

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال

أثر تطوير القيادات الإدارية
على تحسين الأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية

إعداد الطالب/
أحمد مسند الحربي
الرقم الجامعي: 261002926

إشراف/
الدكتور / الفیصل عبد الحمد محمد
الدكتور / فايز علي جراد

العام الدراسي:
1448 هـ / 2026 م

تبقى حقوق الطباعة والنشر لصالح جامعة ميدأوشن

أثر تطوير القيادات الإدارية على تحسين الأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية

إعداد الطالب: أحمد مسند عسير الحربي

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1448 هـ / 2026 م

فهرس المحتويات

أولاً: الإطار العام للدراسة

3	مقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	تساؤلات الدراسة
5	فروض الدراسة
6	حدود الدراسة
6	مصطلحات البحث

ثانياً: المنطلقات النظرية

Burns & Bass	7	نظرية القيادة التحويلية
Barney	7	نظرية الموارد والكفاءات
8		تكامل النظريتين في الدراسة

ثالثاً: الإطار النظري

9	المحور الأول: تطوير القيادات الإدارية
10	المحور الثاني: الأداء التشغيلي
10	العلاقة بين المتغيرين

رابعاً: الدراسات السابقة

11	المحور الأول: دراسات تناولت تطوير القيادات الإدارية
	المحور الثاني: دراسات تناولت القيادة والأداء في المؤسسات
13	الخدمية
15	المحور الثالث: دراسات جمعت المتغيرين معاً
17	التحليل النقدي المقارن
18	الفجوة البحثية

خامساً: المنهجية وطرق البحث

19	منهج الدراسة
19	مجتمع الدراسة وعينتها
20	أداة الدراسة — الاستبانة
21	صدق الأداة وثباتها

21 أساليب التحليل الإحصائي

سادساً: الاستبانة الموحدة

22 القسم الأول: البيانات الديموغرافية

22 القسم الثاني: تطوير القيادات الإدارية (20 فقرة)

23 القسم الثالث: الأداء التشغيلي (8 فقرات)

سابعاً: المراجع

24 المراجع العربية والأجنبية

أولاً: الإطار العام للدراسة

1. مقدمة

تشهد المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية تحولات متسارعة جعلت من تطوير القيادات الإدارية وتحسين الأداء التشغيلي أولويتين استراتيجيتين لا تقبلان التأجيل. وعلى الرغم من الاستثمار المتزايد في برامج تطوير القيادات، تبقى الفجوة قائمة بين هذا الاستثمار وما يتحقق فعلاً من تحسن في الأداء التشغيلي.

وتأتي هذه الدراسة لاستكشاف هذه الفجوة بأدلة ميدانية من المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية، من خلال قياس أثر تطوير القيادات الإدارية بأبعاده الخمسة على الأداء التشغيلي بمؤشرات الأربعة.

2. مشكلة الدراسة

يُلاحظ في واقع المؤسسات الخدمية أن القائد كثيراً ما يبقى حبيس تطوره الشخصي، إذ لا ينعكس هذا التطوير على فريق عمله، بل إن بعض المرؤوسين لا يؤمنون بقدرات قائدهم أصلاً. فرغم تنفيذ دورات تدريبية وبرامج تأهيلية متعددة، يبقى أثرها محصوراً في شخص القائد ذاته دون أن يظهر بوضوح على نتائج المؤسسة اليومية، مما يكشف فجوة حقيقية بين ما تستثمره المؤسسة في تطوير قياداتها وما يتحقق فعلاً على أرض الواقع.

وهذه الفجوة ليست مجرد ملاحظة شخصية — فقد رصدتها أبحاث ودراسات متعددة في بيئات مختلفة، وكلها تشير إلى نمط واحد: التطوير يحدث، لكن أثره لا يصل.

وعلى الرغم من أن معظم الدراسات السابقة تناولت تطوير القيادات الإدارية في البيئات التعليمية والحكومية، إلا أن المؤسسات الخدمية الخاصة تختلف عنها اختلافاً جوهرياً من حيث طبيعة العمل والضغط التنافسي ومتطلبات الأداء التشغيلي، مما يجعل نتائج تلك الدراسات غير قابلة للتعميم عليها مباشرةً. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع في سياق المؤسسات الخدمية الخاصة بأدلة ميدانية مستقلة.

ومن ثمّ تتمحور مشكلة هذه الدراسة حول التساؤل الجوهري: هل يصل تطوير القيادات الإدارية فعلاً إلى مستوى الأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية؟ وهذا ما تسعى هذه الدراسة للإجابة عنه بأدلة ميدانية موثوقة.

