

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين: دراسة تطبيقية على شركة سابك

اسم الطالب/ جاسم ماجد السلבוד

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات المعاصرة، إذ تمثل المحرك الأساسي لتوجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، لم يعد الدور القيادي مقتصرًا على إصدار الأوامر أو متابعة الأداء، بل أصبح يرتبط بالقدرة على إلهام العاملين وتحفيزهم وتطوير قدراتهم بما يحقق التميز التنظيمي. ومن بين الأنماط القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية نمط القيادة التحويلية، الذي يركز على إحداث تغيير إيجابي في اتجاهات وسلوكيات العاملين من خلال التأثير القيمي والتحفيز المعنوي وتعزيز الإبداع (Bass & Avolio, 1994).

وتُعرف القيادة التحويلية بأنها ذلك النمط القيادي الذي يسعى إلى رفع مستوى دافعية الأفراد وأخلاقياتهم من خلال التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، بما يؤدي إلى تحقيق مستويات أداء تتجاوز التوقعات التقليدية. (Burns, 1978) ويقوم هذا النوع من القيادة على بناء علاقة ثقة متبادلة بين القائد والمرؤوسين، حيث يعمل القائد التحويلي كنموذج يحتذى به، ويحفّز العاملين على تبني رؤية مشتركة، ويشجعهم على التفكير الإبداعي، ويولي اهتمامًا فرديًا باحتياجاتهم وتطويرهم المهني (Northouse, 2021).

في المقابل، يُعد رضا الموظفين من المؤشرات الجوهرية التي تعكس جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمة، إذ يرتبط بدرجة تقبل الموظف لعمله وشعوره الإيجابي تجاه بيئة العمل وظروفها وعلاقاته المهنية. ويشير الرضا الوظيفي إلى الحالة الانفعالية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته العملية، وهو عنصر أساسي في تعزيز الالتزام التنظيمي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي ورفع الإنتاجية (Robbins & Judge, 2017). وقد أكدت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع بمستويات مرتفعة من رضا الموظفين تحقق أداءً مؤسسياً أفضل مقارنة بغيرها. (Judge et al., 2001)

ومع تنامي الاهتمام برأس المال البشري باعتباره المورد الاستراتيجي الأهم في المنظمات الحديثة، برزت الحاجة إلى دراسة العوامل القيادية المؤثرة في رضا الموظفين، لا سيما في البيئات الصناعية الكبرى التي تتسم بالتعقيد التنظيمي وتعدد المستويات الإدارية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، حيث يسهم هذا النمط القيادي في تعزيز الشعور

بالتمكن، وزيادة الثقة التنظيمية، وتحسين المناخ الوظيفي، مما ينعكس مباشرة على مستوى الرضا (Chen, Ding, & Li, 2022).

وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة في سياق الشركات الصناعية الكبرى مثل الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، التي تُعد إحدى أكبر الشركات العالمية في قطاع البتروكيماويات، وتمثل ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني السعودي. وتعمل سابك في بيئة تنافسية عالمية تتطلب مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية والابتكار والاستدامة، الأمر الذي يجعل من القيادة الفعالة عاملاً حاسماً في إدارة مواردها البشرية وتعزيز رضا موظفيها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (SABIC Annual Report, 2023)

وفي ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تؤكد على تطوير رأس المال البشري وتعزيز كفاءة بيئة العمل في القطاعين العام والخاص، تبرز أهمية دراسة أنماط القيادة المؤثرة في رضا الموظفين داخل الشركات الوطنية الكبرى. إذ إن تعزيز الممارسات القيادية الحديثة، ومنها القيادة التحويلية، يساهم في دعم التحول المؤسسي ورفع القدرة التنافسية للمنظمات السعودية على المستوى الإقليمي والعالمي (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2022).

وانطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على مستوى رضا الموظفين في شركة سابك، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على آراء العاملين أنفسهم، بما يتيح فهماً أعمق لطبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في بيئة صناعية سعودية كبرى. كما تهدف الدراسة إلى الإسهام في سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذه العلاقة في قطاع الصناعات الثقيلة داخل المملكة العربية السعودية.

