

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

المشروع النهائي ١

أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين: دراسة ميدانية على موظفي قطاع الاتصالات السعودي

أسم الطالب /

عبد الرحمن حمود سليمان الحربي

الرقم الجامعي /

٢٣٣٠٠١٦٣٥

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف / د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول ٢٠٢٦

جدول المحتويات

٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٥	١,١. المقدمة:.....
٦	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٦	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٧	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٨	١,٣. أهمية الدراسة.....
٩	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
٩	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٠	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١١	١,٥. أهداف الدراسة.....
١١	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٢	١,٧. نموذج الدراسة:.....
١٢	١,٨. منهجية الدراسة.....
١٣	١,٩. الدراسة الميدانية.....
١٤	١,١٠. مخطط المشروع المقترح.....
١٥	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٦	٢,١. المقدمة:.....
١٧	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٨	٢,٣. المتغير التابع.....
١٩	٢,٤. المفهوم.....
٢٠	٢,٥. النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة.....
٢٢	٢,٦. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٤	٢,٧. التوصيات.....
٢٥	٢,٨. الخاتمة.....
٢٦	قائمة المراجع.....
٢٦	أولاً: المراجع العربية.....
٢٧	ثانياً: المراجع الأجنبية.....

فهرس الاشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
١٢	نموذج الدراسة (إعداد الطالب)	الشكل: (١)
١٣	منهجية الدراسة (إعداد الطالب)	الشكل: (٢)
١٨	أنواع الرضا الوظيفي التي يتشكل منها الرضا الوظيفي	الشكل: (٣)

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

تُعدّ القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات واستقرارها، خصوصاً في البيئات التي تتسم بالتغير السريع واشتداد المنافسة. وقد شهد الفكر الإداري تطوراً ملحوظاً في نماذج القيادة، حيث انتقل التركيز من الأساليب التقليدية القائمة على الرقابة المباشرة إلى أساليب قيادية حديثة تهدف إلى التأثير الإيجابي في العاملين ورفع دافعيتهم، ويأتي في مقدمتها نمط القيادة التحويلية الذي يركز على الرؤية الملهمة، وبناء الثقة، وتحفيز الأفراد، وتنمية قدراتهم بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة. (Burns، ١٩٧٨)

ومن جهة أخرى، يُعدّ رضا الموظفين من المؤشرات الأساسية التي تعكس جودة بيئة العمل ومدى توافقها مع احتياجات العاملين وتوقعاتهم، كما يرتبط بمجموعة من النتائج التنظيمية المهمة مثل تحسين الأداء، ورفع الإنتاجية، وتقليل الغياب، وخفض معدل دوران العمل، وتعزيز الالتزام الوظيفي. لذلك تحرص المنظمات على فهم محددات الرضا الوظيفي والعمل على تطويرها، لما لذلك من أثر مباشر في استقرار الموارد البشرية وتحسين كفاءة المنظمة. (Spector، ١٩٩٧)

وفي سياق المملكة العربية السعودية، يكتسب قطاع الاتصالات أهمية متزايدة بوصفه من القطاعات الحيوية التي تشهد توسعاً مستمراً في الخدمات الرقمية وتغيّراً سريعاً في متطلبات السوق وارتفاعاً في توقعات العملاء، إلى جانب المنافسة بين الشركات المقدمة للخدمات. وتؤدي طبيعة هذا القطاع إلى زيادة ضغوط العمل وارتفاع متطلبات الأداء والتكيف، ما يجعل تعزيز رضا الموظفين والحفاظ عليه تحدياً إدارياً محورياً يتطلب أنماط قيادة قادرة على الإلهام وبناء بيئة عمل داعمة. (Avolio & Bass، ١٩٩٤)

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى قياس تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي من خلال تناول القيادة التحويلية بأبعادها الرئيسية وتحليل انعكاسها على مستوى رضا العاملين. كما تهدف إلى تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تُسهم في دعم القيادات الإدارية في شركات الاتصالات وتعزيز الممارسات القيادية التي ترفع مستوى الرضا الوظيفي وتدعم الاستقرار والتطوير التنظيمي. (Bass، ١٩٨٥)

١,٢ . مشكلة الدراسة

على الرغم من أن القيادة التحويلية تُعد من أكثر الأنماط القيادية الحديثة اهتمامًا في الفكر الإداري المعاصر، لما تتسم به من قدرة على إلهام العاملين وتحفيزهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم وبمنظماتهم، إلا أن رضا الموظفين لا يزال يشكل تحديًا مستمرًا في العديد من منظمات قطاع الاتصالات السعودي. ويأتي ذلك في ظل بيئة عمل تتسم بتسارع التغيرات التقنية، واشتداد المنافسة، وتزايد متطلبات الأداء، وارتفاع توقعات العملاء، وهي ظروف من شأنها أن تؤثر في اتجاهات العاملين ومستوى رضاهم عن العمل إذا لم تُدار من خلال ممارسات قيادية فعالة وقادرة على استيعاب هذه المتغيرات.

وتتبع المشكلة البحثية من أن هذا القطاع الحيوي يتطلب أنماطًا قيادية لا تكفي بمتابعة الأداء وإنجاز الأعمال، بل تركز أيضًا على بناء بيئة عمل داعمة ومحفزة تسهم في رفع الرضا الوظيفي وتعزيز الاستقرار التنظيمي. وعلى الرغم من الطرح النظري الذي يربط القيادة التحويلية بالعديد من المخرجات الإيجابية في بيئة العمل، فإن الحاجة لا تزال قائمة إلى التحقق ميدانيًا من طبيعة هذا الأثر داخل قطاع الاتصالات السعودي على وجه الخصوص. وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الكشف عن مدى تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي، بما يسهم في تقديم فهم أكثر عمقًا لهذه العلاقة ودعم الجهود الإدارية الرامية إلى تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوات النظرية في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في إطار قطاع الاتصالات تحديدًا، على الرغم من أن هذا القطاع يُعد من القطاعات التي تتميز بخصائص تنظيمية ومهنية خاصة، مثل سرعة التغير، وكثافة الاعتماد على التقنية، وارتفاع الحاجة إلى التكيف المستمر مع متطلبات السوق والعملاء. ورغم وجود دراسات تناولت القيادة التحويلية أو الرضا الوظيفي كلاً على حدة، فإن عددًا من هذه الدراسات لم يركز بصورة كافية على تحليل العلاقة بين المتغيرين ضمن بيئة الاتصالات بوصفها بيئة عمل ديناميكية تختلف عن غيرها من القطاعات من حيث طبيعة المهام، وضغوط الأداء، ومستوى التفاعل مع المستجدات التقنية والتنظيمية.

