

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

المشروع النهائي 1

أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين: دراسة ميدانية على موظفي قطاع الاتصالات السعودي

أسم الطالب /

عبد الرحمن حمود سليمان الحربي

الرقم الجامعي /

233001635

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف / د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول 2026

جدول المحتويات

4	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
5	1.1. المقدمة:
6	1.2. مشكلة الدراسة
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	1.4. أسئلة الدراسة
8	1.5. أهداف الدراسة
9	1.6. فرضيات الدراسة
9	1.7. نموذج الدراسة
9	1.8. منهجية الدراسة
11	1.9. الدراسة الميدانية
11	1.10. مخطط المشروع المقترح
12	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
13	2.1. المقدمة:
14	2.2. المتغير المستقل
15	2.3. المتغير التابع
18	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
20	2.5. الخاتمة
21	قائمة المراجع

فهرس الاشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
	نموذج الدراسة (إعداد الطالب)	الشكل: (1)
	منهجية الدراسة (إعداد الطالب)	الشكل: (2)
	أنواع الرضا الوظيفي التي يتشكل منها الرضا الوظيفي	الشكل: (3)

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعدّ القيادة من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المنظمات واستقرارها، خصوصاً في البيئات التي تتسم بالتغير السريع واشتداد المنافسة. وقد شهد الفكر الإداري تطوراً ملحوظاً في نماذج القيادة، حيث انتقل التركيز من الأساليب التقليدية القائمة على الرقابة المباشرة إلى أساليب قيادية حديثة تهدف إلى التأثير الإيجابي في العاملين ورفع دافعيتهم، ويأتي في مقدمتها نمط القيادة التحويلية الذي يركز على الرؤية الملهمة، وبناء الثقة، وتحفيز الأفراد، وتنمية قدراتهم بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة. (Burns، 1978)

ومن جهة أخرى، يُعدّ رضا الموظفين من المؤشرات الأساسية التي تعكس جودة بيئة العمل ومدى توافقها مع احتياجات العاملين وتوقعاتهم، كما يرتبط بمجموعة من النتائج التنظيمية المهمة مثل تحسين الأداء، ورفع الإنتاجية، وتقليل الغياب، وخفض معدل دوران العمل، وتعزيز الالتزام الوظيفي. لذلك تحرص المنظمات على فهم محددات الرضا الوظيفي والعمل على تطويرها، لما لذلك من أثر مباشر في استقرار الموارد البشرية وتحسين كفاءة المنظمة. (Spector، 1997)

وفي سياق المملكة العربية السعودية، يكتسب قطاع الاتصالات أهمية متزايدة بوصفه من القطاعات الحيوية التي تشهد توسعاً مستمراً في الخدمات الرقمية وتغيّراً سريعاً في متطلبات السوق وارتفاعاً في توقعات العملاء، إلى جانب المنافسة بين الشركات المقدمة للخدمات. وتؤدي طبيعة هذا القطاع إلى زيادة ضغوط العمل وارتفاع متطلبات الأداء والتكيف، ما يجعل تعزيز رضا الموظفين والحفاظ عليه تحدياً إدارياً محورياً يتطلب أنماط قيادة قادرة على الإلهام وبناء بيئة عمل داعمة. (Avolio & Bass، 1994)

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى قياس تأثير القيادة التحويلية على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي من خلال تناول القيادة التحويلية بأبعادها الرئيسية وتحليل انعكاسها على مستوى رضا العاملين. كما تهدف إلى تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تُسهم في دعم القيادات الإدارية في شركات الاتصالات وتعزيز الممارسات القيادية التي ترفع مستوى الرضا الوظيفي وتدعم الاستقرار والتطوير التنظيمي. (Bass، 1985)