3. أهمية الدراسة

أ) الأهمية العلمية

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال تطوير القيادات الإدارية والأداء التشغيلي من خلال تقديم إطار تحليلي يربط المتغيرين ربطاً مباشراً في سياق القطاع الخدمي السعودي. كما تسدّ فجوة في الأدبيات تتعلق بغياب الدراسات التي تجمع وجهات نظر المستويات التنظيمية المختلفة في قياس هذه العلاقة.

ب) الأهمية التطبيقية

تُقدّم الدراسة للمؤسسات الخدمية مؤشرات قابلة للقياس تُمكنها من تقييم جدوى برامج تطوير القيادات الإدارية واتخاذ قرارات مبنية على بيانات حقيقية. كما توفر لصانعي السياسات أدوات تشخيصية تساعدهم في تصميم برامج تطوير أكثر فاعلية وأعلى قابلية للتنفيذ.

4. أهداف الدراسة

الهدف العام:

الكشف عن أثر تطوير القيادات الإدارية على تحسين الأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية، من خلال قياس وجهات نظر جميع المستويات التنظيمية.

الأهداف الخاصة:

1. الوقوف على مستوى تطوير القيادات الإدارية في المؤسسات الخدمية المستهدفة.
2. تحديد مستوى الأداء التشغيلي الراهن في المؤسسات الخدمية المستهدفة.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة الإحصائية بين تطوير القيادات الإدارية والأداء التشغيلي.
4. تحديد أكثر أبعاد تطوير القيادات الإدارية تأثيراً على الأداء التشغيلي.
5. تقديم توصيات عملية للمؤسسات الخدمية لتعزيز برامج تطوير قياداتها الإدارية.

5. تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر تطوير القيادات الإدارية على تحسين الأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية؟

الأسئلة الفرعية:

- 1) ما مستوى تطوير القيادات الإدارية في المؤسسات الخدمية من وجهة نظر العاملين؟
- 2) ما مستوى الأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية من وجهة نظر العاملين؟
- 3) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير القيادات الإدارية والأداء التشغيلي؟
- 4) أي أبعاد تطوير القيادات الإدارية يكون تأثيرها أوضح على الأداء التشغيلي؟

6. فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير القيادات الإدارية على تحسين الأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية.

الفرضيات الفرعية:

- H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التدريب والتأهيل (B1) على الأداء التشغيلي.
- H3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التخطيط الوظيفي (B2) على الأداء التشغيلي.
- H4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التقييم والتغذية الراجعة (B3) على الأداء التشغيلي.
- H5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التمكين والتفويض (B4) على الأداء التشغيلي.
- H6: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد ثقافة التعلم المستمر (B5) على الأداء التشغيلي.

7. حدود الدراسة

أ) المجال الموضوعي

تنحصر الدراسة في قياس أثر خمسة أبعاد لتطوير القيادات الإدارية على الأداء التشغيلي، دون التعرض لمتغيرات أخرى كالجوانب المالية أو التقنية أو البيئية.

ب) المجال المكاني

طُبقت الدراسة على المؤسسات الخدمية في المملكة العربية السعودية من بنوك وشركات خاصة ومؤسسات صحية.

ج) المجال البشري

وُزعت الاستبانة على جميع أفراد المستويات الوظيفية في المؤسسات الخدمية المستهدفة (مديرون، مشرفون، موظفون)، وهم قادرون على تقييم واقع تطوير القيادات الإدارية والأداء التشغيلي من منظورهم المهني المباشر، بحكم تعاملهم اليومي مع القيادات وملاحظتهم للممارسات الإدارية داخل المؤسسة.

د) المجال الزمني

أُجريت الدراسة خلال الفترة الموافقة للعام الدراسي 1448 هـ / 2026 م.

8. مصطلحات البحث

أولاً: تطوير القيادات الإدارية

يُقصد به في هذه الدراسة مجموع البرامج والممارسات التي تتبناها المؤسسة لرفع كفاءة قياداتها الإدارية، ويُقاس عبر خمسة أبعاد: التدريب والتأهيل، والتخطيط الوظيفي، والتقييم والتغذية الراجعة، والتمكين والتفويض، وثقافة التعلم المستمر.

ثانياً: الأداء التشغيلي

يُعرّف إجرائياً بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها اليومية بكفاءة وفاعلية، ويُقاس عبر ثماني فقرات تشمل أربعة مؤشرات: كفاءة العمليات، وجودة الخدمة، والإنتاجية، والمرونة التنظيمية.

