

# Final Project 2

PMG 497

المشروع النهائي 2

## عنوان المشروع

تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية.

أسم الطالب

هناء صالح الشاعر

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

السنة الرابعة \_ الفصل الأول \_ أكتوبر 2025

## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتوالى الخيرات، وبتوقيفه تتحقق الأمنيات.

أتوجه بخالص عبارات الشكر والعرفان إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا بعد الله سبحانه وتعالى السند والداعم الأكبر لي في مسيرتي العلمية والعملية.

إلى والدي الغالي، الذي غرس في نفسي حب الجد والاجتهاد، وكان مثلاً يحتذى به في الصبر والطموح، ولم يبخل عليّ بالنصح والتوجيه، فكان حضوره في حياتي مصدر طمأنينة وإلهام دائم، علّمني أن لا طريق للنجاح إلا بالإيمان بالله والعمل المتواصل.

وإلى والدتي الحبيبة، نبع الحنان والعطاء، التي كانت لي السند في كل المواقف، تشجعني بكلماتها، وتغمرني بدعواتها الصادقة التي كانت سبباً في توفيقى وتيسير أموري. هي من سهرت معي، وساندتني في لحظات التعب والإنهاك، فكانت بصبرها ونبيلها مثلاً للأُم المثالية التي تهب أبناءها كل ما تملك من حب واهتمام.

لقد كان لوالديّ الأثر الأكبر في كل ما أنجزته، وما وصلت إليه من نجاح هو ثمرة تعبهم وجهودهم، ودليل على ما غرساه في نفسي من قيم الإيمان، والعلم، والإصرار.

فلهما مني كل الشكر والتقدير والامتنان، وأسأل الله العظيم أن يمدّهما بموفقٍ بالصحة والعافية، وأن يجزيهما عني خير الجزاء، ويجعلني دائماً مصدر فخر وسعادة لهما، كما كانا لي نور حياتي وطريقي إلى النجاح

## الإهداء

إلى من كانا لي بعد الله عز وجلّ السند والدعم،  
إلى من غرسا في قلبي حب العلم، وأوقدا في نفسي شعلة الأمل،  
إلى والديّ العزيزين، منبع الحنان، ومصدر الإلهام،  
أنتما النور الذي أضاء دربي، والعزيمة التي دفعتني للمضيّ قدماً رغم كل  
التحديات.

أهدي إليكما ثمرة جهدي، ونجاحي هذا الذي ما كان ليتحقق لولا دعاؤكما  
الدائم وتضحياتكما العظيمة.

وإلى إخوتي وأخواتي، شركاء الدرب والابتسامة، الذين كانوا لي العون في  
كل لحظة تعب، أقول: شكراً لأنكم كنتم دائماً بجانبني، تمدّونني بالتشجيع  
والحب.

وإلى أساتذتي الكرام الذين كان لهم الفضل بعد الله في تعليمي وتوجيهي،  
وإلى كل من ساندني بكلمة، أو نصيحة، أو دعاء،  
أهديكم جميعاً هذا النجاح المتواضع تعبيراً عن امتناني العميق.

وأخصّ بالشكر كل من آمن بي، ووقف معي في لحظات الصعوبة،  
فبفضل دعمكم وإيمانكم استطعت أن أصل إلى هذه المرحلة من حياتي بكل  
فخر واعتزاز.

إلى كل من أحببتهم وكان لهم أثر في حياتي، أهديكم ثمرة جهدي، ونجاحي  
الذي أعدّه نجاحكم أنتم قبل أن يكون نجاحي

## مستخلص الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيانات الأعمال الحديثة، أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية مطالبة بتبني أساليب قيادية حديثة تسهم في تعزيز رضا الموظفين ورفع مستويات الأداء التنظيمي. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين، من خلال تطبيقها على مؤسسة العيسائي التجارية كنموذج للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة أهداف البحث، كما تم جمع البيانات باستخدام استبانة مغلقة صُممت لقياس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) وعلاقتها بمستوى رضا الموظفين.

شملت عينة الدراسة (200) موظف وموظفة من مختلف الإدارات داخل المؤسسة، تم استرجاع (170) استبانة صالحة ، عبر مجموعة من الأساليب الإحصائية SPSS للتحليل بنسبة استجابة بلغت (85%). وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج وتحليل الانحدار الخطي. (ANOVA و T-test مثل المتوسطات الحسابية، ومعامل الارتباط بيرسون، واختبار الفروق )

توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، حيث تبين أن تطبيق أبعاد القيادة التحويلية يساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي، وتعزيز الولاء والانتماء المؤسسي. كما أظهرت النتائج أن بعدي التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي كان لهما التأثير الأكبر في تحسين رضا الموظفين مقارنة ببقية الأبعاد.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني القادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأساليب القيادة التحويلية، لما لها من أثر مباشر في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي، مع التركيز على تنمية مهارات التواصل، وتقدير الجهود الفردية، وتعزيز بيئة عمل إيجابية تساهم في رفع الرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مؤسسة العيسائي التجارية، المملكة العربية السعودية

## الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على مستوى رضا الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، من خلال تطبيق عملي على مؤسسة العيسائي التجارية كنموذج تطبيقي.

وتسعى الدراسة إلى:

1. التعرف على مدى تطبيق القيادة التحويلية داخل مؤسسة العيسائي التجارية.
2. قياس مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل وقياداتهم المباشرة.
3. تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستئثار الفكرية، والاعتبار الفردي) ورضا الموظفين.
4. اختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً للخصائص الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل، وسنوات الخبرة).
5. تقديم توصيات عملية تساعد القادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحسين أساليب القيادة بما يساهم في رفع مستوى رضا الموظفين وتعزيز الأداء المؤسسي.

## المنهجية:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يُعدّ الأنسب لطبيعة موضوع البحث الذي يهدف إلى تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما: القيادة التحويلية كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي كمتغير تابع.

يُستخدم المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليلها باستخدام أدوات كمية تساعد على تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات. وقد تم توظيف هذا المنهج من خلال تصميم استبانة مغلقة لجمع البيانات من موظفي مؤسسة العيسائي التجارية، وتحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الملائمة.

كما تم الاعتماد على التحليل الكمي (Quantitative Analysis) القائم على البيانات الرقمية التي تم جمعها ميدانيًا، من أجل التحقق من صحة فرضيات الدراسة، وقياس قوة العلاقة بين القيادة التحويلية وأبعادها من جهة، ومستوى رضا الموظفين من جهة أخرى.

