

Final Project 2
Code: MGM 497-PMG497
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)

أسم الطالب

سناء معن نحيطر

221001809

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

السنة الرابعة – الفصل الأول - 2025

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعتي العزيزة جامعة ميدأوشن، ممثلة بكلية الإدارة، لما وفرت له من بيئة تعليمية داعمة أسهمت في تنمية معارفي وصقل مهاراتي العلمية طوال فترة دراستي الجامعية.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء هيئة التدريس الكرام في كلية الإدارة، على ما بذلوه من جهد وإخلاص في تقديم العلم والمعرفة، وما قدموه من توجيه وإرشاد أسهم بشكل كبير في بناء شخصيتي العلمية وتنمية قدراتي البحثية.

وأخص بالشكر والتقدير مشرف البحث الدكتور/ عبد الرحيم نادر، على دعمه المتواصل، وتوجيهاته العلمية القيمة، وملاحظاته البناءة التي كان لها بالغ الأثر في إخراج هذا البحث بهذه الصورة، فله مني فائق الاحترام والتقدير.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل من أسهم في إنجاح هذا العمل، وقدم لي الدعم أو المساعدة ولو بكلمة طيبة، سائلة الله أن يجزي الجميع خير الجزاء.

مع خالص الشكر والتقدير...

الإهداء

إلى من كان دعمهم سنداً لي في كل خطوة،
إلى أهلي الكرام، الذين منحوني الثقة والدعاء والتشجيع الدائم، وكانوا مصدر القوة والإصرار في مسيرتي العلمية، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.
وإلى صديقتي الغالية، التي وقفت بجانبني في أوقات التعب، وشاركتني الدعم والنصح، وكانت عوناً صادقاً في طريق إنجاز هذا العمل، لها مني كل الشكر والتقدير.

إلى كل من آمن بي وساندني ولو بكلمة طيبة، أهدي هذا العمل، راجية أن يكون خطوة مباركة في مسيرتي العلمية والعملية.

مع خالص المحبة والوفاء...

مستخلص الدراسة:-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك في ظل الأهمية المتزايدة التي يحظى بها هذا النوع من المؤسسات في دعم الاقتصاد الوطني، وما تواجهه من تحديات إدارية وتنظيمية تتطلب ممارسات قيادية فعّالة. وانطلقت الدراسة من مشكلة بحثية تمثلت في محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما في السياق العربي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (135) استبانة. وقد تم قياس متغير القيادة الإدارية من خلال أنماطها (التحويلية، التبادلية، والموقفية)، بينما تم قياس الأداء الوظيفي من خلال أبعاده المتمثلة في الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإنتاجية، وجودة الأداء. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل الإحصاءات الوصفية، معامل الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تبين أن الممارسات القيادية الفعّالة تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. كما أظهرت النتائج أن أنماط القيادة التحويلية والموقفية كانت الأكثر تأثيراً في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتحسين الإنتاجية وجودة الأداء، في حين جاء تأثير القيادة التبادلية بدرجة أقل نسبياً. وأشارت النتائج أيضاً إلى ارتفاع مستوى كل من القيادة الإدارية والأداء الوظيفي كما يدركه أفراد العينة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطوير مهارات قياداتها الإدارية، وتبني أساليب قيادية حديثة تقوم على التحفيز والتواصل الفعّال ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الاستقرار التنظيمي. كما اقترحت الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تتناول متغيرات إضافية أو تطبق على قطاعات وبيئات تنظيمية مختلفة.

جدول المحتويات

8	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	المقدمة:-.....
11	مشكلة الدراسة :-.....
11	فجوات على المستوى النظري :-.....
11	نقص الدراسات التي تربط بين أنماط القيادة (تحويلية، تبادلية، تساهلية) وبين الأداء الوظيفي في بيئة SMEs.....
11	فجوات على المستوى التطبيقي :-.....
12	أهمية الدراسة:-.....
12	على المستوى النظري:-.....
12	على المستوى التطبيقي:-.....
13	أسئلة الدراسة:-.....
13	الأسئلة الفرعية:-.....
14	أهداف الدراسة:-.....
15	فرضيات الدراسة:-.....
16	نموذج الدراسة:-.....
17	منهجية الدراسة:-.....
18	الدراسة الميدانية:-.....
19	مخطط المشروع المقترح:-.....
20	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
21	المقدمة:-.....
22	المتغير المستقل القيادة الإدارية:-.....
22	أبعاد القيادة الإدارية:-.....
23	المتغير التابع الأداء الوظيفي:-.....
25	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:-.....
27	الدراسات السابقة:-.....
29	نقد الدراسات السابقة والفجوات البحثية:-.....
30	إسهام البحث الحالي في سد الفجوات:-.....
31	جدول يوضح فجوات الدراسات السابقة وإسهام البحث في تغطيتها:-.....

32	الخاتمة:-.....
34	قائمة المراجع :-.....
35	قائمة الملاحق:-.....
36	مقدمة :-.....
37	القسم الأول: البيانات الشخصية :-.....
38	المحور الأول : أنماط القيادة الإدارية :-.....
39	المحور الثاني: الأداء الوظيفي :-.....
40	الفصل الثالث : منهجية البحث.....
41	مقدمة :-.....
42	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :-.....
43	تصميم البحث (وفق نموذج بصلة البحث Saunders et al)
44	مجتمع البحث (Research Population) : -
44	عينة البحث وطريقة اختيارها (Sample & Sampling Technique).....
44	طريقة جمع البيانات (Data Collection Method)
45	أنواع البيانات (Types of Data)
45	البيانات الأولية (Primary Data)
45	البيانات الثانوية (Secondary Data)
46	إجراءات التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Procedures)
47	خاتمة : -
48	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
49	مقدمة:-.....
50	وصف عينة الدراسة (الخصائص الديموغرافية).....
54	صدق وثبات أداة الدراسة:-.....
56	خلاصة الصدق والثبات:-.....
57	الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة :-.....
61	اختبار فرضيات الدراسة :-.....
63	خلاصة اختبار الفرضيات :-.....
63	ربط نتائج الدراسة بالدراسات السابقة :-.....

65	 خاتمة:-
66	 الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات وحدود البحث
67	 مقدمة:-
68	 أولاً: حدود البحث:-
69	 ثانياً: الاستنتاجات
70	 ثالثاً: التوصيات
71	 خاتمة:-
72	 جميع المراجع التي تم استخدامها في هذا البحث:-

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة	16
2	منهجية الدراسة	18
3	خلاصة الفصل الثاني	26
4	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	52
5	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	53

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة :-

في عالم الأعمال المتسارع والمتغير باستمرار، أصبحت المؤسسات – لا سيما الصغيرة والمتوسطة – تواجه ضغوطاً متزايدة للحفاظ على قدرتها التنافسية والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق. في هذا السياق، تبرز القيادة الإدارية كأحد المحاور الأساسية التي تقوم عليها استدامة المؤسسات ونجاحها. فالقيادة الإدارية ليست مجرد وظيفة تنظيمية، بل هي عملية ديناميكية تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد، وبيئة العمل، وثقافة المؤسسة، وبالتالي في الأداء الوظيفي العام. (Robbins & Coulter, 2020)

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) تمثل شريحة واسعة من الاقتصاد العالمي، وتُعد المحرك الرئيسي لخلق فرص العمل وتعزيز الابتكار وتحقيق النمو الاقتصادي، حيث تُشير الإحصائيات إلى أن أكثر من 90% من الشركات في الدول العربية والعالم تُصنف ضمن فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (OECD, 2019)؛ المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتقييس والتعدين، 2021. (ورغم أهمية هذه المؤسسات، فإنها تواجه تحديات مزمنة، من أبرزها محدودية الموارد المالية والبشرية، وضعف البنية الإدارية، مما يجعلها أكثر حساسية لأداء القيادة وقدرتها على تحفيز وتوجيه الموظفين.

وتُعد القيادة الإدارية عنصراً حاسماً في تهيئة بيئة العمل الملائمة وتعزيز أداء الموظفين، حيث تتأثر معدلات الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، بدرجة كبيرة بنمط القيادة المتبع داخل المؤسسة. (Yuki, 2013) فالقيادة التحويلية، على سبيل المثال، تُسهم في إلهام العاملين وتحفيزهم لتجاوز الأداء المتوقع، بينما تركز القيادة التبادلية على تحقيق النتائج من خلال المكافآت والمساءلة. وفي المؤسسات الصغيرة، حيث العلاقة بين القائد والموظفين غالباً ما تكون مباشرة وشخصية، يكون لنمط القيادة تأثير مضاعف في أداء الفريق.

كما أن التفاعل بين القيادة والأداء لا يتوقف على الأسلوب القيادي فحسب، بل يشمل أيضاً خصائص القائد نفسه، مثل الذكاء العاطفي، والقدرة على التواصل، واتخاذ القرار، فضلاً عن السمات التنظيمية والثقافية التي تحيط بالمؤسسة. وقد أثبتت العديد من الدراسات العربية والغربية أن وجود قيادة إدارية رشيدة وفعالة يرتبط بشكل وثيق بتحقيق أداء وظيفي عالٍ، وتقليل نسب الدوران الوظيفي، وتعزيز الولاء المؤسسي (الهيبي، 2020؛ Al Khajeh, 2018)

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رغم بساطتها الظاهرة، تُشكل بيئة خصبة لدراسة تأثير القيادة الإدارية بسبب تماسك الهيكل الإداري، وسرعة انتقال القرارات، ومرونة الإجراءات، ما يُتيح ملاحظة العلاقة بين القيادة والأداء بشكل واضح. ومن هنا، تتأتى أهمية هذا البحث في محاولة فهم وتحليل هذه العلاقة، ورصد أبرز أنماط القيادة الإدارية المنتشرة في هذا النوع من المؤسسات، وتقييم مدى فاعليتها في تعزيز الأداء الوظيفي.

إن فهم تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي لا يُعد فقط مسألة بحثية نظرية، بل هو مطلب عملي لصناع القرار، ورواد الأعمال، وأصحاب المؤسسات الصغيرة، الذين يسعون إلى تحسين إنتاجيتهم، واستقطاب الكفاءات، وتقوية فرق العمل في ظل بيئة تنافسية مضطربة.

لذا، يهدف هذا البحث إلى استكشاف وتحليل العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية المختلفة والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع الأخذ في الاعتبار الخصائص التنظيمية والثقافية التي تميز هذه المؤسسات في العالم العربي، وتقديم توصيات عملية مبنية على نتائج البحث لتعزيز الممارسات القيادية الفعالة.

مشكلة الدراسة :-

رغم العدد الكبير من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية في الشركات الكبرى، يظل هناك نقص في الفهم الكامل لتأثيرها داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة، التي تتميز بتنوع هياكلها وإداراتها وظروفها المحيطة. وتظل الدراسات التطبيقية التي تربط بين نمط القيادة وأداء الموظفين ضمن هذه الشركات محدودة إلى الآن.

فجوات على المستوى النظري :-

نقص الدراسات التي تربط بين أنماط القيادة (تحويلية، تبادلية، تساهلية) وبين الأداء الوظيفي في بيئة SMEs.

فجوات على المستوى التطبيقي :-

ضعف التوجه نحو دراسات ميدانية محلية تقيس الأثر الفعلي للقيادة على أداء الموظفين.

ينبثق من هذه الفجوات السؤال الرئيسي للدراسة :

ما أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

أهمية الدراسة :-

هذه الدراسة تكسب أهميتها من خلال تسليط الضوء على إحدى الجوانب الأساسية التي تؤثر على نجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهي القيادة الإدارية. نظرًا للتحديات التي تواجه تلك الشركات مثل نقص الموارد وضعف الهيكل التنظيمي، يصبح القيادة الفعالة عاملاً حيوياً في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الاستقرار والتطور. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لفهم الارتباط بين نوعية القيادة داخل الشركة وأداء الموظفين المساهمة في وضع سياسات إدارية فعالة وتعزيز بيئة العمل وتحفيز الموارد البشرية. يبرز أهمية هذا البحث بشكل خاص في ظل ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة في الوطن العربي.

