

دور القيادة التحفيزية في تعزيز أداء الموظفين بالتطبيق على شركة المراعي في مدينة الرياض

أسم الطالبة:

هدى نور صالح

الرقم الجامعي:

222000253

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - 2025

جدول المحتويات

2	قائمة الاشكال
3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
6	1.2. مشكلة البحث
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
6	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
7	1.3. أهمية الدراسة
7	1.3.1. على المستوى النظري:
7	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8	1.4. اسئلة الدراسة
8	1.5. اهداف الدراسة
9	1.6. فرضيات الدراسة
9	1.7. نموذج الدراسة
10	1.8. منهجية الدراسة
11	1.9. الدراسة الميدانية
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1. المقدمة
17	2.3. مفهوم المتغير التابع
20	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
21	2.5. الخاتمة
23	قائمة المراجع
28	قائمة الملاحق

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
9	نموذج البحث من اعداد الباحثة	1
10	منهجية البحث من اعداد الباحثة	2

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تواجه المؤسسات في العصر الحديث العديد من التحديات في سبيل تحقيق استدامتها ورفع قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية. ومن بين أهم هذه التحديات: كيفية تعزيز إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم بشكل مستدام. وفي هذا الإطار، ظهرت أهمية القيادة كعامل محوري في توجيه الموارد البشرية وتحفيزها بما يخدم أهداف المؤسسة ويعزز من قدراتها التنظيمية. ومع تطور الفكر الإداري، لم تعد القيادة تُقاس فقط بقدرة المدير على إصدار التعليمات ومتابعة تنفيذها، بل تطورت لتُصبح فنًا في التأثير الإيجابي على الآخرين، وتحفيزهم نحو الإنجاز والإبداع، وهو ما يُعرف اليوم بمفهوم القيادة التحفيزية.

تُشير القيادة التحفيزية إلى تلك الأساليب القيادية التي يُستخدم فيها القائد أدوات متنوعة لِبث الحماس في نفوس الموظفين، وتحفيزهم نفسيًا ومهنيًا من أجل تحقيق أداء متميز يتجاوز التوقعات. ويُعد هذا النوع من القيادة من أبرز مظاهر القيادة التحويلية التي تهتم بتطوير العاملين وتحقيق التمكين الوظيفي، وليس فقط بمراقبة نتائج العمل. (Bass & Riggio, 2006) وقد أكدت العديد من الدراسات أن القائد الذي يتبنى نهجًا تحفيزيًا في التعامل مع موظفيه، قادر على خلق بيئة عمل إيجابية تُشجع على الإنتاجية، وتحسن من مستويات الالتزام والانتماء لدى العاملين. (Alghazo & Al-Anazi, 2016)

وتزداد أهمية القيادة التحفيزية في بيئات العمل التي تتسم بالضغط والتغير المستمر، حيث إن الموظف قد يُواجه مشكلات نفسية أو تنظيمية تؤثر على عطائه. وهنا يأتي دور القائد التحفيزي في رفع الروح المعنوية للفريق، وتقديم الدعم النفسي والتقدير، وتوفير فرص للتطوير الشخصي والمهني، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتقليل معدل الدوران الوظيفي وزيادة رضا الموظف. (Sumarsi, 2021)

ومن ناحية أخرى، فإن القيادة التحفيزية لا تعتمد فقط على الكلمات التشجيعية أو المكافآت المادية، بل تمتد لتشمل إشراك الموظف في صنع القرار، وتقدير إنجازاته، وتوفير بيئة عمل مشجعة، ما يُولد شعورًا بالمسؤولية والانتماء لدى الموظف تجاه المؤسسة. وقد أكدت دراسة conducted by Ghaffari et al. (2017) أن هناك علاقة طردية قوية بين القيادة التحفيزية وتحقيق الأداء العالي، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على رأس المال البشري

كمصدر رئيسي للإنتاج. وعليه، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين القيادة التحفيزية وتحسين أداء الموظفين دراسة معمقة، خاصة في ظل التحديات الراهنة التي تواجهها المؤسسات من حيث انخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة الضغوط النفسية، وتغير أنماط العمل. ويهدف هذا البحث إلى تحليل مدى تأثير القيادة التحفيزية على أداء الموظفين، من خلال استعراض الأدبيات النظرية ذات الصلة، واستكشاف أبرز الأساليب التحفيزية، وتقديم نموذج يمكن أن تستفيد منه المؤسسات في تطوير قياداتها الإدارية ورفع كفاءة مواردها البشرية.

