

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين
في شركة بنده بمدينة جدة – المملكة العربية السعودية

أسم الطالب
سعيد عبدالله سعيد قاسم

مشروع تخرج- ١
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر - د. Sara Faried
د. Rana Ali - د. Alaa Ahmed

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٧-٧ - ٢٠٢٥م

جدول المحتويات

٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٥	١,١. المقدمة:
٦	١,٢. مشكلة الدراسة
١,٢,١	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٢,٢	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
٧	١,٣. أهمية الدراسة
٧	١,٣,١. على المستوى النظري:
٧	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٨	١,٤. أسئلة الدراسة
٨	١,٥. أهداف الدراسة
٨	١,٦. فرضيات الدراسة
٩	١,٧. نموذج الدراسة
١٠	١,٨. منهجية الدراسة
١٣	١,٩. الدراسة الميدانية
١٤	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	١.
٥	
١٦	٢,١. المقدمة:
١٦	٢,٢. المتغير المستقل
١٦	٢,٣. المتغير التابع
١٦	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
١٧	٢,٥. الخاتمة
١٧	قائمة المراجع

جدول الأشكال

رسم توضيحي ١ للنموذج المفاهيمي ١٠

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

تعد القيادة الإدارية من العناصر الحيوية في نجاح المؤسسات ورفع كفاءة العاملين، إذ تؤثر بشكل مباشر في سلوك الموظفين ودافعيتهم، مما ينعكس على جودة الأداء العام. وفي ظل بيئة الأعمال التنافسية التي يشهدها قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، تزداد الحاجة إلى أنماط قيادية فعّالة قادرة على تحفيز الموظفين وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العنصر البشري.

جاء اختيار موضوع هذا البحث بعد ملاحظة تفاوت أداء الموظفين في بعض فروع شركة بنده بمدينة جدة، رغم تقارب ظروف العمل والأنظمة الداخلية، وهو ما يشير إلى احتمال وجود تأثير لاختلاف أساليب القيادة. ومن هنا، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى تأثير القيادة الإدارية على أداء الموظفين في هذه الشركة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة، مثل القيادة التحفيزية، التشاركية، والسلطوية، وبين مؤشرات أداء الموظفين التي تشمل: الإنتاجية، الالتزام، الرضا الوظيفي، والكفاءة. وتسعى إلى تقديم نتائج تطبيقية قابلة للاستفادة منها في تطوير أداء الكوادر البشرية داخل بيئة العمل.

تكمن أهمية هذا البحث في جانبين رئيسيين: الأول نظري من خلال الإسهام في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الإدارية في السياق السعودي، والثاني تطبيقي من خلال مساعدة المؤسسات – وخصوصًا شركات التجزئة – على تبني أساليب قيادية فعّالة تعزز الأداء المؤسسي.

وقد سبقت هذه الدراسة مجموعة من البحوث التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، مثل دراسة الزهراني (٢٠٢١) التي أثبتت أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابًا على الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي، ودراسة العنزي (٢٠١٩) التي أشارت إلى ارتباط القيادة التشاركية بتحسين الأداء في شركات الاتصالات. أما دراسة Al Khajeh (٢٠١٨)، فقد بينت أن القيادة التحفيزية ترفع الإنتاجية في بيئات العمل الخليجية. إلا أن معظم هذه الدراسات لم تركز على بيئة القطاع الخاص في المملكة، مما يبرز الحاجة إلى هذه الدراسة الحالية التي تستهدف شركة بنده في مدينة جدة.

١,٢. مشكلة الدراسة

تعد القيادة الإدارية أحد العوامل الأساسية في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، حيث تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء الموظفين وتحفيزهم ورضاهم الوظيفي. ورغم الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع في الدراسات الإدارية، إلا أن العديد من المؤسسات، خصوصاً في قطاع التجزئة، لا تزال تواجه تحديات في اختيار وتطبيق الأنماط القيادية الفعالة التي تنعكس إيجاباً على أداء الموظفين.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