كما أن بعض الأدبيات السابقة تناولت القيادة التحويلية بوصفها مفهومًا عامًا أو نمطًا قياديًا شاملاً، دون التوسع في تحليل أبعادها الرئيسية بصورة منفصلة، ودون بيان الكيفية التي يمكن أن يؤثر بها كل بُعد من أبعادها—مثل التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية—في مستوى رضا الموظفين داخل بيئة العمل. وهذا يحد من الفهم الدقيق للعلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، لأن تأثير القيادة لا يظهر دائماً بالصورة الكلية نفسها، بل قد تختلف قوة الأثر من بُعد إلى آخر تبعاً لطبيعة المنظمة والعاملين فيها.

إضافة إلى ذلك، تُظهر الأدبيات السابقة نوعاً من التباين في نتائجها فيما يتعلق بقوة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، حيث تختلف هذه العلاقة باختلاف السياقات التنظيمية والثقافية والقطاعية التي أُجريت فيها الدراسات. ويشير هذا التباين إلى أن النتائج لا يمكن تعميمها بصورة مباشرة على جميع البيئات، مما يبرز الحاجة إلى إجراء دراسة أكثر تحديداً تتناول هذه العلاقة في سياق قطاع الاتصالات السعودي، بما يسهم في تقديم فهم نظري أكثر عمقاً ودقة، ويساعد في سد جانب من النقص في الأدبيات ذات الصلة.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوة في الحاجة إلى توفير أدلة ميدانية حديثة يمكن أن تستند إليها إدارات شركات الاتصالات السعودية عند تطوير ممارساتها القيادية بما يعزز رضا الموظفين ويرفع من جودة بيئة العمل. فعلى الرغم من أهمية القيادة التحويلية بوصفها نمطاً إدارياً قادراً على التأثير الإيجابي في العاملين، فإن المؤسسات في هذا القطاع لا تزال بحاجة إلى نتائج تطبيقية واضحة تبين مدى فاعلية هذا النمط القيادي في الواقع العملي، ومدى قدرته على الإسهام في رفع الرضا الوظيفي لدى الموظفين في ظل ما يواجهه القطاع من تحديات متسارعة.

كما تظهر الحاجة التطبيقية أيضاً في ضرورة تحديد الممارسات القيادية الأكثر تأثيراً في رضا الموظفين وفقاً لطبيعة الأعمال المختلفة داخل قطاع الاتصالات، سواء كانت أعمالاً إدارية أو تشغيلية أو فنية، إذ قد تختلف احتياجات الموظفين وتوقعاتهم باختلاف أدوارهم المهنية وبيئات عملهم اليومية. ومن ثم، فإن فهم الأبعاد

القيادية الأكثر تأثيراً في كل سياق وظيفي يُعد أمراً مهماً في توجيه جهود التطوير الإداري والقيادي داخل المؤسسات.

كذلك، تبرز فجوة تطبيقية أخرى تتمثل في الحاجة إلى فهم التحديات والعوائق التي قد تحد من تطبيق القيادة التحويلية في قطاع الاتصالات السعودي، مثل مقاومة التغيير، وضغط الإنجاز، وتعدد المستويات الإدارية، وتنوع أنماط العمل، وارتفاع المتطلبات المرتبطة بالأداء والتقنية. إذ إن إدراك هذه المعوقات وتحليلها يساعد في صياغة توصيات عملية أكثر واقعية وقابلية للتطبيق، بما يسهم في تحسين الممارسات القيادية وتعزيز رضا الموظفين بصورة فعالة ومستدامة.

وانطلاقاً مما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي؟

١,٣. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من معالجتها لمتغيرين أساسيين في الفكر الإداري المعاصر، هما القيادة التحويلية ورضا الموظفين، باعتبارهما من العوامل المؤثرة بصورة مباشرة في كفاءة الأداء التنظيمي وجودة بيئة العمل ومستوى الاستقرار الوظيفي داخل المنظمات. فالقيادة التحويلية لا تقتصر على توجيه العاملين نحو إنجاز المهام، بل تمتد إلى إلهامهم، وبناء الثقة معهم، وتنمية قدراتهم، وتعزيز دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، بينما يمثل رضا الموظفين أحد المؤشرات الجوهرية التي تعكس مدى توافق بيئة العمل مع احتياجات العاملين وتطلعاتهم، وما يترتب على ذلك من نتائج تنظيمية مهمة مثل رفع الإنتاجية، وتقليل الغياب، وخفض دوران العمل، وتعزيز الالتزام المؤسسي.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في سياق قطاع الاتصالات السعودي، بوصفه من القطاعات الحيوية التي تعمل في بيئة تتسم بالتغير السريع، والتطور التقني المتواصل، واشتداد المنافسة، وارتفاع توقعات العملاء. وتفرض هذه الخصائص على المؤسسات العاملة في هذا القطاع الحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على التكيف، وتحفيز الموظفين، وخلق بيئة عمل داعمة تساعد على رفع مستويات الرضا الوظيفي. ومن هذا المنطلق، فإن دراسة أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي تمثل إضافة ذات أهمية علمية وعملية، لما يمكن أن تقدمه من فهم أعمق لهذه العلاقة، وما قد تسهم به من دعم لصناع القرار في تطوير الممارسات الإدارية والقيادية بما ينسجم مع متطلبات التنافس والتغيير في هذا القطاع.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسهم في تعزيز الأدبيات العلمية العربية في مجالين يُعدان من أكثر مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية أهمية، وهما القيادة التحويلية ورضا الموظفين، وذلك من خلال بحث العلاقة بينهما في سياق قطاع الاتصالات السعودي الذي يتميز بخصوصية تنظيمية ومهنية تتسم بالتنافسية العالية، والتطور التقني المستمر، وتسارع التغيرات في بيئة العمل. وتكتسب هذه الدراسة قيمتها النظرية من أنها لا تقتصر على تناول العلاقة بين المتغيرين بصورة عامة، بل تسعى إلى توضيح أثر القيادة التحويلية بوصفها متغيرًا مستقلًا في رضا الموظفين بوصفه متغيرًا تابعًا، مع التركيز على الأبعاد الرئيسية للقيادة التحويلية وتحليل دور كل بُعد منها في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

