

Final Project 2

PMG 497

نموذج
المشروع
النهائي 2

عنوان المشروع

تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات

أسم الطالبة

خلود محمد معروف امير

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

18/4/2026 – الفصل الدراسي الثالث

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الإنجازات. أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، وأخص بالشكر الدكتور المشرف على هذا البحث، على توجيهاته القيمة ودعمه المستمر وإرشاداته التي كان لها الأثر الكبير في إتمام هذه الدراسة.

كما أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى أساتذتي الكرام في كلية الإدارة، على ما قدموه من علم ومعرفة كان لها الدور في بناء هذا العمل. ولا يسعني إلا أن أخص بالشكر والدتي الغالية، التي كانت سندي الأول بعد الله، بدعائها وتشجيعها المستمر، كما أشكر عائلتي الكريمة على دعمهم ووقوفهم بجانبي في جميع مراحل دراستي. وأخيرًا، أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاح هذا العمل.

والحمد لله رب العالمين

الإهداء

إلى من كانت ولا زالت النور الذي يضيء طريقي...

إلى والدتي الغالية، التي كانت دعائي في كل خطوة، وصبري في كل تعب، وسندي في كل نجاح، أهديك هذا العمل المتواضع، فكل ما وصلت إليه هو بفضلك بعد الله.

وإلى عائلتي الكريمة، الذين كانوا دائماً مصدر دعم وتشجيع، ووقفوا بجانبني في جميع مراحل حياتي الدراسية...

أهديكم ثمرة جهدي، سائلةً الله أن يجعله فخراً لي

مستخلص الدراسة

الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في بيئة العمل، وذلك من خلال التعرف على مستوى تطبيق القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، وقياس مستوى رضا الموظفين، بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين المتغيرين وتحديد مدى تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة تم تصميمها لقياس أبعاد القيادة التحويلية ورضا الموظفين. وتكونت عينة الدراسة من (59) موظفًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية. كما تم استخدام برنامج (Jamovi) لتحليل البيانات من خلال الإحصاء الوصفي واختبار الثبات والصدق، بالإضافة إلى اختبار معامل الارتباط (Pearson) لاختبار فرضيات الدراسة.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة التحويلية ورضا الموظفين جاء مرتفعًا في المؤسسة محل الدراسة. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين. وتبين أن بعد التحفيز الفكري والاهتمام الفردي كان له تأثير أكبر مقارنة ببعد التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي في تعزيز رضا الموظفين.

التطبيقات والأهمية: تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور الفعال للقيادة التحويلية في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي. كما تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي تساعد المؤسسات على تبني ممارسات قيادية حديثة تساهم في رفع مستوى التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، رضا الموظفين، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، بيئة العمل، الأداء المؤسسي

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
9	1.3. أهمية الدراسة.....
9	1.3.1. على المستوى النظري:.....
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
10	1.4. أسئلة الدراسة.....
10	1.5. أهداف الدراسة.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....
10	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. الدراسة الميدانية.....
11	1.9. مخطط المشروع.....
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
13	2.1. المقدمة:.....
13	2.2. المتغير المستقل.....
13	2.3. المتغير التابع.....
14	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
14	2.5. الخاتمة.....
15	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
16	3.1. المقدمة.....
16	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
17	3.3. تصميم البحث.....
17	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
18	3.5. طريقة جمع البيانات.....
18	3.6. أنواع البيانات.....

18.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.
19.....	3.8. الخاتمة.
20.....	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.
21.....	4.1. المقدمة.
21.....	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).
21.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.
22.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).
22.....	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.
22.....	4.6. الخاتمة.
23.....	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.
24.....	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية.
24.....	5.2. توصيات الدراسة.
24.....	5.3. الخاتمة.
25.....	قائمة المراجع.
26.....	الملاحق.

جدول الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
(شكل 1)	نموذج الدراسة	13
(شكل 2)	نموذج بصلة البحث	15
(شكل 3)	مخطط المشروع البحثي المقترح	27

جدول الجداول

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
(4 - 1) , (4 - 2)	توزيع العينة حسب الجنس , توزيع العينة حسب العمر	35
(4 - 3) , (4 - 4)	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي , توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	36
(4 - 5) , (4 - 6)	نتائج اختبار الثبات للقسم الثاني (التأثير والتحفيز) , معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية (صدق الاتساق الداخلي)	37
(4 - 7)	نتائج اختبار الثبات للقسم الثاني (التأثير والتحفيز)	38
(4 - 8)	معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية (صدق الاتساق الداخلي)	39
(4 - 9) , (4 - 10)	نتائج اختبار الثبات لمقياس رضا الموظفين , معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية (صدق الاتساق الداخلي)	40
(4 - 11)	الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة	43
(4 - 12)	نتائج اختبار الارتباط بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين	44

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعدّ القيادة من أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسات واستقرارها، إذ تمثل المحرك الرئيسي الذي يوجّه الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. ومع تطور بيئات العمل وازدياد التحديات المعاصرة، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية قادرة على مواكبة التغيرات وتحفيز العاملين، ومن أبرزها القيادة التحويلية، التي تعتمد على الإلهام والتحفيز وتنمية القدرات الفردية وتعزيز روح الانتماء للمؤسسة.

من جهة أخرى، يُعد رضا الموظفين عنصراً محورياً في تحقيق الاستقرار الوظيفي ورفع مستوى الإنتاجية، إذا إن الموظف الراضي يكون أكثر التزاماً وإبداعاً في أداء مهامه، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل.

أشارت دراسات سابقة إلى وجود علاقة وثيقة بين أنماط القيادة المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي. فقد بينت دراسة (Bass & Riggio, 2006) أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز رضا العاملين من خلال بناء الثقة والتحفيز المعنوي، في حين أوضحت دراسة (Judge & Piccolo, 2004) أن القادة الذين يتبعون الأسلوب التحويلي يحققون معدلات أعلى من الالتزام والانتماء الوظيفي. ومع ذلك، ركزت معظم هذه الدراسات على بيئات العمل الغربية، مع قلة في الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع في البيئة العربية والخليجية تحديداً.

بناءً على ما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في المؤسسات السعودية، وذلك لفهم مدى تأثير هذا النمط القيادي في تحسين بيئة العمل وتعزيز الالتزام التنظيمي.

ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين، وتوضيح كيف يمكن للقادة والمديرين الاستفادة من هذا النمط في رفع مستوى الأداء الوظيفي. كما تهدف الدراسة إلى تقديم تصور عملي يساعد المؤسسات على تبني ممارسات قيادية أكثر فاعلية تساهم في تحقيق الرضا والولاء الوظيفي بين العاملين.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تحظى بها القيادة في نجاح المؤسسات، ما زالت العديد من الجهات تواجه ضعفًا في مستوى رضا الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء وزيادة معدل دوران العمل. ويثير ذلك تساؤلًا حول مدى فعالية أنماط القيادة المطبقة حاليًا، وخاصة القيادة التحويلية، في تعزيز رضا العاملين وتحقيق بيئة عمل إيجابية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تظهر المراجعات السابقة وجود نقص في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في السياق المحلي، خصوصًا في بيئات العمل الخليجية. كما أن معظم الأبحاث ركزت على القيادة التقليدية أو الأوتوقراطية، دون التعمق في الأبعاد التحفيزية والتحويلية للقيادة

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد العملي، ما زالت بعض المؤسسات تفتقر إلى التطبيق الفعلي لممارسات القيادة التحويلية رغم إدراكها لأهميتها. كما يُنظر إلى رضا الموظفين في كثير من الأحيان على أنه مؤشر ثانوي، وليس كعامل استراتيجي مؤثر في الأداء العام للمؤسسة.

السؤال الرئيسي للدراسة

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في بيئة العمل؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على أحد أهم الجوانب الإدارية الحديثة، وهو دور القيادة التحويلية في رفع مستوى رضا العاملين وتحسين الأداء المؤسسي.

