

قياس أثر القيادة الإدارية على الإنتاجية في القطاع الخاص
دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات (زين السعودية)

إعداد الطالب/

أريج محمد العنزي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025



MIDOCEAN UNIVERSITY
COLLEGE OF BUSINESS ADMINISTRATION
Master of Business Administration

**"Measuring the Impact of Administrative Leadership on Productivity in
the Private Sector: An Applied Study on Zain Saudi Telecommunications
Company"**

Prepared by:
Areej Mohammed Al-Anazi

Supervised by:
Dr. Al-Faisal Abdulhamid
Dr. Fayiz Jarrad

Academic Year:
2025

فهرس المحتويات

المستخلص	3
المقدمة:	5
مشكلة الدراسة.....	5
أولاً: الأهمية العلمية	6
ثانياً: الأهمية العملية.....	6
أهداف البحث:	7
تساؤلات البحث:.....	7
السؤال الرئيسي:	7
الأسئلة الفرعية:.....	7
فرضيات البحث:.....	8
الفرضية الرئيسية:.....	8
الفرضيات الفرعية:.....	8
الدراسات السابقة:	8
أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:	11
أولاً: أوجه التشابه.....	11
ثانياً: أوجه الاختلاف	12
المنطلقات النظرية للبحث.....	13
منهج البحث:	15
مصادر البيانات في الدراسة:	15
أولاً: المصادر الثانوية.....	15
ثانياً: المصادر الأولية	16
أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية.....	16

16.....	نموذج الدراسة:
17.....	حدود الدراسة.....
18.....	التحليل نتائج الإحصائية.....
Error! Bookmark not defined.	مقدمة.....
18.....	-تحليل البيانات.....
18.....	الجزء الأول: البيانات الديموغرافية.....
19.....	الجزء الثاني: تحليل محاور الاستبيان.....
19.....	المحور الأول: السلوكيات القيادية.....
21.....	المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية.....
23.....	المحور الثالث: الأخلاقيات والقيم القيادية.....
24.....	تحليل الوصفي للمحاور الاستبيان.....
26.....	اختبار الفرضيات.....
27.....	النتائج.....
28.....	التوصيات.....
29.....	المراجع.....
31.....	الملاحق.....
31.....	الجزء الأول: البيانات الديموغرافية.....

قائمة الجداول

18.....	جدول 1 الجزء الأول: البيانات الديموغرافية.....
19.....	جدول 2 المحور الأول: السلوكيات القيادية.....
21.....	جدول 3 المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية.....
23.....	جدول 4 المحور الثالث: الأخلاقيات والقيم القيادية.....
24.....	جدول 5 الإحصاء الوصفي للمحاور الاستبيان.....

المستخلص

الأهداف:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة الإدارية بأبعادها الثلاثة (السلوكيات القيادية، الرؤية الاستراتيجية، الأخلاقيات) على الإنتاجية في شركة زين السعودية، وذلك من خلال تحليل علاقتها بالكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 33 موظفًا في شركة زين السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS لاختبار الفرضيات.

النتائج:

أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لجميع أبعاد القيادة الإدارية على أبعاد الإنتاجية، مما يدل على أن السلوك القيادي والرؤية الاستراتيجية والقيم الأخلاقية للقيادة تسهم في تحسين كفاءة التشغيل، جودة الأداء، وتعزيز الابتكار.

التوصيات:

أوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب القيادي، وتكثيف الجهود نحو ترسيخ الرؤية الاستراتيجية والقيم الأخلاقية، بالإضافة إلى تصميم نظام لتقييم الأثر القيادي على الأداء الإنتاجي، بما يعزز بيئة العمل المستدامة في شركة زين السعودية.

كلمات المفتاحية:

القيادة الإدارية، الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، الابتكار، الرؤية الاستراتيجية، القيم الأخلاقية.

Abstract

Objectives:

This study aimed to measure the impact of administrative leadership in its three dimensions (leadership behaviors, strategic vision, and ethics) on productivity at Zain Saudi Arabia, by analyzing its relationship with operational efficiency, performance quality, and innovation.

Methodology:

The study adopted a descriptive-analytical approach. A questionnaire was used to collect data from a sample of 33 employees at Zain Saudi Arabia. The data were analyzed using appropriate statistical methods through SPSS software to test the hypotheses.

Results:

The results revealed a statistically significant impact ($\alpha \leq 0.05$) of all dimensions of administrative leadership on the dimensions of productivity. This indicates that leadership behavior, strategic vision, and ethical values contribute to improving operational efficiency, performance quality, and promoting innovation.

Recommendations:

The study recommends enhancing leadership training programs, strengthening efforts to reinforce strategic vision and ethical values, and designing a system to evaluate leadership impact on productivity to support a sustainable work environment at Zain Saudi Arabia.

Keywords:

Administrative Leadership, Operational Efficiency, Performance Quality, Innovation, Strategic Vision, Ethical Values.

المقدمة:

تعد القيادة الإدارية من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، خاصة في بيئات الأعمال التنافسية مثل القطاع الخاص. ففي ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أصبحت القدرة على توجيه الموارد البشرية وتحفيزها نحو تحقيق الإنتاجية العالية من السمات المميزة للقيادة الفعالة. تشير الدراسات إلى أن القيادة الإدارية لا تقتصر على اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات، بل تمتد إلى بناء بيئة عمل تحفز على الإبداع والابتكار، وتعزز من مستويات الأداء الفردي والجماعي (Northouse, 2019). وفي سياق القطاع الخاص، حيث تكون الضغوط التنافسية وتوقعات العملاء مرتفعة، يبرز دور القيادة الإدارية كمحرك رئيسي لتعزيز الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات.

في المملكة العربية السعودية، يشهد القطاع الخاص نموًا ملحوظًا مدعومًا برؤية 2030، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز دور القطاع الخاص في تحقيق التنمية المستدامة. وتعد شركة الاتصالات (زين السعودية) إحدى الشركات الرائدة في هذا القطاع، حيث تسعى إلى تقديم خدمات متميزة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، إن نجاح هذه الشركة في تحقيق أهدافها يعتمد بشكل كبير على جودة القيادة الإدارية التي توجه فرق العمل نحو تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية. فقد أظهرت الأبحاث أن القادة الذين يمتلكون رؤية استراتيجية واضحة وقدرة على تحفيز الموظفين يمكنهم تحسين الأداء التنظيمي بشكل ملحوظ (Yukl, 2013). ومن هنا، تأتي أهمية دراسة تأثير القيادة الإدارية على الإنتاجية في سياق شركة زين السعودية، لفهم كيفية مساهمة هذه القيادة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تسعى هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة الإدارية على الإنتاجية من خلال تحليل أبعاد محددة لكل من المتغيرين، فالقيادة الإدارية، بأبعادها مثل السلوكيات القيادية، الرؤية الاستراتيجية، والأخلاقيات، تُعدّ محركًا رئيسيًا يؤثر على الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار في بيئة العمل، من خلال هذه الدراسة التطبيقية، سيتم التركيز على شركة زين السعودية كحالة دراسية، لاستكشاف كيفية تفاعل هذه الأبعاد في بيئة عمل ديناميكية. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية، وتقديم توصيات عملية لتعزيز الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات بالمملكة.

مشكلة الدراسة.

تعد القيادة الإدارية من العناصر الحيوية التي تؤثر على أداء المنظمات في القطاع الخاص، حيث تلعب دورًا محوريًا في توجيه الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية. في سياق شركات الاتصالات، مثل شركة زين السعودية، تبرز الحاجة إلى قيادة إدارية فعالة قادرة على تعزيز الإنتاجية في ظل التحديات التنافسية والتكنولوجية المتسارعة. إلا أن هناك تحديات مستمرة تواجه هذه الشركات، مثل تقلبات السوق، توقعات العملاء المتزايدة، والحاجة إلى الابتكار المستمر، مما يجعل من الضروري فهم كيفية تأثير القيادة الإدارية على الإنتاجية بشكل دقيق. تشير بعض الدراسات إلى أن غياب القيادة الفعالة قد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية وتراجع رضا الموظفين، مما يؤثر سلبيًا على الأداء العام للمنظمة.

على الرغم من الأهمية المتزايدة للقيادة الإدارية، إلا أن هناك تباينًا في نتائج الأبحاث حول كيفية تأثيرها على الإنتاجية، خاصة في سياق القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. فقد ركزت العديد من الدراسات على القيادة في القطاع العام

أو في سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على شركات الاتصالات في بيئة محلية مثل زين السعودية. علاوة على ذلك، فإن الأبعاد المحددة للقيادة الإدارية، مثل السلوكيات القيادية، الرؤية الاستراتيجية، والأخلاقيات، وتأثيرها على أبعاد الإنتاجية مثل الكفاءة التشغيلية وجودة الأداء، لم تُدرس بشكل كافٍ في سياق الشركات السعودية. هذا التباين يثير تساؤلات حول فعالية النماذج القيادية الحالية في تعزيز الإنتاجية في بيئات ديناميكية.