على المستوى النظري :-

هذ تعمل على سد الهوة الفكرية في مجال إدارة القيادة داخل الشركات الصغيرة والمتوسطة. يُطرح إطار نظري يربط بين مختلف جوانب القيادة وأداء الموظفين.

على المستوى التطبيقي :-

يمكن لرواد الأعمال وأصحاب المؤسسات الصغيرة تعزيز تطبيق أساليب قيادية مؤثرة، ويتم تقديم اقتراحات لتعزيز الأداء الوظيفي عبر استخدام وسائل إدارية محددة.

أسئلة الدراسة :-

انطلاقاً من أهمية القيادة الإدارية ودورها في التأثير على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جاءت هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تهدف إلى فهم طبيعة هذه العلاقة، وتحديد أبعادها المختلفة. ويمكن تلخيص هذه التساؤلات في السؤال الرئيس التالي، وتتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية:

ما أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

الأسئلة الفرعية :-

1. ما هي أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
2. إلى أي مدى تسهم القيادة الإدارية في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين؟
3. ما العلاقة بين أسلوب القيادة الإداري ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين؟
4. كيف يؤثر نمط القيادة على إنتاجية الموظفين وجودة أدائهم؟
5. هل تختلف تأثيرات القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية (مثل الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة) للعاملين؟
6. ما مدى وعي القيادات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأثر ممارساتهم القيادية على الأداء الوظيفي؟

أهداف الدراسة :-

تهدف هذه الدراسة إلى فهم وتحليل أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والتطبيقية، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

أهداف الدراسة:

1. التعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs).
2. تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.
3. دراسة مدى تأثير القيادة على عناصر الأداء مثل: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والإنتاجية.
4. تحديد الفروق في أثر القيادة الإدارية باختلاف المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة).
5. تقديم توصيات لأصحاب القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول أفضل الممارسات القيادية لتحسين الأداء.

فرضيات الدراسة :-

تُصاغ الفرضيات على النحو التالي:

- **H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- **Ha:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **Hb:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **Hc:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب القيادي المتبع ومستوى إنتاجية العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **Hd:** تختلف تأثيرات القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة) للعاملين.

نموذج الدراسة :-



شكل رقم 1 من اعداد سناء معن

منهجية الدراسة :-

نوع الدراسة

منهج البحث

أداة الدراسة

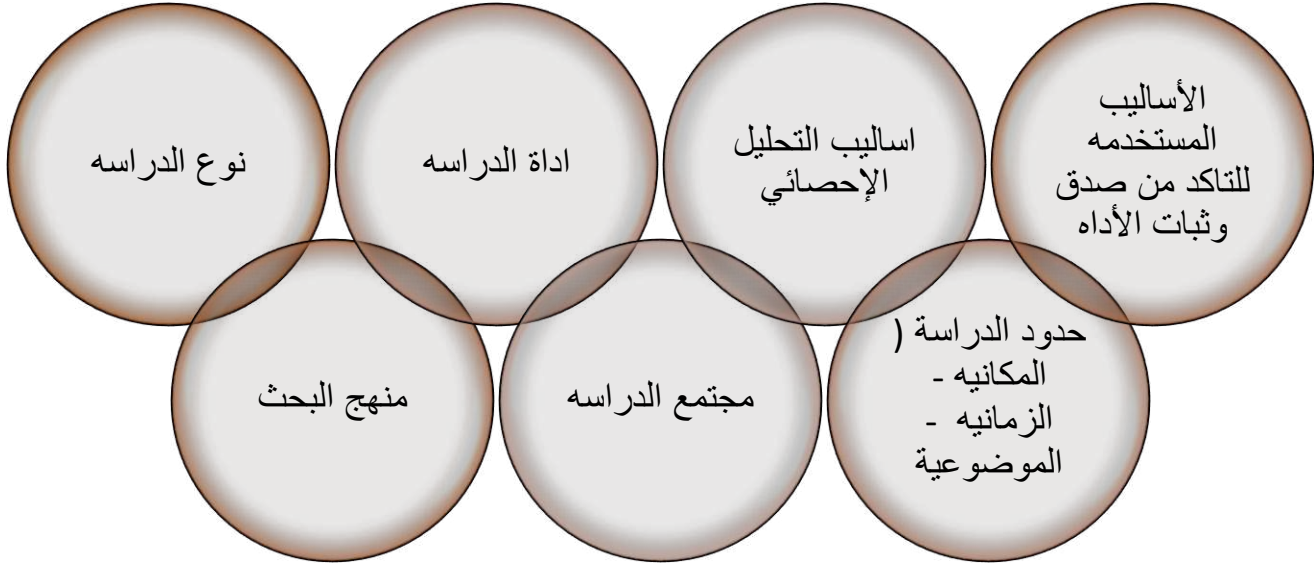
مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أساليب التحليل الإحصائي

حدود الدراسة (المكانية – الزمانية – الموضوعية)

الأساليب المستخدمة للتأكد من صدق وثبات الأداة



شكل رقم 2 اعداد سناء معن

الدراسة الميدانية :-

تستند الدراسة الميدانية إلى تحليل بيانات تم جمعها من مؤسسات صغيرة ومتوسطة، بهدف استكشاف أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. وتم التركيز على الآتي:

- جمع البيانات من خلال استبيانات وُزعت على موظفين يعملون في إدارات مختلفة.
- تحليل أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، الموقفية) وتأثيرها على الرضا الوظيفي، الالتزام، والإنتاجية.
- مقارنة نتائج الأداء بين العاملين بناءً على تباين أساليب القيادة داخل المؤسسات المشاركة في الدراسة

مخطط المشروع المقترح :-

المحتوى	الفصل
الإطار العام للدراسة (المقدمة، المشكلة، الأسئلة، الأهداف، الفرضيات، النموذج النظري، المنهجية)	الأول
الدراسات السابقة وتحليل الأدبيات ذات الصلة	الثاني
الدراسة الميدانية وجمع وتحليل البيانات	الثالث
النتائج، التوصيات، والمقترحات المستقبلية	الرابع

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المقدمة :-

يُعد هذا الفصل من الركائز الأساسية في أي دراسة علمية، إذ يُعنى باستعراض ما كُتب سابقًا حول موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. فالاطلاع على الأدبيات السابقة لا يساعد فقط في تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن السياق البحثي العام، وإنما يكشف أيضًا عن أوجه الاتفاق والاختلاف بين الباحثين، ويُظهر الفجوات المعرفية التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي. ومن هنا، تبرز أهمية هذا الفصل في بناء إطار نظري رصين تستند إليه الدراسة الحالية.

لقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية موضوع القيادة الإدارية من منطلقات مختلفة. فبعضها ركز على أنماط القيادة مثل القيادة التحويلية والتبادلية والموقفية، وما لها من أثر مباشر على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والإنتاجية. (Yukl, 2013) في حين أشار آخرون إلى أن القيادة تُسهم في صياغة بيئة العمل المؤسسية وتعزيز فعالية الموظفين عبر أساليب التحفيز والتوجيه (Robbins & Coulter, 2020). كما أثبتت دراسات تطبيقية في السياق العربي أن وجود قيادة إدارية رشيدة يسهم في رفع الأداء الوظيفي وتقليل نسب الدوران وتعزيز الولاء المؤسسي (الهيتمي، 2020).

وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت القيادة في المؤسسات الكبيرة، إلا أن بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) ما زالت تعاني من نقص في الأبحاث التطبيقية، رغم أهميتها الاقتصادية والاجتماعية. فقد أشارت المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتقييس والتعدين (2021) إلى أن هذه المؤسسات تمثل أكثر من 90% من الشركات في العالم العربي، لكنها غالبًا ما تواجه تحديات مرتبطة بمحدودية الموارد وضعف البنية الإدارية، مما يجعل أثر القيادة الإدارية أكثر حساسية ووضوحًا في تحديد مستوى الأداء الوظيفي.

وانطلاقًا من ذلك، يسعى هذا الفصل إلى استعراض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة، من خلال مناقشة المتغير المستقل وهو القيادة الإدارية، والمتغير التابع وهو الأداء الوظيفي، مع تحليل طبيعة العلاقة بينهما في سياقات مختلفة. كما يهدف إلى إبراز نقاط القوة والقصور في تلك الدراسات، بما يُسهم في تحديد الفجوات التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. وبهذا يُعد الفصل الثاني بمثابة قاعدة معرفية متينة تُرسي الأساس العلمي لمناقشة نتائج البحث لاحقًا، وتمنح الدراسة قيمة مضافة من خلال توظيف الإرث العلمي السابق في خدمة إشكالياتها.

المتغير المستقل القيادة الإدارية :-

يُعد المتغير المستقل في هذه الدراسة هو القيادة الإدارية، والتي تُعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة في بيئة العمل والأداء الوظيفي داخل المؤسسات، لا سيما الصغيرة والمتوسطة (SMEs) فالقيادة الإدارية لا تُحتزل في كونها وظيفة تنظيمية فحسب، بل هي عملية تفاعلية ديناميكية تهدف إلى التأثير في الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. (Robbins & Coulter, 2020)

وقد تناول العديد من الباحثين مفهوم القيادة الإدارية بتعريفات متعددة، إلا أنها تتفق على كونها القدرة على التأثير في المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف محددة. حيث يرى (Yukl, 2013) أن القيادة هي عملية توجيه وتحفيز الأفراد والجماعات لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية، بينما عرّفها الهيتي (2020) بأنها منظومة متكاملة من الممارسات والسلوكيات التي يمارسها القائد لتطوير بيئة العمل وتحسين الأداء.

وتتجلى أهمية القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجه خاص، نظرًا لطبيعة هذه المؤسسات التي تتميز بمرونة هيكلها التنظيمي وقرب العلاقة بين القائد والموظفين، الأمر الذي يجعل أثر القيادة مضاعفًا في تحديد مستوى الرضا والالتزام والإنتاجية.

أبعاد القيادة الإدارية :-

تتعدد أنماط وأبعاد القيادة الإدارية التي تناولتها الأدبيات، ومن أبرزها:

1. **القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)**
يقوم هذا النمط على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتجاوز أدائهم المعتاد من خلال الرؤية المستقبلية، والتأثير الكاريزمي، وتشجيع الابتكار والإبداع. وقد أثبتت الدراسات أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابًا بمستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. (Yukl, 2013)

2. **القيادة التبادلية: (Transactional Leadership)**
تركز على العلاقة القائمة بين الجهد المبذول والمكافأة أو العقوبة، أي أنها تعتمد على أسلوب الثواب والعقاب كوسيلة لضبط السلوك وتحقيق النتائج. وقد بيّن (Robbins & Coulter, 2020) أن هذا الأسلوب فعال في تحقيق إنجازات قصيرة المدى، لكنه قد يكون محدود التأثير على تحفيز الإبداع أو الولاء المؤسسي.

3. **القيادة الموقفية: (Situational Leadership)**
تقوم على مرونة القائد في اختيار أسلوب القيادة المناسب بحسب طبيعة الموقف، ومستوى نضج وخبرة المرؤوسين. ويُعتبر هذا النموذج من أكثر الأساليب ملائمة لبيئات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرًا لتغير ظروفها بسرعة وحاجتها إلى استجابات قيادية متكيفة (الهيتي، 2020).

خلاصة:

يمثل المتغير المستقل "القيادة الإدارية" محورًا أساسيًا لفهم ديناميكيات العمل داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تنعكس أنماطها المختلفة بشكل مباشر على رضا العاملين، والتزامهم، وإنتاجيتهم، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى قياسه وتحليله بعمق.

المتغير التابع الأداء الوظيفي :-

يُعد الأداء الوظيفي المتغير التابع في هذه الدراسة، وهو أحد المؤشرات الجوهرية لنجاح المؤسسات، حيث يعكس مستوى إنجاز الموظف للمهام الموكلة إليه ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية. ويُعتبر الأداء الوظيفي نتاجًا لمجموعة من العوامل التنظيمية والفردية، تنصدها القيادة الإدارية باعتبارها الموجه الأساسي لسلوك العاملين.