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية المتزايدة للقيادة التحويلية بوصفها أحد أنماط القيادة الحديثة القادرة على إلهام الموظفين وتحفيزهم ورفع مستوى اندماجهم في العمل، إلا أن مستويات رضا الموظفين لا تزال تمثل تحديًا مستمرًا في العديد من منظمات قطاع الاتصالات السعودي، خاصة في ظل ضغوط العمل وتسارع التغيرات التقنية وتزايد توقعات العملاء وشدة المنافسة. ويؤدي ذلك إلى بروز الحاجة إلى فهم أعمق لطبيعة الدور الذي يمكن أن تمارسه القيادة التحويلية في تعزيز رضا الموظفين داخل هذا القطاع الحيوي.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوات النظرية في محدودية تناول العلاقة بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين ضمن سياق قطاع الاتصالات بوصفه بيئة تتسم بالديناميكية العالية والاعتماد الكبير على المعرفة والتقنية. كما أن بعض الدراسات تركز على القيادة التحويلية بوصفها مفهومًا عامًا دون تحليل كافٍ لأبعادها الرئيسية وكيف يمكن أن ينعكس كل بُعد منها على رضا الموظفين بشكل مستقل داخل بيئة الاتصالات. إضافة إلى ذلك، تتباين نتائج الأدبيات السابقة في تفسير قوة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي تبعًا لاختلاف السياقات التنظيمية، ما يبرز الحاجة إلى مزيد من التحليل ضمن سياق أكثر تحديدًا.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوة في الحاجة إلى تقديم أدلة ميدانية يمكن أن تساعد إدارات شركات الاتصالات السعودية على تبني ممارسات قيادية تحويلية فعالة تسهم في رفع رضا الموظفين. كما توجد حاجة إلى تحديد الممارسات القيادية الأكثر تأثيرًا في الرضا ضمن طبيعة الأعمال المختلفة داخل القطاع (الإدارية، التشغيلية، الفنية)، وفهم التحديات التي قد تعيق تطبيق القيادة التحويلية مثل مقاومة التغيير، وضغط الإنجاز، وتعدد مستويات الإدارة، وتنوع أنماط العمل، بما يضمن صياغة توصيات قابلة للتطبيق والتحسين.

وانطلاقًا مما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوعين محوريين في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، هما القيادة التحويلية ورضا الموظفين، لما لهما من دور مباشر في تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء وتعزيز الاستقرار الوظيفي. كما تزداد أهمية هذا الموضوع في قطاع الاتصالات السعودي بسبب طبيعة القطاع المتغيرة والتنافسية العالية، الأمر الذي يجعل فهم العوامل القيادية المؤثرة في رضا الموظفين ضرورة تنظيمية وعلمية في الوقت ذاته.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع أهمية هذه الدراسة نظرياً من إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية العربية المتعلقة بمجالي القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، من خلال تناول العلاقة بينهما ضمن سياق قطاع الاتصالات السعودي الذي يتسم بخصوصية تنظيمية وتنافسية عالية. كما تساعد الدراسة في توضيح أثر القيادة التحويلية بوصفها متغيراً مستقلاً على رضا الموظفين بوصفه متغيراً تابعاً، مع التركيز على أبعاد القيادة التحويلية وما يمكن أن يقدمه ذلك من دعم لبناء إطار مفاهيمي يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة تتناول المتغيرات التنظيمية والسلوكية المرتبطة بالقيادة في بيئات عمل مشابهة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجسد أهمية الدراسة عملياً في أنها تقدم نتائج يمكن أن تساعد إدارات شركات الاتصالات السعودية في تطوير الممارسات القيادية بما يعزز رضا الموظفين ويحسن المناخ التنظيمي. كما يمكن أن تساهم في دعم صانعي القرار في تحديد الأبعاد القيادية الأكثر تأثيراً على رضا العاملين، بما ينعكس على الاستقرار الوظيفي وتقليل معدلات التسرب والغياب وتحسين مستوى الأداء. إضافة إلى ذلك، تساعد الدراسة في تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين برامج القيادة والتطوير الإداري داخل شركات الاتصالات، بما يتوافق مع متطلبات التغيير والتحول الرقمي في القطاع.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر بُعد التأثير المثالي على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي؟
2. ما أثر بُعد التحفيز الإلهامي على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي؟
3. ما أثر بُعد الاستثارة الفكرية على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي؟
4. ما أثر بُعد الاعتبارات الفردية على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي؟

1.5. أهداف الدراسة

□ الهدف الرئيسي: قياس أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي.

□ الأهداف الفرعية:

1. قياس أثر التأثير المثالي على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي.
2. قياس أثر التحفيز الإلهامي على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي.
3. قياس أثر الاستثارة الفكرية على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي.
4. قياس أثر الاعتبارات الفردية على رضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي.

