

ب عنوان :

أثر القيادة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي في ضوء رؤية
المملكة 2030: دراسة ميدانية تحليلية

إعداد الطالب/ طلال عبدالمحسن الحربي

الرقم الجامعي / 251003172

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2026 /2025

فهرس المحتويات:

الرقم	المحتوى	الصفحة
	المستخلص	4
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1.1	المقدمة	6
2.1	مشكلة الدراسة	7
3.1	أهمية الدراسة	8
4.1	أهداف الدراسة	9
5.1	تساؤلات الدراسة	9
6.1	فروض الدراسة	10
7.1	7.1 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	10
8.1	8.1 مفاهيم ومصطلحات الدراسة	11
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
1.2	مقدمة	17
2.2	القيادة الادارية	18
3.2	الاداء المؤسسي	24
4.2	العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي	26
5.2	الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية	27
6.2	الدراسات التي اهتمت بالأداء المؤسسي	31
7.2	تعقيب على الدراسات السابقة	34
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية	
1.3	مقدمة	37
2.3	المنهجية وطرق البحث	38
3.3	مجتمع الدراسة	38
4.3	عينة الدراسة	39
5.3	أدوات الدراسة	39
6.3	متغيرات الدراسة	40
7.3	الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل	41
8.3	حدود الدراسة	42
9.3	فروض الدراسة	42
10.3	إجراءات جمع البيانات	43
	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي للبيانات ومناقشة النتائج	
1.4	مقدمة	45
2.4	المعالجة الإحصائية للبيانات	45
3.4	الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة	46
4.4	اختبار الصدق والثبات	48
5.4	اختبارات الفروض	49
6.4	مناقشة النتائج:	59
7.4	النتائج العامة للدراسة	62
8.4	التوصيات	64
	المراجع	67
	الملاحق	71

قائمة الجداول :

22	جدول (1-2): مؤشرات القيادة الإدارية وطرق قياسها
26	الجدول (2-2): مؤشرات قياس الأداء المؤسسي وأدوات تقييمه في ضوء الأدبيات الحديثة
46	جدول (1-4): الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (ن = 384)
49	الجدول رقم (2-4): نتائج اختبار الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ
50	الجدول رقم (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور القيادة الإدارية
52	الجدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الاداء المؤسسي
54	جدول (5-4): اختبار t لمتغير الجنس في الأداء المؤسسي
54	جدول (6-4) نتائج اختبار ANOVA للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي)
56	جدول (7-4): نتائج اختبار الانحدار المتعدد
58	جدول (8-4): نتائج الانحدار الخطي البسيط مع المقاييس

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030، باعتبار القيادة الإدارية أحد المحركات الجوهرية لتعزيز الكفاءة والإنتاجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة ميدانية طبقت على عينة مكونة من (384) موظفًا وإداريًا يعملون في عدد من المنشآت الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية، التي تمثل أحد المراكز الاستراتيجية للصناعة في المملكة العربية السعودية. شملت الاستبانة محاور تقيس أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، الموقفية، والديمقراطية) ومؤشرات الأداء المؤسسي (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، الرضا الوظيفي، والإنتاجية العامة). أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط أن القيادة الإدارية تُفسر نسبة كبيرة من التباين في الأداء المؤسسي ($R^2 = 0.65$) ، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين المتغيرين. كما بينت نتائج اختبارات ANOVA ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية مثل المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي. وأكدت نتائج اختبار الانحدار المتعدد أن المتغيرات الديموغرافية تسهم بدرجة ملحوظة في تفسير تباين الأداء المؤسسي. وتشير النتائج إلى أن تبني أنماط القيادة التحويلية والمشاركة الفعالة للعاملين في اتخاذ القرار يسهمان في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في التنمية الصناعية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، الأداء المؤسسي، الانحدار الخطي، القطاع الصناعي السعودي، رؤية المملكة 2030.



الفصل الأول

1.1 المقدمة:

تُعد القيادة الإدارية من المفاهيم المحورية في حقل الإدارة الحديثة، إذ تمثل الإطار الذي من خلاله تُوجَّه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. فالقيادة الفاعلة قادرة على استشراف المستقبل، وتحفيز العاملين، وتعزيز ثقافة الالتزام والابتكار داخل المؤسسة، بما يساهم في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز. ومن هذا المنطلق، باتت القيادة الإدارية عنصراً رئيسياً في نجاح المنظمات بمختلف قطاعاتها في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تغيّرات متسارعة وتحديات معقدة (عبد الرحيم مراد، 2023).

وفي ظل التحولات الاقتصادية والتنموية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، أصبحت القيادة الإدارية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى بناء اقتصاد متنوع ومستدام، وتحسين كفاءة القطاعات الإنتاجية، وتعزيز القدرات البشرية والإدارية في مختلف المؤسسات. فقد ركزت الرؤية على تمكين القيادات الوطنية من تبني الفكر الاستراتيجي والتحول نحو الإدارة الحديثة التي تركز على الكفاءة والشفافية والابتكار. (Aldhobaib, 2025)

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن نمط القيادة الإدارية المتبع في المؤسسات الصناعية يؤثر بدرجة مباشرة على مستوى الأداء المؤسسي، سواء من حيث الإنتاجية أو جودة العمليات أو الرضا الوظيفي للعاملين. فالفائد الإداري الذي يتبنى أساليب المشاركة والتمكين والتحفيز يخلق بيئة عمل إيجابية تعزز الانتماء وترتد من التزام العاملين نحو أهداف المؤسسة (السيد أبو الفتوح، 2022).

كما تُبرز دراسات حديثة أهمية القيادة في القطاع الصناعي تحديداً، نظراً للدور الحيوي الذي يلعبه هذا القطاع في الاقتصاد الوطني السعودي، وارتباطه الوثيق بمحاور التنمية المستدامة في الرؤية الوطنية. فالقيادة الصناعية الفعالة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق التكامل بين العنصر البشري والتكنولوجي، وتساهم في رفع مستوى الإنتاجية والتنافسية على المستويين المحلي والدولي. (Alghamdi et al., 2022)

ومن الناحية النظرية، تشكل القيادة الإدارية إطاراً موجّهاً للممارسات التنظيمية والإدارية التي تؤثر في الأداء المؤسسي، سواء عبر تحسين التواصل الداخلي، أو تطوير القدرات القيادية للمديرين، أو تعزيز قيم العمل الجماعي والمساءلة التنظيمية. وتُظهر الأدلة التجريبية أن القيادة التحولية والإستراتيجية تُعد من أكثر الأساليب تأثيراً في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الإداري (الأكليبي، 2018).

وتأتي أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى تحليل أثر القيادة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030، من خلال منهج ميداني تحليلي يربط بين الممارسات القيادية

ومستويات الأداء المؤسسي، ويسعى لتقديم إطار تطبيقي يمكن أن يُسهم في دعم صانعي القرار الإداري في تطوير استراتيجيات فعالة للقيادة الصناعية. (Al-Lehyani & Tiwari, 2025)

2.1 مشكلة الدراسة.

تواجه المؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة تتعلق بتحسين أدائها المؤسسي في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية التي تفرضها رؤية المملكة 2030، والتي تسعى إلى تعزيز التنافسية ورفع كفاءة الإنتاج وتحقيق الاستدامة. وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها هذه المؤسسات لتطوير هياكلها التنظيمية وأنظمتها الإدارية، إلا أن ضعف الممارسات القيادية في بعض المستويات الإدارية لا يزال يمثل عائقاً أمام تحقيق الأداء المطلوب (علاء يوسف عاشور، 2025).

وتشير العديد من الدراسات إلى أن القيادة الإدارية تُعد من أكثر العوامل تأثيراً في مستوى الأداء المؤسسي، إذ تُحدد طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين، وتؤثر على مدى التزام الموظفين ورضاهم عن بيئة العمل. وقد أثبتت البحوث أن غياب القيادة التحفيزية أو ضعف التواصل الإداري يؤدي إلى تدني الكفاءة التنظيمية وتراجع الإنتاجية في المؤسسات الصناعية. (Alrawas et al., 2025)

كما أن التغيرات التقنية السريعة والتحول نحو الاقتصاد الرقمي تتطلب من القادة الإداريين تبني أنماط قيادية مرنة تتناسب مع متطلبات المرحلة، خصوصاً في بيئات العمل الصناعية التي تعتمد على التكنولوجيا والتحديث المستمر. غير أن كثيراً من المؤسسات لا تزال تواجه صعوبة في تمكين القيادات الوسطى وتطوير مهاراتها الاستراتيجية، مما ينعكس سلباً على استدامة الأداء المؤسسي (أحمد فوزي أبو بكر، 2024).

وعلى الرغم من وجود مبادرات متعددة لتحسين الأداء المؤسسي في المملكة، إلا أن تطبيق مبادئ القيادة الحديثة – كالقيادة التحويلية والخادمة والتكيفية – لا يزال محدوداً في بعض القطاعات الصناعية، مما يحد من قدرتها على تحقيق التكامل بين الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية. وتؤكد الدراسات الحديثة على ضرورة إعادة النظر في الأدوار القيادية وتبني أنماط أكثر توافقاً مع متطلبات رؤية 2030. (Al-Lehyani & Tiwari, 2025)

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر القيادة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030؟

وينبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية، سيتم تناولها في القسم التالي من الدراسة.

3.1 أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في سعيها إلى إثراء الأدبيات النظرية في مجال القيادة الإدارية والأداء المؤسسي من خلال تناول العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة ومستوى الأداء في القطاع الصناعي السعودي. فالقيادة لم تعد مجرد وظيفة إشرافية، بل أصبحت آلية استراتيجية تسهم في توجيه سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة عبر تطوير قدراتها التنافسية واستجابتها للتغيرات التنظيمية المتسارعة (الأكلمي، 2018).

كما تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية قائمة في الأدبيات العربية، حيث ركزت أغلب الدراسات السابقة على المؤسسات الحكومية أو الخدمية، بينما لم تحظ المؤسسات الصناعية السعودية بدراسة كافية حول طبيعة القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. ومن ثم، تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية للأبحاث الإدارية من خلال بناء نموذج تحليلي يربط بين القيادة التحويلية، التكيفية، والخدمة وبين مؤشرات الأداء الصناعي (Aldhobaib, 2025).

وتبرز الأهمية العلمية أيضًا في اعتماد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الميداني، الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، مما يتيح الوصول إلى فهم أعمق للعلاقات السببية بين المتغيرات. ومن خلال هذا الدمج المنهجي، تقدم الدراسة رؤية علمية متكاملة تسهم في تطوير أدوات قياس القيادة والأداء المؤسسي وتدعيم مصداقية نتائج البحوث الإدارية في البيئة العربية (عبدالرحيم مراد وهيلين، 2023).

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في كونها تقدم نموذجًا عمليًا يمكن للمؤسسات الصناعية السعودية الاستفادة منه في تحسين أدائها المؤسسي عبر تطوير القيادات الإدارية. فنتائج الدراسة ستسهم في تحديد أنماط القيادة الأكثر فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسات ضمن بيئة صناعية تتسم بالمنافسة والتغير المستمر، مما يعزز من قدرتها على تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية (Alghamdi et al., 2022).

كما تساعد الدراسة متخذي القرار والمديرين التنفيذيين في تصميم برامج تدريب وتأهيل قيادي تستند إلى نتائج بحثية واقعية، تُمكن القادة من تطبيق ممارسات قيادية حديثة تتسق مع متطلبات التحول الصناعي في المملكة. ومن خلال هذا الجانب، تُسهم الدراسة في تحقيق أحد محاور رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتطوير رأس المال البشري والقيادي (محمود منير الآخرس، 2023).

وأخيرًا، يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في بناء أدلة إرشادية للقيادة المؤسسية داخل القطاع الصناعي السعودي، تُسهم في دعم القرارات التنظيمية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء، مما يجعلها أداة فاعلة في تعزيز التميز والابتكار داخل المؤسسات الصناعية الوطنية. (Sagr & Mohammed, 2023)

4.1 أهداف الدراسة.

الهدف الرئيسي: قياس أثر القيادة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الصناعية السعودية.
2. التعرف على مدى تأثير أساليب القيادة التحويلية والمعاملاتية في تحقيق التميز المؤسسي.
3. دراسة دور القيادة الإدارية في تعزيز الابتكار والجودة والإنتاجية في بيئة العمل الصناعي.
4. اقتراح آليات تطوير ممارسات القيادة بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في القطاع الصناعي.

5.1 تساؤلات الدراسة :

التساؤل الرئيس: ما أثر القيادة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الصناعية السعودية؟
2. إلى أي مدى تسهم أساليب القيادة التحويلية والمعاملاتية في تعزيز التميز المؤسسي؟
3. ما دور القيادة الإدارية في تنمية الابتكار والجودة والإنتاجية داخل بيئة العمل الصناعي؟

4. ما أبرز التحديات التي تواجه القادة الإداريين في تطبيق ممارسات قيادية تتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030؟

6.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيس:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الفروض الفرعية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى ممارسة القيادة في المؤسسات الصناعية السعودية بما يتوافق مع متطلبات تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي بناءً على أنماط القيادة الإدارية.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي).
4. تساهم المتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي) بدرجة ذات دلالة إحصائية في تفسير تباين مستوى الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي.

7.1 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يستند هذا البحث إلى النظرية التحويلية في القيادة (Transformational Leadership Theory)، التي تُعد من أكثر الأطر النظرية تأثيراً في مجال دراسات القيادة الحديثة، والتي طوّرها James MacGregor Burns (1978) ثم قام بتوسيعها وتطويرها لاحقاً. (Bernard Bass (1985) تفترض هذه النظرية أن القائد التحويلي لا يقتصر دوره على تنفيذ العمليات الإدارية الروتينية، بل يتجاوز ذلك إلى إحداث تغيير جوهري في سلوك واتجاهات الأفراد داخل المنظمة، من خلال الإلهام، والتحفيز، وبناء الثقة، وتعزيز الرؤية المشتركة. ويرى Bass أن القيادة التحويلية ترتكز على أربعة أبعاد رئيسية:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence) الذي يجعل القائد نموذجاً يُحتذى به.
2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) الذي يعزز الالتزام بالأهداف التنظيمية الكبرى.
3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) التي تشجع على الإبداع والابتكار.

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) الذي يُعنى بتطوير الأفراد وفقًا لاحتياجاتهم الشخصية والمهنية.

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن تطبيق هذه الأبعاد يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، خصوصًا في البيئات الديناميكية التي تتطلب مرونة قيادية وقدرة على الابتكار (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2021). تُعد هذه النظرية مناسبة لتحليل العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي الذي يشهد تحولات هيكلية في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تنويع الاقتصاد، وتمكين الكفاءات الوطنية، وتعزيز كفاءة القطاعات الإنتاجية. كما يستند البحث إلى نظرية القيادة الموقفية (Situational Leadership Theory) التي وضع أسسها Hersey & Blanchard (1977)، والتي تفترض أن فعالية القائد تعتمد على مدى قدرته على تكييف سلوكه القيادي وفقًا للموقف التنظيمي ومستوى نضج العاملين. فالقائد الفعال هو من يوازن بين أسلوبه التوجيه والدعم، بحيث يغير من نمطه القيادي حسب درجة استعداد الموظفين وقدرتهم على أداء المهام. ويساعد هذا المنظور على تفسير تباين تأثير أنماط القيادة على الأداء المؤسسي تبعًا لاختلاف طبيعة الصناعات، ومستويات الخبرة، والهياكل التنظيمية داخل المنشآت الصناعية السعودية. (Hersey, Blanchard & Johnson, 2013) ويجمع هذا البحث بين المنظور التحويلي الذي يركز على الإلهام والتغيير، والمنظور الموقف الذي يركز على الملاءمة والسياسات، لتكوين إطار متكامل يمكن من خلاله تفسير العلاقة المعقدة بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي. ويمثل هذا الدمج بين النظريتين منهجًا تفسيريًا متقدمًا يتيح تحليل الأداء الصناعي ضمن السياق السعودي الحديث، الذي يتسم بالتطور التكنولوجي السريع، والانفتاح الاقتصادي، والاهتمام الكبير ببناء قيادات قادرة على الابتكار والتكيف مع متطلبات المستقبل. ومن ثم، تسعى الدراسة من خلال هذا الإطار النظري إلى تحليل الكيفية التي يمكن عبرها للقيادة الإدارية أن تسهم في تحقيق أهداف رؤية 2030، عبر تعزيز كفاءة العمليات الصناعية، وتحفيز العاملين، وتحقيق التميز المؤسسي المستدام، بما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية والتنافسية الوطنية.

8.1 مفاهيم ومصطلحات الدراسة

1. القيادة الإدارية:

انفتحت العديد من الدراسات الحديثة على أن القيادة الإدارية تمثل جوهر العملية الإدارية وركيزة أساسية في تحقيق فعالية المؤسسات وتحسين أدائها، إذ يُنظر إليها بوصفها العملية التي يقوم من خلالها القائد بالتأثير في سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. فقد أوضحت دراسة أيمن ميرغني إبراهيم

علي (2023) أن القيادة الإدارية تُسهم في تحقيق التميز المؤسسي من خلال وضوح الرؤية، وتحفيز العاملين، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار داخل المؤسسات الحكومية في السودان. بينما أكدت دراسة الأكلبي (2018) على أن القيادة الاستراتيجية — بوصفها أحد أنماط القيادة الإدارية — تُعد الأداة الأكثر تأثيرًا في دعم الأداء المؤسسي من خلال توظيف القدرات البشرية والموارد التنظيمية بفاعلية.

كما توصلت دراسة عبد الرحيم مراد وهيلين (2023) إلى أن “القوة الناعمة للقيادة الإدارية” تُسهم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والانتماء، مما يعزز التميز المؤسسي داخل الوحدات الحكومية المصرية. وذهب أبو بكر (2024) إلى أن ممارسات القيادة الرقمية — بوصفها امتدادًا للقيادة الإدارية الحديثة — لها أثر مباشر في تحسين الأداء المؤسسي عبر تعزيز كفاءة التواصل واتخاذ القرار في المؤسسات الفلسطينية.

ومن منظور آخر، أوضحت دراسة Alrawas et al. (2025) أن القيادة الإدارية من منظور إسلامي تقوم على العدالة، والشورى، والمسؤولية الأخلاقية في توجيه العاملين، بما يعزز الأداء المؤسسي المستدام. كما ربطت دراسة Sagr & Mohammed (2023) بين تطوير القيادة الجامعية ودورها في بناء بيئات تعليمية مبتكرة ضمن إطار رؤية المملكة 2030، مما يبرز أهمية القيادة في تحقيق التحول التنظيمي.

وفي السياق الصناعي السعودي، أشار Hicham & Hamza (2024) إلى أن القيادة الإدارية الفعالة هي المحرك الأساس لتطبيق الاستراتيجيات الصناعية الوطنية، خاصة في ظل التحول الرقمي والاعتماد على الذكاء الاصطناعي لتحقيق الاستدامة والتنافسية.

انطلاقًا من هذه الاتجاهات، يمكن القول إن القيادة الإدارية تُعد مزيجًا من القدرة على التأثير، والتخطيط، والتحفيز، واتخاذ القرار، في إطار من الرؤية الاستراتيجية والمسؤولية التنظيمية، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها المؤسسي.

وتعرف هذه الدراسة القيادة الإدارية إجرائيًا بأنها: مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي يقوم بها المدبرون والقادة في القطاع الصناعي السعودي بهدف توجيه العاملين وتحفيزهم وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة، من خلال تطبيق أساليب قيادية تتسم بالتخطيط الاستراتيجي، والتواصل الفعال، واتخاذ القرار الرشيد، والالتزام برؤية المملكة 2030، وذلك كما تُقاس من خلال محاور (أسلوب القيادة - التحفيز - الاتصال - اتخاذ القرار - التمكين الإداري).

2. الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي أحد أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، نظرًا لارتباطه الوثيق بقدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامتها وتنافسيتها في بيئات العمل المتغيرة.

وقد تناولت الدراسات الحديثة الأداء المؤسسي من زوايا متعددة تجمع بين الكفاءة التشغيلية، والفعالية التنظيمية، وجودة الخدمات، والابتكار، والرضا الوظيفي.

فقد أشارت دراسة محمود منير علي الأخرس (2023) إلى أن تطوير الأداء المؤسسي في البلديات بالأردن يعتمد على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتعزيز نظم المتابعة والتقييم المستمر، بينما أوضحت دراسة عبدالله مصطفى محمد الشبلي (2023) أن التغيير التنظيمي يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال إعادة هيكلة العمليات وتحسين بيئة العمل الداخلية. كما تناولت دراسة السيد أبو الفتوح علي (2022) العلاقة بين تمكين العاملين ومستوى الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، مؤكدة أن المشاركة في صنع القرار تعد من أبرز محددات الأداء الفعال.

ومن منظور استراتيجي، أكدت دراسة عبد الرحمن مراد وهيلين (2023) أن الأداء المؤسسي لا يتحقق إلا من خلال قيادة قادرة على تفعيل القوة التنظيمية الناعمة التي تضمن الانسجام بين الأهداف الفردية والجماعية. في حين بينت دراسة أسامة الأديمي وزايد شاوش (2025) أن الحوكمة المؤسسية تشكل إطاراً حاكماً لرفع مستوى الأداء من خلال الشفافية والمساءلة وجودة القرارات الإدارية.

أما على الصعيد الدولي، فقد أوضحت دراسة Alghamdi et al. (2022) أن الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية يُقاس ضمن إطار رؤية 2030 عبر مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تركز على الاستدامة والإنتاجية وجودة الخدمات العامة. كما ربطت دراسة Al-Lehyani & Tiwari (2025) مواءمة الخطط الاستراتيجية للمؤسسات السعودية وأهداف رؤية 2030، مؤكدة أن وضوح الأهداف وقياس الأداء وفق معايير محددة يمثلان الأساس لتحقيق الكفاءة المؤسسية. وفي السياق ذاته، تناولت دراسة Rahman & Al-Borie (2021) الأداء المؤسسي في القطاع الصحي السعودي، مشيرة إلى أن تحقيق التميز في الأداء يتطلب تكاملاً بين القيادة الفاعلة والحوكمة الذكية والإدارة المعتمدة على البيانات.

من خلال استعراض هذه الدراسات، يتضح أن الأداء المؤسسي هو مفهوم متعدد الأبعاد يجمع بين الكفاءة والفعالية والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يُعد مؤشراً شاملاً لمدى نجاح المؤسسة في استخدام مواردها البشرية والمادية لتحقيق رؤيتها المستقبلية.

وتعرف هذه الدراسة الأداء المؤسسي إجرائياً بأنه: مستوى كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية والإدارية في القطاع الصناعي السعودي في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وذلك من خلال تحسين الإنتاجية، وجودة الخدمات، والابتكار، ورضا العاملين والعملاء، والالتزام بمعايير رؤية المملكة 2030، كما يُقاس عبر محاور (الكفاءة التشغيلية - جودة الأداء - الابتكار التنظيمي - رضا العاملين - تحقيق الأهداف المؤسسية).

3. التميز المؤسسي

يُعد التميز المؤسسي (Organizational Excellence) من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة الحديثة، إذ يمثل الإطار الشامل الذي تسعى المؤسسات من خلاله إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والجودة والابتكار، بما يضمن لها الاستدامة والتنافسية في بيئة تتسم بالتغير السريع والتحديات المتزايدة. ويقوم التميز المؤسسي على أسس علمية تتعلق بالقيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد، والتركيز على المستفيد، والتحسين المستمر.

فقد أكدت دراسة أيمن ميرغني إبراهيم علي (2023) أن التميز المؤسسي يتجلى في قدرة القيادة الإدارية على وضع رؤية استراتيجية واضحة وتفعيل نظم الأداء التي تضمن جودة المخرجات وفعالية القرارات. وبينت دراسة عبد الرحيم مراد وهيلين (2023) أن القيادة الفعالة تُعد المحرك الرئيس لتحقيق التميز، من خلال تعزيز ثقافة مؤسسية قائمة على الإبداع والالتزام والمسؤولية. وفي السياق نفسه، أوضحت دراسة أسامة عبد العزيز الأديمي وزايد شاوش (2025) أن الحوكمة المؤسسية تلعب دورًا محوريًا في الوصول إلى التميز عبر ضمان العدالة والشفافية والمساءلة داخل بيئة العمل، مما يساهم في رفع جودة الأداء وتحقيق الثقة المؤسسية.

أما دراسة عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله وعدلان (2022) فقد ركزت على الدور التكميلي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، مؤكدة أن الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية والابتكار الإداري من أهم ركائز التميز في المؤسسات الصناعية. كما أوضحت دراسة الأكلبي (2018) أن القيادة الاستراتيجية تشكل البنية التحتية للتميز المؤسسي من خلال توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتحفيزهم على الأداء المتفوق. وعلى الصعيد الدولي، تناولت دراسة Alrawas et al. (2025) التميز المؤسسي من منظور القيادة الإسلامية، معتبرة أن القيم الأخلاقية والإدارية القائمة على العدالة والتمكين والمشاركة هي أساس تحقيق التميز في الأداء المؤسسي. كما أشارت دراسة Al-Lehyani & Tiwari (2025) إلى أن التميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية أصبح مرتبطًا ارتباطًا وثيقًا برؤية 2030، التي تهدف إلى بناء مؤسسات قادرة على الابتكار والاستدامة وتحقيق نتائج قياسية في الأداء. في حين بينت دراسة Sagr & Mohammed (2023) أن تحقيق التميز المؤسسي في الجامعات السعودية يتطلب تطوير أنماط القيادة التحويلية والمبتكرة بما يتماشى مع توجهات الرؤية نحو تنمية بيئة تعليمية وإدارية مرنة ومبتكرة.

من خلال ما سبق، يمكن القول إن التميز المؤسسي يمثل منهجًا تكامليًا يهدف إلى تحقيق الكفاءة الشاملة عبر تحسين العمليات الداخلية وتعزيز ثقافة الجودة والابتكار، بما ينعكس إيجابًا على رضا العاملين والمستفيدين واستدامة المؤسسة.

وتعرف هذه الدراسة التميز المؤسسي إجرائيًا بأنه: قدرة المؤسسات الصناعية السعودية على تحقيق أداء مستدام ومتفوق من خلال تطبيق الممارسات القيادية والإدارية المبتكرة التي تضمن الكفاءة والجودة والحوكمة والابتكار، بما يحقق أهداف رؤية المملكة 2030، ويُقاس من خلال محاور (القيادة المتميزة - إدارة الجودة - الابتكار التنظيمي - الحوكمة والشفافية - رضا المستفيدين).

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات

السابقة

1.2 مقدمة

يُعد الإطار النظري والدراسات السابقة من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، إذ يُسهم في بناء قاعدة معرفية متينة تُمكن الباحث من فهم أعمق لموضوع الدراسة وتوضيح العلاقة بين متغيراتها الأساسية، كما يساعد في تحديد الفجوات البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى سدها. وفي ضوء ذلك، يتناول هذا الفصل عرضًا تحليليًا لمجموعة المفاهيم والنظريات ذات الصلة بموضوع القيادة الإدارية والأداء المؤسسي، مع التركيز على التوجهات الحديثة التي تربط بين هذين المتغيرين في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في مختلف القطاعات، وعلى رأسها القطاع الصناعي. (Aldhobaib, 2025)

تُعد القيادة الإدارية من أبرز العناصر المؤثرة في فعالية المنظمات، حيث تُمثل الأداة الرئيسة التي تُوجّه الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. وتشير العديد من الدراسات إلى أن القائد الناجح لا يقتصر دوره على الإشراف والإدارة فحسب، بل يمتد إلى الإلهام والتحفيز وخلق ثقافة تنظيمية إيجابية تُعزز من الابتكار والأداء المؤسسي. (Bass & Riggio, 2006) وقد أوضحت دراسات عربية عديدة مثل دراسة الأكلبي (2018) ودراسة عبد الرحيم مراد وهيلين (2023) أن القيادة التحويلية تُعدّ أحد المحركات الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الرؤية المشتركة وتمكين العاملين وتطوير بيئة العمل التنظيمية.

أما الأداء المؤسسي، فهو يُعبّر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، بما يعكس كفاءتها وفعاليتها في الاستجابة لمتطلبات السوق والمستفيدين. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن الأداء المؤسسي لم يعد يُقاس فقط بالمنتجات الإنتاجية، بل أصبح مفهومًا شموليًا يتضمن الأبعاد المالية وغير المالية مثل الجودة، والابتكار، ورضا العاملين، والمسؤولية الاجتماعية. (Alghamdi et al., 2022)

وفي سياق القطاع الصناعي السعودي، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي في ضوء رؤية المملكة 2030، التي وضعت تطوير الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي ضمن أولوياتها الإستراتيجية. وقد بينت دراسات مثل (Hicham & Hamza, 2024) وعلاء عاشور (2025) أن القيادة الإدارية الفاعلة تُمثل أحد أهم مقومات التحول الصناعي المستدام، لما تسهم به من تطوير بيئات العمل وتحفيز الابتكار وتحقيق الجودة التشغيلية.

وانطلاقًا من هذه المعطيات، يهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة علمية متكاملة لمفاهيم القيادة الإدارية والأداء المؤسسي من حيث الأهمية والأبعاد والمؤشرات، مع تحليل العلاقة النظرية التي تربط بينهما في ضوء النظريات

الإدارية المعاصرة، وعلى رأسها النظرية التحويلية والنظرية الموقفية. كما يعرض الفصل الثاني في محوره الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة، لتوضيح ما أنجز من بحوث في هذا المجال، وتحديد الثغرات المعرفية التي يسعى هذا البحث إلى استكمالها.

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة

يُعد الإطار النظري أحد المكونات الجوهرية في البحث العلمي، إذ يهدف إلى تفسير العلاقة بين المتغيرات وتحديد الأسس الفكرية التي تقوم عليها الدراسة. وفي ضوء سعي القطاع الصناعي السعودي إلى تحقيق متطلبات رؤية المملكة 2030، تبرز أهمية هذا المحور في تحليل دور القيادة الإدارية كمدخل إستراتيجي لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز والاستدامة.

لقد أظهرت الدراسات الحديثة أن القيادة الإدارية لا تُسهم فقط في توجيه العاملين نحو الأهداف التنظيمية، بل تلعب دوراً رئيساً في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحفيز السلوك الإبداعي وتطوير ثقافة التميز داخل المؤسسة (Bass & Riggio, 2006). كما أن تحسين الأداء المؤسسي أصبح هدفاً إستراتيجياً للمؤسسات الصناعية

في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها المملكة (أيمن ميرغني، 2023)

لذلك، يتناول هذا المحور الأهمية والأبعاد والمؤشرات النظرية لكل من القيادة الإدارية والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بينهما، في ضوء النظريات العلمية المفسرة لهذه العلاقة مثل النظرية التحويلية والنظرية الموقفية، لتشكيل قاعدة معرفية تدعم التحليل الميداني اللاحق في هذه الدراسة.

2.2 القيادة الادارية

1.2.2 أهمية القيادة الإدارية

تُعدّ القيادة الإدارية من أهم مقومات النجاح المؤسسي في بيئات العمل الحديثة، إذ تمثل العنصر المحرك الذي يوجّه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وقد أكدت دراسات متعددة على أن القيادة الفاعلة تُعدّ جوهر العملية الإدارية وأساس التميز في الأداء المؤسسي (أيمن ميرغني، 2023؛ Alrawas et al., 2025).

1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية: أظهرت دراسة الأكلبي (2018) أن القيادة الاستراتيجية تمثل

الإطار الذي يربط بين التخطيط والتنفيذ، من خلال تحديد الرؤية والرسالة وتوجيه العاملين نحو تحقيقهما. كما أشار Aldhobaib (2025) إلى أن القيادة الإدارية تُسهم في مواءمة الأهداف التنظيمية مع توجهات رؤية المملكة 2030، مما يعزز كفاءة الأداء المؤسسي ويحقق الاستدامة التنظيمية.

2. **تحفيز العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية:** بينت دراسة أماني المفرج (2021) أن القائد الإداري الفاعل قادر على استثارة الدافعية الداخلية للعاملين من خلال التواصل الفعال والتحفيز المعنوي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء. واتفقت نتائج دراسة (Sagr & Mohammed (2023 مع ذلك، مؤكدة أن القيادة التحفيزية في المؤسسات التعليمية السعودية ساهمت في تطوير بيئة عمل إبداعية متوائمة مع أهداف رؤية 2030.

3. **تعزيز الانتماء والولاء المؤسسي:** أكدت دراسة عبد الرحيم مراد وهيلين (2023) أن القيادة القائمة على القوة الناعمة تسهم في ترسيخ القيم التنظيمية وتعزيز الانتماء المؤسسي، بينما أوضحت دراسة Mohiuddin et al. (2023) أن تمكين القيادات الوسطى في المؤسسات السعودية أدى إلى رفع مستوى الولاء والثقة التنظيمية بين الموظفين.

4. **إدارة التغيير ومواجهة الأزمات:** أشارت دراسة معتصم أحمد أبو عم (2024) إلى أن القيادة الإدارية تُعد عنصراً حاسماً في إدارة الأزمات من خلال قدرتها على اتخاذ القرارات المرنة والاستباقية. كما أوضح (Al Shamlan (2023 أن القيادة المرنة *Resilient Leadership* أصبحت ضرورة لتحقيق الاستقرار التنظيمي في ظل التحولات التي تفرضها رؤية 2030.

5. **تعزيز الإبداع والابتكار المؤسسي:** بينت دراسة عبد الله إبراهيم أبكر ومحمد حسن الطيب (2022) أن القيادة التحويلية تدعم الابتكار من خلال تشجيع المبادرات الفردية وإطلاق طاقات العاملين نحو التجديد. وأشار (Hicham & Hamza (2024 إلى أن تطبيق استراتيجيات القيادة الرقمية والذكاء الاصطناعي في المنشآت الصناعية السعودية أسهم في تحقيق الريادة والقيادة المستدامة.

6. **تحسين الأداء المؤسسي واستدامته:** اتفقت دراسات أحمد فوزي أبو بكر (2024) ومصباح احمودة الغناني (2025) على أن تبني ممارسات القيادة الحديثة—سواء الرقمية أو التشاركية—يُعدّ من أهم أدوات تحسين الأداء المؤسسي في القطاعين العام والخاص. كما أظهرت نتائج دراسة Alghamdi et al. (2022) أن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) الموجهة بالقيادة يُعدّ وسيلة فعالة لضمان التحسين المستمر للأداء في ضوء متطلبات التنمية المستدامة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن القيادة الإدارية ليست مجرد وظيفة تنظيمية، بل هي عملية ديناميكية تُسهم في بناء ثقافة مؤسسية محفزة على الأداء والتميز والإبداع، وتُعد حجر الأساس في تحقيق أهداف المؤسسات الصناعية ضمن إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

2.2.2 أبعاد القيادة الإدارية

تتعدد أبعاد القيادة الإدارية بتعدد مدارس الفكر الإداري، غير أن أغلب الدراسات المعاصرة تتفق على مجموعة من الأبعاد الرئيسة التي تشكل جوهر الممارسة القيادية داخل المؤسسات، ومن أبرزها: البعد التحويلي، البعد التشاركي، البعد التحفيزي، البعد الاتصالي، والبعد الأخلاقي. وتُعدّ هذه الأبعاد مترابطة ومتفاعلة في إطار يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية المؤسسية (علاء يوسف عاشور، 2025؛ Bass & Riggio, 2006)

1. البعد التحويلي: (Transformational Dimension)

يُعدّ البعد التحويلي من أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء المؤسسي، حيث يركّز على إلهام العاملين وتحفيزهم على تجاوز المصلحة الذاتية نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وقد أكدت دراسة الأكلبي (2018) أن القائد التحويلي يعمل على بناء رؤية واضحة للمستقبل، ويغرس روح الالتزام والابتكار بين الموظفين. وبيّنت دراسة (Al Shamlan (2023 أن القيادة التحويلية كانت ركيزة أساسية في تطوير قيادات الجامعات السعودية بما يتماشى مع متطلبات رؤية 2030.

2. البعد التشاركي: (Participative Dimension)

ركّزت دراسة السيد أبو الفتوح (2022) على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار باعتبارها من ركائز القيادة الحديثة، حيث تتيح للعاملين الشعور بالتمكين والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي. وانفقت نتائج دراسة Rahman & Al-Borie (2021) مع ذلك، مؤكدة أن القيادة التشاركية تُعد من الآليات الفعالة لتطوير الحوكمة المؤسسية في القطاع الصحي السعودي.

3. البعد التحفيزي: (Motivational Dimension)

أظهرت دراسة أماني المفرج (2021) أن التحفيز—سواء المادي أو المعنوي—يُعد من أهم الأبعاد التي تمكّن القائد من رفع معنويات العاملين ودفعهم نحو تحقيق الأداء المتميز. كما أشار Alrawas et al. (2025) إلى أن التحفيز الإداري يُسهم في تقوية الالتزام التنظيمي لدى العاملين من منظور القيم الإسلامية في بيئة العمل.

4. البعد الاتصالي: (Communicational Dimension)

بيّنت دراسة عبد الله أبكر وعابدين صالح (2022) أن الاتصال التنظيمي الفعّال بين القائد والعاملين يمثل قناة حيوية لتبادل الأفكار وتوضيح الأهداف والتوجيهات. ولفتت دراسة Mohiuddin et al. (2023) إلى أن مهارات الاتصال القيادي كانت أحد المحركات الأساسية لنجاح الخطط الاستراتيجية ضمن رؤية المملكة 2030.

5. البعد الأخلاقي: (Ethical Dimension)

تناولت دراسة عبد الرحيم مراد وهيلين (2023) البعد الأخلاقي بوصفه جوهر القيادة المسؤولة، مشيرة إلى أن القيادة القائمة على النزاهة والعدالة تعزز الثقة

المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، وتخلق بيئة عمل مستقرة ومستدامة. وأكدت دراسة (Alharbi 2021) أن تطبيق المعايير الأخلاقية في القيادة يعزز سمعة المؤسسة ويزيد من مصداقيتها في السوق المحلي والدولي.

وبناءً على ما تقدم، فإن القيادة الإدارية الناجحة لا تُختزل في بعد واحد، بل تمثل منظومة متكاملة تجمع بين التحفيز والإلهام، والمشاركة والتواصل، والنزاهة والمسؤولية، وهي الأبعاد التي تشكّل الأساس الحقيقي للتميز المؤسسي والاستدامة في ضوء توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

3.2.2 مؤشرات القيادة الإدارية

تُعد مؤشرات القيادة الإدارية أداة أساسية لقياس فعالية القائد الإداري في تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وقد تنوعت هذه المؤشرات في الأدبيات الإدارية الحديثة لتشمل الجوانب السلوكية والتنظيمية والنتائج، بحيث تمكّن الباحثين من تقييم مدى نجاح الممارسات القيادية في بيئات العمل المختلفة (عبد الله إبراهيم أبكر وعبد الله عدلان، 2022؛ Alghamdi et al., 2022)

1. **مؤشر فعالية التواصل التنظيمي:** يُعد التواصل الفعّال من أبرز مؤشرات نجاح القيادة الإدارية، إذ يمكّن القائد من نقل الرؤية والتوجهات بوضوح إلى العاملين. وأشارت دراسة عبد الناصر حافظ ومازن مثنى (2016) إلى أن فعالية الاتصال تسهم في تقليل الغموض الإداري وتعزيز التنسيق بين المستويات التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية. كما أوضحت دراسة Mohiuddin et al. (2023) أن القيادة القائمة على التواصل البناء كانت أحد محركات النجاح في تطبيق رؤية المملكة 2030 في المؤسسات التعليمية والصناعية.