ثالثاً: المؤسسات الخدمية

المنشآت التي تقدّم خدمات غير ملموسة للعملاء، وتشمل في هذه الدراسة البنوك والشركات الخاصة والمؤسسات المحية.

ثانياً: المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى نظريتين علميتين راسختين تُشكّلان معاً الأساس المعرفي الذي يُبرر العلاقة بين تطوير القيادات الإدارية والأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية.

النظرية الأولى: نظرية القيادة التحويلية

Burns (1978) — Bass (1985)

ظهر مفهوم القيادة التحويلية على يد بيرنز (1978) الذي وصفها بأنها عملية تفاعلية بين القادة ومرؤوسيه تُوصلهم إلى مستويات عليا من الدافعية والأداء ثم طوّر باس (1985) هذا المفهوم وحدّد أبعاده الأربعة: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. وبتطبيق ذلك على هذه الدراسة: تطوير القيادات الإدارية هو في جوهره استثمار في تعزيز القدرات التحويلية للقائد، مما يُفسّر الأثر المتوقع على الأداء التشغيلي للمؤسسة.

النظرية الثانية: نظرية الموارد والكفاءات

Resource-Based View — Barney (1991)

أكد بارني (1991) أن الميزة التنافسية المستدامة تنبثق من الموارد الداخلية للمؤسسة ذات الخصائص الأربع: القيمة، والندرة، وصعوبة التقليد، وعدم إمكانية الاستبدال (VRIN). وبتطبيق هذا الإطار: القيادة الإدارية المطوّرة تُمثّل مورداً بشرياً داخلياً نادراً يصعب تقليده. وبالتالي كلما ارتفع مستوى تطوير القيادات الإدارية ارتفع مستوى الأداء التشغيلي باعتباره العائد على هذا المورد.

تكامل النظريتين في الدراسة الحالية

الأبعاد المرتبطة	الإسهام في الدراسة	الرائد والسنة	النظرية
B1، B2، B3، B4	تُفسّر كيف يؤثر تطوير القيادات الإدارية على الأداء التشغيلي	Bass؛ Burns (1978) (1985)	القيادة التحويلية
المتغيران معاً	تُبرر لماذا تطوير القيادات الإدارية يُحسّن الأداء التشغيلي	Barney (1991)	الموارد والكفاءات

تتكامل النظريتان لتشكّلا إطاراً تفسيرياً متكاملًا: نظرية القيادة التحويلية تُجيب عن كيفية انتقال أثر تطوير القيادات الإدارية إلى الأداء التشغيلي، بينما تُجيب نظرية الموارد عن سبب كون هذا التطوير ميزة تنافسية تنعكس على الأداء التشغيلي للمؤسسة.

ثالثاً: الإطار النظري

المحور الأول: تطوير القيادات الإدارية

أولاً: القيادة الإدارية — المفهوم والجوهر

تتعدد تعريفات القيادة الإدارية في الأدبيات، غير أن ما يجمعها هو أن القيادة ليست منصباً يُمنح بقرار، بل قدرة فعلية على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك. وفي المؤسسات الخدمية تحديداً تأخذ هذه القدرة بُعداً أعمق، لأن القائد هنا يدير بشراً يتفاعلون مع عملاء حقيقيين يومياً، وأي خلل في القيادة ينعكس فوراً على جودة هذا التفاعل وعلى الأداء التشغيلي للمؤسسة.

ثانياً: تطوير القيادات الإدارية — المفهوم والأهمية

تطوير القيادات الإدارية استثمار مؤسسي مقصود يهدف إلى رفع كفاءة القادة الإداريين عبر برامج منظمة ومستدامة تشمل المهارات المعرفية والتقنية والسلوكية. وهو ليس ترفاً بل ضرورة تشغيلية، لأن القائد الإداري المطور هو الجسر الحقيقي بين الاستراتيجية المكتوبة وتنفيذها اليومي على أرض الواقع. ويرى الباحث أن تطوير القيادات لا يقتصر على حضور الدورات التدريبية، وإنما يمتد ليشمل بناء القدرات القيادية الحقيقية وتمكين القادة بما ينعكس فعلياً على كفاءة العمليات داخل المؤسسة. وهذا التمييز بين التطوير الشكلي والتطوير الفعلي هو ما تسعى هذه الدراسة لاستكشافه.

