

أثر تطبيق ممارسات القيادة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على الهيئات

العامة بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

عبدالله عبدالرحمن كيري

٢٢١٠٠٠٧٠٩

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

٣		مقدمة الدراسة
٤		مشكلة الدراسة
٦		أهمية الدراسة
٧		أهداف الدراسة
٨		أسئلة الدراسة
٩		فروض الدراسة
١٠		الدراسات السابقة:
١٦		الفجوة البحثية
١٨		المنطلقات النظرية للدراسة
٢١		المنهجية وطرق البحث:
٢٢		مجتمع وعينة الدراسة
٢٢		مصادر جمع البيانات
٢٣		أداة الدراسة
٢٤		الأساليب الإحصائية المستخدمة
٢٥		حدود الدراسة
٢٦		المراجع:

مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة وتحديات متلاحقة على كافة الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والإدارية، مما فرض على المنظمات المعاصرة - سواء أكانت حكومية أم خاصة - ضرورة إعادة النظر في أساليبها الإدارية وممارساتها القيادية بما يُواكب هذه المتغيرات المتلاحقة، ويُمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامتها وتنافسيتها في بيئة أعمال شديدة التعقيد. وقد بات الاهتمام بالممارسات القيادية الحديثة يُشكّل توجّهاً عالمياً تتبناه المؤسسات الرائدة بوصفه المدخل الأمثل لتحقيق التميز المؤسسي والارتقاء بجودة المخرجات (بشوري، ٢٠٢٤).

وتُعَدّ القيادة الإدارية من أهم الركائز التي تقوم عليها المنظمات الحديثة، إذ تُمثّل العنصر الحيوي الذي يُحرّك الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، فهي الجوهر الذي يجمع بين التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في منظومة متكاملة. وتتجلى أهمية القيادة الإدارية في كونها المسؤولة عن رسم الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتوجيه سلوك العاملين، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للأداء المتميز، وهو ما يجعلها متغيراً جوهرياً في تحديد مسار المنظمة ومصيرها (Hnaish & Khairi Ahmed, 2024).

وقد تعددت أنماط القيادة الإدارية وممارساتها في الأدبيات الحديثة، فمنها القيادة التحويلية والتبادلية والاستراتيجية والرقمية والمستدامة، وتشترك جميعها في السعي نحو تعظيم فاعلية العمليات الإدارية وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتتضمن ممارسات القيادة الإدارية مجموعة من الأبعاد الجوهرية كالتخطيط الاستراتيجي، والتوجيه الفعّال، والتحفيز، والاتصال، والتمكين، واتخاذ القرار الرشيد، وهي أبعاد تُشكّل في مجموعها المنظومة المتكاملة للممارسة القيادية الفاعلة القادرة على إحداث التغيير الإيجابي في المنظمات (درويش والحمدان، ٢٠٢٥).

ومن جهة أخرى، يحتلّ الأداء المؤسسي مكانة محورية في الدراسات الإدارية المعاصرة، بوصفه المحصلة النهائية والمؤشر الحقيقي الذي يعكس مدى كفاءة المنظمة وفاعليتها في استثمار مواردها لتحقيق أهدافها المرسومة. ويُعبّر الأداء المؤسسي عن قدرة المنظمة على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات ذات قيمة مضافة، مع الالتزام بمعايير الجودة والفاعلية والكفاءة، وهو ما يجعله مقياساً شاملاً لصحة المنظمة وتقدمها ونجاحها في تحقيق رسالتها (الرفوع واللافي، ٢٠٢١).

ويتشكّل الأداء المؤسسي من مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تشمل الأداء المالي، والأداء التشغيلي، وأداء العمليات الداخلية، وأداء الموارد البشرية، ورضا المستفيدين، والتعلم والنمو المؤسسي. وقد تحوّل الاهتمام في السنوات الأخيرة من التركيز على المؤشرات المالية التقليدية إلى تبني نماذج شاملة لقياس الأداء كبطاقة الأداء المتوازن ونماذج التميز المؤسسي، وذلك انطلاقاً من إدراك أن الأداء المتميز يتطلب توازناً بين مختلف الأبعاد المؤسسية، وأن أي خلل في أحد الأبعاد ينعكس سلباً على المنظمة ككل (إسماعيل والرشيدي، ٢٠٢٢).

وثمة علاقة وثيقة ومتبادلة بين ممارسات القيادة الإدارية والأداء المؤسسي، إذ تشكّل القيادة الإدارية القوة المحركة التي تُوجّه الأداء وتُحدّد مساره، فيما يُعدّ الأداء المؤسسي المرآة العاكسة لفاعلية الممارسات القيادية. وقد أكدت العديد من الدراسات أن جودة القيادة الإدارية تنعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء المؤسسي، حيث يُسهم القائد الإداري الكفء في بناء بيئة عمل محفزة، وتطوير قدرات العاملين، وتعزيز روح الفريق، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء والإنتاجية (عبدالخير، ٢٠٢٣). كما أشارت الأدبيات إلى أن المنظمات التي تتبنى ممارسات قيادية حديثة وفعّالة تتفوق في أدائها المؤسسي على تلك التي تتمسك بالأنماط التقليدية للقيادة (أبو بكر والسويطي، ٢٠٢٤).