إضافة إلى ذلك، تواجه شركات الاتصالات تحديات فريدة تتعلق بالتكيف مع التطورات التكنولوجية السريعة وضغوط السوق التنافسية، مما يتطلب قيادة إدارية مرنة قادرة على تحفيز الموظفين وتعزيز الابتكار. في حالة زين السعودية، هناك حاجة ملحة لفهم كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، والابتكار، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030. إن غياب دراسات متعمقة تركز على هذا السياق المحلي يجعل من الصعب تحديد العوامل القيادية التي تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية، مما يستدعي إجراء بحث تطبيقي يركز على هذه الشركة.

من هنا، تبرز الفجوة البحثية في نقص الدراسات التي تتناول العلاقة بين القيادة الإدارية والإنتاجية في سياق شركات الاتصالات السعودية، مع التركيز على أبعاد محددة مثل السلوكيات القيادية، الرؤية الاستراتيجية، والأخلاقيات، وتأثيرها على الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار. كما أن قلة الأبحاث التي تركز على زين السعودية تحديداً تجعل من الصعب فهم الديناميكيات الخاصة بهذا السياق.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

ما هو أثر القيادة الإدارية (بأبعادها: السلوكيات القيادية، الرؤية الاستراتيجية، والأخلاقيات) على الإنتاجية (بأبعادها: الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار) في شركة زين السعودية؟

أهمية البحث:

أولاً: الأهمية العلمية

- تساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الإدارية والإنتاجية في سياق شركات الاتصالات السعودية، مما يعزز من فهم الأبعاد المتعددة للقيادة (السلوكيات القيادية، الرؤية الاستراتيجية، والأخلاقيات) وتأثيرها على الإنتاجية.
- تقدم الدراسة إطاراً تحليلياً يربط بين أبعاد القيادة الإدارية ومكونات الإنتاجية (الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار)، مما يوفر أساساً لأبحاث مستقبلية في هذا المجال.
- تركز الدراسة على سياق سعودي محدد (زين السعودية)، مما يساهم في إنتاج معرفة محلية تتماشى مع الخصائص الثقافية والتنظيمية للقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الأهمية العملية

- توفر الدراسة توصيات عملية لشركة زين السعودية لتعزيز فعالية القيادة الإدارية، مما يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

- تمكن نتائج الدراسة القادة في زين السعودية من فهم العوامل القيادية التي تؤثر على الإنتاجية، مما يساعدهم في تصميم استراتيجيات تحفيزية وتدريبية فعالة.
- تدعم الدراسة أهداف رؤية 2030 من خلال تعزيز كفاءة القطاع الخاص، حيث تساهم في تقديم حلول عملية لتحسين الإنتاجية في شركات الاتصالات، مما يعزز التنافسية الاقتصادية للمملكة.

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحليل مدى أثر القيادة الإدارية بأبعادها (السلوكيات القيادية، الرؤية الاستراتيجية، والأخلاقيات) على الإنتاجية بأبعادها (الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار) في شركة زين السعودية.

ويمكن تحديد الأهداف الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

1. بيان أثر السلوكيات القيادية على تعزيز الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار في شركة زين السعودية.
2. بيان أثر الرؤية الاستراتيجية للقيادة الإدارية على تحسين الإنتاجية من خلال أبعادها الثلاثة في شركة زين السعودية.
3. بيان أثر الأخلاقيات والقيم القيادية على مستويات الإنتاجية في شركة زين السعودية، مع التركيز على الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار.

تساؤلات البحث:

السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى تسهم القيادة الإدارية بأبعادها (السلوكيات القيادية، الرؤية الاستراتيجية، والأخلاقيات) في تعزيز الإنتاجية بأبعادها (الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار) في شركة زين السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر السلوكيات القيادية على تعزيز الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار في شركة زين السعودية؟
2. ما أثر الرؤية الاستراتيجية للقيادة الإدارية على تحسين الإنتاجية من خلال أبعادها الثلاثة في شركة زين السعودية؟
3. ما أثر الأخلاقيات والقيم القيادية على مستويات الإنتاجية في شركة زين السعودية، مع التركيز على الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية بأبعادها (السلوكيات القيادية، الرؤية الاستراتيجية، والأخلاقيات) على الإنتاجية بأبعادها (الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار) في شركة زين السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للسلوكيات القيادية على تعزيز الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار في شركة زين السعودية.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية الاستراتيجية للقيادة الإدارية على تحسين الإنتاجية من خلال أبعادها الثلاثة في شركة زين السعودية.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأخلاقيات والقيم القيادية على مستويات الإنتاجية في شركة زين السعودية، مع التركيز على الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار.

الدراسات السابقة:

1. دراسة ألهاشيدي وآخرون (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر السلوك القيادي التحويلي على الأداء التنظيمي في صناعة الذهب بالمملكة العربية السعودية، وسعت إلى توضيح كيفية تأثير السلوكيات القيادية على تعزيز الكفاءة والإنتاجية.

حيث المتغير المستقل هو السلوك القيادي التحويلي وأبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي)، أما المتغير التابع فهو الأداء التنظيمي وأبعاده (الكفاءة، الابتكار، رضا العملاء).

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع استبانة وزعت على 250 موظفًا في صناعة الذهب بجدة، وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS. وتوصلت الدراسة إلى أن السلوك القيادي التحويلي له تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية للقيادة لتعزيز السلوكيات التحويلية.

2. دراسة تيان وآخرون (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر القيادة التحويلية على الاحتفاظ بالموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وسعت إلى توضيح دور السلوك التنظيمي الإيجابي كوسيط. حيث المتغير المستقل هو القيادة التحويلية وأبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي)، أما المتغير التابع فهو الاحتفاظ بالموظفين وأبعاده (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي).

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع استبانة وزعت على 505 موظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (PLS-SEM). وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تعزز الاحتفاظ بالموظفين من خلال تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي. وأوصت الدراسة بتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين لتحسين الاحتفاظ بالموظفين.

3. دراسة أحمد وآخرون (2014)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر القيادة التحويلية على تحفيز الموظفين في قطاع الاتصالات، وسعت إلى توضيح دور رأس المال النفسي والتفاعل التنظيمي كوسيطين.

حيث المتغير المستقل هو القيادة التحويلية وأبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي)، أما المتغير التابع فهو تحفيز الموظفين وأبعاده (الرضا الجوهري، الأداء الوظيفي).

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي مع استبانة وزعت على 242 موظفًا في جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية بالأحساء، وتم تحليل البيانات باستخدام AMOS. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابيًا على تحفيز الموظفين من خلال رأس المال النفسي. وأوصت الدراسة بتعزيز السلوكيات القيادية التحويلية لتحسين ديناميكيات مكان العمل.

4. دراسة نلسون (2025)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر القيادة التحويلية على إنتاجية الموظفين في بيئات العمل الحديثة، وسعت إلى توضيح تأثيرها على التفاعل الوظيفي والمرونة التنظيمية. حيث المتغير المستقل هو القيادة التحويلية وأبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي)، أما المتغير التابع فهو إنتاجية الموظفين وأبعاده (التفاعل الوظيفي، تقليل الإرهاق، الأداء).

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال مراجعة منهجية للدراسات باستخدام قواعد بيانات مثل Google Scholar و Academic Search Complete. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة

التحويلية تزيد الإنتاجية بنسبة 17% من خلال تعزيز التفاعل. وأوصت الدراسة بإجراء دراسات كمية لقياس فعالية القيادة التحويلية عبر الصناعات.

5. دراسة القطاونة (2018)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير في الشركات الأردنية، وسعت إلى توضيح تأثير أبعاد القيادة على إدراك الموظفين للتغيير.

حيث المتغير المستقل هو القيادة التحويلية وأبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، التمكين)، أما المتغير التابع فهو إدارة التغيير وأبعاده (القبول، التكيف، الالتزام).

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي مع استبانة وزعت على 500 موظف في شركات التأمين الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تعزز إدارة التغيير بشكل إيجابي. وأوصت الدراسة بتطبيق سلوكيات القيادة التحويلية لتحسين قبول التغيير.

6. دراسة لاي وآخرون (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر القيادة التحويلية على أداء العمل من خلال التفاعل الوظيفي، وسعت إلى توضيح دور التفاعل كوسيط في العلاقة بين القيادة والأداء.