كما تسهم الدراسة في تقديم أساس نظري يمكن أن يدعم بناء إطار مفاهيمي أكثر وضوحًا للعلاقة بين أنماط القيادة الحديثة والمتغيرات السلوكية في المنظمات، وهو ما قد يفيد الباحثين في تطوير دراسات لاحقة تتناول متغيرات أخرى مرتبطة بالقيادة، مثل الالتزام التنظيمي، والانتماء المؤسسي، والدافعية، والأداء الوظيفي، في بيانات عمل مشابهة. ومن ثم، فإن هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على سد جانب من النقص في الأدبيات العربية، بل تمتد إلى دعم التراكم المعرفي في مجال القيادة والسلوك التنظيمي، من خلال تقديم معالجة علمية يمكن البناء عليها في أبحاث مستقبلية.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتجسد الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في أنها تقدم نتائج يمكن أن تفيد إدارات شركات الاتصالات السعودية في فهم طبيعة العلاقة بين الممارسات القيادية ومستوى رضا الموظفين، بما يساعدها على تطوير أساليب القيادة الإدارية بصورة تتلاءم مع طبيعة العمل في هذا القطاع الحيوي. فمع تزايد الضغوط المرتبطة بالأداء، وارتفاع توقعات العملاء، وتسارع التغيرات التقنية، تصبح الحاجة ملحة إلى أنماط قيادية قادرة على تعزيز رضا الموظفين وتهيئة مناخ تنظيمي داعم يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستقرار الوظيفي. ومن هذا المنطلق، يمكن أن تساعد نتائج الدراسة صانعي القرار في التعرف على الأبعاد القيادية الأكثر تأثيرًا في رضا العاملين، بما يمكنهم من التركيز عليها عند تصميم البرامج القيادية والتدريبية وتطوير السياسات الإدارية.

كما يمكن أن تسهم الدراسة عملياً في دعم جهود المؤسسات الرامية إلى تقليل معدلات التسرب الوظيفي والغياب، وتحسين مستوى الالتزام والانتماء، ورفع جودة الأداء الفردي والجماعي، وذلك من خلال توجيه الاهتمام إلى الممارسات القيادية التي تعزز الشعور بالتقدير والدعم والثقة داخل بيئة العمل. إضافة إلى ذلك، فإن ما قد تتوصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق يمكن أن يفيد في تحسين برامج التطوير الإداري والقيادي داخل شركات الاتصالات السعودية، بما ينسجم مع متطلبات التغيير المؤسسي والتحول الرقمي، ويساعد هذه الشركات على بناء بيئة عمل أكثر استقراراً وجاذبية وفاعلية.

٤, ١. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في رضا الموظفين داخل قطاع الاتصالات السعودي، من خلال تحليل هذا الأثر على المستوى الكلي، ثم الوقوف على دور كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية بصورة مستقلة في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. وبناءً على ذلك، تتمثل أسئلة الدراسة فيما يأتي:

السؤال الرئيس:

ما أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما أثر بُعد التأثير المثالي على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي؟
٢. ما أثر بُعد التحفيز الإلهامي على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي؟
٣. ما أثر بُعد الاستثارة الفكرية على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي؟
٤. ما أثر بُعد الاعتبارات الفردية على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي؟

١,٥ . أهداف الدراسة

□ **الهدف الرئيسي:** قياس أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في رضا الموظفين بقطاع الاتصالات السعودي، من خلال قياس هذا الأثر على المستوى الكلي، ثم تحليل دور كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية بصورة مستقلة في تفسير مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. وتسعى الدراسة من خلال ذلك إلى تقديم فهم أكثر دقة لطبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع داخل هذا القطاع الحيوي.

الهدف الرئيس:

قياس أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي.

الأهداف الفرعية:

- ١ . قياس أثر بُعد التأثير المثالي على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي.
- ٢ . قياس أثر بُعد التحفيز الإلهامي على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي.
- ٣ . قياس أثر بُعد الاستثارة الفكرية على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي.
- ٤ . قياس أثر بُعد الاعتبارات الفردية على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي.

١,٦ . فرضيات الدراسة

□ **الفرضية الرئيسة:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي.

□ **الفرضيات الفرعية:**

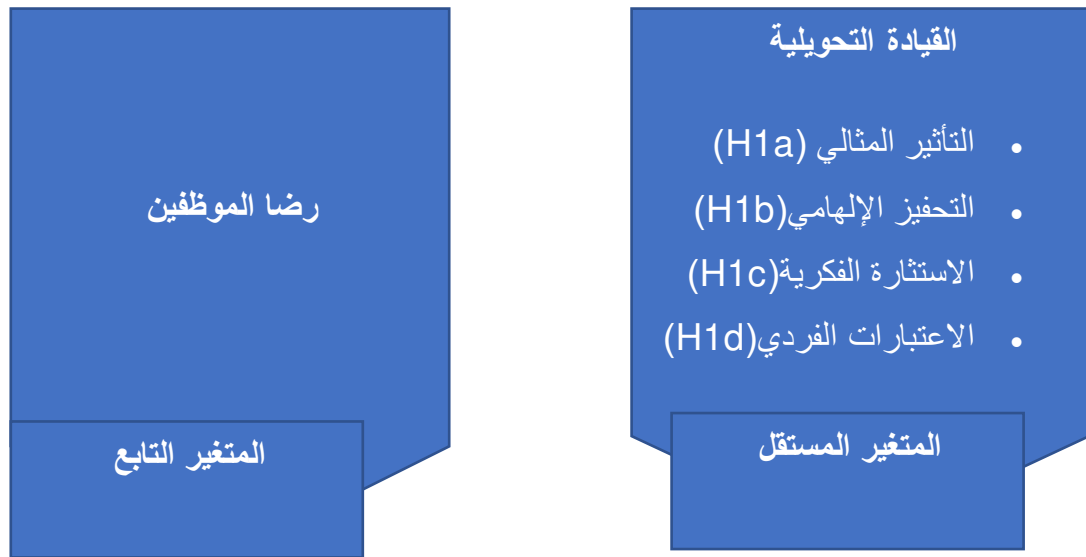
– H1a: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي ورضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي.

– H1b: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي ورضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي.

– H1c: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية ورضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي.

– H1d: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية ورضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي.

