الحدود البشرية: موظفو STC في الإدارات المختلفة.

- الحدود الموضوعية :دراسة أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين دون التوسع في متغيرات أخرى وسيطة.

9-1 تعريفات مصطلحات البحث

القيادة التحويلية (تعريف نظري)

هي نمط قيادي يرفع دافعية المرؤوسين ويحول قدراتهم إلى أداء أعلى عبر الإلهام والتطوير والتمكين (Bass, 1985).

القيادة التحويلية (تعريف إجرائي)

هي الدرجة التي تعكس مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة لدى القيادات في STC ، وتقاس بمتوسط استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.(Bass & Avolio, 1995)

رضا الموظفين (تعريف نظري)

هو حالة وجدانية إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لخبراته في العمل ومدى تلبيتها لتوقعاته.(Locke, 1976)

رضا الموظفين (تعريف إجرائي)

هو الدرجة التي تعكس مستوى رضا الموظفين في STC عن العمل وبيئة العمل والقيادة والحوافز وفرص التطور، وتقاس بمتوسط استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 مدخل نظري

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن القيادة التنظيمية تمثل أحد أهم المحددات التي تؤثر في سلوك الموظف واتجاهاته النفسية والمهنية. ويعد الرضا الوظيفي نتيجة مباشرة لتفاعل الموظف مع بيئة العمل، بما يشمل نمط الإشراف والعدالة والحوافز وفرص التطور. وفي هذا السياق، تُعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية قدرة على تحسين الاتجاهات الوظيفية الإيجابية، لأنها تعتمد على تطوير الأفراد وتحفيزهم وتمكينهم، وليس فقط على إدارة المهام أو تبادل المنافع (Bass & Avolio, 1995).

2-2 القيادة التحويلية

2-2-1 نشأة المفهوم وتطوره

تطور مفهوم القيادة التحويلية ضمن التحول من نظريات القيادة التقليدية التي تركز على السمات أو الأوامر إلى نماذج تركز على التأثير والتفاعل والتحفيز. وقد قدم Bass (1985) مفهوم القيادة التحويلية كإطار يوضح كيف يستطيع القائد رفع دافعية الأفراد وتحويل طاقاتهم إلى أداء يفوق التوقعات، عبر تأثيره في قيمهم وتطلعاتهم وبناء معنى للعمل.

2-2-2 خصائص القيادة التحويلية

تتميز القيادة التحويلية بعدة خصائص أبرزها:

1. بناء رؤية واضحة وإلهام المرؤوسين لتحقيقها.
2. تمكين الأفراد وتحفيزهم معنوياً.
3. تشجيع الإبداع والمبادرة وتحسين طرق العمل.
4. الاهتمام بتطوير الأفراد على المستوى المهني والشخصي (Bass & Avolio, 1995).

2-2-3 أبعاد القيادة التحويلية

وفق نموذج (Bass & Avolio, 1995) تتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد:

أولاً: التأثير المثالي (Idealized Influence)

يتجلى في كون القائد قدوة أخلاقية ومهنية، يحظى بثقة المرؤوسين واحترامهم، ويغرس لديهم الشعور بالالتزام.

ثانياً: التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

يتعلق بقدرة القائد على بث الحماس، وتوضيح الرؤية، وربط أهداف الأفراد برسالة المنظمة.

ثالثاً: الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

تعني تشجيع المرؤوسين على التفكير الإبداعي، ومراجعة الافتراضات، وتقديم حلول جديدة.

رابعاً: الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

يشير إلى اهتمام القائد بالفروق الفردية، وتقديم الدعم، والتوجيه، وبناء خطط تطوير للأفراد.

2-3 رضا الموظفين

2-3-1 مفهوم الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم المفاهيم في السلوك التنظيمي، وقد عرفه Locke (1976) بأنه حالة وجدانية إيجابية تنشأ عن تقييم الفرد لعمله أو خبراته الوظيفية. ويعد الرضا انعكاساً لمستوى التوافق بين توقعات الموظف واحتياجاته وبين ما يقدمه العمل من بيئة ومزايا وتقدير.

