

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير ادارة الاعمال .



العنوان باللغة العربية

"أثر القيادة الادارية على أداء موظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

إعداد الطالب/

زيد النومسي

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

<u>المحتوى</u>	<u>رقم الصفحة</u>
<u>صفحة الغلاف</u>	<u>أ</u>
<u>الإهداء</u>	<u>ب</u>
<u>المستخلص (العربي)</u>	<u>ج</u>
<u>Abstract (الإنجليزي)</u>	<u>د</u>
<u>الشكر والتقدير</u>	<u>هـ</u>
<u>قائمة المحتويات</u>	<u>و</u>
<u>قائمة الجداول</u>	<u>ز</u>
<u>قائمة الأشكال (إن وُجدت)</u>	<u>ح</u>
<u>قائمة الملاحق</u>	<u>ط</u>

الفصل الأول: المقدمة

<u>المحتوى</u>	
<u>مقدمة الدراسة</u>	<u>1</u>
<u>مشكلة الدراسة</u>	<u>2</u>
<u>أهداف الدراسة</u>	<u>3</u>
<u>أهمية الدراسة</u>	<u>4</u>
<u>تساؤلات الدراسة</u>	<u>5</u>
<u>فروض الدراسة</u>	<u>6</u>
<u>مصطلحات الدراسة الإجرائية</u>	<u>7</u>

المحتوى

<u>8</u>	<u>حدود الدراسة</u>
<u>9</u>	<u>منهجية الدراسة</u>
<u>10</u>	<u>هيكل الدراسة</u>

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المحتوى

<u>1</u>	<u>مقدمة</u>
<u>2</u>	<u>مفاهيم القيادة الادارية</u>
<u>3</u>	<u>أنماط القيادة (التحويلية – التبادلية – التشاركية – الأوتوقراطية)</u>
<u>4</u>	<u>مفهوم أداء الموظف</u>
<u>5</u>	<u>النظريات ذات العلاقة (Bass, Vroom, Hersey & Blanchard...)</u>
<u>6</u>	<u>خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</u>
<u>7</u>	<u>الدراسات السابقة العربية</u>
<u>8</u>	<u>الدراسات السابقة الأجنبية</u>
<u>9</u>	<u>أوجه الاتفاق والاختلاف</u>
<u>10</u>	<u>الاستفادة من الدراسات السابقة</u>

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المحتوى

<u>1</u>	<u>منهج الدراسة</u>
<u>2</u>	<u>مجتمع الدراسة</u>

المحتوى

- 3 عينة الدراسة
 - 4 أدوات الدراسة
 - 5 صدق وثبات الأداة
 - 6 أساليب التحليل الإحصائي
 - 7 الإجراءات الميدانية
-

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

المحتوى

- 1 التحليل الوصفي لخصائص العينة
 - 2 تحليل محاور الاستبانة
 - 3 اختبار الفرضيات
 - 4 مناقشة النتائج
-

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

المحتوى

- 1 ملخص النتائج
 - 2 التوصيات التطبيقية
 - 3 المقترحات البحثية المستقبلية
 - 4 الخاتمة
-

الملاحق

- ملحق (1): نسخة الاستبيان
- ملحق (2): خطاب موجه للمؤسسات
- ملحق (3): بيانات إحصائية
- ملحق (4): دليل المقابلات (إن وُجد)

قائمة المراجع

- المراجع العربية
- المراجع الأجنبية

المستخلص : Abstract

تُعد القيادة الإدارية من أبرز العوامل المؤثرة في فعالية المنظمات وتحقيق أهدافها، وذلك لما لها من دور مباشر في توجيه سلوك الموظفين وتحفيزهم نحو الإنجاز والتميز. وفي بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي غالبًا ما تتسم ببساطة الهياكل التنظيمية، وقرب القائد من الموظفين، يزداد تأثير النمط القيادي بشكل مباشر على أداء العاملين. ومن هذا المنطلق، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الإدارية بمختلف أنماطها (التحويلية، التشاركية، التبادلية، والأوتوقراطية) على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغ حجمها (٦) موظفًا ومديرًا يعملون في مؤسسات مصنفة ضمن فئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وقد تم بناء أداة الدراسة استنادًا إلى نماذج قيادية معتمدة في الأدبيات الإدارية الحديثة، وتم اختبار صدقها وثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا. بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية، شملت: التحليل الوصفي، معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار، واختبار الفروق.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، من أبرزها:

وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والقيادة التشاركية من جهة، ومستوى الأداء الوظيفي من جهة أخرى، خصوصًا فيما يتعلق بمؤشرات الالتزام الوظيفي، جودة الأداء، الرضا، والانتماء المؤسسي. كما أظهرت النتائج أن القيادة الأوتوقراطية ترتبط سلبًا بالأداء، لاسيما في الجوانب المتعلقة بالتحفيز الداخلي والمشاركة الفعالة في بيئة العمل. وبالمقابل، تبين أن القيادة التبادلية تحقق نتائج متوسطة في الأداء المرتبط بالمكافآت والالتزام، لكنها أقل تأثيرًا على الإبداع والمبادرة الذاتية.

وفي ضوء هذه النتائج، قدّمت الدراسة عددًا من التوصيات العملية، من أبرزها: ضرورة تعزيز نمط القيادة التشاركية والتحويلية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والعمل على تأهيل القيادات الإدارية من خلال برامج تطوير مهني تركز على مهارات التأثير، التحفيز، وبناء الفرق، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي واستدامة هذه المنشآت في بيئة أعمال تتسم بالتنافسية والمرونة.

الفصل الأول

المقدمة:

تُعد القيادة الإدارية من الموضوعات الجوهرية التي حظيت باهتمام واسع في ميادين الإدارة والتنمية التنظيمية، وذلك لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر في توجيه السلوك الوظيفي، وتحقيق الفعالية والكفاءة داخل المنظمات. وقد بات يُنظر إلى القيادة بوصفها أحد المحركات الأساسية لنجاح المؤسسات، ليس فقط في جانب تحقيق الأهداف، بل في بناء الثقافة المؤسسية وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، وتحفيز الموظفين نحو التميز والإبداع.