وفي ضوء ما تشهده المملكة العربية السعودية من تحولات كبرى في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تستهدف تحقيق التميز في الأداء الحكومي والارتقاء بجودة الخدمات المُقدّمة للمواطنين، تبرز أهمية دراسة ممارسات القيادة الإدارية في الهيئات العامة بمدينة الرياض بوصفها العاصمة الإدارية والاقتصادية للمملكة، والمحرك الرئيس لتنفيذ التوجهات الاستراتيجية للدولة.

ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إسهام علمي في هذا المجال من خلال استقصاء أثر تطبيق ممارسات القيادة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض، بما يخدم صانعي القرار والقيادات الإدارية في تطوير ممارساتهم القيادية وتحسين مخرجات مؤسساتهم.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوعي القيادة الإدارية والأداء المؤسسي في الأدبيات الإدارية المعاصرة، إلا أن الواقع العملي في العديد من المؤسسات الحكومية العربية بشكل عام، وفي الهيئات

العامة بالمملكة العربية السعودية بشكل خاص، لا يزال يُشير إلى وجود فجوة ملموسة بين ما تطرحه الأدبيات النظرية من ممارسات قيادية حديثة، وبين ما يُطبَّق فعلياً على أرض الواقع، وهو ما ينعكس بصورة أو بأخرى على مستوى الأداء المؤسسي ومخرجاته.

وقد لاحظت الباحثة - من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة والملاحظة الميدانية - أن ثمة تحديات جوهرية تواجه الهيئات العامة بمدينة الرياض في مجال الممارسات القيادية، تتمثل في ضعف تبني بعض الممارسات القيادية الحديثة، ومحدودية الاستفادة من الأساليب القيادية الفاعلة كالخطيط الاستراتيجي والتوجيه الرشيد والتحفيز الفعال والاتصال المفتوح والتمكين الإداري، فضلاً عن وجود فجوة بين مخرجات الأداء الفعلي والأداء المستهدف في ضوء متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تولي جودة الأداء الحكومي أهمية بالغة.

وتتأكد أهمية هذه الإشكالية في ضوء ما أشارت إليه دراسة (عاشور، ٢٠٢٥) من أن ضعف الممارسات القيادية في المؤسسات الحكومية ينعكس سلباً على تحقيق أهدافها ومهامها المنوطة بها، كما أكدت دراسة (أبو بكر والسويطي، ٢٠٢٤) على أن المؤسسات الحكومية تواجه تحديات حقيقية في تبني الممارسات القيادية الحديثة بما يُواكب المتغيرات المعاصرة. كذلك أظهرت دراسة (Salahat & Katalu, 2023) أن هناك تبايناً واضحاً في مستويات الأداء المؤسسي يُعزى إلى اختلاف الأنماط القيادية المُطبَّقة، الأمر الذي يستوجب البحث المعمق في هذه العلاقة.

ومن جهة أخرى، فإن استعراض الأدبيات السابقة يكشف عن ندرة نسبية في الدراسات التي تناولت أثر ممارسات القيادة الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض تحديداً، إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على قطاعات أخرى كالجامعات والبنوك ومؤسسات التعليم، أو تناولت المتغيرين في بيانات جغرافية مختلفة، مما يُشكّل فجوة بحثية تستدعي المعالجة العلمية، خاصة أن الهيئات العامة تتميز بخصوصية تنظيمية وإدارية تُميّزها عن غيرها من المؤسسات (درويش والحمدان، ٢٠٢٥).

كما أن التحولات التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار برنامج التحول الوطني ورؤية ٢٠٣٠، والتي تستهدف رفع كفاءة الأداء الحكومي والارتقاء بمستوى الخدمات المُقدَّمة، تُلقي بظلالها على الهيئات العامة وتفرض عليها ضرورة تطوير ممارساتها القيادية بما يُمكنها من تحقيق المستهدفات

الاستراتيجية للدولة، وهو ما يجعل دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين ذات أهمية استراتيجية وعملية بالغة.

وانطلاقاً مما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر تطبيق ممارسات القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط، التوجيه، التحفيز، الاتصال، التمكين، اتخاذ القرار) على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من تناولها لموضوع حيوي ومعاصر يجمع بين متغيرين محوريين في الفكر الإداري الحديث، وهما ممارسات القيادة الإدارية والأداء المؤسسي، بما يُثري المكتبة العربية بإطار نظري متكامل حول العلاقة بينهما.
- تُسهم الدراسة في سدّ الفجوة البحثية الملحوظة في الأدبيات العربية المتعلقة بأثر ممارسات القيادة الإدارية على الأداء المؤسسي في الهيئات العامة السعودية، إذ تُعدّ - في حدود علم الباحث من الدراسات القليلة التي تتناول هذه العلاقة في هذا القطاع الحيوي.
- تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين والدارسين لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول متغيرات الدراسة في بيئات وقطاعات أخرى.
- تُقدّم الدراسة إضافة معرفية حول أبعاد ممارسات القيادة الإدارية وأبعاد الأداء المؤسسي، ومؤشرات قياسهما بما يُثري الأدبيات النظرية في هذا المجال.
- تستمد الدراسة أهميتها العلمية من ندرة الدراسات التي تربط بين المتغيرين في السياق السعودي، مما يجعلها مرجعاً علمياً للباحثين المهتمين بهذا المجال.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُوجّه الدراسة أنظار القيادات الإدارية في الهيئات العامة بمدينة الرياض إلى أهمية تبني ممارسات القيادة الإدارية الحديثة وأثرها الإيجابي على الأداء المؤسسي.

