

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- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه أنجزت هذا البحث الذي كان ثمرة جهد مستمر وتعاون مثمر.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لسعادة الدكتور/ عبد الرحيم نادر، المشرف الأكاديمي، على ما قدمه لي من دعم علمي وتوجيهات بناءة طوال فترة إعداد هذا البحث. فقد كان لتشجيعه وتحفيزه المستمر الدور الأكبر في تجاوز الصعوبات وتحتقيق أهداف الأهداف.

كما لا يفوتني أن أعبر عن شكري وتقديري لكل من تعاون معي وساهم في تيسير خطوات هذا البحث من المشاركين في الدراسة، وكان لتجاوبهم الأثر الكبير في جمع البيانات وتحقيق نتائج دقيقة وموثوقة.

وأخص بالشكر كل من ساندني ووقف بجانبني من الأهل والأصدقاء، وقدم لي الدعم المعنوي والدعاء الصادق، فلكم في القلب مكانة لا توصف.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، ويكون لبنة في طريق البحث العلمي وخدمة الوطن.

إهداء

إلى أول من علمني الحروف بالصبر، وغرس في قلبي معنى التحدي والإيمان...

إلى والدي العزيز، من تعب لأجل راحتي، ومن كانت كلماته لي دائماً: "قَدْهَا
وقدود"... شكراً لظهورك الثابت، ولنصائحك التي كانت ضوءاً في عتمة اختياراتي.
لن أنسى دعمك أبداً.

وإلى أُمي الحبيبة، التي كانت دعواتها تسبقني، وقلبها يحتويني، ونبرات صوتها تهمس لي دائماً بالرضا. وجودك هو أمان عمري، وحنانك هو سندي الذي لا يميل.

إلى إخوتي، إلى من كان وجودهم طاقة صامئة تدفعني كل مرة لأكمل الطريق، حتى في لحظات تعبتي وصممتي.

إلى من علّمني أن المثابرة تصنع المستحيل، إلى أصدقائي الذين كانوا ملجأً في لحظات الشك والتعب، وشاركوني هذا الطريق بكلمة، أو بسؤال، أو حتى بصمت

ب ف ه م ن ي

إلى كل قلب آمن بي دون أن أطلب، وإلى كل من قال لي: "أنا فخور فيك..."

أهديكم هذا العمل الذي يحمل بين صفحاته قصتي، وجهدي، وقطعة من حلم صار أقرب للواقع، فأنتم جميعًا كنتم السبب الحقيقي خلف هذا الإنجاز.

مستخلص الدراسة

تهدف المؤسسات الحديثة إلى تحسين أدائها من خلال قيادات فعالة، وتُعد القيادة التحويلية من الأساليب المؤثرة في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم..

الهدف: قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها الثلاثة (التأثير المثالي، الدافع والإلهام، التشجيع الابتكاري) على تحفيز الموظفين.

المنهجية: تم استخدام المنهج الكمي الوصفي، وتوزيع استبيان على عينة عشوائية من 45 موظفًا، وتحليل البيانات باستخدام SPSS و SmartPLS.

النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين.

الإضافة العلمية: تسهم الدراسة في توسيع الأدبيات حول القيادة التحويلية في بيئة العمل السعودية.

الإضافة العملية: تُبرز أهمية تدريب القادة على المهارات التحويلية لتعزيز تحفيز الموظفين وتحسين الأداء.

التطبيقات العلمية: اقترح برامج تدريبية، وتطوير أنظمة حوافز، وتعزيز ثقافة الإلهام والمشاركة داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، تحفيز الموظفين، التأثير المثالي، الإلهام، التشجيع الابتكاري.

Abstract

Modern organizations aim to enhance performance through effective leadership, and transformational leadership is considered a key factor in motivating employees and boosting productivity.

Objective: To measure the impact of transformational leadership and its dimensions (idealized influence, inspirational motivation, and intellectual stimulation) on employee motivation.

Methodology: A quantitative descriptive approach was used. A questionnaire was distributed to a random sample of 45 employees, and data were analyzed using SPSS and SmartPLS.

Results: The results showed a statistically significant positive relationship between transformational leadership and employee motivation.

Scientific Contribution: This study contributes to expanding the literature on transformational leadership within the context of Saudi work environments.

Practical Contribution: The study highlights the importance of training leaders in transformational skills to improve employee motivation and overall performance.

Practical Applications: The study proposes training programs, improved incentive systems, and a culture of inspiration and participation in the workplace.

Keywords: Transformational leadership, employee motivation, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation..

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير
3	إهداء
4	مستخلص الدراسة
8	قائمة الاشكال
9	قائمة الجداول
10	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
11	1.1. المقدمة
12	1.2. مشكلة البحث
12	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
12	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
13	1.3. أهمية الدراسة
13	1.3.1. على المستوى النظري:
13	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
14	1.4. أسئلة الدراسة
14	1.5. أهداف الدراسة
15	1.6. فرضيات الدراسة
15	1.7. نموذج الدراسة
16	1.8. الدراسة الميدانية
17	1.10. مخطط المشروع المقترح
18	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
19	2.1. المقدمة
20	2.3. مفهوم تحفيز الموظفين
21	2.4. العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين
23	2.5. الخاتمة
24	3. الفصل الثالث: منهجية البحث
25	3.1. المقدمة
25	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
26	3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)
27	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات
28	3.5. طريقة جمع البيانات
30	3.6. أنواع البيانات
31	3.7. إجراءات التحليل الاحصائي
33	4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج
34	4.1. المقدمة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)	34
• خصائص عينة الدراسة:	34
4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	38
• صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:	38
• ثبات أداة الدراسة:	41
4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة البحث)	42
معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:	45
4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج	47
4.6. الخاتمة	52
5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	53
5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية	54
5.2. توصيات الدراسة	55
5.3. الخاتمة	57
قائمة المراجع	58
قائمة الملاحق	62

قائمة الاشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج البحث (من إعداد الباحث)	10
2	ملخص منهجية البحث المصدر (الباحث)	21

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
22	مجتمع البحث	1
22	عينة البحث (krejcie (1970)	2
24	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التحويلية من (اعداد الباحث)	3
24	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع تحفيز الموظفين من (اعداد الباحث)	4
31	توصيف عينة الدراسة من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.	5
35	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	6
37	قياس الثبات لأداة الدراسة من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	7
38	دلالة المتوسطات الحسابية	8
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية لدراسة الميدانية	9
41	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية	10