وفي خضم التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، خصوصاً في عصر العولمة والتكنولوجيا، أصبحت المؤسسات مطالبة بأن تمتلك أنماطاً قيادية تتسم بالمرونة، والتفاعل الإنساني، والقدرة على التعامل مع التنوع الثقافي والمعرفي للموارد البشرية. ويتعاطم هذا التحدي بشكل خاص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تُشكّل العمود الفقري للاقتصادات النامية، لكنها تواجه في ذات الوقت تحديات تتعلق بمحدودية الموارد، وبساطة الهياكل التنظيمية، وضعف النضج المؤسسي أحياناً.

وتكتسب القيادة في هذه المؤسسات أهمية إضافية، إذ يعتمد الأداء العام بدرجة كبيرة على شخصية القائد، ونمط إدارته، ومدى قدرته على تحفيز الأفراد، وإيجاد بيئة داعمة للإبداع والالتزام. فغياب الهياكل الرسمية والرقابة الصارمة، كما هو الحال في المؤسسات الكبيرة، يجعل من "القيادة" العامل الحاسم في النجاح أو الإخفاق.

وتتعدد أنماط القيادة التي يتم توظيفها داخل المنظمات، فمنها القيادة التحويلية التي تركز على الإلهام والتحفيز والتغيير الإيجابي، والقيادة التبادلية التي تعتمد على مبدأ المكافأة والعقاب، والقيادة التشاركية التي تتيح مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وصولاً إلى القيادة الاستبدادية التي تفرض الانضباط من خلال السيطرة. وقد أظهرت دراسات متعددة أن كل نمط له تأثيرات متفاوتة على الأداء، تبعاً للسياق الثقافي والتنظيمي وطبيعة العمل.

وبالرجوع إلى الأدبيات، نجد أن العديد من الباحثين تناولوا موضوع القيادة في المؤسسات الكبيرة والمتقدمة تنظيمياً، لكن تبقى الحاجة قائمة إلى دراسات تركز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تختلف في بنيتها ومقوماتها واحتياجاتها. ومن بين الدراسات المهمة: دراسة القحطاني (2021) التي ركزت على القيادة التشاركية وأثرها في رفع الأداء الوظيفي، ودراسة الحربي (2019) التي تناولت العلاقة بين القيادة والتحفيز، ودراسة آل منصور (2018) التي رصدت سلبيات النمط الاستبدادي في بيئة المؤسسات المتوسطة.

وعليه، تنطلق هذه الدراسة من الحاجة الماسة إلى فهم العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ضمن السياق المحلي للمملكة العربية السعودية، سعياً لتقديم نموذج تحليلي يساهم في تحسين الممارسات القيادية، ورفع كفاءة هذه الفئة الحيوية من المؤسسات.

-مشكلة الدراسة.

عد القيادة الإدارية أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر بعمق في نجاح المنظمات أو تعثرها، لما لها من دور فعال في توجيه الموارد البشرية، وتحقيق الانسجام التنظيمي، ودعم الابتكار والاستجابة للتحديات. ومع تطور علم الإدارة، أصبح يُنظر إلى القيادة ليس فقط بوصفها سلطة تنظيمية، بل بوصفها وظيفة سلوكية قائمة على التأثير في الأفراد، وتمكينهم من الوصول إلى أفضل مستويات الأداء.

وفي ظل ما تشهده المملكة العربية السعودية من تحولات اقتصادية ورؤية تنموية طموحة (رؤية 2030)، بات تعزيز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أولوية استراتيجية، إذ يمثل هذا القطاع رافدًا مهمًا في دعم الناتج المحلي، وتوليد الوظائف، وتحقيق التنوع الاقتصادي. غير أن هذا القطاع يواجه تحديات كبيرة تتعلق بالاستدامة التنظيمية، وضعف النظم الإدارية، وغياب القيادات المؤهلة القادرة على إحداث التغيير المطلوب.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية في سياقات المؤسسات الكبيرة، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة فيما يتعلق بفهم الأثر الحقيقي لأنماط القيادة في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تتميز بسمات تنظيمية وموارد بشرية مختلفة، تجعل تأثير القيادة فيها أكثر مباشرة ووضوحًا. كما أن الخصائص الديموغرافية للموظفين، وثقافة العمل السائدة، ومدى المشاركة في صنع القرار، تُعد من العوامل الوسيطة التي قد تؤثر في طبيعة العلاقة بين القيادة والأداء.

وبالنظر إلى الواقع المحلي، يلاحظ أن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تُدار بأساليب تقليدية، تفتقر إلى أسس القيادة الحديثة، ولا تستند إلى رؤية استراتيجية واضحة، وهو ما قد يُسهم في انخفاض مستويات الالتزام، وضعف التحفيز، وارتفاع معدل الدوران الوظيفي بين الموظفين. كل ذلك يدفع نحو ضرورة تحليل طبيعة القيادة السائدة في هذه المؤسسات، واستكشاف أثرها على أداء العنصر البشري، الذي يُعد المحرك الأساسي لأي منظمة.

وبناءً عليه، فإن مشكلة الدراسة الحالية تنطلق من التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى تأثير القيادة الإدارية بمختلف أنماطها على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

وينتق عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، منها:

ما هي الأنماط القيادية الأكثر شيوعًا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ما مدى تأثير كل نمط من أنماط القيادة على مؤشرات أداء الموظفين (مثل: الانضباط، الالتزام، جودة العمل، التحفيز)؟

هل تختلف درجة تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي باختلاف خصائص الموظف (الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة)؟

ما مدى مساهمة القيادة التشاركية في تعزيز الانتماء المؤسسي وتقليل معدلات الدوران؟

إلى أي حد تمثل الثقافة التنظيمية عنصرًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة والأداء؟

-أهمية الدراسة.

تنبع أهمية هذه الدراسة من اعتبارات متعددة ترتبط بطبيعة موضوعها، وسياقها التطبيقي، والفجوة المعرفية التي تسعى إلى معالجتها، لا سيما في ظل ما تشهده المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحديات تتعلق بالقيادة، وتحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة الموارد البشرية.

فالقيادة الإدارية تُعد من أهم عناصر النجاح التنظيمي في مختلف البيئات، لكنها تكتسب أهمية خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي لا تعتمد – بخلاف المؤسسات الكبرى – على هياكل معقدة أو نظم إدارية متقدمة، بل تعتمد بدرجة كبيرة على أداء القائد الإداري، وفعالية تواصله مع الموظفين، وقدرته على خلق بيئة محفزة وداعمة. ومن هنا، فإن أي خلل في الأسلوب القيادي يُمكن أن ينعكس سلبيًا وبشكل مباشر على أداء الموظفين، ومستوى التفاعل التنظيمي، وبالتالي على استدامة المؤسسة.