- تُقدّم الدراسة نتائج ميدانية يُمكن أن يستفيد منها صانعو القرار في المؤسسات الحكومية السعودية لتطوير ممارساتهم القيادية بما يخدم تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- تُسهم نتائج الدراسة في مساعدة الهيئات العامة على تحديد نقاط القوة والضعف في ممارساتها القيادية، وتشخيص الواقع الفعلي للأداء المؤسسي فيها.
- توفّر الدراسة رؤية شاملة للقيادات الإدارية حول أبعاد ممارسات القيادة الإدارية الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المؤسسي، مما يُسهم في توجيه الجهود والموارد نحو الأبعاد الأكثر فاعلية.
- يُمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية وتطويرية للقيادات الإدارية في الهيئات العامة بما يُعزّز من قدراتهم القيادية.
- تُسهم الدراسة في توفير قاعدة بيانات ومعلومات يمكن الاستناد إليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الأداء المؤسسي في الهيئات العامة السعودية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق ممارسات القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط، التوجيه، التحفيز، الاتصال، التمكين، اتخاذ القرار) على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض.

وتتفرع من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل في الآتي:

١. التعرف على مستوى تطبيق ممارسات القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة (التخطيط، التوجيه، التحفيز، الاتصال، التمكين، اتخاذ القرار) في الهيئات العامة بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها.
٢. تحديد مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة في الهيئات العامة بمدينة الرياض في الوقت الراهن.
٣. الكشف عن أثر بُعد التخطيط - كأحد أبعاد ممارسات القيادة الإدارية - على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض.
٤. تحليل أثر بُعد التوجيه - كأحد أبعاد ممارسات القيادة الإدارية - على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض.

٥. قياس أثر بُعد التحفيز – كأحد أبعاد ممارسات القيادة الإدارية – على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض.
٦. تحديد أثر بُعد الاتصال – كأحد أبعاد ممارسات القيادة الإدارية – على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض.
٧. الكشف عن أثر بُعد التمكين – كأحد أبعاد ممارسات القيادة الإدارية – على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض.
٨. تحليل أثر بُعد اتخاذ القرار – كأحد أبعاد ممارسات القيادة الإدارية – على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض.
٩. الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي تُسهم في تعزيز ممارسات القيادة الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

ما أثر تطبيق ممارسات القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط، التوجيه، التحفيز، الاتصال، التمكين، اتخاذ القرار) على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

١. ما مستوى تطبيق ممارسات القيادة الإدارية بأبعادها المختلفة في الهيئات العامة بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها؟
٢. ما مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة في الهيئات العامة بمدينة الرياض؟
٣. ما أثر بُعد التخطيط على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض؟
٤. ما أثر بُعد التوجيه على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض؟
٥. ما أثر بُعد التحفيز على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض؟
٦. ما أثر بُعد الاتصال على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض؟
٧. ما أثر بُعد التمكين على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض؟

٨. ما أثر بُعد اتخاذ القرار على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض؟

فروض الدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط، التوجيه، التحفيز، الاتصال، التمكين، اتخاذ القرار) على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض.

ويتفرع من الفرض الرئيس مجموعة من الفروض الفرعية، وهي:

الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التخطيط على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التوجيه على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التحفيز على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض.

الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاتصال على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض.

الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التمكين على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض.

الفرض الفرعي السادس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد اتخاذ القرار على تحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض.

الدراسات السابقة:

تم تقسيمها إلى محورين رئيسيين: **المحور الأول** يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات القيادة الإدارية) وعلاقته بمتغيرات أخرى، و**المحور الثاني** يتناول الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي) وعلاقته بمتغيرات أخرى، وقد تم ترتيب الدراسات في كل محور من الأحدث إلى الأقدم.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الإدارية) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة عاشور (٢٠٢٥) بعنوان: “القيادة الإدارية وعلاقتها بتعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية الفلسطينية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرار) وتعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية الفلسطينية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٥٠) موظفاً في الهيئات المحلية بمحافظة قلقيلية، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الإدارية وتعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية، كما أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الإدارية جاء بدرجة مرتفعة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الإدارية في الهيئات المحلية، وتنمية مهارات القادة الإداريين من خلال البرامج التدريبية المتخصصة، وترسيخ مبادئ الحوكمة في العمل الإداري.

دراسة درويش والحمدان (٢٠٢٥) بعنوان: “ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على بعض الجامعات في الشمال السوري”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، الاستثمار في الموارد البشرية، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، التركيز على الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على التميز المؤسسي في بعض الجامعات في الشمال السوري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢١٥) من القيادات الأكاديمية والإدارية في تلك الجامعات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية

لممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي في الجامعات محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات الجامعية لممارسات القيادة الاستراتيجية، والاستثمار في تطوير الكوادر البشرية، وتعزيز ثقافة التميز داخل المؤسسات الجامعية.

دراسة بشوري (٢٠٢٤) بعنوان: "دور القيادة الإدارية في توجيه العملية الإدارية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التحفيز، اتخاذ القرار) في توجيه العملية الإدارية داخل المنظمات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من الموظفين والمديرين في عدد من المؤسسات الإدارية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن للقيادة الإدارية دوراً محورياً وفعالاً في توجيه العملية الإدارية وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، كما أظهرت أن نمط القيادة المتبع يؤثر بشكل مباشر على جودة القرارات الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير القدرات القيادية للمديرين، وإتاحة الفرص للقادة لممارسة أدوارهم بحرية ومرونة، وتبني أساليب قيادية حديثة تتماشى مع التحديات المعاصرة.