وقد عرّف (Robbins & Coulter 2020) الأداء الوظيفي بأنه مجموعة السلوكيات والأنشطة التي يقوم بها الموظفون لتحقيق أهداف المنظمة، بينما يراه (Yukl 2013) مقياسًا لمدى كفاءة وفعالية الأفراد في إنجاز مهامهم وفقًا للمعايير المحددة. أما الهيّتي (2020) فقد أكد أن الأداء الوظيفي لا يُقاس فقط بالكم الإنتاجي، بل يشمل أيضًا الجودة، والالتزام، ورضا العاملين عن بيئة العمل.

أبعاد الأداء الوظيفي

من خلال مراجعة الأدبيات، يمكن تحديد أبرز أبعاد الأداء الوظيفي التي تناولتها الدراسات السابقة:

1. الرضا الوظيفي: (Job Satisfaction)

يُشير إلى درجة شعور الموظف بالرضا عن عمله وظروفه التنظيمية. وقد بيّنت الدراسات أن ارتفاع مستوى الرضا يعزز الولاء ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي. (Yukl, 2013)

2. الالتزام التنظيمي: (Organizational Commitment)

يتمثل في مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة ورغبته في البقاء فيها والمساهمة في نجاحها. وتشير

الأدبيات إلى أن القادة ذوي الأساليب التحويلية يعززون مستويات الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين. (Robbins & Coulter, 2020)

3. الإنتاجية وجودة الأداء: (Productivity & Performance Quality)

تُعد من أبرز مؤشرات الأداء، حيث يُقاس من خلالها مدى كفاءة الموظفين في إنجاز مهامهم وتحقيق الأهداف المرسومة. وقد أظهرت دراسات تطبيقية في المؤسسات العربية أن تحسين أساليب القيادة يسهم مباشرة في رفع الإنتاجية وتحسين جودة المخرجات (الهيبي، 2020).

أهمية الأداء الوظيفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يُمثل الأداء الوظيفي معيارًا حاسمًا للاستدامة والنمو، نظرًا لمحدودية مواردها واعتمادها الكبير على فعالية القوى البشرية. وهنا تبرز العلاقة الوثيقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، إذ أن أي قصور في الممارسات القيادية ينعكس سريعًا وبشكل مباشر على مستويات الرضا، الالتزام، والإنتاجية داخل هذه المؤسسات (المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتقييس والتعدين، 2021).

خلاصة:

الأداء الوظيفي يمثل المحصلة النهائية لتفاعل مجموعة من العوامل، وفي مقدمتها القيادة الإدارية التي تُعد المتغير الأكثر تأثيرًا في صياغة بيئة العمل وتوجيه سلوك الأفراد. ومن ثم فإن قياس العلاقة بين القيادة والأداء يُعتبر مدخلًا أساسيًا لفهم طبيعة نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستدامتها.

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع :-

تُعد العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ أثبتت الدراسات أن أسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة له أثر مباشر على مستوى أداء الموظفين وفاعليتهم. فالقيادة الإدارية الفعالة قادرة على توجيه السلوكيات الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف، وتعزيز بيئة عمل محفزة ترفع من الإنتاجية والجودة. (Robbins & Coulter, 2020)

وقد أوضح (Yukl (2013 أن القادة التحويليين، من خلال تحفيزهم للمرؤوسين وإلهامهم برؤية مستقبلية واضحة، يساهمون في رفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام. في المقابل، فإن القيادة التبادلية القائمة على أسلوب الثواب والعقاب قد تحقق نتائج ملموسة على المدى القصير، لكنها تظل محدودة التأثير على المدى الطويل في تعزيز الولاء والإبداع داخل بيئة العمل.

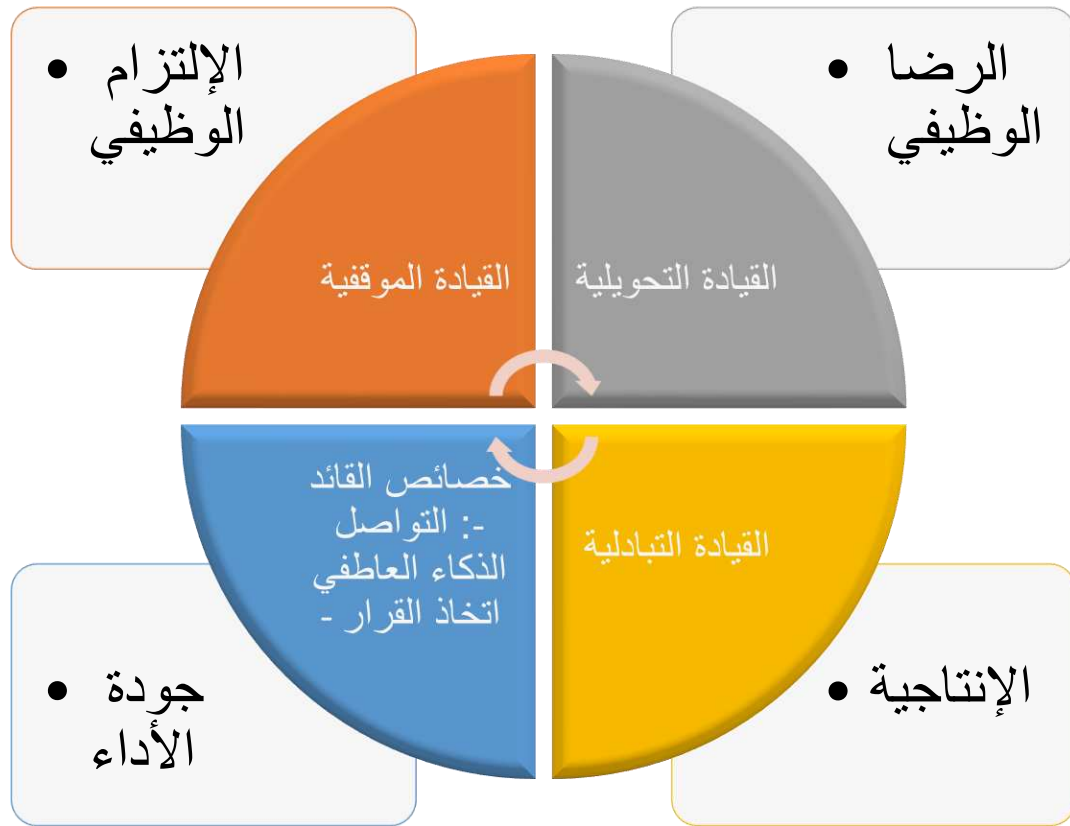
من جانب آخر، بينت الدراسات العربية أن وجود قيادة إدارية رشيدة يسهم في تحقيق أداء وظيفي مرتفع، ويحد من الدوران الوظيفي ويعزز الولاء المؤسسي (الهيتمي، 2020). وفي السياق ذاته، أشارت المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتقييس والتعدين (2021) إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظراً لمحدودية مواردها، تكون أكثر حساسية لتأثير القيادة الإدارية، حيث يظهر الأثر بشكل مباشر وسريع في مستوى الأداء.

وتُظهر الأدبيات أن العلاقة بين القيادة والأداء ليست أحادية الاتجاه، بل تتأثر أيضاً بمجموعة من العوامل الوسيطة مثل خصائص القائد (كالتواصل والذكاء العاطفي)، والعوامل التنظيمية (كالثقافة المؤسسية)، والخصائص الديموغرافية للعاملين (الجنس، العمر، سنوات الخبرة). هذه العوامل قد تُعزز أو تُضعف من قوة العلاقة بين المتغيرين.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن القيادة الإدارية تمثل متغيراً حاسماً في تحديد مستويات الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإن أنماط القيادة المختلفة تفرز تأثيرات متباينة على الرضا، الالتزام، والإنتاجية. ومن هنا تكتسب الدراسة الحالية أهميتها في اختبار هذه العلاقة بشكل تطبيقي في بيئة المؤسسات العربية، بما يسهم في سد الفجوة البحثية القائمة.

خلاصة:

العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي علاقة جوهرية ومتشابكة، حيث تسهم الممارسات القيادية الفعّالة في تعزيز الأداء من خلال رفع الرضا الوظيفي، تقوية الالتزام التنظيمي، وزيادة الإنتاجية. وبالتالي فإن فهم طبيعة هذه العلاقة في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يُعد أمرًا أساسيًا لتحقيق استدامة هذه المؤسسات ونجاحها.



من اعداد سناء معن شكل رقم 3

الدراسات السابقة :-

تُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية في أي بحث علمي، حيث تتيح للباحث التعرف على ما تم إنجازه في موضوع الدراسة، وتساعد على تحديد موقع بحثه ضمن السياق العلمي العام. كما تُسهم في الكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات، وتوضيح الفجوات البحثية التي تحتاج إلى مزيد من التحليل والمعالجة. ومن هذا المنطلق، يستعرض هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بهدف الاستفادة من نتائجها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وتوجيه منهجيتها.

دراسة (Yukl (2013

تناولت هذه الدراسة القيادة في المنظمات من منظور شامل، حيث ركزت على أنماط القيادة المختلفة مثل التحويلية والتبادلية والموقفية، وأوضحت كيف يمكن لهذه الأنماط أن تؤثر على سلوك الموظفين ورفع مستوى الأداء التنظيمي. وقد خلصت إلى أن القيادة التحويلية أكثر قدرة على تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي مقارنة بالأنماط الأخرى.

المصدر : Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

دراسة (Al Khajeh (2018

أجريت هذه الدراسة في دولة الإمارات العربية المتحدة، واستهدفت تحليل أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات. وقد خلصت إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي مباشر على الرضا الوظيفي والإنتاجية، في حين أن القيادة التبادلية أظهرت نتائج محدودة. وأكد الباحث أن السياق الثقافي والتنظيمي يلعب دورًا مهمًا في تحديد فعالية كل نمط قيادي.

المصدر : Al Khajeh, E. H. (2018). "Impact of Leadership Styles on Organizational Performance." *Journal of Human Resources Management Research*, 2018(2018), 1–10.

دراسة (Robbins & Coulter (2020)

ركزت هذه الدراسة على الإدارة والقيادة في بيئات العمل الحديثة، وأكدت أن القيادة الإدارية ليست مجرد وظيفة تنظيمية، بل عملية تفاعلية تشمل تحفيز العاملين وتوجيههم نحو الأهداف. كما بينت أن القيادة التبادلية قد تحقق نتائج على المدى القصير، لكنها لا تكفي وحدها لتحقيق مستويات عالية من الالتزام والإبداع.

المصدر : Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (14th ed.). Pearson Education.

دراسة الهيتي (2020)

تناولت هذه الدراسة أثر القيادة الإدارية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة بالعراق. وأشارت النتائج إلى أن وجود قيادة فعالة يساهم في تحسين الرضا الوظيفي، ويزيد من الولاء المؤسسي، ويحد من معدلات الدوران. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد القادة على أساليب قيادية حديثة تتناسب مع تحديات بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المصدر : الهيتي، ص. ج. (2020). "القيادة الإدارية وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في المؤسسات الصغيرة". *مجلة جامعة كربلاء للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 18(2)، 115-130.

دراسة المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتقييس والتعدين (2021)

ركز هذا التقرير على دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية بالدول العربية، وأبرز أن هذه المؤسسات تواجه تحديات مرتبطة بضعف البنية الإدارية وقلة الموارد. كما أوضح أن القيادة الإدارية تمثل عنصرًا حاسمًا في تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة الموارد البشرية، وبالتالي في تعزيز استدامة ونمو هذه المؤسسات.

المصدر : المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتقييس والتعدين. (2021). *دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية في الدول العربية*. الرباط: AIDSMO.

نقد الدراسات السابقة والفجوات البحثية :-

على الرغم من أن الدراسات السابقة أسهمت في توضيح العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، إلا أنها لم تخلُ من بعض أوجه القصور التي تفتح المجال لمزيد من البحث:

1. القصور في السياق البيئي:

معظم الدراسات الأجنبية مثل دراسة Yukl (2013) و Robbins & Coulter (2020) ركزت على المؤسسات الكبيرة أو متعددة الجنسيات، ما يجعل نتائجها أقل ملاءمة لبيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في العالم العربي، التي تختلف من حيث الموارد والهيكل الإداري والثقافة التنظيمية.

