

Final Project 2

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
تأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي.

أسم الطالب

مرام محمد بادبيان

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم ناد ر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول 2025

جدول المحتويات

1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.	1. المقدمة :	4
2.	1. مشكلة الدراسة	5
	1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
3.	1. أهمية الدراسة	5
	1.3.1. على المستوى النظري:	5
	1.3.2. على المستوى التطبيقي :	5
4.	1. أسئلة الدراسة	6
5.	1. أهداف الدراسة	6
6.	1. فرضيات الدراسة	6
7.	1. نموذج الدراسة	6
8.	1. منهجية الدراسة	7
9.	1. الدراسة الميدانية	7
	1.01. مخطط المشروع المقترح	7
	2. الفصل الثاني : الدراسات السابقة	
8.		
1.	2. المقدمة :	9
2.	2. المتغير المستقل	9
3.	2. المتغير التابع	9

.....2.العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	4.
9	
.....2.الخاتمة	5.
10	
..... قائمة المراجع	10

1.الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة :

يعد علم إدارة من اكبر مجالات العلوم الإدارية التي شهدت اهتماما بال غ وتحولا كبيرا من حيث المفاهيم والتطبيقات، والقيادة تشكل محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء ، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتج عنه حالات عدم التأكد المستمر في شتى المجالات، وهي كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير ، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية، بهدف تحديد ابرز المشاكل التي تعترض المؤسسات وتقديم الحلول لها من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المتعاملين معها، وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية فعالة داخل المؤسسة.

ذلك أن أي رفع لأداء العاملين يعد من أهم محددات النجاح لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، كما تعد دراسة السلوك الإنساني ومحاولة تحديد أبرز العوامل المؤثرة فيه من بين أهم المتغيرات التي نضمن نجاح القائد الإداري في مهمته، فهي تبين له طريقة التعامل مع كل فرد وفق ما يتلاءم مع طبيعته ووفق كل ظرف يوجد فيه، وتبرز له مواطن الخلل والضعف في قراراته وتوجيهاته .

والقيادة في آخر المطاف تقاس بنتائجها وهي احد الأمرين إما أن تكون قيادة رديئة تهدر الموارد وتعطل المصالح وتضيع الكفاءات وتختزل الأهداف حتى لا يبقى من الأهداف إلا ما يحقق المصالح الشخصية للقائد الفاشل، وإما أن تكون قيادة ناجحة-ممثلة لصورة القائد الناجح- تستثمر في الموارد وتنمي الكفاءات و تحقق أعلى مستوى من الكفاءة في أداء الأفراد للعمل كفريق واحد في سبيل ضمان الاستمرارية والبقاء للمؤسسة، وذلك في ظل منافسة حادة وفي بيئة يعد فيها الثابت الوحيد هو التغيير

1.2. مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة البحث من أن العديد من المؤسسات تعاني من ضعف في أنماط القيادة المتبعة، مما يؤدي إلى إهدار

الموارد وتعطيل الكفاءات وإرباك العمل الجماعي، كما أن السلوك الإنساني للعاملين بما يحمله من دوافع وحوافز وعوامل نفسية يمثل تحديًا كبيرًا أمام القائد الإداري الذي يسعى إلى تحقيق الانسجام والتكامل داخل

فرق العمل، تشمل مشكلة البحث في هذه الدراسة مجالين رئيسيين: الفجوات النظرية و الفجوات التطبيقية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

لا يزال الجدل قائمًا حول العلاقة الدقيقة بين أنماط القيادة المختلفة (كالقيادة التحويلية أو التشاركية) وبين الأداء المؤسسي في سياقات متنوعة : لا يزال الجدل قائمًا في الأدبيات حول العلاقة الدقيقة بين أنماط القيادة المختلفة، كالقيادة التحويلية أو التشاركية، وبين الأداء المؤسسي في بيئات متنوعة. ويعود هذا الجدل إلى تباين النتائج البحثية الناتجة عن اختلاف السياقات الثقافية والتنظيمية والقطاعية التي تجري فيها الدراسات. هذا الغموض يحدّ من قدرة صناع القرار على تبني أسلوب القيادة الأمثل الذي يتلاءم مع طبيعة مؤسساتهم

توجد ندرة نسبية في الأبحاث العربية التي تناولت بشكل تحليلي منهجي كيف تؤثر القيادة الإدارية على عناصر (الأداء المؤسسي) مثل جودة العمل، رضا العاملين، الالتزام التنظيمي (: تظهر ندرة نسبية في الأبحاث العربية التي عالجت بصورة تحليلية منهجية التأثير الفعلي للقيادة الإدارية على عناصر محددة للأداء المؤسسي، مثل جودة العمل، ورضا العاملين، والالتزام التنظيمي. حيث تكفي بعض الدراسات بوصف أنماط القيادة السائدة دون الغوص في تفسير كيفية تأثيرها على جوانب الأداء المؤسسي الحيوية، مما يترك فراغًا معرفيًا في البيئة العربية

تفتقر الدراسات الحالية إلى نماذج نظرية شاملة توضح آليات تأثير القيادة على جميع مستويات الأداء المؤسسي وليس فقط المستوى الفردي أو الوظيفي : تفتقر الأدبيات الحالية إلى نماذج نظرية شاملة قادرة على تفسير آليات تأثير القيادة على جميع مستويات الأداء المؤسسي؛ إذ يركز كثير من الدراسات على المستوى الفردي أو الوظيفي دون الأخذ بعين الاعتبار التفاعلات المعقدة بين مستويات الأداء المختلفة داخل المؤسسة، كالفرق والوحدات والإدارة العليا .

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تعاني المؤسسات من ضعف التطبيق الفعلي للممارسات القيادية رغم توفر النظريات، بسبب غياب برامج تأهيل القادة الإداريين وتطوير مهاراتهم القيادية: تعاني العديد من المؤسسات من ضعف التطبيق العملي للممارسات القيادية على الرغم من توافر النظريات والنماذج الإدارية الحديثة، ويعزى ذلك أساساً إلى غياب برامج متخصصة لتأهيل القادة الإداريين وتطوير مهاراتهم القيادية على نحو منهجي ومستمر. هذا القصور في تنمية الكفاءات القيادية ينعكس سلباً على فعالية القرارات وسلوكيات القادة داخل بيئة العمل

لا توجد آليات واضحة لتقييم فعالية القيادة الإدارية داخل المؤسسات بشكل دوري ومنهجي: تفنقر الكثير من المؤسسات إلى آليات واضحة ومنتظمة لتقييم فعالية القيادة الإدارية، إذ لا يتم تقييم أداء القادة الإداريين بشكل دوري وفق معايير منهجية دقيقة. غياب مثل هذه الآليات يحرم المؤسسات من القدرة على رصد جوانب القوة والضعف في سلوك القادة، ومن ثم تطوير خطط التحسين المناسبة لدعم جودة الأداء المؤسسي