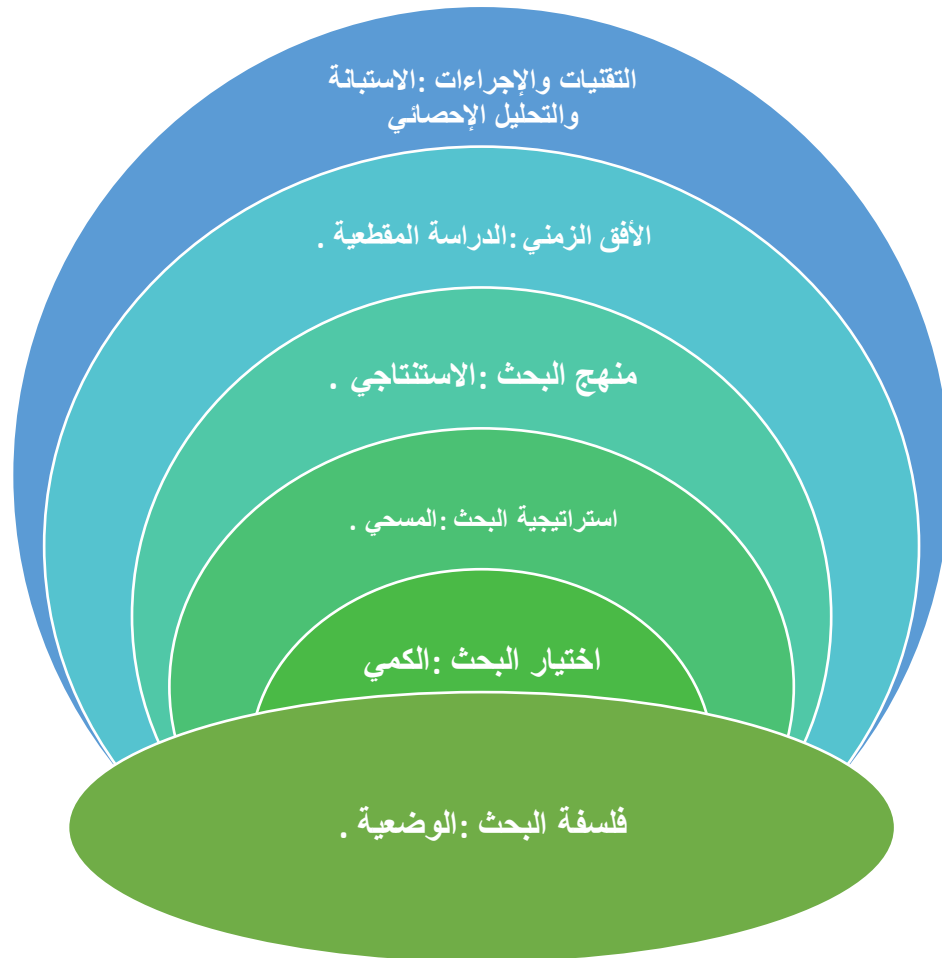
١,٧. نموذج الدراسة :



الشكل: (١) نموذج الدراسة (إعداد الطالب)

١,٨. منهجية الدراسة

- ☐ فلسفة البحث :الوضعية .
- ☐ منهج البحث :الاستنتاجي .
- ☐ استراتيجية البحث :المسحي .
- ☐ اختيار البحث :الكمي .
- ☐ الأفق الزمني :الدراسة المقطعية .
- ☐ التقنيات والإجراءات :الاستبانة والتحليل الإحصائي



الشكل: (٢) منهجية الدراسة (إعداد الطالب)

٩, ١. الدراسة الميدانية

تُجرى الدراسة الميدانية على موظفي قطاع الاتصالات السعودي بوصفهم مجتمع الدراسة، ويشمل ذلك العاملين في شركات الاتصالات ومزودي خدمات الاتصالات داخل المملكة العربية السعودية. وتتمثل وحدة التحليل في الموظف، سواء كان من العاملين في الوظائف الإدارية أو التشغيلية أو الفنية، وذلك لقياس تصوراتهم حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل بيئة عملهم ومدى انعكاس ذلك على رضاهم الوظيفي. وتعتمد الدراسة في جمع البيانات الميدانية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة، حيث يتم توزيعها على عينة ممثلة من موظفي قطاع الاتصالات السعودي، ثم تحليل البيانات إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين الممارسات القيادية وتعزيز رضا الموظفين داخل هذا القطاع.

١٠,١. مخطط المشروع المقترح

يتضمن هذا البحث خمسة فصول رئيسية، وذلك على النحو الآتي:

- **الفصل الأول :** الإطار العام للدراسة، ويتناول مقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة، وأهميتها، وأسئلتها، وأهدافها، وفرضياتها، ونموذج الدراسة، ومنهجيتها، والدراسة الميدانية، ومخطط المشروع المقترح.
- **الفصل الثاني :** الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتناول المفاهيم المرتبطة بالقيادة التحويلية ورضا الموظفين، وأبعاد كل منهما، وأهم الدراسات السابقة ذات الصلة، وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- **الفصل الثالث :** منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية، ويتناول مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات (الاستبانة)، وصدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
- **الفصل الرابع :** تحليل البيانات ومناقشة النتائج، ويتناول عرض النتائج الإحصائية واختبار الفرضيات وتفسير النتائج في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.
- **الفصل الخامس :** الاستنتاجات والتوصيات، ويتناول أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات العملية، ومقترحات لدراسات مستقبلية.

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

يُعدّ موضوع القيادة التحويلية من الموضوعات الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات العربية، لما يرتبط به من قدرة على التأثير الإيجابي في العاملين من خلال التحفيز، وبناء الثقة، وتوجيه السلوك نحو تحقيق أهداف المنظمة. فالقيادة التحويلية لا تقتصر على متابعة المهام، بل تمتد إلى إلهام الموظفين، وتنمية قدراتهم، وتعزيز التزامهم تجاه العمل، وهو ما جعلها من الأنماط القيادية المهمة في الدراسات التنظيمية. وقد أشارت بعض الدراسات العربية إلى أن ممارسات القيادة التحويلية تسهم في تحسين اتجاهات العاملين داخل بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم. (فتيح، ٢٠١٨)

وفي المقابل، يُعدّ رضا الموظفين من أهم المتغيرات السلوكية داخل المنظمات، نظرًا لارتباطه بعدد من النتائج التنظيمية المهمة، مثل الاستقرار الوظيفي، ورفع الأداء، وتقليل الغياب ودوران العمل. كما أن الرضا الوظيفي يعكس مدى توافق بيئة العمل مع احتياجات العاملين وتوقعاتهم. وقد بينت دراسات ميدانية عربية أن أبعاد القيادة التحويلية، والمتمثلة في التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي، ترتبط بمستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، الأمر الذي يعزز أهمية دراسة هذه العلاقة بصورة أكثر عمقًا. (علالي، ٢٠٢٢)