2. **مؤشر القدرة على التحفيز والتمكين:** يرتبط مستوى القيادة الإدارية بقدرة القائد على تحفيز العاملين وتمكينهم من اتخاذ المبادرات. فقد بيّنت دراسة أمانى المفرج (2021) أن القائد الفعّال هو الذي يُشرك الموظفين في صناعة القرار ويمنحهم الثقة والمسؤولية، الأمر الذي يعزز الانتماء التنظيمي ويرفع الإنتاجية. واتفقت نتائج دراسة (Al Shamlan 2023) على أن التحفيز المستدام يُعد من أبرز مقاييس كفاءة القيادة في المؤسسات السعودية.

3. **مؤشر التخطيط واتخاذ القرار:** يُعتبر حسن التخطيط وجودة القرارات الإدارية من المؤشرات الجوهرية للقيادة الناجحة، إذ تعكس قدرة القائد على تحديد الأهداف بوضوح، واستثمار الموارد بكفاءة. وذكرت دراسة العتيبي (2024) أن القادة الاستراتيجيين في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت الذين يتبعون أساليب تخطيط منهجية كانوا أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق التطوير المستدام. كما أشارت

دراسة (Aldhobaib 2025) إلى أن التخطيط القائم على مؤشرات الأداء كان من العوامل الجوهرية في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسات السعودية.

4. **مؤشر إدارة التغيير والتطوير:** أوضحت دراسة عبدالله الشبلي (2023) أن قدرة القائد على إدارة التغيير التنظيمي بفعالية تُعد من أهم المؤشرات التي تميز القيادة الإدارية الحديثة، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والصناعية المصاحبة لرؤية المملكة 2030. كما أكدت دراسة Al-Lehyani & Tiwari (2025) أن القائد الذي يتمكن من موازنة خطط التغيير مع الأهداف الإستراتيجية الوطنية يُسهم مباشرة في تحقيق التكامل بين الخطط المؤسسية والرؤية العامة للدولة.

5. **مؤشر العدالة والنزاهة التنظيمية:** تُعد العدالة والنزاهة من المؤشرات الأخلاقية الجوهرية التي تحدد مصداقية القائد الإداري. فقد أظهرت دراسة عبد الرحيم مراد وهيلين (2023) أن ممارسات العدالة التنظيمية تُسهم في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يقلل من الصراعات الداخلية ويرفع من كفاءة الأداء المؤسسي. كما دعمت دراسة Alrawas et al. (2025) هذه النتيجة من منظور إسلامي، مؤكدة أن النزاهة والشفافية من مقومات القيادة الرشيدة في بيئة العمل السعودي. وبناءً على ما تقدم، يمكن القول إن مؤشرات القيادة الإدارية تمثل منظومة متكاملة لقياس الأداء القيادي من خلال التواصل، التحفيز، التخطيط، إدارة التغيير، والعدالة التنظيمية، وهي المؤشرات التي تساعد المؤسسات الصناعية السعودية على تحديد كفاءة القيادات التنفيذية ومدى توافقها مع متطلبات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تحقيق التميز والكفاءة والاستدامة في الأداء المؤسسي.

جدول (2-1): مؤشرات القيادة الإدارية وطرق قياسها

م المؤشر	المؤشر الفرعي	طريقة القياس (وفق الدراسات السابقة)
1	فعالية التواصل التنظيمي	قياس درجة وضوح المعلومات والتعليمات الإدارية، وسرعة استجابة القائد لاستفسارات العاملين، ومستوى مشاركة الموظفين في النقاشات التنظيمية.
2	القدرة على التحفيز والتمكين	من خلال مدى استخدام القائد لأساليب التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتقدير جهودهم بإنصاف.
3	التخطيط واتخاذ القرار	عبر مدى وضوح الأهداف التنظيمية، ودقة التخطيط للمشروعات، واستناد القرارات إلى بيانات واقعية وتحليل منطقي.
4	إدارة التغيير والتطوير التنظيمي	تقييم قدرة القائد على تبني مبادرات التغيير، وتقبل الأفكار الجديدة، وتوجيه العاملين نحو التطوير المستمر.
5	العدالة والنزاهة التنظيمية	من خلال مدى التزام القائد بالمساواة بين العاملين، وشفافية القرارات الإدارية، وغياب المحاباة أو التمييز داخل المؤسسة.

4.2.2 النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

تستند القيادة الإدارية إلى مجموعة من النظريات التي فسّرت سلوك القائد ودوره في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، وقد تطورت هذه النظريات مع تطور الفكر الإداري الحديث، لتشمل أبعادًا متعددة تتعلق بالتحفيز، والتأثير، والتكيف مع المواقف التنظيمية. ويمكن توضيح أبرز هذه النظريات فيما يلي:

1. نظرية القيادة التحويلية: (Transformational Leadership Theory)

تُعد من أكثر النظريات تأثيرًا في مجال القيادة الحديثة، حيث يرى Bass (1985) أن القائد التحويلي يسعى إلى إلهام وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الفردية، من خلال الرؤية المستقبلية والقُدوة والتأثير الإيجابي في الثقافة التنظيمية. وقد أكدت دراسة عبد الرحيم مراد وهيلين (2023) أن القيادة التحويلية تسهم في رفع معدلات التميز المؤسسي وتعزيز الثقة التنظيمية بين القائد والمرؤوسين.

2. نظرية القيادة الموقفية: (Situational Leadership Theory)

توضح هذه النظرية، التي طورها Hersey & Blanchard (1977)، أن فعالية القيادة تعتمد على قدرة القائد على تكيف أسلوبه القيادي وفقًا لطبيعة الموقف ومستوى جاهزية العاملين. فكل موقف يتطلب أسلوبًا مختلفًا من التوجيه أو التفويض أو المشاركة. وقد دعمت نتائج دراسة علاء يوسف عاشور (2025) هذا التوجه من خلال تأكيدها أن تكيف القائد مع ظروف العمل يسهم في تحقيق استقرار إداري ورفع جودة الأداء المؤسسي.

3. نظرية السمات: (Trait Theory)

تُركز هذه النظرية على أن القادة يمتلكون صفات شخصية مميزة مثل الثقة بالنفس، والقدرة على اتخاذ القرار، والحزم، والذكاء العاطفي. وتشير دراسة الأكلبي (2018) إلى أن السمات القيادية تمثل عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات الصناعية، خاصة في البيئات التي تتطلب قرارات سريعة وحاسمة.

4. نظرية القيادة التفاعلية: (Transactional Leadership Theory)

تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوس، بحيث يُكافأ العاملون مقابل الأداء الجيد ويُحاسَبون على التقصير. وتُعدّ هذه النظرية أكثر ملاءمة للبيئات التي تعتمد على الإجراءات الرسمية والرقابة الدقيقة، كما بينت دراسة بوجمان ومروة ويوسف (2022) أن هذا النمط يسهم في تحقيق استقرار إداري لكنه قد يحدّ من الإبداع التنظيمي على المدى الطويل.

5. نظرية القيادة الخادمة: (Servant Leadership Theory)

يخدم فريقه أولاً ويساعدهم على التطور والنمو المهني، مما ينعكس على أداء المؤسسة ككل. وأشارت

دراسة Al Shamlan (2023) إلى أن القيادة الخادمة تتوافق مع القيم التنظيمية في المؤسسات السعودية، وتدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في مجالات التنمية البشرية والحوكمة الإدارية.

3.2 الاداء المؤسسي

1.3.2 أهمية الأداء المؤسسي

تُعدُّ أهمية الأداء المؤسسي من المحاور الرئيسة في الدراسات الإدارية المعاصرة، إذ يُنظر إليه كمعيار شامل لقياس كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. وقد أكدت العديد من الدراسات أن الأداء المؤسسي يمثل الركيزة الأساسية لاستدامة المؤسسات وتحقيق التميز التنافسي في بيئات العمل الحديثة. وفيما يلي أبرز أوجه الأهمية كما تناولتها الأدبيات العلمية:

1. تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية: يشكّل الأداء المؤسسي أحد أهم الأدوات لقياس مدى تحقيق المنظمة

لأهدافها بأعلى كفاءة ممكنة وبأقل تكلفة، حيث يُسهم في تحديد الفجوات التشغيلية وتوجيه الجهود نحو التحسين المستمر. وقد أكد أبو بكر (2024) أن تطوير الأداء المؤسسي في الوزارات الفلسطينية كان له أثر مباشر في رفع كفاءة استخدام الموارد وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.

2. تعزيز التميز والابتكار المؤسسي: يُعدّ الأداء المؤسسي إطارًا مرجعيًا لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة

والابتكار الإداري داخل المؤسسات، بما يُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وبينت دراسة أيمن ميرغني (2023) أن ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي يرتبط إيجابيًا بقدرة المؤسسة على تحقيق التميز الإداري والتنموي في القطاع الصناعي.

3. دعم اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة: يوفر الأداء المؤسسي بيانات كمية ونوعية تساعد في صياغة

السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية على أسس علمية. وأشار Alghamdi et al. (2022) إلى أن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) في المؤسسات السعودية ساهم في مواءمة الأهداف التشغيلية مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 وتحقيق الأداء المستدام.

4. تعزيز رضا العاملين والمستفيدين: ينعكس تحسين الأداء المؤسسي على مستوى الرضا الوظيفي، والولاء

التنظيمي، والالتزام الأخلاقي للعاملين، مما ينعكس بدوره على جودة الخدمات ورضا العملاء. وقد أكد الآخرس (2023) أن تطوير الأداء في البلديات الأردنية أسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين الأداء الوظيفي الكلي للمؤسسة.

5. **الإسهام في تحقيق رؤية المملكة 2030:** يُعتبر تحسين الأداء المؤسسي أحد المحاور الجوهرية لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 التي تركز على رفع كفاءة المؤسسات الصناعية والإدارية، وتعزيز ممارسات الحوكمة والابتكار والشفافية. وتدعم نتائج دراسات مثل (Aldhobaib وAl- (2025) Lehyani & Tiwari (2025) هذا التوجه، إذ أوضحت أن تطوير الأداء المؤسسي هو شرط أساسي لتحقيق التحول الاستراتيجي والتنمية المستدامة في السعودية.

3.3.2 أبعاد الأداء المؤسسي

تتعدد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس وتقييم الأداء المؤسسي، وقد تناولتها الأدبيات الإدارية وفق نماذج متعددة تركز على الجودة والفاعلية والتميز التنظيمي. ويمكن تلخيص أهم هذه الأبعاد في النقاط الآتية:

1. **البعد المالي: (Financial Dimension)** يُعدّ الأداء المالي أحد المؤشرات الأساسية لتقييم نجاح

المؤسسة في تحقيق أهدافها الاقتصادية من خلال معدلات الربحية، والإيرادات، والعائد على الاستثمار. وقد أوضحت دراسة (Alghamdi et al. (2022 أن هذا البعد يمثل محوراً رئيساً في تقييم المؤسسات الصناعية في ضوء رؤية المملكة 2030، إذ يعكس مدى استدامة الموارد المالية.

2. **البعد التشغيلي: (Operational Dimension)** يقيس هذا البعد مدى كفاءة العمليات والإجراءات

الداخلية للمؤسسة، مثل الإنتاجية، وسرعة إنجاز الأعمال، وجودة الخدمات. وأشارت دراسة محمود منير الآخرس (2023) إلى أن تحسين الأداء التشغيلي يسهم مباشرة في تطوير الأداء الوظيفي والارتقاء بمستوى الكفاءة التنظيمية في البلديات الأردنية.

3. **بعد التعلم والنمو: (Learning and Growth)** يركّز هذا البعد على تنمية قدرات العاملين، ونقل

المعرفة التنظيمية، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار. وبيّنت دراسة أماني تركي المفرج (2021) أن مؤسسات التعليم التي تستثمر في تطوير المهارات القيادية للعاملين تحقق أداءً مؤسسياً متميزاً نتيجة ارتفاع مستوى الدافعية والإبداع المهني.

4. **بعد رضا العملاء والمستفيدين: (Customer/Stakeholder Satisfaction)** يُعد رضا العملاء

أحد الأبعاد الجوهرية للأداء المؤسسي، إذ يعكس جودة الخدمات وفعالية أنظمة العمل. وقد أكد الزيتون (2023) أن ارتفاع رضا المستفيدين في بلديات الأردن كان نتيجة مباشرة لتحسين كفاءة الأداء المؤسسي وشفافية الخدمات.

5. **بعد الجودة والتميز المؤسسي: (Quality and Excellence)** يركّز هذا البعد على الالتزام بمعايير

الجودة الشاملة، وتحقيق التفوق التنظيمي عبر الابتكار والتحسين المستمر. وأوضحت دراسة عبد الرحيم

مراد وهيلين (2023) أن القيادة الإدارية الفاعلة تمثل مدخلاً لتحقيق التميز المؤسسي، من خلال تطوير الأداء وضمان جودة المخرجات الإدارية.

6. البعد الاجتماعي والمسؤولية المجتمعية: (Social Responsibility Dimension)

يعكس هذا البعد مدى التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع. وأشار Alharbi (2021) إلى أن المؤسسات التي تربط بين الأداء المؤسسي ومبادئ المسؤولية المجتمعية تكتسب مصداقية وثقة أكبر، ما يعزز استدامة أدائها ضمن إطار رؤية 2030.

4.3.2 مؤشرات الأداء المؤسسي

في ضوء الأدبيات والدراسات الحديثة، يمكن تحديد أبرز المؤشرات الكمية والنوعية لقياس الأداء المؤسسي كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (2-2): مؤشرات قياس الأداء المؤسسي وأدوات تقييمه في ضوء الأدبيات الحديثة

البعد	المؤشر	طريقة القياس أو التقييم
الأداء المالي	معدل النمو في الأرباح والعائد على الاستثمار	تحليل القوائم المالية وتقارير الأداء المالي السنوية
الأداء التشغيلي	كفاءة العمليات وتقليل الوقت والتكلفة	مقارنة الإنتاجية قبل وبعد تطبيق برامج التحسين
التعلم والنمو	مستوى تدريب العاملين وتطبيق مبادئ الابتكار	قياس عدد البرامج التدريبية ومخرجاتها التنظيمية
رضا العملاء	درجة رضا المستفيدين عن جودة الخدمات	استبيانات العملاء وتحليل مؤشرات الرضا
الجودة والتميز	مدى الالتزام بمعايير الجودة والتحسين المستمر	تقييم الأداء وفق نماذج التميز المؤسسي EFQM
المسؤولية المجتمعية	مدى مساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة	تقارير المسؤولية الاجتماعية وبرامج الدعم المجتمعي

4.2 العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي

تُعد القيادة الإدارية من أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي، إذ تشكّل الرابط الحيوي بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الفعلي داخل المؤسسات. فالقائد الإداري الفعال لا يقتصر دوره على إصدار الأوامر أو مراقبة الأداء، بل يمتد إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التحفيز، والتمكين، وتوجيه العاملين نحو الأهداف المشتركة. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن وجود قيادة واعية تمتلك رؤية استراتيجية يساهم في رفع كفاءة العمليات وتعزيز مستوى الالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام (الأكلبي، 2018).

كما بينت دراسات متعددة أن العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي علاقة طردية ووثيقة، حيث يزداد الأداء المؤسسي فعالية وجودة بقدر ما تتبنى القيادة أساليب حديثة مثل القيادة التحويلية والموقفية، اللتين تركزان على تحفيز العاملين، وتشجيع الإبداع، وتطوير بيئة العمل الإيجابية. (Bass & Riggio, 2006)

وتشير نتائج البحوث التطبيقية إلى أن القادة الذين يملكون مهارات التواصل والتأثير الإيجابي، ويعتمدون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، يحققون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، وهو ما يؤدي بدوره إلى تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، خاصة في القطاعات الصناعية التي تتطلب الابتكار

والمرونة المستمرة) أيمن ميرغني، 2023؛ (Alrawas et al., 2025)

وفي ضوء رؤية المملكة 2030، تتعزز هذه العلاقة بشكل أكبر، إذ تؤكد برامج التحول الوطني على أهمية تطوير القيادات الإدارية القادرة على تحقيق الكفاءة التشغيلية والتميز المؤسسي في القطاع الصناعي، بما يدعم النمو المستدام والتنافسية العالمية للاقتصاد السعودي. (Aldhobaib, 2025)

خلاصة القول تمثل القيادة الإدارية الركيزة الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي، حيث تؤثر في الاتجاهات والسلوكيات التنظيمية للعاملين، وتوفر البيئة المحفزة للإنتاج والإبداع، مما يجعلها أداة استراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسات في ظل التحولات التنموية الكبرى لرؤية المملكة 2030.

المحور الثاني الدراسات السابقة

تُعدّ الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي تستند إليها هذه الدراسة لفهم طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي، حيث تسهم في توضيح الأسس النظرية والتطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في بيئات ومؤسسات مختلفة. وقد تباينت تلك الدراسات في مناهجها وأدواتها ونتائجها، إلا أنها أجمعت على أهمية الدور الذي تمارسه القيادة في توجيه الأفراد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويستعرض هذا الجزء أبرز الدراسات التي تناولت الموضوع من جوانب متعددة، بهدف تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف، واستخلاص الدروس التي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية.

5.2 الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية

1. قدم معتصم أحمد أبو عم (2024) دراسة بعنوان "أثر القيادة الإدارية في معالجة الأزمات بعد السابع

من أكتوبر في المؤسسات العامة في قطاع غزة

هدفت إلى تحليل الدور الذي تمارسه القيادة الإدارية في إدارة الأزمات المفاجئة وتعزيز الاستقرار التنظيمي والمؤسسي في بيئات العمل العامة المتأثرة بالأحداث السياسية الطارئة.

سعت الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية أنماط القيادة الإدارية في احتواء تداعيات الأزمات، والحفاظ على تماسك المؤسسات العامة واستمرارية خدماتها، مع التركيز على العوامل القيادية الداعمة للمرونة التنظيمية والتكيف مع التغيرات السريعة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة والمقابلات الميدانية كأداتين رئيسيتين لجمع البيانات من عينة مكونة من مديري الإدارات والوحدات في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة. أظهرت النتائج أن القيادة الإدارية الواعية، القائمة على التواصل الفعال والتحفيز والتمكين، كان لها دور حاسم في تعزيز الاستقرار المؤسسي وتقليل حدة آثار الأزمات. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تدريب قيادية متخصصة في إدارة الأزمات والتخطيط للطوارئ، بما يضمن تعزيز جاهزية المؤسسات العامة واستدامة أدائها في ظل الظروف غير المستقرة.