ثالثاً: أبعاد تطوير القيادات الإدارية في هذه الدراسة

ما يقيسه	الرمز	البُعد
مدى توفر برامج تدريبية مرتبطة باحتياج فعلي وثقيمت نتائجها	B1	التدريب والتأهيل
وضوح مسارات الترقى وإعداد الصف القيادي الثاني	B2	التخطيط وإعداد القيادات
انتظام التقييم وجدية ما يُبنى عليه من خطط تطوير	B3	التقييم والتغذية الراجعة
مدى الصلاحيات الممنوحة للقيادات لاتخاذ القرارات	B4	التمكين والتفويض
استمرارية التطور الذاتي وتبادل الخبرات داخل المؤسسة	B5	التعلم والتطوير المستمر

وقد اختار الباحث هذه الأبعاد الخمسة لأنها تغطي دورة التطوير القيادي كاملة — من التأهيل الأولي (B1) إلى التعلم المستمر (B5) — مما يُتيح قياساً شاملاً لا انتقائياً. كما أن ترتيبها يعكس تسلسلاً منطقياً: يبدأ بالتدريب، ثم التخطيط للمسار، ثم التقييم، ثم منح الصلاحيات، وأخيراً ترسيخ ثقافة التعلم.

المحور الثاني: الأداء التشغيلي

الأداء التشغيلي هو الترجمة اليومية لموارد المؤسسة إلى نتائج فعلية ملموسة. وما يميّز المؤسسات الخدمية أن أدائها التشغيلي يعتمد بشكل شبه كامل على العنصر البشري مما يجعل دور القيادات الإدارية فيه محورياً.

ما يقيسه	مؤشر الأداء التشغيلي
إنجاز المهام في الوقت المحدد بأقل أخطاء ممكنة	كفاءة العمليات
مدى تلبية توقعات العملاء والمستفيدين فعلياً	جودة الخدمة
مستوى الإنجاز وتحقيق الأهداف التشغيلية	الإنتاجية
القدرة على التكيف مع المتغيرات غير المخطط لها	المرونة التنظيمية

وتكتسب هذه المؤشرات أهمية بالغة في المؤسسات الخدمية عموماً، إذ تعتمد في جوهرها على العنصر البشري أكثر من اعتمادها على الآلات أو التقنية، مما يجعل جودة القيادة الإدارية المحرك الأساسي لكل منها.

العلاقة بين أبعاد التطوير ومؤشرات الأداء التشغيلي

المؤشر الأكثر تأثيراً	الرمز	بُعد تطوير القيادات
كفاءة العمليات	B1	التدريب والتأهيل
الإنتاجية	B2	التخطيط وإعداد القيادات
جودة الخدمة	B3	التقييم والتغذية الراجعة
المرونة التنظيمية	B4	التمكين والتفويض
جميع المؤشرات	B5	التعلم والتطوير المستمر

العلاقة بين تطوير القيادات الإدارية والأداء التشغيلي

تُجمع أدبيات إدارة الأعمال على أن القيادات الإدارية الفاعلة هي المحرك الأساسي للأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية. فالقيادات الإدارية المطوّرة لا تُحسّن أدائها الشخصي فحسب، بل تنقل هذا التحسّن إلى فريقها عبر أسلوب إدارتها وقراراتها اليومية.

ومن هنا تنبثق المشكلة البحثية في جوهرها: إذا كانت القيادة المطوّرة تنعكس نظرياً على الأداء التشغيلي، فلماذا لا يزال هذا الأثر غائباً أو ضعيفاً في بعض المؤسسات؟ وهذا بالضبط ما تسعى هذه الدراسة للإجابة عنه بأدلة ميدانية.

وخلاصة القول، يتضح من الإطار النظري السابق أن العلاقة بين تطوير القيادات الإدارية والأداء التشغيلي علاقة سببية منطقية مدعومة بنظريتين علميتين راسختين — القيادة التحويلية ونظرية الموارد والكفاءات — وتتجلى في تأثير مباشر لكل بُعد من أبعاد التطوير القيادي على مؤشرات الأداء التشغيلي.

ولا تزال هذه العلاقة بحاجة إلى توثيق ميداني في بيئة المؤسسات الخدمية السعودية الخاصة، وهو ما تسعى هذه الدراسة لتحقيقه.

رابعاً: الدراسات السابقة

اعتمدت هذه الدراسة على ثماني دراسات عربية ذات صلة بموضوع الدراسة، تم اختيارها لارتباطها المباشر بمتغيرات البحث، بهدف الاستفادة منها في بناء الإطار النظري وتحديد الفجوة البحثية.