1.3.1. على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في إثراء المعرفة النظرية حول العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، من خلال تقديم إطار علمي يوضح أثر هذا النمط القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي. كما تضيف بُعدًا جديدًا للأبحاث العربية في مجال القيادة الحديثة، بما يدعم الأدبيات الإدارية باللغة العربية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتيح نتائج الدراسة للقادة المؤسسات ومديرها فرصة لتبني ممارسات قيادية فعالة تركز على تحفيز الموظفين وتنمية قدراتهم مما ينعكس على تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية وتقليل معدلات الدوران الوظيفي وتعزيز الولاء المؤسسي

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية لدى القادة في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ما مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة؟
3. ما أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسة محل الدراسة؟

1.5. أهداف الدراسة

1. دراسة تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسة
2. التعرف على مستوى تطبيق القيادة التحويلية في بيئة العمل محل الدراسة
3. تقييم مستوى رضا الموظفين عن جوانب بيئة العمل المختلفة
4. اقتراح ممارسات قيادية تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين
5. توليد رؤى علمية تساعد المؤسسات في تبني أساليب قيادة فعّالة تعزز الأداء والرضا الوظيفي

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الصفرية H1:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H2:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الاتجاهية H3:

تؤثر القيادة التحويلية تأثيرًا موجبًا على رضا الموظفين.

الفرضية غير الاتجاهية H4:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي دون تحديد اتجاه التأثير
فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

يوضح شكل نموذج الدراسة العلاقة بين متغيرات البحث، حيث يتكون النموذج من متغير مستقل ومتغير تابع. ويمثل المتغير المستقل القيادة التحويلية، والتي تتضمن عدة أبعاد رئيسية هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي بالموظفين. ويتجه سهم من المتغير المستقل إلى المتغير التابع، بما يعكس تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين داخل المؤسسات.

ويعبر المتغير التابع عن مستوى رضا الموظفين تجاه بيئة العمل، وأسلوب القيادة، وطبيعة المهام، والعلاقات التنظيمية، وفرص التطور الوظيفي. ويظهر النموذج افتراض الدراسة بوجود علاقة تأثير إيجابية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، حيث يسهم تطبيق هذا النمط القيادي في تعزيز رضا الموظفين وتحسين بيئة العمل المؤسسية.



الشكل رقم 1

1.8. الدراسة الميدانية

تستند هذه الدراسة إلى جمع بيانات ميدانية من عينة من الموظفين العاملين في إحدى المؤسسات السعودية، وذلك بهدف قياس مستوى القيادة التحويلية وتحديد مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل. تم تصميم استبانة تحتوي على مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وتم توزيعها إلكترونياً لضمان سهولة الوصول إلى المشاركين.

وقد اعتمدت الدراسة على عدد من الدراسات الميدانية السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، مثل دراسة السلمي (2024)، ودراسة الدهوي والوائلي (2023)، والتي أكدت وجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة التحويلية ورضا الموظفين. وتم الاستفادة من نتائج هذه الدراسات في بناء المقياس وتحديد أدوات التحليل

1.9. مخطط المشروع

يعرض المخطط البحثي الهيكل العام للدراسة ويوضح المراحل المختلفة التي تتبعها الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة. يبين المخطط ترابط الفصول الرئيسية، بدءًا من الفصل الأول (المقدمة)، مرورًا بـ الفصل الثاني (الإطار النظري) والفصل الثالث (المنهجية)، وصولًا إلى الفصل الرابع (التحليل الإحصائي للبيانات) والفصل الخامس (المناقشة والاستنتاجات والتوصيات).

ويظهر المخطط بشكل بصري تسلسل خطوات البحث، مما يساعد القارئ على فهم عملية الدراسة والعلاقة بين مكوناتها المختلفة، ويجعل الهيكل العام للدراسة أكثر وضوحًا وسهولة في المتابعة.

الفصل الأول - المقدمة

الفصل الثاني - الإطار النظري

الفصل الثالث - منهجية البحث

الفصل الرابع - التحليل الإحصائي

الفصل الخامس - مناقشة النتائج

الشكل رقم 2

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد مراجعة الأدبيات من المراحل الأساسية في البحث العلمي، إذ تسهم في بناء الإطار النظري للدراسة، وتساعد الباحث على فهم طبيعة الموضوع محل الدراسة، وتحديد المتغيرات الرئيسية، والكشف عن الاتجاهات البحثية الحديثة، إضافة إلى تجنب التكرار غير المبرر للأبحاث السابقة.

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض أبرز الدراسات والأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية ورضا الموظفين، وذلك من خلال تقديم عرض منظم للدراسات السابقة، وتحليل نتائجها، وإبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها، بما يخدم أهداف الدراسة الحالية.

كما تكمن أهمية مراجعة الأدبيات في تمكين الباحث من تحديد الفجوات البحثية التي لم يتم التطرق إليها بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، الأمر الذي يسهم في تعزيز القيمة العلمية للدراسة الحالية، وربطها بالسياق النظري والتطبيقي المعاصر.

وتتناول هذا الفصل كذلك بعض الأدبيات العامة ذات الصلة بالقيادة والرضا الوظيفي، وذلك بهدف دعم الخلفية النظرية للدراسة وزيادة عدد المراجع العلمية المعتمدة، بما يسهم في إثراء البحث وتعميق فهم العلاقة بين متغيراته.

2.2. المتغير المستقل

2.2.1 تعريف القيادة التحويلية

1. تُعرّف القيادة التحويلية بأنها أسلوب قيادي يهدف إلى إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق مستويات عالية من الأداء، من خلال التأثير على قيمهم واتجاهاتهم، وتعزيز التزامهم بأهداف المؤسسة. ويعمل القائد التحويلي على إحداث تغييرات إيجابية في سلوك الموظفين وتحفيزهم نحو التطوير الذاتي والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة (Burns, 1978; Bass, 1985; الحربي، 2019).

2. تتميز القيادة التحويلية بقدرتها على خلق بيئة عمل محفزة، تشجع على الابتكار والمبادرة، وتدعم التواصل الفعال بين القائد والفريق، مما يعزز الدافعية والانتماء التنظيمي لدى الموظفين (Al-Asmari & Alshehri, 2024; Susanto et al., 2023).

2.2.2 التطور التاريخي للقيادة التحويلية

ظهر مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة مع أعمال Burns (1978)، الذي ركز على التمييز بين القيادة التحويلية والقيادة التقليدية. ومن ثم طور Bass (1985) المفهوم وربطه بالأداء التنظيمي والرضا الوظيفي، موضحاً أن القادة التحويليين يرفعون مستوى التوقعات ويشجعون على الابتكار والتطوير المستمر. وقد تبنت العديد من الدراسات الحديثة هذا النموذج ووسعته ليشمل الأبعاد النفسية والسلوكية للموظفين (Bass & Avolio, 1994; Al-Hussami, 2014).

2.2.3 الأبعاد الرئيسية للقيادة التحويلية

1. تتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد رئيسية، وهي:
2. التأثير المثالي (**Idealized Influence**): يمثل قدرة القائد على أن يكون قدوة للموظفين في السلوك والقيم.
3. التحفيز الإلهامي (**Inspirational Motivation**): قدرة القائد على تحفيز الموظفين لتبني رؤية مشتركة وتحقيق أهداف المؤسسة.
4. الاستثارة الفكرية (**Intellectual Stimulation**): تشجيع القائد للموظفين على التفكير النقدي والابتكار وحل المشكلات بطرق جديدة.
5. الاعتبار الفردي (**Individualized Consideration**): الاهتمام الفردي باحتياجات الموظفين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم (Judge & Piccolo, 2004؛ الحربي، 2019).
6. تسهم هذه الأبعاد مجتمعة في بناء علاقة إيجابية بين القائد والموظفين، وتعزز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، كما أنها تشكل أساساً لتحسين الأداء العام للمؤسسة.

