

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

# أثر القيادة الصحيحة على أداء الموظفين في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران

أسم الطالب

محمد ناصر

222000664

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ

2025

الفصل الدراسي الثالث

## جدول المحتويات

|          |                                                  |
|----------|--------------------------------------------------|
| 3        | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 4        | 1.1. المقدمة:                                    |
| 5        | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 5        | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 5        | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 6        | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 6        | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 6        | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 7        | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 7        | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 8        | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 8        | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 9-8      | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 10-9     | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 11       | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
| 12.....  | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 14-13    | 2.1. المقدمة:                                    |
| 15       | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 15       | 2.3. المتغير التابع                              |
| 17-16    | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 17       | 2.5. الخاتمة                                     |
| 20-19-18 | قائمة المراجع.....                               |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تُعد القيادة الصحيحة أحد أهم الركائز التي تقوم عليها استدامة الشركات الكبرى ونجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فهي ليست مجرد إدارة تنفيذية للمهام اليومية، بل هي فن في التأثير والإلهام وتوجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفاعلية. إن القيادة الفعالة في بيئات العمل الحديثة، خصوصًا في المؤسسات العملاقة مثل شركة أرامكو السعودية، أصبحت عنصرًا استراتيجيًا لا غنى عنه لضمان النمو والاستقرار التنظيمي والمحافظة على التميز التنافسي في الأسواق العالمية.

فالقيادة الصحيحة لا تتجسد فقط في اتخاذ القرار أو إصدار التعليمات، بل في بناء بيئة عمل إيجابية تُشجع الموظفين على الإبداع، وتدعم روح الفريق الواحد، وتعزز الشعور بالانتماء الوظيفي. القائد الناجح هو الذي يفهم احتياجات موظفيه ويستثمر في تطويرهم المهني، ويوازن بين الحزم في الأداء والمرونة في التعامل. ومن خلال هذا التوازن، تُبنى الثقة المتبادلة بين القائد والموظف، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء والإنتاجية وجودة المخرجات.

في الشركات الكبرى مثل أرامكو السعودية، يتضح أثر القيادة الصحيحة بصورة جلية من خلال قدرتها على توجيه آلاف الموظفين من خلفيات مختلفة نحو هدف واحد، مع الحفاظ على روح الانسجام والولاء المؤسسي. فالقائد في مثل هذه البيئات لا يكتفي بإدارة فرق العمل، بل يسعى إلى غرس قيم الاحتراف، والالتزام، والمسؤولية، والابتكار المستمر، وهي القيم التي تشكل جوهر الثقافة التنظيمية للشركات الناجحة.

كما تلعب القيادة الصحيحة دورًا محوريًا في تطوير رأس المال البشري داخل الشركات، إذ تسهم في بناء كوادِر قادرة على مواكبة التغيرات التقنية والاقتصادية السريعة. فالمؤسسات الكبرى التي تعتمد على القيادة التحفيزية والتشاركية عادةً ما تحقق أداءً أفضل وتتمتع بقدرة أكبر على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها. هذا بدوره يعزز من استقرار بيئة العمل ويزيد من مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات المستقبلية.

من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر القيادة الصحيحة في تحسين أداء الموظفين داخل الشركات الكبرى، وبشكل خاص في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، بوصفها نموذجًا رائدًا للقيادة الإدارية الفعالة في العالم العربي. تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أساليب القيادة الحديثة ومستوى أداء الموظفين، والتعرف على أهم الممارسات القيادية التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية تدعم الإبداع والتميز وتحقيق التوازن بين رضا الموظفين ومتطلبات المؤسسة.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تواجه الشركات الكبرى تحديات مستمرة تتعلق بالحفاظ على مستويات أداء عالية للموظفين، في ظل بيئة عمل تنافسية تتطلب قيادة واعية وفعالة. القيادة غير الصحيحة قد تؤدي إلى ضعف التواصل، وانخفاض الدافعية، وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، مما ينعكس سلبيًا على الإنتاجية وجودة الأداء. في المقابل، تمثل القيادة الصحيحة عاملاً جوهريًا في تحقيق التوازن بين أهداف الشركة واحتياجات الموظفين.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل عن مدى تأثير القيادة الصحيحة على أداء الموظفين في الشركات الكبرى، وبالأخص في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، لما تتميز به من بيئة عمل احترافية ونظام إداري متطور

