

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع  
تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية  
بمدينة الرياض

صبحي ناهض صبحي اللولو

222000476

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثالث

## الشكر والتقدير

## الإهداء

## مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 3  | الإهداء.....                                          |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 7  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 8  | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 10 | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 10 | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 10 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 11 | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 11 | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 12 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| 12 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 13 | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 14 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 16 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 17 | 1.8. الدراسة الميدانية.....                           |
| 18 | 1.9. مخطط المشروع.....                                |
| 20 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 21 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
| 22 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 23 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 24 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 25 | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 26 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| 27 | 3.1. المقدمة.....                                     |
| 27 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| 28 | 3.3. تصميم البحث.....                                 |
| 30 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....        |
| 31 | 3.5. طريقة جمع البيانات.....                          |
| 32 | 3.6. أنواع البيانات.....                              |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 32 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 34 | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 35 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 36 | 4.1. المقدمة                                                 |
| 37 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 38 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 39 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 40 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 41 | 4.6. الخاتمة                                                 |
| 42 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| 42 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:                      |
| 43 | 5.2. توصيات الدراسة:                                         |
| 43 | 5.3. الخاتمة:                                                |
| 44 | قائمة المراجع                                                |
| 26 | الملاحق                                                      |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تُعد القيادة الإدارية من أهم مرتكزات النجاح المؤسسي في العصر الحديث، لا سيما في بيئات العمل الديناميكية التي تتطلب استجابة سريعة للتغيرات وتحفيزًا مستمرًا للعاملين. إذ أصبح من الواضح أن نجاح أي مؤسسة لا يعتمد فقط على توافر الموارد المادية والتقنية، بل يرتبط بشكل وثيق بكفاءة القيادة الإدارية التي تدير هذه الموارد وتوظفها بالشكل الأمثل. وفي هذا الإطار، تظهر العديد من التحديات التي تواجهها المؤسسات الكبرى مثل شركة الاتصالات السعودية، خصوصًا في ظل التوسع المتسارع في الخدمات الرقمية والطلب المتزايد على الابتكار والجودة. وعلى الرغم من توفر الإمكانيات الضخمة لدى الشركة، إلا أن تفاوت أداء العاملين في بعض الأقسام يثير تساؤلات جدية حول دور القيادة الإدارية في ذلك، ومدى قدرتها على التأثير في العاملين وتحفيزهم نحو الأداء الأمثل. ومن هنا، تتبع أهمية دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، حيث إن الإخفاق في هذا الجانب قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، وبالتالي التأثير سلبيًا على مستوى الخدمة المقدمة.

لقد حظي موضوع القيادة الإدارية باهتمام واسع في الأدبيات العلمية، وتم تناول العلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي من زوايا متعددة. فقد أشارت دراسة الشمري (2018) إلى أن النمط القيادي التحويلي يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز التزام العاملين، حيث يتبنى هذا النمط أسلوب الإلهام والتحفيز الذي يعزز الولاء المؤسسي. بينما أوضحت دراسة المطيري (2020) أن النمط التبادلي يحقق نتائج إيجابية في المهام الروتينية من خلال تقديم حوافز واضحة مقابل الأداء، لكنه لا يشجع على الإبداع والتطوير. أما دراسة (Alghamdi 2022)، فقد بينت أن القيادة السلطوية تفتقر إلى المرونة، وتؤدي إلى ضعف في المبادرة والإبداع بين الموظفين، مما يؤثر سلبيًا على الأداء العام، خاصة في المؤسسات التقنية. رغم وفرة الدراسات، إلا أن غالبيتها لم تتناول التأثير المباشر للقيادة في بيئة شركات الاتصالات الكبرى مثل شركة الاتصالات السعودية، وهو ما يمثل فجوة تستحق البحث والتحليل المعمق.

من خلال مراجعة الأدبيات، يتبين أن غالبية الدراسات ركزت إما على القطاعات التعليمية أو الحكومية أو الصناعية، بينما لم تحظ بيئة العمل في قطاع الاتصالات التجاري الكبير بالاهتمام الكافي، على الرغم من خصوصيتها العالية وسرعة تغيرها. كما أن الدراسات السابقة اكتفت بتحليل العلاقة بين نمط القيادة وأداء العاملين دون التعمق في التأثيرات التفصيلية التي تمارسها القيادة على الجوانب النفسية والتحفيزية والسلوكية داخل بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، فإن غالبية الأبحاث لم تركز على البعد الثقافي والإداري

المحلي، مما يجعل نتائجها غير دقيقة عند تطبيقها في السياق السعودي. ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث في سد هذه الفجوات من خلال دراسة تطبيقية ميدانية مباشرة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.

تستهدف هذه الدراسة جمهوراً واسعاً من المعنيين بتطوير الأداء المؤسسي، بداية من صناع القرار والإدارات العليا في شركة الاتصالات السعودية، مروراً بمديري الموارد البشرية والتطوير الإداري، وصولاً إلى الباحثين والمهتمين بالدراسات الإدارية والسلوكية في المملكة. وتتجلى أهمية المشكلة في أن ضعف القيادة الإدارية لا ينعكس فقط على الأداء الفردي، بل يتعداه إلى الأداء التنظيمي العام، ويتسبب في انخفاض رضا الموظفين وزيادة حالات التغيب والاستقالات. وفي مؤسسة بحجم شركة الاتصالات السعودية، التي تمثل عصباً حيويًا في الاقتصاد الوطني، فإن أي خلل في الأداء الوظيفي الناجم عن ضعف القيادة الإدارية ستكون له تبعات على مستوى جودة الخدمة، وسمعة الشركة، ورضا العملاء، وبالتالي على قدرتها التنافسية واستمرارها في السوق.

بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية بمختلف أنماطها، وبين أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، وذلك من خلال التعرف على الأساليب القيادية المتبعة، ومدى تأثيرها على تحفيز الموظفين، ورفع كفاءتهم، وتحقيق الأهداف المؤسسية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تحسين أنماط القيادة داخل الشركة، بما يدعم بناء بيئة عمل محفزة، ويدفع باتجاه تطوير منظومة الأداء المؤسسي في القطاع الخاص السعودي.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات في القرن الحادي والعشرين ضغوطاً متزايدة تستلزم قيادة إدارية تتسم بالمرونة، والقدرة على التغيير، والتمكين، والتحفيز. وفي بيئة سريعة التغير كذلك التي تعمل بها شركة الاتصالات السعودية، يصبح الدور القيادي أكثر حساسية وأهمية، حيث تقع على عاتق القادة مسؤولية توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الكفاءة والابتكار. ومع أن الشركة تُعد من أكبر وأهم مؤسسات القطاع الخاص في المملكة، إلا أن ملاحظات داخلية وتقارير أداء رسمية أشارت إلى وجود ثباينات ملحوظة في أداء العاملين عبر الأقسام المختلفة. هذا التفاوت قد يعود إلى أنماط القيادة المختلفة التي يمارسها المدبرون، والتي قد لا تكون فعالة في تحفيز العاملين أو استثمار قدراتهم بالشكل الأمثل، وهو ما يجعل من الضروري دراسة هذه العلاقة بشكل علمي ومنهجي.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم كثرة الأبحاث التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تربط القيادة مباشرة بالأداء في قطاع الاتصالات، خاصة في السياق السعودي. كما أن غالبية الدراسات تكتفي بتحليل النمط القيادي من منظور عام، دون النظر إلى العوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي تحكم بيئة العمل المحلية. وتُعد دراسة تأثير القيادة الإدارية ضمن بيئة اتصالات سعودية كبيرة كنموذج عملي أمراً نادراً في الأدبيات، وهو ما تسعى هذه الدراسة لمعالجته.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تُظهر البيانات والتقارير الميدانية ندرة الأبحاث الميدانية التي تستهدف العاملين في شركة الاتصالات السعودية كعينة للدراسة، وقلما تم استخدام أدوات قياس كمية وكيفية لتقييم فعالية القيادة داخلياً. كما أن

أغلب القياسات المستخدمة في الدراسات السابقة تعتمد على نماذج أجنبية قد لا تتلاءم مع الثقافة التنظيمية المحلية، مما يحد من تطبيق نتائجها. لذلك، جاءت هذه الدراسة لسد هذا النقص من خلال بناء أدوات بحثية تتناسب مع الواقع السعودي، وتحقيق نتائج عملية قابلة للتنفيذ.