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):

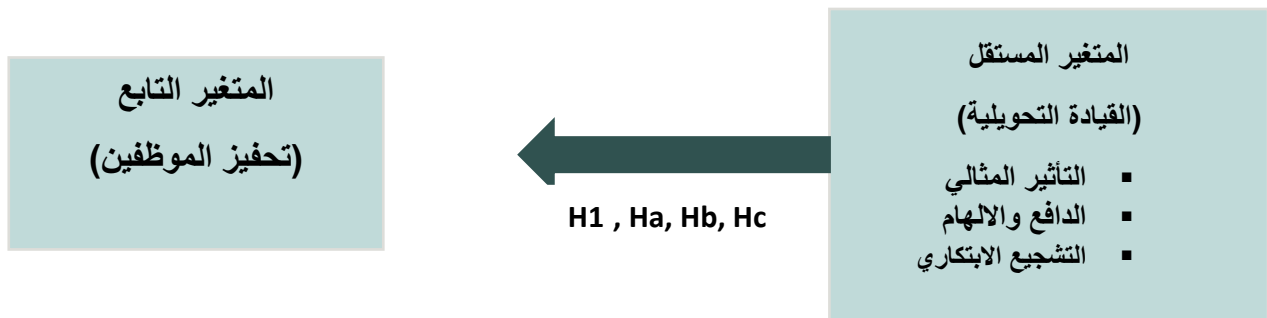
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين

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



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

وتحقيق الأداء المتميز في بيئات العمل المختلفة، وخاصة في الشركات الكبرى. في ظل المنافسة العالمية المتزايدة، تسعى الشركات الكبرى إلى تحسين الأداء التنظيمي وزيادة إنتاجية الموظفين من خلال تطبيق أساليب قيادة فعالة. وقد أثبتت الدراسات أن القيادة التحولية تعتبر من أبرز الأساليب التي تساهم في إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف غير تقليدية وتجاوز التوقعات.

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحولية على تحفيز الموظفين و أدائهم في الشركات الكبرى، وذلك من خلال فحص العلاقة بين أسلوب القيادة هذا وبين النتائج المتوقعة على مستوى الأداء الفردي والجماعي في الشركات. من خلال هذا البحث، يتم التركيز على كيفية تأثير القيادة التحولية في بيئات العمل المتغيرة، وكيف يمكن لهذه القيادة أن تعزز من مستوى تحفيز الموظفين وبالتالي تحسين الأداء العام للشركة.

تمثل الدراسات السابقة حول القيادة التحولية أساساً مهماً لفهم كيفية تأثير القيادة التحولية على تحفيز الموظفين وأدائهم في الشركات الكبرى. وقد أظهرت الأدبيات السابقة أن القيادة التحولية تساهم في خلق بيئة عمل قائمة على الابتكار و التعاون، مما يعزز من تحفيز الموظفين ويساهم في تحسين نتائج الأداء. لكن، مع وجود العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، لا تزال هناك فجوات في الأدبيات تتعلق بتطبيق القيادة التحولية بشكل عملي في الشركات الكبرى، وتحديدًا في سياق التحفيز الوظيفي و الأداء المؤسسي.

تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى تحليل تأثير القيادة التحولية على تحفيز الموظفين وتحقيق أداء عالٍ في الشركات الكبرى. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها من قبل القادة في هذه الشركات لتحسين نتائج الأداء وتعزيز التحفيز على مستوى الموظفين

تكمُن أهمية هذه الدراسة في أنها تسلط الضوء على كيفية استخدام القيادة التحولية كأداة لتعزيز الأداء في الشركات الكبرى. كما تساهم في توجيه القادة في هذه الشركات إلى أساليب إدارية أكثر فعالية لتحفيز الموظفين وتحقيق أهداف تنظيمية طموحة

2.2. مفهوم القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي الأسلوب القيادي الذي يركز على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف غير تقليدية، ويتسم القائد التحويلي بقدرته على تحفيز الموظفين من خلال تقديم رؤية ملهمة وتعزيز المشاركة والتفاعل بين أعضاء الفريق. يساهم القائد التحويلي في بناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع، مما يحفز الموظفين على تحسين أدائهم

كيف تؤثر القيادة التحويلية؟

- القيادة التحويلية تؤثر بشكل رئيسي على تحفيز الموظفين من خلال خلق بيئة تشجع على الإبداع والمشاركة الفعالة
- القائد التحويلي يعمل على رفع مستوى الحوافز الداخلية والخارجية للموظفين
- القيادة التحويلية تساهم في تحسين التواصل بين القادة والموظفين، مما يعزز من شعور الموظفين بالانتماء ويزيد من مستوى التحفيز الشخصي لهم

2.3. مفهوم تحفيز الموظفين

• تحفيز الموظفين:

التحفيز هو الدافع الذي يدفع الموظف للعمل بجدية لتحقيق الأهداف الشخصية والجماعية. يشمل التحفيز الحوافز الداخلية (مثل الرغبة في التفوق الشخصي) و الحوافز الخارجية (مثل المكافآت أو التقدير).

• العلاقة بين القيادة التحويلية والتحفيز:

القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر في تحفيز الموظفين عبر التأثير العاطفي والإلهام. من خلال تقديم رؤى واضحة وملهمة، يتشجع الموظفون على تحسين أدائهم وزيادة التزامهم بالعمل.

• أداء الموظفين:

أداء الموظفين يشير إلى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف الموكلة له من خلال العمل بفعالية وكفاءة. الأداء يمكن أن يُقاس عبر الإنتاجية، الجودة، و الالتزام بالمواعيد

2.4. العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين

تُعتبر القيادة التحويلية من الأنماط القيادية المعاصرة التي أحدثت تحولاً كبيراً في فهم العلاقة بين القائد والموظف، حيث تعتمد على التأثير الإيجابي العميق في الأفراد من خلال تبني رؤية ملهمة، وتعزيز الثقة المتبادلة، وبناء بيئة عمل قائمة على التقدير والتحفيز المستمر. وفي بيئات العمل الحديثة التي تتطلب مرونة عالية وقدرة على الابتكار، أصبح من الضروري وجود قيادات قادرة على إحداث التغيير، ليس فقط في الإجراءات التنظيمية، ولكن أيضاً في طريقة تفكير الموظفين وسلوكياتهم الوظيفية.

