

دور القيادة الإدارية في تحسين كفاءة أداء المؤسسات دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية السعودية

إعداد الطالب/

عبدالله راضي محمد الشمري

الرقم الجامعي/

252001442

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي

2026

وقل عسى أن يكون
خيرا عسى أن يكون

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء.....	3
شكر وتقدير.....	4
قائمة الجداول.....	7
فهرس الأشكال.....	8
المستخلص.....	9
الفصل الأول.....	10
المقدمة.....	11
مشكلة الدراسة.....	12
أهمية الدراسة.....	13
أهداف الدراسة.....	14
تساؤلات الدراسة.....	15
فرضيات الدراسة.....	15
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	16
الفصل الثاني.....	19
الدراسات السابقة.....	19
المقدمة.....	20
المتغير التابع والمستقل.....	21
الدراسات السابقة.....	22
الإطار النظري للدراسة.....	29
الفصل الثالث.....	32
منهجية الدراسة.....	32
المقدمة.....	33
مجتمع البحث.....	34
المنهجية وطرق البحث.....	35
أدوات الدراسة.....	36

37.....	خطوات جمع البيانات
39.....	حدود الدراسة
40.....	الفصل الرابع
40.....	نتائج الدراسة
41.....	المقدمة
42.....	تحليل البيانات
81.....	المناقشة
83.....	الخاتمة
85.....	التوصيات
86.....	المراجع
89.....	الملاحق
94.....	Abstract

قائمة الجداول

44	جدول 1 : التحليلات الإحصائية.....
45	جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة.....
46	جدول 3 : التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.....
47	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية.....
49	جدول 5 : التحليل الإحصائي لتبنى القادة الإداريون أسلوبًا قياديًا يعزز الكفاءة المؤسسية.....
50	جدول 6 : التحليل الإحصائي لتحديد القادة أهدافًا واضحة ومحددة للمؤسسة.....
52	جدول 7 : التحليل الإحصائي لالتزام القادة بالعدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين.....
53	جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساهمة وضوح الرؤية القيادية في تحسين الأداء العام.....
55	جدول 9 : التحليل الإحصائي لمنح القادة الموظفين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم.....
56	جدول 10 : التحليل الإحصائي لتشجيع القادة المبادرات الفردية والابتكار.....
58	جدول 11 : التحليل الإحصائي لتوفير القادة الدعم اللازم لتطوير مهارات الموظفين.....
59	جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساهمة تمكين الموظفين في رفع مستوى الإنتاجية.....
61	جدول 13 : التحليل الإحصائي لاتسام الاتصال بين الإدارة والموظفين بالوضوح والفعالية.....
62	جدول 14 : التحليل الإحصائي لإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.....
64	جدول 15 : التحليل الإحصائي لاعتماد الإدارة على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات.....
65	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة التواصل الفعال في تقليل الأخطاء الإدارية.....
67	جدول 17 : التحليل الإحصائي لتحسن مستوى إنجاز المعاملات في المؤسسة.....
68	جدول 18 : التحليل الإحصائي لانخفاض معدلات الهدر في الموارد.....
70	جدول 19 : التحليل الإحصائي لتحسن جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.....
71	جدول 20 : التحليل الإحصائي لارتفاع مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل.....
	جدول 21 : التحليل الإحصائي لرؤية أن القيادة الإدارية الفعالة تسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة أداء المؤسسات الحكومية.....
73	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية.....
74	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية.....
74	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات الصحية وكفاءة أداء المؤسسات الحكومية.....
77	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات الصحية ودعم وتمكين الموظفين.....
78	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات الصحية والاتصال الإداري واتخاذ القرار.....
80	جدول 27 : اختبار التباين الأحادي.....
80	جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز.....

فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة 45
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة 46
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية 48
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لتبنى القادة الإداريون أسلوبًا قياديًا يعزز الكفاءة المؤسسية 49
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتحديد القادة أهدافًا واضحة ومحددة للمؤسسة 51
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لالتزام القادة بالعدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين 52
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساهمة وضوح الرؤية القيادية في تحسين الأداء العام 54
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لمنح القادة الموظفين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم 55
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتشجيع القادة المبادرات الفردية والابتكار 57
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتوفير القادة الدعم اللازم لتطوير مهارات الموظفين 58
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة تمكين الموظفين في رفع مستوى الإنتاجية 60
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لاتسام الاتصال بين الإدارة والموظفين بالوضوح والفعالية 61
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار 63
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لاعتماد الإدارة على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات 64
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة التواصل الفعال في تقليل الأخطاء الإدارية 66
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لتحسُّن مستوى إنجاز المعاملات في المؤسسة 67
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لانخفاض معدلات الهدر في الموارد 69
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لتحسُّن جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين 70
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لارتفاع مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل 72
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لرؤية أن القيادة الإدارية الفعالة تسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة أداء المؤسسات الحكومية 73
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات الصحية وكفاءة أداء المؤسسات الحكومية 76
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات الصحية ودعم وتمكين الموظفين 77
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات الصحية والاتصال الإداري واتخاذ القرار 79

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الإدارية في تحسين كفاءة أداء المؤسسات، مع التركيز على المؤسسة الحكومية السعودية وتقديم الخدمات الصحية كمجال تطبيقي. اتبعت الدراسة المنهجية الكمية لجمع البيانات من مجتمع البحث، حيث تمثلت العينة في ٢٥٣ موظفًا يمثلون مختلف المستويات الوظيفية والإدارات داخل المؤسسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية واضحة بين أساليب القيادة الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي، حيث تبين أن كفاءة أداء المؤسسات، ودعم وتمكين الموظفين، وفعالية الاتصال الإداري واتخاذ القرار، جميعها عوامل رئيسية تؤثر على تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمستفيدين. كما أظهرت النتائج أن تمكين الموظفين وتحسين نظم الاتصال الإداري يساهمان بشكل مباشر في رفع مستوى الالتزام والإنتاجية داخل المؤسسة. استنادًا إلى هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز مهارات القيادة الإدارية من خلال برامج تدريبية مستمرة، وتطوير نظم دعم وتمكين الموظفين، وتحسين قنوات الاتصال الداخلي واتخاذ القرار لضمان تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية. كما توصي الدراسة بتبني آليات قياس أداء دقيقة، واعتماد نهج تكاملي يجمع بين جميع عناصر القيادة لتحقيق الأداء المؤسسي الأمثل. تعكس هذه الدراسة أهمية القيادة الإدارية كعامل مؤثر وحاسم في تعزيز جودة الخدمات وكفاءة المؤسسات الحكومية، وتقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء المؤسسي في السياق السعودي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، كفاءة الأداء، المؤسسات الحكومية، تمكين الموظفين، الاتصال الإداري، اتخاذ القرار، جودة الخدمات الصحية.

الفصل الأول

المقدمة

تُعد القيادة الإدارية أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات في مختلف القطاعات، فهي تمثل القوة الدافعة التي تُحوّل الخطط إلى أفعال، وتُترجم الأهداف إلى نتائج ملموسة من خلال التأثير في الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو الأداء الفعال، وقد أكدت الأدبيات الإدارية الكلاسيكية والمعاصرة أن القيادة هي "فن التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة"، وأنها الوظيفة الإدارية التي تربط بين التخطيط والتنظيم والرقابة، بما يضمن كفاءة التنفيذ وفاعليته (Northouse, 2022).

ولقد تطورت مفاهيم القيادة الإدارية عبر العقود لتواكب التغيرات في بيئات العمل، فانتقلت من النمط السلطوي القائم على الأوامر إلى النمط التشاركي والتحويلي الذي يركز على تمكين العاملين وتعزيز انتمائهم التنظيمي، وأشار Yukl (2020) إلى أن فعالية القيادة تتجلى في قدرتها على التكيف مع المواقف التنظيمية المختلفة واختيار النمط القيادي الأنسب لتحقيق الكفاءة. من هنا، يتضح أن القيادة الإدارية ليست مجرد ممارسة ثابتة، بل هي عملية ديناميكية تتأثر بالظروف الداخلية والخارجية للمنظمة.

وأصبحت القيادة الإدارية عاملاً حاسماً في تحقيق التميز التنظيمي والاستدامة. فقد أثبتت الدراسات أن القيادة الفعالة تُعد الموجه الرئيس لتحسين الأداء الإداري وزيادة كفاءة المؤسسات في استخدام مواردها البشرية والمادية، وتؤكد دراسة بلحمو وشريف (2022) أن القائد الإداري الذي يمارس التواصل الفعال، ويشجع التحفيز، ويشرك العاملين في اتخاذ القرار، يسهم في تطوير الثقافة التنظيمية ويخلق بيئة عمل إيجابية تدعم الإنتاجية والتعاون.

وفي ضوء التحولات العالمية المتسارعة، أصبح التميز المؤسسي هدفاً استراتيجياً تسعى إليه جميع الحكومات والمنظمات، وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين القيادة الإدارية والتميز أو الكفاءة المؤسسية، حيث أوضحت دراسة Amer & Kunos (2024) في وزارة التربية والتعليم الأردنية أن القيادة الإدارية – من خلال الإبداع واتخاذ القرار – تلعب دوراً محورياً في رفع كفاءة الأداء التشغيلي وزيادة رضا العاملين.

وفي ظل هذه الاتجاهات العالمية، تشهد المملكة العربية السعودية نقلة نوعية في مجال تطوير العمل الإداري والمؤسسي تماشياً مع رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على بناء جهاز حكومي فعال وكفاء يعتمد على القيادة الحديثة، والتخطيط الاستراتيجي، والتحول الرقمي (Vision 2030, 2023). ويؤكد AlKahtani (2023) أن نجاح مؤسسات القطاع الحكومي السعودي في تحقيق أهداف الرؤية يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة القيادة الإدارية في توجيه الموارد وتعزيز الأداء المؤسسي من خلال ممارسات قيادية قائمة على المشاركة والتحفيز والتمكين.

من هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية، ليس فقط بوصفها متغيراً تنظيمياً مؤثراً، بل كعنصر استراتيجي يحدد قدرة الجهاز الحكومي على تحقيق الكفاءة والاستدامة.

مشكلة الدراسة

تُعد القيادة الإدارية من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، إذ تمثل جوهر العملية الإدارية وأساس تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. (Northouse, 2022) ومع التحولات الإدارية والاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030، أصبح من الضروري إعادة النظر في ممارسات القيادة الإدارية داخل المؤسسات الحكومية لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة التشغيلية والإنتاجية. (AlKahtani, 2023)

على الرغم من جهود الحكومة السعودية في تطوير الأداء المؤسسي عبر برامج التحول الوطني وتحديث الأجهزة الحكومية، إلا أن العديد من المؤسسات الحكومية ما تزال تعاني من تفاوت في كفاءة الأداء الإداري نتيجة ضعف الممارسات القيادية الفعالة، وغياب ثقافة القيادة التحويلية والمشاركة في صنع القرار. (Alotaibi, 2020) وأشارت دراسات ميدانية سابقة إلى أن بعض القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية يعتمدون على الأساليب التوجيهية التقليدية التي تُركّز على السلطة والإشراف دون تحفيز العاملين أو تمكينهم (بشورى، 2024)

تؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن كفاءة الأداء المؤسسي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة المتبع داخل المنظمة، فقد أوضحت دراسة بلحمو وشريف (2022) أن المؤسسات التي تعتمد القيادة التحفيزية والمشاركة في اتخاذ القرار تحقق مستويات أعلى من الرضا والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد الأساليب البيروقراطية الجامدة، كما بينت دراسة إسماعيل والرشيدي (2022) أن غياب القيادة المستدامة في مؤسسات النفط الكويتية أدى إلى انخفاض متوسط مستوى الأداء المؤسسي، مما يعكس أهمية دور القيادة في توجيه السلوك التنظيمي وتحقيق الفعالية المؤسسية، أما أبو شحاتة (2023) فقد أكدت أن القيادة الواعية تمثل الأساس في تطبيق أدوات التطوير المؤسسي الحديثة مثل القياس المقارن والتحسين المستمر.

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي في قطاعات مختلفة (Dawood, 2023; Basiru et al., 2023; Alrawas et al., 2025)، إلا أن البيئة الحكومية السعودية ما تزال

تفتقر إلى دراسات ميدانية متعمقة تُحلل بشكل كمي ومباشر أثر أبعاد القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، المشاركة، والموقفية) على كفاءة الأداء المؤسسي.

ينطلق أساس مشكلة الدراسة من ملاحظة الباحث لوجود تحديات إدارية وهيكلية تواجه المؤسسات الحكومية السعودية، تتعلق بضعف فاعلية القيادة الإدارية في توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الكفاءة المؤسسية المنشودة، مما يؤدي إلى تفاوت مستويات الأداء وعدم استقرار جودة الخدمات المقدمة. وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسة في السؤال الآتي: ما أثر القيادة الإدارية بأبعادها (التحويلية، التبادلية، المشاركة، والموقفية) في تحسين كفاءة أداء المؤسسات الحكومية السعودية؟

أهمية الدراسة

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- ❖ إثراء الأدبيات العلمية في مجال الإدارة والقيادة من خلال دراسة أثر أنماط القيادة الإدارية المختلفة (التحويلية، التبادلية، المشاركة، والموقفية) على كفاءة الأداء المؤسسي في بيئة العمل الحكومي السعودي، وهي بيئة تحتاج إلى مزيد من الدراسات التطبيقية الحديثة.
- ❖ توسيع الإطار النظري للقيادة الإدارية عبر الربط بين الاتجاهات القيادية الحديثة ومفهوم الكفاءة المؤسسية، مما يسهم في بناء قاعدة معرفية أعمق حول العلاقة بين القيادة الفعالة وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ❖ سد الفجوة البحثية في الدراسات العربية التي تناولت القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية، خصوصاً في ظل التحولات الإدارية والاقتصادية التي تشهدها المملكة ضمن رؤية السعودية 2030.
- ❖ تقديم نموذج بحثي متكامل يمكن أن يُستفاد منه في الدراسات المستقبلية لفحص العلاقة بين القيادة والأداء في بيئات تنظيمية أخرى (تعليمية، صحية، خدمية... إلخ).

ثانيًا: الأهمية العملية:

- ❖ تمكين القيادات الحكومية من التعرف على الأساليب القيادية الأكثر تأثيراً في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، بما يساعد على تحسين جودة الخدمات العامة ورفع مستوى رضا المستفيدين.
- ❖ تقديم توصيات تطبيقية تساعد صانعي القرار في المؤسسات الحكومية على تبني أنماط قيادة أكثر مرونة وفعالية تتلاءم مع متطلبات التطوير المؤسسي والتحول الرقمي.
- ❖ دعم برامج التدريب والتأهيل القيادي في القطاع الحكومي من خلال تزويدها بنتائج علمية يمكن الاستناد إليها في تصميم البرامج التدريبية لتطوير المهارات القيادية والإدارية.
- ❖ الإسهام في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 التي تركز على بناء جهاز حكومي فعال يتمتع بقيادات قادرة على إدارة الأداء بكفاءة عالية وتحقيق التنمية المستدامة.
- ❖ تعزيز ثقافة القيادة التحويلية والمشاركة داخل المؤسسات الحكومية بما يساهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الانتماء والرضا الوظيفي لدى العاملين.

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة المشاركة، والقيادة الموقفية) على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية، وذلك من خلال تحليل مدى إسهام أنماط القيادة المختلفة في تعزيز فعالية الأداء الإداري وتحقيق كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية داخل بيئة العمل الحكومي. وتتفرع من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل في:

1. تحليل أثر القيادة التحويلية في تحفيز الإبداع والابتكار الإداري لدى القيادات الحكومية وانعكاس ذلك على رفع كفاءة الأداء المؤسسي.
2. تحديد دور القيادة التبادلية في تحسين الانضباط الإداري والالتزام المهني لدى العاملين بما يساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية.
3. دراسة أثر القيادة المشاركة في تعزيز روح العمل الجماعي والتواصل التنظيمي، وتأثيرها في فعالية الأداء الإداري.

4. قياس أثر القيادة الموقفية في تكيف القادة مع المتغيرات البيئية والتنظيمية، وانعكاس ذلك على مرونة الأداء المؤسسي وكفاءته.

5. استكشاف العلاقة التكاملية بين أبعاد القيادة الإدارية المختلفة في تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسات الحكومية السعودية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الدراسة الرئيسي: ما أثر القيادة الإدارية بأبعادها (التحويلية، التبادلية، المشاركة، والموقفية) على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر القيادة التحويلية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية؟
- ما أثر القيادة التبادلية في رفع مستوى الانضباط الإداري وتحقيق الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الحكومية السعودية؟
- ما أثر القيادة المشاركة في تعزيز التعاون والتواصل التنظيمي وانعكاسه على كفاءة الأداء المؤسسي؟
- ما أثر القيادة الموقفية في تمكين القادة من التكيف مع المتغيرات التنظيمية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي؟
- ما مدى تكامل الأبعاد المختلفة للقيادة الإدارية في تحقيق الأداء المؤسسي الأمثل في بيئة العمل الحكومي السعودي؟

فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الإدارية بأبعادها مجتمعة (التحويلية، التبادلية، المشاركة، والموقفية) على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التحويلية على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة التبادلية على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة المشاركة على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الموقفية على كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

- الإطار النظري للقيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية من الركائز الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسات وكفاءتها. فهي العملية التي من خلالها يوجه القائد الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. وتستند دراسة دور القيادة الإدارية في تحسين أداء المؤسسات على مجموعة من النظريات العلمية التي حاولت تفسير العلاقة بين أسلوب القيادة وسلوك الموظفين ونتائج العمل. من أبرز هذه النظريات نظرية السمات التي تفترض أن القائد الفعال يمتلك مجموعة من السمات الشخصية والمهارات التي تمكنه من التأثير في مرؤوسيه بشكل إيجابي، مثل القدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة، والقدرة على التحفيز، والقدرة على التواصل الفعال. بالمقابل، تؤكد نظرية السلوك على أهمية أنماط سلوك القائد في توجيه الموظفين وتحقيق الأداء المطلوب، حيث أن السلوكيات التفاعلية والداعمة تحفز الموظفين على الإبداع والالتزام، بينما الأساليب السلطوية قد تقلل من الكفاءة وتحد من الابتكار. إضافة إلى ذلك، تبرز نظرية الموقف التي تشير إلى أن فعالية القيادة تعتمد على ملاءمة أسلوب القائد مع ظروف المؤسسة ومتغيرات البيئة التنظيمية، ما يجعل القيادة عملية ديناميكية تتغير بتغير التحديات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- الإطار المفاهيمي للبحث

يمثل الإطار المفاهيمي خريطة التفكير العلمي للبحث، حيث يوضح العلاقة بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي. في هذا السياق، تُعتبر القيادة الإدارية المتغير المستقل الذي يؤثر في المتغير التابع وهو كفاءة أداء المؤسسة. يتضح ذلك من خلال دراسة عناصر القيادة المختلفة، مثل أسلوب القيادة سواء كان تشاركيًا، تحفيزيًا، أو استبداديًا، ومدى قدرة القائد على اتخاذ القرارات بشكل رشيد وشفاف، وأهمية التواصل الداخلي بين الإدارة والموظفين، فضلاً عن دور القائد في تحفيز الموظفين من خلال الحوافز المادية والمعنوية. يتيح هذا الإطار للباحث صياغة فرضيات واضحة يمكن اختبارها ميدانيًا داخل المؤسسة الحكومية السعودية، حيث يتم قياس أثر أساليب القيادة المختلفة على مستوى أداء الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما يوفر الإطار المفاهيمي قاعدة لتحليل النتائج وتفسيرها بما يتوافق مع الواقع المؤسسي، مما يعزز القدرة على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

- المنهج العلمي المتبع

يعتمد البحث على المنهج العلمي التجريبي والتحليلي الذي يهدف إلى جمع البيانات الدقيقة وتحليلها للوصول إلى استنتاجات موثوقة. يبدأ البحث بتحديد مشكلة الدراسة بوضوح، والتي تتمثل في فهم كيف تؤثر القيادة الإدارية على كفاءة أداء المؤسسة، وما هي العوامل التي تعزز أو تحد من فعالية الأداء. بعد ذلك، يتم صياغة فرضيات علمية قابلة للاختبار، مثل وجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة التشاركي ورفع كفاءة الموظفين، أو تأثير القرارات الإدارية على مستوى الأداء المؤسسي. يعتمد البحث على تصميم أدوات جمع البيانات بعناية، من خلال استخدام الاستبيانات والمقابلات والملاحظات الميدانية، وذلك لضمان جمع معلومات دقيقة وموضوعية تعكس الواقع الفعلي للمؤسسة. بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية دقيقة مثل تحليل الانحدار والارتباط، بهدف اختبار صحة الفرضيات وتحديد قوة العلاقة بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء. هذا النهج العلمي يضمن أن تكون النتائج موضوعية وقابلة للتعميم، ويعكس الواقع الإداري بطريقة دقيقة وموثوقة.

- الأهمية العلمية للبحث

تتجلى الأهمية العلمية للبحث في قدرته على تقديم فهم معمق للعلاقة السببية بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي. إذ يساعد اعتماد النظرية العلمية في إعداد البحث على تقديم نتائج دقيقة وموثوقة يمكن أن تُستخدم كدليل لصنع القرار داخل المؤسسات الحكومية السعودية. كما يساهم البحث في التعرف على أفضل الممارسات القيادية التي يمكن تبنيها لتحفيز الموظفين

وتحسين مستوى الإنتاجية. وعلاوة على ذلك، يوفر البحث قاعدة لتطوير استراتيجيات تدريبية وتأهيلية للقادة الإداريين، بهدف تعزيز قدرتهم على مواجهة التحديات وتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية أكبر. من خلال هذا النهج العلمي، يصبح البحث ليس مجرد دراسة وصفية، بل أداة عملية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي على أسس علمية موثوقة وقابلة للتطبيق في الواقع العملي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يشكل الفصل الثاني من هذا البحث مرحلة جوهرية تهدف إلى وضع أساس متين لفهم العلاقة بين القيادة الإدارية وكفاءة أداء المؤسسات، من خلال تناول مجموعة من المفاهيم والموضوعات التي تُعدّ حجر الزاوية للبحث. هذا الفصل يسعى إلى تقديم رؤية شاملة تمكن القارئ من إدراك كيفية تأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي، ومدى أهمية هذا التأثير في تعزيز كفاءة المؤسسات الحكومية. من خلال هذا الفصل، يتم توضيح البنية العلمية للبحث وربط النتائج المحتملة بالنظريات والممارسات الإدارية المعروفة، مما يخلق إطاراً منهجياً متكاملًا لفهم الظاهرة المدروسة.

سيعمل هذا الفصل على تمكين الباحث من استعراض وتحليل المعلومات ذات الصلة بشكل معمق، بحيث يقدم رؤية دقيقة عن كيفية تكامل عناصر القيادة مع الأداء المؤسسي، وكيف يمكن قياس أثر هذه العلاقة بموضوعية. كما سيتيح الفصل الفرصة لمناقشة الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، بحيث يتم التعرف على نتائج الأبحاث التي تناولت القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مع إبراز الثغرات البحثية التي يمكن لهذا البحث الميداني سدّها، وهو ما يضفي قيمة علمية إضافية على الدراسة.

يقدم الفصل إطاراً مفاهيمياً ونظرياً يساعد على فهم الظواهر الإدارية بصورة متكاملة، ويربط بين الممارسات القيادية المختلفة ونتائج الأداء المؤسسي في الواقع العملي للمؤسسات الحكومية السعودية. من خلال هذا الإطار، يمكن للباحث تحديد العوامل المؤثرة وتوضيح كيفية تفاعلها، الأمر الذي يسهل تفسير النتائج وتحليلها بطريقة منهجية ومنظمة. علاوة على ذلك، فإن هذا الفصل يؤكد أهمية البحث في تقديم حلول عملية وقابلة للتطبيق، من خلال الاستفادة من المعارف النظرية والبيانات الميدانية للوصول إلى توصيات دقيقة تدعم تحسين الأداء المؤسسي.

إن إعداد هذا الفصل بعناية يضمن تحقيق غرض البحث العلمي، ويُمكن القارئ من متابعة الدراسة بسلاسة وفهم السياق الذي يجمع بين النظرية والتطبيق. فهو ليس مجرد عرض للمعلومات، بل هو جسر يربط بين المعرفة المكتسبة سابقاً والممارسات الفعلية في المؤسسات، مما يوضح أهمية القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ويضع الأساس لتحليل النتائج في الفصول التالية من البحث.

المتغير التابع والمستقل

- المتغير التابع

يمثل المتغير التابع في هذه الدراسة الجانب الذي تسعى القيادة الإدارية إلى التأثير عليه وتحسينه، وهو تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة من المؤسسة الحكومية السعودية. جودة الخدمات الصحية تُعد مؤشرًا حيويًا على فعالية الأداء المؤسسي، فهي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق رضاهم. تشمل جودة الخدمات الصحية عدة أبعاد، مثل سرعة الاستجابة، دقة التشخيص والعلاج، مستوى الرعاية المقدمة للمرضى، وكفاءة إدارة الموارد المتاحة. يُنظر إلى هذا المتغير على أنه نتاج مباشر لفاعلية القيادة الإدارية، إذ أن أساليب القيادة المختلفة ودرجة الاهتمام بالموظفين ووضوح الإجراءات التنظيمية تلعب دورًا محوريًا في رفع مستوى الخدمات المقدمة. في هذا السياق، يسعى البحث إلى قياس مدى تأثير القيادة الإدارية على تحسين هذه الجودة، مع الأخذ في الاعتبار التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية السعودية في تقديم خدمات صحية عالية المستوى.

- المتغيرات المستقلة

تمثل المتغيرات المستقلة في الدراسة العوامل التي يمكن للقيادة الإدارية التأثير عليها بشكل مباشر، وهي متعددة الجوانب وتشمل:

1. كفاءة أداء المؤسسات الحكومية:

هذا المتغير يعكس قدرة المؤسسة على تنظيم مواردها البشرية والمادية بطريقة تضمن تحقيق أهدافها بكفاءة عالية. يشمل ذلك التخطيط الفعال، تنظيم العمليات الداخلية، متابعة الأداء المؤسسي، وتحقيق التكامل بين مختلف الإدارات. المؤسسات التي تتمتع بكفاءة أداء عالية تكون أكثر قدرة على تحسين جودة الخدمات الصحية، لأن وجود آليات تشغيلية منظمة يساهم في تقليل الأخطاء وتسريع العمليات وتحقيق رضا المستفيدين.

2. دعم وتمكين الموظفين:

يعبر هذا البعد عن مدى اهتمام القيادة بتوفير بيئة عمل محفزة وتشجيعية للموظفين، بما يشمل منحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة، وتوفير التدريب والتطوير المهني، وتحفيزهم على الابتكار والمبادرة. تمكين الموظفين يساهم بشكل مباشر في رفع إنتاجيتهم وتحسين أدائهم، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات الصحية المقدمة، إذ يصبح الموظف أكثر التزامًا وكفاءة في أداء مهامه.

3. الاتصال الإداري واتخاذ القرار:

يشير هذا المتغير إلى فعالية قنوات الاتصال داخل المؤسسة ووضوح عملية اتخاذ القرار، ومدى قدرة القيادة على نقل المعلومات بدقة وشفافية بين جميع المستويات الإدارية. الاتصال الإداري الفعال واتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة يسهم في تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين استجابة المؤسسة لمتطلبات المستفيدين، وهو عامل مهم يرفع جودة الخدمات الصحية ويعزز كفاءة الأداء المؤسسي.

العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

تتمثل العلاقة الأساسية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة في أن جودة الخدمات الصحية تتأثر بشكل مباشر بكل من كفاءة الأداء المؤسسي، ودعم وتمكين الموظفين، وفعالية الاتصال الإداري واتخاذ القرار. فكلما ارتفعت كفاءة أداء المؤسسة وتوفر دعم وتمكين للموظفين وتحسّن الاتصال الإداري، كلما ارتفعت جودة الخدمات الصحية المقدمة. بمعنى آخر، تلعب المتغيرات المستقلة دور الوسيط الذي يمكن للقيادة الإدارية من خلاله التأثير على النتيجة النهائية، وهي مستوى رضا المستفيدين وكفاءة الخدمات. يُظهر هذا الترابط أن القيادة الإدارية ليست مجرد توجيه للموظفين، بل هي عنصر فاعل في خلق بيئة مؤسسية متكاملة، تعمل على تعزيز الأداء وتحسين النتائج، مما يجعل العلاقة بين هذه المتغيرات جوهرية لفهم كيفية تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الحكومية السعودية.

الدراسات السابقة

- دراسة (بشورى، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية بأبعادها (اتخاذ القرار، التوجيه، الإشراف، التأثير والإبداع القيادي) على فعالية العملية الإدارية ورفع مستوى الأداء الإداري في المؤسسات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقة بين المتغيرات، تكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من القادة الإداريين والعاملين في المؤسسات الإدارية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية لتمثيل مختلف المستويات التنظيمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الإدارية تلعب دوراً محورياً في تحسين كفاءة العملية الإدارية وزيادة فعالية اتخاذ القرار، كما أن المهارات القيادية والإبداع الإداري يسهمان بشكل مباشر في تطوير الأداء الإداري وتحقيق الأهداف المؤسسية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج

تدريبية للقادة الإداريين تركز على مهارات القيادة الحديثة واتخاذ القرار الفعال، وتعزيز الإبداع في الممارسات الإدارية لضمان التكيف مع التغيرات والتحديات المستقبلية...

- دراسة (الطوخي، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الكوادر البشرية ودورها الاستراتيجي في رفع كفاءة المنظمات المعاصرة، باعتبارها العنصر الأهم والأصعب في التقليد أو الاستنساخ، والمكوّن الأساسي لنجاح أي منظمة وتطورها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و تكوّنت عينة الدراسة من عدد من القيادات الإدارية والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسات المعاصرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاهتمام بالكوادر البشرية الوطنية يمثل محور الاستراتيجية لأي دولة تسعى للتقدم، وأن التدريب المستمر والتعلم الدائم هما الطريق الرئيس لتطوير الأداء ورفع فاعليته. كما أكدت النتائج أن بناء الشخصية القيادية يتطلب تنمية المهارات الفطرية بالتدريب والتعلم المستمر. وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية متخصصة للقيادات والمديرين لتطوير علاقتهم بمرؤوسهم، ووضع استراتيجيات وطنية للنهوض بالكوادر البشرية وتحسين الأداء العام والإنتاج القومي.

- دراسة (بلحموشريف، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وذلك من خلال أبعاد متعددة شملت الاتصال، والتحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفعالية فرق العمل، والإبداع والابتكار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على مجموعة من المراجع النظرية، إضافة إلى أداة الاستبيان التي طُبِّقت على مؤسسة سونلغاز – فرع معسكر، وتكوّنت عينة الدراسة من عدد من العاملين والقيادات الإدارية في مؤسسة سونلغاز فرع معسكر، تم اختيارهم لتمثيل مختلف المستويات الإدارية والوظيفية في المؤسسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، حيث تبين أن بعد العمل بروح الفريق كان الأكثر تأثيراً في تطوير الثقافة التنظيمية، مما يدل على اهتمام المؤسسة الكبير بتعزيز التعاون والتنسيق بين العاملين بما يتناسب مع طبيعة نشاطها الخدمي والتقني. وأوصت الدراسة بتعزيز أدوار القيادة الإدارية في مجالات الاتصال الفعال، والتحفيز المستمر، وتشجيع الإبداع والابتكار، إضافة إلى غرس ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار بما يساهم في تطوير بيئة تنظيمية إيجابية ومستدامة داخل المؤسسة....

- دراسة (المبيضين والعضايلة، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية) على تحسين الأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في الأردن، واستخدمت

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وتكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بمختلف المستويات الوظيفية والإدارية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز وعي العاملين بأهمية وجود ثقافة تنظيمية قوية داخل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية، وتشجيع ممارسات العمل المتميزة وتحفيزها، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي لحل مشكلات العمل..

- دراسة (الرحبي واخرون، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي إصدار 2020 بأبعاده السبعة (القيادة وثقافة المؤسسة، غايات المنظمة ورؤيتها واستراتيجيتها، إشراك المعنيين، تحقيق الاستدامة، إدارة الأداء، انطباعات المعنيين، الأداء الاستراتيجي والتشغيلي) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده في مجموعة مدارس تبارك الخاصة بسلطنة عُمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع (250) قائمة استقصاء على العاملين بمجموعة مدارس تبارك الخاصة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير جوهري للنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين الأداء المؤسسي لمجموعة مدارس تبارك الخاصة، كما بيّنت أن النموذج يتميز بطبيعته الديناميكية التي تركز على القيادة القوية، والتوجه الاستراتيجي الواضح، وتطوير الموارد البشرية والشراكات والعمليات لتحقيق التنمية المستدامة وتقديم خدمات تعليمية عالية القيمة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي لما له من دور في التوفيق بين الجوانب الإدارية والبشرية وتعزيز الابتكار وتبني نماذج أعمال حديثة تخلق قيمة مضافة للمؤسسة وعملائها، مع التركيز على بناء قدرات مؤسسية مستدامة قادرة على مواكبة التحولات المستقبلية..

- دراسة (ابوشحاتة، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القياس المقارن بأبعاده الأربعة (التخطيط، التحليل، التكامل، التنفيذ) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم) في الشركة القابضة لمصر للطيران. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية، حيث بلغ حجم العينة (361) مفردة، وتم جمع البيانات باستخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية، ثم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS-25). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي جوهري وذو دلالة إحصائية للقياس المقارن على تحسين الأداء المؤسسي بالشركة القابضة لمصر للطيران، مما يؤكد أهمية تبني ممارسات القياس المقارن كأداة استراتيجية لتطوير الأداء

وتحقيق التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الثقافة التنظيمية للعاملين لدعم تطبيق القياس المقارن، وتوفير نظام فعال للمكافآت والحوافز لتشجيع التميز، بالإضافة إلى وضع خطط واستراتيجيات بديلة لمواجهة أي خلل محتمل في الخطط الأساسية، وإجراء استطلاعات دورية للتعرف على احتياجات العملاء المستقبلية والعمل على تلبيتها لضمان ولائهم واستدامة التميز المؤسسي.

- دراسة (إسماعيل والرشيدي، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المستدامة بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات النفط الكويتية، وذلك من خلال دراسة الواقع الفعلي لممارسات القيادات الإدارية ومستوى تطبيق مبادئ القيادة المستدامة، وتحليل العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الدراسة الميدانية لجمع البيانات من العاملين في مؤسسات النفط الكويتية، حيث تم توزيع قائمة استقصاء شملت ثلاثة محاور رئيسة تمثلت في القيادة المستدامة، والأداء المؤسسي، والمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة. وقد بلغ حجم العينة (360) مفردة من العاملين، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى القيادة المستدامة في مؤسسات النفط الكويتية جاء متوسطاً على المستوى العام ولكل بعد من أبعادها، كما تبين أن مستوى الأداء المؤسسي كان متوسطاً أيضاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد الأداء المؤسسي، مما يدل على أن تعزيز القيادة المستدامة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة دعم وتطوير ممارسات القيادة المستدامة داخل مؤسسات النفط الكويتية، من خلال تدريب القيادات على تبني مبادئ الاستدامة في الإدارة، وتعزيز ثقافة المسؤولية المجتمعية، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته..

- دراسة (إسماعيل وهديب، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور السعادة الوظيفية بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية بدولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت العينة من (355) مفردة من العاملين في وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية بدولة الكويت، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى السعادة الوظيفية جاء متوسطاً على المستوى العام ولكل بعد من أبعادها، وكذلك كان مستوى الأداء المؤسسي متوسطاً على المستوى الإجمالي، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد السعادة الوظيفية وأبعاد الأداء المؤسسي، مما يدل على أن ارتفاع مستوى السعادة الوظيفية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز السعادة الوظيفية لدى العاملين بوزارة

الأوقاف والشئون الإسلامية من خلال تحسين بيئة العمل، وتفعيل برامج التحفيز والتقدير، لما لذلك من أثر مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته...

- دراسة (Basiru et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، والقيادة الخادمة) على الكفاءة الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي والاستدامة التنظيمية في المنظمات المعاصرة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي النوعي من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والنماذج المفاهيمية والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة والكفاءة الإدارية، مستعينة بمصادر علمية محكمة، ودراسات حالة، وتقارير تنظيمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز الإبداع والمشاركة الوظيفية، مما يرفع من كفاءة الأداء الإداري، بينما تركز القيادة التبادلية على ضبط العمليات وتحسين استغلال الموارد، في حين تعزز القيادة الخادمة القيم الأخلاقية والتعاون المؤسسي بما يدعم الاستدامة طويلة الأمد. كما بيّنت النتائج أن دمج الأدوات الرقمية وصنع القرار المعتمد على البيانات ضمن الممارسات القيادية يسهم في رفع الكفاءة الإدارية وتحسين جودة القرارات. وأوصت الدراسة بتصميم برامج تطوير قيادي تُمكن المديرين من اكتساب مهارات قيادية متعددة تتناسب مع متطلبات البيئات التنظيمية الحديثة، وتبني نموذج القيادة الفعّالة (LEF) الذي يدمج بين سلوكيات القيادة والثقافة التنظيمية والتطور التكنولوجي، بما يعزز التحسين المستمر والأداء المستدام في المؤسسات.

- دراسة (Amer & Kunos, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بأبعادها (الإبداع الإداري، والقدرة على اتخاذ القرار) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة التشغيلية، ورضا العاملين) في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (420) استبانة على العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم، وتم استرجاع (381) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (93%)، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الإدارية تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي داخل الوزارة، كما تبين وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية بأبعادها (الإبداع الإداري، واتخاذ القرار) على الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة التشغيلية، ورضا العاملين)، مما يعكس أهمية أسلوب القائد الإداري في تعزيز فعالية الأداء العام وتحقيق أهداف المؤسسة. وأوصت الدراسة بتعزيز مهارات القيادة الإدارية لدى مديري الوزارة من خلال التدريب المستمر على مهارات الإبداع واتخاذ القرار، وتحسين بيئة العمل بما يرفع من رضا العاملين وكفاءتهم التشغيلية، إضافة إلى تبني استراتيجيات قيادية حديثة تركز على التحفيز والمشاركة الفاعلة للعاملين في صنع القرار لتحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام...

- دراسة (Dawood, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سلوك وأنماط القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية) على أداء العاملين الأكاديميين بأبعاده (التدريس، البحث العلمي، والخدمات الجامعية) في الجامعات العراقية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطوير إطار مفاهيمي يستند إلى نظريتي القيادة التحويلية والتبادلية، بهدف تحليل كيفية تأثير سلوك القادة الإداريين في الجامعات على مستوى الأداء الأكاديمي للعاملين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة التحويلية يسهم في تحسين الأداء الأكاديمي من خلال تعزيز الإبداع والتحفيز والالتزام المهني لدى أعضاء هيئة التدريس، في حين تركز القيادة التبادلية على رفع الكفاءة والانضباط من خلال وضوح الأدوار وتحديد المكافآت والعقوبات، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم والبحث والخدمات الجامعية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات القيادية التحويلية في الجامعات العراقية لدعم الابتكار الأكاديمي والبحث العلمي، إلى جانب تطوير برامج تدريبية للقادة الإداريين تجمع بين أسلوبَي القيادة التحويلية والتبادلية بما يحقق التوازن بين التحفيز والإدارة الفعالة للأداء الأكاديمي، وذلك من أجل تحقيق استدامة التميز في مؤسسات التعليم العالي العراقية...

- دراسة (Alrawas et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التعاونية، القيادة التوزيعية، والقيادة المستدامة) على الأداء المؤسسي من منظور إسلامي، من خلال دمج مفاهيم العلوم الإدارية المعاصرة مع الفلسفة الإسلامية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي القائم على المراجعة النظرية والتحليل الفقهي والإداري للمفاهيم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أنماط القيادة الإدارية المعاصرة التي تركز على العنصر البشري والعلاقات بين القادة والمرؤوسين تؤثر تأثيراً مباشراً في الأداء المؤسسي، وأن تكامل القيادة الإدارية المعاصرة مع المنظور الإسلامي يحقق توازناً بين الكفاءة التنظيمية والقيم الأخلاقية، كما بينت النتائج أن الأبعاد الأربعة للقيادة الإدارية (التحويلية، التعاونية، التوزيعية، والمستدامة) تؤثر إيجابياً وبدرجة معنوية على الأداء المؤسسي عندما تُمارس في إطار مقاصد الشريعة الإسلامية. وأوصت الدراسة بتفعيل مبادئ القيادة الإدارية الإسلامية في المؤسسات من خلال تبني ممارسات قيادية تراعي القيم الأخلاقية والإنسانية في العمل، وإعداد برامج تدريبية تربط بين الفكر الإداري الحديث والرؤية الإسلامية لتحقيق التميز المؤسسي المستدام

الفجوة البحثية:

اتفقت غالبية الدراسات السابقة مثل دراسات (بشوري، 2024؛ Amer & Kunos، 2024؛ Basiru et al., 2023؛ Dawood، 2023؛ Alrawas et al., 2025) على أن القيادة الإدارية تمثل عنصراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي من خلال دورها في تحفيز العاملين، وتطوير بيئة العمل، وتعزيز الكفاءة التشغيلية والإبداع الإداري، كما اتفقت هذه الدراسات على أن القيادة التحويلية والتبادلية هما من أكثر الأنماط تأثيراً في رفع فعالية الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، وهناك اتفاق عام على أن المهارات القيادية والقدرة على اتخاذ القرار والإبداع الإداري تعد محددات أساسية في نجاح المؤسسات وتحسين كفاءتها التشغيلية والإدارية.

تميزت الدراسات السابقة بتنوع البيئات التطبيقية، حيث تناولت بعض الدراسات قطاعات تعليمية (مثل Dawood، 2023؛ Amer & Kunos، 2024)، وأخرى في مؤسسات خدمية أو اقتصادية (مثل إسماعيل والرشيدي، 2022؛ أبو شحاتة، 2023)، في حين ركزت دراسات أخرى على أطر مفاهيمية نظرية (مثل Basiru et al., 2023؛ Alrawas et al., 2025)، أما الدراسة الحالية فتتميز بكونها تُطبّق على المؤسسات الحكومية السعودية، وهي بيئة تنظيمية ذات طابع رسمي وهيكل معقد تتطلب أساليب قيادة تتوازن بين الكفاءة والانضباط الإداري والتحفيز البشري، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بصورة ميدانية معمقة في السياق السعودي.

اتبعت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، إلا أن بعضها كان نوعياً يعتمد على المراجعة النظرية (مثل Basiru et al., 2023 و Alrawas et al., 2025)، بينما اعتمدت دراسات أخرى على الأساليب الكمية القائمة على التحليل الإحصائي (مثل المبيضين والعضيلة، 2024؛ إسماعيل والرشيدي، 2022)، أما الدراسة الحالية فستعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الكمي مع تطبيق ميداني مباشر على عينة من المؤسسات الحكومية السعودية، بهدف قياس أثر أبعاد القيادة الإدارية إحصائياً على كفاءة الأداء المؤسسي، مما يمنحها بعداً تجريبياً أكثر دقة مقارنة بالدراسات النظرية.

تباينت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد القيادة الإدارية والمتغيرات التابعة، فبعضها ركز على الإبداع واتخاذ القرار (بشوري، 2024؛ Amer & Kunos، 2024)، وأخرى على الثقافة التنظيمية (بلحمو وشريف، 2022) أو السعادة الوظيفية (إسماعيل وهديب، 2022) أو الاستدامة (إسماعيل والرشيدي، 2022). بينما تتميز الدراسة الحالية بأنها تدرس القيادة الإدارية من خلال أربعة أبعاد متكاملة (التحويلية، التبادلية، المشاركة، والموقفية) وأثرها على متغير تابع أحادي المحور هو كفاءة الأداء المؤسسي، مما يتيح بناء نموذج تحليلي متكامل يربط بين القيادة والأداء بشكل أكثر تحديداً وشمولاً.

من خلال المقارنة، يتضح أن الفجوة البحثية تكمن في ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية تحديداً، بالرغم من أن هذا القطاع يشكل ركيزة أساسية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، كما تبرز الفجوة في الربط المباشر بين أنماط القيادة الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي كمفهوم كمي قابل للقياس، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته عبر تحليل ميداني يعتمد على أدوات إحصائية متقدمة لقياس أثر أبعاد القيادة الإدارية على الكفاءة التنظيمية، ومن ثم تقديم نموذج علمي تطبيقي يمكن الاستفادة منه في تطوير القيادات الحكومية السعودية.

الإطار النظري للدراسة

- أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

تُعد القيادة الإدارية من أهم وظائف الإدارة وأكثرها تأثيراً في نجاح المؤسسات وتطورها، إذ تُعنى بعملية التأثير في الأفراد والجماعات لتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. (Northouse, 2022) فالقيادة الإدارية لا تقتصر على إصدار الأوامر أو ممارسة السلطة، بل تتضمن بناء الثقة وتحفيز العاملين وإشراكهم في عملية صنع القرار، ويُعرفها Robbins and Coulter (2023) بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين لإنجاز المهام التنظيمية بحماس وتعاون"، بينما يرى Yukl (2020) أن القيادة الإدارية هي "عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى التأثير في السلوك التنظيمي من خلال التواصل والتحفيز والتوجيه". وبناءً على ذلك، يمكن القول إن القيادة الإدارية تمثل الوسيط الفعال بين الخطط التنظيمية والتنفيذ العملي، فهي التي تحول الأهداف المجردة إلى إنجازات واقعية من خلال تفعيل الجهود البشرية وإدارة العلاقات التنظيمية بكفاءة.

- ثانياً: أهمية القيادة الإدارية في المؤسسات

تُعد القيادة الفعالة أحد العوامل الجوهرية لتحقيق التميز المؤسسي، إذ ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الإداري وكفاءة استخدام الموارد. (Bass & Riggio, 2019) فالقائد الناجح لا يكتفي بتوجيه العاملين نحو الأهداف، بل يخلق بيئة عمل إيجابية تعزز روح الفريق والتعاون والإبداع. (Avolio et al., 2021) وفي المؤسسات الحكومية السعودية، تكتسب القيادة أهمية مضاعفة في ظل التحولات التي تشهدها المملكة لتحقيق رؤية السعودية 2030، التي تستهدف بناء جهاز حكومي فعال وكفاء قادر على تقديم خدمات عالية الجودة للمواطنين. وتُعتبر القيادة الإدارية الحديثة عاملاً أساسياً في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تبني الممارسات التحفيزية والتشاركية، وتعزيز الثقافة التنظيمية المبنية على الابتكار والمسؤولية. (AlKahtani, 2023)

- ثالثاً: أبعاد القيادة الإدارية

تتنوع أنماط القيادة الإدارية باختلاف السياق التنظيمي والثقافي، وقد حدّد عدد من الباحثين أهم الأبعاد القيادية المؤثرة في كفاءة الأداء المؤسسي، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

القيادة التحويلية (Transformational Leadership) :

تقوم على تحفيز العاملين وإلهامهم نحو تحقيق مستويات أداء أعلى من المتوقع، من خلال الرؤية المستقبلية والتمكين والثقة المتبادلة. (Bass & Riggio, 2019) القائد التحويلي يسعى إلى تطوير القدرات الفكرية للعاملين وتشجيعهم على الإبداع والمبادرة.

القيادة التبادلية (Transactional Leadership) :

تركز على العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين، أي على نظام المكافآت والعقوبات مقابل الأداء. (Burns, 2018) هذا النمط يساهم في ضبط الأداء المؤسسي وضمان الالتزام باللوائح والإجراءات الرسمية، وهو مهم خصوصاً في المؤسسات الحكومية ذات الطابع الإداري المنظم.

القيادة المشاركة (Participative Leadership) :

تؤكد على إشراك العاملين في صنع القرار، ما يعزز الانتماء التنظيمي ويزيد من رضاهم الوظيفي. (Vroom & Jago, 2007) القيادة المشاركة تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تعزيز التفاعل والتواصل التنظيمي.

القيادة الموقفية (Situational Leadership) :

تفترض أن القيادة الناجحة تعتمد على الموقف والظروف المحيطة، أي أن القائد يعدّل أسلوبه القيادي وفق مستوى نضج العاملين وطبيعة المهام. (Hersey et al., 2013) هذا النمط يتيح مرونة تكيفية عالية مع المتغيرات الإدارية والبيئية.

رابعاً: كفاءة الأداء المؤسسي

يُقصد بكفاءة الأداء المؤسسي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة ممكنة في استخدام الموارد البشرية والمادية. (Neely, 2021) وتمثل الكفاءة الإدارية أحد الأبعاد الرئيسة للأداء المؤسسي، حيث تُعبّر عن قدرة القيادة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بفعالية. ويشير Kaplan and Norton (2004) في نموذج "بطاقة الأداء المتوازن" إلى أن كفاءة الأداء لا تتحقق فقط من خلال النتائج المالية، بل من خلال تحسين العمليات الداخلية وتطوير رأس المال البشري وزيادة رضا العملاء. وعليه، فإن العلاقة بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي علاقة تبادلية؛ إذ تؤثر القيادة على الأداء عبر التحفيز والإشراف والاتصال، بينما يعزز الأداء الناجح ثقة العاملين في قياداتهم ويقوّي الالتزام التنظيمي. (Alotaibi, 2020)

خامساً: العلاقة بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي

تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإدارية الفعالة وكفاءة الأداء المؤسسي (Dawood, 2023; Amer & Kunos, 2024). فالقادة الذين يتبعون الأساليب التحويلية والمشاركة يساهمون في خلق بيئة عمل محفزة تشجع على الابتكار والمسؤولية، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء. وتؤكد دراسة (Basiru et al. (2023 أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز الكفاءة الإدارية من خلال تشجيع الإبداع التنظيمي واستخدام التكنولوجيا في اتخاذ القرار، بينما تضمن القيادة التبادلية الانضباط والالتزام بالمعايير الإجرائية. أما دراسة إسماعيل والرشيدي (2022) فتشير إلى أن تطبيق القيادة المستدامة في المؤسسات الكويتية أدى إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال الموازنة بين القيم الأخلاقية والكفاءة التشغيلية. وتنسجم هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات أخرى (بشوري، 2024؛ الطوخي، 2021) التي أكدت أن القائد الإداري هو المحرك الرئيس لتطوير الأداء ورفع الإنتاجية المؤسسية. وفي السياق السعودي، تبرز الحاجة إلى قيادات قادرة على تطبيق مزيج من الأنماط القيادية المرنة التي تراعي طبيعة الجهاز الحكومي وهيكله البيروقراطي، بما يساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات العامة.

سادساً: القيادة الإدارية في ضوء رؤية المملكة 2030

تؤكد رؤية السعودية 2030 على بناء جهاز حكومي فعال يتميز بالشفافية والمساءلة والكفاءة العالية في الأداء، ويعد تطوير القيادات الإدارية أحد محاورها الأساسية. فالرؤية تسعى إلى تمكين القادة من تبني ممارسات حديثة قائمة على المشاركة والابتكار والتحول الرقمي (Vision 2030, 2023) في هذا الإطار، أصبحت القيادة الإدارية في القطاع الحكومي السعودي مطالبة بتبني ممارسات قيادية حديثة تجمع بين الانضباط الإداري والتحفيز البشري، واستخدام أدوات الإدارة الرقمية لتعزيز الكفاءة والسرعة في اتخاذ القرار، ويرى (Al-Qahtani (2023 أن تحقيق كفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية السعودية يتطلب تحولاً قيادياً يعتمد على تطوير الكفاءات، وتمكين فرق العمل، وتبني ثقافة تنظيمية قائمة على الأداء والنتائج.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يعتبر الفصل الثالث من هذا البحث مرحلة أساسية تهدف إلى تقديم الإطار العملي لتنفيذ الدراسة وجمع المعلومات اللازمة بطريقة علمية ومنهجية دقيقة. هذا الفصل يمثل نقطة الانطلاق نحو تطبيق البحث الميداني على الواقع الفعلي للمؤسسة الحكومية السعودية، حيث يوضح كيفية تنظيم الدراسة وجمع البيانات التي يمكن الاعتماد عليها في تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي. من خلال هذا الفصل، يسعى البحث إلى توضيح الأسلوب العلمي المتبع في دراسة الظاهرة المدروسة، وضمان أن تكون النتائج التي يتم التوصل إليها دقيقة وموثوقة، وقابلة للتفسير العلمي.

يتناول هذا الفصل الجوانب العملية التي تجعل البحث قابلاً للتطبيق، بدءاً من وصف المجتمع الذي يشمل الدراسة، مروراً بكيفية تحديد العينة المناسبة التي تمثل هذا المجتمع بشكل دقيق، وصولاً إلى الأساليب والأدوات المعتمدة لجمع البيانات الميدانية. كما يوفر الفصل توضيحاً لخطوات البحث بصورة متسلسلة ومنهجية، مما يساعد القارئ على متابعة الإجراءات العلمية التي اتبعها الباحث للوصول إلى نتائج موضوعية. هذا التنظيم المنهجي يضمن أن تكون الدراسة قائمة على أسس علمية واضحة، بعيداً عن العشوائية، ويعزز مصداقية النتائج التي سيتم تحليلها لاحقاً.