1.6. فرضيات الدراسة

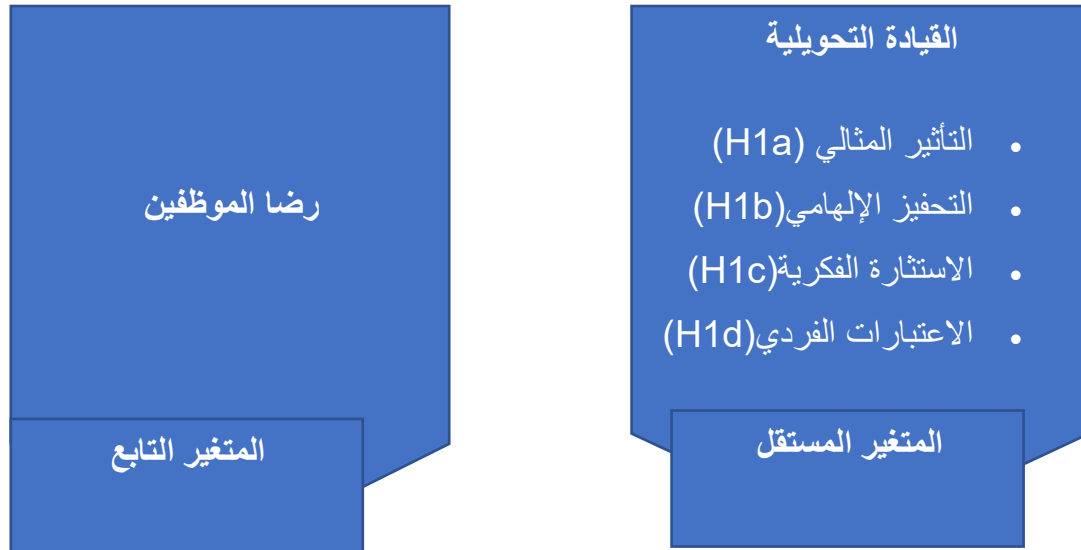
□ الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ورضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي.

□ الفرضيات الفرعية:

- H1a: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي ورضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي.
- H1b: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي ورضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي.
- H1c: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية ورضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي.
- H1d: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية ورضا الموظفين في قطاع الاتصالات السعودي.

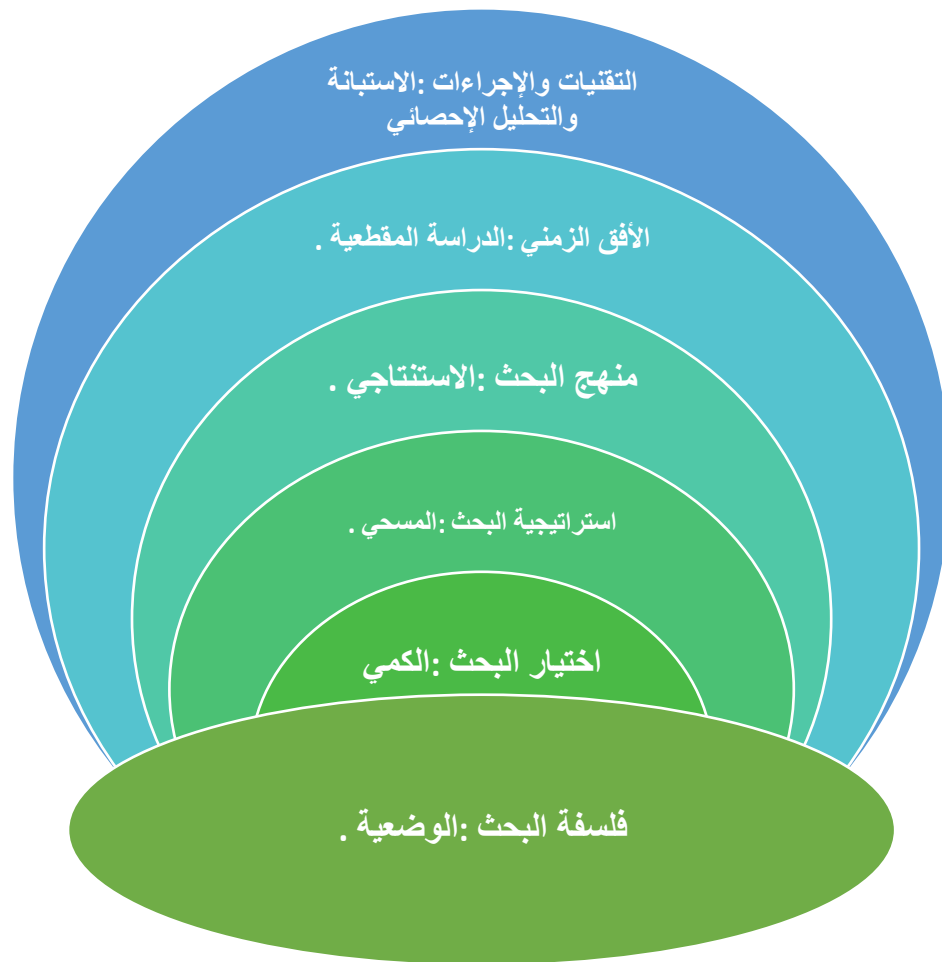
1.7. نموذج الدراسة :



