

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

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

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1	 مدخل نظري
2-2	 القيادة التحويلية

2-3	رضا الموظفين
2-4	الدراسات السابقة الأجنبية
2-5	الدراسات السابقة العربية
2-6	الفجوة البحثية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

3-1	منهج الدراسة
3-2	مجتمع الدراسة
3-3	عينة الدراسة
3-4	أداة الدراسة (الاستبانة)
3-5	مقياس الاستجابة
3-6	الصدق والثبات
3-7	أساليب التحليل الإحصائي

الفصل الرابع: النتائج وتحليلها

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

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

5-1	مناقشة النتائج
5-2	الاستنتاجات
5-3	التوصيات
5-4	المقترحات البحثية المستقبلية

	الملحق (أ): الاستبانة
	قائمة المراجع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة تغيرًا جوهريًا 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 إدراكًا متزايدًا 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 تأثيرًا في نتائج الموظفين، نظرًا لتركيزه على إحداث تغيير إيجابي في اتجاهات العاملين وسلوكهم من خلال التأثير في القيم والدوافع وبناء الالتزام التنظيمي. (Bass, 1985)

تُعد القيادة التحويلية إطارًا قياديًا 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 اهتمامًا فرديًا 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 انعكاسًا 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) نموذجاً تطبيقياً مناسباً لدراسة أثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي، نظراً 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. يقدّم 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 تأثيراً 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.

4-1 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؟

5-1 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

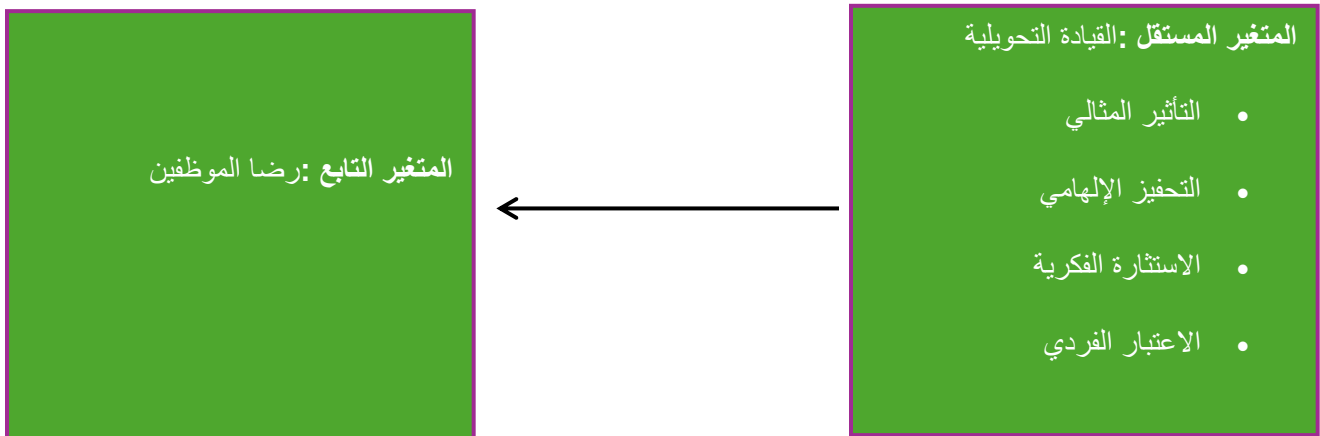
H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في STC بمدينة الرياض.

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 2026/2025.
- الحدود البشرية: موظفو STC في الإدارات المختلفة.
- الحدود الموضوعية: دراسة أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين دون التوسع في متغيرات أخرى وسيطة.

1-9 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.

قائمة المراجع (التكليف 2)

- 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.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.