تتبع العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين من كون هذا النمط القيادي يركز على تفعيل الدوافع الداخلية لدى الأفراد، حيث يسعى القائد التحويلي إلى إشراك الموظفين في الرؤية العامة للمؤسسة، ويمنحهم الشعور بالأهمية والدور الفعال في تحقيق الأهداف المشتركة. كما يُعزز هذا النمط من القيادة مشاعر الانتماء والرضا الوظيفي، من خلال تهيئة بيئة تتيح للأفراد التعبير عن أفكارهم، والمبادرة، وتحقيق الذات. وبالتالي، فإن القيادة التحويلية لا تقتصر على إدارة العمل بشكل تقليدي، بل تهدف إلى إلهام الأفراد وتحفيزهم ليقدموا أفضل ما لديهم.

وقد أثبتت العديد من الدراسات في مجال السلوك التنظيمي أن وجود قائد يتمتع بصفات تحويلية ينعكس إيجابياً على مستويات التحفيز لدى الموظفين، حيث يزداد التزامهم، وتنمو لديهم الرغبة في الإبداع، وتتطور قدراتهم على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف بكفاءة. من هذا المنطلق، فإن دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين تُعد ضرورية لفهم الآليات التي من خلالها يمكن للمؤسسات أن تبني فرق عمل أكثر تفاعلاً، وأكثر التزاماً، وأكثر قدرة على تحقيق التميز المؤسسي في بيئة عمل تنافسية ومتغيرة باستمرار.

2.5. الخاتمة

توضح هذه العلاقات أن القيادة التحويلية تُعتبر محركاً رئيسياً لزيادة تحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم. من خلال هذه العلاقة المباشرة، يمكن للشركات الكبرى تبني القيادة التحويلية كأداة فعالة لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1. المقدمة

وضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي

📌 المتغير المستقل (القيادة التحويلية):

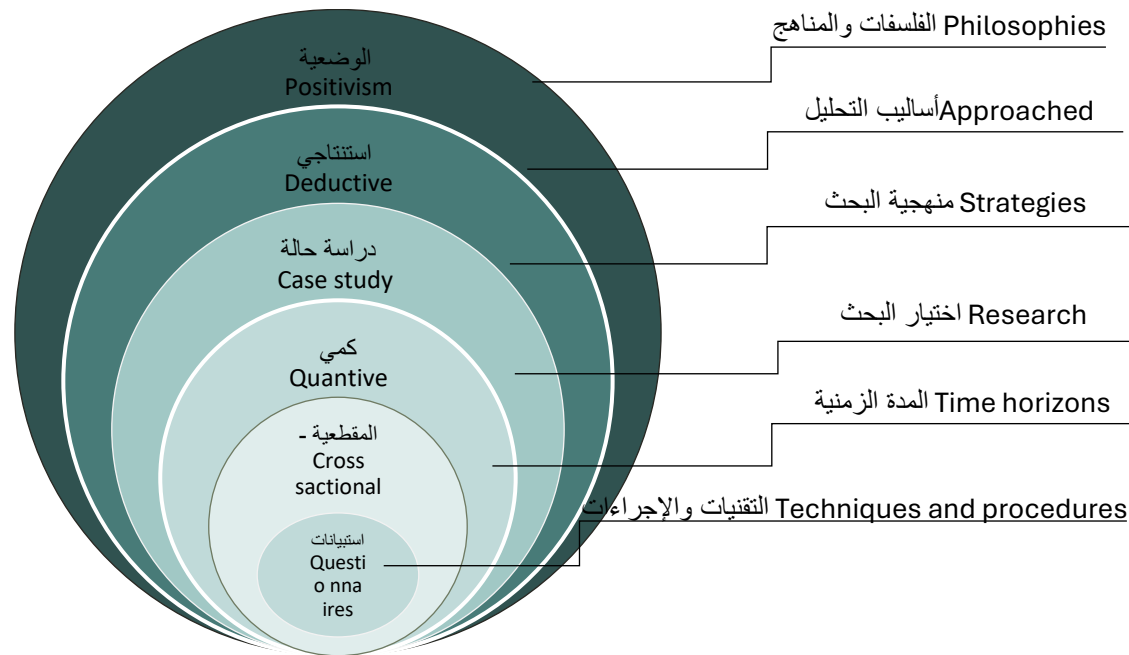
سيتم تقييم القيادة التحويلية باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بالقيادة التحويلية. سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من القيادة التحويلية مثل التأثير المثالي والدافع والالهام والتشجيع الابتكاري يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها لتعزيز بيئة تحفيز الموظفين وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين القيادة التحويلية بناء على النتائج المستخلصة .

📌 المتغير التابع (تحفيز الموظفين):

سيتم تقييم تحفيز الموظفين باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على تحفيز الموظفين سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى تحفيز الموظفين بناء على الأسئلة التي تخص تحفيز الموظفين ككل. يهدف الاستبيان إلى تأثير تحفيز الموظفين من وجهه نظر الموظفين عن هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها للتمكين الوظيفي. سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات تحفيز الموظفين من وجهه نظر الموظفين لبناء النتائج المستخلصة.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحث)

- فلسفة البحث: المنهج وضعي **positivism**
- أسلوب التحليل: استنتاجي **Deductive**
- استراتيجية البحث: دراسة حالة **Case study**
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية **cross sectional**
- تقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي



الشكل (2): صمم بواسطة الباحث

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات اخذ العينات

تستند هذه الدراسة إلى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) – فرع النسيم، حيث تُعد الشركة من المؤسسات الرائدة في قطاع الاتصالات بالملكة. ويأتي اختيار هذا الفرع نظرًا لطبيعة عمله الديناميكية وحجم التحديات التشغيلية التي تواجه الموظفين. تهدف الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية التي يمارسها القادة في الفرع على مستوى تحفيز الموظفين، وذلك من خلال تحليل تصوراتهم حول البيئة القيادية وأثرها على الدوافع الفردية نحو العمل، بهدف الخروج بتوصيات تساهم في تعزيز الأداء والتحفيز داخل بيئة العمل.

مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة هم موظفي شركة STC فرع النسيم والبالغ عددهم (53) عضو، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت (45) عضو، وقد قام (45) عضو بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، وهي تمثل 84.91% من مجتمع البحث.

جدول رقم 1: مجتمع البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفي شركة STC فرع النسيم	53	100%
المجموع	53	100%

عينة البحث:

وفقا لجدول (1970) krejcie فان عدد العينة (45) هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع (53) بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 53 عضو وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

جدول رقم 2: عينة البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفي شركة STC فرع النسيم	45	84.91%
المجموع	45	84.91%

🚩 طرق وتقنيات اخذ العينة

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة ضمنت ان يكون لكل معلم فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي.

وتعتبر تقنية العينة العشوائية البسيطة نوعا من تقنيات اخذ العينة المحتملة، حيث ان جميع افراد المجتمع لديها فرصة متساوية للاختيار في العينة. وهذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

3.5. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج الوضعي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

🚩 المتغير المستقل:(القيادة التحويلية)

واعتمد الباحث على استبانة(شيمة وآخرون). وذلك لقياس المتغير القيادة التحويلية وذلك من حيث 3 ابعاد وهي التأثير المثالي و الدافع والالهام و التشجيع الابتكاري باجمالي 12 للمتغير حيث ان بعد التأثير المثالي يتكون 4 عناصر، وبعد الدافع والالهام يتكون من 4 عناصر ، وبعد التشجيع الابتكاري يتكون من 4 عناصر. نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 3: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة التحويلية.

المتغير المستقل	الابعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	4	شيمة, يمينه, فضيل, & وهيبة, مصطفىاوي سفيان/مؤطر. (2021). دراسة اثر القيادة التحويلية على الابتكار في مؤسسات التعليم العالي (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية (أدرار).
	الدافع والالهام	4	
	التشجيع الابتكاري	4	
	العدد الكلي	12	

المصدر: الباحث

المتغير التابع: (تحفيز الموظفين)

واعتمد الباحث على استبانة (قصيبي وآخرون). وذلك لقياس المتغير التابع تحفيز الموظفين ، وذلك من حيث العبارات الخاصة لتحفيز الموظفين ، بأجمالي 12 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 4: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع تحفيز الموظفين.

المتغير التابع	عدد العبارات	المصدر
تحفيز الموظفين	12	قصيبي نسرين، بودور أميرة, & بن عمارة خولة. (2017). دور العلاقات العامة في تحفيز الموظفين في المؤسسة.

المصدر: الباحث

3.6. أنواع البيانات

في هذا القسم، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

- البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرة من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصًا لأغراض الدراسة الحالية.
- بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة.

تحليل كل من البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

البيانات الأولية:

- إعداد استبيان للموظفين لقياس مستوى تحفيز الموظفين وربطه بالقيادة التحويلية. سيتضمن الاستبيان أسئلة حول القيادة التحويلية مثل التأثير المثالي ، الدافع والالهام ، التشجيع الابتكاري ، وارتباطها بمستوى تحفيز الموظفين .
- تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من الموظفين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.
- توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم تحفيز الموظفين من وجهة نظر الموظفين.

البيانات الثانوية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول القيادة التحويلية وعلاقتها بتحفيز الموظفين .

- الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة.
- تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.
- استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على تحفيز الموظفين من وجهه نظرهم.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

3.8. الخاتمة

في هذا الفصل، تم استعراض منهجية البحث المستخدمة في دراسة تأثير القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين في شركة STC. تم تحديد الفلسفة البحثية التي تعتمد على المنهج الوضعي، واتباع أسلوب التحليل الاستنتاجي من خلال دراسة حالة. كما تم توضيح تصميم البحث الذي شمل استبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع التركيز على الموثوقية والصلاحية لضمان دقة النتائج.

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، حيث شملت موظفي شركة STC بفرع النسيم، مما يساهم في تمثيل شامل لمجتمع البحث. كما تم توضيح طرق جمع البيانات، التي تضمنت استبيانات لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة، إلى جانب استخدام التحليل الإحصائي لفهم النتائج بشكل دقيق.

بناءً على ما سبق، فإن هذه المنهجية تعد مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلة البحث، مما يسهل الاستنتاجات والتوصيات التي سيتم تقديمها في الفصول القادمة

4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة البرامج الإحصائية SPSS الإصدار ٢٨ وبرنامج SmartPLS. 3.0 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V 28. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS. 3.0 بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28 وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart3.0

4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة)

📊 خصائص عينة الدراسة:

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً إلى الجنس – العمر – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:
 - الجنس ويشمل على (ذكر – انثى).
 - العمر ويشمل (من 20 الى 25 سنة – من 26 الى 30 سنة – من 35 الى 40 سنة – أكثر من 45 سنة).
 - المستوى التعليمي ويشمل (دبلوم – بكالوريوس – ماجستير –دكتوراه).
 - سنوات الخبرة ويشمل (سنة لسنتين – من 3 الى 5 سنوات – من 6 الى 8 سنة – من 10 سنة فأكثر).

الجدول ولرسومات والفقرات توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

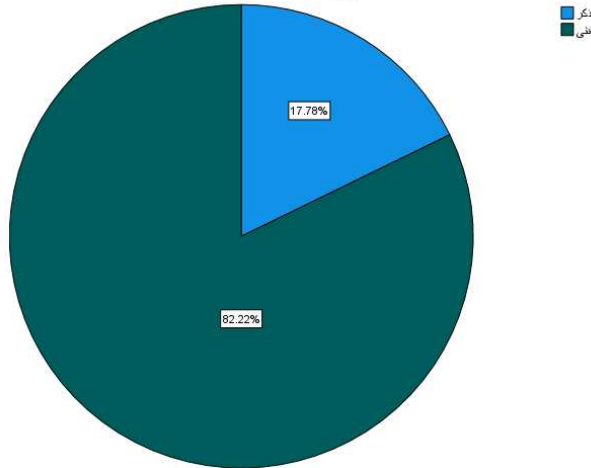
جدول 5: توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	8	17.8%
	أنثى	37	82.2%
	الإجمالي	45	100%
الفئة العمرية	من 20 الى 25 سنة	12	26.7%
	من 26 الى 30 سنة	8	17.8%
	من 35 الى 40 سنة	8	17.8%
	من 10 سنة فأكثر	17	37.8%
	الإجمالي	45	100%
المستوى التعليمي	دبلوم	14	31.1%
	بكالوريوس	29	64.4%
	ماجستير	2	4.4%
	دكتوراه	0	0.0%
	الإجمالي	45	100%
عدد سنوات الخبرة	سنة لسنتين	15	33.3%
	من 3 الى 5 سنوات	8	17.8%
	من 6 الى 8 سنوات	1	2.2%
	من 10 سنة فأكثر	21	46.7%
	الإجمالي	45	100%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية. (ن-45 شخص)