وتظهر الفجوة النظرية في أن معظم الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين القيادة والأداء في سياقات تعليمية أو حكومية، مع تركيز أقل على بيئات العمل التجارية أو على شركات التجزئة الكبرى مثل شركة بنده. كما أن الأدبيات المتوفرة لا تزال محدودة فيما يتعلق بتطبيق نظريات القيادة الحديثة (مثل القيادة التحويلية أو التشاركية) على السياق السعودي، مما يحدّ من إمكانية تعميم النتائج أو توجيه الممارسات الإدارية محلياً.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوة في غياب التقييم العملي لمدى تأثير أساليب القيادة الحالية في شركة بنده على أداء موظفيها، سواء من حيث الالتزام الوظيفي، أو الإنتاجية، أو مستوى الرضا العام. كما أن القرارات المتعلقة بإدارة الفرق غالباً ما تُبنى على اجتهادات فردية دون الاستناد إلى دراسات تحليلية تربط بين السلوك القيادي ونتائج الأداء الفعلي، مما قد يؤدي إلى تفاوتات في الأداء بين الأقسام.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات من خلال دراسة تطبيقية في شركة بنده بمدينة جدة، وذلك للإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين في شركة بنده بمدينة جدة ؟

١,٣. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذا البحث في مستويين متكاملين:

١,٣,١. على المستوى النظري:

يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي، لا سيما في السياق السعودي، من خلال تقديم إطار نظري وتحليلي يستند إلى الواقع الميداني في قطاع التجزئة. كما يساهم في ربط النظريات القيادية بالتطبيقات العملية داخل المؤسسات الكبرى.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

يوفر البحث نتائج عملية يمكن أن تستفيد منها الإدارة العليا في شركة بنده، من خلال التعرف على مدى فاعلية الأساليب القيادية المستخدمة، وتأثيرها الفعلي على الموظفين. كما يمكن أن تساعد هذه النتائج في تطوير برامج تدريبية للقادة الإداريين، وتحسين بيئة العمل بما يعزز الأداء العام للمؤسسة.

١,٤. أسئلة الدراسة

يعتمد البحث على مجموعة من الأسئلة الرئيسة والفرعية التي يتم تناولها وتحليلها، وهي:

١. ما أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين في شركة بنده بمدينة جدة؟
٢. ما الأنماط القيادية السائدة في الشركة، وكيف تؤثر على التزام الموظفين؟
٣. ما العلاقة بين القيادة التحفيزية ورضا الموظفين عن العمل؟
٤. هل تؤثر القيادة التشاركية على إنتاجية الموظفين وكفاءتهم؟
٥. هل تختلف استجابات الموظفين لأنماط القيادة الإدارية تبعًا للخصائص الديموغرافية (مثل العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

١,٥. أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

١. دراسة وتحليل أثر أسلوب القيادة الإدارية على أداء الموظفين في شركة بنده.
٢. التعرف على الأنماط القيادية السائدة في بيئة العمل داخل الشركة.
٣. قياس مستوى رضا الموظفين عن أساليب القيادة المستخدمة.
٤. تقييم العلاقة بين نوع القيادة ومستوى الإنتاجية والالتزام الوظيفي.
٥. توليد رؤى علمية وتوصيات للإدارة العليا حول أفضل الممارسات القيادية التي تعزز الأداء.

١,٦. فرضيات الدراسة

بناءً على الأدبيات السابقة وهدف الدراسة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء الموظفين في شركة بنده.
٢. كلما زاد استخدام الأسلوب التحفيزي في القيادة، زاد مستوى رضا الموظفين عن العمل.
٣. تؤدي القيادة التشاركية إلى تحسين الإنتاجية لدى الموظفين.
٤. تختلف استجابات الموظفين لأنماط القيادة تبعًا للخصائص الديموغرافية.

١,٧. نموذج الدراسة

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين القيادة الإدارية (المتغير المستقل) وأداء الموظفين (المتغير التابع)، حيث يفترض النموذج أن الأنماط القيادية التي يتبناها القادة داخل المؤسسة تُؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين، سواء بالإيجاب أو السلب. يُستخدم هذا النموذج كمرجعية لتوجيه تصميم البحث، وبناء الاستبانة، وتحليل النتائج لاحقاً من خلال اختبار العلاقة بين المتغيرين.

١,٧,١. مكونات نموذج البحث:

أولاً: المتغير المستقل – القيادة الإدارية

- ويتضمن مجموعة من الأنماط القيادية، مثل:
- القيادة التحفيزية: تشجيع وتحفيز الموظفين لتحقيق أهدافهم.
 - القيادة التشاركية: إشراك الموظفين في اتخاذ القرار.
 - القيادة الأوتوقراطية: سيطرة المدير واتخاذ القرار بشكل فردي.
 - القيادة التحويلية: التركيز على التغيير والإبداع والتمكين.