إضافة إلى ما سبق، يُعزز هذا البحث الفهم النظري والعملي لأهمية الدور الذي يلعبه القائد في خلق بيئة عمل محفزة وفعالة، وهو ما يسهم بشكل مباشر في دعم التوجهات الإستراتيجية للمنظمات. وسيتم في هذا البحث تسليط الضوء على الفجوات المعرفية في الدراسات السابقة، مع توضيح الإطار الذي يمكن من خلاله الربط بين القيادة الفعالة والتحفيز المستدام والأداء العالي للموظف.

1.2. مشكلة البحث

رغم تزايد الاهتمام في العقود الأخيرة بدور القيادة في تحسين أداء الموظفين، إلا أن مفهوم "القيادة التحفيزية" لا يزال يواجه قدرًا من الغموض في الأوساط التنظيمية، سواء من حيث تعريفه الدقيق أو من حيث آليات تطبيقه وتأثيره الحقيقي على أداء الموظف. ويلاحظ أن العديد من المؤسسات، رغم امتلاكها لبرامج تحفيزية، لا تحقق الأثر المتوقع منها، مما يثير التساؤلات حول ما إذا كانت المشكلة تكمن في نوع القيادة أو في ضعف الأساليب التحفيزية المستخدمة. لذا، تنبع مشكلة هذا البحث من الحاجة إلى فهم العلاقة بين القيادة التحفيزية بمفهومها المتكامل، وبين أداء الموظفين في بيئات العمل المختلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل السياقية والثقافية التي قد تؤثر على هذه العلاقة. (Alghazo & Al-Anazi, 2016)

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

قصور في دمج النظريات القيادية بنماذج تحفيزية حديثة: ما زالت الكثير من الدراسات تعتمد على النماذج التقليدية في تفسير العلاقة بين القيادة والتحفيز، دون دمج المفاهيم الحديثة مثل الذكاء العاطفي، والتنوع الثقافي، أو القيادة الرقمية وتأثيرها على التحفيز الداخلي والخارجي للموظفين. (Bass & Riggio, 2006) نقص في الدراسات العربية والخليجية: معظم الدراسات المتاحة حول القيادة التحفيزية أجريت في سياقات أجنبية (أمريكية وأوروبية وآسيوية)، مما يُضعف إمكانية تطبيق نتائجها على البيئة الثقافية والاجتماعية في المؤسسات العربية والخليجية. وهناك حاجة ماسة إلى دراسات تسلط الضوء على خصوصية السياق العربي في علاقة القائد بالموظف. (Ghaffari et al., 2017)

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

قلة الدراسات الميدانية في بيئات عمل متنوعة . معظم الدراسات التطبيقية تركز على قطاعات محددة مثل التعليم أو الصحة، بينما تغيب الدراسات التي تستهدف بيئات صناعية، تجارية، أو تقنية. هناك حاجة إلى تطبيق الدراسة على قطاعات متنوعة لفهم مدى اختلاف أثر القيادة التحفيزية باختلاف طبيعة العمل (Sumarsi, 2021) ضعف توثيق العلاقة بين التحفيز وأنواع الأداء . لا تميز بعض الدراسات بين أشكال الأداء المختلفة مثل الأداء الإبداعي، أو الأداء

الروتيني، أو الأداء المرتبط بالعمل الجماعي. وهذا يحد من القدرة على بناء نماذج قيادية تحفيزية مخصصة حسب نوع المهمة أو طبيعة الموظف.

سؤال البحث الرئيسي: ما دور القيادة التحفيزية في تعزيز أداء الموظفين؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من تركيزه على موضوع جوهري في ميدان الإدارة والموارد البشرية، وهو "القيادة التحفيزية" باعتبارها أحد الركائز الأساسية في رفع جودة الأداء الوظيفي وتعزيز الكفاءة المؤسسية. ففي بيئة العمل المعاصرة التي تتسم بالتحول السريع، والضغوط المتزايدة، والتنافسية العالية، لم يعد كافياً أن تقتصر القيادة على إصدار التوجيهات فقط، بل أصبحت مطالبة بالتحفيز المستمر للعاملين وخلق بيئة داعمة للتميز والابتكار.

