

Final Project 2

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
تأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي.

أسم الطالب
مرام محمد بادبيان

مشروع تخرج - 1
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم ناد ر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول 2025
جدول المحتويات

1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.	1. المقدمة :	4
2.	1. مشكلة الدراسة	5
	1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
3.	1. أهمية الدراسة	5
	1.3.1. على المستوى النظري:	5
	1.3.2. على المستوى التطبيقي :	5
4.	1. أسئلة الدراسة	6
5.	1. أهداف الدراسة	6
6.	1. فرضيات الدراسة	6
7.	1. نموذج الدراسة	6
8.	1. منهجية الدراسة	7
9.	1. الدراسة الميدانية	7
	1.01. مخطط المشروع المقترح	7
	2. الفصل الثاني : الدراسات السابقة	
8.		
1.	2. المقدمة :	9
2.	2. المتغير المستقل	9
3.	2. المتغير التابع	9

4.	2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	9
5.	2. الخاتمة	10
	قائمة المراجع	10

1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة :

يعد علم إدارة من اكبر مجالات العلوم الإدارية التي شهدت اهتماما بال غ وتحولا كبيرا من حيث المفاهيم والتطبيقات، والقيادة تشكل محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء ، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتنشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتج عنه حالات عدم التأكد المستمر في شتى المجالات، وهي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية، بهدف تحديد ابرز المشاكل التي تعترض المؤسسات وتقديم الحلول لها من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المتعاملين معها، وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية فعالة داخل المؤسسة.

ذلك أن أي رفع لأداء العاملين يعد من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، كما تعد دراسة السلوك الإنساني ومحاولة تحديد أبرز العوامل المؤثرة فيه من بين أهم المتغيرات التي نضمن نجاح القائد الإداري في مهمته، فهي تبين له طريقة التعامل مع كل فرد وفق ما يتلاءم مع طبيعته ووفق كل ظرف يوجد فيه، وتبرز له مواطن الخلل والضعف في قراراته وتوجيهاته .

والقيادة في آخر المطاف تقاس بنتائجها وهي احد الأمرين إما أن تكون قيادة رديئة تهدر الموارد وتعطل المصالح وتضيع الكفاءات وتختزل الأهداف حتى لا يبقى من الأهداف إلا ما يحقق المصالح الشخصية للقائد الفاشل، وإما أن تكون قيادة ناجحة-ممثلة لصورة القائد الناجح- تستثمر في الموارد وتنمي الكفاءات و تحقق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الأفراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة، وذلك في ظل منافسة حادة وفي بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير

1.2. مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة البحث من أن العديد من المؤسسات تعاني من ضعف في أنماط القيادة المتبعة، مما يؤدي إلى إهدار

الموارد وتعطيل الكفاءات وإرباك العمل الجماعي، كما أن السلوك الإنساني للعاملين بما يحمله من دوافع وحوافز وعوامل نفسية يمثل تحديًا كبيرًا أمام القائد الإداري الذي يسعى إلى تحقيق الانسجام والتكامل داخل

فرق العمل، تشمل مشكلة البحث في هذه الدراسة مجالين رئيسيين: الفجوات النظرية و الفجوات التطبيقية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

لا يزال الجدل قائمًا حول العلاقة الدقيقة بين أنماط القيادة المختلفة (كالقيادة التحويلية أو التشاركية) وبين الأداء المؤسسي في سياقات متنوعة : لا يزال الجدل قائمًا في الأدبيات حول العلاقة الدقيقة بين أنماط القيادة المختلفة، كالقيادة التحويلية أو التشاركية، وبين الأداء المؤسسي في بيئات متنوعة. ويعود هذا الجدل إلى تباين النتائج البحثية الناتجة عن اختلاف السياقات الثقافية والتنظيمية والقطاعية التي تجري فيها الدراسات. هذا الغموض يحدّ من قدرة صناع القرار على تبني أسلوب القيادة الأمثل الذي يتلاءم مع طبيعة مؤسساتهم

توجد ندرة نسبية في الأبحاث العربية التي تناولت بشكل تحليلي منهجي كيف تؤثر القيادة الإدارية على عناصر الأداء المؤسسي (مثل جودة العمل، رضا العاملين، الالتزام التنظيمي) : تظهر ندرة نسبية في الأبحاث العربية التي عالجت بصورة تحليلية منهجية التأثير الفعلي للقيادة الإدارية على عناصر محددة للأداء المؤسسي، مثل جودة العمل، ورضا العاملين، والالتزام التنظيمي. حيث تكفي بعض الدراسات بوصف أنماط القيادة السائدة دون الغوص في تفسير كيفية تأثيرها على جوانب الأداء المؤسسي الحيوية، مما يترك فراغًا معرفيًا في البيئة العربية