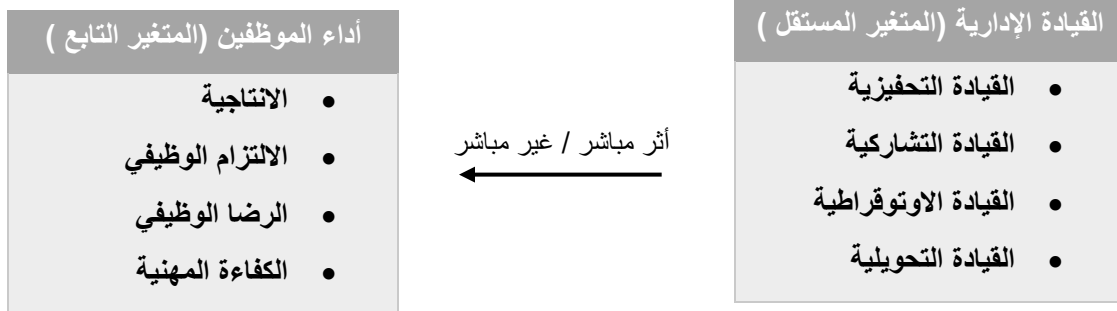
ثانياً: المتغير التابع – أداء الموظفين

- ويُقاس من خلال مؤشرات، مثل:
- الإنتاجية: مستوى الإنجاز وجودة العمل.
 - الالتزام الوظيفي: الحضور والانضباط والولاء للمؤسسة.
 - الرضا الوظيفي: مدى رضا الموظف عن بيئة العمل وقيادته.
 - الكفاءة: المهارة والدقة في أداء المهام.

١,٧,٢. العلاقة المفترضة بين المتغيرات:

يفترض النموذج أن لكل نمط من أنماط القيادة الإدارية أثرًا مباشرًا أو غير مباشر على مؤشرات أداء الموظفين، وقد يختلف هذا التأثير حسب بيئة العمل وظروف المنظمة وطبيعة القيادة نفسها.

١,٧,٣. الرسم التوضيحي للنموذج المفاهيمي :



رسم توضيحي ١ للنموذج المفاهيمي

١,٨. منهجية الدراسة

أولاً: منهجية البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Methodology) الذي يقوم على جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائياً بهدف اختبار العلاقات بين المتغيرات. كما اتبعت الدراسة المنهج الاستدلالي (Deductive Approach) الذي يبدأ من النظريات العامة والفرضيات لاختبارها ميدانياً في الواقع العملي.

وقد تم استخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المشاركين في الدراسة.

ثانيًا: مجتمع الدراسة

تم اختيار شركة بنده في مدينة جدة كمجتمع للدراسة، نظرًا لدورها الكبير في قطاع التجزئة، وتنوع كواادرها البشرية، ووجود بيئة تنظيمية غنية بالعناصر الإدارية. بلغ عدد موظفي الشركة في جدة، وفقًا لتقديرات الإدارة، نحو ٥٠٠ موظف وموظفة موزعين على إدارات متعددة.

ثالثًا: عينة الدراسة

نظرًا لحجم المجتمع (٥٠٠)، فقد تم الرجوع إلى جدول Morgan & Krejcie (١٩٧٠) لتحديد حجم العينة المناسبة إحصائيًا. ووفقًا للجدول، فإن الحجم المناسب لعينة مجتمع بهذا الحجم هو ٢١٧ فردًا. وتم اختيار العينة من مختلف المستويات الإدارية (إداريين، مشرفين، موظفين ميدانيين).

رابعًا: طرق وتقنيات أخذ العينة

تم استخدام أسلوب العينة الاحتمالية (Probability Sampling)، وبشكل أكثر تحديدًا تم تطبيق طريقة العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، حيث أُتيحت الفرصة المتساوية لكل فرد في مجتمع الدراسة ليكون ضمن العينة، مما عزز من حيادية النتائج وموثوقيتها.

خامسًا: أنواع البيانات

- البيانات الأولية: تم جمعها مباشرة من موظفي الشركة باستخدام استبانة إلكترونية صممت خصيصًا لتحقيق أهداف البحث.
- البيانات الثانوية: شملت الدراسات السابقة، والكتب العلمية، والمراجع النظرية حول القيادة الإدارية وأداء الموظفين، بالإضافة إلى الإحصاءات الرسمية وتقارير الشركة.