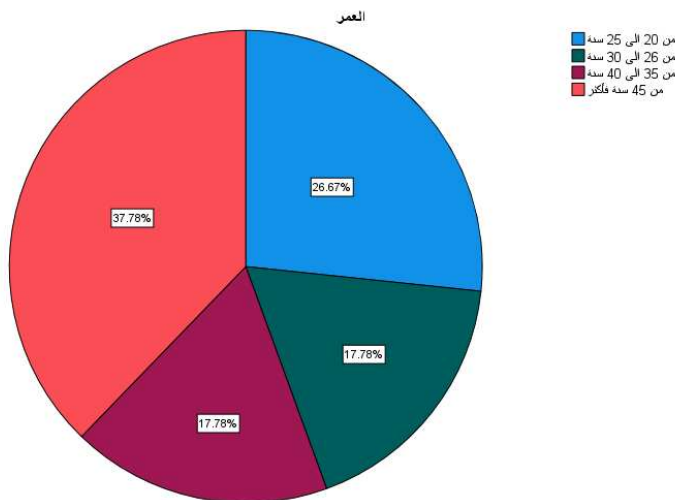
من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

- بالنسبة للجنس: أظهرت النتائج الإحصائية ان، عدد الاناث تجاوز عدد الذكور حيث يبلغ عدد الذكور 8 حيث يعادل 17.8% من العينة بينما عدد الاناث يبلغ 37 حيث يعادل 82.2% من العينة. كما هو موضح بالشكل التالي:



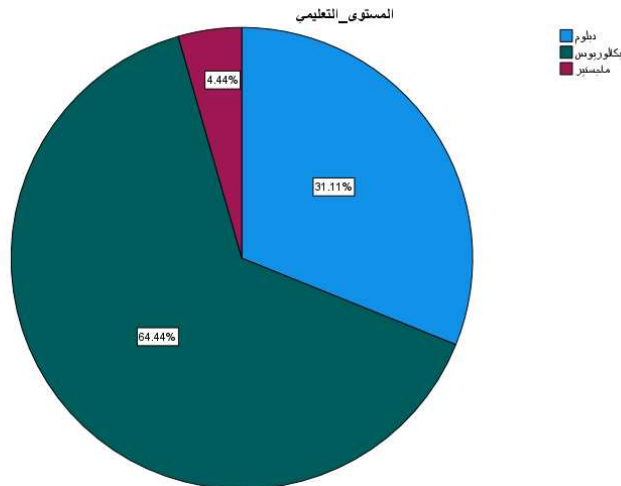
تصنيف العينة وفقا للجنس

- أما بالنسبة للعمر: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 12 شخص أعمارهم من 20 الى 25 سنة أي ما يعادل 26.7% من عينة الدراسة، وهناك 8 اشخاص أعمارهم تتراوح بين 26 الى 30 سنة أي ما يعادل 17.8% من عينة الدراسة، وهناك 8 اشخاص أعمارهم تتراوح بين 35 الى 40 سنة أي ما يعادل 17.8% من عينة الدراسة، وهناك أيضا 17 شخص أعمارهم اكثر من 45 سنة فأكثر أي ما يعادل 37.8% كما هو موضح بالشكل التالي:



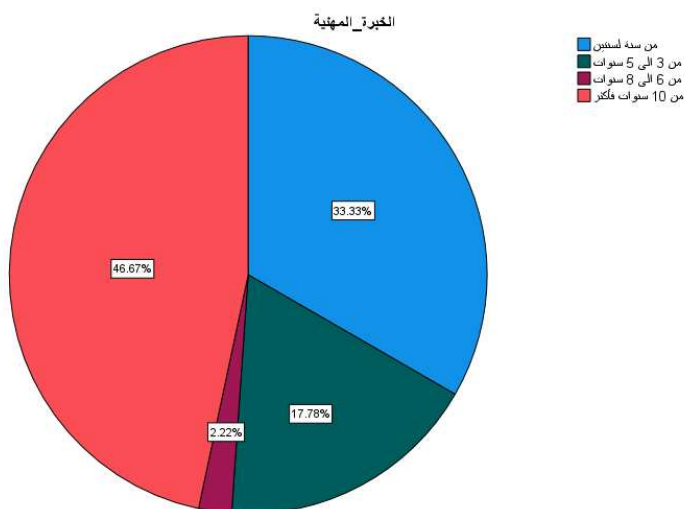
تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر

- **بالنسبة للمستوى التعليمي:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 14 شخص حاصلين على شهادة الدبلوم أي ما يعادل 31.1% من عينة الدراسة، وهناك 29 شخص حاصلين على شهادة البكالوريوس أي ما يعادل 64.4% من عينة الدراسة، وهناك شخصان حاصلين على شهادة الماجستير أي ما يعادل 4.4% من عينة الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

- **أما بالنسبة للخبرة المهنية:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 15 شخص خبرتهم المهنية من سنة لسنتين اي ما يعادل 33.3% من عينة الدراسة، وبينما هناك 8 اشخاص خبرتهم المهنية تتراوح من 3 الى 5 سنوات ما يعادل 17.8% من عينة الدراسة، وكذلك هناك 1 شخص خبراتهم المهنية تتراوح من 6 الى 8 سنوات ما يعادل 2.2% من عينة الدراسة، وأيضا هناك 21 شخص تتراوح خبرتهم المهنية اكثر من 15 سنة ما يعادل 46.7% من عينة الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي:



تصنيف العينة وفقا للخبرة المهنية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلا من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي بالاصدار 28. الفقرات والجداول توضح ذلك

📊 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted

- صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقا لدراسة (Kaiser 1974), معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.
- الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE, التي يجب ان تكون قيمتها أكبر 0.5 وفقا ل(Hair et al. 2006)