المحور الأول: دراسات تناولت تطوير القيادات الإدارية

الدراسة الأولى: الطويل والفايز (2022)

الباحثان	إيمان بنت سعد الطويل؛ فايز بن عبدالعزيز الفايز
العنوان	تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة
المجلة	المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط
المجلد / العدد / الصفحات	مج 38، ع 2، 2022 □ 135-88
المصدر	

هدف الدراسة:

تشخيص واقع ممارسة القيادة الموزعة في الجامعات السعودية وتحديد متطلبات تطوير أداء القيادات الإدارية.

المنهجية والعينة:

منهج وصفي مسحي بالاستبانة، على عينة قوامها 378 موظفاً إدارياً و235 من القيادات الإدارية في ثلاث جامعات سعودية.

أهم النتائج:

جاء مستوى ممارسة القيادة الموزعة منخفضاً من وجهة نظر الإداريين، مما يكشف فجوة بين النظرية والتطبيق.

العلاقة بالدراسة الحالية:

تُوفّر نموذجاً منهجياً سعودياً لبناء أبعاد تطوير القيادات الإدارية، وتُعزز مبرر الفجوة البحثية في الدراسة الحالية. واستفادت الدراسة الحالية منها في بناء أبعاد المتغير المستقل، وتختلف عنها في تطبيقها على بيئة المؤسسات الخدمية الخاصة.

الدراسة الثانية: العريفي (2023)

الباحثة	حصة بنت سعد العريفي
---------	---------------------

العنوان	استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات بكلليات المجتمع في ضوء مدخل القيادة الريادية
المجلة	التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية
المجلد / العدد / الصفحات	مج 42، ع 197، 2023، ص 185-228

هدف الدراسة:

تقديم استراتيجية مقترحة لتطوير أداء قيادات كليات المجتمع السعودية في ضوء القيادة الريادية.

المنهجية:

منهج وصفي وثائقي تحليلي اعتمد على المصادر والمراجع المتاحة.

أهم النتائج:

أبرز متطلبات تطوير القيادات الإدارية: نظام إداري يدعم استقلالية القيادات ويُتيح لها الإبداع وتحمل المخاطر.

العلاقة بالدراسة الحالية:

تُعزز المبرر النظري لبُعد التمكين والتفويض وتُقدم خريطة متطلبات تُفيد في تفسير نتائج الدراسة الحالية. وتتفق مع الدراسة الحالية في التركيز على تطوير القيادات، وتختلف عنها في اقتصرها على المنهج الوثائقي دون الميداني.

الدراسة الثالثة: الشهراني (2022)

الباحث	خالد عبود الشهراني
العنوان	واقع تطبيق إدارة التميز في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل في ضوء النموذج الأوروبي EFQM
نوع البحث	رسالة ماجستير غير منشورة
الجامعة	جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، 2022
المصدر	

هدف الدراسة:

التعرف على واقع تطبيق معايير إدارة التميز وفق نموذج EFQM بمحاوره السبعة في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل.

المنهجية والعينة:

منهج وصفي مسحي، حصر شامل لـ 78 مديراً ووكيلاً.

أهم النتائج:

جاء مستوى تطبيق معايير إدارة التميز بدرجة عالية جداً بمتوسط حسابي (4.25 من 5).

العلاقة بالدراسة الحالية:

تُوفّر إطاراً عملياً لمعايير الأداء الإداري في مؤسسات خدمية سعودية وتدعم محوري التقييم وثقافة التعلم المستمر. واستفادت الدراسة الحالية من نموذج EFQM في صياغة مؤشرات الأداء التشغيلي.

المحور الثاني: دراسات تناولت القيادة والأداء في المؤسسات الخدمية

الدراسة الرابعة: البدوي والأسمري (2024)

الباحثان	أمل محمد حسن البدوي؛ نوره عبدالله عوضه الأسمري
العنوان	دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير
المجلة	التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية
المجلد / العدد / المصفحات	مج 43، ع 201، 2024، ص 39-80

هدف الدراسة:

التعرف على دور القيادة التحويلية في تلبية الاحتياجات المهنية للعاملين في منطقة عسير.

المنهجية والعينة:

منهج وصفي تحليلي، عينة عشوائية قوامها 389 فرداً.

أهم النتائج:

جاء دور القيادة التحويلية مرتفعاً جداً في جميع أبعادها الأربعة.