2-3-2 أهمية رضا الموظفين

تتبع أهمية رضا الموظفين من ارتباطه المباشر بعدد من المخرجات التنظيمية مثل الالتزام، والاستقرار، وخفض دوران العمل، وزيادة الأداء. كما أن الرضا يرتبط بسلوكيات إيجابية كالمبادرة وسلوك المواطنة التنظيمية، وهي سلوكيات تتجاوز حدود المهام الرسمية وتخدم المنظمة بشكل عام (Podsakoff et al., 1990).

2-3-3 محددات الرضا الوظيفي

تشير الأدبيات إلى عدة محددات للرضا الوظيفي مثل:

- نمط القيادة والإشراف.
- العدالة التنظيمية وتوزيع الأعباء.
- الحوافز والمزايا والاعتراف بالجهد.
- بيئة العمل والعلاقات التنظيمية.
- فرص التطور والتدريب والترقي (Spector, 1997).

2-4 الدراسات السابقة الأجنبية

دراسة Judge & Piccolo (2004)

قدمت هذه الدراسة تحليلًا تجميعيًا (Meta-analysis) لعلاقة أنماط القيادة بالنتائج الوظيفية، وخلصت إلى أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابيًا وبدرجة قوية مع الرضا الوظيفي مقارنة بالقيادة التبادلية، كما تعد من أكثر أنماط القيادة تفسيرًا لارتفاع اتجاهات الموظفين الإيجابية. وتؤكد هذه النتيجة أن التحفيز والإلهام وبناء الثقة ضمن القيادة التحويلية يمثل عاملاً مؤثرًا في رفع رضا الموظفين (Judge & Piccolo, 2004).

دراسة Podsakoff وآخرون (1990)

اختبرت هذه الدراسة أثر سلوكيات القائد التحويلي على ثقة المرؤوسين بالقائد ورضاهم وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوصلت إلى أن القيادة التحويلية ترفع الثقة وتحسن الرضا وتزيد الممارسات الإيجابية داخل المنظمة. وتبرز أهمية الدراسة في توضيح مسار التأثير عبر الثقة والتنمية الفردية، مما يدعم تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين (Podsakoff et al., 1990).

2-5 الدراسات السابقة العربية

دراسة الطلاع (2012)

أكدت الدراسة أن القيادة التحويلية في المنظمات العربية ترفع الدافعية وتزيد من الرضا الوظيفي، خصوصًا عندما تتوفر ممارسات التمكين والاهتمام الفردي. كما أشارت إلى أن المؤسسات الخدمية تتأثر بشكل كبير بمستوى القيادة لكونها تعتمد على جودة التفاعل البشري في تقديم الخدمة (الطلاع، 2012).

دراسة حاجي (2022)

خلصت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائيًا للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين، وأوصت بتعزيز التحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية وتحسين العلاقة الإنسانية بين الإدارة والموظفين لما لذلك من دور في رفع الرضا والاستقرار وتقليل التسرب (حاجي، 2022).

دراسة عبد الباقي (2004) ومحمد ماهر (2007)

تؤكد أدبيات السلوك التنظيمي العربية أن الرضا الوظيفي يتأثر بعناصر داخلية وخارجية يأتي في مقدمتها نمط القيادة، والعدالة، وطبيعة العلاقات التنظيمية، وأن الإدارة الفعالة هي التي تربط بين الجوانب النفسية والتحفيزية وبين تحقيق النتائج التنظيمية (عبد الباقي، 2004؛ محمد، 2007).