➤ الجداول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري, قيمة T المحسوبة, وقيم P- value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية, SEM - PLS, كما يلي:

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع:

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.770	0.793	0.00	0.458	0.795	0.709	A1	التأثير المثالي	القيادة التحويلية
		0.00	0.318	0.819		A2		
		0.00	0.549	0.782		A3		
		0.00	0.405	0.778		A4		
	0.736	0.00	0.387	0.738		B1	الدافع والالهام	
		0.00	0.557	0.766		B2		
		0.00	0.549	0.820		B3		
		0.00	0.442	0.622		B4		
	0.782	0.00	0.442	0.910		C1	التشجيع الابتكاري	
		0.00	0.435	0.655		C2		
		0.00	0.457	0.839		C3		
		0.00	0.484	0.724		C4		
0.750		0.00	0.442	0.663	0.643	D1	تحفيز الموظفين	
		0.00	0.367	0.643		D2		
		0.00	0.557	0.841		D3		
		0.00	0.149	0.789		D4		
		0.00	0.650	0.797		D5		
		0.00	0.288	0.771		D6		
		0.00	0.288	0.733		D7		
		0.00	0.288	0.757		D8		
		0.00	0.557	0.871		D9		
		0.00	0.442	0.881		D10		
		0.00	0.495	0.587		D11		
		0.00	0.405	0.674		D12		

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

■ يتضح من الجدول بالأعلى:

■ مقياس القيادة التحويلية: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس با ابعاده الثلاثة. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, لمتغير القيادة التحويلية ككل الذي يساوي 0.770, كذلك قيم متوسط التباين المستخرجة لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي ، الدافع والالهام ، التشجيع الابتكاري) هي 0.782, 0.736, 0.793, على الترتيب وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

■ مقياس تحفيز الموظفين: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, يتضح ان قيمته لمتغير تحفيز الموظفين هو 0.750 وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

✚ ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability, و قيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS. وقال (2010) Hair et al , يجب ان تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7، حتى يتحقق الثبات للمقياس

الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability.

جدول 7: قياس الثبات لاداة الدراسة

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.876	0.922	4	التأثير المثالي	القيادة التحويلية
	0.907	4	الدافع والالهام	
	0.902	4	التشجيع الابتكاري	
0.812		12	تحفيز الموظفين	

المصدر: من اعداد الباحث بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة

✚ يتضح من الجدول بالأعلى ان قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

- القيادة التحويلية أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.876. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لابعاد القيادة التحويلية، على الترتيب هم التأثير المثالي: (0.922)، الدافع والالهام: (0.907)، التشجيع الابتكاري: (0.902). مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8، وقال (2010) Hair et al , فقد تحقق ثبات المقياس.

- مقياس تحفيز الموظفين: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability, هو: 0.812 قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8, وقال (Hair et al (2010), فقد تحقق ثبات المقياس.

◀ وفقا للنتائج الاحصائية بالأعلى, التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية, مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها, واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

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

تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي, وفق لما يلي:

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

📊 وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي $(3 \div 100) = 3\%$

يوضح الجدول 8: دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 الى 1.67	موافق	من 66.67% الى 100%	موافقة مرتفعة
من 1.68 الى 2.34	محايد	من 33.34% الى 66.66%	موافقة متوسطة
من 2.35 الى 3.0	غير موافق	من 0% الى 33.33%	موافقة منخفضة

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى القيادة التحويلية وابعادها، وكذلك مستوى تحفيز الموظفين ككل، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة.، وذلك كما يلي:

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	1.21	1.22	0.303	0.301	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	الدافع والالهام	1.24		0.373		موافق		مرتفع	
	التشجيع الابتكاري	1.22		0.356		موافق		مرتفع	
تحفيز الموظفين		1.19	0.247		موافق		مرتفع		

📊 يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات

الدراسة ما يلي:

- تظهر نتائج توصيف العينة المتغير المستقل (القيادة التحويلية): أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة عالية، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من القيادة التحويلية. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.22) بنسبة موافقة بلغت (40.6%) عند إنحراف معياري (0.301)، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد القيادة التحويلية، أن الأبعاد الثلاثة لمتغير القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع والالهام، التشجيع الابتكاري) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة عالي عند مستوى تطبيق مرتفع، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعدها (التأثير المثالي) هو (1.21) بنسبة موافقة (40.3%) عند إنحراف معياري (0.303)،

المتوسط الحسابي لبعـد (الدافع والالهام) هو (1.24) بنسبة موافقة حوالي (41.3%) عند إنحراف معياري (0.373), بلغ المتوسط الحسابي لبعـد(التشجيع الابتكاري) هو (1.22) بنسبة موافقة (40.6%) عند إنحراف معياري(0.356).

■ تظهر نتائج توصيف العينة المتغير التابع (تحفيز الموظفين): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي التحفيز، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تحفيز الموظفين لشركة STC للاتصالات فرع النسيم و حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.19) بنسبة موافقة بلغت (39.6%) عند إنحراف معياري (0.247).

◀ وفقاً للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة التحويلية) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في شركة STC للاتصالات فرع النسيم مرتفع، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (تحفيز الموظفين ككل) ذات مستوى مرتفع في شركة STC للاتصالات فرع النسيم وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة, والتي تم قياسها با استخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

جدول 10: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	القيادة التحويلية	التأثير المثالي	الدافع والالهام	التشجيع الابتكاري	تحفيز الموظفين
القيادة التحويلية	Pearson Correlation	.812**	.888**	.911**	.734**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	45	45	45	45
التأثير المثالي	Pearson Correlation	.812**	.549**	.632**	.608**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	45	45	45	45
الدافع والالهام	Pearson Correlation	.888**	1	.735**	.691**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001
	N	45	45	45	45
التشجيع الابتكاري	Pearson Correlation	.911**	.735**	1	.617**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001
	N	45	45	45	45
تحفيز الموظفين	Pearson Correlation	.734**	.608**	.691**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	
	N	45	45	45	45

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الارتباط الخطي القيادة التحويلية وابعادها (كمتغير مستقل) وتحفيز الموظفين(كمتغير تابع):

■ تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (0.734) بين القيادة التحويلية وأبعادها كمتغير مستقل وتحفيز الموظفين كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

■ تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين كل بعد من القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع والالهام ، التشجيع الابتكاري) عند معامل ارتباط: 0.911، 0.888، 0.812، على الترتيب، كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين تحفيز الموظفين كمتغير تابع.