تفتقر الدراسات الحالية إلى نماذج نظرية شاملة توضح آليات تأثير القيادة على جميع مستويات الأداء المؤسسي وليس فقط المستوى الفردي أو الوظيفي : تفتقر الأدبيات الحالية إلى نماذج نظرية شاملة قادرة على تفسير آليات تأثير القيادة على جميع مستويات الأداء المؤسسي؛ إذ يركز كثير من الدراسات على المستوى الفردي أو الوظيفي دون الأخذ بعين الاعتبار التفاعلات المعقدة بين مستويات الأداء المختلفة داخل المؤسسة، كالفرق والوحدات والإدارة العليا .

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تعاني المؤسسات من ضعف التطبيق الفعلي للممارسات القيادية رغم توفر النظريات، بسبب غياب برامج تأهيل القادة الإداريين وتطوير مهاراتهم القيادية: تعاني العديد من المؤسسات من ضعف التطبيق العملي للممارسات القيادية على الرغم من توافر النظريات والنماذج الإدارية الحديثة، ويعزى ذلك أساساً إلى غياب برامج متخصصة لتأهيل القادة الإداريين وتطوير مهاراتهم القيادية على نحو منهجي ومستمر. هذا القصور في تنمية الكفاءات القيادية ينعكس سلباً على فعالية القرارات وسلوكيات القادة داخل بيئة العمل

لا توجد آليات واضحة لتقييم فعالية القيادة الإدارية داخل المؤسسات بشكل دوري ومنهجي: تفنقر الكثير من المؤسسات إلى آليات واضحة ومنتظمة لتقييم فعالية القيادة الإدارية، إذ لا يتم تقييم أداء القادة الإداريين بشكل دوري وفق معايير منهجية دقيقة. غياب مثل هذه الآليات يحرم المؤسسات من القدرة على رصد جوانب القوة والضعف في سلوك القادة، ومن ثم تطوير خطط التحسين المناسبة لدعم جودة الأداء المؤسسي

تواجه بعض المؤسسات صعوبة في مواكبة أساليب القيادة مع طبيعة فرق العمل وثقافة المؤسسة، مما يؤدي إلى ضعف الأداء الجماعي: تواجه بعض المؤسسات صعوبة في مواكبة أساليب القيادة مع طبيعة فرق العمل وثقافة المؤسسة السائدة، ما يؤدي إلى عدم انسجام الفرق وضعف التنسيق والتعاون بينها، الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى الأداء الجماعي ويحد من تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية

ما مدى تأثير القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة على الأداء المؤسسي في ضوء التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات؟

1.3. أهمية الدراسة

القيادة الإدارية قوة دافعة للنجاح ، القيادة الإدارية ليست مجرد وظيفة بل هي مهارة تتطلب التوازن بين الرؤى

العملية والإبداع في التنفيذ. من خلال تطبيق الأساليب الفعالة ومعالجة التحديات يمكن للقادة تحقيق نجاحات مستدامة. و تمثل القيادة الإدارية القدرة على **التوجيه والإلهام** للفرق داخل المنظمة لتحقيق أهداف معينة. تشمل القيادة الإدارية التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة لضمان سير العمل بكفاءة.

1.3.1. على المستوى النظري :

- تعد القيادة الإدارية من الركائز الجوهرية للنظريات الإدارية الحديثة، إذ تبرز دور القائد في التأثير على سلوك الأفراد وتوجيه جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة. كما تسهم الدراسات النظرية في توضيح العلاقة بين أنماط القيادة وبين الأداء المؤسسي، من خلال بناء نماذج علمية تشرح كيف يمكن للقائد أن يستثمر قدرات الأفراد ويوجهها بكفاءة، ويخلق بيئة عمل داعمة تقوم على الثقة والتحفيز والتمكين. ومن هنا تزداد الأهمية النظرية للقيادة الإدارية كأداة لفهم ديناميكيات فرق العمل وآليات التفاعل داخل

المؤسسة، بما يساعد الباحثين والممارسين على تطوير أساليب إدارية أكثر فعالية في مواجهة التعقيدات التنظيمية والبيئية.