1.2. مشكلة البحث:

تُعد القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة المعاصرة ارتباطاً بتحسين أداء العاملين وتعزيز دافعيتهم ورفع مستوى التزامهم التنظيمي، لما تتضمنه من أبعاد تركز على الإلهام والتحفيز والاهتمام الفردي وتنمية القدرات. (Bass & Riggio, 2006) ورغم هذا الاهتمام المتزايد في الأدبيات الإدارية، فإن العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث التطبيقي، خاصة في البيئات الصناعية الكبرى التي تتسم بالتعقيد التنظيمي وتعدد المستويات الإدارية.

ويُعد رضا الموظفين من المؤشرات الجوهرية التي تعكس استقرار المنظمة وفعاليتها، إذ يرتبط بانخفاض معدلات الغياب والدوران الوظيفي، وارتفاع مستويات الإنتاجية وجودة الأداء (Robbins & Judge, 2017). وقد أثبتت دراسات عديدة وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، حيث يسهم القائد التحويلي في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة تعزز الشعور بالانتماء والتمكين (Chen, Ding, & Li, 2022). إلا أن نتائج بعض الدراسات تشير إلى أن قوة هذه العلاقة قد تختلف باختلاف السياق التنظيمي والثقافي وطبيعة القطاع (Alessa, 2021).

وفي السياق السعودي، ومع التحولات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة في ظل رؤية المملكة 2030، أصبحت المؤسسات الصناعية الكبرى مطالبة بتبني أنماط قيادية حديثة تواكب متطلبات التنافسية العالمية. وتُعد شركة سابك نموذجاً بارزاً لهذه المؤسسات، إذ تعمل في بيئة عالمية معقدة تتطلب مستويات عالية من الكفاءة والابتكار وإدارة رأس المال البشري بفاعلية. (SABIC Annual Report, 2023) ومع ذلك، لا تزال الدراسات الميدانية التي تتناول أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في الشركات الصناعية السعودية محدودة مقارنة بالدراسات التي أجريت في قطاعات التعليم أو الخدمات. وانطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في مستوى رضا الموظفين في شركة سابك؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية المرتبطة بطبيعة العلاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) ومستوى رضا الموظفين.

1.2.1 الفجوات على المستوى النظري

تنطلق المشكلة النظرية من الحاجة إلى تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في البيئات الصناعية. فعلى الرغم من وجود أدبيات واسعة تناولت القيادة التحويلية بوصفها إطاراً نظرياً مؤثراً في الأداء التنظيمي، فإن العديد من الدراسات ركزت على متغيرات مثل الالتزام التنظيمي أو الأداء الوظيفي أو الكفاءة الذاتية، بينما كان التركيز على الرضا الوظيفي في القطاع الصناعي أقل نسبياً (Judge & Piccolo, 2004).

كما أن بعض الدراسات تناولت القيادة التحويلية كوحدة كلية دون تحليل تفصيلي لأبعادها الأربعة وتأثير كل بعد على حدة في رضا الموظفين، مما يحد من إمكانية تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في هذا المتغير.

(Northouse, 2021). إضافة إلى ذلك، تشير مراجعات أدبية حديثة إلى وجود تفاوت في نتائج الدراسات المتعلقة بقوة العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين باختلاف السياقات الثقافية، مما يستدعي إجراء دراسات ميدانية في بيئات عربية وسعودية تحديداً لسد هذه الفجوة. (Alessa, 2021) وعليه، تتمثل الفجوة النظرية في:

- محدودية الدراسات التطبيقية في القطاع الصناعي السعودي التي تربط بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين.
- الحاجة إلى تحليل أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على رضا الموظفين بشكل مستقل.
- ضرورة اختبار النموذج النظري في سياق ثقافي وتنظيمي مختلف عن السياقات الغربية التي أجريت فيها معظم الدراسات.