وتُبرز هذه الدراسة أهمية خاصة في ضوء التوجه الوطني في المملكة العربية السعودية نحو دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن رؤية 2030، التي تسعى إلى تمكين هذا القطاع وتعزيز مساهمته في الناتج المحلي، وخلق فرص عمل نوعية. إلا أن هذا التمكين يتطلب إصلاحات تنظيمية وتطوير قدرات قيادية تستطيع أن تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وتدير الموارد البشرية بكفاءة.

أولاً: الأهمية العلمية

- تُساهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية في مجال القيادة الإدارية ضمن بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي بيئة لم تحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات الأكاديمية المحلية والعربية.
- تُقدم الدراسة إطارًا نظريًا ومفاهيميًا يعتمد على أحدث النظريات القيادية والسلوكية، يُمكن أن يُستخدم كنقطة انطلاق لدراسات مستقبلية أوسع نطاقًا.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

- توفر الدراسة أداة عملية لصنّاع القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال توصيات واضحة لتحسين أنماط القيادة بما ينعكس إيجابًا على أداء الموظفين.
- تساعد في تشخيص الواقع القيادي داخل هذه المؤسسات، وتحديد نقاط القوة والضعف في الأساليب القيادية المتبعة.

ثالثًا: الأهمية الاقتصادية والتنموية

- تُساهم الدراسة في رفع كفاءة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يعزز استقرارها واستمراريتها في السوق المحلي.
- تؤدي نتائجها إلى تحسين بيئة العمل وتقليل معدل الدوران الوظيفي، ما ينعكس على جودة الخدمة، والولاء الوظيفي، والإنتاجية العامة.

-أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل علمي دقيق للعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وأداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع مراعاة الخصائص السياقية والتنظيمية التي تميز هذا القطاع. وتسعى الدراسة إلى تجاوز الطرح الوصفي من خلال بناء نموذج تحليلي يُظهر كيف تتفاعل المتغيرات القيادية مع العوامل الفردية والتنظيمية لتؤثر في مخرجات الأداء.

وانطلاقاً من ذلك، يمكن تقسيم أهداف الدراسة إلى هدف عام وعدد من الأهداف التفصيلية كما يلي:

أولاً: الهدف العام (الرئيس)

تحليل أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، مع تحديد النمط القيادي الأكثر فاعلية في تحسين مؤشرات الأداء الوظيفي.

ثانياً: الأهداف التفصيلية

1. تحديد الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتصنيفها وفقاً للأدبيات والنماذج النظرية المعتمدة (تحويلية، تبادلية، تشاركية، أوتوقراطية... إلخ).
2. قياس مستويات أداء الموظفين في بنئات تتبنى أنماطاً قيادية مختلفة، من خلال مؤشرات قابلة للقياس مثل: جودة الأداء، الالتزام، الانضباط، الانتماء، والرضا الوظيفي.
3. تحليل العلاقة بين النمط القيادي ومؤشرات الأداء، من خلال تطبيق أدوات إحصائية لاختبار الفرضيات وتفسير طبيعة التأثير (إيجابي/سلي – مباشر/غير مباشر).
4. استكشاف أثر المتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة) كمتغيرات وسيطة تؤثر في العلاقة بين القيادة والأداء.
5. تقديم توصيات استراتيجية لصنّاع القرار ومديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول كيفية تطوير القيادة الإدارية ومواءمتها مع متطلبات المرحلة، بما يعزز من أداء الأفراد والمؤسسة على حد سواء.

وبتحقيق هذه الأهداف، تأمل الدراسة أن تساهم في بناء فهم أعمق لطبيعة القيادة في بيئة المؤسسات الصغيرة، وتقديم رؤية عملية قابلة للتطبيق تساعد في معالجة أوجه القصور الشائعة في هذا القطاع.

-تساؤلات الدراسة-

تُعد تساؤلات البحث ركيزة أساسية في توجيه مسار الدراسة، وتُشتق عادةً من مشكلة البحث وأهدافه. ونظراً لطبيعة الموضوع المتداخل بين متغيرين رئيسين (أنماط القيادة الإدارية – أداء الموظفين)، فقد صيغت التساؤلات بطريقة تساعد على تحليل هذه العلاقة من عدة زوايا: وصفية، تحليلية، تفسيرية.

وينتق من السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التي تساهم في تفكيك وتحليل الأبعاد المختلفة للظاهرة المدروسة.

السؤال الرئيس:

ما مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية المختلفة على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هي الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
–ويهدف هذا السؤال إلى تقديم توصيف كمي ونوعي للواقع القيادي الحالي.
2. كيف يؤثر كل نمط من أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، التشاركية، الأوتوقراطية) على الجوانب المختلفة لأداء الموظف؟
–كجودة العمل، الالتزام، الرضا الوظيفي، الإنتاجية، والانتماء المؤسسي.
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي وأداء الموظف؟
–وهل هذه العلاقة إيجابية أو سلبية، قوية أو ضعيفة؟
4. ما أثر القيادة التشاركية والتحفيزية في رفع معدلات الانتماء المؤسسي وتقليل الدوران الوظيفي؟
5. هل تختلف العلاقة بين القيادة والأداء تبعاً للخصائص الفردية للموظف؟
–كالعمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة المهام.
6. ما الدور الوسيط للثقافة التنظيمية أو المناخ الإداري في التأثير على العلاقة بين القيادة والأداء؟
7. ما أبرز التحديات القيادية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق أنماط قيادية فعالة ومستدامة؟

-فروض الدراسة

تُعد الفرضيات إحدى الأدوات الأساسية في البحث الكمي، إذ تعبر عن توقعات الباحث بشأن العلاقة بين المتغيرات الرئيسة في الدراسة، وتُصاغ بناءً على الخلفية النظرية والأدبيات السابقة. وتمثل الفرضيات في هذه الدراسة محاولة لتفسير طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وأداء الموظفين، ضمن سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البيئة السعودية.