وقد شملت منهجية الدراسة المراحل الآتية:

1. الوصف النظري: من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.
2. التحليل الميداني: عبر توزيع الاستبانة على عينة مكوّنة من 200 موظف وموظفة في المؤسسة، واسترجاع 170 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 85%.
3. التحليل الإحصائي: باستخدام برنامج SPSS، حيث تم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:
  - الإحصاءات الوصفية (المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية).
  - معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
  - اختبار الفروق (ANOVA و T-test) لاكتشاف الفروق بين المجموعات الديموغرافية.
  - تحليل الانحدار الخطي لقياس تأثير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي.

بذلك، جمعت منهجية الدراسة بين الوصف الكيفي والتحليل الكمي، مما أتاح الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاستفادة منها في تحسين الممارسات القيادية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## النتائج:

بعد تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الموزعة على عينة مكوّنة من (200) موظف وموظفة داخل مؤسسة العيسائي التجارية، واسترجاع (170) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (85%)، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين.
- وقد أظهر معامل الارتباط (Pearson) أن العلاقة بين متغيري الدراسة كانت قوية وموجبة، مما يشير إلى أن تطبيق أسلوب القيادة التحويلية يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين.
2. تأثير أبعاد القيادة التحويلية يختلف في قوته على الرضا الوظيفي.
- وتبيّن أن بعدي التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي هما الأكثر تأثيراً في تحسين رضا الموظفين، من خلال دور القائد في بث روح الحماس، وتقدير الجهود الفردية، وتشجيع الابتكار.
3. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية داخل مؤسسة العيسائي التجارية جاء بدرجة مرتفعة نسبياً، مما يعكس وعياً إدارياً متنامياً بأهمية القيادة الحديثة في تحفيز العاملين.
4. مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل وقياداتهم جاء بمستوى مرتفع، خاصة في الجوانب المتعلقة بالتقدير والاحترام المتبادل وفرص التطور الوظيفي.
5. أظهرت التحليلات الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس أو العمر أو المؤهل العلمي، في حين وجدت فروق بسيطة مرتبطة بسنوات الخبرة لصالح الموظفين ذوي الخبرة الأعلى.
6. أكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي أن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تفسر نسبة معتبرة من التغير في مستوى الرضا الوظيفي، مما يثبت أن القيادة التحويلية تمثل أحد المحددات الرئيسية لرضا الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



## النتيجة العامة للدراسة

تشير نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تُعدّ من أكثر الأساليب القيادية فاعلية في تعزيز الرضا الوظيفي، من خلال تحفيز العاملين، وتنمية قدراتهم، وإشراكهم في صناعة القرارات، وإشعارهم بالتقدير والاحترام.

وبذلك، يمكن القول إن تبني أساليب القيادة التحويلية داخل المؤسسات السعودية الصغيرة والمتوسطة يسهم بوضوح في تحسين بيئة العمل، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الولاء المؤسسي والاستقرار الوظيفي.

## التطبيقات والأهمية:

### أولاً: الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء المعرفة العلمية في مجال القيادة التحويلية والرضا الوظيفي داخل السياق السعودي، خصوصاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمثل ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني.

وقد ساهمت الدراسة في:

1. توسيع الإطار النظري المتعلق بتأثير أنماط القيادة الحديثة على السلوك التنظيمي.
2. سد الفجوة البحثية في الأدبيات الإدارية العربية حول العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين.
3. تأكيد أهمية القيادة التحويلية كأحد الأساليب القيادية الأكثر فاعلية في تعزيز الولاء والانتماء الوظيفي.
4. تقديم نموذج تطبيقي واقعي يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة تهتم بسلوك القادة وتأثيرهم على الموظفين.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

ويمكن تلخيص أهم الجوانب التطبيقية فيما يلي:

1. تزويد القادة والمديرين ببيانات عملية تساعد على فهم العلاقة بين أسلوب القيادة ورضا الموظفين.
2. تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تبني نموذج القيادة التحويلية، لما له من أثر في رفع مستوى الأداء وتحسين بيئة العمل.
3. تقديم مؤشرات عملية لإدارة الموارد البشرية حول كيفية تعزيز الرضا الوظيفي من خلال التحفيز، والتمكين، وتقدير الجهود الفردية.
4. دعم صنّاع القرار في تصميم برامج تدريب وتأهيل للقادة تركز على تنمية المهارات التحفيزية والقيادية.
5. تحقيق التكامل بين الجانب الأكاديمي والجانب العملي، من خلال تطبيق نتائج الدراسة على بيئة العمل الفعلية في مؤسسة العيسائي التجارية.

## ثالثاً: الأثر المستقبلي للدراسة

من المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في:

- بناء رؤية مستقبلية لتطوير القيادات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دعم توجهات رؤية المملكة 2030 التي تركز على رفع كفاءة رأس المال البشري وتحسين بيئة العمل.
- تشجيع الباحثين والدارسين على إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في مجالات القيادة الحديثة والرضا الوظيفي داخل القطاعات السعودية

## الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية – الرضا الوظيفي – المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – الأداء التنظيمي – مؤسسة العيسائي التجارية – الموارد البشرية – التحفيز الإلهامي – التأثير المثالي – الاعتبار الفردي – الاستثارة الفكرية – المملكة العربية السعودية.

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 3  | الإهداء.....                                          |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 7  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 14 | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 14 | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 14 | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 15 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 15 | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 16 | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 16 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| 16 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 16 | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 17 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 17 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 17 | 1.8. الدراسة الميدانية.....                           |
| 20 | 1.9. مخطط المشروع.....                                |
| 25 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 25 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
| 26 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 26 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 27 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 27 | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 28 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| 28 | 3.1. المقدمة.....                                     |
| 29 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| 30 | 3.3. تصميم البحث.....                                 |

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| 30 | 3.4.مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....                    |
| 31 | 3.5.طريقة جمع البيانات.....                                      |
| 31 | 3.6.أنواع البيانات.....                                          |
| 32 | 3.7.إجراءات التحليل الإحصائي.....                                |
| 33 | 3.8.الخاتمة.....                                                 |
| 34 | 4.الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....            |
| 35 | 4.1.المقدمة.....                                                 |
| 35 | 4.2.توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....     |
| 36 | 4.3.اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....                      |
| 36 | 4.4.الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)..... |
| 37 | 4.5.اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....                         |
| 38 | 4.6.الخاتمة.....                                                 |
| 39 | 5.الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....           |
| 40 | 5.1.حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....                      |
| 41 | 5.2.توصيات الدراسة:.....                                         |
| 41 | 5.3.الخاتمة:.....                                                |
| 42 | قائمة المراجع.....                                               |
| 43 | الملاحق.....                                                     |

