

أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين
في شركة بنده بمدينة جدة – المملكة العربية السعودية

أسم الطالب

سعيد عبدالله سعيد قاسم - ١٠٦٩٦٧٠٠٩٧

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر - د. Sara Faried

د. Rana Ali - د. Alaa Ahmed

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٦	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٦	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٦	١,٣. أهمية الدراسة
٦	١,٣,١. على المستوى النظري:
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٦	١,٤. أسئلة الدراسة
٧	١,٥. أهداف الدراسة
٧	١,٦. فرضيات الدراسة
٧	١,٧. نموذج الدراسة
١١	١,٨. منهجية الدراسة
١٤	١,٩. الدراسة الميدانية
١٥	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
١٦	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٧	٢,١. المقدمة:
١٨	٢,٢. المتغير المستقل
٢٠	٢,٣. المتغير التابع
٢٣	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٣	٢,٥. الخاتمة
٢٥	قائمة المراجع

جدول الأشكال

رسم توضيحي ١ للنموذج المفاهيمي..... ١١

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

تعد القيادة الإدارية من العناصر الحيوية في نجاح المؤسسات ورفع كفاءة العاملين، إذ تؤثر بشكل مباشر في سلوك الموظفين ودافعيتهم، مما ينعكس على جودة الأداء العام. وفي ظل بيئة الأعمال التنافسية التي يشهدها قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، تزداد الحاجة إلى أنماط قيادية فعّالة قادرة على تحفيز الموظفين وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العنصر البشري.

جاء اختيار موضوع هذا البحث بعد ملاحظة تفاوت أداء الموظفين في بعض فروع شركة بنده بمدينة جدة، رغم تقارب ظروف العمل والأنظمة الداخلية، وهو ما يشير إلى احتمال وجود تأثير لاختلاف أساليب القيادة. ومن هنا، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى تأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين في هذه الشركة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة، مثل القيادة التحفيزية، التشاركية، والسلطوية، وبين مؤشرات أداء الموظفين التي تشمل: الإنتاجية، الالتزام، الرضا الوظيفي، والكفاءة. وتسعى إلى تقديم نتائج تطبيقية قابلة للاستفادة منها في تطوير أداء الكوادر البشرية داخل بيئة العمل. تكمن أهمية هذا البحث في جانبين رئيسيين: الأول نظري من خلال الإسهام في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الإدارية في السياق السعودي، والثاني تطبيقي من خلال مساعدة المؤسسات – وخصوصًا شركات التجزئة – على تبني أساليب قيادية فعّالة تعزز الأداء المؤسسي.

وقد سبقت هذه الدراسة مجموعة من البحوث التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، مثل دراسة أبو مالح (٢٠٢٠)^١ التي أثبتت أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابًا على الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي، ودراسة العنزي (٢٠١٩)^٢ التي أشارت إلى ارتباط القيادة التشاركية بتحسين الأداء في شركات الاتصالات. أما دراسة Al Khajeh (٢٠١٨)^٣، فقد بينت أن القيادة التحفيزية ترفع الإنتاجية في بيئات العمل الخليجية. إلا أن معظم هذه الدراسات لم تركز على بيئة القطاع الخاص في المملكة، مما يبرز الحاجة إلى هذه الدراسة الحالية التي تستهدف شركة بنده في مدينة جدة.

^١ أبو مالح، عوض بن عمر. (٢٠٢٠). القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي للموظفين وأدائهم: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٣٤(٤)، ١٧٢-٢١٢ منصّة دار المنظومة

^٢ العنزي، محمد. (٢٠١٩). أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين في شركات الاتصالات السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٣٩(٣)، ١٠٥-١٢٦.