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة وأثرها على الأداء، إلا أن معظمها ركز على المؤسسات الحكومية أو الصغيرة والمتوسطة. هناك نقص واضح في الدراسات النظرية التي تربط بين القيادة الصحيحة كأسلوب إداري متكامل وأداء الموظفين في بيئات عمل ضخمة ومعقدة مثل الشركات الكبرى.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى العملي، تفتقر بعض الشركات إلى تطبيق فعلي لأساليب القيادة الحديثة، حيث ما زالت بعض الإدارات تعتمد على الأساليب التقليدية التي تحد من الإبداع والمشاركة. كما تفتقر الأبحاث المحلية إلى دراسات تطبيقية ميدانية متعمقة داخل الشركات الكبرى السعودية، مما يجعل هذه الدراسة محاولة لسد هذه الفجوة.

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي التالي :

ما أثر القيادة الصحيحة على أداء الموظفين في الشركات الكبرى؟

## 1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة الصحيحة في تطوير أداء الموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الكبرى. فالشركات اليوم لا تعتمد فقط على الإمكانيات المالية أو التقنية لتحقيق النجاح، بل تعتمد بشكل أساسي على الكفاءات البشرية وطريقة إدارتها وقيادتها. وتزداد هذه الأهمية في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، التي تتطلب قادة قادرين على توجيه الأفراد وتحفيزهم والمحافظة على استقرار الأداء رغم الضغوط والتغيرات المستمرة.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في مساهمتها بتعميق الفهم العلمي لمفهوم القيادة الصحيحة وأثرها على أداء الموظفين، من خلال الربط بين المفاهيم الإدارية الحديثة والنظريات التنظيمية الكلاسيكية والمعاصرة. كما تسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال القيادة، إذ تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يمكن أن يُستخدم كمرجع للدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقة بين القيادة والأداء في بيئات العمل الكبرى. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تسلط الضوء على الفجوة بين الأساليب القيادية التقليدية والحديثة، وتوضح أهمية التحول نحو القيادة التحفيزية والتشاركية كمدخل أساسي لتحسين الأداء المؤسسي.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساعد الإدارات العليا في الشركات الكبرى، وخاصة في أرامكو السعودية، على تطوير أساليب القيادة الإدارية وتبني استراتيجيات أكثر فعالية في تحفيز الموظفين وتحسين بيئة العمل. كما تساهم الدراسة في تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتطوير برامج تدريبية تهدف إلى إعداد قادة يمتلكون مهارات القيادة الصحيحة القادرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين.

وتُعد هذه الدراسة أيضًا ذات فائدة للباحثين وصناع القرار في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ توفر بيانات ميدانية موثوقة يمكن الاستفادة منها في تصميم سياسات تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي من خلال القيادة الفعالة

## 1.4. أسئلة الدراسة

1. ما أثر القيادة الصحيحة على أداء الموظفين في الشركات الكبرى؟
2. كيف تسهم أساليب القيادة التحفيزية والتشاركية في تحسين الأداء الوظيفي؟
3. ما العلاقة بين القيادة الصحيحة ومستوى رضا الموظفين في شركة أرامكو السعودية؟
4. ما أهم الممارسات القيادية التي تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي؟