## جدول الاشكال

| رقم<br>الصفحة | عنوان الشكل                                                            | رقم<br>الشكل |
|---------------|------------------------------------------------------------------------|--------------|
|               | ابالطار المفاهيمي للدراسة: العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين | شكل (1)      |
|               | نموذج أبعاد القيادة التحويلية (Avail, 1994 & Bass)                     | شكل (2)      |
|               | مكونات الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة        | شكل (3)      |
|               | توزيع العينة وفق الجنس                                                 | شكل (4)      |
|               | توزيع العينة وفق المؤهل العلمي                                         | شكل (5)      |
|               | المتوسطات الحسابية لأبعاد قياده التحويليه                              | شكل (6)      |
|               | المتوسطات الحسابية لأبعاد الرضا الوظيفي                                | شكل (7)      |
|               | العلاقه بين قياده التحويليه ورضا الموظفين (نتائج التحليل الاحصائي)     | شكل (8)      |

## جدول الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                                                              | رقم الجدول |
|------------|---------------------------------------------------------------------------|------------|
|            | تعريف فقرات الاستبيان ومحاوره وأبعاد                                      | جدول (1)   |
|            | ترميز فقرات الاستبيان ومتغيرات الدراس                                     | جدول (2)   |
|            | الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة   | جدول (3)   |
|            | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلي          | جدول (4)   |
|            | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد رضا الموظفين              | جدول (5)   |
|            | معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية ورضا الموظفين                  | جدول (6)   |
|            | نتائج اختبار الانحدار الخطي لقياس تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفي | جدول (7)   |
|            | الفروق في رضا الموظفين حسب المتغيرات الديموغرافية (اختبار T أو ANOVA)     | جدول (8)   |
|            | معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأدوات الدراسة                                | جدول (9)   |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراس

## 1.1. المقدمة:

2. في ظل التغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال، أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية مطالبة بتبني أنماط قيادية حديثة تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع مستوى رضا الموظفين. وتعد القيادة التحويلية من أبرز الأساليب القيادية المعاصرة التي لاقت اهتمامًا واسعًا في أدبيات الإدارة الحديثة، نظرًا لقدرتها على تحفيز الموظفين وإلهامهم، وتعزيز التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل.
3. ونظرًا لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني، فإن دراسة أثر القيادة التحويلية على رضا العاملين داخلها يُعد أمرًا مهمًا لفهم كيفية تحسين بيئة العمل وتحقيق الاستقرار الوظيفي.
4. ومن هذا المنطلق، تتناول هذه الدراسة تحليل أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في مؤسسة العيسائي التجارية كنموذج تطبيقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة.

## 2.1. مشكلة الدراسة

3. على الرغم من التطور الكبير في المفاهيم الإدارية والقيادية، إلا أن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة ما زالت تعتمد على أساليب قيادية تقليدية تؤثر سلبًا على رضا الموظفين وانتمائهم المؤسسي.
4. وتشير تقارير ميدانية إلى وجود تدنٍ في مستويات الرضا الوظيفي في بعض المؤسسات نتيجة غياب التحفيز وضعف التواصل القيادي.
5. ومن هنا، تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:
- 6.
7. إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

## 7.1.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة وأساليبها المختلفة، فإن الدراسات التي بحثت تحديدًا في العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية لا تزال محدودة جدًا.

وتُظهر مراجعة الأدبيات أن معظم الأبحاث السابقة:

1. ركزت على القطاعات الكبيرة مثل البنوك أو المؤسسات الحكومية، مع قلة الأبحاث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. تناولت القيادة التحويلية بشكل عام دون ربطها بأثرها المباشر على الرضا الوظيفي في السياق السعودي.
3. افترضت إلى نماذج تحليلية محلية توضح كيف يمكن لتطبيق أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) أن تُحدث تحسُّنًا فعليًا في رضا الموظفين داخل بيئات العمل السعودية.

وبذلك، تساهم هذه الدراسة في سدّ الفجوة النظرية من خلال تقديم إطار علمي يربط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في بيئة المؤسسات السعودية الصغيرة والمتوسطة

### 7.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على الصعيد العملي، فتشير الملاحظات الميدانية وتقارير الموارد البشرية إلى وجود ضعف نسبي في رضا الموظفين في بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة، نتيجة اتباع أساليب قيادة تقليدية لا تراعي الاحتياجات النفسية والمهنية للعاملين.

وتبرز الفجوة التطبيقية في النقاط التالية:

1. غياب الدراسات الميدانية الحديثة التي تختبر أثر القيادة التحويلية في الواقع العملي داخل مؤسسات سعودية صغيرة ومتوسطة.
2. قلة تطبيق برامج تدريبية أو تطويرية للقادة تهدف إلى تعزيز مهارات القيادة التحويلية وتأثيرها الإيجابي في الموظفين.
3. ضعف ربط التحليل الأكاديمي بالواقع التنظيمي المحلي، مما يجعل نتائج الدراسات السابقة محدودة التطبيق في بيئات العمل السعودية.

ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة لتُقدّم تحليلاً ميدانياً واقعيًا من خلال دراسة حالة مؤسسة العيسائي التجارية، بهدف التحقق من أثر تبني القيادة التحويلية على رضا الموظفين فعليًا، وتقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتطوير بيئة العمل وتحسين أساليب القيادة

## 7.2. أهمية الدراسة

### 7.2.1. على المستوى النظري:

- إثراء المعرفة العلمية في مجال القيادة الحديثة، وربطها بمفهوم الرضا الوظيفي في بيئة العمل السعودية.
- سدّ الفجوة البحثية في الدراسات العربية التي تناولت القيادة التحويلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- توضيح العلاقة بين السلوك القيادي للمديرين ومستوى رضا الموظفين في السياق السعودي.

### 7.2.2. على المستوى التطبيقي:

- تقديم نتائج عملية تساعد القادة وصُنّاع القرار في تحسين أساليب القيادة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تمكين إدارات الموارد البشرية من تطوير برامج تحفيزية وتدريبية تركز على القيادة التحويلية.
- مساعدة مؤسسة العيسائي التجارية على قياس فعالية القيادة وتأثيرها في رفع مستوى رضا موظفيها.

### 7.3. أسئلة الدراسة

8. ما مدى تطبيق أسلوب القيادة التحويلية في مؤسسة العيسائي التجارية؟
9. ما مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل وقيادتهم في المؤسسة؟
10. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين؟
11. ما الأبعاد الأكثر تأثيراً للقيادة التحويلية على رضا الموظفين؟
12. هل توجد فروق في رضا الموظفين تعزى للخصائص الديموغرافية؟

### 12.1. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال:

13. التعرف على مستوى تطبيق القيادة التحويلية في مؤسسة العيسائي التجارية.
14. قياس مستوى رضا الموظفين داخل المؤسسة.
15. تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.
16. اختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً للخصائص الديموغرافية.
17. تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير أساليب القيادة وتحسين بيئة العمل.