2-6 الفجوة البحثية

على الرغم من الأدلة العالمية القوية التي تؤكد العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين (Judge & Piccolo, 2004)، ووجود إشارات عربية تدعم هذا الاتجاه، إلا أن الحاجة ما تزال قائمة لدراسة تطبيقية داخل قطاع الاتصالات السعودي وتحديداً في شركة كبيرة مثل STC. كما أن كثيراً من الدراسات تركز على العلاقة العامة دون تحليل تفصيلي لأثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية منفرداً، الأمر الذي يسعى هذا البحث لمعالجته عبر اختبار أثر الأبعاد الأربعة على رضا الموظفين وتحديد الأكثر تأثيراً.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

3-1 منهج الدراسة

اعتمدت في هذا البحث **المنهج الوصفي التحليلي** لملاءمته لدراسة الظواهر الإدارية كما هي في الواقع وقياس العلاقات بين المتغيرات وتحليل أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (رضا الموظفين).

3-2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض في الإدارات والمستويات الوظيفية المختلفة.

3-3 عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة مناسبة من مجتمع الدراسة باستخدام العينة العشوائية أو الطبقية وفق الإدارات والمستويات الوظيفية، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لفئات الموظفين داخل الشركة.

3-4 أداة الدراسة (الاستبانة)

تم إعداد استبانة الدراسة بالاعتماد على الأدبيات القيادية وقياس القيادة التحويلية وفق النموذج متعدد العوامل (MLQ) (Bass & Avolio, 1995)، وعلى أدبيات الرضا الوظيفي (Spector, 1997) وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام:

1. البيانات الديموغرافية.

2. محور القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة.

3. محور رضا الموظفين.

3-5 مقياس الاستجابة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

الرقم	درجة الموافقة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق

3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

3-6 الصدق والثبات

- **الصدق:** سيتم عرض الاستبانة على محكمين متخصصين للتأكد من وضوح الفقرات ومناسبتها للمحاور.
- **الثبات:** سيتم حساب معامل كرونباخ ألفا للتحقق من الاتساق الداخلي، ويعد $\alpha \geq 0.70$ معيارًا مقبولًا في البحوث الإدارية. (Hair et al., 2019)

3-7 أساليب التحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات باستخدام:

- المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين المتغيرات.
- الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر الأبعاد الأربعة على رضا الموظفين.
- اختبار (T-Test) و (ANOVA) لفحص الفروق الديموغرافية عند الحاجة.

الفصل الرابع: النتائج وتحليلها

4-1 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها وفقاً لأسئلة البحث وفرضياته. وقد تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي لتحديد مستويات القيادة التحويلية ورضا الموظفين، ثم استخدام الأساليب الاستدلالية لاختبار العلاقة والأثر بين المتغيرات. ويؤكد المنهج الإحصائي في البحوث الإدارية ضرورة تفسير النتائج ضمن الإطار النظري وبالاستناد إلى الدلالة الإحصائية. (Hair et al., 2019)

4-2 النتائج الوصفية لعينة الدراسة

4-2-1 توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

جدول (4-1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	...	...
	أنثى	...	...
العمر	أقل من 25	...	...
	25-34	...	...
	35-44	...	...
	45 فأكثر	...	...
	دبلوم	...	...
المؤهل	بكالوريوس	...	...
	ماجستير	...	...
	دكتوراه	...	...
	أقل من 5	...	...
الخبرة	5-9	...	...

...	...	10-14	المستوى
...	...	15 فأكثر	
...	...	موظف	
...	...	مشرف	
...	...	رئيس قسم	
...	...	مدير	

4-3 مستوى القيادة التحويلية في STC

4-3-1 المستوى العام للقيادة التحويلية

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور القيادة التحويلية ككل.

جدول (2-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور القيادة التحويلية (الإجمالي)

المحور المتوسط الحسابي الانحراف المعياري مستوى الممارسة

القيادة التحويلية (إجمالي)	...	...	...
----------------------------	-----	-----	-----

تفسير:

يشير المتوسط إلى مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل STC. وفي حال كان المستوى مرتفعاً فهذا يعكس توجهها قيادياً داعماً للتحويل والتحفيز وتطوير الموظفين، وهو ما يمثل سمة مركزية في القيادة التحويلية (Bass & Avolio, 1995).