يسلط الفصل الضوء على الجوانب المتعلقة بحدود البحث والعوامل التي قد تؤثر على نطاق الدراسة ومدى تعميم النتائج. من خلال مناقشة هذه الجوانب بعناية، يتمكن الباحث من توضيح الإطار الواقعي للدراسة، وتقديم صورة دقيقة عن الظروف التي أُجريت فيها الدراسة الميدانية، بما يضمن أن تكون الاستنتاجات متوافقة مع الواقع الإداري للمؤسسة الحكومية المعنية. كما يساهم الفصل في إبراز أهمية التخطيط المسبق والإجراءات الدقيقة في البحث العلمي، مما يعزز قيمة الدراسة ويجعلها مرجعاً يمكن الاعتماد عليه في فهم العلاقة بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي.

يمثل هذا الفصل ركيزة أساسية للدراسة، إذ يربط بين النظرية التي تم تناولها في الفصل السابق والتطبيق العملي على أرض الواقع، ويضع الأساس لعرض النتائج وتحليلها فيما بعد. فهو لا يقتصر على مجرد وصف للخطوات البحثية، بل يوضح أيضاً كيف يمكن للبحث العلمي المنهجي أن يساهم في إنتاج معرفة دقيقة وموثوقة تساعد في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية المبنية على الأدلة.

مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث العمود الفقري لأي دراسة ميدانية، إذ يحدد المجموعة التي سيتم جمع البيانات منها، ويتيح للباحث إمكانية تحليل الظاهرة المدروسة بصورة دقيقة وواقعية. في هذه الدراسة، يتركز مجتمع البحث على المؤسسة الحكومية السعودية التي تتعامل مع تقديم الخدمات الصحية، حيث يشمل جميع العاملين في المؤسسة بمختلف مستوياتهم الوظيفية، بدءاً من القيادات الإدارية العليا إلى الموظفين التنفيذيين والمشرفين على العمليات اليومية. إن اختيار هذا المجتمع يعكس أهمية فهم تأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر جميع المعنيين مباشرةً بالعمل المؤسسي، مما يضمن شمولية النتائج وموضوعيتها.

يتسم مجتمع البحث بتنوعه من حيث الخبرات والمهام والمسؤوليات، حيث يتضمن القادة الإداريين المسؤولين عن التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وكذلك الموظفين المباشرين الذين ينفذون الإجراءات اليومية ويقدمون الخدمات الصحية للمستفيدين. هذا التنوع يتيح للباحث إمكانية دراسة الظاهرة من زوايا متعددة، وفهم كيفية تأثير القيادة على أداء المؤسسة بشكل شامل، سواء من ناحية التخطيط الاستراتيجي أو من حيث الأداء اليومي للموظفين. علاوة على ذلك، يمثل هذا المجتمع نموذجاً واقعياً للبيئة الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية، مما يعزز من قابلية تعميم النتائج على مؤسسات مماثلة.

كما يشكل حجم المجتمع وتوزيعه الوظيفي عنصراً حيوياً في تصميم أدوات البحث، إذ يسمح بتحديد العينة المناسبة التي تمثل المجتمع بشكل دقيق وفعال. يتيح ذلك للباحث إمكانية جمع بيانات متنوعة تعكس الواقع الإداري للمنظمة، مع الأخذ في الاعتبار الفروقات في أساليب القيادة ومستوى كفاءة الأداء بين الإدارات المختلفة. ومن خلال التركيز على مجتمع البحث بهذا الشكل، يصبح من الممكن تحليل العلاقة بين أساليب القيادة وتحسين جودة الخدمات الصحية بصورة موضوعية، وفهم كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تعزز من كفاءة الأداء المؤسسي عبر مختلف المستويات التنظيمية.

يساهم تحديد مجتمع البحث بدقة في وضع أساس علمي متين للدراسة، ويضمن أن تكون النتائج المجمعة دقيقة وقابلة للتحليل والتفسير. كما يتيح هذا الفهم المتعمق للبيئة الإدارية داخل المؤسسة الحكومية السعودية تقديم توصيات عملية تساعد على تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرة القيادة على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، مما يجعل هذا الفصل عنصراً حيوياً لفهم السياق الذي ستتم فيه الدراسة الميدانية.

المنهجية وطرق البحث

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، إذ سيسعى الباحث إلى وصف واقع القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية وتحليل أثرها على كفاءة الأداء المؤسسي. وسيتم في هذا الإطار تحديد أبعاد القيادة الإدارية المتمثلة في (القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة المشاركة، والقيادة الموقفية)، ودراسة انعكاسها على كفاءة الأداء المؤسسي من حيث الفاعلية، الإنتاجية، وجودة الإنجاز. كما سيعمل الباحث على مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة لتكوين إطار معرفي متكامل يدعم الفرضيات ويوجه التحليل الميداني.

وسيتم تطبيق الدراسة ميدانياً على عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية باستخدام أداة الاستبانة التي ستُعد وفق منهج علمي يراعي الصدق والثبات، وستُجمع البيانات وتحلل إحصائياً باستخدام مجموعة من الأساليب التحليلية المناسبة (مثل الانحدار الخطي، ومعامل الارتباط بيرسون، واختبارات الفروق الإحصائية) عبر برنامج SPSS.

- مجتمع وعينة الدراسة

سيتمكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية بمختلف قطاعاتها الإدارية والتنفيذية، باعتبارهم الفئة المستهدفة التي تمثل البيئة الإدارية التي تُمارس فيها أنماط القيادة الإدارية وتنعكس من خلالها على كفاءة الأداء المؤسسي، ويُقدَّر حجم مجتمع الدراسة بنحو (12,500) موظف وموظفة موزعين على عدد من الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية ذات الصلة بالخدمات الإدارية والتنظيمية، مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ووزارة التعليم، ووزارة المالية، وبعض الأجهزة التنفيذية في مناطق المملكة المختلفة.

أما عينة الدراسة فستُختار باستخدام الأسلوب العشوائي الطبقي لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، والإشرافية)، وسيبلغ حجم العينة (268) مفردة تم تحديدها وفق معادلة "كوكران" لحساب العينات في المجتمعات الكبيرة بنسبة خطأ لا تتجاوز (5%) ومستوى ثقة يبلغ (95%). وستوزَّع الاستبانات على أفراد العينة بشكل إلكتروني ومباشر لتغطية أوسع شريحة ممكنة من العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية، وبعد جمع الاستبانات سيتم استبعاد غير الصالح منها للتحليل، ليعتمد فقط على الاستجابات المكتملة والموثوقة في التحليل الإحصائي النهائي، بما يضمن دقة النتائج وصدق الاستنتاجات العلمية للدراسة.

أدوات الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة، نظرًا لملاءمتها لطبيعة البحث وأهدافه، وقدرتها على قياس آراء واتجاهات العاملين حول ممارسات القيادة الإدارية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية السعودية.

وسيتّم إعداد الاستبانة بناءً على الإطارين النظري والميداني للدراسة، إلى جانب مراجعة عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمجالي القيادة الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي، لضمان شمولها لجميع الأبعاد المعتمدة في نموذج الدراسة. وستتكون الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسة:

- المحور الأول: البيانات الديموغرافية للمشاركين (النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري، جهة العمل).

- المحور الثاني: أبعاد القيادة الإدارية وتشمل (القيادة التحويلية، التبادلية، المشاركة، والموقفية)، وتُقاس من خلال مجموعة من الفقرات المكونة من عبارات تقييمية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة").

- المحور الثالث: كفاءة الأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع، ويتضمن مجموعة من الفقرات التي تقيس درجة كفاءة الأداء في المؤسسة من حيث الفاعلية، وجودة التنفيذ، والإنتاجية.

وسيعرض نموذج الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في الإدارة والقيادة التربوية للتحقق من صدق المحتوى ومدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة. كما سيتم حساب معامل الثبات (Cronbach's Alpha) بعد التطبيق المبدئي للتأكد من الاتساق الداخلي للفقرات، وبذلك تُعدّ الأداة موثوقة وصالحة للاستخدام في التطبيق الميداني وتحقيق أهداف الدراسة

الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستُستخدم في هذه الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية المناسبة لطبيعة البيانات والأهداف البحثية، وذلك من أجل تحليل النتائج بدقة واختبار الفروض العلمية. سيتم تنفيذ التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26 لما يتمتع به من قدرات متقدمة في تحليل البيانات الاجتماعية والإدارية.

وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية التي ستُستخدم:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية للمبحوثين (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد القيادة الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي، وتحديد اتجاهاتها العامة.

2. الأساليب الإحصائية الاستنتاجية:

- معامل الثبات) كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من مدى اتساق فقرات الاستبانة وثباتها الداخلي.
- اختبار) بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد القيادة الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس أثر كل بعد من أبعاد القيادة الإدارية على كفاءة الأداء المؤسسي واختبار الفرض الرئيس للدراسة.
- اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الإداري).

خطوات جمع البيانات

تمثل مرحلة جمع البيانات من أهم المراحل في البحث العلمي، لا سيما عند اعتماد المنهجية الكمية، حيث ترتبط دقة النتائج بشكل مباشر بمدى جودة وموثوقية البيانات المجمعة. في هذه الدراسة، تم تصميم عملية جمع البيانات بطريقة منهجية ومنظمة تهدف إلى قياس العلاقة بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الصحية المقدمة من المؤسسة الحكومية السعودية. يبدأ هذا الإجراء بتحديد الأداة المناسبة لجمع البيانات، وهي في هذه الحالة الاستبيان الكمي الذي تم تصميمه بعناية ليشمل جميع المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة، بما يسمح بتقييم تأثير كل عامل من عوامل القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي بشكل دقيق وموضوعي.

بعد إعداد الاستبيان، تتبع الباحث خطوات واضحة لضمان صحة البيانات وشموليته، حيث تم توزيع الاستبيانات على أفراد مجتمع البحث بشكل منظم، مع مراعاة التمثيل الكامل لكافة مستويات الموظفين والإدارات داخل المؤسسة. وقد تم

تصميم الاستبيان بأسلوب واضح ومحدد، يتضمن أسئلة مغلقة تعتمد على مقياس ليكرت لقياس اتجاهات واستجابات الموظفين حول أسلوب القيادة، درجة تمكينهم، فعالية الاتصال الإداري، وجودة الخدمات الصحية. يتيح هذا التصميم الكمي سهولة جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا لاحقًا، بما يعزز من الموضوعية ويقلل من التحيزات الشخصية.

كما تضمنت عملية جمع البيانات متابعة دقيقة للتأكد من اكتمال الاستبيانات وصحة الإجابات، مع تقديم التوجيهات اللازمة للمستجيبين لضمان فهم الأسئلة بدقة والإجابة عليها بشكل صادق وموضوعي. وقد تم أيضًا الاهتمام بترتيب وتسلسل جمع البيانات بحيث تكون مرتبة حسب الإدارات والمستويات الوظيفية، ما يتيح للباحث تحليل الفروقات بين الإدارات المختلفة واستكشاف مدى تأثير أساليب القيادة المتنوعة على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الصحية. هذه الخطوات الدقيقة تجعل البيانات التي يتم جمعها أكثر مصداقية، وتساهم في تقديم نتائج قابلة للتحليل الإحصائي وتفسير العلاقات بين المتغيرات بشكل علمي.

تتيح هذه الخطوات التحقق من دقة حجم العينة الممثلة للمجتمع المستهدف، حيث يتم التأكد من أن عدد المستجيبين كافٍ لتقديم نتائج دقيقة وقابلة للتعميم داخل المؤسسة. ويضمن جمع البيانات بهذه الطريقة التوازن بين كمية المعلومات ونوعيتها، بحيث يمكن للباحث إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، مثل اختبارات الارتباط والانحدار، لفهم العلاقة بين أسلوب القيادة وكفاءة الأداء المؤسسي، وتقديم توصيات عملية قائمة على أسس علمية واضحة.

يمثل جمع البيانات في المنهجية الكمية عملية منهجية دقيقة تبدأ بتصميم أداة القياس المناسبة، مرورًا بتوزيعها على مجتمع البحث بشكل منظم، وصولًا إلى التأكد من اكتمال ودقة البيانات، وهو ما يضع الأساس لتحليل النتائج واستخلاص استنتاجات دقيقة حول العلاقة بين القيادة الإدارية وتحسين جودة الخدمات الصحية وكفاءة الأداء في المؤسسة الحكومية السعودية.

حدود الدراسة

- حدود موضوعية: تتمثل في دراسة أثر القيادة الإدارية بأبعادها الأربعة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة المشاركة، والقيادة الموقفية) على كفاءة الأداء المؤسسي.
- حدود مكانية: تقتصر الدراسة على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يمثل الفصل الرابع من هذا البحث المرحلة الأهم في الدراسة، حيث يُعنى بتحويل البيانات والمعلومات التي تم جمعها إلى معرفة علمية قابلة للتحليل والتفسير، وهو الجزء الذي يربط بين الجانب العملي للبحث والنتائج المستخلصة منه. هذا الفصل يسعى إلى تقديم صورة واضحة وشاملة عن العلاقة بين القيادة الإدارية وكفاءة أداء المؤسسات في الواقع العملي للمؤسسة الحكومية السعودية، من خلال استعراض وتحليل المعلومات التي تم جمعها بعناية، وتفسيرها وفقًا للإطار النظري والمفاهيمي الذي تم تطويره في الفصول السابقة. يُمكن القول إن هذا الفصل هو الجوهر الذي يعكس مدى نجاح البحث في تحقيق أهدافه العلمية، حيث يتيح استخلاص استنتاجات دقيقة مبنية على بيانات واقعية، مع التأكيد على أهمية الربط بين النظرية والتطبيق العملي.

يهدف الفصل إلى تقديم رؤية متكاملة للنتائج، بحيث يتم تحليل البيانات بطريقة منهجية ومنظمة، مع التركيز على الكشف عن الأنماط والاتجاهات التي تشير إلى طبيعة العلاقة بين أساليب القيادة ومستوى كفاءة الأداء المؤسسي. كما يعرض الفصل تفسيرًا علميًا لهذه النتائج، مع ربطها بالدراسات السابقة والنظريات ذات الصلة، وهو ما يسمح بفهم العوامل المؤثرة وتوضيح الآليات التي يمكن من خلالها تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة. هذه الخطوة لا تساعد فقط في تقييم الوضع الحالي، بل تتيح أيضًا تحديد الفرص والإمكانات التي يمكن الاستفادة منها لتعزيز الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.

يولي الفصل أهمية خاصة لاستعراض النتائج بطريقة نقدية، مع تحليل أبعاد القوة والضعف في الأداء المؤسسي وعلاقة ذلك بأسلوب القيادة، وهو ما يجعل القارئ قادرًا على استيعاب الصورة الكاملة للبحث. من خلال هذا العرض والتحليل العلمي، يُمكن التوصل إلى استنتاجات قابلة للتطبيق العملي، كما يمكن تقديم توصيات واضحة ومدعومة بالأدلة، تساهم في توجيه صانعي القرار داخل المؤسسات الحكومية السعودية نحو تبني أساليب قيادية أكثر فاعلية. وهذا ما يضيف قيمة علمية وعملية على الدراسة، ويجعل نتائجها مرجعية يمكن الاعتماد عليها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التنظيمية.

يمثل هذا الفصل نقطة الالتقاء بين النظرية والتطبيق، حيث يُترجم البحث من مرحلة جمع البيانات إلى مرحلة استخلاص المعرفة العملية. ويؤكد الفصل على أن الفهم الدقيق للنتائج وتحليلها بشكل منهجي يساهم في تحسين العمليات الإدارية، ويعطي المؤسسة القدرة على اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة، بما يحقق أهدافها بكفاءة وفعالية، ويعزز القيمة العلمية للبحث على المستوى الأكاديمي والتطبيقي.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

سجلت العبارة المتعلقة بوضوح وفعالية الاتصال بين الإدارة والموظفين أعلى متوسط حسابي بلغ 3.64، وهو ما يعكس قناعة لدى العينة بأن قنوات التواصل المفتوحة تمثل حجر الزاوية في الممارسة القيادية داخل المؤسسات الحكومية السعودية؛ ورغم هذا الارتفاع، يظهر انحراف معياري قدره 1.423 يشير إلى تباين ملحوظ في تجارب الموظفين الشخصية مع آليات هذا الاتصال. اتجهت الآراء بقوة نحو تأييد الدور المباشر للقيادة الفعالة في تحسين الكفاءة بمتوسط 3.61، مما يعزز فرضية الدراسة حول الارتباط العضوي بين نمط القيادة ومخرجات الأداء. نلاحظ أن العبارة الخاصة بمنح الصلاحيات اللازمة للموظفين جاءت بمتوسط 3.58، وهي نتيجة تتقارب مع الاعتماد على المعلومات الدقيقة في صنع القرار (متوسط 3.59)؛ هذا التناغم الرقمي يشي بوجود توجه مؤسساتي نحو القيادة العقلانية التي تدمج بين التمكين والموضوعية.

تراجعت قيم المتوسطات في الجوانب المتعلقة بتطوير مهارات الموظفين (3.33) وتحديد الأهداف الواضحة (3.38)، وهما أدنى القيم في المقياس؛ يفسر ذلك وجود فجوة إجرائية في تحويل الرؤية العامة إلى خطط عمل تفصيلية أو برامج بناء قدرات ملموسة. الانحرافات المعيارية في معظم العبارات تجاوزت الواحد الصحيح، ووصلت في "رضا الموظفين عن بيئة العمل" إلى 1.635؛ هذا التردد الواسع يؤكد أن الرضا ليس حالة عامة، بل يخضع لمتغيرات فرعية داخل كل إدارة على حدة. تشير قيم الالتواء (Skewness) السالبة في كافة الفقرات إلى انزياح الاستجابات نحو القيم المرتفعة؛ العينة تميل موضوعياً لتثمين دور القيادة لكنها تضع يدها على مواضع خلل في التنفيذ الفني مثل التدريب وتحديد المستهدفات. إشراك الموظفين في القرار سجل متوسطاً متوسطاً (3.42)، ما قد يفسر لماذا لم تنعكس جهود القيادة بشكل كامل على خفض معدلات الهدر أو تحسين جودة الخدمات بنفس الوتيرة؛ فالارتباط بين القيادة والنتائج يمر حتماً عبر بوابة المشاركة الفعلية لا الصورية.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.305	-1.225	.153	-.124	1.392	3.00	.088	3.08	0	253
.305	-1.982	.153	-.184	.499	2.00	.031	1.55	0	253
.305	-.848	.153	-.280	1.223	3.00	.077	3.34	0	253

.305	-1.191	.153	-.518	1.439	4.00	.090	3.57	0	253	يتبنى القادة الإداريون أسلوبًا قياديًا يعزز الكفاءة المؤسسية
.305	-1.376	.153	-.371	1.506	4.00	.095	3.38	0	253	يحدد القادة أهدافًا واضحة ومحددة للمؤسسة
.305	-1.327	.153	-.531	1.577	4.00	.099	3.53	0	253	يلتزم القادة بالعدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين
.305	-1.474	.153	-.433	1.623	4.00	.102	3.43	0	253	يسهم وضوح الرؤية القيادية في تحسين الأداء العام
.305	-1.143	.153	-.543	1.425	4.00	.090	3.58	0	253	يمنح القادة الموظفين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم
.305	-1.323	.153	-.431	1.497	4.00	.094	3.46	0	253	يشجع القادة المبادرات الفردية والابتكار
.305	-1.493	.153	-.264	1.550	4.00	.097	3.33	0	253	يوفر القادة الدعم اللازم لتطوير مهارات الموظفين
.305	-1.404	.153	-.483	1.608	4.00	.101	3.49	0	253	يسهم تمكين الموظفين في رفع مستوى الإنتاجية
.305	-1.078	.153	-.587	1.423	4.00	.089	3.64	0	253	يتسم الاتصال بين الإدارة والموظفين بالوضوح والفعالية
.305	-1.316	.153	-.415	1.480	4.00	.093	3.42	0	253	يتم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار
.305	-1.195	.153	-.572	1.511	4.00	.095	3.59	0	253	تعتمد الإدارة على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات
.305	-1.343	.153	-.446	1.540	4.00	.097	3.43	0	253	يسهم التواصل الفعال في تقليل الأخطاء الإدارية
.305	-1.330	.153	-.425	1.502	4.00	.094	3.45	0	253	تحسن مستوى إنجاز المعاملات في المؤسسة
.305	-1.326	.153	-.465	1.531	4.00	.096	3.47	0	253	انخفضت معدلات الهدر في الموارد
.305	-1.453	.153	-.395	1.564	4.00	.098	3.45	0	253	تحسنت جودة الخدمات المقدمة للمستهلكين
.305	-1.481	.153	-.431	1.635	4.00	.103	3.42	0	253	ارتفع مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل

أرى أن القيادة الإدارية الفعالة تسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة أداء المؤسسات الحكومية	253	0	3.61	.088	4.00	1.392	-.609	.153	-.951	.305
--	-----	---	------	------	------	-------	-------	------	-------	------

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

• عمر المشاركين في التجربة

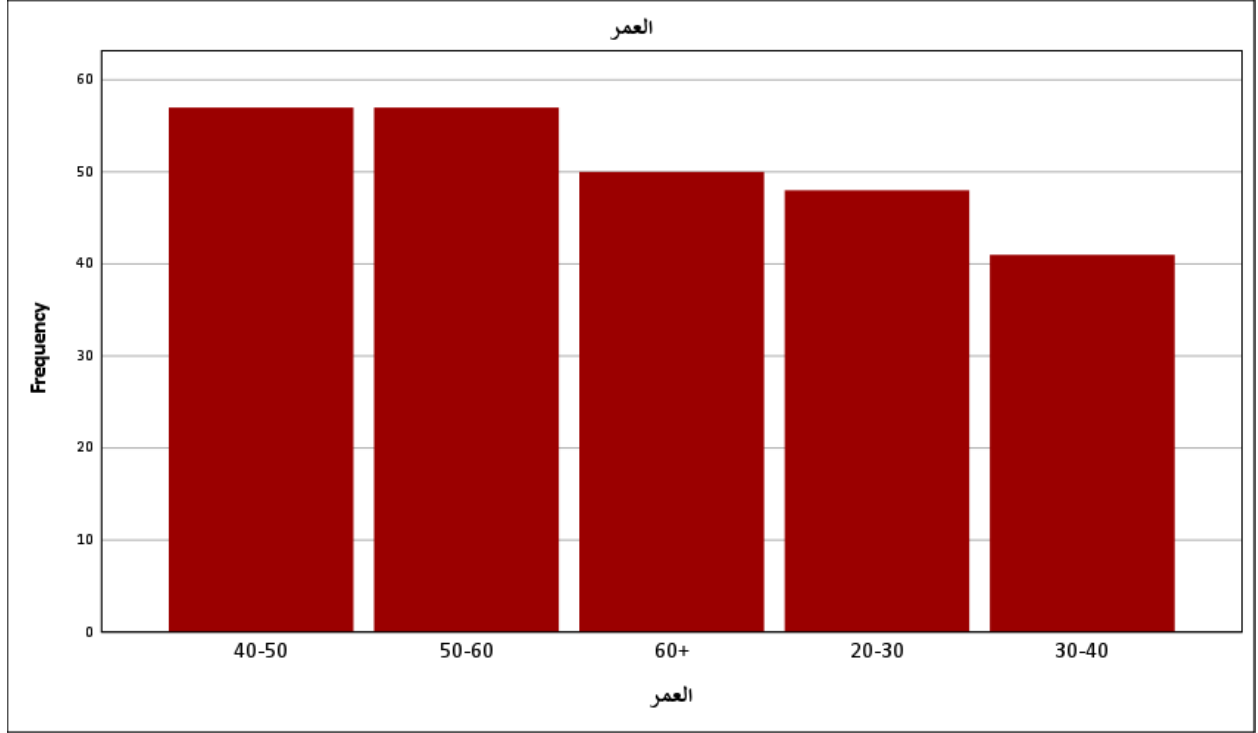
تتساوى الفئتان العمريتان (40-50 سنة) و(50-60 سنة) في صدارة المشهد الديموغرافي للدراسة بنسبة 22.5% لكل منهما؛ مما يعني أن قرابة نصف العينة (45%) يمثلون جيل الخبرة التراكمية في المؤسسات الحكومية السعودية. هذه الهيمنة تعطي ثقلًا لنتائج الدراسة. فالأمر لا يتعلق بمجرد أرقام، بل بأراء كوادر عاصرت تحولات إدارية كبرى وتدرجت في السلم الوظيفي حتى بلغت مرحلة النضج المهني. تلا ذلك بروز فئة ما فوق الستين بنسبة تقارب 20%؛ الأمر الذي يعزز صبغة "الحكمة الإدارية" على الاستجابات المحصلة. في المقابل، نجد تقارباً في حضور الفئات الشابة والوسطى؛ إذ سجلت الفئة (20-30 سنة) نسبة 19%، بينما كانت الفئة (30-40 سنة) هي الأقل حضوراً بنسبة 16.2%.

يعكس هذا التوزيع توازناً نوعياً بين طاقة الشباب المتمثلة في الخمس الأخير من العينة، وبين ثبات القيادات التقليدية. وجود الفئات الأكبر سناً بهذا الحجم يفسر الاستقرار في الرؤية الإدارية السائدة داخل القطاعات المدروسة؛ فالموظف في هذه المراحل العمرية يمتلك معايير تقييمية للأداء تختلف عن الموظف المستجد. يبدو أن هيكل القوى العاملة في هذه المؤسسات يميل نحو التريث والخبرة أكثر من ميله نحو التغيير الراديكالي المرتبط عادة بالفئات العمرية الصغيرة. هذا التباين الطفيف في التوزيع بين الفئات الخمس يمنح الباحث فرصة استقصاء أثر القيادة من زوايا متعددة؛ بدءاً من الطموح الشبابي وصولاً إلى واقعية الممارسة لدى كبار السن.

العمر					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
40-50	57	22.5	22.5	22.5	Valid
50-60	57	22.5	22.5	45.1	
60+	50	19.8	19.8	64.8	

83.8	19.0	19.0	48	20-30	
100.0	16.2	16.2	41	30-40	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 2 : التحليل الإحصائي لعمر المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني لعمر المشاركين في التجربة

• جنس المشاركين في التجربة

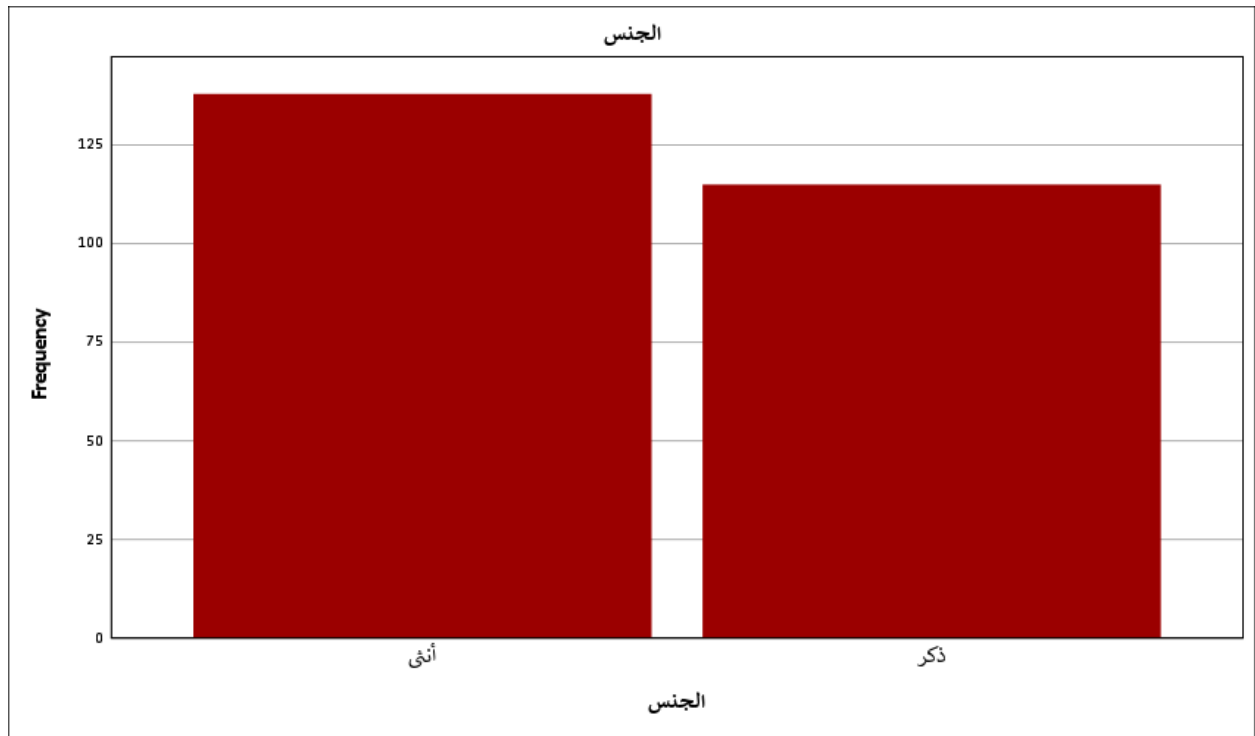
غابت تماماً حالات عدم الاستجابة أو البيانات المفقودة في هذا المتغير؛ مما يعزز الثقة في شمولية المسح الميداني المباشر. تصدرت الإناث المشهد بنسبة 54.5% مقابل 45.5% للذكور؛ وهذا الفارق الذي يقارب 9% يعكس بوضوح التحولات الهيكلية الكبيرة في قوة العمل داخل المؤسسات الحكومية السعودية. لم يعد الحضور النسائي مجرد تمثيل رمزي. بل أصبح يشكل الأغلبية في العينة المدروسة، وهو ما يضيف أبعاداً جديدة على مفهوم القيادة الإدارية وتأثيرها؛ فإدراك الكفاءة قد يتباين بين الجنسين نظراً لاختلاف بيئات العمل أو الأدوار الوظيفية الموكلة لكل منهما.

النتيجة تعكس واقعاً مؤسسياً جديداً. يبرز هذا التوزيع تقارباً عديداً يمنع طغيان رؤية جنس واحد على نتائج الدراسة؛

فالفجوة بسيطة بما يكفي لضمان توازن التقييم. استهداف الإناث لهذه النسبة المرتفعة يشير إلى حيوية دور المرأة في مفاصل الإدارة الحكومية حالياً. يُتوقع أن تنعكس هذه التركيبة على إجابات المحاور التالية؛ إذ غالباً ما تميل الكوادر النسائية في الدراسات الإدارية إلى تقييم جوانب الاتصال والشفافية القيادية بدقة عالية. الاتزان في العينة يمنح الباحث أرضية صلبة لتعميم النتائج على المجتمع الأصلي للدراسة دون التحيز لنمط فكري ذكوري أو أنثوي سائد.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
54.5	54.5	54.5	138	أنثى	Valid
100.0	45.5	45.5	115	ذكر	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 3: التحليل الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني لجنس المشاركين في التجربة

• الدرجة العلمية لدى المشاركين في التجربة

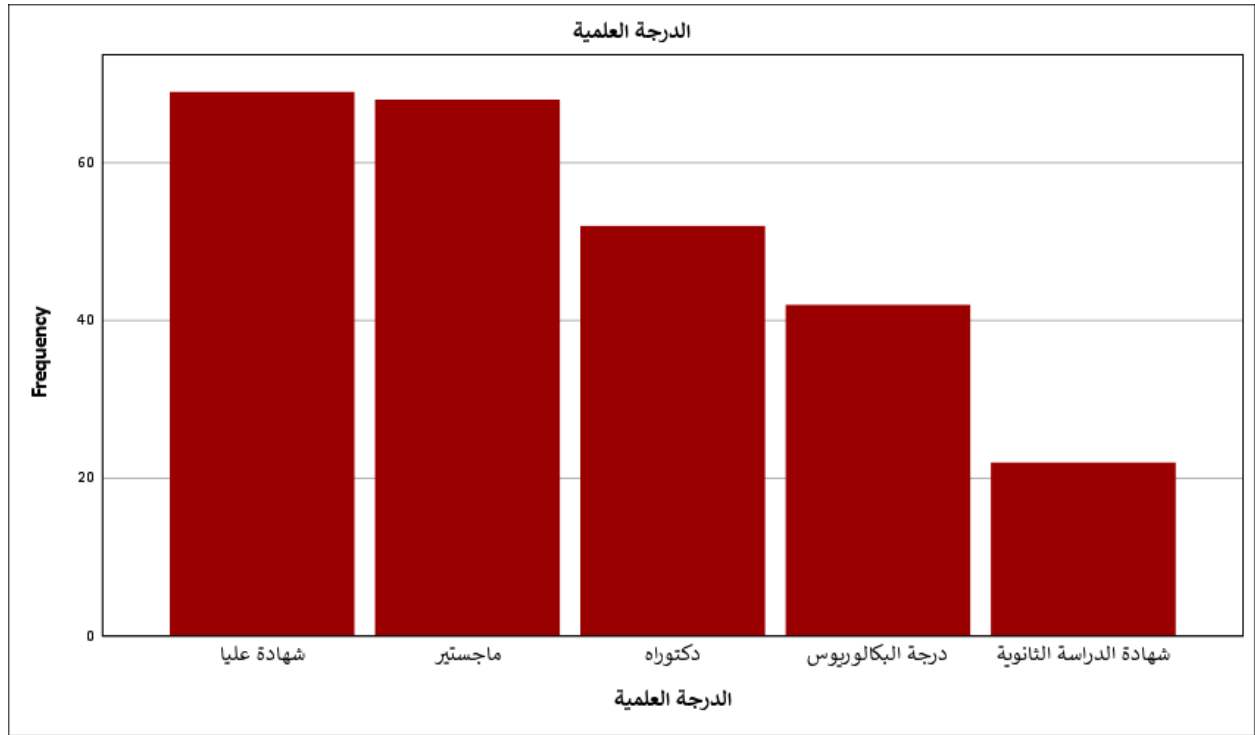
استحوذ الحاصلون على الشهادات العليا (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه) على النصيب الأكبر من عينة الدراسة بنسبة إجمالية تجاوزت 74%؛ حيث سجلت فئة الشهادات العليا المرتبة الأولى بنسبة 27.3%، تلتها مباشرة فئة الماجستير بنسبة

26.9%. هذه الكثافة الأكاديمية تعطي مؤشراً واضحاً على نوعية الوعي الإداري لدى المستجيبين. فالتعامل مع قيادة إدارية في بيئة حكومية سعودية تضم هذا الكم من التخصصات العالية يتطلب أنماطاً قيادية غير تقليدية تتناسب مع تطورات كوادر مؤهلة علمياً بشكل متقدم. لم يكن حضور حملة الدكتوراه هامشياً، بل شكل 20.6% من القوام الكلي؛ مما يعزز من عمق التقييمات الواردة في بقية المحاور كونها صادرة عن خبرات قادرة على الربط بين التنظير الأكاديمي والواقع الوظيفي المعاش.

تذيل شهادة الدراسة الثانوية القائمة بنسبة ضئيلة لم تتجاوز 8.7%؛ فالفوارق التعليمية هنا تعكس التحول النوعي في شروط التوظيف والترقي داخل المؤسسات السعودية الحديثة. انحسار الفئات ذات التأهيل التعليمي المتوسط يفسر الضغط المتزايد على القيادات الإدارية لتبني معايير الشفافية والتمكين؛ فالموظف الحاصل على دراسات عليا غالباً ما يكون أكثر انتقاداً للبيروقراطية وأكثر طلباً للمشاركة في اتخاذ القرار. النتيجة تشير إلى أن العينة "نخبوية" بامتياز. هذا التركيز التعليمي يضمن أن الاستجابات المسجلة حول كفاءة الأداء لم تكن عشوائية، بل ناتجة عن قدرة تحليلية لدى الموظفين لتقييم سلوك قادتهم بناءً على معايير الجودة والتميز المؤسسي.

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
27.3	27.3	27.3	69	شهادة عليا	Valid
54.2	26.9	26.9	68	ماجستير	
74.7	20.6	20.6	52	دكتوراه	
91.3	16.6	16.6	42	درجة البكالوريوس	
100.0	8.7	8.7	22	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

• يتبنى القادة الإداريون أسلوباً قيادياً يعزز الكفاءة المؤسسية

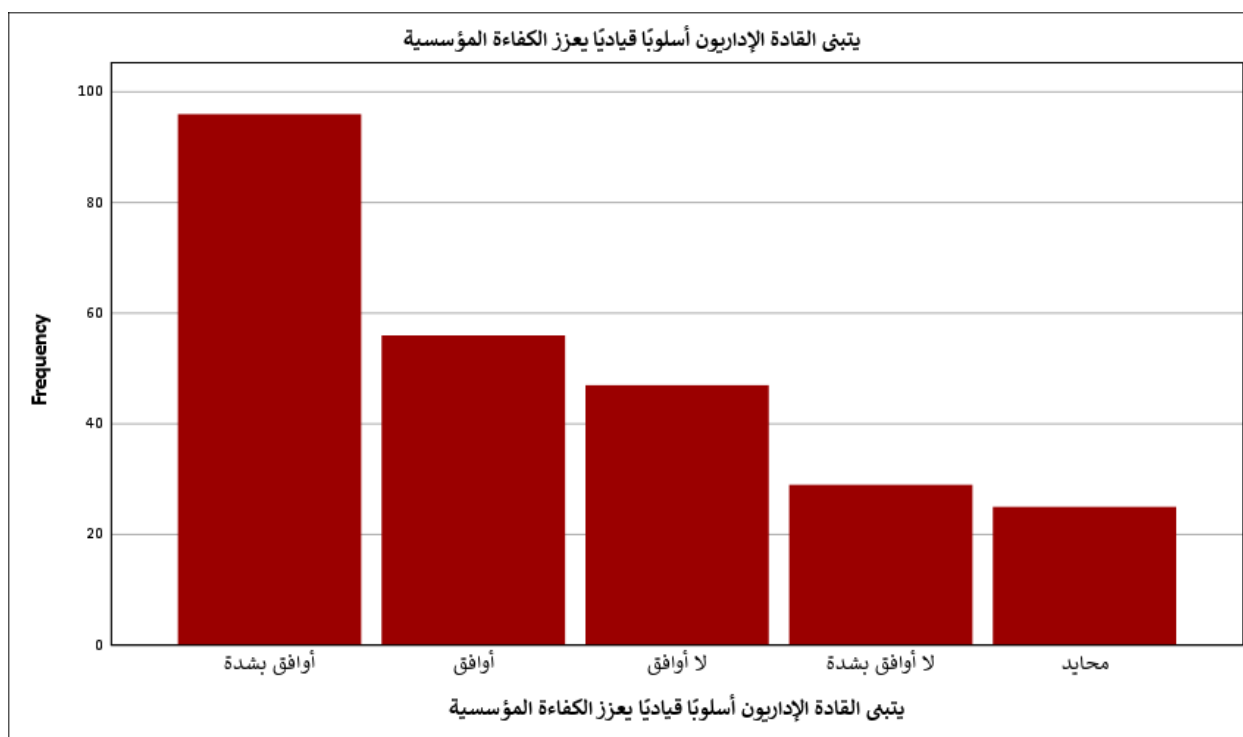
تكشف القراءات الإحصائية عن انقسام وملامح في آراء أفراد العينة حول مدى تبني القادة لأساليب تعزز الكفاءة؛ فالفجوة بين أطراف مقياس ليكرت تعكس واقعاً إدارياً متذبذب المعالم. نجد أن الفئة المؤيدة (أوافق بشدة وأوافق) تمثل مجتمعة 60% من العينة؛ بينما يظهر معسكر الرفض (لا أوافق ولا أوافق بشدة) بنسبة ليست بالهينة تقترب من 30%. تصدرت فئة "أوافق بشدة" المشهد بنسبة 37.9%، وهي نسبة توحى بوجود تجارب إدارية ناجحة استطاع فيها القادة إحداث فارق حقيقي في بيئة العمل. ومع ذلك، فإن بروز فئة الرفض بهذا الحجم يشير إلى وجود جيوب إدارية داخل المؤسسات الحكومية السعودية لا تزال تعمل وفق أنماط تقليدية لا تخدم معايير الكفاءة الحديثة؛ بل قد تعيق انسيابية العمليات وتطوير الأداء.

التباين في الإجابات لم يتوقف عند التأييد والرفض؛ فوجود 9.9% في منطقة "الحياد" يرسخ فكرة عدم وضوح النموذج القيادي لبعض الموظفين، أو ربما غياب المعايير الموضوعية لتقييم كفاءة القائد من وجهة نظر مرؤوسيه. القادة الذين نجحوا في كسب ثقة الـ 37.9% هم غالباً من استطاعوا الربط بين الأهداف المؤسسية واحتياجات الكادر البشري. في المقابل، يمثل الراضون جرس إنذار؛ إذ إن شعور ثلث القوة العاملة بعدم فاعلية الأسلوب القيادي سيؤدي حتماً إلى ترهل في الإنتاجية وتراجع في الالتزام الوظيفي. هذه النتائج تستوجب إعادة النظر في آليات اختيار القيادات الوسطى وتدريبهم على مهارات القيادة التحويلية التي

تضع الكفاءة في مقدمة أولوياتها.

يتبنى القادة الإداريون أسلوبًا قياديًا يعزز الكفاءة المؤسسية					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	96	37.9	37.9	37.9	Valid
أوافق	56	22.1	22.1	60.1	
لا أوافق	47	18.6	18.6	78.7	
لا أوافق بشدة	29	11.5	11.5	90.1	
محايد	25	9.9	9.9	100.0	
Total	253	100.0	100.0		

جدول 5 : التحليل الإحصائي لتبنى القادة الإداريون أسلوبًا قياديًا يعزز الكفاءة المؤسسية



شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لتبنى القادة الإداريون أسلوبًا قياديًا يعزز الكفاءة المؤسسية

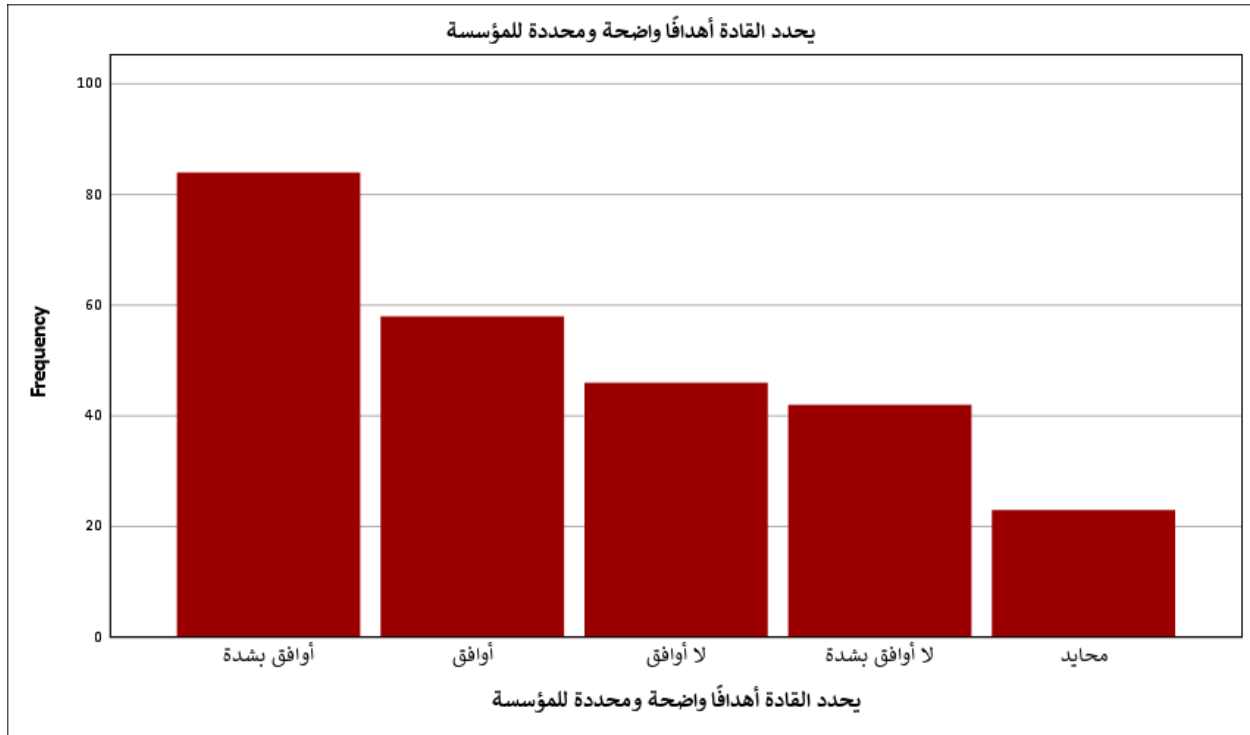
• يحدد القادة أهدافاً واضحة ومحددة للمؤسسة

استحوذ خيار "أوافق بشدة" على النسبة الأعلى بواقع 33.2% من آراء العينة؛ مما يعطي انطباعاً أولياً بوجود جهود قيادية ملموسة في رسم المسارات التوجيهية داخل المؤسسات الحكومية السعودية. لكن القراءة المتفحصية لبقية الأرقام تكشف عن خلل في وحدة الرؤية؛ إذ إن الجمع بين فئتي الرفض (لا أوافق، ولا أوافق بشدة) يضعنا أمام كتلة معارضة صلبة تصل إلى 34.8%، وهي نسبة تتجاوز بوضوح الفئة المؤيدة بشدة. هذا التساوي النسبي بين التأييد القوي والمعارضة الصريحة يشير إلى تباين في مستويات "الوضوح التنظيمي" بين إدارة وأخرى. القادة قد يضعون أهدافاً في مخيلتهم، لكنها لا تصل بالضرورة للموظف في الميدان بشكل إجرائي دقيق.

تعكس هذه النتائج تحدياً حقيقياً في عملية التواصل الاستراتيجي؛ فالميل نحو الحياد بنسبة 9.1% يضاف إلى قائمة الضبابية التي يعاني منها الموظفون تجاه مستهدفات مؤسساتهم. عندما يفشل قرابة ثلث القوة العاملة في استيعاب أهداف واضحة، فإن ذلك يترجم مباشرة إلى تردد في الجهود وهدر في الموارد الزمنية. النجاح في صياغة الأهداف ليس مجرد نص مكتوب، بل هو ممارسة يومية يشعر بها المرؤوس. يبدو أن بعض المؤسسات تعاني من انقطاع الصلة بين القيادة العليا والقاعدة التنفيذية؛ الأمر الذي يحول دون تحويل الخطط الاستراتيجية إلى كفاءة أداء ملموسة على أرض الواقع.

يحدد القادة أهدافاً واضحة ومحددة للمؤسسة					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
33.2	33.2	33.2	84	أوافق بشدة	Valid
56.1	22.9	22.9	58	أوافق	
74.3	18.2	18.2	46	لا أوافق	
90.9	16.6	16.6	42	لا أوافق بشدة	
100.0	9.1	9.1	23	محايد	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 6: التحليل الإحصائي لتحديد القادة أهدافاً واضحة ومحددة للمؤسسة



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتحديد القادة أهدافاً واضحة ومحددة للمؤسسة

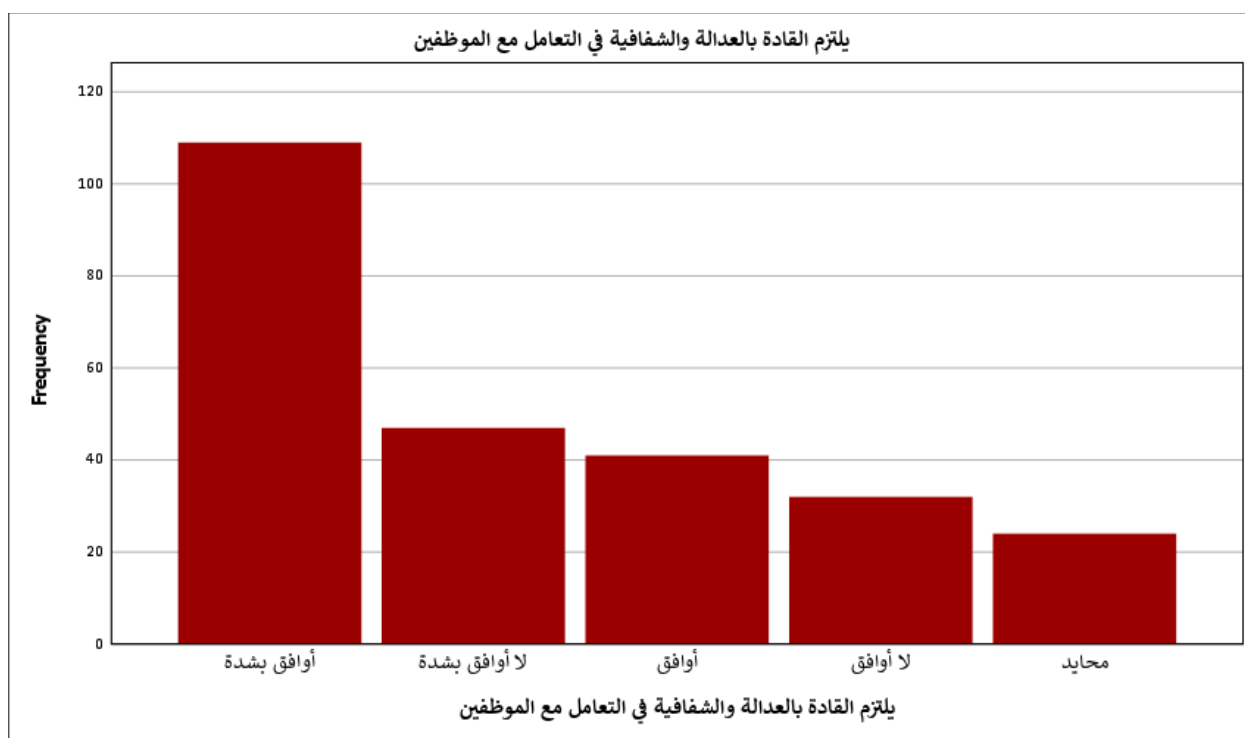
• يلتزم القادة بالعدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين

استحوذ خيار "أوافق بشدة" على 43.1% من استجابات الموظفين؛ مما يضع صفة العدالة والشفافية في مرتبة متقدمة ضمن السلوكيات القيادية الملحوظة في المؤسسات الحكومية السعودية. يمثل هذا التوجه مؤشراً إيجابياً على نضج الثقافة التنظيمية وتحللها من قيود المحسوبية لصالح المعايير المهنية. ومع ذلك، تصطدم هذه الإيجابية ببرز خيار "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية بنسبة 18.6%؛ وهي تعكس انقساماً في إدراك النزاهة الإدارية. يبدو أن الشعور بالعدالة ليس معياراً موحداً عبر كافة الإدارات. فالموظفون الذين اختاروا الرفض القاطع يمثلون شريحة قد تشعر بالتمييز في فرص الترقى أو توزيع الأعباء الوظيفية، ما ينذر بتآكل الرضا الوظيفي لدى قرابة خمس العينة.

تردد الآراء يمتد ليشمل 12.6% ممن لا يوافقون و9.5% من المحايدين؛ الأمر الذي يعني أن ثلث العينة تقريباً لم يلمس الشفافية الكافية في التعاملات اليومية. غياب الوضوح في معايير التقييم والمكافآت قد يفسر هذا التباين. فالقائد الذي يمارس الشفافية الانتقائية يفقد قدرته على تحفيز الفريق بشكل جماعي. إن الاستقرار النسبي لمنطقة الحياد يشير إلى وجود فئة تراقب المشهد دون قدرة على الجزم بنزاهة الإجراءات المتخذة. هذه النتيجة تضع أعباءً إضافية على عاتق صانع القرار لترسيخ بروتوكولات تضمن تكافؤ الفرص؛ فالعدالة المدركة هي المحرك الأساسي لرفع كفاءة الأداء وتحقيق الولاء للمؤسسة.

يلتزم القادة بالعدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.1	43.1	43.1	109	أوافق بشدة	Valid
61.7	18.6	18.6	47	لا أوافق بشدة	
77.9	16.2	16.2	41	أوافق	
90.5	12.6	12.6	32	لا أوافق	
100.0	9.5	9.5	24	محايد	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 7: التحليل الإحصائي لالتزام القادة بالعدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين



شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لالتزام القادة بالعدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين

• يسهم وضوح الرؤية القيادية في تحسين الأداء العام

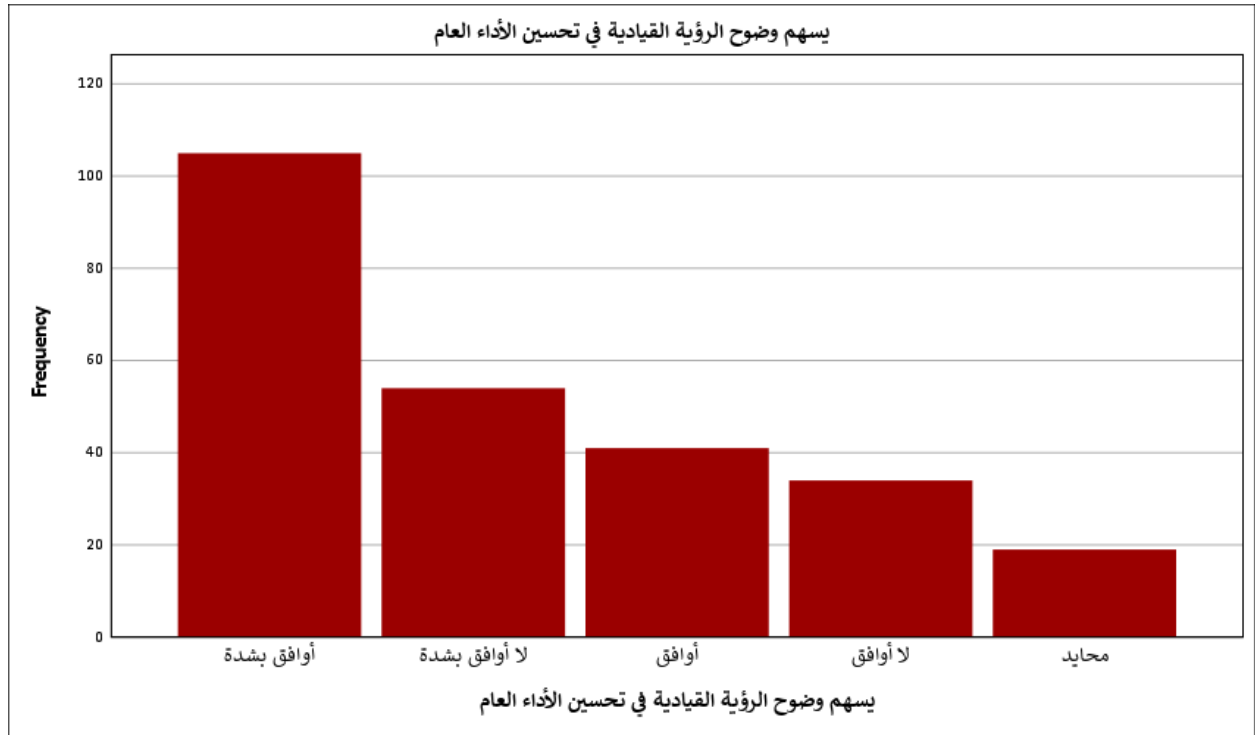
حازت فئة "أوافق بشدة" على النسبة الأعلى بواقع 41.5%؛ ما يؤكد إدراكاً جمعياً داخل المؤسسات الحكومية السعودية للعلاقة الطردية بين جلاء الرؤية القيادية وجودة المخرجات. القناعة هنا تتجاوز مجرد التنظير؛ فالموظف الذي يرى طريق مؤسسته

واضحاً يقل لديه الارتباك في التنفيذ. المثير للاستغراب إحصائياً هو حلول فئة "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية بنسبة 21.3%؛ يبدو أن هناك شريحة لا تلمس أثراً حقيقياً للرؤية في واقعها اليومي. ربما تعاني هذه الفئة من "رؤى ورقية" لا تتجاوز جدران المكاتب العليا؛ فغياب الترجمة الإجرائية للرؤية يحولها إلى شعارات معزولة عن بيئة العمل الميدانية.

بلغ إجمالي الرافضين (لا أوافق، لا أوافق بشدة) قرابة 34.7% من عينة الدراسة. الرقم يعكس تحدياً جوهرياً؛ فالرؤية التي لا يتبناها ثلث الكادر البشري تفقد فاعليتها كأداة توجيهية. سجل خيار "محايد" أقل نسبة بواقع 7.5%؛ وهو ما يعني أن العينة واضحة في مواقفها تجاه هذا المتغير. الوضوح القيادي ليس ترفاً إدارياً بل هو وقود الأداء. النقص في هذا الجانب قد يعيق سرعة إنجاز المعاملات ويؤدي إلى تضارب في الصلاحيات. نجاح المؤسسة يتطلب ردم هذا التباين لضمان اصطفاف كافة المستويات الوظيفية خلف رؤية موحدة تتسم بالواقعية والقابلية للقياس.

يسهم وضوح الرؤية القيادية في تحسين الأداء العام					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	105	41.5	41.5	41.5	Valid
لا أوافق بشدة	54	21.3	21.3	62.8	
أوافق	41	16.2	16.2	79.1	
لا أوافق	34	13.4	13.4	92.5	
محايد	19	7.5	7.5	100.0	
Total	253	100.0	100.0		

جدول 8: التحليل الإحصائي لمساهمة وضوح الرؤية القيادية في تحسين الأداء العام



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمساهمة وضوح الرؤية القيادية في تحسين الأداء العام

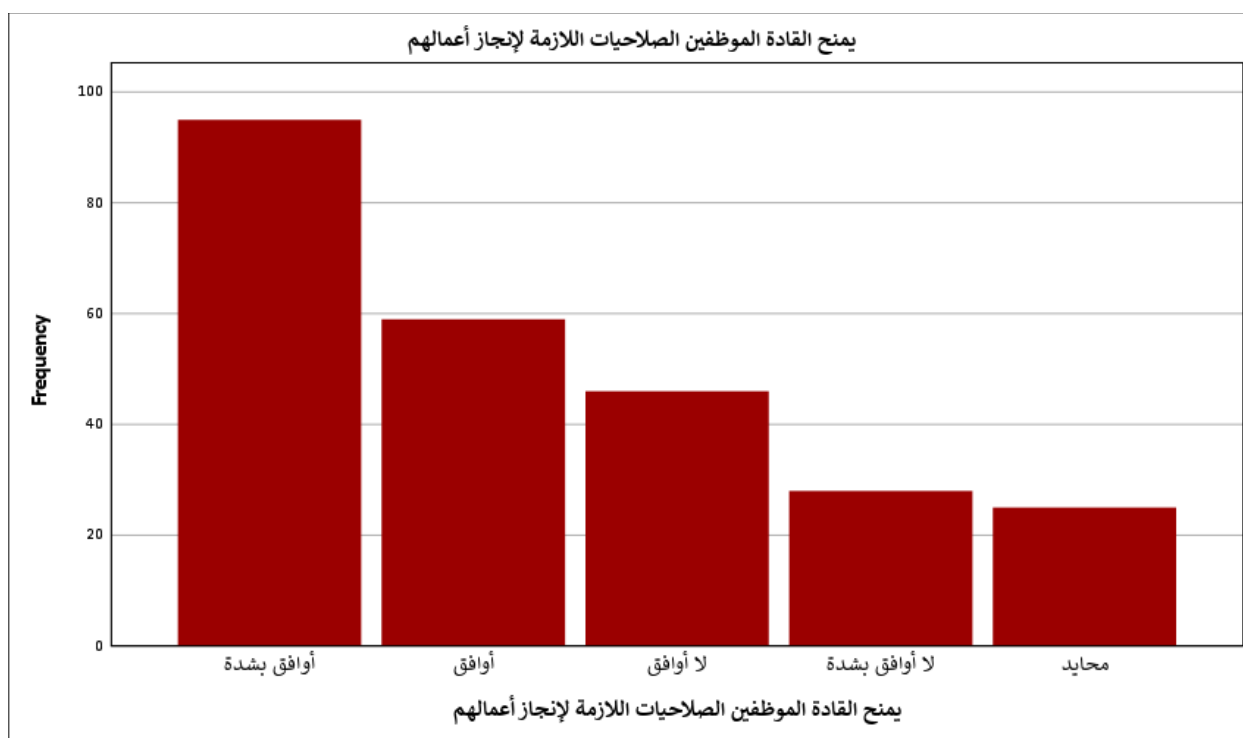
• يمنح القادة الموظفين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم

حازت فئة "أوافق بشدة" على الصدارة بنسبة 37.5%؛ مما يبرهن على وجود نزعة متنامية نحو التمكين الإداري في القطاع الحكومي السعودي، وهو سلوك قيادي يقلل من حدة البيروقراطية داخل أروقة العمل. تؤكد هذه النتيجة أن جزءاً كبيراً من القيادات استوعب أهمية "اللامركزية" في تسريع وتيرة الإنجاز؛ فالقائد الذي يثق في مرؤوسيه يمنحهم مرونة أكبر في اتخاذ قرارات ميدانية دون الرجوع المستمر للمركز. وبالرغم من ذلك، يبرز تباين في المواقف بوجود 18.2% من المعارضين (لا أوافق) و11.1% من الراضين بشدة؛ هذه الكتل المعارضة تشير إلى بقاء رواسب "المركزية القاتلة" في بعض الإدارات. حصر الصلاحيات في يد المدير يقتل المبادرة ويجعل العمليات عرضة للتوقف عند غيابه، ما يضعف الكفاءة الكلية للمؤسسة.

توزع قرابة 10% من العينة في منطقة الحياد؛ ما يعكس ضبابية في حدود المهام الموكلة إليهم أو ربما غياب لوائح واضحة تنظم عملية التفويض. التمكين الحقيقي يتطلب بيئة آمنة تتقبل الأخطاء المهنية البسيطة في سبيل تطوير الكفاءة البشرية. إن عدم التوافق الكامل بين أفراد العينة يوضح أن الصلاحيات تمنح أحياناً بناءً على العلاقات الشخصية لا الجدارة المهنية، وهو ما يفسر شعور 30% تقريباً بالتقييد الوظيفي. يظل هذا النقص في منح الصلاحيات عائقاً أمام تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية التي تتطلب سرعة فائقة في اتخاذ القرار وجودة في التنفيذ.

يمنح القادة الموظفين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	95	37.5	37.5	37.5	Valid
أوافق	59	23.3	23.3	60.9	
لا أوافق	46	18.2	18.2	79.1	
لا أوافق بشدة	28	11.1	11.1	90.1	
محايد	25	9.9	9.9	100.0	
Total	253	100.0	100.0		

جدول 9: التحليل الإحصائي لمنح القادة الموظفين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم



شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لمنح القادة الموظفين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم

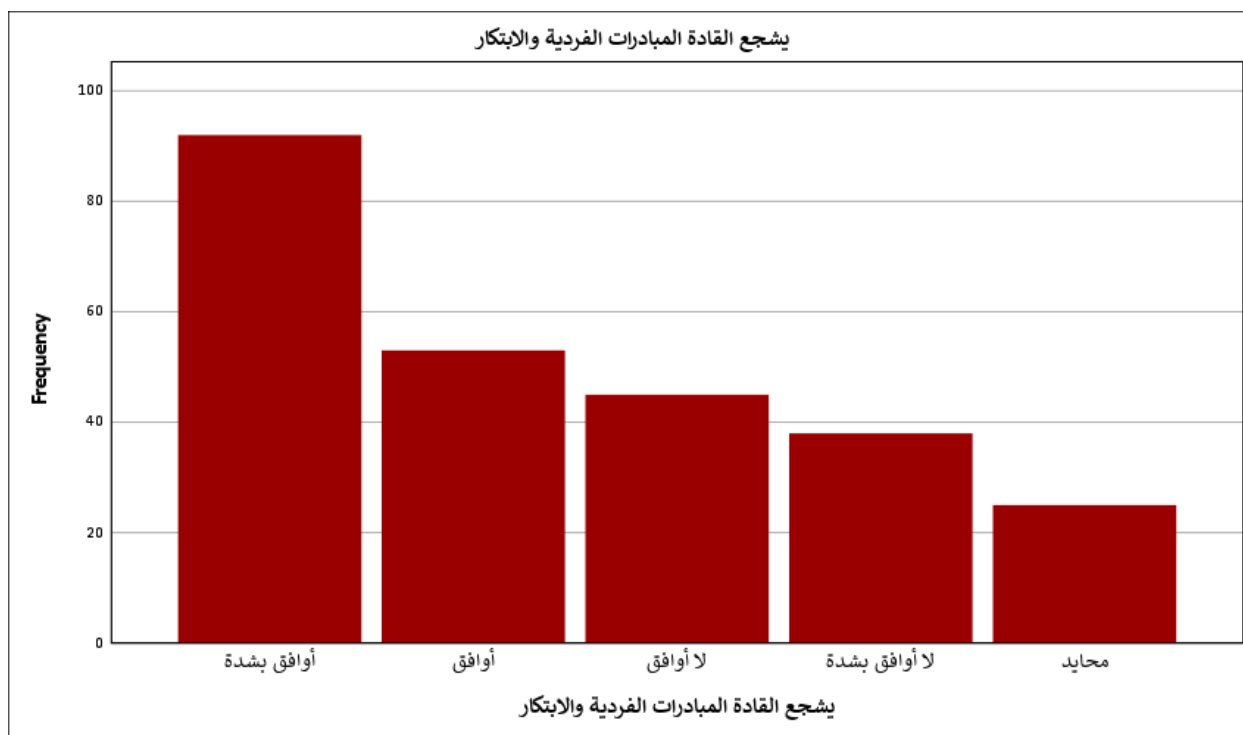
• يشجع القادة المبادرات الفردية والابتكار

تصدر فئة "أوافق بشدة" المشهد بنسبة 36.4%؛ مما يشير إلى وجود حراك إيجابي داخل أروقة المؤسسات الحكومية السعودية نحو تبني عقلية التطوير خارج الصندوق. نجاح القادة في بث روح المبادرة لدى الموظفين يمثل نقلة نوعية من الإدارة التقليدية القائمة على التنفيذ الحرفي إلى الإدارة الإبداعية. وعند النظر إلى معسكر الرفض؛ إذ إن 17.8% لا يوافقون و15% يرفضون بشدة وجود هذا التشجيع. هذا الانقسام يشي بأن الابتكار في بعض الإدارات لا يزال رهيناً بالمزاجية القيادية أو ربما يواجه بحواجز بيروقراطية صلبة تمنع تحويل الأفكار إلى واقع ملموس.

يؤدي غياب الدعم للمبادرات الفردية لدى ثلث العينة تقريباً إلى إحباط الكفاءات الشابة وتراجع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. الموظف الذي لا يجد صدى لأفكاره التطويرية يميل غالباً إلى الانكفاء والالتزام بحدود الوصف الوظيفي فقط. نلاحظ أن نسبة المحايدين (9.9%) تعزز وجود منطقة رمادية؛ فربما يوجد تشجيع "شفهي" من القيادة لكنه يفتقر إلى الآليات التنفيذية أو الحوافز المادية والمعنوية التي تدعم هذا الابتكار. إن ردم هذه الفجوة يتطلب مأسسة عملية الإبداع بحيث لا ترتبط بشخص القائد، بل تصبح جزءاً أصيلاً من الثقافة التنظيمية التي ترفع كفاءة الأداء العام.

يشجع القادة المبادرات الفردية والابتكار					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	36.4	36.4	36.4	92	أوافق بشدة
	57.3	20.9	20.9	53	أوافق
	75.1	17.8	17.8	45	لا أوافق
	90.1	15.0	15.0	38	لا أوافق بشدة
	100.0	9.9	9.9	25	محايد
		100.0	100.0	253	Total

جدول 10 : التحليل الإحصائي لتشجيع القادة المبادرات الفردية والابتكار



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لتشجيع القادة المبادرات الفردية والابتكار

• يوفر القادة الدعم اللازم لتطوير مهارات الموظفين

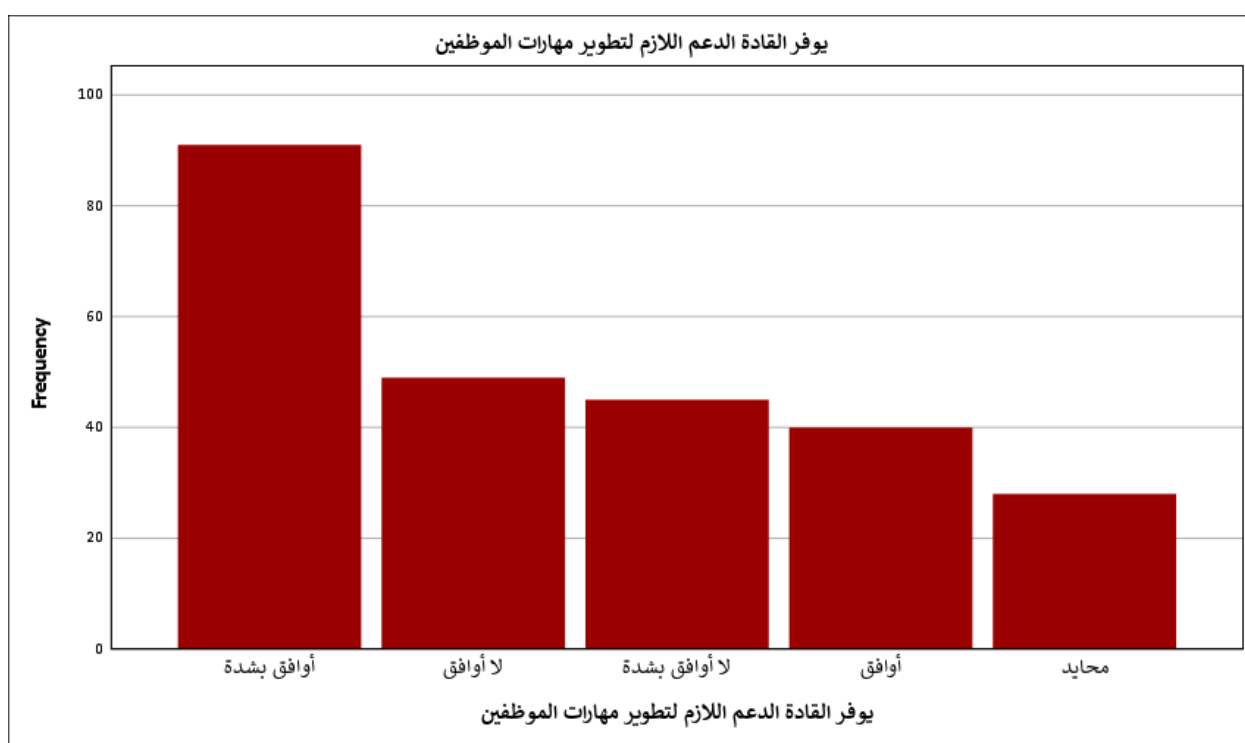
استحوذ خيار "أوافق بشدة" على 36% من الاستجابات. النتيجة تبدو إيجابية ظاهرياً. لكن الواقع الإحصائي يكشف انقساماً مقلقاً. 19.4% لا يوافقون على وجود هذا الدعم. 17.8% يرفضون الأمر بشدة. المجموع يتجاوز ثلث العينة. هؤلاء الموظفون يشعرون بتجاهل احتياجاتهم التدريبية. غياب الدعم الممنوع يعيق صقل المهارات. يؤدي ذلك إلى ترهل الكفاءة داخل المؤسسة. فئة "أوافق" حلت في مرتبة متأخرة بنسبة 15.8%. الحياد سجل 11.1%.

هذا التذبذب في الأرقام يشي بغياب خطط تدريبية موحدة. الدعم يبدو انتقائياً في بعض الإدارات. القائد الذي يهمل تطوير مرؤوسيه يخلق فجوة في جودة المخرجات. الكوادر البشرية السعودية تتطلع لمواكبة التحولات العالمية. التباطؤ في توفير برامج بناء القدرات يحبط الطموح الوظيفي. العملية ليست مجرد نقص في الميزانيات. بل هي خلل في ترتيب الأولويات القيادية. المؤسسات التي تنجح هي التي تستثمر في "الإنسان" أولاً. بقاء 37% من العينة في معسكر الرفض يضعف القدرة التنافسية للمنظمة.

يوفر القادة الدعم اللازم لتطوير مهارات الموظفين				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	

36.0	36.0	36.0	91	أوافق بشدة	Valid
55.3	19.4	19.4	49	لا أوافق	
73.1	17.8	17.8	45	لا أوافق بشدة	
88.9	15.8	15.8	40	أوافق	
100.0	11.1	11.1	28	محايد	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 11: التحليل الإحصائي لتوفير القادة الدعم اللازم لتطوير مهارات الموظفين



شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لتوفير القادة الدعم اللازم لتطوير مهارات الموظفين

• يسهم تمكين الموظفين في رفع مستوى الإنتاجية

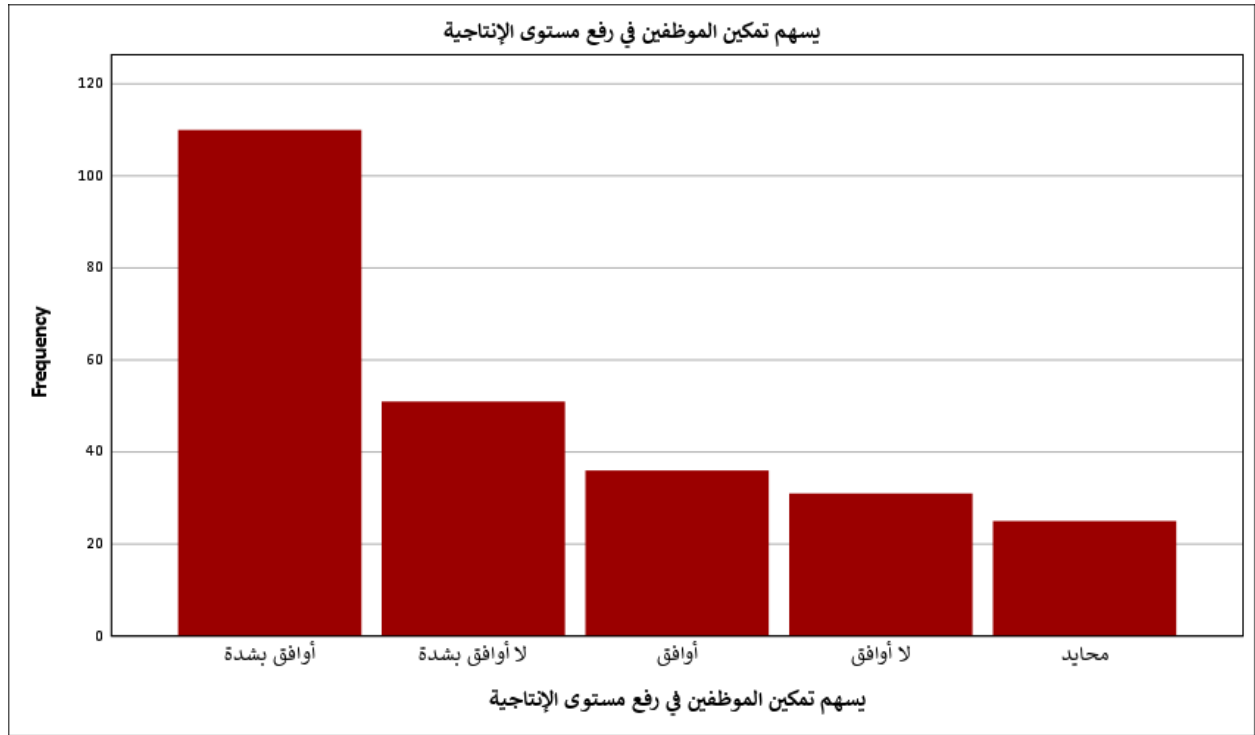
تظهر النتائج تباعاً يكشف عن انقسام قناعات العينة تجاه أثر التمكين في دفع عجلة الإنتاج؛ فبينما يرى 43.5% من المشاركين (أوافق بشدة) أن منح الموظف استقلالية في مهامه هو المحرك الفعلي للإنتاجية، نجد في المقابل 20.2% يرفضون هذا الطرح بشدة. هذا التعارض الرقمي بين الفئة الأعلى تأييداً والثانية في الترتيب يبرز إشكالية في "ثقافة التمكين" داخل المؤسسات الحكومية السعودية؛ فالموظف الذي اعتاد النمط البيروقراطي قد يرى في التمكين عبئاً إضافياً أو مسؤولية لا يرغب في تحمل

تبعاتها، بينما يراه الموظف الطموح فرصة للإنجاز. نجد أن فئة "أوافق" سجلت 14.2%، مما يجعل إجمالي المؤيدين يقترب من 58%؛ وهي أغلبية تؤكد أن الاتجاه العام يسير نحو تبني الممارسات القيادية الحديثة التي تربط بين حرية التصرف وزيادة المخرجات.

توزع بقية المشاركين بين "لا أوافق" بنسبة 12.3% و"محايد" بنسبة 9.9%. هذا الشتات في الآراء يوضح أن التمكين لم يتحول بعد إلى فلسفة مؤسسية موحدة؛ بل يظل محكوماً بالتجارب الفردية للموظفين مع قادتهم المباشرين. إن شعور ثلث العينة تقريباً بعدم جدوى التمكين أو وقوفهم على الحياد يضعف من كفاءة العمليات الإدارية؛ فمن غير الممكن رفع مستوى الإنتاجية في ظل وجود قنوات سلبية تجاه الصلاحيات الممنوحة. الواقع العملي يفرض على القيادة ليس فقط منح الصلاحية، بل تهيئة الموظف نفسياً ومهنياً لاستخدامها بفعالية؛ فالتمكين دون كفاءة قد يؤدي إلى نتائج عكسية تضر بيئة العمل أكثر مما تنفعها.

يسهم تمكين الموظفين في رفع مستوى الإنتاجية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.5	43.5	43.5	110	أوافق بشدة	Valid
63.6	20.2	20.2	51	لا أوافق بشدة	
77.9	14.2	14.2	36	أوافق	
90.1	12.3	12.3	31	لا أوافق	
100.0	9.9	9.9	25	محايد	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساهمة تمكين الموظفين في رفع مستوى الإنتاجية



شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة تمكين الموظفين في رفع مستوى الإنتاجية

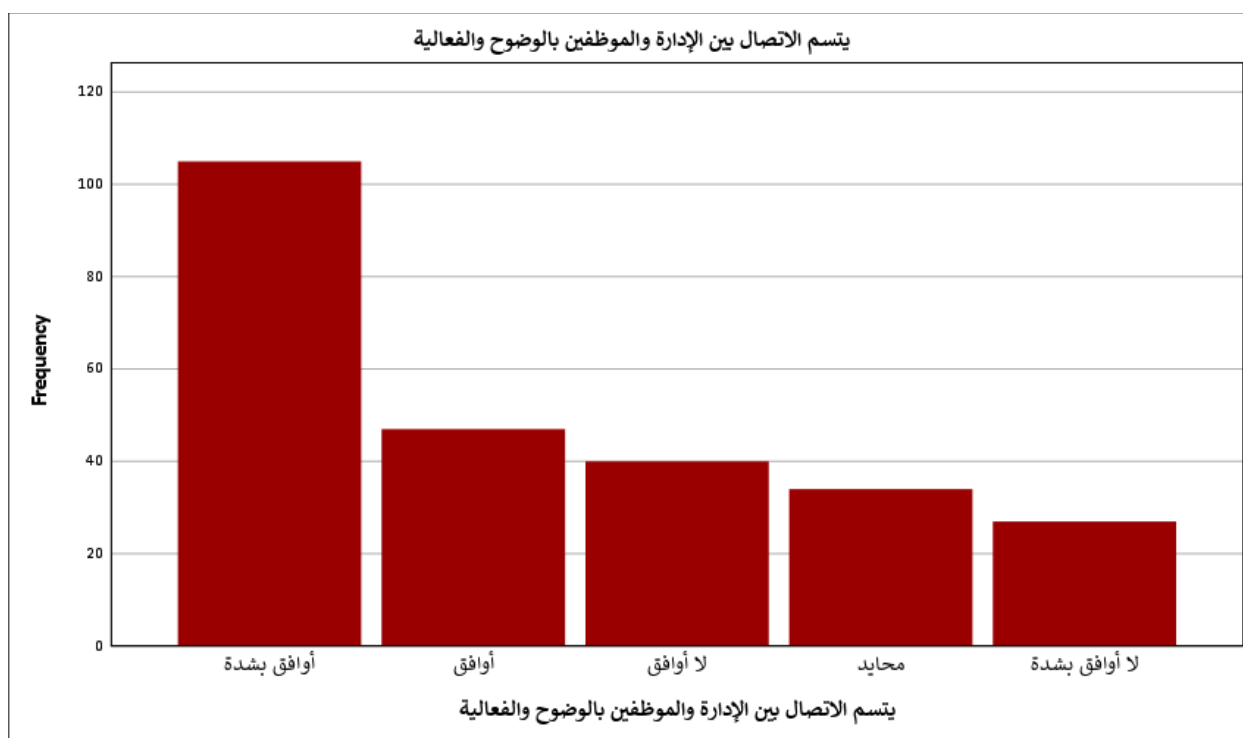
• يتسم الاتصال بين الإدارة والموظفين بالوضوح والفعالية

تتصدر فئة "أوافق بشدة" المشهد بنسبة 41.5%؛ ما يشير إلى نجاح ملحوظ في بناء قنوات تواصل مفتوحة داخل المؤسسات الحكومية السعودية موضوع الدراسة. يعكس هذا الرقم تحولاً جذرياً في فلسفة الإدارة العامة؛ فالانتقال من الاتصال العمودي الجامد إلى نمط أكثر مرونة يساهم مباشرة في تقليل الغموض التنظيمي وسرعة نقل التوجيهات من القيادة إلى القاعدة. انضم 18.6% إلى فئة "أوافق" يرفع إجمالي الاتجاه الإيجابي ليتجاوز الـ 60%، وهو ما يفسر استقرار وتيرة العمل في الإدارات التي تتبنى الشفافية في نقل المعلومات. الوضوح هنا ليس مجرد تدفق بيانات، بل هو فهم مشترك للأولويات يقلل من احتمالات التصادم أو ازدواجية المهام بين الموظفين.

رغم هذا التفاؤل، يبرز تباين في المواقف بوجود 15.8% لا يوافقون و 10.7% يرفضون بشدة فكرة فعالية الاتصال. هذه الفئات المعارضة تنبهنا إلى وجود "جزر إدارية" معزولة تعاني من انقطاع الاتصال أو تشوه الرسائل الإدارية أثناء انتقالها. بقاء 13.4% في منطقة الحياد يعزز فرضية وجود تواصل "رسمي" يفتقر إلى الروح التفاعلية؛ فالموظف قد يستلم التعاميم لكنه لا يشعر بوجود حوار حقيقي مع إدارته. هذا الخلل في التواصل لدى ثلث العينة تقريباً قد يؤدي إلى تباطؤ في معالجة الأزمات الميدانية؛ إذ إن فاعلية القيادة ترتبط طردياً بقدرتها على الإنصات لا مجرد الإبلاغ.

يتسم الاتصال بين الإدارة والموظفين بالوضوح والفعالية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.5	41.5	41.5	105	أوافق بشدة	Valid
60.1	18.6	18.6	47	أوافق	
75.9	15.8	15.8	40	لا أوافق	
89.3	13.4	13.4	34	محايد	
100.0	10.7	10.7	27	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 13 : التحليل الإحصائي لانتساب الاتصال بين الإدارة والموظفين بالوضوح والفعالية



شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لانتساب الاتصال بين الإدارة والموظفين بالوضوح والفعالية

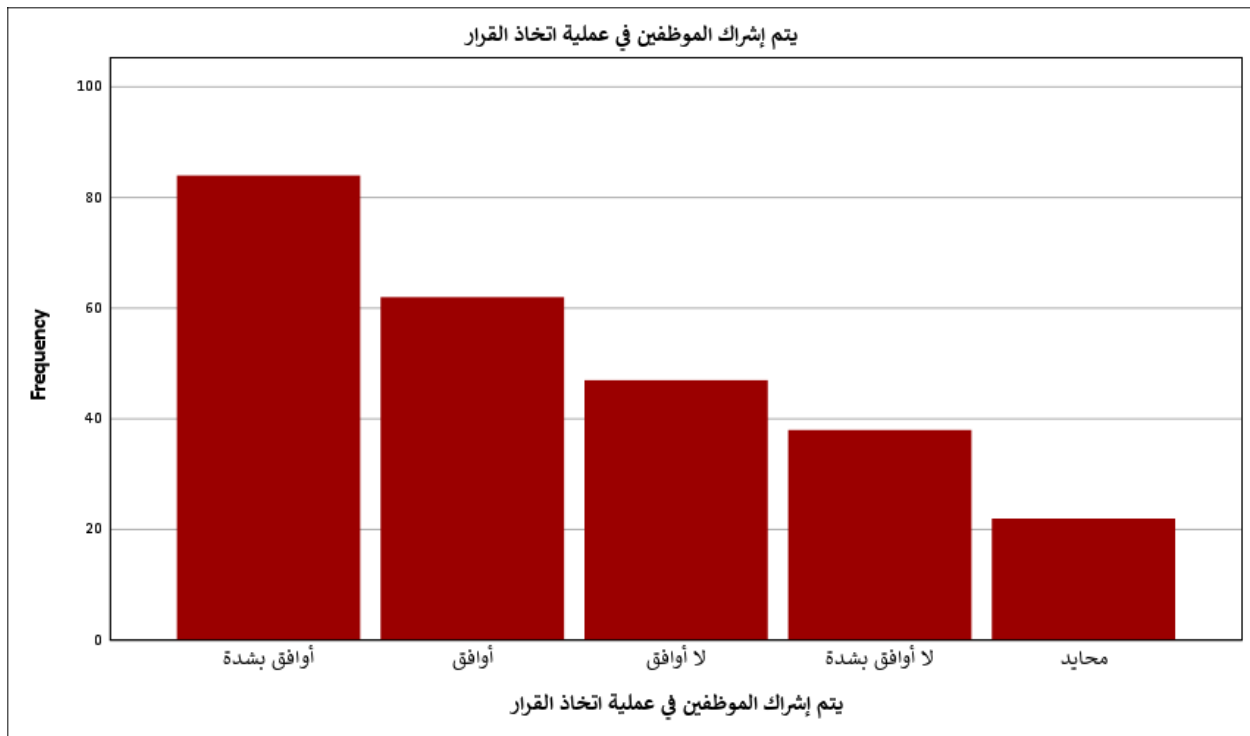
• يتم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار

سجل خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بواقع 84 استجابة بنسبة 33.2%؛ مما يشي بوجود ممارسات قيادية حديثة تتجاوز النمط الأبوي التقليدي في المؤسسات الحكومية السعودية. نجد أن إجمالي المؤيدين (أوافق وأوافق بشدة) يلامس 57.7%؛ وهي كتلة تصويتية تدفع نحو ترسيخ مبدأ "الإدارة بالمشاركة" كأداة لتحسين جودة القرار الإداري. فالموظف حين يجد نفسه شريكاً في صنع القرار، يرتفع لديه مستوى الالتزام بالتنفيذ وتقل مقاومته للتغيير المؤسسي. ومع ذلك، لا تزال المركزية تفرض ظلالها على المشهد الإداري؛ إذ إن 18.6% لا يوافقون و15% يرفضون بشدة وجود هذه المشاركة. هذا الرفض لدى ثلث العينة تقريباً ينبهنا إلى أن اتخاذ القرار في بعض القطاعات لا يزال محصوراً في "الدوائر الضيقة"؛ الأمر الذي يحرم المؤسسة من خبرات الميدان وقد يؤدي إلى قرارات تفتقر للواقعية التطبيقية.

توزع بقية المشاركين بنسبة 8.7% في منطقة الحياد؛ ما يعكس وجود مشاركة "صورية" أو استشارية لا تؤثر فعلياً في النتائج النهائية. تهميش الموظفين عن طاولة القرار يقلل من كفاءة الأداء؛ فالقرارات التي تُفرض فوقياً غالباً ما تصطدم بعقبات عند التنفيذ لم يحسب لها القائد حساباً. إن ردم هذه الفجوة يتطلب تفعيل اللجان المشتركة وصناديق المقترحات الفاعلة لا الشكلية؛ فالمؤسسة الذكية هي التي تحول عقول موظفيها إلى مختبرات لإنتاج الحلول الإدارية. النتيجة الحالية تشير إلى تقدم ملموس في الفكر القيادي السعودي، لكنها تضع صانع القرار أمام تحدي تعميم هذه التجربة لتشمل الفئات المتشككة أو المهمشة إدارياً.

يتم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
33.2	33.2	33.2	84	أوافق بشدة	Valid
57.7	24.5	24.5	62	أوافق	
76.3	18.6	18.6	47	لا أوافق	
91.3	15.0	15.0	38	لا أوافق بشدة	
100.0	8.7	8.7	22	محايد	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 14 : التحليل الإحصائي لإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار



شكل توضيحي 13: التمثيل البياني لإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار

• تعتمد الإدارة على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات

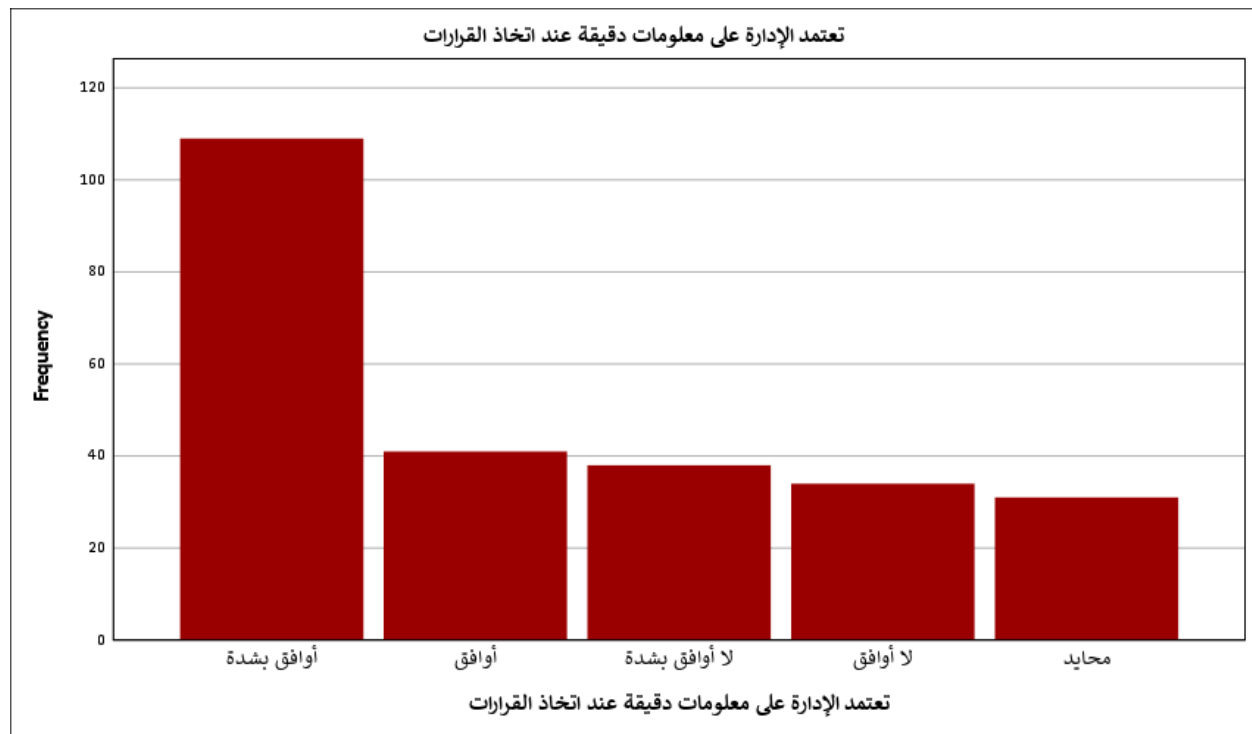
يبرز تفاوت إحصائي ملموس في قناعات العينة حول ارتكاز القرارات الإدارية على قواعد بيانات رصينة؛ إذ يستقطب معسكر "الموافقة بشدة" النسبة الأكبر بواقع 43.1%، بينما تتوزع بقية الآراء بتردد يعكس تجارب متباينة مع نضج الأنظمة المعلوماتية في المؤسسات الحكومية السعودية. يمثل الاتجاه الإيجابي العام (أوافق وأوافق بشدة) قرابة 59.3%؛ مما يشي بحدوث طفرة في تبني "الإدارة القائمة على الأدلة" وتراجع العفوية في صنع القرار. القرارات التي تُبنى على أرقام دقيقة تضمن كفاءة توجيه الموارد وتقليل احتمالات التعثر الميداني. في المقابل، يظهر 15% من المشاركين رفضاً قاطعاً (لا أوافق بشدة) وتلحق بهم نسبة 13.4% ممن لا يوافقون؛ هذا الرفض لدى ثلث العينة يضعنا أمام تحدي "جودة البيانات" أو ربما تجاهل القيادات للتقارير الفنية لصالح الاجتهادات الشخصية.

الحياد سجل نسبة 12.3%، وهي مرتبة متقدمة تشير إلى وجود فئة من الموظفين لا تلمس ارتباطاً واضحاً بين المدخلات المعلوماتية والمخرجات القرارية. غياب الشفافية في عرض مبررات القرارات قد يولد هذا الارتباك الإحصائي؛ فالقرار الذي يهبط "فوقياً" دون استناد لمعلومات معلنة يضعف ثقة الكادر البشري في عدالته وجدواه. نلاحظ أن المؤسسات التي نجحت في التحول الرقمي تظهر نتائجها انحيازاً للقيم العليا للمقياس. الفشل في تأمين "دقة المعلومات" لدى الفئات المعارضة سيؤدي حتماً إلى

تكرار الأخطاء الإدارية وإطالة زمن إنجاز المعاملات. يتطلب الأمر مؤسسة تدفق البيانات لضمان أن تكون الكفاءة نتاجاً للموضوعية لا للصدفة.

تعتمد الإدارة على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
43.1	43.1	43.1	109	أوافق بشدة	Valid
59.3	16.2	16.2	41	أوافق	
74.3	15.0	15.0	38	لا أوافق بشدة	
87.7	13.4	13.4	34	لا أوافق	
100.0	12.3	12.3	31	محايد	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 15 : التحليل الإحصائي لاعتماد الإدارة على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لاعتماد الإدارة على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات

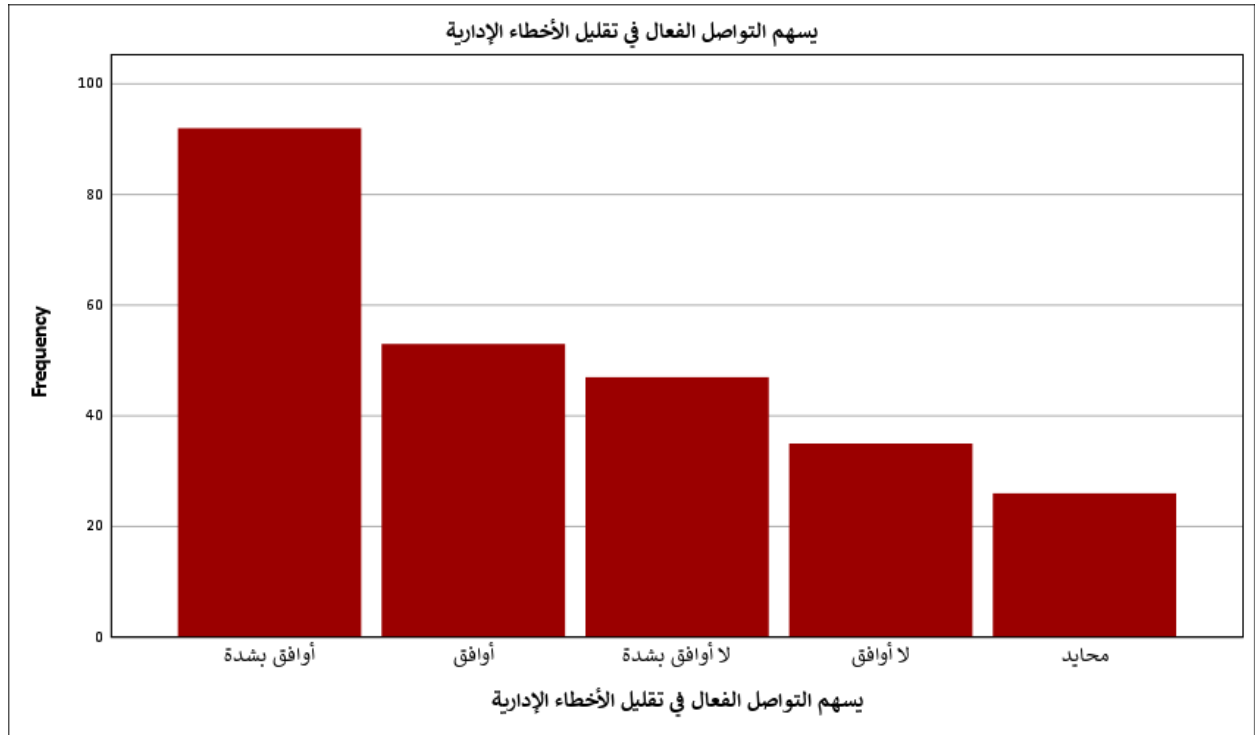
• يسهم التواصل الفعال في تقليل الأخطاء الإدارية

تظهر النتائج تبايناً في قناعات المشاركين حول قدرة التواصل على ضبط الإيقاع الإداري؛ إذ تنقسم الآراء بين تأييد صلب ومعارضة ملموسة تعكس فجوات حقيقية في جودة الرسائل المتداولة داخل المؤسسات الحكومية السعودية. نجد أن فئة "أوافق بشدة" حلت في الصدارة بنسبة 36.4%، تلتها فئة "أوافق" بنسبة 20.9%؛ مما يعني أن قرابة 57% من العينة يربطون نجاح العمليات بدقة التدفق المعلوماتي. التواصل الفعال هنا يتجاوز مجرد تبادل التعاميم؛ فهو أداة وقائية تمنع حدوث تضارب الصلاحيات وتحد من العثرات الإجرائية في الميدان. وفي المقابل، تبرز كتلة "لا أوافق بشدة" بنسبة بلغت 18.6%، يضاف إليها 13.8% ممن لا يوافقون؛ وهذا الرفض لدى ثلث المستجيبين تقريباً يشير إلى أن التواصل في بعض الإدارات لا يزال شكلياً أو يتسم بالضبابية التي لا تمنع وقوع الخطأ بل ربما تتسبب فيه.

سجل خيار "محايد" نسبة 10.3%، وهي منطقة تعكس ضياع المسؤولية الإدارية لدى البعض؛ فالموظف قد يرى أن الأخطاء تقع بسبب خلل في الأنظمة أو ضعف المهارات الفردية بمعزل عن فاعلية قنوات الاتصال. التردد في الإجابات يثبت أن "جودة الاتصال" ليست قيمة معيارية موحدة بل تختلف باختلاف النمط القيادي السائد في كل إدارة. إن فشل القيادة في جعل التواصل صمام أمان للأداء يترجم مباشرة إلى هدر في الوقت والجهد المبذول لتصحيح التجاوزات الفنية. المؤسسات التي سجلت مستويات رفض عالية تحتاج بشكل عاجل لتبني أنظمة اتصال ذكية تضمن وصول التوجيهات بوضوح تام، فغياب هذا الوضوح سيظل المصدر الأول للترهل الإداري وتراجع كفاءة المخرجات الحكومية.

يسهم التواصل الفعال في تقليل الأخطاء الإدارية					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	36.4	36.4	36.4	92	أوافق بشدة
	57.3	20.9	20.9	53	أوافق
	75.9	18.6	18.6	47	لا أوافق بشدة
	89.7	13.8	13.8	35	لا أوافق
	100.0	10.3	10.3	26	محايد
		100.0	100.0	253	Total

جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة التواصل الفعال في تقليل الأخطاء الإدارية



شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة التواصل الفعال في تقليل الأخطاء الإدارية

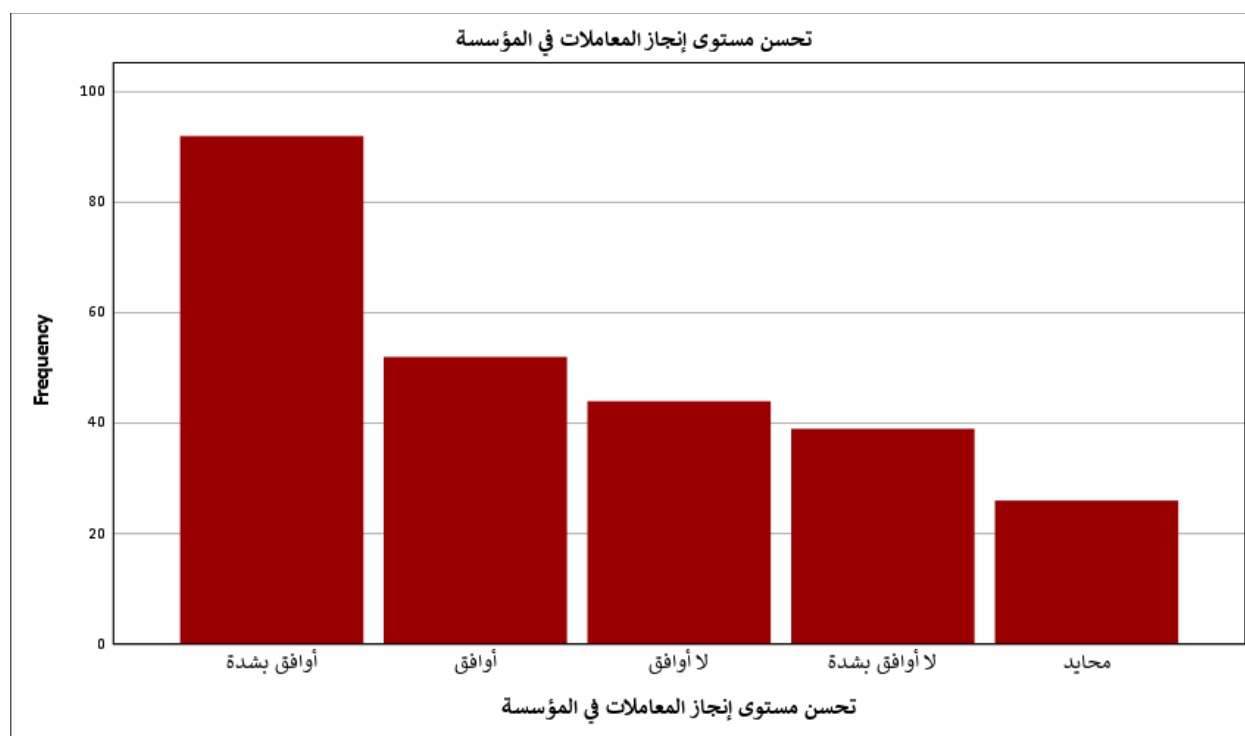
• تحسين مستوى إنجاز المعاملات في المؤسسة

يظهر التباين في نسب الاستجابة انقساماً جوهرياً حول واقع الكفاءة التشغيلية للمؤسسة؛ إذ يستحوذ تيار التأييد (أوافق وأوافق بشدة) على 57% من العينة؛ بينما يقف تيار الرفض عند 32.8% تقريباً. تصدرت فئة "أوافق بشدة" بنسبة 36.4%؛ وهي نتيجة تعكس نجاح التحول الرقمي والقيادة الفعالة في بعض القطاعات الحكومية السعودية في تقليص البيروقراطية وتسريع تدفق المعاملات. الموظفون في هذه البيئات يشعرون بأثر مباشر للقيادة على انسيابية العمل اليومي. لكن وجود 17.4% ممن لا يوافقون و 15.4% يرفضون بشدة يشير إلى بقاء جيوب إدارية تعاني من البطء الإجرائي؛ فالتفاوت هنا لا يتعلق بالأرقام فحسب بل بتباين النضج الإداري بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة الواحدة.

استقرت نسبة الحياد عند 10.3%؛ مما يرجح وجود فئة ترى أن التحسن روتيني ولا يرتقي لمستوى الطفرة النوعية. غياب التوافق الجمعي على تحسين الإنجاز ينمنا إلى أن القيادة الإدارية لم تنجح بعد في توحيد معايير الأداء عبر كافة المفاصل التنظيمية. الخلل في سرعة الإنجاز لدى ثلث العينة قد يعود إلى ضعف تفويض الصلاحيات أو تعقد المسارات الورقية التي لم تُؤتمت بالكامل؛ وهذا النقص يؤثر مباشرة على صورة المؤسسة أمام المستفيد النهائي. الكفاءة الحقيقية تتطلب ردم هذه الفجوة لضمان أن يكون التميز في الإنجاز حالة مؤسسية شاملة لا استثناءً مرتبطاً بإدارة دون غيرها.

تحسن مستوى إنجاز المعاملات في المؤسسة					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	36.4	36.4	36.4	92	أوافق بشدة
	56.9	20.6	20.6	52	أوافق
	74.3	17.4	17.4	44	لا أوافق
	89.7	15.4	15.4	39	لا أوافق بشدة
	100.0	10.3	10.3	26	محايد
		100.0	100.0	253	Total

جدول 17: التحليل الإحصائي لتحسن مستوى إنجاز المعاملات في المؤسسة



شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لتحسن مستوى إنجاز المعاملات في المؤسسة

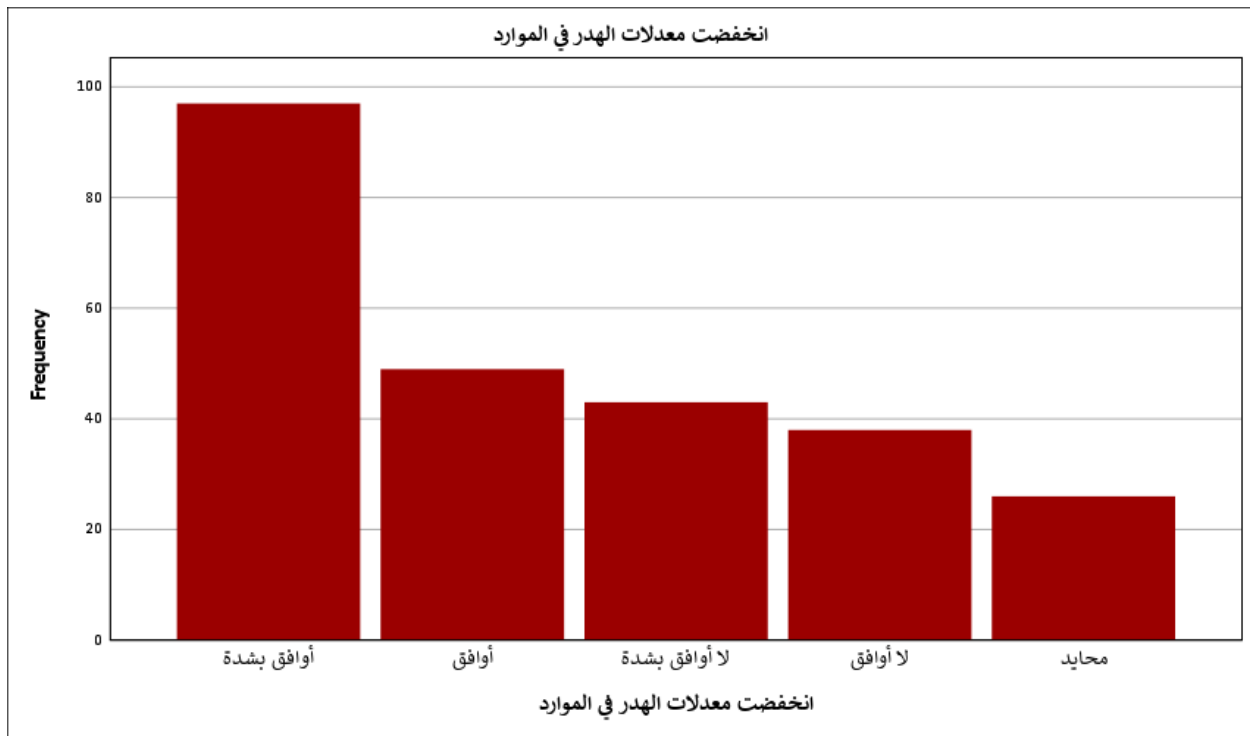
• انخفضت معدلات الهدر في الموارد

سجل خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى بنسبة 38.3%. النتيجة تعكس تحولاً إيجابياً في ثقافة الاستهلاك المؤسسي. القيادة الإدارية نجحت جزئياً في كبح الهدر. تلتها فئة "أوافق" بنسبة 19.4%. هذا يعني أن أغلبية العينة تلمس رشاقة في إدارة الموارد. الانضباط المالي أصبح واقعاً في كثير من المؤسسات الحكومية السعودية. لكن الانقسام لا يزال قائماً. نجد 17% يرفضون بشدة وجود هذا الانخفاض. 15% إضافيون لا يوافقون أيضاً.

تجاوزت كتلة الرفض ثلث العينة. الرقم يشير إلى تسرب في الموارد ببعض القطاعات. ربما يعود ذلك لضعف الرقابة القيادية في الميدان. الهدر ليس مادياً فحسب. بل يشمل هدر الوقت والجهد البشري. فئة المحايدین بلغت 10.3%. هؤلاء لم يلمسوا تغييراً حقيقياً في سياسات الإنفاق. استمرار الهدر لدى 32% من المستجيبين يضعف كفاءة الأداء الكلية. التفاوت بين الإدارات يعيق تحقيق التكامل المالي المطلوب. نجاح القيادة في ترشيد الموارد يظل رهناً بتعميم معايير الشفافية والمحاسبية.

انخفضت معدلات الهدر في الموارد					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.3	38.3	38.3	97	أوافق بشدة	Valid
57.7	19.4	19.4	49	أوافق	
74.7	17.0	17.0	43	لا أوافق بشدة	
89.7	15.0	15.0	38	لا أوافق	
100.0	10.3	10.3	26	محايد	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 18 : التحليل الإحصائي لانخفاض معدلات الهدر في الموارد



شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لانخفاض معدلات الهدر في الموارد

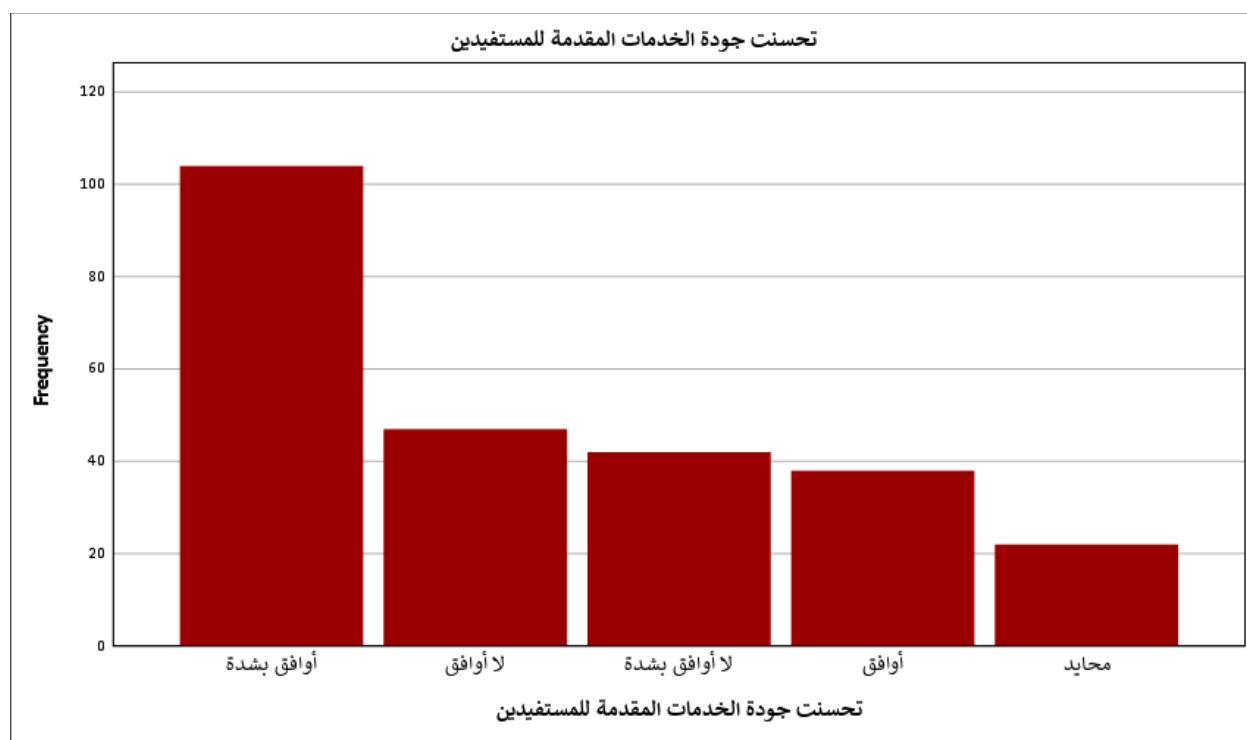
• تحسنت جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين

سجلت منطقة الحياض النسبة الأقل في هذا المحور بواقع 8.7% فقط؛ مما يبرهن على أن أثر القيادة على جودة الخدمة ليس مسألة هامشية لدى الموظفين، بل قضية رأي عام واضحة. نجد في المقابل أن 41.1% من العينة اختاروا "أوافق بشدة" كأعلى نسبة مسجلة. هذا التأييد القوي يعكس نجاح الاستراتيجيات القيادية في المؤسسات الحكومية السعودية في نقل مفهوم "خدمة المستفيد" من روتين إجرائي إلى قيمة مؤسسية مضافة؛ فالقيادة التي تضع الجودة نصب عينها تفرض بالتبعية نمطاً إدارياً يتسم بالدقة والسرعة. ومع ذلك، يبرز تباين بوجود 18.6% ممن لا يوافقون و16.6% يرفضون بشدة وجود هذا التحسن.

تظهر هذه الأرقام المعارضة أن تجويد الخدمة لم يكتمل في كافة الإدارات. ربما يعود ذلك لبقاء بعض القيادات في دائرة المركزية التي تعيق انسيابية الخدمة وتجعلها عرضة للتأخير. إن انقسام العينة بين مؤيد (56.1%) ومعارض (35.2%) يضعنا أمام واقع إداري يتسم بالتفاوت في الأداء التشغيلي؛ فالخدمة المتميزة هي الثمرة النهائية لكفاءة القيادة، وأي خلل في قنوات ثلاث الموظفين تجاه جودة مخرجاتهم يعني وجود ضعف في الرقابة أو نقص في الموارد اللازمة للتميز. المؤسسات التي سجلت أعلى مستويات الجودة هي التي نجحت قياداتها في تبسيط الإجراءات وربط الأداء بمعايير رضا المستفيدين بشكل فعلي لا صوري.

تحسنت جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
41.1	41.1	41.1	104	أوافق بشدة	Valid
59.7	18.6	18.6	47	لا أوافق	
76.3	16.6	16.6	42	لا أوافق بشدة	
91.3	15.0	15.0	38	أوافق	
100.0	8.7	8.7	22	محايد	
	100.0	100.0	253	Total	

جدول 19: التحليل الإحصائي لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين

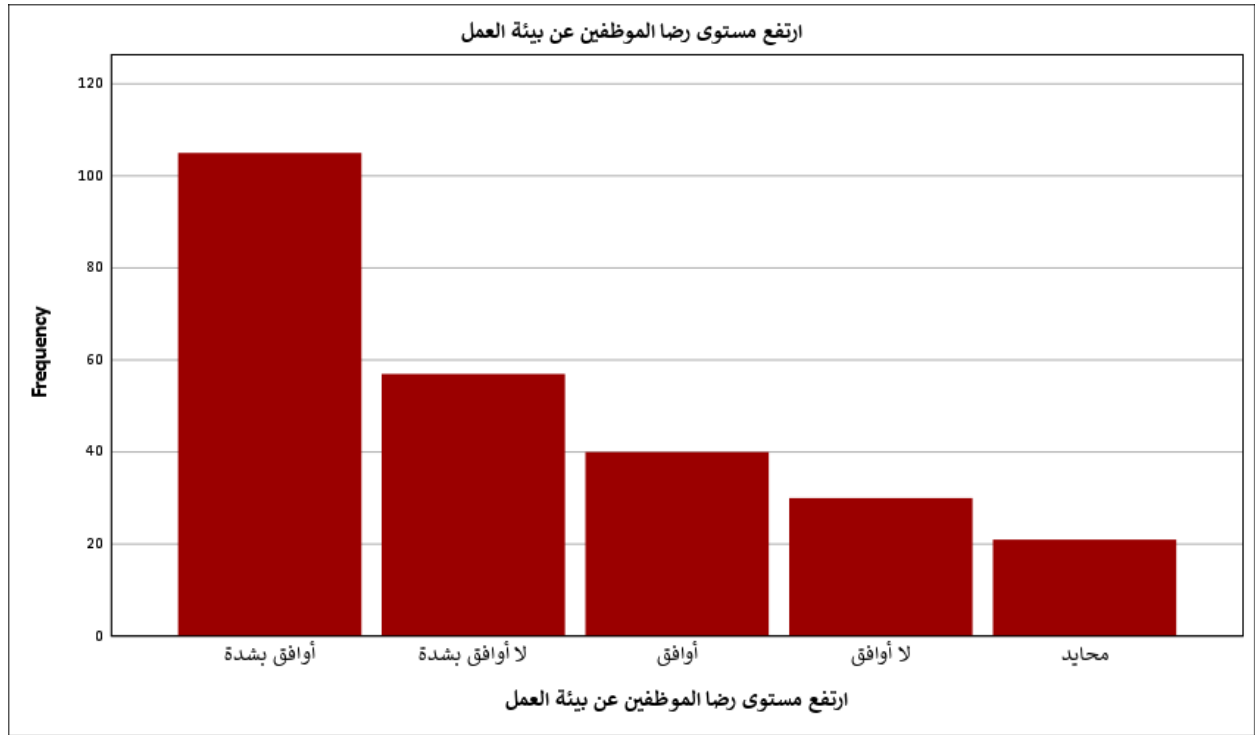
• ارتفاع مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل

سجلت فئة "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بواقع 41.5%. النتيجة تعكس نجاحاً قيادياً في تحسين مناخ العمل الحكومي. المؤسسات السعودية تشهد تحولاً ملموساً في العناية بالعنصر البشري. كما أن 22.5% من العينة يرفضون بشدة وجود هذا الرضا. الرقم يمثل قرابة ربع القوة العاملة المشاركة. تردد الآراء يشي بوجود فجوة تنظيمية بين الإدارات. الموظفون في القطاعات الحديثة يشعرون بالرضا. زملائهم في الإدارات التقليدية ربما يعانون من ضغوط البيروقراطية.

فئة "أوافق" حلت بنسبة 15.8%. الحياد سجل النسبة الأقل بواقع 8.3%. العينة واضحة في مواقفها تجاه بيئة العمل. الرضا ليس مجرد شعور عابر. بل هو نتيجة لعدالة القيادة ووضوح الأهداف. المعارضة الإجمالية تصل إلى 34.4%. هذا النقص قد يؤثر على استبقاء الكفاءات داخل الموقع. البيئة التي تفتقر للرضا تصبح طاردة للمبدعين. المؤسسة تحتاج لردم هذه الفجوة النفسية فوراً. كفاءة الأداء لا تتحقق ببيئة عمل منقسمة. نجاح القيادة الحقيقي يقاس بمدى رضا القاعدة الوظيفية العريضة.

ارتفاع مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	105	41.5	41.5	41.5	Valid
لا أوافق بشدة	57	22.5	22.5	64.0	
أوافق	40	15.8	15.8	79.8	
لا أوافق	30	11.9	11.9	91.7	
محايد	21	8.3	8.3	100.0	
Total	253	100.0	100.0		

جدول 20 : التحليل الإحصائي لارتفاع مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لارتفاع مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل

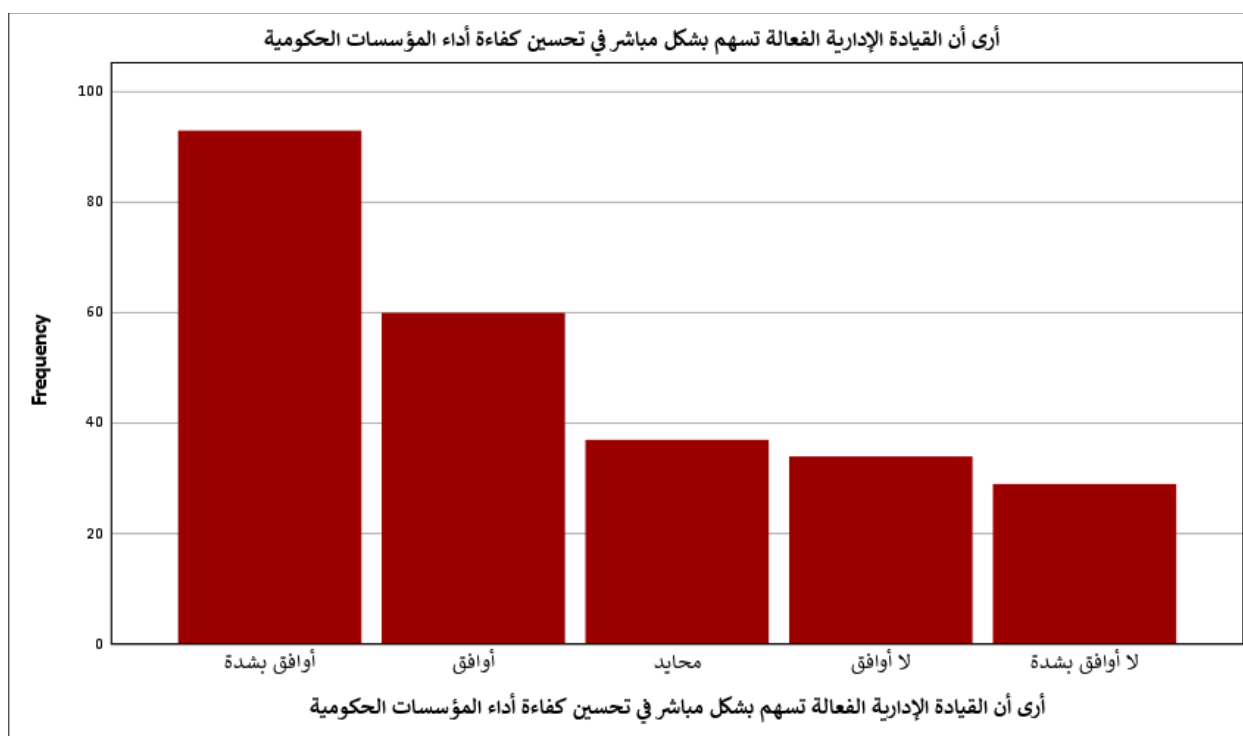
• أرى أن القيادة الإدارية الفعالة تسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة أداء المؤسسات الحكومية

حلت فئة "أوافق بشدة" في صدارة الاستجابات بنسبة 36.8%. النتيجة تعضد الفرضية الجوهرية للدراسة. الغالبية ترى في القائد المحرك الأول للنجاح المؤسسي. انضمت فئة "أوافق" بنسبة 23.7% ليرتفع التأييد الإجمالي فوق 60%. هذا الإيمان بمركزية القيادة يعكس وعياً إدارياً داخل المؤسسات الحكومية السعودية. القائد الفعال يمثل صمام الأمان للكفاءة. لكن المشهد الإحصائي يظهر تردداً في بقية المستويات. 14.6% اختاروا الوقوف في منطقة الحياد. هؤلاء قد يربطون الكفاءة بعوامل تقنية أو ميزانيات بمعزل عن شخص القائد.

سجل معسكر المعارضة (لا أوافق، ولا أوافق بشدة) قرابة 25%. الرفض هنا يمثل ربع العينة. الرقم ليس عفوياً. هؤلاء الموظفون ربما اختبروا نماذج قيادية لم تضيف قيمة للمنظمة. غياب الأثر القيادي لدى هذه الفئة يضعف جودة المخرجات الإدارية. النتيجة النهائية تؤكد أن القيادة ليست مجرد منصب. بل هي قدرة فعلية على إحداث تغيير ملموس. المؤسسات التي تغيب فيها القيادة المؤثرة تظل أسيرة للبيروقراطية. تباين الآراء يفرض ضرورة توحيد النمط القيادي نحو "القيادة بالنتائج". جودة الأداء الحكومي ترتفع بمدى اقتناع كافة الموظفين بهذا الدور.

أرى أن القيادة الإدارية الفعالة تسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة أداء المؤسسات الحكومية					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	36.8	36.8	36.8	93	أوافق بشدة
	60.5	23.7	23.7	60	أوافق
	75.1	14.6	14.6	37	محايد
	88.5	13.4	13.4	34	لا أوافق
	100.0	11.5	11.5	29	لا أوافق بشدة
		100.0	100.0	253	Total

جدول 21 : التحليل الإحصائي لرؤية أن القيادة الإدارية الفعالة تسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة أداء المؤسسات الحكومية



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لرؤية أن القيادة الإدارية الفعالة تسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة أداء المؤسسات الحكومية

• اختبار المصداقية والموثوقية

سجل معامل "ألفا كرونباخ" قيمة مرتفعة بلغت 0.892؛ مما يعطي صكّ الصلاحية الإحصائية لأداة الدراسة ويؤكد تجانس العبارات العشرين في قياس دور القيادة الإدارية. هذه القيمة القوية، التي تقترب من 0.90، تعني أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي؛ أي أن الأداة قادرة على إعطاء نتائج مستقرة إذا ما أُعيد تطبيقها في ظروف مشابهة داخل المؤسسات الحكومية السعودية. نلاحظ أن العينة بلغت 253 حالة بنسبة اكتمال 100% دون وجود أي استجابات مفقودة أو مستبعدة؛ وهذا يعكس جودة جمع البيانات الميدانية وحرص المستجيبين على التعامل بجدية مع محاور الاستبانة.

تجاوزت هذه القيمة بكثير الحد الأدنى المقبول في البحوث التربوية والإدارية (0.70). الاستقرار الرقبي هنا يطمئن المحكمين والباحثين إلى أن الاستجابات لم تكن عشوائية؛ بل هي نتاج بناء منطقي للأسئلة استوعبته العينة بشكل موحد. غياب الحالات المستبعدة (0.0%) يمنح التحليل وزناً إحصائياً كاملاً ويقلل من أخطاء التحيز؛ فالموثوقية العالية تمنحنا الضوء الأخضر للمضي قدماً في تعميم هذه النتائج واستنباط التوصيات الإدارية منها بثقة موضوعية. الارتباط الوثيق بين الفقرات يشير إلى أن أبعاد القيادة والكفاءة المقاسة تمثل وحدة واحدة في ذهن الموظف السعودي المعاصر.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	253	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	253	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.892

جدول 23: اختبار الثبات والموثوقية

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

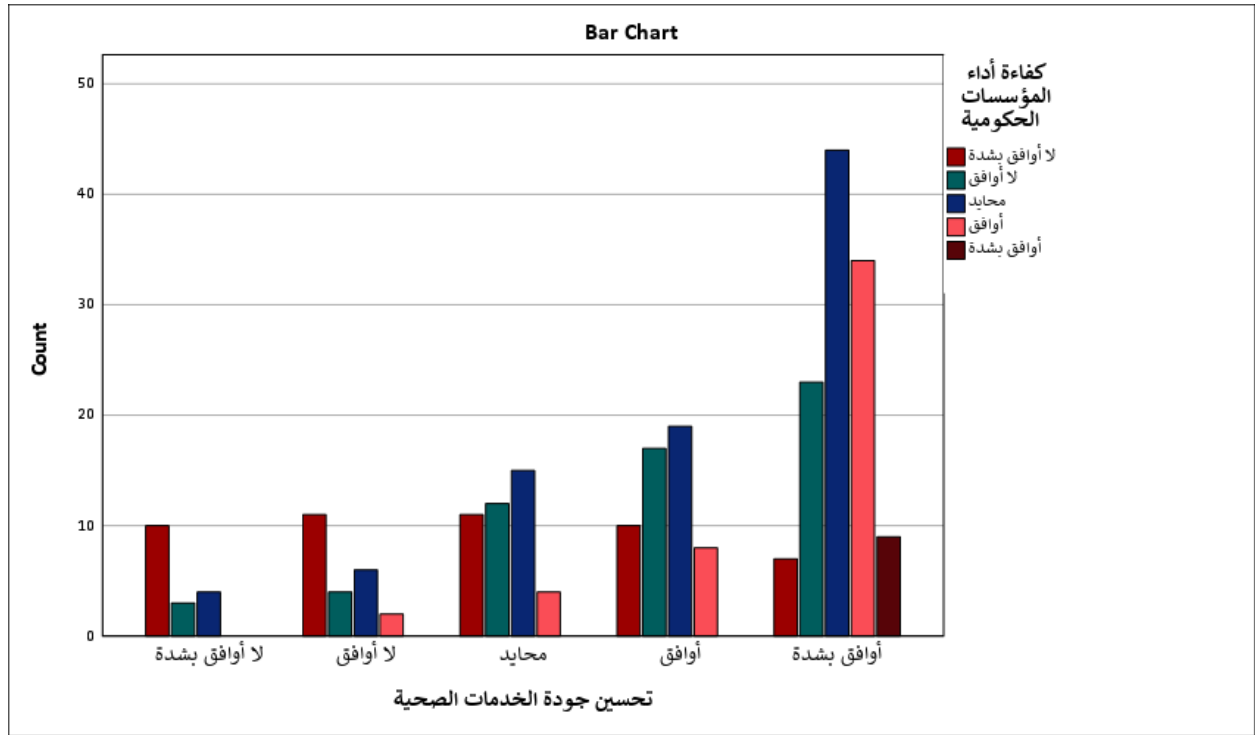
1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات الصحية وكفاءة أداء المؤسسات الحكومية

انعدمت احتمالية المصادفة في هذه النتائج؛ إذ بلغت القيمة الاحتمالية (Asymptotic Significance) مستوى 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتاد 0.05. هذه النتيجة الصفرية تقطع بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين تحسين جودة الخدمات وكفاءة الأداء في المؤسسات الحكومية السعودية. سجلت قيمة "كاي تربيع" لبيرسون 63.539 عند درجات حرية قدرها 16؛ ما يعني أن التغير في جودة الخدمة ليس معزولاً عن كفاءة القيادة الإدارية بل هو انعكاس مباشر لها. تشير هذه الدلالة الإحصائية العالية إلى أن أي تطوير في معايير الجودة سيؤدي حتماً إلى رفع مستوى الإنتاجية الكلية داخل المؤسسة.