دراسة عبدالخير (٢٠٢٣) بعنوان: "أثر ممارسات القيادة الإدارية للتفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بنك فيصل الإسلامي السوداني"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الإدارية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي، التركيز على النية، الذكاء الابتكاري، التفكير في الوقت المناسب) على تعزيز الأداء المؤسسي في بنك فيصل الإسلامي السوداني بالخرطوم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٢٠) موظفاً من العاملين في البنك. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإدارية للتفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي بالبنك محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات التفكير الاستراتيجي في القيادة الإدارية، وتنمية مهارات القادة في مجال الرؤية المستقبلية والابتكار، وتعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات المصرفية.

دراسة لدلول (٢٠٢٣) بعنوان: "أساليب القيادة الإدارية الناجحة: دراسة ميدانية لأسلوب الاتصال في المؤسسة التعليمية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب القيادة الإدارية الناجحة بأبعادها (الاتصال الفعّال، التحفيز، اتخاذ القرار التشاركي، حل النزاعات) وأثرها في المؤسسة التعليمية مع التركيز على أسلوب الاتصال. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من العاملين والقيادات في مؤسسات تعليمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب الاتصال يُعدّ من أهم أساليب القيادة الإدارية الناجحة، وأن هناك علاقة إيجابية بين فاعلية الاتصال الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات الاتصال لدى القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية، وتفعيل قنوات الاتصال المفتوح بين القيادة والعاملين، وتبني أساليب قيادية تشاركية.

دراسة (Qingtao & Utomo (2024 بعنوان "Administrative Leadership and Performance Management: Enhancing School Outcomes in Chinese Urban Schools"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط، التوجيه، التقييم، التطوير المهني) وإدارة الأداء وأثرها في تحسين مخرجات المدارس في المناطق الحضرية الصينية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المختلط (الكمي والنوعي)، وتكونت العينة من مجموعة من مديري المدارس والمعلمين في المدارس الحضرية الصينية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على إدارة الأداء وتحسين المخرجات المدرسية، كما أظهرت أن ممارسات القيادة الفعّالة تُسهم في رفع كفاءة المعلمين وتحسين تحصيل الطلاب. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية للقيادات المدرسية، وتبني أنظمة إدارة أداء متكاملة تدعم التحسين المستمر.

دراسة (Salahat & Katalu (2023 بعنوان "The impact of HRM practices and leadership styles on administrative-office staff performance in Palestinian Universities"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وأنماط القيادة بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الديمقراطية) على أداء الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٠٠) موظف إداري في عدد من

الجامعات الفلسطينية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين الإداريين، وكان للقيادة التحويلية الأثر الأكبر. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أنماط القيادة التحويلية في الجامعات الفلسطينية، وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يُسهم في تحسين أداء العاملين.

دراسة (Hnaish & Khairi Ahmed (2024) بعنوان "Review the literature of administrative leadership and its impact on job performance in the context of higher education"

هدفت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بالقيادة الإدارية بأبعادها (الرؤية، التحفيز، التوجيه، التمكين، الاتصال) وأثرها على الأداء الوظيفي في سياق التعليم العالي. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة النظامية للأدبيات، وتكونت العينة من مجموعة من الدراسات والأبحاث المنشورة في مجال القيادة الإدارية في التعليم العالي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن للقيادة الإدارية أثراً إيجابياً ومباشراً على الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، وأن الأنماط القيادية الحديثة كالقيادة التحويلية والتشاركية هي الأكثر فاعلية. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات الميدانية، وتطوير برامج إعداد القيادات الأكاديمية والإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة (Baig et al. (2021) بعنوان "Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الخادمة) على أداء العاملين، مع الدور المُعدّل لرأس المال النفسي الإيجابي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٤٥٠) موظفاً من قطاعات مختلفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة على أداء العاملين، كما تبين أن رأس المال النفسي الإيجابي يلعب دوراً مُعدّلاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات لأنماط قيادية حديثة، والاهتمام بتنمية رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة أبو بكر والسويطي (٢٠٢٤) بعنوان: “أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين: وزارة الاتصال والاقتصاد الرقمي أنموذجاً”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الابتكار الرقمي، التمكين الرقمي، الثقافة الرقمية، الاتصال الرقمي) على تحسين الأداء المؤسسي في وزارة الاتصال والاقتصاد الرقمي في فلسطين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٨٠) موظفاً من العاملين في الوزارة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الرقمية على تحسين الأداء المؤسسي في الوزارة محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الرقمية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتنمية المهارات الرقمية لدى القيادات والعاملين.

دراسة إسماعيل والرشيدي (٢٠٢٢) بعنوان: “دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة المستدامة بأبعادها (الرؤية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية، التنمية البشرية، الاستدامة البيئية، الأخلاقيات القيادية) في تحسين الأداء المؤسسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٥٠) موظفاً وقائداً من عدد من المؤسسات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي وذو دلالة إحصائية للقيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة (المالي، التشغيلي، والبشري). وأوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم القيادة المستدامة في المؤسسات، وإدماج مبادئ الاستدامة في السياسات والاستراتيجيات المؤسسية، وتطوير مؤشرات لقياس الأداء المستدام.