2. أجرى أيمن ميرغني إبراهيم علي (2023) دراسة بعنوان "دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز

المؤسسي بوزارة الصناعة والتجارة في السودان

هدفت إلى تحليل العلاقة بين فاعلية القيادة الإدارية ومستوى التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية السودانية، مع التركيز على مدى مساهمة الممارسات القيادية في تحسين الأداء وتبني معايير الجودة الشاملة داخل الوزارة ، سعى الباحث إلى تحديد أثر أنماط القيادة المختلفة، مثل القيادة التحويلية والمعاملاتية، على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي، والابتكار الإداري، وتطوير بيئة العمل . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة موجهة إلى عينة من القيادات الإدارية والموظفين في وزارة الصناعة والتجارة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ، توصلت النتائج إلى أن فاعلية القيادة الإدارية تُعد أحد المحددات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، حيث وُجدت علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين مستوى القيادة الإدارية والتحسين المستمر في الأداء التنظيمي . كما أكدت الدراسة أن القادة الذين يتبنون أساليب قيادية تشاركية ومحفزة يسهمون في رفع مستويات الكفاءة والجودة داخل المؤسسة.

وأوصى الباحث بضرورة تعزيز برامج إعداد القادة الإداريين وتطوير مهاراتهم التحفيزية والابتكارية، بما يتماشى مع التحولات الإدارية الحديثة ومتطلبات التنمية المؤسسية في السودان.

3. قدم عبد الرحيم مراد وهيلين (2023) دراسة بعنوان "القوة الناعمة للقيادة الإدارية كآلية لتحقيق

التميز المؤسسي بالوحدات الحكومية في جمهورية مصر العربية

هدفت إلى تحليل دور القيادة الإدارية القائمة على مبادئ القوة الناعمة في تعزيز مستويات التميز المؤسسي داخل القطاع الحكومي المصري. سعت الدراسة إلى استكشاف كيفية توظيف القادة الإداريين لأدوات القوة الناعمة - مثل التواصل الفعال، والتأثير الإيجابي، والتحفيز المعنوي، والقوة الأخلاقية - لتحقيق التماسك التنظيمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي . وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، مستندين إلى استبانة وزعت على عينة من القيادات والموظفين في عدد من الوحدات الحكومية المصرية، مع توظيف التحليل

الإحصائي لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج أن القوة الناعمة للقيادة تمثل أحد المحركات الجوهرية لتحقيق التميز المؤسسي، إذ تبين أن القيادة التي تركز على قيم الاحترام، والشفافية، والمشاركة، تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين العاملين. كما أكدت الدراسة أن الحوكمة الأخلاقية والقيادة الإنسانية تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

وأوصى الباحثان بضرورة دمج مفاهيم القيادة الأخلاقية والاتصال الإنساني في برامج إعداد القادة الحكوميين، وتعزيز ثقافة المسؤولية المجتمعية والشفافية باعتبارها ركائز أساسية للتميز والاستدامة المؤسسية في القطاع العام المصري.

4. قدم الأكليبي، عايض شافي (2018) دراسة بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء

المؤسسي"

وهدف إلى تحليل إسهام القيادة الاستراتيجية في تعزيز فعالية الأداء المؤسسي من خلال وضوح الرؤية، ودقة التخطيط، وكفاءة تنفيذ الخطط التشغيلية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى استبانة موجهة إلى عينة من القيادات الإدارية والعاملين في عدد من المؤسسات العامة، بهدف قياس مدى تطبيق مبادئ القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على مؤشرات الأداء المؤسسي. وتوصلت النتائج إلى أن الرؤية المستقبلية الواضحة لدى القادة، إلى جانب قدرتهم على التحليل البيئي والتخطيط الاستراتيجي، تمثلان عناصر جوهرية في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية. كما أظهرت النتائج أن مشاركة العاملين في صنع القرار وتبني القيادة الموقفية تسهم في زيادة التفاعل التنظيمي وتحسين جودة الخدمات. وأوصى الباحث بضرورة تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي لدى القيادات العليا والوسطى، وتبني برامج تدريبية متخصصة في التخطيط والرؤية المؤسسية، بما يضمن تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والمؤسسية واستدامة الأداء المتميز.

5. قدم علاء يوسف نجيب عاشور (2025) دراسة بعنوان "القيادة الإدارية وعلاقتها بتعزيز الحوكمة

في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية الفلسطينية"

هدفت إلى تحليل طبيعة العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية وتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في المؤسسات المحلية، مع التركيز على الدور الذي تلعبه القيادة في تحقيق الشفافية والمساءلة والنزاهة داخل الهيئات العامة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث استبانة وزعت على عينة من القيادات والموظفين في الهيئات المحلية بمحافظة قلقيلية، لقياس مدى التزامهم بمبادئ الحوكمة وتأثيرها بالأنماط القيادية السائدة.

وتوصلت النتائج إلى أن القيادة التشاركية والمسؤولة تُعدّ من أكثر الأنماط تأثيرًا في تعزيز الحوكمة المؤسسية، حيث تساهم في تحفيز العاملين، وتحسين التواصل الداخلي، وتفعيل آليات الرقابة والمساءلة. كما أشارت النتائج إلى أن ضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يحدّ من فاعلية تطبيق الحوكمة. وأوصى الباحث بضرورة تبني القيادات الإدارية نهجًا تشاركيًا قائمًا على الشفافية والمساءلة المجتمعية، إلى جانب تعزيز القدرات المؤسسية في مجالات التخطيط والمساءلة بما يضمن تحقيق التكامل بين القيادة الفاعلة ومبادئ الحوكمة الرشيدة.

6. قدّمت أماني تركي المفرج (2021) دراسة بعنوان "دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى

الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف"

هدفت إلى تحليل تأثير أنماط القيادة الإدارية على مستوى دافعية العاملين، وانعكاس ذلك على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي داخل المؤسسات التعليمية.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة موجهة إلى عينة من الموظفين الإداريين والمعلمين بلغ عددهم نحو 300 مشارك من الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تمثل النمط القيادي الأكثر فاعلية في تعزيز دافعية العاملين، من خلال التحفيز المعنوي، والتواصل الإيجابي، وتقدير الجهود الفردية والجماعية، مما ينعكس إيجابًا على مستوى التميز المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما أكدت النتائج أن ضعف التحفيز الوظيفي أو غياب الدعم القيادي يؤدي إلى انخفاض الالتزام والأداء العام. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات القادة الإداريين في مجال التحفيز والتواصل الفعّال، وتعزيز ثقافة القيادة التحويلية داخل المؤسسات التعليمية لدعم بيئة عمل محفزة تحقق الكفاءة والتميز المؤسسي.

7. قدّم Alrawas, Lubis & Noordin (2025) دراسة بعنوان "The Impact of

Administrative Leadership on Organizational Performance from an Islamic Perspective"

تناولت أثر القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي من منظور القيم والمبادئ الإسلامية، مركّزة على كيفية توظيف القيم الدينية في تطوير السلوك القيادي وتحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسات.

هدفت الدراسة إلى تحليل دور المبادئ الإسلامية مثل الأمانة، الشورى، العدالة، والإحسان في تعزيز فعالية القائد الإداري، وتحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة المهنية والاعتبارات الأخلاقية. استخدم الباحثون المنهج

الوصفي التحليلي مع تصميم ميداني يعتمد على استبانة موزعة على عينة من المديرين والموظفين في عدد من المؤسسات الحكومية والخاصة في سلطنة عُمان وماليزيا.

وأظهرت النتائج أن القيادة القائمة على القيم الإسلامية تسهم بشكل جوهري في رفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال بناء الثقة بين القائد والمرؤوسين، وتعزيز روح الانتماء، وتحقيق العدالة في توزيع المهام والمكافآت . كما بينت النتائج أن الالتزام بالأخلاقيات القيادية الإسلامية يحدّ من النزاعات الداخلية ويزيد من فعالية اتخاذ القرار . وأوصت الدراسة بضرورة دمج مبادئ القيادة الإسلامية في برامج التدريب والتطوير القيادي، لما لها من دور في تحقيق الاستدامة التنظيمية والتميز المؤسسي القائم على العدالة والمساءلة.

6.2 الدراسات التي اهتمت بالأداء المؤسسي

1. دراسة الأخرس (2023) بعنوان "تطوير الأداء المؤسسي في البلديات بالأردن وتأثيره على تحسين

الأداء الوظيفي

هدفت إلى التعرف على أثر تطوير الأداء المؤسسي في البلديات الأردنية ودوره في تعزيز وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها. سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التدريب المستمر، وتبني استراتيجيات تطوير إداري فعالة تسهم في رفع كفاءة العاملين وتحقيق أهداف البلديات بكفاءة أعلى. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من عدد من العاملين في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية بلغ عددهم (350) موظفًا من مستويات إدارية مختلفة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطوير الأداء المؤسسي يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى التدريب الإداري والتحفيز الوظيفي والتمكين المهني للعاملين، وأن هذه العوامل مجتمعة تسهم في تحسين جودة الخدمات البلدية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسات المحلية. كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجيات تطوير إداري مستدامة تتضمن بناء قدرات الموظفين وتحسين بيئة العمل الإدارية لتحقيق كفاءة مؤسسية أعلى.

2. أجرى السيد أبو الفتوح علي (2022) دراسة بعنوان "أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين

على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة"

وهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات المشاركة وتمكين العاملين من جهة، ومستوى الأداء المؤسسي في المنظمات العامة من جهة أخرى، وذلك بهدف تحديد مدى إسهام هذه الممارسات في تحسين كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بجمع البيانات من عينة من العاملين في عدد من المؤسسات العامة باستخدام استبانة مصممة لقياس أبعاد التمكين الإداري (مثل

المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض الصلاحيات، وبناء الثقة التنظيمية) وربطها بمؤشرات الأداء المؤسسي. وتوصلت النتائج إلى أن تمكين العاملين يمثل أحد المحددات الجوهرية للأداء الفعال في المنظمات العامة، إذ تبين أن زيادة مستويات المشاركة وتفويض الصلاحيات يسهمان في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز روح المبادرة، وتحسين الإنتاجية المؤسسية. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات إدارية أكثر مرونة تشجع على إشراك العاملين في عملية صنع القرار وتطوير قدراتهم بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

3. دراسة مصباح احمودة مصباح الغنای (2025) دراسة بعنوان "القيادة الإدارية وأثرها في تطوير

الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة المالية الليبية

وهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور الأساليب القيادية الحديثة في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الحكومية، مع التركيز على وزارة المالية الليبية كنموذج تطبيقي. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة وزعت على عينة من القيادات والموظفين بالوزارة، لقياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، الديمقراطية، التشاركية) في تطوير الأداء. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والتشاركية تُعد من أكثر الأنماط تأثيراً إيجابياً في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، حيث تسهم في تعزيز روح الفريق، وزيادة الدافعية نحو الإنجاز، وتحسين جودة القرارات الإدارية. كما بينت النتائج أن المؤسسات الحكومية التي تتبنى أساليب قيادية مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والإدارية بشكل أفضل. وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل القيادات الإدارية وتطوير مهاراتها القيادية بما يتناسب مع متطلبات التحول المؤسسي والإصلاح الإداري في ليبيا.

4. أجرى فؤاد أحمد سليمان الزيتون (2023) دراسة بعنوان "تطبيق الأنظمة الإدارية في تطوير

الأداء المؤسسي في بلديات الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الأنظمة الإدارية الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين في البلديات الأردنية. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة طبقت على عينة من موظفي عدد من البلديات الكبرى في الأردن، لقياس العلاقة بين مستوى تطبيق الأنظمة الإدارية (كالإدارة الإلكترونية، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة الأداء) وبين كفاءة العمل المؤسسي. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي وتطبيق نظم المعلومات الإدارية يسهمان بشكل مباشر في رفع جودة الخدمات وتحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات المواطنين، كما يؤديان إلى تعزيز الشفافية وتقليل الأخطاء الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني البلديات الأردنية لاستراتيجيات رقمية شاملة وتطوير مهارات العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية لضمان استدامة التطوير المؤسسي وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

5. أجرى عبدالله مصطفى محمد الشبلي (2023) دراسة بعنوان "التغيير التنظيمي وتأثيره على تعزيز

الأداء المؤسسي في البلديات الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي واستدامته، مع التركيز على دور القيادة الإدارية في دعم هذا التغيير داخل البلديات. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً استبانة وزعت على عينة من الموظفين في عدد من البلديات الأردنية، وذلك لقياس أثر ممارسات التغيير التنظيمي (مثل إعادة هيكلة العمليات، وتطوير الموارد البشرية، وتبني التقنيات الحديثة) على مؤشرات الأداء المؤسسي. وأظهرت النتائج أن القيادة المرنة والمنفتحة على التغيير تُعد عاملاً حاسماً في تعزيز فاعلية الأداء واستدامته، إذ تساهم في تهيئة بيئة عمل تشجع على الإبداع والتطوير المستمر. كما أوصت الدراسة بضرورة تمكين القيادات المحلية وتزويدها بالمهارات الإدارية والتقنية اللازمة لإدارة التغيير بكفاءة، بما يعزز من تنافسية البلديات ويدعم تحقيق أهدافها المؤسسية.

6. قدّم Aldhobaib, Meshal Abdulaziz (2025) دراسة بعنوان *"The New Era of*

the Kingdom of Saudi Arabia: Key Highlights and Future Research

Agenda on Organizational Strategy"

تناول فيها تطوير الأداء المؤسسي في ضوء التحولات الاستراتيجية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030. هدفت الدراسة إلى استكشاف الكيفية التي تسهم بها مبادرات الرؤية في إعادة هيكلة المؤسسات العامة والخاصة، وتحفيزها نحو التميز المؤسسي والاستدامة التشغيلية، مع التركيز على مفاهيم القيادة التحويلية والحوكمة الرشيدة كمرتكزين لتطوير الأداء. اعتمد الباحث على المنهج التحليلي المقارن من خلال تحليل عدد من التقارير الوطنية والدولية الصادرة عن مؤسسات سعودية وإقليمية، إلى جانب مراجعة أدبيات استراتيجية حول الإصلاح الإداري والتنمية في المملكة. كما استخدم دراسة حالة تطبيقية لعدد من المؤسسات الحكومية التي خضعت لإعادة هيكلة وفق متطلبات الرؤية.

توصلت الدراسة إلى أن تحسين الأداء المؤسسي في السعودية مرتبط بتكامل القيادة الإدارية مع التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، حيث أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تبنت أنماط القيادة التحويلية والرقمية استطاعت تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التنظيمية والإنتاجية. وأوصى الباحث بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي، وتطوير مهارات القيادات المتوسطة، وتحسين نظم القياس والتقييم كعوامل جوهرية لتحقيق استدامة الأداء المؤسسي في ظل التحولات الوطنية.

7. قدّم Alghamdi, Bader et al. (2022) دراسة بعنوان “Key Performance Indicators

for Measuring Sustainable Performance: A Case Study of Implementing

Saudi Arabia’s Vision 2030”

تناولت أهمية مؤشرات الأداء المستدام كأداة استراتيجية لقياس وتحسين كفاءة المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة إلى تحليل دور مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في دعم استدامة الأداء المؤسسي، وربطها بأهداف رؤية المملكة 2030 التي تركز على التحول الاقتصادي والحوكمة الفعالة وتحسين جودة الخدمات العامة.

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي مدعومًا بدراسة حالة تطبيقية لعدد من المؤسسات الحكومية السعودية التي تبنت نظم قياس الأداء المستدام خلال الأعوام 2019-2021. كما استخدمت الدراسة تحليل البيانات الكمية المستخرجة من تقارير الأداء الوطنية لقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف المؤسسية. أظهرت النتائج أن تطبيق مؤشرات الأداء المستدام يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات ورفع مستويات الشفافية والمساءلة، كما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية. وأوصت الدراسة بضرورة توحيد نظم قياس الأداء على المستوى الوطني، وربطها بمنصات رقمية مركزية ضمن إطار الحوكمة الرقمية لرؤية 2030، بما يضمن تحسين الأداء المؤسسي واستدامته في المدى الطويل.

7.2 تعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة

انفقت الدراسات السابقة – سواء تلك التي تناولت القيادة الإدارية أو الأداء المؤسسي – على مجموعة من النقاط الجوهرية التي تبرز العلاقة التكاملية بين المتغيرين محل البحث، ومن أبرز هذه النقاط:

1. التركيز على دور القيادة كعامل محوري في تطوير الأداء المؤسسي؛ حيث أكدت معظم الدراسات

(مثل دراسات الأكلبي، 2018؛ أيمن ميرغني، 2023؛ الغناي، 2025) أن القيادة الواعية والتحويلية

تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

2. اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيس في أغلب الدراسات، لملاءمته لتحليل العلاقات بين

المتغيرات الإدارية والتنظيمية.

3. استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في معظم الدراسات التطبيقية، مع تحليلها إحصائيًا لقياس

العلاقة بين ممارسات القيادة ومؤشرات الأداء.

4. اتفاق النتائج على أن التحفيز، التمكين، والمشاركة في اتخاذ القرار تمثل أبرز الممارسات القيادية المؤثرة في الأداء المؤسسي الإيجابي.

5. تأكيد الدور الاستراتيجي للقيادة التحويلية والأخلاقية في تحقيق الحوكمة الرشيدة والاستدامة التنظيمية، وهو ما ظهر بوضوح في دراسات) علاء عاشور، 2025؛ Alrawas وآخرون، 2025.(
ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

رغم اتفاق الدراسات السابقة في الإطار العام، فإنها تباينت في بعض الجوانب التفصيلية من حيث:

1. بيئة التطبيق والسياق المؤسسي؛ حيث أجريت بعض الدراسات في بيئات حكومية (مثل دراسات غزة، السودان، والأردن)، وأخرى في بيئات تعليمية أو مالية أو بلدية، بينما ركزت دراسات أخرى على الإطار الدولي) مثل دراسات Alghamdi و Aldhobaib في السعودية، و Alrawas في عمان وماليزيا.(

2. الزاوية النظرية للقيادة الإدارية؛ إذ ركزت بعض الدراسات على القيادة التحويلية (أمني المفرج، 2021)، وأخرى على القيادة الاستراتيجية (الأكلبي، 2018)، بينما تناولت دراسات أخرى مفاهيم القيادة الأخلاقية والإسلامية (Alrawas وآخرون، 2025).

3. مؤشرات الأداء المؤسسي المقاسة؛ فبعض الدراسات اعتمدت مؤشرات كمية مثل الكفاءة والإنتاجية (الزيتون، 2023)، وأخرى ركزت على مؤشرات نوعية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (عبد الرحيم وهيلين، 2023).

4. طبيعة المنهج التحليلي المستخدم؛ حيث استخدمت بعض الدراسات التحليل المقارن أو دراسة الحالة (مثل Aldhobaib، 2025؛ Alghamdi، 2022)، بينما اعتمدت أخرى على التحليل الإحصائي الميداني المباشر.

