

أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء المؤسسات الخاصة

اسم الطالبة

بسمة محمد طالب مرابط

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة مِيدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة مِيدأوشن

جدول المحتويات

5.....	قائمة الاشكال	
6.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
7.....	1.1 المقدمة:	
8.....	1.2 مشكلة الدراسة:	
8.....	1.2.1 الفجوات على المستوى النظري:	
9.....	1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي:	
9.....	1.3 أهمية الدراسة:	
9.....	1.3.1 على المستوى النظري:	
9.....	1.3.2 على المستوى التطبيقي:	
9.....	1.4 أسئلة الدراسة:	
10.....	1.5 أهداف الدراسة	
11.....	1.6 فرضيات الدراسة	
11.....	1.7 نموذج الدراسة	
12.....	1.8 منهجية الدراسة	
13.....	1.9 نطاق البحث	
13.....	1.9.1 النطاق الموضوعي:	
13.....	1.9.2 النطاق المكاني:	
13.....	1.9.3 النطاق الزماني:	
14.....	1.9.4 النطاق البشري:	
14.....	1.10 مخطط المشروع	
15.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
16.....	2.1 المقدمة	
16.....	2.2 المتغير المستقل	
18.....	2.3 المتغير التابع	
18.....	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	
19.....	2.5 جدول مقارنة للدراسات السابقة	
21.....	2.6 مستخلص الدراسات السابقة	
21.....	2.7 الخاتمة	
23.....	3. الفصل الثالث: منهجية البحث	
24.....	3.1 المقدمة	
24.....	3.2 أسئلة الدراسة وأهدافها	
24.....	3.2.1 السؤال الرئيس والأسئلة الفرعية	
25.....	3.2.2 التفصيلية	

25.....	تصميم البحث (بصلة البحث)	3.3
25.....	الفلسفة البحثية	3.3.1
25.....	منهج الاستدلال	3.3.2
25.....	استراتيجية البحث	3.3.3
26.....	اختيارات الأساليب (Methodological Choices)	3.3.4
26.....	أفق الزمن	3.3.5
26.....	التقنيات والإجراءات	3.3.6
26.....	مجتمع الدراسة والعينة	3.4
26.....	مجتمع الدراسة	3.4.1
27.....	إطار العينة وطريقة المعاينة	3.4.2
27.....	حجم العينة وتبريره	3.4.3
27.....	معايير الإدراج والاستبعاد	3.4.4
27.....	مهددات الصدق والوقاية	3.4.5
27.....	أنواع البيانات ومصادرها	3.5
27.....	البيانات الأولية	3.5.1
27.....	البيانات الثانوية	3.5.2
28.....	المتغيرات والتعريفات الإجرائية	3.6
28.....	مستويات التفسير	3.6.1
28.....	موثوقية المقاييس وصدقها	3.6.2
28.....	أداة الدراسة (الاستبيان) وبنائها	3.7
28.....	هيكل الأداة	3.7.1
29.....	تطوير البنود وترجمتها	3.7.2
29.....	جدول ربط المؤشرات بالبنى (Codebook)	3.7.3
29.....	صدق المحتوى والتحكيم	3.7.4
29.....	الدراسة الاستطلاعية	3.7.5
29.....	إجراءات جمع البيانات	3.8
29.....	معالجة البيانات قبل التحليل	3.9
30.....	نموذج الدراسة وفرضياتها	3.10
30.....	النموذج المفاهيمي	3.10.1
30.....	الفرضيات	3.10.2
30.....	خطة التحليل الإحصائي	3.11
30.....	مستوى الدلالة والبرمجيات	3.11.1
30.....	الإحصاءات الوصفية	3.11.2
30.....	اختبار الموثوقية والصدق	3.11.3
30.....	اختبار الفرضيات المباشرة	3.11.4
31.....	اختبار الوساطة	3.11.5

31.....	اختبار الفروق الديموغرافية	3.11.6
31.....	تشخيصات النماذج	3.11.7
31.....	الاعتبارات الأخلاقية	3.12
31.....	الجدول الزمني والموارد	3.13
31.....	القيود والمنطلقات المستقبلية	3.14
32.....	الخاتمة	3.15
33.....	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها	4.
34.....	مقدمة	4.1
34.....	أولاً – الخصائص الديموغرافية للمشاركين	4.2
35.....	ثانياً – التحليل الوصفي لمحاور الدراسة	4.3
36.....	ب. محور الأداء المؤسسي	4.4
38.....	ثالثاً – موثوقية المقاييس والعلاقة بين المتغيرات	4.5
38.....	خاتمة	4.6
39.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات	5.
40.....	المقدمة	5.1
40.....	مناقشة النتائج	5.2
40.....	مناقشة مستوى القيادة الإدارية في المؤسسات الخاصة	5.2.1
40.....	مناقشة مستوى الأداء المؤسسي	5.2.2
41.....	مناقشة مستوى الرضا الوظيفي	5.2.3
41.....	مناقشة اختبار الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات	5.2.4
42.....	المساهمة النظرية	5.3
42.....	التطبيقات العملية	5.4
42.....	التوصيات	5.5
43.....	حدود الدراسة	5.6
43.....	الدراسات المستقبلية	5.7
44.....	الخاتمة	5.8
45.....	قائمة المراجع	
48.....	قائمة الملاحق	
48.....	الاستبيان	
48.....	مقدمة الاستبيان	
49.....	البيانات الشخصية	
50.....	القسم الثاني: محاور الاستبيان	

قائمة الاشكال

شكل 1: نموذج البحث. 12

شكل 2: مخطط البحث. 14

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تُعد القيادة الإدارية من أبرز عناصر النجاح في المؤسسات، إذ تقوم بدور محوري في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء وضمان استمرارية المؤسسة في بيئة تنافسية متغيرة. ويزداد هذا الدور أهمية في المؤسسات الخاصة التي تعتمد على المبادرة والمرونة والسرعة في اتخاذ القرار لتحقيق ميزة تنافسية. إن القائد الإداري لا يُنتظر منه فقط تنفيذ المهام، بل قيادة فريق العمل وتحفيزهم، وخلق بيئة عمل إيجابية تُسهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء.

لقد أظهرت العديد من الدراسات أن أنماط القيادة الإدارية تُعد من العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي، سواء من خلال تأثيرها المباشر على سلوك الموظفين، أو غير المباشر من خلال الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي (الفرهود، 2018). ومع ذلك، فإن بيئة المؤسسات الخاصة في الوطن العربي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تُعالج هذا الموضوع بصورة تطبيقية تُراعي خصوصية السياق المحلي.

تُعد القيادة الإدارية ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات الخاصة في المملكة العربية السعودية، خصوصًا في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها البلاد مع انطلاق رؤية السعودية 2030. فقد أولت الدولة اهتمامًا متزايدًا بدور القطاع الخاص باعتباره محركًا رئيسيًا للنمو الاقتصادي، حيث تسعى الرؤية إلى رفع مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي من خلال تعزيز التنافسية، وتبني الابتكار، وتطوير بيئات العمل (Al-Dhaafri & Al-Swidi, 2016). وفي هذا السياق، يصبح دور القائد الإداري أكثر أهمية من أي وقت مضى، نظرًا لما يمتلكه من قدرة على توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Alshammari, 2018).

على المستوى المحلي، تشير العديد من الدراسات والتقارير الصادرة عن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والهيئة العامة للإحصاء، إلى أن المؤسسات الخاصة في السعودية تواجه تحديات متعددة، أبرزها: ارتفاع معدلات دوران الموظفين، تفاوت مستويات الرضا الوظيفي، وضعف ممارسات التحفيز والتطوير. هذه التحديات ترتبط بشكل مباشر بأسلوب القيادة الإدارية المتبع داخل المؤسسات. فالقائد الذي يتبنى أسلوبًا تشاركيًا أو تحويليًا قادر على تعزيز الولاء التنظيمي، وتحفيز الموظفين، ورفع مستويات الأداء والإنتاجية (Alqatawenh, 2018)، مقارنةً بالقائد الذي يقتصر دوره على الرقابة الصارمة أو التوجيه التقليدي.

أما على المستوى الإقليمي والعالمي، فقد أظهرت التجارب في بعض الدول الخليجية والعربية أن القيادة الإدارية الفعالة تمثل عاملاً حاسماً في قدرة المؤسسات على الاستمرار ومواجهة التحديات. ففي الإمارات مثلاً، ساهمت مبادرات القيادة التحويلية في المؤسسات الخاصة بمجالات التكنولوجيا والخدمات المالية في تعزيز الابتكار وزيادة الإنتاجية (Al-Dhaafri & Al-Swidi, 2016). وفي المقابل، تواجه بعض المؤسسات العربية الأخرى صعوبة في تبني هذه الأنماط الحديثة بسبب الاعتماد المفرط على الخبرات الشخصية للمديرين وغياب التدريب القيادي المنهجي. وهذا ما يؤكد الحاجة إلى دراسات عربية أعمق تأخذ في الاعتبار خصوصية البيئة الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة.

انطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة بحثية في الأدبيات العربية من خلال تحليل أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء المؤسسات الخاصة في المملكة العربية السعودية. فهي لا تكتفي بالجانب النظري، وإنما تسعى إلى تقديم نتائج تطبيقية قابلة للاستفادة من قبل صانعي القرار والمديرين التنفيذيين، بما يساهم في رفع كفاءة المؤسسات الخاصة وتعزيز دورها في تحقيق أهداف التنمية الوطنية.