2.2.4 النظريات المرتبطة بالقيادة التحويلية

3. ترتبط القيادة التحويلية بعدد من النظريات الإدارية، مثل:
4. نظرية القيادة الكاريزمية (**Charismatic Leadership Theory**): تشير إلى تأثير القائد في إلهام الأتباع.
5. نظرية التحفيز (**Motivation Theory**): توضح كيف يحفز القائد الموظفين لتحقيق الأهداف.
6. نظرية السلوك التنظيمي (**Organizational Behavior Theory**): تربط بين أسلوب القيادة وسلوك الموظفين ورضاهم الوظيفي (House, 1977; Robbins & Judge, 2009؛ الحربي، 2019).

وتؤكد هذه النظريات على الدور الفعال للقائد التحويلي في تحسين سلوك الموظفين، وتعزيز دافعية العمل، وزيادة رضاهم الوظيفي، مما يجعل القيادة التحويلية عنصراً أساسياً لدراسة العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي في المؤسسات.

2.3. المتغير التابع

2.3.1 تعريف رضا الموظفين

يُعرف رضا الموظفين بأنه الشعور الإيجابي الذي يتكوّن لدى الفرد نتيجة تقييمه لبيئة العمل، وظروفه الوظيفية، والعلاقات التنظيمية، والمكافآت التي يحصل عليها، بالإضافة إلى مستوى الإشباع الذي يشعر به من أداء عمله. ويُعتبر الرضا الوظيفي أحد أهم المؤشرات على جودة بيئة العمل، حيث يرتبط مباشرة بالأداء، والالتزام التنظيمي، والاستقرار الوظيفي للموظفين (Herzberg et al., 1959; Al-Hussami, 2014; الحربي، 2019).

2.3.2 التطور التاريخي لمفهوم رضا الموظفين

بدأ الاهتمام برضا الموظفين منذ بدايات القرن العشرين، خاصة مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، التي أكدت على أهمية الشعور بالرضا النفسي والاجتماعي للموظفين في رفع مستوى الإنتاجية. فيما بعد، تطور المفهوم ليشمل الجوانب النفسية والاجتماعية والتنظيمية، مع التركيز على العلاقة بين البيئة التنظيمية ورضا الموظفين، وتأثير ذلك على الالتزام والأداء (Warr, 2007; Robbins & Judge, 2009).

2.3.3 الأبعاد الرئيسية لرضا الموظفين

يشمل رضا الموظفين عدة أبعاد رئيسية تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين واستقرارهم الوظيفي، ومن أبرزها:

1. الرضا عن طبيعة العمل: مدى ملاءمة المهام الوظيفية لمهارات الموظف وقدراته.
 2. الرضا عن القيادة: تقدير الموظف لدور القائد في توجيهه وتحفيزه ودعمه.
 3. الرضا عن بيئة العمل: جودة العلاقات التنظيمية، وبيئة التعاون، والمناخ العام للعمل.
 4. الرضا عن الحوافز والمكافآت: مستوى الأجر، المكافآت، والتقدير الممنوح للموظف (Herzberg et al., 1959; الزهراني، 2016).
- تساهم هذه الأبعاد مجتمعة في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، وتؤثر في الانتماء التنظيمي، والاستقرار الوظيفي، والتحفيز على الأداء المتميز.

2.3.4 النظريات المرتبطة برضا الموظفين

يرتبط رضا الموظفين بعدد من النظريات الإدارية والنفسية التي توضح أهميته وتأثيره، من أبرزها:

1. نظرية ماسلو للحاجات: تشير إلى أن إشباع الاحتياجات الأساسية والمتقدمة يعزز الرضا والتحفيز.
2. نظرية هيرزبرغ للعوامل الثنائية: تفرق بين العوامل المحفزة (مثل الإنجاز والتقدير) والعوامل الصحية (مثل الراتب وظروف العمل).
3. نظرية العدالة التنظيمية: تؤكد أن الشعور بالعدالة والمساواة في المعاملة يزيد من الرضا الوظيفي (Herzberg et al., 1959; Warr, 2007; الشمري، 2014).

توضح هذه النظريات أن رضا الموظفين ليس مجرد شعور شخصي، بل نتاج تفاعل عوامل بيئية ونفسية وإدارية، وهو مرتبط بشكل وثيق بكفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، حيث يسهم هذا الأسلوب القيادي في تعزيز الثقة بين القائد والموظفين، وتحفيز العاملين، وتحسين التواصل داخل المؤسسة. ويعتبر القائد التحويلي عنصراً محورياً في خلق بيئة عمل مشجعة، تشجع على المبادرة والابتكار، وتعزز الانتماء التنظيمي، مما ينعكس على زيادة مستويات الرضا الوظيفي (Al-Asmari & Alshehri, 2024; Susanto et al., 2023).

وقد أظهرت الدراسات التطبيقية أن الموظفين الذين يعملون تحت قيادة تحويلية يتمتعون بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بالذين يعملون تحت أساليب قيادية تقليدية، حيث تساهم أبعاد القيادة التحويلية الأربعة —التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي— في رفع دافعية الموظفين وتحسين شعورهم بالإنجاز والاعتراف بمجهودهم (Judge & Piccolo, 2004; الحربي، 2019).

من جهة أخرى، كشفت بعض الدراسات عن وجود تباين في قوة العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، خاصة في البيئات التنظيمية المختلفة، مما يشير إلى أن عوامل مثل ثقافة المؤسسة، طبيعة القطاع، حجم المنظمة، وخصائص الموظفين يمكن أن تؤثر على هذه العلاقة (Alotaibi, 2019; الزهراني، 2016). هذا التباين يعكس وجود فجوات بحثية مهمة، تدعو إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في سياقات محلية محددة، مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية، لتحديد مدى تأثير هذا النمط القيادي على الرضا الوظيفي في هذه البيئات.

وتُعد هذه الفجوات البحثية الأساس الذي تقوم عليه الدراسة الحالية، حيث تسعى إلى تقييم أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في مؤسسة معينة، مع التركيز على تحديد مدى تطبيق أساليب القيادة التحويلية وفحص تأثيرها على مستوى رضا الموظفين، مما يوفر إطاراً علمياً يمكن الاستفادة منه في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة العمل.

2.5. الخاتمة

وتشير هذه النتائج إلى أهمية إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تركز على تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات العربية، وقياس أثرها على الرضا الوظيفي باستخدام نماذج وأساليب بحثية متنوعة. كما تسهم الدراسة الحالية في تقديم إضافة علمية من خلال دمج الجانب النظري بالتطبيقي، وتعزيز الفهم الشامل للعلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعدّ الفصل الثالث (منهجية الدراسة) من الفصول الأساسية في أي بحث علمي، حيث يوضح الإطار الإجرائي الذي اتبعته الدراسة في جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته بصورة علمية دقيقة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف تفصيلي للمنهج المستخدم في الدراسة، وتصميمها، ومجتمعها، وعينتها، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المعتمدة.

وفي ضوء طبيعة الدراسة الحالية التي تبحث في أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين، فقد تم اعتماد منهج علمي مناسب يتيح تحليل العلاقة بين المتغيرين بطريقة كمية تعتمد على البيانات الميدانية. كما يوضح هذا الفصل الإجراءات التي تم اتباعها لضمان صدق النتائج وثباتها، بما يعزز موثوقية الدراسة وقابليتها للتعميم.

وبناءً على ذلك، يتناول هذا الفصل جميع الجوانب المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة، بدءاً من التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، مروراً بتصميم الدراسة ومجتمعها وعينتها، وانتهاءً بأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعرّف المتغيرات الإجرائية في هذه الدراسة على أنها التوصيفات التي تم من خلالها قياس المتغيرات الرئيسية للدراسة عبر فقرات الاستبانة، بحيث تعكس استجابات أفراد العينة المستوى الفعلي لكل متغير.