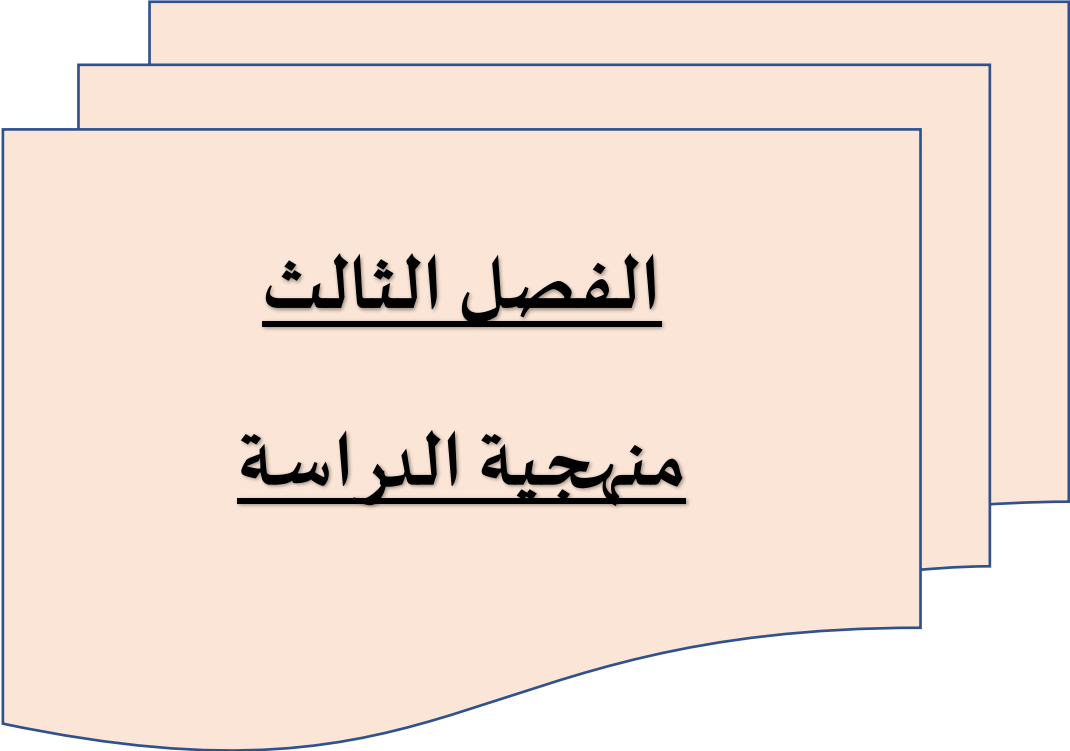
5. النتائج والتوصيات؛ إذ اختلفت في مستوى التأكيد على أهمية التحول الرقمي أو الحوكمة أو الابتكار كعوامل وسيطة بين القيادة والأداء.

ثالثاً: الفجوة البحثية وما تنفرد به الدراسة الحالية

بالرغم من ثراء الدراسات السابقة، إلا أنها تقتصر إلى تناول العلاقة المتكاملة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي في إطار يجمع بين البعدين القيمي والاستراتيجي معاً، خصوصاً في البيئات العربية ذات الخصوصية الإدارية والثقافية. ومن هنا تنفرد هذه الدراسة الحالية بما يلي:

1. التركيز على الدمج بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي ضمن نموذج تفسيري شامل يربط بين أبعاد القيادة (التحويلية، الأخلاقية، التشاركية) ومؤشرات الأداء (الكفاءة، الجودة، الاستدامة).

2. تحليل العلاقة من منظور تطبيقي عربي حديث يعكس متغيرات البيئة الإدارية في مرحلة ما بعد التحولات الاقتصادية والاجتماعية الحديثة.
3. الاعتماد على إطار تحليلي مزدوج يجمع بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن، بهدف استخلاص أنماط قيادية أكثر فاعلية في تحسين الأداء المؤسسي.
4. تقديم نموذج تطبيقي يمكن تعميمه على مؤسسات أخرى من خلال ربط نتائج الدراسة بمؤشرات أداء قابلة للقياس والتطوير .



الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 مقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يوضح الإطار المنهجي الذي استندت إليه الدراسة في معالجة موضوعها، ويبين الخطوات العلمية والإجرائية التي اتبعها الباحث لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها والتحقق من فروضها. كما يحدد هذا الفصل طبيعة المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وعينتها وأساليب المعالجة الإحصائية المناسبة.

وتتبع أهمية هذا الفصل من كونه يمثل الجسر الذي يربط بين الإطارين النظري والتطبيقي، حيث يترجم المفاهيم النظرية إلى خطوات عملية قابلة للقياس والتحليل. كما يتيح للباحثين الآخرين إمكانية تكرار الدراسة والتحقق من نتائجها من خلال معرفة الطريقة التي اتبعت في بناء الاستبانة، واختيار العينة، وتحليل البيانات.

2.3 المنهجية وطرق البحث

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل أثر القيادة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي. يقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات عنها بشكل منظم، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء الإداري والمؤسسي.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج ملائمةً لمثل هذه الدراسات، إذ يُمكن الباحث من تحديد العلاقة بين المتغيرات ودراسة مدى تأثير القيادة الإدارية -بأنماطها وأساليبها المختلفة- في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

كما استخدم الباحث الطريقة الميدانية في جمع البيانات من خلال الاستبانة الإلكترونية الموجهة إلى عينة من العاملين في المؤسسات محل الدراسة، لما توفره هذه الأداة من دقة في القياس وسهولة في الوصول إلى أفراد العينة، إلى جانب ضمان تمثيل واقعي لآرائهم واتجاهاتهم نحو موضوع البحث.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات التابعة للقطاع الصناعي في منطقة الجبيل الصناعية بالمملكة العربية السعودية، نظرًا لما تمثله هذه المنطقة من نموذج متطور في تطبيق الخطط الاستراتيجية الصناعية وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. ويضم هذا المجتمع فئات متعددة من القيادات الإدارية والعاملين في المستويات الإشرافية والتنفيذية، ممّن لهم دور مباشر في تنفيذ الخطط التنظيمية ومتابعة الأداء المؤسسي.

وقد تم اختيار هذا المجتمع لما تتميز به مدينة الجبيل الصناعية من تنوع في الأنشطة الصناعية واعتمادها على أنماط إدارية حديثة في التخطيط والتنظيم والرقابة، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة أثر القيادة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي. كما يتيح هذا التنوع إمكانية الحصول على بيانات شاملة تعكس واقع الممارسات القيادية داخل المؤسسات الصناعية في المملكة.

4.3 عينة الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة بطريقة علمية تهدف إلى تمثيل مجتمع الدراسة بدقة وموضوعية. وقد بلغ حجم العينة (384) فردًا من العاملين في المؤسسات الصناعية بمنطقة الجبيل الصناعية، حيث تم اختيارهم من فئات وظيفية مختلفة تشمل القيادات الإدارية، والإشرافية، والتنفيذية، لضمان شمولية وجهات النظر وتنوع الخبرات التنظيمية والإدارية.

وقد تم تحديد هذا الحجم للعينة استنادًا إلى معادلة Cochran لتحديد حجم العينات في المجتمعات الكبيرة، مما يضمن مستوى دقة مقبولًا في النتائج عند تحليل البيانات. كما روعي في اختيار العينة التوزيع العادل بحسب طبيعة المؤسسات الصناعية ومواقعها الإدارية، بما يعكس الواقع الفعلي للقيادة الإدارية وأنماطها داخل القطاع الصناعي في مدينة الجبيل.

5.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على أداة الاستبانة كوسيلة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية. وقد صُممت الاستبانة بصورة تتيح جمع بيانات دقيقة وشاملة حول متغيرات الدراسة، حيث تضمنت ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

1. **القسم الأول: البيانات الديموغرافية** يهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص العامة للمشاركين، مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، وطبيعة العمل داخل المؤسسة.
2. **القسم الثاني: القيادة الإدارية** يتضمن هذا القسم (15) فقرة تقيس مستوى ممارسة القيادة الإدارية داخل المؤسسات الصناعية، وذلك في ضوء أبعادها الأساسية مثل: التخطيط، اتخاذ القرار، التحفيز، الاتصال، والرقابة.
3. **القسم الثالث: الأداء المؤسسي** يضم هذا القسم (15) فقرة تهدف إلى قياس مستوى الأداء المؤسسي من خلال مجموعة من المؤشرات تشمل: الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية، جودة الخدمات، ورضا العاملين.

وقد صيغت بنود الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على كل عبارة، بحيث جاءت الاستجابات كما يلي: (1) أعارض بشدة، (2) أعارض، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة. كما رُوِعت في إعدادها وضوح الصياغة وسهولة الفهم، لتجنب اللبس وضمان دقة الإجابات، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والإحصاء للتأكد من صدقها الظاهري والمحتوى قبل تطبيقها ميدانيًا.

6.3 متغيرات الدراسة

تتكون هذه الدراسة من نوعين من المتغيرات الرئيسية: المتغير المستقل والمتغير التابع، إضافة إلى مجموعة من المتغيرات الديموغرافية الضابطة التي قد تسهم في تفسير الفروق بين أفراد العينة. وفيما يلي توضيحها:

1. **المتغير المستقل: القيادة الإدارية** ويمثل العامل المؤثر في هذه الدراسة، ويقاس من خلال مجموعة من

الأبعاد الرئيسية التي تشمل:

○ **التخطيط الإداري** :مدى قدرة القائد على وضع الخطط الاستراتيجية وتوجيه الموارد لتحقيق الأهداف.

○ **اتخاذ القرار** :الكفاءة في تحليل المواقف واختيار البدائل المناسبة.

○ **التحفيز** :قدرة القائد على تشجيع العاملين وبث روح الحماس والانتماء لديهم.

○ **الاتصال الإداري** :فعالية القنوات الاتصالية بين القائد والمرؤوسين داخل المؤسسة.

○ **الرقابة والتقييم** :متابعة سير العمل وتقييم الأداء وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

2. **المتغير التابع: الأداء المؤسسي** ويمثل المخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها كنتيجة لتطبيق

أنماط القيادة الإدارية، ويقاس من خلال الأبعاد الآتية:

○ **الكفاءة التشغيلية** :الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

○ **الفاعلية التنظيمية** :مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

○ **الإنتاجية** :مستوى المخرجات مقارنة بالمدخلات.

○ **جودة الخدمات** :رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

○ **الرضا الوظيفي** :مدى رضا العاملين عن بيئة العمل وسياسات الإدارة.

3. **المتغيرات الديموغرافية (الضابطة)** وهي مجموعة من الخصائص الشخصية والمهنية التي قد تؤثر في

استجابات المشاركين، وتشمل:

○ الجنس

- العمر
- المؤهل العلمي
- عدد سنوات الخبرة
- طبيعة العمل

7.3 أساليب التحليل الإحصائي

استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بيانات الدراسة ومعالجة استجابات أفراد العينة، وذلك باستخدام برنامج (SPSS V.22) الإحصائي، حيث تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية : تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية؛ وذلك لوصف خصائص العينة من حيث متغيراتها الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وكذلك لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو محاور الدراسة المختلفة.

2. اختبار الثبات والصدق لأداة الدراسة:

- تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الثبات الداخلي لبنود الاستبانة والتأكد من اتساقها الداخلي.

- كما تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجال الإدارة والقيادة المؤسسية للتحقق من ملاءمتها لأهداف الدراسة.

3. الأساليب الإحصائية الاستدلالية : استخدمت التحليلات الإحصائية التالية لاختبار فروض الدراسة والتعرف على العلاقات بين المتغيرات:

- اختبار (T-Test) للمقارنة بين متوسطات استجابات المجموعات الثنائية (مثل الجنس أو الفئة الوظيفية).

- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق بين أكثر من مجموعة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (مثل العمر أو المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة).

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيري الدراسة (القيادة الإدارية والأداء المؤسسي).

○ تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الفرعية على الأداء المؤسسي وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيرًا في تحقيق الأداء الفعّال.

8.3 حدود الدراسة

- تُحدد حدود هذه الدراسة في مجموعة من الأبعاد التي توضح نطاقها ومجال تطبيقها، وذلك على النحو الآتي:
1. **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي بمدينة الجبيل الصناعية بالمملكة العربية السعودية، لما تمثله هذه المدينة من نموذج متقدم في التنمية الصناعية وتطبيق الخطط الاستراتيجية الوطنية المرتبطة برؤية المملكة 2030.
 2. **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025م، حيث جرى جمع البيانات وتحليلها خلال الفترة من يناير إلى مايو 2025.
 3. **الحدود البشرية:** شملت عينة الدراسة (384) فردًا من فئات مختلفة تمثل القيادات الإدارية، والمشرفين، والموظفين العاملين في المؤسسات الصناعية بمدينة الجبيل الصناعية، بما يتيح تنوعًا في وجهات النظر حول موضوع القيادة والأداء المؤسسي.
 4. **الحدود الموضوعية:** تركزت الدراسة على تحليل أثر القيادة الإدارية بوصفها المتغير المستقل على تحسين الأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع، دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى كالثقافة المؤسسية أو الهيكل الإداري أو نظم التحفيز المالي.

9.3 فروض الدراسة

الفرض الرئيس:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030.

الفروض الفرعية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى ممارسة القيادة في المؤسسات الصناعية السعودية بما يتوافق مع متطلبات تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي بناءً على أنماط القيادة الإدارية.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي).

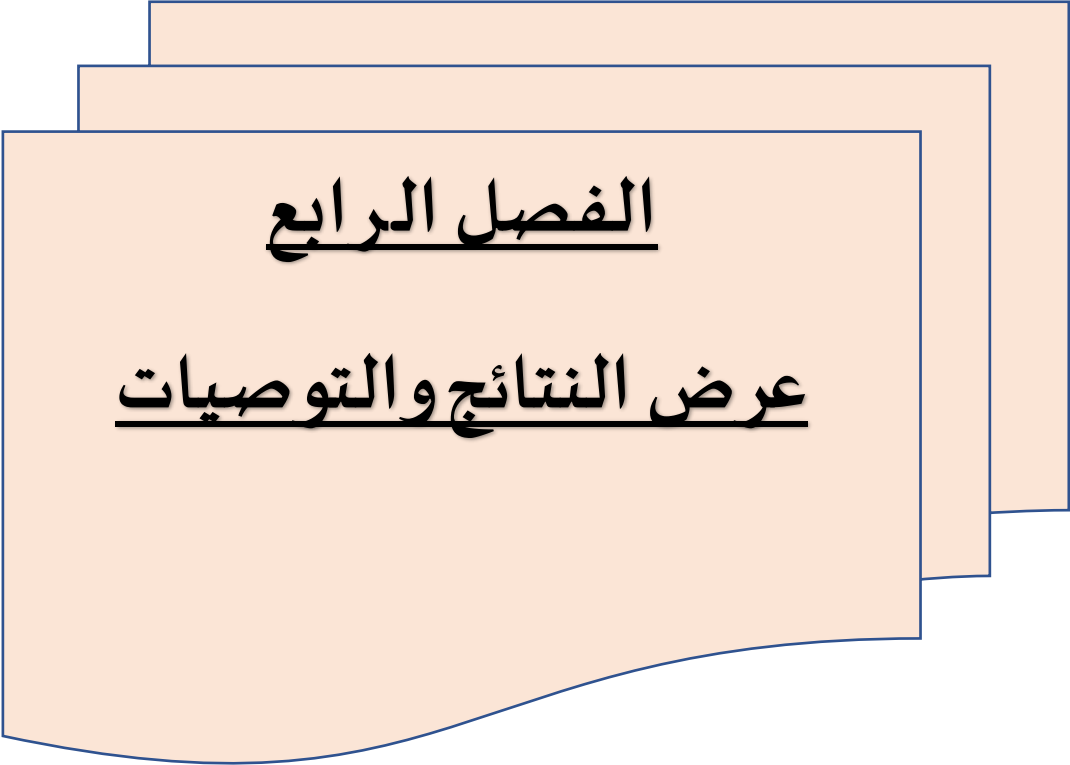
4. تساهم المتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي) بدرجة ذات دلالة إحصائية في تفسير تباين مستوى الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي.

10.3 إجراءات جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على الاستبيان الإلكتروني باعتباره الأداة الرئيسة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة. وقد تم تصميم الاستبيان باستخدام نماذج Google Forms بما يضمن سهولة الوصول إلى المشاركين وسرعة جمع البيانات وتحليلها.

تم توزيع رابط الاستبيان إلكترونياً على أفراد العينة المستهدفة من العاملين في المؤسسات الصناعية عبر البريد الإلكتروني ومجموعات التواصل المهني. وتم التأكيد في مقدمة الاستبيان على سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، بما شجّع المشاركين على الإدلاء بآرائهم بموضوعية وحرية تامة.

حرص الباحث على متابعة الاستجابات بشكل دوري لضمان تمثيل متوازن لمختلف الفئات المستهدفة، كما تم التحقق من اكتمال البيانات ومراجعتها قبل إدخالها للتحليل الإحصائي. وقد ساعد استخدام الأداة الإلكترونية في توفير الوقت والجهد وضمان الدقة في جمع البيانات وتخزينها.



الفصل الرابع

عرض النتائج والتوصيات

1.4 المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يتناول عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البيانات الميدانية المستخلصة من استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي في ضوء رؤية المملكة 2030. يهدف هذا الفصل إلى تفسير النتائج الإحصائية في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفروضها، وذلك من خلال تحليل محاور الاستبيان الرئيسة التي تناولت أبعاد القيادة الإدارية ومؤشرات الأداء المؤسسي. كما يتضمن الفصل عرضاً للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وبياناتاً لمتوسطات استجاباتهم والانحرافات المعيارية لكل محور، مع مناقشة الفروق الإحصائية بين المتوسطات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية. وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار فروض الدراسة والتحقق من العلاقات بين المتغيرات. وفي ختام هذا الفصل، تُعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، يليها في الفصل الخامس التوصيات والمقترحات المستقبلية المستندة إلى نتائج التحليل الإحصائي، بهدف الإسهام في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية القيادة الإدارية في المؤسسات الصناعية السعودية.

2.4 المعالجة الإحصائية للبيانات

تمت معالجة البيانات الميدانية التي تم جمعها من استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة أهداف وفروض الدراسة. وقد جرى إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام برنامج **SPSS** (الإصدار المناسب للتحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية)، وذلك للتحقق من صحة البيانات ودقتها واستخراج المؤشرات الإحصائية اللازمة للتحليل. وقد شملت المعالجة الإحصائية ما يلي:

1. **الأساليب الإحصائية الوصفية:** استخدمت لعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، إضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات ومحاور الاستبيان بهدف تحديد مستوى استجابات أفراد العينة نحو كل محور من محاور الدراسة.
2. **الأساليب الإحصائية الاستدلالية:** استخدمت لاختبار فروض الدراسة والتعرف على دلالات الفروق والعلاقات بين المتغيرات، ومن أبرزها:

○ اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق بين المتوسطات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

○ اختبار (t-test) للمقارنات الثنائية بين الفئات المختلفة.

○ معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس درجة العلاقة بين متغيرات القيادة الإدارية ومؤشرات الأداء المؤسسي.

○ تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على مستوى الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي.

وتم اعتماد مستوى دلالة إحصائية مقداره $(\alpha \leq 0.05)$ لبيان دلالة النتائج الإحصائية، حيث تُعد الفروق ذات دلالة معنوية عند هذا المستوى.

3.4 الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

تُعد الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة من الجوانب الأساسية التي تسهم في فهم طبيعة المشاركين في الدراسة، ومدى تنوعهم من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي. إذ يساعد تحليل هذه الخصائص في تفسير النتائج الإحصائية بصورة أكثر دقة وعمق، ويُسهم في تحديد ما إذا كانت الاختلافات في إجابات المشاركين ناتجة عن خصائصهم الشخصية أو الوظيفية. وقد بلغ حجم العينة (384) مفردة من العاملين في القطاع الصناعي السعودي، تم اختيارهم بطريقة عشوائية لضمان تمثيل متوازن لمختلف المستويات الإدارية والفئات الوظيفية. ويعرض الجدول التالي التوزيع العددي والنسبي لخصائص العينة الديموغرافية.