- توضح القيادة الإدارية العلاقة الجوهرية بين القائد وسلوك العاملين داخل المؤسسة، مما يمكن مديري المشاريع من فهم الكيفية التي تؤثر بها تصرفات القائد على التزام أفراد الفريق وتحفيزهم، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة القرارات الإدارية أثناء تنفيذ المشروع. كما تساعد نتائج هذه الدراسة في بناء نماذج ونظريات توضح آليات توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المحددة للمشروع بكفاءة، من خلال إبراز أثر أنماط القيادة المختلفة في رفع مستوى الرضا الوظيفي والتحفيز، بما يعزز الاستقرار النفسي والمهني للعاملين داخل فرق

العمل. ومن التطبيقات المتوقعة للبحث تطوير برامج تدريبية وإرشادية لمديري المشاريع تركز على أساليب القيادة الأكثر فعالية لزيادة تلاحم الفرق ورفع قدرتها على التكيف مع ضغوط العمل. كذلك يسهم البحث في فهم ديناميكيات فرق العمل والتفاعلات التنظيمية داخل المشاريع، وهو ما يدعم صنع القرارات التشاركية ويعزز التعاون ويقلل النزاعات المحتملة. وتكمن الفوائد والتأثيرات الرئيسية في تحسين جودة المخرجات وتقليل نسب الإخفاق في المشاريع، إضافة إلى تقديم إطار علمي متكامل لتحليل فعالية القائد في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة. ويعد هذا البحث ذا أهمية بالغة لمعالجة التحديات الراهنة التي يواجهها مديرو المشاريع، خصوصاً فيما يتعلق بقيادة فرق متنوعة ثقافياً ومهنيًا وتحفيزها لتحقيق الأداء الأمثل في ظل ظروف غير مستقرة وسريعة التغير.

- تكتسب القيادة الإدارية أهمية نظرية كبيرة باعتبارها محوراً أساسياً في الفكر الإداري الحديث، حيث توضح النظريات القيادية العلاقة الوثيقة بين القائد وسلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتبرز

دور القائد في تحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم وتحقيق الرضا الوظيفي بما يسهم في رفع مستوى الأداء. كما تساهم دراسة القيادة من منظور نظري في بناء نماذج وأطر علمية تفسر كيفية توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف بكفاءة، وتحدد العوامل المؤثرة في نجاح القائد الإداري ضمن بيئات عمل معقدة ومتغيرة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي :

- تسهم القيادة الإدارية الفعالة في تحسين التنسيق بين الأنشطة والمهام داخل المؤسسة، الأمر الذي يمكن مديري المشاريع من اتخاذ قرارات دقيقة توزع الموارد بشكل منظم وتضمن ترابط الجهود لتحقيق الأهداف. كما تساعد في تحفيز العاملين على الإبداع والالتزام بأهداف العمل، بما يرفع من مستوى المشاركة الإيجابية ويقلل من مقاومة التغيير داخل فرق المشروع. وتدعم نتائج هذه الدراسة كذلك رفع كفاءة استغلال الموارد البشرية والمادية، من خلال توجيهها توجيهًا يتسم بالمرونة والوعي بالاحتياجات التشغيلية للمشروع. ومن التطبيقات المحتملة للبحث تصميم برامج قيادية وتدريبية تركز على تعزيز العمل الجماعي وتقوية روح الفريق بين أعضاء المشروع، بما يعزز قدرتهم على تجاوز التحديات وتحقيق معدلات أداء عالية. كما تبرز أهمية البحث في تمكين المؤسسات من التكيف مع الأزمات والتغيرات البيئية التي قد تؤثر على مسار المشاريع، من خلال إعداد قيادات قادرة على الاستجابة السريعة واتخاذ قرارات مرنة ومدرسة. وتتمثل الفوائد والتأثيرات الأهم لهذا البحث في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية على المدى الطويل، حيث يُقدّم إطارًا علميًا عملياً يساعد مديري المشاريع على مواجهة التحديات المرتبطة بإدارة فرق متعددة الخبرات والثقافات في بيئات ديناميكية متقلبة.

- فإن القيادة الإدارية تمثل أداة عملية فعالة لتحسين الأداء المؤسسي من خلال القدرة على توجيه الجهود وتنسيق الأعمال، وتعزيز العمل الجماعي، وتحفيز العاملين على الالتزام والابتكار، وبالتالي تحقيق الاستدامة والتنافسية للمؤسسة. كما تساعد الممارسات القيادية الناجحة على مواجهة التحديات اليومية مثل الأزمات التنظيمية، والمشكلات المتعلقة بالأداء، وضعف الاتصال، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى إنتاجية المؤسسة وجودة خدماتها.