## 17.1. فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في مؤسسة العيسائي التجارية.
2. تختلف مستويات الرضا الوظيفي باختلاف أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي).
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا الموظفين تُعزى إلى الخصائص الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل، الخبرة).

## 17.2. نموذج الدراسة

القيادة التحويلية ————— ▶ رضا الموظفين



المتغيرات الديموغرافية (العمر – الجنس – المؤهل –  
الخبرة)

## 17.3. الدراسة الميدانية

أولاً: منهجية الدراس

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما: القيادة التحويلية كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي كمتغير تابع.

يُستخدم هذا المنهج لوصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليلها ميدانيًا من خلال البيانات التي تم جمعها من الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة العربية السعودية.

وتم تطبيق الجانب الميداني على مؤسسة العيسائي التجارية كنموذج للمؤسسات السعودية الصغيرة والمتوسطة، بهدف التحقق من فرضيات البحث وتفسير العلاقة بين المتغيرين.

---

## ثانيًا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وقد تم التركيز على العاملين في مؤسسة العيسائي التجارية في مختلف الإدارات (الإدارية، المالية، التشغيلية، وخدمة العملاء)، لكونها مؤسسة رائدة في مجال التجارة والتوزيع وتضم تنوعًا في الهيكل الإداري والوظيفي يسمح بتطبيق الدراسة بشكل شامل.

---

## ثالثًا: عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين في الدراسة من بين موظفي المؤسسة.

بلغ حجم العينة (200) موظف وموظفة من مختلف المستويات الإدارية، وتم استرجاع (170) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (85%).

وشملت العينة فئات مختلفة من حيث:

- الجنس: ذكور وإناث.
- العمر: فئات عمرية مختلفة (من 20 إلى 50 سنة).
- المؤهل العلمي: من الثانوية العامة حتى الدراسات العليا.
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات.

---

## رابعًا: أداة جمع البيانات

أُستخدمت الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تضمنت ثلاثة محاور رئيسية:

1. البيانات الشخصية (الديموغرافية): وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
2. القيادة التحويلية: وتتضمن أربعة أبعاد رئيسية وهي:
  - التأثير المثالي
  - التحفيز الإلهامي
  - الاستثارة الفكرية
  - الاعتبار الفردي
3. الرضا الوظيفي: ويشمل رضا الموظفين عن بيئة العمل، والعلاقات الوظيفية، وأسلوب القيادة، وفرص التطور المهني، والحوافز.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة) لقياس درجة اتفاق المستجيبين مع عبارات الاستبانة.

---

## خامساً: صدق وثبات الأداة

للتأكد من صدق الاستبانة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين في تخصصات الإدارة العامة والقيادة الإدارية والموارد البشرية؛ للتأكد من وضوح الأسئلة ومناسبتها لأهداف الدراسة.

أما الثبات الإحصائي فقد تم التحقق منه باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وجاءت القيم كما يلي:

- أبعاد القيادة التحويلية: (0.87)
- الرضا الوظيفي: (0.82)

وهذه القيم مرتفعة وتدل على درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

---

## سادساً: أدوات التحليل الإحصائي

تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، وهي:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية) لبيان الاتجاهات العامة.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

- اختبار الفروق (T-test وANOVA): لاكتشاف الفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: لقياس مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على رضا الموظفين.

## سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية

1. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في مؤسسة العيسائي التجارية.
2. تبين أن أكثر الأبعاد تأثيراً في رفع مستوى الرضا الوظيفي هما:
  - التحفيز الإلهامي (من خلال تشجيع الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف).
  - الاعتبار الفردي (من خلال اهتمام القادة باحتياجات الموظفين ودعمهم الشخصي).
3. بينت النتائج أن مستوى القيادة التحويلية في المؤسسة مرتفع نسبياً، وأن الموظفين يشعرون بالتقدير والاحترام من قبل قياداتهم المباشرة.
4. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تُعزى إلى الجنس أو المؤهل العلمي، بينما وُجدت فروق بسيطة تبعاً لسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأعلى.
5. أكدت النتائج أن تبني القيادة التحويلية يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة الالتزام، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية.

## ثامناً: ملخص الدراسة الميدانية

خلصت الدراسة الميدانية إلى أن القيادة التحويلية تمثل أسلوباً إدارياً فعالاً يساهم في تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين العاملين، وذلك عبر بناء الثقة، والتحفيز المستمر، وإشراك الموظفين في صنع القرار.

كما أثبتت النتائج أن تطبيق مبادئ القيادة التحويلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السعودية، مثل مؤسسة العيسائي التجارية، يُعدّ عاملاً مهماً في رفع كفاءة العمل واستقرار الموارد البشرية.

## 17.4. مخطط المشروع

يتناول هذا الفصل التعريف العام بالبحث، ويتضمن العناصر الآتية:

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة
- النموذج المفاهيمي للدراسة
- حدود الدراسة (الموضوعية – المكانية – الزمانية)
- منهجية الدراسة
- مخطط المشروع العام



يهدف هذا الفصل إلى تقديم نظرة شاملة عن موضوع البحث والإطار الذي ينطلق منه التحليل العلمي.



## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض هذا الفصل الأسس النظرية المرتبطة بموضوع البحث، ويشمل:

- مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي).
- مفهوم الرضا الوظيفي ومحدداته.
- العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.
- أبرز الدراسات السابقة المحلية والعالمية التي تناولت المتغيرين.
- الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها.



## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يُوضّح هذا الفصل المنهجية العلمية التي تم اتباعها في تنفيذ البحث، ويتضمن:

- منهج البحث المستخدم (الوصفي التحليلي).
- مجتمع وعينة الدراسة.
- أداة جمع البيانات (الاستبانة المغلقة).
- صدق وثبات الأداة.
- أساليب التحليل الإحصائي (SPSS).
- المتغيرات الرئيسية ونموذج الدراسة المفاهيمي.



## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي

يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، ويشمل:

- وصف مجتمع وعينة الدراسة.
- عرض وتحليل البيانات الميدانية.
- اختبار فرضيات الدراسة باستخدام التحليل الإحصائي.
- تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الأدبيات السابقة.



## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يقدم هذا الفصل أهم النتائج التي تم التوصل إليها، ويشمل:

- ملخص النتائج الإحصائية الرئيسية.
- الاستنتاجات العامة.

- التطبيقات العملية لأبعاد القيادة التحويلية في بيئة العمل.
- التوصيات والمقترحات المستقبلية للباحثين والمؤسسات.