تؤكد قيمة "الارتباط الخطي بالخطي" (Linear-by-Linear Association) البالغة 48.586 وجود اتجاه تصاعدي ومنظم في العلاقة بين المتغيرين؛ فكلما ارتقت مستويات الجودة التي يتبناها القادة، تحسنت بالتبعية مؤشرات الأداء العام. رغم وجود 40% من الخلايا بتكرارات متوقعة أقل من 5، إلا أن قوة قيمة كاي تربيع والاتساق بين الاختبارات المختلفة (Pearson, Likelihood Ratio) يدعم استقرار النتيجة وموثوقيتها. الواقع العملي يثبت أن الجودة لا تتحقق إلا ببيئة قيادية تدعم الكفاءة؛ وهذا الارتباط الإحصائي يمنح صانع القرار في المؤسسات الحكومية السعودية مبرراً علمياً للاستثمار في أنظمة الجودة كمدخل رئيسي لتحسين الأداء الوظيفي والتشغيلي.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	63.539 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	66.408	Likelihood Ratio
.000	1	48.586	Linear-by-Linear Association
		253	N of Valid Cases
a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .60.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات الصحية وكفاءة أداء المؤسسات الحكومية



شكل توضيحي 21 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات الصحية وكفاءة أداء المؤسسات الحكومية

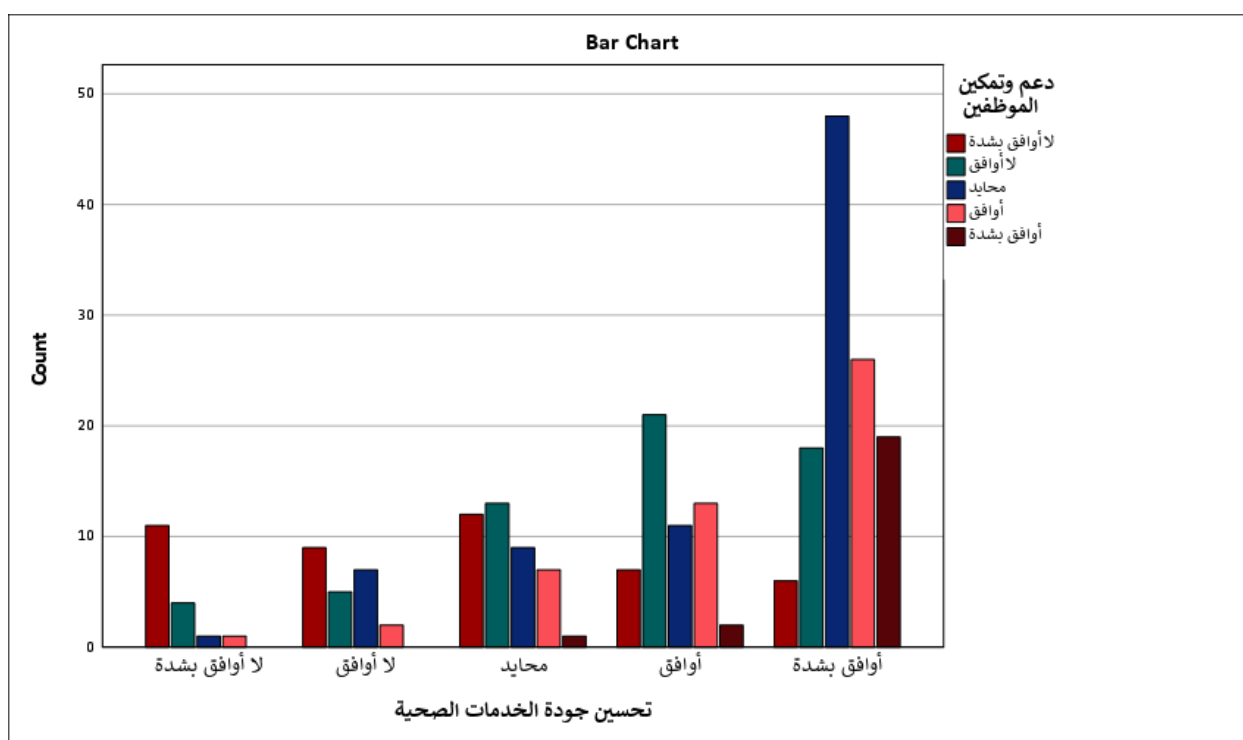
2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات الصحية ودعم وتمكين الموظفين

سجل اختبار "كاي تربيع" لبيرسون قيمة مرتفعة بلغت 79.930؛ ما يقطع بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عميقة بين تمكين الموظفين والارتقاء بجودة الخدمات الصحية في المؤسسات محل الدراسة. بلغت الدلالة الاحتمالية مستوى 0.000، وهي قيمة تؤكد أن هذا الارتباط ليس نتاج الصدفة الإحصائية؛ بل هو انعكاس لواقع إداري يربط بين منح الصلاحيات وجودة المخرجات النهائية. نلاحظ أن قيمة "الارتباط الخطي" (Linear-by-Linear Association) سجلت 52.002، مما يعزز فرضية وجود علاقة طردية منتظمة؛ فكلما زاد منسوب الدعم والتمكين القيادي، تحسنت بالتبعية مؤشرات جودة الخدمة الصحية المقدمة للمستفيدين.

تعكس هذه النتائج جوهر الإدارة الحديثة في القطاع الحكومي السعودي؛ فالتمكين لم يعد خياراً ثانوياً بل هو المحرك الأساسي لكفاءة الأداء. يظهر الاختبار أن المؤسسات التي تمنح مرؤوسها الثقة اللازمة تنجح في تقليل العوائق البيروقراطية التي كانت تعيق جودة الخدمة سابقاً. رغم وجود 36% من الخلايا بتكرار متوقع أقل من 5، إلا أن اتساق قيمة "نسبة الاحتمالية" (Likelihood Ratio) البالغة 78.858 مع النتائج الأخرى يدعم موثوقية هذا التحليل. الاستثمار في الكادر البشري عبر التمكين هو أقصر الطرق لرفع كفاءة المؤسسات الصحية؛ إذ إن الموظف المدعوم إدارياً يمتلك دافعية أعلى للإنجاز المتقن.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	79.930 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	78.858	Likelihood Ratio
.000	1	52.002	Linear-by-Linear Association
		253	N of Valid Cases
a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.48.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات الصحية ودعم وتمكين الموظفين



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات الصحية ودعم وتمكين الموظفين

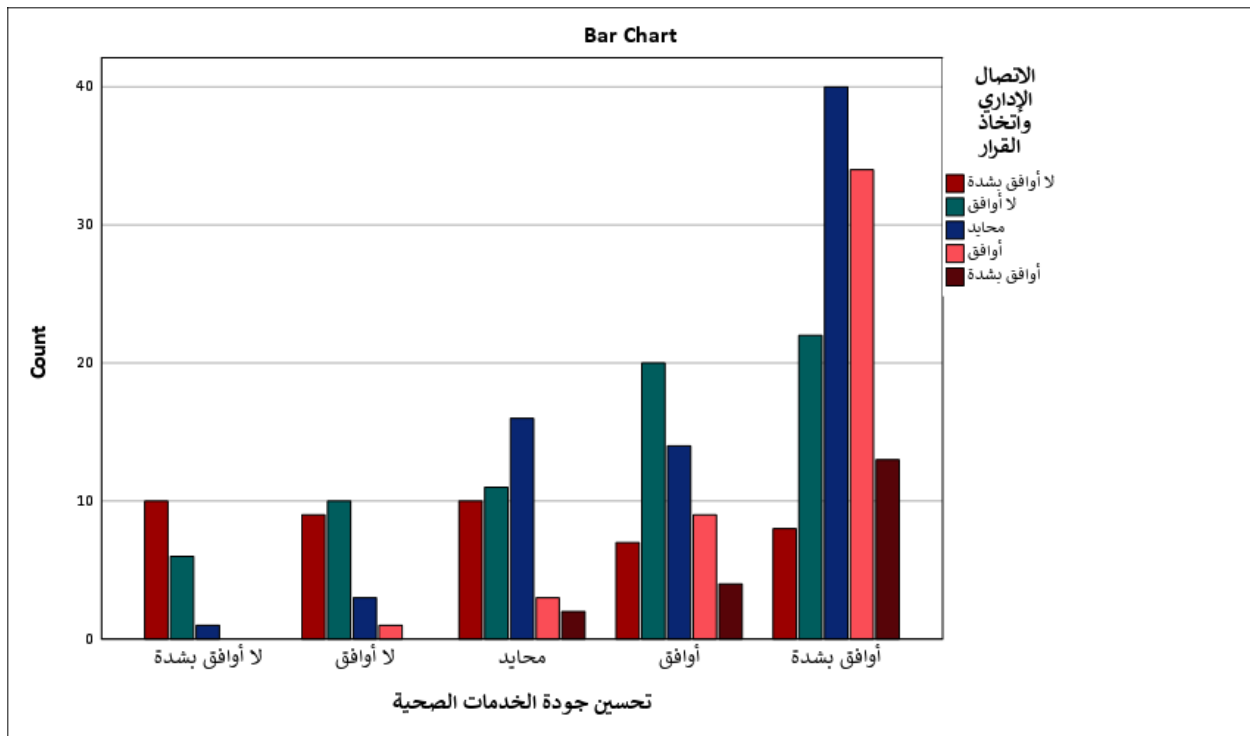
3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات الصحية والاتصال الإداري واتخاذ القرار

بلغت قيمة "كاي تربيع" لبيرسون 68.363. النتيجة واضحة إحصائياً. مستوى الدلالة سجل 0.000. هذا الرقم يقطع بوجود علاقة ارتباطية وثيقة. جودة الخدمات الصحية لا تنفصل عن كفاءة الاتصال الإداري وآليات اتخاذ القرار. سجل "الارتباط الخطي" قيمة 53.193. العلاقة طردية ومنظمة. كلما تحسن تدفق المعلومات، ارتقت جودة الخدمة المقدمة. القرار الإداري الرشيد يمثل المحرك الفعلي للتميز المؤسسي. المؤسسات الحكومية السعودية التي تتبنى الشفافية تحقق نتائج أفضل.

تظهر "نسبة الاحتمالية" بقيمة 71.204 قوة هذا النموذج. ثبات الدلالة الإحصائية عند 0.000 يؤكد موثوقية الربط بين المتغيرات. الاتصال ليس مجرد نقل تعليمات. بل هو جسر لضمان دقة تنفيذ القرارات الصحية. غياب التواصل الفعال يؤدي لتعثر الخدمات. نجاح القيادة يكمن في مؤسسة حوار مستمر مع القاعدة الوظيفية. النتائج تبرهن أن جودة المخرج النهائي هي نتاج مباشر لعملية صنع قرار تشاركية. المؤسسة الصحية تتطور حين تتحول البيانات إلى قرارات واضحة ومعلنة.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	68.363 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	71.204	Likelihood Ratio
.000	1	53.193	Linear-by-Linear Association
		253	N of Valid Cases
a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.28.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات الصحية والاتصال الإداري واتخاذ القرار



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين جودة الخدمات الصحية والاتصال الإداري واتخاذ القرار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

انعدمت احتمالية المصادفة في تفسير النموذج للعلاقة بين متغيرات القيادة وجودة الخدمات الصحية؛ إذ بلغت القيمة الاحتمالية في اختبار التباين (ANOVA) مستوى 0.000، وهي دلالة إحصائية قوية تؤكد أن النموذج الانحداري المقترح يمتلك قدرة تفسيرية عالية وليس مجرد نتاج للعشوائية. سجلت قيمة (F) المحسوبة 15.114؛ ما يعكس وجود تأثير حقيقي ومعنوي للمتغيرات المستقلة (الكفاءة، الاتصال، التمكين) على جودة المخرجات في المؤسسات الحكومية السعودية. يتضح من قيمة معامل التحديد (R Square) البالغة 0.430 أن هذه العوامل القيادية تفسر بمفردها 43% من التباين الحاصل في تحسين جودة الخدمات؛ بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق النموذج الحالي.

كشفت معامل "بايز" (Bayes Factor) عن رقم فلكي يتجاوز كافة التوقعات التقليدية؛ مما يقدم دليلاً قاطعاً يرجح صحة النموذج المدروس مقارنة بالنموذج الصفري. معامل الارتباط (R) الذي سجل 0.656 يشير إلى علاقة طردية قوية؛ فكلما تضافرت جهود التمكين مع قنوات اتصال واضحة، ارتقت كفاءة المؤسسة بشكل آلي. الخطأ المعياري للتقدير استقر عند 0.98، وهي قيمة مقبولة تدعم دقة التنبؤ بالنتائج المستقبلية بناءً على هذا المسار القيادي. النموذج أثبت جدواه الإحصائية والمنطقية؛ فالارتقاء بجودة الخدمة في البيئة السعودية يمر حتماً عبر بوابة تعزيز الصلاحيات وتطوير آليات اتخاذ القرار المرتكزة على

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	15.114	14.423	12	173.071	Regression
		.954	240	229.016	Residual
			252	402.087	Total
a. Dependent Variable: تحسين جودة الخدمات الصحية					
b. Model: (Intercept), كفاءة أداء المؤسسات الحكومية, الاتصال الإداري واتخاذ القرار, دعم وتمكين الموظفين					

جدول 27 : اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.98	.402	.430	.656	6222703316068089900.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), كفاءة أداء المؤسسات الحكومية, الاتصال الإداري واتخاذ القرار, دعم وتمكين الموظفين				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 28 : ملخص نموذج معامل بايز

المناقشة

تشير نتائج الدراسة إلى أن القيادة الإدارية تلعب دوراً محورياً في تعزيز كفاءة الأداء داخل المؤسسة الحكومية السعودية، إذ أثبتت البيانات أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في كفاءة الأداء المؤسسي، ودعم وتمكين الموظفين، وفعالية الاتصال الإداري واتخاذ القرار، جميعها لها تأثير واضح وإيجابي على المتغير التابع، وهو تحسين جودة الخدمات الصحية. يظهر التحليل أن المؤسسات التي تتمتع بأساليب قيادة فعالة تتميز بقدرة أكبر على تنظيم الموارد بشكل متكامل، وتحقيق تناغم بين الإدارات المختلفة، ما ينعكس مباشرة على سرعة تقديم الخدمات، دقة الإجراءات، ورضا المستفيدين. هذه النتيجة تؤكد الفرضية الأساسية للدراسة التي تربط بين فعالية القيادة وكفاءة الأداء المؤسسي، وتؤكد أن القيادة ليست مجرد إدارة للموارد، بل هي عنصر فاعل في تحسين النتائج التنظيمية.

كما أظهرت النتائج أن تمكين الموظفين ودعمهم يعد من أهم العوامل التي ترفع مستوى الأداء المؤسسي، إذ أن الموظفين الذين يشعرون بالقدرة على اتخاذ القرارات والمشاركة في تطوير العمل يظهرون مستوى أعلى من الالتزام والإنتاجية. يوضح هذا أن العلاقة بين القيادة والموظف علاقة تفاعلية، حيث يوفر القائد بيئة عمل محفزة، فينعكس ذلك إيجابياً على جودة الخدمات الصحية المقدمة. هذه النتيجة تتوافق مع الدراسات السابقة التي أكدت أن التمكين الإداري والتحفيز الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة على جودة الأداء، وهو ما يوضح أن الاستثمار في الموارد البشرية يعد استراتيجية أساسية لأي مؤسسة تهدف إلى تحسين خدماتها.

كما أظهرت الدراسة أن الاتصال الإداري الفعال واتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة يسهمان في تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين مستوى الاستجابة لمتطلبات المستفيدين. حيث بينت البيانات أن الإدارات التي تتميز بوضوح القنوات الإدارية وسرعة تبادل المعلومات، وتطبيق سياسات اتخاذ القرار بشكل شفاف، تحقق مستوى أعلى في جودة الخدمات الصحية. هذا يعكس أن القيادة الإدارية الفعالة تعتمد ليس فقط على اتخاذ القرارات، بل على ضمان وصول المعلومات بشكل دقيق إلى كافة المستويات الوظيفية، وهو ما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.

توضح نتائج الدراسة أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ليست علاقة خطية بسيطة، بل تتسم بالتكامل والتداخل، حيث يعمل كل عامل من عوامل القيادة على دعم الآخر لتعزيز الأداء المؤسسي. فمثلاً، تمكين الموظفين بدون وجود آليات اتصال واضحة لاتخاذ القرار قد يقلل من تأثير هذا التمكين، بينما وجود كفاءة عالية في الأداء المؤسسي مع ضعف القيادة

أو غياب التمكين يقلل من النتائج الإيجابية على جودة الخدمات. هذا يعكس أن القيادة الإدارية الناجحة تعتمد على التوازن بين عدة عناصر متكاملة تعمل معاً لتحقيق النتائج المرجوة.

تؤكد المناقشة أن القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية لها دور فعال وحاسم في تحسين كفاءة الأداء ورفع جودة الخدمات الصحية، وأن الاستثمار في تطوير قدرات القادة وتعزيز تمكين الموظفين وتحسين الاتصال الإداري يشكل استراتيجية أساسية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية. كما تدعم النتائج فرضية البحث الرئيسية، وتوفر قاعدة قوية لتقديم توصيات عملية يمكن للمؤسسات الحكومية الاستفادة منها لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

الخاتمة

تؤكد نتائج هذه الدراسة على الأهمية الجوهرية للقيادة الإدارية في تحسين كفاءة أداء المؤسسات الحكومية السعودية، خصوصاً في مجال تقديم الخدمات الصحية. فقد أظهرت النتائج أن المتغيرات المرتبطة بالقيادة، بما في ذلك كفاءة الأداء المؤسسي، ودعم وتمكين الموظفين، وفعالية الاتصال الإداري واتخاذ القرار، جميعها تلعب دوراً حاسماً في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. ويعكس هذا أن القيادة الإدارية ليست مجرد ممارسة وظيفية لإدارة الموارد، بل هي قوة دافعة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

كما بينت الدراسة أن تمكين الموظفين وتوفير الدعم لهم يشكل عنصراً أساسياً في تعزيز الأداء، إذ أن الموظفين الذين يشعرون بالقدرة على المشاركة واتخاذ القرارات يكونون أكثر التزاماً وإنتاجية، وهو ما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات. كذلك، أظهرت النتائج أن وجود نظام اتصال إداري فعال واتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تقليل الأخطاء التشغيلية وتسريع استجابة المؤسسة لمتطلبات المستفيدين. وهذا يوضح أن القيادة الفعالة ترتبط بالقدرة على توظيف الموارد البشرية والمعلوماتية والإدارية بطريقة منظمة ومتكاملة.

تدل الخاتمة أيضاً على أن العلاقة بين القيادة وكفاءة الأداء ليست علاقة أحادية، بل هي نظام متكامل من العوامل المتداخلة، حيث يساهم كل عنصر من عناصر القيادة في دعم الآخرين لتحقيق النتائج المرجوة. فالكفاءة المؤسسية، وتمكين الموظفين، والاتصال الإداري ليست مجرد عناصر منفصلة، بل هي مكونات متكاملة تشكل قاعدة صلبة لتحسين الأداء ورفع مستوى جودة الخدمات الصحية. وبناءً على ذلك، فإن نجاح أي مؤسسة حكومية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية يعتمد على قدرة قيادتها على إدارة هذه العناصر بشكل متوازن وفعال.

في ضوء هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن القيادة الإدارية تمثل المحرك الأساسي لتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز رضا المستفيدين، وتحقيق الجودة المستدامة للخدمات. كما تؤكد الدراسة على أن تطوير مهارات القادة، وتبني أساليب قيادية تشاركية وداعمة، وتحسين نظم الاتصال واتخاذ القرار، كلها استراتيجيات أساسية لضمان الأداء المتميز للمؤسسات الحكومية السعودية. وهذا يعكس الدور الحيوي للقيادة كأداة فاعلة ليس فقط في تنظيم العمل اليومي، بل أيضاً في وضع معايير استراتيجية لتحقيق التحسين المستمر في جودة الخدمات وكفاءة الأداء.

إن هذه الدراسة تسلط الضوء على الدور الحاسم للقيادة الإدارية في تعزيز الأداء المؤسسي، وتؤكد أن الاستثمار في تطوير القدرات القيادية وتحفيز الموظفين وتحسين أساليب الاتصال الإداري يشكل مسارًا واضحًا لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، بما يضمن استدامة تحسين جودة الخدمات الصحية وتقديمها للمستفيدين بشكل يتسم بالتميز والاحترافية.

التوصيات

1. توصي الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية مستمرة للقادة الإداريين داخل المؤسسة الحكومية السعودية، تركز على تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرار الفعال، والقدرة على التواصل مع الموظفين بطريقة تشاركية وتحفيزية. إذ أثبتت النتائج أن القيادة الفعالة ترتبط بشكل مباشر بتحسين جودة الخدمات الصحية وكفاءة الأداء المؤسسي.
2. تشير النتائج إلى أن تمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات اللازمة و إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات يزيد من التزامهم وإنتاجيتهم، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي. لذا توصي الدراسة بزيادة المبادرات التي تدعم تطوير الموظفين، مثل برامج التدريب والتطوير المهني، وتقديم الحوافز المعنوية والمادية لتشجيع الابتكار والمبادرة.
3. أثبتت النتائج أن وضوح الاتصال الإداري وسرعة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة يسهمان في رفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية. لذلك توصي الدراسة بتطبيق نظم اتصال داخلي فعّالة، تشمل تبسيط إجراءات نقل المعلومات، وتوفير قنوات واضحة لتبادل الملاحظات والاقتراحات بين الإدارة العليا والموظفين، لضمان اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة.
4. توصي الدراسة بضرورة اعتماد مؤشرات أداء واضحة وموضوعية لمتابعة كفاءة الأداء المؤسسي وقياس جودة الخدمات الصحية المقدمة. استخدام أدوات قياس دقيقة يسمح بتقييم أثر أساليب القيادة المختلفة على الأداء، ويسهم في تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
5. تشير النتائج إلى أن تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات الصحية يتطلب تضافر عناصر القيادة المختلفة، بما في ذلك كفاءة الأداء، وتمكين الموظفين، وفعالية الاتصال الإداري. لذلك توصي الدراسة بأن تعتمد المؤسسات الحكومية نهجاً متكاملًا يجمع بين هذه العناصر ويحقق توازنًا بينها لتعزيز التأثير الإيجابي على الأداء المؤسسي.
6. توصي الدراسة بمتابعة التجارب المماثلة في المؤسسات الحكومية حول العالم وتبني أفضل الممارسات في القيادة الإدارية، وذلك لتعزيز جودة الخدمات وتحقيق الكفاءة المؤسسية. إذ أن التعلم من التجارب الناجحة يساعد على تطوير استراتيجيات إدارية فعّالة تتناسب مع بيئة المؤسسات الحكومية السعودية.

المراجع

- المراجع العربية:

- ❖ أبو شحاتة، ثناء معوض علي. (2023). دور القياس المقارن في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س10، ع3 ، 325 - 378. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1396604>
- ❖ إسماعيل، عمار فتحي موسى، و الرشيدى، أحمد عبدالله محمد ثاري. (2022). دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج14، ع1 ، 1 - 35. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1305609>
- ❖ إسماعيل، عمار فتحي موسى، و هديب، يوسف جاسر عويد. (2022). دور السعادة الوظيفية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج14، ع1 ، 1 - 38. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1305667>
- ❖ بشوري، مرفت أمين فضل الله. (2024). دور القيادة الإدارية في توجيه العملية الإدارية. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع62 ، 489 - 540. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1446399>
- ❖ بلحمو، خديجة، و شريف، حورية علي. (2022). دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة: حالة مؤسسة سونلغاز فرع معسكر. مجلة التنمية الإقتصادية، مج7، ع2 ، 201 - 216. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1352143>
- ❖ الرجي، يونس بن مرهون بن حمد، مقار، تودري مرقص حنا، و مكروم، عبدالودود محمود علي. (2023). دور تطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مجموعة مدارس تبارك الخاصة في سلطنة عمان. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع124، ج4 ، 2456 - 2492. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1504376>
- ❖ الطوخي، محمد محمد السيد. (2021). دور القيادة الإدارية في فاعلية الموارد البشرية. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، ع30 ، 629 - 674. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1216414>

❖ المبيضين، لانا محمود محمد، و العضاية، علي بن محمد عمر. (2024). أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء

المؤسسي: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية بالأردن. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج 27،

ع 3، 1 - 21. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1508585>

- المراجع الأجنبية:

- ❖ Alrawas, M., Lubis, A., & Noordin, K. (2025). The Impact Of Administrative Leadership On Organizational Performance From An Islamic Perspective. *Al-Qanatir: International Journal of Islamic Studies*, 34(03), 176–197. <https://doi.org/10.64757/alqanatir.2025.3403/795>
- ❖ Amer, S., & Kunos, I. (n.d.). *The Effect of Administrative Leadership on the Organizational Performance in the Case of the Ministry of Education in Jordan*. <https://doi.org/10.35925/j.multi.2021.5.30>
- ❖ Basiru, J. O., Ejiofor, C. L., Onukwulu, E. C., & Attah, R. U. (2023). Leadership in administrative efficiency: A review of theoretical approaches and conceptual models for organizational improvement. *International Journal of Science and Research Archive*, 10(2), 1231–1246. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0929>
- ❖ Dawood, H. (2023). The Role of Administrative Leadership in the improving Performance of Employees: Iraqi Universities as a Model. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 4(1), 25–38. <https://doi.org/10.47616/jamrems.v4i1.410>

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/.....المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان " دور القيادة الإدارية في تحسين كفاءة أداء المؤسسات دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

اسم الباحث/ عبدالله راضي محمد الشمري

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان " دور القيادة الإدارية في تحسين كفاءة أداء المؤسسات دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

اسم الباحث/ عبد الله راضي محمد الشمري

المشرفين

طالب ماجستير إدارة أعمال

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتبنى القادة الإداريون أسلوباً قيادياً يعزز الكفاءة المؤسسية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يحدد القادة أهدافاً واضحة ومحددة للمؤسسة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يلتزم القادة بالعدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم وضوح الرؤية القيادية في تحسين الأداء العام
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يمنح القادة الموظفين الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يشجع القادة المبادرات الفردية والابتكار
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يوفر القادة الدعم اللازم لتطوير مهارات الموظفين
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم تمكين الموظفين في رفع مستوى الإنتاجية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتسم الاتصال بين الإدارة والموظفين بالوضوح والفعالية

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد الإدارة على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرارات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التواصل الفعال في تقليل الأخطاء الإدارية
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحسن مستوى إنجاز المعاملات في المؤسسة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	انخفضت معدلات الهدر في الموارد
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تحسنت جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ارتفع مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أرى أن القيادة الإدارية الفعالة تسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة أداء المؤسسات الحكومية

➤ <https://forms.gle/xXojUiDAGASsf6>

Abstract

This study aims to explore the role of administrative leadership in improving organizational performance efficiency, focusing on the Saudi government institution and its healthcare services as a case study. The study employed a quantitative methodology to collect data from the research population, with a sample of 253 employees representing various job levels and departments within the institution. The results demonstrated a clear positive relationship between administrative leadership styles and organizational performance efficiency. The study revealed that organizational efficiency, employee support and empowerment, and effective administrative communication and decision-making are all key factors influencing the improvement of healthcare services provided to beneficiaries. Furthermore, the results showed that employee empowerment and improved administrative communication systems directly contribute to increased commitment and productivity within the institution. Based on these findings, the study recommends enhancing administrative leadership skills through continuous training programs, developing employee support and empowerment systems, and improving internal communication and decision-making channels to ensure the delivery of high-quality healthcare services. The study also recommends adopting precise performance measurement mechanisms and an integrated approach that combines all elements of leadership to achieve optimal organizational performance. This study reflects the importance of administrative leadership as a crucial and influential factor in enhancing service quality and the efficiency of government institutions, and it offers practical and applicable recommendations for improving organizational performance in the Saudi context.

Keywords: Administrative leadership, performance efficiency, government institutions, employee empowerment, administrative communication, decision-making, quality of health services.

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



**The Role of Administrative Leadership in Improving the Efficiency of Institutional
Performance: A Field Study on Saudi Governmental Institutions**

Prepared by the student/

Abdullah Radi Mohammed Al-Shammari

University ID/

252001442

Supervisor/

Prof. Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Prof. Dr. Fayez Jarad

Year

2026