الشكل: (1) نموذج الدراسة (إعداد الطالب)

1.8. منهجية الدراسة

- ☐ فلسفة البحث :الوضعية .
- ☐ منهج البحث :الاستنتاجي .
- ☐ استراتيجية البحث :المسحي .
- ☐ اختيار البحث :الكمي .
- ☐ الأفق الزمني :الدراسة المقطعية .
- ☐ التقنيات والإجراءات :الاستبانة والتحليل الإحصائي



الشكل: (2) منهجية الدراسة (إعداد الطالب)

1.9. الدراسة الميدانية

تُجرى الدراسة الميدانية على موظفي قطاع الاتصالات السعودي بوصفهم مجتمع الدراسة، ويشمل ذلك العاملين في شركات الاتصالات ومزودي خدمات الاتصالات داخل المملكة العربية السعودية. وتتمثل وحدة التحليل في الموظف، سواء كان من العاملين في الوظائف الإدارية أو التشغيلية أو الفنية، وذلك لقياس تصوراتهم حول مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل بيئة عملهم ومدى انعكاس ذلك على رضاهم الوظيفي.

وتعتمد الدراسة في جمع البيانات الميدانية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة، حيث يتم توزيعها على عينة ممثلة من موظفي قطاع الاتصالات السعودي، ثم تحليل البيانات إحصائياً لاختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين الممارسات القيادية وتعزيز رضا الموظفين داخل هذا القطاع.

1.10. مخطط المشروع المقترح

يتضمن هذا البحث خمسة فصول رئيسة، وذلك على النحو الآتي:

- **الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة، ويتناول مقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة، وأهميتها، وأسئلتها، وأهدافها، وفرضياتها، ونموذج الدراسة، ومنهجيتها، والدراسة الميدانية، ومخطط المشروع المقترح.
- **الفصل الثاني:** الإطار النظري والدراسات السابقة، ويتناول المفاهيم المرتبطة بالقيادة التحويلية ورضا الموظفين، وأبعاد كل منهما، وأهم الدراسات السابقة ذات الصلة، وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- **الفصل الثالث:** منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية، ويتناول مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات (الاستبانة)، وصدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
- **الفصل الرابع:** تحليل البيانات ومناقشة النتائج، ويتناول عرض النتائج الإحصائية واختبار الفرضيات وتفسير النتائج في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.
- **الفصل الخامس:** الاستنتاجات والتوصيات، ويتناول أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتوصيات العملية، ومقترحات لدراسات مستقبلية.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يُعدّ موضوع القيادة التحويلية من الموضوعات الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات العربية؛ لما يرتبط به من قدرة على إحداث تأثير إيجابي في العاملين عبر التحفيز وبناء الثقة وتوجيه السلوك نحو تحقيق أهداف المنظمة. وقد أشارت دراسات عربية إلى أن ممارسات القيادة التحويلية تُسهم في تحسين اتجاهات العاملين داخل بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، بما يعكس أهمية تناول هذا النمط القيادي ضمن الدراسات التنظيمية. (فتيح، 2018)