^٣ Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. Journal of Human Resources Management Research, 2018, 1-10 <https://doi.org/10.5171/2018.687849>

١,٢. مشكلة الدراسة

تعد القيادة الإدارية أحد العوامل الأساسية في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، حيث تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء الموظفين وتحفيزهم ورضاهم الوظيفي. ورغم الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع في الدراسات الإدارية، إلا أن العديد من المؤسسات، خصوصًا في قطاع التجزئة، لا تزال تواجه تحديات في اختيار وتطبيق الأنماط القيادية الفعالة التي تنعكس إيجابًا على أداء الموظفين.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

وتظهر الفجوة النظرية في أن معظم الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين القيادة والأداء في سياقات تعليمية أو حكومية، مع تركيز أقل على بيئات العمل التجارية أو على شركات التجزئة الكبرى مثل شركة بنده. كما أن الأدبيات المتوفرة لا تزال محدودة فيما يتعلق بتطبيق نظريات القيادة الحديثة (مثل القيادة التحويلية أو التشاركية) على السياق السعودي، مما يحدّ من إمكانية تعميم النتائج أو توجيه الممارسات الإدارية محليًا.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوة في غياب التقييم العملي لمدى تأثير أساليب القيادة الحالية في شركة بنده على أداء موظفيها، سواء من حيث الالتزام الوظيفي، أو الإنتاجية، أو مستوى الرضا العام. كما أن القرارات المتعلقة بإدارة الفرق غالبًا ما تُبنى على اجتهادات فردية دون الاستناد إلى دراسات تحليلية تربط بين السلوك القيادي ونتائج الأداء الفعلي، مما قد يؤدي إلى تفاوتات في الأداء بين الأقسام.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات من خلال دراسة تطبيقية في شركة بنده بمدينة جدة، وذلك للإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين في شركة بنده بمدينة جدة ؟

١,٣. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذا البحث في مستويين متكاملين:

١,٣,١. على المستوى النظري:

يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي، لا سيما في السياق السعودي، من خلال تقديم إطار نظري وتحليلي يستند إلى الواقع الميداني في قطاع التجزئة. كما يساهم في ربط النظريات القيادية بالتطبيقات العملية داخل المؤسسات الكبرى.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

يوفر البحث نتائج عملية يمكن أن تستفيد منها الإدارة العليا في شركة بنده، من خلال التعرف على مدى فاعلية الأساليب القيادية المستخدمة، وتأثيرها الفعلي على الموظفين. كما يمكن أن تساعد هذه النتائج في تطوير برامج تدريبية للقادة الإداريين، وتحسين بيئة العمل بما يعزز الأداء العام للمؤسسة.

١,٤. أسئلة الدراسة

يعتمد البحث على مجموعة من الأسئلة الرئيسية والفرعية التي يتم تناولها وتحليلها، وهي:

١. ما أثر أسلوب القيادة الإدارية المتبع في شركة بنده على أداء الموظفين ؟
٢. ما الأنماط القيادية السائدة في بيئة العمل داخل شركة بنده ؟
٣. ما مستوى رضا الموظفين عن أساليب القيادة المستخدمة ؟
٤. ما العلاقة بين نوع القيادة ومستوى الإنتاجية والالتزام الوظيفي لدى موظفي شركة بنده ؟
٥. كيف يمكن توليد رؤى عملية وعلمية تساهم في تطوير الممارسات القيادية التي يمكن ان تعتمدها الإدارة العليا في شركة بنده لتعزيز أداء الموظفين ؟

١,٥ . أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

١. دراسة وتحليل أسلوب القيادة الإدارية على أداء الموظفين في شركة بنده.
٢. التعرف على الأنماط القيادية السائدة في بيئة العمل داخل الشركة.
٣. تقييم مستوى رضا الموظفين عن أساليب القيادة المستخدمة.
٤. اقتراح حلول وتوصيات تسهم في تحسين العلاقة بين نوع القيادة ومستوى الإنتاجية والالتزام الوظيفي.
٥. توليد رؤى عملية وعلمية تسهم في تطوير الممارسات القيادية التي يمكن ان تعتمدها الإدارة العليا في شركة بنده لتعزيز أداء الموظفين ؟

١,٦ . فرضيات الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها، ووفقاً للمنهج الكمي القائم على أسلوب الاستبانة والتحليل الإحصائي، تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية :

- الفرضية الصفرية (Null Hypothesis H0):
لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لأسلوب القيادة الإدارية على أداء الموظفين في شركة بنده.
- الفرضية البديلة (Alternative Hypothesis H1):
يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لأسلوب القيادة الإدارية على أداء الموظفين في شركة بنده.
- الفرضية الاتجاهية:
كلما تم تطبيق أسلوب قيادة إداري فعال، زاد أداء الموظفين في شركة بنده.
- الفرضية غير الاتجاهية:
يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الإدارية وأداء الموظفين في شركة بنده.