1.3.1. على المستوى النظري:

إثراء الأدبيات في مجال القيادة التحفيزية: يقدم هذا البحث إضافة علمية من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين، مع ربطها بالسياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة. وذلك يُسهم في تطوير النظريات الإدارية، ويعزز فهمنا لطبيعة هذه العلاقة المركبة (Bass & Riggio, 2006).

سد الفجوة بين النظريات التقليدية والمفاهيم الحديثة: يتناول البحث مفهوم القيادة التحفيزية ضمن أطر حديثة تشمل مفاهيم مثل التمكين، الذكاء العاطفي، والقيادة التحويلية، مما يُمكن الباحثين من تطوير نماذج أكثر شمولية لفهم آليات التحفيز وتحسين الأداء (Judge & Piccolo, 2004).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

دليل عملي للمؤسسات لتطوير مهارات قادتها: يقدم هذا البحث توصيات واقعية تساعد المؤسسات على تبني نماذج قيادية تحفيزية تستند إلى فهم عميق لاحتياجات الموظفين وسلوكياتهم، مما يُسهم في خلق بيئة عمل محفزة ومستقرة (Alghazo & Al-Anazi, 2016). تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: يمكن للإدارات الاستفادة من مخرجات هذا البحث لتطوير أنظمة تقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير، من خلال تعزيز ثقافة التحفيز القائمة على التواصل الفعال والتقدير، بدلاً من الاعتماد فقط على المكافآت المادية.

1.4. اسئلة الدراسة

لـ سؤال البحث الرئيسي:

ما هو دور القيادة التحفيزية في تحقيق أداء الموظفين ؟

لـ وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية

← كيف يمكن ان يؤثر التحفيز المادي والمعنوي في تحقيق أداء الموظفين؟

← كيف يمكن ان يؤثر التحفيز الإداري في تحقيق أداء الموظفين؟

← كيف يكن ان يؤثر التحفيز المهني في تحقيق أداء الموظفين؟

1.5. اهداف الدراسة

لـ يسعى البحث الحالي لتحقيق الهدف الرئيسي التالي:

← استكشاف دور القيادة التحفيزية في تحقيق أداء الموظفين.

← ويسعى كذلك البحث بتحقيق أهداف فرعية وهي:

← تحديد التحفيز المادي والمعنوي في تحقيق أداء الموظفين.

← دراسة أثر التحفيز الإداري في تحقيق أداء الموظفين.

← دراسة أثر التحفيز المهني في تحقيق أداء الموظفين.

1.6. فرضيات الدراسة

▪ يدفع البحث الحالي للتحقق من وجود الفرضيات الآتية:

← H1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحفيزية و أداء الموظفين.

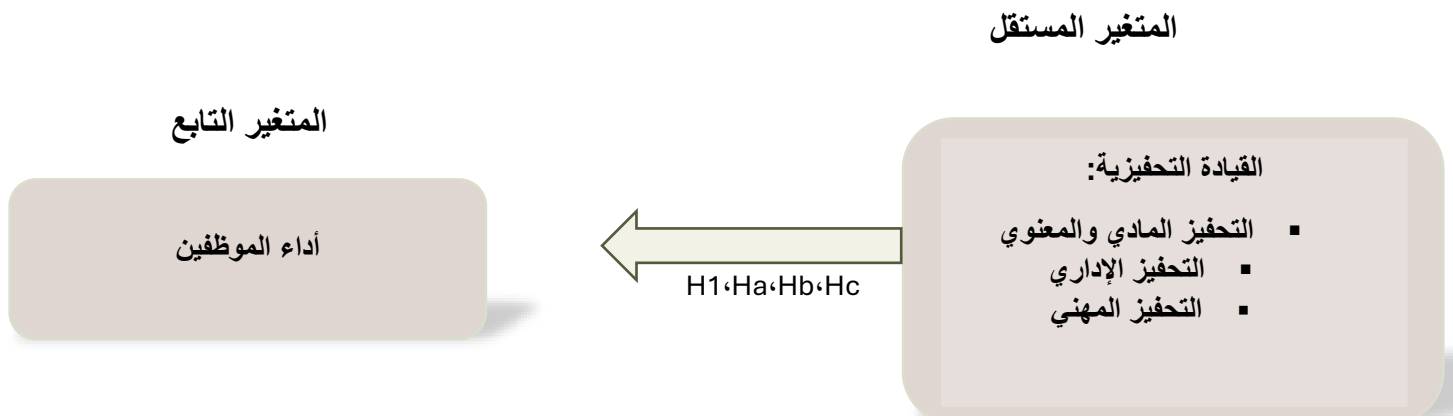
← Ha توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والمعنوي و أداء الموظفين.