وفي سياق قطاع الاتصالات السعودي، تبرز أهمية هذه العلاقة بسبب طبيعة القطاع التي تتسم بالتغير السريع، والمنافسة العالية، والاعتماد المتزايد على التقنية، وهو ما يجعل الحاجة إلى قيادة فاعلة أكثر إلحاحًا في دعم الموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي. وتشير بعض الدراسات التطبيقية إلى وجود اهتمام بحثي بدراسة القيادة التحويلية داخل بيئات الاتصالات السعودية، مثل الدراسات التي طبقت على العاملين في شركة الاتصالات السعودية (STC)، وهو ما يبرز أهمية هذا القطاع كمجال مناسب لدراسة العلاقة بين القيادة والاتجاهات الوظيفية. (صالح، ٢٠١٤)

كما تناولت دراسات أخرى الرضا الوظيفي لدى موظفي STC وربطته بعوامل تنظيمية وإدارية، مما يؤكد أهمية فهم محددات الرضا الوظيفي في هذا القطاع الحيوي. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتناول العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي، بما يسهم في بناء إطار نظري يدعم الدراسة الميدانية اللاحقة. (الغامدي، ٢٠٢٠)

٢,٢. المتغير المستقل

• المتغير: القيادة التحويلية

تُعدّ القيادة التحويلية أحد أنماط القيادة الحديثة التي تركز على إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين واتجاهاتهم من خلال بناء رؤية ملهمة، وتحفيز الموظفين، وتعزيز الثقة، وتطوير القدرات، بما يدفع العاملين إلى تقديم أداء أعلى وبذل جهود إضافية تنعكس على نتائج المنظمة. (فتيح، ٢٠١٨).

• المتغير: خصائص القيادة التحويلية

تتسم القيادة التحويلية بأنها قيادة تقوم على التأثير في قناعات العاملين وتوجيههم نحو ما هو أبعد من المصالح الذاتية، وترسيخ التزامهم برؤية المنظمة وأهدافها، مع التأكيد على أهمية التغيير والتطوير المستمر، وهو ما يجعلها مناسبة للمنظمات التي تعمل في بيئات ديناميكية عالية التغيير. (الزومان، ٢٠١٧/٢٩٤١هـ).

• المتغير: أبعاد القيادة التحويلية (الأبعاد الأربعة)

تُقاس القيادة التحويلية في كثير من الدراسات من خلال أبعادها الرئيسية التي تعبّر عن سلوكيات القائد التحويلي، والتي تُستخدم عادةً في الدراسات التطبيقية لتمثيل "مستوى ممارسة القيادة التحويلية" داخل المنظمة؛ وتُعد هذه الأبعاد إطاراً شائعاً في الأدبيات العربية عند دراسة أثر القيادة التحويلية على المتغيرات السلوكية والتنظيمية. (فتيح، ٢٠١٨).

• المتغير: القياس الإجرائي للقيادة التحويلية (MLQ)

تعتمد بحوث عربية متعددة على مقياس/استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) كأداة قياس شائعة للأنماط القيادية، بما في ذلك القيادة التحويلية، حيث يتيح تحويل سلوكيات القيادة إلى درجات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، ويُستخدم في دراسات مقارنة وتطبيقية داخل مؤسسات مختلفة. (تقييم الممارسات القيادية في الإدارة العامة باستخدام نموذج القيادة متعدد العوامل MLQ، ٢٠٢٤).

٢,٣. المتغير التابع

ويرتبط رضا الموظفين بعدد من النتائج التنظيمية المهمة، مثل رفع مستوى الأداء والإنتاجية، وتعزيز الاستقرار الوظيفي، وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل، كما يساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة خاصة في القطاعات الخدمية التي تعتمد على التفاعل المستمر مع العملاء. وتؤكد الأدبيات العربية أن ارتفاع الرضا الوظيفي يمثل عاملاً داعماً لاستقرار القوى العاملة وتحسين فاعلية المنظمة، في حين أن انخفاضه قد يقترن بضعف الدافعية وتراجع الأداء وارتفاع نية ترك العمل. (الغامدي، ٢٠٢٠)

ويُقاس الرضا الوظيفي عادةً من خلال مجموعة أبعاد تعكس جوانب تجربة الموظف داخل العمل، مثل الرضا عن طبيعة العمل، والراتب والحوافز، وفرص النمو والترقي، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، وظروف وبيئة العمل، والعدالة التنظيمية. وتختلف الأبعاد التفصيلية باختلاف نماذج القياس المستخدمة، إلا أن معظم الدراسات العربية تعتمد مقاييس استبائية متعددة الفقرات لتكوين درجة كلية للرضا الوظيفي يمكن تحليلها إحصائياً ضمن نماذج العلاقة بين المتغيرات. (الزيودي، ٢٠٢٣)



الشكل (٣): أنواع الرضا الوظيفي التي يتشكل منها الرضا الوظيفي

□ مفهوم القيادة التحويلية

تُعرَّف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي حديث يهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في الأفراد والمنظمة من خلال التأثير في اتجاهات العاملين ودوافعهم وسلوكهم، وذلك عبر بناء رؤية مشتركة وواضحة، وإلهام الموظفين، وتنمية قدراتهم، وتحفيزهم على تجاوز المصالح الفردية الضيقة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بصورة أكثر فاعلية. وتتميز هذه القيادة بقدرتها على تعزيز التكيف مع المتغيرات التنظيمية والبيئية، ورفع مستوى الالتزام والانتماء، وتحسين الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي. (فتيح، ٢٠١٨)

كما يُنظر إلى القيادة التحويلية على أنها قيادة موجهة نحو التغيير والتطوير، إذ لا يقتصر دور القائد فيها على إدارة الأعمال اليومية أو متابعة تنفيذ المهام، بل يمتد إلى تجديد المنظمة ورفع جاهزيتها للتكيف مع التحديات والمتغيرات المحيطة. ويتحقق ذلك من خلال التأثير في قناعات المرؤوسين، وتعزيز ثقتهم، ورفع مستوى التزامهم، ودفعهم نحو التطوير المستمر والإسهام الإيجابي في تحقيق الرؤية التنظيمية. ومن ثم، تُعد القيادة التحويلية من الأنماط القيادية التي تركز على إحداث تحول حقيقي في بيئة العمل وفي سلوك العاملين بما يخدم استدامة النجاح والتطور المؤسسي. (هارفارد بزنس ريفيو العربية، ٢٠١٧)