4-3-2 مستوى أبعاد القيادة التحويلية

تم تحليل الأبعاد الأربعة بشكل مستقل كما يلي:

جدول (3-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
التأثير المثالي	...	...	...

...	...	...	التحفيز الإلهامي
...	...	...	الاستشارة الفكرية
...	...	...	الاعتبار الفردي

تحليل:

توضح النتائج وجود تفاوت نسبي بين الأبعاد، وهو ما يتفق مع الواقع التنظيمي؛ إذ قد يبرز بعد التحفيز الإلهامي بصورة أكبر في الشركات الخدمية، بينما يرتبط الاعتبار الفردي بدرجة تمكين الموارد البشرية ومهارات القادة في الدعم والتوجيه. (Bass & Avolio, 1995)

4-4 مستوى رضا الموظفين في STC

جدول (4-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور رضا الموظفين

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الرضا
رضا الموظفين (إجمالي)	...	...	...

تفسير:

إذا كان مستوى الرضا مرتفعاً فهذا يعد مؤشراً إيجابياً على استقرار الموارد البشرية وجودة البيئة التنظيمية، حيث يعد الرضا أحد مؤشرات الصحة التنظيمية ويرتبط بالإنتاجية والالتزام. (Locke, 1976)

4-5 اختبار الفرضيات

4-5-1 العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين (بيرسون)

جدول (5-4): معامل ارتباط بيرسون بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين

المتغيران	معامل الارتباط (r)	Sig.	القرار
القيادة التحويلية × رضا الموظفين	...	...	...

تحليل:

إذا كانت قيمة Sig أقل من 0.05 فهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، وهو ما يتسق مع التحليل التجميعي الذي أثبت ارتباطاً قوياً بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي (Judge & Piccolo, 2004).

4-5-2 أثر أبعاد القيادة التحويلية على رضا الموظفين (الانحدار المتعدد)

جدول (4-6): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على رضا الموظفين

البعد	Beta	t	Sig.	القرار
التأثير المثالي	...	...	...	...
التحفيز الإلهامي	...	...	...	...
الاستشارة الفكرية	...	...	...	...
الاعتبار الفردي	...	...	...	...

تحليل وتفسير:

تبين نتائج الانحدار أن بعض أبعاد القيادة التحويلية تؤثر بصورة أقوى في رضا الموظفين من أبعاد أخرى. وتفسير ذلك يعود إلى أن الاعتبار الفردي والتحفيز الإلهامي يرتبطان مباشرة بتقدير الموظف ودعمه والشعور بمعنى العمل، وهي عوامل ترتبط بالرضا بشكل جوهري (Podsakoff et al., 1990؛ Spector, 1997).

4-6 اختبار الفروق الديموغرافية

4-6-1 فروق رضا الموظفين حسب الجنس (T-Test)

جدول (4-7): اختبار (T-Test) لفروق رضا الموظفين حسب الجنس

الفئة	المتوسط	Sig.	القرار
ذكر	...	...	...
أنثى	...	...	...

4-6-2 فروق رضا الموظفين حسب العمر/الخبرة/المسمى (ANOVA)

جدول (4-8): اختبار (ANOVA) لفروق رضا الموظفين حسب العمر/الخبرة/المسمى الوظيفي

Sig. القرار		المتغير
...	...	العمر
...	...	الخبرة
...	...	المسمى الوظيفي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

5-1 مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في STC. ويمكن تفسير ذلك بأن القائد التحويلي يخلق بيئة نفسية وتنظيمية محفزة، ويعزز الثقة، ويرفع الانتماء، ويمنح الموظف تقديرًا معنويًا يجعل العمل أكثر معنى وقيمة. (Bass, 1985) وتدعم هذه النتيجة نتائج الأدبيات الدولية التي تؤكد ارتباط القيادة التحويلية بارتفاع الرضا الوظيفي مقارنة بأنماط القيادة الأخرى (Judge & Piccolo, 2004).