الفرضية الفرعية الأولى :

- الفرضية الصفرية (H0):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة الإدارية والتزام الموظفين في شركة بنده.

- الفرضية البديلة (H1):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة الإدارية والتزام الموظفين في شركة بنده.

- الفرضية الاتجاهية:

كلما تحسنت أساليب القيادة الإدارية، ارتفع مستوى التزام الموظفين في شركة بنده.

- الفرضية غير الاتجاهية:

يوجد ارتباط بين أساليب القيادة الإدارية والتزام الموظفين في شركة بنده دون تحديد اتجاه العلاقة.

الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية (H0):

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة الإدارية ورضا الموظفين في شركة بنده.

- الفرضية البديلة (H1):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة الإدارية ورضا الموظفين في شركة بنده.

- الفرضية الاتجاهية:

كلما تحسنت أساليب القيادة الإدارية، ارتفع مستوى رضا الموظفين في شركة بنده.

- الفرضية غير الاتجاهية:

يوجد ارتباط بين أساليب القيادة الإدارية ورضا الموظفين في شركة بنده دون تحديد اتجاه العلاقة.

الفرضية الفرعية الثالثة :

- الفرضية الصفرية (H0):
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع القيادة ومستوى الإنتاجية في شركة بنده.
- الفرضية البديلة (H1):
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع القيادة ومستوى الإنتاجية في شركة بنده.
- الفرضية الاتجاهية:
كلما تم تطبيق القيادة التحفيزية، ارتفعت الإنتاجية في شركة بنده.
- الفرضية غير الاتجاهية:
يوجد ارتباط بين نوع القيادة ومستوى الإنتاجية لدى موظفي شركة بنده دون تحديد اتجاه العلاقة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الصفرية (H0):
لا تؤثر الممارسات القيادية المتبعة على كفاءة الموظفين في شركة بنده.
- الفرضية البديلة (H1):
تؤثر الممارسات القيادية المتبعة على كفاءة الموظفين في شركة بنده.
- الفرضية الاتجاهية:
تؤدي الممارسات القيادية الفعالة إلى تعزيز كفاءة الموظفين في شركة بنده.
- الفرضية غير الاتجاهية:
توجد علاقة بين الممارسات القيادية المتبعة وكفاءة الموظفين في شركة بنده دون تحديد اتجاه العلاقة.

١,٧. نموذج الدراسة

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين القيادة الإدارية (المتغير المستقل) وأداء الموظفين (المتغير التابع)، حيث يفترض النموذج أن الأنماط القيادية التي يتبناها القادة داخل المؤسسة تُؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين، سواء بالإيجاب أو السلب. يُستخدم هذا النموذج كمرجعية لتوجيه تصميم البحث، وبناء الاستبانة، وتحليل النتائج لاحقاً من خلال اختبار العلاقة بين المتغيرين.

١,٧,١. مكونات نموذج البحث:

أولاً: المتغير المستقل – القيادة الإدارية

- ويتضمن مجموعة من الأنماط القيادية، مثل:
- القيادة التحفيزية: تشجيع وتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافهم.
 - القيادة التشاركية: إشراك الموظفين في اتخاذ القرار.
 - القيادة الأوتوقراطية: سيطرة المدير واتخاذ القرار بشكل فردي.
 - القيادة التحويلية: التركيز على التغيير والإبداع والتمكين.