□ مفهوم رضا الموظفين

يُعرَّف رضا الموظفين، أو الرضا الوظيفي، بأنه حالة نفسية وشعورية إيجابية تنشأ من تقييم الموظف لوظيفته ولمختلف العناصر المرتبطة بها، مثل طبيعة العمل الذي يؤديه، وظروف بيئة العمل، والعلاقات مع الرؤساء والزملاء، ونظم الحوافز والمكافآت، وفرص النمو والتطور المهني، ومدى شعوره بالعدالة والتقدير داخل المنظمة. ويظهر الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظف بأن ما توفره له الوظيفة يتوافق مع احتياجاته وتوقعاته وطموحاته، الأمر الذي يجعله أكثر تقبلاً لعمله وأكثر ارتياحاً في أدائه لمهامه اليومية. (أحمد وآخرون، ٢٠٢٥)

ويُعد الرضا الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، لأنه لا يعبر فقط عن مشاعر الموظف تجاه وظيفته، بل يعكس أيضاً مستوى التوافق بين الفرد وبيئة العمل التي ينتمي إليها. فكلما شعر الموظف بأن المنظمة توفر له بيئة عمل مناسبة، وتتعامل معه بعدالة، وتمنحه التقدير

والدعم وفرص التطور، ارتفع مستوى رضا الموظفين، وانعكس ذلك إيجاباً على سلوكه وأدائه وانتمائه للمنظمة. وعلى العكس من ذلك، فإن انخفاض الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى ضعف الدافعية، وتراجع الأداء، وارتفاع معدلات الغياب، وزيادة احتمالية ترك العمل. (أحمد وآخرون، ٢٠٢٥)

٢,٥. النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة

• نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تقوم نظرية القيادة التحويلية على أن دور القائد لا يقتصر على توجيه العاملين ومتابعة تنفيذ المهام، بل يمتد إلى التأثير في اتجاهاتهم ودوافعهم وسلوكهم من خلال بناء رؤية مشتركة، وإلهامهم، وتعزيز الثقة بينهم وبين القيادة، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي، والاهتمام باحتياجاتهم الفردية. وتركز هذه النظرية على أن القائد التحويلي يسعى إلى الارتقاء بأداء العاملين ودافعيتهم بما يتجاوز حدود المصالح الشخصية الضيقة نحو تحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها. ولذلك، ترتبط القيادة التحويلية بعدد من المخرجات الإيجابية مثل رفع مستوى الأداء، وتعزيز الانتماء التنظيمي، وزيادة الرضا الوظيفي. وتُعد أبعاد القيادة التحويلية، وهي التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، من أكثر الأبعاد استخداماً في الدراسات الإدارية عند قياس هذا النمط القيادي وتحليل أثره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية. (فتيح، ٢٠١٨)

• نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تفترض نظرية التبادل الاجتماعي أن العلاقة بين المنظمة وموظفيها تقوم على مبدأ التفاعل المتبادل أو "الأخذ والعطاء"، حيث يميل الموظف إلى إظهار سلوكيات إيجابية تجاه المنظمة عندما يشعر بأنها توفر له الدعم، والتقدير، والإنصاف، والاهتمام. ووفقاً لهذه النظرية، فإن الموظف لا يتعامل مع بيئة العمل بوصفها مجرد إطار لأداء المهام، بل بوصفها علاقة تبادلية تتأثر بما يتلقاه من معاملة ومساندة من المنظمة وقادتها. وعندما يمارس القائد التحويلي سلوكيات مثل التقدير، والدعم الفردي، وبناء الثقة، وتحفيز العاملين، فإن ذلك يمثل بالنسبة للموظف نوعاً من المنافع الاجتماعية والمعنوية التي تدفعه إلى الرد بسلوكيات إيجابية، مثل زيادة الالتزام، وتحسين الأداء، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي. ومن هذا المنطلق، تساعد هذه النظرية في

تفسير الكيفية التي يمكن من خلالها للقيادة التحويلية أن تؤثر في رضا الموظفين، من خلال تعزيز شعورهم بأن المنظمة وقادتها يقدرونهم ويهتمون بهم بصورة عادلة وإنسانية. (حريم، ٢٠١٣)

• نظرية الحاجات لماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs)

ترى نظرية ماسلو أن سلوك الفرد ودافعيته ومستوى رضاه يتأثر بمدى إشباع احتياجاته الإنسانية المتدرجة، التي تبدأ بالاحتياجات الأساسية، ثم احتياجات الأمان، والانتماء، والتقدير، وصولاً إلى حاجة تحقيق الذات. ووفقاً لهذه النظرية، فإن الموظف يكون أكثر رضا عن عمله عندما يشعر أن بيئة العمل تساهم في تلبية هذه الاحتياجات بصورة متوازنة، ولا سيما الاحتياجات العليا المرتبطة بالتقدير والاحترام وإثبات الذات. وفي هذا السياق، يمكن للقيادة التحويلية أن تؤدي دوراً مهماً في إشباع هذه الاحتياجات من خلال بناء الثقة مع العاملين، وتعزيز شعورهم بقيمة أدوارهم داخل المنظمة، ومنح العمل معنى وأهمية، وتقدير جهودهم، وإتاحة الفرص أمامهم للنمو والتطور والمشاركة. ومن ثم، فإن القيادة التحويلية لا تساهم فقط في تحفيز العاملين، بل تساعد أيضاً في رفع مستوى رضاهم الوظيفي من خلال دعمها لحاجات التقدير وتحقيق الذات لديهم داخل بيئة العمل. (أبو عرقوب، ٢٠١٥)

• نظرية العاملين لهيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory)

تُميز نظرية هيرزبرغ بين نوعين من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، يتمثل الأول في **العوامل الوقائية** أو الصحية، مثل الراتب، وظروف العمل، والسياسات الإدارية، والعلاقات داخل المنظمة، وهي عوامل لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق الرضا إذا توفرت، لكنها تقلل من الشعور بعدم الرضا عند غياب المشكلات المرتبطة بها. أما النوع الثاني فيتمثل في **العوامل المحفزة**، مثل الإنجاز، والتقدير، وتحمل المسؤولية، وفرص النمو والتطور، وهي العوامل التي تساهم بصورة مباشرة في رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الدافعية لدى العاملين. وفي ضوء هذه النظرية، تنسجم القيادة التحويلية بصورة واضحة مع العوامل المحفزة، لأنها تقوم على تمكين الموظفين، وتقدير جهودهم، وتعزيز شعورهم بأهمية أدوارهم، وإثراء العمل بالمعنى، وتوفير فرص التطور والنمو المهني. ومن ثم، فإن ممارسة القيادة التحويلية داخل المنظمة يمكن أن تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي بشكل ملموس، من خلال تركيزها على الجوانب التي تدعم التحفيز الداخلي وتعزز الشعور بالإنجاز والتقدير لدى الموظفين. (السالم، ٢٠١٢)