أولاً: القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

تُعرّف القيادة التحويلية إجرائياً بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها الموظف بناءً على استجابته لفقرات الاستبانة التي تقيس سلوك القائد داخل المؤسسة، وتشمل أربعة أبعاد رئيسية هي:

- التأثير المثالي
- التحفيز الإلهامي
- الاستئثار الفكرية
- الاعتبار الفردي

وتعكس الدرجة المرتفعة في هذا المتغير مدى تطبيق القادة لأسلوب القيادة التحويلية في بيئة العمل.

ثانياً: رضا الموظفين (المتغير التابع)

يُعرّف رضا الموظفين إجرائياً بأنه الدرجة الكلية التي يحصل عليها الموظف بناءً على استجابته لفقرات الاستبانة التي تقيس مستوى رضاه عن بيئة العمل داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عدة جوانب مثل:

- الرضا عن طبيعة العمل
- الرضا عن أسلوب القيادة
- الرضا عن بيئة العمل والعلاقات التنظيمية
- الرضا عن الحوافز والتقدير الوظيفي

وتشير الدرجة المرتفعة في هذا المتغير إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين داخل المؤسسة.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

يعتمد تصميم البحث في هذه الدراسة على نموذج "بصلة البحث" (Research Onion) الذي يُعد من النماذج المنهجية الحديثة المستخدمة في توضيح المراحل المتتابعة التي يمر بها البحث العلمي بطريقة منظمة وشاملة. ويساعد هذا النموذج الباحث على تحديد الخيارات المنهجية المناسبة بدءًا من الفلسفة البحثية العامة، وصولاً إلى أسلوب جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن اتساق جميع مراحل البحث مع طبيعة المشكلة البحثية.

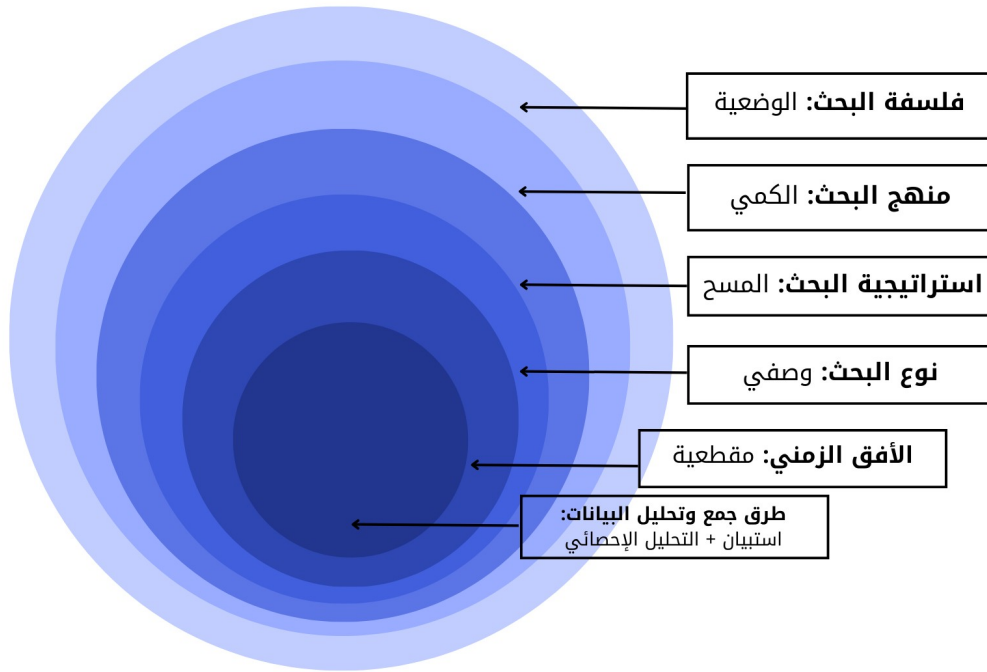
في هذه الدراسة، تم الاعتماد على فلسفة البحث الوضعي (Positivism)، والتي تركز على دراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية بشكل موضوعي، من خلال الاعتماد على البيانات الكمية والتحليل الإحصائي، بعيدًا عن التفسيرات الذاتية. ويُعد هذا التوجه مناسبًا للدراسة الحالية التي تهدف إلى قياس أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين، حيث يتطلب الموضوع قياسًا دقيقًا للعلاقات بين المتغيرات.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach)، الذي يُستخدم لجمع بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، مما يتيح اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين بشكل علمي دقيق. ويساهم هذا المنهج في تحويل المفاهيم النظرية إلى متغيرات قابلة للقياس من خلال أداة الاستبانة.

أما من حيث استراتيجية البحث، فقد تم اختيار استراتيجية الدراسة المسحية (Survey Strategy)، حيث تُعد هذه الاستراتيجية من أكثر الأساليب استخدامًا في الدراسات الإدارية، وذلك لأنها تتيح جمع بيانات من عدد كبير من الأفراد في وقت واحد، مما يوفر صورة شاملة عن واقع الظاهرة المدروسة داخل المؤسسة.

وفيما يتعلق بالأفق الزمني، فقد اعتمدت الدراسة على التصميم المقطعي (Cross-sectional Design)، والذي يتم فيه جمع البيانات في فترة زمنية واحدة، بهدف تحليل العلاقة بين المتغيرات في نفس اللحظة الزمنية دون تتبعها عبر فترات زمنية مختلفة. ويُعد هذا التصميم مناسبًا لطبيعة الدراسة الحالية التي تهدف إلى قياس الوضع القائم داخل المؤسسة محل الدراسة.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام نموذج بصلة البحث يضمن الترابط المنهجي بين جميع مراحل الدراسة، حيث تبدأ من الفلسفة العامة وتنتهي بأسلوب التحليل، مما يعزز من دقة النتائج وموثوقيتها، ويجعل التصميم البحثي أكثر وضوحًا واتساقًا مع أهداف الدراسة.



الشكل رقم 3

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة محل الدراسة داخل المملكة العربية السعودية، بمختلف المستويات الإدارية والوظيفية. ويشمل ذلك الموظفين في الإدارات المختلفة الذين يشاركون في بيئة العمل التنظيمية ذاتها، مما يتيح دراسة شاملة لآرائهم حول القيادة التحويلية ومستوى رضاهم الوظيفي.

عينة الدراسة

نظراً لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث، فقد تم الاعتماد على أسلوب المعاينة لاختيار عينة ممثلة للمجتمع الأصلي. وقد بلغت العينة المستهدفة (150) موظفاً، بينما بلغ عدد الاستجابات الفعلية (59) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

طريقة وتقنية أخذ العينات

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، وذلك لإتاحة الفرصة المتساوية لجميع أفراد مجتمع البحث في المشاركة بالدراسة، مما يعزز من موضوعية النتائج ويقلل من التحيز في اختيار العينة. ويُعد هذا الأسلوب مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية، حيث يهدف إلى قياس العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين داخل بيئة عمل واحدة.

شروط اختيار أفراد العينة

تم اختيار أفراد العينة وفق مجموعة من المعايير، من أبرزها:

أن يكون المشارك موظفاً رسمياً داخل المؤسسة محل الدراسة.

أن يكون على رأس العمل وقت توزيع الاستبانة.

أن يكون لديه خبرة كافية في بيئة العمل داخل المؤسسة تمكنه من تقييم القيادة ورضا العمل.

مبررات اختيار العينة

تم اختيار هذا النوع من العينات نظراً لقدرته على تمثيل مجتمع الدراسة بشكل عادل، ولأنه يسهل عملية جمع البيانات وتحليلها إحصائياً، كما أنه مناسب للدراسات الوصفية التحليلية التي تعتمد على الاستبانة.

3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من أفراد العينة، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية وقدرتها على جمع معلومات من عدد كبير من الأفراد في وقت واحد.

أولاً: البيانات الأولية

تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة إلكترونية وُزعت على أفراد العينة من الموظفين في المؤسسة محل الدراسة. وقد صُممت الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بموضوع القيادة التحويلية ورضا الموظفين، بما يضمن شمولها لمختلف الأبعاد الخاصة بالمتغيرين.