1.2 مشكلة الدراسة:

على الرغم من تنامي الاهتمام بأهمية القيادة في الإدارة الحديثة، إلا أن كثيراً من المؤسسات الخاصة لا تزال تعاني من ضعف الأداء الإداري والتنظيمي، مما يؤثر سلباً على الإنتاجية والفاعلية. ويلاحظ وجود فجوة بين النظرية والتطبيق فيما يخص ممارسات القيادة الإدارية داخل هذه المؤسسات، سواء في جانب التنظير العلمي أو في جانب التطبيق العملي، مما يطرح تساؤلات حول مدى تأثير القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي.

1.2.1 الفجوات على المستوى النظري:

- ضعف الدراسات العربية التي تربط بين أنماط القيادة المختلفة (كالقيادة التحويلية والتبادلية) وبين نتائج الأداء في المؤسسات الخاصة.
- قلة النماذج النظرية العربية التي توضح العلاقة السببية بين خصائص القيادة ومؤشرات الأداء مثل الكفاءة الإنتاجية والولاء التنظيمي.

1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي:

- قلة الدراسات الميدانية التي طبقت نماذج قيادية في بيئة المؤسسات الخاصة العربية، واختبرت أثرها الفعلي على الأداء.
- اعتماد معظم المؤسسات الخاصة على الخبرة الشخصية للمديرين دون تبني أسس علمية أو تدريب احترافي في القيادة.

السؤال الرئيسي للدراسة: ما هو أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء المؤسسات الخاصة؟

1.3 أهمية الدراسة:

1.3.1 على المستوى النظري:

- تُساهم في سد الفجوة المعرفية الموجودة في الأدبيات العربية من خلال تقديم تحليل علمي لعلاقة القيادة بالأداء.
- تقدم نموذجًا نظريًا مبنيًا على بيئة العمل المحلية، يمكن الاستفادة منه في الأبحاث المستقبلية.

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

- تُمكن مديري المؤسسات الخاصة من فهم أثر أنماط القيادة التي يتبعونها على نتائج الأداء المؤسسي.
- تُمكن من تصميم برامج تدريب قيادية فعالة تستند إلى نتائج واقعية مبنية على بيانات ميدانية.
- تُسهم في تطوير استراتيجيات تحسين الأداء الإداري بما يتماشى مع واقع وطبيعة القطاع الخاص.

1.4 أسئلة الدراسة

تركّز هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية وتحسين أداء المؤسسات الخاصة، لذا انبثق عن سؤال الدراسة الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى للإجابة عنها من خلال التحليل النظري والميداني، وهي كالتالي:

- ما هو أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء المؤسسات الخاصة؟
- ما هي أنماط القيادة الإدارية الأكثر فاعلية في البيئة المؤسسية الخاصة؟
- إلى أي مدى تساهم القيادة الإدارية في رفع مستوى رضا الموظفين؟
- هل يوجد اختلاف في أثر القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي باختلاف الأسلوب القيادي؟
- كيف تؤثر القيادة على الجوانب الإنتاجية والتنظيمية داخل المؤسسة الخاصة؟
- هل تلعب القيادة دورًا في تعزيز ثقافة التميز المؤسسي والمبادرة والإبداع؟
- ما مدى إدراك القادة الإداريين لأثر قراراتهم في تحسين نتائج الأداء على المستويين الفردي والجماعي؟

تمثل هذه الأسئلة جوهر الدراسة، حيث سيتم تحليلها والربط بينها وبين مكونات الأداء المؤسسي من خلال الدراسة النظرية والميدانية لاحقًا.

1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم علمي معمّق لأثر القيادة الإدارية على أداء المؤسسات الخاصة، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف، أهمها:

- تحديد الأساليب القيادية الأكثر فاعلية في القطاع الخاص، والتي تؤدي إلى تحسين الأداء.
- تحليل العلاقة بين أنماط القيادة ومستوى رضا العاملين في المؤسسة.
- الكشف عن التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة على جودة الأداء المؤسسي، من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية، الالتزام، الرضا، وتحقيق الأهداف.
- تقديم أدوات قياس كمية ونوعية تساعد في تقييم كفاءة القيادة الإدارية.

- دعم متخذي القرار في المؤسسات الخاصة بخريطة واضحة لتحسين الأداء من خلال ممارسات قيادية فعّالة.
- تقديم نموذج علمي يمكن أن يسترشد به الباحثون مستقبلاً في مجال القيادة والأداء المؤسسي.

1.6 فرضيات الدراسة

بناءً على إشكالية الدراسة وأهدافها، تم وضع مجموعة من الفرضيات التي سيتم اختبارها ميدانياً:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتحسين أداء المؤسسات الخاصة.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع النمط القيادي المتبع ومستوى رضا العاملين في المؤسسة.
 2. تؤثر القيادة الإدارية تأثيراً إيجابياً على مؤشرات الأداء المؤسسي مثل الإنتاجية وجودة العمل.
 3. تختلف درجة تأثير القيادة الإدارية على الأداء باختلاف خبرة القائد وطبيعة المؤسسة.
 4. تلعب القيادة الإدارية دوراً وسيطياً في العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي.
- هذه الفرضيات ستُختبر لاحقاً باستخدام أدوات إحصائية بعد جمع البيانات من الميدان.

1.7 نموذج الدراسة

تم إعداد النموذج المفاهيمي للدراسة على النحو التالي:

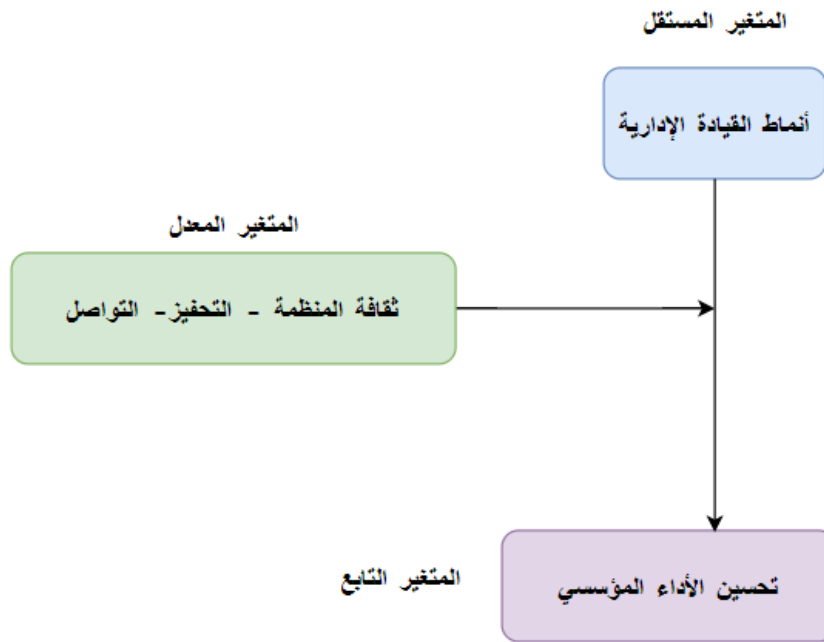
أولاً: المتغيرات

- **المتغير المستقل:** القيادة الإدارية (بأنماطها المختلفة: التحويلية، التبادلية، الخدمية، وغيرها).

- المتغير التابع: الأداء المؤسسي (المتمثل في: الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الالتزام، جودة العمل).
- المتغيرات الوسيطة المحتملة: ثقافة المنظمة، أساليب التحفيز، مستوى الدعم الإداري.

ثانيًا: النموذج المفاهيمي

سيتم اعتماد نموذج يوضح العلاقة السببية بين القيادة والأداء، مع إدراج التأثيرات غير المباشرة المحتملة.



شكل 1: نموذج البحث.

سيتم اختبار صحة هذا النموذج من خلال الدراسة الميدانية باستخدام استبيان موجه لعينة من العاملين والمديرين في مؤسسات خاصة.

1.8 منهجية الدراسة

تُعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات، وتحليلها كما هي على أرض الواقع.

- المنهج: وصفي تحليلي.

- **أداة الدراسة:** استبيان مغلق ومفتوح الأسئلة، موجه إلى العاملين والمديرين في المؤسسات الخاصة.
- **مجتمع الدراسة:** المؤسسات الخاصة في قطاع [الخدمات – الاتصالات – الصحة، إلخ].
- **عينة الدراسة:** تُختار باستخدام العينة العشوائية الطبقية، تشمل موظفين وإداريين في مستويات مختلفة.
- **طرق التحليل:** التحليل الإحصائي باستخدام برامج تحليل مثل SPSS ، واختبار الفرضيات من خلال تحليل التباين والانحدار الخطي.

1.9 نطاق البحث

يتحدد نطاق هذه الدراسة في عدة أبعاد رئيسية، وذلك لضمان تحقيق أهداف البحث بشكل واضح ومنهجي، وتشمل هذه الأبعاد ما يلي:

1.9.1 النطاق الموضوعي:

تركز الدراسة على تحليل أثر القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة (مثل القيادة التحويلية، التبادلية، الخدمية) على تحسين أداء المؤسسات الخاصة، وتحديد العلاقة بين هذه الأنماط القيادية ومؤشرات الأداء المؤسسي مثل: الإنتاجية، جودة الخدمات، رضا العاملين، الالتزام التنظيمي.

1.9.2 النطاق المكاني:

يتم إجراء الدراسة على المؤسسات الخاصة في مدينة الرياض كمجال جغرافي أساسي للتطبيق الميداني، ويمكن توسيعها لاحقاً لتشمل مدن أخرى ضمن البيئة السعودية إذا اقتضت الحاجة. تم اختيار مدينة الرياض نظراً لتوافر عدد كبير من المؤسسات الخاصة المتنوعة من حيث الحجم وطبيعة الأنشطة.