◀ يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

الارتباط الخطي بين القيادة التحويلية وبين متغير القيادة التحويلية ككل، وبين بعضها البعض:

■ يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي قوي بين القيادة التحويلية وبين أبعادها (التأثير المثالي، الدافع والالهام ، التشجيع الابتكاري) عند مستوى دلالة (0.01).

4.5. اختبارات الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية, ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SEM-PLS, SPSS V, 28. على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

◀ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:

- ◀ : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي وتحفيز الموظفين.
- ◀ : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الدافع والالهام وتحفيز الموظفين.
- ◀ : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين التشجيع الابتكاري وتحفيز الموظفين.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

- ينص هذا الفرض على انه "- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحفيز الموظفين.

◀ ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين القيادة التحويلية (اجمالا) محل الدراسة كمتغير مستقل وتحفيز الموظفين كمتغير تابع.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.734 ^a	.539	.528	.170

a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.446	1	1.446	50.176	<.001 ^b
	Residual	1.240	43	.029		
	Total	2.686	44			

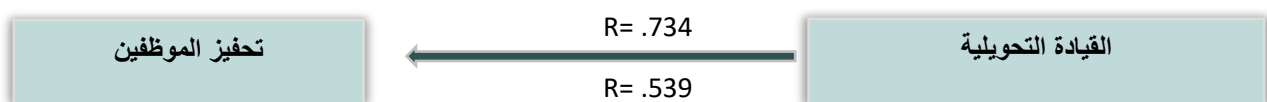
a. Dependent Variable: تحفيز الموظفين

b. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	.453	.107		4.231	<.001	.237	.668
القيادة التحويلية	.603	.085	.734	7.083	<.001	.432	.775

a. Dependent Variable: تحفيز الموظفين



يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).

▪ وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.734$) إلى وجود ارتباط موجب قوي القيادة التحويلية (اجمالاً) تحفيز الموظفين.

▪ يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (53.9%) من التباين الحاصل تحفيز الموظفين يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة التحويلية

▪ تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

◀ وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية (اجمالاً) كمتغير مستقل وتحفيز الموظفين كمتغير تابع.

🔗 نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للدراسة:

▪ ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وتحفيز الموظفين" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التأثير المثالي محل الدراسة كمتغير مستقل، وتحفيز الموظفين كمتغير تابع.

▪ ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه "توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الدافع والالهام وتحفيز الموظفين" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة الدافع والالهام محل الدراسة كمتغير مستقل، وتحفيز الموظفين كمتغير تابع.

▪ ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه "لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التشجيع الابتكاري وتحفيز الموظفين" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين التشجيع الابتكاري محل الدراسة كمتغير مستقل، وتحفيز الموظفين كمتغير تابع.

◀ ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب التحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear

Regression Analysis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.746 ^a	.556	.523	.171

a. Predictors: (Constant), التشجيع الابتكاري, التأثير المثالي, الدافع والالهام

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.493	3	.498	17.102	<.001 ^b
	Residual	1.193	41	.029		
	Total	2.686	44			

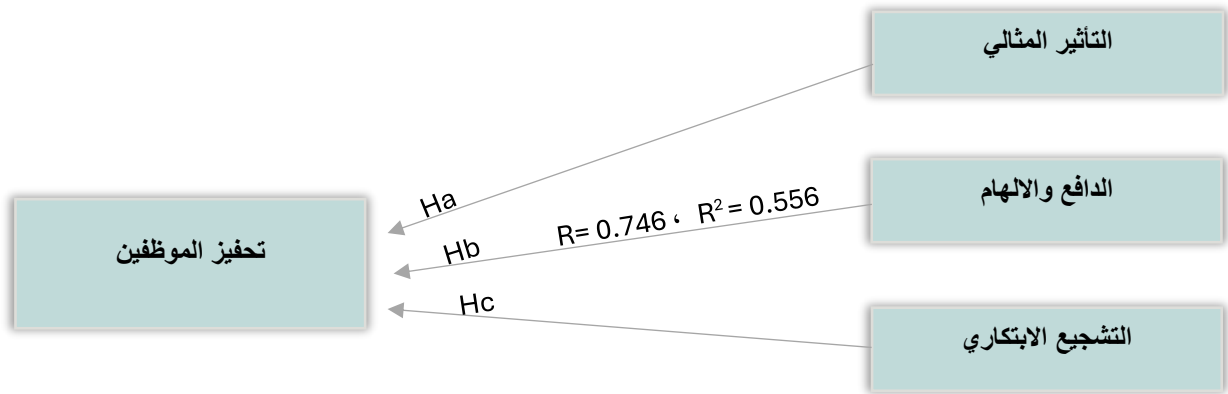
a. Dependent Variable: تحفيز الموظفين

b. Predictors: (Constant), التشجيع الابتكاري, التأثير المثالي, الدافع والالهام

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	.441	.112		3.948	<.001	.215	.667
التأثير المثالي	.244	.111	.299	2.196	.034	.020	.468
الدافع والالهام	.306	.103	.463	2.972	.005	.098	.515
التشجيع الابتكاري	.061	.116	.088	.525	.602	-.174	.296

a. Dependent Variable: تحفيز الموظفين



🌈 يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.01).
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.746$) وجود ارتباط موجب قوي بين القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافع والالهام ، التشجيع الابتكاري) وتحفيز الموظفين.
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (55.6%) من التباين الحاصل تحفيز الموظفين يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ابعاد القيادة التحويلية.
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (0.01).

➤ وبناءً على النتائج السابقة تم قبول صحة الفرض الفرعي الاول والثاني الذي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والدافع والالهام كمتغير مستقل وتحفيز الموظفين كمتغير تابع. بينما لم يتم اثبات صحة الفرضية الثالثة الذي تنص على وجود ارتباط علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التشجيع الابتكاري كمتغير مستقل وتحفيز الموظفين كمتغير تابع.

4.6. الخاتمة

في هذا الفصل، تم تحليل البيانات الميدانية المتعلقة بأثر القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين في شركة STC. أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية ومؤشرات تحفيز الموظفين، مما يؤكد فرضيات الدراسة.