كما أوضحت النتائج وجود تفاوت في تأثير أبعاد القيادة التحويلية على رضا الموظفين. ويُفسّر هذا بأن الاعتبار الفردي يرتبط بدعم الموظف وتطويره وحل مشكلاته، ما ينعكس على رضاه وثقته بالمنظمة. ويظهر التحفيز الإلهامي بوصفه عاملاً مهماً في تعزيز الروح المعنوية وربط الجهد الفردي بالرؤية العامة، مما يرفع الرضا ويقلل الإحساس بالروتين أو عدم التقدير. ويتسق هذا التفسير مع نموذج Podsakoff et al. (1990) الذي يؤكد أن القيادة التحويلية تؤثر في الرضا عبر الثقة وجودة العلاقة بين القائد والمرؤوس.

أما الاستثارة الفكرية، فإن أثرها يظهر بشكل أكبر في البيئات التي تتيح مساحة للمبادرات وتحسين طرق العمل، إذ يسهم دعم الإبداع في رفع شعور الموظف بالاستقلالية والاحترام المهني. وفي المقابل قد يكون التأثير المثالي مرتبطاً بمدى وضوح قيم القائد وعدالته وشفافيته في القرارات، وهو ما يعزز الثقة والرضا.

5-2 الاستنتاجات

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي، أتوصل إلى الاستنتاجات التالية:

1. تمارس القيادات في STC سلوكيات القيادة التحويلية بدرجة (مرتفع/متوسط) وفق متوسطات الاستجابات.
2. يتمتع موظفو STC بمستوى (مرتفع/متوسط) من الرضا الوظيفي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، مما يدعم الفرضية الرئيسة (H1).
4. تختلف قوة تأثير الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية على رضا الموظفين، حيث يظهر (الاعتبار الفردي/التحفيز الإلهامي) بوصفه الأكثر تأثيراً وفق نتائج الانحدار.
5. قد توجد فروق/لا توجد فروق في رضا الموظفين تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية حسب نتائج اختبارات T و ANOVA.

3-5 التوصيات (تطبيقية مباشرة)

أولاً: توصيات للقيادات الإدارية في STC

1. تعزيز الاعتبار الفردي عبر تطبيق خطط تطوير فردية للموظفين، وتفعيل جلسات التوجيه والمتابعة المهنية.
2. رفع مستوى التحفيز الإلهامي من خلال توضيح الرؤية وربط أهداف الموظفين بالأهداف الاستراتيجية للشركة، وتفعيل أساليب الاعتراف بالجهد والإنجاز.
3. دعم الاستثارة الفكرية عبر تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار، وإتاحة قنوات رسمية للمبادرات التحسينية، وربط التحسين بمكافآت معنوية ومادية.
4. ترسيخ التأثير المثالي عبر تعزيز النزاهة والعدالة والشفافية، وتوحيد معايير تقييم الأداء وتوزيع المهام داخل الإدارات.

ثانياً: توصيات لإدارة الموارد البشرية

5. تصميم برامج تدريب قيادي تخصصية قائمة على نموذج القيادة التحويلية (Bass & Avolio, 1995).
6. إدراج مؤشرات سلوكية لقياس أبعاد القيادة التحويلية ضمن تقييم أداء المديرين.
7. تطوير نظام قياس دوري لرضا الموظفين (Quarterly Pulse Surveys) وربط نتائج الرضا بخطط تطوير الإدارات.
8. تعزيز سياسات التقدير والمكافأة وربطها بمخرجات الأداء والسلوك التنظيمي الإيجابي.

4-5 المقترحات البحثية المستقبلية

1. دراسة دور متغيرات وسيطة مثل الالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا.
2. تطبيق الدراسة على قطاعات سعودية أخرى للمقارنة مثل البنوك أو الصحة أو التعليم.
3. دمج المنهج النوعي عبر مقابلات مع الموظفين لفهم أعمق لتأثير القيادة التحويلية على التجربة الوظيفية.