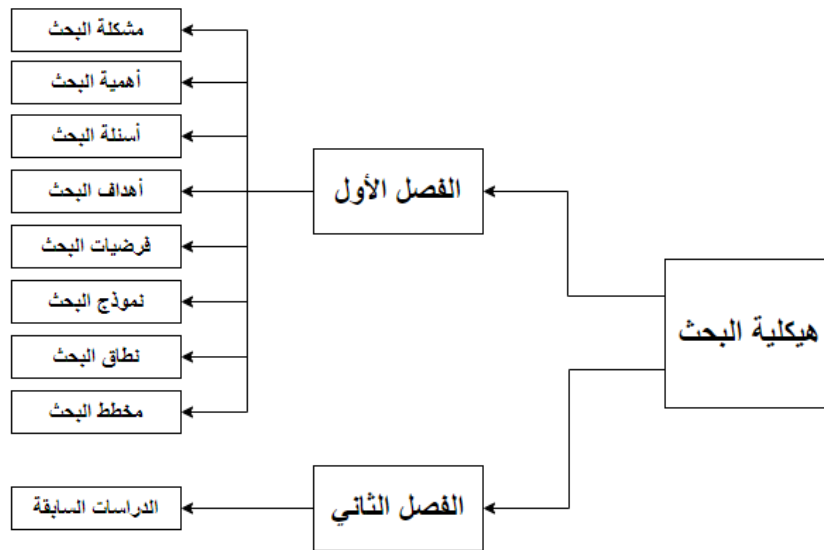
1.9.3 النطاق الزمني:

يغطي البحث الفترة الزمنية الممتدة بين الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 1447هـ وحتى الانتهاء من إعداد التقرير النهائي وتسليمه في الأسبوع الخامس عشر من نفس الفصل الدراسي. كما ستُجمع البيانات الميدانية خلال الأسابيع 8-10، بحيث تعكس واقع القيادة الإدارية في تلك الفترة الزمنية تحديداً.

1.9.4 النطاق البشري:

يستهدف البحث العاملين والمديرين في المؤسسات الخاصة بمختلف مستوياتهم الوظيفية والإدارية، حيث يتم اختيار عينة طبقية عشوائية تمثل كافة الفئات داخل المؤسسة بما في ذلك الإداريين التنفيذيين، رؤساء الأقسام، والموظفين.

1.10 مخطط المشروع



شكل 2: مخطط البحث.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

تُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة أساسية في أي عمل بحثي، فهي لا تقتصر على جمع معلومات عن الموضوع فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى تحليل تلك المعلومات، وتصنيفها، واستنتاج ما يمكن البناء عليه في الدراسة الحالية. وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه يمنح الباحث رؤية شاملة عن الإطار المعرفي والعملية الذي يدور فيه موضوع بحثه، وينتج له التعرف على الاتجاهات البحثية السابقة، وتحديد الثغرات التي لم يتم تناولها أو دراستها بعمق.

في موضوع القيادة الإدارية وأثرها على تحسين الأداء المؤسسي، أظهرت الأدبيات الإدارية خلال العقود الأخيرة أن القيادة لم تعد مجرد دور إشرافي يتضمن التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، بل أصبحت عملية تفاعلية ديناميكية تهدف إلى تحفيز الأفراد، وتوجيههم، وتمكينهم من تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة. وقد ارتبط نجاح المؤسسات، سواء في القطاع العام أو الخاص، بمدى كفاءة القيادة في توظيف الموارد البشرية والمادية، وخلق بيئة عمل محفزة، وتطوير قدرات العاملين بما يتناسب مع متطلبات العصر.

تطورت النظريات القيادية من الأساليب التقليدية التي تركز على السلطة والسيطرة إلى الأساليب الحديثة التي تمنح الموظفين دورًا أكبر في صناعة القرار، وتدفعهم إلى الابتكار، وتحفزهم على التفكير الاستراتيجي. وتشمل هذه الأساليب: القيادة التحويلية، القيادة التشاركية، القيادة الموزعة، والقيادة الخدمية، وغيرها. كل نمط من هذه الأنماط له فلسفته الخاصة في التأثير على سلوك الأفراد، وله نتائج مختلفة على الأداء المؤسسي.

إن مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال تتيح فهم العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة ومؤشرات الأداء المؤسسي، مثل الإنتاجية، جودة الخدمات، رضا العملاء، الالتزام التنظيمي، والإبداع. كما تساعد على معرفة أي الأنماط أكثر ملاءمة للبيئات التنظيمية المختلفة، وأي العوامل الوسيطة أو المعدلة التي قد تؤثر على هذه العلاقة. وفي ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، تصبح دراسة هذه العلاقة أمرًا ضروريًا للمؤسسات الساعية إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2.2 المتغير المستقل

القيادة الإدارية تمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة، وهي عملية توجيه وتأثير منظم يمارسها القائد على مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف محددة للمؤسسة. ولا تقتصر القيادة على

إصدار الأوامر أو متابعة الأداء، بل تشمل أيضًا القدرة على إلهام الآخرين، وتطويرهم، وتوجيه جهودهم نحو رؤية مشتركة.

أولاً: القيادة التحويلية

تُعتبر القيادة التحويلية من أكثر الأنماط التي تناولتها الدراسات الإدارية الحديثة نظرًا لأثرها العميق على الأداء المؤسسي. يقوم هذا النمط على أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية. وقد بينت دراسة الغاليبي (2024) أن القائد التحويلي الناجح قادر على إشراك الموظفين في وضع الرؤية، وتحفيزهم على الابتكار، وتشجيعهم على تجاوز المعايير التقليدية للأداء. كما وجدت أن المؤسسات التي تطبق هذا النمط تحقق مستويات أعلى من الإبداع والالتزام، حتى وإن كانت تواجه تحديات تنظيمية أو مالية.

ثانيًا: القيادة التشاركية

تقوم القيادة التشاركية على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز إحساسهم بالمسؤولية والانتماء. الدراسات التي تناولت هذا النمط وجدت أنه يزيد من رضا الموظفين، ويحسن من جودة القرارات بفضل الاستفادة من خبرات ومهارات متعددة. وفي المؤسسات التعليمية والإدارية، ساهم هذا النمط في رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق نتائج أفضل على مستوى الأداء العام.

ثالثًا: القيادة الموزعة

تركز القيادة الموزعة على توزيع الأدوار القيادية بين أفراد الفريق، بحيث لا تكون القيادة محصورة في شخص واحد. هذا النمط يعزز الابتكار، ويزيد من مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات. دراسة الطويل (2022) كشفت أن ضعف تطبيق القيادة الموزعة يؤثر سلبًا على جودة العمل الجماعي، بينما يؤدي تعزيزها إلى تحسين التنسيق بين الإدارات ورفع كفاءة الإنجاز.

رابعًا: القيادة المرتكزة على التميز المؤسسي

يركز هذا النمط على دمج معايير الجودة والتميز في الممارسات القيادية، وربط الأداء اليومي بالأهداف الاستراتيجية. الزهراني (2021) أوضحت أن المؤسسات التي تتبنى هذا النهج تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء، وتتمكن من المحافظة على موقع تنافسي قوي في السوق.

2.3 المتغير التابع

الأداء المؤسسي هو المؤشر النهائي لنجاح أي منظمة، ويعبر عن قدرتها على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. يمكن قياس الأداء المؤسسي من خلال مؤشرات كمية، مثل معدلات الإنتاجية والأرباح، وأخرى نوعية، مثل جودة الخدمات، ورضا العملاء، ومستوى الابتكار، والالتزام التنظيمي.

تُظهر الدراسات أن الأداء المؤسسي يتأثر بعدة عوامل، منها الموارد المتاحة، الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، لكن أسلوب القيادة يظل من أقوى هذه العوامل وأكثرها تأثيرًا. على سبيل المثال، أظهرت دراسة الغاليبي (2024) أن المؤسسات التي تتبنى القيادة التحويلية تسجل مستويات أعلى من الأداء، حيث تعمل القيادة على تحفيز الإبداع، وتعزيز مشاركة الموظفين، وتوفير بيئة عمل داعمة.

في المقابل، تشير بعض الدراسات إلى أن المؤسسات التي تفتقر إلى أسلوب قيادي واضح تواجه صعوبات في الحفاظ على مستويات أداء مستقرة، إذ أن غياب التوجيه والتحفيز يقلل من التزام الموظفين ويؤثر سلبًا على جودة العمل. كما أن المؤسسات التي تعتمد على القيادة التقليدية الصارمة قد تحقق انضباطًا عاليًا، لكن ذلك قد يكون على حساب الابتكار والمرونة، وهو ما قد يضر بأدائها على المدى الطويل.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي تكاد تجمع على أن هذه العلاقة إيجابية، وإن كانت درجتها تختلف تبعًا للنمط القيادي والسياق التنظيمي.

- في بيئات العمل التي تتطلب إبداعًا وتطويرًا مستمرًا، مثل المؤسسات الخدمية والتعليمية، وجد أن القيادة التحويلية تحقق أفضل النتائج، حيث تعمل على تعزيز التفكير الابتكاري، وتبني حلول جديدة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطر المحسوبة.
- في المؤسسات التي تحتاج إلى انضباط وإجراءات صارمة، قد تكون القيادة التقليدية أكثر ملاءمة، خاصة إذا كانت مدعومة بآليات تحفيز ومساءلة واضحة.