وفي المقابل، يُعدّ رضا الموظفين من أهم المتغيرات السلوكية داخل المنظمات، نظرًا لارتباطه بنتائج تنظيمية متعددة مثل الاستقرار الوظيفي، ورفع الأداء، وتقليل مشكلات الغياب ودوران العمل. وقد بيّنت دراسات ميدانية عربية أن أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبار الفردية، الاستثارة الفكرية، والتحفيز الإلهامي) ترتبط بمستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، بما يعزز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة بصورة أكثر عمقًا داخل قطاعات مختلفة. (علاي، 2022)

وفي سياق قطاع الاتصالات السعودي، تُشير الدراسات التطبيقية إلى وجود اهتمام بحثي بدراسة القيادة التحويلية داخل بيئات الاتصالات، مثل الدراسات التي طُبقت على العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC، وهو ما يبرز أهمية هذا القطاع كمجال ملائم لدراسة العلاقة بين القيادة والاتجاهات الوظيفية. (صالح، 2014)

كما تناولت دراسات أخرى الرضا الوظيفي لدى موظفي STC وربطته بعوامل تنظيمية وإدارية، مما يدعم أهمية قياس الرضا وفهم محدداته في هذا القطاع الحيوي. (الغامدي، 2020).

2.2. المتغير المستقل

• المتغير: القيادة التحويلية

تُعَدّ القيادة التحويلية أحد أنماط القيادة الحديثة التي تركز على إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين واتجاهاتهم من خلال بناء رؤية ملهمة، وتحفيز الموظفين، وتعزيز الثقة، وتطوير القدرات، بما يدفع العاملين إلى تقديم أداء أعلى وبذل جهود إضافية تنعكس على نتائج المنظمة. (فتيح، 2018).

• المتغير: خصائص القيادة التحويلية

تتسم القيادة التحويلية بأنها قيادة تقوم على التأثير في قناعات العاملين وتوجيههم نحو ما هو أبعد من المصالح الذاتية، وترسيخ التزامهم برؤية المنظمة وأهدافها، مع التأكيد على أهمية التغيير والتطوير المستمر، وهو ما يجعلها مناسبة للمنظمات التي تعمل في بيئات ديناميكية عالية التغير. (الزومان، 1439/2017هـ).

• المتغير: أبعاد القيادة التحويلية (الأبعاد الأربعة)

تُقاس القيادة التحويلية في كثير من الدراسات من خلال أبعادها الرئيسية التي تعبّر عن سلوكيات القائد التحويلي، والتي تُستخدم عادةً في الدراسات التطبيقية لتمثيل "مستوى ممارسة القيادة التحويلية" داخل المنظمة؛ وتُعد هذه الأبعاد إطاراً شائعاً في الأدبيات العربية عند دراسة أثر القيادة التحويلية على المتغيرات السلوكية والتنظيمية. (فتيح، 2018).

• المتغير: القياس الإجرائي للقيادة التحويلية (MLQ)

تعتمد بحوث عربية متعددة على مقياس/استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) كأداة قياس شائعة للأنماط القيادية، بما في ذلك القيادة التحويلية، حيث يتيح تحويل سلوكيات القيادة إلى درجات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، ويُستخدم في دراسات مقارنة وتطبيقية داخل مؤسسات مختلفة. (تقييم الممارسات القيادية في الإدارة العامة باستخدام نموذج القيادة متعدد العوامل MLQ، 2024).

2.3. المتغير التابع

ويرتبط رضا الموظفين بعدد من النتائج التنظيمية المهمة، مثل رفع مستوى الأداء والإنتاجية، وتعزيز الاستقرار الوظيفي، وتقليل معدلات الغياب ودوران العمل، كما يساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة خاصة في القطاعات الخدمية التي تعتمد على التفاعل المستمر مع العملاء. وتؤكد الأدبيات العربية أن ارتفاع الرضا الوظيفي يمثل عاملاً داعماً لاستقرار القوى العاملة وتحسين فاعلية المنظمة، في حين أن انخفاضه قد يقترن بضعف الدافعية وتراجع الأداء وارتفاع نية ترك العمل. (الغامدي، 2020)

ويُقاس الرضا الوظيفي عادةً من خلال مجموعة أبعاد تعكس جوانب تجربة الموظف داخل العمل، مثل الرضا عن طبيعة العمل، والراتب والحوافز، وفرص النمو والترقي، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، وظروف وبيئة العمل، والعدالة التنظيمية. وتختلف الأبعاد التفصيلية باختلاف نماذج القياس المستخدمة، إلا أن معظم الدراسات العربية تعتمد مقاييس استبائية متعددة الفقرات لتكوين درجة كلية للرضا الوظيفي يمكن تحليلها إحصائياً ضمن نماذج العلاقة بين المتغيرات. (الزيودي، 2023)