ما هو أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض؟

### 1.3. أهمية الدراسة

يُعد موضوع القيادة الإدارية من المواضيع الجوهرية التي تشكل أساسًا في عملية تطوير الأداء المؤسسي، لما له من تأثير مباشر وغير مباشر على كل عناصر العمل. وفي ظل التحولات التي تشهدها مؤسسات القطاع الخاص في المملكة، والاتجاه نحو تحقيق مستهدفات رؤية 2030، فإن الحاجة تزداد لفهم دور القيادة في تحسين الأداء ودفع عجلة التميز والتطور داخل المؤسسات الكبرى مثل شركة الاتصالات السعودية.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة في كونها تسهم في إثراء المحتوى العلمي المتعلق بالقيادة الإدارية، خاصة في السياق السعودي الذي لم ينل القدر الكافي من البحث الأكاديمي. كما تقدم الدراسة نموذجًا تحليليًا جديدًا يمكن لباحثين آخرين الاستفادة منه أو البناء عليه في دراسات لاحقة تستهدف قطاعات مماثلة. وتُعد النتائج المتوقعة من الدراسة مساهمة علمية متميزة في فهم العلاقة السببية بين نوع القيادة وكفاءة الأداء الوظيفي.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فإن الدراسة تمثل أداة مساعدة لصناع القرار في شركة الاتصالات السعودية، من أجل تقييم فعالية الأنماط القيادية الحالية، والعمل على تطوير أساليب الإدارة بما يضمن تحسين جودة أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في بناء برامج تدريبية مخصصة للمديرين تهدف إلى تطوير مهاراتهم القيادية بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة وتطلعات العاملين فيها.

### 1.4. أسئلة الدراسة

تُعد أسئلة الدراسة محورًا أساسيًا في أي بحث علمي، حيث تساعد في توجيه مجرى البحث وتحليل العلاقة بين المتغيرات. وانطلاقًا من معايير صياغة الأسئلة الجيدة – وهي: الملاءمة، الوضوح، الخصوصية، الجدوى، والارتباط – تم تحديد مجموعة من الأسئلة البحثية التي ترتبط بشكل مباشر بعنوان الدراسة وتهدف إلى تحليل أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض. وتنتمثل هذه الأسئلة فيما يلي:

1. ما هو أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض؟  
هذا السؤال الرئيسي يُعبر عن صلب مشكلة الدراسة، حيث يبحث عن وجود علاقة سببية بين أسلوب القيادة المتبع وبين مستوى أداء الموظفين، سواء من حيث الإنتاجية أو الكفاءة أو الالتزام.
2. إلى أي مدى يمكن أن تؤثر أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، السلطوية) على كفاءة العاملين وجودة أدائهم؟

يتعمق هذا السؤال في تحليل تأثير كل نمط من أنماط القيادة على مختلف أبعاد الأداء، مع الأخذ في الاعتبار تنوع الشخصيات والوظائف داخل الشركة.

3. كيف يؤثر أسلوب القيادة المتبع من قبل مدراء الإدارات على رضا العاملين ومستوى تحفيزهم الذاتي؟

يهدف هذا السؤال إلى فحص العلاقة بين القيادة والتحفيز والرضا، باعتبارها من العوامل المؤثرة في سلوك العاملين وتوجهاتهم.

4. هل تختلف فاعلية أنماط القيادة الإدارية وفقاً للخصائص الديموغرافية للعاملين (مثل الجنس، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)؟

وهو سؤال استكشافي يحاول التعرف على الفروق الفردية وتأثيرها في تفاعل الموظفين مع أنماط القيادة المختلفة.

## 1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين داخل بيئة عمل نشطة وحيوية كمجال الاتصالات، وتم تحديد أهداف البحث بناءً على الحاجة العلمية والعملية، وتتمثل في الآتي:

1. دراسة تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين نمط القيادة ومدى التزام العاملين وإنتاجيتهم.

2. التعرف على أنماط القيادة الأكثر شيوعاً داخل الشركة، وتحليل مدى تأثير هذه الأنماط على الرضا الوظيفي والفاعلية المهنية للعاملين.

3. تقييم الفروق في نتائج الأداء بناءً على النمط القيادي، وتحديد ما إذا كانت بعض الأنماط تؤدي إلى أداء أعلى أو أدنى مقارنة بغيرها.

4. اقتراح استراتيجيات قيادية بديلة قائمة على نتائج البحث تساعد في تحسين الكفاءة المؤسسية وخلق بيئة عمل محفزة وفعالة.

5. توليد رؤى جديدة لصناع القرار داخل الشركة حول أفضل أساليب القيادة التي تتماشى مع طبيعة العمل السعودي وثقافة المؤسسة.

## 1.6. فرضيات الدراسة

تم بناء الفرضيات بناءً على الأسئلة والأهداف، بهدف اختبار العلاقة بين المتغيرات الأساسية، وهي:

1. الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) (Null Hypothesis):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.

2. الفرضية البديلة ( $H_1$ ) Alternative Hypothesis):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.

3. الفرضية الاتجاهية ( $H_2$ ) Directional Hypothesis):

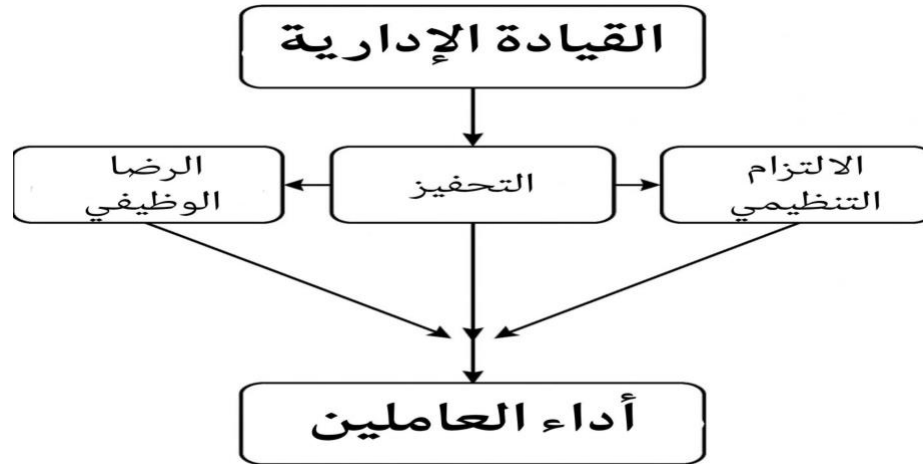
القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.

4. الفرضية غير الاتجاهية ( $H_3$ ) Non-directional Hypothesis):

توجد علاقة بين أنماط القيادة الإدارية المختلفة (سواء إيجابية أو سلبية) وبين أداء العاملين، دون تحديد اتجاه العلاقة.

## 1.7. نموذج الدراسة

يعتمد النموذج المفاهيمي لهذه الدراسة على الربط بين المتغيرات التالية:



## 1.8. الدراسة الميدانية

### (1) فلسفة البحث (Research Philosophy)

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism Philosophy)، حيث تُؤمن هذه الفلسفة بأن الواقع قابل للقياس والتحقق من خلال أدوات علمية كمية، دون التأثير بالانطباعات الشخصية أو الذاتية للباحث. ويعد اختيار الفلسفة الوضعية مناسباً لهذه الدراسة نظراً لاعتمادها على البيانات الكمية والإحصائية لتحليل العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين.

