

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

أسم الطالب:

محمد عوض شعيب الشمري

الرقم الجامعي:

221001463

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| 3  | قائمة الاشكال                        |
| 4  | قائمة الجداول                        |
| 5  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 6  | 1.1. المقدمة                         |
| 7  | 1.2. مشكلة البحث                     |
| 7  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:     |
| 7  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:   |
| 8  | 1.3. اهمية الدراسة                   |
| 8  | 1.3.1. على المستوى النظري:           |
| 8  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:         |
| 9  | 1.4. اسئلة الدراسة                   |
| 9  | 1.5. اهداف الدراسة                   |
| 10 | 1.6. فرضيات الدراسة                  |
| 10 | 1.7. نموذج الدراسة                   |
| 11 | 1.8. الدراسة الميدانية               |
| 12 | 1.10. مخطط المشروع المقترح           |
| 13 | قائمة المراجع                        |
| 17 | قائمة الملاحق                        |

## قائمة الاشكال

| رقم الصفحة | العنوان                       | رقم الشكل |
|------------|-------------------------------|-----------|
| 10         | نموذج البحث (من إعداد الباحث) | 1         |
|            |                               |           |

## قائمة الجداول

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|------------|---------|------------|
|            |         |            |
|            |         |            |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

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

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

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

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

## 1.2. مشكلة البحث

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

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

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

### 1.3. أهمية الدراسة

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

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

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

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

#### 1.4. اسئلة الدراسة

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

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

#### 1.5. اهداف الدراسة

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

الأهداف الفرعية:

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

## 1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية (H1):

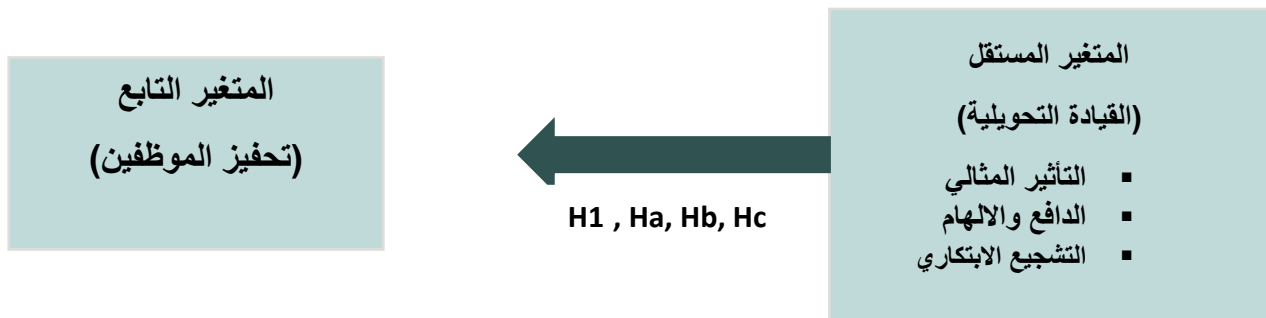
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين

ويتفرع عنه الفرضيات الآتية:

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

## 1.7. نموذج الدراسة

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



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

## 1.8. الدراسة الميدانية

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

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

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

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

## 1.10. مخطط المشروع المقترح



## قائمة المراجع

## المراجع العربية:

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

## المراجع الأجنبية:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

يستعرض الكتاب كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال القيادة التحويلية.

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

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

## قائمة الملاحق

## مقدمة الاستبانة

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

شاكرة لكم تعاونكم ومشاركتكم.

الباحث: محمد عوض الشمري

## المعلومات الشخصية:

### الجنس:

☐ أنثى ☐ ذكر

### الفئة العمرية:

☐ أقل من 25

☐ 26 إلى 30

☐ 31 إلى 35

☐ أكثر من 40

### المؤهل العلمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماستر

☐ أخرى

### سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنة

☐ من 10 إلى 15 سنوات

☐ من 15 سنة فأكثر

## استبيان القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

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

### استبيان تحفيز الموظفين (المتغير التابع)

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