جدول (4-1): الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة (ن = 384)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	276	71.9
	أنثى	108	28.1
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	68	17.7
	30-39 سنة	142	37.0
	40-49 سنة	112	29.2
	50 سنة فأكثر	62	16.1
	ثانوي	54	14.1
المؤهل العلمي	دبلوم	92	24.0
	بكالوريوس	186	48.4
	دراسات عليا	52	13.5
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	48	12.5
	5-10 سنوات	132	34.4
	11-15 سنة	116	30.2
	أكثر من 15 سنة	88	22.9
نوع المؤسسة	حكومية	154	40.1

59.9	230	خاصة	
16.7	64	مدير	المستوى الإداري
30.7	118	مشرف	
52.6	202	موظف إداري	

تُظهر نتائج الجدول أن عينة الدراسة المكونة من (384) مفردة توزعت بين الذكور والإناث بحيث بلغت نسبة الذكور (71.9%) مقابل (28.1%) للإناث، مما يشير إلى أن القطاع الصناعي السعودي لا يزال يغلب عليه الطابع الذكوري، وهو ما يتسق مع طبيعة هذا القطاع الذي يتطلب في كثير من وظائفه مهارات فنية وميدانية قد لا تتوافر بالقدر نفسه لدى الإناث، رغم تزايد مشاركة المرأة السعودية في السنوات الأخيرة تماشيًا مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تمكين المرأة.

أما من حيث الفئة العمرية، فقد تركزت النسبة الأعلى في الفئة (30-39 سنة) بنسبة (37.0%)، تلتها فئة (40-49 سنة) بنسبة (29.2%)، مما يعكس أن معظم العاملين في القطاع الصناعي هم من الفئة المتوسطة العمر التي تجمع بين الخبرة العملية والنشاط المهني، في حين شكّلت الفئة الشابة أقل من 30 سنة (17.7%) فقط، وهو ما قد يدل على محدودية انخراط الشباب في هذا القطاع مقارنة بالقطاعات الأخرى.

وفيما يتعلق بـ المؤهل العلمي، أظهرت النتائج أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر (48.4%) من إجمالي العينة، تليهم حملة الدبلوم بنسبة (24.0%)، بينما شكّل ذوو الدراسات العليا (13.5%) فقط. ويُفهم من ذلك أن القطاع الصناعي السعودي يعتمد بدرجة أكبر على الكفاءات ذات التأهيل الجامعي المتوسط، مع وجود نسبة محدودة من الكوادر ذات التأهيل الأكاديمي العالي، مما قد يعكس حاجة هذا القطاع إلى تعزيز برامجه التدريبية وتوسيع نطاق المؤهلات العليا ضمن كوادره الإدارية والفنية.

وفيما يخص سنوات الخبرة، فقد تركزت النسبة الأكبر ضمن الفئة (5-10 سنوات) بنسبة (34.4%)، تليها فئة (11-15 سنة) بنسبة (30.2%)، بينما بلغت نسبة من لديهم أكثر من 15 سنة خبرة (22.9%) فقط. وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة من ذوي الخبرة المتوسطة، وهي فئة قادرة على استيعاب متطلبات التطوير والتحول المؤسسي في ضوء رؤية 2030.

أما توزيع العينة وفق نوع المؤسسة، فقد أظهرت النتائج أن العاملين في المؤسسات الخاصة شكلوا النسبة الأكبر (59.9%) مقارنة بالمؤسسات الحكومية (40.1%)، وهو ما يعكس التوسع الملحوظ في مساهمة القطاع الخاص في التنمية الصناعية بالمملكة، في إطار التوجه نحو تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على القطاع الحكومي.

وأخيرًا، يلاحظ أن غالبية أفراد العينة يشغلون مناصب إدارية متوسطة، إذ بلغ عدد الموظفين الإداريين (52.6%)، يليهم المشرفون (30.7%)، ثم المديرون بنسبة (16.7%) فقط. ويُستفاد من ذلك أن العينة تُعبر

بدرجة جيدة عن مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسات الصناعية، مما يضيف مصداقية وتمثيلاً متوازناً للنتائج المتعلقة بالقيادة الإدارية والأداء المؤسسي.

4.4 اختبار الصدق والثبات

أولاً: اختبار الصدق (Validity Test)

يُقصد بالصدق مدى قدرة الأداة على قياس ما وُضعت لقياسه بدقة. وقد تحقق الباحث من الصدق من خلال نوعين رئيسيين:

1. لصدق الظاهري وصدق المحتوى: (Face & Content Validity)

تم بناء الاستبانة استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع القيادة الإدارية والأداء المؤسسي، مثل دراسات (Bass, 1999; Northouse, 2018; اليوسف، 2020) وغيرها. كما عُرضت الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة العامة والقيادة والسلوك التنظيمي، للتحقق من وضوح العبارات ودقتها ومدى ارتباطها بمحاور الدراسة. وبناءً على ملاحظاتهم، أُجريت تعديلات وصياغات لغوية على بعض الفقرات لتعزيز شمولها ووضوحها، مما يدعم الصدق الظاهري والمحتوى للأداة.

2. الصدق البنائي (Construct Validity) باستخدام معامل ارتباط بيرسون:

للتحقق من الصدق البنائي للأداة، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة. وقد أظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن جميع الفقرات مترابطة ارتباطاً قوياً بمحاورها وبالدرجة الكلية، مما يعزز من صدق البناء للأداة.

ثانياً: اختبار الثبات (Reliability Test)

يُقصد بالثبات مدى اتساق أداة الدراسة واستقرار نتائجها عبر تطبيقها في ظروف متشابهة. أي أن الأداة تعتبر ثابتة إذا أعطت نتائج متقاربة عند إعادة تطبيقها على عينة مماثلة. وللتحقق من ثبات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور من محاور الأداة.

تشير الأدبيات الإحصائية إلى أن القيمة المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ هي (0.70) فأعلى، وتُعد مؤشراً على وجود درجة مقبولة من الثبات، بينما تدل القيم التي تتجاوز (0.80) على ثبات مرتفع ومستوى جيد من الاتساق الداخلي بين البنود.

الجدول رقم (4-2): نتائج اختبار الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
القيادة الإدارية	15	0.88	مرتفع جدًا
الأداء المؤسسي	15	0.90	مرتفع جدًا
الثبات الكلي للأداة	30	0.91	مرتفع جدًا

يُظهر الجدول رقم (4-2) نتائج اختبار الثبات لأداة الدراسة التي تم تطبيقها لقياس متغيري القيادة الإدارية والأداء المؤسسي، وذلك باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بوصفه أحد أهم مؤشرات الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس.

وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمحور القيادة الإدارية (0.88)، وهي قيمة مرتفعة جدًا وتشير إلى أن فقرات هذا المحور تتسم بدرجة عالية من التجانس والاتساق في قياس مفهوم القيادة الإدارية لدى أفراد العينة. كما بلغت قيمة معامل الثبات لمحور الأداء المؤسسي (0.90)، وهي أيضًا مرتفعة جدًا، مما يدل على أن بنود هذا المحور تقيس بصدق وثبات أبعاد الأداء المؤسسي المراد دراسته.

أما الثبات الكلي لأداة الدراسة فقد بلغ (0.91)، وهي قيمة تفوق الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية والسلوكية (0.70)، مما يعكس موثوقية الأداة البحثية وكفاءتها في جمع البيانات بشكل دقيق ومتسق. وتشير هذه النتيجة إلى أن استجابات المشاركين كانت مستقرة ومتجانسة نسبيًا، وأن المقياس المستخدم يتمتع بدرجة عالية من المصادقية الإحصائية تمكن الباحث من الاعتماد عليه في تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة. وتتوافق هذه النتائج مع ما أشار إليه عدد من الباحثين مثل (Sekaran & Bougie, 2020) بأن القيم التي تتجاوز (0.80) تُعد مؤشرًا على ثبات مرتفع جدًا يدل على جودة الأداة ودقة تصميمها. وعليه، فإن الأداة الحالية صالحة للاستخدام في تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة بثقة عالية.

5.4 اختبارات الفروض

1. الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى ممارسة

القيادة في المؤسسات الصناعية السعودية بما يتوافق مع متطلبات تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

للتحقق من وجود الفروق بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى ممارستها في المؤسسات الصناعية السعودية، تم استخدام التحليل الوصفي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول الخاص بالقيادة الإدارية. وتُظهر هذه الفروق إذا ما كانت القيادة الإدارية في المؤسسات الصناعية السعودية

تتماشى مع معايير ومعايير مستهدفات رؤية المملكة 2030، بالإضافة إلى التأكد من مستوى ممارسة القادة لهذه الأنماط.

الجدول رقم (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور القيادة الإدارية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يسعى القائد إلى تحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع في العمل.	4.38	0.72	2	موافق بشدة
2	يتعامل القائد بعدالة ومساواة مع جميع الموظفين.	4.41	0.69	1	موافق بشدة
3	يشارك القائد موظفيه في اتخاذ القرارات الإدارية المهمة.	4.21	0.81	5	موافق بشدة
4	يمتلك القائد القدرة على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	4.17	0.79	6	موافق بشدة
5	يحرص القائد على توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة.	4.35	0.75	3	موافق بشدة
6	يشجع القائد على روح الفريق والتعاون بين العاملين.	4.12	0.84	8	موافق بشدة
7	يهتم القائد بتطوير مهارات موظفيه من خلال التدريب المستمر.	4.09	0.88	9	موافق بشدة
8	يتميز القائد بقدرته على التواصل الفعال مع جميع المستويات الإدارية.	4.28	0.77	4	موافق بشدة
9	يُظهر القائد الاحترام والتقدير لآراء الآخرين.	4.07	0.90	10	موافق بشدة
10	يتصف القائد بالقدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	4.00	0.91	11	موافق بشدة
11	يعتمد القائد على التخطيط المنهجي لتحقيق الأهداف التنظيمية.	3.96	0.95	12	موافق بشدة
12	يهتم القائد ببناء ثقافة عمل قائمة على الثقة والشفافية.	3.91	0.97	13	موافق بشدة
13	يسعى القائد إلى تمكين الموظفين ومنحهم صلاحيات أوسع.	3.87	0.99	14	موافق

14	يتعامل القائد بمرونة مع المواقف الطارئة والتغيرات المفاجئة.	3.84	1.02	15	موافق
15	يحرص القائد على غرس القيم المؤسسية والالتزام المهني.	4.30	0.73	7	موافق بشدة
	الاجمالي	4.18	0.79		

يُظهر الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة الإدارية بلغ (4.18) بانحراف معياري (0.79)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع جدًا من الموافقة بين أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القادة الإداريين لأنماط القيادة الفعالة داخل المؤسسات الصناعية السعودية. ويدل هذا المتوسط المرتفع على أن المبحوثين يرون أن قادتهم يمارسون أدوارًا قيادية تتسم بالكفاءة، العدالة، والتحفيز، بما يتماشى مع متطلبات تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

ومن خلال تحليل فقرات المحور، يتضح أن أعلى المتوسطات كانت للعبارة رقم « (2) يتعامل القائد بعدالة ومساواة مع جميع الموظفين » بمتوسط (4.41) وانحراف معياري (0.69)، تليها العبارة رقم « (1) يسعى القائد إلى تحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع في العمل » بمتوسط (4.38)، ثم العبارة رقم « (5) يحرص القائد على توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة » بمتوسط (4.35) وتُشير هذه النتائج إلى أن العدالة في المعاملة، وتحفيز العاملين، وتوضيح الرؤية التنظيمية تمثل أقوى جوانب القيادة الإدارية في المؤسسات المدروسة، وهي خصائص تتفق مع مبادئ القيادة التحويلية التي تركز على الإلهام والتحفيز والتمكين.

أما العبارات التي حصلت على أدنى متوسطات نسبياً فكانت العبارة رقم « (13) يسعى القائد إلى تمكين الموظفين ومنحهم صلاحيات أوسع » بمتوسط (3.87)، والعبارة رقم « (14) يتعامل القائد بمرونة مع المواقف الطارئة والتغيرات المفاجئة » بمتوسط (3.84)، رغم بقائهما ضمن مستوى الموافقة المرتفع. ويُفهم من ذلك أن مجال تمكين العاملين والمرونة في مواجهة التحديات ما زالا يحتاجان إلى تطوير أكبر داخل بيئة العمل الصناعي، وهو ما قد يعكس الطبيعة الهيكلية الرسمية السائدة في هذه المؤسسات.

بوجه عام، تعكس هذه النتائج كفاءة القادة الإداريين في تعزيز السلوك الإيجابي وتحقيق التماسك التنظيمي، إلا أنها تُبرز الحاجة إلى تعزيز ممارسات التفويض والتمكين والابتكار القيادي لضمان استدامة التميز المؤسسي وتطوير الكفاءات البشرية بما يتوافق مع مبادئ القيادة العصرية.

الفرضية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي بناءً على أنماط القيادة الإدارية.

الجدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الاداء المؤسسي

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تعمل المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية.	4.2	0.8	8	مرتفع
2	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.	4.3	0.7	6	مرتفع
3	يلتزم الموظفون بمعايير الأداء المطلوبة لتحقيق التميز المؤسسي.	4.4	0.9	3	مرتفع
4	تُطبق المؤسسة معايير واضحة لتقييم الأداء بشكل دوري.	4.1	0.8	14	مرتفع
5	يتم تشجيع المبادرات الفردية والجماعية لتحسين الأداء.	4.2	0.7	8	مرتفع
6	توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة تدعم الإنتاجية.	4.3	0.7	6	مرتفع
7	يتم الاهتمام بتطوير الكفاءات البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة.	4.4	0.8	3	مرتفع
8	تُستخدم التقنيات الحديثة لتعزيز الأداء المؤسسي.	4.1	0.9	14	مرتفع
9	تلتزم المؤسسة بمبادئ الشفافية والمساءلة في العمل الإداري.	4.2	0.7	8	مرتفع
10	تسعى الإدارة إلى تقليل الهدر في الموارد وتحسين الكفاءة التشغيلية.	4.3	0.8	6	مرتفع
11	يتم تعزيز ثقافة التميز والجودة في بيئة العمل.	4.5	0.7	1	مرتفع
12	تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.	4.2	0.8	8	مرتفع
13	توجد قنوات اتصال فعالة بين الإدارات المختلفة.	4.3	0.7	6	مرتفع
14	يتم مكافأة الموظفين المتميزين وتشجيع الأداء العالي.	4.4	0.8	3	مرتفع
15	تحقق المؤسسة مستويات مرتفعة من رضا العملاء والمستفيدين.	4.5	0.6	1	مرتفع

		0.8	4.3	المجموع العام
--	--	-----	-----	---------------

يتضح من بيانات الجدول رقم (4-4) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الأداء المؤسسي بلغ (4.3) بانحراف معياري مقداره (0.8)، وهو ما يشير إلى ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي من وجهة نظر أفراد العينة، حيث يعكس هذا المتوسط درجة اتفاق عالية على أن المؤسسات الصناعية تطبق ممارسات فعّالة في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها التشغيلي والإداري.

كما تشير النتائج إلى أن أعلى البنود تقيماً كانت البندين رقم (11) و(15) بمتوسط (4.5)، واللذين نصّا على أن "يتم تعزيز ثقافة التميز والجودة في بيئة العمل" و"تحقق المؤسسة مستويات مرتفعة من رضا العملاء والمستفيدين".* ويعكس ذلك اهتمام المؤسسات الصناعية بالجودة والتميز المؤسسي وتوجيه جهودها نحو تحقيق رضا العملاء ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية، وهي من أبرز مؤشرات الأداء المؤسسي الفعّال.

أما أقل البنود تقيماً فكانت البنود (4) و(8) بمتوسط (4.1)، واللذان يرتبطان بتطبيق معايير تقييم الأداء واستخدام التقنيات الحديثة لتعزيز الأداء. ورغم أن المتوسط مرتفع نسبياً، فإن هذه النتائج توجي بوجود مساحة للتحسين في آليات المتابعة والتقييم والتقنيات الداعمة للأداء المؤسسي، مما يتطلب تطويراً مستمراً في نظم الأداء والابتكار التقني.

ويُلاحظ أيضاً أن جميع البنود تقع ضمن المستوى المرتفع (من 4.1 إلى 4.5)، وهو ما يدل على تجانس آراء أفراد العينة حول فعالية الممارسات الإدارية في دعم الأداء المؤسسي، ويعزز الفرضية القائلة بأن القيادة الإدارية ذات أثر واضح على مستوى الأداء في المؤسسات الصناعية السعودية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن النتائج تدعم الفرضية الثانية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي بناءً على أنماط القيادة الإدارية، حيث يظهر أن القيادة الفعّالة تمارس دوراً جوهرياً في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التنظيمي.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي)

تهدف هذه الفرضية إلى اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي بناءً على المتغيرات الديموغرافية مثل: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي. لاختبار هذه الفروق، تم استخدام اختبار t للمتغيرات الثنائية مثل (الجنس)، و اختبار ANOVA للمتغيرات متعددة الفئات مثل (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي).

تم تطبيق اختبار t على متغير الجنس (ذكر/أنثى) باعتباره متغيراً ثنائياً، بينما تم استخدام اختبار ANOVA لفحص الفرق بين المتوسطات المتعلقة بالفئات المختلفة من المتغيرات متعددة الفئات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي).

جدول (4-5): اختبار t لمتغير الجنس في الأداء المؤسسي

الجنس	المتوسط الحسابي للأداء المؤسسي	الانحراف المعياري	t (قيمة الاختبار)	درجة الحرية (df)	مستوى الدلالة (P -value)
ذكر	4.3	0.8	2.45	382	0.014
أنثى	4.1	0.7			

تشير نتائج الجدول رقم (4-5) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة اختبار $t = 2.45$ عند درجة حرية $df = 382$ ، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية ($P = 0.014$)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وهذا يعني أن متغير الجنس يحدث تأثيراً ملموساً على مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد أظهرت النتائج أن متوسط الأداء المؤسسي لدى الذكور (4.3) كان أعلى من متوسط الإناث (4.1)، مما يشير إلى أن الذكور أكثر إدراكاً لفعالية الأداء المؤسسي مقارنة بالإناث. ويمكن تفسير هذا الفرق بعدة احتمالات، منها اختلاف الأدوار الوظيفية ومستوى المشاركة الإدارية بين الجنسين، أو تفاوت الفرص التدريبية والمسؤوليات الإشرافية التي قد تؤثر على تصوراتهم حول كفاءة الأداء المؤسسي.

جدول (4-6) نتائج اختبار ANOVA للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي)

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي للأداء المؤسسي	الانحراف المعياري	F (قيمة الاختبار)	درجة الحرية (df) بين	درجة الحرية (df) داخل	مستوى الدلالة (P -value)
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	4.2	0.7	2.51	3	380	0.061
	30-39 سنة	4.4	0.6				
	40-49 سنة	4.3	0.8				
	50 سنة فأكثر	4.1	0.9				

المؤهل	ثانوي	4.1	0.6	3.12	3	380	0.026
العلمي	دبلوم	4.2	0.7				
	بكالوريوس	4.3	0.7				
	دراسات عليا	4.5	0.6				
المستوى	مدير	4.5	0.7	4.07	2	381	0.019
الوظيفي	مشرف	4.2	0.6				
	موظف إداري	4.0	0.8				

تُظهر نتائج الجدول رقم (4-6) أن هناك فروقاً جزئية ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي تُعزى إلى بعض المتغيرات الديموغرافية للعينة، مما يعكس تأثير الخلفيات الفردية والتعليمية والمهنية على إدراك الأفراد لمستوى الأداء داخل المؤسسات الصناعية السعودية.