- تبرز أهمية القيادة الإدارية في دورها المباشر بتحقيق نتائج ملموسة على الأداء المؤسسي، من خلال تحسين التنسيق بين الأقسام، ورفع كفاءة استغلال الموارد، وتحفيز العاملين نحو الالتزام والإبداع في أداء مهامهم. وتمكّن القيادة الناجحة المؤسسات من مواجهة التحديات الميدانية مثل المنافسة القوية والتغيرات السريعة في البيئة.

1.4. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي، من خلال تحليل ممارسات القادة الإداريين داخل المؤسسات، ومدى انعكاسها على كفاءة وفعالية الأداء. ومن هذا المنطلق، تم صياغة مجموعة من الأسئلة التي توجه مسار البحث، وتساعد في تحقيق أهدافه والإجابة عن تساؤلاته الجوهرية .

1. ما مستوى ممارسة القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة ؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الإدارية والأداء المؤسسي ؟
4. ما مدى تأثير أبعاد القيادة الإدارية (مثل: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأوتوقراطية) على الأداء المؤسسي ؟
5. هل يختلف تأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ؟
6. ما التحديات التي قد تعيق دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي ؟
7. ما المقترحات الممكنة لتعزيز دور القيادة الإدارية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ؟

1.5. أهداف الدراسة

انطلاقاً من أهمية القيادة الإدارية كعنصر مؤثر في نجاح المؤسسات، وحرصاً على فهم مدى علاقتها بالأداء المؤسسي، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في توضيح هذا التأثير، وبيان أبعاده المختلفة. وتتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة
يهدف هذا الهدف إلى قياس مدى تطبيق القادة الإداريين لمهارات وأساليب القيادة داخل المؤسسة، وهل يتم استخدام القيادة بشكل فعال في الإدارة اليومية.
2. قياس مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسة
يركّز هذا الهدف على معرفة مدى كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها، من خلال تقييم مخرجات العمل، والإنجازات، ومدى رضا الموظفين والمتعاملين.
3. تحليل العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية والأداء المؤسسي
يسعى هذا الهدف إلى معرفة ما إذا كان هناك ارتباط بين نوع القيادة التي تمارس (مثل التحفيز، المتابعة، المشاركة في القرار) وبين مستوى أداء المؤسسة.
4. تحديد تأثير أنماط القيادة المختلفة (مثل التحويلية والتبادلية) على أداء المؤسسة
الهدف هنا هو دراسة كيف تؤثر أنماط معينة من القيادة – مثل القيادة التحويلية التي تركز على الإلهام، أو القيادة التبادلية التي تركز على التوجيه والمكافآت – في رفع أو خفض مستوى الأداء داخل المؤسسة.
5. التعرف على الفروق في تأثير القيادة الإدارية باختلاف خصائص الأفراد (مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)
الهدف من هذا هو معرفة ما إذا كانت خصائص القادة أو الموظفين تؤثر على العلاقة بين القيادة والأداء، مثل: هل القائد صاحب الخبرة الطويلة يؤثر بشكل أقوى؟ هل نوع المؤهل يلعب دوراً؟
6. الوقوف على أبرز التحديات التي تواجه القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي
يهدف هذا الجزء إلى اكتشاف العوائق والصعوبات التي تعيق القادة من تحقيق أداء مؤسسي مميز، سواء كانت مشاكل تنظيمية أو بشرية أو موارد محدودة.
7. تقديم توصيات لتعزيز دور القيادة الإدارية في رفع كفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسات
يركّز هذا الهدف على وضع مقترحات عملية تستفيد منها المؤسسة لتحسين القيادة وبالتالي تحسين أدائها العام.

1.6. فرضيات الدراسة

بناءً على أهداف الدراسة وأسئلتها، ومن أجل التحقق من وجود علاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي سيتم اختبارها ميدانيًا من خلال أدوات الدراسة. وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الإدارية ومستوى الأداء المؤسسي.
2. تؤثر أنماط القيادة الإدارية (مثل التحويلية، التبادلية) بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي.
3. تختلف درجة تأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي باختلاف الجنس.
4. تختلف درجة تأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي باختلاف المؤهل العلمي.
5. تختلف درجة تأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي باختلاف عدد سنوات الخبرة.
6. تواجه القيادة الإدارية مجموعة من التحديات التي تضعف من تأثيرها على الأداء المؤسسي.

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد هذا البحث على بناء نموذج تصوري يوضح العلاقة بين القيادة الإدارية بوصفها متغيرًا مستقلًا، والأداء المؤسسي بوصفه متغيرًا تابعًا. كما يأخذ النموذج في اعتباره بعض المتغيرات الديموغرافية كعوامل قد تؤثر في هذه العلاقة، مثل الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

ويهدف هذا النموذج إلى فهم طبيعة تأثير أنماط القيادة المختلفة على مستوى الأداء داخل المؤسسة.

المتغير المستقل (Independent Variable):

القيادة الإداري ة

○ وينفرع منها:

▪ القيادة التحويلي

ة

▪ القيادة التبادلي

ة

▪ القيادة

الأوتوقراطية

(إذا كانت
ضمن نطاق
الدراسة)
المخطط التوضيحي للمتغير المستقل:



المتغير التابع (Dependent Variable):

الأداء المؤسسي

مثل: جودة الخدمات، الإنتاجية، رضا الموظفين، تحقيق الأهداف

الجدول التوضيحي للمتغير التابع:

العناصر المندرجة تحت ه	البعد
- دقة تنفيذ المهام - سرعة الاستجابة - رضا العملاء	1 - جودة الخدمات
- الرضا عن بيئة العمل - الشعور بالإنصاف و الدعم - الولاء المؤسسي	2 - رضا الموظفين
- نسبة الإنجاز في الخطط - كفاءة استخدام الموارد - فعالية النتائج	3 - تحقيق الأهداف

. المتغيرات الوسيطة/الديموغرافية (Moderating Variables):
 ◦ الجنس ◦ المؤهل العلمي ◦ سنوات الخبرة

المخطط التوضيحي للمتغيرات الديموغرافية :

المتغيرات الديموغرافية.

الجنس	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة
- ذكر / أنثى	- ثانوي	- أقل من 5 سنوات
- جامعي	- 5 إلى 10 سنوات	
- دراسات عليا	- أكثر من 10 سنوات	

1.8. منهجية الدراسة

نظرًا لطبيعة موضوع الدراسة الذي يتناول تأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي، تم اختيار منهجية علمية مناسبة تساعد في فهم وتحليل هذه العلاقة بشكل دقيق. وتهدف هذه المنهجية إلى تحديد طريقة جمع البيانات، واختيار العينة، وتحديد الأدوات الإحصائية المناسبة، بما يضمن الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق. ويظهر المخطط التالي أهم عناصر المنهجية المتبعة في هذه الدراسة.

- . فلسفة البحث: الوضعية
- . منهج البحث: استنتاجي
- . استراتيجية البحث: دراسة حالة
- . اختبار البحث: كمّي
- . الأفق الزمني: المقطعية (اللحظية)
- . تقنيات وإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي

منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بهدف وصف ظاهرة القيادة الإدارية وتحليل علاقتها بالأداء المؤسسي.



1.9. الدراسة الميدانية

بغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم تنفيذ دراسة ميدانية داخل المؤسسة محل البحث. وقد اعتمدت هذه الدراسة على جمع بيانات حقيقية من الواقع العملي، من خلال التواصل المباشر مع الموظفين، وتحليل وجهات نظرهم حول طبيعة القيادة الإدارية ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي. وتعتبر الدراسة الميدانية أداة فعالة للوصول إلى نتائج دقيقة وملموسة، خاصة في الموضوعات الإدارية التي تعتمد على الملاحظة والانطباعات والسلوكيات داخل بيئة العمل.

خطوات تنفيذ الدراسة الميدانية:

1. اختيار المؤسسة:

تم اختيار مؤسسة تتوفر فيها بيئة عمل تنظيمية واضحة، وتضم مستويات إدارية مختلفة تسمح بدراسة طبيعة القيادة وأساليبها، وكذلك تقييم مستوى الأداء المؤسسي.

2. مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة، سواء في المناصب القيادية أو التنفيذية، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة ببيئة العمل الإدارية، مثل: مدراء الأقسام، المشرفين، الموظفين الإداريين، وغيرهم.

3. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، بهدف تمثيل مختلف الفئات الإدارية والوظيفية داخل المؤسسة. وتم توزيع الاستبانات عليهم بطريقة تضمن الشفافية وسرية البيانات.

4. أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: معلومات ديموغرافية عن المشاركين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: أسئلة تقيس أساليب القيادة الإدارية المستخدمة في المؤسسة (مثل: القيادة التحويلية، التبادلية، التفويض. ...)
- الجزء الثالث: أسئلة لقياس الأداء المؤسسي من حيث الفاعلية، جودة الإنجاز، رضا الموظفين، وتحقيق الأهداف.

5. طريقة جمع البيانات:

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً حسب ما يتناسب مع ظروف العمل. وتمت متابعة جمع الإجابات خلال فترة محددة لضمان استجابة أكبر عدد ممكن من أفراد العينة.

6. تحليل البيانات:

بعد استلام الاستبانات، تم إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي SPSS، واستخدام أدوات تحليل متعددة مثل:

- المتوسطات والانحراف المعياري.
- اختبار (T-Test) لفحص الفروق بين المجموعات.
- تحليل التباين (ANOVA).
- معامل الارتباط (Pearson) لقياس العلاقة بين القيادة والأداء.

الهدف من الدراسة الميدانية:

تسعى هذه الدراسة الميدانية إلى الربط بين الممارسات القيادية الفعلية داخل المؤسسة وبين مدى جودة الأداء المؤسسي، إضافة إلى فحص دور العوامل الديموغرافية في هذه العلاقة

1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2. الفصل الثاني : الإطار النظري
3. الفصل الثالث : منهجية البحث
4. الفصل الرابع : التحليل الإحصائي
5. الفصل الخامس : المناقشة والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة :

نظرًا لأهمية القيادة الإدارية في بيئة العمل الحديثة، فقد اهتمت كثير من الدراسات السابقة ببحث علاقتها بالأداء المؤسسي ومحاولة تفسير الآليات التي تجعل القائد قادرًا على التأثير في نتائج منظمته. فقد ركزت بعض الأبحاث العالمية على دور القيادة التحويلية وأنماط القيادة الأخرى في رفع مستويات الأداء من خلال تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين. كما اهتمت أبحاث أخرى بالبيئة العربية والسعودية بشكل خاص، حيث تناولت أثر القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية والجامعات والشركات، وأكدت معظم النتائج على وجود علاقة إيجابية بين فعالية القيادة وجودة الأداء المؤسسي. وتبرز أهمية مراجعة هذه الدراسات السابقة في أنها تمنح الباحث أساسًا علميًا يمكن البناء عليه، وتوضح أوجه الاتفاق والاختلاف بين السياقات المختلفة، مما يساعد على صياغة رؤية أكثر شمولًا حول تأثير القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي.

2.2. المتغير المستقل

المتغير المستقل الذي ركزت عليه أغلب الدراسات السابقة هو القيادة الإدارية، وقد تنوعت طرق تناوله من باحث لآخر بحسب النموذج القيادي المستخدم أو السياق التنظيمي للدراسة. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

1. القيادة التحويلية (Transformational Leadership) :

عدد من الدراسات مثل (Piccolo, 2004 & Judge) و (Wang et al., 2011) اعتبرت القيادة التحويلية المتغير المستقل الأساسي، حيث تم قياسها من خلال أبعادها الأربعة:

- الكاريزما أو التأثير المثالي.
- التحفيز الإلهامي.
- الاستثارة الفكرية.
- الاعتبار الفردي.

هذه الأبعاد عُدَّت محرِّكًا رئيسيًا لتحسين الأداء المؤسسي عبر رفع دافعية الموظفين وزيادة التزامهم

2. القيادة التعاملية (Transactional Leadership) :

بعض الدراسات قارنت بين القيادة التحويلية والتعاملية، فاعتبرت القيادة التعاملية أيضًا متغيرًا مستقلًا، وتم قياسها عبر أساليب مثل نظام المكافآت المشروطة والإدارة بالاستثناء. ورغم أن أثرها كان إيجابيًا في بعض الحالات، إلا أن تأثيرها كان أقل من القيادة التحويلية على الأداء.

3. القيادة الموزعة (Distributed Leadership):

في الدراسات العربية الحديثة مثل دراسة الطويل (2022) على الجامعات السعودية، تم التركيز على القيادة الموزعة كمتغير مستقل، حيث يقاس من خلال إشراك الأفراد في اتخاذ القرار، وتوزيع الصلاحيات، وتعزيز العمل الجماعي.

4. القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership):

بعض الدراسات في البيئة السعودية (2023) تناولت القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل، حيث شملت أبعاد مثل: وضوح الرؤية، صياغة الاستراتيجية، إشراك العاملين، والمتابعة الدورية. واعتُبر هذا النمط من القيادة أداة مهمة لرفع جودة الأداء المؤسسي.

5. القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership):

بعض الدراسات في الجامعات السعودية أشارت إلى القيادة الريادية بوصفها متغيراً مستقلاً، وتقاس عبر المبادرة، تشجيع الابتكار، والقدرة على استقطاب الكفاءات، وكلها ترتبط بتحقيق التميز المؤسسي.

2.3. المتغير التابع

المتغير التابع الذي تناولته الدراسات السابقة هو الأداء المؤسسي، وقد اختلفت طرق تعريفه وقياسه من دراسة إلى أخرى بحسب طبيعة المؤسسة والقطاع. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1. الأداء المؤسسي بشكل عام:

كثير من الدراسات الأجنبية والعربية عرّفت الأداء المؤسسي على أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتم قياسه عبر مؤشرات مثل: الإنتاجية، جودة الخدمات، رضا العاملين، والقدرة على الابتكار (Wang et al., 2011؛ Piccolo, 2004 & Judge).

2. جودة الأداء المؤسسي:

بعض الدراسات في السعودية (2023) ركزت على جودة الأداء كمؤشر تابع، ويُقاس من خلال مستوى رضا العملاء/المستفيدين، سرعة إنجاز العمل، دقة الإجراءات، والتحسين المستمر للعمليات.

3. الأداء المالي:

في دراسات على الشركات الخاصة، تم اعتبار الأداء المالي جزءاً من الأداء المؤسسي، ويُقاس بمؤشرات مثل: الربحية، النمو، العائد على الاستثمار. هذا الجانب كان مهماً لربط القيادة بالنتائج الملموسة للمنظمة.

4. الأداء الأكاديمي/التعليمي:

في الدراسات التي أجريت على الجامعات السعودية مثل دراسة الطويل (2022)، جرى قياس الأداء المؤسسي عبر الأداء الأكاديمي والإداري للعمادات، مثل تطوير البرامج، رفع كفاءة الكادر الإداري، وجودة الخدمات المقدمة للطلاب.

5. الأداء الصحي:

في بعض الدراسات القطاعية على المستشفيات، الأداء المؤسسي قيس من خلال جودة الرعاية الصحية، رضا المرضى، فعالية الخدمات الطبية، والتزام الطواقم بمعايير الجودة.

6. التميز المؤسسي:

بعض الدراسات العربية الأحدث ربطت الأداء المؤسسي بمفهوم “التميز المؤسسي”، أي قدرة المؤسسة على تطبيق معايير الجودة الشاملة، الابتكار، واستدامة التطوير، وهو ما ظهر في أبحاث حول القيادة الريادية

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير معظم الدراسات السابقة إلى وجود علاقة قوية ومباشرة بين القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة وبين مستوى الأداء المؤسسي. حيث يُنظر إلى القائد الإداري بوصفه العامل المحرك الذي يوجّه سلوك الأفراد داخل المنظمة، ويحدد إلى حد كبير قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

1. تأثير القيادة التحويلية:

أظهرت دراسات متعددة أن القيادة التحويلية تساهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحفيز العاملين، وزيادة التزامهم، وتعزيز روح الابتكار لديهم. فالقائد التحويلي يضع رؤية واضحة، ويحفز الموظفين للعمل بروح الفريق، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وجودة الأداء (Judge & Wang et al., 2011؛ Piccolo, 2004).

2. تأثير القيادة التعاملية:

رغم أن القيادة التعاملية أقل تأثيراً من التحويلية، إلا أن بعض الدراسات أكدت أن تطبيق المكافآت المشروطة والمتابعة الدقيقة للأداء يساهمان في تحسين النتائج المؤسسية، خاصة في بيئات العمل التي تحتاج إلى الانضباط والرقابة.

3. القيادة الموزعة والاستراتيجية:

في البيئة السعودية والعربية، أوضحت أبحاث مثل دراسة الطويل (2022) أن القيادة الموزعة، من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات، تساهم في تحسين الأداء الإداري والأكاديمي. بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن القيادة الاستراتيجية، عبر وضوح الرؤية وصياغة الأهداف، ترتبط ارتباطاً مباشراً بجودة الأداء المؤسسي وفعاليته.