الشكل (3): أنواع الرضا الوظيفي التي يتشكل منها الرضا الوظيفي

2.4. المفهوم

□ مفهوم القيادة التحويلية

تُعرّف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يركز على إحداث تغيير إيجابي في الأفراد والمنظمة من خلال بناء رؤية مشتركة، وإلهام العاملين، وتنمية قدراتهم، وتحفيزهم لتجاوز المصالح الفردية نحو تحقيق أهداف المنظمة، بما يعزز التكيف مع البيئة المتغيرة ويرفع فاعلية الأداء. (فتيح، 2018)

كما يُنظر إلى القيادة التحويلية على أنها قيادة "من أجل التغيير" تسعى إلى تجديد المنظمة ورفع جاهزيتها للتكيف، عبر التأثير في قناعات المرؤوسين ورفع مستوى التزامهم، ودفعهم نحو التطوير المستمر. (هارفارد بزنس ريفيو العربية، دون تاريخ)

□ مفهوم رضا الموظفين

يُعرّف رضا الموظفين (الرضا الوظيفي) بأنه حالة شعورية/اتجاه نفسي إيجابي ناتج عن تقييم الموظف لوظيفته وما توفره من عوامل مثل طبيعة العمل، وظروفه، والعلاقات داخل بيئة العمل، ومدى توافق ما يحصل عليه الموظف مع توقعاته واحتياجاته. (أحمد وآخرون، 2025)

ويُعد الرضا الوظيفي مفهومًا محوريًا في السلوك التنظيمي لأنه يرتبط بسلوك الموظف داخل المنظمة ويؤثر في مستوى أدائه واستقراره، كما يعكس مدى توافقه مع بيئة العمل والعوامل التنظيمية المحيطة به. (أحمد وآخرون، 2025)

يُعدّ رضا الموظفين (الرضا الوظيفي) من المتغيرات السلوكية الأساسية في دراسات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، إذ يعكس اتجاهات الموظف ومشاعره نحو العمل والبيئة التنظيمية المحيطة به. ويُعرّف الرضا الوظيفي بأنه حالة نفسية أو شعورية ناتجة عن تقييم الموظف لخبرته في العمل، ومدى توافق ما تقدمه الوظيفة من مزايا وظروف وعلاقات وممارسات إدارية مع توقعاته واحتياجاته، بما ينعكس على مستوى قبوله للعمل واندماجه فيه. (أحمد وآخرون، 2025)

2.5. النظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة

• نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تقوم نظرية القيادة التحويلية على فكرة أن القائد لا يقتصر دوره على توجيه المرؤوسين وإدارة المهام، بل يعمل على تحويل اتجاهاتهم ودوافعهم من خلال بناء رؤية مشتركة، وإلهام العاملين، وتعزيز الثقة، وإثارة التفكير الإبداعي، والاهتمام بالاحتياجات الفردية، بما يقود إلى رفع مستويات الأداء والرضا والانتماء. وتُعد أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) من أكثر الأبعاد استخدامًا في القياس داخل الدراسات الإدارية. (فتيح، 2018)

• نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تفترض نظرية التبادل الاجتماعي أن العلاقة بين المنظمة وموظفيها تقوم على مبدأ "الأخذ والعطاء"، حيث يميل الموظف إلى تقديم مستويات أعلى من الجهد والالتزام والرضا عندما يشعر بأن المنظمة (وعلى رأسها القائد) تقدم له الدعم والتقدير والإنصاف والاهتمام. ووفقًا لذلك، فإن ممارسات القيادة التحويلية—مثل التقدير، والدعم الفردي، وبناء الثقة، تُعد بمثابة "منافع اجتماعية" تدفع الموظف إلى ردّها بسلوكيات إيجابية من بينها ارتفاع الرضا الوظيفي. (حريم، 2013)

• نظرية الحاجات لماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs)