دراسة الرفوع واللافي (٢٠٢١) بعنوان: “الحوكمة وأثرها في الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الأردن”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، الاستجابة، الفاعلية والكفاءة) على الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٠٠) موظف من العاملين في وزارة المالية الأردنية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي في الوزارة، كما تبين أن مستوى تطبيق الحوكمة جاء بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية الأردنية، وتفعيل آليات الرقابة والمساءلة، وتنمية ثقافة الشفافية داخل المؤسسة.

دراسة (Sahibzada et al. (2022 بعنوان "Interpreting the impact of knowledge management processes on organizational performance in Chinese higher education: mediating role of knowledge worker productivity"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الصينية، مع الدور الوسيط لإنتاجية عامل المعرفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٧٨٤) من الأكاديميين والإداريين في الجامعات الصينية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي، كما أكدت الدور الوسيط لإنتاجية عامل المعرفة في تلك العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في عمليات إدارة المعرفة، وتطوير قدرات عمال المعرفة، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة لمشاركة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة (Abbas & Kumari (2023 بعنوان "Examining the relationship between total quality management and knowledge management and their impact on organizational performance: a dimensional analysis"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة بأبعادهما (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، اكتساب المعرفة، تطبيقها) وأثرهما على الأداء المؤسسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٢٠) موظفاً من قطاع الصناعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وأثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة. وأوصت الدراسة بضرورة التكامل

بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، وتبني ثقافة الجودة والتعلم المستمر داخل المنظمات لتحقيق التميز في الأداء.

دراسة (2021) Lasrado & Kassem بعنوان "Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية بأبعادهما (الرؤية، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، قيم الثقافة، معتقدات الثقافة) على التميز المؤسسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٧٢) موظفاً من عدد من المنظمات في دولة الإمارات العربية المتحدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على التميز المؤسسي، وأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة التحويلية في المنظمات، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة لقيم التميز والابتكار والتحسين المستمر.

الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في عدد من الجوانب الجوهرية التي تُشكّل الأرضية المشتركة للبحث في هذا المجال. فمن حيث الهدف العام، تلتقي الدراسة الحالية مع دراسات كلٍّ من (عبدالخير، ٢٠٢٣) و(أبو بكر والسويطي، ٢٠٢٤) و(إسماعيل والرشيدي، ٢٠٢٢) في سعيها إلى الكشف عن أثر ممارسات القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة على تحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يعكس اهتماماً بحثياً مشتركاً بالعلاقة السببية بين هذين المتغيرين المحوريين. كما تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة كدراسة (عاشور، ٢٠٢٥) و(الرفوع واللافي، ٢٠٢١) و (Salahat & Katalu, 2023) في تبني المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات وقياس الأثر، إضافةً إلى الاعتماد على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. ومن حيث الأبعاد، تشترك الدراسة الحالية مع دراسة (بشوري، ٢٠٢٤) ودراسة (عاشور، ٢٠٢٥) في تناولها لبعض الأبعاد الجوهرية للقيادة الإدارية كالخطيط والتوجيه واتخاذ القرار، كما تلتقي

مع دراسة (Sahibzada et al., 2022) ودراسة (Abbas & Kumari, 2023) في تناولها للأداء المؤسسي بوصفه متغيراً تابعاً متعدد الأبعاد يعكس المحصلة النهائية للممارسات الإدارية داخل المنظمة، فضلاً عن الاتفاق مع دراسة (Baig et al., 2021) و (Lasrado & Kassem, 2021) في التأكيد على الدور المحوري للقيادة في تشكيل مخرجات المنظمة وتحقيق التميز المؤسسي.

على الرغم من أوجه الاتفاق المذكورة، إلا أن الدراسة الحالية تتفرد وتختلف عن الدراسات السابقة في عدد من الجوانب الجوهرية. فمن حيث **الهدف الخاص**، تتميز الدراسة الحالية عن دراسة (درويش والحمدان، ٢٠٢٥) التي ركزت على القيادة الاستراتيجية وأثرها على التميز المؤسسي، وعن دراسة (أبو بكر والسويطي، ٢٠٢٤) التي تناولت القيادة الرقمية تحديداً، وعن دراسة (إسماعيل والرشيدي، ٢٠٢٢) التي بحثت في القيادة المستدامة، إذ تُركّز الدراسة الحالية على ممارسات القيادة الإدارية بمفهومها الشامل وأبعادها التقليدية والحديثة معاً. ومن حيث **الأبعاد**، تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (عبدالخير، ٢٠٢٣) التي تبنت أبعاد التفكير الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية، التفكير النظامي، الذكاء الابتكاري)، وعن دراسة (Baig et al., 2021) التي ركزت على أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية والخادمة)، حيث تتبنى الدراسة الحالية مجموعة متكاملة من الأبعاد تشمل (التخطيط، التوجيه، التحفيز، الاتصال، التمكين، اتخاذ القرار) بما يُوفّر رؤية شاملة لممارسات القيادة الإدارية. أما من حيث **المنهج**، فتختلف الدراسة الحالية عن دراسة (Hnaish & Khairi Ahmed, 2024) التي اعتمدت منهج المراجعة النظامية للأدبيات، وعن دراسة (Qingtao & Utomo, 2024) التي تبنت المنهج المختلط، إذ تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الكمي بصورة أساسية. وعلى صعيد **بيئة التطبيق**، تتميز الدراسة الحالية بتطبيقها على **الهيئات العامة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية**، وهو ما يُميّزها عن الدراسات السابقة التي طُبِّقت في بيئات مختلفة كالبنوك في السودان (عبدالخير، ٢٠٢٣)، والجامعات في الشمال السوري (درويش والحمدان، ٢٠٢٥)، والوزارات في الأردن (الرفوع واللافي، ٢٠٢١)، والوزارات في فلسطين (أبو بكر والسويطي، ٢٠٢٤)، والهيئات المحلية في فلسطين (عاشور، ٢٠٢٥)، والجامعات الفلسطينية (Salahat & Katalu, 2023)، ومؤسسات التعليم العالي الصينية (Sahibzada et al., 2022)، والمدارس الحضرية الصينية (Qingtao & Utomo, 2024)، والمنظمات الإماراتية. (Lasrado & Kassem, 2021)

المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: مفهوم ممارسات القيادة الإدارية

تُعدّ القيادة الإدارية من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في الفكر الإداري المعاصر، وقد تعددت تعريفاتها بتعدد المدارس الفكرية والمقاربات النظرية. فيُعرّفها بعض الباحثين بأنها عملية التأثير في سلوك العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، من خلال ممارسة مجموعة من الأنشطة والمهارات القيادية (بشوري، ٢٠٢٤). ويُشير آخرون إلى أنها مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي يقوم بها القائد الإداري لتوجيه الموارد البشرية والمادية داخل المنظمة نحو تحقيق رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية. (Hnaish & Khairi Ahmed, 2024) ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها مجموعة الأنشطة والمهارات القيادية التي يمارسها القادة الإداريون في الهيئات العامة بمدينة الرياض لتوجيه العاملين وتحفيزهم وتمكينهم من تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية.

ثانياً: أهمية ممارسات القيادة الإدارية

تتبع أهمية ممارسات القيادة الإدارية من الدور المحوري الذي تؤديه في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ إنها تُشكّل حلقة الوصل بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ الفعلي، وتسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للأداء المتميز، وتحفيز العاملين وتنمية قدراتهم، وإدارة التغيير التنظيمي بفاعلية، واتخاذ القرارات الرشيدة، إضافةً إلى تعزيز التواصل الفعال داخل المنظمة (درويش والحمدان، ٢٠٢٥). كما تسهم القيادة الإدارية الفاعلة في مواجهة التحديات المعاصرة كالتحول الرقمي والعولمة وتزايد المنافسة، من خلال تبني ممارسات قيادية حديثة تُواكب هذه المتغيرات.

ثالثاً: النظريات المُفسّرة للقيادة الإدارية

تعدّدت النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة، ومن أبرزها نظرية السمات التي ترى أن القيادة الفاعلة ترتبط بمجموعة من السمات الشخصية والمهارات الفطرية التي يتمتع بها القائد، والنظرية السلوكية التي تُركّز على السلوكيات والممارسات التي يُمارسها القائد بدلاً من السمات الشخصية، والنظرية الموقفية التي ترى أن فاعلية القيادة تتوقف على طبيعة الموقف والظروف المحيطة، والنظرية

التحويلية التي تُركّز على قدرة القائد على إحداث التغيير الإيجابي وإلهام العاملين لتحقيق مستويات أداء متميزة. (Baig et al., 2021)

رابعاً: أبعاد ممارسات القيادة الإدارية

تتبنى الدراسة الحالية ستة أبعاد رئيسة لممارسات القيادة الإدارية، وهي:

التخطيط: ويُشير إلى قدرة القائد الإداري على وضع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، وتحديد الوسائل والموارد اللازمة لتحقيقها، ورسم الخطط المستقبلية للمنظمة بما يُواكب المتغيرات البيئية.

التوجيه: ويتمثل في قدرة القائد على توجيه العاملين وإرشادهم نحو الأداء الصحيح، وتقديم الدعم والمشورة، ومتابعة تنفيذ المهام بما يضمن تحقيق الأهداف المرسومة.

التحفيز: ويعني قدرة القائد على استثارة دوافع العاملين وتشجيعهم على بذل أقصى جهودهم من خلال الحوافز المادية والمعنوية، وتلبية احتياجاتهم النفسية والاجتماعية.

الاتصال: ويُشير إلى قدرة القائد على بناء قنوات اتصال فعّالة داخل المنظمة، وتبادل المعلومات بشفافية ووضوح، والاستماع الفعّال لآراء العاملين ومقترحاتهم (لدول، ٢٠٢٣).

التمكين: ويتمثل في قدرة القائد على منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لأداء مهامهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتنمية قدراتهم وثقتهم بأنفسهم.

اتخاذ القرار: ويعني قدرة القائد على اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب، بناءً على المعلومات والبيانات المتاحة، مع مراعاة الأبعاد المختلفة للقرار وآثاره.

المحور الثاني: الأداء المؤسسي

أولاً: مفهوم الأداء المؤسسي

يُعدّ الأداء المؤسسي من المفاهيم الإدارية الجوهرية التي تعكس مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. ويُعرّف بأنه المحصلة النهائية للأنشطة والعمليات التي تُمارسها المنظمة، والتي تعكس مدى كفاءتها

وفاعليتها في استخدام مواردها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية (الرفوع واللافي، ٢٠٢١). ويُشير آخرون إلى أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها البشرية والمادية والمالية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (إسماعيل والرشيدي، ٢٠٢٢). ويُعرّف إجرائياً بأنه المستوى الذي تحققه الهيئات العامة بمدينة الرياض في أداء مهامها ووظائفها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

ثانياً: أهمية الأداء المؤسسي

تكمن أهمية الأداء المؤسسي في كونه المؤشر الحقيقي على نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق رسالتها، كما أنه يُوفّر معايير موضوعية لتقييم أداء المنظمة ومقارنتها بغيرها من المنظمات المماثلة، ويُسهّم في تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات التنظيمية، ويُوفّر قاعدة معلومات لصنع القرار الرشيد، ويُعزّز من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Abbas & Kumari, 2023).