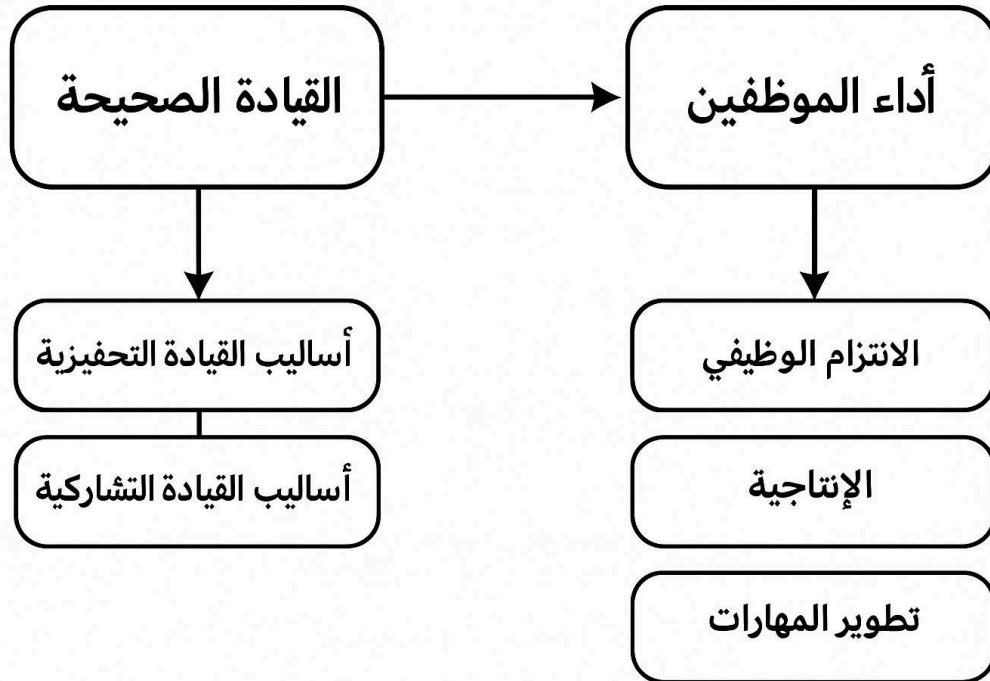
## 1.5. أهداف الدراسة

- تحليل أثر القيادة الصحيحة على أداء الموظفين في الشركات الكبرى.
- تحديد العلاقة بين أنماط القيادة الحديثة ومستوى رضا الموظفين.
- دراسة تأثير القيادة التحفيزية في تحسين الإنتاجية داخل بيئة العمل.
- تقديم مقترحات عملية لتطوير القيادة الإدارية في شركة أرامكو السعودية

## 1.6. فرضيات الدراسة

- **الفرضية الصفرية (H1):**  
"لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الصحيحة على أداء الموظفين في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران."
- **الفرضية البديلة (H2):**  
"يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الصحيحة على أداء الموظفين في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران."
- **الفرضية الاتجاهية (H3):**  
"زيادة تطبيق أساليب القيادة التحفيزية في شركة أرامكو تؤدي إلى رفع مستوى التزام الموظفين وتحسين جودة الأداء."
- **الفرضية غير الاتجاهية (H4):**  
"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الصحيحة ومستوى أداء الموظفين في شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران."

## 1.7. نموذج الدراسة



## 1.8. منهجية الدراسة

عتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والسلوكية في بيئات العمل الكبيرة مثل شركة أرامكو السعودية. يهدف هذا المنهج إلى وصف العلاقة بين القيادة الصحيحة وأداء الموظفين، وتحليل مدى تأثير أساليب القيادة المختلفة على الجوانب العملية للأداء الوظيفي.

سيتم جمع البيانات من خلال استبيان ميداني يوزع على عينة مختارة من موظفي شركة أرامكو بمدينة الظهران من مختلف الإدارات والمستويات الإدارية. يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة تقيس أثر القيادة التحفيزية والتشاركية على الالتزام الوظيفي والإنتاجية وتطوير المهارات.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات والانحراف المعياري ومعامل الارتباط (Pearson Correlation) لاختبار صحة الفرضيات وتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات.

## 1.9. الدراسة الميدانية

تُعد الدراسة الميدانية الجزء التطبيقي الأهم في هذا البحث، إذ تهدف إلى قياس أثر القيادة الصحيحة على أداء الموظفين داخل الشركات الكبرى من خلال التطبيق العملي على شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران، بوصفها نموذجًا متقدمًا في الإدارة والقيادة الحديثة في بيئة عمل متعددة الثقافات والاختصاصات.

اعتمدت الدراسة الميدانية على الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسية لجمع البيانات، لما يتمتع به من دقة في رصد الاتجاهات والآراء حول الظواهر الإدارية والسلوكية. تم إعداد الاستبيان بعناية ليشمل محورين رئيسيين؛ الأول يقيس أساليب القيادة الصحيحة (القيادة التحفيزية، القيادة التشاركية، القيادة العادلة)، والثاني يقيس أداء الموظفين من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الالتزام الوظيفي، والإنتاجية، وتطوير المهارات.

تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من موظفي شركة أرامكو السعودية، شملت الإدارات التشغيلية والإدارية والفنية، وذلك لضمان تنوع المشاركين واختلاف تجاربهم القيادية. بلغ حجم العينة (100) موظف

من مختلف المستويات الإدارية (العليا، والوسطى، والتنفيذية)، لضمان شمولية النتائج وموضوعيتها. كما روعي عند اختيار العينة التمثيل الجغرافي داخل أقسام الشركة في الظهران، مما عزز من مصداقية النتائج.

بعد جمع البيانات، تم فرز الاستبيانات والتحقق من اكتمالها وصحتها، ثم أُدخلت النتائج في برنامج التحليل الإحصائي **SPSS** لتحليلها باستخدام مجموعة من الأدوات مثل **التحليل الوصفي**، **والانحدار البسيط**، **ومعامل الارتباط (Pearson)** لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الصحيحة) والمتغير التابع (أداء الموظفين).

كما تمت مقارنة النتائج الميدانية مع ما ورد في الدراسات السابقة لتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين النتائج النظرية والتطبيقية، وذلك لتقديم رؤية واقعية وشاملة حول دور القيادة في تحسين الأداء داخل بيئة عمل ضخمة مثل أرامكو السعودية.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية، يسعى الباحث إلى التحقق من صحة فرضيات البحث التي تفترض وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الصحيحة وأداء الموظفين. كما تسعى الدراسة إلى تحديد أكثر الأساليب القيادية تأثيراً في رفع الإنتاجية وتحقيق الالتزام الوظيفي، بما يساهم في بناء نموذج قيادي عملي يمكن تطبيقه في مؤسسات سعودية أخرى تسعى للتميز في الأداء والتنظيم.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

| محتوى الفصل                                                                                       | الفصل                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| مقدمة - مشكلة الدراسة - أهداف الدراسة - فرضيات الدراسة - منهجية الدراسة                           | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة     |
| استعراض الدراسات السابقة - المفاهيم والأسس النظرية للقيادة وأداء الموظفين                         | الفصل الثاني: الإطار النظري           |
| فلسفة البحث - منهج البحث - استراتيجيات البحث - نوع البحث - الأفق الزمني - طرق جمع وتحليل البيانات | الفصل الثالث: منهجية البحث            |
| تحليل البيانات - نتائج التحليل                                                                    | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي        |
| مناقشة النتائج - التوصيات - الخاتمة                                                               | الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

تُعد الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يستند إليها أي بحث علمي، فهي تمثل الإطار المرجعي الذي يوجّه الباحث لفهم ما أنجز في مجال دراسته، وتحديد ما لم يُتناول بعد من زوايا بحثية. وتُسهم مراجعة الأدبيات العلمية في توضيح المفاهيم الرئيسية، مثل القيادة الصحيحة وأداء الموظفين، وتبيان أوجه العلاقة بينهما في سياقات متعددة، سواء في البيئة المحلية أو العالمية. إن تحليل الدراسات السابقة لا يهدف فقط إلى تلخيص ما ورد فيها، بل إلى بناء رؤية نقدية مقارنة تُبرز موقع الدراسة الحالية من بين ما أنجز، وتوضح مساهمتها العلمية في تطوير المعرفة الإدارية.

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظرًا لدوره المحوري في تحديد مسار المؤسسة وأدائها. فالكثير من الباحثين تناولوا القيادة من زوايا مختلفة؛ منها القيادة التحويلية، والقيادة التشاركية، والقيادة الموقفية، والقيادة التحفيزية، وغيرها من الأنماط التي تسعى جميعها إلى فهم كيفية تأثير القائد على سلوك الأفراد ودافعيتهم للعمل. وتؤكد هذه الدراسات أن القيادة الفعالة لا تقتصر على إدارة الموارد البشرية فحسب، بل تمتد لتشمل تحفيز الموظفين، وبناء ثقافة تنظيمية قوية، وتطوير بيئة عمل إيجابية تتيح الابتكار والإبداع.