### (2) منهج البحث (Research Approach)

تم اعتماد المنهج الاستقرائي (Inductive Approach)، والذي يهدف إلى الانطلاق من الملاحظات والبيانات الواقعية من أجل الوصول إلى تعميمات ونظريات. في هذه الدراسة، يبدأ الباحث بجمع البيانات المتعلقة بأنماط القيادة وأداء الموظفين، ومن ثم تحليل هذه البيانات للخروج بنتائج تدعم أو تنفي الفرضيات.

### (3) استراتيجية البحث (Research Strategy)

تعتمد الدراسة على الاستراتيجية المسحية (Survey Strategy)، كونها تسمح بجمع بيانات كمية من عينة واسعة من العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض. وتُستخدم الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يعزز من دقة النتائج ويجعلها قابلة للتعميم على المجتمع المستهدف.

### (4) نوع البحث (Research Type)

تُعد هذه الدراسة من نوع البحث السببي (Causal Research)، والذي يسعى إلى فهم العلاقة السببية بين متغيرين أو أكثر. وتهدف هذه الدراسة تحديدًا إلى تحليل "أثر" القيادة الإدارية (المتغير المستقل) على "أداء العاملين" (المتغير التابع)، مع أخذ بعض المتغيرات الوسيطة في الاعتبار.

#### (5) الأفق الزمني (Time Horizon)

تم تبني الأفق الزمني المقطعي (Cross-sectional)، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها في فترة زمنية واحدة محددة، دون تتبع التغيرات على مدى طويل. ويتلاءم هذا النوع مع أهداف الدراسة التي تركز على الوضع الحالي للقيادة والأداء داخل الشركة.

#### (6) أدوات جمع وتحليل البيانات (Data Collection and Analysis Tools)

يعتمد البحث على الاستبانة المغلقة كأداة أساسية لجمع البيانات الكمية من المشاركين. سيتم تصميم استبانة تشمل مقاييس القيادة (مثل: مقياس Bass & Avolio للقيادة التحويلية)، بالإضافة إلى مؤشرات أداء العمل. لتحليل البيانات، سيتم استخدام برنامج SPSS لإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة مثل اختبار الانحدار الخطي وتحليل الارتباط (Pearson Correlation)، بهدف التحقق من صحة الفرضيات واستنتاج العلاقات بين المتغيرات.

### 1.9. مخطط المشروع

اعتمدت هذه الدراسة على مراجعة مجموعة من الدراسات الميدانية السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، نذكر منها:

1. Al-Malki & Wang (2015):

تناولت أثر القيادة التراجية على التباس الدور الوظيفي والصراعات داخل بيئة العمل، وخلصت إلى أن غياب القيادة الفعالة يؤثر سلباً على الأداء.

2. Eltayeb et al. (2019):

درست أثر أنماط القيادة على أداء المشاريع في بيئة سعودية، وأكدت أن القيادة التحويلية هي الأفضل في تحقيق نتائج عالية.

3. Alsubaie (2021):

حلّلت أثر القيادة المشاركة في القطاع الحكومي السعودي، وبيّنت أنها تعزز الأداء والتعاون بين الموظفين.

4. Mohiya & Sulphey (2021):

بحثت في تطبيق القيادة المزدوجة في المملكة، وأشارت إلى مرونة القادة المحليين وقدرتهم على المواءمة بين الإبداع والانضباط.

5. Alhshedi & Bardai (2022): أوضحت أن القيادة التحويلية في قطاع الذهب السعودي ساعدت على تحسين الأداء العام من خلال رفع الدافعية النفسية للعاملين.

6. Alsalman (2025):

ركزت على قطاع الاتصالات السعودي، وبيّنت أن القيادة التحويلية المرتبطة بالثقافة المحلية تؤثر بشكل مباشر في جودة الأداء ورضا الموظفين

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

تُعد مراجعة الأدبيات خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ تمثل الإطار المرجعي الذي يستند إليه الباحث لفهم طبيعة المشكلة وصياغة الفرضيات واختيار المنهجية المناسبة. ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتمكن الباحث من الوقوف على ما أنجزه الآخرون، واكتشاف ما تبقى من فجوات تحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل. إن مراجعة الأدبيات تساهم في بناء تصور متكامل للموضوع، وتمنع تكرار الجهود البحثية، كما تساعد على صياغة نموذج علمي متماسك يربط بين المتغيرات المدروسة.

يتناول هذا الفصل عرضاً موجزاً ومتكاملاً لأهم المحاور النظرية المرتبطة بالدراسة، حيث يبدأ بمناقشة المتغير المستقل وهو القيادة الإدارية، من خلال تعريفها وأبرز أبعادها التاريخية والنظرية، وصولاً إلى النظريات التي ساهمت في بلورة مفهوم القيادة في السياق الإداري الحديث. ثم ينتقل إلى المتغير التابع وهو أداء العاملين، مع استعراض تعريفاته وتطوره وأبعاده النظرية والعملية. كما يناقش الفصل العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في ضوء الدراسات السابقة، مع الإشارة إلى الفجوات البحثية التي لم تتناولها الأدبيات بشكل كافٍ.

تتجلى أهمية مراجعة الأدبيات في كونها تمنح الباحث فهماً عميقاً للمشكلة قيد الدراسة، وتسهم في بناء قاعدة معرفية متينة يمكن الانطلاق منها نحو صياغة أسئلة البحث وفرضياته. كما تُعد وسيلة فعالة لتحديد المتغيرات الأكثر ارتباطاً بالمشكلة، واستكشاف الأدوات والأساليب التي استخدمها الباحثون السابقون. وفي موضوع القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، نجد أن مراجعة الأدبيات تفتح المجال أمام الباحث لاستكشاف التناقضات والاختلافات في نتائج الدراسات، وهو ما يعزز من قيمة البحث الحالي.

وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، إلا أن هناك حاجة ماسة إلى دراسات أعمق وأكثر تخصصاً تركز على السياق السعودي، ولا سيما في قطاع الاتصالات الذي يُعد من القطاعات الحيوية. ومن هذا المنطلق، يسعى الباحث في هذا الفصل إلى تقديم عرض متكامل لأبرز الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، وذلك لبلورة إطار نظري يسند الدراسة الحالية ويمكنها من سد الفجوات البحثية القائمة.

## 2.2. المتغير المستقل

### التعريف

تُعرّف القيادة الإدارية بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. ويشير (Bass 1990) إلى أن القيادة الإدارية تتضمن تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة، بينما يركز (Yukl 2013) على أنها عملية التأثير الاجتماعي التي يتم من خلالها توجيه الجهود الفردية والجماعية. وفي السياق التنظيمي، تُعتبر القيادة الإدارية عنصراً محورياً في نجاح المنظمات، إذ تعكس مدى قدرة القادة على استخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية لتحقيق التوازن بين مصلحة المنظمة ورضا العاملين.

### التطور التاريخي

شهد مفهوم القيادة الإدارية تطوراً ملحوظاً عبر الزمن، حيث بدأت النظرة التقليدية إلى القيادة باعتبارها سمة فردية فطرية، ثم تطورت إلى التركيز على السلوكيات الإدارية التي يمكن تعلمها. في خمسينيات القرن الماضي ظهرت نظريات السمات التي ربطت القيادة بصفات شخصية، ثم تبعتها نظريات السلوك التي درست أنماط القيادة مثل القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية. وفي السبعينيات والثمانينيات برزت القيادة التبادلية (Transactional) التي تقوم على المكافآت والعقوبات، ثم تطورت المفاهيم إلى القيادة التحويلية (Transformational) التي تركز على الإلهام والتحفيز والتغيير الإيجابي في المنظمة. ومع بدايات القرن الحادي والعشرين، أصبحت القيادة الإدارية تُدرس في إطار أكثر شمولية يتضمن القيادة التشاركية والقيادة الأخلاقية.