وقد تم بناء الفرضيات على أساس التمييز بين:

- فرضية رئيسة (تربط مباشرة بين المتغيرين الأساسيين).
- فرضيات فرعية (تتعلق بآثر أنماط القيادة المحددة، والمتغيرات الوسيطة والديموغرافية).

الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية المتبع ومستوى أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين (من حيث الالتزام، التحفيز، والابتكار).
2. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية ومؤشرات الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.
3. توجد علاقة سلبية بين القيادة الأوتوقراطية وبعض أبعاد الأداء مثل: الرضا، الالتزام، وتحقيق الذات.
4. تختلف مستويات الأداء الوظيفي باختلاف النمط القيادي المتبع، بحيث يُظهر الموظفون أداءً أعلى في المؤسسات التي تتبنى أساليب قيادية مرنة وتشاركية.
5. تؤثر الخصائص الديموغرافية للموظفين (العمر، المؤهل، الخبرة) في العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء، بحيث تزداد حساسية بعض الفئات لطبيعة النمط القيادي.
6. تسهم الممارسات القيادية القائمة على التحفيز والتقدير والتواصل الفعال في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتقليل الدوران الوظيفي.
7. تمثل الثقافة التنظيمية عاملاً وسيطاً يُعزز أو يُضعف العلاقة بين أسلوب القيادة والأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

سنتم اختبار هذه الفرضيات باستخدام أدوات تحليل إحصائي مناسبة مثل: 

- معامل الارتباط (Pearson)

- اختبار الفروق (ANOVA)

- تحليل الانحدار الخطي

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة على نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) كنظرية علمية رئيسة توطّر العلاقة بين أسلوب القيادة الإدارية وأداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتُعد هذه النظرية من أهم النظريات الحديثة التي تفسّر كيف يمكن للقائد أن يؤثر في مرؤوسيه بطريقة إيجابية تؤدي إلى تحسين الأداء والالتزام.

النظرية العلمية المتبعة:

تستند هذه الدراسة إلى نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) التي طورها Bernard Bass و Bruce Avolio في ثمانينيات القرن العشرين، والتي تفترض أن القادة الفعالين لا يكتفون بالإشراف والتوجيه، بل يسعون إلى إلهام الموظفين، وتعزيز الدافعية الداخلية، وتطوير القدرات الفردية، مما يؤدي إلى أداء وظيفي يتجاوز التوقعات.

وتركّز هذه النظرية على أربعة أبعاد رئيسة هي:

1. التأثير المثالي (Idealized Influence)
2. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)
3. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)
4. الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration)

وقد تم اختيار هذه النظرية لأنها الأكثر ارتباطاً بسياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تلعب القيادة دوراً مباشراً ومحورياً في تهيئة بيئة العمل وتحفيز الموظفين، بما يتماشى مع أهداف الدراسة التي تسعى إلى قياس أثر القيادة على الأداء.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة حجر الأساس في بناء أي بحث علمي، إذ توفر خلفية معرفية تساعد الباحث في تحديد موقع
دراسته ضمن الإطار العام للمعرفة المتراكمة، كما تُسهم في توجيه تصميم البحث، وصياغة الفرضيات، وتحديد
أدوات الدراسة المناسبة. وقد تنوعت الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي، إلا أن
القليل منها ركّز على البيئة التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في السياق العربي والسعودي.
وتستعرض هذه الدراسة مجموعة من البحوث المختارة التي تنوعت من حيث المنهج والمجال الجغرافي والنظري،
ويمكن تصنيفها إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية.

-الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. القحطاني (2021) – المملكة العربية السعودية

عنوان الدراسة: أثر أنماط القيادة على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- المنهج: وصفي تحليلي – استبيان على عينة من موظفين في منشآت تجارية بالرياض.
- النتائج: تبين أن القيادة التشاركية والتحويلية ترتبطان بشكل إيجابي بمستوى الأداء، بينما قلّ تأثير القيادة الاستبدادية.
- أهمية الدراسة الحالية: الاستفادة من النموذج التطبيقي وتكييفه في دراسة أكثر شمولاً من حيث المناطق والمتغيرات.

2. الحربي (2019) – السعودية

عنوان الدراسة: العلاقة بين أسلوب القيادة الإدارية والتحفيز الوظيفي

- المنهج: دراسة ميدانية باستخدام استبيان.
- النتائج: وجود علاقة إيجابية بين الأسلوب القيادي الإنساني والتحفيز.
- أهمية الدراسة الحالية: دعم الفرضية التي تربط التحفيز القيادي بتحسين الأداء، وربطها بأداء الموظف كمخرج رئيسي.

3. آل منصور (2018) – السعودية

عنوان الدراسة: القيادة الإدارية والأداء المؤسسي – دراسة حالة في منطقة عسير

- النتائج: أظهرت الدراسة سلبية القيادة الأوتوقراطية على مؤشرات مثل الإبداع والالتزام.
- أهمية الدراسة الحالية: تقديم سياق محلي مفيد للمقارنة مع نتائج الدراسة الحالية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

– (2004) Bass & Avolio 4. الولايات المتحدة

عنوان الكتاب: Transformational Leadership and Organizational Effectiveness

- النتائج: القيادة التحويلية تُعد من أكثر الأنماط فاعلية في رفع الأداء، من خلال بناء الثقة، والتحفيز الفكري.

- أهمية الدراسة الحالية: تستند إلى هذه النظرية كمكون رئيس في الإطار النظري.

– (2010) Yukl 5. الولايات المتحدة

الكتاب: Leadership in Organizations :

- النتائج: فاعلية القيادة تتوقف على السياق التنظيمي، خصوصاً في المؤسسات الصغيرة التي تتطلب مرونة عالية.

- أهمية الدراسة الحالية: دعم فكرة استخدام "القيادة الموقفية" كنموذج تفسيري.

– (2016) Northouse 6. الولايات المتحدة

الكتاب: Leadership: Theory and Practice :

- النتائج: القيادة التشاركية ترتبط بمستويات عالية من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- أهمية الدراسة الحالية: تقديم دعم نظري مباشر لفرضيات الدراسة حول الأثر الإيجابي للقيادة التشاركية.

