

# Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

## 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- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

السنة الثالثة – الفصل الثالث - 2025

## جدول المحتويات

|                                                         |                              |
|---------------------------------------------------------|------------------------------|
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....              | 4                            |
| 1.1. المقدمة: .....                                     | 5                            |
| 1.2. مشكلة الدراسة .....                                | 7                            |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري .....                   | 7                            |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي .....                 | 7                            |
| 1.3. أهمية الدراسة .....                                | 8                            |
| 1.3.1. على المستوى النظري: .....                        | 8                            |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي: .....                      | 8                            |
| 1.4. أسئلة الدراسة .....                                | 9                            |
| 1.5. أهداف الدراسة .....                                | 10                           |
| 1.6. فرضيات الدراسة .....                               | 11                           |
| 1.7. نموذج الدراسة .....                                | 12                           |
| 1.8. منهجية الدراسة .....                               | 13                           |
| 1.9. الدراسة الميدانية .....                            | 14                           |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح .....                        | 15                           |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                 |                              |
| 1. ....                                                 | 1                            |
|                                                         | 6                            |
| 2.1. المقدمة: .....                                     | 17                           |
| 2.2. المتغير القيادة الإدارية .....                     | 18                           |
| 2.3. المتغير الأداء الوظيفي .....                       | 19                           |
| 2.4. العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي ..... | 21                           |
| 2.5. الخاتمة .....                                      | 28                           |
| قائمة المراجع .....                                     | Error! Bookmark not defined. |

### قائمة الأشكال :

| رقم الشكل | المصدر         | رقم الصفحة |
|-----------|----------------|------------|
| 1         | اعداد سناء معن | 12         |
| 2         | اعداد سناء معن | 13         |
| 3         | اعداد سناء معن | 22         |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. 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، تُساهم 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.

## 1.2. 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.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري :

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

### 1.2.2. 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؟

### 1.3. 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.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

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

#### 1.3.2. 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.

#### 1.4. 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؟

## 1.5. 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.

## 1.6. 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:

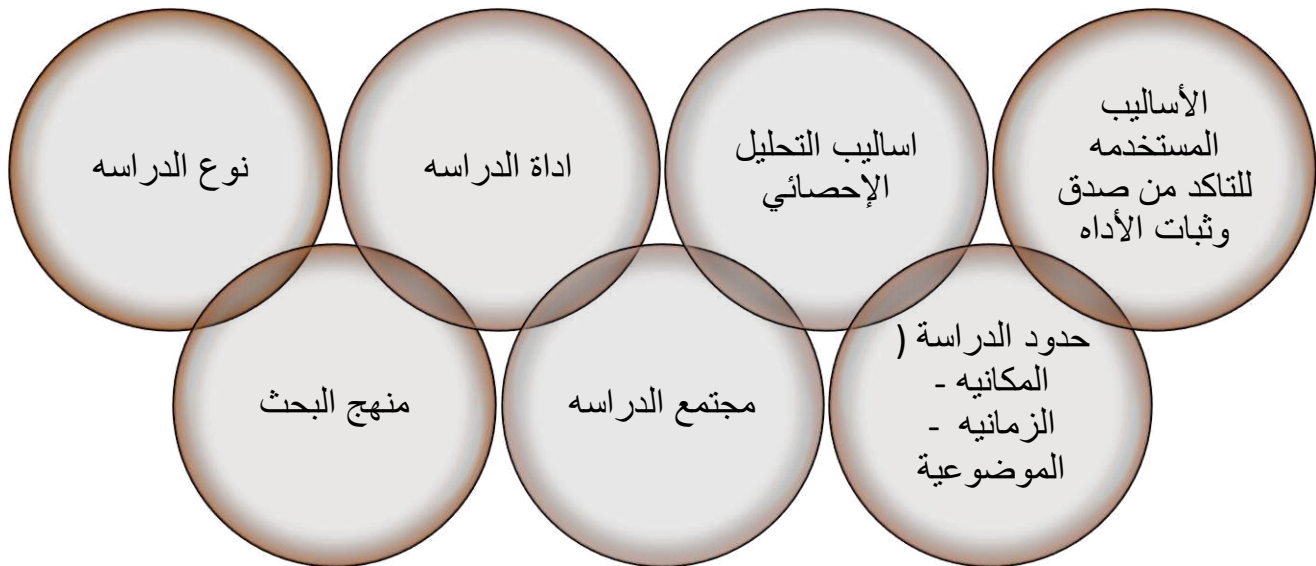
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي لدى **Ha:** العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية ومستوى الالتزام التنظيمي **Hb:** لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب القيادي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



شكل رقم 1 من اعداد سناء معن

## 1.8. 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

## 1.9. 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

## 1.10. 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 |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. 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 إشكاليته.

## 2.2. 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 تُختزل 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 الهيّتي (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 ملاءمة لبيئات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرًا لتغير ظروفها بسرعة وحاجتها إلى استجابات قيادية متكيفة (الهيّتي، 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.