• نظرية التوقع (Expectancy Theory)

تفترض نظرية التوقع أن دافعية الفرد، ومن ثم مستوى رضاه الوظيفي، تتأثر بمدى إدراكه للعلاقة بين الجهد الذي يبذله، والأداء الذي يحققه، والمكافآت التي يمكن أن يحصل عليها نتيجة هذا الأداء، إلى جانب القيمة التي يمنحها لهذه المكافآت. ووفقاً لهذه النظرية، فإن الموظف يكون أكثر دافعية ورضا عندما يعتقد أن جهده سيؤدي فعلاً إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء سيُقابل بمكافآت عادلة وذات قيمة بالنسبة له. وفي هذا السياق، تسهم القيادة التحويلية في تعزيز هذا الإدراك من خلال ما يمارسه القائد من تحفيز واضح، وتوجيه مستمر، وتغذية راجعة بناءة، واهتمام بجهود العاملين وتقدير إنجازاتهم، وهو ما يقوي شعور الموظف بوجود ترابط منطقي وعادل بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من نتائج مادية أو معنوية. ومن ثم، فإن تطبيق ممارسات القيادة التحويلية في بيئة العمل يمكن أن يعزز دافعية الموظفين ويزيد من إحساسهم بالعدالة والمعنى، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى رضاهم الوظيفي. (الطراونة، ٢٠١٦)

٢,٦. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُشير الأدبيات العربية في مجال السلوك التنظيمي إلى أن القيادة التحويلية تُعد من الأنماط القيادية الحديثة التي تمتلك قدرة واضحة على التأثير في اتجاهات العاملين ومشاعرهم وسلوكهم داخل بيئة العمل، وذلك لأنها لا تقتصر على توجيه الموظفين نحو تنفيذ المهام المطلوبة، بل تمتد إلى بناء رؤية مشتركة، وتحفيز العاملين، وتعزيز الثقة بينهم وبين القيادة، وتقديم الدعم المهني والمعنوي لهم. ومن هذا المنطلق، فإن القيادة التحويلية تُسهم في خلق مناخ تنظيمي أكثر إيجابية، يشعر فيه الموظف بالتقدير والاهتمام، الأمر الذي ينعكس غالباً على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي وتحسن نظرته إلى العمل والمنظمة. (فتيح، ٢٠١٨)

كما تدعم نتائج عدد من الدراسات العربية وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، حيث توصلت هذه الدراسات إلى أن تطبيق ممارسات القيادة التحويلية داخل المنظمات يرتبط بارتفاع مستوى رضا العاملين عن وظائفهم، خاصة عندما ترتبط هذه الممارسات بسلوكيات قيادية داعمة مثل إشراك الموظفين في بعض جوانب العمل، وتمكينهم، وتحسين قنوات التواصل معهم، والاهتمام باحتياجاتهم المهنية والشخصية. ويعني ذلك أن أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لا يظهر فقط بصورة مباشرة، بل قد

يتجسد أيضًا بشكل غير مباشر من خلال تحسين جودة التجربة الوظيفية للعاملين ورفع مستوى شعورهم بالانتماء والعدالة والتقدير داخل المنظمة. (فتيح، ٢٠١٨)

وعند الانتقال إلى قطاع الاتصالات السعودي على وجه الخصوص، تُظهر الدراسات التطبيقية التي تناولت شركة الاتصالات السعودية (STC) أن مفهوم القيادة التحويلية حاضر في البيئة التنظيمية السعودية، وأنه يرتبط بعدد من المخرجات السلوكية والتنظيمية المهمة لدى العاملين، مثل الالتزام التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية وبعض السلوكيات الداعمة للأداء المؤسسي. وهذا يعزز منطق افتراض أن القيادة التحويلية يمكن أن يمتد أثرها ليشمل رضا الموظفين، بوصفه أحد المخرجات الأساسية التي تعكس جودة البيئة التنظيمية وفاعلية الإدارة في المؤسسات الخدمية والتقنية. (صالح، ٢٠١٤)

وفي السياق ذاته، أشارت بعض الدراسات التطبيقية التي تناولت شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية إلى أن القيادة التحويلية تؤدي دورًا مهمًا في دعم الإبداع، وتعزيز التغيير، وتحفيز التطوير التنظيمي، وهي جميعها مخرجات ترتبط بطبيعة البيئة التي يعمل فيها الموظف وبمستوى تفاعله الإيجابي مع المنظمة. ويعزز ذلك الافتراض القائل بأن البيئة التنظيمية في قطاع الاتصالات تُعد بيئة مهيأة لإظهار أثر القيادة التحويلية على اتجاهات الموظفين ومشاعرهم، وفي مقدمة ذلك مستوى الرضا الوظيفي، خاصة في ظل ما يتطلبه هذا القطاع من قدرة مستمرة على التكيف، وتحمل ضغوط العمل، والحفاظ على المعنويات المرتفعة. (آل هذلول، ٢٠٢٣)

ومن جانب آخر، فإن الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) أظهرت أن هذا المتغير يتأثر بعدد من العوامل التنظيمية والإدارية المرتبطة ببيئة العمل وإدارة الموارد البشرية، وهو ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي بوصفه قضية بحثية ذات صلة مباشرة بواقع قطاع الاتصالات السعودي. كما يبرز ذلك الحاجة إلى دراسة الرضا الوظيفي في ارتباطه بالقيادة، باعتبار أن نمط القيادة من أهم المحددات التي تؤثر في تجربة الموظف اليومية، وفي مستوى دعمه وتحفيزه وشعوره بالتقدير داخل المنظمة. (الغامدي، ٢٠٢٠)