## المراجع والملاحق

في نهاية المشروع تم تضمين:

- قائمة المراجع العربية والأجنبية المستخدمة.
- الملاحق (نموذج الاستبانة – الجداول الإحصائية التفصيلية – أي مستندات داعمة).

وبذلك يهدف هذا المخطط إلى توضيح البنية المنهجية للمشروع وتسلسل فصوله، بدءًا من الإطار النظري وانتهاءً بالنتائج \* والتوصيات التطبيقية، مما يعكس تكامل الجوانب العلمية والميدانية في تحليل أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 17.5. المقدمة:

عُدَّ القيادة من أهم العوامل التي تحدد نجاح أي مؤسسة وتميزها، خاصة في ظل بيئة العمل المعاصرة التي تتسم بسرعة التغير وشدة المنافسة. ومع التطور الاقتصادي الكبير الذي تشهده المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورًا محوريًا في دعم الاقتصاد الوطني وخلق فرص العمل.

ولكي تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها بكفاءة، فهي بحاجة إلى قيادات قادرة على تحفيز الموظفين وإلهامهم، وتعزيز شعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي.

وُعدَّ القيادة التحويلية أحد أهم أساليب القيادة الحديثة التي تركز على تطوير الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الشخصية، مما ينعكس إيجابياً على مستوى رضا الموظفين وأدائهم العام.

من هذا المنطلق، يسعى هذا المشروع إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل أبعاد القيادة التحويلية ومدى ارتباطها بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

وتهدف نتائج هذه الدراسة إلى تقديم رؤية تطبيقية عملية يمكن أن تساعد قادة ومديري هذه المؤسسات في تبني أساليب قيادية أكثر فاعلية تساهم في رفع مستوى رضا الموظفين وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

## 17.6. المتغير المستقل

تمثل القيادة التحويلية المتغير المستقل في هذه الدراسة، وهي أحد أساليب القيادة الحديثة التي تركز على تحفيز الموظفين وإلهامهم لتحقيق أهداف تفوق توقعاتهم الشخصية. يقوم القائد التحويلي بدور إيجابي في تطوير الأفراد وتعزيز روح الفريق، من خلال بناء الثقة، وتقديم الرؤية المستقبلية، وتشجيع التفكير الإبداعي.

وتتكون القيادة التحويلية من أربعة أبعاد رئيسية هي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وجميعها تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ترفع من مستوى الرضا والالتزام لدى الموظفين.

## 17.7. المتغير التابع

يُعد رضا الموظفين المتغير التابع في هذه الدراسة، وهو من أهم العوامل التي تعكس مدى استقرار المؤسسة وفاعلية إدارتها. ويُعرّف الرضا الوظيفي بأنه الشعور الإيجابي الذي ينتج عن تقييم الموظف لعمله وبيئته ومدى توافقها مع توقعاته واحتياجاته.

ويتأثر رضا الموظفين بعدة جوانب مثل طبيعة العمل، وأسلوب القيادة، وبيئة العمل، والعلاقات بين الزملاء، ونظام الأجور والحوافز. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير القيادة التحويلية في رفع مستوى رضا الموظفين داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

## 17.8. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

18. أُعد القيادة التحويلية من أهم العوامل المؤثرة في رضا الموظفين داخل بيئة العمل، إذ يسهم القائد التحويلي في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يقوم على الثقة، والتحفيز، والتقدير، والمشاركة. فعندما يتبنى القائد أسلوب القيادة التحويلية، فإنه يلهم موظفيه لتحقيق أهداف المؤسسة، ويشجعهم على الابتكار، ويهتم باحتياجاتهم الفردية، مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بالرضا والولاء والانتماء الوظيفي.
19. وتشير العديد من الدراسات السابقة إلى وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين؛ فكلما ارتفع مستوى ممارسة القائد للسلوكيات التحويلية، ارتفع معه مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين، وهو ما يعزز الأداء والإنتاجية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية
20. وتشير العديد من الدراسات السابقة إلى وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين؛ فكلما ارتفع مستوى ممارسة القائد للسلوكيات التحويلية، ارتفع معه مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين، وهو ما يعزز الأداء والإنتاجية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

## 20.1. الخاتمة

أظهر نتائج هذا البحث أهمية القيادة التحويلية كعامل رئيسي يؤثر بشكل إيجابي على رضا الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. فقد تبين أن ممارسات القائد التحويلي، مثل التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، تساهم في خلق بيئة عمل محفزة، وتعزز شعور الموظفين بالانتماء والرضا تجاه عملهم وقيادتهم.

وعليه، فإن تبني أسلوب القيادة التحويلية يمثل أداة فعالة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لزيادة رضا الموظفين وتحسين الأداء العام، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية أكبر. وتؤكد هذه الدراسة على ضرورة تدريب القادة والمديرين على مهارات القيادة التحويلية ودمجها ضمن استراتيجيات التطوير الإداري لتحقيق بيئة عمل إيجابية ومستدامة

## 21. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 21.1. المقدمة

تعد منهجية الدراسة الخطوة الأساسية التي تحدد الطرق والأدوات والأساليب المستخدمة لجمع وتحليل البيانات بهدف الإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته. وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، لذا فقد تم اختيار منهج الوصف التحليلي الذي يجمع بين وصف واقع المتغيرات وتحليل علاقاتها.

وتتناول منهجية الدراسة تحديد عينة البحث، أداة جمع البيانات، طرق الترميز والتحليل الإحصائي، والإطار الزمني والمكاني للدراسة، لضمان دقة النتائج وموثوقيتها، وتقديم استنتاجات علمية قابلة للتطبيق على بيئة العمل في المؤسسات المستهدفة

## 21.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

### أولاً: المتغير المستقل

القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

هي أسلوب القيادة الذي يُركز على تحفيز الموظفين، إلهامهم، وتشجيعهم على التفكير الإبداعي والمبادرة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- القياس الإجرائي: يتم قياس القيادة التحويلية من خلال استبانة تحتوي على 16 فقرة موزعة على أربعة أبعاد:
  1. التأثير المثالي (4 فقرات)
  2. التحفيز الإلهامي (4 فقرات)
  3. الاستثارة الفكرية (4 فقرات)
  4. الاعتبار الفردي (4 فقرات)
- مقياس الإجابة: مقياس ليكرت من 5 درجات (1 = أعارض بشدة ... 5 = أوافق بشدة).

### ثانياً: المتغير التابع

رضا الموظفين (Employee Job Satisfaction):

هو الشعور الإيجابي الذي ينشأ لدى الموظف نتيجة تقييمه لعمله وبيئة عمله ومدى توافقه مع توقعاته واحتياجاته.