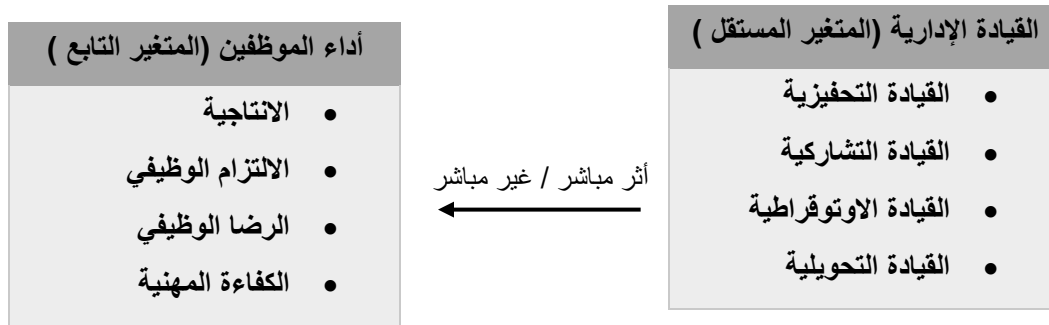
ثانياً: المتغير التابع – أداء الموظفين

- ويُقاس من خلال مؤشرات، مثل:
- الإنتاجية: مستوى الإنجاز وجودة العمل.
 - الالتزام الوظيفي: الحضور والانضباط والولاء للمؤسسة.
 - الرضا الوظيفي: مدى رضا الموظف عن بيئة العمل وقيادته.
 - الكفاءة: المهارة والدقة في أداء المهام.

١,٧,٢. العلاقة المفترضة بين المتغيرات:

يفترض النموذج أن لكل نمط من أنماط القيادة الإدارية أثرًا مباشرًا أو غير مباشر على مؤشرات أداء الموظفين، وقد يختلف هذا التأثير حسب بيئة العمل وظروف المنظمة وطبيعة القيادة نفسها.

١,٧,٣. الرسم التوضيحي للنموذج المفاهيمي :



رسم توضيحي ١ للنموذج المفاهيمي

١,٨. منهجية الدراسة

أولاً: منهجية البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Methodology) الذي يقوم على جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائياً بهدف اختبار العلاقات بين المتغيرات. كما اتبعت الدراسة المنهج الاستدلالي (Deductive Approach) الذي يبدأ من النظريات العامة والفرضيات لاختبارها ميدانياً في الواقع العملي.

وقد تم استخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المشاركين في الدراسة.

ثانيًا: مجتمع الدراسة

تم اختيار شركة بنده في مدينة جدة كمجتمع للدراسة، نظرًا لدورها الكبير في قطاع التجزئة، وتنوع كواادرها البشرية، ووجود بيئة تنظيمية غنية بالعناصر الإدارية. بلغ عدد موظفي الشركة في جدة، وفقًا لتقديرات الإدارة، نحو ٥٠٠ موظف وموظفة موزعين على إدارات متعددة.

ثالثًا: عينة الدراسة

نظرًا لحجم المجتمع (٥٠٠)، فقد تم الرجوع إلى جدول Morgan & Krejcie (١٩٧٠) لتحديد حجم العينة المناسبة إحصائيًا. ووفقًا للجدول، فإن الحجم المناسب لعينة مجتمع بهذا الحجم هو ٢١٧ فردًا. وتم اختيار العينة من مختلف المستويات الإدارية (إداريين، مشرفين، موظفين ميدانيين).

رابعًا: طرق وتقنيات أخذ العينة

تم استخدام أسلوب العينة الاحتمالية (Probability Sampling)، وبشكل أكثر تحديدًا تم تطبيق طريقة العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، حيث أُتيحت الفرصة المتساوية لكل فرد في مجتمع الدراسة ليكون ضمن العينة، مما عزز من حيادية النتائج وموثوقيتها.

خامسًا: أنواع البيانات

- البيانات الأولية: تم جمعها مباشرة من موظفي الشركة باستخدام استبانة إلكترونية صممت خصيصًا لتحقيق أهداف البحث.
- البيانات الثانوية: شملت الدراسات السابقة، والكتب العلمية، والمراجع النظرية حول القيادة الإدارية وأداء الموظفين، بالإضافة إلى الإحصاءات الرسمية وتقارير الشركة.

سادساً: أداة جمع البيانات (الاستبانة)

تم تطوير استبانة مكونة من سبعة محاور رئيسية تغطي أبعاد القيادة الإدارية وأداء الموظفين، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = لا أوافق بشدة، إلى ٥ = أوافق بشدة). وقد تم توزيع الفقرات كما يلي:

- القيادة التحويلية: ٤ فقرات
- القيادة التشاركية: ٥ فقرات
- القيادة السلطوية: ٣ فقرات
- القيادة التحفيزية: ٤ فقرات
- الكفاءة الوظيفية: ٥ فقرات
- الالتزام والانضباط: ٤ فقرات
- جودة الإنتاج: ٣ فقرات
- الرضا الوظيفي: ٤ فقرات

وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين لضمان صدق المحتوى، ثم طُبِّقت كدراسة استطلاعية على عينة صغيرة لفحص ثبات الأداة.