← Hb توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإداري و أداء الموظفين.

← Hc توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المهني و أداء الموظفين.

1.7. نموذج الدراسة

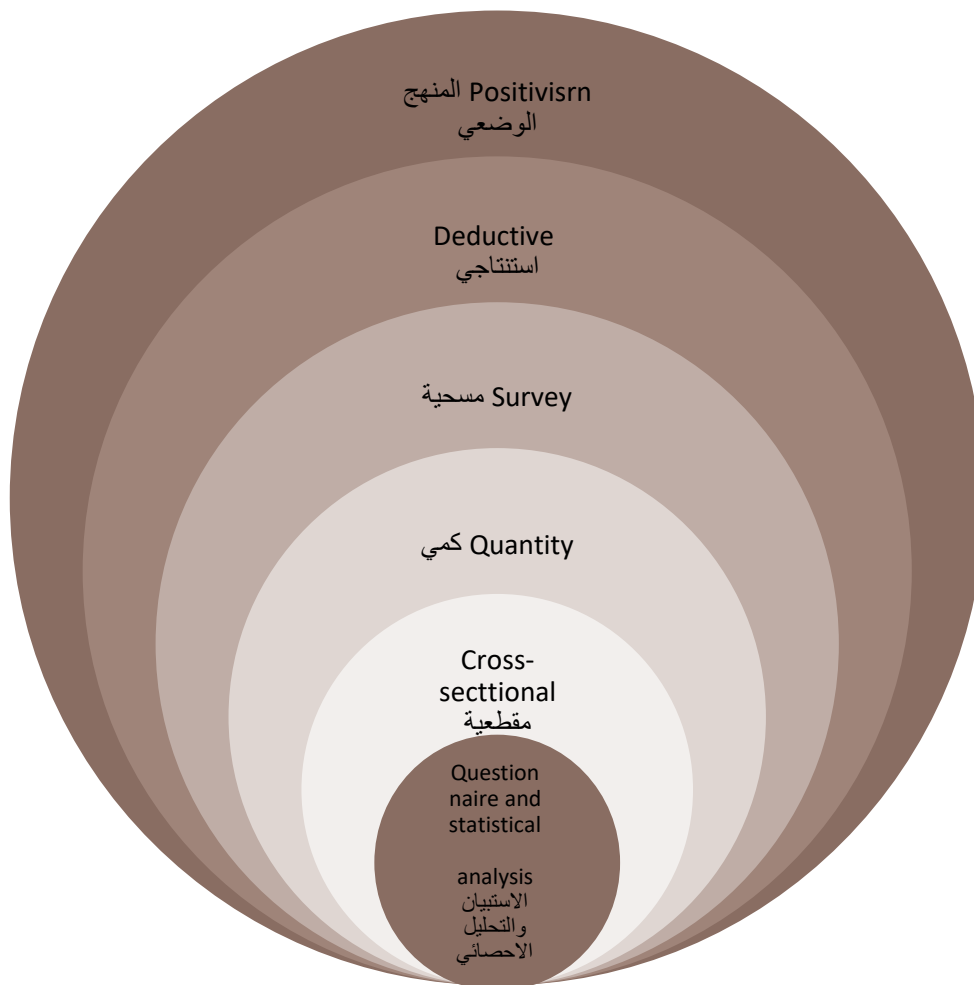
يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



الشكل (1): صمم بواسطة الباحثة

1.8. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: مسحي
- اختيار البحث: كمي
- الافق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل (2): صمم بواسطة الباحثة

1.9. الدراسة الميدانية

تعتبر شركة المراعي واحدة من أبرز الشركات في قطاع الغذاء والشراب في المملكة العربية السعودية، حيث تأسست عام 1977. يقع مقر الشركة في مدينة الرياض، في منطقة صناعية استراتيجية تُسهل نقل وتوزيع المنتجات. تعد المراعي من الشركات الرائدة في إنتاج الألبان والعصائر والمنتجات الغذائية، وقد استطاعت أن تكتسب ثقة المستهلكين بفضل الجودة العالية والتنوع في المنتجات.