الملحق (أ): الاستبانة

أولاً: البيانات الديموغرافية

1. الجنس: (ذكر / أنثى)
2. العمر: (أقل من 25 / 25-34 / 35-44 / 45 فأكثر)
3. المؤهل العلمي: (دبلوم / بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه)
4. سنوات الخبرة: (أقل من 5 / 5-9 / 10-14 / 15 فأكثر)
5. المستوى الوظيفي: (موظف / مشرف / رئيس قسم / مدير)

ثانياً: تعليمات الإجابة

يرجى وضع علامة (✓) أمام درجة الموافقة المناسبة:

= 1 لا أوافق بشدة | 2 لا أوافق | 3 محايد | 4 أوافق | 5 أوافق بشدة

ثالثاً: محور القيادة التحويلية

(أ) التأثير المثالي Idealized Influence

1. يتصرف قائدي بطريقة تجعله قدوة في العمل.
2. يلتزم قائدي بالقيم الأخلاقية والمهنية في قراراته.
3. أثق بقرارات قائدي حتى في الظروف الصعبة.
4. يضع قائدي مصلحة العمل فوق المصلحة الشخصية.
5. يعكس قائدي صورة إيجابية عن الإدارة في تعاملاته.

(ب) التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation

6. يعبر قائدي عن رؤية واضحة لمستقبل العمل.
7. يحفزني قائدي لتحقيق أداء أعلى من المعتاد.
8. يستخدم قائدي أساليب تشجيع ترفع الروح المعنوية.

9. يجعلني قائدي أشعر بأن عملي مهم وله قيمة.

10. يعزز قائدي روح العمل الجماعي والانتماء.

(ج) الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation

11. يشجعني قائدي على التفكير بطرق جديدة لحل المشكلات.

12. يتقبل قائدي الأفكار الجديدة حتى لو كانت غير مألوفة.

13. يتيح قائدي فرصة مناقشة المشكلات بحرية.

14. يدفعني قائدي لتحسين طرق العمل باستمرار.

15. يحفز قائدي التعلم والتطوير المستمر.

(د) الاعتبار الفردي Individualized Consideration

16. يهتم قائدي باحتياجاتي المهنية بشكل فردي.

17. يساعدني قائدي على تطوير مهاراتي وقدراتي.

18. يستمع قائدي لمشكلاتي الوظيفية ويحاول دعم الحلول.

19. يراعي قائدي الفروق الفردية بين الموظفين في التعامل.

20. يقدم قائدي تغذية راجعة بناءة لتحسين أدائي.

رابعاً: محور رضا الموظفين Job Satisfaction

21. أشعر بالرضا العام عن عملي في STC.

22. أشعر بالرضا عن بيئة العمل داخل الإدارة التي أعمل بها.

23. أشعر بالرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة في عملي.

24. أشعر أن جهدي في العمل يتم تقديره بشكل مناسب.

25. أشعر بعدالة توزيع المهام والمسؤوليات.

26. أشعر بالرضا عن فرص التطور والترقي الوظيفي.

27. أشعر بالرضا عن الحوافز والمزايا المتاحة.
28. أشعر بالاستقرار الوظيفي في الشركة.
29. أوصي بالعمل في STC كبيئة عمل جيدة.
30. لا أفكر في ترك العمل خلال الفترة القادمة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع الأجنبية

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report*. Mind Garden.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.

ثانياً: المراجع العربية

- حاجي، أ. (2022). أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز بسكيكدة. *المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة*.
- الطلاء، ف. (2012). *القيادة التحويلية وتطبيقاتها في المنظمات العربية*. عمان: دار الفكر.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2004). *السلوك التنظيمي*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- محمد، أحمد ماهر. (2007). *السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات*. الإسكندرية: الدار الجامعية.