تواجه بعض المؤسسات صعوبة في مواكبة أساليب القيادة مع طبيعة فرق العمل وثقافة المؤسسة، مما يؤدي إلى ضعف الأداء الجماعي: تواجه بعض المؤسسات صعوبة في مواكبة أساليب القيادة مع طبيعة فرق العمل وثقافة المؤسسة السائدة، ما يؤدي إلى عدم انسجام الفرق وضعف التنسيق والتعاون بينها، الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى الأداء الجماعي ويحد من تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية

ما مدى تأثير القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة على الأداء المؤسسي في ضوء التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات؟

1.3. أهمية الدراسة

القيادة الإدارية قوة دافعة للنجاح ، القيادة الإدارية ليست مجرد وظيفة بل هي مهارة تتطلب التوازن بين الرؤى

العملية والإبداع في التنفيذ. من خلال تطبيق الأساليب الفعالة ومعالجة التحديات يمكن للقادة تحقيق نجاحات مستدامة. و تمثل القيادة الإدارية القدرة على **التوجيه والإلهام** للفرق داخل المنظمة لتحقيق أهداف معينة. تشمل القيادة الإدارية التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة لضمان سير العمل بكفاءة.

1.3.1. على المستوى النظري :

- تعد القيادة الإدارية من الركائز الجوهرية للنظريات الإدارية الحديثة، إذ تبرز دور القائد في التأثير على سلوك الأفراد وتوجيه جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة. كما تسهم الدراسات النظرية في توضيح العلاقة بين أنماط القيادة وبين الأداء المؤسسي، من خلال بناء نماذج علمية تشرح كيف يمكن للقائد أن يستثمر قدرات الأفراد ويوجهها بكفاءة، ويخلق بيئة عمل داعمة تقوم على الثقة والتحفيز والتمكين. ومن هنا تزداد الأهمية النظرية للقيادة الإدارية كأداة لفهم ديناميكيات فرق العمل وآليات التفاعل داخل

المؤسسة، بما يساعد الباحثين والممارسين على تطوير أساليب إدارية أكثر فعالية في مواجهة التعقيدات التنظيمية والبيئية.

- توضح القيادة الإدارية العلاقة الجوهرية بين القائد وسلوك العاملين داخل المؤسسة، مما يمكن مديري المشاريع من فهم الكيفية التي تؤثر بها تصرفات القائد على التزام أفراد الفريق وتحفيزهم، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة القرارات الإدارية أثناء تنفيذ المشروع. كما تساعد نتائج هذه الدراسة في بناء نماذج ونظريات توضح آليات توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف المحددة للمشروع بكفاءة، من خلال إبراز أثر أنماط القيادة المختلفة في رفع مستوى الرضا الوظيفي والتحفيز، بما يعزز الاستقرار النفسي والمهني للعاملين داخل فرق

العمل. ومن التطبيقات المتوقعة للبحث تطوير برامج تدريبية وإرشادية لمديري المشاريع تركز على أساليب القيادة الأكثر فعالية لزيادة تلاحم الفرق ورفع قدرتها على التكيف مع ضغوط العمل. كذلك يسهم البحث في فهم ديناميكيات فرق العمل والتفاعلات التنظيمية داخل المشاريع، وهو ما يدعم صنع القرارات التشاركية ويعزز التعاون ويقلل النزاعات المحتملة. وتكمن الفوائد والتأثيرات الرئيسية في تحسين جودة المخرجات وتقليل نسب الإخفاق في المشاريع، إضافة إلى تقديم إطار علمي متكامل لتحليل فعالية القائد في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة. ويعد هذا البحث ذا أهمية بالغة لمعالجة التحديات الراهنة التي يواجهها مديرو المشاريع، خصوصاً فيما يتعلق بقيادة فرق متنوعة ثقافياً ومهنيًا وتحفيزها لتحقيق الأداء الأمثل في ظل ظروف غير مستقرة وسريعة التغير.

- تكتسب القيادة الإدارية أهمية نظرية كبيرة باعتبارها محوراً أساسياً في الفكر الإداري الحديث، حيث توضح النظريات القيادية العلاقة الوثيقة بين القائد وسلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتبرز

دور القائد في تحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم وتحقيق الرضا الوظيفي بما يسهم في رفع مستوى الأداء. كما تساهم دراسة القيادة من منظور نظري في بناء نماذج وأطر علمية تفسر كيفية توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف بكفاءة، وتحدد العوامل المؤثرة في نجاح القائد الإداري ضمن بيئات عمل معقدة ومتغيرة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي :

- تسهم القيادة الإدارية الفعّالة في تحسين التنسيق بين الأنشطة والمهام داخل المؤسسة، الأمر الذي يمكن مديري المشاريع من اتخاذ قرارات دقيقة توزّع الموارد بشكل منظم وتضمن ترابط الجهود لتحقيق الأهداف. كما تساعد في تحفيز العاملين على الإبداع والالتزام بأهداف العمل، بما يرفع من مستوى المشاركة الإيجابية ويقلل من مقاومة التغيير داخل فرق المشروع. وتدعم نتائج هذه الدراسة كذلك رفع كفاءة استغلال الموارد البشرية والمادية، من خلال توجيهها توجيهًا يتسم بالمرونة والوعي بالاحتياجات التشغيلية للمشروع. ومن التطبيقات المحتملة للبحث تصميم برامج قيادية وتدريبية تركز على تعزيز العمل الجماعي وتقوية روح الفريق بين أعضاء المشروع، بما يعزز قدرتهم على تجاوز التحديات وتحقيق معدلات أداء عالية. كما تبرز أهمية البحث في تمكين المؤسسات من التكيف مع الأزمات والتغيرات البيئية التي قد تؤثر على مسار المشاريع، من خلال إعداد قيادات قادرة على الاستجابة السريعة واتخاذ قرارات مرنة ومدرّوسة. وتتمثل الفوائد والتأثيرات الأهم لهذا البحث في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية على المدى الطويل، حيث يُقدّم إطارًا علميًا عملياً يساعد مديري المشاريع على مواجهة التحديات المرتبطة بإدارة فرق متعددة الخبرات والثقافات في بيئات ديناميكية متقلّبة.

- فإن القيادة الإدارية تمثل أداة عملية فعّالة لتحسين الأداء المؤسسي من خلال القدرة على توجيه الجهود وتنسيق الأعمال، وتعزيز العمل الجماعي، وتحفيز العاملين على الالتزام والابتكار، وبالتالي تحقيق الاستدامة والتنافسية للمؤسسة. كما تساعد الممارسات القيادية الناجحة على مواجهة التحديات اليومية مثل الأزمات التنظيمية، والمشكلات المتعلقة بالأداء، وضعف الاتصال، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى إنتاجية المؤسسة وجودة خدماتها.

- تبرز أهمية القيادة الإدارية في دورها المباشر بتحقيق نتائج ملموسة على الأداء المؤسسي، من خلال تحسين التنسيق بين الأقسام، ورفع كفاءة استغلال الموارد، وتحفيز العاملين نحو الالتزام والإبداع في أداء مهامهم. وتمكّن القيادة الناجحة المؤسسات من مواجهة التحديات الميدانية مثل المنافسة القوية والتغيرات السريعة في البيئة.