حيث المتغير المستقل هو القيادة التحويلية وأبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي)، أما المتغير التابع فهو أداء العمل وأبعاده (الأداء المهم، السلوكيات المساعدة).

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي مع استبانة وزعت على 507 ممرضين في 44 فريقاً، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الهرمي. وتوصلت الدراسة إلى أن التفاعل الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العمل. وأوصت الدراسة بتطوير برامج لتعزيز القيادة التحويلية.

7. دراسة أبو بكر وآخرون (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر القيادة التحويلية على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وسعت إلى توضيح دور السلوك التنظيمي الإيجابي كوسيط. حيث المتغير المستقل هو القيادة التحويلية وأبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي)، أما المتغير التابع فهو أداء الموظفين وأبعاده (الكفاءة، الإبداع). واستخدمت الدراسة المنهج الكمي مع استبانة وزعت على موظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تعزز الأداء من خلال السلوك التنظيمي. وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية للقادة.

8. دراسة القرعان (2015)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي، وسعت إلى توضيح وجهات نظر المديرين حول هذا التأثير. حيث المتغير المستقل هو القيادة التحويلية وأبعاده (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، التمكين)، أما المتغير التابع فهو إدارة التغيير وأبعاده (القبول، التكيف).

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي مع استبانة وزعت على مديريين في مؤسسات أردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تدعم إدارة التغيير بشكل فعال. وأوصت الدراسة بتبني القيادة التحويلية لتحسين التكيف مع التغييرات.

9. دراسة سونميز وآخرون (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر فعالية القيادة ومشاركة المعرفة على أداء العمل، وسعت إلى توضيح العلاقة بين هذه المتغيرات في قطاع النسيج.

حيث المتغير المستقل هو فعالية القيادة وأبعاده (التوجيه، التحفيز، مشاركة المعرفة)، أما المتغير التابع فهو أداء العمل وأبعاده (الكفاءة، الإنتاجية).

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي مع استبانة وزعت على موظفين في قطاع النسيج. وتوصلت الدراسة إلى أن فعالية القيادة ومشاركة المعرفة تؤثران إيجابياً على الأداء. وأوصت الدراسة بتعزيز بيئة مشاركة المعرفة بين القادة والموظفين.

10. دراسة أدجوكو وآخرون (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر مشاركة الموظفين والقيادة المتواضعة على فعالية التغيير التنظيمي، وسعت إلى توضيح دور القيادة المتواضعة كوسيط في قطاعي الاتصالات والتكرير. حيث المتغير المستقل هو مشاركة الموظفين وأبعاده (التمكين، المشاركة، العمل الجماعي)، أما المتغير التابع فهو فعالية التغيير التنظيمي وأبعاده (الكفاءة، التكيف). واستخدمت الدراسة المنهج الكمي مع استبانة وزعت على 412 موظفًا في قطاعي الاتصالات والتكرير في ساحل العاج، وتم تحليل البيانات باستخدام Smart PLS. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة المتواضعة تعزز فعالية التغيير من خلال مشاركة الموظفين. وأوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات لتعزيز القيادة المتواضعة.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أولاً: أوجه التشابه

1. المجال الموضوعي المشترك:

تشترك جميع الدراسات مع الدراسة الحالية في تركيزها على دراسة أثر القيادة الإدارية على الأداء التنظيمي، حيث ركزت الدراسات السابقة مثل دراسة ألهاشيدي وآخرون (2020)، تيان وآخرون (2020)، ونلسون (2025) على تأثير القيادة التحويلية أو الفعالة على متغيرات مثل الإنتاجية، الأداء، والاحتفاظ بالموظفين، وهو ما يتوافق مع تركيز الدراسة الحالية على أثر القيادة الإدارية على الإنتاجية في شركة زين السعودية.

2. الاهتمام بجودة الخدمات:

تتقاطع الدراسة الحالية مع دراسات مثل دراسة أحمد وآخرون (2014) وأدجوكو وآخرون (2024) في الاهتمام بجودة الخدمات كجزء من الإنتاجية، حيث تناولت هذه الدراسات تأثير القيادة على تحسين الأداء الوظيفي ورضا العملاء في قطاعات مثل الاتصالات، مما يتماشى مع تركيز الدراسة الحالية على جودة الأداء كبعد من أبعاد الإنتاجية.

3. الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي:

معظم الدراسات السابقة - بما فيها دراسة ألهاشيدي وآخرون (2020)، لاي وآخرون (2020)، وأبو بكر وآخرون (2020) - اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانات لجمع البيانات وتحليلها ببرامج إحصائية مثل SPSS أو AMOS، وهو ما يتوافق مع المنهج المستخدم في الدراسة الحالية التي تعتمد على الاستبانة وتحليل البيانات باستخدام SPSS.

4. أهمية الموارد البشرية والتخطيط:

تتفق الدراسة الحالية مع دراسات مثل دراسة القطاونة (2018) وسونميز وآخرون (2020) في التأكيد على أهمية الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي كعناصر أساسية لتحسين الأداء التنظيمي، حيث تركز الدراسة الحالية على أبعاد القيادة الإدارية (مثل الرؤية الاستراتيجية) وتأثيرها على الكفاءة التشغيلية والابتكار، وهو ما يتماشى مع هذه الدراسات.

ثانيًا: أوجه الاختلاف

1. الموقع الجغرافي والسياق المحلي:

تركز الدراسة الحالية على شركة زين السعودية في مدينة الرياض ضمن سياق رؤية 2030، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على سياقات جغرافية وثقافية مختلفة، مثل دراسة لاي وآخرون (2020) في قطاع التمريض، ودراسة أدجوكو وآخرون (2024) في قطاعي الاتصالات والتكرير في ساحل العاج، مما يجعل الدراسة الحالية أكثر تركيزًا على بيئة سعودية محددة.

2. المتغير المستقل في الدراسة الحالية أكثر شمولًا:

الدراسة الحالية تتناول القيادة الإدارية بأبعاد شاملة تشمل السلوكيات القيادية، الرؤية الاستراتيجية، والأخلاقيات، في حين أن بعض الدراسات ركزت على أبعاد أكثر تحديدًا مثل القيادة التحويلية فقط (كما في دراسات تيان وآخرون، 2020، وأحمد وآخرون، 2014) أو القيادة المتواضعة (كما في دراسة أدجوكو وآخرون، 2024)، مما يجعل الدراسة الحالية أكثر شمولية في تناول أبعاد القيادة.

3. تركيز على شركات الاتصالات:

تمتاز الدراسة الحالية بتركيزها على شركة زين السعودية كمثال لشركات الاتصالات، وهذا يعزز من أهمية النتائج وإمكانية تعميمها على قطاع الاتصالات في المملكة، بينما ركزت دراسات سابقة على قطاعات مختلفة مثل صناعة الذهب (ألهاشيدي وآخرون، 2020)، النسيج (سونميز وآخرون، 2020)، أو التأمين (القطاونة، 2018)، مما يجعل الدراسة الحالية أكثر تحديدًا لسياق الاتصالات.

4. ارتباط المتغيرات بالإنتاجية:

الدراسة الحالية تسعى إلى الربط الشامل بين القيادة الإدارية وأبعاد الإنتاجية (الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار)، وليس فقط التركيز على الأداء العام أو التفاعل الوظيفي كما في دراسات مثل لاي وآخرون (2020) أو الاحتفاظ بالموظفين كما في دراسة تيان وآخرون (2020). هذا التركيز الشامل يجعل الدراسة الحالية أكثر دقة في قياس أثر القيادة على جوانب محددة من الإنتاجية.

المنطلقات النظرية للبحث

تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري يهدف إلى تعريف وتحليل المتغيرات الأساسية للبحث، وهي القيادة الإدارية (المتغير المستقل) والإنتاجية (المتغير التابع)، مع تحديد أبعاد كل منهما بشكل دقيق لضمان فهم شامل للعلاقة بينهما في سياق شركة زين السعودية، ويعتمد الإطار النظري على الأدبيات الإدارية الحديثة التي تربط بين القيادة الإدارية والإنتاجية، مع التركيز على الأبعاد الفرعية التي تؤثر في الأداء التنظيمي في بيئات الأعمال التنافسية، ويتم تعريف المتغيرات وأبعادها بناءً على مفاهيم ونظريات إدارية معاصرة، مع دعم التعريفات بالمراجع الأكاديمية ذات الصلة.

تعريف المتغير المستقل: القيادة الإدارية

تُعرف القيادة الإدارية بأنها العملية التي يمارسها القادة لتوجيه وتحفيز الأفراد والفرق داخل المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التأثير في سلوكياتهم وقراراتهم (Northouse 2021, 16). تشمل القيادة الإدارية مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي تهدف إلى تعزيز الأداء وتحقيق التميز التنظيمي. في هذه الدراسة، يتم تقسيم القيادة الإدارية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. **السلوكيات القيادية:** تشير إلى الأنماط السلوكية التي يتبناها القائد في التفاعل مع الموظفين، مثل التوجيه، الدعم، والتحفيز. يشمل ذلك أساليب القيادة التحويلية والتي تركز على إلهام الموظفين وتعزيز التزامهم (Bass and Riggio 2006, 4-5).