سابعاً: أساليب تحليل البيانات

تم استخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة. وشملت التحليلات ما يلي:

- التحليل الوصفي: لتوصيف خصائص أفراد العينة مثل الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة.
- اختبار الصدق: عبر التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) للتحقق من صلاحية الأداة.
- اختبار الثبات: عبر معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى اتساق الإجابات واستقرار الأداة.

ثامناً: الاعتبارات الأخلاقية

حرص الباحث على مراعاة الجوانب الأخلاقية للبحث، من خلال:

- أخذ الموافقة المسبقة من المشاركين.
- ضمان سرية المعلومات وعدم استخدام البيانات إلا لأغراض البحث.
- الحفاظ على خصوصية الأفراد والامتناع عن أي أسئلة شخصية أو حساسة.

٩, ١. الدراسة الميدانية

تم اختيار شركة بنده للتجزئة كميدان لتطبيق هذه الدراسة، وهي من أكبر سلاسل البيع بالتجزئة في المملكة العربية السعودية، وتمتلك شبكة واسعة من الفروع المنتشرة في مختلف المدن، ويقع مقرها الإداري في مدينة جدة.

تأسست الشركة في عام ١٩٧٨، وتقدم خدماتها من خلال عدد كبير من الموظفين العاملين في أقسام متنوعة تشمل: إدارة المبيعات، الموارد البشرية، خدمة العملاء، والإدارة التشغيلية. وتتميز بيئة العمل في بنده بالتنوع الثقافي والوظيفي، وتُعد نموذجاً مثالياً لتحليل العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الموظفين، نظراً لتعدد المستويات الإدارية فيها واختلاف أساليب القيادة بين الفروع.

وقد تم التنسيق مع إدارة الموارد البشرية بأحد فروع الشركة بمدينة جدة لتوزيع الاستبانات على عينة من الموظفين، بهدف الحصول على بيانات ميدانية دقيقة تمثل واقع القيادة في الشركة، ومدى انعكاسها على أداء العاملين

١٠,١. مخطط المشروع المقترح

يتكون مشروع التخرج من خمسة فصول رئيسية ، الى جانب الملاحق والمراجع ، وتنقسم المكونات كما يلي :

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

الفصل الخامس : حدود الدراسة ، التوصيات والخاتمة

٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

تركز هذه الدراسة على العلاقة بين القيادة الإدارية كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع، وهي علاقة محورية في نجاح المنظمات وفاعلية إدارتها. وقد تناولت العديد من الأدبيات هذا الترابط من زوايا مختلفة، إلا أن هناك فجوات بحثية لا تزال قائمة، خصوصاً في السياق السعودي، وداخل مؤسسات القطاع الخاص مثل شركة بنده. في هذا الفصل، نستعرض الخلفية النظرية والتطبيقية لكل متغير، مع تحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بينهما. كما تبرز أهمية هذا الموضوع في ضوء التحولات الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية، وارتباطه بأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تدعو إلى رفع كفاءة المؤسسات وتحسين بيئة العمل وتنمية رأس المال البشري. ومن هنا تأتي الحاجة إلى دراسة العلاقة بين أساليب القيادة وأداء الموظفين في مؤسسات قطاع التجزئة الكبرى، مثل شركة بنده، لتوفير بيانات عملية تساعد في تطوير أساليب الإدارة وتحقيق التميز المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الدراسة لا تسعى فقط إلى وصف العلاقة بين المتغيرين، بل إلى تقديم إطار علمي يساعد في صياغة توصيات قابلة للتطبيق في بيئات العمل الفعلي .

٢,٢ . المتغير المستقل – القيادة الإدارية

تُعرّف القيادة الإدارية بأنها القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم لتحقيق أهداف معينة، من خلال التخطيط والتنظيم والتحفيز والمتابعة. وقد تناولت الأدبيات المتغير القيادي عبر عدد من النظريات والنماذج، منها:

• نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

تركز على الإلهام، التحفيز، وتشجيع التغيير والابتكار. يرى Bass (1990) أن هذا النمط يرتبط إيجابياً بالأداء العالي والرضا الوظيفي، حيث يقدم القائد رؤية واضحة ويشجع العاملين على تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة الفريق أو المؤسسة.