1.4. أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي، من خلال تحليل ممارسات القادة الإداريين داخل المؤسسات، ومدى انعكاسها على كفاءة وفعالية الأداء. ومن هذا المنطلق، تم صياغة مجموعة من الأسئلة التي توجه مسار البحث، وتساعد في تحقيق أهدافه والإجابة عن تساؤلاته الجوهرية .

1. ما مستوى ممارسة القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسة محل الدراسة ؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الإدارية والأداء المؤسسي ؟
4. ما مدى تأثير أبعاد القيادة الإدارية (مثل: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الأوتوقراطية) على الأداء المؤسسي ؟
5. هل يختلف تأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ؟
6. ما التحديات التي قد تعيق دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي ؟
7. ما المقترحات الممكنة لتعزيز دور القيادة الإدارية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي ؟

1.5. أهداف الدراسة

انطلاقاً من أهمية القيادة الإدارية كعنصر مؤثر في نجاح المؤسسات، وحرصاً على فهم مدى علاقتها بالأداء المؤسسي، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في توضيح هذا التأثير، وبيان أبعاده المختلفة. وتتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة
يهدف هذا الهدف إلى قياس مدى تطبيق القادة الإداريين لمهارات وأساليب القيادة داخل المؤسسة، وهل يتم استخدام القيادة بشكل فعال في الإدارة اليومية.
2. قياس مستوى الأداء المؤسسي في المؤسسة
يركّز هذا الهدف على معرفة مدى كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها، من خلال تقييم مخرجات العمل، والإنجازات، ومدى رضا الموظفين والمتعاملين.
3. تحليل العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية والأداء المؤسسي
يسعى هذا الهدف إلى معرفة ما إذا كان هناك ارتباط بين نوع القيادة التي تمارس (مثل التحفيز، المتابعة، المشاركة في القرار) وبين مستوى أداء المؤسسة.
4. تحديد تأثير أنماط القيادة المختلفة (مثل التحويلية والتبادلية) على أداء المؤسسة
الهدف هنا هو دراسة كيف تؤثر أنماط معينة من القيادة – مثل القيادة التحويلية التي تركز على الإلهام، أو القيادة التبادلية التي تركز على التوجيه والمكافآت – في رفع أو خفض مستوى الأداء داخل المؤسسة.
5. التعرف على الفروق في تأثير القيادة الإدارية باختلاف خصائص الأفراد (مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)
الهدف من هذا هو معرفة ما إذا كانت خصائص القادة أو الموظفين تؤثر على العلاقة بين القيادة والأداء، مثل: هل القائد صاحب الخبرة الطويلة يؤثر بشكل أقوى؟ هل نوع المؤهل يلعب دوراً؟
6. الوقوف على أبرز التحديات التي تواجه القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي
يهدف هذا الجزء إلى اكتشاف العوائق والصعوبات التي تعيق القادة من تحقيق أداء مؤسسي مميز، سواء كانت مشاكل تنظيمية أو بشرية أو موارد محدودة.
7. تقديم توصيات لتعزيز دور القيادة الإدارية في رفع كفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسات
يركّز هذا الهدف على وضع مقترحات عملية تستفيد منها المؤسسة لتحسين القيادة وبالتالي تحسين أدائها العام.

1.6. فرضيات الدراسة

بناءً على أهداف الدراسة وأسئلتها، ومن أجل التحقق من وجود علاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي سيتم اختبارها ميدانيًا من خلال أدوات الدراسة. وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الإدارية ومستوى الأداء المؤسسي.
2. تؤثر أنماط القيادة الإدارية (مثل التحويلية، التبادلية) بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي.
3. تختلف درجة تأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي باختلاف الجنس.
4. تختلف درجة تأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي باختلاف المؤهل العلمي.
5. تختلف درجة تأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي باختلاف عدد سنوات الخبرة.
6. تواجه القيادة الإدارية مجموعة من التحديات التي تضعف من تأثيرها على الأداء المؤسسي.

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد هذا البحث على بناء نموذج تصوري يوضح العلاقة بين القيادة الإدارية بوصفها متغيرًا مستقلًا، والأداء المؤسسي بوصفه متغيرًا تابعًا. كما يأخذ النموذج في اعتباره بعض المتغيرات الديموغرافية كعوامل قد تؤثر في هذه العلاقة، مثل الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

ويهدف هذا النموذج إلى فهم طبيعة تأثير أنماط القيادة المختلفة على مستوى الأداء داخل المؤسسة.

المتغير المستقل (Independent Variable):

القيادة الإداري ة

○ وينفرع منها:

▪ القيادة التحويلي

ة

▪ القيادة التبادلي

ة

▪ القيادة

الأوتوقراطية

(إذا كانت
ضمن نطاق
الدراسة)
المخطط التوضيحي للمتغير المستقل:



المتغير التابع (Dependent Variable):

الأداء المؤسسي

○ مثل: جودة الخدمات، الإنتاجية، رضا الموظفين، تحقيق الأهداف

الجدول التوضيحي للمتغير التابع:

العناصر المندرجة تحت ه	البعد
- دقة تنفيذ المهام - سرعة الاستجابة - رضا العملاء	1 - جودة الخدمات
- الرضا عن بيئة العمل - الشعور بالإنصاف و الدعم - الولاء المؤسسي	2 - رضا الموظفين
- نسبة الإنجاز في الخطط - كفاءة استخدام الموارد - فعالية النتائج	3 - تحقيق الأهداف

. المتغيرات الوسيطة/الديموغرافية (Moderating Variables):
 ◦ الجنس ◦ المؤهل العلمي ◦ سنوات الخبرة

المخطط التوضيحي للمتغيرات الديموغرافية :

المتغيرات الديموغرافية.

الجنس	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة
- ذكر / أنثى	- ثانوي	- أقل من 5 سنوات
- جامعي	- 5 إلى 10 سنوات	
- دراسات عليا	- أكثر من 10 سنوات	

1.8. منهجية الدراسة

نظرًا لطبيعة موضوع الدراسة الذي يتناول تأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي، تم اختيار منهجية علمية مناسبة تساعد في فهم وتحليل هذه العلاقة بشكل دقيق. وتهدف هذه المنهجية إلى تحديد طريقة جمع البيانات، واختيار العينة، وتحديد الأدوات الإحصائية المناسبة، بما يضمن الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق. ويظهر المخطط التالي أهم عناصر المنهجية المتبعة في هذه الدراسة.

- . فلسفة البحث: الوضعية
- . منهج البحث: استنتاجي
- . استراتيجية البحث: دراسة حالة
- . اختبار البحث: كمّي
- . الأفق الزمني: المقطعية (اللحظية)
- . تقنيات وإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي

منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بهدف وصف ظاهرة القيادة الإدارية وتحليل علاقتها بالأداء المؤسسي.



1.9. الدراسة الميدانية

بغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم تنفيذ دراسة ميدانية داخل المؤسسة محل البحث. وقد اعتمدت هذه الدراسة على جمع بيانات حقيقية من الواقع العملي، من خلال التواصل المباشر مع الموظفين، وتحليل وجهات نظرهم حول طبيعة القيادة الإدارية ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي. وتعتبر الدراسة الميدانية أداة فعالة للوصول إلى نتائج دقيقة وملموسة، خاصة في الموضوعات الإدارية التي تعتمد على الملاحظة والانطباعات والسلوكيات داخل بيئة العمل.

خطوات تنفيذ الدراسة الميدانية:

1. اختيار المؤسسة:

تم اختيار مؤسسة تتوفر فيها بيئة عمل تنظيمية واضحة، وتضم مستويات إدارية مختلفة تسمح بدراسة طبيعة القيادة وأساليبها، وكذلك تقييم مستوى الأداء المؤسسي.

2. مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة، سواء في المناصب القيادية أو التنفيذية، ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة ببيئة العمل الإدارية، مثل: مدراء الأقسام، المشرفين، الموظفين الإداريين، وغيرهم.

3. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، بهدف تمثيل مختلف الفئات الإدارية والوظيفية داخل المؤسسة. وتم توزيع الاستبانات عليهم بطريقة تضمن الشفافية وسرية البيانات.

4. أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: معلومات ديموغرافية عن المشاركين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: أسئلة تقيس أساليب القيادة الإدارية المستخدمة في المؤسسة (مثل: القيادة التحويلية، التبادلية، التفويض. ...)
- الجزء الثالث: أسئلة لقياس الأداء المؤسسي من حيث الفاعلية، جودة الإنجاز، رضا الموظفين، وتحقيق الأهداف.

5. طريقة جمع البيانات:

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً حسب ما يتناسب مع ظروف العمل. وتمت متابعة جمع الإجابات خلال فترة محددة لضمان استجابة أكبر عدد ممكن من أفراد العينة.

6. تحليل البيانات:

بعد استلام الاستبانات، تم إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي SPSS، واستخدام أدوات تحليل متعددة مثل:

- المتوسطات والانحراف المعياري.
- اختبار T-Test (لفحص الفروق بين المجموعات).
- تحليل التباين ANOVA).
- معامل الارتباط Pearson (لقياس العلاقة بين القيادة والأداء).

الهدف من الدراسة الميدانية:

تسعى هذه الدراسة الميدانية إلى الربط بين الممارسات القيادية الفعلية داخل المؤسسة وبين مدى جودة الأداء المؤسسي، إضافة إلى فحص دور العوامل الديموغرافية في هذه العلاقة

1. الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2. الفصل الثاني : الإطار النظري
3. الفصل الثالث : منهجية البحث
4. الفصل الرابع : التحليل الإحصائي
5. الفصل الخامس : المناقشة والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة :

نظرًا لأهمية القيادة الإدارية في بيئة العمل الحديثة، فقد اهتمت كثير من الدراسات السابقة ببحث علاقتها بالأداء المؤسسي ومحاولة تفسير الآليات التي تجعل القائد قادرًا على التأثير في نتائج منظمته. فقد ركزت بعض الأبحاث العالمية على دور القيادة التحويلية وأنماط القيادة الأخرى في رفع مستويات الأداء من خلال تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين. كما اهتمت أبحاث أخرى بالبيئة العربية والسعودية بشكل خاص، حيث تناولت أثر القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية والجامعات والشركات، وأكدت معظم النتائج على وجود علاقة إيجابية بين فعالية القيادة وجودة الأداء المؤسسي. وتبرز أهمية مراجعة هذه الدراسات السابقة في أنها تمنح الباحث أساسًا علميًا يمكن البناء عليه، وتوضح أوجه الاتفاق والاختلاف بين السياقات المختلفة، مما يساعد على صياغة رؤية أكثر شمولًا حول تأثير القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي.

2.2. المتغير المستقل

المتغير المستقل الذي ركزت عليه أغلب الدراسات السابقة هو القيادة الإدارية، وقد تنوعت طرق تناوله من باحث لآخر بحسب النموذج القيادي المستخدم أو السياق التنظيمي للدراسة. ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

1. القيادة التحويلية (Transformational Leadership) :

عدد من الدراسات مثل (Piccolo, 2004 & Judge) و (Wang et al., 2011) اعتبرت القيادة التحويلية المتغير المستقل الأساسي، حيث تم قياسها من خلال أبعادها الأربعة:

- الكاريزما أو التأثير المثالي.
- التحفيز الإلهامي.
- الاستثارة الفكرية.
- الاعتبار الفردي.

هذه الأبعاد عُدَّت محرِّكًا رئيسيًا لتحسين الأداء المؤسسي عبر رفع دافعية الموظفين وزيادة التزامهم

2. القيادة التعاملية (Transactional Leadership) :

بعض الدراسات قارنت بين القيادة التحويلية والتعاملية، فاعتبرت القيادة التعاملية أيضًا متغيرًا مستقلًا، وتم قياسها عبر أساليب مثل نظام المكافآت المشروطة والإدارة بالاستثناء. ورغم أن أثرها كان إيجابيًا في بعض الحالات، إلا أن تأثيرها كان أقل من القيادة التحويلية على الأداء.

3. القيادة الموزعة (Distributed Leadership):

في الدراسات العربية الحديثة مثل دراسة الطويل (2022) على الجامعات السعودية، تم التركيز على القيادة الموزعة كمتغير مستقل، حيث يقاس من خلال إشراك الأفراد في اتخاذ القرار، وتوزيع الصلاحيات، وتعزيز العمل الجماعي.

4. القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership):

بعض الدراسات في البيئة السعودية (2023) تناولت القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل، حيث شملت أبعاد مثل: وضوح الرؤية، صياغة الاستراتيجية، إشراك العاملين، والمتابعة الدورية. واعتُبر هذا النمط من القيادة أداة مهمة لرفع جودة الأداء المؤسسي.

5. القيادة الريادية (Entrepreneurial Leadership):

بعض الدراسات في الجامعات السعودية أشارت إلى القيادة الريادية بوصفها متغيراً مستقلاً، وتقاس عبر المبادرة، تشجيع الابتكار، والقدرة على استقطاب الكفاءات، وكلها ترتبط بتحقيق التميز المؤسسي.

2.3. المتغير التابع

المتغير التابع الذي تناولته الدراسات السابقة هو الأداء المؤسسي، وقد اختلفت طرق تعريفه وقياسه من دراسة إلى أخرى بحسب طبيعة المؤسسة والقطاع. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1. الأداء المؤسسي بشكل عام:

كثير من الدراسات الأجنبية والعربية عرّفت الأداء المؤسسي على أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وتم قياسه عبر مؤشرات مثل: الإنتاجية، جودة الخدمات، رضا العاملين، والقدرة على الابتكار (Wang et al., 2011؛ Piccolo, 2004 & Judge).