واشتملت الاستبانة على جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية للمشاركين (مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

الجزء الثاني: فقرات لقياس القيادة التحويلية ورضا الموظفين.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تعكس الدرجات مستوى الموافقة على العبارات.

ثانياً: البيانات الثانوية

تم الاعتماد على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الكتب والدراسات العلمية والأبحاث المحكمة المتعلقة بالقيادة التحويلية ورضا الموظفين، وذلك بهدف دعم الإطار النظري للدراسة وتعزيز الخلفية العلمية للبحث.

إجراءات جمع البيانات

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة، مع توضيح هدف الدراسة للمشاركين وضمان سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط. وتمت متابعة الاستجابات حتى الوصول إلى العدد النهائي الصالح للتحليل الإحصائي.

3.6. أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات، وذلك بما يتوافق مع طبيعة البحث وأهدافه والمنهجية المتبعة، حيث تم الجمع بين البيانات الكمية والبيانات الوصفية بهدف الوصول إلى فهم شامل ودقيق للظاهرة محل الدراسة.

أولاً: البيانات الكمية

تُعد البيانات الكمية (Quantitative Data) الركيزة الأساسية في هذه الدراسة، حيث تم جمعها من خلال أداة الاستبانة الموجهة إلى أفراد العينة من الموظفين. وتتميز هذه البيانات بكونها قابلة للقياس العددي والتحليل الإحصائي، مما يسمح باختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين.

وقد تم قياس هذه البيانات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتدرج من (موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة)، وذلك لقياس درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. كما تم تحويل الاستجابات إلى قيم رقمية تسهل عملية التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج الدقيقة.

وتُستخدم البيانات الكمية في هذه الدراسة لتحديد مستوى القيادة التحويلية داخل المؤسسة، وقياس مستوى رضا الموظفين، بالإضافة إلى اختبار قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ثانياً: البيانات الوصفية (الثانوية)

تتكون البيانات الوصفية أو الثانوية (Qualitative/Secondary Data) من المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر غير مباشرة، مثل الكتب العلمية، والدراسات السابقة، والمقالات المحكمة، والرسائل الجامعية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وقد ساهمت هذه البيانات في دعم الإطار النظري للدراسة، من خلال توضيح المفاهيم الأساسية مثل القيادة التحويلية ورضا الموظفين، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين. كما ساعدت في بناء خلفية علمية قوية تُسهم في تفسير النتائج وربطها بالسياق النظري.

ويُعد الدمج بين البيانات الكمية والبيانات الثانوية أسلوباً منهجياً مهماً في الدراسات الإدارية، حيث يوفر تكاملاً بين الجانب التطبيقي القائم على التحليل الإحصائي، والجانب النظري القائم على الأدبيات العلمية، مما يعزز من موثوقية الدراسة وشموليتهما.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة الكمية، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين. وقد تم إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، والذي يُعد من أكثر البرامج استخدامًا في التحليل الإحصائي للبحوث الاجتماعية والإدارية، لما يوفره من دقة في النتائج وسهولة في تطبيق الاختبارات الإحصائية المختلفة.

أولاً: الإحصاء الوصفي

تم استخدام الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى القيادة التحويلية ومستوى رضا الموظفين.

ثانياً: اختبار ثبات الأداة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من اتساق فقراتها الداخلية، حيث تشير القيم المرتفعة لمعامل ألفا إلى درجة عالية من الموثوقية في الأداة المستخدمة.

ثالثاً: اختبار العلاقة بين المتغيرات

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، وذلك لتحديد ما إذا كانت العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية أو عكسية، ودرجة هذه العلاقة.

رابعاً: تحليل الانحدار

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر القيادة التحويلية (المتغير المستقل) على رضا الموظفين (المتغير التابع)، وذلك لتحديد مدى قدرة القيادة التحويلية على التنبؤ بمستوى رضا الموظفين.

مستوى الدلالة الإحصائية

تم اعتماد مستوى دلالة إحصائية (0.05) للحكم على نتائج الاختبارات الإحصائية، حيث يتم قبول الفرضيات إذا كانت قيمة (Sig) أقل من أو تساوي 0.05، ورفضها إذا كانت أكبر من ذلك.

وبذلك تساهم هذه الإجراءات في ضمان دقة النتائج وموضوعيتها، وتمكين الباحث من الوصول إلى استنتاجات علمية موثوقة حول العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين.

3.8. الخاتمة

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة بشكل شامل، من خلال توضيح التصميم البحثي المتبع، والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، ومجتمع البحث والعينة، بالإضافة إلى طرق جمع البيانات وأنواعها، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

وقد تم اعتماد منهجية علمية منظمة تتناسب مع طبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الكمي وأداة الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

كما يضمن هذا الإطار المنهجي دقة النتائج وموضوعيتها، ويسهم في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها بطريقة علمية واضحة. وبذلك يشكل هذا الفصل الأساس الذي سيتم الاعتماد عليه في عرض وتحليل النتائج في الفصل الرابع، ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يُعد الفصل الرابع من أهم فصول الدراسة، حيث يتم فيه عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من أفراد العينة، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها البحثية المتعلقة بأثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين.

ويعتمد هذا الفصل على تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التي تم توضيحها في الفصل الثالث، مثل الإحصاء الوصفي، ومعامل الارتباط، وتحليل الانحدار الخطي، وذلك من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

كما يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة، يليها مناقشة هذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف تفسير العلاقات بين المتغيرات وتوضيح مدى توافقها مع الفرضيات المطروحة.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة واضحة عن واقع القيادة التحويلية ومستوى رضا الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين وقياس أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين بشكل إحصائي دقيق.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى وصف خصائص أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (59) موظفًا من خلال المتغيرات الديموغرافية، وذلك لفهم طبيعة العينة وتوزيعها حسب الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بما يساعد على تفسير نتائج الدراسة في ضوء خصائص المشاركين.

أولاً: جدول (4-1) توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
20.3%	12	ذكر
79.7%	47	أنثى

يتضح من النتائج أن غالبية أفراد العينة من الإناث بنسبة مرتفعة بلغت (79.7%)،

في حين بلغت نسبة الذكور (20.3%). ويشير هذا التوزيع إلى أن العينة يغلب عليها الطابع النسائي، وهو ما قد يعكس طبيعة بيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة أو طبيعة الأقسام التي تم استهدافها. كما قد يكون لهذا التوزيع أثر في تفسير بعض النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي، نظرًا لاختلاف استجابات الأفراد باختلاف الخصائص الديموغرافية.

ثانيًا: جدول (4-2) توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية	العدد	الفئة العمرية
49.2%	29	أقل من 25 سنة
23.7%	14	25 – 35 سنة
22%	13	36 – 45 سنة
5.1%	3	45 سنة فأكثر

تشير النتائج إلى أن ما يقارب نصف أفراد العينة (49.2%) تقل أعمارهم عن 25 سنة، مما يدل على أن العينة يغلب عليها الطابع الشبابي. كما تمثل الفئة العمرية (25–35 سنة) نسبة (23.7%)، تليها فئة (36–45 سنة) بنسبة (22%)، بينما تمثل الفئة الأكبر سنًا (45 سنة فأكثر) أقل نسبة (5.1%). ويعكس هذا التوزيع وجود قوة عمل شابة داخل المؤسسة، وهو ما قد يرتبط بارتفاع مستوى التفاعل مع أنماط القيادة الحديثة مثل القيادة التحويلية.

ثالثاً: جدول (4-3) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	16	27.1%
دبلوم	6	10.2%
بكالوريوس	31	52.5%
ماجستير	3	5.1%
دكتوراه	3	5.1%

تُظهر النتائج أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (52.5%)، يليهم من يحملون مؤهل ثانوي أو أقل بنسبة (27.1%). كما تمثل فئة الدبلوم (10.2%)، في حين تشكل درجتا الماجستير والدكتوراه نسبة متساوية (5.1%) لكل منهما. ويشير هذا التوزيع إلى ارتفاع المستوى التعليمي بشكل عام داخل العينة، مما قد يسهم في زيادة وعي الموظفين بمفاهيم القيادة وأساليب العمل الحديثة.