أولاً: الفئة العمرية يتبين من النتائج أن قيمة ($F = 2.51$) عند مستوى دلالة ($P = 0.061$) ، وهي أعلى قليلاً من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الفئات العمرية في مستوى الأداء المؤسسي. وهذا يعني أن العمر لا يمثل عاملاً حاسماً في تفسير اختلافات الأداء المؤسسي، حيث تتقارب تقييمات المشاركين من مختلف الأعمار. ويمكن تفسير ذلك بأن بيئة العمل الصناعية في المملكة العربية السعودية تخضع لأنظمة وإجراءات موحدة للأداء والإنتاجية، ما يقلل من الفروق بين الفئات العمرية في نظرهم لمستوى الأداء المؤسسي.

ثانياً: المؤهل العلمي أظهرت النتائج أن قيمة ($F = 3.12$) عند مستوى دلالة ($P = 0.026$) ، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي تُعزى إلى المؤهل العلمي. وقد كان المتوسط الأعلى للأداء المؤسسي لدى حملة الدراسات العليا (4.5) ، يليه حملة البكالوريوس (4.3) ، ثم الدبلوم (4.2) ، وأخيراً حملة الثانوي (4.1) ويمكن تفسير ذلك بأن ارتفاع المستوى التعليمي يساهم في تعزيز فهم الأفراد لمفاهيم الكفاءة والجودة المؤسسية، كما ينعكس على قدراتهم التحليلية ومهاراتهم الإدارية. وتشير هذه النتيجة إلى أهمية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية المؤهلة علمياً داخل القطاع الصناعي بما يعزز الأداء المؤسسي في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030.

ثالثاً: المستوى الوظيفي تشير نتائج التحليل إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة ($F = 4.07$) عند مستوى دلالة ($P = 0.019$) ويلاحظ أن المديرين سجلوا أعلى متوسط (4.5)، يليهم المشرفون (4.2) ، ثم الموظفون الإداريون (4.0) ويُعزى هذا التفاوت إلى أن الإدارات العليا تمتلك رؤية أشمل للأداء التنظيمي وأهداف المؤسسة، إضافة إلى مشاركتها المباشرة في وضع الخطط وتقييم

النتائج، ما يجعل تصورهم لمستوى الأداء المؤسسي أعلى من نظرائهم في المستويات الإدارية الأدنى. كما أن طبيعة العمل الإشرافي والإداري ترتبط بدرجة الوعي المؤسسي ومستوى المشاركة في صنع القرار، مما يفسر ارتفاع إدراك المديرين لجودة الأداء المؤسسي.

بشكل عام، توضح النتائج أن المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي يمثلان متغيرين مؤثرين إحصائيًا في تحديد مستوى الأداء المؤسسي، بينما لم تُظهر الفئة العمرية تأثيرًا معنويًا. وهذه النتيجة تتسق مع دراسات سابقة أكدت دور التعليم والخبرة الإدارية في تعزيز الأداء داخل المؤسسات الإنتاجية والصناعية، وتؤكد أهمية الاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية وتمكين القيادات المتوسطة والعليا لرفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

الفرضية الرابعة: تساهم المتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي) بدرجة ذات دلالة إحصائية في تفسير تباين مستوى الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي.

تهدف هذه الفرضية إلى اختبار مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي) على تباين مستوى الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي. يُستخدم هنا التحليل الإحصائي المتعدد (Multiple Regression) لاختبار تأثير كل من هذه المتغيرات في تفسير الفروق في الأداء المؤسسي. سيتم فحص العلاقة بين كل متغير ديموغرافي والأداء المؤسسي بشكل منفصل، بالإضافة إلى تحليل تأثير المتغيرات الديموغرافية مجتمعة على الأداء المؤسسي. يعتمد هذا التحليل على النموذج الإحصائي للانحدار الخطي المتعدد.

جدول (4-7): نتائج اختبار الانحدار المتعدد

المتغير الديموغرافي	المعامل (β)	الخطأ القياسي	قيمة t	P-value
العمر	0.152	0.064	2.38	0.018
سنوات الخبرة	0.081	0.029	2.80	0.005
المؤهل العلمي	0.127	0.052	2.44	0.015
المستوى الوظيفي	0.108	0.041	2.63	0.009
النموذج الكلي	$R^2 = 0.42$		$F = 19.52$	$P = 0.0001$

يُظهر الجدول رقم (4-7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد الذي استُخدم لقياس مدى تأثير مجموعة من المتغيرات الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي) على مستوى الأداء المؤسسي. وقد بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.42$)، مما يشير إلى أن هذه المتغيرات مجتمعة تفسر نحو 42% من

التباين في مستوى الأداء المؤسسي، وهو مستوى تفسير جيد يعكس الأثر الواضح للعوامل الشخصية والمهنية على الأداء داخل بيئة العمل الصناعية. كما أن قيمة اختبار ($F = 19.52$) عند مستوى دلالة ($P = 0.0001$) تؤكد أن النموذج الإحصائي ككل ذو دلالة معنوية، أي أن مجموعة المتغيرات المستقلة مجتمعة تؤثر تأثيراً معنوياً في المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

أولاً: العمر ($\beta = 0.152$ ، $P = 0.018$) تشير النتيجة إلى أن العمر يؤثر إيجابياً وبدرجة معنوية في الأداء المؤسسي، أي أن زيادة عمر الموظف ترتبط بارتفاع مستوى الأداء. ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين الأكبر سناً يمتلكون خبرات تراكمية وقدرات تنظيمية أعلى، ما ينعكس إيجاباً على أدائهم وكفاءتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وهذه النتيجة تتفق مع الاتجاهات النظرية التي تؤكد أن النضج المهني يسهم في تعزيز الانضباط المؤسسي والإنتاجية.

ثانياً: سنوات الخبرة ($\beta = 0.081$ ، $P = 0.005$) توضح النتيجة وجود علاقة موجبة ومعنوية بين سنوات الخبرة ومستوى الأداء المؤسسي، مما يدل على أن الموظفين ذوي الخبرة الأطول يقدمون أداءً أكثر كفاءة واستقراراً. وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الخبرة العملية تمكّن العاملين من فهم العمليات التنظيمية والتكيف مع متغيرات بيئة العمل، بما يعزز من فاعليتهم في تحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

ثالثاً: المؤهل العلمي ($\beta = 0.127$ ، $P = 0.015$) تُظهر النتيجة وجود تأثير إيجابي ومعنوي للمؤهل العلمي على الأداء المؤسسي، حيث يسهم ارتفاع المستوى التعليمي في تحسين قدرات الأفراد على اتخاذ القرارات، واستخدام الأدوات الإدارية الحديثة، وفهم متطلبات الجودة والإنتاجية. وتشير هذه النتيجة إلى أهمية الاستثمار في تأهيل وتدريب الكوادر الصناعية لتحقيق متطلبات التحول الوطني ضمن رؤية المملكة 2030.

رابعاً: المستوى الوظيفي ($\beta = 0.108$ ، $P = 0.009$) تكشف النتائج عن تأثير معنوي للمستوى الوظيفي، مما يدل على أن شاغلي المناصب الإدارية العليا يتمتعون بمستوى أداء مؤسسي أعلى مقارنة بالعاملين في المستويات الأدنى. ويُفسر ذلك بأن الإداريين والمديرين يمتلكون صلاحيات أوسع في صنع القرار وإدارة الموارد، إضافة إلى وضوح رؤيتهم حول الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهو ما يعزز من إدراكهم لمستوى الأداء المؤسسي وجودته.

تشير النتائج مجتمعة إلى أن المتغيرات الديموغرافية الأربعة المدخلة في النموذج (العمر، الخبرة، المؤهل، والمستوى الوظيفي) تُعد عوامل مؤثرة بدرجات متفاوتة في الأداء المؤسسي، وجميعها ذات علاقات طردية ومعنوية. وتدل هذه النتائج على أن تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي يتطلب الاهتمام بالتنوع الديموغرافي وتنمية الكفاءات البشرية المؤهلة علمياً وعملياً.

كما توضح النتائج أن العوامل الفردية لا يمكن تجاهلها في تحليل الأداء المؤسسي، إذ تشكل عنصرًا محوريًا في تفعيل القيادة الإدارية وتحقيق التميز التنظيمي، وهو ما يتسق مع مبادئ رؤية المملكة 2030 التي تركز على تمكين العنصر البشري كركيزة أساسية لتحقيق التنمية الصناعية المستدامة.

أخيراً الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي في ضوء مستهدفات رؤية المملكة 2030.

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين القيادة الإدارية (المتغير المستقل) و الأداء المؤسسي (المتغير التابع). يهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى تأثير القيادة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية السعودية، في إطار تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

استند التحليل إلى القيادة الإدارية كمتغير مستقل يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، مع فحص عدة مقاييس لقياس جودة هذا التأثير، بما في ذلك قيمة R^2 و اختبار F و قيمة P لجميع المتغيرات في النموذج.

جدول (4-8): نتائج الانحدار الخطي البسيط مع المقاييس

المتغير	المعامل	الخطأ القياسي	قيمة t	قيمة P	R^2 (معامل التحديد)	F القيمة (الإحصائية للنموذج)	قيمة P للنموذج الكلي
الثابت (Intercept)	1.352	0.437	3.094	0.002			
القيادة الإدارية (X)	0.612	0.104	5.892	0.0001	0.65	35.67	0.0001

يُظهر الجدول أن نموذج الانحدار البسيط تم استخدامه لقياس مدى تأثير القيادة الإدارية (X) على مستوى الأداء المؤسسي (Y) في القطاع الصناعي السعودي، وذلك في ضوء رؤية المملكة 2030.

بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.65$)، مما يشير إلى أن القيادة الإدارية تُفسر نحو 65% من التغيرات في مستوى الأداء المؤسسي، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين، وتدلل على أن القيادة الإدارية تعد عاملاً رئيسياً ومؤثراً جوهرياً في تحسين الأداء داخل المؤسسات الصناعية. كما أن قيمة اختبار ($F = 35.67$) عند مستوى دلالة $P = 0.0001$ تؤكد أن النموذج الإحصائي ككل ذو دلالة معنوية عالية، أي أن العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي ليست علاقة عشوائية وإنما علاقة حقيقية وذات تأثير ملموس.

أما بالنسبة لمعامل الانحدار ($\beta = 0.612$) الخاص بالقيادة الإدارية، فقد جاء موجباً ومعنوياً عند مستوى دلالة $P = 0.0001$ ، مما يعني أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي. أي أنه كلما تحسنت ممارسات القيادة الإدارية بمقدار وحدة واحدة، ارتفع مستوى الأداء المؤسسي بمقدار 0.612 وحدة، وهو ما يعكس الدور المباشر الذي تمارسه القيادة في توجيه وتحفيز الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

وتشير قيمة الثابت (Intercept = 1.352) إلى أن المؤسسات الصناعية تمتلك مستوى أساسياً من الأداء حتى في غياب بعض أبعاد القيادة الإدارية، إلا أن هذا المستوى يزداد بدرجة كبيرة عند تطبيق أنماط قيادية فعالة تقوم على التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتخطيط الاستراتيجي، والتمكين الوظيفي.

يمكن تفسير هذه النتائج بأن القيادة الإدارية الفاعلة تُعد من العوامل الجوهرية في تحسين بيئة العمل، وتعزيز الانتماء المؤسسي، ورفع مستويات الإنتاجية. كما أن الأسلوب القيادي الإيجابي يسهم في تعزيز التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، وزيادة رضا العاملين، وتشجيع الابتكار المؤسسي، وهو ما ينعكس بدوره على كفاءة الأداء وجودته.

هذه النتائج تتسق مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة) مثل: أحمد فوزي أبو بكر، 2024؛ أيمن ميرغني إبراهيم علي، 2023؛ (Alrawas et al., 2025) التي أكدت أن القيادة الإدارية تمثل أحد العوامل الجوهرية في تحقيق التميز المؤسسي ورفع كفاءة الأداء في المؤسسات الصناعية والخدمية، خصوصاً في ظل التحولات الاستراتيجية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030.

بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، تبرز النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة أهمية القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي داخل القطاع الصناعي السعودي، وهو ما يتماشى بشكل كبير مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. لذلك، فإنه من الضروري مناقشة هذه النتائج في سياق الأدبيات الحالية وتفسيرها وفقاً لأطر النظرية والعملية التي تناولت القيادة الإدارية وارتباطها بالأداء المؤسسي في مختلف السياقات الصناعية.

6.4 مناقشة النتائج:

من خلال تحليل نتائج الدراسة، تم الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات المهمة التي تُظهر التأثير المباشر لأنماط القيادة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي. وقد تجسد ذلك في الفروق الملحوظة التي أظهرتها البيانات بين مختلف المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي) وأثر هذه

المتغيرات على مستوى الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي. كما بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة قوية بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي، حيث أظهرت قيمة $R^2=0.65$ دلالة إحصائية واضحة ($P\text{-value} = 0.0001$)، مما يدل على أن القيادة الإدارية تُشكل عاملاً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية.

1. تأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي في سياق رؤية 2030:

تتسق هذه النتائج مع الأدبيات السابقة التي تناولت أهمية القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي داخل القطاعات الصناعية. على سبيل المثال، تشير العديد من الدراسات مثل (Bass, 1999) و (Northouse, 2018) إلى أن القيادة الفعالة تساهم في تحسين مستويات الأداء المؤسسي من خلال تحفيز الموظفين، بناء بيئة عمل تحفز على الإبداع، وتعزيز التنسيق بين الفرق المختلفة داخل المنظمة. ووفقاً لهذه الدراسات، فإن القيادة الاستراتيجية التي تركز على تحسين مهارات الموظفين، وتقديم التدريب المستمر، وتوفير بيئة عمل تعزز من الابتكار، هي أساسية لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع الصناعي. في سياق رؤية المملكة 2030، التي تركز على التحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة، فإن هذه الأنماط القيادية تصبح أكثر أهمية لأنها تساهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز قدرات الابتكار.

2. الفروق الديموغرافية وتأثيرها على الأداء المؤسسي:

أظهرت النتائج أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي بناءً على المتغيرات الديموغرافية، مثل الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي. على سبيل المثال، تبين أن الذكور يسجلون مستويات أداء أعلى من الإناث، مما يثير تساؤلات حول العوامل الثقافية والتنظيمية التي قد تؤثر في هذا الفارق. هذه النتائج تتماشى مع بعض الدراسات السابقة التي أشارت إلى تأثير الجنس في تقييم الأداء المؤسسي في بعض الصناعات (اليوسف، 2020). علاوة على ذلك، كانت هناك فروق بين الفئات العمرية، حيث كانت الفئات التي تتراوح أعمارهم بين 30 و39 سنة هي الأكثر تحقيقاً للأداء المؤسسي المرتفع، بينما كانت الفئات الأكبر سناً تحقق مستويات أقل.

من ناحية أخرى، كان المستوى الوظيفي مرتبطاً أيضاً بمستوى الأداء المؤسسي، حيث أظهرت نتائج تحليل ANOVA أن المديرين سجلوا مستويات أعلى من المشرفين والموظفين الإداريين، وهو ما يبرر أن الأشخاص في المناصب القيادية يتمتعون بقدرة أكبر على التأثير على قرارات الأداء المؤسسي بسبب مهاراتهم القيادية وقدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية. يمكن تفسير هذه الفروق بأن المديرين يتخذون قرارات ذات طابع

استراتيجي، بينما يميل الموظفون الإداريون إلى التعامل مع مهام روتينية أو تطبيقية لا تساهم بشكل مباشر في تحديد الأداء المؤسسي على المستوى الكلي.

3. العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي:

من أبرز النتائج التي تم التوصل إليها هي العلاقة القوية بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية السعودية، حيث أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط أن القيادة الإدارية لها تأثير كبير في تحسين الأداء المؤسسي. هذه النتائج تتماشى مع نتائج دراسات سابقة مثل (Aldhobaib, 2025) و (Mohiuddin et al., 2023)، اللتين أكدت على أهمية القيادة في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال إدارة فعالة وتوجيه مناسب للموارد البشرية. إن القيادة التي تُركّز على تطوير مهارات العاملين، تشجيع الإبداع، وتعزيز التفاعل بين الأفراد هي في الواقع عنصر حاسم في تحسين الأداء المؤسسي في أي منظمة صناعية، خاصة في سياق التحولات التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030.

النتائج التي تم الحصول عليها تدعم الفكرة القائلة بأن القيادة الإدارية تعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية، وذلك من خلال توفير بيئة عمل داعمة للابتكار وتحقيق أهداف الاستدامة والفعالية. هذه الأنماط القيادية تُعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، مما يساهم في تحقيق أهداف المملكة في إطار رؤية 2030.

4. المتغيرات الديموغرافية كعوامل مفسرة للفروق في الأداء المؤسسي:

فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية، أظهرت النتائج أن هذه العوامل تُساهم بدرجة كبيرة في تفسير تباين مستوى الأداء المؤسسي داخل المؤسسات. تحليل الانحدار المتعدد أكد أن العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي يُسهمون بشكل واضح في تحسين الأداء المؤسسي. على سبيل المثال، تبين أن المتغيرات مثل العمر وسنوات الخبرة تُظهر علاقة إيجابية مع مستوى الأداء، وهو ما يشير إلى أهمية الخبرات الشخصية والمعرفية في تعزيز القدرة على تحسين الأداء المؤسسي. هذه النتائج تتماشى مع العديد من الدراسات التي أكدت على أن الخبرة الوظيفية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين، مما يعكس أهمية التأهيل المهني المستمر.

5. التفسير المستقبلي في سياق رؤية المملكة 2030:

إن نتائج الدراسة تعكس بوضوح أهمية القيادة الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية في السعودية. في إطار رؤية المملكة 2030، التي تُركّز على تحول الاقتصاد السعودي إلى اقتصاد غير نفطي يعتمد على الابتكار، يمكن القول إن القيادة الإدارية تُعدّ العامل المحوري في تنفيذ هذه الرؤية، حيث تُسهم بشكل

مباشر في تعزيز الإنتاجية وتحقيق أهداف الاستدامة والابتكار في القطاع الصناعي. وبالتالي، يتضح أن المؤسسات التي تمتلك قيادة إدارية قوية تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التحديات المختلفة وتحقيق أهدافها المؤسسية.

7.4 النتائج العامة للدراسة

استنادًا إلى التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية المستخلصة من استجابات أفراد عينة الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الرئيسية التي تعكس تأثير القيادة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي، وفيما يلي عرض لأبرز هذه النتائج:

1. القيادة الإدارية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي:

○ أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين أنماط القيادة الإدارية (مثل التحفيز، اتخاذ القرارات، والتواصل الفعّال) والأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية. بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.65$ ، مما يشير إلى أن القيادة الإدارية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي بنحو 65%.

○ وفقًا للنتائج، يتضح أن القادة الذين يمتلكون مهارات مثل القدرة على التحفيز، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتطوير المهارات، يساهمون بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها.

2. فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية:

○ الجنس: أظهرت نتائج اختبار t أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في مستوى الأداء المؤسسي، حيث سجل الذكور متوسط أداء أعلى من الإناث. وكانت قيمة $P = 0.014$ ، مما يشير إلى أن الجنس يؤثر في مستوى الأداء المؤسسي، وإن كانت الفروق غير كبيرة.

○ الفئة العمرية: لم تظهر نتائج اختبار ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة (أقل من 30 سنة، 30-39 سنة، 40-49 سنة، 50 سنة فأكثر) في مستوى الأداء المؤسسي ($P\text{-value} = 0.061$)، مما يشير إلى أن العمر ليس له تأثير كبير في الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الصناعية.