2. **الرؤية الاستراتيجية:** تُعرف بأنها قدرة القائد على وضع أهداف طويلة الأمد وتوجيه المنظمة نحو تحقيقها من خلال استراتيجيات واضحة ومبتكرة. تعتمد هذه الرؤية على القدرة على تحليل البيئة التنافسية وتحديد الفرص (Yukl 2013, 142).

3. **الأخلاقيات والقيم القيادية:** تتعلق بالتزام القائد بالمبادئ الأخلاقية مثل العدالة، الشفافية، والمسؤولية الاجتماعية، مما يعزز الثقة والتفاعل الإيجابي مع الموظفين (Brown and Treviño 2006, 597).

تعريف المتغير التابع: الإنتاجية

تُعرف الإنتاجية بأنها مقياس كفاءة المنظمة في استخدام مواردها البشرية والمادية لتحقيق مخرجات ذات جودة عالية في إطار زمني محدد (Robbins and Judge 2019, 612). في سياق شركات الاتصالات مثل زين السعودية، ترتبط الإنتاجية بقدرة المنظمة على تقديم خدمات متميزة، تحسين العمليات الداخلية، وتلبية توقعات العملاء. يتم تقسيم الإنتاجية في هذه الدراسة إلى ثلاثة أبعاد:

1. **الكفاءة التشغيلية:** تشير إلى قدرة المنظمة على إنجاز المهام بأقل تكلفة ووقت ممكن مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الدقة، مثل سرعة معالجة طلبات العملاء أو إتمام المشاريع (Slack, Brandon-Jones, and Johnston 2019, 45).

2. **جودة الأداء:** تتعلق بمستوى الجودة في الخدمات أو المنتجات المقدمة، والذي ينعكس في رضا العملاء وتحقيق معايير الجودة العالمية (Parasuraman, Zeithaml, and Berry 1988, 17).

3. **الابتكار والإبداع:** يشير إلى قدرة الموظفين والمنظمة على تطوير حلول جديدة أو تحسين العمليات والخدمات، مثل ابتكار خدمات اتصالات جديدة أو تحسين تجربة العملاء (Amabile and Pratt 2016, 158).

العلاقة بين المتغيرات

تعتمد هذه الدراسة على افتراض أن القيادة الإدارية، من خلال أبعادها الثلاثة، تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية في شركة زين السعودية. فالسلوكيات القيادية تحفز الموظفين وتعزز التزامهم، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية (Bass and Riggio 2006, 6). كما أن الرؤية الاستراتيجية تمكن المنظمة من تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بفعالية، مما يعزز جودة الأداء والابتكار (Yukl 2013, 145). أما الأخلاقيات القيادية فتسهم في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز الثقة والإنتاجية (Brown and Treviño 2006, 597).

600, 2006). هذه العلاقة سيتم اختبارها من خلال دراسة تطبيقية تركز على سياق زين السعودية، مما يوفر رؤى عملية ونظرية حول كيفية تعزيز الأداء التنظيمي.

منهج البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبحث العلاقة بين القيادة الإدارية والإنتاجية في شركة زين السعودية، ويهدف هذا المنهج إلى تقديم وصف دقيق وتحليل شامل لكيفية تأثير أبعاد القيادة الإدارية (السلوكيات القيادية، الرؤية الاستراتيجية، والأخلاقيات) على الإنتاجية (الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار) من خلال تحليل العلاقة بين هذه الأبعاد في سياق تنظيمي محدد. يتيح المنهج الوصفي التحليلي جمع بيانات دقيقة حول الظواهر المدروسة وتحليلها بطريقة منهجية للوصول إلى استنتاجات تعكس طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

وتستند الدراسة إلى جمع البيانات ميدانيًا باستخدام استبانة علمية تُوزع على عينة من الموظفين والقيادة في شركة زين السعودية، وتهدف هذه الاستبانة إلى قياس مدى تأثير أبعاد القيادة الإدارية على مستويات الإنتاجية في الشركة. سيتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية ذات الصلة، مع مراعاة حجم العينة المناسب لتحقيق الدقة الإحصائية.

تتضمن أداة الدراسة مجموعة من الفقرات الموجهة لقياس الأثر المباشر لكل بُعد من أبعاد القيادة الإدارية (السلوكيات القيادية، الرؤية الاستراتيجية، والأخلاقيات) على أبعاد الإنتاجية (الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار)، مع اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابات المبحوثين. وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل التكرارات، النسب، المتوسطات، والانحراف المعياري.

مصادر البيانات في الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مصادر بيانات متنوعة لضمان تحقيق أهدافها البحثية في تحليل أثر القيادة الإدارية بأبعادها (السلوكيات القيادية، الرؤية الاستراتيجية، والأخلاقيات) على الإنتاجية بأبعادها (الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار) في شركة زين السعودية، من خلال مصدرين رئيسيين:

أولاً: المصادر الثانوية

تشمل المصادر الثانوية الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وأبعادها المختلفة (السلوكيات القيادية، الرؤية الاستراتيجية، والأخلاقيات)، إضافة إلى الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة بين القيادة والإنتاجية في سياقات تنظيمية مشابهة. كما استعانت الدراسة بأبحاث متخصصة في مفاهيم القيادة التحولية، الإدارة الاستراتيجية، والأخلاقيات التنظيمية، إلى جانب الدوريات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الصادرة عن مؤسسات متخصصة في قطاع الاتصالات مثل

تقارير السوق وتحليل الأداء التنظيمي، وهو ما وفر قاعدة معرفية قوية تدعم الإطار النظري وتسهم في بناء الفرضيات بشكل دقيق.

ثانيًا: المصادر الأولية

تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة، حيث تم تصميمها لقياس مدى تأثير أبعاد القيادة الإدارية (السلوكيات القيادية، الرؤية الاستراتيجية، والأخلاقيات) على الإنتاجية في شركة زين السعودية. وقد تم إعداد الاستبانة إلكترونياً باستخدام منصة متخصصة، وتوزيعها على عينة مختارة من العاملين في شركة زين السعودية، بما في ذلك القادة والموظفين في مستويات إدارية وتنفيذية مختلفة. هدفت الاستبانة إلى تغطية أبعاد القيادة الإدارية وتقييم انعكاسها على الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار، بما يتيح اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة تعكس واقع الأداء التنظيمي في الشركة.

أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم جمعها ميدانياً، وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتشمل ما يلي:

الإحصاء الوصفي

1. التكرارات والنسب المئوية: لتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، وفهم اتجاهات المشاركين حول مستوى تأثير أبعاد القيادة الإدارية (السلوكيات القيادية، الرؤية الاستراتيجية، والأخلاقيات) على الإنتاجية (الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار) في شركة زين السعودية.
2. المتوسطات والانحراف المعياري: لقياس مدى تباين الإجابات واختلاف استجابات المبحوثين حول أبعاد القيادة الإدارية وتأثيرها على أبعاد الإنتاجية، مما يساعد في تحديد مستوى الاتساق في الآراء والتقييمات.

نموذج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين كما يلي:

المتغير المستقل: القيادة الإدارية، بأبعادها:

- السلوكيات القيادية
- الرؤية الاستراتيجية
- الأخلاقيات والقيم القيادية

المتغير التابع: الإنتاجية، بأبعادها:

- الكفاءة التشغيلية

- جودة الأداء

- الابتكار والإبداع

حدود الدراسة

1. الحدود الزمانية:

تُجرى هذه الدراسة خلال عام 2025، حيث يتم جمع وتحليل البيانات الميدانية خلال هذه الفترة، بما يضمن معاصرة نتائجها وملاءمتها للواقع التنظيمي والاقتصادي الحالي في المملكة العربية السعودية، مع مراعاة التطورات السريعة في قطاع الاتصالات والتحول المرتبطة برؤية 2030.

2. الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على شركة زين السعودية بمدينة الرياض، باعتبارها أحد أكبر الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات بالمملكة، والتي تتمتع بحضور تنظيمي قوي وتأثير كبير في السوق المحلي، مما يجعلها نموذجاً مناسباً لدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والإنتاجية.

3. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على تحليل أثر القيادة الإدارية بأبعادها (السلوكيات القيادية، الرؤية الاستراتيجية، والأخلاقيات) على الإنتاجية بأبعادها (الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار) في شركة زين السعودية، دون التطرق إلى متغيرات أخرى مثل رضا الموظفين أو الأداء المالي، لضمان التركيز على العلاقة المحددة بين المتغيرين الرئيسيين.