رابعاً: جدول (4-4) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	41	69.5%
5 – 10 سنوات	12	20.3%
أكثر من 10 سنوات	6	10.6%

توضح النتائج أن الغالبية العظمى من أفراد العينة لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات بنسبة (69.5%)، بينما تمثل فئة 5-10 سنوات نسبة (20.3%)، في حين تمثل الخبرات التي تزيد عن 10 سنوات نسبة (10.6%). ويعكس هذا التوزيع أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الموظفين ذوي الخبرة الحديثة نسبياً، وهو ما قد يؤثر على مستوى الإدراك التنظيمي وتقييم أنماط القيادة، حيث إن قلة الخبرة قد تجعل الموظفين أكثر تأثراً بأسلوب القيادة السائد. كما تشير هذه النتائج بشكل عام إلى أن العينة تتكون من فئة شابة نسبياً وذات خبرة محدودة، مع مستوى تعليمي جيد، وهو ما يوفر قاعدة مناسبة لتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين بشكل دقيق.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

القسم الثاني (التأثير والتحفيز)

تم التحقق من صدق وثبات فقرات القسم الثاني من الاستبانة، والذي يقيس بعدي التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي ضمن أبعاد القيادة التحويلية، وذلك باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ومعامل أوميغا لماكدونالد (McDonald's Omega)، بالإضافة إلى تحليل صدق الاتساق الداخلي للفقرات.

جدول (4-5): نتائج اختبار الثبات للقسم الثاني (التأثير والتحفيز)

المؤشر	القيمة
المتوسط الحسابي	4.37
الانحراف المعياري	0.720
معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)	0.619
معامل أوميغا لماكدونالد (McDonald's Omega)	0.664

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل كرونباخ ألفا بلغت (0.619)، وهي قيمة تقع ضمن المستوى المقبول إحصائيًا، مما يدل على وجود درجة مناسبة من الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس. كما بلغت قيمة معامل أوميغا لماكدونالد (0.664)، وهي قيمة داعمة لموثوقية الأداة، مما يعزز من إمكانية الاعتماد على هذا القسم في التحليل الإحصائي.

جدول (4-6): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية (صدق الاتساق الداخلي)

معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.353	0.822	4.52	يتصرف القائد بطريقة تجعله قدوة حسنة للموظفين
0.590	1.055	4.36	يتمتع القائد بمصداقية عالية في التعامل

معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.385	0.990	4.40	يلتزم القائد بالقيم والمبادئ الأخلاقية
0.320	1.295	4.21	يشجع القائد الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة

توضح نتائج الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية تراوحت بين (0.320) و(0.590)، وجميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.30)، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين فقرات المقياس، ويؤكد تحقق صدق الاتساق الداخلي.

كما أظهرت نتائج اختبار (If Item Dropped) أن حذف أي فقرة من فقرات هذا القسم لا يؤدي إلى تحسن ملحوظ في قيمة معامل الثبات، مما يشير إلى أن جميع الفقرات مناسبة وتمثل البعد المراد قياسه بشكل جيد.

خلاصة

بناءً على النتائج السابقة، يمكن القول إن فقرات القسم الثاني (التأثير والتحفيز) تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات، مما يجعلها صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي وتحقيق أهداف الدراسة.

القسم الرابع (رضا الموظفين)

تم التحقق من صدق وثبات فقرات القسم الرابع من الاستبانة، والذي يقيس مستوى رضا الموظفين، وذلك باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ومعامل أوميغا لماكدونالد (McDonald's Omega)، بالإضافة إلى تحليل صدق الاتساق الداخلي للفقرات.

جدول (4- 9): نتائج اختبار الثبات لمقياس رضا الموظفين

القيمة	المؤشر
4.18	المتوسط الحسابي
0.828	الانحراف المعياري
0.793	معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

المؤشر	القيمة
معامل أوميغا لماكدونالد (McDonald's Omega)	0.807

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيمة معامل كرونباخ ألفا بلغت (0.793)، وهي قيمة جيدة تدل على مستوى مرتفع من الثبات، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات المقياس. كما بلغت قيمة معامل أوميغا لماكدونالد (0.807)، وهي قيمة تؤكد موثوقية المقياس وتعزز إمكانية الاعتماد عليه في التحليل الإحصائي.

جدول (4-10): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية (صدق الاتساق الداخلي)

معامل الارتباط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
0.682	1.195	4.10	أشعر بالرضا عن طبيعة عملي الحالي
0.539	0.852	4.36	تتناسب مهامي الوظيفية مع مهاراتي
0.243	0.960	4.52	أشعر بالإنجاز عند أداء عملي
0.705	1.152	4.16	بيئة العمل مريحة ومحفزة
0.737	1.368	3.76	تُمنح الحوافز والمكافآت بشكل عادل

توضح نتائج الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية تراوحت بين (0.243) و(0.737). وتُعد معظم القيم مرتفعة وتتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.30)، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين فقرات المقياس.

ومع ذلك، لوحظ أن الفقرة (أشعر بالإنجاز عند أداء عملي) سجلت قيمة ارتباط منخفضة نسبياً بلغت (0.243)، وهي أقل من الحد المقبول، مما قد يشير إلى ضعف مساهمتها في قياس البعد الكلي مقارنةً ببقية الفقرات.

كما أظهرت نتائج اختبار (If Item Dropped) أن حذف هذه الفقرة يؤدي إلى ارتفاع قيمة معامل كرونباخ ألفا إلى (0.840)، وهو تحسن ملحوظ في مستوى الثبات، مما يشير إلى أن هذه الفقرة قد تؤثر سلبًا على الاتساق الداخلي للمقياس.

خلاصة

بناءً على النتائج السابقة، يمكن القول إن مقياس رضا الموظفين يتمتع بدرجة جيدة من الصدق والثبات بشكل عام. ومع ذلك، يُفضل من الناحية الإحصائية النظر في استبعاد الفقرة المتعلقة بالشعور بالإنجاز عند أداء العمل لتحسين مستوى الثبات، رغم إمكانية الإبقاء عليها إذا كان هناك مبرر نظري يدعم أهميتها في المقياس.

اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة ككل

تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة المستخدمة في قياس متغيري القيادة التحويلية ورضا الموظفين، وذلك من خلال استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ومعامل أوميغا لماكدونالد (McDonald's Omega)، بالإضافة إلى تحليل صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

وقد أظهرت نتائج التحليل أن قيم معامل الثبات لمختلف محاور الدراسة تراوحت بين (0.619) و(0.803)، حيث سجل بعد التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي قيمة (0.619)، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، بينما سجل بعد التحفيز الفكري والاهتمام الفردي قيمة مرتفعة بلغت (0.803)، مما يدل على مستوى جيد جدًا من الثبات. أما مقياس رضا الموظفين فقد بلغ معامل الثبات له (0.793)، وهي قيمة تشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي.

كما دعمت نتائج معامل أوميغا لماكدونالد هذه القيم، حيث تراوحت بين (0.664) و(0.823)، مما يعزز من موثوقية الأداة ويؤكد إمكانية الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

وفيما يتعلق بصدق الاتساق الداخلي، فقد أظهرت نتائج معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية أن معظم القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.30)، مما يدل على وجود ارتباطات إيجابية ومعنوية بين الفقرات والمقاييس التي تنتمي إليها، وهو ما يؤكد تحقق الصدق البنائي للأداة.