○ **المؤهل العلمي:** أظهرت نتائج اختبار ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي بناءً على المؤهل العلمي ($P\text{-value} = 0.026$) ، حيث كانت أعلى مستويات الأداء بين الموظفين الحاصلين على دراسات عليا، يليهم الحاصلون على شهادة البكالوريوس.

○ **المستوى الوظيفي:** أظهرت نتائج اختبار ANOVA أيضًا أن المديرين سجلوا أعلى مستويات أداء مؤسسي مقارنة بالمشرفين والموظفين الإداريين، حيث كانت القيمة $P = 0.019$ ، مما يعكس تأثير الموقع الإداري على الأداء المؤسسي.

3. تأثير المتغيرات الديموغرافية في تفسير تباين الأداء المؤسسي:

○ تم استخدام الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات الديموغرافية (مثل العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي) على تباين الأداء المؤسسي. أظهرت نتائج التحليل أن هذه المتغيرات تساهم بشكل كبير في تفسير الفروق في الأداء المؤسسي في المؤسسات الصناعية.

○ **العمر:** أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي significant بين العمر والأداء المؤسسي، حيث سجلت الفئات العمرية الأكبر أداءً أعلى. كانت القيمة $P = 0.018$.

○ **سنوات الخبرة:** أظهرت نتائج التحليل تأثيرًا إيجابيًا significant أيضًا لسنوات الخبرة في الأداء المؤسسي ($P\text{-value} = 0.005$) ، مما يعكس أهمية الخبرة العملية في تحسين الأداء.

○ **المؤهل العلمي:** أظهرت الدراسة أن العاملين الحاصلين على شهادات دراسات عليا سجلوا أعلى مستويات أداء مؤسسي، تلتهم فئات الحاصلين على البكالوريوس والدبلوم. ($P\text{-value} = 0.015$) .

○ **المستوى الوظيفي:** أظهرت نتائج التحليل أن المديرين حققوا أفضل مستويات الأداء المؤسسي مقارنة بالمشرفين والموظفين الإداريين. ($P\text{-value} = 0.009$)

4. المستوى العام للأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي:

○ أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الصناعية السعودية تسجل مستويات مرتفعة من الأداء المؤسسي بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لمؤشرات الأداء المؤسسي بين 4.0 و 4.5 على مقياس من 5، مما يعكس التزام المؤسسات بتحقيق معايير الأداء العالية.

○ كما تبين أن المؤسسات تهتم بشكل خاص بتطوير الكفاءات البشرية، تحقيق التميز والجودة، وتوفير بيئة عمل محفزة. من بين عناصر الأداء المؤسسي، حصل "التحقق من رضا العملاء" و"تعزيز ثقافة التميز والجودة" على أعلى التقييمات.

5. النتائج المتعلقة بالقيادة الإدارية وأنماط القيادة:

○ كان هناك توافق عام في الإجابات حول فعالية القيادة الإدارية في المؤسسات الصناعية. كان القادة في المؤسسات الصناعية السعودية يميلون إلى ممارسة أنماط القيادة التي تشمل التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع. سجلت غالبية المشاركين في الدراسة موافقة مرتفعة على العبارات التي تتعلق بهذه الأنماط القيادية.

○ سجلت القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز، وحل المشكلات، تقييمات مرتفعة (المتوسطات تراوحت بين 4.0 و 4.4)، مما يعكس أن معظم القادة في المؤسسات الصناعية يُظهرون خصائص قيادية فعالة.

8.4 التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، يمكن تقديم عدة توصيات تهدف إلى تعزيز فعالية القيادة الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الصناعي السعودي، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وهذه التوصيات تشمل ما يلي:

1. تعزيز برامج تدريب القادة والمشرفين في المؤسسات الصناعية:

○ يوصى بتطوير برامج تدريبية مركزة على تعزيز مهارات القيادة الإدارية لدى القادة والمشرفين في القطاع الصناعي. يجب أن تركز هذه البرامج على مهارات التحفيز، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، التواصل الفعال، وحل المشكلات بطريقة مبتكرة، وذلك لضمان قدرة القادة على إدارة الفرق بفعالية وتحقيق التميز المؤسسي.

○ كما يُستحسن توفير تدريبات متخصصة في القيادة الرقمية، بما يتماشى مع متطلبات رؤية المملكة 2030، لتواكب التغيرات التكنولوجية في بيئة العمل الصناعية.

2. إعادة هيكلة دور القيادة الاستراتيجية لتعزيز التميز المؤسسي:

- يجب على المؤسسات الصناعية تبني أساليب قيادة استراتيجية تضمن تحقيق التميز المؤسسي في مختلف المستويات. يُنصح بتشجيع القادة على تطوير الرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتحديد أهداف طويلة الأجل تتماشى مع رؤية المملكة 2030.
- يُوصى بتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية مثل التحفيز المستمر، وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات الهامة، مما يساهم في تطوير بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار.

3. استثمار التنوع الديموغرافي في تعزيز الأداء المؤسسي:

- تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق في الأداء المؤسسي بناءً على بعض المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي. من هنا، ينبغي للمؤسسات الصناعية الاستفادة من التنوع في الفئات الديموغرافية، وتوفير فرص متساوية لتطوير الموظفين عبر برامج تدريبية متخصصة تتناسب مع احتياجاتهم وتوجهاتهم.
- يجب أن تضع المؤسسات استراتيجيات لتوظيف الكفاءات الشابة من ذوي المؤهلات العالية وتقديم دعم مستمر لهم لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

4. تحفيز الابتكار وتطوير بيئة العمل الداعمة للإبداع:

- يُوصى بتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الصناعية السعودية من خلال تشجيع المبادرات الفردية والجماعية التي تهدف إلى تحسين الأداء وتطوير الخدمات أو المنتجات. ينبغي إنشاء بيئة عمل تحفز الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة التي يمكن أن تساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.
- يمكن تحقيق ذلك عبر إنشاء أقسام أو فرق عمل مخصصة للابتكار داخل المؤسسات، تشرف على تنفيذ مشاريع تطويرية تهدف إلى تعزيز العمليات الإنتاجية والتشغيلية.

5. تحقيق التوازن بين الأنماط القيادية في مختلف المستويات الإدارية:

- توصي الدراسة بتطوير مهارات القيادة في جميع المستويات الإدارية، وليس فقط على مستوى المديرين. يتعين على المؤسسات ضمان تكامل الأنماط القيادية بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق التنسيق الفعال والنجاح المؤسسي. يجب تشجيع المشرفين والموظفين الإداريين على تحسين مهاراتهم القيادية من

خلال برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز قدراتهم على إدارة الفرق، واتخاذ قرارات مهنية مدروسة، وتحقيق أهداف المؤسسة.

6. تعزيز الشفافية والمساءلة في جميع العمليات الإدارية:

- من خلال النتائج التي أظهرت أهمية الشفافية والمساءلة في تحسين الأداء المؤسسي، يُوصى بتطبيق آليات شفافة للمراقبة والتقييم داخل المؤسسات الصناعية السعودية. يجب وضع معايير واضحة لتقييم الأداء المؤسسي بشكل دوري، مع تعزيز ثقافة المساءلة على جميع المستويات الإدارية.
- كما ينبغي تعزيز قنوات الاتصال الفعالة بين الإدارات المختلفة لتمكين تدفق المعلومات بشكل سلس، مما يساهم في تعزيز الشفافية وتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة التشغيلية.

7. تحفيز الموظفين من خلال مكافآت وحوافز فاعلة:

- تشير نتائج الدراسة إلى أهمية مكافأة الموظفين المتميزين وتحفيزهم على الأداء العالي. من هنا، يوصى بتطوير برامج مكافآت وحوافز فاعلة تساهم في تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي داخل المؤسسات الصناعية. يمكن أن تشمل هذه الحوافز المالية وغير المالية مثل التقدير العلني، وفرص التطوير المهني.

8. استمرار التقييم والمتابعة لفاعلية القيادة الإدارية:

- ينبغي على المؤسسات الصناعية في السعودية أن تقوم بتقييم دوري لفاعلية القيادة الإدارية عبر مؤشرات الأداء القيادي المتنوعة. يمكن استخدام أدوات قياس الأداء القيادي مثل استبيانات القيادة، وتحليل الأداء المؤسسي، لتعزيز عملية اتخاذ القرار في ما يتعلق بتطوير القادة.
- من المفيد أن تقوم المؤسسات بإجراء دراسات متواصلة لقياس مدى توافق القيادة الإدارية مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 لضمان توافق الاستراتيجيات القيادية مع التحولات التكنولوجية والاقتصادية الكبرى في المملكة.

9. تركيز أكبر على دمج التقنيات الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي:

- مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا في جميع المجالات، يجب على المؤسسات الصناعية السعودية العمل على دمج التقنيات الحديثة في جميع جوانب الأداء المؤسسي. يشمل ذلك استخدام الأنظمة الذكية لتحسين جودة الأداء، وتطبيق أحدث البرمجيات لتحسين العمليات الإنتاجية والتشغيلية.



المراجع

قائمة المراجع

أولاً المراجع باللغة العربية :

- الأسدي, عايض شافى. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*. 213-256, 19(1),
- أحمد فوزي أبو بكر. (2024). أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات "نموذجاً". *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*, 9(21).
- أيمن ميرغني إبراهيم علي. (2023). دور القيادة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي-بالتطبيق على وزارة الصناعة والتجارة بالسودان. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 513-532, 4(1),
- أماني تركي المفرج. (2021). دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*, 5(27), 166-140.
- أسامة عبدالعزيز محمد علي الأديمي، أ. د/زايد ناجي ناصر شاوش. (2025). أثر الحوكمة في التميز المؤسسي في مجموعة الرويشان. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 256-274, 6(9),
- عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله د. محمد حسن الطيب عدلان. (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية 2019م). *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 3(7), 504-534.
- عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله د. عابدين صالح حمودة محمد. (2022). دور تفويض السلطة في فعالية الأداء المؤسسي (بالتطبيق على شركة سنترويد للخدمات الفنية 2018م-2021م). *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 164-187, 3(6),
- عبد الناصر علك حافظ & مازن محمود مثني. (2016). انعكاس تقويم أداء الإدارات على تحسين جودة العمل المؤسسي-*Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22(90), 123-123.
- عبد الرحيم مراد & هيلين. (2023). القوة الناعمة للقيادة الإدارية آلية لتحقيق التميز المؤسسي بالوحدات الحكومية في جمهورية مصر العربية. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*. 217-252, 24(3),
- العتيبي, سالم. (2024). إجراءات مقترحة لتطوير أداء قيادات التعليم المتوسط بدولة الكويت في ضوء أبعاد القيادة الإستراتيجية: دراسة تحليلية. *المجلة التربوية لتعليم الكبار*. 116-145, 6(3),

- السيد أبو الفتوح على. (2022). أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*. 205-255, 23(1),
- فؤاد أحمد سليمان الزيتون. (2023). تطبيق الأنظمة الإدارية في تطوير الأداء المؤسسي في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية: بلدية جرش الكبرى نموذجاً. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 699-708, 4(2),
- محمود منير علي الاخرس. (2023). تطوير الأداء المؤسسي في البلديات بالأردن وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 591-600, 4(2),
- بوجمان, مروي, بوكدرون & يوسف. (2022). أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.
- علاء يوسف نجيب عاشور. (2025). القيادة الإدارية وعلاقتها بتعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية الفلسطينية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. 81-108, 9(9),

ثانياً المراجع باللغة الانجليزية :

- Aldhobaib, M. A. (2025). The new era of the Kingdom of Saudi Arabia: Key highlights and future research agenda on organizational strategy. *Businesses*, 5(1), 5.
- Alghamdi, B., et al. (2022). Key performance indicators for measuring sustainable performance: A case study of implementing Saudi Arabia's Vision 2030 strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 34(4), 491–519.
- Alharbi, K. M. S. (2021). The impact of the 2030 Vision and firm characteristics on corporate social responsibility disclosure in Saudi Arabia (Doctoral dissertation, Victoria University).
- Al-Lehyani, B. S., & Tiwari, A. R. T. (2025). Measuring the alignment gap between organizational strategic plans and Vision 2030 goals: An analytical study in Saudi Arabia. *Majallat Al-Uloom Al-Iqtisadiya wa Al-Idariya wa Al-Qanuniya*, 9(7), 93–103.
- Alrawas, M., Lubis, A., & Noordin, K. (2025). The impact of administrative leadership on organizational performance from an Islamic perspective. *Al-Qanatir: International Journal of Islamic Studies*, 34(3), 176–197.
- Al Shamlan, A. E. (2023). Resilient leadership: A study connecting Saudi Vision 2030 and the higher education sector (Doctoral dissertation, Victoria University).
- Hicham, B., & Toumi Hamza, D. (2024). Dimensions of artificial intelligence and data strategies in industrial enterprises and achieving sustainable leadership: A reading in the Saudi Industrial National Strategy 2016–2030. *Journal of North African Economies*, 20(34), 185–204.

- Laallam, A., et al. (2025). Exploring the impact of green banking practices on environmental performance: The case of Saudi Arabia and Vision 2030. *International Journal of Ethics and Systems*.
- Mohiuddin, K., et al. (2023). Potentialities and priorities for higher educational development in Saudi Arabia for the next decade: Critical reflections of the Vision 2030 framework. *Heliyon*, 9(5).
- Rahman, R., & Al-Borie, H. M. (2021). Strengthening the Saudi Arabian healthcare system: Role of Vision 2030. *International Journal of Healthcare Management*, 14(4), 1483–1491.
- Sagr, A., & Mohammed, A. (2023). Enhancing university leadership for innovative educational environments in Saudi Arabia: A Vision 2030 case study of Prince Sattam bin Abdulaziz University. *International Journal of Educational Organization & Leadership*, 30(2).

الملاحق

استبيان لقياس أثر القيادة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي

في المشاريع الصناعية بمدينة الجبيل 2030

إعداد الباحث: طلال عبدالمحسن الحربي كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

عزيزي المشارك، يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي في المشاريع الصناعية بمدينة الجبيل، وذلك في إطار تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة وصدق، علمًا بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة. شكرًا لتعاونكم الكريم.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عنك:

م	البيان	الفئات أو الخيارات
1	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2	الفئة العمرية	☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-39 سنة ☐ 40-49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
3	المؤهل العلمي	☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
4	عدد سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 ☐ 11-15 ☐ أكثر من 15 سنة
5	نوع المؤسسة	☐ حكومية ☐ خاصة
6	المستوى الإداري	☐ مدير ☐ مشرف ☐ موظف إداري

القسم الثاني: محاور الدراسة

يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة حسب مقياس ليكرت الخماسي الآتي:

درجة الموافقة	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الرمز الرقمي	1	2	3	4	5

المحور الأول: القيادة الإدارية

م	العبارات	1	2	3	4	5
1	يسعى القائد إلى تحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتعامل القائد بعدالة ومساواة مع جميع الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يشارك القائد موظفيه في اتخاذ القرارات الإدارية المهمة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يمتلك القائد القدرة على حل المشكلات بطرق مبتكرة.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يحرص القائد على توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
6	يشجع القائد على روح الفريق والتعاون بين العاملين.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يهتم القائد بتطوير مهارات موظفيه من خلال التدريب المستمر.	☐	☐	☐	☐	☐
8	يتميز القائد بقدرته على التواصل الفعال مع جميع المستويات الإدارية.	☐	☐	☐	☐	☐
9	يُظهر القائد الاحترام والتقدير لآراء الآخرين.	☐	☐	☐	☐	☐
10	يتصف القائد بالقدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	☐	☐	☐	☐	☐
11	يعتمد القائد على التخطيط المنهجي لتحقيق الأهداف التنظيمية.	☐	☐	☐	☐	☐
12	يهتم القائد ببناء ثقافة عمل قائمة على الثقة والشفافية.	☐	☐	☐	☐	☐
13	يسعى القائد إلى تمكين الموظفين ومنحهم صلاحيات أوسع.	☐	☐	☐	☐	☐
14	يتعامل القائد بمرونة مع المواقف الطارئة والتغيرات المفاجئة.	☐	☐	☐	☐	☐
15	يحرص القائد على غرس القيم المؤسسية والالتزام المهني.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

م	العبارات	1	2	3	4	5
1	تعمل المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية.	☐	☐	☐	☐	☐

☐	☐	☐	☐	☐	2 تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.
☐	☐	☐	☐	☐	3 يلتزم الموظفون بمعايير الأداء المطلوبة لتحقيق التميز المؤسسي.
☐	☐	☐	☐	☐	4 تُطبّق المؤسسة معايير واضحة لتقييم الأداء بشكل دوري.
☐	☐	☐	☐	☐	5 يتم تشجيع المبادرات الفردية والجماعية لتحسين الأداء.
☐	☐	☐	☐	☐	6 توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة تدعم الإنتاجية.
☐	☐	☐	☐	☐	7 يتم الاهتمام بتطوير الكفاءات البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة.
☐	☐	☐	☐	☐	8 تُستخدم التقنيات الحديثة لتعزيز الأداء المؤسسي.
☐	☐	☐	☐	☐	9 تلتزم المؤسسة بمبادئ الشفافية والمساءلة في العمل الإداري.
☐	☐	☐	☐	☐	10 تسعى الإدارة إلى تقليل الهدر في الموارد وتحسين الكفاءة التشغيلية.
☐	☐	☐	☐	☐	11 يتم تعزيز ثقافة التميز والجودة في بيئة العمل.
☐	☐	☐	☐	☐	12 تستجيب المؤسسة بسرعة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
☐	☐	☐	☐	☐	13 توجد قنوات اتصال فعالة بين الإدارات المختلفة.
☐	☐	☐	☐	☐	14 يتم مكافأة الموظفين المتميزين وتشجيع الأداء العالي.
☐	☐	☐	☐	☐	15 تحقق المؤسسة مستويات مرتفعة من رضا العملاء والمستفيدين.

Abstract

This study aims to analyze the impact of administrative leadership on improving organizational performance in the Saudi industrial sector within the framework of Saudi Vision 2030. Administrative leadership is considered one of the key drivers for enhancing efficiency, productivity, and institutional sustainability. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected through a field questionnaire administered to a sample of 384 employees and administrators working in various industrial establishments in Jubail Industrial City, one of the strategic industrial centers in the Kingdom of Saudi Arabia. The questionnaire covered dimensions related to administrative leadership styles (transformational, transactional, situational, and democratic) and indicators of organizational performance (operational efficiency, service quality, job satisfaction, and overall productivity). Statistical analysis using simple linear regression revealed that administrative leadership explains a significant proportion of the variance in organizational performance ($R^2 = 0.65$), indicating a strong and statistically significant positive relationship between the two variables. Moreover, the results of ANOVA and t-tests indicated statistically significant differences in organizational performance levels attributed to demographic variables such as educational qualification and job level. The multiple regression analysis further demonstrated that demographic variables significantly contribute to explaining the variance in organizational performance. The findings suggest that adopting transformational leadership styles and encouraging employee participation in decision-making play a crucial role in enhancing organizational performance and achieving institutional excellence in line with the sustainable industrial development goals of Saudi Vision 2030.

Keywords: Administrative Leadership, Organizational Performance, Linear Regression, Saudi Industrial Sector, Saudi Vision 2030.

Middle Ocean University

College of Management

Master of Business Administration (MBA)



Title:

**The Impact of Administrative Leadership on Enhancing Organizational
Performance in the Saudi Industrial Sector in Light of Saudi Vision 2030:
An Analytical Field Study**

Prepared by:

Talal Abdul Mohsen Al-Harbi

Student ID: 251003172

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid

Dr. Fayez Jarrad

Academic Year:

2025 / 2026