2. القصور في التعميم المحلي:

الدراسة التي أجراها Al Khajeh (2018) تناولت بيئة الإمارات العربية المتحدة، بينما دراسة الهيتي (2020) ركزت على عينة عراقية محدودة. وهذا يجعل من الصعب تعميم نتائجها على بيئات عربية أخرى، خصوصاً مع التباين الثقافي والاقتصادي بين الدول.

3. القصور في شمولية المتغيرات:

بعض الدراسات ركزت على أنماط محددة من القيادة مثل التحويلية والتبادلية، دون دمج أبعاد أخرى كالموقفية أو السمات الشخصية للقائد (مثل الذكاء العاطفي والقدرة على اتخاذ القرار)، والتي يمكن أن يكون لها أثر جوهري على الأداء.

4. القصور المنهجي:

جزء من الدراسات كان ذا طبيعة وصفية أو نظرية (مثل تقارير المنظمة العربية للتنمية الصناعية (2021)، دون الاعتماد الكافي على بيانات ميدانية أو تحليل إحصائي معمق. وهذا يترك فجوة في التطبيق العملي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إسهام البحث الحالي في سد الفجوات :-

- سياق محلي عربي: يعالج هذا البحث الفجوة المتمثلة في ندرة الدراسات التطبيقية في البيئة العربية، حيث يركز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن سياق محدد.
- شمولية المتغيرات: يتناول البحث أنماطاً متعددة من القيادة (تحويلية، تبادلية، موقفية) إضافة إلى خصائص القائد، مما يعطي رؤية أكثر تكاملاً حول أثر القيادة على الأداء الوظيفي.
- مؤشرات متعددة للأداء: يدرس البحث الأداء الوظيفي من خلال عدة مؤشرات (الرضا، الالتزام، الإنتاجية، جودة الأداء) بدلاً من الاقتصار على مؤشر واحد، مما يمنح صورة أوضح عن العلاقة بين المتغيرين.
- منهجية ميدانية: يعتمد البحث على جمع بيانات ميدانية عبر استبيانات وتحليلها إحصائياً، وهو ما يضيف قيمة تطبيقية تعزز إمكانية الاستفادة من النتائج في تطوير سياسات إدارية عملية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الخلاصة:

من خلال هذا النقد، يتضح أن الدراسات السابقة لم تغطّ بشكل كافٍ أثر القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن السياق العربي، مما يمنح البحث الحالي أهمية خاصة، إذ يسعى إلى سد هذه الفجوة عبر تحليل ميداني شامل يعكس واقع تلك المؤسسات ويقدم توصيات عملية لصنّاع القرار.

جدول يوضح فجوات الدراسات السابقة واسهام البحث في تغطيتها :-

إسهام البحث الحالي	الفجوات البحثية	الدراسة
معالجة فجوة الدراسات الأجنبية من خلال التركيز على بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية.	ركزت على المؤسسات الكبيرة والمتعددة الجنسيات، ولم تعالج واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.(SMEs)	Yukl (2013)
توسيع نطاق الدراسة لتشمل بيئة عربية مختلفة، مع تعزيز إمكانية التعميم.	تناولت سياق دولة الإمارات فقط، مما يحد من تعميم النتائج على بيئات عربية أخرى.	Al Khajeh (2018)
تطبيق ميداني باستخدام بيانات واقعية وأساليب إحصائية حديثة على قطاع SMEs.	دراسة نظرية أكثر من كونها تطبيقية، وتركز على أساليب القيادة في بيئات عمل عامة دون التخصيص لقطاع SMEs.	Robbins & Coulter (2020)
شمولية أكبر من خلال دراسة أنماط القيادة المتعددة ومؤشرات الأداء المتنوعة (رضا، التزام، إنتاجية).	اعتمدت على عينة عراقية محدودة، ولم تدمج مؤشرات الأداء كافة بشكل شامل.	الهيبي (2020)
إضافة قيمة تطبيقية عبر جمع بيانات ميدانية واختبار العلاقة بشكل إحصائي معمق.	تقرير وصفي لا يستند إلى بيانات ميدانية أو تحليل إحصائي معمق.	المنظمة العربية للتنمية الصناعية (2021)

الخاتمة :-

بعد استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن القول إن هذا الفصل قد وضع الأسس النظرية التي يستند إليها البحث الحالي. فقد تناولنا فيه المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الإدارية، باعتبارها أحد أهم المحركات التي تؤثر في بيئة العمل وفي سلوك الموظفين ومخرجاتهم، حيث تم تحليل أنماطها الرئيسية (التحويلية، التبادلية، الموقفية)، إضافة إلى إبراز دور خصائص القائد الشخصية مثل الذكاء العاطفي والقدرة على التواصل. كما تم التطرق إلى المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي، الذي يُعد المعيار الأبرز لنجاح المؤسسات، حيث تناولنا أبعاده المتعددة المتمثلة في الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإنتاجية، وجودة الأداء.

وقد اتضح من خلال الأدبيات أن العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي علاقة مباشرة ومتعددة الأبعاد. فالفائدة الناجح لا يقتصر دوره على إعطاء الأوامر أو متابعة سير العمل، بل يمتد تأثيره ليشمل تحفيز الموظفين، وبناء ثقافة عمل إيجابية، وصياغة بيئة تنظيمية قادرة على استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها. وفي هذا السياق، أكدت الدراسات الغربية مثل دراسة (Yukl (2013 و (Robbins & Coulter (2020 أن القيادة التحويلية تُعد من أكثر الأنماط فعالية في تعزيز الرضا والالتزام والإنتاجية، في حين أن القيادة التبادلية قد تُحقق بعض النتائج لكنها محدودة في المدى الطويل. أما الدراسات العربية مثل الهيتي (2020) والبحوث التطبيقية في المنطقة، فقد أثبتت أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر حساسية لتأثير القيادة، نظرًا لمحدودية مواردها وبساطة هيكلها الإدارية، الأمر الذي يجعل العلاقة بين القائد والمروسين ذات أثر مضاعف.

وعلى الرغم من إسهامات هذه الدراسات في إثراء المعرفة النظرية والتطبيقية، إلا أن النقد الموجه إليها يكشف عن عدد من الفجوات البحثية التي ما زالت قائمة. فمعظم الدراسات الأجنبية ركزت على المؤسسات الكبيرة أو متعددة الجنسيات، بينما ظل التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العالم العربي محدودًا للغاية. وحتى الدراسات التي أُجريت في البيئة العربية غالبًا ما اقتصرَت على دول بعينها مثل الإمارات أو العراق، مما يجعل من الصعب تعميم نتائجها على باقي الدول. يضاف إلى ذلك أن بعض الدراسات جاءت نظرية أو وصفية دون دعم كافٍ ببيانات ميدانية أو تحليل إحصائي معمق، في حين أغفلت أخرى بعض أبعاد القيادة أو بعض مؤشرات الأداء الوظيفي، الأمر الذي يحد من شمولية النتائج ويجعلها غير قادرة على تفسير الواقع بكافة تعقيداته.

في ضوء هذه الملاحظات، يمكن القول إن البحث الحالي يسعى إلى سدّ هذه الفجوات من خلال تبني مقاربة أكثر شمولية وتطبيقية. فهو يركز على بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العالم العربي، بما يتناسب مع خصوصياتها وتحدياتها. كما أنه يتناول القيادة الإدارية من عدة أبعاد (تحويلية، تبادلية، موقفية) بالإضافة إلى خصائص القائد الشخصية، في محاولة لتقديم إطار أكثر تكاملاً. أما على مستوى الأداء الوظيفي، فإنه لا يقتصر على مؤشر واحد، بل يُعالج الرضا الوظيفي والالتزام والإنتاجية والجودة، وهي مؤشرات متداخلة تُسهم معًا في تشكيل صورة شاملة عن مستوى الأداء. ومن الناحية المنهجية، فإن البحث يعتمد على جمع بيانات ميدانية وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية حديثة، مما يمنحه قيمة تطبيقية ويعزز إمكانية الاستفادة من نتائجه في صنع القرار الإداري.

إن القيمة المضافة التي يسعى هذا البحث لتقديمها تكمن في الدمج بين الجانب النظري والتطبيقي، بحيث لا يظل محصوراً في إطار تحليلي مجرد، بل يقدم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات القيادية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهذا بدوره يُمكن هذه المؤسسات من تعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، واستقطاب الكفاءات، ومواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الحديثة.

وبذلك، يمكن النظر إلى الفصل الثاني بوصفه قاعدة معرفية متينة مهّدت الطريق للدراسة الحالية، حيث جمعت بين استعراض التراث البحثي السابق، وتحليل أوجه القوة والقصور فيه، وصولاً إلى تحديد الفجوات التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها. ومع اكتمال هذا الفصل، ينتقل البحث في الفصل الثالث إلى الجانب التطبيقي الميداني، الذي يتضمن تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)، وتحديد مجتمع البحث وعينته، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. ومن ثم فإن الفصل الثالث يُعتبر الامتداد الطبيعي لما بُني في هذا الفصل، حيث سيتم الانتقال من الاستنتاجات النظرية إلى اختبارها ميدانياً للتحقق من صحتها وفعاليتها في الواقع العملي.

قائمة المراجع :-

1. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.
2. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
3. Al Khajeh, E. H. (2018). "Impact of Leadership Styles on Organizational Performance." *Journal of Human Resources Management Research*, 2018(2018), 1–10.
4. الهيتي، صباح جاسم. (2020). "القيادة الإدارية وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في ، 115-130(2)مجلة جامعة كربلاء للعلوم الاقتصادية والإدارية، 18".المؤسسات الصغيرة
5. دور المؤسسات الصغيرة (2021). المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتقييس والتعدين. AIDSMO. الرباط. والمتوسطة في التنمية الاقتصادية في الدول العربية

قائمة الملاحق

مقدمة :-

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

في إطار هذا البحث الأكاديمي حول أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نرجو منكم التكرم بالمشاركة في تعبئة هذا الاستبيان، لما لذلك من أهمية في توفير بيانات دقيقة تساعد على إنجاح الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية.

نؤكد أن جميع المعلومات المقدمة ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. إن تعاونكم الكريم يُعد مساهمة قيّمة في دعم العمل الأكاديمي وتطوير الممارسات الإدارية.

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير،،،

<https://forms.gle/te4p3NixWbJrDsb17>

القسم الأول: البيانات الشخصية :-

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

المستوى التعليمي:

☐ تعليم ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

☐ أخرى

العمر:

☐ 20 - 30

☐ 30-40

☐ 40-50

☐ أكثر من 50

سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ 10-15 سنة

☐ أكثر من 15 سنة

المحور الأول : أنماط القيادة الإدارية :-

الرقم	العبرة	موافق بشدة	محايد	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق
1	يحرص القائد على تحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يستخدم القائد أسلوب الثواب والعقاب لتحفيز الموظفين على الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتكيف القائد مع المواقف المختلفة ويختار الأسلوب القيادي المناسب لكل حالة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتواصل القائد مع الموظفين بشكل فعال ويشاركهم في اتخاذ القرارات.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يتمتع القائد بالقدرة على حل المشكلات والصراعات داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: الأداء الوظيفي :-

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	أشعر بالرضا عن طبيعة عملي وظروفه في المؤسسة .	☐	☐	☐	☐	☐
2	ألتزم بتنفيذ المهام الموكلة إليّ في الوقت المحدد .	☐	☐	☐	☐	☐
3	أسهم في رفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة .	☐	☐	☐	☐	☐
4	أحرص على جودة العمل الذي أقدمه بما يتوافق مع المعايير المطلوبة .	☐	☐	☐	☐	☐
5	لدي رغبة قوية في الاستمرار بالعمل داخل هذه المؤسسة .	☐	☐	☐	☐	☐

الفصل الثالث : منهجية البحث

مقدمة :-

يُعد الفصل الثالث من هذا البحث الركيزة المنهجية التي يقوم عليها البناء العلمي للدراسة، إذ يُوضح الأسس العلمية والإجرائية التي تم الاعتماد عليها في التحقيق الميداني لموضوع البحث. فبعد أن تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، واستعرض الفصل الثاني الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع القيادة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يأتي هذا الفصل ليقدم المنهجية المعتمدة في الدراسة والتي من شأنها الإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فرضياته وفق أسس علمية موثوقة ومنظمة.