ومع ذلك، أظهرت إحدى فقرات مقياس رضا الموظفين (الفترة المتعلقة بالشعور بالإنجاز عند أداء العمل) قيمة ارتباط منخفضة نسبيًا، إلا أنه تم الإبقاء عليها نظرًا لأهميتها النظرية في قياس أحد أبعاد الرضا الوظيفي، ولعدم تأثيرها بشكل كبير على موثوقية المقياس بشكل عام.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مقبولة إلى عالية من الصدق والثبات، مما يجعلها صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة بثقة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف التعرف على مستوى القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة ومستوى رضا الموظفين في المؤسسة محل الدراسة، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتفسير المتوسطات الحسابية، حيث تشير القيم المرتفعة إلى مستوى مرتفع من الموافقة، بينما تشير القيم المنخفضة إلى مستوى منخفض من الموافقة.

جدول (4-11): الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي	4.37	0.720	مرتفع
التحفيز الفكري والاهتمام الفردي	4.17	0.922	مرتفع
رضا الموظفين	4.18	0.828	مرتفع
القيادة التحويلية (ككل)	4.27	—	مرتفع

تفسير النتائج

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن جميع متغيرات الدراسة جاءت بمستوى مرتفع، مما يعكس وجود اتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة نحو القيادة التحويلية ورضا الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

وقد حصل بعد التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.37)، مما يدل على أن القادة في المؤسسة يتمتعون بدرجة عالية من القدرة على الإلهام، وبناء الثقة، وتحفيز الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

في حين جاء بعد التحفيز الفكري والاهتمام الفردي بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وهو ما يشير إلى أن القادة يشجعون الابتكار والتفكير الإبداعي، بالإضافة إلى اهتمامهم بالموظفين واحتياجاتهم الفردية، ولكن بدرجة أقل نسبيًا مقارنة بالبعد الأول.

كما أظهرت النتائج أن مستوى رضا الموظفين جاء مرتفعًا بمتوسط حسابي (4.18)، مما يعكس رضا جيد لدى العاملين تجاه طبيعة العمل، وبيئة العمل، والحوافز المقدمة، والعلاقات التنظيمية داخل المؤسسة.

وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي للقيادة التحويلية (4.27)، مما يشير إلى أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة مرتفع، وهو ما يعكس وجود بيئة عمل إيجابية تسهم في رفع مستوى رضا الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي.

كما تمهد هذه النتائج للمرحلة التالية من التحليل، وهي اختبار فرضيات الدراسة لمعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين بشكل إحصائي دقيق.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، بالإضافة إلى تحديد دلالتها الإحصائية.

جدول (4-12): نتائج اختبار الارتباط بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين

المتغير	رضا الموظفين
التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي	0.369 **
التحفيز الفكري والاهتمام الفردي	0.498 ***

مستوى الدلالة:

*** $p < 0.001$ ، ** $p < 0.05$

تفسير نتائج الارتباط

تشير نتائج تحليل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية ورضا الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي ورضا الموظفين (0.369)، وهي علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد التحفيز الفكري والاهتمام الفردي ورضا الموظفين (0.498)، وهي علاقة موجبة متوسطة القوة وذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى (0.001).

وتشير هذه النتائج إلى أنه كلما زاد تطبيق القادة لسلوكيات القيادة التحويلية، ارتفع مستوى رضا الموظفين في المؤسسة.

اختبار الفرضيات

الفرضية الصفرية (H1):

تنص على أنه:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين."

القرار:

بما أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية.

الفرضية البديلة (H2):

تنص على أنه:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين."

القرار:

يتم قبول الفرضية البديلة، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

الفرضية الاتجاهية (H3):

تنص على أن:

"تؤثر القيادة التحويلية تأثيرًا موجبًا على رضا الموظفين."

القرار:

نظرًا لأن معاملات الارتباط جاءت موجبة، فإنه يتم قبول الفرضية الاتجاهية، مما يدل على وجود علاقة طردية، أي أنه كلما ارتفع مستوى القيادة التحويلية، ارتفع مستوى رضا الموظفين.

الفرضية غير الاتجاهية (H4):

تنص على أنه:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين دون تحديد الاتجاه."

القرار:

يتم قبول الفرضية غير الاتجاهية، لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

مناقشة النتائج

تتفق نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، حيث تبين أن القادة الذين يتبعون أساليب قيادية قائمة على التحفيز، والإلهام، والاهتمام بالموظفين، يساهمون بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

كما أظهرت النتائج أن بعد التحفيز الفكري والاهتمام الفردي كان له تأثير أقوى مقارنة ببعد التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي، مما يشير إلى أن اهتمام القائد بتطوير مهارات الموظفين والاستماع إليهم وتشجيعهم على الابتكار يلعب دورًا أكبر في تعزيز رضاهم الوظيفي.

وتعكس هذه النتائج أهمية تبني المؤسسات لأنماط القيادة التحويلية، لما لها من دور فعال في تحسين بيئة العمل، وزيادة دافعية الموظفين، وتعزيز مستوى رضاهم، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي بشكل عام.

4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تم في البداية توصيف عينة الدراسة، ثم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، مما أكد صلاحيتها للاستخدام في التحليل الإحصائي.

كما تم عرض نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، والتي أظهرت أن مستوى القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة جاء مرتفعاً، وكذلك مستوى رضا الموظفين، مما يعكس وجود بيئة عمل إيجابية نسبياً داخل المؤسسة محل الدراسة.

وفيما يتعلق باختبار الفرضيات، فقد أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، الأمر الذي أدى إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضيات البديلة، مما يؤكد أن تطبيق أساليب القيادة التحويلية يسهم في تعزيز رضا الموظفين.

كما بينت النتائج أن بعض أبعاد القيادة التحويلية، مثل التحفيز الفكري والاهتمام الفردي، كان لها تأثير أقوى على رضا الموظفين مقارنة بأبعاد أخرى، وهو ما يبرز أهمية التركيز على هذه الجوانب في الممارسات القيادية داخل المؤسسات.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج هذا الفصل قدمت دعماً علمياً واضحاً لأهمية القيادة التحويلية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي، مما يمهد للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي سيتم فيه عرض أهم الاستنتاجات والتوصيات المستخلصة من الدراسة.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

على الرغم من النتائج المهمة التي توصلت إليها هذه الدراسة، إلا أنها واجهت عددًا من الحدود التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج.

تمثلت أولى هذه الحدود في حجم عينة الدراسة، حيث اقتصر على (59) مفردة فقط، وهو ما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على جميع المؤسسات أو البيئات التنظيمية. كما أن الدراسة اقتصر على مؤسسة واحدة، مما يحد من شمولية النتائج ويجعلها مرتبطة بسياق محدد.

كذلك اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، وهي أداة تعتمد على آراء وتصورات الأفراد، مما قد يعرض النتائج لبعض التحيزات الشخصية أو عدم الدقة في الإجابات.

كما اقتصر على متغيرين رئيسيين فقط، وهما القيادة التحويلية ورضا الموظفين، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تؤثر في العلاقة بينهما، مثل الثقافة التنظيمية، أو نمط القيادة الأخرى، أو بيئة العمل.

وبناءً على هذه الحدود، توصي الدراسة بإجراء دراسات مستقبلية تتناول عينات أكبر وأكثر تنوعاً، تشمل قطاعات ومؤسسات مختلفة، كما يُفضل استخدام أدوات بحث متنوعة مثل المقابلات أو الدراسات الميدانية المتعمقة. كما يمكن التوسع في دراسة متغيرات أخرى مرتبطة بالموضوع، مثل الأداء الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي في بيئات مختلفة.