ترى نظرية ماسلو أن رضا الفرد يتأثر بمدى إشباع احتياجاته المتدرجة، بدءًا من الاحتياجات الأساسية وصولاً إلى حاجات التقدير وتحقيق الذات. وفي بيئة العمل، يُمكن للقيادة التحويلية أن تساهم في إشباع حاجات التقدير وتحقيق الذات عبر الثقة، ومنح المعنى للعمل، وإتاحة فرص التطور، والاعتراف بالجهود، ما يرفع مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين. (أبو عرقوب، 2015)

• نظرية العاملين لهيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory)

تُميّز نظرية هيرزبرغ بين عاملين: **عوامل وقائية** (مثل الراتب وظروف العمل والسياسات) تمنع عدم الرضا، و**عوامل محفزة** (مثل الإنجاز والتقدير والمسؤولية والتطور) تزيد الرضا والتحفيز. وتنسجم القيادة

التحويلية مع “العوامل المحفزة” عبر تمكين الموظفين، وتقديرهم، وإثراء العمل بالمعنى، ومنحهم فرص النمو، وهو ما يجعلها قادرة على رفع الرضا الوظيفي بشكل ملموس. (السالم، 2012)

• نظرية التوقع (Expectancy Theory)

نفترض نظرية التوقع أن دافعية الفرد—وبالتالي رضاه—تتأثر بثلاثة عناصر: توقعه أن الجهد سيؤدي للأداء، وتوقعه أن الأداء سيقود للمكافأة، وقيمة المكافأة لديه. وعندما يطبق القائد التحويلي أساليب واضحة في التحفيز والتوجيه والتغذية الراجعة، فإنه يعزز إدراك الموظف للترابط بين الجهد والنتائج، ويزيد إحساسه بالعدالة والمعنى، مما يدعم الرضا الوظيفي. (الطراونة، 2016)

2.6. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُشير الأدبيات العربية في مجال السلوك التنظيمي إلى أن القيادة التحويلية تُعد من الأنماط القيادية القادرة على التأثير في اتجاهات العاملين ومشاعرهم نحو العمل، لأنها تركز على بناء الرؤية، والتحفيز، وتقديم الدعم، وتعزيز الثقة، وهو ما ينعكس غالبًا على رفع مستوى رضا الموظفين من خلال تحسين المناخ التنظيمي ورفع الدافعية والشعور بالتقدير. (فتيح، 2018)

وتدعم الدراسات العربية وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي؛ إذ توصلت بعض الدراسات إلى أن تطبيق ممارسات القيادة التحويلية يرتبط بارتفاع الرضا الوظيفي لدى العاملين، وأن تعزيز الممارسات الداعمة (مثل إشراك العاملين وتمكينهم وتحسين التواصل) يسهم في تقوية هذه العلاقة، بما يعني أن القيادة التحويلية تُحدث أثرًا غير مباشر على الرضا عبر رفع جودة التجربة الوظيفية داخل المنظمة. (فتيح، 2018)

وعند تناول قطاع الاتصالات السعودي تحديدًا، تُظهر الدراسات التي طُبقت على شركة الاتصالات السعودية (STC) أن موضوع القيادة التحويلية حاضر في البيئة السعودية، وأنه يرتبط بمخرجات تنظيمية وسلوكية مهمة لدى العاملين؛ الأمر الذي يدعم منطق اختبار امتداد أثر القيادة التحويلية ليشمل رضا الموظفين بوصفه أحد المخرجات الأساسية في بيئات العمل الخدمية والتقنية. (صالح، 2014)

كما أن الدراسات التطبيقية التي تناولت شركات الاتصالات السعودية أشارت إلى فاعلية القيادة التحويلية في التأثير على مخرجات مهمة في بيئة الاتصالات (مثل دعم الإبداع والتحول والتطوير)، وهو ما يعزز

افتراض أن البيئة ذاتها قابلة لإظهار أثر القيادة التحويلية على اتجاهات الموظفين ومشاعرهم، وفي مقدمتها الرضا الوظيفي، خاصة مع طبيعة القطاع التي تتطلب التكيف المستمر ورفع المعنويات. (آل هذلول، 2023)

ومن زاوية الرضا الوظيفي داخل STC ، تناولت بعض الرسائل والدراسات العوامل التنظيمية المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة، وهو ما يؤكد أهمية الرضا كقضية بحثية في قطاع الاتصالات السعودي، ويبرز الحاجة إلى ربطه بنمط القيادة باعتباره من أهم محددات بيئة العمل والإدارة اليومية للموظفين. (الغامدي، 2020)