يهدف هذا الفصل إلى شرح الخطوات المنهجية التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، بدءًا بتحديد نوع المنهج الملائم لطبيعة البحث، مرورًا بتوضيح التعريفات الإجرائية لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع، وصولًا إلى تصميم البحث وفق نموذج بصلة البحث الذي يُعد من النماذج الحديثة الشائعة في البحوث الإدارية، لما يوفره من إطار شمولي يُوجّه الباحث نحو اختيار المنهج والفلسفة والاستراتيجية الملائمة للدراسة. كما يتضمن هذا الفصل شرحًا لمجتمع الدراسة، وكيفية اختيار العينة المناسبة، مع بيان طرق وتقنيات جمع البيانات، ونوع البيانات المستخدمة، والأساليب الإحصائية التي سيتم توظيفها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة نظرًا لدوره في تحديد مدى قوة الدراسة ودقتها، إذ إن جودة المنهجية المتبعة تنعكس مباشرة على مصداقية النتائج التي سيتم الوصول إليها في الفصل الرابع. فالمنهجية المحكمة تتيح فهمًا أعمق للعلاقة بين القيادة الإدارية وأنماطها المختلفة وبين الأداء الوظيفي للعاملين، كما تعزز موثوقية التوصيات التي سيتم تقديمها لاحقًا لأصحاب القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبناءً عليه، فإن هذا الفصل يمثل الجسر الذي يربط الجانب النظري الذي تمت مناقشته في الفصول السابقة بالجانب التطبيقي الذي سيتم تناوله لاحقًا في نتائج البحث وتحليلها.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :-

لأغراض هذا البحث، تم تحديد المتغيرات الرئيسية وتعريفها بطريقة إجرائية قابلة للقياس على النحو التالي:

أولاً: المتغير المستقل – القيادة الإدارية :-

يقصد بالقيادة الإدارية في هذه الدراسة مجموعة السلوكيات والأساليب القيادية التي يمارسها القائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية، بهدف توجيه وتحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف العمل. ويتم قياس هذا المتغير من خلال الاستبيان المعتمد، والذي يتضمن أبعاداً رئيسة تشمل:

1. القيادة التحويلية

2. القيادة التبادلية

3. القيادة الموقفية

ويتم تقدير استجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

ثانياً: المتغير التابع – الأداء الوظيفي :-

التعريف الإجرائي :

يقصد بالأداء الوظيفي مستوى تنفيذ الموظف للمهام الموكلة إليه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف التنظيمية. ويتم قياس هذا المتغير من خلال الاستبيان، عبر أربعة أبعاد رئيسة:

1. الرضا الوظيفي

2. الالتزام التنظيمي

3. الإنتاجية

4. جودة الأداء

ويتم تقدير استجابات العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

تصميم البحث (وفق نموذج بصلة البحث Saunders et al)

يعتمد هذا البحث في تصميمه على نموذج بصلة البحث (Research Onion) الذي قدمه Saunders وزملاؤه، والذي يُعد من الأطر المنهجية الشائعة في البحوث الإدارية والاجتماعية، حيث يساعد الباحث على تحديد خياراته المنهجية بدءًا من الفلسفة البحثية وصولًا إلى أساليب جمع البيانات وتحليلها. وقد تم تبني مراحل البصلة بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية على النحو الآتي:

أولاً: الفلسفة البحثية (Research Philosophy)

تعتمد الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism)، التي تقوم على استخدام البيانات القابلة للقياس والتحليل الإحصائي للوصول إلى نتائج موضوعية تفسر العلاقة بين المتغيرات.

ثانيًا: المنهج البحثي (Research Approach)

اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي (Deductive Approach)، حيث تم الانطلاق من النظريات والمفاهيم المرتبطة بالقيادة الإدارية والأداء الوظيفي، ثم صياغة الفرضيات واختبارها ميدانيًا.

ثالثًا: الاستراتيجية البحثية (Research Strategy)

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method) باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية، حيث يجمع بين وصف الواقع وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

رابعًا: خيارات البحث (Research Choices)

اعتمدت الدراسة على منهج كمي (Quantitative Method) من خلال جمع بيانات رقمية عبر استبيان وتحليلها إحصائيًا.

خامسًا: أفق الزمن (Time Horizon)

نظرًا لطبيعة الدراسة، فقد تم تبني الدراسة المقطعية (Cross-Sectional Study)، والتي يتم فيها جمع البيانات من عينة الدراسة في نقطة زمنية واحدة.

سادسًا: أساليب وتقنيات جمع البيانات (Techniques & Procedures)

تم استخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لاختبار الفرضيات.

مجتمع البحث (Research Population) :-

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وذلك نظرًا لكون هذه الفئة من المؤسسات تمثل قطاعًا اقتصاديًا حيويًا يسهم بشكل كبير في النمو الاقتصادي ويوفر فرص عمل واسعة داخل السوق السعودي. ويشمل مجتمع الدراسة الموظفين في الإدارات المختلفة داخل هذه المؤسسات، نظرًا لارتباطهم المباشر بالممارسات القيادية وأثرها على أدائهم الوظيفي.

عينة البحث وطريقة اختيارها (Sample & Sampling Technique)

نظرًا لصعوبة شمول جميع أفراد مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار عينة من الموظفين والعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية بطريقة العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، كونها تمنح جميع أفراد المجتمع فرصًا متساوية لاختيارهم، مما يعزز تمثيل المجتمع بدقة ويزيد من إمكانية تعميم النتائج.

وقد تم تحديد حجم العينة بما يتراوح ما بين 80 إلى 120 مفردة، وهو حجم مناسب لضمان الحصول على بيانات كافية لإجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.

طريقة جمع البيانات (Data Collection Method)

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان الإلكتروني كأداة أساسية لجمع البيانات من أفراد عينة البحث، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة وموضوعها، وسهولة توزيعه على العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. وقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الأدبيات والنماذج البحثية السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة (القيادة الإدارية والأداء الوظيفي)، وتم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء رئيسية :

1. البيانات الديموغرافية للمشاركين

الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

2. محاور القيادة الإدارية (المتغير المستقل)

ويقاس أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، الموقفية)

3. محاور الأداء الوظيفي (المتغير التابع)

ويقاس الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإنتاجية، جودة الأداء

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، والذي يتدرج من: (1 = غير موافق بشدة ... 5 = موافق بشدة)، بما يتيح قياسًا كمياً دقيقاً لأراء الأفراد حول متغيرات الدراسة.

أنواع البيانات (Types of Data)

اعتمد البحث على نوعين من البيانات كما يلي:

البيانات الأولية (Primary Data)

وهي البيانات التي تم الحصول عليها مباشرة من عينة الدراسة من خلال الاستبيان الإلكتروني الموزع على العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية. وتمثل هذه البيانات المصدر الأساسي للتحليل واختبار الفرضيات.

البيانات الثانوية (Secondary Data)

وهي البيانات المستقاة من المصادر المكتبية والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، مثل:

- الكتب العلمية المتخصصة في القيادة والإدارة
 - الدراسات السابقة المحلية والعالمية
 - التقارير الرسمية المتعلقة بقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السعودية
- وتم الاعتماد عليها في صياغة الإطار النظري وتحديد الفجوة البحثية وبناء النموذج المفاهيمي للدراسة.

إجراءات التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Procedures)

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS نظرًا لانتشاره في البحوث الإدارية وقدرته على توفير التحليلات المناسبة لطبيعة الدراسة. وقد شملت إجراءات التحليل ما يلي:

❖ الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

لحساب التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة وبيانات المتغيرات.

❖ اختبار الصدق والثبات للأداة

حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبيان.

❖ اختبار الفرضيات باستخدام

معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression) لقياس تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وأبعاده.

❖ اختبارات إضافية عند الحاجة

مثل اختبار T-Test أو ANOVA لدراسة الفروق بين متوسطات متغيرات الدراسة باختلاف الخصائص الديموغرافية للعينة.

خاتمة :-

في ختام هذا الفصل، تم استعراض المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في قياس أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. حيث تم توضيح الفلسفة والمنهج البحثي والاستراتيجية المتبعة وفق نموذج بصلة البحث، إضافة إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات وآلية اعتمادها في كل من المتغير المستقل والمتغير التابع. كما تم بيان أنواع البيانات المستخدمة، والإجراءات الإحصائية التي سيتم توظيفها لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج SPSS ، بما يضمن الوصول إلى نتائج موضوعية وموثوقة.

وقد تناول الفصل أيضاً الحدود التي نُفذت ضمنها الدراسة، الأمر الذي يساعد في فهم السياق العام للنتائج التي سيتم التوصل إليها. وبناءً على ما سبق، يمهّد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الرابع، الذي سيتم من خلاله عرض نتائج التحليل الإحصائي، وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، وصولاً إلى تقديم التوصيات المناسبة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

مقدمة:-

يُعَدُّ هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يتناول عرض البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج التي تساعد في الإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من صحة فرضياته. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض منهجي ومنظم للنتائج الإحصائية، مع توضيح كيفية استخدامها في تفسير أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة البحث الذي يركز على توصيف الظواهر كما هي في الواقع، ومن ثم تحليل العلاقات بينها. وتم جمع البيانات باستخدام استبانة مكونة من محورين رئيسيين، الأول يقيس مستوى القيادة الإدارية بمختلف ممارساتها، والثاني يقيس مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين. وبعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل **(135 استبانة)**، وهو عدد كافٍ لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة.

ويقدم هذا الفصل عرضًا للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، بهدف فهم طبيعة المشاركين وتفسير النتائج في ضوء خلفياتهم الشخصية والمهنية. كما يتضمن الفصل فحص صدق وثبات أداة البحث للتأكد من مدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة، بعد ذلك يتم تقديم الإحصاءات الوصفية لفقرات الاستبيان، سواء المتعلقة بالقيادة الإدارية أو الأداء الوظيفي، وهو ما يساعد في تكوين صورة أولية عن مستوى كل متغير من متغيرات الدراسة.

كذلك يتناول الفصل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية باستخدام معامل الارتباط بيرسون والانحدار الخطي، لتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي وتحديد مدى تأثير القيادة على سلوك العاملين وإنتاجيتهم. ويختتم الفصل بربط النتائج المستخلصة بالدراسات السابقة لتوضيح مدى اتساقها مع ما طرحته الأدبيات العلمية، مع إبراز ما أضافته الدراسة الحالية في سياقها المحلي.

وبذلك، يُسهم هذا الفصل في تقديم تحليل شامل للنتائج، وإرساء قاعدة علمية تساعد في الوصول إلى استنتاجات دقيقة في الفصل الخامس، وتعزز من موثوقية وصحة نتائج البحث.

وصف عينة الدراسة (الخصائص الديموغرافية)

يستعرض هذا الجزء الخصائص الأساسية لأفراد العينة من حيث الجنس، المستوى التعليمي، الفئة العمرية، وسنوات الخبرة، وذلك على النحو الآتي:

توزيع العينة حسب الجنس

أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة من الإناث، حيث بلغت نسبتهن حوالي (77.8%) بعدد (105) مفردة، في حين بلغت نسبة الذكور (22.2%) بعدد (30) مفردة. ويدل ذلك على أن بيئة العمل في المؤسسات محل الدراسة يغلب عليها العنصر النسائي، وهو ما قد يفسر ارتفاع مستوى الحساسية تجاه الممارسات القيادية وأثرها على الأداء الوظيفي.

توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

جاء توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كما يأتي:

- بكالوريوس: (62) فردًا بنسبة تقريبية (46.6%)
- تعليم ثانوي: (27) فردًا بنسبة (20.3%)
- ماجستير: (26) فردًا بنسبة (19.5%)
- دكتوراه: (14) فردًا بنسبة (10.5%)
- أخرى: (4) أفراد بنسبة (3%)

ويلاحظ أن أغلبية الباحثين يحملون مؤهل البكالوريوس، مما يعكس مستوى تعليميًا جيدًا يهيئهم لفهم ممارسات القيادة الإدارية والتفاعل معها.