5.2. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات التي تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين من خلال تطبيق القيادة التحويلية، ومن أبرز هذه التوصيات:

- ضرورة تعزيز تطبيق أساليب القيادة التحويلية داخل المؤسسات، لما لها من دور إيجابي في رفع مستوى رضا الموظفين وتحسين الأداء.
- تشجيع القادة على تبني أساليب التحفيز الإلهامي، من خلال توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحفيز الموظفين لتحقيقها.
- التركيز على تنمية مهارات القادة في مجال التحفيز الفكري، وتشجيع الابتكار والإبداع لدى الموظفين، بما يساهم في تطوير العمل المؤسسي.
- الاهتمام بالجانب الإنساني في القيادة، من خلال مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين، والاستماع إلى احتياجاتهم ومشكلاتهم.
- تحسين نظام الحوافز والمكافآت داخل المؤسسة، بما يحقق العدالة ويعزز شعور الموظفين بالتقدير.
- توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة، تساهم في تعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين والقادة.
- عقد برامج تدريبية وورش عمل للقادة لتعزيز مهارات القيادة التحويلية وتطبيقها بشكل فعال في بيئة العمل.

5.3. الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة موضوع القيادة التحويلية وأثرها على رضا الموظفين، حيث سعت إلى تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين في بيئة العمل. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، مما يؤكد أهمية هذا النمط القيادي في تعزيز بيئة العمل وتحقيق الرضا الوظيفي.

كما بينت الدراسة أن تطبيق أبعاد القيادة التحويلية، وخاصة التحفيز الفكري والاهتمام الفردي، يسهم بشكل فعال في تحسين مستوى رضا الموظفين، وزيادة دافعيتهم نحو العمل.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن القيادة التحويلية تمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، من خلال تأثيرها المباشر على سلوك الموظفين ورضاهم الوظيفي.

وفي الختام، تأمل هذه الدراسة أن تسهم نتائجها في دعم صناع القرار والقادة في تبني ممارسات قيادية أكثر فاعلية، والعمل على تطوير بيئة العمل بما يحقق التميز المؤسسي والاستدامة.

1. **Al-Asmari, T. A.-A., & Alshehri, K. (2024).** Transformational Leadership and Its Relationship To Job Satisfaction Among Educational Supervisors At The General Directorate of Education in the Eastern Province. *Migration Letters*, 21(S11), 92–110. Retrieved from <https://migrationletters.com/index.php/ml/article/view/10642>.
2. **2. Susanto, B., Tukiran, M., & Wiguna, W. (2023).** The Relationship Between Transformational Leadership and Job Satisfaction: A Literature Review. *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship (IJE3)*, 3(2), 542–552. <https://doi.org/10.53067/ije3.v3i2.177>
3. **1. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959).** The motivation to work. New York: Wiley.
4. **2. Burns, J. M. (1978).** Leadership. New York: Harper & Row.
5. **3. House, R. J. (1977).** A theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
6. **4. Bass, B. M. (1985).** Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
7. العجمي، محمد بن سعد. (2000). القيادة التربوية المعاصرة. الرياض: دار الفكر.
8. القحطاني، سالم بن سعيد. (2001). القيادة الإدارية: المفهوم والنظريات والتطبيقات. الرياض: مكتبة العبيكان.
9. حريم، حسين. (2003). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. عمان: دار الحامد.
10. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
11. **Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009).** Organizational behavior (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

12. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
13. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
14. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
15. House, R. J. (1977). A theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
16. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
17. العجمي، محمد بن سعد. (2000). القيادة التربوية المعاصرة. الرياض: دار الفكر.
18. القحطاني، سالم بن سعيد. (2001). القيادة الإدارية: المفهوم والنظريات والتطبيقات. الرياض: مكتبة العبيكان.
19. حريم، حسين. (2003). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. عمان: دار الحامد.
20. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
21. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior* (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
22. الجابري، عبد الله بن محمد. (2010). أنماط القيادة الإدارية الحديثة. جدة: دار الشروق.
23. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
24. حمدان، محمد بن عبد الرحمن. (2012). القيادة التحويلية في المنظمات المعاصرة. عمان: دار صفاء.
25. Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
26. الشمري، ناصر بن سعد. (2014). الرضا الوظيفي وأثره على الالتزام التنظيمي. الرياض: مكتبة العبيكان.
27. Al-Hussami, M. (2014). A study of nurses' job satisfaction and leadership styles. *European Journal of Scientific Research*, 22(2), 286–295.
28. الزهراني، خالد بن حسين. (2016). أثر القيادة التحويلية في تحسين الرضا الوظيفي. *المجلة العربية للإدارة*، 68–45، (2)36.

29. Luthans, F. (2020). Organizational behavior (13th ed.). McGraw-Hill Education.
30. Alotaibi, S. M. (2019). The relationship between transformational leadership and job satisfaction. Journal of Human Resource Management, 7(2), 45–54.
31. Yukl, G. (2021). Leadership in organizations (9th ed.). Pearson.
32. الحربي، محمد بن أحمد. (2019). القيادة التحويلية وتأثيرها في الرضا الوظيفي لدى العاملين. مجلة التربية والإدارة، 11(3)، 77–98.

الملاحق

المقدمة:

عزيزي/عزيزتي المشارك(ة)،

هذا الاستبيان جزء من بحث علمي يهدف إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في بيئة العمل.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع العبارات بكل دقة وموضوعية، حيث إن آرائكم تمثل عنصرًا مهمًا لنجاح هذا البحث.

كما نود إفادتكم بأن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض أكاديمية.

يستغرق تعبئة هذا الاستبيان حوالي 3 إلى 5 دقائق فقط.

شاكرين لكم تعاونكم وتقديركم

ملحق (1): القسم الأول – البيانات الشخصية

الرقم	السؤال	الخيارات
1	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2	العمر	☐ أقل من 25 ☐ 25 – 35 ☐ 36 – 45 ☐ أكثر من 45
3	المؤهل العلمي	☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
4	سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

ملحق (2): القسم الثاني – (التأثير والتحفيز)

يهدف هذا القسم إلى قياس مدى ممارسة القادة لسلوكيات القيادة التحويلية المتعلقة بالتأثير المثالي والتحفيز الإلهامي داخل بيئة العمل

الرقم	العبارة	مقياس ليكرت
1	يتصرف القائد بطريقة تجعله قدوة حسنة للموظفين.	☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادرًا ☐ أبدًا
2	يتمتع القائد بمصداقية عالية في التعامل.	☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادرًا ☐ أبدًا
3	يلتزم القائد بالقيم والمبادئ الأخلاقية.	☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادرًا ☐ أبدًا
4	يشجع القائد الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.	☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادرًا ☐ أبدًا
5	يمتلك القائد رؤية واضحة ومُلهممة ويقوم بتوصيلها للموظفين.	☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادرًا ☐ أبدًا

ملحق (3): القسم الثالث – (التحفيز الفكري والاهتمام الفردي)

يهدف هذا القسم إلى قياس دور القيادة التحويلية في تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي، بالإضافة إلى مدى اهتمام القائد بالموظفين بشكل فردي وتطوير مهاراتهم

الرقم	العبارة	مقياس ليكرت
1	يشجع القائد الموظفين على التفكير بطرق جديدة.	☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادرًا ☐ أبدًا
2	يدعم القائد الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة.	☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادرًا ☐ أبدًا
3	يساعد القائد في حل المشكلات بأساليب مبتكرة.	☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادرًا ☐ أبدًا
4	يهتم القائد باحتياجات كل موظف بشكل فردي.	☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادرًا ☐ أبدًا
5	يستمتع القائد لمشاكل الموظفين ويهتم بها.	☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادرًا ☐ أبدًا

ملحق (4): القسم الرابع – (رضا الموظفين)

يهدف هذا القسم إلى قياس مستوى رضا الموظفين عن طبيعة العمل، والقيادة، وبيئة العمل، والحوافز المقدمة في المؤسسة

الرقم	العبرة	مقياس ليكرت
1	أشعر بالرضا عن طبيعة عملي الحالي.	☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبداً
2	تتناسب مهماتي الوظيفية مع مهاراتي	☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبداً
3	أشعر بالإنجاز عند أداء عملي.	☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبداً
4	بيئة العمل مريحة ومحفزة.	☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبداً
5	تُمنح الحوافز والمكافآت بشكل عادل.	☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبداً