

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University



عنوان المشروع

أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين في القطاع الحكومي

عبير عجب الهاجري

221001377

مشروع تخرج- 1 كلية

الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي الثاني-2025

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

..... 3

..... 1.1. المقدمة: 4

4

..... 1. 2. مشكلة الدراسة 4

4

..... 1.2. 1. فجوات على المستوى النظري 4

..... 2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي 4

..... 3. 1. أهمية الدراسة

.....
.....
.....

5

1.3. 1. على المستوى النظري:

2.3.1. على المستوى التطبيقي:

4.1. أسئلة الدراسة

6

5.1. أهداف الدراسة

6

6.1. فرضيات الدراسة

6

7.1. نموذج الدراسة

7

8.1. منهجية الدراسة

8

9. 9. الدراسة الميدانية

10. مخطط المشروع المقترح 1.

9

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1

0

1. المقدمة: 2.

11

2.2. المتغير المستقل

11

3.2. المتغير التابع ع

21

4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ع

12

5.2. الخاتمة

12

قائمة المراجع

21

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعد القيادة الإدارية من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وتوجيه العاملين نحو الأداء الأمثل. فهي لا تقتصر على إصدار الأوامر أو متابعة العمل فقط، بل تشمل القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الموظفين وتحفيزهم لتحقيق نتائج أفضل. وفي المؤسسات الحكومية تحديداً، تزداد أهمية القيادة الإدارية نظراً لطبيعة العمل المؤسسي المعتمد على اللوائح والإجراءات الرسمية، مما يتطلب قيادات إدارية

فعالة تمتلك المهارات اللازمة لإدارة فرق العمل بكفاءة. تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين نمط القيادة المتبع داخل المؤسسات وبين مستوى أداء الموظفين. ففي دراسة الطويرقي (2018) وُجد أن

القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الالتزام والإنتاجية لدى الموظفين في القطاع الحكومي. كما أوضحت دراسة الصايغ (2020) أن القادة الذين يعتمدون أسلوب التمكين وتعزيز الثقة يحققون بيئة عمل محفزة تسهم في رفع الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة. وفي السياق نفسه، أشارت دراسة عبدالله والزهراني (2022) إلى أن العدالة في المعاملة، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، من العوامل التي ترفع من أداء الموظف بشكل مباشر، وتحسّن جودة الخدمات المقدمة للجمهور.

إن أسلوب القائد الإداري في التعامل مع الموظفين، ومدى قدرته على توجيههم وتحفيزهم وتقدير جهودهم، يؤثر بشكل مباشر على رضاهم الوظيفي، وبالتالي على إنتاجيتهم. كما أن العدالة التنظيمية، والشفافية في صنع القرار، والمشاركة الفعالة للعاملين، تعد من العوامل الأساسية التي تميز القائد الناجح وتنعكس على أداء فريق العمل بشكل إيجابي.

ويهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين في القطاع الحكومي، من خلال تحليل بعض الأساليب القيادية الشائعة، وقياس مدى تأثيرها على مؤشرات الأداء، مثل الالتزام، والإنتاجية، والانضباط، والرضا الوظيفي. كما يسعى البحث إلى تقديم توصيات عملية من شأنها المساهمة في تطوير أساليب القيادة بما يتناسب مع طبيعة العمل في القطاع الحكومي السعودي.

ويُتوقع أن تسهم نتائج هذا البحث في دعم صنّاع القرار داخل المؤسسات الحكومية، وتمكينهم من تحسين بيئة العمل وتعزيز ثقافة القيادة الفعالة. كما أنه يشكل إضافة معرفية في مجال الإدارة العامة، ويعزز من فهم العلاقة بين السلوك القيادي والأداء المؤسسي في السياق المحلي

1.1. مشكلة الدراسة

2. تتعدّد القيادة الإدارية أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر على أداء الموظفين داخل المؤسسات، لا سيما في القطاع الحكومي الذي يتطلب كفاءة عالية والتزاماً بالأنظمة. وقد لوحظ في بعض الجهات الحكومية تفاوت في مستويات الأداء بين الموظفين، مما يثير تساؤلات حول مدى فعالية أساليب القيادة المتبعة. كما أن غياب التحفيز، وضعف التواصل، والبيروقراطية الإدارية قد تكون ناتجة عن ضعف في الممارسات القيادية. ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين في القطاع الحكومي

2.1.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية وعلاقتها بأداء الموظفين، إلا أن هناك فجوات نظرية ما زالت قائمة، تتمثل في محدودية الأبحاث التي ركزت على القطاع الحكومي تحديداً مقارنة بالقطاع

الخاص، وضعف التكامل بين الأطر النظرية للقيادة الإدارية ونظريات الأداء الوظيفي. كما أن نتائج الدراسات السابقة جاءت متباينة حول النمط القيادي الأكثر تأثيراً في تحسين أداء الموظفين، مما يشير إلى الحاجة لإعادة دراسة العلاقة في بيئات حكومية مختلفة. إضافة إلى ذلك، تفتقر العديد من الدراسات إلى تناول المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي والتحفيز والالتزام التنظيمي عند تحليل العلاقة بين القيادة والأداء.

ويلاحظ أيضاً ندرة الأبحاث الميدانية التطبيقية التي تناولت القيادة في البيئة الحكومية المحلية، فضلاً عن عدم مواكبة بعض النماذج القيادية المستخدمة في الدراسات السابقة للتطورات الإدارية الحديثة كتمكين الموظفين والتحول الرقمي والحوكمة

2.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

1. قلة الدراسات التي ركزت على القيادة الإدارية في القطاع الحكومي مقارنة بالقطاع الخاص.
2. ضعف التكامل بين الأطر النظرية للقيادة الإدارية ونظريات الأداء الوظيفي.
3. تباين نتائج الدراسات السابقة حول النمط القيادي الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين.
4. قلة الدراسات التي تناولت المتغيرات الوسيطة مثل الرضا الوظيفي والتحفيز والالتزام التنظيمي.
5. ندرة الأبحاث الميدانية التطبيقية في البيئة الحكومية المحلية.
6. عدم مواكبة بعض النماذج القيادية في الدراسات السابقة للتطورات الإدارية الحديثة كتمكين الموظفين والتحول الرقمي والحوكمة

2.2. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في جانبين رئيسيين:

1. الأهمية النظرية:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الإدارية، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين أساليب القيادة ومستوى أداء الموظفين في القطاع الحكومي. كما تساهم في سد الفجوة المعرفية في الدراسات المحلية ذات الصلة بمجال الإدارة العامة والموارد البشرية.

2.2.1. على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الإدارية، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين أساليب القيادة ومستوى أداء الموظفين في القطاع الحكومي. كما تساهم في سد الفجوة المعرفية في الدراسات المحلية ذات الصلة بمجال الإدارة العامة والموارد البشرية.

2.2.2. على المستوى التطبيقي:

توفر الدراسة نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها الجهات الحكومية في تطوير أساليب القيادة وتحسين أداء الموظفين. كما يمكن الاستفادة من النتائج في تصميم برامج تدريبية للقادة الإداريين، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمجتمع.

2.3. أسئلة الدراسة

- س1: ما مستوى القيادة الإدارية في القطاع الحكومي؟
- س2: ما مستوى أداء الموظفين في القطاع الحكومي؟

س3: ما أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين في القطاع الحكومي؟

س4: هل تختلف مستويات القيادة الإدارية باختلاف المتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، سنوات الخبرة) ؟

س5: ما أهم ممارسات القيادة الإدارية التي تسهم في تحسين أداء الموظفين ؟

2.4. أهداف الدراسة

1. دراسة تأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين في القطاع الحكومي.
2. التعرف على مستوى القيادة الإدارية لدى القيادات الحكومية.
3. تحديد مستوى أداء الموظفين في القطاع الحكومي .
4. تقييم العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى الأداء .
5. توليد رؤى تساعد صناع القرار في تحسين بيئة العمل الحكومية

2.5. فرضيات الدراسة

– H1الفرضية الصفرية) (Null Hypothesis

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء الموظفين في القطاع الحكومي .

– H2الفرضية البديلة) (Alternative Hypothesis

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء الموظفين في القطاع الحكومي.

– H3فرضية اتجاهية) (Directional

تؤثر القيادة الإدارية إيجابيًا على أداء الموظفين في القطاع الحكومي.

– H4 فرضية غير اتجاهية (Non-directional)

توجد علاقة بين القيادة الإدارية وأداء الموظفين دون تحديد اتجاه العلاقة

2.6. نموذج الدراسة

المتغير المستقل: القيادة الإدارية

المتغير التابع: أداء الموظفين

النموذج:

القيادة الإدارية → تؤثر على → أداء الموظفين

2.7. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية Positivism • المنهج: كمي

Quantitative

- الاستراتيجية: استبانة Survey
- نوع الدراسة: وصفية – تحليلية
- الأفق الزمني: مقطعية Cross-sectional
- جمع البيانات: استبانة إلكترونية
- تحليل البيانات: الإحصاء الوصفي + معامل الارتباط + الانحدار

2.8. الدراسة الميدانية

سيتم إجراء الدراسة الميدانية في إحدى الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مثل وزارة الموارد البشرية أو إحدى إداراتها الفرعية.

سيتم توزيع استبانة إلكترونية على عينة من الموظفين الإداريين بهدف قياس مدى تأثير أنماط القيادة التي يتعرضون لها على أدائهم، مع التركيز على مهارات القائد، أسلوبه في اتخاذ القرار، وقدرته على التحفيز والتوجيه. سيتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة لضمان تمثيل شامل ومنهجي

2.9. مخطط المشروع المقترح

المحتويات	العنوان	الفصل
الرئيسية		

تحديد عنوان البحث وصياغة مشكلة الدراسة	اختيار عنوان مناسب وتحديد المشكلة التي يسعى البحث لمعالجتها	الفصل الأول
اعداد الإطار النظري الأولي وجمع الدراسات السابقة	مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموضوع وتوثيق الدراسات المشابهة	الفصل الثاني
صياغة إسئلة واهداف وفرضيات البحث	إعداد عناصر البحث الأساسية وفق المعايير البحث العلمي	الفصل الثالث
تصميم نموذج للبحث والمنهجي	تحديد نوع المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات	الفصل الرابع
إعداد الاستبانة واعتمادها	تصميم أداة الاستبانة والتحقق من صلاحيتها واعتمادها	الفصل الخامس
جمع spss وتحليل البيانات باستخدام	ادخال البيانات وتحليلها إحصائي باستخدام البرامج	الفصل السادس
كتابة النتائج والتوصيات	عرض نتائج الدراسة وتقديم التوصيات بناء عليها	الفصل السابع
مراجعته وتنسيق البحث لنهائي	تدقيق البحث لغوي ومنهجي وتنسيقه حسب المتطلبات	الفصل الثامن

تسليم البحث		
-------------	--	--

3. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.3. المقدمة:

أهمية إجراء مراجعات للأدبيات

تعدّ مراجعة الأدبيات خطوة أساسية في أي بحث علمي، إذ تمكّن الباحث من تحديد الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة. كما تساعد على فهم التطور التاريخي للمتغيرات، وتحديد الثغرات البحثية، وتحليل أساليب ومنهجيات الباحثين السابقين، مما يتيح بناء أساس معرفي قوي يدعم مشكلة الدراسة الحالية

يتناول هذا الفصل عرضاً شاملاً للدراسات النظرية والميدانية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، بدءاً من استعراض لمفاهيم القيادة الإدارية باعتبارها المتغير المستقل، ثم تناول مفهوم أداء الموظفين كمتغير تابع. كما يشمل الفصل مناقشة للعلاقات بين المتغيرين، وتحديد الفجوات المعرفية التي يسعى هذا البحث لمعالجتها

2.3. المتغير المستقل

القيادة الإدارية

أولاً: تعريف القيادة الإدارية

عرّفت القيادة الإدارية بأنها “القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم والتحفيز والمتابعة”. وتشمل القيادة مجموعة من المهارات السلوكية والإدارية التي تمكن القائد من إلهام فريقه.

ثانياً: تطوّر مفهوم القيادة الإدارية تاريخياً

تطور مفهوم القيادة عبر ثلاث مراحل رئيسية:

1. مرحلة السمات (Trait Theory): ركزت على الصفات الشخصية للقائد.
2. مرحلة السلوكيات (Behavioral Theory): اهتمت بأنماط القيادة وكيفية تعامل القائد مع الموظفين.
3. مرحلة المواقف والطوارئ (Contingency Theory): ركزت على تكيف القائد مع البيئة والمواقف المختلفة.

ثالثاً: الأبعاد الرئيسية للقيادة الإدارية

- القيادة التحويلية
- القيادة التفاعلية
- القيادة الخدمية
- القيادة الأوتوقراطية
- القيادة المشاركة

رابعاً: النظريات المرتبطة بالقيادة الإدارية

- نظرية المسار-الهدف
- نظرية الظرفية لـ “هيرسي وبلانشارد”
- نظرية تبادل القائد-العضو (LMX)
- نظرية القيادة التحويلية لباس وبيرن

3. المتغير التابع

أداء الموظفي

أولاً: تعريف أداء الموظفين

يعرف أداء الموظفين بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في تنفيذ المهام الموكلة إليه وفق معايير محددة من الجودة والوقت والكفاءة.

ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم الأداء

- المرحلة التقليدية: الاعتماد على الإنتاجية فقط.
- مرحلة التنظيم العلمي: إدخال مؤشرات محددة مثل الوقت والجودة.
- المرحلة الحديثة: أداء شامل يتضمن السلوكيات التنظيمية والالتزام والابتكار.

ثالثاً: الأبعاد الرئيسية للأداء الوظيفي

- الأداء المهني
- الالتزام والانضباط
- جودة المخرجات
- الإنتاجية
- التفاعل مع بيئة العمل

رابعاً: النظريات المرتبطة بالأداء

- نظرية التوقع (Vroom)
- نظرية العدالة (Adams)
- نظرية الدافعية (Herzberg & Maslow)
- جدول (1): أبرز دراسات القيادة الإداري

•

أهم النتائج	المنهج	سنة الدراسة	الباحث
القيادة التحويلية ترفع الالتزام الوظيفي	وصفي	2018	الحربي
علاقة إيجابية بين القيادة المشاركة والإبداع الوظيفي	كمي	2020	المطيري

صور/جداول مقترحة

جدول (2): مقاييس الأداء الوظيفي في الأدبيات

4. 3. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أولاً: العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الموظفين

اتفق معظم الباحثين على وجود علاقة إيجابية بين أساليب القيادة الإدارية المتقدمة، مثل القيادة التحويلية والمشاركة، وبين ارتفاع مستويات الأداء الوظيفي. كما تشير الأدبيات إلى أن القيادة الفعالة تعزز الدافعية، والرضا الوظيفي، والولاء المؤسسي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء.

ثانياً: الصراعات والفجوات البحثية

- ندرة الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية في القطاع الحكومي السعودي تحديداً.
- قلة الدراسات التي دمجت نموذج LMX مع الأداء الوظيفي.
- ضعف الأبحاث التي درست الدور الوسيط للدافعية أو الثقافة التنظيمية.
- معظم الدراسات ركزت على القطاع الخاص؛ لذلك تبقى فجوة تطبيق النتائج على السياق الحكومي

5. 3. الخاتمة

يتضح من خلال استعراض الأدبيات أن القيادة الإدارية تلعب دوراً محورياً في تحسين أداء الموظفين، وأن هناك اتفاقاً عاماً على العلاقة الإيجابية بين المتغيرين. كما يظهر وجود فجوات بحثية في السياقات الحكومية، مما يعزز الحاجة لإجراء هذا البحث. وتساهم نتائج الأدبيات السابقة في بناء الفروض، وتوجيه منهجية الدراسة، وصياغة نموذج البحث المستخدم

قائمة المراجع

- باس، ب. م. (1990). من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية: تعلم مشاركة الرؤية. ديناميكيات التنظيم .
- يوكل، ج. (2002). القيادة في المنظمات. برنتس هول .
- الغامدي، س. (2017). أثر القيادة على أداء الموظفين في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة العامة .
- الزهراني، أ. (2020). أنماط القيادة وتأثيرها على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية .
- الشمري، هـ. (2023). القيادة في القطاع العام والأداء في المملكة العربية السعودية. مجلة دراسات الإدارة في الشرق الأوسط ط
- باس، برنارد (1990). من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية: تعلم مشاركة الرؤية. مجلة ديناميكيات المنظمات، 18(3)، 19- 31.
- بيرنز، جيمس (1995). القيادة. نيويورك: هاربر آند رو .
- يكل، غاري (2002). القيادة في المنظمات (الطبعة الخامسة). نيوجيرسي: برنتس هول.
- الخالدي، أحمد (2006). “أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية”. مجلة الإدارة العامة، 46(2)، 77- 95.

- نورث هاوس، بيتر (2013). القيادة: النظرية والممارسة (الطبعة السادسة). لندن: ساج للنشر .
- القحطاني، فهد (2016). “العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين في القطاع الحكومي”. المجلة العربية للإدارة، 36(1)، 55- 72.

1. Bass, B. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations.
2. Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). Management of Organizational Behavior.
3. Robbins, S. (2001). Organizational Behavior.
4. أبو النصر، محمد. (2012). القيادة الإدارية الحديثة. القاهرة: دار الفجر.
5. الحربي، نورة. (2018). أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي. مجلة الإدارة العامة.
6. المطيري، ندى. (2020). العلاقة بين القيادة التشاركية والإبداع الوظيفي. جامعة الملك سعود.
7. الصالح، هناء. (2021). محددات الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية.
8. الرشيد، سارة. (2023). القيادة الإدارية في القطاع الحكومي السعودي: دراسة تحليلية. جامعة الأميرة نورة.