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن العلاقة المتوقعة في هذه الدراسة تتمثل في أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل قطاع الاتصالات السعودي من شأنه أن يسهم في رفع مستوى رضا الموظفين، من خلال ما توفره هذه القيادة من إلهام، ودعم، وتمكين، واهتمام بالاحتياجات الفردية، وتحسين للمناخ التنظيمي العام. ومن ثم، تسعى الدراسة الحالية إلى قياس هذه العلاقة والتحقق منها ميدانيًا داخل مجتمع موظفي قطاع

الاتصالات السعودي، بما يساعد على تقديم فهم أكثر عمقاً لطبيعة هذا الأثر، ودعم الجهود الإدارية الرامية إلى تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل في هذا القطاع الحيوي. (صالح، ٢٠١٤؛ فتيح، ٢٠١٨؛ آل هذلول، ٢٠٢٣)

٢,٧. التوصيات

استناداً إلى الإطار النظري للدراسة وما تسعى إليه من تحليل أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي، توصي الدراسة بضرورة تعزيز تبني الممارسات القيادية التحويلية داخل شركات الاتصالات، لما لهذا النمط القيادي من دور مهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين المناخ التنظيمي ودعم الاستقرار الوظيفي. ويتطلب ذلك اهتمام الإدارات العليا بترسيخ ثقافة تنظيمية تقوم على الإلهام، والثقة، والتحفيز، وتمكين العاملين، والاهتمام باحتياجاتهم المهنية والإنسانية.

كما توصي الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريب وتطوير قيادي تستهدف المديرين والمشرفين في قطاع الاتصالات السعودي، بحيث تركز هذه البرامج على تنمية مهارات القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، ولا سيما التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، بما يساهم في تعزيز قدرتهم على التأثير الإيجابي في الموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي. كذلك، توصي الدراسة بأهمية تطوير آليات تنظيمية فعالة للتواصل الداخلي، وإشراك العاملين في بعض جوانب اتخاذ القرار، وتقديم الدعم المعنوي والمهني لهم، بما يعزز شعورهم بالتقدير والانتماء ويقوي علاقتهم بالمنظمة.

وتوصي الدراسة أيضاً بضرورة اعتماد أدوات دورية لقياس رضا الموظفين وتحليل نتائجه بصورة منتظمة، وربط هذه النتائج بالممارسات الإدارية والقيادية داخل المؤسسة، بما يساعد على تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين. كما تؤكد الدراسة أهمية تهيئة بيئة عمل محفزة تدعم العدالة التنظيمية، وتشجع الابتكار، وتوفر فرص التطور المهني، لأن ذلك من شأنه أن يعزز الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية على رضا العاملين.

وأخيراً، توصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر القيادة التحويلية على متغيرات تنظيمية أخرى، أو تبحث في الدور الوسيط أو المعدل لبعض المتغيرات بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، مع تطبيق هذه الدراسات في قطاعات مختلفة، بما يساهم في تعميق الفهم العلمي لهذا النمط القيادي وتوسيع مجالات الاستفادة منه.

٢,٨ . الخاتمة

تناول هذا الفصل الدراسات السابقة والإطار النظري المرتبط بموضوع الدراسة، حيث تم عرض مفهوم القيادة التحويلية بوصفها المتغير المستقل وأبرز خصائصها وأبعادها، إلى جانب توضيح مفهوم رضا الموظفين بوصفه المتغير التابع وأهميته داخل المنظمات. كما تطرق الفصل إلى إبراز طبيعة العلاقة بين المتغيرين كما تناولتها الأدبيات والدراسات العربية، والتي أشارت في مجملها إلى وجود اتجاه عام يفيد بأن ممارسات القيادة التحويلية يمكن أن تسهم في رفع مستوى رضا الموظفين من خلال التحفيز والدعم وبناء الثقة وتحسين المناخ التنظيمي. (فتيح، ٢٠١٨)

كما بيّن الفصل أن قطاع الاتصالات السعودي يُعد من البيئات الملائمة لدراسة هذه العلاقة، في ضوء ما أظهرته بعض الدراسات التطبيقية داخل السياق السعودي من اهتمام بالقيادة التحويلية في شركات الاتصالات، وكذلك اهتمام بدراسة الرضا الوظيفي داخل هذا القطاع، مما يعزز الحاجة إلى اختبار أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين بصورة أكثر مباشرة ضمن موظفي قطاع الاتصالات السعودي. (صالح، ٢٠١٤؛ آل هذلول، ٢٠٢٣)

وبناءً على ما سبق، يمهد هذا الفصل للفصل التالي الذي يتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية، بما يشمل مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وطرق قياس الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. آل هذلول، ملاك عون محمد. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية على الإبداع المستدام (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية). المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، ٥(٥٢).
٢. أحمد، فاطمة عبد الواحد عبد الله؛ مرسى، عمر محمد محمد؛ الحلواني، حنان صلاح الدين محمد؛ أحمد، نعمات عبد الناصر أحمد. (٢٠٢٥). السلوك التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية نظرية). مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٤١(٣)، ١٧٠-١٩٩.
٣. السالم، سالم بن محمد. (١٤١٧هـ/١٩٩٧م). الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية. (ISBN: 9960-00-084-2).
٤. بونصايب، آسية العربي. (٢٠٢٤). تقييم الممارسات القيادية في الإدارة العامة باستخدام نموذج القيادة متعدد العوامل (MLQ): دراسة مقارنة بين مديرية التربية لسيدى بلعباس وعين تموشنت. [مقال علمي مُفهرس - من قاعدة المنظومة].
٥. الزومان، موزي بنت محمد. (١٤٣٩هـ-). القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بحث تطبيقي على مدينة الرياض. الرياض: معهد الإدارة العامة (مركز البحوث والدراسات).
٦. صالح، أمير عمر حسنين. (٢٠١٤). أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC). جامعة بنها - كلية التجارة، ٢١٣-٢٥٠.
٧. علالي، الزهراء؛ مصطفى، سفيان. (٢٠٢٢، ديسمبر). سلوك القائد التحويلي وأثره على الرضا الوظيفي: دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل. [مقال علمي - جامعة غرداية]، ١١٠٧-١١٤٢.
٨. الغامدي، يوسف سعيد. (٢٠٢٠). عمليات إدارة المعرفة ودورها في الرضا الوظيفي بشركة الاتصالات السعودية (STC) (رسالة دكتوراه). جامعة الملك عبدالعزيز، عمادة الدراسات العليا.
٩. فتوح، هالة عبدالرحمن عبدالوهاب. (٢٠١٨). أثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة نظرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٩(٣)، ٥٠١-٥٢٩.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
2. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
3. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
4. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.