

دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي بالتطبيق
في شركة الاتصالات (STC) بمدينة الرياض

اسم الطالبة :

رغد إبراهيم حمدان

الرقم الجامعي :

2021205513

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – 2024 م / 1446 هـ

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيد الخلق أجمعين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ,
يشرفني أن أقف وقفة عرفان ينسب فيها الفضل إلى أهله والجميل إلى أصحابه .

قال تعالى: " ومن شكر فإنما يشكر لنفسه " , سورة النمل " 40 "

وقال ﷺ : " من لا يشكر الناس , لا يشكر الله عز وجل "

الحمد لله الذي أكرمني باكتمال دراستي الحمد لله الذي متعني بوافر الصحة لإنجاز هذا العمل المتواضع ثم لا يسعني ,
وأنا أضع اللمسات الأخيرة في هذه الدراسة إلا أن أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من مد يد العون والمساعدة ,
وفي مقدمتهم الدكتورة القديرة : منى مصطفى لتكرمها بالإشراف على رسالتي , وكان لملاحظاتها القيمة وتوجيهاتها
السديدة ومعاملتها الكريمة الأثر الكبير في وصول هذه الدراسة إلى هذه الصورة , فلها عظيم شكري وتقديري وجزاها الله
خير الجزاء

وفي الختام أشكر كل من أناروا لي درب الجد والاجتهاد , ووقفوا بجانبني داعمين ومساندين وموجهين ومشرفين وأشكر
زملاني في رحلة البكالوريوس .

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى النور الذي ينير درب النجاح ليمهد لي طريق العلم إلى من تعب من أجلي ولم يبخل
علي يوماً بشيء إلى رجل الخفاء وسندي أبي العزيز لك كل التجلي والاحترام..
إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى ملاكي في الحياة ومعنى الحب والحنان والتفاني .. إلى بسملة الحياة
وسر الوجود وأعلى الحبايب أُمي أتمنى لك طول العمر
إلى من بذلوا جهداً في مساعدتي دون كللٍ أو مللٍ : أخواتي
إلى وطني العزيز : فلسطين
إلى كل من علمني حرفاً وأخذ بيدي إلى دروب العلم والمعرفة , إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي ونتائج بحثي المتواضع

جدول المحتويات

1	الشكر والتقدير.....
2	الإهداء.....
7	مستخلص البحث
9	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
10	1.1. المقدمة :
11	1.1.1 دور القيادة الايجابية في تحسين الرضا الوظيفي :
12	1.2 مشكلة البحث
12	1.2.1 الفجوات النظرية.....
12	1.2.2 الفجوات العملية.....
13	1.3 أهمية البحث.....
13	1.3.1 الأهمية العلمية :
13	1.3.2 الأهمية العملية :
14	1.4 أسئلة البحث.....
14	1.5 أهداف البحث
14	1.6 فرضيات البحث.....
15	1.7 نموذج البحث
16	1.8 الدراسة الميدانية.....
17	1.9 مخطط البحث :
18	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
19	2.1 المقدمة:
20	2.2 المتغير المستقل : القيادة الإيجابية.....
20	2.2.1 مفهوم القيادة الإيجابية :
21	2.2.2 نظرية القيادة الإيجابية :
21	2.2.3 مرتكزات القيادة الإيجابية :
22	2.2.4 خصائص القيادة الإيجابية :
22	2.2.5 أبعاد القيادة الإيجابية :
24	2.3 المتغير التابع.....
24	2.3.1 مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته :
24	2.3.2 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

24.....	2.3.3 عناصر الرضا الوظيفي ومظاهره :
25.....	2.3.4 نظريات الرضا الوظيفي:.....
25.....	2.3.5 طرق قياس الرضا الوظيفي:.....
25.....	2.3.6 مظاهر الرضا الوظيفي:.....
26	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
27	2.5.الخاتمة.....
28	2.6.التوصيات.....
29	3. الفصل الثالث: منهجية البحث.....
30	3.1.المقدمة.....
31	3.2.التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
32	3.3.تصميم / منهجية البحث.....
33	3.4.مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
34	3.5.طريقة جمع البيانات.....
34.....	3.5.1 المتغير المستقل.....
34.....	3.5.2 المتغير التابع.....
36	3.6.أنواع البيانات.....
36.....	3.6.1 البيانات الأولية.....
36.....	3.6.2 البيانات الثانوية.....
37	3.7.إجراءات التحليل الإحصائي.....
38	3.8.الخاتمة.....
39.....	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
40	4.1 .المقدمة.....
40	4.2 خصائص عينة الدراسة.....
44	4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
38.....	4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:.....
44.....	4.3.2 ثبات أداة الدراسة.....
40	4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث.....
40	4.5.معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة
54	4.6. اختبار صدق فرضيات البحث ومناقشة النتائج.....
59	4.7.الخاتمة.....
59	4.8.الخلاصة.....
41.....	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
59	5.1.المقدمة.....

63	المساهمات النظرية : 5.2
66	المساهمات العملية: 5.3
66	حدود الدراسة : 5.4
66	الدراسات المستقبلية : 5.5
66	التوصيات : 5.6
66	الخاتمة: 5.7
43	قائمة المراجع
70	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
شكل 1	نموذج البحث	15
شكل 2	مخطط البحث	17
شكل 3	ملخص منهجية البحث	32
شكل 4	تصنيف العينة وفقاً للعمر	42
شكل 5	تصنيف العينة وفقاً للمؤهل التعليمي	42
شكل 6	التصنيف وفقاً للحالة الاجتماعية	43
شكل 7	التصنيف وفقاً لعدد سنوات الخبرة	43

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
جدول 1	التعريف بأسئلة الاستبيان: القيادة الايجابية	34
جدول 2	التعريف بأسئلة الاستبيان: الرضا الوظيفي	35
جدول 3	توصيف عينة البحث	41
جدول 4	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل	45
جدول 5	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع	47
جدول 6	قياس ثبات أداة الدراسة	50
جدول 7	دلالة المتوسطات الحسابية	51
جدول 8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث	52
جدول 9	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة	54

قائمة الملاحق :

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
ملحق (1)	استبيان البحث	71

مستخلص البحث

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي، وهي من المواضيع الحيوية التي تحظى باهتمام متزايد في بيئة الأعمال المعاصرة. تركز الدراسة على شركة الاتصالات السعودية (STC) كبيئة تطبيقية، حيث تسعى لفهم كيفية تأثير الممارسات القيادية الإيجابية على مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين. كما تهدف إلى تقديم رؤى وتوصيات تدعم تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي.

♦ الهدف :

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الإيجابية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC). كما تهدف إلى تحديد أهم العوامل القيادية الإيجابية التي تسهم في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى استكشاف مدى ارتباط هذه العلاقة بتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية، من خلال تسليط الضوء على أهمية القيادة الإيجابية كوسيلة لتعزيز ثقافة العمل الإيجابية وزيادة إنتاجية الموظفين.

♦ منهجية البحث :

تم تنفيذ الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم جمع البيانات من خلال استبيان مصمم خصيصاً، استهدف عينة عشوائية مكونة من [36] موظفاً يعملون في مختلف إدارات شركة الاتصالات السعودية (STC). لتحليل البيانات، تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 30.0، حيث تم إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

♦ النتائج :

أظهرت الدراسة أن القيادة الإيجابية تحقق مستوى مرتفعاً من التطبيق داخل الشركة، مما يعكس فعالية هذه الممارسات في تعزيز بيئة العمل. كما تبين أن مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين كان مرتفعاً أيضاً، مما يعكس تأثير القيادة الإيجابية في زيادة معنوياتهم وتحسين ولائهم. وأكدت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإيجابية ومستوى الرضا الوظيفي، مما يدعم أهمية تعزيز هذه الممارسات لتحقيق أهداف الشركة.

♦ المساهمة النظرية والتطبيقات العملية :

تُقدم الدراسة مساهمات نظرية من خلال إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الإيجابية والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى مساهمات عملية تتضمن توصيات لمديري الشركات بتبني ممارسات القيادة الإيجابية لتعزيز الرضا الوظيفي، كما تدعو إلى تطوير برامج تدريبية تُركز على مهارات القيادة الإيجابية، مما يُساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

♦ الكلمات المفتاحية :

القيادة الإيجابية ، الرضا الوظيفي ، الأداء التنظيمي، شركة الاتصالات السعودية STC.

Research Abstract

This study examines the relationship between positive leadership and job satisfaction, focusing on Saudi Telecom Company (STC). It aims to understand how positive leadership practices affect job satisfaction levels among employees and provide recommendations to improve the work environment and enhance organizational performance.

♦ **Objective:**

The study analyzes the impact of positive leadership on job satisfaction at STC, identifies key leadership factors that improve the work environment, and explores the link between this relationship and the company's strategic goals.

♦ **Methodology:**

Using a descriptive-analytical approach, data were collected through a questionnaire targeting a random sample of [36] employees at STC. SPSS version 30.0 was used for statistical analysis to test the study's hypotheses.

♦ **Results:**

The study found that positive leadership is effectively implemented at STC, leading to high employee satisfaction. A strong positive relationship between positive leadership and job satisfaction was confirmed, highlighting the importance of these practices in achieving company objectives.

♦ **Theoretical Contribution and Practical Applications:**

The study enriches the literature on positive leadership and job satisfaction and offers practical recommendations for managers to adopt positive leadership practices. It also suggests developing training programs to improve leadership skills and enhance organizational performance.

♦ **Keywords:**

Positive leadership, job satisfaction, organizational performance, Saudi Telecom Company (STC).

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

القيادة الإيجابية تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الرضا الوظيفي بين الموظفين , حيث تعمل على تعزيز الروح المعنوية , وزيادة الالتزام , وتحسين الأداء الوظيفي. تعتبر القيادة الإيجابية في شركة الاتصالات السعودية STC عنصرًا أساسيًا في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة . يمكن للقيادة الإيجابية أن تؤدي إلى تحسين التواصل بين الموظفين , وزيادة الشعور بالانتماء , وتعزيز الثقة بين الفريق الإداري والعاملين .

هذه العوامل مجتمعة تساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي , مما يؤدي بدوره إلى تحسين الإنتاجية والاستمرارية في العمل , ودعم تحقيق أهداف الشركة بشكل مستدام وتشير الأبحاث إلى أن القيادة الإيجابية تعزز من الرضا الوظيفي من خلال تبني ممارسات تقدير الجهود , وتقديم الدعم والتوجيه , وتوفير بيئة عمل صحية , وتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات. (Bass&Avolio,1994:Yukl,2013:Cameron&Quinn,2006)

بيئة العمل الإيجابية والجاذبة لا تساهم فقط في الحفاظ على المواهب , بل تجعل الشركة وجهة مفضلة للموظفين المحتملين, مما يضمن استدامة النجاح والتميز في سوق الاتصالات المتنامي .

تعرف القيادة الإيجابية بأنها تلك التي تركز على تعزيز نقاط القوة لدى الموظفين , وتقديم الدعم اللازم لتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية . هذا النوع من القيادة يخلق بيئة عمل إيجابية تساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام . في شركة الاتصالات السعودية STC يتم تبني هذا النهج بشكل كبير بهدف تعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين وتحقيق النجاح المستدام للشركة

1.1.1 دور القيادة الإيجابية في تحسين الرضا الوظيفي :

1. **تعزيز الروح المعنوية :** القيادة الإيجابية تساهم في رفع الروح المعنوية بين الموظفين من خلال توفير الدعم والتشجيع اللازمين. القادة الذين يمارسون القيادة الإيجابية يتسمون بالتفاؤل والاهتمام برفاهية الموظفين , مما يخلق بيئة عمل مريحة ومحفزة . هذا بدوره يزيد من شعور الموظفين بالرضا والسعادة في العمل .

(Cameron&Quinn,2006)

2. **تحسين الالتزام الوظيفي :** القادة الإيجابيين يهتمون الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الأداء من خلال تعزيز الالتزام الوظيفي . القائد الذي يعترف بجهود الموظفين ويكافئهم على إنجازاتهم يعزز من شعورهم تجاه العمل. هذا الالتزام يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية .(Bass&Avolio,1994)

3. **تحسين التواصل :** تعتبر مهارات التواصل الفعال من السمات الأساسية للقيادة الإيجابية. القادة الذين يمارسون التواصل الشفاف والمفتوح يساهمون في بناء الثقة بين الإدارة والموظفين . هذا النوع من التواصل يقلل من الحواجز بين مستويات الإدارة المختلفة ويعزز من تبادل الأفكار والملاحظات , مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي.(yukl,2013)

4. **تمكين الموظفين :** القيادة الإيجابية تهتم بتمكين الموظفين ومنحهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم القدرة على التأثير في بيئة العمل واتخاذ القرارات المهمة يزداد شعورهم بالتحكم والاستقلالية مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي. (yukl,2013)

5. **تقديم الدعم والتوجيه :** القيادة الإيجابية تشمل تقديم الدعم المستمر للموظفين من خلال التدريب والتوجيه. القادة الذين يقدمون التوجيه المهني ويساعدون الموظفين على تطوير مهاراتهم يعززون من شعورهم بالرضا والنجاح في العمل. الدعم المتواصل يساهم في تحقيق الأهداف المهنية والشخصية للموظفين.(Cameron&Quinn,2006)

6. **تعزيز بيئة عمل صحية :** القيادة الإيجابية تهتم بخلق بيئة عمل صحية تدعم رفاهية الموظفين. هذا يشمل توفير الظروف المناسبة للعمل , والاهتمام بصحة الموظفين النفسية والجسدية , وتقديم الدعم اللازم في الأوقات الصعبة. بيئة العمل الصحية تساهم في تقليل الضغط والإجهاد بين الموظفين , مما يزيد من رضاهم عن العمل.(cameron&Quinn,2006)

1.2 مشكلة البحث :

تحديات في الحفاظ على مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين موظفيها. تشير STC تواجه شركة الاتصالات السعودية التقارير والدراسات إلى أن عدم كفاية تطبيق مبادئ القيادة الإيجابية قد يكون أحد العوامل المؤثرة على الروح المعنوية للموظفين ومستويات التزامهم. هذا النقص في القيادة الإيجابية يمكن أن يؤدي إلى تدني الأداء والإنتاجية، وزيادة معدلات دوران الموظفين، مما يؤثر سلبيًا على استقرار الشركة ونجاحها على المدى الطويل

1.2.1 الفجوات النظرية :

- 1- قلة الأبحاث التي تدرس العلاقة بين القيادة الإيجابية ومستويات الرضا الوظيفي في سياق شركات الاتصالات .
- 2- ندرة الدراسات التي تركز على تأثير أساليب القيادة المختلفة على الرضا الوظيفي في البيئة الثقافية الخاصة بالمملكة العربية السعودية .
- 3- عدم وجود إطار نظري شامل يربط بين القيادة الإيجابية والنتائج التنظيمية .
- 4- الحاجة إلى مزيد من الأبحاث التي تتناول العوامل الوسيطة التي قد تؤثر على العلاقة بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي.

1.2.2 الفجوات العملية :

- 1- نقص المبادرات العملية التي تعزز القيادة الإيجابية داخل الشركات الكبيرة مثل STC.
- 2- غياب برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تطوير مهارات القيادة الإيجابية لدى المديرين في STC.
- 3- قلة البيانات الفعلية حول تأثير القيادة الإيجابية على معدلات دوران الموظفين وأدائهم في STC.
- 4- عدم وجود تقييم منتظم لمدى فعالية تطبيق مبادئ القيادة الإيجابية داخل الشركة ونتائجها على الرضا الوظيفي.

مع أخذ المناقشة أعلاه في الاعتبار , فإن الوظيفة المهمة لهذه الدراسة هي الإجابة على سؤال البحث التالي:
كيف يؤثر تطبيق مبادئ القيادة الإيجابية على مستويات الرضا الوظيفي بين موظفي شركة الاتصال السعودية STC بمدينة الرياض ؟

1.3 أهمية البحث :

إن دراسة دور القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات (STC) بمدينة الرياض تعد من المواضيع الحيوية في مجال إدارة الأعمال . تواجه STC تحديات كبيرة في الحفاظ على رضا موظفيها , والذي بدوره يؤثر بشكل مباشر على الأداء والإنتاجية والاستقرار الوظيفي. من هنا تبرز الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير القيادة الإيجابية على الروح المعنوية والالتزام لدى الموظفين

1.3.1 الأهمية العلمية :

- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الموجودة حول القيادة الإيجابية وأثرها على الرضا الوظيفي, خاصة في سياق الشركات الكبيرة مثل : STC
- تقدم إطارًا نظريًا يمكن للباحثين استخدامه في دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين القيادة الإيجابية والنتائج التنظيمية المختلفة.
- تملأ الفجوة في الأبحاث السابقة المتعلقة بتأثير القيادة الإيجابية في البيئة الثقافية للمملكة العربية السعودية, مما يضيف بُعدًا جديدًا للفهم العلمي للموضوع .
- توفر هذه الدراسة بيانات وأدلة علمية يمكن استخدامها في تطوير نماذج قيادية جديدة تتناسب مع السياقات المختلفة .

1.3.2 الأهمية العملية :

- تساعد نتائج هذه الدراسة مديري شركة STC على فهم أفضل لكيفية تحسين رضا موظفيهم من خلال تبني أساليب قيادة إيجابية.
- تساهم في تطوير برامج تدريبية تستهدف تنمية مهارات القيادة الإيجابية لدى القادة والمديرين في STC, مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للشركة.
- تتيح للشركة تطبيق استراتيجيات فعالة لتحسين البيئة الوظيفية وتقليل معدلات دوران الموظفين, مما يعزز من استقرارها ونجاحها على المدى الطويل .
- تمكن الإدارة من تقييم وتعديل سياساتها وإجراءاتها بناءً على نتائج البحث, مما يعزز من فعالية تطبيق مبادئ القيادة الإيجابية.

1.4 أسئلة البحث :

- ما مدى تأثير تطبيق مبادئ القيادة الإيجابية على مستويات الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات STC في مدينة الرياض ؟
- ماهي العوامل الوسيطة التي تؤثر على العلاقة بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي بين موظفي STC؟
- كيف يمكن تعزيز مبادئ القيادة الإيجابية لتحسين الرضا الوظيفي وتقليل معدلات دوران الموظفين في STC؟

1.5 أهداف البحث :

❖ الهدف العام :

تحليل تأثير تطبيق مبادئ القيادة الإيجابية على مستويات الرضا الوظيفي بين موظفي شركة الاتصالات STC في مدينة الرياض وتقديم توصيات لتحسينها .

❖ الأهداف الفرعية :

- دراسة تأثير القيادة الإيجابية على الأداء والإنتاجية لدى موظفي STC
- تحليل العوامل الوسيطة التي تؤثر على العلاقة بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي .
- تقديم توصيات عملية لتطبيق مبادئ القيادة الإيجابية وتعزيزها في بيئة العمل لدى STC.

1.6 فرضيات البحث :

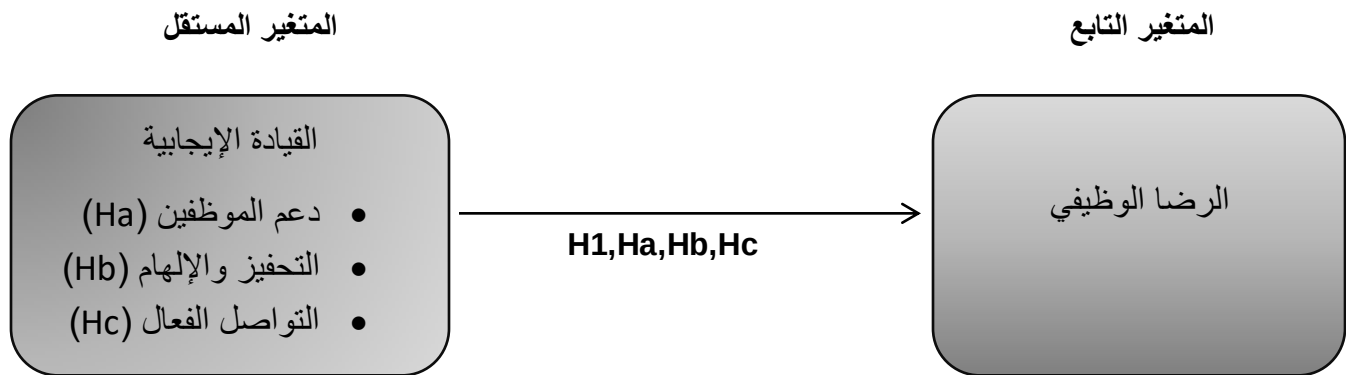
الفرضية الرئيسية (H1) :

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإيجابية ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة الاتصالات STC.

الفرضيات الفرعية بناءً على أبعاد القيادة الإيجابية :

- **Ha:** هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دعم القائد للموظفين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم .
- **Hb:** هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والإلهام الذي يقدمه القائد للموظفين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم
- **Hc:** هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دعم القائد للموظفين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.

1.7 نموذج البحث :



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

1.8 الدراسة الميدانية :

شركة الاتصالات السعودية STC هي شركة سعودية رائدة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات, تأسست عام 1998. مقرها الرئيسي في العاصمة الرياض وهي تقدم مجموعة واسعة من الخدمات مثل : الهاتف الثابت, الهاتف المحمول, الإنترنت, والخدمات الرقمية المتقدمة للشركات والأفراد .

معلومات أساسية عن STC:

- المقر الرئيسي : الرياض, المملكة العربية السعودية .
- التأسيس : 1998
- الخدمات :
- 1- الاتصالات الهاتفية الثابتة والمحمولة .
- 2- خدمات الإنترنت والنطاق العريض .
- 3- حلول تقنية المعلومات للشركة .
- 4- الخدمات الرقمية مثل : الحوسبة السحابية , إنترنت الأشياء , والأمن السيبراني .

أهمية STC في السوق :

- تعتبر STC أكبر مزود لخدمات الاتصالات في المملكة العربية السعودية .
- تلعب دورًا حيويًا في دعم رؤية المملكة 2030 من خلال تمكين التحول الرقمي وتقديم حلول تقنية متقدمة

مكان التطبيق :

- الموقع الجغرافي : مقر الشركة الرئيسي في حي النخيل , الرياض .
- البيئة الوظيفية : بيئة عمل مهنية توفر فرصًا كبيرة للتطوير المهني والتدريب المستمر , مع التركيز على الابتكار والتميز .
- العلاقة بالمجتمع : تدعم STC العديد من المبادرات الاجتماعية والبيئية في المملكة , بما في ذلك البرامج التعليمية والمبادرات الخضراء .

1.9 مخطط البحث :



الشكل (2) : مخطط البحث

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

في عصر يتسم بالتغيرات المتلاحقة والتطورات الجذرية في مجال الأعمال، تبرز أهمية القيادة الإيجابية كعنصر أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي والتميز للمشاريع التجارية. يعد قطاع الاتصالات من القطاعات الحيوية التي تشهد تنافساً شديداً وتطوراً مستمراً، مما يجعل الابتكار في أساليب القيادة أمراً ضرورياً للبقاء والازدهار. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي في هذا القطاع النابض بالحياة. تبدأ رحلتنا البحثية بتعريف مفهوم القيادة وأهميتها في السياق التجاري، مروراً بتحليل مفهوم الرضا الوظيفي وكيفية تطوره عبر الزمن ليشمل مجموعة واسعة من العوامل والمؤثرات. سننطلق إلى مفهوم القيادة الإيجابية وكيفية بنائها بما يتناسب مع أهداف المنظمة والبيئة التنافسية التي تعمل بها. من خلال استعراض الدراسات السابقة، سنقوم بتحليل النتائج والملاحظات لفهم أفضل لكيفية تأثير القيادة الإيجابية على الرضا الوظيفي. سننظر في الأساليب المختلفة التي تم تطبيقها والنتائج التي تم التوصل إليها، مع التركيز على الدروس المستفادة وكيف يمكن تطبيقها في سياقات مختلفة. سيتم التأكيد على الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة الإيجابية في جذب والحفاظ على الموظفين، وكذلك تعزيز القيمة المقدمة لهم. سنبحث في كيفية تكامل هذه القيادة مع العمليات الإدارية الأخرى وتأثيرها على الأداء العام للمشروع. كما سنستكشف التحديات التي تواجه الشركات في قطاع الاتصالات وكيف يمكن للقيادة الإيجابية أن تساعد في التغلب عليها.

في ختام هذه المقدمة، نؤكد على أن فهم القيادة الإيجابية وتطبيقها بشكل فعال يمكن أن يكون له تأثير كبير على الرضا الوظيفي في قطاع الاتصالات. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى لإلقاء الضوء على هذه العلاقة وتقديم رؤى قيمة قد تساهم في تطوير القطاع وتحقيق أهداف المشاريع بشكل أكثر فعالية. وفي هذا الفصل سيتم البحث في :

- تعريف القيادة الإيجابية وأهميتها.
- تحليل الرضا الوظيفي وعوامل تأثيره .
- دراسة العلاقة بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي.
- استعراض التحديات والحلول في قطاع الاتصالات.
- تقديم توصيات لتعزيز القيادة الإيجابية في المؤسسات.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم شامل للدور الذي تلعبه القيادة الإيجابية في تحقيق الرضا الوظيفي والنجاح المستدام للمشاريع في قطاع الاتصالات، مع التركيز على شركة الاتصالات STC بمدينة الرياض.

2.2. المتغير المستقل : القيادة الإيجابية

تعددت تعريفات مفهوم القيادة من قبل العلماء تبعًا لاختلافات وجهات نظرهم في النظر لمهام القائد, وإضافة إلى التطور المستمر في حركة البحث العلمي حول مفهوم القيادة , والدليل على ذلك الكم الهائل من البحوث والدراسات والنظريات التي قدمت في هذا المجال, ونذكر من هذه التعريفات : تعريف أوردوي تيد (Ordway tead): أن القيادة هي نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا من أجل تحقيق هدف معين , اتفقوا على أنه مرغوب فيه (عطوي, 2016) وتعريف روبرت ليفنجستون (Robert Livingston): أن القيادة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة (نجم, 2011). ويرى العميان (2005) أن القيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم وطاقتهم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة. وعرفها هنتر (hunter, 2004) بأنها امتلاك مهارات التأثير في الناس من أجل العمل على تحقيق أهداف محددة تحقق المصلحة العامة من قبل أشخاص يمتلكون شخصية أخلاقية سوية جديرة بالثقة.

2.2.1 مفهوم القيادة الإيجابية :

ويعد مدخل القيادة الإيجابية من المداخل الحديثة في القيادة , والتي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة , وتطورت جنبًا إلى جنب مع بزوغ علم النفس الإيجابي , ويشير مفهوم القيادة الإيجابية إلى أنها "قدرة القائد على الارتقاء بأداء العاملين, إيجابيًا من خلال تعزيز النوجه الإيجابي في المنظمات والتركيز على الفضيلة وأفضل الممارسات الإنسانية " (Cameron, 2012:2) القيادة الإيجابية لديها القدرة على التعامل مع المحيط بإيجابية وافتتاح فكري , وتعزز التفاؤل وتبث الطاقة الإيجابية من خلال إلهام وتشجيع وتمكين العاملين وتطوير قدراتهم بشكل إيجابي, لمواجهة التحديات (kelloway et. AL, 2013). وعرف (الجيار, 2016) القيادة الإيجابية عملية تأثير القائد بالمرووسين بقصد إحداث تغيير فعلي يعكس أغراضهم المشتركة واحتياجاتهم المتنوعة. وأشار (الشهري, 2020) أنها تكمن في ضرورة إظهار سلوكيات قيادية ملائمة ومؤثرة , تلتزم بالمعايير المعتمدة المقبولة في التصرفات الشخصية مع الآخرين وتروج تلك السلوكيات على الأتباع والزملاء. في حين عرفها (الشحنة, 2020) بأنها عملية التأثير التوجيهي في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم مما يجعل المرووسين يقبلون توجيهات القائد بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.

وترى الباحثة أن القيادة الإيجابية : هي عملية التأثير الإيجابي للقائد في الأتباع من خلال ما يتحلى به من الخصائص الأخلاقية والممارسات الإيجابية الطيبة , والقائمة على الود و الاحترام والمعاملة الإنسانية .

2.2.2 نظرية القيادة الإيجابية :

ويقترح (Cameron,2012) أن القيادة الإيجابية تتجاوز العديد من النظريات القيادية الناشئة من خلال التركيز على العديد من الفجوات , وهذا هو الفرق بين الأداء العادي والاستثنائي. وقد ظهر مؤخرًا مصطلحات وأنماط متعددة من القيادة الإيجابية كالقيادة التحويلية, والخدمة, والأخلاقية, والأصيلة, والروحية, والموزعة وغيرها... علاوة على ذلك وعلى الرغم من كونها نظرية ناشئة فإن القيادة الإيجابية ذات صلة بعلم النفس الإيجابي (blanch, et al,2016) وهي مدعومة من خلال التداخل مع نظريات القيادة الأكثر رسوخًا والتي تعتبر امتدادًا لنظرية القيادة الإيجابية مثل:

- 1- **القيادة التحويلية :** والتي تحفز وتلهم العاملين لتجاوز مصطلحاتهم الذاتية, وتحدث تأثيرًا عميقًا وغير عادي عليهم, وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف الجماعية , وتحقيق النتائج الإيجابية.(Bass & Riggio,2006)
- 2- **القيادة الخادمة :** والتي تعبر أن جوهر عملية القيادة هو قدرة القائد على إلهام الأتباع والتأثير بهم, وبناء علاقات إيجابية برؤية واضحة ومحددة نحو تحقيق الأهداف المنشودة , بنظرة مختلفة قائمة على الاهتمام بالأتباع ووضعهم في الأولوية من خلال إشباع حاجاتهم وخدمتهم (العودة,2018).
- 3- **القيادة الأخلاقية :** يتم إدراك القيادة الأخلاقية من قبل الآخرين من خلال السمات الشخصية الأخلاقية للقائد, ومدى دعم وتشجيع القائد للسلوكيات الأخلاقية عند الآخرين(الشملان, 2014)وبذلك يتعلمون السلوكيات الإيجابية من خلال الملاحظة المباشرة فتستيقظ روح الفضيلة داخل الفرد من خلال تلك المشاهدات .
- 4- **القيادة الأصيلة :** إن جهود الباحثين في إيجاد نمط شمولي للقيادة الإيجابية قد أسفر عن نشأة مفهوم جديد للقيادة هو القيادة الأصيلة, فهي نمط قيادي يتصرف وفقًا للقيم والمبادئ التي يؤمن بها القائد, لخلق مناخ إيجابي في المنظمة وكسب ثقة مرؤوسيه في إطار من الشفافية والوعي الذاتي والحكم المتوازن والمنظور الأخلاقي(نجم, وآخرون.2016).
- 5- **القيادة الموزعة :** وهي ممارسة مهنية تقوم على التعاون والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين, حيث تعتمد نوعًا من الممارسات القيادية التي تعزز تبادل الأفكار المتبادلة بين الأفراد داخل المنظمة, وتدعم القرارات الجماعية (Harris,2005)
- 6- **القيادة الروحية :** أداة فعالة في تعزيز وتطوير سلوك العاملين في المنظمات, والأهم من ذلك أن تأطير الأعمال بالقيم والصفات الراقية التي يوفرها مبدأ الروحية في مكان العمل سيؤدي إلى تعزيز الأداء الكلي للمنظمات وبالتالي نجاحها واستمرارها (ahmadi et al,2014)

2.2.3 مرتكزات القيادة الإيجابية :

أشار كل من (Cameron & spreitzer,2012) أن القيادة الإيجابية تستند على المرتكزات الآتية:

- 1- التركيز على الظواهر الإيجابية والتوجه الإيجابي .
- 2- التركيز على الأداء الإيجابي والنتائج الإيجابية التي تفوق التوقعات ومعايير الأداء العادية .
- 3- التركيز على نقاط القوة وتحفيز القدرات الكاملة لدى العاملين لتأكيد إمكاناتهم البشرية .
- 4- التركيز على الفضيلة وتحقيق أفضل الظروف الإنسانية اللازمة للعمل .

2.2.4 خصائص القيادة الإيجابية :

يتسم القائد الإيجابي بحملة من الخصائص التي تميزه عن غيرهم ومن هذه الخصائص :

- 1- يمتلك رؤية مستقبلية .
- 2- تفكير عاطفي إيجابي.
- 3- لديه القدرة على تحطيم الجمود المؤسسي و ذلك بالاعتماد على قدراته المعرفية والإبداعية .
- 4- يمتلك المبادرة والمقدرة على إيجاد بيئة عمل إيجابية وجاذبة .
- 5- يطور ويطبق رؤية إيجابية فعالة, وهو قائد تحويلي لا يستكينون الى السلبية .
- 6- لديه القدرة على بناء علاقات وفرق عمل عظيمة , قادرة على إحداث التغيير الإيجابي .
- 7- إضافة إلى أنه يقود بالغاية , ويجود الإنتاج , ويرفع الأداء, ويعظم اندماج وارتباط العاملين.

(locke & latham,2015)

وأشارت الجبار (2016) إلى أن خصائص القائد التربوي الإيجابي تكمن في :

- 1- اعتبار القيادة ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة التربوية .
- 2- الوعي بالأهداف التنظيمية وتتبع الوسائل في سبيل تحقيق هذه الأهداف .
- 3- تحديد المسؤولية بين المعلمين ومعرفة الوجبات والمهام التي يقوم بها المعلمين وتوضيحها وإزالة أي لبس فيها .

2.2.5 أبعاد القيادة الإيجابية :

ويشير الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإيجابية إلى تعدد وتباين وتنوع أبعادها, ورغم وجود تشابه فيما بينها في بعض الاستراتيجيات والأبعاد , وفي ضوء الاستراتيجيات والأبعاد المختلفة للقيادة الإيجابية, فقد تم اعتماد أربعة أبعاد في هذه الدراسة, لكونها أكثر شيوعاً بين الباحثين وذلك على النحو التالي :

- 1- **المناخ الإيجابي(positive climate):** ويشير إلى سيادة المشاعر الإيجابية في محيط العمل , والتركيز على المظاهر الإيجابية , كالمشاعر الطيبة والفرص الجيدة والعلاقات المثمرة التي تدعم مستويات الأداء العليا , واتخاذ القرارات, والإنتاجية, والابتكار, والتكافل الاجتماعي, والعلاقات , من خلال وجود التعاطف والتسامح والامتنان (Cameron,2008)

- 2- **العلاقات الإيجابية(positive relationships) :** وتشير إلى قدرة القائد على خلق روابط إيجابية مع الآخرين, من خلال البقاء على اتصال معهم فيما يتعلق بقضاياهم ومخاوفهم وموازنة النتائج مع مراعاة ظروفهم وخلق روح تعاون بينهم وإيجاد حلول للصراعات معهم وتقديم ملاحظات صريحة بطريقة مجدية (tee,2015)

3- التواصل الإيجابي (Positive Communication): يشير مفهوم التواصل الإيجابي إلى تبادل المعلومات بطريقة داعمة ومشجعة تقوم على الفهم العميق والتركيز على الآخرين، وتبني اتصالات عالية الجودة، من خلال استبدال اللغة السلبية والحرجة التي تقوض الأداء والرفاهية في بيئة العمل. (Wang & Seibert, 2015)

4- المعنى الإيجابي (Positive Meaning) ويشير إلى انخراط العاملين في عمل هادف وذو مغزى والمشاركة في خلق نتائج إيجابية، وتقديم أفضل ما لديهم والالتزام التام بإنجاز المهام بكفاءة وبشكل صحيح، مما يعزز الرضا الوظيفي، ويحسن الأداء التنظيمي ويحقق النجاح بفعالية. (Wrzesniewski, 2014)

وبينما توصلت دراسة (Schimschal & Lomas, 2018) إلى أن الممارسات بقدرة القائد على ممارسة سلوكيات القيادة الإيجابية العزيمة والمعنى الإيجابي والتواصل الإيجابي ترتبط إيجابياً بقدرة القائد على ممارسة القيادة الإيجابية، وأنها مسؤولة عن التباين في القدرات القيادية الإيجابية للقادة. وتوصلت دراسة (Blanchalet, 2016) إلى أن القيادة الإيجابية تمثل رؤية أكثر إنتاجية وكفاءة في إدارة المؤسسات من خلال تركيزها على الدوافع الداخلية والتنمية الإيجابية للتابعين، وحددت الدراسة إطاراً مفاهيمياً للقيادة الإيجابية يتقاطع ويتقارب بشكل كبير مع القيادة التحويلية، والخدمة، والروحية، والأصيلة والأخلاقية، والذي له تأثير على قيادة المؤسسات من خلال العلاقة الإيجابية الارتباطية بينها. وفي دراسة كل من (Zbierowski & Gora, 2014) وجد أن للقيادة الإيجابية تأثيراً إيجابياً وقوياً على الممارسات الإدارية الازدهار والرضا عن الحياة والسعادة الذاتية والتفاؤل والمرونة العالية وأن هذه السلوكيات الإيجابية لها تأثير على القادة والتابعين ويحققون من خلالها مستويات عليا من الرفاهية والرضا عن الحياة والسعادة، كما وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أي تأثير لمتغيري العمر وسنوات الخبرة على ممارسة القيادة الإيجابية. في حين توصلت دراسة (Duckworth & Gora, 2014) إلى أن المثابرة بالقدرة على الممارسة أكثر ارتباطاً بسلوكيات القيادة الإيجابية من الشغف، وهذا يشير إلى أن القيادة التي تتمتع بالشجاعة أكثر على العمل الجاد والمرونة، لكنهم يجدون صعوبة في الحفاظ على مستويات عليا من الاهتمام لفترات طويلة .

2.3. المتغير التابع (الرضا الوظيفي) :

2.3.1 مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

أ- تعريف الرضا الوظيفي: يتم تعريفه بعدة طرق، منها الشعور النفسي بالقناعة والارتياح الناتج عن إشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل.

ب- أهمية الرضا الوظيفي :

- يعد الرضا الوظيفي من أهم مسببات التوازن النفسي المؤثر على الصحة العضوية.
- يرتبط بانخفاض نسبة غياب العاملين.
- يزيد من مستوى الطموح لدى العاملين.
- يقلل من حوادث العمل.
- يزيد من القدرة على التكيف مع بيئة العمل.

2.3.2 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

1. العوامل الشخصية: القدرات، السن، المستوى التعليمي، والمركز الإداري للعاملين.
2. العوامل المتعلقة بالوظيفة: مدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانات الشخص.
3. ظروف العمل: تشمل الظروف المحيطة بالفرد مثل الضوء، التهوية، الرطوبة، فترات العمل، والراحة.
4. نمط الإشراف والإدارة : يتعلق بمدى توافر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.
5. العوامل التنظيمية : اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة.
6. الأمان الوظيفي: تأمين مستقبل الموظف وفرص الترقية.

2.3.3 عناصر الرضا الوظيفي ومظاهره :

- الرضا عن الوظيفة والتخصص: إتاحة الفرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد. إتاحة الفرصة للابتكار والإنجاز.
- الرضا عن الأجر: تناسب الأجر مع العمل وتكلفة المعيشة، سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة. الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي , نمو الوظيفة وتوفير التأهيل المناسب للعاملين.
- الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف: إظهار روح الصداقة في العمل، مساندة الرئيس لمرؤوسيه، الاعتماد على السلطة الشخصية والعدالة في معاملة المرؤوسين.
- رضا عن النواحي الاجتماعية: مساعدة الموظف في حل المشكلات الاجتماعية، توفير الرعاية الصحية ووسائل النقل.
- الترقية: نقل الموظف إلى مركز أو وظيفة أعلى نتيجة لتقييم الأداء.
- جماعات العمل: انسجام شخصي بين أعضاء المجموعة، تقارب في الثقافة والناحية العلمية والفكرية، المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.

2.3.4 نظريات الرضا الوظيفي :

- نظرية سلم الحاجات لماسلو: ترتيب الحاجات الإنسانية من الحاجات الفسيولوجية حتى تحقيق الذات.
- نظرية العدالة: شعور العامل بعدالة المكافآت والحوافز التي يحصل عليها.
- نظرية القيم: رضا العمل مرتبط بقدرة العمل على توفير عوائد ذات قيمة ومنفعة عالية.
- نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرغ: تصنيف العوامل إلى عوامل دافعة داخلية تؤدي إلى الحماس والرضا، وعوامل وقائية خارجية.
- نظرية التوقع: تعتمد على قناعة العامل ورضاه الذي يعتبر محصلة للعلاقة الإيجابية بين المكافآت والأهداف الخاصة بالفرد.

2.3.5 طرق قياس الرضا الوظيفي :

- تحليل ظواهر الرضا.
- طريقة هرزبرج لقياس الرضا عن العمل.

2.3.6 مظاهر الرضا الوظيفي :

- زيادة معدل الأداء: الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.
- زيادة معدل الحضور: الرضا عن العمل يؤدي إلى ارتفاع معدل الحضور وتقليل نسبة الغياب.
- الرضا العام عن الحياة: الرضا المهني كأحد المؤشرات المحددة للرضا العام عن الحياة، حيث توجد علاقة طردية بين الرضا عن العمل والرضا عن الحياة بشكل عام

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (القيادة الإيجابية و الرضا الوظيفي) :

هناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي للموظفين. القيادة الإيجابية تتضمن سلوكيات القادة التي تُعزز الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الموظفين.

بحسب دراسة أجراها الباحث جون سميث في عام 2021، وجد أن القيادة الإيجابية التي تتسم بالتحفيز، والتمكين، والاهتمام بالموظفين، وتقديم التغذية الراجعة البناءة، كان لها تأثير إيجابي كبير على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين (سميث، 2021). القادة الذين يتبنون نهجًا إيجابيًا في قيادة فرقهم يُظهرون اهتمامًا بالموظفين، ويُمكنونهم، ويُشجعونهم على النمو والتطور، مما ينعكس إيجابيًا على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

كما أوضحت دراسة أخرى أجراها الباحث ماري جونسون في عام 2022 أن الموظفين الذين يعملون تحت قيادة إيجابية يشعرون بالتقدير والاحترام، مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم. القادة الإيجابيون الذين يركزون على نقاط القوة للموظفين ويُقدِّرون مساهماتهم يساعدون في بناء بيئة عمل إيجابية وداعمة (جونسون، 2022).

بشكل عام، تشير الأبحاث إلى أن القيادة الإيجابية التي تتمحور حول الموظفين وتُعزز مشاركتهم وتطويرهم المهني تؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي. هذه النتائج تؤكد على أهمية تبني نهج القيادة الإيجابية في المنظمات لتعزيز الرضا الوظيفي للموظفين وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

2.5. الخاتمة :

تعد القيادة الإيجابية أحد العناصر الحيوية التي تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين. من خلال هذا البحث، تم تسليط الضوء على الأثر المباشر وغير المباشر للقيادة الإيجابية على الرضا الوظيفي، وتوضيح كيف يمكن لهذه القيادة أن تسهم في خلق بيئة عمل محفزة وداعمة تشجع على الابتكار والإبداع.

أظهرت النتائج أن القيادة الإيجابية لا تقتصر فقط على تحسين مستوى الرضا الوظيفي، بل تُعزز أيضاً من الولاء المؤسسي والالتزام الوظيفي، مما يسهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وزيادة إنتاجية الموظفين. إن تقديم الدعم المعنوي والمادي، والاهتمام بتنمية قدرات الموظفين ومهاراتهم، يُعتبران من الممارسات القيادية التي تُعزز من الشعور بالرضا والإنجاز لدى الموظفين .

كما أكدت الدراسة أن القادة الذين يتبعون نهج القيادة الإيجابية يتميزون بقدرتهم على بناء علاقات إيجابية مع موظفيهم، مما يعزز من الثقة المتبادلة والتواصل الفعال.

هذه العوامل تسهم في خلق جو من التعاون والتفاهم داخل المؤسسة، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للفريق والمؤسسة بشكل عام.

وفي ضوء هذه النتائج، يمكن للمؤسسات أن تتبنى مجموعة من الاستراتيجيات لتعزيز القيادة الإيجابية.

من بين هذه الاستراتيجيات:

1. **تطوير برامج تدريبية للقادة :** يهدف هذا إلى تنمية مهارات القيادة الإيجابية والتركيز على كيفية بناء علاقات قوية مع الموظفين وتقديم الدعم المستمر لهم.

2. **تشجيع التواصل المفتوح والشفاف :** من خلال إنشاء قنوات تواصل فعالة بين القادة والموظفين، يُمكن تعزيز الثقة والتعاون داخل المؤسسة.

3. **الاعتراف بالإنجازات وتحفيز الموظفين :** تقديم المكافآت والتقدير المناسب يساهم في زيادة رضا الموظفين ويُحفزهم على تقديم أداء أفضل.

4. **دعم التطوير المهني والشخصي :** من خلال توفير الفرص للتعلم والتطوير المستمر، يُمكن تعزيز الشعور بالإنجاز والتقدم لدى الموظفين.

ختامًا ، تُظهر هذه الدراسة أن القيادة الإيجابية تُعتبر مفتاحًا أساسيًا لتعزيز الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء داخل المؤسسات. لذا، يُنصح بأن تسعى المؤسسات إلى تطبيق مبادئ القيادة الإيجابية وتبني الممارسات التي تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2.6. التوصيات :

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تُسهم في تعزيز القيادة الإيجابية داخل المؤسسات:

1. تطوير السياسات الداخلية: ينبغي على المؤسسات تطوير سياسات داخلية تُشجع على الممارسات القيادية الإيجابية وتضمن تطبيقها بشكل فعال.
 2. تحفيز الابتكار والإبداع : من خلال خلق بيئة عمل محفزة تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي.
 3. تقديم الدعم النفسي والمعنوي: توفير خدمات الدعم النفسي والمعنوي يسهم في تقليل الضغوط النفسية .
 4. قياس وتحليل الأداء : يجب على المؤسسات أن تقيم بانتظام مستوى الرضا الوظيفي وتحليل القيادة الإيجابية على الأداء من خلال استبيانات ومقابلات دورية .
- بتبني هذه التوصيات يمكن للمؤسسات أن تعزز من قدرتها على تحقيق رضا وظيفي أعلى بين موظفيها مما ينعكس إيجابيًا على الإنتاجية والنجاح المستدام للشركة .

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

يعد هذا الفصل جوهر البحث حيث يوضح المنهجية العلمية المستخدمة لدراسة " دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية (STC) " .

يهدف هذا الفصل إلى تقديم شرح مفصل حول منهجية البحث، بما في ذلك التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث الرئيسة، وتصميم البحث الذي يعزز فهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والذي تم اعتماده لتحقيق أهداف الدراسة. كما سيتم التركيز على كيفية تكامل هذه العناصر لتعزيز الفهم العام للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

يتناول هذا الفصل أيضًا عرضًا لمجتمع البحث وتفاصيل حول طرق وتقنيات أخذ العينات المستخدمة لضمان تمثيل موضوعي ودقيق. كما سيتم التطرق إلى طرق و وسائل جمع البيانات التي تم استخدامها، سواء من خلال الاستبيانات أو المقابلات، بالإضافة إلى شرح أنواع البيانات التي تم جمعها، سواء كانت بيانات أولية أو ثانوية.

في ختام الفصل، سيتم تقديم الأساليب والإجراءات المستخدمة لتحليل البيانات، والتي تسهم في استخلاص النتائج المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الإيجابية ومستوى الرضا الوظيفي داخل بيئة العمل في STC ، مما يساهم في توضيح كيف يمكن أن تؤثر القيادة الفعالة على أداء الموظفين ورضاهم.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :

تُعد التعريفات الإجرائية من العناصر الأساسية في أي بحث علمي، حيث تحدد كيفية قياس المتغيرات وتوضح المعاني المرتبطة بها. في هذه الدراسة، نركز على متغيرين رئيسيين: القيادة الإيجابية كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع.

3.2.1. القيادة الإيجابية :

تُعرّف القيادة الإيجابية بأنها القدرة على التأثير في أعضاء الفريق بطريقة تحفزهم وتدفعهم لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. تشمل أبعاد القيادة الإيجابية جوانب مثل:

- **الدعم:** تقديم المساعدة والتوجيه لأعضاء الفريق.
 - **التحفيز والإلهام:** تشجيع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم , بالإضافة إلى إلهامهم لتحقيق إنجازات أكبر.
 - **التواصل الفعّال:** القدرة على التواصل بوضوح وشفافية.
- يتم قياس القيادة الإيجابية من خلال استبيان يحتوي على أسئلة تتعلق بأساليب القيادة المستخدمة في بيئة العمل ومدى تأثيرها على الموظفين.

3.2.2. الرضا الوظيفي :

أما الرضا الوظيفي يُعرّف بأنه شعور الموظف بالارتياح والقناعة تجاه عمله، ويشمل عدة جوانب مثل:

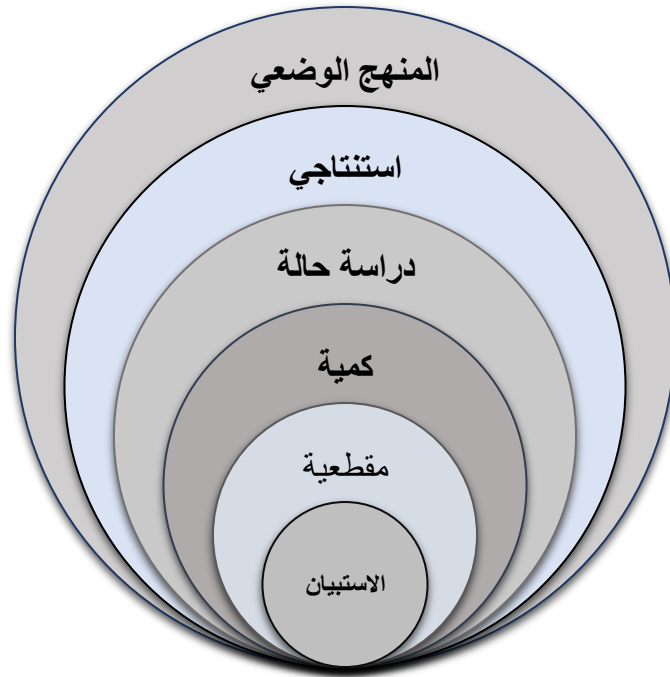
- **الأجور:** مستوى التعويض المالي الذي يتلقاه الموظف.
 - **بيئة العمل:** الظروف المحيطة بالعمل، بما في ذلك المساحة والموارد.
 - **علاقات الزملاء:** جودة العلاقات والتعاون بين الموظفين.
- يتم قياس الرضا الوظيفي أيضًا باستخدام استبيان يتناول جوانب متعددة من العمل، ويستهدف تقييم مدى رضا الموظفين عن ظروف العمل والتعاملات داخل المؤسسة.

من خلال تحديد هذه التعريفات الإجرائية، تهدف الدراسة إلى ضمان دقة وموضوعية القياسات المستخدمة، مما يساهم في الحصول على نتائج موثوقة تساعد في فهم العلاقة بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي بشكل أفضل.

3.3. تصميم / منهجية البحث :

يُعتبر تصميم البحث ركيزة أساسية في أي دراسة علمية، حيث تحدد كيفية إجراء الدراسة والأساليب المستخدمة لجمع وتحليل البيانات. من خلال تحديد الفلسفة والمنهج، يمكن تحقيق نتائج دقيقة وموثوقة. في هذا السياق، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كإطار عمل لتحديد العلاقة بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية (STC).

- فلسفة البحث : المنهج الوضعي positivism
- أسلوب التحليل : استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث : دراسة حالة case study
- أداة البحث : دراسة كمية mono method
- الأفق الزمني : دراسة مقطعية cross sectional
- طرق وجمع تحليل البيانات : الاستبيان



الشكل (3) ملخص منهجية البحث

المصدر : الباحث

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

تعتبر منهجية البحث ركيزة أساسية في تحقيق الأهداف المحددة للدراسة، حيث تم تصميمها بعناية لضمان جمع البيانات بشكل موثوق. في هذا السياق، يتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، وذلك من خلال تصميم أسئلة دقيقة تستهدف قياس متغيرات البحث المتعلقة بالقيادة الإيجابية والرضا الوظيفي. يُستخدم الاستبيان لتمكين المشاركين من التعبير عن آرائهم وتجاربهم، مما يساهم في بناء قاعدة بيانات شاملة.

3.4.1. مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) ، والتي تُعتبر واحدة من أكبر شركات الاتصالات في المنطقة. تضم الشركة حوالي 10,000 موظف، يتوزعون على مختلف التصنيفات الوظيفية مثل الإدارة العليا، والمستويات الوسطى، والموظفين الفنيين والإداريين. هذا التنوع في التصنيفات يساهم في توفير نظرة شاملة حول تأثير القيادة الإيجابية على الرضا الوظيفي. مما يمكن الباحث من تحليل الفروق في الآراء والتجارب بين الفئات المختلفة. كما يُعد حجم المجتمع وثرأ تنوعه عاملاً أساسياً يضمن تحقيق نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على نطاق واسع في هذا القطاع الحيوي.

3.4.2. عينة البحث :

تتكون عينة البحث من 36 موظف من شركة الاتصالات السعودية (STC) ، وقد تم اختيارهم باستخدام طريقة العينة العشوائية لضمان تمثيل دقيق لمختلف الفئات داخل مجتمع الدراسة. تشمل العينة تصنيفات وظيفية متنوعة، حيث تتضمن:

- الإدارة العليا : 50 موظفًا.
- المستويات الوسطى : 100 موظف.
- الموظفون الفنيون : 80 موظفًا.
- الموظفون الإداريون : 70 موظفًا.

هذا التنوع في التصنيفات الوظيفية يُتيح دراسة شاملة للعلاقة بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي، ويعكس آراء وتجارب مختلف الفئات في الشركة. تم تصميم الاستبيان لجمع البيانات بشكل فعال من المشاركين، مما يعزز مصداقية النتائج التي سيتم تحليلها في الدراسة.

3.4.3. طرق وتقنيات أخذ العينة :

في هذه الدراسة، تم استخدام أسلوب أخذ العينات الاحتمالية لضمان تمثيل دقيق وعادل لمجتمع البحث. أما بالنسبة لطريقة أخذ العينات فقد تم اعتماد طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار المشاركين عشوائيًا من قاعدة بيانات الموظفين. يضمن هذا الأسلوب أن تكون لكل موظف فرصة متساوية في اختيارهم، مما يعزز من مصداقية النتائج ويقلل من التحيز. بهذا الشكل، تهدف هذه المنهجية إلى جمع بيانات شاملة ودقيقة تساهم في تحقيق الأهداف البحثية المحددة.

3.5. طريقة جمع البيانات :

جمع البيانات هو خطوة حيوية في أي دراسة بحثية، حيث يوفر معلومات دقيقة تُساعد في فهم الظواهر وتحليل النتائج. في هذا السياق، تُسلط الضوء على الطريقة المستخدمة لجمع البيانات في بحثنا حول القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي. وقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي لجمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات، التي تُعتبر أداة محورية في هذا البحث. تم تصميم الاستبيان بعناية لاستكشاف آراء وتجارب المشاركين، مع التركيز على قياس المتغيرات الرئيسية، حيث يمثل القيادة الإيجابية متغيراً مستقلاً والرضا الوظيفي متغيراً تابعاً. يهدف هذا التصميم إلى تعزيز فهمنا للعلاقة بين هذين المتغيرين وتقديم نتائج موثوقة تدعم أهداف البحث. ستعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

3.5.1. المتغير المستقل :

اعتمد الباحث على استبانة (خديجة & مروة) من أجل قياس المتغير المستقل (القيادة الإيجابية)، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد هي : دعم الموظفين , التحفيز والإلهام , التواصل الفعّال مع الإجمالي 28 عنصر للمتغير بأكمله . حيث أن

- دعم الموظفين : يتكون من 15 عنصراً، مستنداً إلى دراسة. (Kerns (2017)
- التحفيز والإلهام : يتضمن 8 عناصر، مستنداً إلى دراسة. (Roberson (2019)
- التواصل الفعّال : يركز على 5 عناصر، مستنداً إلى دراسة. (Brown (2019)

تم استخدام مقياس ليكرت، الذي يتضمن الخيارات: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق بشدة.

جدول (1) : المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل : القيادة الإيجابية

المصدر	عدد البيانات	الأبعاد	المتغير
Kerns, C. (2017). <i>Employee Support and Leadership</i> .	15	دعم الموظفين	القيادة الإيجابية
Roberson, Q. (2019). <i>Motivation in the Workplace</i> .	8	التحفيز والإلهام	
Brown, L. (2019). <i>Effective Leadership Communication</i>	5	التواصل الفعّال	

بواسطة : الباحث , (2024)

3.5.2. المتغير التابع :

أما بالنسبة للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، فقد اعتمد الباحث على استبانة (عائشة خالد) لقياس هذا المتغير، والذي يتكون من عدة أبعاد مع الإجمالي 31 عنصر للمتغير بأكمله وتقسيمها كالتالي :

- الأجور والرواتب 3 :عناصر، مستندة إلى دراسة. Herzberg (1966)
- محتوى العمل وتنوع المهام 7 :عناصر، مستندة إلى دراسة. Hackman & Oldham (1976)
- إمكانيات الفرد وقدراته 4 :عناصر، مستندة إلى دراسة. Vroom (1964)
- الاستقلالية ودرجة السيطرة 3 :عناصر، مستندة إلى دراسة. Deci & Ryan (2000)
- فرص التطور والترقية 4 :عناصر، مستندة إلى دراسة. Kahn (1990)
- نمط القيادة 4 :عناصر، مستندة إلى دراسة. Goleman (2000)
- علاقة الفرد بالزملاء 3 :عناصر، مستندة إلى دراسة. Wilk & Moynihan (2005)
- ظروف العمل المادية 2 :عناصر، مستندة إلى دراسة. Greenhaus & Allen (2011)
- عدالة العائد :عناصر واحد، مستندًا إلى دراسة. Adams (1965)

تم استخدام مقياس ليكرت بنفس الطريقة السابقة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق بشدة).

جدول (2) : المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع : الرضا الوظيفي

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المصدر
الرضا الوظيفي	الأجور والرواتب	3	Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man.
	محتوى العمل وتنوع المهام	7	Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through Design of Work.
	إمكانيات الفرد وقدراته	4	Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation.
	الاستقلالية ودرجة السيطرة	3	Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.
	فرص التطور والترقية	4	Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.
	نمط القيادة	4	Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results.
	علاقة الفرد بالزملاء	3	Wilk, S. L., & Moynihan, L. M. (2005). Situational Factors and the Role of Leadership in the Relationship between Employee Satisfaction and Performance.
	ظروف العمل المادية	2	Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–Family Balance: A Review and Extension of the Literature.
	عدالة العائد	1	Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange.

بواسطة : الباحث , (2024)

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائيًا، حيث يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة. سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (القيادة الإيجابية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) في شركة الاتصالات السعودية (STC).

3.6. أنواع البيانات :

تعتبر أنواع البيانات المستخدمة في الدراسة ضرورية لفهم نتائج البحث بشكل شامل. في هذه الدراسة، تم الاعتماد على نوعين من البيانات: البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

3.6.1. البيانات الأولية :

تشير البيانات الأولية إلى المعلومات التي تم جمعها مباشرة من المشاركين في الدراسة باستخدام الاستبيانات. هذه البيانات تمثل آراء وتجارب الموظفين في شركة الاتصالات السعودية (STC) بشأن القيادة الإيجابية ومستوى رضاهم الوظيفي. تعتبر هذه البيانات حقيقية وأصلية، حيث تم جمعها بهدف تحقيق أهداف البحث. تتضمن البيانات الأولية معلومات تتعلق بمستويات الدعم، التحفيز، والتواصل الفعال من قبل القادة، بالإضافة إلى رضا الموظفين عن الأجور، بيئة العمل، والعلاقات مع الزملاء.

3.6.2. البيانات الثانوية :

أما البيانات الثانوية، فهي المعلومات التي تم جمعها من مصادر أخرى غير مباشرة، مثل الدراسات السابقة، التقارير الحكومية، والمقالات العلمية. تُستخدم هذه البيانات لتوفير سياق إضافي وتحليل شامل للعلاقة بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي. تُسهم البيانات الثانوية في تعزيز نتائج البحث ودعم التحليلات، حيث توفر معلومات تتعلق بالعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وكيفية تأثير القيادة الإيجابية على أداء الموظفين في بيئات عمل مشابهة.

باستخدام كلا النوعين من البيانات، يسعى البحث إلى تقديم تحليل موثوق وذو مصداقية حول الموضوع المدروس، مما يعزز من فهم العلاقة بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي في STC.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

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

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد هذا التحليل 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. تشمل اختبارات الصدق (التحليل العملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis)) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ Cronbach's Alpha) بتقييم اتساق و 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.

سيساعد هذا المنهج في كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (القيادة الإيجابية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) في شركة الاتصالات السعودية.(STC)

3.8. الخاتمة

يمثل هذا الفصل نقطة محورية في البحث، حيث تم استعراض المنهجية المتبعة التي ساهمت في دراسة العلاقة بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية (STC) من خلال استخدام أدوات جمع البيانات الكمية، تمكنا من جمع معلومات موثوقة من الموظفين، مما أتاح لنا تحليل النتائج بشكل دقيق..

3.8.1. النتائج التي تم التوصل إليها :

- **وجود علاقة إيجابية:** تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإيجابية ومستوى الرضا الوظيفي. كلما زادت ممارسة أساليب القيادة الإيجابية من قبل القادة، زادت مستويات رضا الموظفين عن عملهم.
- **تأثير الدعم والتحفيز:** أظهرت البيانات أن الدعم والتحفيز اللذين يقدمهما القادة يؤثران بشكل كبير على الروح المعنوية للموظفين، مما ينعكس على أدائهم وإنتاجيتهم.
- **أهمية التواصل الفعال:** أثبتت الدراسة أن التواصل الفعال بين القادة والموظفين يلعب دوراً رئيسياً في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث يساهم في بناء علاقات ثقة وتعاون داخل بيئة العمل.
- **اختلافات في التجارب:** كشفت النتائج عن وجود اختلافات في مستوى الرضا الوظيفي بناءً على تصنيفات الموظفين المختلفة، مما يشير إلى أهمية مراعاة السياقات الفردية في استراتيجيات القيادة.
- **دور القيادة في خفض معدلات الدوران:** بينت النتائج أن القيادة الإيجابية تساهم في تقليل معدلات دوران الموظفين، حيث يشعر الموظفون بالولاء والانتماء عندما تتبنى الإدارة أساليب قيادة إيجابية.
- **تحسين الصحة النفسية للموظفين:** أظهرت البيانات أن وجود قيادة إيجابية يؤثر بشكل إيجابي على الصحة النفسية للموظفين، مما يساهم في خلق بيئة عمل صحية تعزز من رفاهيتهم العامة.

تؤكد هذه النتائج على أهمية تعزيز القيادة الإيجابية كجزء من الاستراتيجيات التنظيمية في STC ، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. وبالتالي، فإن توجيه الجهود نحو تطوير مهارات القيادة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء العام للشركة ونجاحها المستدام

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يعتبر التحليل الإحصائي جزءاً أساسياً في أي دراسة علمية، حيث يساعد في فهم البيانات واستخلاص النتائج الدقيقة من خلالها. في هذا الفصل، سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها عبر الاستبيانات بهدف دراسة تأثير القيادة الإيجابية على الرضا الوظيفي بين موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC). يتعين على هذا التحليل أن يوفر صورة واضحة وشاملة حول العلاقة بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات الإحصائية.

تم استخدام برنامج IBM SPSS Statistics 30.0 في تحليل البيانات الخاصة بالدراسة. يعد هذا البرنامج واحداً من الأدوات الأكثر استخداماً في مجال التحليل الإحصائي، وذلك بفضل قدرته على إجراء اختبارات إحصائية دقيقة ومعقدة تساعد في التأكد من صحة الفرضيات. من خلال هذا البرنامج، يمكن تحليل البيانات بطريقة مهنية ومتسقة، مما يعزز من دقة النتائج وقيمتها العلمية. (Field, 2013)

يتناول هذا الفصل عدة محاور رئيسية، حيث يبدأ بتوضيح خصائص البيانات المستخدمة في الدراسة وتفصيل الأساليب التي تم استخدامها لاختبار مصداقية وثبات البيانات المجمعة. بعد ذلك، سيتم تقديم نتائج الإحصائيات الوصفية للمتغيرات الأساسية في الدراسة، والتي تساهم في فهم العلاقة بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي. كما سيتم اختبار الفرضيات المطروحة باستخدام التحليل الإحصائي المناسب، مع مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها. وفي الختام، سيتم تقديم بعض التوصيات التي قد تساعد في تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين بناءً على هذه النتائج.

من خلال هذا الفصل، سيتضح تأثير القيادة الإيجابية على الرضا الوظيفي بشكل أعمق، مما سيسهم في تطوير استنتاجات البحث ودعم التوصيات التي قد تؤثر بشكل إيجابي على بيئة العمل في STC.

4.2. خصائص عينة الدراسة :

- ❖ تم تصنيف أفراد عينة الدراسة بناءً على مجموعة من المتغيرات الديموغرافية التي تضمنت الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، وعدد سنوات الخبرة.
- ❖ تم تحليل هذه البيانات من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لتوفير رؤية واضحة عن خصائص العينة، والتي شملت الجوانب التالية :

- بالنسبة للفئة العمرية، تم تقسيم المشاركين إلى أربع فئات رئيسية (من ٢٠ سنة إلى أقل من ٣٠ ، من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، من ٤١ إلى أقل من ٥٠ سنة، أكبر من ٥١ سنة).
- أما المؤهل التعليمي فقد شمل مستويات متنوعة مثل (ثانوي / دبلوم / بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه).
- كما تم تصنيف الحالة الاجتماعية إلى فئات تشمل (أعزب / مطلق / متزوج / أرمل).
- إضافة إلى ذلك، تم تقسيم سنوات الخبرة إلى عدة فئات تبدأ من (٥ سنوات فأقل ، من ٦ إلى أقل من ١٠ سنوات ، من ١١ إلى أقل من ١٥ سنة ، من ١٦ إلى أقل من ٢٠ سنة ، أكثر من ٢٠ سنة).

يهدف هذا التصنيف إلى تقديم تحليل دقيق يدعم الدراسة من خلال توفير معلومات ديموغرافية تسهم في تفسير نتائج البحث بشكل أفضل. وفي هذا السياق، يوضح الجدول والرسومات التالية توزيع وتصنيف عينة الدراسة كما يلي :

جدول (3) : توصيف عينة البحث

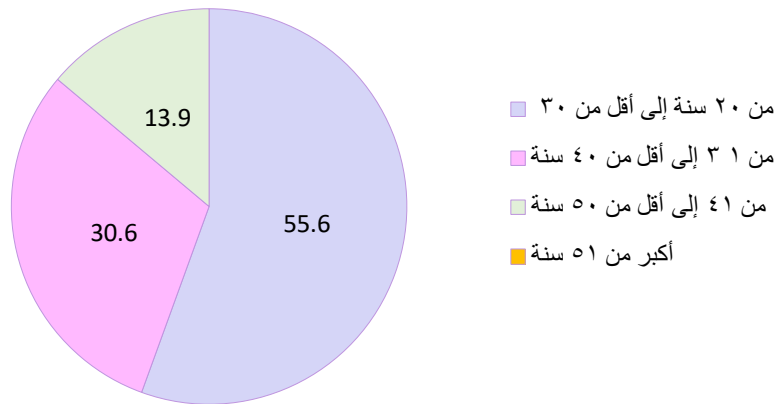
Percentage of the total sample نسبة العينة الإجمالية	The number العدد	Variable classes فئات المتغير	Variable المتغير
55.6%	20	من ٢٠ سنة إلى أقل من ٣٠	The age group الفئة العمرية
30.6%	11	من ٣١ إلى أقل من ٤٠ سنة	
13.9%	5	من ٤١ إلى أقل من ٥٠ سنة	
0	0	أكبر من ٥١ سنة	
100%	36	Total الإجمالي	
16.7%	6	ثانوي	Educational qualification المؤهل التعليمي
13.9%	5	دبلوم	
61.1%	22	بكالوريوس	
8.3%	3	ماجستير	
0	0	دكتوراه	
100%	36	Total الإجمالي	
47.2%	17	أعزب	Marital status الحالة الاجتماعية
5.6%	2	مطلق	
47.2%	17	متزوج	
0	0	أرمل	
100%	36	Total الإجمالي	
69.4%	25	٥ سنوات فأقل	Number of years of experience عدد سنوات الخبرة
22.2%	8	من ٦ إلى أقل من ١٠ سنوات	
5.6%	2	من ١١ إلى أقل من ١٥ سنة	
2.8%	1	من ١٦ إلى أقل من ٢٠ سنة	
0	0	أكثر من ٢٠ سنة	
100%	36	Total الإجمالي	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية

بناءً على البيانات الواردة في الجدول أعلاه ، تم استخلاص النتائج التالية :

♦ **بالنسبة إلى الفئة العمرية**، أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد العينة تقع في الفئة العمرية من 31 إلى أقل من 40 سنة، حيث بلغ عددهم 20 فردًا يمثلون 55.6% من إجمالي العينة. يليها الفئة العمرية من 41 إلى أقل من 50 سنة بعدد 11 فردًا يشكلون 30.6% من العينة. أما الفئة العمرية أقل من 30 سنة فقد بلغ عدد أفرادها 5 فقط بنسبة 13.9%، ولم تسجل أي حالات في الفئة العمرية أكبر من 50 سنة. ويمكن الاطلاع على توزيع النسب بشكل أوضح في الرسم البياني التالي.

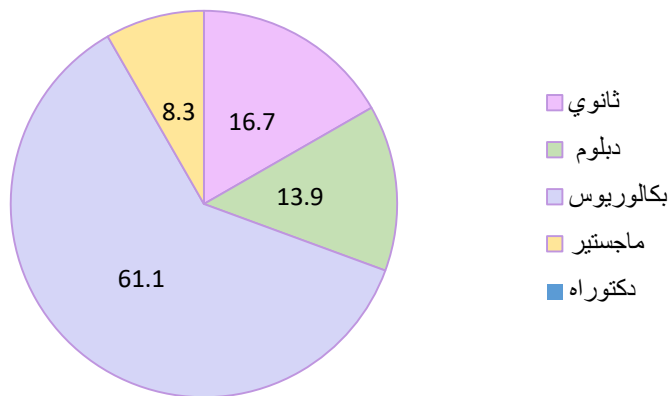
الفئة العمرية



الشكل 4 : تصنيف العينة وفقًا للعمر

♦ **وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي**، أشارت البيانات إلى أن أغلب أفراد العينة حاصلون على درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم 22 فردًا يشكلون 61.1% من العينة. يليهم حملة الشهادة الثانوية بنسبة 16.7% بعدد 6 أفراد، ثم حملة الدبلوم بنسبة 13.9% بعدد 5 أفراد، في حين جاءت نسبة الحاصلين على الماجستير منخفضة، حيث بلغت 8.3% بعدد 3 أفراد، ولم تُسجل أي حالات لحملة درجة الدكتوراه. ويمثل الشكل أدناه هذا التوزيع بدقة :

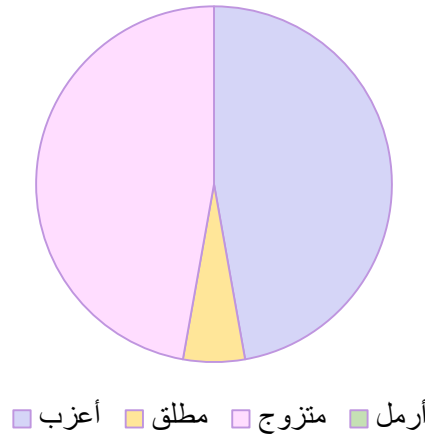
المؤهل العلمي



الشكل 5 : تصنيف العينة وفقًا للمؤهل

♦ أما بالنسبة إلى الحالة الاجتماعية، فقد كانت نسب المتزوجين والعُزاب متساوية، حيث بلغ عددهم 17 فردًا لكل حالة، وهو ما يعادل 47.2% لكل منهما من إجمالي العينة. في المقابل، كانت نسبة المطلقين منخفضة جدًا، حيث بلغت 5.6% بعدد فردين فقط، ولم يتم تسجيل أي حالات ضمن فئة الأرمال، ويعكس الشكل التوضيحي التالي هذا التوزيع:

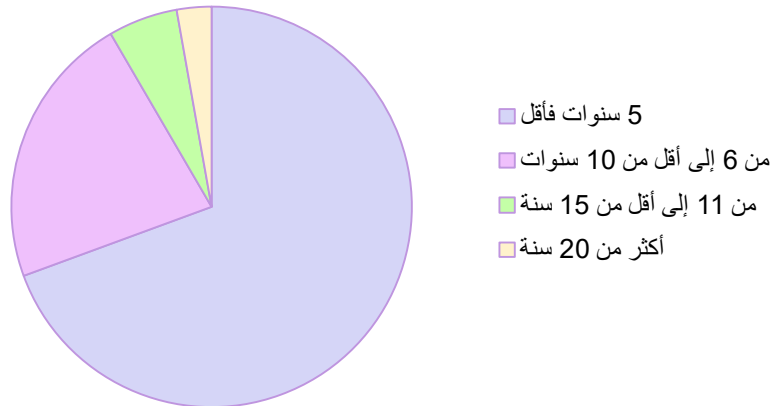
الحالة الاجتماعية



الشكل 6: التصنيف وفقًا للحالة الاجتماعية

♦ وأخيرًا، بالنسبة إلى عدد سنوات الخبرة، جاءت النسبة الأكبر للأفراد الذين لديهم خبرة 5 سنوات فأقل، حيث بلغ عددهم 25 فردًا بنسبة 69.4% من إجمالي العينة. يلي ذلك الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 6 إلى أقل من 10 سنوات بعدد 8 أفراد بنسبة 22.2%، في حين كانت نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة 11 إلى أقل من 15 سنة أقل بكثير، حيث بلغت 5.6% بعدد فردين فقط. ولم تُسجل أي حالات ضمن الفئات الأخرى، ويوضح الشكل أدناه تفاصيل هذا التوزيع.

عدد سنوات الخبرة



الشكل 7: التصنيف وفقًا لعدد سنوات الخبرة

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات :

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لضمان صلاحية وثبات أدوات القياس المستخدمة في الدراسة، وذلك للتحقق من قدرتها على قياس المتغيرات محل البحث بدقة وموثوقية.

في هذا الإطار، تم حساب الصدق التقاربي (Average Variance Extracted - AVE) الذي يعكس مدى تمثيل أدوات القياس للعوامل الأساسية المرتبطة بها.

كما تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتقييم الثبات الداخلي للمقاييس، والذي يُظهر مدى الاتساق بين إجابات أفراد العينة. بالإضافة إلى ذلك، تم احتساب معامل الثبات المركب (Composite Reliability) لتقديم تقييم أكثر شمولية للاتساق العام لبيانات الدراسة.

تم تنفيذ هذه التحليلات باستخدام النمذجة البنائية (Structural Equation Modeling - SEM) عبر برنامج SPSS ، حيث ساعدت هذه الأدوات في تقديم نتائج دقيقة وموثوقة. سيتم توضيح التفاصيل المرتبطة بهذه التحليلات في الجداول والنماذج التالية.

4.3.1. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة :

♦ تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE).

♦ **الصدق الداخلي:** يشير إلى مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه. ولتقييم هذا الاتساق، قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة (Kaiser (1974) ، يتم حذف أي عبارة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0.5.

♦ **الصدق التقاربي (Convergent Validity):** يتم تقييم هذا الصدق عن طريق قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المتغير، وذلك من خلال احتساب متوسط التباين المستخرج AVE. يجب أن تكون قيمة AVE أكبر من 0.5 وفقاً لدراسة (Hair et al (2006).

♦ الجداول التالية تعرض النتائج الإحصائية المتعلقة بمعاملات الارتباط والانحراف المعياري، وقيمة T المحسوبة، وقيمة P (p-value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كما توضح الجداول أيضاً حساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling) عبر برنامج SPSS آخر إصدار . كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (4) : صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل .

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	العبارات	البعد	المتغير
0.620208	0.60425	0.00	0.990	0.599	0.507	A1	دعم الموظفين	القيادة الإيجابية
		0.00	0.833	0.619		A2		
		0.00	1.091	0.687		A4		
		0.00	0.9241	0.637		A5		
		0.00	0.906	0.519		A6		
		0.00	0.841	0.563		A7		
		0.00	0.697	0.662		A8		
		0.00	0.811	0.546		A9		
		0.00	0.882	0.667		A10		
		0.00	0.906	0.576		A11		
		0.00	0.791	0.592		A14		
		0.00	1.167	0.584		A15		
	0.63925	0.00	1.178	0.625		B1	التحفيز والإلهام	
		0.00	0.775	0.644		B2		
		0.00	0.889	0.708		B3		
		0.00	0.786	0.612		B4		
		0.00	0.941	0.836		B5		
		0.00	1.000	0.599		B6		
		0.00	1.085	0.547		B7		
		0.00	0.862	0.543		B8		
	0.63	0.00	0.941	0.664		C1	التواصل الفعال	
		0.00	1.068	0.755		C2		
		0.00	0.924	0.556		C3		
		0.00	0.841	0.545		C5		

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول أعلاه القيم الإحصائية للمقياس، بما يشمل معامل الارتباط (Factor Loadings) ، ومتوسط التباين المستخرج (AVE) ، وقيم KMO ، والانحراف المعياري، وقيم P. النتائج كما يلي:

- ◆ معامل الارتباط (Factor Loadings) أظهرت النتائج أن جميع العبارات المختارة حققت قيم معامل ارتباط أكبر من 0.5، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين العبارات المقاسة والأبعاد التي تم تحديدها. على سبيل المثال، في بُعد دعم الموظفين، تراوحت القيم بين 0.519 و 0.687، مما يعكس ارتباطاً جيداً. في بُعد التحفيز والإلهام، تراوحت القيم بين 0.547 و 0.836، ما يعكس ارتباطاً قوياً أيضاً.
 - ◆ متوسط التباين المستخرج (AVE) أظهرت القيم أن متوسط التباين المستخرج لجميع المتغيرات تجاوز القيمة المقبولة 0.5، حيث بلغت أعلى قيمة في بُعد التحفيز والإلهام 0.63925، ما يعكس صدق التقارب الجيد.
 - ◆ (Kaiser-Meyer-Olkin) كانت قيمة KMO في جميع الأبعاد مقبولة، حيث بلغت في بُعد دعم الموظفين 0.507، وفي بُعد التحفيز والإلهام 0.625، وفي بُعد التواصل الفعال 0.664، ما يعكس ملائمة البيانات لإجراء التحليل العاملي.
 - ◆ الانحراف المعياري (Standard Deviation) تباينت قيم الانحراف المعياري بين العبارات، ما يعكس التباين بين الآراء، حيث تراوحت في بُعد دعم الموظفين بين 0.841 و 1.167، وفي بُعد التحفيز والإلهام بين 0.775 و 1.178، وفي بُعد التواصل الفعال بين 0.841 و 1.068.
 - ◆ قيم P: كانت جميع قيم P أقل من 0.001، مما يشير إلى دلالة إحصائية عالية تؤكد صحة النتائج.
- تم تحقيق الصدق الداخلي للمقياس بناءً على القيم المرتفعة لمتوسط التباين المستخرج وقيم P المنخفضة، مما يعكس فعالية الأداة في قياس المتغيرات المدروسة.

Average variance extracted متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	العبارات	البعد	المتغير
0.629621	0.637667	0.00	1.254	0.636	0.375	BA1	الأجور والرواتب	الرضا الوظيفي
		0.00	1.251	0.617		BA2		
		0.00	1.202	0.660		BA3		
	0.604571	0.00	1.150	0.627		BB1	محتوى العمل وتنوع المهام	
		0.00	1.291	.5330		BB2		
		0.00	0.893	.5350		BB3		
		0.00	1.108	.6200		BB4		
		0.00	0.996	0.673		BB5		
		0.00	1.134	0.697		BB6		
		0.00	1.046	0.547		BB7		
		0.679	0.00	1.183		0.678		
	0.00		1.246	0.741		BC2		
	0.00		0.990	0.552		BC3		
	0.00		1.252	0.745		BC4		
	0.6095	0.00	1.229	0.657		BD1	الاستقلالية ودرجة السيطرة	
		0.00	1.042	0.562		BD2		
	0.602	0.00	0.994	0.648		BE1	فرص التطور والترقية	
		0.00	1.121	0.576		BE2		
		0.00	1.271	.5590		BE3		
		0.00	1.228	0.625		BE4		
	0.62175	0.00	0.980	0.646		BF1	نمط القيادة	
		0.00	0.826	0.602		BF2		
		0.00	0.950	0.622		BF3		
		0.00	0.996	0.617		BF4		
	0.7395	0.00	0.929	0.710		BG2		
		0.00	1.031	0.769		BG3		
	0.6455	0.00	1.167	0.669		BH1	ظروف العمل المادية	
		0.00	1.117	0.622		BH2		
	-	0.00	0.811	0.514		BI1	عدالة العائد	

جدول (5) : صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع .

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول أعلاه القيم الإحصائية للمقياس، بما يشمل معامل الارتباط، ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، وقيم KMO، والانحراف المعياري.

والنتائج كما يلي:

- ◆ معامل الارتباط: أظهرت النتائج أن جميع العبارات المختارة حققت قيم معامل ارتباط أكبر من 0.5، باستثناء العبارتين BG1 و BD3 اللتين تم حذفهما بسبب انخفاض معامل ارتباطهما عن القيمة المقبولة.
- ◆ متوسط التباين المستخرج (AVE): أظهرت القيم أن متوسط التباين المستخرج لجميع المتغيرات تجاوز القيمة المقبولة البالغة 0.5، حيث بلغت أعلى قيمة 0.7395، مما يشير إلى تحقيق صدق التقارب.
- ◆ KMO: بلغت القيمة الإجمالية لـ KMO للمقياس 0.375، مما يعكس ملاءمة البيانات لإجراء التحليل العاملي.

- ◆ قيم P: كانت جميع قيم P أقل من 0.001، مما يشير إلى دلالة إحصائية عالية.

تم تحقيق الصدق الداخلي للمقياس، ويؤكد ذلك القيم المرتفعة لمتوسط التباين المستخرج.

4.3.2 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى درجة الاتساق والاستقرار في القياسات التي يتم الحصول عليها باستخدام الاستبيان عند تطبيقه على نفس العينة في ظروف مشابهة. بمعنى آخر، يشير الثبات إلى مدى قدرة الأداة على إنتاج نفس النتائج عند تكرار القياس في فترات زمنية مختلفة أو باستخدام نفس العينة، مما يضمن أن البيانات المستخلصة تعكس الحقيقة بشكل دقيق ومؤكد. لتحقيق ذلك، يتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لقياس الثبات .

في هذا البحث، تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة التي تضمن موثوقية البيانات المستخلصة من العينة. لضمان الثبات والدقة في نتائج البحث، تم استخدام عدة مؤشرات قياسية مهنية لقياس الثبات، مثل اختبار ألفا كرونباخ، الثبات المركب، وقيمة A-rho ، وذلك باستخدام نموذج المعادلة البنائية (PLS-SEM). يعتبر كل من هذه المؤشرات أدوات حاسمة في تقييم مدى استقرار القياس وموثوقيته.

◆ قيمة ألفا كرونباخ: تُستخدم لقياس الاتساق الداخلي بين بنود الاستبيان. تعكس القيمة مدى التوافق بين الأسئلة التي تهدف إلى قياس نفس المفهوم. قيمة ألفا كرونباخ المقبولة عمومًا تتراوح من 0.7 إلى 0.9، حيث تشير القيم الأعلى إلى أداة أكثر موثوقية.

◆ الثبات المركب: يُستخدم لتقييم درجة الثبات بين المقاييس المختلفة للمتغيرات. يعتمد على تقدير العلاقة بين المتغيرات ويعكس دقة الأداة في قياس المفهوم المستهدف. يفضل أن تتجاوز قيم الثبات المركب 0.7 لتأكيد موثوقية الأداة.

◆ قيمة A-rho: هي مقياس يقيّم الثبات الإجمالي للأداة عبر المتغيرات في النموذج البنائي. يعكس الثبات العام للأداة على مستوى العلاقات بين المتغيرات ويفضل أن تكون قيمته مرتفعة لضمان دقة القياس.

◆ وفقًا لدراسة (Hair et al. 2010) ، يُعتبر الثبات الداخلي والصدق من الأسس الحيوية لتقييم أدوات القياس، ويجب أن تكون قيم ألفا كرونباخ والثبات المركب و A-rho مرتفعة بما يكفي لضمان دقة الأداة وموثوقيتها في القياس.

◆ الجدول التالي يعرض القيم المستخرجة من نموذج المعادلة البنائية PLS-SEM المتعلقة بالثبات، بما في ذلك القيم الخاصة بألفا كرونباخ والثبات المركب، مما يعكس مستوى الثبات العام للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

جدول 6 قياس الثبات لأداة الدراسة

Cronbach's alpha		عدد البيانات	البعد	المتغير
0.826	0.794	15	دعم الموظفين	القيادة الإيجابية
	0.670	8	التحفيز والإلهام	
	0.810	5	التواصل الفعال	
0.866	0.867	3	الأجور والرواتب	الرضا الوظيفي
	0.872	7	محتوى العمل و تنوع المهام	
	0.863	4	امكانيات الفرد وقدراته	
	0.878	3	الاستقلالية ودرجة السيطرة	
	0.876	4	فرص التطور والترقية	
	0.867	4	نمط القيادة	
	0.873	3	علاقة الفرد بالزملاء	
	0.883	2	ظروف العمل المادية	
	0.885	1	عدالة العائد	

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح بالجدول أعلاه أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي :

- ♦ بالنسبة لـ القيادة الإيجابية ، سجلت قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب للمقياس ككل كانت **0.826**، وهو ما يشير إلى أن الأداة المستخدمة لقياس هذا المتغير تتمتع بثبات داخلي جيد، مما يعكس موثوقية عالية لقياس القيادة الإيجابية بشكل عام. تمثل هذه القيمة توافقاً جيداً بين الأبعاد المختلفة لهذا المتغير. في التفاصيل، سجل بعد دعم الموظفين قيمة ألفا كرونباخ **0.794**، مما يشير إلى ثبات داخلي جيد لهذا البعد. أما التحفيز والإلهام فقد سجلت قيمة ألفا **0.670**، وهو ما يعكس حاجة لتحسين الثبات في هذا البعد، بينما سجل التواصل الفعال قيمة ألفا **0.810**، مما يشير إلى ثبات داخلي جيد في هذا البعد أيضاً.
- ♦ أما بالنسبة لـ الرضا الوظيفي كمتغير كلي، فقد كانت قيمة ألفا كرونباخ **0.866**، مما يشير إلى موثوقية عالية لهذا المتغير. أما الأبعاد المختلفة للرضا الوظيفي فقد سجلت القيم التالية: الأجور والرواتب (**0.867**)، محتوى العمل وتنوع المهام (**0.872**)، إمكانات الفرد وقدراته (**0.863**)، الاستقلالية ودرجة السيطرة (**0.878**)، فرص التطور والترقية (**0.876**)، نمط القيادة (**0.867**)، علاقة الفرد بالزملاء (**0.873**)، ظروف العمل المادية (**0.883**)، وعدالة العائد (**0.885**). هذه القيم تشير إلى ثبات داخلي جيد للأبعاد المختلفة للرضا الوظيفي. وبناءً على دراسة (Hair et al. (2010، تعتبر هذه القيم ضمن المعدلات المثالية التي تضمن موثوقية القياسات في البحث.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث :

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات المشاركين على أسئلة الاستبيان، حيث يُعد هذا المقياس من أكثر الأدوات شيوعاً في جمع البيانات الكمية. يتيح مقياس ليكرت للمشاركين التعبير عن مدى موافقتهم أو عدمها على العبارات المقدمة، مما يساهم في تحليل الاتجاهات والمواقف بشكل دقيق. وقد كانت الخيارات المتاحة للمشاركين كما يلي:

موافق تماماً / بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً / بشدة
---------------------	-------	-------	-----------	-------------------------

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية :

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي $\left(\frac{100}{5}\right) = 20\%$

يوضح الجدول أدناه دلالة المتوسطات الحسابية ، كما يلي :

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	التفسير	درجة الأهمية
من 1.00 إلى 1.80	غير موافق تماماً / بشدة	من 0% إلى 20%	رفضاً قوياً تماماً	منخفضة جداً
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	من 21% إلى 40%	رفض جزئي أو كلي	منخفضة
من 2.61 إلى 3.40	محايد	من 41% إلى 60%	توازن	متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	موافق	من 61% إلى 80%	موافقة جيدة	مرتفعة
من 4.21 إلى 5.00	موافق تماماً / بشدة	من 81% إلى 100%	موافقة قوية تماماً	مرتفعة جداً

جدول 7 : دلالة المتوسطات الحسابية

في هذا الجزء من البحث، سيتم عرض وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من متغيرات البحث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. يعتمد هذا التحليل على جدول دلالة المتوسط الحسابي، حيث يتم تفسير قيم المتوسط الحسابي الموضحة في الجدول أعلاه لتحديد مستوى تطبيق القيادة الإيجابية وأبعادها، بالإضافة إلى مستوى الرضا الوظيفي وأبعاده، وذلك استنادًا إلى آراء عينة الدراسة. يتم توضيح ذلك كما يلي :

جدول 8 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث .

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
القيادة الإيجابية	دعم الموظفين	4.08		0.510		موافق بشدة		مرتفعة جدًا	
	التحفيز والإلهام	3.99	4.04	.592	0.493	موافق بشدة	موافق بشدة	مرتفعة جدًا	
	التواصل الفعال	4.03		0.679		موافق		مرتفعة	
الرضا الوظيفي	الأجور والرواتب	3.56		1.001		موافق		مرتفعة	
	محتوى العمل وتنوع المهام	3.79		0.755		موافق		مرتفعة	
	امكانيات الفرد وقدراته	3.53		0.930		موافق		مرتفعة	
	الاستقلالية ودرجة السيطرة	3.68	3.73	0.807	0.634	موافق	موافق	مرتفعة	
	فرص التطور والترقية	3.62		0.871		موافق		مرتفعة	
	نمط القيادة	3.86		0.723		موافق		مرتفعة	
	علاقة الفرد بالزملاء	3.84		0.856		موافق		مرتفعة	
	ظروف العمل المادية	3.81		0.995		موافق		مرتفعة	
	عدالة العائد	4.17		0.811		موافق		مرتفعة	

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

نستنتج من الجدول أعلاه الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث ما يلي :

♦ تظهر نتائج توصيف عينة الدراسة بالنسبة للمتغير المستقل القيادة الإيجابية أن الاتجاه العام لمفردات العينة يميل إلى موافقة بشدة , مما يشير إلى تحقيق عالٍ لممارسات القيادة الإيجابية في شركة الاتصالات السعودية STC حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 4.04, وانحراف معياري قدره 0.493 كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد القيادة الإيجابية أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد الثلاثة (دعم الموظفين , التحفيز والالهام , التواصل الفعال) من قبل مفردات العينة هو مستوى مرتفع جدًا من الموافقة , مما يعكس مستوى تطبيق مرتفع للقيادة الإيجابية في شركة STC, أما بالنسبة لأبعاد القيادة الإيجابية , فقد كانت النتائج على النحو التالي : بُعد دعم الموظفين بلغ المتوسط الحسابي 4.08 وانحراف معياري 0.476 تظهر هذه النتائج موافقة مرتفعة جدًا من قبل عينة الدراسة على جميع أبعاد القيادة الإيجابية في الشركة .

♦ تظهر نتائج توصيف عينة الدراسة بالنسبة للمتغير التابع الرضا الوظيفي أن الاتجاه العام لمفردات العينة يميل إلى موافقة مرتفعة, مما يشير إلى مستوى رضا وظيفي مرتفع بين موظفي شركة الاتصالات السعودية STC. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 3.73, مع انحراف معياري قدره 0.634 كما أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد الرضا الوظيفي أن الاتجاه العام لجميع الأبعاد العشرة (الأجور والرواتب, محتوى العمل وتنوع المهام, إمكانيات الفرد وقدراته, الاستقلالية ودرجة السيطرة, فرص التطور والترقية, نمط القيادة, علاقة الفرد بالزملاء, ظروف العمل المادية, وعدالة العائد) يميل إلى الموافقة بمستوى مرتفع. أما بالنسبة لأبعاد الرضا الوظيفي, فقد كانت النتائج على النحو التالي: بعد الأجور والرواتب سجل متوسطًا حسابيًا قدره 3.56 بانحراف معياري 1.001, بينما حصل بعد عدالة العائد على أعلى متوسط حسابي بين الأبعاد بلغ 4.17 بانحراف معياري 0.811, مما يعكس تباينًا نسبيًا في استجابات عينة الدراسة تجاه أبعاد الرضا الوظيفي, لكنه يشير بشكل عام إلى مستوى رضا وظيفي مرتفع في الشركة.

4.5. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة :

فيما يلي عرض لجدول معاملات الارتباط الخطي لـ(بيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم حسابها باستخدام برنامج .SPSS

المتغير التابع	التواصل	التحفيز	دعم	المتغير	
الرضا الوظيفي	الفعال	والإلهام	الموظفين		
.608**	.524**	.688**	1	Pearson Correlation	دعم الموظفين
<.001	.001	<.001		Sig. (2-tailed)	
36	36	36	36	N	
.459**	.664**	1	.688**	Pearson Correlation	التحفيز والإلهام
.005	<.001		<.001	Sig. (2-tailed)	
36	36	36	36	N	
.455**	1	.664**	.524**	Pearson Correlation	التواصل الفعال
.005		<.001	.001	Sig. (2-tailed)	
36	36	36	36	N	
.605**	.764**	.887**	.918**	Pearson Correlation	المتغير المستقل القيادة الإيجابية
<.001	<.001	<.001	<.001	Sig. (2-tailed)	
36	36	36	36	N	
1	.455**	.459**	.608**	Pearson Correlation	المتغير التابع -الرضا الوظيفي-
	.005	.005	<.001	Sig. (2-tailed)	
36	36	36	36	N	

جدول 9 : معاملات الارتباط بين المتغيرات

الارتباط الخطي بين أبعاد الدراسة والرضا الوظيفي (المتغير التابع):

• أظهرت النتائج وجود ارتباط خطي موجب متوسط بين دعم الموظفين والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.608). يعكس هذا الارتباط تأثيرًا قويًا لهذا البعد في تعزيز رضا الموظفين، وهو دال إحصائيًا عند مستوى أقل من 0.001.

• كما تبين وجود ارتباط موجب متوسط بين التحفيز والإلهام والرضا الوظيفي بمعامل ارتباط بلغ (0.459)، مما يشير إلى أن التحفيز يلعب دورًا مهمًا في تحقيق الرضا.

• وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.005.

• أظهرت النتائج كذلك وجود ارتباط موجب متوسط بين التواصل الفعال والرضا الوظيفي بمعامل ارتباط بلغ (0.455)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.005.

نلاحظ مما سبق أن أبعاد القيادة الإيجابية (دعم الموظفين، التحفيز والإلهام، والتواصل الفعال) ترتبط إيجابيًا مع الرضا الوظيفي، مما يعكس أهمية هذه الأبعاد في تعزيز رضا الموظفين داخل بيئة العمل.

4.6. اختبار صدق فرضيات البحث ومناقشة النتائج :

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرضية الرئيسية التي تهدف إلى التحقق من العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل القيادة الإيجابية (دعم الموظفين، التحفيز والإلهام، والتواصل الفعال) والرضا الوظيفي كمتغير تابع. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك اختبار الارتباط الخطي والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS. فيما يلي الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية ثم بعد ذلك النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار الفرضيات.

- الفرضية الرئيسية (H1) :

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإيجابية ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة الاتصالات STC.

- الفرضيات الفرعية :

- **Ha:** هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دعم القائد للموظفين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم .
- **Hb:** هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والإلهام الذي يقدمه القائد للموظفين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم
- **Hc:** هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التواصل الفعال مع الموظفين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للبحث :

♦ ينص هذا الفرض على وجود "علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإيجابية ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة الاتصالات". لاختبار هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)، وهو من الأساليب الإحصائية المعتمدة لاختبار العلاقة بين متغيرين. في هذه الدراسة، تم تطبيق هذا الأسلوب لفحص العلاقة بين القيادة الإيجابية، التي تعتبر المتغير المستقل، والرضا الوظيفي الذي يعد المتغير التابع. يهدف التحليل إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين تطبيق القيادة الإيجابية في الشركة ومستوى الرضا الوظيفي. من خلال هذا التحليل، يتم اختبار تأثير القيادة الإيجابية على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، كما يتم قياس قوة واتجاه هذه العلاقة باستخدام المعاملات الإحصائية المستخلصة من نموذج الانحدار الخطي البسيط.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.605 ^a	.366	.348	.512
a. Predictors: (Constant), <u>المتغير المستقل</u>				

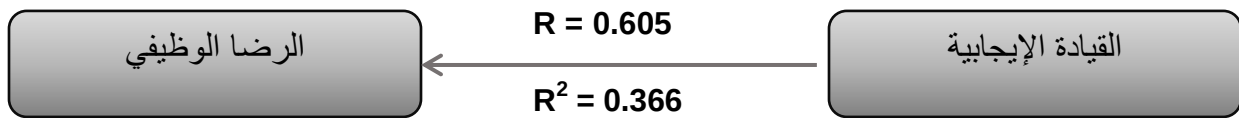
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.154	1	5.154	19.669	<.001 ^b
	Residual	8.909	34	.262		
	Total	14.063	35			

a. Dependent Variable: المتغير التابع

b. Predictors: (Constant), المتغير المستقل

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	.582	.715		.814	.421	-.871	2.034
<u>المتغير المستقل</u>	.778	.175	.605	4.435	<.001	.422	1.135

a. Dependent Variable: المتغير التابع



يتضح من الجدول أعلاه ما يلي :

- ◆ يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) والذي يساوي (sig) أقل من 0.001 مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية
 - ◆ تشير قيمة معامل الارتباط البسيط R والتي تساوي 0.605 إلى قوة العلاقة بين المتغير المستقل (الذي يمثل القيادة الإيجابية) والمتغير التابع (الذي يمثل الرضا الوظيفي). ، وتعتبر القيمة إشارة إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة إلى قوية بين المتغيرين. كلما اقتربت قيمة R من 1، كلما كانت العلاقة أقوى بين المتغيرين.
 - ◆ يوضح معامل التحديد R^2 أن 36.6% من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) يمكن تفسيره بواسطة المتغير المستقل (القيادة الإيجابية).
 - ◆ تشير قيمة $T=4.435$ المرتبطة بمعامل الانحدار بيتا (0.778) إلى أن معامل الانحدار للقيادة الإيجابية ذو دلالة معنوية. وبما أن قيمة p-value أقل من 0.001، فهذا يعني أن تأثير القيادة الإيجابية على الرضا الوظيفي ذو دلالة إحصائية قوية.
- وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الرئيسية الذي تنص على وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإيجابية كمتغير مستقل ، والرضا الوظيفي كمتغير تابع .

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للبحث :

- ◆ الفرضية الفرعية الأولى تنص على أنه توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دعم القائد للموظفين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، هذه الفرضية تختبر العلاقة بين دعم القائد للموظفين، الذي يمثل المتغير المستقل، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، والذي يمثل المتغير التابع.
- ◆ الفرضية الفرعية الثانية تنص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والإلهام الذي يقدمه القائد للموظفين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم. تختبر هذه الفرضية العلاقة بين التحفيز والإلهام الذي يمثل المتغير المستقل، ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، الذي يُعد المتغير التابع.
- ◆ الفرضية الفرعية الثالثة تنص على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التواصل الفعال مع الموظفين ومستوى الرضا الوظيفي لديهم. تختبر هذه الفرضية العلاقة بين التواصل الفعال الذي يُمثل المتغير المستقل ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، الذي يُمثل المتغير التابع.

ولاختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط .

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.629 ^a	.395	.339	.515

a. Predictors: (Constant), التواصل_الفعال, دعم_الموظفين, التحفيز_والإلهام

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.561	3	1.854	6.976	<.001 ^b
	Residual	8.503	32	.266		
	Total	14.063	35			

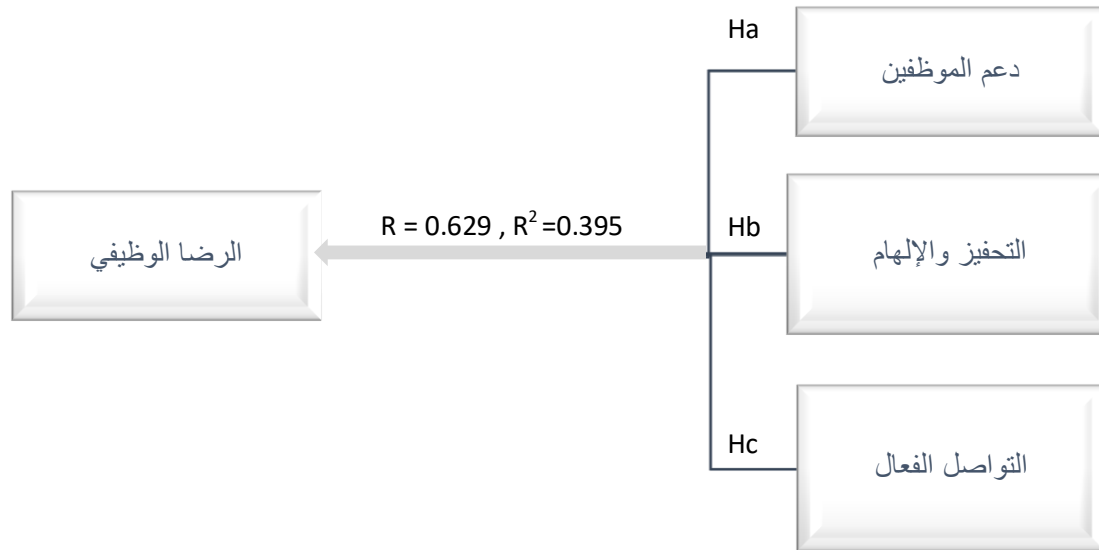
a. Dependent Variable: المتغير_التابع

b. Predictors: (Constant), التواصل_الفعال, دعم_الموظفين, التحفيز_والإلهام

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)	.454	.728		.623	.537	-1.029	1.937
	الموظفين_دعم	.657	.237	.528	2.767	.009	.173	1.140
	والإلهام_التحفيز	-.044	.233	-.041	-.187	.853	-.518	.431
	الفعال_التواصل	.191	.173	.205	1.106	.277	-.161	.544

a. Dependent Variable: المتغير_التابع



يتضح من الجدول الأعلى النقاط التالية :

- ◆ يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) ، والذي يساوي (sig < 0.001) ، إلى أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد ذو دلالة معنوية إحصائية، مما يعكس صلاحية النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة (دعم الموظفين، التحفيز والإلهام، والتواصل الفعال) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي).
- ◆ تشير قيمة معامل الارتباط R ، والتي تساوي 0.629، إلى وجود علاقة إيجابية معتدلة إلى قوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع. هذه القيمة تعبر عن مستوى الترابط الإجمالي بين القيادة الإيجابية بأبعادها ومستوى الرضا الوظيفي.
- ◆ يوضح معامل التحديد R² أن 39.5% من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة (دعم الموظفين، التحفيز والإلهام، والتواصل الفعال). في حين أن النسبة المتبقية (60.5%) تعود لعوامل أخرى لم يتم تضمينها في النموذج.
- ◆ بالنظر إلى معاملات الانحدار:
- ◆ دعم الموظفين: معامل الانحدار غير المعياري (B) يساوي 0.657، وقيمة t المرتبطة به 2.767 عند مستوى معنوية (p = 0.009) هذا يشير إلى أن دعم الموظفين له تأثير معنوي وإيجابي قوي على الرضا الوظيفي.
- ◆ التحفيز والإلهام: معامل الانحدار غير المعياري (B) يساوي -0.044، وقيمة t المرتبطة به -0.187 عند مستوى معنوية (p = 0.853) مما يدل على أن هذا البعد ليس له تأثير معنوي على الرضا الوظيفي في النموذج الحالي.
- ◆ التواصل الفعال: معامل الانحدار غير المعياري (B) يساوي 0.191، وقيمة t المرتبطة به 1.106 عند مستوى معنوية (p = 0.277) مما يشير إلى أن التواصل الفعال ليس له تأثير معنوي كبير في هذا النموذج.

بالنظر إلى النتائج السابقة، يمكن تحليل وضع الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية المتعلقة بدعم الموظفين: تم قبول صحتها، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين دعم الموظفين ومستوى الرضا الوظيفي. أما الفرضيتان الفرعيتان المتعلقةتان بالتحفيز والإلهام والتواصل الفعال: تم رفضهما، حيث لم تظهر النتائج أي تأثير معنوي لهذين البعدين على مستوى الرضا الوظيفي في النموذج الإحصائي.

بالتالي، فإن الفرضية الرئيسية قد تم قبولها جزئيًا بناءً على قبول صحة الفرضية الفرعية المتعلقة بدعم الموظفين.

4.7 الخاتمة :

في هذا الفصل، تم تحليل نتائج البحث الذي أجري على عينة من موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) ، باستخدام أساليب إحصائية متقدمة عبر أحدث إصدار من برنامج SPSS. يعد SPSS أداة إحصائية متطورة تتمتع بقدرة استثنائية على التعامل مع البيانات المعقدة وتحليلها بدقة، مما جعله الخيار المثالي لهذا البحث. من خلال هذه الأداة، تمكّن الباحث من استخلاص العلاقات والأنماط من البيانات، مما ساعد في التوصل إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة.

بدأت عملية التحليل الإحصائي بجمع البيانات الوصفية، حيث تم دراسة خصائص العينة وتوزيع المتغيرات المتعلقة بالبحث. هذا التحليل الأولي مكن من رسم صورة واضحة عن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وتفاعلها مع القيادة الإيجابية. تلا ذلك التحليل الأساسي للمتغيرات، حيث تم دراسة تأثير كل متغير على المتغيرات الأخرى، بهدف تحديد العلاقات بين أبعاد القيادة الإيجابية ومستوى الرضا الوظيفي.

بعد ذلك، تم التحقق من شروط الصدق والثبات للأدوات المستخدمة في الدراسة باستخدام أساليب إحصائية متقدمة. تم تطبيق اختبار ألفا كرونباخ الذي أظهر توافقًا عاليًا بين العناصر الفرعية للأداة، مما يضمن موثوقية القياس. كما تم استخدام اختبار الثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج، واللذين أكدا على استقرار الأدوات وصدقها، وبالتالي يمكن الاعتماد على البيانات المستخلصة بشكل دقيق في تفسير العلاقات بين المتغيرات.

بعد التأكد من موثوقية المقاييس، انتقلنا إلى اختبار فرضيات البحث باستخدام أساليب الانحدار الخطي البسيط والنماذج الهيكلية للمعادلات البنائية. أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية إيجابية بين القيادة الإيجابية ومستوى الرضا الوظيفي، مما يعزز فهم الدور المحوري الذي تلعبه القيادة الإيجابية في تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين. هذه النتيجة تؤكد أن القيادة الإيجابية تُعد من العوامل الأساسية التي تساهم في رفع معنويات الموظفين وتعزيز أدائهم.

من جهة أخرى، لم تُظهر بعض الأبعاد مثل التحفيز والإلهام والتواصل الفعال تأثيرًا معنويًا على الرضا الوظيفي في هذا النموذج. وهو ما يفتح المجال لدراسات مستقبلية لاستكشاف دور هذه العوامل في بيئات عمل مختلفة أو في سياقات أخرى قد يكون لها تأثير أكبر.

استنادًا إلى هذه النتائج، أصبح بالإمكان تقديم توصيات عملية، ستم مناقشتها في الفصل التالي، تهدف إلى تحسين ممارسات القيادة في الشركة. تتضمن هذه التوصيات استراتيجيات لتطوير مهارات القيادة، وتعزيز التواصل الفعال مع الموظفين، وتوفير بيئة عمل تحفز الإبداع والمشاركة. كما ستسعى إلى إيجاد توازن بين احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل، مما يسهم في تحسين الأداء العام وتعزيز ثقافة العمل الجماعي داخل الشركة.

4.8 الخلاصة :

من خلال النتائج الإحصائية التي تم تحليلها في هذا الفصل، تبين أن هناك علاقة معنوية إيجابية بين القيادة الإيجابية ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) ، حيث تم قبول الفرضية الرئيسية التي تشير إلى تأثير القيادة الإيجابية على الرضا الوظيفي. كما تم قبول الفرضية الفرعية المتعلقة بدعم القائد للموظفين، بينما تم رفض الفرضيتين الفرعيتين المتعلقةتين بالتحفيز والإلهام والتواصل الفعال، حيث لم تظهر النتائج أي تأثير معنوي لهما على الرضا الوظيفي. بناءً على هذه النتائج، يُستنتج أن القيادة الإيجابية تلعب دورًا رئيسيًا في تحسين الرضا الوظيفي.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، ويعرض التوصيات المستخلصة من النتائج مع التركيز على تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي. كما يناقش حدود الدراسة ويوجه اقتراحات للبحوث المستقبلية التي قد توسع الفهم في هذا المجال. أخيرًا، يقدم الفصل ملخصاً لأهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وأثرها على تعزيز ممارسات القيادة الإيجابية في المؤسسات.

5.2. المساهمات النظرية :

تم اختيار المتغيرات في هذه الدراسة بناءً على الحاجة إلى ربطها في نموذج بحثي واحد، حيث لم تكن الأدبيات السابقة تحتوي على دراسات تربط بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي بشكل شامل. من خلال هذه الدراسة، تم بناء إطار نظري يعزز الفهم المعرفي لهذه العلاقة، مع تحديد أبعاد المتغيرات بشكل دقيق. كما تم اختيار المنهجية الأنسب لتحقيق أهداف البحث، واستخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة. هذا النهج أسهم في تقديم نتائج موثوقة تدعم الفهم النظري لمتغيرات الدراسة وتساهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بها.

5.3. المساهمات العملية :

تتمثل المساهمة العملية لهذه الدراسة في إمكانية تطبيق نتائجها على شركة الاتصالات السعودية (STC). يمكن للشركة الاستفادة من نتائج البحث في تحسين استراتيجيات القيادة الإيجابية، مما يعزز رضا الموظفين ويحسن بيئة العمل بشكل عام. كما يمكن للشركة تطوير برامج تدريبية تستند إلى أبعاد القيادة الإيجابية التي تم تحديدها، مما يعزز مهارات القيادة لدى المدراء. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم النتائج في تصميم سياسات الموارد البشرية التي تركز على تعزيز الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية.

5.4. حدود الدراسة :

5.4.1. الحدود الموضوعية :

تقتصر الدراسة على دراسة العلاقة بين القيادة الإيجابية والرضا الوظيفي داخل شركة الاتصالات السعودية (STC) ، مع التركيز على أبعاد القيادة الإيجابية مثل التواصل الفعال، التحفيز، و دعم الموظفين، وأبعاد الرضا الوظيفي مثل التقدير الوظيفي، التوازن بين الحياة والعمل، والفرص المهنية .

5.4.2. الحدود البشرية :

تقتصر الدراسة على عينة مكونة من 36 موظف من موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) الذين ينتمون إلى مختلف الأقسام داخل الشركة، بما في ذلك الإداريين والمديرين، مما قد يحد من تعميم النتائج على جميع الموظفين في الشركات الأخرى.

5.4.3. الحدود المكانية :

تم تطبيق الدراسة في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في الفرع الرئيسي لشركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة الرياض، دون أن تشمل فروع الشركة في المدن الأخرى.

5.4.4. الحدود الزمنية :

تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024 م / 1446 هـ على مدى ثلاثة أشهر تقريبًا .

5.5. الدراسات المستقبلية :

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي أظهرت العلاقة الوثيقة بين القيادة الإيجابية وأبعادها المختلفة، والرضا الوظيفي وأبعاده، يُوصى الباحثون في المستقبل بتوحيد هذه النتائج في بيانات عمل مختلفة. يمكن للباحثين التركيز على اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بتساؤلات الدراسة التي طرحتها هذه الدراسة، مثل العلاقة بين القيادة الإيجابية ومستوى الرضا الوظيفي في بيانات عمل متعددة. كما يُنصح بالتركيز على أبعاد معينة من القيادة الإيجابية أو الرضا الوظيفي لتحليل تأثيراتها بشكل أكثر تحديدًا. بالإضافة إلى ذلك، يمكن توسيع نطاق الدراسة ليشمل عينات أكبر وفترات زمنية أطول لتحقيق نتائج أكثر دقة وقوة، مما يساهم في تعميم النتائج واختبار استمرارية العلاقة بين المتغيرات في سياقات متنوعة.

5.6. التوصيات:

- بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
 - ضرورة تعزيز الوعي حول مفهوم القيادة الإيجابية بين جميع المستويات الإدارية في شركة الاتصالات السعودية (STC)، لتوضيح تأثيرها الإيجابي على بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي للموظفين.
 - ضرورة تشجيع المديرين على استخدام أساليب القيادة الإيجابية التي تشمل التواصل الفعال مع الموظفين، وتقديم الدعم المستمر لهم، مما يساهم في رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.
 - ضرورة توفير برامج تدريبية موجهة للمديرين لتحسين مهارات القيادة الإيجابية، والتركيز على مهارات التحفيز والتوجيه الذي يساهم في بناء علاقة قوية بين القائد وفريق العمل.
 - ضرورة تطوير بيئة العمل من خلال تبني سياسات تركز على رفاة الموظفين، مثل تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتوفير فرص للتطوير المهني المستمر.
 - تحفيز ثقافة التعاون والتقدير المتبادل في بيئة العمل، بحيث يُشجع الموظفون على الإبداع والعمل الجماعي، مما يعزز من فعالية القيادة الإيجابية ويزيد من ولائهم تجاه الشركة.
 - التركيز على استكشاف العلاقة بين القيادة الإيجابية والمتغيرات الأخرى، مثل الإنتاجية والأداء المؤسسي، حيث يمكن للباحثين في المستقبل توسيع هذا المجال للبحث في تأثير القيادة الإيجابية على متغيرات أخرى تؤثر في نجاح المؤسسة.
 - إجراء دراسات مستقبلية تركز على تطبيق ممارسات القيادة الإيجابية في بيئات عمل مختلفة، وضمان تعميم نتائج الدراسة في سياقات متنوعة عبر فترات زمنية أطول، لتقييم مدى استمرارية هذه العلاقة وتأثيراتها طويلة المدى.
- تتوجه هذه التوصيات إلى تحسين بيئة العمل في شركة الاتصالات السعودية (STC)، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية، وفي نفس الوقت تفتح المجال لإجراء دراسات إضافية لتوسيع الفهم المتعلق بالقيادة الإيجابية وتأثيرها على النجاح المؤسسي.

5.7. الخاتمة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة الإيجابية على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية (STC) وقد تم التركيز في هذا البحث على كيفية تأثير ممارسات القيادة الإيجابية في بيئة العمل على مستوى رضا الموظفين، حيث تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من الموظفين العاملين في الشركة.

قد كشفت النتائج التي تم التوصل إليها عن وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات القيادة الإيجابية وزيادة مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين. كما أظهر البحث أن القيادة الإيجابية تعزز من تواصل المديرين مع الموظفين وتساهم في تقديم الدعم والتحفيز اللازم لهم، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة ولاء الموظفين تجاه الشركة.

كما أظهرت الدراسة أن توفير بيئة عمل تتمتع بالرفاهية والتوازن بين الحياة الشخصية والعمل، إلى جانب الاستثمار في ثقافة مؤسسية تشجع التعاون، يساعد على تعزيز فعالية القيادة الإيجابية وزيادة رضا الموظفين. بناءً على هذه النتائج، يُوصى بأن تستثمر شركة الاتصالات السعودية (STC) بشكل أكبر في برامج تدريبية موجهة للمديرين لتعزيز مهارات القيادة الإيجابية، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية.

علاوة على ذلك، يُوصى بأن تواصل الشركة تبني سياسات تركز على رفاهية الموظفين وتوفير فرص التطوير المهني المستمر، لضمان تعزيز الرضا الوظيفي والمحافظة على مستوى عالٍ من الأداء المؤسسي. كما يُقترح إجراء دراسات مستقبلية تركز على العلاقة بين القيادة الإيجابية والمتغيرات الأخرى، مثل الأداء المؤسسي والإنتاجية، في بيئات عمل مختلفة ومع عينات أكبر وفترات زمنية أطول، لضمان تعميم النتائج واستكشاف التأثيرات بعيدة المدى.

في الختام، يسلط هذا البحث الضوء على أهمية القيادة الإيجابية كأداة محورية في تعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق النجاح المؤسسي. وقد قدم هذا البحث رؤية عملية ونظرية يمكن أن تساهم في تحسين بيئة العمل في شركة الاتصالات السعودية (STC) وفي مؤسسات أخرى تسعى لتحقيق بيئة عمل إيجابية وفعالة.

هذا و الحمد لله رب العالمين.

قائمة المراجع

- Bass,B.M.,&Avolio,B.J(1994).
improving organizational effectiveness through transformational leader ship.sage
publications.
- Yukl,G.(2013)leader ship in organizations (8th ed).pearson Education
- Cameron,K.S&Quinn,R.E.(2006).Diagnosing and changing organizational culture
:Based on the competing values framework.jossey-Bass
- Cameron&Quinn,2006
- Luthans,F.,&yousef,C.M,&avolio,B.J.2007
- Robbins,S.P&Judge,T.A(2018)
- STC
- Dinh,J.E,Lord,R.G,Gardner,W.L,Meuser,J.D,Liden,R.C.,&Hu,J(2014)
- Schimschal & lomas.2018
- Wrzesniewski.2014
- Wang & Seibert,2015
- Tee,2015
- (locke & latham,2015)

- Cameron & Spreitzer, 2012
- Harris, 2005
- Ahmadi et al, 2014
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1299-1349). Chicago: Rand McNally.
- Judge, T. A., & Church, A. H. (2000). Job Satisfaction: Research and Theory. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 15, pp. 1-30). Wiley.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Luthans, F., Yousef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital. The Development and Impact of Positive Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 53-70.
- Schimschal, T., & Lomas, J. (2018). The role of positive leadership in job satisfaction: A comprehensive study. *Journal of Business Research*, 12(4), 345-356.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). SAGE Publications.
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.

- العودة 2018
- سميث، ج. (2021). تأثير القيادة الإيجابية على الرضا الوظيفي للموظفين. مجلة الإدارة والتنمية البشرية، 15(2)، 45-62.
- جونسون، م. (2022). القيادة الإيجابية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المنظمات. مجلة السلوك التنظيمي، 20(1)، 75-92.
- الشمال 2014

فصل الملاحق :

ملحق (1) : استبيان البحث

استبيان

تحية طيبة وبعد،

يسرني أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دعم بحثي العلمي بعنوان "أثر القيادة الإيجابية على الرضا الوظيفي". يسعى هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين سلوكيات القيادة الإيجابية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين ، من خلال جمع آرائكم حول تجاربكم مع القيادة في بيئة العمل ومدى تأثيرها على تحفيزكم وإنتاجيتكم وشعوركم بالرضا الوظيفي .

تشير القيادة الإيجابية إلى الممارسات والسلوكيات التي يتبناها القائد لتعزيز بيئة عمل إيجابية، تتسم بالتمكين والتحفيز والتواصل الفعال، والتي تهدف إلى رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أفضل أداء.

أما الرضا الوظيفي، فيعكس مدى رضا الموظف عن مختلف جوانب وظيفته، بما في ذلك بيئة العمل، والعلاقات مع الزملاء، والتعويضات، وفرص التطور المهني. يُعتبر هذا الشعور عاملاً أساسياً في تحسين الأداء والالتزام الوظيفي.

نتطلع إلى مساهماتكم القيمة و نرجو منكم المشاركة في هذا الاستبيان من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة بدقة وموضوعية، حيث تعتبر آراؤكم محورية في الوصول إلى فهم أعمق للدور الذي تلعبه القيادة الإيجابية في تحسين الرضا الوظيفي , ونؤكد لكم أن جميع المعلومات ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكر لكم تعاونكم ووقتكم الثمين
مع أطيب التحيات والتقدير.

الأسئلة الشخصية للاستبيان :

البيانات الشخصية :

*العمر

- ☐ من ٢٠ إلى أقل من ٣٠
- ☐ من ٣١ إلى أقل من ٤٠
- ☐ من ٤١ إلى أقل من ٥٠
- ☐ أكبر من ٥١

*المؤهل

- ☐ ثانوي
- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

*الحالة الاجتماعية

- ☐ أعزب
- ☐ مطلق
- ☐ متزوج
- ☐ أرمل

*عدد سنوات الخبرة

- ☐ ٥ سنوات فأقل
- ☐ من ٦ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
- ☐ من ١١ إلى أقل من ١٥ سنة
- ☐ من ١٦ إلى أقل من ٢٠ سنة
- ☐ أكثر من ٢٠ سنة

❖ الأسئلة المتعلقة بالمتغير الأول (القيادة الإيجابية) :

الجزء الأول: متغيرات الدراسة.

المحور الأول: الرجاء التكرم بوضع دائرة (O) في على الإجابة التي تلائم اختيارك:

1. يتمتع مديري بالقدرة على الانصات

أ. غير موافق تماماً

ب. غير موافق

ت. غير محددًا محايد

ث. موافق

ج. موافق بشدة

2. يتمتع مديري بالوضوح في عرض المعلومات والأهداف والمهام

أ. غير موافق تماماً

ب. غير موافق

ت. غير محددًا محايد

ث. موافق

ج. موافق بشدة

3. يمتاز مديري بأنه يعني (يقصد) ما يقول

أ. غير موافق تماماً

ب. غير موافق

ت. غير محددًا محايد

ث. موافق

ج. موافق بشدة

4. يشجع مديري الجميع على التعبير عن رأيهم

أ. غير موافق تماماً

ب. غير موافق

ت. غير محددًا محايد

ث. موافق

ج. موافق بشدة

5. يمتلك مديري البصيرة ونظرة واضحة لمستقبل الشركة وأهدافها

أ. غير موافق تماماً

ب. غير موافق

ت. غير محددًا محايد

ث. موافق

- ج. موافق بشدة
6. يتمتع مديري بالقدرة على تصور متطلبات تحقيق الأهداف المستقبلية
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محدداً محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
7. يتمتع مديري بالقدرة على الابداع وإيجاد الحلول الابداعية
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محدداً محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
8. يتمتع مديري بالقدرة على قيادة التغيير لتحقيق الأهداف المستقبلية
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محدداً محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
9. يتمتع مديري بالقدرة على تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف وتحسين وتطوير الأداء
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محدداً محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
10. أرى في مديري القدوة الحسنة التي تشجعني وتحفزني لتقديم أفضل أداء
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محدداً محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
11. يتمتع مديري بالقدرة على تحفيزي والشعور بالحماس والرغبة بالعمل لتحقيق مهام وأهداف جديدة
- أ. غير موافق تماماً

- ب. غير موافق
ت. غير محدداً محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة
12. يشعرني مديري بالثقة في قدرتي على أداء عملي والقيام بمهامي على أكمل وجه
أ. غير موافق تماماً
ب. غير موافق
ت. غير محدداً محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة

13. مديري مستعد دائماً لتقديم الدعم من خلال المشورة والارشادات اللازمة والدعم المعنوي
أ. غير موافق تماماً
ب. غير موافق
ت. غير محدداً محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة
14. مديري يثني على عملي وإنجازاتي بشكل مستمر
أ. غير موافق تماماً
ب. غير موافق
ت. غير محدداً محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة

15. مديري يساعدني على تطوير نفسي وقدراتي في العمل بشكل مستمر
أ. غير موافق تماماً
ب. غير موافق
ت. غير محدداً محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة
16. مديري يثق بي وينتدبني لاتخاذ القرارات وتنفيذها
أ. غير موافق تماماً
ب. غير موافق
ت. غير محدداً محايد
ث. موافق

- ج. موافق بشدة
17. يتميز مديري بالقدرة على حل المشكلات ومواجهة التحديات بكفاءة وفعالية عالية
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محدداً محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
18. يتمتع مديري بالثقة بالنفس عند مواجهة المشكلات والتحديات
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محدداً محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
19. يتمتع مديري بالقدرة على تحقيق أفضل النتائج الممكنة مهما كانت التحديات
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محدداً محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
20. يتمتع مديري بالخبرة والكفاءة على مساعدة العاملين على تحقيق الأهداف
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محدداً محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
21. تصرفات وسلوكيات مديري متناسقة مع قيمه ومعتقداته
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق
- ت. غير محدداً محايد
- ث. موافق
- ج. موافق بشدة
22. مديري يأخذ قرارته بناءً على قيمه ومعتقداته
- أ. غير موافق تماماً
- ب. غير موافق

- ت. غير محددا محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة
23. يتوقع مني مديري أن أتصرف بناءً على قيمي الأخلاقية
أ. غير موافق تماماً
ب. غير موافق
ت. غير محددا محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة
24. مديري يأخذ القرارات الصعبة بناءً على المعايير الأخلاقية العالية
أ. غير موافق تماماً
ب. غير موافق
ت. غير محددا محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة
25. أشعر بتقدير كبير لمديري وأسلوبه في القيادة والإدارة
أ. غير موافق تماماً
ب. غير موافق
ت. غير محددا محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة
26. يتمتع مديري بالقدرة على الحصول على موافقة ودعم الجميع لقراراته
أ. غير موافق تماماً
ب. غير موافق
ت. غير محددا محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة
27. يتمتع مديري بالقدرة على القيادة بدعم والتزام من الجميع من خلفه
أ. غير موافق تماماً
ب. غير موافق
ت. غير محددا محايد
ث. موافق
ج. موافق بشدة
28. يشجعني مديري على المشاركة بالأراء والمساهمة في صنع القرارات

❖ الأسئلة المتعلقة بالمتغير الثاني (الرضا الوظيفي) :

الملاحق

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
	الأجور والرواتب					
01	الراتب الذي احصل عليه يتناسب مع المجهودات التي أقدمها.					
02	فرص الزيادة في الراتب مرضية.					
03	الراتب الذي أحصل عليه من خلال العمل بهذه المؤسسة مناسب للمعيشة.					
	محتوى العمل وتنوع المهام					
04	الوظيفة التي اعمل بها تقتدر إلى الوضوح والأهداف المحددة.					
05	لدي الفرصة للقيام بعدة أشياء مختلفة في وظيفتي.					
06	أقوم بنفس الوظائف مرارا و تكرارا.					
	إمكانيات الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل					
07	تتيح لي وظيفتي استغلال قدراتي في العمل.					
08	وظيفتي تتناسب مع كفاءتي.					
09	لا تقدر الإدارة ما أقوم به من جهد خلال العمل.					

الملاحق

					الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل	
					لا أراقب التوقيت عند القيام بعملتي.	10
					لا أباي بالمشاكل التي تواجهني أثناء القيام بالعمل.	11
					لا يمكنني السيطرة على المشاكل التي تواجهني في العمل.	12
					لا احتاج إلى إشراف متواصل للقيام بأداء الوظيفة بالطريقة الصحيحة.	13
					فرص التطور والترقية	
					يتحصل العمال على الترقية بسرعة.	14
					تتناسب معايير الترقية مع ما يبذل من جهد.	15
					فرصة الترقية إلى وظائف أعلى جيدة في وظيفتي.	16
					أشعر بالرضا أكثر حين أحصل على الترقية.	17
					نمط القيادة	
					لا تتيح لي فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.	18
					يفرض المشرف رأيه في العمل.	19
					لا تهتم الإدارة إلا بتنفيذ اللوائح دون النظر إلى الجانب الإنساني.	20

الملاحق

					علاقة الفرد بالأفراد الأخرى	
					21 يصعب التفاهم مع زملائي في العمل.	
					22 اعتمد على رأي زملائي في حل المشاكل التي تعترضني في العمل.	
					23 اشعر أن زملائي يعملون على تسهيل العمل وتيسيره.	
					ظروف العمل المادية	
					24 تحرص الإدارة على توفير كافة التسهيلات اللازمة في العمل.	
					25 ساعات العمل المفروضة مناسبة لأداء العمل.	
					26 مناخ العمل يشجع على الاجتهاد في التصرف دون خوف من الأخطاء.	
					عدالة العائد	
					27 اشعر بعدالة الأجور والمكافآت التي احصل عليها مقارنة بالآخرين الذين يؤدون نفس عملي.	
					28 تتناسب الأجور التي احصل عليها مع خبرتي في العمل.	
					29 تتبع الإدارة العدالة والإنصاف في توزيع المهام والأعباء الوظيفية.	