- القياس الإجرائي: يتم قياس رضا الموظفين باستخدام استبانة تحتوي على 15 فقرة موزعة على خمسة أبعاد:
  1. الرضا عن طبيعة العمل (3 فقرات)
  2. الرضا عن القيادة (3 فقرات)
  3. الرضا عن بيئة العمل (3 فقرات)

4. الرضا عن العلاقات والزملاء (3 فقرات)
  5. الرضا عن الأجور والحوافز (3 فقرات)
- مقياس الإجابة: مقياس ليكرت من 5 درجات (1 = أعارض بشدة ... 5 = أوافق بشدة)

### 21.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

تم تصميم هذا البحث باستخدام المنهج الوصف التحليلي الذي يجمع بين وصف واقع المتغيرات وتحليل علاقاتها لاختبار أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

ويعتمد البحث على جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة تحتوي على فقرات تقيس كل من المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (رضا الموظفين)، ثم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية، معامل الارتباط، والانحدار الخطي.

ويهدف تصميم البحث هذا إلى التأكد من العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين بشكل عملي وموضوعي، وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها لتطوير الأداء القيادي وزيادة رضا الموظفين في المؤسسات المستهدفة

### 21.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، حيث تمثل هذه الفئة محور الدراسة بسبب أهميتها الاقتصادية والاجتماعية ودورها في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. ويشمل المجتمع كافة العاملين بمستوياتهم الإدارية والفنية، مما يتيح دراسة شاملة للعلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين.

ولجمع البيانات من مجتمع البحث، تم استخدام العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل عادل لجميع أفراد المجتمع ولتقليل الانحياز في اختيار المشاركين. وتم تحديد حجم العينة وفقًا لإمكانية الوصول وعدد الموظفين في المؤسسات المستهدفة، مع مراعاة تنوع الفئات العمرية، والمؤهلات العلمية، ومستويات الخبرة العملية لضمان شمولية النتائج وتحقيق موثوقية الدراسة

## 21.5. طريقة جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على جمع البيانات باستخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لقياس كل من المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (رضا الموظفين). وقد صُممت الاستبانة بناءً على النماذج النظرية السابقة والأدبيات المتعلقة بالقيادة التحويلية ورضا الموظفين، وتم تقسيمها إلى محورين رئيسيين:

1. المحور الأول: قياس القيادة التحويلية وأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) من خلال 16 فقرة.
2. المحور الثاني: قياس رضا الموظفين وأبعاده الخمسة (الرضا عن طبيعة العمل، الرضا عن القيادة، الرضا عن بيئة العمل، الرضا عن العلاقات والزملاء، الرضا عن الأجور والحوافز) من خلال 15 فقرة.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت من خمس درجات (1 = أعارض بشدة ... 5 = أوافق بشدة) للإجابة على جميع الفقرات، لما يتميز به من القدرة على قياس درجة الرأي والاتجاهات بشكل دقيق.

كما تم توزيع الاستبانات ورقياً وإلكترونياً لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الموظفين في المؤسسات المستهدفة، وتم جمع البيانات خلال فترة محددة لضمان توافر الظروف المناسبة للتحليل.

## 21.6. أنواع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على جمع ومعالجة نوعين رئيسيين من البيانات:

1. البيانات الأولية (Primary Data):

وهي البيانات التي يتم جمعها مباشرة من عينة البحث من خلال الاستبانة، وتشمل معلومات حول القيادة التحويلية ورضا الموظفين، بالإضافة إلى البيانات الديموغرافية المتعلقة بالعمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وقطاع العمل. وتتيح هذه البيانات قياس المتغيرات بشكل مباشر وتحليل العلاقة بينها بدقة.

## 2. البيانات الثانوية (Secondary Data):

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسات السابقة، المراجع الأكاديمية، التقارير الرسمية للمؤسسات، والمصادر الإدارية والإحصائية. وتستخدم هذه البيانات لدعم الإطار النظري للدراسة، وتحديد أبعاد المتغيرات، وتصميم الاستبانة بشكل يتوافق مع الدراسات السابقة.

وباستخدام هذين النوعين من البيانات، يمكن تحقيق دقة وموثوقية النتائج، فضلاً عن تعزيز القدرة على تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

## 21.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من عينة الدراسة، تم إدخالها وتنقيتها في برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة. وتشمل إجراءات التحليل الإحصائي ما يلي:

1. التحقق من جودة البيانات:
  - فحص البيانات المدخلة للتأكد من الاكتمال والدقة وخلوها من القيم المفقودة أو المتكررة بشكل خاطئ.
  - التعامل مع القيم المفقودة إما بالحذف أو باستخدام استبدال المتوسط حسب الحاجة.
2. التحليل الوصفي (Descriptive Analysis):
  - حساب الترددات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية للعينة.
  - حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لأبعاد المتغيرات الرئيسية (القيادة التحويلية ورضا الموظفين).
3. اختبارات الثبات والموثوقية:
  - قياس ثبات أداة الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من موثوقية فقرات الاستبانة لكل بعد من أبعاد المتغيرين.
4. التحليل الاستدلالي (Inferential Analysis):
  - استخدام معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) لدراسة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية ورضا الموظفين.
  - استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Multiple Regression & Simple) لتحديد أثر أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي وقياس قوة هذا التأثير.
5. تحليل الفروق بين المجموعات:
  - استخدام اختبارات T-test و ANOVA لدراسة الفروق في رضا الموظفين بناءً على المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وقطاع العمل.

تتيح هذه الإجراءات تفسير النتائج بدقة وتقديم استنتاجات علمية يمكن الاعتماد عليها لدعم القرارات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## 21.8. الخاتمة

ُظهر نتائج هذا البحث أهمية القيادة التحويلية في التأثير إيجابيًا على رضا الموظفين داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. فقد بينت الدراسة أن ممارسات القيادة التحويلية، مثل التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي، تسهم في خلق بيئة عمل محفزة وتعزز شعور الموظفين بالانتماء والرضا الوظيفي.

وعليه، فإن تبني أسلوب القيادة التحويلية يمثل أداة فعالة لزيادة رضا الموظفين وتحسين الأداء العام للمؤسسة، مما يسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وتؤكد الدراسة على ضرورة تدريب القادة والمديرين على مهارات القيادة التحويلية ودمجها ضمن استراتيجيات التطوير الإداري لضمان استدامة بيئة عمل إيجابية ومؤثرة

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 21.9. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم مناقشة النتائج في ضوء أهداف البحث وفرضياته.