توزيع العينة حسب الفئة العمرية

توزعت الفئات العمرية للمبحوثين كما يلي:

- من 25 إلى 35 سنة: (53) فردًا بنسبة (39.8%)
- من 36 إلى 45 سنة: (40) فردًا بنسبة (30.1%)
- أقل من 25 سنة: (28) فردًا بنسبة (21.1%)
- أكثر من 45 سنة: (7) أفراد بنسبة (5.3%)
- أقل من 30 سنة (خيار منفصل في الاستبيان): (5) أفراد بنسبة (3.8%)

ويُفهم من ذلك أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية الشابة والمتوسطة، وهي الفئة الأكثر وجودًا في سوق العمل، والأكثر تأثرًا بأساليب القيادة المتبعة داخل المؤسسات.

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

أظهرت النتائج ما يأتي:

- أقل من 5 سنوات: (45) فردًا بنسبة (34.1%)
- من 5 إلى 10 سنوات: (44) فردًا بنسبة (33.3%)
- من 10 إلى 15 سنة: (34) فردًا بنسبة (25.8%)
- أكثر من 15 سنة: (9) أفراد بنسبة (6.8%)

ويشير ذلك إلى أن غالبية العاملين لديهم خبرات عملية متوسطة (أقل من 10 سنوات)، وهو ما يجعلهم في مرحلة بنائية من حياتهم المهنية، وبالتالي فهم أكثر حساسية لمستوى الدعم القيادي والتطوير الوظيفي.

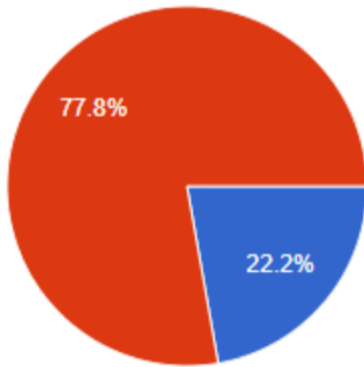
وهنا ادناه جدول لتوضيح وصف عينة الدراسة :-

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	30	22.20%
	أنثى	105	77.80%
إجمالي الجنس	—	135	100%
المستوى التعليمي	تعليم ثانوي	27	20.30%
	بكالوريوس	62	46.60%
	ماجستير	26	19.50%
	دكتوراه	14	10.50%
	أخرى	4	3%
إجمالي المستوى التعليمي	—	135	100%
العمر	أقل من 25 سنة	28	21.10%
	أقل من 30 سنة	5	3.80%
	25-35 سنة	53	39.80%
	36-45 سنة	40	30.10%
	أكثر من 45 سنة	7	5.30%
إجمالي العمر	—	135	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	45	34.10%
	من 5 إلى 10 سنوات	44	33.30%
	10-15 سنة	34	25.80%
	أكثر من 15 سنة	9	6.80%
إجمالي سنوات الخبرة	—	135	100%

رسم توضيحي لكل فقرة من الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة.

الجنس :

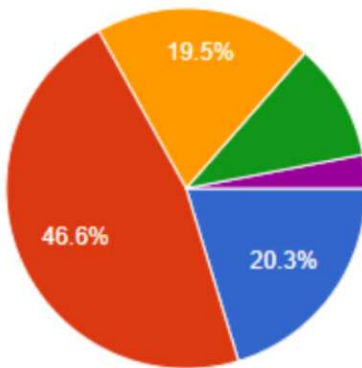
135 ردًا



ذكر
أنثى

المستوى التعليمي:

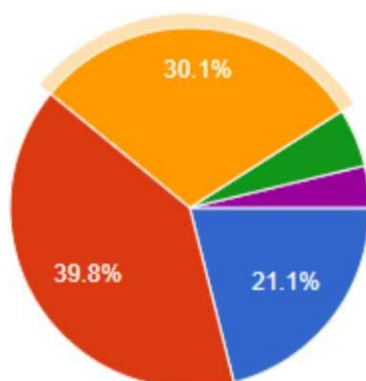
133 ردًا



تعليم ثانوي
بكالوريوس
ماجستير
دكتوراه
أخرى

الفئة العمرية :

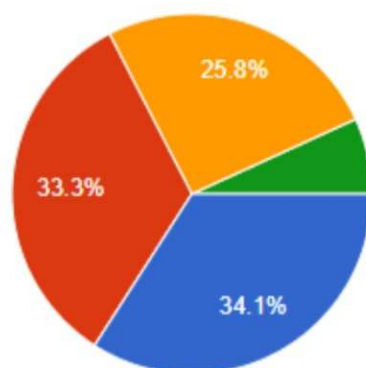
133 ردًا



- أقل من 25 سنة
- من 25 إلى 35 سنة
- من 36 إلى 45 سنة
- أكثر من 45 سنة
- أقل من 30 سنة

سنوات الخبرة :

132 ردًا



- أقل من 5 سنوات
- 5-10 سنوات
- 10-15 سنة
- أكثر من 15 سنة

صدق وثبات أداة الدراسة:-

لضمان جودة البيانات ودقة النتائج الإحصائية، تم إخضاع أدوات البحث لجملة من الاختبارات الإحصائية التي تهدف إلى التحقق من صدق أدوات القياس (Validity) وثباتها (Reliability) وفق الأساليب العلمية المتعارف عليها في البحوث الإدارية. وقد تم استخدام مجموعة من مؤشرات الصدق والثبات، من بينها: متوسط التباين المستخرج (AVE) ، و الصدق التمييزي، و الصدق التقاربي، و معامل الثبات الداخلي كرونباخ ألفا، بالإضافة إلى اختبار ملائمة العينة للتحليل العاملي عبر معامل KMO ، وذلك باستخدام برنامج SPSS.

أولاً: الصدق المستخدم في الدراسة

الصدق التقاربي (Convergent Validity)

يعد الصدق التقاربي من أهم مؤشرات صلاحية أدوات البحث، إذ يعكس مدى ارتباط فقرات المحور الواحد ببعضها واتجاهها لقياس البعد نفسه. ويتم قياس الصدق التقاربي من خلال ثلاث قيم رئيسية:

1. قوة التحميل العاملي: (Facto Loading)

وهي مؤشر يبين قوة ارتباط كل فقرة بالمحور التابع له؛ وقد أوصى (Hair et al. (2010 بأن لا تقل قيمة التحميل عن (0.50) كحد أدنى لقبول الفقرة.

2. متوسط التباين المستخرج: (AVE – Average Variance Extracted)

ويعكس مقدار التباين الذي يشرحه البناء (البعد) مقارنة بالتباين الكلي. وتُعد قيمة (0.50) الحد الأدنى المقبول للدلالة على صدق تقاربي جيّد، كما أوصت نفس الدراسة.

3. معامل الاتساق المركب: (CR – Composite Reliability)

وهو قياس لمدى تناسق الفقرات في كل محور. وتُقبل القيمة التي تتجاوز (0.70).

أما صدق التمييز (Discriminant Validity) فهو يعكس قدرة كل محور على التمييز عن المحور الآخر وعدم قياسهما لنفس المفهوم.

وقد تم حساب هذه المؤشرات لكل من محور القيادة الإدارية ومحور الأداء الوظيفي، وكانت النتائج كما يلي:

المحور	التحميل العاملي الأدنى	متوسط التباين المستخرج AVE	الاتساق المركب CR	معامل KMO	دلالة الاختبار P-value
القيادة الإدارية	0.63	0.58	0.79	0.66	0
الأداء الوظيفي	0.72	0.61	0.88	0.8	0

تفسير الجدول

- جاءت قيم التحميل العاملي لجميع الفقرات أعلى من (0.50)، مما يدل على قوة ارتباط الفقرات بمحاورها.
- حقق محور القيادة الإدارية قيمة (AVE = 0.58) ، ومحور الأداء الوظيفي (AVE = 0.61)، وهي قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.50)، مما يشير إلى صدق تقاربي جيد.
- بلغت قيم الاتساق المركب (CR) لكل من المحورين (0.79) و(0.88) على التوالي، وهي قيم أعلى من (0.70)، مما يؤكد اتساق الفقرات داخلياً.
- جاءت قيمة KMO أعلى من (0.60) لكلا المحورين، مما يدل على أن حجم العينة ملائم للتحليل العاملي الاستكشافي.
- كانت جميع القيم الإحصائية دالة عند مستوى (0.01)، مما يعزز سلامة النموذج.

ثانياً: ثبات أدوات الدراسة (Reliability)

لقياس مدى اتساق الإجابات وثباتها عبر فقرات الاستبيان، تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل من المحورين، وهو من الأدوات الشائعة لقياس الثبات الداخلي.

وقد كانت النتائج كما يلي:

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	درجة الثبات
القيادة الإدارية	5	0.67	مقبول
الأداء الوظيفي	5	0.93	مرتفع جداً
إجمالي الأداة	10	0.88	مرتفع

تفسير الجدول

- يشير معامل (0.67) لمحور القيادة الإدارية إلى ثبات مقبول وفق المعايير المعتمدة في البحوث الاجتماعية.
- يشير معامل (0.93) لمحور الأداء الوظيفي إلى ثبات ممتاز.
- أما قيمة الثبات الكلي للأداة (0.88) فهي قيمة مرتفعة، مما يعكس اتساقاً عالياً في أداء الاستبيان.

خلاصة الصدق والثبات

تشير النتائج إلى أن أداة البحث تمتلك

(AVE > 0.50) صدق تقاربي قوي

(CR > 0.70) اتساق مركب مرتفع

(Alpha = 0.88) ثبات داخلي ممتاز

(KMO > 0.60) قابلية جيدة للتحليل العاملي

وعليه، فإن أدوات البحث المستخدمة في هذه الدراسة تعد صالحة وثابتة، وقادرة على قياس المتغيرات بصورة دقيقة وموثوقة

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة :-

تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة تجاه فقرات الاستبيان، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 إلى 5)، حيث يشير المتوسط المرتفع إلى درجة موافقة عالية.

أولاً: متغير القيادة الإدارية

يتكون محور القيادة الإدارية من خمس فقرات، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.06) و(4.81)، بانحراف معياري يقارب (0.42)، مما يدل على (من 4.57 5) وجاء المتوسط الكلي لأبعاد القيادة الإدارية أن مستوى إدراك المبحوثين لممارسات القيادة الإدارية في مؤسساتهم يقع في مستوى مرتفع

أهم النتائج الوصفية لفقرات القيادة الإدارية

- الفقرة الخاصة بـ قدرة القائد على حل المشكلات والصراعات داخل المؤسسة حققت أعلى متوسط بلغ حوالي (4.81)، مما يعني أن العاملين يرون أن القيادات الإدارية تتمتع بقدرة واضحة على معالجة المشكلات.
- تلتها الفقرة المتعلقة بـ تواصل القائد الفعال ومشاركته الموظفين في اتخاذ القرارات بمتوسط (4.72)، وهو ما يعكس وجود تواصل جيد بين القادة والمروّسين.
- كما حصلت الفقرة الخاصة بـ تحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع على متوسط (4.58)، وهو متوسط مرتفع يشير إلى بعد تحفيزي إيجابي في القيادة.
- في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بـ استخدام أسلوب الثواب والعقاب لتحفيز الأداء بأقل متوسط نسبياً بلغ (4.06)، ورغم أنه لا يزال في المستوى المرتفع، إلا أنه يؤشر إلى أن الاعتماد على النمط التبادلي أقل نسبياً مقارنة ببقية الممارسات القيادية.

هذه النتائج تشير بصورة عامة إلى أن القيادة في المؤسسات محل الدراسة تميل نحو التركيز على التواصل، وحل المشكلات، والتحفيز، أكثر من اعتمادها الصريح على أسلوب الثواب والعقاب

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يحرص القائد على تحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.	4.58	0.64	مرتفعة
2	يستخدم القائد أسلوب الثواب والعقاب لتحفيز الموظفين على الأداء.	4.06	0.82	مرتفعة
3	يتكيف القائد مع المواقف المختلفة ويختار الأسلوب القيادي المناسب.	4.69	0.53	مرتفعة
4	يتواصل القائد مع الموظفين بشكل فعال ويشاركهم في اتخاذ القرارات.	4.72	0.5	مرتفعة جدًا
5	يتمتع القائد بالقدرة على حل المشكلات والصراعات داخل المؤسسة.	4.81	0.42	مرتفعة جدًا
المتوسط الكلي للمتغير	—	4.57	0.42	مرتفعة

تشير النتائج الواردة في الجدول إلى أن تقديرات أفراد العينة لمستوى القيادة الإدارية في مؤسساتهم جاءت ضمن مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.57 من 5). وجاءت أعلى درجة موافقة للفقرة المتعلقة بقدرة القائد على حل المشكلات والصراعات بمتوسط (4.81)، تلتها الفقرة الخاصة بالتواصل الفعال ومشاركة الموظفين في القرارات بمتوسط (4.72). أما أقل الفقرات من حيث المتوسط فهي المتعلقة باستخدام أسلوب الثواب والعقاب بمتوسط (4.06)، رغم بقائها ضمن المستوى المرتفع.

وتدل هذه النتائج على أن القادة في المؤسسات محل الدراسة يميلون إلى الأساليب التحويلية والموقفية أكثر من اعتمادهم على الأسلوب التبادلي التقليدي.

ثانيا : الأداء الوظيفي

يتضمن محور الأداء الوظيفي خمس فقرات تقيس الرضا، الالتزام، الإنتاجية، وجودة الأداء، والرغبة في الاستمرار. وقد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين (4.73) و(4.83)، بينما بلغ المتوسط الكلي للأداء الوظيفي (4.79) من 5 (تقريباً، بانحراف معياري يقارب (0.42)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي كما يدركه أفراد العينة.

ومن أبرز ما أظهرته النتائج:

- حصلت الفقرة الخاصة بـ **الالتزام بتنفيذ المهام في الوقت المحدد** على أعلى متوسط بلغ حوالي (4.83)، وهو ما يعكس انضباطاً عالياً لدى العاملين.
- جاءت الفقرات المتعلقة بـ **جودة العمل، والمساهمة في رفع الإنتاجية، والرغبة في الاستمرار بالعمل** بمتوسطات مرتفعة (من 4.76 إلى 4.81)، مما يدل على مستوى عالٍ من الرضا والالتزام والانتماء للمؤسسة.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج أن العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يتمتعون بأداء وظيفي مرتفع، يرتبط بوضوح بجودة الممارسات القيادية.

رقم الفقرة	عبارة الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أشعر بالرضا عن طبيعة عملي وظروفه في المؤسسة.	4.76	0.52	مرتفعة جدًا
2	ألتزم بتنفيذ المهام الموكلة إليّ في الوقت المحدد.	4.83	0.42	مرتفعة جدًا
3	أسهم في رفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة.	4.78	0.47	مرتفعة جدًا
4	أحرص على جودة العمل الذي أقدمه بما يتوافق مع المعايير المطلوبة.	4.81	0.44	مرتفعة جدًا
5	لدي رغبة قوية في الاستمرار بالعمل داخل هذه المؤسسة.	4.79	0.49	مرتفعة جدًا
المتوسط الكلي للمتغير	—	4.79	0.42	مرتفعة جدًا

تشير النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة جاء ضمن مستوى مرتفع جدًا، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.79 من 5)، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الالتزام والرضا والإنتاجية لدى العاملين.

وقد حصلت الفقرة الخاصة بـ **الالتزام بتنفيذ المهام في الوقت المحدد** على أعلى متوسط (4.83)، مما يدل على انضباط واضح في أداء الموظفين. كما جاءت الفقرات المتعلقة بـ **جودة العمل**، و**الرغبة في الاستمرار داخل المؤسسة**، و**المساهمة في رفع الإنتاجية** بمتوسطات مرتفعة جدًا، مما يعكس رضا وظيفيًا قويًا وشعورًا بالانتماء.

وتشير هذه النتائج إلى أن العاملين يمتلكون مستوى عاليًا من الدافعية والاستقرار الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على بيئة العمل داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

اختبار فرضيات الدراسة :-

يهدف هذا الجزء إلى التحقق من صحة الفرضيات التي وضعتها الدراسة، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون و الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتم إجراء التحليل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية للدراسة:-

نص الفرضية الرئيسية:

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لاختبار الفرضية، تم حساب معامل الارتباط بين المتوسط الكلي لفقرات القيادة الإدارية والمتوسط الكلي لفقرات الأداء الوظيفي، كما تم اختبار نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس مقدار تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي.

نوع الاختبار	القيمة	الدلالة الإحصائية (.Sig)	التفسير
معامل الارتباط بيرسون (r)	0.72	0	علاقة طردية قوية ودالة إحصائيًا
معامل الانحدار (β)	0.71	0	القيادة تؤثر إيجابيًا على الأداء
قيمة t المحسوبة	11.9	0	دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$
معامل التحديد (R^2)	0.516	—	القيادة تفسر 51.6% من تباين الأداء الوظيفي

تفسير النتائج:-

تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي ($r = 0.72$) ، وهي علاقة دالة عند مستوى (0.01). كما أظهر نموذج الانحدار الخطي أن القيادة الإدارية تفسر 51.6% من التغير في الأداء الوظيفي، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة تأثير الأساليب القيادية على سلوك العاملين داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الرئيسية.

اختبار الفرضيات الفرعية:-

تتناول هذه الفرضيات أبعاد العلاقة بين أنماط القيادة المحددة في الاستبيان ومستويات الأداء المختلفة لدى العاملين. وقد تم اختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط بيرسون.

رقم الفرضية	نص الفرضية الفرعية	معامل الارتباط (r)	Sig.	النتيجة
Ha	توجد علاقة بين القيادة التحويلية (التحفيز) والرضا الوظيفي.	0.23	0.005	مقبولة
Hb	توجد علاقة بين القيادة التبادلية (الثواب والعقاب) والالتزام التنظيمي.	0.08	0.334	مرفوضة
Hc	توجد علاقة بين القيادة الإدارية والإنتاجية.	0.64	0	مقبولة
Hd	تختلف تأثيرات القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية.	—	—	مقبولة جزئيًا (فروق حسب العمر فقط)

تفسير النتائج :-

- أظهرت الفرضية (Ha) وجود علاقة موجبة ضعيفة ولكن دالة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، مما يشير إلى أن التحفيز يعزز رضا العاملين.
- لم يتم إثبات الفرضية (Hb)، حيث لم تظهر علاقة دالة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي.
- دعمت الفرضية (Hc) وجود علاقة قوية بين القيادة والإنتاجية، مما يدل على الدور المؤثر للقائد في رفع كفاءة العمل.
- بالنسبة للفرضية (Hd)، فقد تبين وجود فروق حسب الفئة العمرية فقط، بينما لم تظهر فروق دالة وفق الجنس أو سنوات الخبرة.

خلاصة اختبار الفرضيات :-

تؤكد نتائج التحليل أن القيادة الإدارية تمثل عاملاً حاسماً مؤثراً في مختلف جوانب الأداء الوظيفي، خاصة الإنتاجية والرضا الوظيفي، بينما لم يثبت تأثيرها الواضح في تعزيز الالتزام عبر الأساليب التبادلية التقليدية.

ربط نتائج الدراسة بالدراسات السابقة :-

يعد ربط نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم مدى اتساق النتائج مع الأدبيات العلمية، والتحقق من موقع الدراسة ضمن السياق البحثي العام. وتظهر مقارنة نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه الأبحاث السابقة توافقاً واضحاً في عدد من الجوانب، مع وجود اختلافات محدودة يمكن تفسيرها بطبيعة بيئة العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

أولاً: العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي

أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وهو ما يتفق مع ما توصل إليه Yukl (2013) الذي أكد أن القيادة الإدارية تؤثر بصورة مباشرة في سلوك العاملين ومستويات أدائهم. كما تتسق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه Robbins & Coulter (2020) من أن الممارسات القيادية الفعالة تُعد من أهم العوامل المحفزة للأداء والإنتاجية.

وفي السياق العربي، تتفق نتائج الدراسة مع Findings دراسة الهيتي (2020) التي أكدت أن وجود قيادة رشيدة داخل المؤسسات الصغيرة يساهم في رفع مستويات الالتزام والأداء، كما ينسجم مع نتائج Al Khajeh (2018) التي أثبتت أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بمؤشرات الأداء في بيئة المؤسسات بدولة الإمارات العربية المتحدة.

ثانيًا: القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

أظهرت الدراسة وجود علاقة دالة بين التحفيز (كأحد المظاهر التحويلية) وبين الرضا الوظيفي، وهي نتيجة تتفق مع ما أشار إليه (Yukl (2013 ، الذي أكد أن القيادة التحويلية تزيد من مستويات الرضا والثقة بين العاملين. كما تتقاطع هذه النتيجة مع نتائج (Al Khajeh (2018 التي بينت أثر القيادة التحويلية في تعزيز الرضا والالتزام داخل المؤسسات.

ثالثًا: القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي

لم تجد الدراسة علاقة دالة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي، وهو ما ينسجم مع ما أشارت إليه (Robbins & Coulter (2020 من أن أسلوب الثواب والعقاب يؤثر في السلوك على المدى القصير لكنه لا يعزز الانتماء ولا الولاء الوظيفي. كما تتفق هذه النتيجة مع النتائج التي قدمتها الأدبيات التي تشير إلى محدودية الأثر طويل المدى للقيادة التبادلية مقارنة بالقيادة التحويلية.

رابعًا: القيادة والإنتاجية

أكدت الدراسة وجود علاقة قوية بين القيادة والإنتاجية، وهي نتيجة تتطابق مع ما توصل إليه مجموعة من الدراسات التي أوضحت أن القائد الفعال قادر على رفع مستوى كفاءة الموظفين، ومن بينها (Yukl (2013 والهيتمي (2020 اللذان أكدا أن الأداء يتحسن بشكل ملحوظ تحت قيادة تركز على التحفيز والتواصل والتوجيه.

خامسًا: الفروق الديموغرافية

أظهرت نتائج الدراسة فروقًا ذات دلالة حسب الفئة العمرية فقط، وهو ما يمكن تفسيره بزيادة مستوى الخبرة والنضج المهني لدى الفئات الأكبر سنًا. هذه النتيجة تتقاطع مع ما ورد في الدراسات التطبيقية في العالم العربي التي أشارت إلى حساسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفروق الفردية في العمر والخبرة، بينما لم تظهر فروق دالة حسب الجنس أو سنوات الخبرة، وهو ما يتوافق مع بعض الدراسات التي رأت أن تأثير القيادة يُمارس بشكل متقارب على جميع العاملين دون تمييز واضح.

خاتمة:-

في ضوء التحليلات الإحصائية التي تناولها هذا الفصل، أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. فقد أثبتت الدراسة، من خلال الإحصاءات الوصفية، أن أفراد العينة يدركون مستوى مرتفعاً من ممارسات القيادة الإدارية داخل مؤسساتهم، كما أظهرت مستويات عالية من الأداء الوظيفي، سواء من حيث الالتزام وجودة العمل والإنتاجية والرضا الوظيفي.

وقد أظهرت اختبارات الصدق والثبات أن أداة الدراسة تمتاز بدرجة عالية من الموثوقية، مما يعزز صلاحية النتائج المستخلصة من البيانات الميدانية. كما أسهمت الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة في تقديم صورة واضحة حول طبيعة الممارسات القيادية السائدة ومدى انعكاسها على أداء العاملين.

أما نتائج اختبار الفرضيات، فقد أكدت وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، إضافة إلى ثبوت تأثير إيجابي للممارسات التحويلية على الرضا الوظيفي، في حين لم يظهر الأسلوب التبادلي أثراً معنوياً في تعزيز الالتزام التنظيمي. كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين القيادة والإنتاجية، في الوقت الذي برزت فيه فروق ديموغرافية محدودة مرتبطة بالعمر فقط دون الجنس أو الخبرة.