وفي سياق آخر، ركزت العديد من الأبحاث على العلاقة بين القيادة وأداء الموظفين. فقد أظهرت نتائج متكررة أن القيادة الصحيحة تُعد من أهم العوامل المؤثرة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، إذ تسهم في تعزيز الرضا المهني، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وتحسين جودة العمل. فالقائد الناجح هو الذي يتمكن من توجيه طاقات الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مع خلق بيئة عمل متوازنة تحقق العدالة، والشفافية، والتقدير.

كما أظهرت بعض الدراسات التطبيقية، سواء في البيئة السعودية أو العالمية، أن المؤسسات الكبرى التي تتبنى أساليب قيادة حديثة تشهد تحسناً ملحوظاً في إنتاجية الموظفين ومستوى التزامهم. ومن أبرز هذه الدراسات ما أجري في الشركات النفطية والصناعية الكبرى، والتي أثبتت أن الاستثمار في القيادة التحفيزية والتشاركية يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين أداء فرق العمل على المدى الطويل. وتُعد شركة أرامكو السعودية نموذجاً متفوقاً في هذا المجال، إذ تبنت فلسفة قيادية قائمة على التمكين والتطوير المستمر، مما انعكس بشكل مباشر على جودة الأداء المؤسسي وتميزها في مؤشرات الكفاءة والإنتاجية عالمياً.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، يظهر أن العلاقة بين القيادة الصحيحة وأداء الموظفين ليست علاقة سطحية أو آنية، بل هي علاقة متبادلة تقوم على التأثير والتأثر المستمر. فالقائد الفعال يسهم في بناء ثقافة تنظيمية صحية تُحفز الأداء، في حين أن الأداء العالي يعزز مكانة القيادة داخل المؤسسة ويمنحها الثقة في قراراتها الاستراتيجية. كما أن البيئة المؤسسية الداعمة تشكل وسيطاً مهماً في تقوية هذه العلاقة، وهو ما تؤكد التجارب التطبيقية في بيئات العمل الحديثة.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى الاستفادة من مجمل ما ورد في الأدبيات السابقة من مفاهيم ونماذج وتجارب، لتطبيقها وتحليلها في سياق محلي واقعي، يتمثل في شركة أرامكو السعودية، باعتبارها من أبرز الشركات التي تتبنى مبادئ القيادة الصحيحة في الإدارة الحديثة. كما تهدف الدراسة إلى سد الفجوات البحثية القائمة من خلال الربط بين الجانبين النظري والتطبيقي، وتقديم إطار متكامل يساعد الباحثين والمؤسسات في فهم أفضل لكيفية توظيف القيادة لتحقيق أداء وظيفي متميز ومستدام.

## 2.2. المتغير المستقل

يُعد المتغير المستقل في هذه الدراسة هو **القيادة الصحيحة**، وهي من أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في أداء الموظفين داخل الشركات الكبرى.

وتُعرف القيادة الصحيحة بأنها القدرة على توجيه وتنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التأثير الإيجابي، والتحفيز، والتواصل الفعّال، مع الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية. فالقيادة لا تقتصر على موقع إداري أو سلطة رسمية، بل هي مزيج من المهارات الشخصية والإدارية التي تمكن القائد من بناء الثقة والتعاون داخل بيئة العمل.

وتشمل القيادة الصحيحة في هذه الدراسة ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

1. **القيادة التحفيزية:** التي تهدف إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين من خلال التقدير والتشجيع المستمر، وإيجاد بيئة عمل محفزة تعزز من الرغبة في الإنجاز.

2. **القيادة التشاركية:** التي تقوم على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، مما يخلق لديهم شعورًا بالانتماء والثقة المتبادلة.

3. **القيادة العادلة:** التي تركز على العدالة في توزيع المهام والمكافآت، ومعاملة الجميع بمساواة واحترام.

من خلال هذه الأبعاد، تسعى القيادة الصحيحة إلى بناء توازن تنظيمي قائم على الثقة والتحفيز والانفتاح، مما يعزز من فاعلية المؤسسة على المدى الطويل. وتُعتبر القيادة الصحيحة في الشركات الكبرى مثل أرامكو السعودية عنصرًا محوريًا في تحقيق التميز الإداري والاستدامة المؤسسية، نظرًا لطبيعة بيئة العمل المعقدة التي تتطلب قيادة واعية تجمع بين الحزم والمرونة.