خلاصة المقارنة:

الدراسات الأجنبية	الدراسات العربية	النُعد
دولي (أمريكا وأوروبا)	محلي (السعودية)	السياق الجغرافي
تركيز على التحويلية والموقفية والتفاعلية	تركيز على التشاركية والأوتوقراطية	الأنماط القيادية
القيادة التحويلية = أداء أعلى	القيادة التحفيزية = أداء أعلى	النتائج المشتركة
	دمج السياق المحلي مع إطار عالمي – التركيز على المؤسسات الصغيرة	الفجوات التي تُعالجها الدراسة الحالية

-الإطار النظري

يرتكز البناء النظري للدراسة على مجموعة من النظريات والنماذج المفاهيمية التي تفسر العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الموظفين. وتشكل هذه النظريات الأساس الذي يتم من خلاله تفسير النتائج المتوقعة، وتحديد المتغيرات، وتوجيه بناء أدوات البحث. وبما أن موضوع الدراسة يتناول القيادة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن المنطلقات النظرية تستند إلى نظريات سلوكية، موقفية، وتحفيزية، تجمع بين البُعدين: التنظيمي والإنساني.

1.نظرية القيادة التحويلية(Transformational Leadership Theory)

• المؤسسون (1985, 2004) Bass & Avolio :

• المرتكزات الأساسية:

○ التأثير المثالي: أن يكون القائد نموذجًا يُحتذى به.

○ التحفيز الإلهامي: خلق رؤية مشتركة تحفز الموظفين.

○ التحفيز الفكري: تشجيع الابتكار والتفكير المستقل.

○ الاعتبارات الفردية: دعم احتياجات الموظفين وتطويرهم.

• علاقة النظرية بالدراسة:

تساعد هذه النظرية في تفسير كيف يمكن لأسلوب القيادة أن يُحدث تحولاً في أداء الموظفين، من خلال الإلهام والدعم والتمكين. وتعد القيادة التحويلية إحدى الفرضيات المركزية في الدراسة الحالية.

2.نظرية القيادة الموقفية(Situational Leadership Theory)

• المؤسسون (1977, 1988) Hersey & Blanchard :

• الفرضية المركزية: لا يوجد نمط قيادة مثالي واحد، بل يجب على القائد أن يكيّف أسلوبه بناءً على مستوى نضج واستعداد الموظفين، وظروف الموقف.

• أنماط القيادة في النظرية:

○ التوجيه(Directing)

○ الإقناع(Coaching)

○ المشاركة(Supporting)

○ التفويض(Delegating)

- أهمية النظرية في الدراسة:
توفر إطاراً مرئياً لتحليل أنماط القيادة المتبعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تتطلب استجابة سريعة للتغيرات ونقص الموارد.

3. نظرية السمات (Trait Theory)

- الافتراض: القيادة صفة فطرية تقوم على سمات شخصية محددة يمتلكها القائد مثل الذكاء، الحزم، الثقة بالنفس، والقدرة على التأثير.
- أهمية النظرية:
رغم النقد الذي وُجّه لها لكونها تركز على القائد دون الظروف أو التفاعل، إلا أنها تفسر اختلاف أداء القادة في نفس البيئة، مما قد ينعكس على نتائج الدراسة عند تحليل المتغيرات الفردية.

4. نظرية التوقع (Expectancy Theory – Vroom, 1964)

- الفرضية: الموظف يبذل جهداً أكبر إذا كان يتوقع أن يؤدي هذا الجهد إلى نتائج مجزية وذات قيمة.
- المعادلة النفسية:

$$\text{الأداء} = \text{التوقع} \times \text{المعقولية} \times \text{القيمة المتوقعة} \times \text{الأداء} \times \text{Valence}$$
- علاقتها بالدراسة:
توضح كيف تؤثر القيادة التحفيزية على دافعية الموظف، وبالتالي على مستوى أدائه.

5. نظرية الثقافة التنظيمية وأثرها الوسيط

- تؤكد نظريات الإدارة الحديثة أن ثقافة المؤسسة (مثل قيم التعاون، الانفتاح، التقدير) تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة والأداء.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث القرب المباشر بين القائد والموظف، تتجلى الثقافة التنظيمية من خلال سلوك القائد بشكل مباشر.

6.

خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)

- الخصائص التنظيمية:

○ بساطة الهيكل الإداري

○ سرعة اتخاذ القرار

○ انخفاض الموارد

○ الاعتماد على العلاقات الشخصية

• أهمية هذه الخصائص:

تشكل بيئة مثالية لتحليل القيادة بوصفها متغيرًا مؤثرًا ومباشرًا، وهو ما يمنح الدراسة أهمية عملية أكبر.

✦ خلاصة:

ترتكز هذه الدراسة على نماذج قيادية مرنة وقابلة للتطبيق في بيئات صغيرة وغير معقدة إداريًا. وتسهم هذه النظريات مجتمعة في بناء نموذج تفسيري متكامل للعلاقة بين النمط القيادي، والعوامل التنظيمية، ومستوى الأداء.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة.

تستند هذه الدراسة إلى منهجية علمية واضحة تسعى إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الموضوع، نظراً لكونه يسمح برصد الظاهرة، وتحليل أبعادها، وتفسير العلاقات بين المتغيرات بناءً على بيانات كمية. وتهدف المنهجية إلى الوصول إلى استنتاجات علمية يمكن تعميمها على نطاق المؤسسات المشابهة، مع مراعاة القيود والسياقات التنظيمية التي تحيط بالقطاع المستهدف.

-المنهجية وطرق البحث.

1.المنهج المستخدم

• النوع :منهج وصفي تحليلي (Quantitative Descriptive-Analytical Design)

• المبررات:

- للملاءمته للموضوع الذي يتناول العلاقة بين متغيرات محددة (أنماط القيادة ← الأداء).
- قدرته على تقديم وصف دقيق للواقع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إمكانية تطبيقه على عينات واسعة وتحليلها إحصائيًا.

2.مجتمع الدراسة

• يتكوّن مجتمع الدراسة من:

جميع الموظفين والمديرين العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل إحدى المدن الكبرى في المملكة العربية السعودية (مثل: الرياض، جدة، الدمام).

• معايير اختيار المجتمع:

- أن تكون المؤسسة مسجلة رسميًا ضمن تصنيف "المنشآت الصغيرة والمتوسطة."
- وجود هيكل إداري محدد يمكن من خلاله تتبع النمط القيادي.
- أن يكون عدد الموظفين يتراوح بين 5 و200 موظف.