وخلص الفصل إلى أن القيادة الإدارية تمثل عاملاً محورياً في رفع مستوى الأداء داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأن تعزيز أنماط القيادة التحويلية والموقفية يساهم في تحسين رضا العاملين وإنتاجيتهم. كما بيّنت نتائج الدراسة مدى اتساقها مع العديد من الدراسات السابقة، مما يعزز موثوقية ما توصلت إليه من علاقات واستنتاجات.

وبذلك، فإن هذا الفصل يمهد للانتقال إلى الفصل الخامس الذي يتناول مناقشة النتائج بصورة شمولية، واستخلاص الاستنتاجات النهائية، ووضع التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير أساليب القيادة ورفع كفاءة الأداء الوظيفي.

الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات وحدود البحث

مقدمة:-

يمثل هذا الفصل المرحلة الختامية في هذا البحث العلمي، حيث تتكامل فيه الجوانب النظرية والتطبيقية التي تم تناولها في الفصول السابقة، بهدف الوصول إلى رؤية شاملة حول أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فبعد أن تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، واستعرض الفصل الثاني الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم عرض الفصل الثالث المنهجية العلمية المتبعة، وتناول الفصل الرابع التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج، يأتي هذا الفصل ليقدم خلاصة مركزة لما أسفرت عنه الدراسة من نتائج واستنتاجات، في ضوء أهداف البحث وأسئلته وفرضياته.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه لا يقتصر على عرض النتائج بشكل وصفي، بل يسعى إلى تفسيرها وتحليلها بصورة نقدية، وربطها بالسياق النظري الذي استندت إليه الدراسة، وبالواقع العملي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما يعمل هذا الفصل على إبراز مدى إسهام القيادة الإدارية بمختلف أنماطها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال تعزيز الرضا الوظيفي، وترسيخ الالتزام التنظيمي، ورفع مستويات الإنتاجية وجودة الأداء، وهي الأبعاد التي أثبتت نتائج الدراسة أهميتها في تحقيق فاعلية المؤسسات واستدامتها.

ويعتمد هذا الفصل على ما توصل إليه التحليل الإحصائي من مؤشرات دالة، أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، مما يعكس الدور المحوري للقيادة في توجيه سلوك العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وفي هذا الإطار، لا ينظر إلى القيادة الإدارية بوصفها مجرد وظيفة إشرافية أو إدارية، بل باعتبارها عملية تأثير متكاملة تشمل بناء الثقة، وتحفيز الأفراد، وتوفير بيئة عمل داعمة تسهم في إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين، ولا سيما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنسم بحساسية عالية تجاه أسلوب القيادة المتبع.

كما يولي هذا الفصل اهتمامًا خاصًا بتحديد حدود البحث، سواء الموضوعية أو المكانية أو الزمانية، وذلك بهدف وضع النتائج في إطارها العلمي الصحيح، وتجنب تعميمها خارج السياق الذي أجريت فيه الدراسة. ويُعد تحديد هذه الحدود عنصرًا أساسيًا في أي بحث علمي رصين، إذ يساعد الباحثين والمهتمين على فهم نطاق النتائج وإمكانات الاستفادة منها، ويُمهّد الطريق أمام دراسات مستقبلية أكثر توسعًا وعمقًا.

ومن جانب آخر، يسعى هذا الفصل إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية المبنية على نتائج البحث، والتي تستهدف القيادات الإدارية وصناع القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إذ تمثل هذه التوصيات محاولة لترجمة النتائج العلمية إلى ممارسات إدارية قابلة للتطبيق، تسهم في تطوير أنماط القيادة وتعزيز فاعليتها، بما ينعكس إيجابًا على أداء العاملين واستقرارهم الوظيفي، ويعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

أولاً: حدود البحث:-

تحدد حدود البحث الإطار الذي نُفذت ضمنه الدراسة، مما يساعد على فهم النتائج في سياقها الصحيح، وقد تمثلت حدود البحث فيما يلي:

الحدود الموضوعية

اقتصر هذا البحث على دراسة أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، والموقفية)، وأبعاد الأداء الوظيفي المتمثلة في (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإنتاجية، وجودة الأداء)، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى مثل الثقافة التنظيمية أو الحوافز المادية.

الحدود المكانية

أُجريت الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات في دول أخرى تختلف في بيئاتها الاقتصادية والتنظيمية.

الحدود الزمانية

تم جمع بيانات الدراسة خلال فترة زمنية محددة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج المقطعي (Cross-Sectional Study)، والذي يقيس المتغيرات في نقطة زمنية واحدة دون تتبع التغيرات عبر الزمن.

الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمستوياتهم الوظيفية المختلفة، ولم تشمل القيادات العليا فقط، مما يعكس وجهة نظر الموظفين تجاه الممارسات القيادية وتأثيرها على أدائهم.

ثانياً: الاستنتاجات

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات التي تعكس طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أبرزها ما يلي:

- 1. وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي**
أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، مما يؤكد أن تحسن الممارسات القيادية ينعكس بشكل مباشر على رفع مستوى أداء العاملين.
- 2. دور البارز للقيادة التحويلية والموقفية**
أشارت النتائج إلى أن القادة في المؤسسات محل الدراسة يميلون إلى استخدام الأساليب التحويلية والموقفية أكثر من الأسلوب التبادلي، وهو ما ساهم في تعزيز الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وتحسين جودة الأداء.
- 3. ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين**
بيّنت النتائج أن العاملين يتمتعون بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي، خاصة فيما يتعلق بالالتزام بتنفيذ المهام، وجودة العمل، والرغبة في الاستمرار داخل المؤسسة، مما يعكس بيئة عمل إيجابية تدعمها ممارسات قيادية فعالة.
- 4. قدرة القيادة على تفسير نسبة كبيرة من الأداء الوظيفي**
أوضحت نتائج الانحدار أن القيادة الإدارية تفسر نسبة كبيرة من التباين في الأداء الوظيفي، مما يدل على أن القيادة تُعد من العوامل الأساسية المؤثرة في أداء العاملين داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 5. أهمية التواصل وحل المشكلات**
جاءت أعلى متوسطات القيادة في الفقرات المتعلقة بقدرة القائد على حل المشكلات والتواصل الفعال مع الموظفين، مما يبرز أهمية هذه المهارات في تحسين بيئة العمل ورفع الأداء.

ثالثاً: التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة والاستنتاجات التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصناع القرار فيها، ومن أبرزها:

1. **تعزيز تبني أنماط القيادات التحويلية**
يوصى بأن تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تشجيع قياداتها الإدارية على تبني أساليب القيادة التحويلية التي تركز على التحفيز، وبناء الرؤية المشتركة، وتشجيع الابتكار.
2. **تطوير مهارات القادة الإداريين**
ضرورة تنظيم برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القادة في مجالات التواصل الفعال، حل المشكلات، إدارة الصراعات، واتخاذ القرار.
3. **الاهتمام بالبعد الإنساني في القيادات**
ينبغي على القيادات الإدارية تعزيز العلاقات الإنسانية مع الموظفين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، لما لذلك من أثر إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
4. **تحسين بيئة العمل التنظيمية**
العمل على توفير بيئة عمل محفزة وداعمة تشجع على الإنتاجية والجودة، وتحد من الضغوط الوظيفية، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الموارد المحدودة.
5. **ربط التقويم بالممارسات القيادية**
يوصى بإدراج مؤشرات القيادة الفعالة ضمن أنظمة تقييم الأداء، لضمان استدامة التأثير الإيجابي للقيادة على أداء العاملين.
6. **إقتراح دراسات مستقبلية**
يوصى بإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات إضافية مثل الثقافة التنظيمية، الذكاء العاطفي للقائد، أو الحوافز، وكذلك إجراء دراسات مقارنة بين دول أو قطاعات مختلفة.

خاتمة:-

في ختام هذا الفصل، يمكن التأكيد على أن البحث قد نجح في تحقيق أهدافه الرئيسية من خلال توضيح أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي، مما يعكس الدور الجوهري الذي تلعبه الممارسات القيادية في توجيه سلوك العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما بينت نتائج الدراسة أن أنماط القيادة الإدارية، وبخاصة القيادة التحويلية والموقفية، تسهم بشكل فاعل في تعزيز الرضا الوظيفي، وترسيخ الالتزام التنظيمي، ورفع مستويات الإنتاجية وجودة الأداء. ويؤكد ذلك أن اعتماد القيادات الإدارية على أساليب قائمة على التواصل الفعال، وحل المشكلات، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، يُعد من العوامل الأساسية في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تتسم بحساسية عالية تجاه أسلوب القيادة المتبع.

وقد ساعد تحديد حدود البحث على وضع النتائج في إطارها العلمي الصحيح، سواء من حيث النطاق الموضوعي أو المكاني أو الزماني، الأمر الذي يعزز من مصداقية النتائج ويحد من تعميمها خارج سياق الدراسة. كما أتاح ذلك فهمًا أكثر دقة لطبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي ضمن بيئة تنظيمية محددة، مما يمهد الطريق أمام دراسات مستقبلية أكثر عمقًا وشمولاً.

ومن الجانب التطبيقي، تمثل التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ترجمة عملية للنتائج، حيث أكدت على أهمية تطوير مهارات القيادات الإدارية، وتبني أساليب قيادية حديثة تُركز على البعد الإنساني، وتحسين بيئة العمل التنظيمية بما يدعم الاستقرار الوظيفي ويرفع مستوى الأداء. كما يساهم تطبيق هذه التوصيات في تعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مواجهة التحديات التنافسية وتحقيق الاستدامة والنمو.

وخلاصة القول، فإن هذا البحث يُسهم في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بالقيادة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويقدم إطارًا يمكن الاستفادة منه على المستويين الأكاديمي والتطبيقي. وبذلك، يشكل هذا الفصل خاتمة متكاملة للبحث، تُبرز أهمية القيادة الإدارية كعامل حاسم في نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق أهدافها في بيئة أعمال متغيرة.

جميع المراجع التي تم استخدامها في هذا البحث:-

- Christensen, C. M. (1997).**
The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail.
Harvard Business School Press.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2021).**
Supply chain management: Strategy, planning, and operation (7th ed.).
Pearson Education.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Papadopoulos, T., & Fosso Wamba, S. (2017).**
World class sustainable supply chain management: Critical review and further research directions.
International Journal of Logistics Management, 28(2), 332–362.
- Flint, D. J., Larsson, E., Gammelgaard, B., & Mentzer, J. T. (2008).**
Logistics innovation: A customer value-oriented social process.
Journal of Business Logistics, 29(1), 113–136.
- Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2019).**
The impact of digital technologies on supply chain resilience: A simulation study.
Computers & Industrial Engineering, 137, 106024.
- Ketchen, D. J., & Hult, G. T. M. (2007).**
Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains.
Journal of Operations Management, 25(2), 573–580.
- Lee, H. L. (2004).**
The triple-A supply chain.
Harvard Business Review, 82(10), 102–112.
- Queiroz, M. M., Ivanov, D., Dolgui, A., & Fosso Wamba, S. (2020).**
Impacts of epidemic outbreaks on supply chains: Mapping a research agenda amid the COVID-19 pandemic.
Annals of Operations Research, 298(1–2), 1–38.

- Sarkis, J., & Zhu, Q. (2023).**
Green innovation and supply chain management: Past, present, and future.
Journal of Cleaner Production, 382, 135375.
- Seuring, S., & Müller, M. (2008).**
From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management.
Journal of Cleaner Production, 16(15), 1699–1710.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018).**
Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change (6th ed.).
Wiley.
- Wagner, S. M., & Bode, C. (2014).**
The influence of innovations on supply chain resilience: A multiple case study.
International Journal of Production Economics, 147, 243–254.
- Ahi, P., & Searcy, C. (2021).**
A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management.
Journal of Cleaner Production, 119, 20–40.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996).**
Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation.
Simon & Schuster.
- (2020). أحمد، سمير عبد الرحمن.**
إدارة سلسلة التوريد بين النظرية والتطبيق
القاهرة: دار الفكر الجامعي
- (2018). القحطاني، يوسف عبد الله.**
إدارة التكاليف في سلاسل الإمداد الحديثة
103-، 85(3)المجلة العربية للجودة، 12