4. آليات الربط بين القيادة والأداء:

العلاقة بين المتغيرين ليست مباشرة فقط، بل تتوسطها عدة عوامل مثل:

- الرضا الوظيفي: حيث تؤدي القيادة الإدارية الفعالة إلى رفع رضا الموظفين عن عملهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.
- الالتزام التنظيمي: القادة الذين يدعمون موظفيهم ويساندونهم يرفعون مستوى ولاء العاملين للمنظمة، مما يزيد من إنتاجيتهم.
- سلوكيات المواطننة التنظيمية (OCB): القيادة الجيدة تعزز هذه السلوكيات الطوعية (مثل التعاون والمبادرة)، والتي تعد من أهم مكونات الأداء المؤسسي الحديث.

5. خلاصة العلاقة:

يتضح أن القيادة الإدارية تمثل المتغير المؤثر (المستقل) الذي يوجه سلوك الأفراد ويحدد مدى فاعلية المؤسسة. وكلما كانت القيادة أكثر كفاءة وفاعلية، انعكس ذلك على الأداء المؤسسي بشكل إيجابي، سواء من خلال تحسين جودة الخدمات، زيادة الإنتاجية، أو تحقيق التميز المؤسسي.

2.5. الخاتمة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن القيادة الإدارية بمختلف أنماطها (التحويلية، التعاملية، الموزعة، الاستراتيجية، والريادية) تمثل عاملاً محورياً في تحديد مستوى الأداء المؤسسي. فقد أكدت غالبية الأبحاث العالمية والعربية على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الفعالة وارتفاع كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. كما أوضحت الأدبيات أن هذه العلاقة لا تقتصر على التأثير المباشر، بل تتوسطها عوامل مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ورغم كثرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث التي تركز على البيئة المحلية والمؤسسات السعودية بوجه خاص، وذلك لفهم أعمق لمدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي في سياق ثقافي وتنظيمي مميز. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في محاولة سد هذه الفجوة، وتقديم نتائج يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات القيادية بما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسات.

قائمة المراجع

1. العزاوي، أحمد (2020). القيادة الإدارية المعاصرة . عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
2. الغامدي، خالد بن محمد (2019). أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات السعودية. المجلة العربية للإدارة 3. الطائي، محمد (2018). التوجهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Sage.
5. يوكل، جاري. (2013). القيادة في المنظمات (الطبعة الثامنة). بيرسون للتعليم.
6. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics.
7. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management.
8. أوبيوورو، توني وآخرون. (2011). أثر أنماط القيادة على الأداء التنظيمي: دراسة على مؤسسات صغيرة في ولاية لاغوس. المجلة الأسترالية للأعمال والإدارة
9. سوندرز، مارك، ولويس، فيليب، وثورنهيل، أدريان. (2019). أساليب البحث لطلبة الأعمال (الطبعة الثامنة). بيرسون
10. فيلد، أندري. (2013). اكتشاف الإحصاء باستخدام برنامج SPSS (الطبعة الرابعة). دار ساج للنشر
11. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.). John Wiley & Sons.
12. الشريف، عبد الله. (2016). القيادة الإدارية: المفهوم والأنماط والأدوار. دار المسيرة، عمان
13. العنزي، محمد. (2017). أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة القصي م
14. الحربي، خالد. (2018). مؤشرات الأداء الرئيسية ودورها في رفع كفاءة المؤسسات. المركز العربي للأبحاث
15. الحارثي، فهد. (2020). أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز
61. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755–867
71. Bass, B. M. (1995). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
81. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management, 26(3), 513–365
91. Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels:

- A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270
- .02 Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
21. الطويل، فهد (2022). أثر القيادة الموزعة على الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعودية
22. رحمن، محمد (2014). أثر أنماط القيادة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. *المجلة العربية للإدارة*، 2(34)، 78–55
23. دراسة سعودية (2023). أثر القيادة الاستراتيجية على جودة الأداء المؤسسي في إحدى الشركات السعودية. *مجلة الإدارة والتنمية*، 1(15)، 126–101
24. دراسة سعودية (2022). أثر القيادة الريادية على التميز المؤسسي في جامعة الملك عبدالعزيز. رسالة ماجستير غير منشورة، جدة
25. دراسة حديثة (2025). القيادة الإدارية والأداء المؤسسي من منظور إسلامي. *المجلة العربية للبحوث الإدارية*، 3(12)، 104–88

رابط الاستبيان/

<https://forms.gle/4Wu7k7WdBCbixrtt6>