تم استخدام أساليب تحليلية متقدمة مثل الانحدار الخطي البسيط، حيث أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم بفعالية في رفع مستوى تحفيز الموظفين، خاصة عبر الأبعاد الثلاثة: التأثير المثالي، والدافع والإلهام، والتشجيع الابتكاري.

تدل النتائج على أهمية تبني أساليب القيادة التحويلية في بيئات العمل الحديثة، حيث تعزز من التزام الموظفين ورضاهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للشركة.

ستستمر الدراسة في تقديم توصيات عملية تهدف إلى تحسين استراتيجيات القيادة في المؤسسات الكبرى، سعياً لتحقيق أداء أفضل وتحفيز

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

يُختتم هذا البحث بتقديم ملخص شامل لما توصلت إليه الدراسة من نتائج تتعلق بأثر القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين وأدائهم. كما يناقش هذا الفصل محددات البحث التي قد تكون أثرت على نتائجه، ويقترح مجالات للدراسات المستقبلية، ويقدم توصيات عملية يمكن أن تُسهم في تطوير بيئة العمل داخل المؤسسات، وخاصة في الشركات الكبرى مثل STC.

محددات الدراسة:

رغم الجهود المبذولة لضمان جودة وموثوقية النتائج، إلا أن هناك عدة محددات ينبغي أخذها في الاعتبار:

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على شركة الاتصالات السعودية STC بمدينة الرياض – فرع النسيم، مما قد يؤثر على قابلية تعميم النتائج على شركات أخرى أو مناطق مختلفة.
- الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من عام 2025، وقد تختلف النتائج إذا تم تنفيذها في فترات زمنية مختلفة.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة صغيرة مكونة من 45 موظفًا، مما قد لا يعكس بدقة وجهات نظر جميع العاملين في الشركة.
- حدود منهجية: استخدمت الدراسة المنهج الكمي والاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، دون الاعتماد على أدوات نوعية مثل المقابلات المتعمقة، مما قد يقلل من الفهم العميق لبعض المتغيرات.

■ الدراسات المستقبلية

بناءً على ما توصلت إليه هذه الدراسة، يمكن اقتراح التوجهات التالية لأبحاث قادمة:

- دراسة مقارنة بين تأثير القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على تحفيز الموظفين.
- توسيع نطاق البحث ليشمل شركات من قطاعات مختلفة (مثل التعليم، الصحة، البنوك) لتعميم النتائج.
- استخدام المنهج المختلط (النوعي والكمي) لتعميق الفهم حول سلوكيات القادة وتأثيرهم المباشر على العاملين.
- التركيز على متغيرات وسيطة مثل الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي لقياس علاقتها بين القيادة التحويلية والتحفيز.

5.2. توصيات الدراسة

استناداً إلى نتائج البحث، يمكن تقديم التوصيات التالية:

أولاً: على مستوى الشركة (STC)

- تعزيز أسلوب القيادة التحويلية داخل الإدارات من خلال برامج تدريبية للقيادة.
- التركيز على الإلهام والتشجيع الابتكاري في بيئة العمل، لما له من تأثير إيجابي على التحفيز والأداء.
- فتح قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين، تعزيز الثقة وتشجيع المبادرة.

- تصميم نظام حوافز مرّن يشمل الحوافز المعنوية، وليس فقط المادية، بما يتماشى مع أسلوب القيادة التحويلية.

ثانيًا: على مستوى القادة والمديرين

- تنمية المهارات القيادية التحويلية مثل التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، والاعتبار الفردي.
- تبني ثقافة التقدير والتشجيع المستمر مما يسهم في رفع معنويات الفريق وتحسين الأداء.
- الإنصات إلى آراء الموظفين والعمل بمقترحاتهم لتطوير الأداء المؤسسي.

ثالثًا: على مستوى الباحثين وصناع القرار

- تضمين القيادة التحويلية ضمن خطط تطوير القيادات الوطنية في القطاعات الحكومية والخاصة.
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في إعداد سياسات تدريب وتأهيل إداري أكثر فاعلية.
- تحفيز إجراء دراسات ميدانية في قطاعات أخرى للاستفادة من النموذج التحليلي المعتمد.

5.3. الخاتمة

لقد سعت هذه الدراسة إلى فهم تأثير القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين وأدائهم في شركة الاتصالات السعودية STC بمدينة الرياض. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية (بأبعادها الثلاثة: التأثير المثالي، الدافع والإلهام، والتشجيع الابتكاري) وبين مستويات تحفيز الموظفين.

وقد بيّنت النتائج أن الموظفين يتفاعلون بشكل إيجابي مع القادة الذين يمارسون أساليب قيادة تحويلية، الأمر الذي يعكس نفسه على جودة أدائهم والتزامهم التنظيمي. وفي ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، تبرز الحاجة إلى قادة يتمتعون بمرونة ورؤية ملهمة قادرة على تحفيز الموظفين وتعزيز قدرتهم على الابتكار والإبداع.

إن الدراسة الحالية، رغم محدوديتها، تسلط الضوء على أهمية تطوير أساليب القيادة داخل المؤسسات الكبرى، وتبرز الحاجة المستمرة إلى تحسين بيئات العمل بما يساهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في تطوير رأس المال البشري، وتمكين الشركات الوطنية من المنافسة على الصعيدين الإقليمي والعالمي.

ومن هنا، فإن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن أن تشكل مرجعاً مهماً للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال قيادة فعّالة وتحفيز مستدام.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. الحربي، عادل. (2012). القيادة التحولية وتأثيرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في الشركات الكبرى. مجلة دراسات الإدارة
2. الطبيشي، 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 التحولية 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 التحولية 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 التحولية 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 التحولي في مستوى الثقة والرضا التنظيمي للموظفين.

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

يقدم هذا الكتاب فصولاً عن القيادة التحولية 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)

غير موافق	محايد	موافق	الفقرة
			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

The Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation and Performance: A Case Study of STC Telecommunications Company in Riyadh City.

Student name

Mohammed Awad Shuaib Al-Shammari

221001463

Final Project - 2

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor

Dr. Abd Al-Rahim Nader

Faculty member- Faculty of management- Midocean University

Second Semester – 2025