سادسًا: أداة جمع البيانات (الاستبانة)

تم تطوير استبانة مكونة من سبعة محاور رئيسية تغطي أبعاد القيادة الإدارية وأداء الموظفين، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = لا أوافق بشدة، إلى ٥ = أوافق بشدة). وقد تم توزيع الفقرات كما يلي:

- القيادة التحويلية: ٤ فقرات
- القيادة التشاركية: ٥ فقرات
- القيادة السلطوية: ٣ فقرات
- القيادة التحفيزية: ٤ فقرات
- الكفاءة الوظيفية: ٥ فقرات
- الالتزام والانضباط: ٤ فقرات
- جودة الإنتاج: ٣ فقرات
- الرضا الوظيفي: ٤ فقرات

وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين لضمان صدق المحتوى، ثم طُبِّقت كدراسة استطلاعية على عينة صغيرة لفحص ثبات الأداة.

سابعًا: أساليب تحليل البيانات

تم استخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة. وشملت التحليلات ما يلي:

- التحليل الوصفي: لتوصيف خصائص أفراد العينة مثل الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة.
- اختبار الصدق: عبر التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) للتحقق من صلاحية الأداة.
- اختبار الثبات: عبر معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس مدى اتساق الإجابات واستقرار الأداة.

ثامناً: الاعتبارات الأخلاقية

حرص الباحث على مراعاة الجوانب الأخلاقية للبحث، من خلال:

- أخذ الموافقة المسبقة من المشاركين.
- ضمان سرية المعلومات وعدم استخدام البيانات إلا لأغراض البحث.
- الحفاظ على خصوصية الأفراد والامتناع عن أي أسئلة شخصية أو حساسة.

١,٩. الدراسة الميدانية

تم اختيار شركة بنده للتجزئة كميدان لتطبيق هذه الدراسة، وهي من أكبر سلاسل البيع بالتجزئة في المملكة العربية السعودية، وتمتلك شبكة واسعة من الفروع المنتشرة في مختلف المدن، ويقع مقرها الإداري في مدينة جدة.

تأسست الشركة في عام ١٩٧٨، وتقدم خدماتها من خلال عدد كبير من الموظفين العاملين في أقسام متنوعة تشمل: إدارة المبيعات، الموارد البشرية، خدمة العملاء، والإدارة التشغيلية. وتتميز بيئة العمل في بنده بالتنوع الثقافي والوظيفي، وتُعد نموذجاً مثالياً لتحليل العلاقة بين القيادة الإدارية وأداء الموظفين، نظراً لتعدد المستويات الإدارية فيها واختلاف أساليب القيادة بين الفروع.

وقد تم التنسيق مع إدارة الموارد البشرية بأحد فروع الشركة بمدينة جدة لتوزيع الاستبانات على عينة من الموظفين، بهدف الحصول على بيانات ميدانية دقيقة تمثل واقع القيادة في الشركة، ومدى انعكاسها على أداء العاملين

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

يتكون مشروع التخرج من خمسة فصول رئيسية ، الى جانب الملاحق والمراجع ، وتنقسم المكونات كما يلي :

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

الفصل الخامس : حدود الدراسة ، التوصيات والخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

٢,٢ . المتغير المستقل

٢,٣ . المتغير التابع

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥ . الخاتمة

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو مالح، عوض بن عمر. (٢٠٢٠). القيادة الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي للموظفين وأدائهم: دراسة حالة على الموظفين الإداريين في كليات جامعة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، ٣٤(٤)، ١٧٢-٢١٢.

[منصة دار المنظومة](#)

الحارثي، سالم. (٢٠٢٠). القيادة السلطوية وأثرها على كفاءة الموظفين: دراسة ميدانية في القطاع الصناعي. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، ٢٨(١)، ٩٢-١١٠.

الشريف، غالب عبد الله فيحان. (٢٠٢٤). دور ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في تحسين الأداء: دراسة ميدانية على مكتب التعليم بمحافظة رنية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٤(١).

[ResearchGate](#)

الشهراني، نبيل علي سعيد. (٢٠٢٣). أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية: دراسة تطبيقية بمستشفى عسير المركزي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٧(٤)، ٨١-٩٩.

[AJSRP](#)

العنزي، محمد. (٢٠١٩). أثر القيادة التشاركية على أداء الموظفين في شركات الاتصالات السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٣٩(٣)، ١٠٥-١٢٦.

عسيري، فارس محمد علي. (دون تاريخ). أثر ممارسة نظريات القيادة الإدارية على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع الخاص بالمنطقة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الطائف.

[AJRSP](#)

ثانيًا: المراجع الأجنبية

Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1–10.

<https://doi.org/10.5171/2018.687849>

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley .

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.