1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل المشكلة في كيفية توظيف ممارسات القيادة التحويلية داخل المؤسسات الصناعية الكبرى لتعزيز رضا الموظفين بصورة عملية وفعالة. فتبني القيادة التحويلية لا يقتصر على تبني شعارات أو رؤى ملهمة، بل يتطلب سياسات واضحة في التدريب والتطوير وتمكين العاملين وتعزيز قنوات الاتصال الداخلي. (Bass & Riggio, 2006)

وفي المؤسسات الصناعية ذات الهياكل التنظيمية المعقدة، قد تواجه القيادات تحديات تتعلق بتباين المستويات الإدارية، وضغط الأداء، وتعدد الثقافات المهنية، مما قد يؤثر في فاعلية تطبيق ممارسات القيادة التحويلية وانعكاسها على رضا الموظفين. كما أن عدم قياس مستوى الرضا بشكل دوري أو عدم ربطه بأساليب القيادة قد يؤدي إلى ضعف القدرة على تحسين بيئة العمل بصورة منهجية.

لذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم نتائج ميدانية يمكن أن تساعد إدارة شركة سابك في:

- تحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية بين قياداتها.
- قياس مستوى رضا الموظفين بصورة علمية.
- تحديد الأبعاد القيادية الأكثر تأثيراً في رفع مستوى الرضا.
- تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج إحصائية قابلة للتطبيق.

1.3. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول متغيرين أساسيين في علم الإدارة المعاصر: القيادة التحويلية ورضا الموظفين، وهما من العوامل الجوهرية في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة التنظيمية في ظل بيئة تنافسية عالمية متغيرة.

1.3.1 الأهمية على المستوى النظري

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالقيادة التحويلية، من خلال اختبار نموذج نظري يربط بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة ومستوى رضا الموظفين في سياق صناعي سعودي. كما تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بندرة الدراسات التطبيقية في قطاع الصناعات الثقيلة داخل المملكة.

كذلك، توفر الدراسة إطارًا تحليليًا يمكن أن يُبنى عليه في دراسات لاحقة تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة مثل الثقافة التنظيمية أو التمكين الوظيفي أو المناخ التنظيمي، مما يعزز تطوير نماذج نظرية أكثر شمولاً لتفسير العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي. (Judge & Piccolo, 2004)

1.3.2 الأهمية على المستوى التطبيقي

أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج الدراسة ستقدم مؤشرات عملية لإدارة شركة سابك وصناع القرار حول أهمية تبني ممارسات القيادة التحويلية لتعزيز رضا الموظفين. إذ يمكن الاستفادة من النتائج في تصميم برامج تدريبية موجهة لتطوير مهارات القيادات الإدارية في مجالات التحفيز والإلهام والاهتمام الفردي والاستشارة الفكرية.

كما يمكن أن تسهم الدراسة في دعم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال ربط نتائج الرضا الوظيفي بأنماط القيادة الممارسة فعليًا داخل المؤسسة، مما يساعد على تحسين بيئة العمل وتقليل معدلات التسرب الوظيفي وتعزيز الإنتاجية على المدى الطويل. (Robbins & Judge, 2017)

وبذلك، تمثل هذه الدراسة إضافة علمية وعملية تسهم في دعم توجهات التحول المؤسسي وتعزيز كفاءة رأس المال البشري في إحدى أكبر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية.

1.4. أسئلة الدراسة

• سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر القيادة التحويلية على مستوى رضا الموظفين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)؟

○ السؤال الفرعي الأول:

ما أثر التأثير المثالي للقائد التحويلي على مستوى رضا الموظفين؟

○ السؤال الفرعي الثاني:

ما أثر الدافعية الإلهامية التي يمارسها القائد التحويلي على رضا الموظفين؟

○ السؤال الفرعي الثالث:

ما أثر الاستثارة الفكرية التي يشجعها القائد التحويلي على مستوى رضا الموظفين؟

○ السؤال الفرعي الرابع:

ما أثر الاعتبار الفردي الذي يقدمه القائد التحويلي للموظفين على مستوى رضاهم الوظيفي؟

1.5. أهداف الدراسة

● الهدف الرئيسي:

دراسة تأثير القيادة التحويلية على مستوى رضا الموظفين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

○ الهدف الفرعي الأول:

تحليل أثر التأثير المثالي للقائد التحويلي على رضا الموظفين.

○ الهدف الفرعي الثاني:

التعرف على أثر الدافعية الإلهامية في تعزيز رضا الموظفين.

○ الهدف الفرعي الثالث:

دراسة أثر الاستثارة الفكرية التي يمارسها القائد التحويلي في تحسين رضا الموظفين.