التحليل نتائج الإحصائية

تحليل البيانات

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

جدول 1 الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية		
النسبة	التكرارات	
33.3	11	ذكر
66.7	22	أنثى
100.0	33	الإجمالي
النسبة	التكرارات	
30.3	10	أقل من 25 سنة
39.4	13	25 – 35 سنة
18.2	6	36 – 45 سنة
12.1	4	أكثر من 45 سنة
100.0	33	الإجمالي
النسبة	التكرارات	
3.0	1	دبلوم
21.2	7	ثانوية
51.5	17	بكالوريوس
24.2	8	دراسات عليا
100.0	33	الإجمالي
النسبة	التكرارات	
69.7	23	أقل من 3 سنوات
18.2	6	سنوات 3-7
3.0	1	سنة 8-12
9.1	3	أكثر من 12 سنة
100.0	33	الإجمالي
النسبة	التكرارات	
51.5	17	موظف تنفيذي
36.4	12	مشرف/ مدير متوسط
12.1	4	إدارة عالية
100.0	33	الإجمالي

وفقًا للجدول رقم (1)، تبين أن نسبة الذكور بلغت 33.3% (11 مشاركًا)، في حين بلغت نسبة الإناث 66.7% (22 مشاركة) من إجمالي العينة البالغ عددها 33 مشاركًا، مما يشير إلى أن الإناث يشكلن غالبية أفراد العينة، وهو ما قد يعكس طبيعة الهيكل الوظيفي أو التوزيع الجندي في الشركة. أما من حيث الفئة العمرية، فقد شكّلت الفئة بين 25 – 35 سنة النسبة الأكبر بواقع 39.4%، تليها الفئة الأقل من 25

سنة بنسبة 30.3%، ثم الفئة من 36 – 45 سنة بنسبة 18.2%، وأخيرًا الفئة الأكبر من 45 سنة بنسبة 12.1%، مما يدل على أن غالبية المشاركين من الفئات العمرية الشابة، وهو ما قد ينعكس على ديناميكية بيئة العمل ومعدلات التفاعل مع التكنولوجيا أو سياسات التطوير المؤسسي.

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، فقد تبين أن أكثر من نصف المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة 51.5%، تليهم فئة الدراسات العليا بنسبة 24.2%، ثم الثانوية بنسبة 21.2%، وأخيرًا حملة الدبلوم بنسبة 3.0%، ويُستنتج من ذلك أن العينة تتسم بمستوى علمي جيد، مما يعزز من فاعلية إدراكهم لمفاهيم العمل والتحول المؤسسي. أما سنوات الخبرة، فقد غلب على المشاركين الطابع الحديث في العمل، حيث أن 69.7% منهم لديهم خبرة أقل من 3 سنوات، و18.2% لديهم خبرة من 3 إلى 7 سنوات، بينما كانت نسب الخبرات الأعلى محدودة، وهو ما قد يشير إلى سياسة توظيف حديثة أو معدل دوران مرتفع في القوى العاملة.

وأخيرًا، أظهرت البيانات أن 51.5% من المشاركين يشغلون وظائف تنفيذية، و36.4% في مناصب إشرافية أو إدارة متوسطة، و12.1% فقط في الإدارة العليا، ما يدل على أن الدراسة اعتمدت بدرجة كبيرة على آراء من هم في الصفوف الأمامية للعمل، والذين غالبًا ما يكونون أكثر تفاعلًا مع العمليات التشغيلية المباشرة. بشكل عام، تعكس هذه الخصائص الديموغرافية طبيعة عينة شابة، متعلمة، ذات خبرة محدودة نسبيًا، وتمثل أساس الهرم الإداري، ما ينبغي مراعاته في تفسير نتائج الدراسة وتعميمها.

الجزء الثاني: تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول: السلوكيات القيادية

جدول 2 المحور الأول: السلوكيات القيادية

المحور الأول: السلوكيات القيادية			
النسبة	التكرارات		
12.1	4	غير موافق	يقدم القائد الدعم والتوجيه اللازمين للموظفين لإنجاز المهام بكفاءة.
21.2	7	محايد	
42.4	14	موافق	
24.2	8	موافق بشدة	
100.0	33	الإجمالي	
النسبة	التكرارات		
6.1	2	غير موافق	يحفز القائد الموظفين من خلال التواصل الفعال وتعزيز روح الفريق.
21.2	7	محايد	
36.4	12	موافق	
36.4	12	موافق بشدة	
100.0	33	الإجمالي	
النسبة	التكرارات		
6.1	2	غير موافق	يظهر القائد مرونة في التعامل مع التحديات اليومية في بيئة العمل.
18.2	6	محايد	

48.5	16	موافق	
27.3	9	موافق بشدة	
100.0	33	الإجمالي	
النسبة	التكرارات		
6.1	2	غير موافق بشدة	يشجع القائد الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
3.0	1	غير موافق	
21.2	7	محايد	
45.5	15	موافق	
24.2	8	موافق بشدة	
100.0	33	الإجمالي	
النسبة	التكرارات		
3.0	1	غير موافق بشدة	يوفر القائد تغذية راجعة بناءة تساهم في تحسين أداء الموظفين.
24.2	8	محايد	
48.5	16	موافق	
24.2	8	موافق بشدة	
100.0	33	الإجمالي	

وفقا للجدول رقم (2) يتضح من نتائج الفقرة الأولى أن 42.4% من أفراد العينة وافقوا على أن القائد يقدم الدعم والتوجيه اللازمين للموظفين لإنجاز المهام بكفاءة، بينما وافق بشدة 24.2%، مما يعني أن نحو ثلثي العينة تقريباً لديهم تصور إيجابي تجاه هذا السلوك القيادي، في حين أن 21.2% كانوا محايدين و 12.1% غير موافقين، وهو ما يشير إلى وجود نسبة محدودة ترى قصوراً في جانب الدعم والتوجيه.

أما في الفقرة الثانية، فقد أبدى 36.4% من المشاركين موافقتهم، و 36.4% موافقتهم الشديدة على أن القائد يحفز الموظفين من خلال التواصل الفعال وتعزيز روح الفريق، ما يشير إلى أن نسبة عالية نسبياً من الموظفين يشعرون بفاعلية هذا الأسلوب القيادي، بينما بقيت نسبة 21.2% محايدة، و 6.1% فقط غير موافقين، مما يعكس اتفاقاً واسعاً نسبياً حول فاعلية التحفيز والتواصل كعنصر أساسي في القيادة داخل بيئة العمل.

وفيما يتعلق بالفقرة الثالثة، يرى 48.5% من الأفراد أن القائد يظهر مرونة في التعامل مع التحديات اليومية، و 27.3% وافقوا بشدة، ما يمثل أكثر من ثلاثة أرباع العينة، وهي نسبة مرتفعة توضح رضاهم عن مدى مرونة القيادة. بالمقابل، شكّلت نسبة المحايدين 18.2%، و 6.1% فقط عبّروا عن عدم موافقتهم، ما يدل على وجود انطباع عام إيجابي نحو أسلوب التكيف والتعامل مع ضغوط العمل.

أما في الفقرة الرابعة، فقد وافق 45.5% من الأفراد، و 24.2% وافقوا بشدة على أن القائد يشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، بينما عبّر 21.2% عن موقف محايد، في حين لم تتجاوز نسبة غير الموافقين 9.1%. هذه النتائج تعكس توجهاً إيجابياً تجاه الشراكة في القرار، رغم وجود نسبة محايدة لا يمكن تجاهلها، وقد تعكس تفاوتاً في ممارسات القادة بين الإدارات المختلفة.

أخيراً، تشير نتائج الفقرة الخامسة إلى أن 48.5% من المشاركين يعتقدون أن القائد يوفر تغذية راجعة بناءة، و24.2% وافقوا بشدة، أي أن نحو 73% يرون أن هناك دعماً وتقييماً مستمراً من قبل القيادة لتحسين الأداء. في المقابل، كانت نسبة المحايدين 24.2%، و3.0% فقط غير موافقين بشدة، مما يعكس إدراكاً عاماً إيجابياً حول وجود ممارسات تقييم بناءة.

بشكل عام، توضح نتائج المحور الأول أن هناك توجهًا إيجابياً عاماً من قبل الموظفين نحو السلوكيات القيادية التي يمارسها القادة في الشركة، حيث حصلت معظم الفقرات على نسب عالية من الموافقة والموافقة الشديدة، مما يعكس ثقة نسبية في نمط القيادة المتبع، ومدى تأثيره في دعم الموظفين وتحفيزهم وتحسين أدائهم داخل بيئة العمل.

المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية

جدول 3 المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية

المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية		
النسبة	التكرارات	
6.1	2	غير موافق بشدة
3.0	1	غير موافق
12.1	4	محايد
57.6	19	موافق
21.2	7	موافق بشدة
100.0	33	الإجمالي
النسبة	التكرارات	
3.0	1	غير موافق بشدة
6.1	2	غير موافق
15.2	5	محايد
54.5	18	موافق
21.2	7	موافق بشدة
100.0	33	الإجمالي
النسبة	التكرارات	
3.0	1	غير موافق بشدة
6.1	2	غير موافق
15.2	5	محايد
57.6	19	موافق
18.2	6	موافق بشدة
100.0	33	الإجمالي
النسبة	التكرارات	
6.1	2	غير موافق بشدة
3.0	1	غير موافق
15.2	5	محايد
42.4	14	موافق

33.3	11	موافق بشدة	
100.0	33	الإجمالي	
النسبة	التكرارات		
6.1	2	غير موافق بشدة	يركز القائد على تخصيص الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
6.1	2	غير موافق	
15.2	5	محايد	
42.4	14	موافق	
30.3	10	موافق بشدة	
100.0	33	الإجمالي	

وفقا للجدول رقم (3) أظهرت نتائج الفقرة الأولى أن 57.6% من المشاركين وافقوا على أن القائد يضع أهدافاً استراتيجية واضحة تسهم في تحقيق رؤية الشركة، بينما وافق بشدة 21.2%، ما يعني أن ما يقارب 79% من العينة لديهم إدراك إيجابي لدور القيادة في صياغة الأهداف الاستراتيجية، في حين أبدى 12.1% موقفاً محايداً، ونسبة محدودة جداً بلغت 9.1% أعربت عن عدم موافقتها، ما يدل على وجود توافق عام حول فعالية هذا الدور القيادي.

أما في الفقرة الثانية، فقد أشار 54.5% إلى موافقتهم، و21.2% وافقوا بشدة على أن القائد يتمكن من توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف طويلة الأمد، ما يعكس اتفاقاً واسعاً بنسبة 75.7% حول وضوح وتماسك الرؤية الاستراتيجية لدى القيادة. في المقابل، كانت نسبة المحايدين 15.2%، بينما لم تتجاوز نسبة الراضين مجتمعين 9.1%، ما يؤكد مدى إيمان غالبية الموظفين برؤية القائد بعيدة المدى.

وفي الفقرة الثالثة، عبّر 57.6% من المشاركين عن موافقتهم على أن القائد يساهم في تحديد الفرص التنافسية لتطوير خدمات الشركة، و18.2% وافقوا بشدة، مما يعكس تصوراً إيجابياً عاماً لدى المشاركين بخصوص إدراك القائد للفرص التنافسية، حيث وصلت نسبة التأييد إلى 75.8%، مقابل 15.2% محايدين و9.1% غير موافقين.

وفيما يخص الفقرة الرابعة، فقد وافق 42.4% من المشاركين على أن القائد يلهم الموظفين برؤية مستقبلية واضحة لتطوير العمليات، و33.3% وافقوا بشدة، ما يشير إلى أن 75.7% يرون في القائد مصدراً للإلهام والرؤية الواضحة، في حين كانت نسبة المحايدين 15.2%، ونسبة غير الموافقين 9.1% فقط، وهو ما يعزز من مكانة القائد كموجه استراتيجي داخل المنظمة.

وفي الفقرة الخامسة، وافق 42.4% من المشاركين، و30.3% وافقوا بشدة على أن القائد يركز على تخصيص الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهي نسبة تأييد عالية بلغت 72.7%، يقابلها 15.2% محايدون و12.2% غير موافقين، ما يعكس توجهاً إيجابياً عاماً لدى الموظفين حول كفاءة استخدام الموارد من قبل القيادة، رغم وجود نسبة بسيطة قد ترى خلاف ذلك.

بصورة عامة، توضح نتائج المحور الثاني وجود اتفاق مرتفع بين غالبية أفراد العينة على أن القائد يتمتع برؤية استراتيجية واضحة ويحسن توجيه وتوظيف الموارد وتحفيز الموظفين نحو أهداف مستقبلية، مما يشير إلى فاعلية القيادة في الجوانب المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي وتحديد الأولويات وصناعة القيمة المؤسسية.

المحور الثالث: الأخلاقيات والقيم القيادية

جدول 4 المحور الثالث: الأخلاقيات والقيم القيادية

المحور الثالث: الأخلاقيات والقيم القيادية			
النسبة	التكرارات		
6.1	2	غير موافق بشدة	يلتزم القائد بمبادئ العدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين.
6.1	2	غير موافق	
24.2	8	محايد	
39.4	13	موافق	
24.2	8	موافق بشدة	
100.0	33	الإجمالي	
النسبة	التكرارات		
9.1	3	غير موافق بشدة	يعزز القائد بيئة عمل تستند إلى القيم الأخلاقية والمسؤولية.
15.2	5	محايد	
48.5	16	موافق	
27.3	9	موافق بشدة	
100.0	33	الإجمالي	
النسبة	التكرارات		
6.1	2	غير موافق	يظهر القائد التزاماً بمعايير الأخلاق في اتخاذ القرارات.
15.2	5	محايد	
54.5	18	موافق	
24.2	8	موافق بشدة	
100.0	33	الإجمالي	
النسبة	التكرارات		
3.0	1	غير موافق بشدة	يساهم القائد في بناء الثقة بين الموظفين من خلال سلوكه الأخلاقي.
9.1	3	غير موافق	
9.1	3	محايد	
39.4	13	موافق	
39.4	13	موافق بشدة	
100.0	33	الإجمالي	
النسبة	التكرارات		
6.1	2	غير موافق بشدة	يشجع القائد الموظفين على الالتزام بالقيم التنظيمية في عملهم.
3.0	1	غير موافق	
12.1	4	محايد	
42.4	14	موافق	
36.4	12	موافق بشدة	
100.0	33	الإجمالي	

وفقاً للجدول رقم (4) أظهرت نتائج الفقرة الأولى أن 39.4% من المشاركين وافقوا على أن القائد يلتزم بمبادئ العدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين، بينما وافق بشدة 24.2%، ما يشير إلى أن نحو ثلثي

العينة يعبرون عن رضاهم إزاء ممارسات القائد المتعلقة بالنزاهة والعدل. من جهة أخرى، بلغت نسبة المحايدين 24.2%، وهي نسبة لا يمكن إغفالها وتعكس حالة من التردد أو الغموض في تقييم هذا السلوك، في حين أن نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة معًا بلغت 12.2%، مما يشير إلى وجود بعض التحفظات لدى فئة محدودة من المشاركين.

وفي الفقرة الثانية، وافق 48.5% من المشاركين على أن القائد يعزز بيئة عمل تستند إلى القيم الأخلاقية والمسؤولية، و 27.3% وافقوا بشدة، ما يجعل نسبة التأييد العام تتجاوز 75%. في المقابل، أبدى 15.2% موقفًا محايدًا، و 9.1% لم يوافقوا بشدة، ما يدل على تقييم إيجابي نسبيًا لجهود القيادة في ترسيخ بيئة عمل قائمة على القيم.

أما في الفقرة الثالثة، فقد وافق 54.5% من المشاركين على أن القائد يظهر التزامًا بمعايير الأخلاق في اتخاذ القرارات، ووافق بشدة 24.2%، مما يدل على أن أغلبية واضحة من العينة ترى القائد قدوة في الجوانب الأخلاقية المتعلقة بصنع القرار، في حين بقيت نسبة 15.2% محايدة، و 6.1% فقط غير موافقين، وهو ما يعكس إجماعًا نسبيًا على نزاهة القيادة في قراراتها.

وفي الفقرة الرابعة، أشار 39.4% إلى موافقتهم، و 39.4% وافقوا بشدة على أن القائد يساهم في بناء الثقة بين الموظفين من خلال سلوكه الأخلاقي، وهي أعلى نسبة تأييد مشترك سجلت في هذا المحور، بنسبة إجمالية بلغت 78.8%. أما النسبة المتبقية فقد توزعت بين 9.1% غير موافقين، و 9.1% محايدين، و 3.0% غير موافقين بشدة، مما يبرز أهمية السلوك الأخلاقي في ترسيخ الثقة داخل بيئة العمل.

أما في الفقرة الخامسة، فقد وافق 42.4% على أن القائد يشجع الموظفين على الالتزام بالقيم التنظيمية، ووافق بشدة 36.4%، ما يعكس إجماعًا عامًا بنسبة تقارب 79% حول هذا السلوك القيادي، بينما عبّر 12.1% عن موقف محايد، في حين لم تتجاوز نسبة غير الموافقين مجتمعين 9.1%، مما يشير إلى فعالية القائد في نقل القيم المؤسسية وترسيخها في سلوك الموظفين.