العلاقة بالدراسة الحالية:

دراسة من منطقة عسير تُعزز أهمية قياس أثر تطوير القيادات الإدارية على العاملين من جميع المستويات. واستفادت الدراسة الحالية من أبعاد القيادة التحويلية في بناء محاور أداة الدراسة. واستفادت الدراسة الحالية من أبعاد القيادة التحويلية في بناء محاور أداة الدراسة.

الدراسة الخامسة: Bani Melhem, Ababneh & Alsukkar (2023)

الباحثون	Yahia S. Bani Melhem; Raed I. Ababneh; Hadeel Bassam Alsukkar
العنوان	Servant Leadership and Job Performance: Evidence from Airline Companies in Jordan
المجلة	International Journal of Business and Society
المجلد / العدد / المصفحات	Vol. 24, No. 1, 2023, pp. 523-542

هدف الدراسة:

استكشاف أثر القيادة الخادمة (Servant Leadership) على الأداء الوظيفي للموظفين في شركات الطيران الأردنية.

المنهجية والعينة:

تصميم كمي بالاستبانة، عينة قوامها 201 موظف في شركات طيران أردنية، استُخدم نموذج المعادلات الهيكلية SEM/AMOS للتحليل.

أهم النتائج:

وجود أثر إيجابي كلي للقيادة الخادمة على الأداء الوظيفي ($R^2 = 0.44$)، مع تباين في أثر الأبعاد الفرعية على الأداء، وموافقة متوسطة من المستجيبين على ممارسة قياداتهم لهذا النمط.

العلاقة بالدراسة الحالية:

دراسة موثقة في قطاع خدمي خاص أردني تُعزز العلاقة بين القيادة والأداء وتدعم الفرضية الرئيسية H1. وتختلف عن الدراسة الحالية في تركيزها على القيادة الخادمة، في حين تتناول الدراسة الحالية برامج تطوير القيادات بأبعادها الخمسة.

المحور الثالث: دراسات جمعت تطوير القيادات الإدارية والأداء التشغيلي معاً

الدراسة السادسة: النغيمش (2022)

الباحث	فهد بن أحمد النغيمش
العنوان	تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري: تصور مقترح
المجلة	المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج
المجلد / العدد / الصفحات	ع 104، 2022، ص 1-59

هدف الدراسة:

الكشف عن واقع تطوير القيادات الإدارية الأكاديمية ومعوقاته ومتطلباته في ضوء التمكين الإداري.

المنهجية:

منهج وصفي مسحي على عينة من القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

أهم النتائج:

التمكين الإداري يُمثل أحد أهم محركات رفع الأداء التشغيلي وغيابه من أبرز معوقات تطوير القيادات الإدارية.

العلاقة بالدراسة الحالية:

تُعزز الفرضية الفرعية H5 حول أثر بُعد التمكين والتفويض على الأداء التشغيلي. واستفادت الدراسة الحالية من نتائجها في ترتيب أولويات الأبعاد وتوقع أكثرها تأثيراً.

الدراسة السابعة: الشهري (2025)

الباحث	علي حسن الشهري
العنوان	القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء التشغيلي في مؤسسات القطاع البيئي العام
المجلة	المجلة العربية للإدارة
بيانات النشر	نُشر إلكترونياً، يوليو 2025

هدف الدراسة:

التعرف على تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الأداء التشغيلي في وزارة البيئة والمياه والزراعة.

المنهجية والعينة:

منهج وصفي ارتباطي، مجتمع 10,000 موظف، عينة عشوائية قوامها 370 مستجيباً.

أهم النتائج:

جاءت أبعاد القيادة التحويلية بدرجة عالية وأثرت إيجاباً في الأداء التشغيلي.

العلاقة بالدراسة الحالية:

أحدث دليل علمي سعودي على العلاقة الموجبة بين تطوير القيادات الإدارية والأداء التشغيلي، يدعم الفرضية الرئيسية H1.

الدراسة الثامنة: الشنيفي (2024)

الباحثة	آمال بنت ناصر بن إبراهيم الشنيفي
العنوان	متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية
المجلة	Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
المجلد / العدد / الصفحات	ع 110، 2024، ص 111-79

هدف الدراسة:

تحديد المتطلبات اللازمة لتعزيز أداء القيادات الإدارية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية.

أهم النتائج:

جاءت درجة توفر المتطلبات متوسطة بمتوسط (3.16 من 5)، مُشيّرةً إلى فجوة بين المتطلبات وما هو متاح.

العلاقة بالدراسة الحالية:

ترتبط تطوير القيادات الإدارية بمؤشر المرونة التنظيمية — أحد مؤشرات الأداء التشغيلي الأربعة في الدراسة الحالية، واستفادت الدراسة الحالية من نتائجها في تبرير إدراج المرونة التنظيمية ضمن مؤشرات الأداء التشغيلي.