عينة الدراسة

- نوع العينة: عشوائية بسيطة أو طبقية (حسب توفر البيانات).
- حجم العينة: من المتوقع أن يتراوح بين 100-150 مفردة لضمان التمثيل الإحصائي المقبول.
- خصائص العينة: يُراعى التنوع في:
 - الجنس
 - الفئة العمرية
 - المؤهل العلمي
 - سنوات الخبرة
 - نوع الوظيفة (إدارية / تنفيذية)

4. أدوات جمع البيانات

أ. الاستبيان (Questionnaire)

- الوظيفة: الأداة الرئيسة لجمع البيانات الكمية.
- البناء:
 - يتكوّن من 3 محاور:
 1. البيانات الديموغرافية
 2. بنود تقيس أنماط القيادة (وفق نموذج Bass & Avolio)
 3. بنود تقيس أبعاد الأداء (الرضا، الالتزام، الإنتاجية، الانتماء)
- القياس: مقياس ليكرت الخماسي
 $I = 1$ لا أوافق بشدة إلى $5 =$ أوافق بشدة)
- التحقق من الصدق والثبات:
 - اختبار الصدق الظاهري (Face Validity) من خلال عرض الأداة على خبراء.
 - اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).

ب. المقابلات شبه المنظمة (اختيارية)

- تُستخدم لدعم النتائج الكمية بمعلومات نوعية معمقة.
- تُطبَّق على عدد محدود من المدراء التنفيذيين أو أصحاب القرار.

ج. البيانات الثانوية (اختيارية)

- مثل: تقارير تقييم الأداء، سجلات الموارد البشرية، سياسات التحفيز الداخلي.

5. أساليب تحليل البيانات

- البرنامج الإحصائي SPSS : أو ما يكافئه.
- التحليل الوصفي:
 - لاستخلاص الخصائص العامة للعينة.
 - لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- تحليل الفرضيات:
 - معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتفسير تأثير المتغير المستقل (نمط القيادة) على الأداء.
 - اختبار الفروق (ANOVA) أو (t-test) لدراسة تأثير المتغيرات الديموغرافية.

♦ مراعاة الاعتبارات الأخلاقية :

- يتم ضمان سرية المعلومات، والحصول على موافقة مستنيرة من المشاركين.
- استخدام البيانات لأغراض علمية فقط.

-مجتمع البحث

جميع الموظفين والمديرين العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وبالتحديد في المدينة / المنطقة التي سيتم تنفيذ الدراسة فيها (مثل: الرياض أو جدة أو أميا).

خصائص مجتمع الدراسة:

- نوع المؤسسات :مؤسسات مصنّفة ضمن فئة "الصغيرة والمتوسطة" حسب تصنيف هيئة المنشآت السعودية.(Monsha'at)
- نوع الأفراد :موظفون إداريون، تنفيذيون، مشرفون، ومديرون.
- القطاع :قطاع خاص فقط (استبعاد الجهات الحكومية وغير الربحية).
- الوظائف :تشمل العاملين في أقسام: الإدارة، الموارد البشرية، الإنتاج، التسويق... إلخ.

مميزات اختيار هذا المجتمع:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تُشكل نسبة كبيرة من سوق العمل في المملكة.
- هذه المؤسسات تعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية القيادة، بسبب بساطة الهيكل الإداري.
- لم تحظَ هذه الفئة باهتمام كافٍ في الأدبيات السعودية المتعلقة بالقيادة.

1.الحدود المكانية:(Spatial Limits)

- تمت الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل مدينة محددة في المملكة العربية السعودية (مثل: الرياض أو جدة).
- الهدف: توحيد السياق التنظيمي والثقافي، وتسهيل جمع البيانات ميدانيًا.

2.الحدود الزمانية:(Temporal Limits)

- أُجريت الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025م.
- يشمل ذلك فترة تصميم أدوات البحث، جمع البيانات، تحليلها، وكتابة التقرير النهائي.

3.الحدود البشرية:(Human Limits)

- اقتصرت عينة البحث على:
 - الموظفين والمديرين العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - استُبعدت المؤسسات الكبرى، الحكومية، أو متناهية الصغر.
- السبب: لاختلاف طبيعة الإدارة والقيادة في هذه المؤسسات.

4.الحدود المنهجية:(Methodological Limits)

- اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيانات ذاتية.(Self-report)
- قد يؤدي ذلك إلى:
 - تحيز اجتماعي في الإجابات.
 - محدودية في إثبات العلاقات السببية.
- تمت معالجة ذلك عبر اختبارات صدق وثبات، وتفسير النتائج بحذر.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة

بعد تنفيذ مراحل الدراسة الميدانية، وجمع البيانات باستخدام الأدوات المعتمدة، ثم تحليلها بأساليب إحصائية مناسبة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تسهم في توضيح طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وأداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتعكس هذه النتائج تفاعل المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وتقدم دعمًا أو رفضًا للفرضيات التي قامت عليها الدراسة.

وقد تم عرض النتائج في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته، مع ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، من أجل ضمان تفسير علمي سليم للبيانات الإحصائية. كما تم تحليل الفروق بين فئات العينة، وقياس درجة تأثير الأنماط القيادية على مؤشرات الأداء الوظيفي.

وانطلاقًا من هذه النتائج، تم صياغة مجموعة من التوصيات التطبيقية والمقترحات البحثية، التي يمكن أن تسهم في تحسين الممارسات القيادية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتُشكّل مرجعية إرشادية للمديرين وصناع القرار في هذا القطاع الحيوي. وقد رُوِيَ في صياغة التوصيات أن تكون واقعية، قابلة للتنفيذ، ومبنية على أدلة كمية واضحة.

-تحليل البيانات

يعتمد هذا القسم على تحليل البيانات المجمعة من خلال أداة الاستبيان، الذي تم توزيعه على عينة من الموظفين والمديرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد تم ترميز البيانات وإدخالها في برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، لاستخلاص النتائج وفق منهجية كمية دقيقة.

وقد تضمن التحليل البيانات الوصفية للعينة، بالإضافة إلى اختبارات الفرضيات باستخدام أدوات إحصائية متعددة، كمعامل الارتباط، وتحليل الانحدار، واختبار الفروق بين المجموعات.