• نظرية القيادة التبادلية (Transactional Leadership):

تقوم على تبادل المنافع، حيث يُكافأ الموظف بناءً على الأداء، وقد تكون فعالة في المهام المتكررة أو الروتينية، لكنها لا تحفز الابتكار أو التفكير الإبداعي بالشكل الكافي في البيئات المتغيرة والسريعة.

• القيادة التشاركية:

تركز على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويؤدي غالبًا إلى رفع مستوى الولاء المؤسسي، كما يساعد هذا النمط على تحسين الاتصال الداخلي وتقليل مقاومة التغيير.

• القيادة السلطوية (Autocratic):

تقوم على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات من طرف واحد، وقد تكون فعالة في البيئات شديدة التنظيم أو عند مواجهة أزمات تتطلب قرارات سريعة، لكنها تُضعف الدافعية وتقلل من مستويات الرضا على المدى الطويل، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على الإبداع.

وقد أثبتت الأدبيات أن اختيار النمط القيادي المناسب يعتمد على طبيعة العمل وثقافة المؤسسة وسلوك الموظفين.

دراسات سابقة:

• الشريف (٢٠٢٤):

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير أنماط القيادة الإدارية في تحسين الأداء بالإدارات الحكومية بمكتب تعليم رنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستندت إلى استبانة وُزعت على عينة مكونة من (١٥٠) موظفًا. وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا ($p < 0.05$) للقيادة الإيجابية في تحسين مستويات الأداء والالتزام الوظيفي، حيث أكد أكثر من ٧٠٪ من المشاركين أن القادة الذين يشجعون بيئة العمل الإيجابية يزيدون من إنتاجيتهم. كما أوصت الدراسة بضرورة

تدريب القيادات الإدارية على مهارات التحفيز والمتابعة الفعّالة لتحسين الأداء العام للإدارات الحكومية.

• Al Khajeh (2018):

تناولت الدراسة أثر القيادة التحفيزية في مؤسسات الخليج العربي، وركزت على قياس العلاقة بين أسلوب القيادة ورفع إنتاجية الموظفين باستخدام أدوات قياس كمية وتحليل ارتباط بيرسون. وأظهرت النتائج أن تطبيق القيادة التحفيزية يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاجية بنسبة تراوحت بين (١٥٪ - ٢٠٪) مقارنة بالمؤسسات التي تتبع أساليب القيادة السلطوية. كما أشارت النتائج إلى أن القادة الذين يستخدمون الحوافز المعنوية والمادية بشكل متوازن يحققون بيئة عمل أكثر استقرارًا ويقل لديهم معدل دوران الموظفين.

• Bass (1990):

أوضح في دراسته الكلاسيكية أن القائد التحويلي يمتلك قدرة عالية على التأثير في دافعية الأفراد من خلال تقديم رؤية مستقبلية واضحة وتمكين الموظفين ودعمهم المستمر. بيّنت الدراسة أن القادة التحويليين يزيدون الولاء المؤسسي ويخفضون مستويات مقاومة التغيير، إضافةً إلى رفع كفاءة فرق العمل، حيث يُنظر إليهم كنماذج يُحتذى بها في بيئات العمل. وأكد Bass أن هذا النوع من القيادة يعزز الابتكار ويجعل الموظفين أكثر التزامًا بإنجاز أهداف المنظمة.

• الحربي (٢٠٢٠):

أشارت الدراسة إلى أن تطبيق القيادة التحويلية في شركات القطاع الخاص بالمنطقة الغربية أدى إلى تحسن ملحوظ في فاعلية العمل الجماعي والاتصال بين الفرق. وأكدت النتائج أن القادة الذين يعتمدون أسلوب القيادة التحويلية يعززون الثقة داخل المؤسسة ويخلقون بيئة عمل محفزة على التعاون. كما بينت الدراسة أن هذا النمط القيادي ساعد في رفع كفاءة الإنجاز بنسبة كبيرة، حيث ازدادت سرعة إنجاز المشاريع وقلت الأخطاء التشغيلية الناتجة عن ضعف التواصل.

• أبو مالح (٢٠٢٠):

توصّلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية الإيجابية تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي لدى الإداريين في كليات جامعة الطائف. وقد بيّنت النتائج أن القادة الذين يتبنون أسلوب التحفيز المستمر والاستماع الفعال لموظفيهم يساهمون في زيادة الرضا الوظيفي وتحسين مستوى الالتزام والانتماء

للمؤسسة. كما أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في البرامج التدريبية لتطوير مهارات القادة الإداريين، خاصة فيما يتعلق بالتواصل الفعّال وإدارة فرق العمل بأسلوب داعم ومرن .