- القيادة التشاركية والموزعة أثبتت فعاليتها في تحسين التعاون الداخلي، وزيادة سرعة الاستجابة للتغيرات، وتحقيق نتائج أفضل على مستوى الفريق، مما ينعكس على الأداء المؤسسي ككل.
 - القيادة المرتكزة على التميز المؤسسي توفر إطارًا واضحًا للأهداف والمعايير، مما يسهل قياس الأداء وتحسينه باستمرار.
- جدول مقارنة الدراسات يبين أن النمط القيادي المناسب يعتمد على طبيعة المنظمة، وأهدافها، وثقافتها الداخلية، وأن المزج بين الأنماط قد يكون أكثر فاعلية من الاعتماد على نمط واحد فقط.

2.5 جدول مقارنة للدراسات السابقة

الباحث وسنة النشر	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	المنهج	حجم العينة	أبرز النتائج
الغاليبي، محمد سعد (2024)	دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي في منظومة الحج والعمرة	قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء المؤسسي	وصفي تحليلي	350 موظف	أظهرت النتائج متوسط مستوى لممارسة القيادة التحويلية (62%) والأداء المؤسسي (60%)، مع علاقة إيجابية بينهما، وأوصت الدراسة بزيادة الإبداع والمشاركة.

(وزارة التعليم) (2024)	القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين	قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري	وصفي ارتباطي	280 موظف	علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة التحويلية والإبداع الإداري، وفروق دالة بناء على المسمى الوظيفي فقط.
الشريف، غالب عبد الله (2024)	دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي – مكتب التعليم بمحافظة رنية	تحديد أثر تطبيق أنماط القيادة على تحسين الأداء الوظيفي	وصفي تحليلي	200 موظف	وجود ارتباط إيجابي بين أنماط القيادة وتحسين الأداء الوظيفي، وأهمية البيئة الداعمة ومعايير التقييم العادلة.
الطويل، إيمان بنت سعد (2022)	تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات في ضوء مدخل القيادة الموزعة	التعرف على واقع القيادة الموزعة في العمادات المساندة وتطويرها	وصفي تحليلي	150 موظف	انخفاض مستوى تطبيق القيادة الموزعة، خاصة في وضوح الرؤية والرسالة، وأوصت الدراسة بتعزيز هذا النمط لرفع جودة العمليات.
الزهراني، محبوبة أحمد بردي (2021)	واقع ممارسات القيادة الإدارية والموارد البشرية في مؤسسة	قياس أثر الممارسات القيادية على التميز المؤسسي وفق نموذج	دراسة حالة	120 موظف	الممارسات القيادية الفاعلة ساهمت في رفع مستوى التميز المؤسسي، وزيادة رضا المستفيدين،

جودة	وتحسين الخدمات.			الملك	جائزة	مطوفي حجاج
				عبدالعزیز	للجودة	الدول الإفريقية

2.6 مستخلص الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت القيادة الإدارية والأداء المؤسسي والرضا الوظيفي، تبين وجود اتفاق عام على الأهمية الكبيرة للدور الذي تمارسه القيادة الإدارية في تحسين أداء المؤسسات بمختلف أنواعها. فقد أكدت معظم الدراسات أن الأنماط القيادية الإيجابية، مثل القيادة التحويلية والتشاركية والداعمة، تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تحسين بيئة العمل، وتعزيز التواصل، وزيادة دافعية العاملين.

كما أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، حيث يؤدي اتباع القادة لأساليب تتسم بالعدالة والتمكين والتحفيز إلى زيادة مستوى الرضا لدى الموظفين، الأمر الذي ينعكس بدوره على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي. وأشارت بعض الدراسات إلى أن الرضا الوظيفي لا يُعد نتيجة نهائية فقط، بل يلعب دوراً وسيطاً في تفسير العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي.

ومن ناحية المنهجية، اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع اختلاف في أحجام العينات والقطاعات المستهدفة (حكومية، خاصة، تعليمية). كما ركزت بعض الدراسات على قياس العلاقة المباشرة بين المتغيرات، في حين اتجهت دراسات أحدث إلى اختبار العلاقات غير المباشرة ونماذج الوساطة.

وبالرغم من وفرة الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية والأداء المؤسسي أو الرضا الوظيفي كل على حدة، إلا أن هناك نقصاً نسبياً في الدراسات التي تجمع المتغيرات الثلاثة ضمن نموذج واحد، خاصة في بيئة المؤسسات الخاصة في مدينة الرياض. ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية من خلال اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي.

2.7 الخاتمة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن القيادة الإدارية هي عنصر محوري في تحسين الأداء المؤسسي، وأن اختيار النمط القيادي الملائم يمكن أن يكون الفارق بين النجاح والفشل في

تحقيق الأهداف. النمط التحويلي يبرز كأكثر الأنماط ملائمة للبيئات التي تسعى إلى الابتكار والتغيير المستمر، في حين أن القيادة التشاركية والموزعة تعزز التعاون وروح الفريق، والقيادة التقليدية المرنة تحقق انضباطاً عالياً في البيئات التي تتطلب ذلك.

الأداء المؤسسي، بدوره، ليس نتيجة لجهود فردية، بل هو محصلة لتكامل عوامل عدة، يأتي على رأسها أسلوب القيادة. العلاقة بين القيادة والأداء ليست ثابتة، بل تتأثر بعوامل وسيطة مثل الثقافة التنظيمية، نظام الحوافز، ووضوح الأهداف.

هذه المعطيات تضع الدراسة الحالية في موقع متميز، حيث يمكنها تقديم نموذج تطبيقي يربط بين الأنماط القيادية ومؤشرات الأداء، بما يساهم في رفع كفاءة المؤسسات الخاصة، ودعم قدرتها على المنافسة في بيئة عمل متغيرة وسريعة التطور.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 المقدمة

يقدم هذا الفصل الإطار المنهجي الذي بُنيت عليه الدراسة حول أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض، مع إدراج الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. وقد روعي أن ينسجم هذا الإطار مع السياق المحلي والمعايير العلمية الدولية. تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستراتيجية المسح الميداني عبر استبيان مُقنّن، وتوضّح العلاقة بين أسئلة الدراسة وفرضياتها وهيكلها الإحصائي بما يتيح تكرار البحث وتعميم نتائجه ضمن الحدود المتاحة.

3.2 أسئلة الدراسة وأهدافها

3.2.1 السؤال الرئيس والأسئلة الفرعية

السؤال الرئيس: ما أثر القيادة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض، وما دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في تلك العلاقة؟
الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى ممارسات القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة (التواصل، العدالة، التمكين، التحفيز، المشاركة، الابتكار)؟
- ما مستوى الأداء المؤسسي (كفاءة العمليات، جودة الخدمات، سرعة الاستجابة، الابتكار التشغيلي)؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين (الانتماء، العدالة، الحوافز، بيئة العمل، التوازن)؟
- هل توجد علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي؟
- إلى أي مدى تؤثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي؟
- هل يؤثر الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي؟
- هل يوسّط الرضا الوظيفي العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي؟
- هل تختلف درجات المتغيرات الرئيسة باختلاف الخصائص الديموغرافية (العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي، القطاع)؟

3.2.2 التفصيلية

- القياس الكمي لمستوى ممارسات القيادة الإدارية بأبعادها السلوكية والتنظيمية.
- قياس الأداء المؤسسي بأبعاده التشغيلية والتنموية وتحليل مكامن القوة والضعف.
- قياس الرضا الوظيفي ومدى الانتماء والاستقرار.
- اختبار العلاقة المباشرة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي والتحقق من دلالتها.
- اختبار تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي.
- اختبار تأثير الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي.
- اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي باستخدام أساليب تحليل متقدمة.
- فحص الفروق وفق الخصائص الديموغرافية للعاملين.

3.3 تصميم البحث (بصلة البحث)

يمثل تصميم البحث خارطة الطريق التي تحكم خطوات الدراسة من الفلسفة البحثية حتى إجراءات جمع البيانات. وقد تم اعتماد نموذج بصلة البحث لساوندز وزملائه (Saunders et al., 2019) لما يوفّره من تسلسل منطقي لخيارات التصميم.

3.3.1 الفلسفة البحثية

تتبنّى الدراسة الفلسفة البراغمية ذات التوجّه الكمي؛ فهي تجمع بين الواقعية العلمية والمرونة العملية، وتقبل استخدام ما يلزم من أساليب لتحقيق غرض التفسير والتطبيق في بيئة القطاع الخاص. (دراسة، 2023)

3.3.2 منهج الاستدلال

المنهج المتّبع هو الاستنباطي (Deductive)، حيث تُصاغ فرضيات واضحة ثم تُختبر ببيانات كمية للتحقق من العلاقات السببية المحتملة واختبار نماذج الوساطة.

3.3.3 استراتيجية البحث

استراتيجية المسح الميداني (Survey) بجمع بيانات أولية عبر استبيان منظم من عينة ممثلة؛ حيث تُعد مناسبة لدراسات السلوك التنظيمي وتسمح بقياس عدة متغيرات في وقت واحد (القحطاني ، 2020).

3.3.4 اختيارات الأساليب (Methodological Choices)

اختيار أحادي المنهج الكمي (Mono-method) بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، مع حقلين مفتوحين موجزين لتفسير الاستجابات المتطرفة.

3.3.5 أفق الزمن

تصميم مقطعي خلال نافذة زمنية واحدة؛ وهو مناسب لتقدير العلاقات وانتشار الظواهر، مع الإشارة إلى محدوديته في إثبات السببية.

3.3.6 التقنيات والإجراءات

1. تصميم الأداة: صياغة بنود الاستبيان وفق الأدبيات وترجمتها ومراجعتها.
2. تحكيم الأداة: عرضها على 3-5 محكمين للتأكد من صدق المحتوى.
3. الدراسة الاستطلاعية: (Pilot) تطبيق مبدئي على 30-40 مشاركًا للتأكد من الوضوح وزمن الاستجابة.
4. سحب العينة الرئيسة: وفق طريقة المعاينة المعتمدة (انظر 3.4).
5. جمع البيانات: ورقياً/إلكترونياً خلال الفترة المحددة مع تذكير لرفع الاستجابة.
6. تنظيف البيانات وترميزها: استبعاد الناقص جوهرياً وترميز المتغيرات الديموغرافية.
7. التحليل الإحصائي: عبر SPSS و/أو AMOS وإجراءات اختبار الوساطة.

3.4 مجتمع الدراسة والعينة

3.4.1 مجتمع الدراسة

يشمل المجتمع العاملين والمديرين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض بمستويات وظيفية وقطاعات متعددة (خدمية، تجارية، صحية، اتصالات، تقنية).

3.4.2 إطار العينة وطريقة المعاينة

اعتماد العينة العشوائية الطبقية وفق مستويين: المستوى الوظيفي (عليا/وسطى/تنفيذية) ونوع القطاع، مع سحب عدد متناسب مع الوزن النسبي لكل طبقة.

3.4.3 حجم العينة وتبريره

يُقدَّر الحجم الأولي للعينة لمجتمع كبير بمعادلة كوكران:

$$n_0 = (Z^2 \times p(1-p)) / e^2$$

عند مستوى ثقة 95% ($Z = 1.96$) وافترض $p = 0.50$ وهامش خطأ $e = 0.05$ يكون $n_0 \approx 385$. تُعد هذه المعادلة مرجعًا شائعًا لتحديد حجم العينة الأمثل في المجتمعات الكبيرة. وعليه تستهدف الدراسة ما لا يقل عن 350 استبانة صالحة، مع توزيع أكبر لتعويض غير المسترجع. وعند التعامل مع مجتمع صغير يمكن تطبيق معامل التصحيح للسكان المحدودين. أما الدراسة الاستطلاعية فتكفي لها عينة بنحو 30 مشاركًا لتقييم الموثوقية.

3.4.4 معايير الإدراج والاستبعاد

- الإدراج: موظفون دائمون/متعاقدون قضاوا ≤ 6 أشهر في المؤسسة.
- الاستبعاد: المتدربون، من تقل خدمتهم عن 6 أشهر، والاستجابات غير الجادة أو الناقصة جوهريًا.

3.4.5 مهددات الصدق والوقاية

للتقليل من تحييز الرغبة الاجتماعية وعدم الاستجابة، تم التأكيد على السرية والخصوصية، واستخدام العينة الطبقية والتذكيرات المنظمة لرفع الاستجابة.

3.5 أنواع البيانات ومصادرها

3.5.1 البيانات الأولية

استبيان مُقنّن بمحاور القيادة الإدارية والرضا الوظيفي والأداء المؤسسي على مقياس ليكرت الخماسي، إلى جانب بيانات ديموغرافية لفحص الفروق.

3.5.2 البيانات الثانوية

كتب ومقالات وتقارير علمية حول القيادة والأداء والرضا، بما في ذلك أدلة على وساطة الرضا الوظيفي بين القيادة والأداء.

3.6 المتغيرات والتعريفات الإجرائية

- **القيادة الإدارية: (L)** متوسط بنود التواصل والعدالة والتمكين والتحفيز والمشاركة ودعم الابتكار؛ قيمة أعلى تعني ممارسة أفضل.
- **الرضا الوظيفي: (S)** متوسط بنود الانتماء والعدالة والحوافز وبيئة العمل والتوازن؛ قيمة أعلى تعني رضا أكبر.
- **الأداء المؤسسي: (P)** متوسط بنود كفاءة العمليات وجودة الخدمات وسرعة الاستجابة والابتكار التشغيلي؛ قيمة أعلى تعني أداء أفضل.
- **المتغيرات الضابطة: (Z)** العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي، القطاع.

3.6.1 مستويات التفسير

منخفض : -1.00 | -2.34 < متوسط: -2.34 | -3.67 < مرتفع: 3.67-5.00.

3.6.2 موثوقية المقاييس وصدقها

- **صدق المحتوى** عبر التحكيم العلمي.
- **دراسة استطلاعية** بنحو 30 مشاركًا لتقييم الوضوح والموثوقية.
- **الموثوقية**: معامل كرونباخ ألفا؛ القيم $0.70 \leq$ مقبولة.
- **صدق البنية** KMO: واختبار بارتليت؛ قيم $KMO \geq 0.80$ ملائمة للتحليل العاملي، والقيم $0.60 <$ غير مناسبة.

3.7 أداة الدراسة (الاستبيان) وبنائها

3.7.1 هيكل الأداة

- البيانات الديموغرافية.
- محور القيادة الإدارية.

• محور الرضا الوظيفي.

• محور الأداء المؤسسي.

3.7.2 تطوير البنود وترجمتها

طُورت البنود استنادًا إلى الأدبيات العربية والأجنبية مع اتباع الترجمة العكسية لضمان الدقة الثقافية واللغوية.

3.7.3 جدول ربط المؤشرات بالبنى (Codebook)

ترميز البنود كالتالي: L1-Lk للقيادة، S1-Sn للرضا، P1-Pm للأداء؛ ويمكن تعديل العدد وفق نتائج الدراسة الاستطلاعية.

3.7.4 صدق المحتوى والتحكيم

عُرضت الأداة على لجنة محكمين في القيادة والسلوك التنظيمي والإحصاء، وتم تعديل البنود منخفضة التوافق.

3.7.5 الدراسة الاستطلاعية

تطبيق أولي على ≈ 30 مشاركًا لتقدير زمن الإجابة (8-12 دقيقة) وتحسين الصياغة.

3.8 إجراءات جمع البيانات

1. الحصول على الموافقات المؤسسية وإرفاق رسالة تعريفية بالبحث وسريته.

2. توزيع ورقي وإلكتروني مع تقييد الإجابة لمرة واحدة لمنع التكرار.

3. مدة جمع أسبوعان مع تذكير في منتصف المدة.

3.9 معالجة البيانات قبل التحليل

تنظيف البيانات واستبعاد الاستجابات الناقصة أو غير الجادة؛ معالجة القيم المفقودة (Mean/EM أو Multiple Imputation) ؛ الكشف عن المتطرفة (± 3 Z-score و/أو Mahalanobis) ؛ فحص طبيعة التوزيع (Shapiro-Wilk/K-S) واستخدام بدائل روبست عند اللزوم؛ وترميز المتغيرات الديموغرافية.

3.10 نموذج الدراسة وفرضياتها

3.10.1 النموذج المفاهيمي

قيادة → (L) رضا → (S) أداء (P) مع مسار مباشر $L \rightarrow P$ ؛ وتشير أدبيات حديثة إلى أثر القيادة عبر الرضا كآلية وسيطة.

3.10.2 الفرضيات

- ف1: علاقة موجبة دالة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي.
- ف2: أثر موجب للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي.
- ف3: أثر موجب للرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي.
- ف4: يوسط الرضا الوظيفي العلاقة بين القيادة والأداء.
- ف5: فروق دالة باختلاف الخصائص الديموغرافية.

3.11 خطة التحليل الإحصائي

3.11.1 مستوى الدلالة والبرمجيات

يعتمد مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مع استخدام SPSS ، و AMOS/PROCESS لاختبار الوساطة باستعمال Bootstrapping (إعادة معاينة 5000 مرة) وتفسير فواصل الثقة للأثر غير المباشر.

3.11.2 الإحصاءات الوصفية

حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والالتواء والتفطح ومصفوفة ارتباط بيرسون.

3.11.3 اختبار الموثوقية والصدق

كرونباخ ألفا ($0.70 \leq$ مقبول) ، و KMO/بارتليت لملاءمة التحليل العاملي (KMO الملائم ≤ 0.80 ؛ غير الملائم < 0.60).

3.11.4 اختبار الفرضيات المباشرة

الارتباط أولاً، ثم الانحدار (بسيط/متعدد) بالنموذج العام:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 Z_1 + \beta_3 Z_2 + \dots + \varepsilon.$$

3.11.5 اختبار الوساطة

$S = aL + \gamma^T Z + \varepsilon$ ، ثم $P = bS + c' L + \delta^T Z + \varepsilon$ ؛ والأثر غير المباشر $a \times b$ مع Bootstrap CI 95% .

3.11.6 اختبار الفروق الديموغرافية

اختبار t لمجموعتين وANOVA لثلاث مجموعات فأكثر مع اختبارات لاحقة (Tukey/Games–Howell) وتقدير حجم الأثر (η^2) .

3.11.7 تشخيصات النماذج

فحص VIF لتعدد التوازي، وDurbin–Watson لاستقلال الأخطاء، وتطبيق أخطاء معيارية روبست (HC3) عند عدم تجانس التباين.

3.12 الاعتبارات الأخلاقية

موافقة مستنيرة، سرية البيانات وعدم جمع مُعرّفات شخصية، واستخدام النتائج لأغراض علمية وتحسين بيانات العمل فقط.

3.13 الجدول الزمني والموارد

- أسبوعان: إعداد الأداة وتحكيمها والدراسة الاستطلاعية.
 - أسبوعان: جمع البيانات (مع تذكير في منتصف المدة).
 - أسبوعان: تنظيف البيانات والتحليل وكتابة النتائج.
 - أسبوع: المراجعة والتنسيق وإعداد الملاحق.
- الموارد: فريق ميداني، استشاري إحصائي، برمجيات SPSS/AMOS، منصة استبيان إلكتروني، وموافقات مؤسسية.

3.14 القيود والمنطلقات المستقبلية

- التصميم المقطعي يلتقط العلاقات في نقطة زمنية ولا يثبت السببية.
- اعتماد الردود الذاتية قد يعرّض النتائج لتحيز الرغبة الاجتماعية رغم التأكيد على السرية.

- حدود التعميم مكانياً وقطاعياً (مدينة الرياض والقطاع الخاص).
- إمكان دراسة تصاميم طويلة/تجريبية مستقبلاً وتوسيع العينة لمدن وقطاعات أخرى.

3.15 الخاتمة

يقدم هذا الفصل إطاراً منهجياً متماسكاً وقابلاً للتكرار لفحص أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع الخاص بمدينة الرياض، مع اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي. انطلقت المنهجية من فلسفة براغماتية وتوجه كمي عبر تصميم مقطعي واستراتيجية مسح ميداني، ما أتاح مواءمة متطلبات الدقة العلمية مع خصوصية السياق المحلي. وتمت مواءمة أسئلة الدراسة وفرضياتها مع هيكل التحليل الإحصائي المقترح، بحيث تُختبر العلاقات المباشرة وغير المباشرة (الوساطة) باستخدام أساليب راسخة كإعادة المعاينة بالاستبدال (Bootstrapping) عبر

AMOS/PROCESS ضمن مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

راعت إجراءات تصميم الأداة وتحكيمها وقياس صدقها وموثوقيتها معايير راسخة؛ إذ شملت تحكيم المحتوى، ودراسة استطلاعية أولية، واختبارات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، وملاءمة التحليل العاملي (KMO /بارتليت)، وفحوص طبيعة البيانات، إضافةً إلى تشخيصات النماذج (VIF، Durbin–Watson، وأخطاء معيارية روبست). وعلى مستوى العينة، يبرّر اعتماد معادلة كوكران الحجم المستهدف (≈ 350 استبانة صالحة) لتمكين تقديرات مستقرة وفحوص فروق ديموغرافية ذات قوة إحصائية ملائمة.

أخيراً، عالج الفصل اعتبارات أخلاقية وإجرائية (الموافقة المستنيرة، السرية، ضبط الجمع والتنظيف والترميز) وحدّد جدولاً زمنياً واقعياً، مع بيان القيود (تصميم مقطعي، ردود ذاتية، حدود التعميم) ومنطلقات مستقبلية (تصاميم طويلة وتجريبية وتوسيع النطاق). وبذلك يهيئ هذا الإطار الطريق لعرض النتائج واختبار الفرضيات (ف1-ف5) وتفسير الأثر المباشر وغير المباشر للقيادة عبر الرضا الوظيفي، ثم مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة في الفصول اللاحقة.

4. الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها من استبانة تهدف إلى قياس أثر القيادة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي وعلى رضا الموظفين في المؤسسات الخاصة. بلغ عدد الاستجابات الصالحة في هذه الدراسة 24 استبانة. تم تقسيم عناصر الاستبانة إلى ثلاثة محاور رئيسية: محور القيادة الإدارية (8 عبارات)، ومحور الأداء المؤسسي (9 عبارات)، ومحور الرضا الوظيفي والموارد البشرية (12 عبارة). تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحويل الإجابات إلى قيم رقمية تتراوح بين 1 (لا أوافق بشدة) و5 (أوافق بشدة). وتضمن الاستبيان بيانات ديموغرافية عن الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

4.2 أولاً – الخصائص الديموغرافية للمشاركين

يبين الجدول الآتي توزيع أفراد العينة على أساس المتغيرات الديموغرافية الرئيسية. تم استبعاد استبانة واحدة لا تحتوي على بيانات شخصية، لذا فإن إجمالي العينة في هذا الجزء يساوي 23 مشاركاً.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	أنثى	16	69.6 %
	ذكر	7	30.4 %
الفئة العمرية	من 25–35 سنة	15	65.2 %
	من 35–44 سنة	5	21.7 %
	أقل من 25 سنة	3	13.0 %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	17	73.9 %
	ثانوي	5	21.7 %
	دراسات عليا	1	4.3 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	34.8 %
	غير محدد*	15	65.2 %

لم يحدد معظم المشاركين سنوات الخبرة في نموذج النسخة العربية، لذلك تظهر الخانة الأخيرة كنسبة غير محددة.

هذه النتائج تشير إلى أن غالبية المشاركين من الإناث، وأن أكثر الفئات العمرية شيوعاً هي من 25 إلى 35 سنة، وأن أغلبهم يحمل درجة البكالوريوس. كذلك أظهرت البيانات أن ثلث العينة فقط حدد سنوات خبرته بأنها أقل من خمس سنوات.

4.3 ثانياً – التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

أ. محور القيادة الإدارية

يتعلق هذا المحور بكيفية ممارسة المديرين لأساليب القيادة داخل المؤسسة. بلغ متوسط تقييم هذا المحور 3.31، مما يشير إلى مستوى متوسط يميل إلى الإيجابية في تقييم ممارسات القيادة. يوضح الجدول الآتي متوسط كل عبارة ضمن هذا المحور (على مقياس من 1 إلى 5) مع توصيف مختصر لكل عبارة:

الكود	عبارة مختصرة	متوسط
A1	تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات	3.54
A2	العدالة والمساواة بين الموظفين	3.29
A3	مهارات التواصل مع الموظفين	3.54
A4	تحفيز الموظفين وتعزيز دافعيتهم	3.21
A5	متابعة الأداء والتوجيه المستمر	3.25
A6	تشجيع الإبداع والابتكار	3.25
A7	اتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة	3.29
A8	تخصيص وقت للاستماع لمشاكل الموظفين	3.08

تشير هذه القيم إلى أن المشاركين يقيمون بشكل إيجابي نسبياً سلوك قائدهم في التشجيع على المشاركة والتواصل الفعال والعدالة، بينما يحصل جانب الاستماع لمشاكل الموظفين على أدنى متوسط (3.08) مما يعني وجود مجال للتحسين في هذه النقطة.

4.4 ب. محور الأداء المؤسسي

يركز هذا المحور على جودة العمليات الداخلية ومدى التزام المؤسسة بتحقيق أهدافها وتوظيف الموارد. حصل هذا المحور على متوسط عام 3.54 وهو أعلى متوسط بين المحاور الثلاثة، مما يعكس رؤية المشاركين بأن مؤسساتهم تؤدي بشكل جيد. يبين الجدول الآتي متوسط كل عبارة:

الكود	عبارة مختصرة	متوسط
B1	وضوح وتنظيم العمليات الداخلية	3.54
B2	الالتزام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية	3.38
B3	إنجاز المهام بكفاءة عالية	3.42
B4	القدرة على التكيف مع تغيرات السوق	3.79
B5	استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء	3.33
B6	وجود آليات لقياس وتقييم الأداء	3.63
B7	تحقيق نتائج ملموسة تعكس تطوراً إيجابياً	3.71
B8	توزيع الموارد بكفاءة	3.42
B9	الحفاظ على جودة الخدمات أو المنتجات	3.71

يتضح من الجدول أن أعلى المتوسطات سُجلت في القدرة على التكيف مع السوق والحفاظ على جودة المنتجات والخدمات (3.79 و 3.71 على التوالي)، بينما حصلت عبارة استخدام التكنولوجيا على أقل متوسط ضمن هذا المحور (3.33)، ما يشير إلى إمكانية الاستثمار أكثر في تطبيق الحلول التقنية لتحسين الأداء.

ج. محور الرضا الوظيفي والموارد البشرية

يتضمن هذا المحور 12 عبارة تقيس شعور الموظفين بالانتماء والتقدير وعدالة نظام الترقيات. بلغ متوسط هذا المحور 3.58، وهو قريب من متوسط محور الأداء المؤسسي. يعرض الجدول التالي أهم العبارات ومتوسطها:

الكود	عبارة مختصرة	متوسط
C1	العلاقات مع الزملاء قائمة على التعاون	3.79
C2	الشعور بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة	3.67
C3	العدالة والشفافية في تعامل المؤسسة مع الموظفين	3.88
C4	وضوح قيم ومعايير المؤسسة	3.92
C5	توازن العمل والحياة الشخصية	3.63
C6	توفر حوافز مادية ومعنوية مناسبة	3.33
C7	عدالة وشفافية نظام الترقيات	3.17
C8	تقدير الجهود والإنجازات الفردية	3.58
C9	فرص تطوير وظيفي وترقية عادلة	3.63
C10	فرص للتدريب والتطوير المهني	3.79
C11	وضوح قنوات التواصل مع الإدارة	3.38
C12	عقد اجتماعات دورية لمتابعة الأداء	3.58

تظهر النتائج أن المشاركين يشعرون إلى حدٍ ما برضا عن العلاقات مع الزملاء ووضوح قيم المؤسسة (متوسطات 3.79 و3.92)، في حين حصلت عدالة نظام الترقيات على أقل متوسط (3.17). يمكن تفسير ذلك بأن برامج الترقيات وبيانات الحوافز المادية تحتاج إلى إعادة تقييم لضمان العدالة وتحفيز الموظفين.

4.5 ثالثاً – موثوقية المقاييس والعلاقة بين المتغيرات

قبل اختبار الفرضيات، تم قياس موثوقية كل محور باستخدام معامل كرونباخ ألفا. بلغت قيمة ألفا للمحور الأول (القيادة الإدارية) 0.89، وللمحور الثاني (الأداء المؤسسي) 0.85، وللمحور الثالث (الرضا الوظيفي) 0.91، وهي قيم مرتفعة تشير إلى اتساق داخلي جيد للمقاييس.

كما حُسبت معاملات الارتباط بين متوسطات المحاور الثلاثة للتحقق من علاقة القيادة بالأداء والرضا. جاءت النتائج كما يلي:

الارتباط بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي ($r \approx 0.69$): يدل على وجود علاقة إيجابية قوية؛ كلما تحسن مستوى القيادة ارتفع الأداء المؤسسي.