○ الهدف الفرعي الرابع:

تحليل أثر الاعتبار الفردي الذي يقدمه القائد التحويلي في رفع مستوى رضا الموظفين.

1.6. فرضيات الدراسة

● الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).

○ الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي للقائد ومستوى رضا الموظفين.

○ **الفرضية الفرعية الثانية:**

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدافعية الإلهامية ورضا الموظفين.

○ **الفرضية الفرعية الثالثة:**

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية ورضا الموظفين.

○ **الفرضية الفرعية الرابعة:**

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي ورضا الموظفين.

1.7. نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين رئيسيين:

المتغير المستقل:

القيادة التحويلية وتتكون من أربعة أبعاد:

التأثير المثالي

الدافعية الإلهامية

الاستثارة الفكرية

الاعتبار الفردي

المتغير التابع:

رضا الموظفين.

المتغير التابع

- رضا الموظفين

المتغير المستقل

- القيادة التحويلية

شكل 1: نموذج الدراسة (إعداد الطالب)

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية منظمة تهدف إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين داخل المنظمة محل الدراسة.

- فلسفة البحث: الوضعية.
- منهج البحث: المنهج الاستنتاجي.
- استراتيجية البحث: المسح الميداني.
- نوع البحث: بحث كمي.
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية.
- أدوات جمع البيانات: الاستبيان.
- أساليب التحليل: التحليل الإحصائي باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS.

1.9. الدراسة الميدانية

تُعد الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) من أكبر الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية ومن أبرز الشركات العالمية في مجال الصناعات البتروكيماوية. تأسست الشركة عام 1976 بقرار من الحكومة السعودية بهدف تطوير الصناعات البتروكيماوية وتعزيز الاقتصاد الوطني من خلال استثمار الموارد الطبيعية للمملكة. (SABIC, 2023)

يقع المقر الرئيسي للشركة في مدينة الرياض، وتمتلك شبكة واسعة من المصانع والمنشآت الصناعية داخل المملكة وخارجها. وتعمل الشركة في مجالات متعددة تشمل البتروكيماويات، والكيماويات المتخصصة، والأسمدة، والبوليمرات، والمعادن، مما يجعلها إحدى الشركات الرائدة عالميًا في هذا القطاع الصناعي. (SABIC, 2023).

كما توظف الشركة آلاف الموظفين في مختلف التخصصات الهندسية والإدارية والفنية، وتحرص على تطوير رأس المال البشري من خلال برامج التدريب والتطوير القيادي وتحسين بيئة العمل. ولذلك تُعد سابك بيئة مناسبة لإجراء دراسة ميدانية حول تأثير أنماط القيادة، وخاصة القيادة التحويلية، على مستوى رضا الموظفين.

وبناءً على ذلك، ستعتمد الدراسة الميدانية على جمع البيانات من عينة من موظفي الشركة باستخدام استبيان علمي يقيس أبعاد القيادة التحويلية ومستوى رضا الموظفين داخل بيئة العمل.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة البحث
- أهمية الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- نموذج الدراسة
- منهجية الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- مفهوم القيادة
- مفهوم القيادة التحويلية
- أبعاد القيادة التحويلية
- مفهوم الرضا الوظيفي
- العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين
- الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة التطبيقية

- مجتمع الدراسة والعينة
- أدوات جمع البيانات
- تصميم الاستبيان
- أساليب التحليل الإحصائي

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

- تحليل البيانات الإحصائية
- اختبار الفرضيات
- تفسير النتائج

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

- النتائج الرئيسية
- التوصيات
- المقترحات البحثية المستقبلية

2. قائمة المراجع

- سلوك القائد التحويلي وأثره على الرضا الوظيفي – دراسة حالة علالي، الزهراء & مصطفى، سفيان. (2022).
- تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي – دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز ببشار حاجي، كريمة & دولي، سعاد. (2022).
- تأثير القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي – دراسة استقصائية في شركة توزيع الكهرباء العراقي المطوري، أحمد عبد سعود وآخرون.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2022). تقرير سوق العمل السعودي 2022. المملكة العربية السعودية.
- Alessa, S. S. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in Saudi universities: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 682092.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2022). Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 233.
- 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.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- SABIC. (2023). *Annual report 2023*. Saudi Basic Industries Corporation.