## 2.3. المتغير التابع

المتغير التابع في هذه الدراسة هو أداء الموظفين، وهو المخرج النهائي الذي يعكس كفاءة القيادة وفاعلية الإدارة داخل المؤسسة.

يُعرف أداء الموظفين بأنه مقدار الجهد، والإنتاجية، والالتزام الذي يبذله العامل في إنجاز مهامه بما يتوافق مع المعايير والأهداف التنظيمية. ويُعتبر الأداء الوظيفي مرآة حقيقية تعكس مدى نجاح المؤسسة في إدارة مواردها البشرية وتحفيزها.

## يتضمن أداء الموظفين عدة أبعاد مترابطة:

1. الالتزام الوظيفي: ويقصد به مدى انضباط الموظف في أداء مهامه واحترامه للأنظمة والسياسات الداخلية.

2. الإنتاجية: وتشير إلى كمية ونوعية العمل الذي يتم إنجازه خلال فترة زمنية محددة، ومدى تحقيقه لأهداف المؤسسة.

3. تطوير المهارات: ويعني مدى سعي الموظف لاكتساب مهارات جديدة وتحسين أدائه المهني، وهو مؤشر على ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة.

في شركة أرامكو السعودية، يُعتبر أداء الموظفين محورًا استراتيجيًا في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تعتمد الشركة على برامج تطوير قيادي مستدامة تعزز الكفاءة، وتزيد من جاهزية العاملين لمواكبة التحولات التكنولوجية والتنظيمية. ومن ثم، فإن دراسة العلاقة بين القيادة الصحيحة وأداء الموظفين تُعد ذات أهمية كبيرة لفهم آليات التحفيز والتطوير الإداري في مثل هذه الشركات الكبرى.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تقوم العلاقة بين القيادة الصحيحة (المتغير المستقل) وأداء الموظفين (المتغير التابع) على مبدأ التأثير المتبادل المباشر، إذ تمثل القيادة العامل الرئيس الذي يحدد اتجاهات الموظفين وسلوكهم وأدائهم داخل بيئة العمل. فالقائد الذي يتبع أساليب قيادة صحيحة يساهم في تعزيز روح العمل الجماعي، وتحفيز الأفراد على الإبداع، ورفع مستوى الالتزام الوظيفي. بينما يؤدي غياب القيادة الفعالة إلى انخفاض الإنتاجية وتراجع الانتماء وضعف الأداء العام.

وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن العلاقة بين القيادة والأداء علاقة طردية إيجابية؛ أي أن تحسن القيادة يؤدي بالضرورة إلى تحسن أداء الموظفين.

في الشركات الكبرى مثل أرامكو، يتضح هذا الارتباط من خلال برامج القيادة التحويلية التي تطبقها الشركة لتعزيز بيئة العمل وتطوير قدرات الموظفين.

فأساليب القيادة التحفيزية والتشاركية والعادلة لا تُحسن فقط جودة الأداء الفردي، بل تُسهم في رفع الأداء المؤسسي العام عبر بناء ثقافة عمل إيجابية تسودها الثقة والمسؤولية.

بالتالي، يمكن القول إن القيادة الصحيحة تمثل الجسر الذي يربط بين الخطط الاستراتيجية للمؤسسة والنتائج الفعلية المتمثلة في أداء موظفيها.

## 2.5. الخاتمة

في ختام هذا البحث، يتضح أن القيادة الصحيحة تُعد أحد أهم مقومات النجاح المؤسسي في الشركات الكبرى، فهي ليست مجرد ممارسة إدارية بل منظومة متكاملة من القيم والسلوكيات التي تهدف إلى تحقيق الانسجام بين أهداف المؤسسة وطموحات العاملين فيها.

أظهرت الدراسة أن القيادة الصحيحة بأبعادها التحفيزية والتشاركية والعادلة تمثل أداة فعالة لتحسين أداء الموظفين، وتعزيز إنتاجيتهم، ورفع مستويات الالتزام والانتماء لديهم. كما تبين أن القائد الذي يتبنى أسلوبًا قائمًا على العدالة والتواصل الفعال يحقق نتائج إيجابية ملموسة في أداء فرق العمل.