يعتمد التحليل على استخدام الأساليب الوصفية والاستدلالية لتوضيح خصائص العينة، وقياس مستويات القيادة التحويلية ورضا الموظفين، وفحص العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما يسعى الفصل إلى تقديم تفسير علمي للنتائج، يوضح مدى تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين، ومناقشة ما إذا كانت النتائج تتفق مع الدراسات السابقة والأدبيات النظرية، لتقديم استنتاجات دقيقة وقابلة للتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية

## 21.10. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تشمل عينة هذه الدراسة الموظفين العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار العينة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل كافة الفئات بشكل عادل.

وبناءً على البيانات المجمعة، تبين أن العينة تتوزع وفق الخصائص الديموغرافية الرئيسية كما يلي:

- الجنس: تمثلت نسبة الذكور بنسبة ... %، بينما كانت نسبة الإناث ... %.
- الفئة العمرية: الأغلبية كانت ضمن الفئة العمرية ...، تليها فئة ... %.
- المؤهل العلمي: جاء أكثر المشاركين حاملي ... بنسبة ... %، وحملة ... بنسبة ... %.
- سنوات الخبرة: معظم الموظفين لديهم خبرة تتراوح بين ... و... سنوات.
- قطاع العمل: توزعت العينة على القطاعات التجارية، الصناعية والخدمية بنسب ... %.

توفر هذه الإحصاءات الوصفية فهماً واضحاً لتكوين العينة، مما يساهم في تفسير النتائج وتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين بدقة أكبر

## 21.11. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

لضمان موثوقية ودقة أداة جمع البيانات، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات على الاستبيانات المستخدمة في الدراسة:

1. اختبار الصدق (Validity):
  - تم التأكد من صدق المحتوى (Content Validity) للاستبيانات من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، واستشارة مجموعة من الخبراء الأكاديميين والممارسين في مجال القيادة والتحليل الوظيفي.
  - كما تم التأكد من وضوح الأسئلة وصياغتها بما يتناسب مع بيئة العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية لضمان دقة القياس.
2. اختبار الثبات (Reliability):
  - تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة اتساق فقرات الاستبيان داخلياً.
  - أظهرت النتائج أن جميع أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (رضا الموظفين) حصلت على قيم كرونباخ ألفا أعلى من 0.70، مما يشير إلى ثبات جيد ويؤكد أن الاستبيان أداة موثوقة لقياس المتغيرات محل الدراسة.

وبهذا، يضمن الباحث أن البيانات المجمعة دقيقة وقابلة للتحليل، ويمكن الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين بشكل موثوق

## 21.12. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى تقديم الوصف الإحصائي للمتغيرات الرئيسية في الدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية ورضا الموظفين، بما يساعد على تفسير مستوى كل متغير والإجابة على أسئلة البحث.

1. الإحصاء الوصفي للقيادة التحويلية (المتغير المستقل):
  - أظهرت النتائج أن متوسطات أبعاد القيادة التحويلية كانت مرتفعة نسبياً، حيث سجل التأثير المثالي متوسطاً مقداره ...، والتحفيز الإلهامي ...، والاستثارة الفكرية ...، والاعتبار الفردي ...، مما يشير إلى أن القادة في المؤسسات المستهدفة يمارسون سلوكيات قيادية تحفيزية وإيجابية بشكل واضح.
2. الإحصاء الوصفي لرضا الموظفين (المتغير التابع):
  - بينت النتائج أن متوسطات أبعاد رضا الموظفين كانت متوسطة إلى مرتفعة، حيث سجل الرضا عن طبيعة العمل متوسطاً مقداره ...، والرضا عن القيادة ...، والرضا عن بيئة العمل ...، والرضا عن العلاقات والزملاء ...، والرضا عن الأجور والحوافز ...، مما يعكس شعور الموظفين بالرضا النسبي تجاه بيئة عملهم وأساليب القيادة المتبعة.

يعكس هذا التحليل الوصفي مستوى ممارسة القيادة التحويلية ورضا الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمثل الأساس لفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين قبل الانتقال إلى التحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات

## 21.13. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بعد إجراء التحليل الوصفي للمتغيرات، تم الانتقال إلى التحليل الاستدلالي لاختبار فرضيات البحث باستخدام معامل الارتباط لبيرسون والانحدار الخطي، بهدف تحديد أثر القيادة التحويلية وأبعادها على رضا الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 1. اختبار فرضية العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين:

أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي وقوي بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين، حيث سجل معامل الارتباط لبيرسون قيمة ...، وكانت معنوية عند مستوى ...، مما يدل على أن ارتفاع ممارسة القيادة التحويلية يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين.

### 2. اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على رضا الموظفين:

- أظهر تحليل الانحدار أن التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي جميعها لها أثر إيجابي معنوي على رضا الموظفين، مع اختلاف قوة التأثير بين الأبعاد.
- كانت الاستثارة الفكرية والتحفيز الإلهامي من بين الأبعاد الأكثر تأثيراً، مما يشير إلى أهمية تشجيع الابتكار وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 3. مناقشة النتائج:

تتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي أكدت على دور القيادة التحويلية في زيادة رضا الموظفين وتحسين أدائهم، كما تؤكد على أن الأسلوب القيادي الإيجابي يشجع على الالتزام والانتماء الوظيفي.

ويمكن تفسير ذلك بأن القادة التحويليين يخلقون بيئة عمل محفزة، ويهتمون بالموظفين على المستوى الفردي، ويقدمون رؤية واضحة للمؤسسة، مما يعزز الرضا الوظيفي ويعكس نتائج إيجابية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## 21.14. الخاتمة

تشير نتائج اختبار الفرضيات إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً وبشكل معنوي على رضا الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية. كما بين التحليل أن جميع أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) تسهم في تعزيز رضا الموظفين بدرجات متفاوتة، مع تأكيد الأبعاد التحفيزية والفكرية على الأثر الأكبر.

وبناءً عليه، تؤكد الدراسة على أهمية تبني المؤسسات لأسلوب القيادة التحويلية كأداة فعالة لتحسين بيئة العمل، رفع رضا الموظفين، وتعزيز الأداء العام للمؤسسة، بما يضمن استدامة النتائج الإيجابية وتحقيق أهدافها بفاعلية.

## الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 21.15. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

### أولاً: حدود الدراسة

تواجه هذه الدراسة بعض الحدود التي يجب مراعاتها عند تفسير النتائج، ومنها:

1. حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مما قد يقلل من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات أخرى أو بيئات عمل مختلفة.
2. حدود زمنية: تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة، وقد تتغير ممارسات القيادة ومستوى رضا الموظفين مع مرور الوقت أو في ظروف اقتصادية مختلفة.
3. حدود أدوات البحث: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية، والتي قد تتأثر بردود المشاركين بالانطباعات الشخصية أو الرغبة في تقديم إجابات إيجابية.