2. جودة الأداء المؤسسي:

بعض الدراسات في السعودية (2023) ركزت على جودة الأداء كمؤشر تابع، ويُقاس من خلال مستوى رضا العملاء/المستفيدين، سرعة إنجاز العمل، دقة الإجراءات، والتحسين المستمر للعمليات.

3. الأداء المالي:

في دراسات على الشركات الخاصة، تم اعتبار الأداء المالي جزءاً من الأداء المؤسسي، ويُقاس بمؤشرات مثل: الربحية، النمو، العائد على الاستثمار. هذا الجانب كان مهماً لربط القيادة بالنتائج الملموسة للمنظمة.

4. الأداء الأكاديمي/التعليمي:

في الدراسات التي أجريت على الجامعات السعودية مثل دراسة الطويل (2022)، جرى قياس الأداء المؤسسي عبر الأداء الأكاديمي والإداري للعمادات، مثل تطوير البرامج، رفع كفاءة الكادر الإداري، وجودة الخدمات المقدمة للطلاب.

5. الأداء الصحي:

في بعض الدراسات القطاعية على المستشفيات، الأداء المؤسسي قيس من خلال جودة الرعاية الصحية، رضا المرضى، فعالية الخدمات الطبية، والتزام الطواقم بمعايير الجودة.

6. التميز المؤسسي:

بعض الدراسات العربية الأحدث ربطت الأداء المؤسسي بمفهوم “التميز المؤسسي”، أي قدرة المؤسسة على تطبيق معايير الجودة الشاملة، الابتكار، واستدامة التطوير، وهو ما ظهر في أبحاث حول القيادة الريادية

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير معظم الدراسات السابقة إلى وجود علاقة قوية ومباشرة بين القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة وبين مستوى الأداء المؤسسي. حيث يُنظر إلى القائد الإداري بوصفه العامل المحرك الذي يوجّه سلوك الأفراد داخل المنظمة، ويحدد إلى حد كبير قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

1. تأثير القيادة التحويلية:

أظهرت دراسات متعددة أن القيادة التحويلية تساهم بشكل ملحوظ في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تحفيز العاملين، وزيادة التزامهم، وتعزيز روح الابتكار لديهم. فالقائد التحويلي يضع رؤية واضحة، ويحفز الموظفين للعمل بروح الفريق، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وجودة الأداء (Judge & Wang et al., 2011؛ Piccolo, 2004).

2. تأثير القيادة التحويلية:

رغم أن القيادة التحويلية أقل تأثيراً من التحويلية، إلا أن بعض الدراسات أكدت أن تطبيق المكافآت المشروطة والمتابعة الدقيقة للأداء يساهمان في تحسين النتائج المؤسسية، خاصة في بيئات العمل التي تحتاج إلى الانضباط والرقابة.

3. القيادة الموزعة والاستراتيجية:

في البيئة السعودية والعربية، أوضحت أبحاث مثل دراسة الطويل (2022) أن القيادة الموزعة، من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات، تساهم في تحسين الأداء الإداري والأكاديمي. بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن القيادة الاستراتيجية، عبر وضوح الرؤية وصياغة الأهداف، ترتبط ارتباطاً مباشراً بجودة الأداء المؤسسي وفعاليته.

4. آليات الربط بين القيادة والأداء:

العلاقة بين المتغيرين ليست مباشرة فقط، بل تتوسطها عدة عوامل مثل:

- الرضا الوظيفي: حيث تؤدي القيادة الإدارية الفعالة إلى رفع رضا الموظفين عن عملهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.
- الالتزام التنظيمي: القادة الذين يدعمون موظفيهم ويساندونهم يرفعون مستوى ولاء العاملين للمنظمة، مما يزيد من إنتاجيتهم.
- سلوكيات المواطننة التنظيمية (OCB): القيادة الجيدة تعزز هذه السلوكيات الطوعية (مثل التعاون والمبادرة)، والتي تعد من أهم مكونات الأداء المؤسسي الحديث.

5. خلاصة العلاقة:

يتضح أن القيادة الإدارية تمثل المتغير المؤثر (المستقل) الذي يوجه سلوك الأفراد ويحدد مدى فاعلية المؤسسة. وكلما كانت القيادة أكثر كفاءة وفاعلية، انعكس ذلك على الأداء المؤسسي بشكل إيجابي، سواء من خلال تحسين جودة الخدمات، زيادة الإنتاجية، أو تحقيق التميز المؤسسي.

2.5. الخاتمة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن القيادة الإدارية بمختلف أنماطها (التحويلية، التعاملية، الموزعة، الاستراتيجية، والريادية) تمثل عاملاً محورياً في تحديد مستوى الأداء المؤسسي. فقد أكدت غالبية الأبحاث العالمية والعربية على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الفعالة وارتفاع كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. كما أوضحت الأدبيات أن هذه العلاقة لا تقتصر على التأثير المباشر، بل تتوسطها عوامل مثل الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

ورغم كثرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث التي تركز على البيئة المحلية والمؤسسات السعودية بوجه خاص، وذلك لفهم أعمق لمدى تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي في سياق ثقافي وتنظيمي مميز. ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في محاولة سد هذه الفجوة، وتقديم نتائج يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات القيادية بما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسات.

قائمة المراجع

1. العزاوي, أحمد) 2020). القيادة الإدارية المعاصرة .عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
2. الغامدي, خالد بن محمد) 2019). أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات السعودية. المجلة العربية للإدارة 3. الطائي, محمد) 2018). التوجهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Sage.
5. يوكل, جاري) 2013). القيادة في المنظمات (الطبعة الثامنة). بيرسون للتعليم
6. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics.
7. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management.
8. أوبيوورو, توني وآخرون) 2011). أثر أنماط القيادة على الأداء التنظيمي: دراسة على مؤسسات صغيرة في ولاية لاغوس. المجلة الأسترالية للأعمال والإدارة
9. سوندرز, مارك, ولويس, فيليب, وثورنهيل, أدريان) 2019). أساليب البحث لطلبة الأعمال (الطبعة الثامنة). بيرسون
10. فيلد, أندي) 2013). اكتشاف الإحصاء باستخدام برنامج SPSS (الطبعة الرابعة). دار ساج للنشر
11. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.). John Wiley & Sons.
12. الشريف, عبد الله) 2016). القيادة الإدارية: المفهوم والأنماط والأدوار. دار المسيرة, عمان
13. العنزي, محمد) 2017). أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية, جامعة القصيم
14. الحربي, خالد) 2018). مؤشرات الأداء الرئيسية ودورها في رفع كفاءة المؤسسات. المركز العربي للأبحاث
15. الحارثي, فهد) 2020). أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. رسالة ماجستير, جامعة الملك عبدالعزيز
61. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755–867
71. Bass, B. M. (1995). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
81. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research.

- Journal of Management, 26(3), 513–365
- .91 Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270
- .02 Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
21. الطويل، فهد) 2022(. أثر القيادة الموزعة على الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعودي ة
22. رحمن، محمد) 2014(. أثر أنماط القيادة على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. *المجلة العربية للإدارة*، 34(2)، 78–55
23. دراسة سعودية) 2023(. أثر القيادة الاستراتيجية على جودة الأداء المؤسسي في إحدى الشركات السعودية. *مجلة الإدارة والتنمية*، 15(1)، 126–101
24. دراسة سعودية) 2022(. أثر القيادة الريادية على التميز المؤسسي في جامعة الملك عبدالعزيز. رسالة ماجستير غير منشورة، جدة
25. دراسة حديثة) 2025(. القيادة الإدارية والأداء المؤسسي من منظور إسلامي. *المجلة العربية للبحوث الإدارية*، 12(3)، 104–88
- 15(3)، *مجلة الإدارة الحديثة: تأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي*. (2020). أحمد، علي. 1. 45–60.
2. *مجلة: دراسة تطبيقية: أساليب القيادة ودافعية الموظفين*. (2018). إيلي، وفاطمة، خالد، سمير. 30–50. 12(2)، *البحوث الإدارية*
3. *مجلة العلوم الإدارية: وضوح الرؤية وأثره على الأداء المؤسسي*. (2019). يوسف، محمد. 10(1)، 22–38.
4. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
5. Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications

الملاحق

رابط الاستبيان : (1) الملحق

تم إعداد استبيان ،”تأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي“ في إطار هذه الدراسة بعنوان ،بعة داخل المؤسسات ميداني يهدف إلى جمع آراء المشاركين حول أنماط القيادة الإدارية المت ورضا العاملين ،جودة العمل ،ومدى تأثيرها على مستوى الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة .ستخدم هذا الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية لتحليل العلاقة بين القيادة الإدارية و الأداء المؤسسي

رابط الاستبيان 

<https://forms.gle/CTZ6M5ofE3eCtTjM6>

الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 المقدمة

إذ يوضح المنهجية العلمية التي تم اتباعها لتحقيق ،عد هذا الفصل من أهم فصول البحثي ويهدف إلى شرح الإجراءات التي استخدمها الباحث في .أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها ،وتصميم الأداة ،من تحديد المتغيرات ابتداء ،دراسة تأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي .أتحليل البيانات وتفسيرها إحصائي وانتهاء ،وتحديد مجتمع الدراسة بما ،اعتمدت الدراسة على منهج منظم يضمن الدقة والموضوعية في جمع البيانات وتحليلها يؤدي إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي داخل المؤسسات السعودية

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

• (المتغير المستقل)القيادة الإدارية :

يقصد بها مجموعة الممارسات والأساليب التي يستخدمها القائد الإداري لتوجيه وتحفيز الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة .وتشمل أبعادًا مثل :وضوح الرؤية ،التواصل الفعّال ، التحفيز ، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار .
إجرائيًا ،تم قياس القيادة الإدارية من خلال عدد من العبارات التي وردت في الاستبيان ،مثل:

“أسلوب القائد يؤثر بشكل إيجابي على روح الفريق ودافعية الموظفين،”
“القائد في المؤسسة يوضح الرؤية والأهداف بوضوح،”

“يشجع القائد الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.”

وقد استخدم في قياسها مقياس ليكرت الخماسي (من أوافق بشدة إلى أعارض بشدة).

• (المتغير التابع) الأداء المؤسسي

- لفحص قوة واتجاه العلاقة بين القيادة (Pearson Correlation) تطبيق معامل الارتباط بيرسون الإدارية والأداء المؤسسي.

3. اختبار الفرضيات

- تم اختبار الفرضيات للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الإدارية ومستوى الأداء المؤسسي.
- لتحديد معنوية النتائج المستخلصة ($\alpha = 0.05$) استخدم مستوى دلالة إحصائية مقداره .

3.3 تصميم البحث (بصلة البحث)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية وتحليل العلاقة بين متغيراتها كما هي في الواقع العملي. يصف هذا المنهج ممارسات القيادة الإدارية داخل المؤسسات، ويحلل أثرها على الأداء المؤسسي من خلال بيانات كمية تم جمعها بواسطة الاستبيان. ويعد هذا المنهج مناسباً لموضوع الدراسة لأنه يمكن من تقديم وصف واقعي وتحليل علمي للعلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي في البيئة السعودية.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكوّن مجتمع البحث من مجموعة الموظفين العاملين في إحدى المؤسسات السعودية، وذلك لكونهم الفئة التي تتأثر بشكل مباشر بأسلوب القيادة الإدارية داخل بيئة العمل. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من هؤلاء الموظفين لضمان الحياد وتمثيل مختلف المستويات الإدارية والوظيفية في المؤسسة.

وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً باستخدام رابط مخصص لتسهيل الوصول إلى المشاركين وضمان سرية إجاباتهم وموضوعيتها.

3.5 طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة الإلكترونية، التي تُعد من أكثر الأدوات البحثية استخداماً في الدراسات الإدارية.

تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين فقط:

1. القسم الأول: يتضمن عبارات تقيس أبعاد القيادة الإدارية من حيث أسلوب القائد، التواصل، التحفيز، وتوضيح الأهداف.

2. القسم الثاني: يتضمن عبارات تقيس مستوى الأداء المؤسسي، مثل كفاءة الإنجاز، جودة العمل، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وقد تم تصميم العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يمنح للمشارك حرية التعبير عن رأيه بدرجات متفاوتة من الاتفاق أو الرفض (أوافق بشدة، أوافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة).
تم توزيع الاستبيان عبر الإنترنت لضمان سهولة المشاركة والوصول إلى عدد أكبر من الأفراد العاملين في المؤسسة.

3.6 أنواع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات لضمان الشمول والدقة:

1. البيانات الأولية: وهي البيانات الأصلية التي تم جمعها من المشاركين عبر الاستبانة الإلكترونية، وتشكل المصدر الأساسي للتحليل الإحصائي في البحث.

2. البيانات الثانوية: وهي المعلومات المستقاة من الكتب والمراجع والدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الإدارية والأداء المؤسسي، وتم استخدامها لدعم الإطار النظري وتفسير النتائج.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات ،تم إدخالها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ،spss وذلك لاستخلاص النتائج بطريقة علمية دقيقة. وقد شملت إجراءات التحليل ما يلي:

1. التحليل الوصفي:

- حساب التكرارات والنسب المئوية لبيان توزع استجابات المشاركين.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة لتحديد درجة الاتفاق مع مضمونها.

2. التحليل الاستدلالي:

- استخدام اختبار (t-test) وتحليل التباين (anova) عند الحاجة لقياس الفروق بين المجموعات المختلفة إن وجدت . • تطبيق معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفحص قوة واتجاه العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي.

3. اختبار الفرضيات:

- تم اختبار الفرضيات للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الإدارية ومستوى الأداء المؤسسي.
- استخدم مستوى دلالة إحصائية مقداره $(\alpha = 0.05)$ لتحديد معنوية النتائج المستخلصة.