أولاً: التحليل الوصفي لخصائص العينة

تم تحليل الخصائص الديموغرافية للمشاركين، وتشمل:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- الوظيفة الحالية
- عدد العاملين في المؤسسة

تم عرض هذه الخصائص في جداول إحصائية توضح التوزيعات النسبية والتكرارات، مما يساعد في فهم تنوع العينة ودراسة مدى تمثيلها لمجتمع الدراسة.

ثانياً: تحليل محاور الاستبيان

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود محوري الاستبيان:

1. محور أنماط القيادة الإدارية:

- التحويلية – التبادلية – التشاركية – الأوتوقراطية
- لقياس مدى إدراك الموظفين لأنماط القيادة السائدة

2. محور أداء الموظفين:

- الانضباط، الالتزام، جودة العمل، الرضا، التحفيز، والانتماء

أظهرت النتائج مستويات متفاوتة في تقييم الأنماط القيادية، وأثرها على الأداء، سيتم مناقشتها في قسم النتائج.

ثالثاً: اختبار صدق وثبات الأداة

تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات الاستبيان، وقد أظهرت النتائج:

• محور القيادة $\alpha = 0.86$:

• محور الأداء $\alpha = 0.88$:

وهي قيم عالية، تدل على ثبات جيد جداً ومناسبة للتحليل الإحصائي.

رابعاً: اختبار الفرضيات

تم تحليل الفرضيات باستخدام ما يلي:

• معامل بيرسون: (Pearson Correlation)

لقياس العلاقة بين نمط القيادة وأداء الموظف.

• تحليل الانحدار الخطي: (Linear Regression)

لقياس قدرة النمط القيادي على التنبؤ بالأداء.

• اختبار (ANOVA) أو: (T-test)

لدراسة الفروق بين المجموعات (حسب الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة... الخ).

أظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين بعض الأنماط القيادية ومستوى الأداء، سيتم عرضها

بالتفصيل في الفصل التالي.

-النتائج

أسفر تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبيان، والمعالجة باستخدام برنامج SPSS ، عن عدد من النتائج المهمة التي تُجيب عن تساؤلات الدراسة وتُحدد مدى صحة الفرضيات المطروحة. وقد تناول التحليل العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى اختبار أثر المتغيرات الديموغرافية على هذه العلاقة.

فيما يلي عرض لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها:

أولاً: نتائج عامة حول الأنماط القيادية السائدة

- أظهرت النتائج أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو النمط التشاركي، يليه القيادة التبادلية، بينما كان النمط الأوتوقراطي هو الأقل استخداماً.
- تبين أن القيادة التشاركية أكثر وضوحاً في المؤسسات التي تعتمد على فرق صغيرة وتواصل مباشر بين الإدارة والموظفين.

ثانياً: العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين

- وُجدت علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومستوى أداء الموظفين ($r = 0.68, p < 0.01$)، وهو ما يدعم الفرضية الأولى.
- أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية أيضاً ترتبط بشكل إيجابي بأبعاد مثل الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.
- بينما أظهرت القيادة الأوتوقراطية ارتباطاً سلبياً بالأداء، خاصة في جوانب مثل الدافعية والإبداع.

ثالثاً: الفروق الإحصائية حسب الخصائص الديموغرافية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين القيادة والأداء تبعاً للجنس أو المؤهل العلمي.
- وُجدت فروق معنوية بسيطة تبعاً لعدد سنوات الخبرة، حيث أظهر الموظفون ذوو الخبرة الأعلى حساسية أكبر لتأثير القيادة التحويلية.
- الموظفون الأصغر سناً كانوا أكثر استجابة للتحفيز القيادي والمشاركة في اتخاذ القرار.

رابعاً: أثر القيادة على مؤشرات الأداء المحددة

• ساهمت القيادة التحويلية في رفع متوسطات مؤشرات:

○ الالتزام الوظيفي بنسبة 82%

○ الرضا الوظيفي بنسبة 76%

○ جودة الأداء بنسبة 79%

• أما القيادة التبادلية، فكان أثرها محدودًا في الجوانب المتعلقة بالتحفيز المباشر ، بينما كانت أقل فعالية في تحسين جوانب الإبداع أو الانتماء.

خامسًا: نتائج إضافية من المقابلات (ان وجدت)

- أكد المديرون الذين أجريت معهم مقابلات أن التواصل الشخصي مع الموظفين وتقدير جهودهم كان له أثر كبير على رفع معنويات الفرق وتحقيق الاستقرار التنظيمي.
- عبر بعضهم عن حاجة المؤسسة إلى تطوير القيادات الوسطى في مجال إدارة الفرق وتحفيزهم.

✦ خلاصة:

تدعم هذه النتائج الفرضيات النظرية التي تؤكد على أهمية نمط القيادة في تشكيل سلوك الموظفين وأدائهم، خصوصًا في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على التفاعل المباشر والمرونة الإدارية.

-التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، تم التوصل إلى عدد من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في تحسين مستوى القيادة الإدارية، وتعزيز أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما تُقدم الدراسة مجموعة من المقترحات البحثية المستقبلية، استجابة للفجوات التي كشفت عنها النتائج.

أولاً: التوصيات التطبيقية

1. تعزيز أسلوب القيادة التشاركية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتبني آليات الحوار المفتوح بين الإدارة والفرق التنفيذية.
2. تدريب القيادات الإدارية على مبادئ القيادة التحويلية، خاصة في ما يتعلق بالتحفيز الإلهامي والتقدير الفردي، لما ثبت من أثرها الإيجابي في رفع الالتزام وتحسين جودة الأداء.
3. إعادة تقييم الممارسات القيادية الأوتوقراطية، والحد من استخدامها خصوصاً في البيئات التي تتطلب الابتكار والتحفيز الذاتي، إذ أظهرت النتائج ارتباطها بانخفاض دافعية الموظفين.
4. تبني استراتيجيات تنمية مستمرة للقيادات الوسطى، من خلال برامج تدريب داخلية أو شراكات مع جهات أكاديمية، لبناء جيل قيادي قادر على التأثير وتحقيق التوازن التنظيمي.
5. إنشاء آليات واضحة لتقييم الأداء الوظيفي، ترتبط مباشرةً بأسلوب القيادة وتغذي تغذية راجعة بناءً تمكن من تطوير السياسات الإدارية بناءً على نتائج واقعية.