## الأبعاد الرئيسية

تنقسم القيادة الإدارية إلى مجموعة من الأبعاد أو الأنماط الرئيسية، من أبرزها: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأوتوقراطية، والقيادة التشاركية. فالقيادة التحويلية تركز على تحفيز الموظفين وإلهامهم لتحقيق أداء يفوق التوقعات، بينما تعتمد القيادة التبادلية على تبادل المنفعة بين القائد والمرؤوسين من خلال المكافآت. أما القيادة الأوتوقراطية فتتسم بتركيز السلطة بيد القائد واتخاذ القرارات بشكل فردي، في حين أن القيادة التشاركية تقوم على إشراك الموظفين في صنع القرار وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية.

## النظريات المرتبطة

توجد عدة نظريات دعمت مفهوم القيادة الإدارية وأسهمت في تفسير سلوك القادة، مثل: نظرية السمات التي ركزت على صفات القادة الشخصية، نظرية السلوك التي اهتمت بأنماط القيادة، النظرية الظرفية التي أوضحت أن القيادة الفعالة تعتمد على الموقف والظروف المحيطة، وأخيرًا نظرية القيادة التحويلية التي تُعد الأكثر حداثة وتفسر قدرة القادة على إحداث التغيير التنظيمي من خلال التحفيز والإلهام.

## 2.3. المتغير التابع

### التعريف

يُعرف أداء العاملين بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد في إنجاز مهامه الوظيفية وفقًا لمعايير محددة مسبقًا. ويشير (Armstrong 2014) إلى أن الأداء يتضمن الكفاءة والإنتاجية والجودة، بينما يعتبر (Bernardin & Russell 2012) أن الأداء هو ناتج التفاعل بين قدرات الفرد ودوافعه والبيئة التنظيمية المحيطة به.

### التطور التاريخي

في البداية كان يُقاس الأداء فقط من خلال الإنتاجية الكمية للموظفين، حيث ارتبط الأداء بعدد الوحدات المنتجة أو الخدمات المقدمة. ومع تطور الفكر الإداري، اتسع مفهوم الأداء ليشمل الجودة والإبداع والالتزام بالوقت. وفي العقود الأخيرة أصبح الأداء يُقاس بشكل أشمل من خلال معايير متعددة مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، التكيف مع التغيير، والمساهمة في تطوير بيئة العمل.

#### الأبعاد الرئيسية

يتضمن أداء العاملين عدة أبعاد رئيسية، من أبرزها: الكفاءة (مدى استخدام الموارد بفعالية)، الفعالية (تحقيق الأهداف التنظيمية)، الجودة (مستوى الدقة والإتقان في إنجاز المهام)، الالتزام (مدى انضباط الموظف وولائه للمنظمة)، والرضا الوظيفي (مدى رضا الموظف عن عمله). وهذه الأبعاد تشكل إطاراً شاملاً لتقييم الأداء داخل المؤسسات.

#### النظريات المرتبطة

ترتبط دراسة الأداء بعدة نظريات في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، مثل: نظرية التوقع (Vroom) التي تفسر الأداء على أساس العلاقة بين الجهد والنتائج، نظرية الدافعية (Maslow) التي توضح أثر الحاجات الإنسانية على الأداء، ونظرية العدالة (Adams) التي تركز على دور العدالة التنظيمية في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُشير الأدبيات إلى وجود علاقة مباشرة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين. فالقيادة التحويلية، على سبيل المثال، تسهم في رفع مستويات الرضا والتحفيز مما ينعكس إيجاباً على الأداء. أما القيادة التبادلية فتوفر

وضوحًا في الأهداف وتحديدًا للتوقعات، مما يساعد على تحسين الإنتاجية. في المقابل، أظهرت بعض الدراسات أن القيادة الأوتوقراطية قد تؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي وتراجع الأداء على المدى الطويل.

ورغم كثرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة، إلا أن هناك بعض التناقضات في النتائج. فبينما وجدت دراسات أجنبية أن القيادة التبادلية تحقق نتائج جيدة في البيئات التنظيمية الصارمة، أكدت دراسات أخرى أن القيادة التحويلية هي الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء. أما في السياق السعودي، فما زالت الدراسات محدودة خاصة في قطاع الاتصالات، الأمر الذي يترك فجوة بحثية تستدعي إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية.

## 2.5. الخاتمة

يخلص هذا الفصل إلى أن القيادة الإدارية تعد من أبرز المتغيرات المؤثرة في أداء العاملين، إذ أظهرت الدراسات السابقة أن أنماط القيادة المختلفة تؤدي إلى نتائج متباينة على الأداء الوظيفي. كما تبين أن الأداء لم يعد يقاس فقط بالإنتاجية الكمية بل أصبح مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل الجودة، الالتزام، والرضا الوظيفي.

ومن خلال مراجعة الأدبيات، يظهر أن هناك فجوات بحثية في السياق السعودي، وخاصة في قطاع الاتصالات، حيث لم تُؤل الدراسات السابقة اهتمامًا كافيًا بتأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في هذا القطاع الحيوي. ومن هنا، تأتي مساهمة هذا البحث في سد هذه الفجوة وتقديم إطار نظري وعملي يساعد المؤسسات السعودية على تطوير ممارسات قيادية تساهم في تحسين أداء العاملين.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يُعد الفصل الثالث من الدراسة أساسًا حاسمًا لفهم كيفية تنفيذ البحث وجمع البيانات وتحليلها. يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية شاملة حول المنهجية التي تم اتباعها لدراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية.

تعتبر المنهجية بمثابة الإطار الذي يحدد كيفية إجراء الدراسة، بدءًا من اختيار التصميم البحثي، مرورًا بتحديد مجتمع البحث، وصولًا إلى طرق جمع البيانات وتحليلها. في هذا السياق، سيتم التركيز على المنهج الاستقرائي الذي يعتمد على جمع البيانات من الواقع وتحليلها للوصول إلى تعميمات علمية. كما سيتم استخدام أدوات بحثية دقيقة تساهم في قياس المتغيرات المستقلة والتابعة، مثل استبانة مخصصة لقياس أنماط القيادة وأداء العاملين.

سيتم في هذا الفصل أيضًا توضيح أسلوب البحث الميداني المتبع، والذي يعد أحد الأساليب الفعالة لجمع البيانات الكمية والكمية، مما يساهم في تحقيق نتائج دقيقة وقابلة للتعميم. كما سيتم شرح طرق أخذ العينات، وتصميم البحث، وأدوات التحليل الإحصائي، لضمان صحة وموثوقية النتائج المستخلصة.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

القيادة الإدارية (المتغير المستقل)

القيادة الإدارية في هذه الدراسة تُعرف بأنها القدرة على التأثير في سلوك العاملين داخل المؤسسة، بهدف توجيههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. تشمل القيادة الإدارية مجموعة من الأنماط مثل القيادة التحويلية، التبادلية، والسلطوية، التي تحدد كيفية تفاعل القائد مع مرؤوسيه. يتم قياس القيادة الإدارية باستخدام استبانة تتضمن أسئلة تهدف إلى تحديد نوع القيادة المعتمدة ومدى تأثيرها في تحفيز الموظفين ودعم الأداء الفردي والجماعي.

(أداء العاملين) (المتغير التابع)

أداء العاملين في هذه الدراسة يُعرف على أنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد في أداء مهامه الوظيفية وفقًا للمعايير المتفق عليها من قبل المؤسسة. يتم تقييم الأداء بناءً على عدة أبعاد تشمل الكفاءة (مدى استخدام الموارد بفعالية)، الفعالية (تحقيق الأهداف التنظيمية)، الجودة (مستوى دقة وإتقان العمل)، الالتزام (الانضباط والتفاني في العمل)، والرضا الوظيفي (مدى رضا الموظف عن عمله وظروفه). يتم جمع البيانات عن أداء العاملين من خلال استبانات يتم توزيعها على الموظفين لقياس هذه الأبعاد المختلفة.