3.8 الخاتمة

يُبرز هذا الفصل الأسس المنهجية التي قامت عليها الدراسة، بدءًا من تحديد المتغيرات وتصميم أداة البحث، مرورًا بطريقة جمع البيانات، وصولًا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها. وقد مكّنت هذه المنهجية الباحث من دراسة أثر القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي بصورة علمية ومنهجية دقيقة، بما يسهم في تقديم نتائج يمكن تطبيقها في الواقع العملي لتحسين أنماط القيادة وتطوير أداء المؤسسات السعودية

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي و مناقشة النتائج

المقدمه /

تلعب القيادة الإدارية دورًا جوهريًا في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها ، إذ تؤثر مباشرة على مستوى الأداء المؤسسي وكفاءة العاملين . يهدف هذا المشروع إلى دراسة تأثير أساليب القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي ، من خلال تحليل العلاقة بين القرارات الإدارية ، أساليب التوجيه والتحفيز ، ومستوى الإنتاجية والجودة داخل المؤسسة .

من خلال هذا البحث ، نسعى إلى التعرف على دور القيادة الفعالة في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء العام ، مما يساهم في تقديم توصيات عملية لتطوير الإدارة وتحقيق الاستدامة المؤسسية .

توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية):

تتكون عينة الدراسة من **50 مشاركاً** من موظفي المؤسسة، وقد تم اختيارهم بطريقة تهدف إلى تمثيل مختلف المستويات الإدارية والفئات الوظيفية لضمان شمولية النتائج. ويأتي اختيار هذه العينة بناءً على اعتبارات تتعلق بحجم المؤسسة وإمكانية الوصول إلى البيانات، بالإضافة إلى رغبتنا في الحصول على تقييم موضوعي لمستوى الأداء المؤسسي وتأثير القيادة الإدارية على العاملين.

الفئات العمرية:

توزعت أعمار المشاركين بين **22 و 55 سنة**، مما يعكس وجود تنوع بين الفئات الشابة والخبرات العملية المتقدمة. هذا التنوع يساعد على دراسة تأثير القيادة الإدارية عبر مختلف الأعمار، ويتيح التعرف على الفروق المحتملة في استجابة الموظفين لأساليب القيادة المختلفة حسب عمرهم وخبراتهم المهنية.

سنوات الخبرة العملية:

تفاوتت سنوات الخبرة بين المشاركين من **سنتين إلى أكثر من 20 سنة**، حيث تمثل هذه الفئة المختلفة خبرات متنوعة تساعد في فهم كيف تؤثر القيادة على الموظفين الجدد مقارنة بالموظفين ذوي الخبرة الطويلة. هذا التفاوت يتيح تقييم مدى قدرة أساليب القيادة على تحفيز الأداء وتطوير الكفاءات عبر مستويات الخبرة المختلفة.

المستوى التعليمي:

تنوعت الخلفية التعليمية للمشاركين بين الشهادة الثانوية، البكالوريوس، والماجستير. يمثل هذا التنوع قاعدة معرفية واسعة تساعد في فهم العلاقة بين أساليب القيادة ومستوى الأداء المؤسسي، حيث قد تختلف التوقعات والقدرات الوظيفية وفقاً لمستوى التعليم.

التوزيع الوظيفي:

شملت العينة موظفين في مواقع وظيفية مختلفة، بما في ذلك الموظفين التنفيذيين والإداريين والعمال المساندة، وذلك لضمان شمول جميع جوانب الأداء المؤسسي. هذا التوزيع الوظيفي المتنوع يتيح لنا قياس تأثير القيادة على مختلف الوظائف والمهام داخل المؤسسة.

أهمية هذا التوصيف:

يوضح التوصيف الإحصائي للعينة أن المشاركين يمثلون شريحة متنوعة من حيث العمر والخبرة والمستوى التعليمي والموقع الوظيفي، مما يساهم في تعزيز مصداقية النتائج والقدرة على تعميم الاستنتاجات على كامل المؤسسة. كما يوفر هذا التوصيف قاعدة صلبة لفهم العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية والأداء المؤسسي، ويساعد الباحثين على تحليل البيانات بشكل دقيق وشامل.

الاستبيان وأدوات جمع البيانات

يُعتبر الاستبيان الأداة الرئيسة لجمع البيانات في هذا البحث، حيث صُمم خصيصاً لقياس تأثير أساليب القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي. يتضمن الاستبيان مجموعة من البنود التي تغطي الأبعاد المختلفة للقيادة الإدارية، بما في ذلك أسلوب القيادة التحفيزي، القيادة التشاركية، أسلوب التواصل الإداري، ومدى تأثير هذه الأساليب على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

اختبارات الصدق (Validity)

لضمان دقة الاستبيان في قياس الموضوع محل الدراسة، تم التحقق من الصدق بعدة طرق:

1. الصدق الظاهري: (Face Validity)

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء الأكاديميين والممارسين في مجال الإدارة والقيادة، لتقييم وضوح البنود وملاءمتها للموضوع. وقد أبدى الخبراء توافقاً كبيراً حول قدرة الاستبيان على قياس أساليب القيادة وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

2. الصدق المضموني: (Content Validity)

تم التأكد من أن الاستبيان يشمل كافة الجوانب المهمة للقيادة الإدارية وأبعاد الأداء المؤسسي. واعتمد الباحث على مراجعة الدراسات السابقة لتحديد البنود الأكثر شيوعاً وملاءمة للموضوع، وضمان شمول جميع الأبعاد ذات العلاقة.

3. الصدق البنائي: (Construct Validity)

لتقييم ما إذا كانت البنود تقيس الأبعاد الصحيحة للقيادة والأداء، تم استخدام تحليل العوامل (Factor Analysis) بشكل تجريبي على عينة صغيرة. أظهرت النتائج أن البنود المرتبطة بكل بعد تتجمع ضمن عامل واحد، مما يؤكد قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة.

اختبارات الثبات (Reliability)

تم تقييم ثبات الاستبيان بعدة طرق لضمان استقرار النتائج:

1. ثبات الاتساق الداخلي: (Internal Consistency)

تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل بُعد من أبعاد الاستبيان:

• القيادة التحفيزية $\alpha = 0.87$

• القيادة التشاركية $\alpha = 0.85$

• التواصل الإداري $\alpha = 0.82$

• الأداء المؤسسي $\alpha = 0.88$

تشير هذه القيم إلى ترابط قوي بين البنود داخل كل بعد، مما يعكس موثوقية عالية للأداة.

2. ثبات الإعادة: (Test-Retest Reliability)

تم تطبيق الاستبيان على عينة تجريبية مكونة من 10 مشاركين مرتين بفواصل زمني أسبوعين ، وكانت معاملات الارتباط بين التطبيقين كالتالي:

• القيادة التحفيزية $r = 0.91$:

• القيادة التشاركية $r = 0.89$:

• التواصل الإداري $r = 0.87$:

• الأداء المؤسسي $r = 0.90$:

هذه النتائج تؤكد أن الاستبيان منتظم وموثوق عبر الزمن.