ثالثاً: أبعاد الأداء المؤسسي

يتشكّل الأداء المؤسسي من عدة أبعاد متكاملة تعكس شمولية المفهوم، وتتضمن البُعد المالي الذي يعكس كفاءة المنظمة في إدارة مواردها المالية وتحقيق العوائد المستهدفة، وبُعد العمليات الداخلية الذي يعكس كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية داخل المنظمة، وبُعد المستفيدين الذي يعكس مدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة، وبُعد التعلم والنمو الذي يعكس قدرة المنظمة على تطوير قدراتها البشرية والتكنولوجية، وبُعد الموارد البشرية الذي يعكس أداء العاملين ومستوى رضاهم والتزامهم التنظيمي. (Sahibzada et al., 2022)

رابعاً: نماذج قياس الأداء المؤسسي

تعدّدت النماذج المستخدمة في قياس الأداء المؤسسي، ومن أبرزها بطاقة الأداء المتوازن التي طوّرها كابلان ونورتون، والتي تقيس الأداء من أربعة أبعاد متكاملة (المالي، والمستفيدين، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، ونموذج التميز الأوروبي (EFQM) الذي يقيس الأداء من خلال معايير الممكنات والنتائج، ونموذج الأداء المتكامل الذي يجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية.

المحور الثالث: العلاقة بين ممارسات القيادة الإدارية والأداء المؤسسي

تُشكّل العلاقة بين ممارسات القيادة الإدارية والأداء المؤسسي محور اهتمام واسع في الأدبيات الإدارية المعاصرة، إذ تُعدّ القيادة الإدارية القوة المحركة التي تُوجّه الأداء وتُحدّد مساره. وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات القيادة الإدارية الفاعلة وتحسين الأداء المؤسسي، حيث يُسهم القائد الإداري الكفء في بناء بيئة عمل محفزة، وتطوير قدرات العاملين، وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية، مما ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء المؤسسي (عبدالخير، ٢٠٢٣؛ أبو بكر والسويطي، ٢٠٢٤؛ Lasrado & Kassem, 2021). وتُفسّر هذه العلاقة انطلاقاً من كون القيادة الإدارية تُمثّل المدخل الرئيس لتفعيل الموارد التنظيمية وتحويلها إلى نتائج ملموسة، وأن جودة الممارسات القيادية تنعكس على جودة القرارات والعمليات والمخرجات المؤسسية.

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي**، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل بياناتها، والكشف عن العلاقة بين متغيراتها، وقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع بصورة موضوعية ودقيقة. وسيقوم هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة من مصادرها المختلفة، ثم تصنيفها وتحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للوصول إلى نتائج علمية موضوعية يُمكن تعميمها والاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية وتحسين الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض.

كما ستعتمد الدراسة على **الأسلوب الكمي** في تحليل البيانات، من خلال تطبيق أداة الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وتحليل الاستجابات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بالإضافة إلى الاستعانة بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة لبناء الإطار النظري وتفسير النتائج الميدانية في ضوءها، بما يُسهم في تقديم رؤية علمية شاملة ومتكاملة تخدم أهداف الدراسة وتُجيب عن تساؤلاتها.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: سيتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئات العامة بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم وفقاً لأحدث الإحصائيات المتاحة نحو (١٢,٥٠٠) موظف وموظفة يعملون في مختلف الهيئات العامة بالعاصمة الرياض، ويشغلون مسميات وظيفية متنوعة تشمل القيادات العليا والوسطى والتنفيذية والموظفين. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع مفرداته، فإن الدراسة ستعتمد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية بما يضمن تمثيلاً دقيقاً لمختلف فئات المجتمع الأصلي.

عينة الدراسة: ستُحدّد عينة الدراسة وفقاً لمعادلة (ستيفن ثامبسون) لحساب حجم العينة المناسب من المجتمعات المحدودة، وسيبلغ حجم العينة الإحصائي (٣٧٣) مفردة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪). وستقوم الباحثة بتوزيع (٤٠٠) استبانة على أفراد العينة تحسباً للاستبانة غير المستردة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي، بحيث يُتوقع استرداد ما لا يقلّ عن (٣٨٠) استبانة، وسيتم استبعاد الاستبانة غير المكتملة أو التي تحمل إجابات نمطية، وسيُعتمد ما تبقى من الاستبانة الصالحة في التحليل الإحصائي، وذلك بما يُحقق التمثيل العلمي المطلوب لمجتمع الدراسة ويُعزّز من موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها.

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة الحالية في جمع بياناتها ومعلوماتها على مصدرين رئيسيين:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه) ذات الصلة بموضوع الدراسة، والأبحاث والدراسات السابقة المنشورة، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية والهيئات العامة في المملكة العربية السعودية، إضافةً إلى المواقع الإلكترونية وقواعد البيانات العلمية الموثوقة، وستُستخدم هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة أدواتها وتفسير نتائجها.

المصادر الأولية: وستتمثل في البيانات الميدانية التي ستُجمع مباشرةً من أفراد عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة المُصمَّمة خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، والتي ستوزَّع على العاملين في الهيئات العامة بمدينة الرياض للحصول على استجاباتهم حول متغيرات الدراسة.

أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، وستُصمَّم استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

ويتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: المتغير المستقل (ممارسات القيادة الإدارية)

ويتكون من (٢٤) فقرة موزَّعة على ستة أبعاد فرعية، على النحو الآتي:

البُعد	عدد الفقرات
البُعد الأول: التخطيط	4 فقرات
البُعد الثاني: التوجيه	4 فقرات
البُعد الثالث: التحفيز	4 فقرات
البُعد الرابع: الاتصال	4 فقرات
البُعد الخامس: التمكين	4 فقرات
البُعد السادس: اتخاذ القرار	4 فقرات
إجمالي فقرات المتغير المستقل	24 فقرة

القسم الثالث: المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

ويتكون من (١٠) فقرات أحادية المحور تقيس مستوى الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بمدينة الرياض.

إجمالي فقرات الاستبانة: (٣٤) فقرة

وستُصاغ فقرات الاستبانة وفقاً لـ مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من (موافق بشدة = ٥) إلى (غير موافق بشدة = ١)، وذلك لقياس درجة استجابة أفراد العينة تجاه فقرات الاستبانة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستُحلل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتشمل:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه فقرات الاستبانة ومحاورها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، والكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression Analysis): لقياس أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع، واختبار فروض الدراسة.
- اختبار (t-test): للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الثنائية.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات.

- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة

ستحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على تناول أثر تطبيق ممارسات القيادة الإدارية بأبعادها (التخطيط، التوجيه، التحفيز، الاتصال، التمكين، اتخاذ القرار) بوصفها المتغير المستقل، على تحسين الأداء المؤسسي بوصفه المتغير التابع.

الحدود المكانية: ستُطبَّق الدراسة على الهيئات العامة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في الهيئات العامة بمدينة الرياض من مختلف المستويات الإدارية والمسميات الوظيفية.

الحدود الزمانية: ستُجرى الدراسة خلال العام الجامعي ٢٠٢٦م – ٢٠٢٧م.

المراجع:

أ - الدراسات العربية

الرفوع، أماني يوسف مطلق، و الافي، خالد خلف محمد. (٢٠٢١). الحوكمة وأثرها في الأداء المؤسسي في وزارة المالية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1217052>

عبدالخير، آسيا يعقوب الهادي. (٢٠٢٣). أثر ممارسات القيادة الإدارية للتفكير الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بنك فيصل الإسلامي السوداني - السودان - الخرطوم. مجلة الساتل، س١٧، ع٣٥، ٨٩ - ١١٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1684475>

درويش، سفيان حجي، و الحمدان، خليل الحمو. (٢٠٢٥). ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على بعض الجامعات في الشمال السوري. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، ع٣٤، ٧٢ - ١٠٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1599326>

لدلول، جمال. (٢٠٢٣). أساليب القيادة الإدارية الناجحة: دراسة ميدانية لأسلوب الاتصال في المؤسسة التعليمية. المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، مج١٠، ع٢، ١٣١ - ١٤٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1389755>

بشوري، مرفت أمين فضل الله. (٢٠٢٤). دور القيادة الإدارية في توجيه العملية الإدارية. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع٦٢، ٤٨٩ - ٥٤٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1446399>

إسماعيل، عمار فتحي موسى، و الرشيد، أحمد عبدالله محمد ثاري. (٢٠٢٢). دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج١٤، ع١٤، ١ - ٣٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1305609>

أبو بكر، أحمد فوزي، و السويطي، شلبي إسماعيل مرشد. (٢٠٢٤). أثر ممارسات القيادة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي في فلسطين: وزارة الاتصال والاقتصاد الرقمي أنموذجاً. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج ٩، ع ٢١، ١٦١ - ١٩٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1519684>

عاشور، علاء يوسف نجيب. (٢٠٢٥). القيادة الإدارية وعلاقتها بتعزيز الحوكمة في الهيئات المحلية في محافظة قلقيلية الفلسطينية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٩، ع ٩، ٨١ - ١٠٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1610548>

Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, K. F., Shafait, Z., & Sahibzada, H. F. (2022). Interpreting the impact of knowledge management processes on organizational performance in Chinese higher education: mediating role of knowledge worker productivity. *Studies in Higher Education*, 47(4), 713–730.

Salahat, M., & Katalu, R. (2023). The impact of HRM practices and leadership styles on administrative-office staff performance in Palestinian Universities. *Journal of Palestine Ahliya University for Research and Studies*, 2(3), 54–66.

Hnaish, E. M. A., & Khairi Ahmed, R. M. (2024). Review the literature of administrative leadership and its impact on job performance in the context of higher education. *International Journal of Current Business and Social Sciences*. 10 (1), 01–11,(2024), 2.

Abbas, J., & Kumari, K. (2023). Examining the relationship between total quality management and knowledge management and their impact on organizational performance: a dimensional analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 426–451.

Baig, S. A., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I. A., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. U. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1085-1105.

Qingtao, W., & Utomo, S. B. (2024). Administrative Leadership and Performance Management: Enhancing School Outcomes in Chinese Urban Schools. *Peta International Journal of Social Science and Humanity*, 3(4), 1-13.

Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169-194.

Mid Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The impact of applying administrative leadership
practices on improving institutional performance – a
field study on public bodies in the city of Riyadh**

Prepared by

Abdullah Abdulrahman Kariri

221000709

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1448–2026