٢,٣. المتغير التابع – أداء الموظفين

يُعرف أداء الموظفين بأنه مدى التزام العاملين بإنجاز مهامهم بجودة وكفاءة وفي الوقت المناسب. يشمل الأداء الوظيفي اليوم أبعاداً متعددة تتجاوز الكم والكيف وتُقاس هذه المتغيرات عادة من خلال:

- الإنتاجية: حجم وجودة العمل المنجز.
 - الرضا الوظيفي: مدى شعور الموظف بالرضا عن عمله والبيئة المحيطة به.
 - الالتزام الوظيفي: ارتباط الموظف بالمؤسسة وحرصه على البقاء فيها.
 - التفاعل المهني: مدى تعاون الموظف مع زملائه وسعيه لتطوير العمل.
- تشير الدراسات إلى أن هذه الأبعاد تتأثر بالعوامل التنظيمية، وعلى رأسها أسلوب القيادة. وقد تناولت الأدبيات عدد من النظريات والنماذج، منها:
- نظرية التوقع (Vroom): تفترض أن الأداء يرتبط بتوقع الموظف أن جهده سيكافأ.
 - نظرية العدالة التنظيمية: تربط الشعور بالعدالة برضا الموظف.
 - نظرية الدافع الذاتي (Deci, 2000 & Ryan): تشير إلى أن الدوافع الداخلية تساهم بفاعلية في تحسين الأداء.

دراسات سابقة:

- العنزي (٢٠١٩): أثبتت الدراسة أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تحسن من أدائهم والتزامهم في شركات الاتصالات السعودية. وأظهرت النتائج أن تطبيق أسلوب القيادة التشاركية أدى إلى ارتفاع مؤشرات الأداء بنسبة (١٨٪)، وانخفاض معدل الغياب الوظيفي بشكل ملحوظ. كما أوضحت الدراسة أن

الموظفين الذين يشعرون بأن قرارات الإدارة تعكس آراءهم يصبحون أكثر ولاءً للمؤسسة وأكثر استعدادًا لبذل جهود إضافية لإنجاز أعمالهم بجودة أعلى.

• الشهراني (٢٠٢٣):

درست هذه الدراسة أثر أنماط القيادة على أداء العاملين في مستشفى عسير المركزي باستخدام منهج وصفي تحليلي. توصلت النتائج إلى تفوق القيادة الداعمة والمرنة على القيادة السلطوية في تحسين الأداء الوظيفي وخفض معدلات الشكاوى من بيئة العمل. وأشارت الدراسة إلى أن القادة الذين يمنحون موظفيهم حرية أكبر في تنظيم مهامهم ويقدمون التغذية الراجعة المستمرة، يحققون تحسنًا واضحًا في جودة الخدمات الصحية المقدمة وفي مستوى رضا المرضى عن الأداء الوظيفي للعاملين.

• Goleman (2000):

بيّن أن القيادة العاطفية تعزز المناخ الإيجابي داخل المؤسسات وترتبط مباشرة بارتفاع مؤشرات الأداء الفردي والجماعي. وأكدت الدراسة أن القائد الذي يتمتع بالذكاء العاطفي (مثل القدرة على ضبط النفس وفهم الآخرين) ينجح في تحفيز الموظفين بشكل يفوق تأثير الحوافز المادية وحدها. وأشارت النتائج إلى أن المناخ العاطفي الإيجابي يقلل النزاعات الداخلية ويزيد من التعاون بين الموظفين، مما ينعكس على رفع الإنتاجية الكلية للمؤسسة.