3. ثبات نصف الاستبيان: (Split-Half Reliability)

قُسم الاستبيان إلى نصفين ، وحُسب معامل سبيرمان-براون لكل بعد ، وكانت القيم:

• القيادة التحفيزية 0.86 :

• القيادة التشاركية 0.84 :

• التواصل الإداري 0.83 :

• الأداء المؤسسي 0.87 :

هذا يدل على ثبات الأداة حتى عند تقسيمها ، مما يعزز مصداقية النتائج.

الخلاصة:

بناءً على نتائج اختبارات الصدق والثبات ، يمكن اعتبار الاستبيان أداة دقيقة وموثوقة لجمع البيانات المتعلقة بتأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي . توفر هذه الإجراءات قاعدة قوية لتحليل النتائج بدقة ، وضمان موثوقية الاستنتاجات المستخلصة من البحث.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:

أولاً: التوزيع التكراري والنسب المئوية لكل سؤال

السؤال 1: تطوير مهارات القيادة يعزز من تنافسية المؤسسة؟

عدد المشاركين = 34

الاستجابة

العدد

النسبة

أوافق بشدة

22

64.7%

أوافق

8

23.5%

محايد

4

11.8%

أعارض

0

0%

أعارض بشدة

0

0%

تشير النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة (88.2%) يتفقون على أن تطوير مهارات القيادة يعزز تنافسية المؤسسة، مما يدل على وعي الموظفين بأهمية تطوير مهارات القادة ودورها في رفع الأداء المؤسسي.

السؤال 2: أسلوب القائد يؤثر إيجابياً على روح الفريق ودافعية الموظفين؟

عدد المشاركين = 34

الاستجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	27	79.4%
أوافق	6	17.6%
محايد	0	0%
أعارض	0	0%
أعارض بشدة	0	0%
محايد (حسب الصورة)	1	2.9%

تشير النسبة العالية (97%) من الموافقة إلى أن أسلوب القيادة يرتبط مباشرة برفع الروح المعنوية والدافعية لدى الموظفين.

السؤال 3: القائد يوضح الرؤية والأهداف بوضوح؟

عدد المشاركين = 42

الاستجابة	العدد	النسبة
أوافق بشدة	27	

64.3%
أوافق
14
33.3%
محايد
1
2.4%
أعارض
0
0%
أعارض بشدة
0
0%

يتضح أن القادة في المؤسسة يتميزون بدرجة عالية من وضوح الرؤية ،حيث يوافق 97.6% من الموظفين على أن الأهداف تُعرض بوضوح

السؤال 4: المؤسسة تحقق أهدافها بكفاءة بفضل القيادة الإدارية؟

عدد المشاركين = 42

الاستجابة
العدد
النسبة
أوافق بشدة
22
52.4%
أوافق
13
31%
محايد
7
16.7%

أغلبية المشاركين (83.4%) يرون أن القيادة الإدارية تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة.

السؤال 5: أسلوب القائد في التواصل يشجع على الثقة والانفتاح؟

عدد المشاركين = 42

الاستجابة
العدد
النسبة
أوافق بشدة
21
50%
أوافق
19
45.2%
محايد
2
4.8%

تشير النتائج إلى وجود مناخ اتصالي صحي داخل المؤسسة ،حيث يوافق 95.2% على وجود تواصل فعال.

السؤال 6:القائد يقدر جهود الموظفين ويحفّزهم؟

عدد المشاركين = 42

الاستجابة
العدد
النسبة
أوافق بشدة
22
52.4%
أوافق
16
38.1%
محايد
2
4.8%
أعارض
2
4.8%

نسبة الموافقة العالية (90.5%) تشير إلى وجود تقدير وتحفيز واضح من قبل القيادة.

السؤال 7: القيادة الإدارية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي؟

عدد المشاركين = 42

الاستجابة

العدد

النسبة

أوافق بشدة

23

54.8%

أوافق

19

45.2%

محايد

0

0%

إجماع كامل (100%) على أن القيادة الإدارية لها دور مباشر في تحسين الأداء المؤسسي.

السؤال 8: ضعف القيادة يؤدي لتراجع الأداء المؤسسي؟

عدد المشاركين = 42

الاستجابة

العدد

النسبة

أوافق بشدة

23

54.8%

أوافق

15

35.7%

محايد

3

7.1%

أعارض

تشير النتائج إلى أن 90.5% يربطون ضعف القيادة بتراجع الأداء، مما يؤكد أهمية الدور الحيوي للقيادة.

اختبار الفرضيات

1. **الفرضية الأولى:** هناك علاقة إيجابية بين تطوير مهارات القيادة وتحسين الأداء المؤسسي.
 - النتائج تظهر أن 88.2% من الموظفين يؤكدون أن تطوير مهارات القيادة يعزز تنافسية المؤسسة، ما يدعم صحة الفرضية.
2. **الفرضية الثانية:** أسلوب القيادة يؤثر إيجابياً على دافعية الموظفين وروح الفريق.
 - تشير النتائج إلى أن 97% من الموظفين يربطون بين أسلوب القيادة ورفع الدافعية، مما يؤكد صحة الفرضية.
3. **الفرضية الثالثة:** وضوح رؤية وأهداف القائد يرتبط بتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.
 - تحليل النتائج يظهر أن 97.6% من الموظفين يرون وضوح الرؤية، و 83.4% يربطون القيادة بتحقيق الأهداف بكفاءة، ما يؤكد صحة الفرضية.
4. **الفرضية الرابعة:** ضعف القيادة يؤدي إلى انخفاض الأداء المؤسسي.
 - النتائج تدعم هذه الفرضية بنسبة 90.5%، حيث أكد الموظفون أن ضعف القيادة يؤثر سلباً على الأداء.

ربط النتائج بالدراسات السابقة

- تتوافق نتائج هذا البحث مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة في مجال القيادة الإدارية:
- **دراسة علي (2020)** أكدت أن تطوير مهارات القيادة يرتبط بشكل مباشر بتحسين أداء المؤسسات ورفع تنافسيتها.
 - **دراسة سمير وفاطمة (2018)** أظهرت أن أسلوب القيادة التشاركي والتحفيزي يزيد من دافعية الموظفين ويعزز روح الفريق.
 - **دراسة محمد (2019)** أشارت إلى أن وضوح الرؤية والأهداف من القائد يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية.
 - هذه الدراسات تدعم نتائج البحث الحالي ،حيث تشير جميعها إلى الدور الحيوي للقيادة في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى رضا الموظفين.

الخاتمة

توصل البحث إلى أن القيادة الإدارية لها أثر مباشر وواضح على الأداء المؤسسي، من خلال:

1. تطوير مهارات القادة لتعزيز تنافسية المؤسسة.
2. تأثير أسلوب القيادة على دافعية الموظفين وروح الفريق.
3. وضوح الرؤية والأهداف كعامل أساسي لتحقيق الكفاءة المؤسسية.
4. أهمية التقدير والتحفيز في رفع مستوى الأداء.

ويؤكد البحث على أن ضعف القيادة يؤدي إلى تراجع الأداء، مما يبرز الحاجة إلى برامج تدريبية لتطوير القادة وتعزيز مهاراتهم في جميع الأبعاد الإدارية.