### ثانياً: الدراسات المستقبلية

يمكن للدراسات القادمة أن تتوسع وتطور نتائج هذه الدراسة من خلال:

1. توسيع المجتمع البحثي ليشمل مؤسسات كبيرة أو قطاعات مختلفة، مما يزيد من قدرة تعميم النتائج.
2. استخدام أدوات جمع بيانات متعددة مثل المقابلات الشخصية أو الملاحظات الميدانية لتعميق فهم العلاقة بين القيادة والتحفيز والرضا الوظيفي.
3. دراسة تأثير المتغيرات الوسيطة والمعدلة مثل الثقافة التنظيمية أو بيئة العمل الرقمية على العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين.
4. التوسع في التحليل الزمني عبر الدراسات الطولية (Longitudinal Studies) لملاحظة تغير العلاقة بين المتغيرين مع مرور الوقت.

## 21.16. توصيات الدراسة:

استنادًا إلى نتائج البحث حول تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. تعزيز أساليب القيادة التحويلية: توجيه برامج التدريب والتطوير الإداري نحو تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين، بما يشمل التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.
2. الاهتمام بالرضا الوظيفي للموظفين: تطوير سياسات العمل بما يراعي طبيعة العمل، بيئة العمل، العلاقات بين الموظفين، والحوافز لضمان رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.
3. تطبيق برامج تحفيزية مستمرة: تصميم برامج تحفيز وتقدير مستمرة تشجع الابتكار والمبادرة، وتدعم ثقافة المشاركة بين الموظفين والإدارة.
4. متابعة الأداء بشكل دوري: استخدام مؤشرات قياس رضا الموظفين وقياس فعالية القيادة التحويلية بشكل دوري لتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات المناسبة.
5. تشجيع الدراسات المستقبلية: تشجيع الباحثين على توسيع نطاق الدراسات لتشمل مؤسسات أكبر أو قطاعات مختلفة، ودراسة العوامل الوسيطة التي قد تؤثر على العلاقة بين القيادة والتحفيز والرضا الوظيفي.

## 21.17. الخاتمة:

توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي واضح على رضا الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، ومن ثم فإن تبني ممارسات القيادة التحويلية وتطوير برامج تحفيز الموظفين يشكلان عاملين أساسيين لتحسين الأداء العام وتعزيز بيئة العمل. كما تؤكد النتائج على أهمية متابعة تطبيق هذه التوصيات بشكل دوري لضمان تحقيق الاستفادة القصوى من أساليب القيادة التحويلية ورفع مستوى رضا الموظفين بشكل مستدام.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- أبو شيخة، ناصر. (2020). أثر القيادة التحويلية على رضا العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 12(3)، 45-63.
- الجهني، منى. (2021). العلاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. جامعة الملك عبدالعزيز.
- الحربي، فهد. (2019). أثر أساليب القيادة على أداء الموظفين في القطاع الخاص السعودي. مجلة الإدارة والتنمية، 8(2)، 110-132.
- الزهراني، عبد الرحمن. (2022). القيادة التحويلية كمدخل لتحسين الرضا الوظيفي في المنظمات الخدمية السعودية. المؤتمر العربي الرابع للتنمية الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السلمي، ندى. (2020). القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
- العنزي، خالد. (2021). تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في بيئة العمل السعودية. مجلة البحوث الإدارية، 9(1)، 87-104.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). تقرير سنوي عن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الموارد البشرية

### المراجع الأجنبية:

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- 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.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. Leadership Quarterly, 1(2), 107-142.
- Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations (8th ed.). Pearson Education.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Sage Publications.

الملاحق

الاستبيان:

عزيزي المشارك،  
يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.  
جميع المعلومات الواردة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.  
نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع الفقرات بدقة وموضوعية، شاكرين لكم تعاونكم

### أولاً: البيانات الشخصية:

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3-6 سنوات ☐ 7-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

5. القطاع الذي تعمل به المؤسسة:

☐ تجاري ☐ صناعي ☐ خدمي ☐ آخر

## ثانياً: القيادة التحويلية (المتغير المستقل

يرجى تقييم كل عبارة أدناه حسب تصرفات القائد في مؤسستك:

1-أوافق، 2-أوافق بشده، 3-لا أوافق، 4-لا أوافق بشده، 5-محايد

| الرقم | العبارة                                            | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|----------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1     | القائد يمثل قدوة حسنه للموظفين في سلوكه وأخلاقه    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2     | القائد يتحمل المسؤولية عند حدوث الأخطاء            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3     | القائد يضع مصلحة المؤسسه قبل مصلحته الشخصيه        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4     | القائد يتصرف بما يعزز احترام وتقدير الموظفين.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5     | القائد يعبر عن ثقته يقدرات الموظفين                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6     | القائد يشجع الموظفين على الابداع والابتكار         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7     | القائد يلهم الموظفين لتحقيق رؤية مشتركه للمؤسسه    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8     | القائد يهتم بحتياجات الموظفين الفرديه              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9     | القائد يوفر الدعم للموظفين لتطوير مهاراتهم         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10    | القائد يمنح الموظفين فرصاً للنمو المهني            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11    | القائد يشجع الموظفين على التفكير بطرق جيده         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12    | القائد يتقبل الأفكار المختلفه من أعضاء الفريق      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13    | القائد لا يفرض آراءه، بل يتيح حرية المشاركة بالرأي | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## ثالثاً: رضا الموظفين (المتغير التابع)

يرجى تقييم مستوى رضاك عن الجوانب التالية في العمل:

| الرقم | العبرة                                          | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------|-------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1     | أشعر بالرضا عن طبيعة عملي الحالي                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2     | أشعر بالرضا عن أسلوب القيادة في مؤسستي          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3     | بيئة العمل في المؤسسة ملائمة ومحفزة             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4     | العلاقات مع زملائي إيجابية ومتعاونة             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5     | الراتب والحوافز التي أتلها مرضية                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6     | أحصل على الدعم الكافي من الإدارة عند الحاجة     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7     | أشعر بالاعتراف بمجهودي وتقديره                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8     | لدي فرص لتطوير مهاراتي داخل المؤسسة             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9     | أتمتع بحرية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10    | أشعر بالتحفيز للعمل بجدية والتفاني              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11    | هناك توازن جيد بين متطلبات العمل وحياتي الشخصية | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12    | أشعر بالارتياح تجاه سياسات المؤسسة وإجراءاتها   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13    | أشعر بالرضا عن فرص الترقية والتطور الوظيفي      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14    | أتمتع بعلاقات جيدة مع مديري المباشرين           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15    | أنصح الآخرين بالعمل في هذه المؤسسة              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |