

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مخاطر

أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل المرنة المنظمة كمتغير وسيط بالتطبيق على مطار الملك خالد الدولي بالرياض

مشروع تخرج

إعداد

عبدالعزیز عبدالرحمن العثمان (القائد) 232001190

عديس فہید السبيعي 232001415

عبدالعزیز سليمان الرشيد 232002424

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

1445ھ/2024م



إِهْدَاء

إلى أظهر قلبين في حياتي... والديّ العزيزين.

إلى من شاركني السراء والضراء، ولم أرها عابسة يوماً..... زوجتي المخلصة.

إلى من أتشوّق لأن أرى مستقبلهما المشرق بإذن الله..... ابنتيّ الغاليتين.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

شكر وفخر

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في
جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما
قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل
أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل من خلال المرونة المنظمة في مطار الملك خالد الدولي بالرياض ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتناسب مع أغراض الدراسة، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية تناسبية بلغت (360) عاملاً، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالإضافة إلى استخدام برنامج (Amos) .

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية) في جودة حياة العمل من خلال المرونة المنظمة في مطار الملك خالد الدولي بالرياض ، كما بينت النتائج أن مطار الملك خالد الدولي بالرياض يطبق كل من القيادة التحويلية وجودة حياة العمل والمرونة المنظمة ضمن درجات متوسطة، وأن هناك أثر للمرونة المنظمة في جودة حياة العمل

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام مطار الملك خالد الدولي بالرياض بجانب القيادة التحويلية وما يتضمنه من أبعاد رئيسه، والحرص على أن يمتلك القادة سمات القائد التحويلي لما تحققه هذه السمات من آثار إيجابية في الكثير من المجالات التي بدورها تزيد من فاعلية المنظمة وقدرتها على التطوير والتحسين المستمر، كما أوصت الدراسة بأنه من الضروري على مطار الملك خالد الدولي بالرياض إعادة النظر في المفاهيم التي تناولتها الدراسة والمتمثلة بالقيادة التحويلية وأبعادها وجودة حياة العمل وأبعادها والمرونة المنظمة وأبعادها وتكثيف الجهود وإجراء دراسات تتعلق بهذه المفاهيم للوقوف على مواطن الضعف فيها ومعالجتها وكذلك تطوير وتحسين نقاط القوة نظراً لدور هذه المفاهيم الإدارية بشكل متكامل في الأداء الخاص بالأفراد والأداء المنظمي.

الكلمات الافتتاحية: القيادة التحويلية - جودة حياة العمل - المرونة المنظمة - مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	إهداء
ج.....	شكرو وتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 تمهيد:
1.....	2.1 مقدمة:
2.....	3.1 مشكلة الدراسة:
4.....	4.1 أهمية الدراسة:
4.....	لأهمية العلمية:
4.....	الأهمية العملية:
4.....	5.1 أهداف الدراسة:
6.....	6.1 تساؤلات الدراسة:
8.....	7.1 فرضيات الدراسة:
10.....	8.1 نموذج الدراسة:
11.....	9.1 دوافع اختيار الموضوع:

12	10.1 المنهجية:
13	11.1 أدوات الدراسة:
13	12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
14	13.1 حدود الدراسة
14	14.1 الدراسات السابقة:
27	الفصل الثاني : الاطار النظري
27	المبحث الأول : القيادة التحويلية
27	1.1.2 تمهيد:
29	2.1.2. أهداف القيادة التحويلية :
30	3.1.2 أهمية القيادة التحويلية
31	4.1.2 ميزات القيادة التحويلية
32	5.1.2 أبعاد القيادة التحويلية
36	المبحث الثاني : جودة حياة العمل
36	1.2.2 جودة حياة العمل
38	2.2.2 أهمية جودة حياة العمل
39	3.2.2 عوامل جودة حياة العمل
40	4.2.2 أهداف جودة حياة العمل:
42	المبحث الثالث: المرونة التنظيمية
42	1.3.2 مفهوم المرونة التنظيمية
43	2.3.2 أهداف المرونة التنظيمية

43	3.3.2 أهمية المرونة المنظمة
44	4.3.2 أسباب ظهور المرونة المنظمة
45	5.3.2 مؤشرات قياس المرونة المنظمة
45	6.3.2 أبعاد المرونة المنظمة
48	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
48	1.3 تمهيد
48	2.3 منهج الدراسة
49	3.3 مجتمع الدراسة
49	4.3 عينة الدراسة
49	5.3 مصادر جمع البيانات
50	6.3 أداة الدراسة
52	7.3 صدق وثبات أثناء الدراسة
59	8.3 اختبار التوزيع الطبيعي
60	9.3 ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة
63	10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
64	الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات
64	1.4 تمهيد
64	2.4 وصف خصائص عينة الدراسة
67	3.4 وصف متغيرات الدراسة
107	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

107.....	1.5 تمهيد
107.....	2.5 مناقشة النتائج
112.....	3.5 الاستنتاجات
115.....	4.5 التوصيات
117.....	Abstract
118.....	المراجع
118.....	أولاً: المراجع العربية:
121.....	ثانياً: المراجع الأجنبية:
124.....	الملاحق
125.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
51	الجدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي
52	الجدول رقم (2) توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس القيادة التحويلية
52	الجدول رقم (3) توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس جودة حياة العمل
53	الجدول رقم (4) توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس المرونة المنظمية
54	جدول رقم (5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القيادة التحويلية والدرجة الكلية لمحورها وقيمة اختبار (KMO) لكل بعد
55	جدول رقم (6) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات جودة حياة العمل والدرجة الكلية لمحورها وقيمة اختبار (KMO) لكل بعد
57	جدول رقم (7) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المرونة المنظمية والدرجة الكلية لمحورها وقيمة اختبار (KMO) لكل بعد
59	جدول رقم (8) قيم معامل الانساق الداخلي (Cronbach Alpha) لفقرات أداة الدراسة
60	الجدول رقم (9) التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على اختبار (K-S) ومعامل الالتواء (Skewness)
62	جدول (10) نتائج اختبار قوة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة
63	جدول (11) مصفوفة معاملات ارتباط (Pearson) للمتغيرات المستقلة
64	جدول رقم (12) نتائج اختبار الارتباط الذاتي (D-W) لفرضيات الدراسة
65	جدول (13) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي
66	جدول (14) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

67	جدول (15) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
67	جدول (16) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
68	جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد القيادة التحويلية
70	جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التأثير المثالي
71	جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الاعتبارات الفردية
72	جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الاستثارة الفكرية
74	جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الحفز الإلهامي
75	جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد جودة حياة العمل
76	جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات تصميم الوظائف
77	جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات تطوير القدرات
79	جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التقدم الوظيفي
80	جدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التعويضات

81	جدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التكامل الاجتماعي
83	جدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد المرونة المنظمية
84	جدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات المرونة الهيكلية
85	جدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات المرونة الإستراتيجية
87	جدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات مرونة العمليات
88	جدول (32) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل
90	جدول (33) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية في تصميم الوظائف
93	جدول (34) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية في تطوير القدرات
95	جدول (35) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية في التقدم الوظيفي
97	جدول (36) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية في التعويضات
100	جدول (37) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية في التكامل الاجتماعي
102	جدول (38) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية في المرونة المنظمية
104	جدول (39) نتائج اختبار أثر المرونة المنظمية في جودة حياة العمل
107	جدول رقم (40) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 تمهيد:

يتناول هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول يتطرق إلى الإطار العام للدراسة ويتضمن مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وأسئلة الدراسة، ومصطلحات الدراسة، والمبحث الثاني: الدراسات السابقة ويتم التطرق لها على النحو التالي:

2.1 مقدمة:

تواجه المنظمات في العصر الحديث تحديات كبيرة، بما في ذلك المنافسة والعولمة التي حولت العالم إلى قرية صغيرة، وانفجار الثورة التكنولوجية وثورة الاتصالات، والوتيرة السريعة للتغير الداخلي المصاحب للشكوك البيئية وفي خضم هذا الصراع البيئي، احتل مفهوم القيادة التحويلية مكانة مهمة في الفكر التنظيمي بشكل خاص.

يعتمد نجاح المنظمات إلى حد كبير جداً على قدرتها على الاستثمار في القدرات العقلية لموظفيها، والقدرة على التنبؤ بالمشكلات الخارجية والداخلية والعمل على مواجهتها مستقبلاً وكل ذلك لن يتحقق إلا إذا كانت هناك منظمات قادرة على تحقيق القيادة التحويلية وجودة العمل، وقادرة على التكيف مع تحديات البيئة الخارجية التي تعيش فيها.

يركز هذا المفهوم على التكيف والنمو الذي يساعد المنظمات على البقاء والاستمرار لكي تحقق المنظمات نجاحاً استراتيجياً، يجب على قادة هذه المنظمات استخدام أسلوب القيادة الفعالة، والذي يعتبر من المواضيع التي لا تزال تشغل العالم، حيث أن المنظمات في العصر الحديث لا تحتاج إلى مديرين، بل إلى قادة مؤثرين يحملون رسالة المنظمة وأهدافها على المدى الطويل.

القيادة التحويلية هي القيادة القادرة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية إلى موظفيها، وهم قادة تحويليون قادرون على تبني سلوكيات أخلاقية عالية تقوم آثارها على الاحترام المتبادل بين طرفي المعادلة الإدارية، كما يعتبر أسلوب القيادة التحويلية من أفضل الأساليب القيادية القادرة على مواجهة التحديات التي تواجه منظمات الأعمال في العصر الحديث بثقة واقتدار تامين، حيث يتفاعل هذا الأسلوب القيادي المتميز مع العناصر المحفزة للأداء التنظيمي المتميز.

القائد التحويلي هو الذي يتمتع برؤية ثابتة، وقادر على استشراف المستقبل، ولديه القدرة على التأثير على الموظفين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح، وقادر على تحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع مما يساهم في تحقيق النجاح في إنتاج منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء واستمرارية الوجود ونجاح المنظمة (السعود، 2013).

تعد جودة حياة العمل بمثابة تمييز رئيسي بين قوتين في المنظمة، وهما قوة القادة الإداريين وأداء الموظفين، تعمل جودة حياة العمل على توفير بيئة تنظيمية تحفز وتشجع رأس المال البشري في المنظمة وتعمل على تنمية القدرات المعرفية والإبداعية للعاملين مما ينمهم مهنيًا مما ينعكس على النجاح الاستراتيجي للمنظمة ولذلك تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في جودة العمل من خلال المرونة التنظيمية كمتغير وسيط داخل المطارات السعودية.

3.1 مشكلة الدراسة:

القيادة هي المحرك الرئيسي لعملية صنع القرار في المنظمات إنها قادرة على تحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وهو ما يكسب ثقة الموظفين، ويحفز أفكارهم، ويراعي الاختلافات بينهم، وتأثيره المباشر في تحقيق رضاهم وتحسين أدائهم، مما يعزز قدرة المنظمة على وضع استراتيجية محددة وتنفيذها بفعالية ومن أجل الابتكارات المستمرة التي تنعكس على فعالية المنظمة وتحقيق نجاحاتها الاستراتيجية، فإن تحقيقها يقع على عاتق القادة التحويليين لأن المطارات تشهد منافسة شديدة محلياً وإقليمياً ودولياً، ولأنه يتعامل مع شريحة كبيرة من العملاء من داخل وخارج المملكة، الأمر الذي يتطلب كوادر بشرية مؤهلة ومدربة قادرة على تلبية متطلبات العملاء وتحقيق النجاح الاستراتيجي لهؤلاء لذا لا بد

من وجود منهج للتعامل مع هذه الموارد البشرية يراعي الفروق الشخصية والوظيفية بين العاملين من خلال اتباع منهج القيادة التحويلية وتحسين جودة الحياة العملية بدلاً من القيادة التقليدية داخل المطارات.

تلعب المطارات الخاصة والحكومية دوراً حيوياً في التنمية المستدامة، حيث تساهم بدور كبير جداً في نشر المعرفة والعلوم على مستوى المنطقة وخاصة المملكة العربية السعودية والعالم العربي عموماً، ورغم ظهور هذا الفكر القيادي الحديث بشكل واضح في الأدبيات والدراسات الأجنبية، إلا أن الدراسات والأدب العربي، بما فيه الأدب السعودي، المتعلق بهذا الموضوع لا يزال يعاني من نقص حاد، ونجد أن العديد من القطاعات، بما في ذلك المطارات في المملكة العربية السعودية، لا يزال يعاني من عدم الاهتمام الكافي بالقيادة التحويلية وتحسين نوعية الحياة العملية، الأمر الذي من شأنه أن يعزز النجاح الاستراتيجي لهذه المطارات، والذي بدوره يخلق الصراع داخل هذه المطارات و يؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال وسير العمل ومن الضروري الاهتمام بالنجاح الاستراتيجي من خلال توفير متطلبات الموظفين واحتياجاتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم، بالإضافة إلى اتباع منهج القيادة التحويلية الذي يعتمد على التحفيز بدلاً من أساليب القيادة التقليدية، والتي لا تناسب المنظمات المعاصرة.

تكمن مشكلة الدراسة في معرفة أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل المرنة التنظيمية كمتغير وسيط في التطبيق مطار خالد الدولي بالرياض.

ومن خلال ما تقدم يمكن صياغة المشكلة كما يلي:

ما أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل المرنة التنظيمية كمتغير وسيط في التطبيق مطار خالد الدولي بالرياض؟

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل المرنة التنظيمية كمتغير وسيط بالتطبيق مطار خالد الدولي بالرياض، والتي لم تتم دراستها بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للمبادئ الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتساهم بشكل كبير في حل مشاكل القيادة التحويلية وجودة العمل في المطارات بالمملكة العربية السعودية.

لأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم القيادة التحويلية وجودة العمل والمرنة التنظيمية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل المرنة التنظيمية كمتغير وسيط بالتطبيق مطار خالد الدولي بالرياض.

الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل المرنة التنظيمية كمتغير وسيط في المملكة العربية السعودية بالتطبيق مطار خالد الدولي بالرياض، مما يساعد صناع القرار في المطارات بالمملكة العربية السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد المطارات على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بتحقيق فعالية القيادة التحويلية والمرنة التنظيمية، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

5.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة الحالية: هو التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي- الاعتبارات الفردية- الاستشارة الفكرية- التحفيز الالهامي) على جودة حياة العمل بأبعادها(تصميم الوظائف- تطوير القدرات- التقدم الوظيفي- التعويضات- التكامل الاجتماعي) في توسط المرونة التنظيمية كمتغير وسيط بأبعادها (المرونة الهيكلية- المرونة الاستراتيجية- مرونة العمليات) في الخطوط الجوية بالمملكة العربية السعودية ومطار خالد الدولي بالرياض.

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية وتتمثل أهدافها فيما يلي:

- 1- التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، التحفيز الفكري، التحفيز الالهامي) على تصميم الوظائف في الخطوط الجوية بالمملكة العربية والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض.
- 2- التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، التحفيز الفكري، التحفيز الالهامي) على تطوير القدرات في الخطوط الجوية بالمملكة العربية والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض .
- 3- التعرف على درجة تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، والتحفيز الفكري، التحفيز الالهامي) على التقدم الوظيفي في الخطوط الجوية بالمملكة العربية والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض.
- 4- التعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، التحفيز الالهامي، والاعتبارات الفردية) على التعويضات في الخطوط الجوية بالمملكة العربية والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض.
- 5- التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، التحفيز الفكري، التحفيز الالهامي) على الاندماج الاجتماعي في الخطوط الجوية بالمملكة العربية والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض.

الهدف الرئيسي الثاني: معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، التحفيز الفكري، التحفيز الالهامي) على المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية- المرونة الاستراتيجية- المرونة التشغيلية) في الخطوط الجوية بالمملكة العربية والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض .

الهدف الرئيس الثالث: التعرف على أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، والمرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية) على جودة حياة العمل بأبعادها (تصميم الوظائف- تطوير القدرات- التقدم الوظيفي- التعويضات- التكامل الاجتماعي) في الخطوط الجوية بالمملكة العربية والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض.

الهدف الرئيسي الرابع: التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والتحفيز الفكري، التحفيز الالهامي) على جودة الحياة العمل من خلال المرونة المنظمة في الخطوط الجوية بالمملكة العربية والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض.

6.1 تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي- الاعتبارات الفردية- الاستشارة الفكرية- التحفيز الالهامي) على جودة حياة العمل بأبعادها (تصميم الوظائف- تطوير القدرات- التقدم الوظيفي- التعويضات- التكامل الاجتماعي) في توسط المرونة التنظيمية كمتغير وسيط بأبعادها (المرونة الهيكلية- المرونة الاستراتيجية- مرونة العمليات) في الخطوط الجوية بالمملكة العربية السعودية ومطار خالد الدولي بالرياض؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:-

• السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية،

التحفيز الفكري، التحفيز الالهامي) على تصميم الوظائف في الخطوط الجوية بالمملكة العربية

والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض؟

• السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية،

التحفيز الفكري، التحفيز الالهامي) على تطوير القدرات في الخطوط الجوية بالمملكة العربية

والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض؟

• السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير

المثالي، والاعتبارات الفردية، التحفيز الفكري، التحفيز الالهامي) على التقدم الوظيفي في الخطوط

الجوية بالمملكة العربية والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض؟

• السؤال الفرعي الرابع: ما مدى تأثير للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الفكري،

التحفيز الالهامي، والاعتبارات الفردية) على التعويضات في الخطوط الجوية بالمملكة العربية

والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض؟

• السؤال الفرعي الخامس: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير

المثالي، التحفيز الفكري، التحفيز الالهامي، والاعتبارات الفردية) على التعويضات في الخطوط

الجوية بالمملكة العربية والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض؟

السؤال الرئيسي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي،

الاعتبارات الفردية، التحفيز الفكري، التحفيز الالهامي) على المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية-

المرونة الاستراتيجية- المرونة التشغيلية) في الخطوط الجوية بالمملكة العربية والمطارات وخاصة مطار خالد

الدولي بالرياض؟

السؤال الرئيسي الثالث: ما مدى تأثير للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، والمرونة

الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية) على جودة حياة العمل بأبعادها (تصميم الوظائف- تطوير القدرات-

التقدم الوظيفي- التعويضات- التكامل الاجتماعي) في الخطوط الجوية بالمملكة العربية والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض؟

السؤال الرئيسي الرابع: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والتحفيز الفكري، التحفيز الالهامي) على جودة الحياة العمل من خلال المرونة المنظمة في الخطوط الجوية بالمملكة العربية والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض ؟

7.1 فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي- الاعتبارات الفردية- الاستشارة الفكرية- التحفيز الالهامي) على جودة حياة العمل بأبعادها(تصميم الوظائف- تطوير القدرات- التقدم الوظيفي- التعويضات- التكامل الاجتماعي) في توسط المرونة التنظيمية كمتغير وسيط بأبعادها (المرونة الهيكلية- المرونة الاستراتيجية- مرونة العمليات) في الخطوط الجوية بالمملكة العربية السعودية ومطار خالد الدولي بالرياض.

وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، التحفيز الفكري، التحفيز الالهامي) على تصميم الوظائف في الخطوط الجوية بالمملكة العربية والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، التحفيز الفكري، التحفيز الالهامي) على

تطوير القدرات في الخطوط الجوية بالمملكة العربية والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والتحفيز الفكري، التحفيز الالهامي) على التقدم الوظيفي في الخطوط الجوية بالمملكة العربية والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، التحفيز الالهامي، والاعتبارات الفردية) على التعويضات في الخطوط الجوية بالمملكة العربية والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، التحفيز الفكري، التحفيز الالهامي) على الاندماج الاجتماعي في الخطوط الجوية بالمملكة العربية والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض.

الفرض الرئيسي الثاني: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، التحفيز الفكري، التحفيز الالهامي) على المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية- المرونة الاستراتيجية- المرونة التشغيلية) في الخطوط الجوية بالمملكة العربية والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض .

الفرض الرئيسي الثالث: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية، والمرونة الاستراتيجية، والمرونة التشغيلية) على جودة حياة العمل بأبعادها (تصميم الوظائف- تطوير القدرات- التقدم الوظيفي- التعويضات- التكامل الاجتماعي) في الخطوط الجوية بالمملكة العربية والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض.

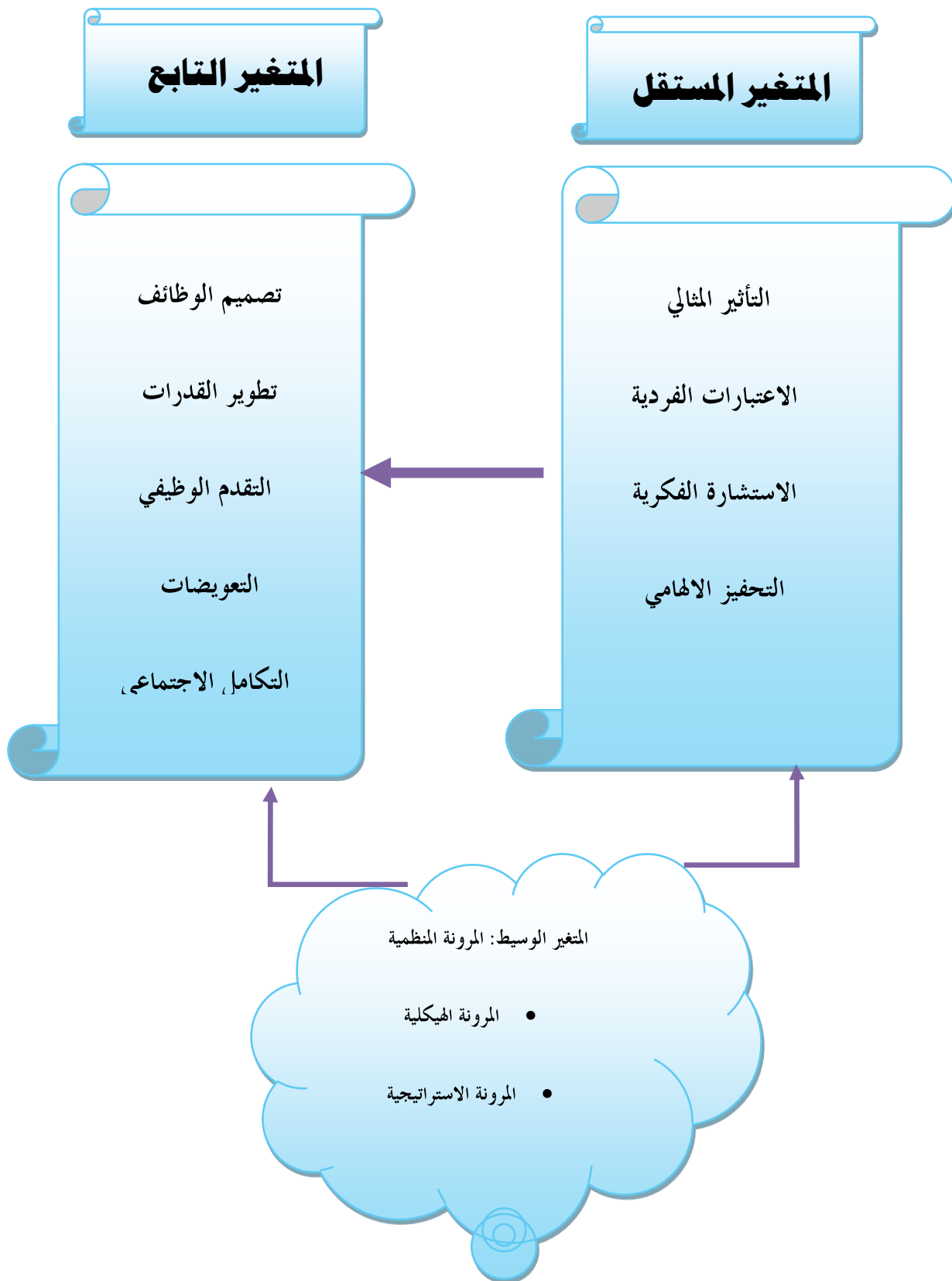
الفرض الرئيسي الرابع: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والتحفيز الفكري، التحفيز الالهامي) على جودة

الحياة العمل من خلال المرونة المنظمة في الخطوط الجوية بالمملكة العربية والمطارات وخاصة مطار خالد الدولي بالرياض.

8.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي- الاعتبارات الفردية- الاستشارة الفكرية- التحفيز الالهامي) على جودة حياة العمل بأبعادها(تصميم الوظائف- تطوير القدرات- التقدم الوظيفي- التعويضات- التكامل الاجتماعي) في توسط المرونة التنظيمية كمتغير وسيط بأبعادها (المرونة الهيكلية- المرونة الاستراتيجية- مرونة العمليات) في الخطوط الجوية بالمملكة العربية السعودية ومطار خالد الدولي بالرياض..

- المتغير المستقل: القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي- الاعتبارات الفردية- الاستشارة الفكرية- التحفيز الالهامي)
- المتغير التابع: جودة حياة العمل بأبعادها(تصميم الوظائف- تطوير القدرات- التقدم الوظيفي- التعويضات- التكامل الاجتماعي)
- المتغير الوسيط: المرونة المنظمة بأبعادها (المرونة الهيكلية- المرونة الاستراتيجية- مرونة العمليات)



من إعداد الباحث (النبانة، 2019)

9.1 دوافع اختيار الموضوع:

الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع نظراً لأهمية القيادة التحويلية وجودة حياة العمل.
- محاولة معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية في جودة حياة العمل بتوسط المرونة المنظمة في مطار خالد الدولي بالرياض.
- الإشارة إلى القيادة التحويلية في جودة حياة العمل في مطار خالد الدولي بالرياض.
- المبررات الشخصية:
- الموضوع له علاقة مباشرة بالتخصص العلمي.
- ميولي الطبيعي هو البحث والتقصي في القطاع الجوي وخصوصا المطارات.

10.1 المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر القيادة التحويلية في جودة العمل بتوسط المرونة النظامية في مطار خالد الدولي بالرياض، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر القيادة التحويلية في جودة العمل بتوسط المرونة النظامية في مطار خالد الدولي بالرياض

11.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من مديري وموظفي المطارات بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistic Measures**: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للمديرين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات المديرين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.

- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات المديرين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانيا: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

13.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: سعت الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي- الاعتبار الفردية- الاستشارة الفكرية- التحفيز الالهامي) على جودة حياة العمل بأبعادها(تصميم الوظائف- تطوير القدرات- التقدم الوظيفي- التعويضات- التكامل الاجتماعي) في توسط المرونة التنظيمية كمتغير وسيط بأبعادها (المرونة الهيكلية- المرونة الاستراتيجية- مرونة العمليات) في الخطوط الجوية بالمملكة العربية السعودية ومطار خالد الدولي بالرياض..
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الخطوط الجوية بالمملكة العربية السعودية ومطار خالد الدولي بالرياض.
- الحدود الزمانية: تم إعداد الدراسة خلال عام 2024.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الإدارة العليا والوسطى بالخطوط الجوية بالمملكة العربية السعودية ومطار خالد الدولي بالرياض.

14.1 الدراسات السابقة:

الدراسة	النتائج، (2019)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل من خلال المرونة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية الملكية والشركات التابعة لها
المتغير المستقل	القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية)
المتغير التابع	جودة العمل بأبعادها، (تصميم الوظائف- تطوير القدرات- التقدم الوظيفي- التعويضات- التكامل الاجتماعي)
المتغير الوسيط	المرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة الهيكلية- المرونة الاستراتيجية – مرونة العمليات)
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتناسب مع أغراض الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الخطوط الجوية الملكية الأردنية والشركات التابعة لها (رويال تورز، تكريم لخدمات المطارات) والذي يبلغ عددهم (3716) موظفا. تم أخذ عينة عشوائية طبقية تناسبية بلغت (360) عاملا، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالإضافة إلى استخدام برنامج (Amos) في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي وعدد من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع أهداف الدراسة منها الانحدار الخطي المتعدد.
أهم النتائج والتوصيات	من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية) في جودة حياة العمل من خلال المرونة التنظيمية في شركة

الخطوط الجوية الملكية الأردنية والشركات التابعة لها، كما بينت النتائج أن الخطوط الجوية الملكية الأردنية تطبق كل من القيادة التحويلية وجودة حياة العمل والمرونة المنظمة ضمن درجات متوسطة، وأن هناك أثر للمرونة المنظمة في جودة حياة العمل ضمن الشركة المبحوثة. خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة اهتمام إدارة شركة الخطوط الجوية الملكية بجانب القيادة التحويلية وما يتضمنه من أبعاد رئيسه، والحرص على أن يمتلك القادة ضمن الشركة المبحوثة سمات القائد التحويلي لما تحققه هذه السمات من آثار إيجابية في الكثير من المجالات التي بدورها تزيد من فاعلية المنظمة وقدرتها على التطوير والتحسين المستمر، كما أوصت الدراسة بأنه من الضروري على شركة الخطوط الجوية الملكية والشركات التابعة لها إعادة النظر في المفاهيم التي تناولتها الدراسة والمتمثلة بالقيادة التحويلية وأبعادها وجودة حياة العمل وأبعادها والمرونة المنظمة وأبعادها وتكثيف الجهود وإجراء دراسات تتعلق بهذه المفاهيم للوقوف على مواطن الضعف فيها ومعالجتها وكذلك تطوير وتحسين نقاط القوة نظرا لدور هذه المفاهيم الإدارية بشكل متكامل في الأداء الخاص بالأفراد والأداء المنظمي.	
عيادي، (2019)	دراسة
هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على طبيعة تأثير أبعاد القيادة التحويلية على جودة الخدمة الصحية، بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات تقرت- ورقلة.	أهداف الدراسة
القيادة الايجابية بأبعادها (التأثير المثالي- الحافز الالهامي- الاستشارة الفكرية- الاعتبارات الفردية- التمكين)	المتغير المستقل

المتغير التابع	جودة الحياة الصحية بأبعادها (الملموسة- الاعتمادية- الاستجابة- التعاطف- الأمان)
منهجية الدراسة	حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (221) عامل، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة هذا الموضوع، وكذلك منهج دراسة حالة من خلال تصميم استبانة بناءا على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم الاعتماد على هذه الأخيرة كأداة لجمع المعلومات، وتمت معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(spss)
النتائج والتوصيات	خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على جودة الخدمة الصحية في مستشفى سليمان عميرات- تقرت- من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، إضافة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وجودة الخدمة الصحية. وكما أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار تحسين بيئة العمل المادية المتمثلة في العناصر المادية الملموسة، وزيادة الاهتمام بأبعاد جودة الخدمة المتعلقة بالاعتمادية، والاستجابة.
الدراسة	الخصاونة،(2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل في شركات الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية.
المتغير المستقل	القيادة التحويلية بأبعاده (التأثير المثالي- التحفيز- الاعتبارات الفردية- الاستشارة الفكرية)
المتغير التابع	جودة الحياة بأبعادها (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل- ظروف العمل- تحقيق الذات- علاقات العمل)

استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها	منهجية الدراسة
وقد توصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لتصورات العاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية عن بعد القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.79)، بينما جاءت متوسطة عن بعد جودة حياة العمل بمتوسط حسابي (3.17) وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع القادة في شركات الاتصالات بالاستمرار في ممارسة تطبيق نمط القيادة التحويلية لما يتضمنه من خصائص وممارسات لها تأثيراً في فعالية الشركة ومراعاة للجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين	أهم النتائج والتوصيات
رباح،(2021)	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة بأبعادها (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية) على إدارة استمرارية العمل بأبعاده (إدارة الأزمات، انتعاش الأعمال، التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات) في الشركة العامة الأردنية للصوامع والتموين، التعرف أيضاً على أثر الدور المعدل الإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين أنماط القيادة واستمرارية العمل في الشركة العامة الأردنية للصوامع والتموين.	أهداف الدراسة
أنماط القيادة بأبعادها (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية)	المتغير المستقل
إدارة استمرارية العمل بأبعاده (إدارة الأزمات، انتعاش الأعمال، التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات)	المتغير التابع

وقد إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي الملائم لأغراض الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركة العامة الأردنية للصوامع والتموين البالغ عددهم (400) موظف، وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة حيث قامت الباحثة بتوزيع (300) استبانة لضمان أكبر تمثيل لمجتمع الدراسة بأسلوب العينة العشوائية، وتم استرداد (223) استبانة، وبعد تدقيق الاستبانات تم استبعاد (4) لعدم اكتمال اجابتها ليصبح عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل (219) استبانة، وتم اخضاع الاستبانة لاختبارات الصدق والثبات وتم تحليل البيانات باستخدام وسائل وبرامج الإحصاء المناسبة	منهجية الدراسة
قد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة بأنواعها (القيادة التبادلية القيادة التحويلية، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية على إدارة استمرارية العمل بأبعاده إدارة الأزمات، انتعاش الأعمال التعافي من كوارث تكنولوجيا المعلومات في الشركة العامة الأردنية للصوامع والتموين، كما أن المتغير المعدل الإدارة الجودة الشاملة قد عدل من أثر أنماط القيادة على إدارة استمرارية الأعمال في الشركة العامة الأردنية للصوامع والتموين، مما يفيد بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للدور المعدل الإدارة الجودة الشاملة على أثر أنماط القيادة بأنواعها على إدارة استمرارية العمل في الشركة العامة الأردنية للصوامع والتموين. وبناء على هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات التي كان أهمها أن تكون القيادة في الشركة العامة الأردنية للصوامع والتموين واعية ومدركة بالشكل الكافي للارتقاء بقدرات الموظفين وقدراتهم ورفع كفاءتهم من أجل مواكبة التطورات لضمان استمرارية العمل.	أهم النتائج والتوصيات

الدراسة	الشراري، (2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود جودة حياة العمل كمتغير وسيط في الجامعات الخاصة والحكومية العاملة في إقليم شمال الأردن
المتغير المستقل	القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي- الدافع الالهامي- الاعتبار الفردية- الاستشارة الفكرية)
المتغير التابع	النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الثقافة التحفيزية- رضا العملاء- الابداع)
المتغير الوسيط	جودة الحياة بأبعادها (التوازن بين الحياة الشخصية والعمل- الاستقرار الوظيفي- تحقيق الذات- الأجور والمكافآت- بيئة العمل)
منهجية الدراسة	لتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (324) موظفاً من العاملين بمستوى الإدارة الوسطى والعليا في الجامعات المبحوثة، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية النسبية من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (859) موظفاً. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V.25) وتحليل المسار (AMOS) لاختبار فرضيات الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها
النتائج والتوصيات	الأردن لمستوى تطبيق نمط القيادة التحويلية جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصورات العاملين لمستوى جودة حياة العمل جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصورات العاملين لمستوى النجاح الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة.

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي. وجود أثر دال إحصائيا للقيادة التحويلية في تحسين جودة حياة العمل. وجود أثر دال إحصائيا لجودة حياة العمل في تحقيق النجاح الاستراتيجي. أن جودة حياة العمل تلعب دورا وسيطا في تعزيز الأثر لنمط القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي. وتوصي الدراسة بضرورة الحرص على زيادة الاهتمام بتطبيق نمط القيادة التحويلية في الجامعات الخاصة والحكومية العاملة في إقليم شمال الأردن بما يضمن تحقيق أهدافها وطموحات عاملها. كما وأوصت الدراسة بتوفير بيئة عمل داعمة ومحفزة للعاملين وضرورة الاهتمام بتحسين أنظمة الأجور والمكافئات والتعويضات داخل الجامعات وضمان عدالتها لضمان استمرارية العاملين وتحقيق رضاهم ورفع مستويات أدائهم والذي يعزز تحقيق النجاح الاستراتيجي في الجامعات.	
عبد الحميد، (2017)	الدراسة
هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء القادة في المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية	أهداف الدراسة

متطلبات إدارة المعرفة (البنية التحتية والتكنولوجية، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية الفاعلة، الهيكل التنظيمي)	المتغير المستقل
عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)	المتغير التابع
وطبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، حيث قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من ثلاثة محاور وهي: المحور الأول: متطلبات إدارة المعرفة، المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة، المحور الثالث: أداء القادة، وتم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (508) من قادة المنظمات التطوعية العاملة في المملكة العربية السعودية. وتم استخدام أساليب التحليل الإحصائي بتطبيق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل بيانات الاستبانة.	منهجية الدراسة
توصلت نتائج الدراسة إلى النتائج الآتية: توافر متطلبات إدارة المعرفة (البنية التحتية والتكنولوجية، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية الفاعلة، الهيكل التنظيمي) في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية وتجاوزت الوزن النسبي المحايد "60%". كما توصلت النتائج إلى أن عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) تتم بمستوى عال في المنظمات التطوعية العاملة بالمملكة العربية السعودية وتجاوزت الوزن النسبي المحايد "60%".	أهم النتائج والتوصيات

وأشارت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي يتم بفاعلية وكفاءة ويعمل على الحث على حل المشكلات بطريقة إبداعية. بالإضافة إلى وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من أداء القادة وعمليات إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بأهمية توفير المنظمة برامج حاسوبية لاكتساب المعرفة، وتوفير المنظمة صفحة إلكترونية لكل وحدة تعكس نشاطاتها بدقة، بالإضافة إلى أن تتبنى المنظمة العمل بروح الفريق وأن تتبنى المبادرات الفردية.	
أبو زيد، (2019)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر جودة حياة العمل بأبعادها (العوامل المادية، العلاقات الإنسانية، ضغوط العمل، الرضا الوظيفي) في الالتزام المنظمي للشركات الصناعية العامة في مدينة الملك عبد الله الثاني، وكذلك تحليل أثر جودة حياة العمل في الالتزام المنظمي بوجود القيادة التحويلية كمتغير معدل في الشركات الصناعية في مدينة الملك عبد الله الثاني،	أهداف الدراسة
الالتزام المنظمي	المتغير المستقل
القيادة التحويلية.	المتغير التابع
لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة اشتملت على (71) فقرة بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة، ولغايات جمع البيانات الأولية قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة من شاغلي الوظائف العليا والوسطى في الشركات الصناعية وعددها (50) شركة استنادا لبيانات شركة المدن الصناعية الأردنية، حيث تم توزيع (400) استبانة استرد منها (392) استبانة، تم استبعاد (8) استبانات غير	منهجية الدراسة

قابلة للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (384) استبانة.	
ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها: - بينت نتائج الدراسة الأهمية النسبية بأن جودة حياة العمل بأبعادها (العوامل المادية، والعلاقات الإنسانية، وضغوط العمل، والرضا الوظيفي) في الشركات الصناعية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً، ويعزى السبب في ذلك لاهتمام الإدارة بحرصها على توفير حياة عمل ذات جودة عالية. - بينت نتائج الدراسة بأن الالتزام المنظمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري) في الشركات الصناعية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً، ويعزى السبب في ذلك لاهتمام إدارة الشركات الصناعية على رفع مستوى الالتزام لدى العاملين. وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، قام الباحث بالتوصية بجملة من التوصيات من أبرزها ما يلي: - ضرورة اهتمام القائمين على الشركة بتعزيز القيمة الذاتية للمنظمة بما يتوافق مع القيم الذاتية للعاملين، لما لذلك من أثر على أداء المنظمة. - ضرورة قيام الشركة بتعزيز مكانة الشركة عند العاملين من خلال الاهتمام بمتطلباتهم وأهدافهم الشخصية. - ضرورة اهتمام القيادة في الشركات الصناعية ببناء الحياة الوظيفية لدى العاملين. - ضرورة قيام القائمين على الشركات بالاهتمام بمشاعر العاملين وأحاسيسهم والعمل على المساواة بين العاملين وتمييزهم عن بعضهم البعض حسب قدراتهم وإنجازاتهم.	أهم النتائج والتوصيات
المهارة، (2020)	الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر القيادة التحويلية في الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في دائرة الجمارك الأردنية. ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء نموذج يعكس أثر القيادة التحويلية والمتمثلة بأبعادها (الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، التحفيز الملهم)، على جودة حياة العمل المتمثلة بأبعادها (نوعية العلاقات الاجتماعية، نوعية منظمة العمل، إمكانية الإنجاز والتطور المهني، التوافق بين ساعات العمل وحياة العمل) وقد تم قياس متغيرات الدراسة من خلال استبانة تم توزيعها بأسلوب عينة عشوائية طبقية متناسبة على جميع الموظفين من الفئات العليا والوسطى، بلغ حجم العينة (195)، موظفا من أصل (N=244) .	أهداف الدراسة
القيادة التحويلية والمتمثلة بأبعادها (الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، التأثير المثالي، التحفيز الملهم)	المتغير المستقل
جودة حياة العمل المتمثلة بأبعادها (نوعية العلاقات الاجتماعية، نوعية منظمة العمل، إمكانية الإنجاز والتطور المهني، التوافق بين ساعات العمل وحياة العمل)	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى الأسلوب السببي، من خلال تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، تم تطويرها بالاعتماد على خبرات نخبة من الأساتذة في هذا المجال، حيث تكونت من (51)، فقرة، كما تم استخدام العديد من الوسائل والأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات (t) ، وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة	منهجية البحث

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز على جودة الخدمة لشركات الصناعات البترولية محل الدراسة في مدينة القاهرة الكبرى. أوصت الدراسة بضرورة تبني شركات الصناعات البترولية لمعايير النموذج الأوروبي للتميز، حيث أن اعتماد وتطبيق هذه المعايير يساهم رفع سوية العمل التنظيمي وتحقيق الأهداف المخططة وتحقيق مستوى عال من الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة الإحاطة التامة بأبعاد جودة الخدمة والعمل على تطبيق محاورها التطبيق الأمثل لما لها من أهمية في ثبات وتطور واستمرار عمل الشركات ضمن سوق العمل، وتحسين مستوى السمعة التنظيمية وتطوير العلامة التجارية لتحسين جودة الخدمة المقدمة.	أهم النتائج والتوصيات
--	------------------------------

الدراسات الأجنبية	
الدراسة	Akram & Arif,2018
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتبادلية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية.
المتغير المستقل	أنماط القيادة التحويلية والتبادلية
المتغير التابع	أبعاد جودة الحياة الوظيفية
منهجية البحث	قد استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كإن بدرجة ضعيفة، كما أن تطبيق نمط القيادة التحويلية جاء بدرجة متوسطة، ووجود أثر للقيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية.
الدراسة	Leitao,2019

أهداف الدراسة	هدفت إلى التعرف على العلاقة بين جودة حياة العمل والأداء التنظيمي من خلال تصور رغبة العاملين لدى مساهمتهم في دعم زيادة الإنتاجية التنظيمية أم لا.
المتغير المستقل	جودة حياة العمل
المتغير التابع	الأداء التنظيمي
منهجية البحث	استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية والاستدلالية لتحليل بياناتها.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أنه عندما يشعرون العاملون بدعم المشرفين لهم من خلال الاستماع لهم والاستشعار لهمومهم، ومعاملتهم باحترام، ودمجهم في بيئة عمل جيدة، فإن ذلك يؤثر بشكل إيجابي بالمساهمة في تحسين الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة إلى مزيد من العمل على المكونات الذاتية والسلوكية لما يسمى المنظمات الذكية والتعليمية، بدلاً من التركيز حصرياً على المكافأة كعامل يحفز الإنتاجية التنظيمية بناء على مساهمة المتعاونين.

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول : القيادة التحويلية

1.1.2 تمهيد:

ظهرت القيادة التحويلية منذ سنة 1978 على يد العالم التاريخي والسياسي جيمس بيرنز وذلك من خلال كتابه القيادة الذي قام بشرح تعريف القيادة التحويلية فيه. وقد تطور هذا المفهوم في منتصف الثمانينات من القرن العشرين، وذلك على يد المفكر باس. حيث قام بتقديم صورة أوضح لمفهوم القيادة التحويلية، والتي فتحت المجال لاهتمام المنظمات بهذا المصطلح بدلاً من التركيز على حاجة القائد وحده. وتشبه القيادة التحويلية في ماهيتها القيادة الإلهامية، أي التي تأتي من خلال الكاريزما. لكن ما يميزها عنها، أنها ذات مقدرات خاصة تركز على إحداث الفرق والتغيير والوصول إلى الإبداع. وذلك من خلال مساعدة المرؤوسين في تنظيم حاجاتهم واهتماماتهم وتحفيز الفكر لديهم لحل المشكلات القديمة وحتم على مناقشة الحالة الآنية بشكل دائم (الهبارنة، 2018).

وقد اقترح باس وريجيو ضرورة ممارسة القيادة التحويلية في سلوكيات وتصرفات القادة وجعلها تتميز بالسلوكيات التالية : التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاعتبار الفردي (Al- Husseini & Elbeltagi, 2016) مفهوم القيادة التحويلية

تعرف القيادة بأنها: "المقدرة على عملية التأثير في سلوكيات الأفراد، والعمل على تنسيق جهودهم وتوجيههم من أجل بلوغ الغايات المرجوة". (حمادي، 2013: 34).

وتعد القيادة مؤثراً مهماً في تحديد درجة تحقيق الغايات في المنظمة، والقائد هو شخص لديه مسؤولية في اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات والإشراف والتحفيز والتواصل وتوجيه المرؤوسين في تحريك المنظمة، وذلك لأجل تحقيق الأهداف والغايات في المنظمة. ونمط القيادة، هو طريقة يتصرف من خلالها القائد في تدريب المرؤوسين على ممارسة الصلاحيات. حيث يعرف نمط القيادة بأنه مجموعة من الخصائص المستخدمة من قبل القادة للتأثير على المرؤوسين في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية (Safriyanti et al. 2021)

أحد الأنماط القيادية المطبقة في المنظمة هي القيادة التحويلية، حيث تعرف القيادة التحويلية بناءً على تعريف بيرنز - بأنها: "مشاركة القائد مع مرؤوسيه في عملية صنع القرار، وذلك من خلال تكوين الروابط بين القائد والمرؤوسين، تعزيزاً لأخلاقهم وزيادة لدافعيتهم". وتعد القيادة التحويلية مستوى مطوراً من القيادة، وقد سميت تحويلية لأن القائد من خلالها يقوم بتحويل الأفراد والمنظمة إلى مستوى أرقى وأعلى من الأداء (عبد الفتاح، 2013).

تعرف القيادة التحويلية أيضاً بأنها مقدرة القادة على التعامل مع المرؤوسين وتحفيزهم للعمل بشكل قوي، وبث روح الفريق فيهم بالتركيز على الأخلاق والقيم بغية تحقيق أهداف المنظمة" (علي وطيابوي 2021 وتعرف أيضاً بأنها: "العملية التي يسعى القائد من خلالها بالمشاركة مع المرؤوسين، للنهوض والوصول إلى المستويات العليا من الأخلاق والدافعية". وتعرف أيضاً بأنها: "قيام القائد باستخدام عنصر الجاذبية وصفاته الشخصية ذات العلاقة ، من أجل رفع المستوى العام وتحويل الأفراد والأنظمة لأنماط من الأداء العالي (بن خليفة وبعلي، 2021).

تفترض القيادة التحويلية ثلاث فرضيات هامة، وهذه الفرضيات تتمحور حول أن الأشخاص يتبعون القائد الملهم، وأن القائد صاحب الرؤية القوية والعاطفة الجياشة يمكنه تحقيق إنجازات عظيمة، وأن الطريق لتحقيق إنجازات القائد يكون من خلال حقن الطاقة والحماس في المرؤوسين وأن القائد يتبع أسلوب الاستثناء في إدارته أي عندما يتدخل في حالة الضرورة. وتعرف القيادة التحويلية بأنها: "القيادة التي تهتم بعملية تطوير المرؤوسين وتعمل على تمكينهم من الأداء بشكل مستقل. " وبعد القائد في القيادة التحويلية شخصاً استثنائياً، وأن المرؤوسين هم اطراف تعتمد على القائد بناء على نظرية الكاريزما المحدثة (ضيف، 2019).

تعد القيادة التحويلية استراتيجية وريادية في طبيعتها، فهي تؤثر معنوياً على الابتكار الفردي لدى العاملين واندماجهم. وتلعب القيادة التحويلية دوراً مهماً في تشجيع ودعم العاملين لتطوير أمور جديدة أو منتجات، وتعمل على تحسين منهجية العمل للحصول على ميزة للمنظمة. وترتبط القيادة التحويلية بأداء العاملين بشكل إيجابي خلال عملية تطوير منتج جديد، وما يؤدي إلى تحسين هذه العلاقة هو الحصول على مناخ العمل كفريق. (Abubaker & Ahmed, 2017)

هناك علاقة تفاعلية بين القيادة التحويلية وتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة وأداء المنظمة، حيث إن طبيعة التفاعلات بينها تبين العديد من الرؤى التكميلية وبشكل دقيق، فإن التركيز على الدور الهام الذي تقوم به القيادة التحويلية يسمح بالحصول على أساس غني لفهم الآليات التي يتم بها إدارة تكنولوجيا المعلومات من خلال القادة التحويليين (Ghasabeh, 2020).

من خلال التعاريف السابقة للقيادة التحويلية، فإنه يمكن استنتاج أن القيادة التحويلية هي نمط متطور من القيادة الذي يجعل من القائد شخصاً مغيراً إيجابياً لا متسلطاً. وهذا يؤكد أن مفهوم القيادة بشكل عام، أشمل من أن يكون بمعنى اتخاذ السلطة كسلح في الإدارة، بل معرفة كيفية توجيه الأفراد بالشكل الذي يحقق العدالة.

2.1.2. أهداف القيادة التحويلية :

تتلخص أهداف القيادة التحويلية في النقاط التالية ذكرها (أبورمان والفران، 2019):

- تهدف إلى تمكين الموظفين لتحقيق الأهداف من خلال تنمية وتغيير الأداء، وتمكينهم من قيادة انفسهم وتشجيعهم على الاهتمام بما فيه خير مجموعة العمل.
- تسعى القيادة التحويلية لتحقيق مستوى عالي من القدرات للإرتقاء بالعمل للإرتقاء بتميز القادة التحويليين بقدراتهم على التأثير على التابعين كونهم قدوة للمرؤوسين.
- تقديم المساعدة للعاملين على حل مشكلاتهم بطرق أكثر فعالية، فالمشاركة بينهم وبين التابعين يمكن أن تؤدي إلى تفسير المشكلة من وجهات نظر متعددة ورؤى مختلفة حلول بديلة بناء على النقاشات الفعالة.
- تقديم المساعدة لفريق العمل على تطوير ثقافة مهنية ومعاونة المرؤوسين بوضع هدف تعاوني تسعى المنظمة لتحقيقه.
- تعزيز تنمية العاملين من خلال تبني مجموعة من الأهداف الداخلية للنمو المهني ويتم تبسيط المهام عند ارتباط التابعين ارتباطاً وثيقاً بأهداف المنظمة.
- تقديم المساعدة للعاملين في المنظمة على تطوير وتشكيل ثقافة متعاونة عن طريق إقامة الحوار والسماح بالنقد والتخطيط الجماعي والملاحظة.
- تشجيع تطور العاملين من خلال دعم الالتزام بالرسالة المؤسسية من قبلهم وإشراكهم في مهام جديدة لبعدهم عن الروتين اليومي.
- إشراك العاملين في المشكلات اليومية وحلها . من خلال الإثارة والتشجيع لقدراتهم وإبداعاتهم.

3.1.2 أهمية القيادة التحويلية

تتوضح أهمية القيادة التحويلية من خلال إلهام وتحفيز المرؤوسين، وإعطائهم دفعة إلى الأمام نحو إنجاز المهام ورفع المعنويات الإيجابية وتعزيز القدرات الذاتية في مواجهة الظروف المتغيرة في البيئة المحيطة. وبسبب هذه الأهمية، فإن هناك عدداً كبيراً من الباحثين قد اهتموا بموضوع القيادة التحويلية منذ الثمانينات وحتى الآن (يوسف، 2020 ضيف، 2019).

تبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال السلطة الأخلاقية، التي يمارسها القائد على الأفراد، وهي تمثل إطار مرجعي للقيادة التعاملية، ومن خلالها تعزز سلطة القائد التقليدي بسلطة أخرى وهي مستمدة من السلطة الأخلاقية التي يمارسها القائد التحويلي، وتعتبر القيادة التحويلية أداة فاعلة للقائد، وخاصة في مواجهة الفوضى في أماكن العمل، وكذلك لها دور كبير في تطوير المناخ الأخلاقي، وتهتم القيادة التحويلية في تطوير مناخ العمل الأخلاقي خالي من الفوضى والنزاع بين الأفراد (الغامدي، 2021).

تسعى القيادة التحويلية إلى التفويض في السلطات والتمكين للأفراد، ولا تركز على استخدام السلطة. فهي تعمل على تطوير مهارات الأفراد وتعزيز الثقة لديهم، وتعمل أيضاً على إيجاد مجموعات وفرق عمل تعتمد على نفسها، وتعمل على ترك التأثير الهام في التزامات وتصورات وأداء المرؤوسين، حيث تحمل الفكرة القائمة على المسؤولية الأخلاقية، والتي بدورها تعمل على تشكيل عنصر فعال لتحفيز المرؤوسين للعمل بالشكل الذي يتعدى حدود مصالحهم الشخصية إلى المصلحة الجماعية على مستوى المنظمة، والقيادة التحويلية سهلة التطبيق حيث توجد في أي منظمة وعلى مختلف المستويات، ويمكن تطبيقها عند مواجهة الحالات نظراً لترشحها كقيادة تصلح في جميع المنظمات الناجحة. بالإضافة إلى أنها تقوم بمساعدة المنظمة على تحقيق الأهداف الموضوعة، وتساعد كذلك العاملين على التطور المهني وتعزز لديهم حس التعاون بعضهم ببعض وتعمل على ترسيخ مبدأ التخطيط المتعاون والتعبير عن الآراء، بالإضافة إلى التحفيز لتحمل المسؤولية بشكل مشترك، وتعمل على زيادة الدافعية لدى العاملين خلال عملهم، وترتبط الأهداف المتعلقة بالتطوير المهني بأهداف المرؤوسين، كما تعمل على تحفيز العاملين على المشاركة في أنشطة جديدة، وإبداء الرأي في العمل. بالإضافة إلى المساعدة على تطوير حلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة أثناء عمليات التغيير (يوسف، 2021 ضيف (2019).

4.1.2 ميزات القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية الشائعة ذات التصنيفات العليا، فهي تصنف القادة الذين لديهم إمكانيات في إلهام الأفراد للوصول إلى أعلى درجة من الإنجاز، محاكياً ذلك الأفراد لتحقيق الأهداف بالشكل الذي يفوق التوقعات، وذلك يكون بإقناع العاملين لتجاوز مصالحهم على مصلحة

المنظمة، مهتمين بالقوة التنظيمية وتطوير مهاراتهم والبحث عن فرص جديدة للمنظمة من أجل عملية التطوير. وتشكل القيادة التحويلية حجر الأساس في المنظمة خصوصاً في أوقات الأزمة التي يظهر تشابكها مع القيادة بشكل مترابط الأمر الذي يساعد في إظهار فاعلية القائد التحويلي في السيطرة على تلك الأزمات واتخاذ القرارات الفعالة والسريعة. وبذلك، فإن القيادة التحويلية قادرة على عمل تقييم كلي للوضع خلال فترة وجيزة (أبو رمان والفران، 2019). وأظهرت بعض الدراسات أن القيادة التحويلية تعمل على إيجاد ثقافة إيجابية تشجع على مشاركة المعرفة، وذلك عن طريق تعظيم سلسلة من القيم والتوقعات التي وضعت بناءً على المعرفة ومشاركتها. وتعمل القيادة التحويلية أيضاً على إيجاد مناخ عمل داعم للأفراد، ويزود بالموارد الكافية التي تسهل أنشطة مشاركة المعرفة عبر جميع العاملين (Son et al. 2020).

وما يميز القيادة التحويلية أيضاً، أنها تتصف بالرؤية الواعدة للمستقبل، بحيث أن تدفع بالأفراد للتفكير بطريقة جديدة حول الأهداف التنظيمية وسبل تحقيقها بالإضافة إلى أنها تتطلب دقة القادة في الإدراك وامتلاكهم لمهارات عالية في سلوكيات الاحترام والاهتمام بالأفراد. وتتميز القيادة التحويلية أيضاً بأنها نتيجة للإبداع والتحفيز لمواكبة التغيرات التي تحصل في الوقت في وسط مجال إدارة الأعمال (بوكشيريدة وجوادي، 2021)

ومن ناحية أخرى، فإنه تمت ملاحظة القيادة على أنها معياراً مهماً من الممكن أن يؤدي إلى إلهام وإدارة العاملين في بعض المنظمات .

5.1.2 أبعاد القيادة التحويلية

وتشير القيادة التحويلية إلى إحدى الأنماط القيادية المطبقة خلال ممارسة الإدارة، وقد أثبتت أثراً إيجابياً على سلوكيات وتصرفات المرؤوسين وتطوير ذاتهم، وذلك من خلال ممارسة أربعة مقومات رئيسية التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي (Yin et al. 2019)

وتتضمن القيادة التحويلية كل هذه الأبعاد، لتحقيقها بالشكل المناسب. حيث إن القائد يتحلى بالاعتبار الفردي والاستثارة الفكرية وقدرته على إلهام المرؤوسين للالتزام بالرؤية المشتركة التي تعطي معنى

لعملهم بينما يقوم القائد بالدور الخدمي لمساعدة المرؤوسين على تطوير أنفسهم والنظر إلى مشكلاتهم من منظور جديد. (Safriyanti et al. 2021)

التأثير المثالي

وفسر الهبارنة (2019) التأثير المثالي انه عندما يكون القائد موثقاً به ويحظى بالاحترام من قبل مرؤوسه، فان هذا النوع من القادة سوف يميل إلى وضع حاجيات مرؤوسه قبل حاجته.

وأشار الغامدي (2021) إلى أن مقومات القيادة التحويلية تتألف من التأثير والجاذبية القيادية، ويشتمل على التأثير المثالي للأساليب التي تغرس الاعتزاز بالعاملين وهذا الأسلوب له علاقة إيجابية من خلال تفكير القائد انه سوف يتعدى حدود اهتمام العاملين الذاتي.

التأثير المثالي والذي يطلق أحياناً على الكاريزما أو الجاذبية. حيث يعرف بأنه إظهار الاحترام للآخرين، وبناء الثقة التبادلية بين الأفراد والثقة في الرسالة التي جاءت بها المنظمة. ويصف التأثير المثالي تصرفات أدوار القائد النموذجية تجاه المرؤوسين، متضمناً ذلك السلوك الأخلاقي للقائد والاعتماد عليه عند القيام بالعمل الصحيح. ويتطلب ذلك، مشاركة القائد في المخاطر والعمل على تقديم الخدمات للمرؤوسين (يوسف، 2020 ، ضيف 2019).

وعرف التأثير المثالي بأنه: "الخصائص التي يتحلّى بها القائد التحويلي عند محاولته أن يكون نموذجاً للمرؤوسين بقيامه بدوره تجاههم، بالتالي يحترمونه ويثقون به ويحاولون أن يقلدوه بتصرفاته". أما فيما يتعلق بالتحفيز الإلهامي، فهو إلهام القائد "للمرؤوسين، من خلال التكلم عن الرؤى الواضحة والظاهرة لهم، وتحفيزهم لتبني وتحقيق هذه الرؤى. (Yin et al. 2019). "

التحفيز الالهامي

فيعتبر التحفيز الالهامي أحد الطرق التي تستثير الأفراد لتقديم أداء أفضل إذا استطاعت الإدارة في المنظمة أن تتحكم بتلك القوة وتعمل على توجيهها تجاه إثارة دافعية أفضل لبذل مجهود أكبر. وذلك عن

طريق استخدام آلية معينة للربط من خلالها بين الحوافز الوضعية الخارجية وبيئة العمل والفرد وخصائصه الوضعية الداخلية). ويعد التحفيز أساساً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي الذي بدوره يقود إلى الوصول إلى مجهود أكبر ينتج عنه إنتاجية وأداء أفضل. وفيما يخص التمكين، فهو التنفيذ الحقيقي لمنح الفرد القدرة على اتخاذ القرارات وقوة التصرف وتحمل المسؤوليات، وهو أيضاً منح السلطة للآخرين وزيادة قدرتهم على تحمل المسؤوليات من خلال اتخاذ القرارات فيما يتعلق بأعمالهم دون العودة إلى المدراء" (حمادي، 2013).

أشار الغامدي (2021) أن التحفيز الإلهامي هو أن يكون القائد التحويلي قائد متفائل يحفز ويثير دافعية العاملين من خلال أساليب ووسائل مختلفة سواء أكانت مادية أم معنوية.

حيث أن التحفيز الإلهامي، بعد سمة هامة في القيادة التحويلية، ويعرف بأنه مقدرة القائد على إيصال التوقعات العالية للآخرين، واستخدام رموز هامة من أجل التعبير عن الأهداف الهامة والتركيز على الجهود. ويقوم القائد أيضاً في هذه السمة، بالتصرف بطريقة تعمل على تحفيز المرؤوسين وإلهامهم وإيجاد روح الجماعة. بالإضافة إلى إثارة التحدي والمبادرات لدى المرؤوسين، ورفع روح العمل ضمن الفريق والدفع إلى الإنجاز من خلال زيادة الجهود المبذولة (يوسف، 2020).

الاستثارة الفكرية

ويقصد الغامدي (2021) بالاستثارة الفكرية بأن يقوم القائد التحويلي على توسيع مدارك العاملين، فهو يرفع من مستوى التفكير للوصول بهم إلى الإبداع والابتكار وحل المشكلات التي تواجههم. الاهتمام بالمرؤوسين.

الاستثارة الفكرية، وتعني أن يملك القائد القدرة في القيادة، والرغبة في جعل المرؤوسين على استعداد دائم لمواجهة المشكلات في كافة الأصعدة..

والقائد في الاستثارة الفكرية، يقوم بالتشجيع على التفكير النقاد بهدف جعل المنظمة بوضع أفضل. ويقوم القائد هنا، بالتصرف بطريقة تجعلهم يحركون جهود مرؤوسهم من أجل أن يكونوا أشخاصاً

مبتكرين ومجدين من خلال زيادة الوعي لديهم بالتحديات وتشجيعهم على إيجاد طرق جديدة في حل المشكلات الاعتبار الفردي ويعني أن يكون لدى القائد اهتماماً شخصياً بكل مرؤوس، ويكون ذلك من خلال التعرف على مستوى الرغبات والحاجات الخاصة بكل منهم، إلى جانب مراعاة فروقهم الشخصية عند إشباع حاجاتهم وتفهمها. فإن القائد يقوم ببناء الثقة التبادلية بين الأفراد بعضهم ببعض وبين القائد ومرؤوسيه. حيث إن القائد يعمل هنا على أنه شخص مرشد ومدرّب وموجه وصديق لمرؤوسيه فهو يعمل على ممارسة الإدارة بالتواجد أي أن يكون القائد قريباً من المرؤوسين عندما يحتاجونه. التمكين: ويعني تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى المرؤوسين في الصفوف الأمامية من الفريق وتتطلب فكرة التمكين التخلي عن الشكل التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى القيادة التي تؤمن بالمشاركة والتشاور (يوسف، 2020 ضيف (2019).

أما الاستثارة الفكرية تركز على الصفات التي تتعلق بالفكر والاهتمامات. حيث عرفت الاستثارة الفكرية بأنها: تشجيع القائد للمرؤوسين لتحدي العادات والتقاليد، ومواجهة المخاطر عن طريق تحديد المشكلات بطرق جديدة. (Yin et al. 2019). "

الاعتبار الفردي

فسر الغامدي (2021) بأن الاعتبار الفردي هو تقدير الأفراد واحترامهم والاهتمام بالمشاكل التي تواجههم ومساعدتهم في حلها. أما الاعتبار الفردي، فهو تحفيز القائد المرؤوسين للانتباه بشكل أكبر إلى حاجاتهم، والاستماع إلى اهتماماتهم من أجل مساعدتهم على تطوير أنفسهم والنمو". ومن خلال هذه المقومات، يستطيع القائد تحويل سلوكيات وتصرفات الأفراد لتعزيز القيمة نحو التغيير المنشود الذي يسهم في نموهم في المنظمة (Yin et al. 2019)

وأشار الهبارنه (2019) إلى الاعتبارات الفردية عادةً ما ينظر إلى هذا النوع من القادة كمدرّبين أو معلمين، فهم يميلون إلى أن يكونوا مهتمين بالاحتياجات الفردية للمرؤوسين وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور.

6.1.2 معوقات القيادة التحويلية :

أن تطبيق القيادة التحويلية يحتاج إلى توافر بيئة عمل مستقرة وأن تطبيقها يمر بمجموعة من

المعوقات (حمادي، 2013):

- البناء التنظيمي الهرمي، وشدة المركزية في اتخاذ القرارات.
- التعارض بين أهداف السلطة وأهداف العاملين.
- خشية الإدارة العليا والوسطى من فقد سلطتها.
- ضعف التدريب.
- ضعف نظام التحفيز وعدم الرغبة في التغيير وخوف العاملين من تحمل المسؤولية.

كما يضيف (Yin et al. 2019) مجموعة من المعوقات لتطبيق نمط القيادة التحويلية، من

أبرزها:

- أ- معوقات تنظيمية : وتتضمن صعوبة التوافق بين الجانب النظري والعملي في تطبيق القيادة التحويلية على أرض الواقع.
- ب- معوقات بشرية : وتشتمل على عوامل نفسية متعلقة بضعف الرضا المديرين، وضعف استخدام أساليب البحث العلمي في المراحل التخطيطية.

المبحث الثاني : جودة حياة العمل

1.2.2 جودة حياة العمل

استحوذ مفهوم جودة حياة العمل على مجال واسع من الظواهر التنظيمية سواء في شكله الكلي والموضوعي أو في أحد أبعاده ومكوناته، ويهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يساهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم (تي ونعرورة، 2021)

فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم، بما يؤدي في النهاية لقيامهم بأداء المهام الموكولة اليهم بأفضل أداء لديهم، وهذا ما يؤثر إيجاباً على تحسين أداء المنظمة ككل (الرميدي وابو زيد، 2020)

ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت بين العاملين خوفاً من الإستغناء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الإجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم (شميلان، 2019).

في أوائل السبعينيات، زاد الاهتمام بالبحث والتحليل وتطبيق جودة العمل وتحسينه ، وقامت المنظمات بتحليل العلاقة بين جودة العمل والإنتاجية والعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى. ظهر مفهوم جودة الحياة في العمل لأول مرة في مؤتمر علاقات العمل الدولية لعام 1972 ، وأستخدم هذا المفهوم على نطاق واسع من قبل المؤسسات الأمريكية مثل لتبني المفهوم وتحسين الإصلاحات وتحسينها. وقد حظيت باهتمام واسع النطاق بعد تنفيذ برنامج العمل (عباس وعنيد ، 2021).

يشير مفهوم جودة الحياة العملية إلى منظمة تزود موظفيها بعوامل وجوانب الحياة مهنية أفضل، والتي تشمل وظائف تلبي احتياجات الموظف وتحقق أداء أفضل للموظف. يجب وضع سياسة شؤون الموظفين للمساعدة في تسهيل التنظيم (المودة والجعفره، 2021)

جودة الحياة العملية هي بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد يتضمن السلامة والأمن العاملين في مكان العمل، وأنظمة مكافآت أفضل، وأجور عادلة ومنصفة، ومجموعات عمل داعمة وتشاركية وفرص نمو أفضل. (Sahni 2019).

ولقد ركز البعض عند دراسته لجودة حياة العمل على تنمية علاقات تنظيمية جيدة بين العاملين (نصر، 2020) ، في حين أهتم (الهداب والمخلافي، 2020) بالعوامل التي تنمي مجال العلاقات العمالية والصناعية وفي ظل توجهات إدارة الجودة الشاملة زاد الاهتمام بجوانب متعددة من حياة العمل. (al., 2013, Ooi et

ويعرفها (Srinivasaiah et al., 2021) بأنها تعبر عن توفير العوامل البيئية المرضية والمحبة والأمنة
بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة.

وفي نفس الاتجاه يعرفها (أبو حميد (2017) بأنها مجموعة الأنشطة التي تمارسها المنظمات بهدف
تنمية وتطوير الحياة أثناء العمل بما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المنظمة.

كما أن جودة حياة العمل تمثل الجهود التي تبذلها المنظمة لتصين جودة حياة العمل، مما يتطلب
إجراء التغييرات التي تركز على البحث عن أفضل الطرق لتصين بيئة العمل وتخفيض القلق والضغط
لدى العاملين (Akter Akter & Turale, (2019).

بالإضافة إلى أن جودة حياة العمل هي مدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمعلومات والمعرفة
والسلطة والمكافآت التي تنمي الأداء وتمنح التعويض بشكل عادل مع الحفاظ على استقرار الأفراد وكرامتهم،
مما يدعم ويقوى الثقافة التنظيمية للمنظمة (Bakhshi & Kalantari . 2017)

ويشير (عباس وعنيد، 2021) إلى أن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات
ومتطلبات العاملين بها من خلال توفير نظم وآليات تتيح للأفراد حرية المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم
الأبعاد الوظيفية لبيئة العمل.

كما أشار فواتيح ومباركي (2016) إلى أن جودة حياة العمل تشير إلى مجموعة من العمليات المتكاملة
المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم
الشخصية أيضاً والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين
معيها.

2.2.2 أهمية جودة حياة العمل

إن ظهور مفهوم جودة حياة العمل لم يأتي من فراغ، بل أن هناك العديد من الأسباب التي دعت إلى
الإهتمام بجودة حياة العمل، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي (شميلان، 2019)

1. إنخفاض الجودة، وشدة المنافسة، والحرص الشديد على خلق عميل دائم.
2. 2 هروب العمال من العمل الإنسحاب الجسدي أو النفسي).
3. إنخفاض العوامل الاجتماعية والإنسانية في بيئة العمل.
4. التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد.
5. تغير إحتياجات وطموح الأفراد، فلقد أصبح الأفراد أكثر إستنارة وتعلّما ووعيا ليسعوا للحصول على الحاجات العليا أيضاً وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة.
6. تسعى المنظمات إلى تحقيق المزايا المتعددة نتيجة تبنيها لبرامج جودة حياة العمل،
ومن هذه المزايا (الرميدي وأبو زيد، 2020)

- 1) جودة حياة العمل لا تسهم في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط ولكنها تعظم أيضاً قدرة المنظمة التنافسية.
- 2) تسهم جودة حياة العمل بشكل إيجابي في توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء، ودافعية.
- 3) توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين.
- 4) تساعد في تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة.
- 5) التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وإنتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين.

3.2.2 عوامل جودة حياة العمل

تتناول جودة بعد العمل حياة وأنشطة وجهد المنظمة للموارد البشرية داخلها. لتزويد العمال بحياة عمل أفضل تلبي إحتياجاتهم. من خلال توفير بيئة عمل فعالة، والمشاركة في صنع القرار، وتوفير الأمن ومتطلبات الإستقرار المهني والعاطفي، وتوفير فرص معقولة لتحسين الأداء (الرميدي وأبو زيد، 2020).

وبشكل عام تركز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العمل على الأبعاد والعناصر التالية (تي

ونعرورة، 2021)

- توفير بيئة عمل صحية وأمنة.
 - إتاحة الظروف البيئية المعنوية المدعمة لأداء العاملين.
 - المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع.
 - توفير متطلبات الإستقرار والأمان الوظيفي.
 - إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين.
 - عدالة نظم الأجور والمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.
 - إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي.
 - إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة.
 - توفير فرق عمل متكاملة.
 - العدالة الإجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصيات
- أشار الموايضة والجعافرة (2021) إلى أن الأبعاد المكونة لجودة حياة العمل تتمثل في ضمان الوظيفية وتصميم مكان العمل، والإتصالات الفعالة، وإدارة الصراعات داخل الإدارة وتنمية المسار الوظيفي، ومشاركة العاملين، والمكافآت العادلة، والبيئة الآمنة، والرعاية الصحية، والإعتزاز والإفتخار بالعمل في المنظمة.

4.2.2 أهداف جودة حياة العمل:

يعد تحسين جودة حياة العمل مجالاً بحثياً تطور على مر السنين، ويهدف إلى تقييم تصور حياة العاملين داخل المؤسسة أن تكون هذه الأهداف متوافقة مع أهداف المنظمة كلها، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل للمنظمة، ومن أهداف تطبيق جودة حياة العمل ما يلي (هنداوي، 2020)

1. إيجاد بيئة عمل مناسبة تتوافق مع أهمية الموارد البشرية والدور الذي يقوم به.
2. جعل بيئة العمل بالمنظمة مصدر جذب للعاملين الجدد والمتميزين والعمل على زيادة الانتماء والولاء للعاملين، وتحقيق التفاعل والتكامل بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
3. تعزيز الإبداع والجودة والتعلم للعاملين بالمنظمة.
4. القيام بحل الكثير من التحديات والصعوبات التي تواجه العاملين في المنظمة.

ويؤكد عبد العالي (2019) أن المنظمات تسعى إلى تبني برامج تحسين جودة حياة العمل، وذلك لقدرتها على تحقيق عدة مزايا، منها:

1. لا يسهم تحسين جودة حياة العمل في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط، وإنما تعمل أيضًا على تعظيم قدرة المنظمة التنافسية.
2. يسهم تحسين جودة حياة العمل في توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء، ودافعية. يقوم تحسين جودة حياة العمل على توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين
3. يساعد في تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة.
4. يؤثر تحسين جودة حياة العمل بشكل إيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ مثل: التدريب، وانتقاء فريق العمل، واستقطاب العاملين.
5. التأثير الإيجابي على الأداء التسويقي للمنظمة.

المبحث الثالث: المرونة المنظمة

1.3.2 مفهوم المرونة المنظمة

يعرف البشتاوى والبدارين (2020) المرونة المنظمة كمفهوم يقوم على إجراء العديد من التغييرات داخل التنظيم الإداري دون إجراء تغييرات كبيرة على الخريطة المنظمة، بمعنى آخر، لترك مرونة إدارة المنظمة لإضافة بعض التعديلات الجديدة أو الاستغناء عنها بعض المحتويات واستبدالها بمحتويات أفضل وأكثر نجاحًا مما تشكل تغييرات في الهيكل التنظيمي وبعض العلاقات بين الوحدات الإدارية.

وعرفها Gibson, et al. (2005) كنهج يسهل استجابة المنظمة للتغيرات البيئية والاقتصادية ويعمل على امتلاك التنظيم لقدرات عالية. تعتمد المرونة التنظيمية على خصائص مثل المعرفة والمهارات وسلوكيات الأفراد وتشمل هناك عدد من الأبعاد، وهي سلوكيات الموظفين ومهارات الموظف واستراتيجيات الموارد البشرية.

أما من وجهة نظر Shimizu and Hitt (2004) أن المرونة المنظمة هي أن المنظمة قادرة على تحديد التغيرات في البيئة المحيطة من أجل تسخير الموارد المتاحة لها لأغراض مواجهة هذه التغيرات، وأن المنظمة القادرة على ممارسة المرونة المنظمة يجب أن لا بد من الجمع بين مجموعة من المراحل مع بعضها وهي المرحلة الأولى والمرحلة الثانية والتي تتعلق بتفعيل القابلية للتغيير بين الأفراد مع أخذ الملاحظات التي تشمل هذا الجانب والمرحلة الثانية هي تقييم البيانات بشكل موضوعي ومحدد والمرحلة الثالثة هي المبادرة في تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي بشكل عام. ويرى الباحث مفهوم المرونة المنظمة بأنها استجابة المنظمة للتغيرات الخارجية وإجراء التغييرات اللازمة داخل التنظيم الإداري دون إحداث تغييرات جذرية تؤثر على الخريطة التنظيمية وتنظيم القدرات العالية وذلك بإضافة بعض التعديلات الجديدة أو الاستغناء عن القديمة، لتحقيق التقدم والنجاح للمنظمة.

2.3.2 أهداف المرونة المنظمة

ذكر البدوي والقحطاني (2021) إلى أن للمرونة المنظمة عدد من الأهداف تسعى لتحقيقها وتمثلت فيما يلي تبسيط إجراءات تنفيذ المهام، وتنوع الممارسات، وزيادة استقلالية العمال في العمل وتعزيز شعور الموظفين بتقدير المؤسسة لمهاراتهم ومتاعهم وإنجازاتهم في العمل، مما يجعلهم يبذلون المزيد من المجهود لنجاح المؤسسة، بالإضافة لتطوير أداء العاملين مما ينعكس في تطوير أداء المؤسسة ككل، ووضع استراتيجيات لزيادة إمكانية المؤسسة من مواكبة التغيرات ومواجهة التحديات المختلفة، وبالتالي تعزيز كفاءتها فعاليتها، وضمان حسن سير العمل داخل المؤسسة بشكل حقيقي من أجل إحراز غايات المؤسسة، وحسن إدارة الوقت في إنجاز المهام دون المساس بمستوى جودة الخدمات المقدمة، وتطوير العديد من الحلول غير المألوفة للتعامل مع الغموض وحالات الطوارئ والتغيير والتنمية الدائمة في البيئة الداخلية للمؤسسة لمواكبة أساسيات بيئة العمل الخارجية.

3.3.2 أهمية المرونة المنظمة

أشار السوالقة (2020) أن المرونة المنظمة تساعد في تطوير المواهب والطاقات الإدارية لها للمؤسسات التي تجعلها أكثر قدرة على مواجهة الأزمات، وتدعيم المرونة في تنفيذ العمليات والإجراءات، والتقييم المستمر لأداء المؤسسة للاحتفاظ ب كفاءتها وفعاليتها.

كما ذكر النعاس وبن عودة (2020) أن المرونة المنظمة تساهم في تحقيق عدد من النواتج مثل:

تحقيق المزيد من الإيرادات والأرباح، تعزيز مستوى خدمة العملاء مما ينعكس إيجاباً على ارتياحهم وإخلاصهم للمؤسسة، وتعزيز جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة ، ودعم الابتكار والإبداع في المؤسسة.

وحسب (Ioana,2017) ف إن أهمية المرونة المنظمة للمنظمات تتمثل في عدد من النقاط وهي مبينة

كالآتي:-

1. تساهم المرونة التنظيمية في تعزيز المهارات الضرورية ل تعديل اللوائح التنظيمية داخل المنظمات وفقا للمتغيرات الخارجية والداخلية.
2. تساعد على استغلال الفرص التنافسية القائمة على استراتيجيات المرونة والتي تؤدي إلى إثبات التميز والجدارة.
3. تتصف الإدارة المرنة بالتجديد والاتجاه نحو الإبداع وتشجيع الموظفين على اختيار طريقة إنجازهم وأدوارهم في إطار سلوك مرن يستجيب للاحتياجات الحديثة.
4. تساعد المرونة التنظيمية على رفع قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية السريعة بكفاءة وفعالية وتمكنها من إدارة نشاطاتها.
5. تعمل المرونة على إكساب المؤسسة صفة التأقلم مع الجمود مما يساعد على ظهور فكرة التنافسية.

4.3.2 أسباب ظهور المرونة التنظيمية

يرى (Augus,2015) بان هناك عدة أسباب لظهور المرونة التنظيمية منها:

1. تزايد الضغوط واشتداد المنافسة والتغير الدائم.
2. مدى حاجة المنظمات إلى مواكبة سوق الأعمال ومتطلبات المجتمع.
3. التقدم السريع في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
4. حاجة المجتمع لاستغلال موارده البشرية للاستفادة منها في المنافسات.
5. ضرورة التوازن والاختلاف في نفس الوقت.
6. اتباع نظام اللامركزية والمركزية.
7. تأكيد الأهمية الطاقات والإمكانيات المتوفرة داخل المنظمات.
8. الحاجة للدقة في إنتاج التصاميم التنظيمية التي تطور المرونة للموظفين.
9. الحاجة إلى حث الموظفين وزيادة حافزهم وقدراتهم على التعلم من خلال خلق معرفة جديدة والتجربة.

5.3.2 مؤشرات قياس المرونة المنظمة

مؤشرات قياس المرونة المنظمة من وجهة نظر (Ni, 2020)

1. مرونة التنظيم structure flexibility وهي قدرة الهيكل التنظيمي على إعادة الهيكلة، استجابة للتغيرات البيئية.
2. -2- مرونة الموارد resources flexibility بمعنى القدرة على تحويل الموارد إلى استخدامات مفيدة أخرى من أجل التكيف مع التغيرات غير المؤكدة في البيئة المحيطة.
3. المرونة الثقافية culture flexibility إنها قدرة الثقافة المنظمة على التكيف وتشكيل نموذج عقلائي ومناخ من التعلم المستمر، من أجل التكيف مع التغيرات البيئية والشكوك التي لها تأثير قوي على المؤسسة.
4. مرونة القيادة leadership flexibility أي قدرة القيادة على لعب أدوار متعددة، حتى لو كانت بعض الأدوار متعارضة أحياناً من أجل تلبية الطلب سريع الخطى والأنشطة المتنوعة.
5. 5- المرونة التكنولوجية technological flexibility أي القدرة على إعادة توجيه التكنولوجيا في اتجاه يعزز القدرات التنافسية للمنظمة.
6. المرونة الإبداعية innovation flexibility بمعنى القدرة على تطوير منتجات أو خدمات جديدة من أجل التكيف سريعاً مع متطلبات السوق بأقل التكاليف.

6.3.2 أبعاد المرونة المنظمة

1. المرونة الاستراتيجية

عرفها النجار والحوري (2008) بأنها هي قدرة المؤسسة على التحول خلال الاستراتيجيات المتعددة خصوصاً في حالات مثل عدم التأكد في الظروف البيئية غير الثابتة، كما أنها قدرة التكيف بالإضافة للتجاوب بنجاح مع التغيرات البيئية.

ويرى kapasuwan and Tsong (2007) بأنها مقدرة المنظمة على تأليف الخيارات الاستراتيجية الهامة الأساسية، لتمرکزها أو إعادة تمرکزها في السوق، اعتمادا على التغيرات في البيئة الخارجية بطريقة مبادرة.

كما بين Panka (2013) أن المرونة الاستراتيجية تنطلق من القدرة على تقديم مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن إنجازها بسرعة مرتفعة نسبيا، وتتمثل في مرونة الطاقات القيادية التي تمكن من تحويل طبيعة المبادرات، مما يؤدي إلى تحقيق الغايات بما يتماشى مع سرعة التغيرات البيئية.

ويرى الباحث مفهوم المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على ابتكار خياراتها الاستراتيجية الهامة بأقصى سرعة ممكنة، والتحول بين هذه الاستراتيجيات لأسباب عديدة مثل عدم الوثوق بها في الظروف البيئية غير المستقرة؛ تحقيقا لغايات هذه المؤسسة تماشيا مع التغيرات البيئية.

2 المرونة التشغيلية

يرى الجوازنة (2017) مفهوم المرونة التشغيلية بأنها توفر الاستجابة السريعة للتغيرات والهدف منها ل تحقيق الحد الأقصى من الكفاءة والخبرة تقليلًا للمخاطر في السوق غير المستقر وتدل إلى المعدات والآلات والأجهزة والبرمجيات المعروفة المستعملة في تحويل الواردات إلى صادرات.

وعرفها Slack et al. (2016) بأنها مقدرة المنظمة على إحداث التغيير وإعادة التأقلم مع عملياتها التشغيلية والأنشطة الأساسية للتعامل مع الظروف المفاجئة، وبالتالي تلبية متطلبات العملاء والحصول على ميزة مرونة أزمنة التسليم.

ومن ناحية أخرى بين Panka (2013) هدفها هو تحقيق أكبر قدر من الكفاءة وتقليل المخاطر في البيئة الداخلية والخارجية وتوعز المرونة التشغيلية إلى الأجهزة والآلات واللوازم والبرامج المشهورة والمستخدمة في تبديل مدخلات النظام التعليمي من خلال عمليتي التعلم والتلقين إلى نواتج.

ويرى الباحث أن المرونة التشغيلية هي الإجراءات الفورية للمنظمة بناء على التغيرات المفاجئة لتتأقلم من جديد وتقلل المخاطر الناتجة عن السوق الغير مستقر، لتعود وتلبي احتياجات العملاء من خلال سماع آرائهم والسماح بمشاركتهم بما يخص القيمة المستقبلية.

3. المرونة الهيكلية

يرى ساليهي والسبتي (2015) بأنها القدرة التنظيمية ذات الخصائص الحيوية والتي يمكن بناءها واستخدامها واستغلالها لبناء استراتيجيات استباقية وملاءمة تسمح بإحراز استمرارية التفوق التنافسي في بيئة بالغة التعديل.

ويوجد ثلاثة أبعاد للمرونة الهيكلية وهي كما يلي (Esmaelikia et al.,2016) :

1. المرونة الهيكلية للإمدادات Structural flexibility of supply وهي تهتم بالقرارات ذات الصلة بالشراء من مصادر التوريد أو القرارات ذات الصلة بالتعامل مع عدد ثابت من مصادر التوريد. ومن وجهة نظر (panka 2013) تؤدي المرونة الهيكلية إلى تعزيز التكيف مع الهيكل المنظمي للمنظمة وعمليات صنع القرار واتخاذها والتواصل المناسب في ظل الظروف المحيطة.
2. المرونة الهيكلية للتصنيع: Structural flexibility of manufacturing 2 بالقرارات ذات الصلة بساعات العمل والقدرة الإنتاجية وزيادة ساعات الإنتاج.
3. المرونة الهيكلية للخدمات اللوجستية Structural flexibility of logistics : وهي تتعلق بالقرارات المتعلقة بالنقل الجوي البري، البحري، والقرارات المتعلقة باختيار العديد من مقدمي الخدمات اللوجستية، والقرارات المتعلقة بزيادة سعة التخزين.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يوضح هذا الفصل المنهجية العلمية التي تم إتباعها والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة وبيان اثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل وبيان الدور الوسيط للمرونة المنظمة ، وفي هذا الفصل سيتم استعراض نوع الدراسة وطبيعتها ، ومنهجيتها ، وإستراتيجيتها ومجتمعها وعينتها ، كما يبين خطوات إعداد وتطوير أداة الدراسة ، ومدى صدقها وثباتها ، والإجراءات الدراسة التي نفذت بها والطرق الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات .

2.3 منهج الدراسة

المنهجية هي مجموعة من القواعد والإجراءات التي يعتمد عليها طريق البحث أو الدراسة ، وخطوات منظمة يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة معينة حيث اعتمدت الدراسة على :

- **المنهج الوصفي :** هو مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها الباحث بشكل متكامل لوصف الظاهرة المبحوثة معتمدا على جميع الحقائق والبيانات وتصنيفها ، ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا دقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو المشكلة .
- **المنهج الاستدلالي :** هو تحليل وتفسير وتقدير واستخلاص الاستنتاجات بالاعتماد على عينة من مجتمع للتوصل إلى قرارات تخص المجتمع ويتعامل مع التعميم والتنبؤ ، وهذا المنهج يقوم على وصف الظاهرة أو المشكلة للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة أو المشكلة والعوامل التي تتحكم فيها ، واستخلاص النتائج لتعميمها .

3.3 مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الدراسة تعميم النتائج عليها ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، حيث يكتسب تحديد مجتمع الدراسة أهمية كبيرة ، إذ تتضح متغيرات وأهداف الدراسة في ضوء التحديد الصحيح والواضح لمجتمع الدراسة، (حيث تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مطار الملك خالد الدولي بالرياض).

4.3 عينة الدراسة

قام الباحث بالإجراء الذي يكون فيه لجميع الأفراد في مجتمع الدراسة نفس الاحتمال فلا أن يتم اختيارهم ضمن عينة الدراسة بشكل مستقل ، وذلك بأخذ عينة عشوائية طبقية تناسبية من جميع العاملين في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

وللوصول إلى حجم العينة المناسب وليكون ممثل لمجتمع الدراسة لجأت الباحثة لجدول العينات المحدد من قبل حيث سيكون العدد المناسب لعينة الدراسة .

تأسيساً على ما سبق تك توزيع (400) استبانة لضمان أكبر تمثيل لمجتمع الدراسة ، وتم استرداد (370) استبانة أى ما نسبته (92.5%). واستبعاد (10) استبيانات بسبب عدم اكتمال إجاباتها ، حيث بلغت الاستبيانات الخاضعة للتحليل (360) استبانة أى ما نسبته (90%) من أصل الموزع .

5.3 مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي الاستدلالي ، وكذلك اعتمدت في دراستها على جمع البيانات

6.3 أداة الدراسة

تم تطوير استبانة كأداة رئيسة للدراسة ، حيث تم تطويرها بشكل يتناسب مع متغيرات الدراسة ، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة . لقد شملت الاستبانة مجموعة من الأسئلة الشخصية والوظيفية بلغ عددها (4) أسئلة ، ومجموعة من الفقرات التي توضح متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية ، وجود حياة العمل ، والمرونة المنظمية) ، وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي التدريجي (Likert Scale) في الاستبانة لإعطاء مرونة أكثر لأفراد العينة في الاختبار حيث تراوحت خيارات الاجابة بين (1-5) والموضحة في الجدول (1)

الجدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي

درجة المقياس	مرافق تماما	موافق	موافقة بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق اطلاقا
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
الوزن النسبي	100-81%	80-61%	60-41%	40-21%	20-1%

بلغ عدد هذه فقرات الاستبانة (60) فقرة .لقد راع الباحث عند تصميم الاستبانة وضوح الفقرات وتسلسلها وعدم وجود صعوبات أثناء تعبئتها ، أداة الدراسة بصورتها النهائية .

الجزء الأول : الأسئلة المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة النوع الاجتماعي ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني : الفقرات المتعلقة بقياس متغيرات الدراسة وكانت مقسمة ضمن المحاور التالية :

المحور الأول: الفقرات المتعلقة بقياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتمثلة بالتأثير المثالي والاعتبارات الفردية ، والاستثارة الفكرية ، والحفز الإلهامي .

الجدول رقم(2) توزيع فقرات الاستبانة التى تقيس القيادة التحولية

الرقم	أبعاد القيادة التحولية	نوع المتغير	الفقرات	عدد الفقرات
1	التأثير المثالى	مستقل	5-1	5
2	الاعتبارية الفردية		10-6	5
3	الاستشارة الفكرية		15-11	5
4	الحفز الإلهامى		20-16	5
	القيادة التحولية		20-1	20

المحور الثانى : الفقرات المتعلقة بقياس المتغير التابع (جودة حياة العمل) والمتمثلة بتصميم الوظائف ، وتطوير القدرات ، والتقدم الوظيفى ، والتعويضات ، والتكامل الاجتماعى ،

يبين توزيع فقرات الاستبانة التى تقيس جودة حياة العمل.

الجدول رقم (3) توزيع فقرات الاستبانة التى تقيس جودة حياة العمل

الرقم	أبعاد جودة حياة العمل	نوع المتغير	الفقرات	عدد الفقرات
1	تصميم الوظائف	تابع	25-21	5
2	تطوير القدرات		30-26	5
3	التقدم الوظيفى		35-31	5
4	التعويضات		40-36	5
5	التكامل الاجتماعى		45-41	5
	جودة حياة العمل		45-21	5

المحور الثالث: الفقرات المتعلقة بقياس المتغير الوسيط (المرونة المنظمية) والمتمثلة بأبعادها بالمرونة الهيكلية ، والمرونة الإستراتيجية ، ومرونة العمليات .

الجدول رقم (4) توزيع فقرات الاستبانة التى تقيس المرونة المنظمية

الرقم	أبعاد المرونة المنظمية	نوع المتغير	الفقرات	عدد الفقرات
1	المرونة الهيكلية	وسيط	50-46	5
2	المرونة الاستراتيجية		55-51	5
3	مرونة العمليات		60-56	5
	المرونة المنظمية		60-46	15

7.3 صدق وثبات أثناء الدراسة

ثانيا: صدق البناء

يعتبر الصدق البنائى أحد مقاييس صدق الأداة الذى يقيس مدى تحقق الأهداف التى تريد الأداة الوصول إليها ، والتحقق ما إذا كانت الأداة قادرة على قياس مضمونها الذى صممت من أجله ، حيث استخدم الباحث :

- KMO (Kaiser-Mayers-Olkin) : حيث يحدد درجة الترابط الداخلى بين أبعاد متغيرات الدراسة ، وفيما إذا كانت مناسبة لإخضاعها لتحليل الإحصائى ، بمعنى آخر قيمة KMO تحدد ما إذا كان بعد من أبعاد متغير ما مفسرا من قبل الأبعاد الأخرى لنفس ذلك المتغير أم لا عند مستوى دلالة معين وتتراوح قيمة KMO بين (0-1) ، والتى يتم بموجبها استثناء الأبعاد التى حصلت على قيمة KMO أقل من (0.50) .

- معامل الارتباط (Pearson Correlation): والذى يبين مدى ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية لمحورها وكذلك يحدد قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على التميز. تعتبر الفقرات السالبة أو التى يقل معامل ارتباطها عن (0.25) متدنية ويفضل حذفها، والجداول التالية توضح نتيجة الصدق البنائى .

جدول رقم (5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القيادة التحويلية والدرجة الكلية

لمحورها وقيمة اختبار (KMO) لكل بعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة KMO
التأثير المثالى			
1	يتمتع القادة في المطار بقدرة عالية على التأثير بالموظفين	**0.812	0.845
2	يملك القادة في المطار سلوكيات أخلاقية	**0.787	
3	هناك ثقة كبيرة بين القادة والموظفين في المطار	**0.867	
4	يحظى القادة في المطار باحترام الجميع	**0.841	
5	يعتبر القادة قدوة لجميع الموظفين في المطار	**0.777	
تطوير القدرات			
6	يراعى القادة في المطار الفروقات الشخصية بين الموظفين	**0.782	0.867
7	هناك وسائل اتصال سهلة بين القادة والموظفين في المطار	** 0.817	
8	يهتم القادة في المطار بتحقيق احتياجات الموظفين	**0.856	
9	يشارك الموظفون القادة في صنع القرارات	**0.850	
10	يقوم القادة بتمكين المهام للموظفين كلا وفق قدراته	**0.811	
الاستثارة الفكرية			
11	هناك تواصل مستمر بين القادة والموظفين.	**0.815	0.880
12	يعمل القادة من خلال ورش العمل على تحفيز الموظفين لحل المشكلات.	** 0.863	
13	يعزز القادة جانب الإبداع لدى الموظفين.	**0.831	

	0.879**	يعمل القادة على تعزيز شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه الشركة.	14
	0.868**	يعمل القادة على تعزيز إيمان الموظفين بعمليات التغيير.	15
الحفز الإلهامي			
0.874	0.835**	يعزز القادة العمل بروح الفريق الواحد .	16
	0.852**	ينمى القادة روح المنافسة لدى الموظفين.	17
	0.835**	يشجع القادة الموظفين على تقديم الاقتراحات.	18
	0.837**	يملك القادة رؤية واضحة لمستقبل المنظمة.	19
	0.846**	يشجع القادة الموظفين على تحقيق أهداف المطار	20
** (معنوى عند مستوى 0.01)			

يتضح من الجدول رقم (5) أن معاملات تميز فقرات القيادة التحويلية تراوحت بين (0.879-0.762) وهي دالة عند مستوى معنوية (وهي فقرات تتمتع بتميز عالٍ كونها أعلى من (0.25) ، وقيمة (KMO) لجميع الأبعاد بلغت قيم أكبر من (0.50) وبذلك تعتبر أبعاد القيادة التحويلية صادقة لما وضعت لقياسه وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي .

جدول رقم (6) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات جودة حياة العمل والدرجة الكلية لمحورها وقيمة اختبار (KMO) لكل بعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة KMO
تصميم الوظائف			
21	يوجد وصف وظيفي واضح لكل موظف في المطار.	0.824**	0.843
22	يعرف كل موظف المسؤوليات المترتبة على وظيفته.	0.854**	
23	هناك وضوح في المسار الوظيفي لكل موظف.	0.867**	

	**0.841	تقوم المطار بتوضيح الجهة الإشرافية لكل وظيفة.	24
	**0.777	يوجد تقسيم واضح لوظائف المطار في مجموعات وظيفية	25
تطوير القدرات			
0.871	**0.828	يتيح المطار للموظفين برامج تدريب تتوافق مع احتياجات الموظفين.	26
	**0.865	يتيح المطار المجال أمام الموظفين لتطوير مهاراتهم.	27
	**0.883	يعزز المطار تشكيل فرق العمل بهدف تبادل الخبرات.	28
	**0.866	يدعم المطار الموظفين أصحاب المواهب.	29
	**0.833	يمتلك المطار منهجية واضحة لتنمية الموظفين.	30
التقدم الوظيفي			
0.880	**0.863	يوفر المطار فرص عادلة للترقية.	31
	**0.874	يتم الإعلان عن فرص الترقية في المطار بشكل واضح.	32
	**0.852	هناك تسلسل واضح في المسار الوظيفي للوظائف.	33
	**0.852	يقوم المطار بتأهيل الموظفين لتسلم الوظائف العليا.	34
	**0.737	ترتبط الترقية بالحصول على الحوافز المالية الخاصة بالوظيفة.	35
التعويضات			
0.862	**0.758	يمتلك المطار نظام واضح للتعويضات.	36
	**0.853	يتم تحفيز الموظفين أصحاب الخبرات العالية.	37
	**0.861	يرتبط نظام التعويضات بالمطار بعملية تقييم الأداء.	38
	**0.884	يستخدم نظام التعويضات في المطار لرفع مستوى أداء الموظفين.	39
	**0.848	يقدم المطار تعويضات تتناسب مع توقعات الموظفين.	40

التكامل الاجتماعي		
0.824	41	يدعم المطار العلاقات الاجتماعية بين الموظفين. **0.829
	42	يمتلك المطار بيئة عمل ذات علاقات اجتماعية يسودها التعاون. **0.824
	43	يعمل المديرون في المطار على مشاركة الموظفين مناسباتهم الاجتماعية. **0.835
	44	هناك مخصصات مالية من قبل إدارة المطار لدعم العلاقات الاجتماعية. **0.786
	45	تعزز العلاقات الاجتماعية ضمن المطار مبدأ العمل بروح الفريق الواحد **0.8111
	** (معنوى عند مستوى 0.01)	

يتضح من الجدول رقم (6) أن معاملات تميز فقرات جودة حياة العمل تراوحت بين (0.737 - 0.884) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$) وهي فقرات تتمتع بتميز عالي كونها أعلى من (0.25)، وقيمة (KMO) لجميع الأبعاد بلغت قيم أكبر من (0.50) وبذلك تعتبر أبعاد جودة حياة العمل صادقة لما وضعت لقياسه وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي (Linn, & Gronlund, 2012, 136)

جدول رقم (7) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المرونة التنظيمية والدرجة الكلية

لمحورها وقيمة اختبار (KMO) لكل بعد

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة KMO
المرونة الهيكلية			
46	يمتاز الهيكل التنظيمي المطار بالمرونة العالية.	**0.782	0.842
47	يعمل المطار على تعديل هيكلها التنظيمي بشكل مستمر.	**0.845	

	0.865**	لدى المطار قدرة عالية على تعديل المهام وفقا لمستجدات التغيير.	48
	0.846**	يتبع المطار تصاميم هياكل تنظيمية تعزز الإبداع.	49
	0.861**	هناك ارتباط كبير بين الهيكل التنظيمي وأهداف المطار الجديدة	50
المرونة الاستراتيجية			
	0.866**	يضع المطار استراتيجيات متطورة باستمرار.	51
	0.885**	يتم تطوير استراتيجيات المطار وفقا لأي مستجدات تنظيمية جديدة.	52
0.884	0.889**	يتم وضع استراتيجيات بديلة يمكن استخدامها بناء على التغيرات البيئية المحيطة.	53
	0.826**	يتم وضع استراتيجيات المطار قادرة على مواجهة التحديات التي تواجهها.	54
	0.800**	يتم إشراك الموظفين في صياغة الاستراتيجيات.	55
مرونة العمليات			
	0.815**	يتم مراجعة العمليات بشكل مستمر.	56
	0.879**	يعتمد المطار مبدأ تبسيط العمليات بشكل دائم.	57
0.867	0.869**	يتم تعديل العمليات بشكل دوري.	58
	0.867**	ينعكس تعديل العمليات على المهام في المطار.	59
	0.858**	تتوافق عمليات المطار مع أهدافها الإستراتيجية	60
** (معنوى عند مستوى 0.01)			

ينضح من الجدول رقم (7) أن معاملات تميز فقرات المرونة المنظمية تراوحت بين (0.889- 0.782)

وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$) وهي فقرات تتمتع بتميز عالي كونها أعلى من (0.25) ، وقيمة

(KMO) لجميع الأبعاد بلغت قيم أكبر من (0.50) وبذلك تعتبر أبعاد المرونة المنظمية صادقة لما وضعت لقياسه وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي .

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمتها أكبر من (0.70) ، وكلما اقتربت القيمة من (1) واحد أي 100% ، دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة

جدول رقم (8) قيم معامل الانساق الداخلي (Cronbach Alpha) لفقرات أداة الدراسة

المتغير	البعد	قيمة ألفا	عدد الفقرات	حجم العينة
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	0.859	5	
	الاعتبارات الفردية	0.881	5	
	الاستثارة الفكرية	0.904	5	
	الحفز الإلهامي	0.896	5	
جودة حياة العمل	تصميم الوظائف	0.889	5	
	تطوير القدرات	0.908	5	
	التقدم الوظيفي	0.893	5	360
	التعويضات	0.897	5	
المرونة المنظمية	التكامل الاجتماعي	0.874	5	
	المرونة الهيكلية	0.893	5	
	المرونة الإستراتيجية	0.903	5	
	مرونة العمليات	0.910	5	

جميع الفقرات	0.950	60
--------------	-------	----

بناءً على النتائج في الجدول رقم (8) لقيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لفقرات أداة الدراسة والتي تراوحت بين (85.9 % - 91 %) بالإضافة إلى أن قيمة كرونباخ ألفا لجميع الفقرات كانت (95%) وهي قيم أكبر من (70%) والتي تشير على الاتساق بين فقرات أداة الدراسة، لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية، وإمكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي.

8.3 اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها وذلك للتأكد إذا ما كانت البيانات تقع تحت التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تم استخراج قيم معامل الالتواء (Skewness) والتي تشير إلى أن قيم معامل الالتواء التي تقع خارج حدود (-1 ، +1) تشير إلى توزيع منحرف إلى حد كبير ويظهر من البيانات أنها تقع بين (+0.5 ، -0.5) وهي متماثلة تقريبا وتم أيضا إجراء اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) والذي يستخدم لاختبار توزيع البيانات طبيعيا في حال كان عدد الحالات أكبر من (50)، ومن شروط التوزيع الطبيعي أن تكون قيمة Sig للبيانات أكبر من (0.05) وقيمة K-S أقل من (5) (أقل من K-S)

الجدول رقم (9) التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على اختبار (K-S) ومعامل الالتواء

(Skewness)

نوع المتغير	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	K-S	Sig
مستقل	التأثير المثالي	3.60	0.787	-0.262	0.956	0.320
	الاعتبارات الفردية	3.52	0.867	-0.332	1.063	0.209
	الاستثارة الفكرية	3.48	0.948	-0.445	1.335	0.057
	الحفز الإلهامي	3.51	0.907	-0.412	0.917	0.370

0.594	0.770	-0.395	0.771	3.53	القيادة التحويلية	
0.151	1.137	-0.303	0.829	3.63	تصميم الوظائف	تابع
0.161	1.122	-0.193	0.917	3.37	تطوير القدرات	
0.558	0.791	-0.189	0.952	3.30	التقدم الوظيفي	
0.124	1.180	-0.276	0.897	3.50	التعويضات	
0.479	0.841	-0.177	0.889	3.30	التكامل الاجتماعي	
0.603	0.764	-0.155	0.771	3.42	جودة حياة العمل	
0.076	1.279	-0.225	0.856	3.44	المرونة الهيكلية	وسيط
0.065	1.378	-0.339	0.820	3.51	المرونة الإستراتيجية	
0.055	1.721	-0.80	0.815	3.53	مرونة العمليات	
0.443	0.865	-0.228	0.774	3.49	المرونة المنظمية	

بناءً على بيانات الاختبار الموضحة في الجدول رقم (9) والتي تشير إلى أن توزيع البيانات كان طبيعيًا، حيث بلغت قيم معامل الالتواء اقل من (1) لجميع متغيرات الدراسة وقيمة Sig أكبر من (0.05) وقيمة K-S (S) اقل من (5) ، والأشكال التالية توضح التوزيع الطبيعي للمتغيرات الدراسة.

9.3 ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

إن الوسائل الأقرب ملائمة لتحديد الأثر ووسائل الإحصاء البارامتري (المعلمي) (Statistics Parametric) كونها الأكثر ملائمة لطبيعة البيانات)، وإن استخدامها يستلزم تشخيص الارتباطات المتداخلة (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة والارتباط الذاتي (Autocorrelation) ، حيث أن الوضع المثالي في الانحدار المتعدد أن ترتبط المتغيرات المستقلة بشكل قوي مع المتغير التابع وفي نفس الوقت لا ترتبط مع بعضها البعض، فإذا كان هنالك ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة يؤدي إلى تقليل قيمة (R) والسبب أن المتغيرات المستقلة تتشارك في نفس تباين المتغير التابع، وصعوبة تحديد الأهمية النسبية لكل متغير مستقل .

أولاً: اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity Test)

للتأكد من توافر هذا الشرط، تم استخراج (معامل تضخم التباين VIF) و (التباين المسموح به Tolerance) وبعد إجراء المعالجة الإحصائية، يشير الجدول رقم (3 - 11) إلى أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.01) كما كانت قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) حيث يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وهذا يدل على قبول القيم وأنها مناسبة لإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد).

جدول (10) نتائج اختبار قوة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

Tolerance	VIF	القيادة التحويلية
التباين المسموح به	معامل تضخم التباين	
0.418	2.390	التأثير المثالي
0.316	3.160	الاعتبارية الفردية
0.454	2.203	الاستثارة الفكرية
0.329	3.042	الحفز الإلهامي

لتأكيد النتيجة السابقة تم استخدام مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson) بين أبعاد المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد عالي بين المتغيرات المستقلة والنتائج موضحة في الجدول رقم (11).

جدول (11) مصفوفة معاملات ارتباط (Pearson) للمتغيرات المستقلة

المتغير	التأثير المثالي	الاعتبارية الفردية	الاستثارة الفكرية	الحفز الإلهامي
التأثير المثالي	1.00			

		1.00	**0.733	الاعتبارية الفردية
	1.00	**0.674	**0.599	الاستثارة الفكرية
1.00	**0.705	**0.766	**0.690	الحفز الإلهامي
**معنوي عند مستوى (0.01)				

يبين الجدول (11) إلى أن أعلى ارتباط بين المتغيرات المستقلة هو (0.733) وكان بين (الاعتبارية الفردية) و (التأثير المثالي)، بينما كانت قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى أقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين المتغيرات المستقلة، حيث أنها قيم كانت أقل من (80%) ، وعليه فان العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي .

ثانياً: اختبار الارتباط الذاتي: (Autocorrelation)

يتحقق من هذا الاختبار خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الانحدار والتي تضعف من قدرة النموذج على التنبؤ. ويتم التأكد من ذلك بإجراء اختبار ديربن واتسون (Durbin Watson Test) ، حيث تنحصر قيمته بين (0 - 4) ، وكلما اقتربت هذه القيمة من (2) دل ذلك على عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي .

وعادة يتم مقارنة قيمة دير بن واتسون المحسوبة مع قيمتها الجدولية، وهما القيمة العليا (du) والقيمة الدنيا (dl)، فإذا وقعت القيمة المحسوبة بين القيمتين عندها لا يمكن الجزم بوجود أو عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي، بينما إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية العليا (du) وأقل من (2) فان ذلك يعني عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي في معادلة الانحدار، أما إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية الدنيا (dl) فان ذلك يعني وجود مشكلة ارتباط ذاتي في معادلة الانحدار، ويتم حساب كل من القيمة الجدولية الدنيا والعليا عند عدد مشاهدات $(n=n-K)$ وعدد متغيرات يساوي $(K-1)$ بمستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (12) نتائج اختبار الارتباط الذاتي (D-W) لفرضيات الدراسة

الفرضية	قيمة D-W المحسوبة	قيمة D-W الجدولية العليا du	قيمة D-W الجدولية الدنيا dl	النتيجة
HO _{1.1}	1.786	1.715	1.633	لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي
HO _{1.2}	1.716	1.715	1.633	لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي
HO _{1.3}	1.853	1.715	1.633	لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي
HO _{1.4}	1.727	1.715	1.633	لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي
HO _{1.5}	1.932	1.715	1.633	لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي
HO ₁	1.973	1.715	1.633	لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي
HO ₂	1.753	1.715	1.633	لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي
HO ₃	1.811	1.693	1.633	لا توجد مشكلة ارتباط ذاتي

يبين الجدول رقم (12) نتائج اختبار (Durbin Watson)، حيث يتضح أن قيمة (D-W) المحسوبة لفرضيات الدراسة خارج حدود القيم الجدولية الدنيا والعليا وتقترب من (2) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي وصلاحيها لاستخدامها في نموذج الانحدار.

10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برمجة الحزمة الإحصائية بالإضافة إلى Statistical Package of Social Sciences (SPSS) للعلوم الاجتماعية استخدام برنامج (Amos) في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول الفصل الرابع عملية تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام الطرق الإحصائية المتعددة والمحددة في منهجية البحث العلمي، إذ تم استخدام برنامج (SPSS) وبرنامج (Amos) لإجراء التحليل الإحصائي على البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة. وقد تم استخدام كل من الإحصاء الوصفي لوصف إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام التكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وتحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

2.4 وصف خصائص عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد المجيبين والمتعلق بالجزء الأول من الاستبانة، وفيما يلي توضيح الإجابات العينة.

(1) النوع الاجتماعي

جدول (13) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

N	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	249	69.2%
2	أنثى	111	30.8%
	المجموع	360	100%

أظهرت نتائج الجدول رقم (13) أن 69.2% من أفراد عينة الدراسة ذكور، وعددهم 249 فرداً، بينما 30.8% إناث، وعددهم 111 فرداً، وهذا مؤشر على اهتمام الخطوط الجوية الملكية بتعيين وتوظيف الذكور

أكثر من الإناث ويعود السبب إلى طبيعة أعمال المطار تتطلب مجهود كبير وفي بعض الأحيان إلى فترات من الدوام الإضافي خصوصا في فترة الأجازة الصيفية والأعياد الدينية وهذه الأعمال تناسب الذكور أكثر من الإناث.

(2) الفئة العمرية

جدول (14) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

N	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
1	اقل من 30 سنة	167	%46.4
2	30 - اقل من 40 سنة	115	%31.9
3	40 - اقل من 50 سنة	58	%16.1
4	50 سنة فأكثر	20	%5.6
	المجموع	360	%100

أظهرت نتائج الجدول رقم (15) أن %16.4 من أفراد عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 30 سنة، وعددهم 167 فردا، تليها %31.9 تتراوح أعمارهم بين 30 - اقل من 40 سنة، وعددهم 115 فردا، تليها %16.1 تتراوح أعمارهم بين 40 - أقل من 50 سنة، وعددهم 58 فردا، تليها %5.6 تزيد أعمارهم عن 50 سنة، وعددهم 20 فردا. وهذا مؤشر إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الفئات الشابة التي تحمل في طياتها الطاقة والعطاء والقدرة على تحمل ضغوط العمل.

(3) المؤهل العلمي

جدول (15) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

N	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
1	ثانوية عامة	74	%20.6
2	دبلوم متوسط	22	%6.1

3	بكالوريوس	236	65.6%
4	دبلوم عالي	8	2.2%
5	ماجستير	17	4.7%
6	دكتوراه	3	0.8%
المجموع		360	100%

أظهرت نتائج الجدول رقم (16) أن 65.6% من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلات علمية بدرجة البكالوريوس، وعددهم 236 فرداً، تليها 20.6% ثانوية عامة، وعددهم 74 فرداً، تليها 6.1% دبلوم متوسط، وعددهم 22 فرداً، تليها 4.7% ماجستير، وعددهم 17 فرداً، تليها 2.2% دبلوم عالي، وعددهم 8 أفراد بينما 0.8% يحملون شهادة الدكتوراه، وعددهم 3 أفراد وهذا مؤشر على أن أغلب أفراد العينة لديهم شهادات جامعية تؤهلهم لاستيعاب وإدراك موضوع الدراسة والإجابة عن أسئلة أداة الدراسة بالكفاءة والدقة المطلوبة.

(4) سنوات الخبرة

جدول (16) التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

N	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	144	40%
2	5 - أقل من 10 سنوات	95	26.4%
3	10 - أقل من 15 سنة	64	17.8%
4	15 سنة فأكثر	57	15.8%
المجموع		360	100%

أظهرت نتائج الجدول رقم (17) أن 40% من أفراد عينة الدراسة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وعددهم 144 فرداً، تليها 26.4% تتراوح خبرتهم بين 5- أقل من 10 سنوات وعددهم 95 فرداً، تليها 17.8%

تتراوح خبرتهم بين 10 - اقل من 15 سنة، وعددهم 64 فرداً، بينما 15.8% تزيد خبرتهم عن 15 سنة، وعددهم 57 فرداً، وهذا مؤشر إلى أن اغلب أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرة جيدة وبالتالي امتلاكهم بيانات مفيدة، وهذا يساعد على الخروج بنتائج أو مؤشرات يمكن تعميمها.

3.4 وصف متغيرات الدراسة

يتناول هذا الجزء وصفاً لمتغيرات الدراسة وفققرات أداة الدراسة، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات بغرض الحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية للفقرات، ومن ثم الأهمية النسبية للمتغيرات، وبإجراء هذه الخطوات جاءت النتائج على النحو التالي:

أولاً: وصف القيادة التحويلية

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف أبعاد المتغير المستقل القيادة التحويلية وهو ما يمثل الإجابة عن تساؤل الدراسة الأول في مشكلة الدراسة والموضحة نتائجه في الجدول رقم (18).

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الأهمية النسبية	الرتبة
التأثير المثالي	3.60	0.787	72%	متوسطة	1
الاعتبارية الفردية	3.52	0.867	70.4%	متوسطة	2
الاستثارة الفكرية	3.48	0.948	69.6%	متوسطة	4
الحفز الإلهامي	3.51	0.907	70.2%	متوسطة	3
المقياس العام	3.53		70.6%	متوسطة	

يتضح من الجدول (18) أن قيم المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) ذات درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.48-3.60)، حيث حصل التأثير المثالي على أعلاها، والاستثارة الفكرية

على اقلها، وبلغ المؤشر العام للقيادة التحويلية (3.53)، وبهذا يتضح أن مستوى الأهمية النسبية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو القيادة التحويلية في القطاع المبحوث ضمن المستوى المتوسط.

يرى الباحث أن هذه النتيجة قد تعزى إلى وجود بعض المعوقات التي تتعلق في تطبيق القادة لمفهوم القيادة التحويلية مثل عمليات التدريب والتطوير التي تمارسها إدارة المطار مع القادة أو ضمن الأنظمة والقوانين والتعليمات التي تصدرها في كيفية إدارة القادة للأفراد العاملين، فرغم أن هنالك تطبيق لمفهوم القيادة التحويلية ومضامينه إلى أنه ما زال ضمن درجة متوسطة من التطبيق وهذا يتطلب من المطار تعزيز مفهوم القيادة التحويلية والتركيز على المبادئ الرئيسة له. فيما يلي تفصيل لأبعاد القيادة التحويلية في مطار الملك خالد الدولي بالرياض .

البعد الأول: التأثير المثالي.

يبين الجدول رقم (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية الإجابات المبحوثين عن فقرات التأثير المثالي وهو أحد أبعاد القيادة التحويلية والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التأثير المثالي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	يتمتع القادة في المطار بقدره عالية على التأثير على بالموظفين	3.64	0.957	متوسطة	3
2	يملك القادة في المطار سلوكيات أخلاقية.	3.72	0.944	مرتفعة	2

التأثير
المثالي

5	متوسطة	1.004	3.37	هناك ثقة كبيرة بين القادة والموظفين في المطار.	3
1	متوسطة	0.986	3.78	يحظى القادة في المطار باحترام الجميع.	4
4	متوسطة	1.026	3.48	يعتبر القادة قدوة لجميع الموظفين في المطار.	5
	متوسطة		3.60	المقياس العام	

يشير الجدول (19) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات التأثير المثالي قد جاء ضمن المستوى المتوسط، إذ بلغ المتوسط العام (3.60)، وقد جاءت الفقرة يحظى القادة في شركتنا باحترام الجميع بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.78) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري مقداره (0.986)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة "هناك ثقة كبيرة بين القادة والموظفين في المطار على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.37) وبأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري مقداره (1.004)، وترى الباحثة من خلال الجدول أعلاه أن هنالك خلل في بعض النتائج المتعلقة في جانب التأثير المثالي لدى القادة ضمن شركة الخطوط الجوية الملكية وهذا يتعلق بممارسات القادة لنمط القيادة التحويلية وعدم تركيزهم بشكل كبير على تعزيز جوانب الثقة بينهم وبين الأفراد العاملين مما يتطلب توطيد العلاقات ما بين القادة والأفراد.

البعد الثاني: الاعتبارات الفردية.

يبين الجدول رقم (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية الإجابات المبحوثين عن فقرات الاعتبارات الفردية وهو أحد أبعاد القيادة التحويلية والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الاعتبارات

الفردية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
6	يراعي القادة في المطار الفروقات الشخصية بين الموظفين.	3.52	1.037	متوسطة	2
7	هناك وسائل اتصال سهلة بين القادة والموظفين في المطار	3.74	1.013	مرتفعة	1
8	يهتم القادة في المطار بتحقيق احتياجات الموظفين.	3.48	1.061	متوسطة	4
9	يشارك الموظفون القادة في صنع القرارات.	3.35	1.114	متوسطة	5
10	يقوم القادة بتمكين المهام للموظفين كلا وفق قدراته.	3.49	1.040	متوسطة	3
	المقياس العام	3.52		متوسطة	

الاعتبارات
الفردية

يشير الجدول (19) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الاعتبارات الفردية، وقد جاءت ضمن المستوى المتوسط، إذ بلغ المتوسط العام (3.52). وقد جاءت الفقرة "هناك وسائل اتصال سهلة بين القادة والموظفين في المطار بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.74) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري مقداره (1.013)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة يشارك الموظفون القادة في صنع القرارات على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.35) وبأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري مقداره (1.114)، قد تعزى هذه النتيجة إلى وجود خلل في بعض المضامين التي يتخللها جانب الاعتبارات الفردية

كأحد عناصر القيادة التحويلية ومن ضمنها تفرد القادة في بعض الأحيان في عملية اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بشكل كبير في احتياجات الأفراد العاملين المادية والاجتماعية والنفسية والوظيفية.

البعد الثالث: الاستثارة الفكرية.

يبين الجدول رقم (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للإجابات المبحوثين عن فقرات الاستثارة الفكرية وهو أحد أبعاد القيادة التحويلية والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الاستثارة

الفكرية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
11	هناك تواصل مستمر بين القادة و الموظفين.	3.64	1.080	متوسطة	1
12	يعمل القادة من خلال ورش العمل على تحفيز الموظفين لحل المشكلات.	3.28	1.162	متوسطة	5
13	يعزز القادة جانب الإبداع لدى الموظفين.	3.39	1.185	متوسطة	4
14	يعمل القادة على تعزيز شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه المطار.	3.62	1.067	متوسطة	2
15	يعمل القادة على تعزيز ايمان الموظفين بعمليات التغيير.	3.46	1.078	متوسطة	3
	المقياس العام	3.48		متوسطة	

الاستثارة
الفكرية

يشير الجدول (20) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الاستثارة الفكرية، وقد جاءت ضمن المستوى المتوسط، إذ بلغ المتوسط العام (3.48). وقد جاءت الفقرة "هناك تواصل مستمر بين القادة والموظفين بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وبأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري مقداره (1.080)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة يعمل القادة من خلال ورش العمل على تحفيز الموظفين لحل المشكلات" على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.28) وبأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري مقداره (1.162)، وتعود هذه النتيجة والتي بلغت درجة متوسطة في جميع مضامينها إلى عدم توفر الكم الكافي من اللقاءات والاجتماعات وورش العمل التي تزيد من التواصل بين القائد والمرؤوس والتي يستطيع القائد من خلالها بث روح العمل وتحفيز القيم لدى الأفراد، كما انه يتوجب العمل على زيادة المساحة أمام الأفراد العاملين لتحفيز الإبداع والابتكار لديهم.

البعد الرابع: الحفز الإلهامي.

يبين الجدول رقم (21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية الإجابات المبحوثين عن فقرات الحفز الإلهامي وهو أحد أبعاد القيادة التحويلية والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات الحفز الإلهامي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
16	يعزز القادة العمل بروح الفريق الواحد.	3.57	1.059	متوسطة	1
17	ينمي القادة روح المنافسة لدى الموظفين.	3.54	1.076	متوسطة	2
18	يشجع القادة الموظفين على تقديم الاقتراحات.	3.47	1.094	متوسطة	4

5	متوسطة	1.087	3.43	يمتلك القادة رؤية واضحة المستقبل المنظمة.	19
3	متوسطة	1.081	3.53	يشجع القادة الموظفين على تحقيق أهداف المطار.	20
	متوسطة		3.51	المقياس العام	

يشير الجدول (21) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الحفز الإلهامي، وقد جاءت ضمن المستوى المتوسط، إذ بلغ المتوسط العام (3.51). وقد جاءت الفقرة يعزز القادة العمل بروح الفريق الواحد بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.57) وبأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري مقداره (1.059)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة يمتلك القادة رؤية واضحة لمستقبل المنظمة على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.13) وبأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري مقداره (1.087)، يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه والفقرات المتعلقة ببعد الحفز الإلهامي وجود بعض المعوقات لدى القادة من حيث تحديد رؤية واضحة تعمم أمام الأفراد العاملين حول مستقبل المطار وبشكل أكثر دقة مما هو عليه وفتح المجال أمامهم وبشكل دائم لتقديم اقتراحاتهم وأفكارهم.

ثانياً: وصف جودة حياة العمل

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف أبعاد المتغير التابع جودة حياة العمل وهو ما يمثل الإجابة عن تساؤل الدراسة الثاني في مشكلة الدراسة حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات بغرض الحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية للفقرات، والموضحة نتائجه في الجدول رقم (22).

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد جودة حياة العمل

أبعاد جودة حياة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الأهمية النسبية	الرتبة
تصميم الوظائف	3.63	0.829	%72.6	متوسطة	1
تطوير القدرات	3.37	0.917	%67.4	متوسطة	3
التقدم الوظيفي	3.30	0.952	%66	متوسطة	5
التعويضات	3.50	0.897	%70	متوسطة	2
التكامل الاجتماعي	3.30	0.889	%66	متوسطة	4
المقياس العام	3.42		%68.4	متوسطة	

يتضح من الجدول (22) أن قيم المتوسطات الحسابية للمتغير التابع (جودة حياة العمل) ذات درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.30-3.63)، حيث حصل تصميم الوظائف على أعلاها، والتقدم الوظيفي على أقلها، وبلغ المؤشر العام لجودة حياة العمل (3.42)، وبهذا يتضح أن مستوى الأهمية النسبية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو جودة حياة العمل في القطاع المبحوث ضمن المستوى المتوسط.

يرى الباحث من خلال النتائج التي يتضمنها الجدول أعلاه والتي تؤكد حصول أبعاد جودة حياة العمل على درجة متوسطة مما يشير إلى وجود معوقات في بعض الخصائص المتعلقة بجودة حياة العمل مثل عمليات التقدم الوظيفي والتي حصلت على اقل المتوسطات الحسابية وكذلك عامل التكامل الاجتماعي والذي يتعلق بمنظومة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين أنفسهم والعاملين مع القادة في المنظمة، وفيما يلي تفصيل لأبعاد جودة حياة العمل في مطار الملك خالد الدولي بالرياض .

البعد الأول : تصميم الوظائف.

يبين الجدول رقم (23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للإجابات المبحوثين عن فقرات تصميم الوظائف وهو أحد أبعاد جودة حياة العمل والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات تصميم الوظائف

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
21	يوجد وصف وظيفي واضح لكل موظف في المطار.	3.68	1.031	مرتفعة	1
22	يعرف كل موظف المسؤوليات المرتتبة على وظيفته.	3.63	0.959	متوسطة	2
23	هناك وضوح في المسار الوظيفي لكل موظف.	3.59	1.046	متوسطة	5
24	تقوم المطار بتوضيح الجهة الإشرافية لكل وظيفة.	3.62	0.977	متوسطة	4
25	يوجد تقسيم واضح لوظائف المطار في مجموعات وظيفية.	3.63	0.961	متوسطة	3
	المقياس العام	3.63		متوسطة	

تصميم
الوظائف

يشير الجدول (23) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات تصميم الوظائف، وقد جاءت ضمن المستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط العام (3.63). وقد جاءت الفقرة "يوجد وصف وظيفي واضح لكل موظف في المطار بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وبأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري مقداره (1.031)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة "هناك وضوح في المسار الوظيفي لكل موظف" على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.59) وبأهمية نسبية متوسطة وانحراف معياري مقداره (1.046)، من خلال نتائج المتوسطات الحسابية لفقرات بعد تصميم الوظائف يلاحظ أن هنالك بعض المشاكل ضمن المسار الوظيفي الذي تضعه المطار للأفراد العاملين وقد تكون هذه المشاكل أما من عدم وضوح في المسار الوظيفي أو في عملية تطبيق المسار الوظيفي بحيث يشكل إعاقة أمام بعض العاملين في الاجتهاد وتكثيف جهودهم للوصول إلى ترقيات ومواقع وظيفية أخرى.

البعد الثاني : تطوير القدرات.

يبين الجدول رقم (24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للإجابات المبحوثين عن فقرات تطوير القدرات وهو أحد أبعاد جودة حياة العمل والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات تطوير القدرات

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
26	نتيح المطار للموظفين برامج تدريب تتوافق مع احتياجات الموظفين.	3.43	1.079	متوسطة	1
27	تتيح المطار المجال أمام الموظفين لتطوير مهاراتهم.	3.38	1.067	متوسطة	3
28	تعزز المطار تشكيل فرق العمل بهدف تبادل الخبرات.	3.38	1.038	متوسطة	2
29	تدعم المطار الموظفين أصحاب المواهب.	3.32	1.072	متوسطة	5
30	تمتلك المطار منهجية واضحة لتنمية الموظفين.	3.33	1.110	متوسطة	4
	المقياس العام	3.37		متوسطة	

يشير الجدول (24) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات تطوير القدرات، وقد جاءت ضمن المستوى متوسط، إذ بلغ المتوسط العام (3.37)، وقد جاءت الفقرة تتيح المطار للموظفين برامج تدريب تتوافق مع احتياجات الموظفين " بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.43) وبأهمية نسبية متوسطة، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة تدعم المطار الموظفين أصحاب المواهب على المرتبة الأخيرة وبمتوسط

حسابي (3.32) وبأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري مقداره (1.072) ، ترى الباحثة من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن هنالك وجود معوقات أمام الأفراد العاملين في الاهتمام بأصحاب المواهب منهم من قبل إدارة المنظمة وكذلك عملية التنمية والتطوير للقدرات التي يمتلكها الأفراد مما يستدعي الانتباه إلى إدارة المواهب في المطار ووضع خبراء مختصين لدراسة المواهب والاهتمام بهم.

البعد الثالث : التقدم الوظيفي.

يبين الجدول رقم (25) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن فقرات التقدم الوظيفي وهو أحد أبعاد جودة حياة العمل والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التقدم الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
31	توفر المطار فرص عادلة للترقية.	3.08	1.186	متوسطة	5
32	يتم الإعلان عن فرص الترقية في المطار بشكل واضح.	3.23	1.185	متوسطة	4
33	هناك تسلسل واضح في المسار الوظيفي للوظائف.	3.45	1.153	متوسطة	2
34	تقوم المطار بتأهيل الموظفين التسليم الوظائف العليا.	3.26	1.143	متوسطة	3

التقدم
الوظيفي

1	متوسطة	1.009	3.48	ترتبط الترقية بالحصول على الحوافز المالية الخاصة بالوظيفة.	35
	متوسطة			المقياس العام	

يشير الجدول (25) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات التقدم الوظيفي، وقد جاءت ضمن المستوى المتوسط، إذ بلغ المتوسط العام (3.30)، وقد جاءت الفقرة ترتبط الترقية بالحصول على الحوافز المالية الخاصة بالوظيفة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.48) وبأهمية نسبية متوسطة، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة توفر المطار فرص عادلة للترقية على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.08) وبأهمية نسبية متوسطة وانحراف معياري مقداره (1.186)، يلاحظ من خلال النتائج أعلاه والمتعلقة بعملية التقدم الوظيفي أن جميع الفقرات قد حصلت على مستوى متوسط من التطبيق وهذا يشير إلى وجود ضعف في جانب إتاحة الترقيات لبعض الموظفين العاملين في المطار وإتاحة الفرصة أمامهم لاستلام الشواغر في الوظائف العليا وكذلك وجود معوقات في مجال إعداد وتأهيل الأفراد العاملين البدلاء للمواقع الوظيفية العليا.

البعد الرابع : التعويضات.

يبين الجدول رقم (26) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية الإجابات المبحوثين عن فقرات التعويضات وهو أحد أبعاد جودة حياة العمل والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

جدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التعويضات

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
36	تمتلك المطار نظام واضح للتعويضات.	3.63	0.965	متوسطة	1

4	متوسطة	1.071	3.42	يتم تحفيز الموظفين أصحاب الخبرات العالية.	37
3	متوسطة	1.021	3.57	يرتبط نظام التعويضات بالمطار بعملية تقييم الأداء.	38
2	متوسطة	1.148	3.58	يستخدم نظام التعويضات في المطار لرفع مستوى أداء الموظفين.	39
5	متوسطة	1.116	3.27	تقدم المطار تعويضات تتناسب مع توقعات الموظفين.	40
	متوسطة		3.50	المقياس العام	

يشير الجدول (26) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات التعويضات، وقد جاءت ضمن المستوى المتوسط، إذ بلغ المتوسط العام (3.50). وقد جاءت الفقرة تمتلك المطار نظام واضح للتعويضات بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.63) وبأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري مقداره (0.965) ، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة تقدم المطار تعويضات تتناسب مع توقعات الموظفين" على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.27) وبأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري مقداره (1.116) ، يلاحظ من الدول السابق والذي يقيس فقرات بعد التعويضات كأحد أبعاد جودة حياة العمل وبرغم قيام المطار بتقديم التعويضات للأفراد العاملين بشكل جيد ألا انه يتم بعض الأحيان إغفال دراسة رأي الأفراد العاملين في التعويضات التي يتم منحها والتوصل إلى طموحاتهم في جانب التعويضات.

البعد الخامس : التكامل الاجتماعي.

يبين الجدول رقم (27) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية الإجابات المبحوثين عن فقرات التكامل الاجتماعي وهو أحد أبعاد جودة حياة العمل والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

جدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات التكامل

الاجتماعي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
41	تدعم المطار العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.	3.33	1.047	متوسطة	3
42	تمتلك المطار بيئة عمل ذات علاقات اجتماعية يسودها التعاون.	3.62	1.095	متوسطة	1
43	يعمل المديرون في المطار على مشاركة الموظفين مناسبتهم الاجتماعية.	3.43	1.087	متوسطة	2
44	هناك مخصصات مالية من قبل إدارة المطار لدعم العلاقات الاجتماعية.	2.81	1.172	متوسطة	5
45	تعزز العلاقات الاجتماعية ضمن المطار مبدأ العمل بروح الفريق الواحد.	3.32	1.044	متوسطة	4
	المقياس العام	3.30		متوسطة	

التكافل
الاجتماعي

يشير الجدول (28) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات التكامل الاجتماعي، وقد جاءت ضمن المستوى المتوسط، إذ بلغ المتوسط العام (3.30)، وقد جاءت الفقرة تمتلك المطار بيئة عمل ذات علاقات اجتماعية يسودها التعاون" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.62) وبأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري مقداره (1.095)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة "هناك مخصصات مالية

من قبل إدارة المطار لدعم العلاقات الاجتماعية" على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.81) وبأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري مقداره (1.172) ، ترى الباحثة بأنه ووفقاً لنتائج المتوسطات الحسابية لفقرات جانب التكامل الاجتماعي يوجد بعض المعوقات في جانب التكامل الاجتماعي وخاصة في مجال تعزيز العلاقات الاجتماعية من خلال إنشاء فرق عمل وتشكيل مجموعات من الأفراد لتنفيذ مهام معينه والتي بدورها تزيد من الارتباط الاجتماعي بين العاملين أنفسهم على مختلف المستويات الإدارية.

ثالثاً : وصف المرونة التنظيمية

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف أبعاد المتغير الوسيط المرونة التنظيمية وهو ما يمثل الإجابة عن تساؤل الدراسة الثالث في مشكلة الدراسة حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات، بغرض الحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية للفقرات، والموضحة نتائجها في الجدول رقم (28).

جدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد المرونة التنظيمية

الرتبة	أهمية النسبية	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المرونة التنظيمية	المرونة
3	متوسطة	68.8%	0.856	3.44	المرونة الهيكلية	التنظيمية
2	متوسطة	70.2%	0.820	3.51	المرونة الاستراتيجية	
1	متوسطة	70.6%	0.812	3.53	مرونة العمليات	
	متوسطة	69.8%		3.49	المقياس العام	

يتضح من الجدول (28) أن قيم المتوسطات الحسابية للمتغير الوسيط (المرونة التنظيمية ذات درجات متوسطة تراوحت ما بين (3.44-3.53) ، حيث حصلت مرونة العمليات على أعلاها، والمرونة الهيكلية على أقلها، وبلغ المؤشر العام للمرونة التنظيمية (3.49)، وبهذا يتضح أن مستوى الأهمية النسبية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو المرونة التنظيمية في القطاع المبحوث ضمن المستوى المتوسط، ومن خلال النتائج

الواردة في الجدول أعلاه نجد أن المطار المبحوثة تطبق إستراتيجية المرونة المنظمة وضمن درجة متوسطة إلا انه هنالك بعض المعوقات في جانب المرونة يجب التوقف عندها وإعادة دراستها حتى تتمكن المطار من رفع مستوى المرونة المنظمة. وفيما يلي تفصيل لأبعاد المرونة المنظمة في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

البعد الأول : المرونة الهيكلية.

يبين الجدول رقم (29) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للإجابات المبحوثين عن فقرات المرونة الهيكلية وهو أحد أبعاد المرونة المنظمة والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

جدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات المرونة الهيكلية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
46	يمتاز الهيكل التنظيمي المطار بالمرونة العالية.	3.38	1.038	متوسطة	5
47	تعمل المطار على تعديل هيكلها التنظيمي بشكل مستمر.	3.42	0.967	متوسطة	4
48	لدى المطار قدرة عالية على تعديل المهام وفقاً لمستجدات التغيير.	3.47	0.935	متوسطة	2
49	تتبع المطار تصاميم هياكل تنظيمية تعزز الإبداع.	3.51	1.173	متوسطة	1

3	متوسطة	0.989	3.45	هناك ارتباط كبير بين الهيكل التنظيمي وأهداف المطار الجديدة.	50
	متوسطة			المقياس العام	

يشير الجدول (29) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات المرونة الهيكلية، وقد جاءت ضمن المستوى المتوسط، إذ بلغ المتوسط العام (3.44)، وقد جاءت الفقرة تتبع المطار تصاميم هياكل تنظيمية تعزز الإبداع بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.51) وبأهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري مقداره (1.173)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة يمتاز الهيكل التنظيمي المطار بالمرونة العالية على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.38) و بأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري مقداره (1.038)، يرى الباحث من خلال النتائج السابقة والمتعلقة بفقرات مرونة الهيكل التنظيمي أن هنالك بعض نقاط الضعف تتعلق بإعادة دراسة الهيكل التنظيمي بشكل مستمر وتعديله وتحسين وفقا لأي متطلبات تنظيمية جديدة فالمرونة المنظمة تعزز الهيكل التنظيمي ليصبح قابل للتكيف مع أي مستجدات.

البعد الثاني : المرونة الإستراتيجية.

يبين الجدول رقم (30) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية الإجابات المبحوثين عن فقرات المرونة الإستراتيجية وهو أحد أبعاد المرونة المنظمة والذي تم قياسه اعتمادا على (5) فقرات.

جدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات المرونة

الإستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
51	يضع المطار استراتيجيات متطورة باستمرار.	3.54	0.946	متوسطة	3

1	مرتفعة	0.991	3.68	يتم تطوير استراتيجيات المطار وفقا لأي مستجدات تنظيمية جديدة.	52
2	متوسطة	0.888	3.59	يتم وضع استراتيجيات بديلة يمكن استخدامها بناء على التغيرات البيئية المحيطة.	53
4	متوسطة	0.908	3.51	يتم وضع استراتيجيات المطار قادرة على مواجهة التحديات التي تواجهها.	54
5	متوسطة	1.084	3.22	يتم إشراك الموظفين في صياغة الاستراتيجيات.	55
	متوسطة		3.51	المقياس العام	

يشير الجدول (30) أن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات المرونة الإستراتيجية، وقد جاءت ضمن المستوى المتوسط، إذ بلغ المتوسط العام (3.51)، وقد جاءت الفقرة "يتم تطوير استراتيجيات المطار وفقا لأي مستجدات تنظيمية جديدة بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري مقداره (0.991)، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة يتم إشراك الموظفين في صياغة الاستراتيجيات على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.22) وبأهمية نسبية متوسطة وبانحراف معياري مقداره (1.084)، من خلال ما سبق من نتائج تتعلق بالمرونة الإستراتيجية فإن هذه النتائج تعزى إلى وجود ضعف في إشراك الأفراد العاملين في صياغة الاستراتيجيات كما انه يجب أن يتمكن تعديل الاستراتيجيات وفقا للظروف المحيطة الحالية والمستقبلية للمنظمة.

البعد الثالث : مرونة العمليات.

يبين الجدول رقم (31) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للإجابات المبحوثين عن فقرات مرونة العمليات وهو أحد أبعاد المرونة المنظمية والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

جدول (31) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات مرونة العمليات

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
56	يتم مراجعة العمليات بشكل مستمر.	3.56	0.888	متوسطة	2
57	تعتمد المطار مبدأ تبسيط العمليات بشكل دائم.	3.45	0.928	متوسطة	4
58	يتم تعديل العمليات بشكل دوري.	3.45	0.931	متوسطة	5
59	ينعكس تعديل العمليات على المهام في المطار.	3.68	1.032	مرتفعة	1
60	تتوافق عمليات المطار مع أهدافها الإستراتيجية.	3.53	0.970	متوسطة	3
	المقياس العام	3.53		متوسطة	

جدول (32) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل

معاملات الانحراف		المعاملات				
المتغير	المعيارى	المعيارية				
المتغير	المستقل	Standardized	قيمة T			
التابع	القيادة	Coefficients	المحسوبة			
	التحويلية	معامل B	الخطأ	معامل بيتا		
	الثابت	الثابت	المعيارى			
جودة حياة العمل	الثابت	0.766	0.115		6.657	0.00
	Constant					
	التأثير المثالى	0.012-	0.046	0.013-	0.267-	0.789
	الاعتبارات الفردية	0.320	0.048	0.359	6.594	0.00*
	الاستثارة الفكرية	0.054	0.03	0.66	1.453	0.147
	الحفز الإلهامى	0.396	0.045	0.466	8.707	*0.00
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		قيمة F المحسوبة		Sig. F
0.816		0.666		177.285		*0.00
معنوي عند مستوى (α ≤ 0.05)						
قيمة F الجدولية = 2.37_		DF=4/355		قيمة T الجدولية = 1.96		

يوضح الجدول (32) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بوجود مجموعة من ابعاد المتغير المستقل وهي: التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي ومتغير تابع واحد يمثل جودة حياة العمل.

يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط $R = 0.816$ (%) مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وجودة حياة العمل في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

ويلاحظ من الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في المتغير التابع جودة حياة العمل من خلال قيمة (F Sig) والبالغة (0.00) وهي اقل من (0.05) وأيضا من خلال قيمة (F) المحسوبة وقيمتها (177.285) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (355/4)، وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.666$) إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (66.6%) من التباين في جودة حياة العمل.

يظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية ان قيمة معامل بيتا للتأثير المثالي قد جاءت (-0.013 β) وان قيمة (T) المحسوبة (0-267) عند مستوى معنوية (Sig=0.789) وهي غير معنوية، اما قيمة معامل بيتا للاعتبارات الفردية فقد جاءت ($\beta=0.359$) وان قيمة (T) المحسوبة (6.594) عند مستوى معنوية (Sig = 0.00) وهي معنوية، كما بلغت قيمة معامل بيتا للاستثارة الفكرية ($\beta = 0.066$) وان قيمة (T) المحسوبة (1.453) عند مستوى معنوية (Sig = 0.147) وهي غير معنوية، وبلغت قيمة معامل بيتا للحفز الإلهامي ($\beta = 0.466$) وان قيمة (T) المحسوبة (8.707) عند مستوى معنوية (Sig= 0.00) وهي معنوية، والموضحة في الجدول رقم (33).

وبناء على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية العدمية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H^a) القائلة:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

الفرضية الفرعية الأولى

Ho.1.1: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها

(التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) في تصميم الوظائف بمطار الملك

خالد الدولي بالرياض.

جدول (33) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية في تصميم الوظائف

معاملات الانحراف		المعاملات			
المتغير	المعيار	المعيارية	المعيارية	المتغير	المتغير
المستقل	Unstandardized	Standardized	قيمة T	المستقل	المتغير
القيادة	Coefficients	Coefficients	المحسوبة	القيادة	التابع
التحويلية	معامل B	الخطأ المعياري	معامل بيتا β	معامل B	الخطأ المعياري
الثابت	1.048	0.149		7.048	0.00
Constant					
التأثير المثالي	0.138	0.060	0.131	2.295	*0.002
الاعتبارات الفردية	0.132	0.063	0.138	2.110	*0.036
الاستثارة الفكرية	0.003	0.048	0.003	0.056	0.955
الحفز الإلهامي	0.460	0.059	0.503	7.821	*0.00
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²		قيمة F المحسوبة		Sig. F
0.719	0.517		94.936		*0.00

معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)		
قيمة F الجدولية (2.37)	DF=4/355	قيمة T الجدولية = (1.96)

يبين الجدول (33) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) والمتغير التابع تصميم الوظائف.

يلاحظ من الجدول ان معامل الارتباط $R = 71.9\%$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وتصميم الوظائف في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

يلاحظ من الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في المتغير التابع تصميم الوظائف، من خلال قيمة (F Sig) والبالغة (0.00) وهي اقل من (0.05) وأيضا من خلال قيمة (F) المحسوبة وقيمتها (94.936) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (355/4). وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.517$) إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (51.7%) من التباين في تصميم الوظائف.

يظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية ان قيمة معامل بيتا للتأثير المثالي قد جاءت ($\beta = 0.131$) وان قيمة (T) المحسوبة (2.295) عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.022$) وهي معنوية، اما قيمة معامل بيتا للاعتبارات الفردية فقد جاءت ($\beta = 0.138$) وان قيمة (T) المحسوبة (2.110) عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.036$) وهي معنوية، كما بلغت قيمة معامل بيتا للاستثارة الفكرية (0.003) وان قيمة (T) المحسوبة (0.056) عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.955$) وهي غير معنوية، وبلغت قيمة معامل بيتا للحفز الإلهامي (B-0.503) وان قيمة (T) المحسوبة (7.821) عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.00$) وهي معنوية، والموضحة في الجدول رقم (33).

وبناء على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية العدمية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_0) القائلة : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي،

والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) في تصميم الوظائف بمطار الملك خالد الدولي بالرياض.

وهي معنوية، اما قيمة معامل بيتا للاعتبارات الفردية فقد جاءت ($\beta = 0.138$) وان قيمة (T) المحسوبة (2.110) عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.036$) وهي معنوية، كما بلغت قيمة معامل بيتا للاستثارة الفكرية ($\beta = 0.003$) وان قيمة (T) المحسوبة (0.056) عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.955$) وهي غير معنوية، وبلغت قيمة معامل بيتا للحفز الإلهامي ($\beta = 0.503$) وان قيمة (T) المحسوبة (7.821) عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.00$) وهي معنوية، والموضحة في الجدول رقم (33).

وبناء على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية العدمية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H) القائلة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) في تصميم الوظائف بمطار الملك خالد الدولي بالرياض.

الفرضية الفرعية الثانية

Ho.1.2 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) في تطوير القدرات بمطار الملك خالد الدولي بالرياض.

جدول (34) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية في تطوير القدرات

معاملات الانحراف		المعاملات			
المتغير	المعيارى	المعيارية			
المتغير	المستقل	Standardized	قيمة T		T Sig
التابع	القيادة	Coefficients	المحسوبة		
	التحويلية	معامل B	الخطأ	معامل بيتا	
	الثابت	المعيارى			
تطوير القدرات	الثابت	0.423	0.150		0.005
	Constant				
	التأثير المثالى	-0.81	0.061	-0.069	0.183
	الاعتبارات الفردية	0.374	0.063	0.353	*0.00
	الاستثارة الفكرية	0.136	0.048	0.141	*0.005
	الحفز الإلهامى	0.413	0.059	0.409	*0.00
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		قيمة F المحسوبة	Sig. F
0.774		0.599		132.578	*0.00
معنوي عند مستوى (α ≤ 0.05)					
قيمة F الجدولية = (2.37)		DF= 4/355		قيمة T الجدولية = 1.96	

يمثل الجدول (34) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بأبعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) والمتغير التابع تطوير القدرات.

يلاحظ من الجدول ان معامل الارتباط $R=77.4\%$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وتطوير القدرات في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

ويلاحظ من الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في المتغير التابع تطوير القدرات، من خلال قيمة (F Sig) والبالغة (0.000) وهي اقل من (0.05) وأيضا من خلال قيمة (F) المحسوبة وقيمتها (132.578) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (355/4). وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.599$) إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (59.9%) من التباين في تطوير القدرات.

يظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية ان قيمة معامل بيتا للتأثير المثالي قد جاءت (-0.069- β) وان قيمة (T) المحسوبة (1.336) عند مستوى معنوية ($\text{Sig}=0.183$) وهي غير معنوية، اما قيمة معامل بيتا للاعتبارات الفردية فقد جاءت ($\beta = 0.353$) وان قيمة (T) المحسوبة (5.913) عند مستوى معنوية ($\text{Sig}= 0.00$) وهي معنوية، كما بلغت قيمة معامل بيتا للاستثارة الفكرية ($\beta = 0.141$) وان قيمة (T) المحسوبة (2.822) عند مستوى معنوية ($\text{Sig}=0.005$) وهي معنوية، وبلغت قيمة معامل بيتا للحفز الإلهامي ($\beta = 0.409$) وان قيمة (T) المحسوبة (6.970) عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.00$) وهي معنوية والموضحة في الجدول رقم (34)

وبناء على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية العدمية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_a) القائلة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها) التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) في تطوير القدرات في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة

Ho.1.3: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) في التقدم الوظيفي بمطار الملك خالد الدولي بالرياض.

جدول (35) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية في التقدم الوظيفي

T Sig		المعاملات		معاملات الانحراف		المتغير	
قيمة T		المعيارية		المعيارى		المتغير	
المحسوبة		Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		المستقل	
		معامل بيتا β		معامل B		التحويلية	
				الخطأ المعياري			
0.001	3.364			0.176	0.591	الثابت	التقدم الوظيفي
0.195	1.299-	0.76-		0.071	0.092-	التأثير المثالى	
*0.00	6.691	0.451		0.074	0.495	الاعتبارات الفردية	
0.833	0.148	0.008		0.057	0.008	الاستثارة الفكرية	
*0.00	5.221	0.345		0.069	0.362	الحفز الإلهامى	
Sig. F	قيمة F المحسوبة		معامل التحديد R ²		معامل الارتباط R		
*0.00	85.013		0.489		0.699		

معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)		
قيمة F الجدولية = (2.37)	DF=4/355	قيمة T الجدولية = 1.96

يمثل الجدول (35) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) والمتغير التابع التقدم الوظيفي.

يلاحظ من الجدول ان معامل الارتباط $R = 69.9\%$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والتقدم الوظيفي في مطار الملك خالد الدولي بالرياض. ويلاحظ من الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في المتغير التابع التقدم الوظيفي، من خلال قيمة (F Sig) والبالغة (0.00) وهي اقل من (0.05) وأيضا من خلال قيمة (F) المحسوبة وقيمتها (85.013) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (355/4). وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.489$) إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (48.9%) من التغير الحاصل في التقدم الوظيفي.

يظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية ان قيمة معامل بيتا للتأثير المثالي قد جاءت (0.076) β وان قيمة (T) المحسوبة (-1.299) عند مستوى معنوية (Sig = 0.195) وهي غير معنوية، اما قيمة معامل بيتا للاعتبارات الفردية فقد جاءت ($\beta = 0.451$) وان قيمة (T) المحسوبة (6.691) عند مستوى معنوية (Sig = 0.00) وهي معنوية، كما بلغت قيمة معامل بيتا للاستثارة الفكرية ($\beta = 0.008$) وان قيمة (T) المحسوبة (0.148) عند مستوى معنوية (Sig = 0.883) وهي غير معنوية، وبلغت قيمة معامل بيتا للحفز الإلهامي ($\beta = 0.345$) وان قيمة (T) المحسوبة (5.221) عند مستوى معنوية (Sig = 0.00) وهي معنوية. والموضحة في الجدول رقم (35)

وبناء على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية العدمية (H_0) ، ونقبل الفرضية البديلة (H_a) القائلة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير

المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) في التقدم الوظيفي في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

الفرضية الفرعية الرابعة

Ho.1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) في التعويضات بمطار الملك خالد الدولي بالرياض

جدول (36) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية في التعويضات

		معاملات الانحراف		المعاملات	
		المعيار		المتغير	
T Sig	قيمة T	Standardized	Unstandardized	المستقل	المتغير
	المحسوبة	Coefficients	Coefficients	القيادة	التابع
		معامل بيتا β	الخطأ المعياري	معامل B الثابت	التحويلية
0.00	5.422		0.170	0.921	الثابت Constant
0.670	0.427-	0.026-	0.069	0.029-	التأثير المثالي
*0.00	5.377	0.372	0.072	0.385	الاعتبارات الفردية
0.166	1.389	0.080	0.055	0.076	الاستثارة الفكرية

الحفز الإلهامي	0.303	0.067	0.306	4.514	*0.00
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²		قيمة F المحسوبة		Sig. F
0.680	0.462		76.187		*0.00
معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)					
قيمة F الجدولية = (2.37)		DF= 4/355		قيمة T الجدولية = (1.96)	

يمثل الجدول (36) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بإبعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) والمتغير التابع (التعويضات).

يلاحظ من الجدول ان معامل الارتباط $R=68\%$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والتعويضات في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

ويلاحظ من الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في المتغير التابع التعويضات، من خلال قيمة (F Sig) والبالغة (0.00) وهي أقل من (0.05) وأيضا من خلال قيمة (F) المحسوبة وقيمتها (76.187) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (355/4). وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.462$) إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (46.2%) من التغير الحاصل في التعويضات.

يظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية ان قيمة معامل بيتا للتأثير المثالي قد جاءت (-) $\beta=0.026$ وان قيمة (T) المحسوبة (-0.427) عند مستوى معنوية (Sig=0.670) وهي غير معنوية، اما قيمة معامل بيتا للاعتبارات الفردية فقد جاءت ($\beta=0.372$) وان قيمة (T) المحسوبة (5.377) عند مستوى معنوية (Sig=0.00) وهي معنوية، كما بلغت قيمة معامل بيتا للاستثارة الفكرية ($\beta=0.080$) وان قيمة (T) المحسوبة (1.389) عند مستوى معنوية (Sig=0.166) وهي غير معنوية، وبلغت قيمة معامل بيتا للحفز

الإلهامي ($\beta = 0.306$) وان قيمة (ف) المحسوبة (4.514) عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.00$) وهي معنوية، والموضحة في الجدول رقم (36).

وبناء على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية العدمية (H_0) ، ونقبل الفرضية البديلة (H) القائلة :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) في التعويضات في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

الفرضية الفرعية الخامسة

Ho.1.5: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) في التكامل الاجتماعي في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

جدول (37) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية في التكامل الاجتماعي

T Sig	المعاملات		معاملات الانحراف		المتغير	
	المعيارية		المعيارية		المتغير	
	قيمة T	Standardized	Unstandardized	المستقل	المتغير	التابع
	المحسوبة	Coefficients	Coefficients	القيادة	التحويلية	
		معامل بيتا β	الخطأ المعياري	معامل B الثابت	الثابت	التكامل الاجتماعي
0.00	4.902		0.172	0.845	Constant	
0.937	0.034	0.002	0.070	0.002	التأثير المثالي	

*0.004	2.918	0.207	0.073	0.212	الاعتبارات الفردية
0.410	0.825	0.049	0.055	0.046	الاستثارة الفكرية
*0.00	6.468	0.450	0.068	0.440	الحفز الإلهامي
Sig. F	قيمة F المحسوبة		معامل التحديد R ²		معامل الارتباط R
*0.00	68.672		0.436		0.660
معنوي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)					
قيمة T الجدولية = 1.96		DF=4/355		قيمة F الجدولية = (2.37)	

يمثل الجدول (37) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) ومتغير تابع واحد يمثل (التكامل الاجتماعي).

يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط $R = 0.66$ (%) مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والتكامل الاجتماعي في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

ويلاحظ من الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في المتغير التابع التكامل

الاجتماعي، من خلال قيمة (F Sig) والبالغة (0.00) وهي أقل من (0.05) وأيضاً من خلال قيمة (F) المحسوبة وقيمتها (68.672) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (355/4). وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.436$) إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (43.6%) من التغير الحاصل في التكامل الاجتماعي.

يظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية ان قيمة معامل بيتا للتأثير المثالي قد جاءت ($0.002 = \beta$) وان قيمة (T) المحسوبة (0.034) عند مستوى معنوية ($\text{Sig}=0.973$) وهي غير معنوية، اما قيمة معامل بيتا للاعتبارات الفردية فقد جاءت ($\beta = 0.207$) وان قيمة (T) المحسوبة (2.918) عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.004$) وهي معنوية، كما بلغت قيمة معامل بيتا للاستثارة الفكرية ($\beta = 0.049$) وان قيمة (T) المحسوبة (0.825) عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.410$) وهي غير معنوية، وبلغت قيمة معامل بيتا للحفز الالهامي ($\beta = 0.450$) وان قيمة (T) المحسوبة (6.468) عند مستوى معنوية ($\text{Sig}=0.00$) وهي معنوية. والموضحة في الجدول رقم (37).

وبناء على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية العدمية (H_0) ، ونقبل الفرضية البديلة (H_a) القائلة : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي في التكامل الاجتماعي بمطار الملك خالد الدولي بالرياض.

الفرضية الرئيسية الثانية:

Ho.2: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) في المرونة المنظمية بأبعادها مجتمعة في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

جدول (38) نتائج اختبار أثر القيادة التحويلية في المرونة التنظيمية

معاملات الانحراف		المعاملات			
المتغير	المعيارى	المعيارية	قيمة T	المتغير	المتغير
المستقل	Unstandardized	Standardized	المحسوبة	المستقل	التابع
التحويلية	معامل B	معامل بيتا β		القيادة	
	الثابت	الخطأ المعيارى			
المرونة المنظمية	الثابت Constant	1.023	0.137	7.492	0.00
	التأثير المثالى	0.081	0.055	1.75	0.141
	الاعتبارات الفردية	0.221	0.058	3.842	*0.00
	الاستثارة الفكرية	0.054	0.044	1.226	0.221
	الحفز الإلهامى	0.346	0.054	6.415	*0.00
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		قيمة F المحسوبة	
0.730		0.533		101.492	
معنوى عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)					
قيمة F الجدولية = (2.37)		DF= 4/355		قيمة T الجدولية = (1.96)	

يمثل الجدول (38) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) والمتغير التابع المرونة المنظمة.

يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط $R = 0.73$ (%) مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية والمرونة المنظمة في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

ويلاحظ من الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في المتغير التابع المرونة المنظمة، من خلال قيمة (F Sig) والبالغة (0.00) وهي أقل من (0.05) وأيضاً من خلال قيمة (F) المحسوبة وقيمتها (101.492) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.37) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (4/355). وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.533$) إلى أن القيادة التحويلية بأبعادها قد فسرت ما نسبته (53.3%) من التباين في المرونة المنظمة.

يظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن قيمة معامل بيتا للتأثير المثالي قد جاءت (0.083 $\beta =$) وأن قيمة (T) المحسوبة (1.475) عند مستوى معنوية (Sig=0.141) وهي غير معنوية، أما قيمة معامل بيتا للاعتبارات الفردية فقد جاءت ($\beta = 0.248$) وأن قيمة (T) المحسوبة (3.842) عند مستوى معنوية (Sig= 0.00) وهي معنوية، كما بلغت قيمة معامل بيتا للاستثارة الفكرية ($\beta = 0.066$) وأن قيمة (T) المحسوبة (1.226) عند مستوى معنوية (Sig=0.221) وهي غير معنوية، وبلغت قيمة معامل بيتا للحفز الإلهامي ($\beta = 0.406$) وأن قيمة (T) المحسوبة (6.415) عند مستوى معنوية (Sig = 0.00) وهي معنوية، والموضحة في الجدول رقم (38).

وبناء على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية العدمية (H_0) ، ونقبل الفرضية البديلة (T) القائلة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) في المرونة المنظمة بأبعادها مجتمعة في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

الفرضية الرئيسة الثالثة :

Ho3: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة المنظمية بأبعادها

المرونة الهيكلية، والمرونة الإستراتيجية، ومرونة العمليات في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

جدول (39) نتائج اختبار أثر المرونة المنظمية في جودة حياة العمل

المتغير التابع	معاملات الانحراف		المعاملات		المرونة التنظيمية	T Sig
	المعيارى		المعيارية			
	معامل B الثابت	الخطأ المعيارى	Standardized Coefficients	قيمة T المحسوبة		
جودة حياة العمل	الثابت Constant	0.601	0.111	معامل بيتا β	5.408	0.00
	المرونة الهيكلية	0.280	0.053	0.311	5.310	*0.00
	المرونة الاستراتيجية	0.283	0.062	0.301	4.530	*0.00
	مرونة العمليات	0.244	0.052	0.258	4.694	*0.00
معامل الارتباط R		معامل التحديد R ²		قيمة F المحسوبة		Sig. F
0.812		0.659		229.067		*0.00
معنوي عند مستوى (α≤ 0.05)						

قيمة T الجدولية = (1.96)	DF = 3/356	قيمة F الجدولية = (2.60)
--------------------------	------------	--------------------------

يمثل الجدول (39) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بأبعاد (المرونة المنظمة المرونة الهيكلية، والمرونة الاستراتيجية)، ومرونة العمليات والمتغير التابع جودة حياة العمل.

يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط $R = 81.2\%$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المرونة المنظمة وجودة حياة العمل في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

ويلاحظ من الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة المنظمة في المتغير التابع جودة حياة العمل من خلال قيمة (F Sig) والبالغة (0.00) وهي أقل من (0.05) وأيضاً من خلال قيمة (F) المحسوبة وقيمتها (229.067) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.60) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (356/3). وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.659$) إلى أن المرونة المنظمة بأبعادها قد فسرت ما نسبته (65.9%) من التباين في جودة حياة العمل.

يظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن قيمة معامل بيتا للمرونة الهيكلية قد جاءت ($\beta = 0.311$) وأن قيمة (T) المحسوبة (5.310) عند مستوى معنوية (Sig = 0.00) وهي معنوية، أما قيمة معامل بيتا للمرونة الاستراتيجية فقد جاءت ($\beta = 0.301$) وأن قيمة (T) المحسوبة (4.530) عند مستوى معنوية (Sig = 0.00) وهي معنوية، كما بلغت قيمة معامل بيتا المرونة العمليات ($\beta = 0.258$) وأن قيمة (T) المحسوبة (4.694) عند مستوى معنوية (Sig=0.00) وهي معنوية، والموضحة في الجدول رقم (40).

وبناء على ما سبق لا نستطيع قبول الفرضية العدمية (H_0) ، ونقبل الفرضية البديلة (H_a) القائلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (50.05) للمرونة المنظمة بأبعادها المرونة الهيكلية، والمرونة الإستراتيجية، ومرونة العمليات في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

الفرضية الرئيسة الرابعة :

Ho.4: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بابعادها (التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي) في جودة حياة العمل من خلال المرونة المنظمية في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis)، باستخدام برنامج (Amos) المدعوم ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وهو ما يمثل الإجابة عن التساؤل الرئيس في مشكلة الدراسة وكانت نتائجه كما يلي :

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما في الجدول (40)، أن اختبار مربع كاي (χ^2) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في جودة حياة العمل بوجود المرونة المنظمية كمتغير وسيط. إذ بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (29.2154)، وكذلك اختبار (CMIN = 3.6519)، وهي ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة ($P=0.00$)، وهي أقل من (0.05).

كما أظهرت النتائج أن مؤشر ملاءمة الجودة ($GFI = 0.9748$)، يقترب إلى واحد صحيح، وهذا يدل على كفاية حسن ملائمة الجودة في النموذج (Good-Enough Fit). كما أن مؤشر المواءمة المقارن ($CFI = 0.9875$) يقترب أيضا إلى العدد واحد صحيح، أضافه إلى ذلك بلغ مؤشر الجذر التربيعي المتوسط مربعات الخطأ ($RMSEA = 0.0859$)، الذي يقترب إلى الصفر، مما يدعم حسن موافقة النموذج، والذي يدل على أن ضعف ملائمة النموذج (Lack of Model Fit) ، قد جاء منخفض مما يدعم حسن موافقة النموذج.

يشير الجدول (40) الى الأثر المباشر المعياري للقيادة التحويلية في المرونة المنظمية والذي بلغ (0.7610)، ومستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مطار الملك خالد الدولي بالرياض ، في حين بلغ الأثر المباشر المعياري للمرونة المنظمية في جودة حياة العمل (0.4014) ، في حين بلغ الأثر المباشر المعياري للقيادة التحويلية في جودة حياة العمل (0.5389).

يبين الجدول (40)، التأثير غير المباشر المعياري للقيادة التحويلية في جودة حياة العمل بوجود المرونة المنظمة في مطار الملك خالد الدولي بالرياض والذي بلغ (0.30547) ، وبناء عليه فإن القيادة التحويلية في مطار الملك خالد الدولي بالرياض ، استطاعت تفسير ما نسبته (31%) كتأثير غير مباشر للقيادة التحويلية في جودة حياة العمل من خلال المرونة المنظمة.

جدول رقم (40) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

المتغير التابع	CMIN	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA	p	المتغيرات	الأثر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي
جودة حياة العمل	29.2154	3.6519	0.9748	0.9875	0.0859	0.00	القيادة التحويلية – المرونة التنظيمية	0.7610	...	0.7610
							المرونة التنظيمية – جودة حياة العمل	0.4014	...	0.4014
							القيادة التحويلية – المرونة التنظيمية – جودة حياة العمل	0.5389	0.30547	0.8444

$$0.7610 * 0.4014 = 0.30547 + 0.5389 = 0.8444$$

***Significant at ($P \leq 0.05$)

وبناء على ما سبق يمكن القول بقبول الفرضية البديلة (H_a) والتي تقر بوجود دور للمرونة المنظمة في اثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل في مطار الملك خالد الدولي بالرياض ، فقد بلغ المجموع الكلي (0.8444) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبناءً عليه، ترفض الفرضية العدمية الرئيسة الرابعة، والقبول بالفرضية البديلة القائلة : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية) في جودة حياة العمل من خلال المرونة المنظمة في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة، فقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وهي على النحو التالي:

2.5 مناقشة النتائج

أولاً: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفيما يخص المتغير المستقل والمتمثل بالقيادة التحويلية والأبعاد الرئيسية له التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي حصلت على مستوى متوسط من الأهمية النسبية من وجهة نظر عينة الدراسة من العاملين في مطار الملك خالد الدولي بالرياض، حيث جاء بعد التأثير المثالي بأعلى مستوى من الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وبأهمية نسبية متوسطة، يليه بعد الاعتبارات الفردية وبمتوسط حسابي بلغ (3.52) وبدرجة متوسطة من الأهمية النسبية، فيما جاء بعد الحفز الإلهامي بالدرجة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.51) وضمن درجة متوسطة من الأهمية النسبية، وفي المرتبة الأخيرة حصل بعد الاستثارة الفكرية على متوسط حسابي (3.48) وبدرجة متوسطة من الأهمية النسبية.

2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع ضمن الدراسة والمتمثل بجودة حياة العمل والأبعاد الرئيسية له تصميم الوظائف، وتطوير القدرات، والتقدم الوظيفي، والتعويضات والتكامل الاجتماعي حصلت على مستوى متوسط من الأهمية النسبية من وجهة نظر عينة الدراسة من العاملين في مطار الملك خالد الدولي بالرياض، حيث جاء بعد تصميم الوظائف بأعلى مستوى من الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبأهمية نسبية متوسطة، يليه بعد التعويضات وبمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبدرجة متوسطة من الأهمية النسبية، فيما جاء بعد تطوير القدرات

بالدرجة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.37) وضمن درجة متوسطة من الأهمية النسبية، وفي المرتبة الأخيرة حصل كل من بعد التقدم الوظيفي وبعد التكامل الاجتماعي على نفس الدرجة وبمتوسط حسابي (3.30) وبدرجة متوسطة من الأهمية النسبية.

3. أظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغير الوسيط ضمن الدراسة والمتمثل بالمرونة المنظمية والأبعاد الرئيسية له المرونة الهيكلية، والمرونة الإستراتيجية، ومرونة العمليات حصلت على مستوى متوسط من الأهمية النسبية من وجهة نظر عينة الدراسة من العاملين في مطار الملك خالد الدولي بالرياض ، حيث جاء بعد مرونة العمليات بأعلى مستوى من الأهمية النسبية وبمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبأهمية نسبية متوسطة، يليه بعد المرونة الإستراتيجية وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) وبدرجة متوسطة من الأهمية النسبية، فيما جاء بعد المرونة الهيكلية بالدرجة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.44) وضمن درجة متوسطة من الأهمية النسبية .

ثانياً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يبين هذا الجانب نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة والتي تم التوصل من خلالها إلى نتائج الفرضيات التي اعتمدها الدراسة حيث أظهرت نتائج الفرضيات ما يلي:

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها والتي تنص على:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

حيث بينت نتائج التحليل ما يلي:

1- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها الاعتبارات الفردية، الحفز الإلهامي في جودة حياة العمل بأبعادها (تصميم الوظائف تطوير القدرات التقدم الوظيفي، التعويضات التكامل الاجتماعي في مطار الملك خالد الدولي بالرياض .

2- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها

التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والحفز الإلهامي في تصميم الوظائف في مطار الملك خالد الدولي بالرياض ، وتشير هذه النتيجة إلى كل من بعد التأثير المثالي والاعتبارات الفردية والحفز الإلهامي قد حقق أثر في تصميم الوظائف ضمن المطار المبحوثة إلا أن بعد الاستثارة الفكرية لم يشكل أثر في تصميم الوظائف وتعزى هذه النتيجة إلى أن جانب الاستثارة الفكرية والذي يتركز على التواصل الذي يحدث بين القائد والأفراد يتضمن نقاط ضعف ويتطلب مهارة عالية لدى القائد الاستثارة المرؤوس.

3- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها

الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي في تطوير القدرات في مطار الملك خالد الدولي بالرياض ، حيث كان هنالك تأثير لكل من الاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي في جانب تطوير القدرات وغياب تأثير بعد التأثير المثالي للقائد ويمكن أن نعزي هذه النتيجة إلى أن هنالك احتياج لتعزيز مهارات القائد التحويلي في مطار الملك خالد الدولي بالرياض من حيث الكاريزما التي يمتلكها في تشكيل قدوة للأفراد العاملين من خلال جانب تطوير القدرات والمهارات التي يمتلكها.

4- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها

الاعتبارات الفردية، والحفز الإلهامي في التقدم الوظيفي في مطار الملك خالد الدولي بالرياض ، وتبين هذه النتيجة وجود اثر لبعدي الاعتبارات الفردية والحفز الإلهامي في عامل التقدم الوظيفي، فيما لم يتشكل اثر لبعدي التأثير المثالي والاستثارة الفكرية في التقدم الوظيفي وهذا يعود إلى وجود بعض المعوقات في ممارسات القادة في عمليات الاتصال والتواصل مع الأفراد العاملين وكيفية التأثير عليهم من ناحية الكاريزما التي يمتلكها القائد ومن ناحية استثارة الفكر لديهم للتوصل إلى عامل التقدم الوظيفي.

5- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها

الاعتبارات الفردية، والحفز الإلهامي في التعويضات في مطار الملك خالد الدولي بالرياض ، وتشير هذه النتيجة إلى وجود اثر لبعدي الاعتبارات الفردية والحفز الإلهامي في جانب التعويضات والذي

يعتبر من الأسس الرئيسي ضمن جودة الحياة الوظيفية وغياب اثر بعدي التأثير المثالي والاستثارة الفكرية في جانب التعويضات وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هنالك معوقات تقع أمام القادة تختص في مجال التعليمات والأسس التي تمارسها المطار لتعزيز جانب التعويضات التي يسعى الأفراد العاملين في الحصول عليها والدليل على ذلك أن الاعتبارات الفردية بلغ لها اثر وهي تقيس جانب اختلاف المهارات والقدرات بين الأفراد كما أن جانب الحفز الإلهامي والذي يقوم على تشجيع العاملين نحو الإنتاج والأداء المتميز قد أثرا في جانب التعويضات.

6- وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها الاعتبارات الفردية، والحفز الإلهامي في التكامل الاجتماعي في مطار الملك خالد الدولي بالرياض ، تشير النتيجة إلى وجود اثر لبعدي الاعتبارات الفردية والحفز الإلهامي في عامل التكامل الاجتماعي وغياب اثر التأثير المثالي والاستثارة الفكرية في التكامل الاجتماعي وهذا يمكن أن ينتج من خلال غياب بعض المضامين الخاصة في العمليات الاجتماعية التي تمارسها المطار المبحوثة مثل تكثيف اللقاءات والاجتماعات بين القادة والأفراد العاملين ووجود مساحات مناسبة لتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الطرفين.

ثانيا: الفرضية الرئيسة الثانية

التي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي في المرونة المنظمة بأبعادها مجتمعة في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

بينت نتيجة اختبار هذه الفرضية ما يلي:

وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها الاعتبارات الفردية، الحفز الإلهامي في المرونة المنظمة بأبعادها مجتمعة المرونة الهيكلية والمرونة

الإستراتيجية، ومرونة العمليات في مطار الملك خالد الدولي بالرياض ، ويلاحظ من خلال هذه النتيجة أن بعدين فقط من أبعاد القيادة التحويلية كان لهم الأثر في جانب المرونة المنظمة وهما الاعتبار الفردية والحفز الإلهامي أما كل من بعد التأثير المثالي والاستثارة الفكرية لم يكن لهم أثر في جانب المرونة المنظمة ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن ورغم قيام مبادئ القيادة التحويلية على التغيير والتجديد واخذ الاقتراحات والمبادرات الجديدة وتركيزها على إيجاد أفكار إبداعية تسمح لوجود مرونة إلا أنه قد يكون هنالك عوامل تتعلق في استراتيجيات مطار الملك خالد الدولي بالرياض والمختصة في مرونة الهيكل التنظيمي والعمليات والاستراتيجيات تحد من تأثير القائد التحويلي في المنظمة للتأثير في الأفراد العاملين واستثارة أفكارهم.

ثالثاً: الفرضية الرئيسة الثالثة

التي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمرونة المنظمة بأبعادها (المرونة الهيكلية، والمرونة الإستراتيجية، ومرونة العمليات في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة في مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

حيث جاءت نتائجها كما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة المنظمة بأبعادها المرونة الهيكلية، والمرونة الإستراتيجية، ومرونة العمليات في جودة حياة العمل بأبعادها مجتمعة تصميم الوظائف، وتطوير القدرات، والتقدم الوظيفي، والتعويضات، والتكامل الاجتماعي في مطار الملك خالد الدولي بالرياض ، حيث بينت النتائج أن جميع أبعاد المرونة المنظمة لها أثر في جودة حياة العمل وهذا يؤكد ويفسر أن مطار الملك خالد الدولي بالرياض تستثمر جانب المرونة المنظمة لإيجاد خصائص وسمات جودة حياة العمل للأفراد العاملين فيها .

رابعاً: الفرضية الرئيسة الرابعة

التي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي في جودة حياة العمل من خلال المرونة المنظمة مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

وقد جاءت نتيجتها كما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية في جودة حياة العمل من خلال المرونة المنظمة في مطار الملك خالد الدولي بالرياض، وتفسر هذه النتيجة إلى أن المنظمة المبحوثة من خلال تطبيقها لجوانب وخصائص القيادة التحويلية ومن خلال استثمار جانب المرونة المنظمة قد حققت أثر إيجابي وواضح في تحسين وتطوير جودة حياة العمل، فعامل جودة حياة العمل يعتبر من المحاور المهمة ضمن المنظمات بشكل عام فهو يشكل بيئة عمل جاذبه لأصحاب المهارات والخبرات ويحافظ على الأفراد العاملين ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والأداء المتميز وهذا مؤشر جيد ضمن مطار الملك خالد الدولي بالرياض في تعزيز المفاهيم الإدارية الحديثة سواء كانت على مستوى الأنماط القيادية أو ضمن استراتيجيات المطار للحصول على بيئة عمل مناسبة للأفراد العاملين.

3.5 الاستنتاجات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

- 1- إن تطبيق مطار الملك خالد الدولي بالرياض لمفهوم القيادة التحويلية وخصائصها قد أسهم في تحسين وتطوير جودة حياة العمل للأفراد العاملين في المطار وهذا ينعكس بشكل رئيسي على أداء

الأفراد العاملين وتحقيق التميز في أداء المطار بشكل عام فتميز أداء المنظمة يتحقق من خلال تميز أفرادها وبالتالي يحقق المزيد من العوائد والأرباح المالية ويزيد من قدرتها على المنافسة.

2- إن أتسام القادة في مطار الملك خالد الدولي بالرياض بسمات القائد التحويلي يحقق المطار الكثير من الفوائد على مختلف المستويات فالقائد التحويلي قائد كريز مي لديه سمات شخصية مثالية تقوم على المبادئ التي يستطيع غرسها ضمن الأفراد التابعين وهو قائد يعمل على تحقيق مصلحة المنظمة أولاً وبيتعد عن المصالح الشخصية ويراعي احتياجات الأفراد ومصالحهم مما يجعل منه مثال لهم وهذا ينعكس على الأداء المتميز المطار.

3- إن إتباع المطار المبحوثة لجانب المرونة المنظمة والذي يعتبر من الاستراتيجيات الإدارية الحديثة يساهم في خلق قدره عالية لديها في التكيف مع المتغيرات البيئية والاضطرابات التي تقع ضمن بيئة الأعمال فالمرونة المنظمة التي تحققها مطار الملك خالد الدولي بالرياض من خلال تطبيق المرونة الهيكلية ومرونة العمليات والمرونة الإستراتيجية تجعل لديها قدرات كبيرة في عمليات التطوير والتحسين والتغير المستمر وتفتح الكثير من الأفق لعمليات الإبداع وهذا ينصب في مصلحة المطار في استخدام الاستراتيجيات البديلة التي يتم استخدامها وفقاً للظروف المحيطة مما يقوي عامل المنافسة والميزة التنافسية لها.

4- إن تحقيق المطار المبحوثة مستويات جيدة من خصائص جودة حياة العمل يقوم يحقق بيئة عمل متميزة للأفراد العاملين وهذا يولد الكثير من الانعكاسات الايجابية التي تسعى جميع منظمات الأعمال إلى تحقيقها، فتوفير جودة حياة عمل متميزة يجعل هنالك المزيد من الرضا لدى الأفراد العاملين ويشكل لديهم ولاء وانتماء المطار ويزيد من سوية الأداء ويرفع من نشاطات الإبداع والابتكار وخلق الأفكار الجديدة لعمليات التحسين والتطوير كما انه يزيد من نسبة الحفاظ على الأفراد العاملين المؤهلين والمدربين ويشكل بيئة جاذبة لأصحاب الخبرات والمهارات.

5- إن تطبيق المطار المبحوثة لمفهوم القيادة التحويلية وخصائص القائد التحويلي أسهم بشكل واضح ومناسب في تحقيق المرونة المنظمة كما بينت نتائج الفرضيات حيث أن القائد التحويلي يسعى إلى خلق مكان عمل مليء بالإبداع والابتكار وإيجاد الحلول للمشكلات ويحقق حاله من التناغم والترابط

بين مختلف العاملين مما يعزز ويزيد من تحقيق جوانب المرونة المنظمة في التعامل مع الاستراتيجيات والعمليات والنشاطات التي يمارسها الأفراد العاملين.

6- ينعكس جانب المرونة المنظمة مطار الملك خالد الدولي بالرياض وما تحمله من أبعاد من مرونة الهيكل التنظيمي ومرونة العمليات ومرونة الاستراتيجيات في جوانب متعددة ضمن المنظمة من أهمها وكما تبين النتائج جانب جودة حياة العمل فالإفراد العاملين حسيين يكون لديهم مرونة ضمن نشاطاتهم وما فيها من عمليات ومرئيه في المسؤوليات التي يضعها الهيكل التنظيمي وكذلك مرونة في استراتيجيات المنظمة التي يمكن أن تكون قابلة للتغير والتعديل كل ذلك يفسح المجال للأفراد العاملين للإبداع والتطوير والتقدم والحصول على مزايا تترتب من جهودهم الإضافية ويؤثر في طبيعة العلاقات الاجتماعية بينهم أنفسهم وبينهم وبين القادة.

7- من خلال نتائج فرضيات الدراسة يمكن التوصل إلى أن توفر المفاهيم الرئيسية من القيادة التحويلية وأبعادها والمرونة المنظمة وأبعادها وجودة حياة العمل وأبعادها ضمن مطار الملك خالد الدولي بالرياض لها يساهم في تحسين أداء المطار بشكل عام فالقيادة التحويلية وممارستها لها اثر ايجابي من خلال المرونة المنظمة على جودة حياة العمل مما جعل لها إسهام كبير في تحسين أداء العاملين وتميزهم وتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها وهذا ينعكس بشكل ايجابي في التوسع ضمن الأهداف والسعي لتحقيق أهداف منظميته جديدة.

8- أظهرت النتائج أن مستويات أبعاد متغيرات الدراسة والمتمثلة بالقيادة التحويلية وجودة حياة العمل والمرونة المنظمة بلغت مستويات متوسطة من حيث التطبيق ضمن مطار الملك خالد الدولي بالرياض وهذا قد يظهر بعض جوانب التقصير في التركيز على تطبيق هذه المفاهيم الإدارية ويبين وجود عقبات ومشكلات ضمن تطبيق مضامينها ويمكن أن تعزى ذلك لأسباب تتعلق بالاستراتيجيات العامة والمحاور الرئيسية للشركة أو إلى متابعة تطبيق هذه الاستراتيجيات.

4.5 التوصيات

وفقا للنتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحثة تقترح مجموعة من التوصيات

وهي:

1- ضرورة اهتمام إدارة مطار الملك خالد الدولي بالرياض بجانب القيادة التحويلية وما يتضمنه من أبعاد رئيسية والحرص على أن يمتلك القادة ضمن المطار المبحوثة سمات القائد التحويلي لما تحققه هذه السمات من آثار ايجابية في الكثير من المجالات التي بدورها تزيد من فاعلية المنظمة وقدرتها على التطوير والتحسين المستمر ، وبما أن النتائج اشارة إلى أن تطبيق القيادة التحويلية وأبعادها بلغت مستويات متوسطة فهذا يشير إلى وجود معوقات ومشاكل في تطبيق القيادة التحويلية ومضامينها مما يستدعي المطار المبحوثة دراسة ومناقشة هذه المعوقات الرفع نسبة تطبيق القيادة التحويلية.

2- التأكيد على تعزيز أهمية جانب جودة حياة العمل والأبعاد الرئيسية لها لما له من آثار على أداء العاملين ورضاهم عن المطار وولائهم اتجاهها وهذا ينعكس في النهاية على أداء المطار ككل لذا من الضروري أن تقوم مطار الملك خالد الدولي بالرياض بتكثيف الجهود نحو رفع عامل جودة حياة العمل ووضع استراتيجية خاصة لهذا الجانب حتى تتمكن من تحقيق بيئة مناسبة للأفراد العاملين تساهم في تمكينهم وزيادة قدراتهم ومهاراتهم وتفتح لهم مجال الإبداع والابتكار، فوجود بيئة عمل تحقق أفضل نتائج في جودة حياة عمل الأفراد ينعكس على جميع الأنشطة والمهام التي ينفذها هؤلاء الأفراد.

3- تبين أن مطار الملك خالد الدولي بالرياض تمتلك مرونة منظميه ضمن مستوى متوسط وهذا يجعل من الضروري إعادة النظر في إستراتيجية المرونة المنظمة ومناقشة المفاهيم الرئيسية لها والعمل على زيادة مرونة الهيكل التنظيمي بحيث يكون قابل للتحسين والتطوير والتغيير بناء على المستجدات، كما انه من الضروري أن تتمتع عمليات المطار واستراتيجياتها بعامل المرونة وبشكل أكبر بكثير مما هو عليه حيث انه كلما ازداد تطبيق محاور المرونة المنظمة كلما زادت قدرتها على التكيف والتأقلم مع الظروف البيئية المضطربة والمتغيرة بشكل مستمر.

4- من الضروري على مطار الملك خالد الدولي بالرياض إعادة النظر في المفاهيم المبحوثة خلال الدراسة والمتمثلة بالقيادة التحويلية وأبعادها وجودة حياة العمل وأبعادها والمرونة التنظيمية وأبعادها وتكثيف الجهود وإجراء دراسات تتعلق بهذه المفاهيم للوقوف على مواطن الضعف فيها ومعالجتها وكذلك تطوير وتحسين نقاط القوة نظرا لما تلعبه هذه المفاهيم الإدارية بشكل مكتمل على الأداء الخاص بالأفراد والأداء التنظيمي بشكل عام فتحسين جودة حياة العمل والتطوير من مضامين القيادة التحويلية وتعزيز جانب المرونة التنظيمية تنصب بشكل رئيسي في تحسين الميزة التنافسية والقدرات التنافسية لمطار الملك خالد الدولي بالرياض حيث أنها في ظل التنافس الشديد وخاصة في هذا المجال تحتاج إلى وضع استراتيجيات متفوقة للحصول على ميزة تنافسية عالية.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of transformational leadership on the quality of work life through organizational flexibility at King Khalid International Airport in Riyadh. The study adopted a descriptive-analytical methodology, which is suitable for its purposes. A proportional stratified random sample of 360 workers was taken, and statistical analysis was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and Amos software.

The study found a statistically significant impact of transformational leadership, including its dimensions (idealized influence, intellectual stimulation, inspirational motivation, and individualized consideration), on the quality of work life through organizational flexibility at King Khalid International Airport in Riyadh. The results also indicated that the airport applies transformational leadership, quality of work life, and organizational flexibility at moderate levels. Additionally, there was a significant effect of organizational flexibility on the quality of work life.

The study recommended that King Khalid International Airport in Riyadh pay attention to transformational leadership and its associated dimensions. Leaders should possess the traits of a transformational leader due to their positive effects on various aspects that enhance the organization's effectiveness, development, and continuous improvement. Moreover, the study suggested reconsidering the concepts addressed, such as transformational leadership, quality of work life, and organizational flexibility, and conducting further studies to identify weaknesses and strengths in these concepts and improve organizational performance comprehensively.

Keywords: Transformational Leadership, Quality of Work Life, Organizational Flexibility, King Khalid International Airport, Riyadh.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أبو حميد هاشم (2017) أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة. رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة.
- 2- أبو رمان، جمانة بشير والفران، عبير كامل (2019) أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف. مجلة المنارة ، 25 (4)، 280-253.
- 3- أبو زيد، مخلد عوض، (2019)، أثر جودة حياة العمل في الالتزام المنظمي " الدور المعدل للقيادة التحويلية في الشركات الصناعة في مدينة الملك عبد الله الثاني، (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- 4- البدوي، أمل، والقحطاني، نوف (2021) واقع ممارسة قائدات مدارس التعليم العام بمدينة أمها / الحضرية لأبعاد المرونة التنظيمية وآليات تطويره مجلة التربية ، 189(3)، 349-299
- 5- البشتاوي، زين حسين، والبدارين رقية قاسم (2020). الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق المواصفة الدولية لنظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301 (2012) واحتواء الأزمات شركة امنية للاتصالات الأردن (دراسة حالة). مجلة جدارا للدراسات والبحوث، 6(1)، 99-111.
- 6- بوكشيريده، صابر وجوادي، يوسف (2021) أنماط القيادة التحويلية وعلاقته بالتعلم التنظيمي. مجلة دفاتر المخبر (10) 16، 97-120.
- 7- تي، أحمد ونعروزة، بو بكر (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الإقتصادية - دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بالوادي. المجلة الجزائرية لإقتصاد الإدارة 1(15)، 100-119.
- 8- الجوازنة، بهجت عيد 2017 "المرونة التشغيلية وأثرها في أداء العمليات للشركات الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز ". مجلة المنارة، (23) 1(9-11)

- 9- حمادي، عدي عطا (2013). القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية للنشر والتوزيع.
- 10- الخصاونة، معن يوسف، (2021)، تأثير القيادة التحويلية في جودة حياة العمل " دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات المملكة الأردنية الهاشمية، المركز القومي للبحوث غزة، مج5، ع4.
- 11- رباح، سناء عمران خليل، (2021)، أثر نمط القيادة على إدارة استمرارية العمل " الدور المعدل لإدارة الجودة الشاملة"، دراسة حالة المطار العاملة الأردنية للصوامع والتموين، (رسالة ماجستير)، كلية البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- 12- الرميدي، بسام وأبو زيد رضا (2020) أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط. مجلة كلية السياحة والفنادق، 1(4) 20-25
- 13- ساليحي، أحمد، والسبتي، جريبي (2015). المرونة الاستراتيجية من النظرية التقليدية إلى نظرية الموارد: قراءة فلسفية للمفهوم واقتراح نموذج متكامل. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية 44(1)، 93-105.
- 14- السوالقة، رغدة (2020) درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان، وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى معلمهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية والنفسية.
- 15- الشرايري، معتصم عبد الله، (2020)، أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي " جودة حياة العمل متغير وسيط "دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة والحكومية العاملة في إقليم شمال الأردن، (رسالة دكتوراه)، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- 16- شميلان عبد الوهاب (2019) كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين المجلة العربية للإدارة، (39)4، 230-235.
- 17- ضيف، سعيدة (2019). القيادة التحويلية ودورها في تفعيل عمليات إدارة المعرفة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر). المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، 2 (6)، 98-117.

- 18- عباس، بشرى وعنيد، حسين (2021) تأثير ادارة الجودة الشاملة على جودة حياة العمل دراسة تحليلية لألراء عينة من العاملين في شركة نفط ميسان. مجلة الدراسات المستدامة ، 3(3)، 474-465.
- 19- عيادي، إلهام، (2019)، أثر القيادة التحويلية على جودة الخدمة الصحية "دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات بتقريت، (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح- ورقله، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 20- فواتيح، محمد ومباركي، بوحفص (2016). جودة حياة العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية مجلة تنمية الموارد البشرية (11)، 377-337.
- 21- الموايضة، يوسف والجعفرية، عامر (2021) أثر جودة حياة العمل على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة العاملة في محافظة الزرقاء. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 3(7)، 195-203.
- 22- النبايتة، بسمة إسماعيل، (2019)، أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل " المرونة المنظمية كمتغير وسيط في الخطوط الجوية الملكية الأردنية والشركات التابعة لها"، (رسالة دكتوراه)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- 23- النجار، فايز جمعة والهوري، فالح عبد القادر (2008). جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 3(2)، 71-64.
- 24- نصر، عزة (2020). تحسين جودة الحياة الوظيفية لقادة مدارس التعليم العام بمصر : آليات مقترحة مجلة الإدارة التربوية، 1(26)، 97-90.
- 25- النعاس، سعيد، وبن عودة، مصطفى (2020) أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مدبغة الهضاب العليا بالجلفة الجزائر. مجلة مجاميع المعرفة، 6(2)، 578-564.
- 26- الهبارنة، أحمد كريم، (2020)، القيادة التحويلية وأثرها في الاداء الاستراتيجي "الدور المعدل الجودة حياة العمل" دراسة تطبيقية في دائرة المجال الأردنية، مج9، ع1، الأردن.

27- الهداب تغريد والمخلافي، عبد الملك (2020) أثر جودة الحياة الوظيفية على الإحترق الوظيفي :

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض. المجلة

العربية الإدارة، 3(40)، 250-254

28- يوسف، لطيفة شريف سيد محمد (2020). دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي من منطقة

مبارك الكبير التعليمية من وجهة نظر المعلمين. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- AbuBaker, Ahmed & Ahmed, Sani (2017). The effect of a transformational leadership style on the performance of universities in Nigeria. PJERE. 2 (1), 59-76.
- 2- Akter, N., Akter, M. K., and Turale, S. (2019). Barriers to quality of work life among Bangladeshi nurses: a qualitative study. International Nursing Review, 66(3), 396-403.
- 3- Al-Husseini, Sawsan & Elbeltagi, Ibrahim (2016). Evaluating the effect of leadership on knowledge shaing using structural transformational equation modeling: the case of Iraqi higher education. International Journal of Leadership in Education. DOI: 10.1080/13603124.2016.1142119.
- 4- Arif, S& Akram, A (2018). Transformational Leadership and Organizational Performance The Mediating Role of Organizational Innovation, SEISENSE Journal of Management.
- 5- Augus, Joko P. (2015). Flexible organizational structure for learning organization: The case of Indonesia University. 3rd international seminar and conference on learning organizations.
- 6- Bakhshi, E., & Kalantari, R. (2017). Investigation of quality of work life and its relationship with job performance in health care workers. Journal of Occupational Hygiene Engineering, 3(4), 31 - 37.

- 7- Esmailikia, M., Fahimnia, B., Sarkis, J., Govindan, K., Kumar, A., & Mo, J. (2016). A tactical supply chain planning model with multiple flexibility options: an empirical evaluation. In *Annals of Operations Research*. 454-429 ,(2)244 .<https://doi.org/10.1007/s10479-013-1513-2>
- 8- Ghasabeh, Mostafa Sayyadi (2020). Transformational Leadership, Information Technology, Knowledge Management, Firm Performance: How are they linked? *The Journal of Values-Based Leadership*. 13 (2), 1-8.
- 9- Gibson, Dolan, Bhattacharya, Mousumi, & Harold, Doty (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors and HR practices on firm performance. *Journal of Management*, Fairfield University, USA, 31(4), 1 - 19
- 10- Kapasuwan, S., Rose, J., & Tseng, C. H. (2007). The synergistic effects of strategic flexibility and technological resources on performance of SMEs .*Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(3), 257-272.
- 11- Leita, Dina, P & Angela, G (2019), "Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity", *International Journal of Environmental Research and Public Health*: 2-18.
- 12- Ni, Euodong (2020). influence Mechanism of organizational Felicity on enterprise competitiveness: The Mediating role of organizational innovation.
- 13- Ooi, K. B., Lee, V. H., Chong, A. Y. L., & Lin, B. (2013). Does TQM improve employees' quality of work life? Empirical evidence from Malaysia's manufacturing firms. *Production Planning & Control*, 24.89-72 ,(1)
- 14- Panka M. Madhani (2013). Organizational flexibility: real option approach ,*SCMA. journal of Indian Management*, 3(1), 42 - 56

- 15- Safriyanti, Yayang, Musnadi, Said & Putra, Teuku Roli Ilhamsyah (2021). The role of transformational leadership and knowledge management in human capital and its implications on the performance of the Aceh Financial management agency. *International Journal of Business Management and Economic Review*. 4 (3), 183-2020.
- 16- Sahni, J. (2019). Role of quality of work life in determining employee engagement and organizational commitment in telecom industry. *International Journal for Quality Research*, 13.(2)
- 17- Shimizu, Katsuhiko, & Hitt, Michel (2004). Strategic flexibility organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive*, 18(4), 44 - 59
- 18- Slack, N.; Chambers, S., & Johnston, R. (2016) *Operations management*. 8th Ed Pearson.
- 19- Srinivasaiah, R., Renuka, S & Nanjundeswaraswamy, T. (2021). Quality management practices and quality of work life - a conceptual model development. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1(1), <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2021-0189>.
- 20- Yin, Jieli, Ma, Zhenzhong, Yu, Haiyun, Jia, Muxiao & Liao, Ganli (2019). sharing: leadership and employee knowledge Transformational Explore the mediating roles of psychological safety and team efficacy. *Journal of Knowledge Management*. 24(2), 150-171.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل المرونة المنظمة

كمتغير وسيط بالتطبيق على مطار الملك خالد الدولي بالرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثي
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ دبلوم عالي
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنوات ☐ 15 سنة فأكثر

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: القيادة التحويلية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التأثير المثالي						
1	يتمتع القادة في شركتنا بقدرة عالية على التأثير على الموظفين					
2	يملك القادة في شركتنا سلوكيات أخلاقية.					
3	هناك ثقة كبيرة بين القادة والموظفين في الشركة.					
4	يحظى القادة في شركتنا باحترام الجميع.					
5	يعتبر القادة قدوة لجميع الموظفين في الشركة.					
الاعتبارات الفردية						
1	يراعي القادة في شركتنا الفروقات الشخصية بين الموظفين.					
2	هناك وسائل اتصال سهلة بين القادة والموظفين في شركتنا.					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
3	يهتم القادة في شركتنا بتحقيق احتياجات الموظفين.					
4	يشارك الموظفون القادة في صنع القرارات.					
5	يقوم القادة بتمكين المهام للموظفين كلا وفق قدراته.					
الاستثارة الفكرية						
1	هناك تواصل مستمر بين القادة والموظفين.					
2	يعمل القادة من خلال ورش العمل على تحفيز الموظفين لحل المشكلات.					
3	يعزز القادة جانب الإبداع لدى الموظفين.					
4	يعمل القادة على تعزيز شعور الموظفين بالمسؤولية تجاه الشركة.					
5	يعمل القادة على تعزيز ايمان الموظفين بعمليات التغيير.					
الحفز الإلهامي						
1	يعزز القادة العمل بروح الفريق الواحد.					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
2	ينمي القادة روح المنافسة لدى الموظفين.					
3	يشجع القادة الموظفين على تقديم الاقتراحات.					
4	يملك القادة رؤية واضحة المستقبل المنظمة.					
5	يشجع القادة الموظفين على تحقيق أهداف الشركة.					

👉 المحور الثاني: جودة حياة العمل، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تصميم الوظائف						
1	يوجد وصف وظيفي واضح لكل موظف في الشركة.					
2	يعرف كل موظف المسؤوليات المترتبة على وظيفته.					
3	هناك وضوح في المسار الوظيفي لكل موظف.					
4	تقوم الشركة بتوضيح الجهة الإشرافية لكل وظيفة.					
5	يوجد تقسيم واضح لوظائف الشركة في مجموعات وظيفية.					
تطوير القدرات						
1	نتيح الشركة للموظفين برامج تدريب تتوافق مع احتياجات الموظفين.					
2	نتيح الشركة المجال أمام الموظفين لتطوير مهاراتهم.					
3	تعزز الشركة تشكيل فرق العمل بهدف تبادل الخبرات.					

الرقم	البعد	أو وافق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
4	تدعم الشركة الموظفين أصحاب المواهب.					
5	تمتلك الشركة منهجية واضحة لتنمية الموظفين.					
التقدم الوظيفي						
	توفر الشركة فرص عادلة للترقية.					
	يتم الإعلان عن فرص الترقية في الشركة بشكل واضح.					
	هناك تسلسل واضح في المسار الوظيفي للوظائف.					
	تقوم الشركة بتأهيل الموظفين التسلم الوظائف العليا.					
	ترتبط الترقية بالحصول على الحوافز المالية الخاصة بالوظيفة.					
التعويضات						
	تمتلك الشركة نظام واضح للتعويضات.					
	يتم تحفيز الموظفين أصحاب الخبرات العالية.					

الرقم	البعد	أو وافق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
	يرتبط نظام التعويضات بالشركة بعملية تقييم الأداء.					
	يستخدم نظام التعويضات في الشركة لرفع مستوى أداء الموظفين.					
	تقدم الشركة تعويضات تتناسب مع توقعات الموظفين.					
التكامل الاجتماعي						
	تدعم الشركة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.					
	تمتلك الشركة بيئة عمل ذات علاقات اجتماعية يسودها التعاون.					
	يعمل المدبرون في الشركة على مشاركة الموظفين مناسباتهم الاجتماعية.					
	هناك مخصصات مالية من قبل إدارة الشركة لدعم العلاقات الاجتماعية.					
	تعزز العلاقات الاجتماعية ضمن الشركة مبدأ العمل بروح الفريق الواحد.					

👉 المحور الثالث: المرونة التنظيمية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المرونة الهيكلية						
1	يمتاز الهيكل التنظيمي للشركة بالمرونة العالية.					
2	تعمل الشركة على تعديل هيكلها التنظيمي بشكل مستمر.					
3	لدى الشركة قدرة عالية على تعديل المهام وفقا لمستجدات التغيير.					
4	تتبع الشركة تصاميم هياكل تنظيمية تعزز الإبداع.					
5	هناك ارتباط كبير بين الهيكل التنظيمي وأهداف الشركة الجديدة.					
المرونة الإستراتيجية						
1	تضع الشركة استراتيجيات متطورة باستمرار.					
2	يتم تطوير استراتيجيات الشركة وفقا لأي مستجدات تنظيمية جديدة.					
3	يتم وضع استراتيجيات بديلة 53 يمكن استخدامها بناء على التغيرات البيئية المحيطة.					

الرقم	البعد	أو وافق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
4	يتم وضع استراتيجيات للشركة قادرة على مواجهة التحديات التي تواجهها.					
5	يتم إشراك الموظفين في صياغة الاستراتيجيات.					
مرونة العمليات						
1	يتم مراجعة العمليات بشكل مستمر.					
2	تعتمد الشركة مبدأ تبسيط العمليات بشكل دائم.					
3	يتم تعديل العمليات بشكل دوري.					
4	ينعكس تعديل العمليات على المهام في الشركة.					
5	تتوافق عمليات الشركة مع أهدافها الإستراتيجية.					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in Risk Management



**The Impact of Transformational Leadership on Quality of Work
Life: Organizational Flexibility as a Mediating Variable - An Applied
Study at King Khalid International Airport in Riyadh**

Preparation:

Abdulaziz Abdulrahman Al-Othman (Leader) - 232001190

Adis Fahad Al-Subeay - 232001415

Abdulaziz Suleiman Al-Rashid - 232002424

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024