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن العلاقة المتوقعة في هذه الدراسة تتمثل في أن ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية داخل قطاع الاتصالات السعودي يساهم في رفع مستوى رضا الموظفين، عبر ما توفره القيادة التحويلية من دعم وإلهام وتمكين وتقدير وتحسين للمناخ التنظيمي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى قياسه والتحقق منه ميدانيًا ضمن مجتمع موظفي قطاع الاتصالات السعودي. (صالح، 2014؛ فتيح، 2018؛ آل هذلول،)

2.7. الخاتمة

تناول هذا الفصل الدراسات السابقة والإطار النظري المرتبط بموضوع الدراسة، حيث تم عرض مفهوم القيادة التحويلية بوصفها المتغير المستقل وأبرز خصائصها وأبعادها، إلى جانب توضيح مفهوم رضا الموظفين بوصفه المتغير التابع وأهميته داخل المنظمات. كما تطرق الفصل إلى إبراز طبيعة العلاقة بين المتغيرين كما تناولتها الأدبيات والدراسات العربية، والتي أشارت في مجملها إلى وجود اتجاه عام يفيد بأن ممارسات القيادة التحويلية يمكن أن تسهم في رفع مستوى رضا الموظفين من خلال التحفيز والدعم وبناء الثقة وتحسين المناخ التنظيمي. (فتيح، 2018)

كما بين الفصل أن قطاع الاتصالات السعودي يُعد من البيئات الملائمة لدراسة هذه العلاقة، في ضوء ما أظهرته بعض الدراسات التطبيقية داخل السياق السعودي من اهتمام بالقيادة التحويلية في شركات الاتصالات، وكذلك اهتمام بدراسة الرضا الوظيفي داخل هذا القطاع، مما يعزز الحاجة إلى اختبار أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين بصورة أكثر مباشرة ضمن موظفي قطاع الاتصالات السعودي. (صالح، 2014؛ آل هذلول، 2023)

وبناءً على ما سبق، يمهد هذا الفصل للفصل التالي الذي يتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها التطبيقية، بما يشمل مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وطرق قياس الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. آل هذلول، ملاك عون محمد. (2023). أثر القيادة التحويلية على الإبداع المستدام (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية). المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 5(52).
2. أحمد، فاطمة عبد الواحد عبد الله؛ مرسى، عمر محمد محمد؛ الحلواني، حنان صلاح الدين محمد؛ أحمد، نعمات عبد الناصر أحمد. (2025). السلوك التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية نظرية). مجلة كلية التربية (أسيوط)، 41(3)، 170-199.
3. السالم، سالم بن محمد. (1417هـ/1997م). الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية. (ISBN: 9960-00-084-2).
4. بونصايب، آسية العربي. (2024). تقييم الممارسات القيادية في الإدارة العامة باستخدام نموذج القيادة متعدد العوامل (MLQ): دراسة مقارنة بين مديرية التربية لسيدى بلعباس وعين تموشنت. [مقال علمي مُفهرس - من قاعدة المنظومة].
5. الزومان، موزي بنت محمد. (1439هـ-). القيادة التحويلية ومعوقات تطبيقها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بحث تطبيقي على مدينة الرياض. الرياض: معهد الإدارة العامة (مركز البحوث والدراسات).
6. صالح، أمير عمر حسنين. (2014). أثر القيادة التحويلية على سلوك المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بشركة الاتصالات السعودية (STC). جامعة بنها - كلية التجارة، 213-250.
7. علالي، الزهراء؛ مصطفى، سفيان. (2022، ديسمبر). سلوك القائد التحويلي وأثره على الرضا الوظيفي: دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل. [مقال علمي - جامعة غرداية]، 1107-1142.
8. الغامدي، يوسف سعيد. (2020). عمليات إدارة المعرفة ودورها في الرضا الوظيفي بشركة الاتصالات السعودية (STC) (رسالة دكتوراه). جامعة الملك عبدالعزيز، عمادة الدراسات العليا.
9. فتوح، هالة عبدالرحمن عبدالوهاب. (2018). أثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين: دراسة نظرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(3)، 501-529.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
2. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
3. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
4. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.