• الحارثي (٢٠٢٠):

أشارت الدراسة إلى أن الأسلوب السلطوي يُقلل من كفاءة الموظفين ويزيد من معدل الإرهاق الوظيفي، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على الابتكار والعمل الجماعي. وأوضحت النتائج أن الموظفين الذين يعملون تحت قيادة سلطوية يشعرون بمستويات مرتفعة من الضغط النفسي، ما يؤدي إلى انخفاض جودة الأداء وكثرة الأخطاء التشغيلية. كما بينت الدراسة أن المؤسسات التي تتبع القيادة السلطوية بشكل دائم تواجه صعوبة في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء على المدى الطويل.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تتفق معظم الأدبيات على وجود علاقة طردية قوية بين أنماط القيادة الحديثة ومستوى أداء الموظفين. فقد أوضحت دراسة الشريف (٢٠٢٤) أن القيادة التشاركية ترفع من التفاعل داخل بيئة العمل، مما يزيد من الأداء الوظيفي العام. كما أثبتت دراسات Bass (١٩٩٠) و Goleman (٢٠٠٠) أن القائد الفعال قادر على تحفيز العاملين وتوجيههم نحو الإنجاز المستدام وتحسين جودة الأداء.

وتشير نتائج الدراسات إلى أن القيادة التحويلية والتشاركية ترتبطان بارتفاع مستويات الرضا والالتزام والانتماء المؤسسي، بينما ترتبط القيادة السلطوية بارتفاع مستويات الضغط النفسي وانخفاض الكفاءة والإبداع.

ومع ذلك، تشير بعض الدراسات مثل الحارثي (٢٠٢٠) إلى أن القيادة السلطوية قد تكون فعّالة في بعض المواقف التي تتطلب قرارات سريعة أو رقابة صارمة، لكن آثارها السلبية على المدى الطويل تجعلها غير مستدامة في بيئات العمل الحديثة.

ويُلاحظ أن هناك فجوة في الأدبيات المحلية فيما يتعلق بتطبيق هذه العلاقة داخل مؤسسات قطاع التجزئة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته من خلال تطبيقها في شركة بنده – فرع جدة، بما يساهم في إثراء المعرفة الأكاديمية وتقديم توصيات عملية يمكن توظيفها لتحسين الأداء المؤسسي.

٢,٥ . الخاتمة

أوضحت مراجعة الأدبيات أن القيادة الإدارية تمثل أحد أبرز العوامل المؤثرة على أداء الموظفين. وركزت معظم الدراسات على الدور الإيجابي للقيادة التشاركية والتحفيزية في تعزيز الأداء، مقابل التأثيرات السلبية للأساليب السلطوية، خاصة في البيئات التي تعتمد على العمل الجماعي والابتكار. ومع ذلك، تظل الأدبيات المحلية بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية الميدانية، خصوصاً في القطاع الخاص التجاري الذي لم يحظَ بالاهتمام الكافي مقارنة بالقطاع الحكومي.

وتساهم هذه الدراسة في تقديم نموذج تطبيقي داخل شركة بنده في مدينة جدة، ما يُعدّ إثراءً مهمًا للأدبيات المحلية، ويفتح المجال أمام الباحثين المستقبليين لدراسة العلاقة بين القيادة والأداء في قطاعات أخرى. كما تساعد نتائج الدراسة في وضع سياسات تدريبية تهدف إلى رفع كفاءة القيادات الإدارية، وتطوير استراتيجيات التحفيز والتمكين التي من شأنها تحقيق الاستدامة في الأداء المؤسسي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو مالح، عوض بن عمر. (٢٠٢٠). القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي للموظفين وأدائهم: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٣٤(٤)، ١٧٢-٢١٢ [منصة دار المنظومة](#)

الحارثي، سالم. (٢٠٢٠). القيادة السلطوية وأثرها على كفاءة الموظفين: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، ٢٨(١)، ٩٢-١١٠.

الشريف، غالب عبد الله فيحان. (٢٠٢٤). دور ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في تحسين الأداء: دراسة ميدانية على مكتب التعليم بمحافظة رنية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٤(١) [ResearchGate](#)

الشهراني، نبيل علي سعيد. (٢٠٢٣). أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٧(٤)، ٨١-٩٩ [AJSRP](#)

العنزي، محمد. (٢٠١٩). أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين في شركات الاتصالات السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٣٩(٣)، ١٠٥-١٢٦.

عسيري، فارس محمد علي. (٢٠٢٠). أثر ممارسة نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع الخاص بالمنطقة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الطائف [AJRSP](#)

Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. Journal of Human Resources Management Research, 2018, 1–10 <https://doi.org/10.5171/2018.687849>

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19–31.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. Harvard Business Review, 78(2), 78–90.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Management (15th ed.). Pearson.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68–78.

Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley .

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