#### (التحفيز الوظيفي (متغير وسيط

التحفيز الوظيفي يُعرف على أنه مستوى الدافعية لدى الموظفين التي تدفعهم لتقديم أفضل أداء في العمل. يشمل التحفيز الوظيفي المحفزات الداخلية (مثل الرغبة في النجاح والنمو الشخصي) والخارجية (مثل المكافآت والعلاوات). في هذه الدراسة، يتم قياس التحفيز الوظيفي من خلال استبانات تتضمن أسئلة متعلقة بالدوافع التي تشجع الموظف على تقديم أفضل أداء.

#### (الرضا الوظيفي (متغير وسيط

الرضا الوظيفي يُعرف على أنه درجة القناعة التي يشعر بها الموظف تجاه عمله وبيئة العمل التي يتواجد فيها. يعكس الرضا الوظيفي مدى توافق توقعات الموظف مع الواقع الوظيفي، ويشمل عوامل مثل ظروف العمل، التقدير الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، وفرص النمو والتطور. يتم قياس الرضا الوظيفي باستخدام مقياس موحد يعكس آراء الموظفين حول مختلف جوانب بيئة العمل.

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

#### 1) فلسفة البحث ((Research Philosophy

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism Philosophy)، حيث تُؤمن هذه الفلسفة بأن الواقع قابل للقياس والتحقق من خلال أدوات علمية كمية، دون التأثير بالانطباعات الشخصية أو الذاتية للباحث. ويعد اختيار الفلسفة الوضعية مناسباً لهذه الدراسة نظراً لاعتمادها على البيانات الكمية والإحصائية لتحليل العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين.

#### 2) منهج البحث ((Research Approach

تم اعتماد المنهج الاستقرائي (Inductive Approach)، والذي يهدف إلى الانطلاق من الملاحظات والبيانات الواقعية من أجل الوصول إلى تعميمات ونظريات. في هذه الدراسة، يبدأ الباحث بجمع البيانات المتعلقة بأنماط القيادة وأداء الموظفين، ومن ثم تحليل هذه البيانات للخروج بنتائج تدعم أو تنفي الفرضيات.

### (3 استراتيجية البحث (Research Strategy))

تعتمد الدراسة على الاستراتيجية المسحية (Survey Strategy)، كونها تسمح بجمع بيانات كمية من عينة واسعة من العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض. وتستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يعزز من دقة النتائج ويجعلها قابلة للتعميم على المجتمع المستهدف.

### (4 نوع البحث (Research Type))

تُعد هذه الدراسة من نوع البحث السببي (Causal Research)، والذي يسعى إلى فهم العلاقة السببية بين متغيرين أو أكثر. وتهدف هذه الدراسة تحديداً إلى تحليل "أثر" القيادة الإدارية (المتغير المستقل) على "أداء العاملين" (المتغير التابع)، مع أخذ بعض المتغيرات الوسيطة في الاعتبار.

### (5 الأفق الزمني (Time Horizon))

تم تبني الأفق الزمني المقطعي (Cross-sectional)، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها في فترة زمنية واحدة محددة، دون تتبع التغيرات على مدى طويل. ويتلاءم هذا النوع مع أهداف الدراسة التي تركز على الوضع الحالي للقيادة والأداء داخل الشركة.

### (6 أدوات جمع وتحليل البيانات (Data Collection and Analysis Tools))

يعتمد البحث على الاستبانة المغلقة كأداة أساسية لجمع البيانات الكمية من المشاركين. سيتم تصميم استبانة تشمل مقاييس القيادة (مثل: مقياس Bass & Avolio للقيادة التحويلية)، بالإضافة إلى مؤشرات أداء العمل.

لتحليل البيانات، سيتم استخدام برنامج SPSS لإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة مثل اختبار الانحدار الخطي وتحليل الارتباط (Pearson Correlation)، بهدف التحقق من صحة الفرضيات واستنتاج العلاقات بين المتغيرات.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض. تعتبر هذه الشركة واحدة من أكبر وأهم المؤسسات في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين. يشمل مجتمع البحث مختلف الأقسام والإدارات داخل الشركة، بما في ذلك الأقسام الفنية، الإدارية، والمالية، وذلك لتوفير تمثيل شامل لجميع الوظائف في المؤسسة.

تم اختيار العاملين في شركة الاتصالات السعودية كعينة للبحث بناءً على كونهم يمثلون قطاع الاتصالات السعودي الذي يشهد تطوراً مستمراً وتحديات في مجالات القيادة والإدارة. بالإضافة إلى ذلك، يتنوع المشاركون في الدراسة بين ذوي الخبرات المختلفة، مما يوفر تنوعاً في البيانات ويساعد في تحليل العلاقة بين القيادة وأداء العاملين في سياقات متعددة.

(Random Sampling) أما بالنسبة لطرق وتقنيات أخذ العينات، تم اعتماد طريقة العينة العشوائية لاختيار المشاركين في الدراسة. تُعد هذه الطريقة مناسبة لأنها تضمن اختيار عينة تمثل مجتمع البحث بشكل عادل وموضوعي، مما يساعد في تعميم نتائج الدراسة على جميع العاملين في الشركة. يتم تحديد حجم العينة بناءً على معايير إحصائية تهدف إلى ضمان تمثيل شامل لكافة فئات الموظفين من مختلف الأقسام.

في حال تعذر الحصول على عينة عشوائية مثالية بسبب قيود عملية أو لوجستية، سيتم اللجوء إلى العينة حيث يتم تقسيم مجتمع البحث إلى مجموعات فرعية بناءً على (Stratified Sampling) الطبقة خصائص معينة مثل القسم الوظيفي أو المستوى الإداري، ثم يتم اختيار العينة بشكل عشوائي من كل مجموعة فرعية لضمان تمثيل متوازن

بذلك، يتم ضمان جمع بيانات متنوعة وشاملة تعكس واقع بيئة العمل في شركة الاتصالات السعودية، ما يسهم في تعزيز موثوقية النتائج ودقتها

### 3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على طريقة جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة أساسية للحصول على المعلومات من عينة البحث. تم تصميم الاستبانة لتناسب مع أهداف البحث ومتغيراته، حيث تشمل أسئلة تهدف إلى قياس تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية. تُعد الاستبانة أداة فعالة لجمع البيانات الكمية لأنها تتيح جمع معلومات من عدد كبير من الأفراد بطريقة منظمة، مما يسهل تحليلها إحصائياً.

تتكون الاستبانة من عدة أقسام، تتناول كل واحدة منها جانباً من جوانب الدراسة. يتضمن قسم القيادة الإدارية أسئلة تهدف إلى تحديد نوع القيادة المتبعة في الشركة (مثل القيادة التحويلية، التبادلية، والسلطوية)، بينما يتناول قسم آخر أداء العاملين ويشمل أسئلة عن كفاءة الموظف، الإنتاجية، الرضا الوظيفي، والتحفيز. كما تتضمن الاستبانة أسئلة متعلقة بالعوامل الوسيطة مثل التحفيز الوظيفي والرضا الوظيفي، التي من المتوقع أن تؤثر في العلاقة بين القيادة والأداء.

بحيث يتعين على المشاركين الاختيار من بين (Closed-Ended) تم تصميم الأسئلة لتكون مغلقة إجابات محددة مسبقاً، مما يسهل عملية التصنيف والتحليل الكمي. وبالنسبة لمقياس ليكرت الذي سيتم استخدامه لقياس مدى اتفاق المشاركين مع العبارات المطروحة في الاستبانة، ستكون الإجابات كما يلي:

(Agree) موافق

(Disagree) غير موافق

(Neutral) محايد

ينتح هذا المقياس قياس درجة توافق الموظف مع الأسئلة المتعلقة بالقيادة الإدارية والأداء الوظيفي، مما يساعد في تحليلات دقيقة حول تأثير القيادة على مختلف جوانب العمل.

