

أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء المؤسسات الخاصة

اسم الطالب

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

3.....	قائمة الاشكال	
4.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
5.....	1.1 المقدمة:	
6.....	1.2 مشكلة الدراسة:	
6.....	1.2.1 الفجوات على المستوى النظري:	
7.....	1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي:	
7.....	1.3 أهمية الدراسة:	
7.....	1.3.1 على المستوى النظري:	
7.....	1.3.2 على المستوى التطبيقي:	
7.....	1.4 أسئلة الدراسة	
8.....	1.5 أهداف الدراسة	
9.....	1.6 فرضيات الدراسة	
9.....	1.7 نموذج الدراسة	
10.....	1.8 منهجية الدراسة	
11.....	1.9 نطاق البحث	
11.....	1.9.1 النطاق الموضوعي:	
11.....	1.9.2 النطاق المكاني:	
11.....	1.9.3 النطاق الزمني:	
12.....	1.9.4 النطاق البشري:	
12.....	1.10 مخطط المشروع	
13.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
14.....	2.1 المقدمة	
14.....	2.2 المتغير المستقل	
16.....	2.3 المتغير التابع	
16.....	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	
17.....	2.5 جدول مقارنة للدراسات السابقة	
19.....	2.6 الخاتمة	
20.....	قائمة المراجع	
23.....	قائمة الملاحق	
24.....	مقدمة الاستبيان	
25.....	البيانات الشخصية	
26.....	القسم الثاني: محاور الاستبيان	

قائمة الاشكال

- شكل 1: نموذج البحث. 10
- شكل 2: مخطط البحث. 12

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:

- تساهم 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:

- تمكن مديري المؤسسات الخاصة من فهم أثر أنماط القيادة التي يتبعونها على نتائج الأداء المؤسسي.
- تمكن من تصميم برامج تدريب قيادية فعالة تستند إلى نتائج واقعية مبنية على بيانات ميدانية.
- تساهم 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 وسطيّاً 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:

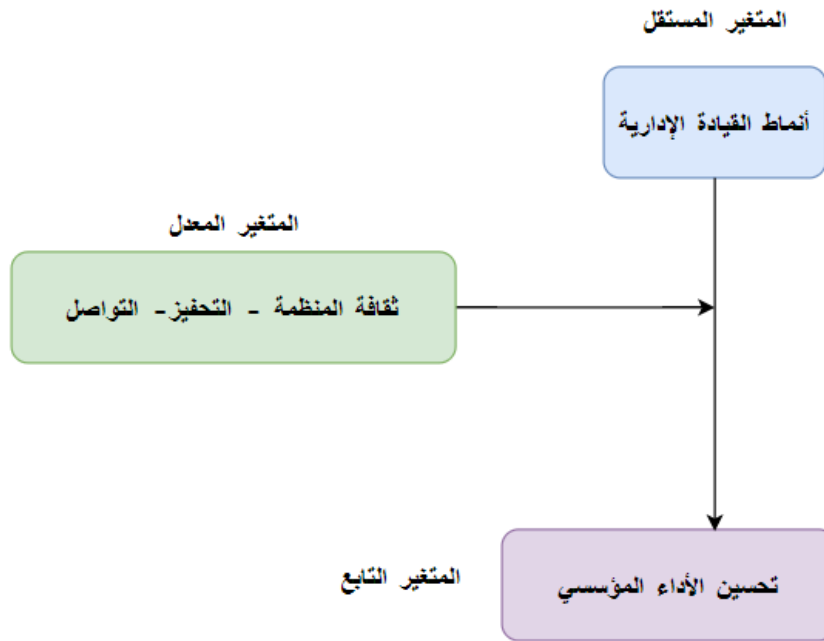
أولاً: المتغيرات

- **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 مستوى متوسط 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 مطوفي حجاج الدول الإفريقية	قياس أثر الممارسات القيادية على التميز المؤسسي وفق نموذج جائزة الملك عبدالعزیز للجودة	دراسة حالة	120 موظف	الممارسات القيادية الفاعلة ساهمت في رفع مستوى التميز المؤسسي، وزيادة رضا المستفيدين، وتحسين جودة الخدمات.

2.6 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.

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)، 87-104.
3. العبيدي، حسن عبد الأمير. (2019). "أثر القيادة التحويلية في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية". *مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 15(47)، 55-72.
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

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>

قائمة الملاحق

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

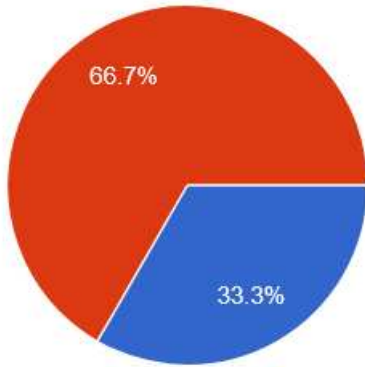
• ذكر
• أنثى

(يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة)

1. الجنس:

• ☐ ذكر

• ☐ أنثى



2. العمر:

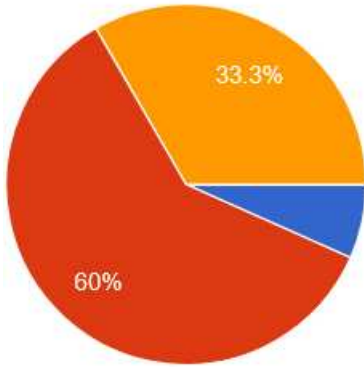
• ☐ أقل من 25 سنة

• ☐ 25 – 34 سنة

• ☐ 35 – 44 سنة

• ☐ 45 سنة فأكثر

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



3. المؤهل العلمي:

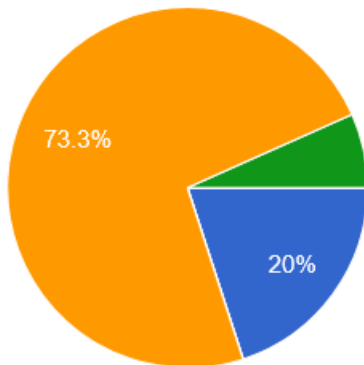
• ☐ ثانوي

• ☐ بكالوريوس

• ☐ ماجستير

• ☐ دكتوراه

• ثانوي
• دبلوم
• بكالوريوس
• دراسات عليا



4. سنوات الخبرة:

• ☐ أقل من 5 سنوات

• ☐ 5 – 10 سنوات

• ☐ أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: القيادة الإدارية

م	العبارة	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 تطورًا إيجابيًا.	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	تُقدَّر 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 .