التحليل النقدي المقارن

أبرز النتائج	البيئة	حجم العينة	المنهج	الدراسة
ممارسة القيادة الموزعة منخفضة	جامعات سعودية	613	وصفي مسحي	الطويل والفايز (2022)
التمكين أبرز متطلبات تطوير القيادات	كليات المجتمع السعودي	مصادر وأدبيات	وثائقي تحليلي	العريفي (2023)
تطبيق التميز بدرجة عالية (4.25)	مؤسسة خدمية سعودية	78 (حصر شامل)	وصفي مسحي	الشهراني (2022)
القيادة التحويلية مرتفعة جداً	منطقة عسير	389	وصفي تحليلي	البدوي والأسمرى (2024)
القيادة الخادمة تؤثر إيجاباً على أداء الموظفين	قطاع خدمي خاص	201 (طيران أردني)	كمي - SEM/AMOS	Bani Melhem et al. (2023)
التمكين محرك رئيسي للأداء التشغيلي	جامعات سعودية	قيادات أكاديمية	وصفي مسحي	النجيمش (2022)
القيادة التحويلية تؤثر على الأداء التشغيلي	وزارة حكومية سعودية	370	وصفي ارتباطي	الشهري (2025)
المتطلبات متوسطة (3.16)	جامعات سعودية	قيادات أكاديمية	وصفي	الشنيفي (2024)

أوجه التوافق والاختلاف

تتوافق الدراسات الثماني في أن تطوير القيادات الإدارية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء المؤسسي، وتشترك في استخدام المنهج الوصفي التحليلي. غير أن الدراسة الحالية تتميز بثلاثة أوجه: أولاً، توحيد الاستبانة لجميع المستويات التنظيمية بدلاً من تعدد الأدوات. وثانياً، تطبيقها في بيئة الشركات الخاصة والبنوك والمؤسسات الصحية. وثالثاً، تركيزها على برامج تطوير القيادات الإدارية تحديداً لا على الأنماط القيادية العامة.

وبناءً على التحليل السابق، تتحدد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها فيما يلي:

الفجوة البحثية

- 1) متغيرات لم تُدرس معاً لا تزال الدراسات التي تربط برامج تطوير القيادات الإدارية بالأداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية السعودية الخاصة نادرة.
- 2) سياق قطاعي مهم: ركزت الدراسات السابقة على الجامعات والمؤسسات الحكومية، في حين يظل قطاع البنوك والشركات الخاصة غير مُستكشف بما يكفي.
- 3) تناقض يستدعي التوضيح: وجود دراسات أظهرت مستوى تطوير مرتفعاً وأخرى منخفضاً يُثير تساؤلاً: مما يستدعي التحقق من مدى انعكاس تطوير القيادات الإدارية على الأداء التشغيلي.
- 4) محدودية أدوات الدراسات السابقة: معظمها استهدفت مستويات إدارية محددة، في حين تجمع الدراسة الحالية جميع المستويات التنظيمية في أداة موحدة.

خامساً: المنهجية وطرق البحث

1. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المسحي لملاءمته لطبيعتها، إذ تسعى إلى وصف العلاقة بين تطوير القيادات الإدارية والأداء التشغيلي وتحليلها إحصائياً.

2. مجتمع الدراسة وعينتها

وُزعت الاستبانة على جميع أفراد المستويات الوظيفية في المؤسسات الخدمية المستهدفة (مديرون، مشرفون، موظفون)، وهم قادرون على تقييم واقع تطوير القيادات الإدارية والأداء التشغيلي من منظورهم المهني المباشر، بحكم تعاملهم اليومي مع القيادات وملاحظتهم للممارسات الإدارية داخل المؤسسة.

حُدّد حجم العينة بمعادلة كوكران (Cochran) بمستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، فبلغ الحجم المستهدف 384 مستجيباً.