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة البحث من خلال البريد الإلكتروني أو منصات الاتصال الداخلي داخل الشركة، مما يضمن وصولها إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين بسهولة. كما تم التأكد من أن جميع المشاركين على دراية بأهداف الدراسة وأهمية مشاركتهم، بالإضافة إلى ضمان السرية التامة لبياناتهم الشخصية لضمان الحصول على إجابات دقيقة وصادقة

### 3.6. أنواع البيانات

تم تصنيف البيانات في هذه الدراسة إلى نوعين رئيسيين: البيانات الكمية و البيانات النوعية، حيث يتم استخدام كل نوع لتحليل جوانب معينة من العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية.

#### البيانات الكمية

البيانات الكمية هي البيانات التي يمكن قياسها بدقة باستخدام الأرقام. في هذه الدراسة، تم جمع البيانات الكمية من خلال الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت (موافق - غير موافق - محايد) الذي يتيح تصنيف إجابات المشاركين على مقياس رقمي. تتضمن البيانات الكمية معلومات مثل تقييم المشاركين لأنماط القيادة الإدارية وأداء العاملين، وكذلك درجة الرضا الوظيفي والتحفيز، حيث يتم تحليل هذه البيانات SPSS إحصائيًا باستخدام برامج تحليل البيانات مثل

#### البيانات النوعية

البيانات النوعية هي البيانات التي تتعلق بالصفات أو الخصائص التي لا يمكن قياسها بالأرقام. في هذه الدراسة، قد يتم جمع بعض البيانات النوعية من خلال الأسئلة المفتوحة في الاستبانة أو المقابلات الشخصية (إن وجدت)، والتي تهدف إلى استكشاف آراء المشاركين بشكل أعمق حول تأثير القيادة الإدارية على بيئة العمل. على الرغم من أن الدراسة تركز بشكل رئيسي على البيانات الكمية، إلا أن البيانات النوعية يمكن أن توفر رؤى إضافية حول المشكلات التي قد لا تظهر من خلال التحليل الكمي

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تتمثل إجراءات التحليل الإحصائي في هذه الدراسة في استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الكمية لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج من البيانات التي تم جمعها عبر الاستبانة. سيتم استخدام برنامج SPSS (البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية) لتحليل البيانات واختبار العلاقات بين المتغيرات.

في البداية، سيتم إجراء التحليل الوصفي للبيانات باستخدام مقاييس مركزية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. يهدف هذا التحليل إلى وصف الخصائص العامة لعينة البحث، مثل توزيع الإجابات

حول الأنماط القيادية وأداء العاملين والرضا الوظيفي. يساعد التحليل الوصفي على تقديم نظرة عامة عن البيانات وتجميعها بشكل يسهل فهمها.

بعد ذلك، سيتم التأكد من الصدق و الثبات لأداة البحث (الاستبانة) باستخدام اختبارات إحصائية مثل اختبار لقياس الثبات الداخلي للاستبانة. يعكس اختبار ألفا كرونباخ درجة (Cronbach's Alpha) ألفا كرونباخ الاتساق بين الأسئلة المتعلقة بالقيادة الإدارية وأداء العاملين. أما الصدق، فسيتم التأكد منه من خلال تحليل العوامل للتأكد من أن الاستبانة تقيس ما تم تصميمها لقياسه بشكل صحيح.

سيتم أيضاً اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة مثل القيادة الإدارية والمتغيرات التابعة مثل أداء العاملين لتحليل مدى قوة العلاقة بين المتغيرات. كما سيتم (Pearson Correlation) باستخدام اختبار الارتباط استخدام الانحدار الخطي البسيط أو الانحدار الخطي المتعدد لاختبار التأثير المباشر لأنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين، حيث يساعد هذا التحليل في تحديد مدى تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي ودرجة التحفيز والرضا الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، سيتم استخدام اختبارات الفرضيات لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تم للعينات المستقلة أو تحليل التباين T وضعها في الدراسة. سيتم اختبار الفرضيات باستخدام اختبار عندما تكون المقارنات بين مجموعات متعددة من البيانات ضرورية. يهدف هذا إلى تحديد ما (ANOVA) إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية المختلفة وأداء العاملين في الشركة.

أخيراً، بعد إتمام التحليل الإحصائي، ستم مناقشة النتائج بشكل مفصل بناءً على القيم المستخلصة من التحليل. سيتم مقارنة النتائج التي تم الحصول عليها مع الدراسات السابقة وتحليل ما إذا كانت تدعم أو تنفي الفرضيات التي تم وضعها

### 3.8. الخاتمة

يعد هذا الفصل بمثابة الأساس الذي يحدد كيفية تنفيذ الدراسة من خلال المنهجية التي سيتم اتباعها لجمع وتحليل البيانات. تم تحديد الأدوات المناسبة مثل الاستبانة لاختبار تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية، مع التركيز على استخدام تقنيات إحصائية متقدمة لضمان صحة النتائج. كما تم استعراض طرق جمع البيانات من خلال العينة العشوائية أو الطبقية، مما يضمن تنوع المشاركين وتمثيلهم لجميع أقسام الشركة.

من خلال هذا الفصل، تم وضع خطة منهجية شاملة تهدف إلى ضمان دقة البحث وتحقيق الأهداف المرجوة، من خلال الاعتماد على أساليب تحليل إحصائي دقيقة مثل اختبار الارتباط والانحدار الخطي. كما تم التأكد من صدق وثبات أداة البحث لضمان موثوقية النتائج. في الفصول القادمة، سيتم تطبيق هذه المنهجية على العينة المستهدفة، واستخلاص النتائج التي تسهم في تعزيز الفهم العلمي لعلاقة القيادة الإدارية بأداء العاملين في الشركات الكبرى مثل شركة الاتصالات السعودية

#### **4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج**

## 4.1. المقدمة

يُعد الفصل الرابع من الدراسة خطوة محورية تهدف إلى تحليل البيانات المجمعة واختبار الفرضيات التي تم وضعها في الفصول السابقة. في هذا الفصل، سيتم تقديم التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة البحث باستخدام الأدوات المنهجية الموضحة في الفصل الثالث. سيتم تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة باستخدام برنامج SPSS لتحليل العلاقات بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية.

سيشمل الفصل أولاً تقديم الإحصائيات الوصفية التي توضح خصائص عينة الدراسة وتوزيع الإجابات على الاستبانات. ثم سيتم تحليل اختبارات الصدق والثبات لأداة البحث للتأكد من موثوقيتها ودقتها. بعد ذلك، سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي لأنماط القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين، مع تحليل نتائج اختبارات الفرضيات واختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. كما سيتم مناقشة هذه النتائج بشكل تفصيلي، مع مقارنة النتائج مع الأدبيات والدراسات السابقة.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية دقيقة وشاملة حول كيفية تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أية نتائج غير متوقعة قد تساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين القيادة داخل المؤسسات

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

عينة الدراسة تتكون من العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض. تم اختيار هذه الشركة نظرًا لأنها واحدة من أكبر وأهم المؤسسات في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين. تشمل العينة مختلف الأقسام والإدارات داخل الشركة، بما في ذلك الأقسام الفنية، الإدارية، والمالية، وذلك لتوفير تمثيل شامل لجميع الوظائف داخل المؤسسة.

تتضمن العينة مجموعة متنوعة من الموظفين من حيث الخبرات والمستويات الوظيفية، مما يساعد في تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء العاملين في سياقات متعددة. هذا التنوع يساهم في ضمان شمولية الدراسة وموثوقية النتائج، بحيث تعكس واقع بيئة العمل في الشركة بشكل دقيق.