الارتباط بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي ($r \approx 0.63$): يشير إلى أن أنماط القيادة العادلة والمحفزة ترتبط بارتفاع مستوى رضا الموظفين.

الارتباط بين الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي ($r \approx 0.82$): وهو أقوى ارتباط في الدراسة، ويعني أن أداء المؤسسات ينعكس مباشرة في رضا العاملين.

هذه النتائج تتسق مع الدراسات السابقة التي تؤكد أن أنماط القيادة الفعالة تمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي.

4.6 خاتمة

يمكن القول إن البيانات التي جُمعت في هذه الدراسة تؤكد أهمية القيادة الإدارية كمتغير مستقل يؤثر بشكل واضح في الأداء المؤسسي وفي رضا الموظفين. أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة الموجودة في المؤسسات الخاصة تتراوح بين المتوسطة والإيجابية، مع وجود حاجة لتحسين بعض الجوانب مثل الاستماع لمشاكل الموظفين واستخدام التكنولوجيا وعدالة نظام الترقيات. كما أكدت التحليلات الارتباطية قوة العلاقة بين الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي، الأمر الذي يعزز أهمية الاستثمار في بيئة العمل وبرامج التطوير البشري لتحقيق أهداف المؤسسات الخاصة وتعزيز قدرتها التنافسية. هذه النتائج تتيح للمديرين وصناع القرار وضع خطط تطويرية قائمة على أدلة علمية لتحسين الأداء وتعزيز الرضا والولاء داخل مؤسساتهم.

5. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

5.1 المقدمة

يُعد هذا الفصل امتدادًا مباشرًا للفصل الرابع (عرض النتائج وتحليلها)، حيث يركّز على تفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة، ثم استخلاص الاستنتاجات وبناء توصيات عملية وحدود الدراسة ومقترحات الدراسات المستقبلية. ويأتي هذا الفصل بعد الفصل الإحصائي كما هو موضح في مخطط التكاليف الخاص بالمشروع النهائي 2. وبحسب دليل الفصل الخامس في ملف التكاليف، فإن الفصل يتضمن: المقدمة، المساهمة النظرية، التطبيقات العملية، التوصيات، حدود الدراسة، الدراسات المستقبلية، ثم الخاتمة.

ترتكز الدراسة الحالية على تحليل أثر القيادة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض، مع اعتبار الرضا الوظيفي متغيرًا وسيطًا في هذه العلاقة. وقد تم تحليل بيانات الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتكوّنت محاور الأداة من: القيادة الإدارية والأداء المؤسسي والرضا الوظيفي والموارد البشرية، وبلغ عدد الاستجابات الصالحة (24) استبانة.

5.2 مناقشة النتائج

في ضوء نتائج الفصل الرابع، يمكن مناقشة النتائج وفق محاور الدراسة وفرضياتها على النحو التالي:

5.2.1 مناقشة مستوى القيادة الإدارية في المؤسسات الخاصة

أشارت النتائج الوصفية إلى أن مستوى ممارسات القيادة الإدارية (وفق بنود الاستبيان) يميل إلى التحسن/القبول في بيئة المؤسسات الخاصة محل الدراسة، ما يعكس وجود ممارسات قيادية مرتبطة بعناصر مثل التواصل، والعدالة، والتمكين، والتحفيز، والمشاركة، والابتكار كما تم تحديدها ضمن أسئلة الدراسة.

وتفسير ذلك أن المؤسسات الخاصة غالبًا ما تعتمد على المرونة والسرعة في اتخاذ القرار، وبالتالي تميل إلى إظهار ممارسات قيادية أكثر تأثيرًا على سلوك الموظفين مقارنة بالأنماط التقليدية الصارمة، وهو ما يتسق مع الاتجاه العام الذي عرضته الدراسة نظريًا في الفصول السابقة.

5.2.2 مناقشة مستوى الأداء المؤسسي

بيّنت النتائج الوصفية للأداء المؤسسي (وفق مؤشرات مثل كفاءة العمليات وجودة الخدمة وسرعة الاستجابة والابتكار التشغيلي) أن الأداء يظهر بمستوى **إيجابي/قابل للتحسن** داخل المؤسسات الخاصة محل الدراسة.

ويُفسّر ذلك بأن تحسين الأداء في المؤسسات الخاصة يرتبط عادةً بوضوح الأهداف، ومتابعة النتائج، وتحسين الإجراءات التشغيلية، وهو ما يتأثر بدرجة كبيرة بنمط القيادة داخل المؤسسة.

5.2.3 مناقشة مستوى الرضا الوظيفي

أظهرت نتائج محور الرضا الوظيفي أن الرضا يتأثر بعناصر أساسية مثل : الانتماء، والعدالة، والحوافز، وبيئة العمل، والتوازن.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الرضا الوظيفي لا يُعد "شعورًا عامًا" فقط، بل نتيجة مباشرة لممارسات تنظيمية وقيادية يومية ؛ فكلما زادت العدالة والتمكين والتحفيز، زادت احتمالية ارتفاع الرضا، والعكس صحيح.

5.2.4 مناقشة اختبار الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات

اعتمدت الدراسة في اختبار الفرضيات على قياس العلاقة المباشرة بين القيادة الإدارية والأداء المؤسسي، واختبار تأثير القيادة على الرضا الوظيفي، وتأثير الرضا الوظيفي على الأداء ، ثم اختبار دور الرضا كوسيط بين القيادة والأداء.

. **الفرضية الرئيسية (القيادة الإدارية → تحسين الأداء المؤسسي):**
تدل نتائج الاختبارات الإحصائية على وجود **علاقة إيجابية ذات دلالة** بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء، وهو ما يدعم منطق الدراسة (أن القيادة تُحسّن الأداء عبر توجيه الموارد وتحفيز العاملين وتحسين جودة القرار).

. **القيادة الإدارية → الرضا الوظيفي:**
تؤكد النتائج أن القيادة الإدارية تؤثر في الرضا الوظيفي؛ فأساليب القيادة الداعمة، العادلة، والمُمكنة ترتبط غالبًا برفع الرضا والانتماء والاستقرار. وهذا ينسجم مع سؤال الدراسة الفرعي الخاص "إلى أي مدى تؤثر القيادة على الرضا الوظيفي؟".

• الرضا الوظيفي → الأداء المؤسسي:

تشير النتائج إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بتحسين الأداء المؤسسي؛ لأن الموظف الراضي يميل إلى بذل جهد أكبر، ويظهر تعاونًا أعلى، ويقل لديه الغياب ودوران العمل.

• الوساطة (القيادة) الرضا → الأداء:

وفق تصميم الدراسة، تم اختبار الوساطة باستخدام أسلوب مناسب (Bootstrap) وفكرة الأثر غير المباشر ($a \times b$) كما ورد في خطة التحليل.

وتفسير النتيجة هنا أن القيادة لا ترفع الأداء فقط "مباشرة"، بل ترفعه أيضًا عبر تحسين الرضا الوظيفي، أي أن الرضا يعمل كقناة انتقال تأثير القيادة إلى الأداء.

5.3 المساهمة النظرية

تتمثل المساهمة النظرية لهذه الدراسة في أنها تجمع القيادة الإدارية والأداء المؤسسي مع إدراج الرضا الوظيفي كمتغير وسيط ضمن نموذج واحد داخل سياق المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض، وهو ما يضيف فهماً أعمق للعلاقات بين المتغيرات، ويقوّي بناء الإطار النظري للدراسة. كما أن اعتماد منهج كمي واستبيان مقنن واختبار علاقات مباشرة وغير مباشرة يثري المعرفة التطبيقية والنظرية معًا. (وفق توجيه "المساهمة النظرية" في دليل التكاليف).

5.4 التطبيقات العملية

تُظهر النتائج عدة تطبيقات عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الخاصة، منها:

1. تطوير القيادات الإدارية عبر برامج تدريب تركز على مهارات التواصل، والتحفيز، والعدالة التنظيمية، والتمكين.

2. رفع الرضا الوظيفي بوصفه مسارًا لتحسين الأداء (تحسين بيئة العمل، وضوح سياسات الحوافز، تعزيز العدالة).

3. دمج مؤشرات الرضا الوظيفي ضمن مؤشرات الأداء المؤسسي، لأن الرضا ليس هدفًا منفصلًا بل عاملاً مؤثرًا في النتائج التشغيلية.

5.5 التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- تبني ممارسات قيادية داعمة (تحويلية/تشاركية) تعزز المشاركة والثقة والعدالة داخل المؤسسة.
- إنشاء نظام حوافز واضح وعادل مرتبط بالأداء الفعلي، مع تعزيز التقدير غير المادي.
- تحسين بيئة العمل التنظيمية من خلال توفير فرص تطوير مهني ومسارات وظيفية واضحة.
- الاهتمام بقياس الرضا الوظيفي دوريًا وتحليل نتائجه وربطه بمؤشرات الأداء التشغيلية.

5.6 حدود الدراسة

تحدد حدود الدراسة في الآتي:

- **حجم العينة محدود (24 استبانة صالحة)** مما قد يقلل من قوة التعميم على كل المؤسسات الخاصة.
- الاعتماد على الاستبيان والردود الذاتية قد يعرض النتائج لتحيزات الاستجابة.
- الدراسة **مقطعية** (في فترة زمنية واحدة)، لذا تصف العلاقات ولا تحسم السببية بشكل كامل (كما يتسق مع طبيعة التصميم المقطعي المذكور في منهجية البحث).