تسعى الدراسة الميدانية إلى تحليل البيئة التشغيلية لشركة المراعي، حيث سنقوم بجمع البيانات اللازمة لفهم العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على أداء الشركة. من خلال استخدام منهجية استنتاجية، سنقوم بإجراء استبيانات للموظفين .

يهدف هذا البحث إلى تقييم البنية التحتية للشركة، بما في ذلك المرافق الإنتاجية والتخزينية، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الحالي. كما نريد استكشاف الفرص المتاحة للنمو وتحسين العمليات، مما يمكن أن يساهم في تعزيز قدرة الشركة التنافسية في السوق .

من المتوقع أن تساعد هذه الدراسة في تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تحليل العمليات الحالية وتقديم توصيات واضحة. كما نسعى إلى تحديد فرص نمو جديدة، سواء من خلال توسيع نطاق المنتجات أو الدخول في أسواق جديدة. في النهاية، نأمل أن تساهم النتائج في تعزيز استراتيجية التسويق الخاصة بالشركة، مما يعكس احتياجات السوق وتطلعات المستهلكين .

تُعتبر هذه الدراسة خطوة مهمة لفهم كيفية تعزيز موقع شركة المراعي في السوق، وتوفير رؤى قيمة تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المستقبلية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الاول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

في بيئة العمل الحديثة، لم تعد النتائج التنظيمية تعتمد فقط على الموارد المادية أو التقنيات المتقدمة، بل أصبحت العنصر البشري هو محور التفوق المؤسسي. الموظفون الذين يتمتعون بالدافعية العالية، الالتزام، والإبداع يساهمون بشكل مباشر في تحسين جودة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة. لذلك، أصبح القيادة التحفيزية من أهم عناصر الإدارة الفعّالة، إذ تركز على رفع مستوى الدافعية الداخلية والخارجية للموظفين، وتعزيز التفاعل الإيجابي بينهم وبين أهداف المؤسسة. وتعتبر شركة المراعي في مدينة الرياض نموذجًا مناسبًا لتطبيق القيادة التحفيزية وتحليل أثرها على أداء الموظفين (Aldossari & Alanizan, 2025; Almutairi, 2016).

2.2. مفهوم القيادة التحفيزية

◆ تعريفاته

- القيادة التحفيزية هي أسلوب قيادي يهدف إلى تحفيز الموظفين نفسيًا ومعنويًا لتحقيق أفضل مستويات الأداء. ويقوم القائد التحفيزي على:
- تعزيز الدافعية الداخلية والخارجية للموظفين.
- تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات ضمن نطاق عملهم.
- تقدير جهودهم ومكافأتهم معنويًا وماديًا عند الحاجة.
- بناء الثقة والعلاقات الإنسانية الإيجابية بين القائد والمروّس .
- إلهام الموظفين من خلال الرؤية الواضحة للمستقبل المؤسسي (Bass, 1990; House, 1971).

والمعنى الآخر، القيادة التحفيزية لا تقتصر على إصدار الأوامر، بل تشمل خلق بيئة عمل تفاعلية تساعد الموظف على الشعور بالقيمة والمساهمة الفعلية في نجاح المؤسسة.

◆ أبعاد القيادة التحفيزية

وفق الدراسات الحديثة، يمكن تصنيف القيادة التحفيزية إلى الأبعاد التالية:

الرؤية والتحفيز المستقبلي: (Visionary & Inspirational Motivation)
القدرة على توجيه الموظفين نحو أهداف واضحة وملهمة (Judge & Piccolo, 2004).

التمكين: (Empowerment) منح الموظفين الحرية والمسؤولية لاتخاذ القرارات المناسبة لمهامهم. (Al-Dulaimi, 2023)

التقدير والتحفيز المعنوي: (Recognition & Appreciation) تعزيز الإيجابية من خلال الثناء والمكافأة على الإنجازات. (Aldossari & Alanizan, 2025)

تشجيع الابتكار والمبادرة: (Innovation & Initiative Encouragement)
دعم الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة (Joseph-Armstrong, 2023).