وقد أثبتت تجربة شركة أرامكو السعودية أن الاستثمار في تطوير القيادات هو استثمار في رأس المال البشري، إذ تُعد القيادة الواعية عاملاً أساسياً في بناء ثقافة مؤسسية قوية قادرة على مواجهة التحديات، وتحقيق التميز التنافسي في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن القول إن القيادة الصحيحة ليست خياراً إدارياً بل ضرورة استراتيجية لضمان استدامة الأداء ورفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسات الكبرى.

وعليه، توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير مهارات القادة الإداريين عبر برامج تدريبية متخصصة تركز على القيادة التحفيزية والتشاركية، وبناء بيئة عمل قائمة على الثقة والشفافية. كما توصي بدمج مبادئ القيادة الصحيحة في سياسات الموارد البشرية وخطط التطوير المؤسسي، لتحقيق التكامل بين الجانب الإداري والإنساني في إدارة رأس المال البشري.

---

المراجع:

1. الشمري، عبدالله بن محمد (2021) أثر القيادة التحويلية في رفع أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية السعودية مجلة العلوم الإدارية جامعة الملك سعود المجلد 33 العدد 2 ص 115-142
2. الزهراني، خالد بن حسين (2020) العلاقة بين أساليب القيادة الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة الملك عبدالعزيز العدد 45 ص 77-101
3. الحربي، فهد بن ناصر (2022) القيادة الفعالة وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسات الخاصة بمدينة جدة مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية العدد 18 ص 54-89
4. العمري، سعيد بن عبدالله (2021) أثر القيادة التحفيزية في تطوير أداء الموظفين في بيئة العمل السعودية مجلة العلوم الإنسانية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية العدد 29 ص 93-120
5. الأحمدى، ماجد بن إبراهيم (2023) دور القيادة في تعزيز الالتزام الوظيفي وأثره على الأداء المؤسسي مجلة التنمية الإدارية العدد 36 ص 41-70
6. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004) Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership Thousand Oaks CA Sage Publications
7. Yukl, G. A. (2013) Leadership in Organizations 8th Edition Pearson Education New York

**Northouse, P. G. (2019) Leadership Theory and Practice 8th Edition .8  
Sage Publications California**

**Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2022) Organizational Behavior 19th .9  
Edition Pearson Education London**

**Khalid, S. & Ahmed, N. (2019) The Impact of Leadership Styles on.10  
Employee Performance A Case Study in UAE Service Sector  
International Journal of Business Management Vol 14 No 3 pp 45-61**

**Alotaibi, M. A. (2020) Leadership Styles and Their Influence on.11  
Employee Productivity in Saudi Organizations Arabian Journal of  
Management Studies Vol 8 Issue 2 pp 101-130**

**Alghamdi, F. (2021) Transformational Leadership and Job Satisfaction.12  
in the Saudi Private Sector Journal of Business and Social Research Vol  
6 No 4 pp 87-112**

**Mohammed, A. & Khan, R. (2020) The Effect of Leadership Behavior.13  
on Employee Motivation Evidence from Middle Eastern Companies  
Journal of Leadership and Management Studies Vol 9 No 1 pp 33-58**

**14. الزايدى، عبدالرحمن بن صالح (2022) أثر العدالة التنظيمية في تعزيز أداء الموظفين من خلال  
القيادة الفعالة مجلة الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبدالعزيز العدد 47 ص 65-92**

15. السهلي، فيصل بن راشد (2020) القيادة الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على الشركات العائلية السعودية مجلة جامعة نايف للعلوم الإدارية العدد 25 ص 117-88

16. الكبيسي، حمد بن جاسم (2019) القيادة التحويلية وأثرها في تعزيز الأداء التنظيمي للقطاع الخاص الخليجي مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية العدد 22 ص 101-72

**Al-Qahtani, A. (2021) The Relationship between Participative Leadership and Employee Performance in Saudi Arabia International Journal of Human Resource Studies Vol 11 No 2 pp 55-84**

**Hussein, L. (2022) The Role of Effective Leadership in Enhancing Organizational Commitment Journal of Business Research and Innovation Vol 7 Issue 1 pp 25-49**