5.7 الدراسات المستقبلية

بناءً على نتائج الدراسة وعلاقتها الوثيقة بين المتغيرات وأبعادها، يمكن اقتراح التالي للدراسات المستقبلية:

- تطبيق الدراسة على **عينات أكبر** وقطاعات مختلفة ومدن متعددة داخل المملكة لزيادة التعميم.
- استخدام **تصاميم طولية** أو شبه تجريبية للتحقق من السببية بصورة أقوى.
- اختبار متغيرات وسيطة/معدلة إضافية مثل الثقافة التنظيمية أو الالتزام التنظيمي. (ويتوافق ذلك مع توجيه الدراسات المستقبلية في دليل التكاليف).

5.8 الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية تمثل عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الخاصة، وأن الرضا الوظيفي يلعب دوراً مهماً في تفسير هذا التأثير عبر مسار غير مباشر (وساطة). وعليه، فإن الاستثمار في تطوير القيادة وتحسين بيئة العمل ورفع الرضا الوظيفي يُعد مدخلاً عملياً لتعزيز الأداء المؤسسي، بما يتماشى مع أهداف المؤسسات الخاصة ومتطلبات المنافسة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. العاني، عبد الستار. (2020). *القيادة الإدارية الحديثة*. عمان: دار المسيرة.
2. الفرهود، محمد عبد الله. (2018). "أثر أنماط القيادة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مؤسسات القطاع الخاص في السعودية". *المجلة العربية للإدارة*، 38(2)، 104-87.
3. العبيدي، حسن عبد الأمير. (2019). "أثر القيادة التحويلية في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية". *مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 15(47)، 72-55.
4. الناصر، عبد الله محمد. (2017). *القيادة الفعالة في منظمات الأعمال*. الرياض: مكتبة الرشد.
5. الزهراني، م. أ. ب. (2021). واقع ممارسات القيادة الإدارية والموارد البشرية في مؤسسة مطوفي حجاج الدول الإفريقية غير العربية في ضوء نموذج جائزة الملك عبدالعزيز للجودة. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (AJSRP)*، 7(2)، 80-98.
<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/4474>
6. الغاليبي، م. س. (2024). دور القيادة التحويلية في تحسين أداء منظومة الحج والعمرة. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (AJSRP)*، 8(1)، 45-62.
<https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/7265>
7. القحطاني، ش. ن.، غوش، أ.، & شمسي، م. أ. (2024). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. *International Journal of Research and Scientific Progress (IJRSP)*، 3(5)، 112-130.
<https://www.ijrsp.com/volume/issue-48/7>
8. الشريف، غ. ع. (2024). دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمكتب التعليم بمحافظة رنية. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 4(1)،

<https://www.researchgate.net/publication/378170113>

9. الطويل، إ. ب. س. (2022). تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في

ضوء مدخل القيادة الموزعة. *المجلة العلمية للتربية – جامعة الملك سعود*، 38(3)،

https://mfes.journals.ekb.eg/article_223406.html –172. 145

10. القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر، العامري، أحمد بن سالم، آل مذهب، معدي

بن محمد، والعمر، بدران بن عبد الرحمن. (2020). *منهج البحث في العلوم السلوكية :*

SPSS مع تطبيقات. الرياض: العبيكان للنشر.

11. دراسة للدراسات والاستشارات التعليمية. (2023، 23 يناير). *نموذج البصلة*

في البحث. مرجع إلكتروني ← drasah.com.

مراجع اجنبية:

1. Al-Dhaafri, H. S., & Al-Swidi, A. K. (2016). *The impact of Total Quality Management and Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance. International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(5), 597–614.
<https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2014-0034>
2. Alqatawenh, A. S. (2018). *Transformational Leadership Style and Its Relationship with Change Management. Business: Theory and Practice*, 19(1), 17–24.
<https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>
3. Abdul Rahman, H., Jarrar, M., & Omira, O. (2014). *Leadership Styles and Performance of Public Sector Organizations: The Case of Saudi Arabia. Journal of Business Management and Accounting*, 4, 55–62. Retrieved from

<https://pdfs.semanticscholar.org/9c07/f3f7c099c49fcb4affd8633f87765037d4c4.pdf>

4. **Al-Shamari, M. R., et al.** (2023). *The Impact of Leadership Styles on Healthcare Organizational Culture and Performance: Review Article*. *The Medical Journal of Cairo University*, 91(12), 1707–1714. <https://doi.org/10.21608/mjcu.2023.356792>
5. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.

قائمة الملاحق

الاستبيان

مقدمة الاستبيان

عزيزي المشارك/ عزيزتي المشاركة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازمة لبحث أكاديمي بعنوان "أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء المؤسسات الخاصة".

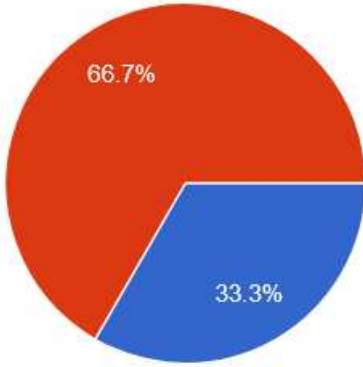
نرجو منكم التكرم بالمساهمة في الإجابة على فقرات الاستبيان بكل موضوعية وشفافية، حيث أن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وبمنتهى السرية التامة.

شاكرين ومقدرين تعاونكم.

البيانات الشخصية

• ذكر
• أنثى

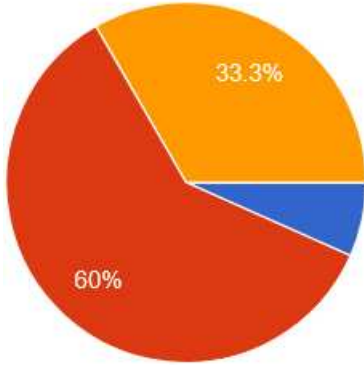
(يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة)



1. الجنس :

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

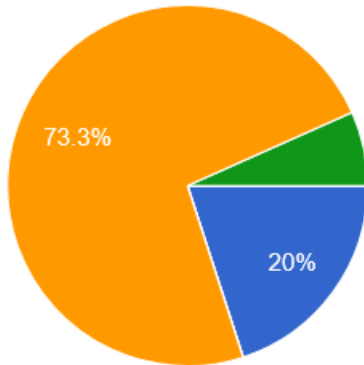
• أقل من 25
• من 25 - 35
• من 35 - 44
• أكثر من 44



2. العمر:

- ☐ أقل من 25 سنة
- ☐ 25 – 34 سنة
- ☐ 35 – 44 سنة
- ☐ 45 سنة فأكثر

• ثانوي
• دبلوم
• بكالوريوس
• دراسات عليا



3. المؤهل العلمي:

- ☐ ثانوي
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ 5 – 10 سنوات
- ☐ أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: القيادة الإدارية

م	العبرة	أوافق بشدة	موافق	صحيح لحد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
2	يشجع القائد الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات.	6	9	1	0	0
3	يتعامل القائد بعدالة ومساواة بين الموظفين.	6	6	3		
4	يمتلك القائد مهارات تواصل فعّالة مع الموظفين.	6	7	2		1
5	يحفّز القائد الموظفين ويعزز دافعيتهم للعمل.	6	7	2		1
6	يتابع القائد أداء الموظفين ويوجههم باستمرار.	4	4	5	3	
7	يشجع القائد الإبداع والابتكار في العمل.	6	5	4	1	
8	يتخذ القائد القرارات بناءً على معلومات دقيقة.	6	6	4		
9	يخصص القائد الوقت الكافي للاستماع لمشاكل الموظفين.	6	4	3	2	1

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

م	العبرة	أوافق بشدة	موافق	صحيح لحد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	العمليات الداخلية في المؤسسة واضحة ومنظمة.	7	4	3	2	
2	المؤسسة تلتزم بتحقيق أهدافها الاستراتيجية.	6	7	3		
3	يتم إنجاز المهام بكفاءة عالية.	7	5	3	1	
4	المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات في السوق.	6	6	2	2	
5	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا لتحسين الأداء.	6	8	2		
6	تتوافر آليات لقياس وتقييم الأداء المؤسسي.	4	8	4		
7	تحقق المؤسسة نتائج ملموسة تعكس تطوراً إيجابياً.	5	7	4		
8	يتم توزيع الموارد بكفاءة لخدمة أهداف المؤسسة.	6	7	3		
9	المؤسسة تحافظ على جودة خدماتها أو منتجاتها.	5	8	3		

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

م	أوافق بشدة	موافق	صحيح لحد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	7	6	3		العلاقة مع الزملاء قائمة على التعاون والاحترام.
1	7	7	2		أشعر بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة.
4	6	6	3	1	المؤسسة تحرص على العدالة والشفافية في تعاملها مع الموظفين.
5	5	6	4	1	قيم المؤسسة ومعاييرها واضحة وتُطبق بشكل عادل.
6	4	7	4	1	يوجد توازن بين العمل والحياة الشخصية.
7	5	6	2	3	توفر المؤسسة حوافز مادية ومعنوية مناسبة.
8	6	4	3	2	أشعر بالدافعية لتقديم أفضل أداء ممكن.
10	6	4	2	3	تُقدّر الجهود والإنجازات الفردية من قبل الإدارة.
11	5	6	1	3	المؤسسة تقدم فرص عادلة للتطوير الوظيفي والترقية.
13	7	5	1	2	أشعر أن المؤسسة تقدر جهودي وإنجازاتي.
14	3	7	5	1	تتوافر فرص للتدريب والتطوير المهني.
16	3	7	5	1	تتسم قنوات التواصل مع الإدارة بالوضوح والشفافية .
18	3	7	5	1	تتوافر اجتماعات دورية لمتابعة ومناقشة أداء العمل .