### 2.3. 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.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُعد العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجالي الإدارة والسلوك التنظيمي، إذ أثبتت الدراسات أن أسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة له أثر مباشر على مستوى أداء الموظفين وفاعليتهم. فالقيادة الإدارية الفعّالة قادرة على توجيه السلوكيات الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف، وتعزيز بيئة عمل محفّزة 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.

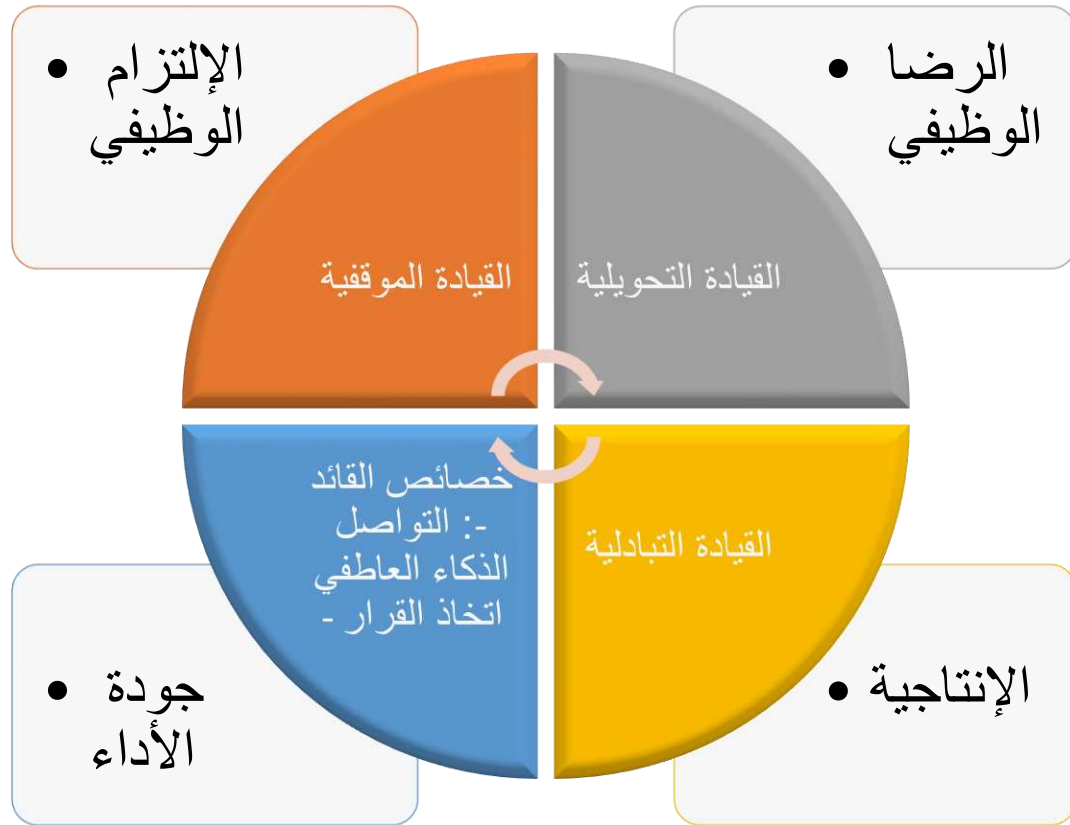
من جانب آخر، بينت الدراسات العربية أن وجود قيادة إدارية رشيدة يسهم في تحقيق أداء وظيفي مرتفع، ويحد من الدوران الوظيفي ويعزز الولاء المؤسسي (الهيتمي، 2020). وفي السياق ذاته، أشارت المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتقييس والتعدين (2021) إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظراً لمحدودية مواردها، تكون 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 جوهريّة 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، وتساعده 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 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 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 تملأ 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 الهيئي (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.                                 | الهيثي (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) |

## 2.5. 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. فالقائد 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 والمُؤسسين 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 أجريت 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 خصوصيتها 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 وفاعليتها 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. الرابط: [المنظمة العربية للتنمية الاقتصادية في الدول العربية](#)

# ملحق الدراسة

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،،،

## القسم الأول: البيانات الشخصية

### الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

### المستوى التعليمي:

☐ تعليم ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

☐ أخرى

### العمر:

☐ أقل من 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                    | محايد                    | غير موافق                |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1     | يحرص القائد على تحفيز العاملين وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2     | يستخدم القائد أسلوب الثواب والعقاب لتحفيز الموظفين على الأداء.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3     | يتكيف القائد مع المواقف المختلفة ويختار الأسلوب القيادي المناسب لكل حالة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4     | يتواصل القائد مع الموظفين بشكل فعال ويشركهم في اتخاذ القرارات.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5     | يتمتع القائد بالقدرة على حل المشكلات والصراعات داخل المؤسسة.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## المحور الثاني: الأداء الوظيفي

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