**Al-Dossary, M. (2023) Leadership Styles and Employee Retention in Saudi Service Companies Journal of Organizational Psychology Vol 10 No 2 pp 77-102**

20. القحطاني، ناصر بن عبدالله (2021) القيادة الفعالة وأثرها في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية مجلة البحوث الإدارية العدد 31 ص 73-44

## مقدمة الاستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يُجرى هذا الاستبيان ضمن دراسة علمية بعنوان "أثر القيادة الصحيحة على أداء الموظفين في الشركات الكبرى: دراسة تطبيقية على شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران".  
وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أساليب القيادة الصحيحة على مستوى أداء الموظفين داخل الشركات الكبرى، ومدى انعكاس تلك الأساليب على الإنتاجية، والالتزام الوظيفي، وتطوير المهارات المهنية.

يُعد هذا الاستبيان جزءاً من متطلبات مشروع التخرج لمرحلة البكالوريوس في الإدارة بجامعة ميداووشن، وهو موجه إلى السادة الموظفين في مختلف الإدارات التابعة لشركة أرامكو السعودية. ويهدف إلى جمع آرائكم وتجاربكم حول أساليب القيادة المتبعة في بيئة العمل، ومدى فعاليتها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة العمل الإيجابية.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بكل دقة وموضوعية، علماً بأن جميع المعلومات المقدمة ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. مشاركتكم محل تقدير عالٍ، وتسهم بشكل كبير في إثراء الجانب التطبيقي لهذا البحث الأكاديمي، وفي تطوير فهم أفضل لدور القيادة في تعزيز الأداء داخل بيئات العمل الكبرى.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المستوى التعليمي:

☐ تعليم ثانوية

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتورة

العمر

☐ أقل من 20 سنة

☐ من 20 الى 30

☐ من 31 الى 40

☐ اكثر من 40

سنوات الخبرة:

☐ اقل من 5 سنوات

☐ من 5 الى 10

☐ من 11 الى 15

☐ من 16 الى 20

## الاستبيان الأول: القيادة الصحيحة في بيئة العمل

| الرقم | السؤال                                                                                       | غير موافق                | محايد                    | موافق                    | موافق جدًا               |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ١     | القائد في الشركة يحرص على بناء ثقافة عمل قائمة على التعاون والمسؤولية المشتركة بين الموظفين. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٢     | القائد يوضح الرؤية والأهداف الاستراتيجية بوضوح للموظفين ويعمل على توحيد الجهود لتحقيقها.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٣     | القيادة في المؤسسة تقوم على العدالة والشفافية في التعامل مع جميع الموظفين دون استثناء.       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٤     | القائد يشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم من خلال التدريب والمشاركة في المبادرات التطويرية.    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٥     | القيادة في الشركة توفر بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والإبداع الوظيفي.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٦     | القائد يستخدم أسلوبًا قياديًا قائمًا على التحفيز والثقة مما ينعكس إيجابًا على أداء الموظفين. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

الاستبيان الثاني: أثر القيادة الصحيحة على أداء الموظفين

| الرقم | السؤال                                                                       | غير موافق                | محايد                    | موافق                    | موافق جدًا               |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ١     | القائد يوضح أهداف العمل ويساعد الموظفين على فهمها بوضوح.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٢     | القيادة الصحيحة تساهم في تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٣     | القائد يشجع الموظفين على المبادرة وتحمل المسؤولية لتحقيق نتائج أفضل.         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٤     | القائد يعامل الموظفين بعدالة واحترام ويشجعهم على الالتزام بالمعايير المهنية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٥     | القيادة الفعالة تقلل المشكلات وتعزز روح الفريق داخل بيئة العمل.              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٦     | القائد الجيد يحفز الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### شكر وتقدير

نشكر جميع المشاركين في تعبئة هذا الاستبيان وتعاونهم الكريم، فقد كان لمشاركتكم دور كبير في إنجاح هذا البحث واستكمال مشروع "أثر القيادة الصحيحة في أداء الموظفين".  
نقدر وقتكم ومجهودكم الثمين

شكرًا لكم،

وبهذا يُختتم مشروعنا بنجاح بفضل دعمكم وتعاونكم