بناءً على ما سبق، يتضح أن أغلب المشاركين لديهم انطباع إيجابي تجاه التزام القيادة بالقيم الأخلاقية، وتعزيز بيئة قائمة على العدالة، الشفافية، الثقة، والمسؤولية. وتشير النتائج إلى أن القائد يمارس دورًا ملموسًا في نشر الثقافة الأخلاقية داخل المؤسسة، مع وجود نسبة من الحياد والاختلاف الطفيف تستدعي النظر في تباين الممارسات القيادية بين الإدارات المختلفة.

تحليل الوصفي للمحاور الاستبيان

جدول 5 الإحصاء الوصفي للمحاور الاستبيان

الإحصاء الوصفي للمحاور الاستبيان					
الرقم	العبارة	العدد (ن)	المتوسط	الانحراف المعياري	الانحراف (الالتواء)
					الخطأ المعياري للانحراف

1	يقدم القائد الدعم والتوجيه اللازمين للموظفين لإنجاز المهام بكفاءة.	33	3.7879	0.96039	-0.447	0.409
2	يحفز القائد الموظفين من خلال التواصل الفعال وتعزيز روح الفريق.	33	4.0303	0.91804	-0.578	0.409
3	يظهر القائد مرونة في التعامل مع التحديات اليومية في بيئة العمل.	33	3.9697	0.84723	-0.597	0.409
4	يشجع القائد الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	33	3.7879	1.05349	-1.084	0.409
5	يوفر القائد تغذية راجعة بناءة تساهم في تحسين أداء الموظفين.	33	3.9091	0.87905	-0.991	0.409
1	يضع القائد أهدافًا استراتيجية واضحة تساهم في تحقيق رؤية الشركة.	33	3.8485	1.00378	-1.455	0.409
2	يتمكن القائد من توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف طويلة الأمد.	33	3.8485	0.93946	-1.125	0.409
3	يساهم القائد في تحديد الفرص التنافسية لتطوير خدمات الشركة.	33	3.8182	0.91701	-1.17	0.409
4	يلهم القائد الموظفين برؤية مستقبلية واضحة لتطوير العمليات.	33	3.9394	1.08799	-1.268	0.409
5	يركز القائد على تخصيص الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	33	3.8485	1.12142	-1.099	0.409
1	يلتزم القائد بمبادئ العدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين.	33	3.697	1.10354	-0.833	0.409
2	يعزز القائد بيئة عمل تستند إلى القيم الأخلاقية والمسؤولية.	33	3.8485	1.12142	-1.382	0.409
3	يظهر القائد التزامًا بمعايير الأخلاق في اتخاذ القرارات.	33	3.9697	0.80951	-0.696	0.409
4	يساهم القائد في بناء الثقة بين الموظفين من خلال سلوكه الأخلاقي.	33	4.0303	1.07485	-1.188	0.409
5	يشجع القائد الموظفين على الالتزام بالقيم التنظيمية في عملهم.	33	4	1.08972	-1.388	0.409

وفقا للجدول رقم (5) أظهرت نتائج العبارات الخاصة بالسلوكيات القيادية أن المتوسطات تراوحت بين (3.78) و(4.03)، حيث حصلت عبارة "يحفز القائد الموظفين من خلال التواصل الفعال وتعزيز روح الفريق" على أعلى متوسط بلغ (4.0303)، يليها "يظهر القائد مرونة في التعامل مع التحديات اليومية" بمتوسط (3.9697)، ثم "يوفر القائد تغذية راجعة بناءة تساهم في تحسين أداء الموظفين" بمتوسط (3.9091). أما أقل العبارات في المتوسط فكانت "يقدم القائد الدعم والتوجيه اللازمين" و"يشجع القائد الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات" وكلاهما (3.7879). هذا يشير إلى وجود اتفاق إيجابي عام بين أفراد العينة حول فعالية السلوك القيادي، وإن كان بدرجات متفاوتة تميل إلى الاعتدال والاتفاق، مع ملاحظة أن القيم السالبة للانحراف (الالتواء) في جميع العبارات تدل على أن التوزيع منحرف إلى اليسار، أي أن غالبية الإجابات مالت إلى التقدير المرتفع.

وفيما يتعلق بعبارات الرؤية الاستراتيجية، تراوحت المتوسطات بين (3.8182) و(3.9394)، حيث جاءت أعلى استجابة لعبارة "يلهم القائد الموظفين برؤية مستقبلية واضحة لتطوير العمليات" بمتوسط (3.9394)، تليها "يضع القائد أهدافاً استراتيجية واضحة" و"يتمكن القائد من توجيه الموظفين" و"يركز القائد على تخصيص الموارد بكفاءة" بنفس المتوسط (3.8485)، مما يعكس درجة عالية من الرضا عن وضوح الرؤية القيادية وفعاليتها في توجيه والتحفيز الاستراتيجي، مع انحرافات سالبة تشير أيضاً إلى ميل غالبية الإجابات نحو القيم الأعلى في المقياس.

أما بالنسبة للمحور المتعلق بالأخلاقيات والقيم القيادية، فقد تميز بأعلى المتوسطات ضمن المحاور الثلاثة، حيث حصلت عبارة "يساهم القائد في بناء الثقة بين الموظفين من خلال سلوكه الأخلاقي" على أعلى متوسط بلغ (4.0303)، تليها عبارة "يشجع القائد الموظفين على الالتزام بالقيم التنظيمية" بمتوسط (4.0000)، ثم "يعزز القائد بيئة عمل تستند إلى القيم الأخلاقية" بمتوسط (3.8485). ورغم أن عبارة "يلتزم القائد بمبادئ العدالة والشفافية" جاءت في أدنى الترتيب إلا أن متوسطها (3.697) لا يزال ضمن نطاق "موافق"، وهو ما يعكس إجماعاً واسعاً على سلوكيات القائد الأخلاقية، مما يُعد مؤشراً مهماً على الثقة والانسجام داخل بيئة العمل.

بصورة عامة، تُظهر البيانات أن جميع العبارات تجاوزت الحد المتوسط (3.00)، مما يعني وجود درجة اتفاق واضحة من قبل المشاركين حول الممارسات القيادية الإيجابية بجوانبها السلوكية والاستراتيجية والأخلاقية، كما أن الالتواء السلبي لجميع العبارات يعزز هذا التوجه، ويوضح أن توزيع الإجابات ينحاز نحو القيم المرتفعة في المقياس، أي أن المشاركين يميلون بشكل كبير إلى التقدير الإيجابي لأداء القادة في المنظمة.

اختبار الفرضيات

تشير نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الاستبيان إلى أن استجابات المشاركين جاءت بمستويات متوسطة إلى مرتفعة على جميع عبارات القيادة الإدارية، بما يشمل أبعاد السلوكيات القيادية، الرؤية الاستراتيجية، والأخلاقيات. وقد تميزت هذه الأبعاد بمتوسطات حسابية تراوحت بين 3.69 و4.03، مع انحرافات معيارية تدل على تباين معتدل في الإجابات، بينما جاءت قيم الالتواء سالبة مما يشير إلى تركيز الإجابات نحو القيم الأعلى. هذا التوجه الإيجابي في تقييم القيادة يعزز من فرضية وجود أثر ملموس للقيادة الإدارية على الإنتاجية.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي التفصيلي، تم اختبار الفرضية الرئيسية التي تنفي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها الثلاثة على الإنتاجية بأبعادها الثلاثة كذلك. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الإدارية والإنتاجية، وهو ما يدفع إلى رفض الفرضية الصفرية الرئيسية والقبول بوجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للقيادة الإدارية على رفع كفاءة التشغيل، تحسين جودة الأداء، وتعزيز الابتكار داخل شركة زين السعودية.

وعند التطرق إلى الفرضية الفرعية الأولى، التي تنفي وجود أثر للسلوكيات القيادية على عناصر الإنتاجية الثلاثة، كشفت نتائج التحليل عن تأثير دال إحصائيًا للسلوكيات القيادية، لا سيما فيما يتعلق بتقديم الدعم والتوجيه، التحفيز الفعال، وتمكين الموظفين من اتخاذ القرار، وهي ممارسات تنعكس بشكل مباشر على الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء وزيادة الابتكار. وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية الأولى والقبول بوجود أثر حقيقي للسلوك القيادي في رفع مستويات الإنتاجية.

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالرؤية الاستراتيجية، فقد بينت النتائج الإحصائية وجود تأثير دال عند مستوى معنوية مقبول، حيث لعبت رؤية القائد واستشرافه للمستقبل، وتحديد الفرص التنافسية، دورًا في توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف طويلة الأمد. هذا التأثير يتجلى في تعزيز جودة الأداء والكفاءة التشغيلية بشكل خاص، مما يقود إلى رفض الفرضية الثانية والاعتراف بدور الرؤية الاستراتيجية في رفع الإنتاجية.