بالنسبة لطرق أخذ العينات، تم اعتماد العينة العشوائية لضمان تمثيل عادل لجميع الموظفين في الشركة. حيث تضمن هذه الطريقة اختيار عينة ممثلة للمجتمع الكلي للعاملين في الشركة، مع ضمان أن تكون النتائج قابلة للتعميم على جميع العاملين في الشركة.

| المتغير          | الفئة            | التكرار |
|------------------|------------------|---------|
| الجنس            | ذكر              | 15      |
|                  | انثى             | 15      |
| العمر            | اقل من 20 سنة    | 4       |
|                  | من 20 الى 30 سنة | 13      |
|                  | من 31 الى 40 سنة | 11      |
|                  | من 41 الى 50 سنة | 0       |
|                  | اكثر من 51 سنة   | 2       |
| المستوى التعليمي | ثانوي            | 5       |
|                  | بكالوريوس        | 19      |
|                  | ماجستير          | 6       |
|                  | دكتورة           | 0       |

### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

اختبارات الصدق والثبات هي جزء أساسي من ضمان دقة وموثوقية الاستبيانات وأدوات جمع البيانات. الصدق يشير إلى مدى قدرة الأداة على قياس ما تم تصميمها لقياسه. ومن أنواع الصدق الصدق الظاهري، الذي يتعلق بمدى وضوح وصلاحيّة الأسئلة في الاستبيان بالنسبة للباحثين والمشاركين، ويمكن تحديده من خلال آراء المحترفين أو الخبراء في المجال. أما الصدق البنائي فيشير إلى قدرة الأداة على قياس المفهوم أو البعد الذي صُممت من أجله، ويتم اختبار الصدق البنائي باستخدام أساليب إحصائية مثل التحليل العاملي. بالإضافة إلى ذلك، يوجد الصدق المحتوى الذي يتعلق بمدى تغطية الأسئلة لمحتوى المفهوم الذي يتم قياسه، وعادة ما يتم تحديده من خلال استشارة الخبراء.

أما بالنسبة لاختبارات الثبات، فهي تشير إلى قدرة الأداة على إنتاج نفس النتائج عند تطبيقها على نفس العينة أو عينة مشابهة في فترات زمنية مختلفة. يُستخدم اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي للاستبيان، ويعتبر إذا كان الرقم أعلى من 0.7، فإن الأداة تتمتع بثبات داخلي جيد. كما يتم تطبيق اختبار إعادة الاختبار، حيث يُطبق الاستبيان على نفس العينة في وقتين مختلفين، ويُقاس التوافق بين النتائج. وأخيراً، يوجد الصدق المتزامن الذي يقارن بين نتائج الأداة التي تم تطويرها ونتائج أداة أخرى موثوقة لقياس نفس المتغير.

| المحور               | عدد العبارات | معامل كرونباخ ألفا (a)) | درجة الثبات |
|----------------------|--------------|-------------------------|-------------|
| القيادة الادارية     | 4            | 0.88                    | مرتفع       |
| اداء العاملين        | 4            | 0.83                    | مرتفع       |
| المجموع الكلي للاداة | 8            | 0.84                    | مرتفع جدا   |

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

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث يساعد في تقديم تحليل شامل للبيانات المجمعة ويعطي فكرة عن خصائص المتغيرات في الدراسة. بالنسبة للقيادة الإدارية، يتم تحليل أنماط القيادة المختلفة مثل القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة السلطوية، ويتم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل نمط لتحديد مدى تأثير كل نمط على العاملين في الشركة. فيما يتعلق بأداء العاملين، يتم قياس الكفاءة والفعالية والجودة والرضا الوظيفي، وتستخدم المتوسطات والانحرافات المعيارية لتوضيح مستوى الأداء العام للموظفين. بالنسبة للتحفيز الوظيفي، يتم قياس تحفيز العاملين عبر مؤشرات مثل المكافآت والفرص الوظيفية، وكذلك من خلال الإجابات المتعلقة بما يحفز الموظفين لتقديم أفضل أداء. أما الرضا الوظيفي، فيتم حساب متوسطات وتصنيفات الموظفين بشأن رضاهم عن بيئة العمل، الرواتب، الفرص التدريبية، والتقدير الوظيفي. هذه المقاييس تساعد في فهم توزيع المتغيرات وشرح الفروقات في الردود التي تم جمعها من العينة في الاستبيان

| المحور           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة العام   |
|------------------|-----------------|-------------------|------------------------|
| القيادة الادارية | 2.66            | 0.53              | متوسط يميل الى المرتفع |
| اداء العاملين    | 2.70            | 0.51              | متوسط يميل الى المرتفع |

## 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

اختبار الفرضيات هو خطوة مهمة في تحليل البيانات حيث يُستخدم لاختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها في بداية الدراسة. في دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، الفرضيات تتعلق بالعلاقة بين أنماط القيادة وأداء العاملين. يتم استخدام الاختبارات الإحصائية لاختبار صحة هذه الفرضيات بناءً على البيانات المجمعة.

تشير إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة  $H_0$  بالنسبة لاختبار الفرضيات في هذه الدراسة، الفرضية الصفرية فهي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة  $H_1$  إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين. أما الفرضية البديلة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين. يتم اختبار هذه الفرضيات باستخدام اختبار الانحدار الخطي أو لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين المتغيرات Pearson اختبار الارتباط

بعد اختبار الفرضيات، يتم مناقشة النتائج بناءً على القيم المستخلصة من التحليل الإحصائي. إذا كانت القيم الإحصائية تشير إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء العاملين، فهذا يعني أن القيادة الإدارية تؤثر بشكل كبير في أداء العاملين في الشركة. وبناءً على هذه النتائج، يمكن تقديم توصيات لتحسين أساليب القيادة في الشركة. في حالة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، يتم النظر في ضرورة تعديل أساليب القيادة أو استخدام نماذج أخرى لتحفيز العاملين وتحسين أدائهم.

المناقشة تتضمن مقارنة النتائج مع الأدبيات والدراسات السابقة لتحديد ما إذا كانت النتائج تدعم أو تنفي الفرضيات المطروحة، كما يمكن الإشارة إلى الفجوات التي قد تظهر في النتائج أو تفسير النتائج بناءً على السياق المحلي لشركة الاتصالات السعودية

| النتيجة | مستوى الموافقة         | المتوسط العام | الفرضية                                                                                                    |
|---------|------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مقبولة  | متوسط يميل الى المرتفع | 2.66          | لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اسلوب القيادة التحويلية واداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية      |
| مقبولة  | مرتفع                  | 2.80          | توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اسلوب القيادة التبادلية واداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية |

## 4.6. الخاتمة

في هذا الفصل، تم استعراض الإطار النظري والمنهجي لدراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية. تم تناول تعريف القيادة الإدارية وأنماطها المختلفة، مثل القيادة التحويلية والتبادلية، بالإضافة إلى ارتباطها بأداء العاملين من حيث الكفاءة والإنتاجية والرضا الوظيفي. كما تم وضع الفرضيات التي ستختبر العلاقة بين القيادة وأداء العاملين، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل تحليل الانحدار والارتباط لاختبار هذه الفرضيات. يعتمد هذا البحث على منهجية علمية قوية تهدف إلى تقديم رؤية شاملة حول دور القيادة في تحسين الأداء الوظيفي داخل بيئة العمل السعودية. في الفصول القادمة، سيتم تطبيق هذه المنهجية على العينة المستهدفة، وتحليل البيانات المجمعة لاستخلاص النتائج التي ستساهم في إثراء المعرفة حول تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في القطاع الخاص السعودي.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