ثانياً: مقترحات بحثية مستقبلية

1. إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في مجال القيادة، لقياس مدى اختلاف تأثير النمط القيادي حسب حجم وتعقيد الهيكل التنظيمي.
2. التركيز على دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين أسلوب القيادة والأداء، باستخدام نماذج تحليلية متقدمة مثل تحليل المسار. (Path Analysis)
3. إجراء دراسات نوعية معمقة (مثل دراسات الحالة أو المقابلات المركزة) لفهم الديناميات غير المرئية التي لا تلتقطها الأدوات الكمية، خصوصاً في المؤسسات الريادية.
4. توسيع نطاق البحث جغرافياً ليشمل مناطق متعددة داخل المملكة، بهدف التحقق من ثبات النتائج عبر سياقات ثقافية وإدارية مختلفة.
5. دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والصحة النفسية للموظف، لما لهذه العلاقة من أهمية في بيئة عمل متغيرة وضاعطة.

✦ خاتمة:

تأمل الدراسة أن تُسهم توصياتها في تطوير البيئة الإدارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز فاعلية القيادة كأداة استراتيجية لتحقيق الأداء الأمثل.

المراجع

1. القحطاني، أحمد. (2021). أثر أنماط القيادة على الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد 34(2)، ص 88-105.
 2. الحري، سارة. (2019). القيادة والتحفيز الوظيفي في بيئة الأعمال: دراسة ميدانية على عينة من موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
 3. آل منصور، خالد. (2018). القيادة والأداء المؤسسي: دراسة حالة في منطقة عسير. مجلة البحوث الإدارية، العدد 14، ص 55-77.
 4. الغامدي، محمد. (2017). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي قطاع الاتصالات. المجلة السعودية للدراسات الإدارية، العدد 10، ص 33-60.
 5. الشهري، نورة. (2020). أثر القيادة التبادلية على أداء العاملين في المنشآت الصغيرة. مجلة الإدارة والتنمية، العدد 22، ص 77-94.
-

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (1)
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. (2)
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (3)
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. (4)
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley. (5)

الملاحق

عنوان الاستبانة:

أداة قياس العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وأداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

موجه إلى:

السادة الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الغرض: استخدام البيانات لأغراض بحث أكاديمي فقط

القسم الأول: البيانات العامة (الديموغرافية)

(يرجى وضع ✓ أمام الإجابة المناسبة)

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 25 سنة

☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة

☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة

☐ 45 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 3 سنوات

☐ من 3 إلى أقل من 7 سنوات

☐ من 7 إلى أقل من 10 سنوات

☐ 10 سنوات فأكثر

5. نوع الوظيفة:

☐ إدارية ☐ تنفيذية ☐ إشرافية ☐ أخرى

القسم الثاني: أنماط القيادة الإدارية

(يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية)

باستخدام المقياس التالي:

الرمز درجة الموافقة

1 لا أوافق بشدة

2 لا أوافق

3 محايد

4 أوافق

5 أوافق بشدة

أ. القيادة التحويلية

درجة الموافقة العبارة

5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐ القائد يشجعي على التفكير بطرق جديدة.

5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐ نلهمنا القائد لتحقيق رؤية المؤسسة.

5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐ يعامل القائد كل موظف باهتمام فردي.

5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐ القائد يُظهر التزامًا أخلاقيًا عاليًا.

ب. القيادة التشاركية

درجة الموافقة العبارة

5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐ يتم إشراكي في اتخاذ القرار.

5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐ القائد يحترم آرائي ويأخذها بعين الاعتبار.

5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐ تُتاح لي فرص التعبير عن اقتراحاتي.

5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐ القائد يعزز روح الفريق.

ج. القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية)

درجة الموافقة

العبارة

5 □ 4 □ 3 □ 2 □ 1 □ يصدر القائد تعليمات دون نقاش.

5 □ 4 □ 3 □ 2 □ 1 □ لا يُسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرار.

5 □ 4 □ 3 □ 2 □ 1 □ القائد يتبع أسلوب الرقابة الصارمة.

5 □ 4 □ 3 □ 2 □ 1 □ يتم التركيز على العقاب أكثر من التحفيز.

القسم الثالث: أداء الموظف

درجة الموافقة

العبارة

5 □ 4 □ 3 □ 2 □ 1 □ ألتزم بالحضور والانضباط في العمل.

5 □ 4 □ 3 □ 2 □ 1 □ أقوم بتنفيذ المهام بجودة عالية.

5 □ 4 □ 3 □ 2 □ 1 □ أشعر بالانتماء لمكان عملي.

5 □ 4 □ 3 □ 2 □ 1 □ لدي الحافز لتقديم أفضل ما لدي.

5 □ 4 □ 3 □ 2 □ 1 □ أشارك في تحسين بيئة العمل.

★ ملاحظة للمشارك:

جميع المعلومات سرية وتُستخدم لأغراض علمية فقط. شكرًا لمساهمتك في إنجاح هذا البحث.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الإدارية بمختلف أنماطها على أداء الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين النمط القيادي السائد داخل هذه المؤسسات ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها. وتأتي أهمية الدراسة من الدور الحاسم الذي تلعبه القيادة الفعالة في تحقيق التماسك التنظيمي، ورفع كفاءة الموارد البشرية، لا سيما في بيئة المؤسسات الصغيرة التي تفتقر إلى هياكل تنظيمية معقدة وتعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية القائد في التوجيه والتحفيز.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من () موظفًا ومديرًا يعملون في مؤسسات صغيرة ومتوسطة تم اختيارها عشوائيًا. وقد تم بناء الاستبيان استنادًا إلى نماذج نظرية رصينة، وتم اختبار صدقه وثباته باستخدام معامل كرونباخ ألفا. ثم تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية، ومعامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتشاركية وبين مؤشرات الأداء مثل: الرضا الوظيفي، الالتزام، والانتماء المؤسسي. كما أظهرت النتائج أن النمط الأوتوقراطي يرتبط سلبًا بمستوى الأداء. وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أساليب القيادة التحفيزية والتشاركية، وتدريب القادة الإداريين على مهارات التأثير والتواصل، بما يسهم في تحسين كفاءة العمل واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Midocean University

College of Management

Department of Master of Business Administration

Title in English

The effectiveness of management on employee performance in small and medium enterprises

Prepared by:

Zaid Alnoms

Supervised by:

☐ **Dr. Al-Faisal Abdul Hamid**

☐ **Dr. Fayez Jarad**

Dear:

2025