3. أداة الدراسة

استخدمت الدراسة استبانة موحدة إلكترونية عبر Google Forms وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة)، موزعة على قسمين رئيسيين:

عدد الفقرات	المحتوى	القسم
6 أسئلة	البيانات الديموغرافية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع المؤسسة	القسم الأول
20 فقرة	تطوير القيادات الإدارية — 5 أبعاد (4 فقرات لكل بُعد): التدريب والتأهيل، التخطيط وإعداد القيادات، التقييم والتغذية الراجعة، التمكين والتفويض، التعلم والتطوير المستمر	القسم الثاني
8 فقرات	الأداء التشغيلي — 4 مؤشرات: كفاءة العمليات، جودة الخدمة، الإنتاجية، والمرونة التنظيمية	القسم الثالث
28 فقرة + 6 أسئلة ديموغرافية	—	المجموع الكلي

4. صدق الأداة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تُعرض الاستبانة على خمسة محكمين متخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية، ويُؤخذ بالتعديلات التي يتفق عليها 80% منهم فأكثر.

ب) ثبات الأداة

يُحسب معامل ألفا كرونباخ، وتُعد القيمة مقبولة إذا تجاوزت 0.70.

5. أساليب التحليل الإحصائي

الأسلوب الإحصائي	الغرض	الفرضية المختبرة
التكرارات والنسب المئوية	وصف الخصائص الديموغرافية	—
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	قياس مستوى كل متغير وبُعد	—
معامل ارتباط بيرسون	قياس العلاقة بين تطوير القيادات الإدارية والأداء التشغيلي	H1
الانحدار الخطي المتعدد	قياس أثر كل بُعد على الأداء التشغيلي	H2 — H6
اختبار t واختبار F	الكشف عن فروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية	—

سادساً: أداة الدراسة — ملخص الاستبانة

تتكوّن الاستبانة الموحدة من ثلاثة أقسام موجّهة لجميع العاملين في المؤسسة (مديرون، مشرفون، موظفون):

عدد الفقرات	المحتوى	القسم
6 أسئلة	البيانات الديموغرافية: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع المؤسسة	القسم الأول
20 فقرة	تطوير القيادات الإدارية — 5 أبعاد (4 فقرات لكل بُعد): التدريب والتأهيل، التخطيط وإعداد القيادات، التقييم والتغذية الراجعة، التمكين والتفويض، التعلم والتطوير المستمر	القسم الثاني
8 فقرات	الأداء التشغيلي — 4 مؤشرات: كفاءة العمليات، جودة الخدمة، الإنتاجية، والمرونة التنظيمية	القسم الثالث
28 فقرة + 6 أسئلة ديموغرافية	—	المجموع الكلي

سابعاً: قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

البدوي، أمل محمد حسن؛ والأسمرى، نوره عبدالله عوضه. (2024). دور القيادة التحويلية في تلبية احتياجات العاملين المهنية بمكاتب التعليم والإشراف التربوي بمنطقة عسير. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 43(201)، 39-80.

الذهلي، ربيع بن المر؛ والحمراشدية، خالصة بنت سليمان؛ والفواعير، أحمد محمد جلال. (2023). الحكمة الإدارية لدى مديري الدوائر في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم. المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 37(148)، 247-282.

الشهراني، خالد عبود. (2022). واقع تطبيق إدارة التميز في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل في ضوء النموذج الأوروبي EFQM [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، الدمام.

الشهري، علي حسن. (2025). القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء التشغيلي في مؤسسات القطاع البيئي العام. المجلة العربية للإدارة.

الجامعات السعودية في ضوء أبعاد المرونة التنظيمية. Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences، (110)، 79-111. (2024). متطلبات تطوير أداء القيادات الأكاديمية في

الطويل، إيمان بنت سعد؛ والغايز، فايز بن عبدالعزيز. (2022). تطوير أداء القيادات الإدارية في الجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الموزعة. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، 38(2)، 88-135.

العريفي، حصة بنت سعد. (2023). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات بكلليات المجتمع في ضوء مدخل القيادة الريادية. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 42(197)، 185-228.

النغمش، فهد بن أحمد. (2022). تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء التمكين الإداري: تصور مقترح. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 104(1)، 1-59.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Al-Zu'bi, S. K., Ibrahim, H., & Ismail, E. (2025). The influence of leadership style on employee performance in Jordanian banks: The mediating role of perceived organizational support. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, 12(5), 992-999

Bani Melhem, Y. S., Ababneh, R. I., & Alsukkar, H. B. (2023). Servant leadership and job performance: Evidence from airline companies in Jordan. *International Journal of Business and Society*, 24(1), 523-542

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row

Mohammed, A. A., & AL-Abrrow, H. (2023). The impact of empowering and transformational leadership on organizational performance and innovation in the Iraqi healthcare sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3532-3552

Prime, N. A., & Marane, B. M. R. (2025). The impact of transformational leadership on employee performance among service institutions in Iraq. *Global Journal of Economics and Business*, 15(6), 681-691