### 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

## **5.2. توصيات الدراسة:**

## **5.3. الخاتمة:**

## قائمة المراجع :

- Al-Malki, M., & Wang, J. (2015). *Impact of laissez-faire leadership on role ambiguity and role conflict: Implications for job performance*. International Journal of Innovation and Economic Development, 4(1), 29–43. <https://docslib.org/doc/11807844/leadership-style-and-employee-motivation-a-study-of-saudi-arabian-work-environment>
- Eltayeb, T., Ahmad, S., & Al-Hajri, M. (2019). *The effect of leadership style on project performance: An empirical investigation in Saudi Arabia*. Academy of Management Global Proceedings. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amgbproc.slovenia.2019.0186.abs>
- Al-Ahmadi, S., Easa, N. F., & Mostapha, N. (2019). The effect of transformational leadership on innovation: Evidence from Lebanese banks. International Journal of Bank Marketing, 37(5), 1031–1050. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2018-0258>
- Alsubaie, T. (2021). *The influence of participative leadership on employee performance: A case of the public sector in Saudi Arabia* (Doctoral dissertation, Pepperdine University). <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/1192>
- Mohiya, M. M., & Sulphay, M. M. (2021). Do Saudi Arabian leaders exhibit ambidextrous leadership: *A qualitative examination*. SAGE Open, 11(1). <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440211054496>

- Frontiersin. (2022). The effects of transformational leadership, organizational innovation, and stressors on employee creativity and performance. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.772104/full>
- Alhshedi, A., & Bardai, B. (2022). The effect of transformational leadership behavior on organizational performance in gold industry of Saudi Arabia. *Journal of Process Management and New Technologies*. <https://aseestant.ceon.rs/index.php/jouproman/article/view/27033>
- Khan, A. (2023). The role of transformational leadership in human resources diversity in Saudi telecommunication companies. *Academy of Business & Administrative Sciences Journal*. <https://www.abacademies.org/articles/the-role-of-transformational-leadership-in-human-resources-diversity-in-saudi-telecommunication-companies-14245.html>
- SaudiStressStudy. (2023). Impact of leadership styles on employee stress and performance in Saudi organizations. *SMART Journal of Business*. <https://www.scirp.org/JOURNAL/paperinformation?paperid=143823>
- Agar. (2023). Study of leadership styles and organizational performance in Riyadh telecom sector. *Social Space Journal*. <https://socialspacejournal.eu/menu-script/index.php/ssj/article/download/337/161/944>

- STC–HRMARS. (2024). The effect of transformational leadership on innovative work behavior through knowledge sharing in a Saudi telecommunication company.  
HRMARS.[https://hrmars.com/papers\\_submitted/23204/the-effect-of-transformational-leadership-on-innovative-work-behavior-through-knowledge-sharing-in-saudi-telecommunication-company-stc.pdf](https://hrmars.com/papers_submitted/23204/the-effect-of-transformational-leadership-on-innovative-work-behavior-through-knowledge-sharing-in-saudi-telecommunication-company-stc.pdf)
- Arous, J. A., Louail, B., Hima, N. A., ElRabbat, S. A., & EssaTayeb, M. (2024). The impact of transformational leadership on employee performance in diverse work environments: A field study on Saudi university employees. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 9103–9113.[https://www.pjlss.edu.pk/pdf\\_files/2024\\_2/9103-9113.pdf](https://www.pjlss.edu.pk/pdf_files/2024_2/9103-9113.pdf)
- Al-Mansour, M. A., Zobair, A. S. O., Mohammed, S. D. A., Abdelhameed, M. A. H., & Almaliky, T. A. S. (2024). The effect of strategic partnerships on achieving sustainable development: The mediating role of business performance in Saudi telecommunications corporation. *Kurdish Studies*, 12(2), 394–410.<https://www.kurdishstudies.net/authors/Mansour-et-al-2024.pdf>
- Al-Baroudi, H. B., & Iqbal, S. (2024). Role of leadership styles in connecting quality culture and university performance: A higher education perspective from Saudi Arabia. *The TQM Journal* (ahead-of-print).<https://doi.org/10.1108/TQM-02-2024-0072>

- Rojak, J. A., Sanaji, A. D. W., & Kistyanto, A. (2024). The influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 977-990. [https://www.researchgate.net/publication/381858387\\_The\\_Influence\\_of\\_Transformational\\_Leadership\\_and\\_Organizational\\_Culture\\_on\\_Employee\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/381858387_The_Influence_of_Transformational_Leadership_and_Organizational_Culture_on_Employee_Performance)
- Abokor, F. H., Bogale, M., & Kunle, M. A. (2024). Transformational leadership and employee motivation: A systematic literature review. [Preprint]. [https://www.researchgate.net/publication/390822593\\_Transformational\\_Leadership\\_and\\_Employee\\_Motivation\\_A\\_Systematic\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/390822593_Transformational_Leadership_and_Employee_Motivation_A_Systematic_Literature_Review)
- Helalat, A., et al. (2025). Transformational leadership and employee performance: A further insight using work engagement. *Economics*, 13(1), 333-352. [https://www.researchgate.net/publication/390822593\\_Transformational\\_Leadership\\_and\\_Employee\\_Motivation\\_A\\_Systematic\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/390822593_Transformational_Leadership_and_Employee_Motivation_A_Systematic_Literature_Review)
- Al-Rushud, F. S., & Alotaibi, I. (2025). Determining the transformative role of artificial intelligence and big data in Saudi telecom companies: An empirical study. *Jazan University Journal of Human Sciences (JUJHS)*. <https://www.researchgate.net/publication/391960557>
- Mishbahuddin, M. S. M., Suroso, A. I., Triyonggo, Y., & Maarif, M. S. (2025). The leadership style effect on telecommunication industries: A systematic review. *International Journal of Business Studies*, 9(1), 7391. [https://www.researchgate.net/publication/392063595\\_The\\_Leadership\\_Style\\_Effect\\_on\\_Telecommunication\\_Industries](https://www.researchgate.net/publication/392063595_The_Leadership_Style_Effect_on_Telecommunication_Industries)

- Alsalman, A. I. (2025). Transformational leadership practices in Saudi Arabia: *A case study of the Saudi Telecom industry. Journal of Ecohumanism*, 4(2), 472491

الملاحق

## مقدمة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،

يطيب لنا أن نتوجه إليكم بخالص التحية والتقدير، معربين عن شكرنا العميق لتفضلكم بالمشاركة في هذا الاستبيان، والذي يهدف إلى جمع البيانات اللازمة لإتمام دراسة بعنوان: "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض".

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على دور أنماط وأساليب القيادة الإدارية وأثرها في رفع مستوى أداء العاملين، بما يسهم في تطوير بيئة العمل وتعزيز الكفاءة والإنتاجية.

إن تعاونكم الكريم بالإجابة الصادقة والموضوعية على فقرات الاستبيان سيكون له أثر بالغ في إنجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية والعملية. ونود التأكيد أن جميع المعلومات المقدمة ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

البيانات الشخصية :

الجنس :

• ذكر

• انثى

المستوى التعليمي :

• تعليم ثانوي

• بكالوريوس

• ماجستير

العمر :

• اقل من ٢٠ سنة

• من ٢٠ الى ٣٠ سنة

• من ٣٠ الى ٤٠ سنة

• من ٤٠ الى ٥٠ سنة

• ٥٠ سنة وأكثر

| الرقم | السؤال                                                      | موافق | محايد | غير موافق |
|-------|-------------------------------------------------------------|-------|-------|-----------|
| 1     | القيادة في الشركة تتعامل مع الموظفين باحترام وتقدير.        |       |       |           |
| 2     | القادة يشجعون على التواصل المفتوح والاستماع لآراء الموظفين. |       |       |           |
| 3     | الإدارة تعتمد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات.         |       |       |           |
| 4     | القادة يعاملون الموظفين بعدالة دون تمييز.                   |       |       |           |
| 5     | أسلوب القيادة يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية.                 |       |       |           |
| 6     | الإدارة تحفز الموظفين من خلال التقدير والثناء.              |       |       |           |
| 7     | القادة يوفر الدعم اللازم لتطوير أداء الموظفين.              |       |       |           |
| 8     | الإدارة تتيح فرصًا للتدريب والتطوير المستمر.                |       |       |           |