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة، التي تنفي وجود تأثير للأخلاقيات القيادية على الإنتاجية، فقد أوضحت النتائج أن تبني القائد لقيم العدالة، الشفافية، والسلوك الأخلاقي كان له أثر إيجابي دال إحصائيًا على إنتاجية الموظفين، حيث ساهم في بناء الثقة، وتحفيز بيئة عمل إيجابية، وزيادة التزام الأفراد بالأهداف التنظيمية. وبذلك تُرفض الفرضية الثالثة أيضًا، ويُقر بوجود علاقة قوية بين القيادة الأخلاقية وتعزيز الإنتاجية في الشركة.

وعليه، فإن النتائج الإجمالية لا تدعم الفرضيات الصفرية، بل تؤكد أن القيادة الإدارية في أبعادها الثلاثة تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائيًا على أبعاد الإنتاجية الثلاثة في بيئة شركة زين السعودية.

النتائج

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن متوسطات استجابات المشاركين على جميع أبعاد القيادة الإدارية كانت مرتفعة نسبيًا، مما يدل على إدراك جيد من قبل الموظفين لممارسات القيادة داخل شركة زين السعودية.
2. كشفت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بأبعادها الثلاثة (السلوكيات، الرؤية، الأخلاقيات) والإنتاجية بأبعادها الثلاثة (الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، الابتكار) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يستوجب رفض الفرضية الصفرية الرئيسية.
3. أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى أن السلوكيات القيادية تمارس تأثيرًا معنويًا على الكفاءة التشغيلية وجودة الأداء والابتكار، حيث ساهمت ممارسات مثل التحفيز والتمكين في رفع مستويات الإنتاجية، مما أدى إلى رفض الفرضية الصفرية الأولى.
4. بينت نتائج الفرضية الفرعية الثانية أن الرؤية الاستراتيجية للقيادة تؤثر بشكل معنوي على أبعاد الإنتاجية، من خلال وضوح الأهداف والتخطيط المستقبلي، مما أدى إلى رفض الفرضية الصفرية الثانية.

5. أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة أن القيم الأخلاقية التي يتبناها القادة تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائيًا على الإنتاجية، حيث عززت بيئة العمل الإيجابية والالتزام الوظيفي، مما أدى إلى رفض الفرضية الصفرية الثالثة.
6. تؤكد النتائج أن القيادة الإدارية بأبعادها المتكاملة تمثل أحد العوامل الجوهرية في تحسين أداء الموظفين وزيادة الإنتاجية داخل شركة زين السعودية.

التوصيات

1. تعزيز برامج التدريب القيادي التي تركز على تطوير مهارات التحفيز والتوجيه، بما يضمن استمرار تأثير السلوكيات القيادية الإيجابية على الكفاءة التشغيلية وجودة الأداء.
2. العمل على ترسيخ الرؤية الاستراتيجية بين القادة والموظفين من خلال ورش عمل تشاركية وتواصل فعال يوضح أهداف الشركة طويلة الأمد ومسارات تنفيذها.
3. ترسيخ القيم الأخلاقية في بيئة العمل من خلال تبني مدونات سلوك مهني ومبادرات تعزز ثقافة النزاهة والعدالة والشفافية في جميع المستويات الإدارية.
4. تصميم نظام تقييم أداء شامل يربط بين ممارسات القيادة ونتائج الإنتاجية، مما يسمح بقياس الأثر الفعلي وتحديد مجالات التحسين والتطوير.
5. تشجيع القيادة التشاركية التي تسمح بمساهمة الموظفين في اتخاذ القرار، مما يعزز روح الفريق ويزيد من مستويات الالتزام الوظيفي والابتكار.
6. مواصلة دعم الدراسات التطبيقية داخل الشركة لمتابعة أثر التطورات في أنماط القيادة على الإنتاجية، وضمان مواءمة السياسات الإدارية مع التغيرات التنظيمية.

Books

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2019). *Operations management* (9th ed.). Pearson Education.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Scientific articles from peer-reviewed journals

- Abubakar, A., et al. (2020). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Frontiers in Psychology*, 11, 1609. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01609>
- Ahmad, A., et al. (2014). Impact of transformational leadership on employee motivation in telecommunication sector. *Journal of Management and Organization*, 20(2), 233–249. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.40>
- Alhasheedi, A., et al. (2020). The effect of transformational leadership behavior on organizational performance in gold industry of Saudi Arabia. *International Journal of Advanced and Peer-Reviewed Research*, 8*(3), 1–15. <https://www.researchgate.net/publication/344614614>
- Al Qatawenh, A. (2018). Transformational leadership and change management in Jordanian insurance companies. *Journal of Management Studies*, 12(4), 45–60. <https://doi.org/10.xxxx/xxxxxx>
- Al Qura'an, A. (2015). The impact of transformational leadership on managing organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 345–360. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2015-0008>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Edjoukou, A. J. R., et al. (2024). Effectiveness of organizational change through employee involvement: Evidence from telecommunications and refinery companies. *Sustainability*, 16(6), 2458. <https://doi.org/10.3390/su16062458>
- Lai, F.-Y., et al. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2158244019899087>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(98\)90008-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(98)90008-5)
- Sonmez Cakir, F., et al. (2020). Analysis of leader effectiveness in organization and knowledge sharing behavior on employees and organization. *SAGE Open*, 10(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177/2158244020914634>

- Tian, H., et al. (2020). The impact of transformational leadership on employee retention: Mediation and moderation through organizational citizenship behavior and communication. *Frontiers in Psychology*, 11, 314. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Nelson, N. (2025). Transformational leadership impact on employee productivity in the modern workplace. *JOISS Research*. <https://joissresearch.org/transformational-leadership-impact-employee-productivity/>

الملاحق

استبيان لقياس أثر القيادة الإدارية على الإنتاجية في شركة زين السعودية

مقدمة

السيدة/ة الموقرة/ة،

نشكركم على تخصيص وقتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى قياس أثر القيادة الإدارية على الإنتاجية في شركة زين السعودية. تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين أبعاد القيادة الإدارية (السلوكيات القيادية، الرؤية الاستراتيجية، والأخلاقيات) وأبعاد الإنتاجية (الكفاءة التشغيلية، جودة الأداء، والابتكار). إجاباتكم ستساهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتقديم توصيات عملية. يرجى الإجابة على الأسئلة بكل دقة وصدق، مع العلم أن جميع البيانات ستُعالج بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط. يعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي (1: غير موافق بشدة، 2: غير موافق، 3: محايد، 4: موافق، 5: موافق بشدة).

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

1. الجنس

- ذكر
- أنثى

2. الفئة العمرية:

- أقل من 25 سنة
- 25 – 35 سنة
- 36 – 45 سنة
- أكثر من 45 سنة

3. المستوى التعليمي:

- دبلوم
- ثانوية
- بكالوريوس
- دراسات عليا

4. سنوات الخبرة في شركة زين السعودية:

- أقل من 3 سنوات

- 3-7 سنوات
- 8-12 سنة
- أكثر من 12 سنة

5. الوضع الوظيفي:

- موظف تنفيذي
- مشرف/ مدير متوسط
- إدارة عالية

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: السلوكيات القيادية

1. يقدم القائد الدعم والتوجيه اللازمين للموظفين لإنجاز المهام بكفاءة.
2. يحفز القائد الموظفين من خلال التواصل الفعال وتعزيز روح الفريق.
3. يظهر القائد مرونة في التعامل مع التحديات اليومية في بيئة العمل.
4. يشجع القائد الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
5. يوفر القائد تغذية راجعة بناءة تساهم في تحسين أداء الموظفين.

المحور الثاني: الرؤية الاستراتيجية

1. يضع القائد أهدافاً استراتيجية واضحة تساهم في تحقيق رؤية الشركة.
2. يتمكن القائد من توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف طويلة الأمد.
3. يساهم القائد في تحديد الفرص التنافسية لتطوير خدمات الشركة.
4. يلهم القائد الموظفين برؤية مستقبلية واضحة لتطوير العمليات.
5. يركز القائد على تخصيص الموارد بكفاءة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المحور الثالث: الأخلاقيات والقيم القيادية

1. يلتزم القائد بمبادئ العدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين.
2. يعزز القائد بيئة عمل تستند إلى القيم الأخلاقية والمسؤولية.
3. يظهر القائد التزاماً بمعايير الأخلاق في اتخاذ القرارات.

4. يساهم القائد في بناء الثقة بين الموظفين من خلال سلوكه الأخلاقي.

5. يشجع القائد الموظفين على الالتزام بالقيم التنظيمية في عملهم.