العلاقات الإنسانية: (Human Relations) بناء علاقة ثقة واحترام متبادل، تساهم في زيادة الولاء والانتماء. (Youssef & Kadry, 2024)

◆ النظريات المرتبطة بالقيادة التحفيزية

نظرية الطريق-الهدف (Path-Goal Theory): يقترح House (1971) أن دور القائد هو إزالة العوائق وتحفيز الموظفين للوصول إلى أهدافهم، مع تلبية حاجاتهم الفردية.

نظرية التحويل (Transformational Leadership): Bass (1990) يوضح أن القيادة التحويلية تركز على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق نتائج تتجاوز توقعاتهم، مما يشمل عناصر القيادة التحفيزية.

نظرية تبادل القائد-المرووس (Leader-Member Exchange Theory)

(LMX): جودة العلاقة بين القائد والموظف تحدد مستوى الالتزام، الدافعية، والأداء (Joseph-Armstrong, 2023).

نظرية الدافعية الإنسانية (Maslow's Hierarchy of Needs): القيادة التحفيزية تلعب دورًا في تلبية حاجات الموظفين (الاحتياجات النفسية والاجتماعية والاعتراف) مما يرفع أدائهم.

◆ تطور القيادة التحفيزية

في البداية، كان التركيز على القيادة الإدارية التقليدية، التي تقتصر على توجيه الموظفين والرقابة على أداء العمل فقط.

مع ظهور علم الإدارة والسلوك التنظيمي، أصبح هناك اهتمام كبير بالجانب النفسي والتحفيزي للموظفين، وأدرك الباحثون أن الدافعية والمعنويات تلعب دورًا جوهريًا في تحسين الأداء. (Almutairi, 2016)

في العصر الحديث، ظهرت مفاهيم مثل القيادة التحويلية والتحفيزية المعاصرة، التي

تركز على تمكين الموظفين، دعم الابتكار، وبناء الولاء التنظيمي (Aldossari & Alanizan, 2025; Youssef & Kadry, 2024).

2.3. مفهوم أداء الموظفين

◆ تعريفاته

- **الأداء الوظيفي:** يُعرف بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في مهامه ومسؤولياته المحددة. يشمل هذا الأداء كفاءة العمل، الجودة، والالتزام بالمواعيد النهائية (Borman & Motowidlo, 1993).
- **الأداء الفردي:** يتعلق بكيفية تنفيذ الموظف لمهامه اليومية ومدى تأثير ذلك على تحقيق أهداف المنظمة. يُعتبر الأداء الفردي عاملاً مهماً في نجاح الفرق والمشروعات (Campbell, 1990).
- **الأداء التنظيمي:** يُشير إلى كيفية مساهمة أداء الموظفين في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. يتضمن ذلك التعاون والتفاعل بين الأفراد داخل فرق العمل (Schmidt & Hunter, 1998).
- **الأداء المستدام:** يركز على قدرة الموظف على الحفاظ على مستويات عالية من الأداء على المدى الطويل، مع مراعاة العوامل البيئية والاجتماعية المحيطة (Wang et al., 2020).

◆ أبعاد أداء الموظفين

- **الإنتاجية:** تُشير إلى كمية العمل المنجز خلال فترة زمنية معينة، وهي من الأبعاد الأساسية لقياس أداء الموظف. تتعلق بكفاءة استخدام الموارد والوقت لإنجاز المهام (Borman & Motowidlo, 1993).

- **الجودة:** تتعلق بمستوى الدقة والإتقان في العمل المنجز. يتضمن هذا البعد كيفية تلبية معايير الجودة المطلوبة من قبل المنظمة أو العملاء (Schmidt & Hunter, 1998).
- **الالتزام:** يُقصد به مدى ارتباط الموظف بالمنظمة ورغبته في البقاء فيها. يُعتبر الالتزام عاملاً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الروح المعنوية (Meyer & Allen, 1991).
- **التعاون:** يشير إلى قدرة الموظف على العمل ضمن فرق والتفاعل مع الزملاء لتحقيق الأهداف المشتركة. يُعتبر التعاون ضرورياً لتعزيز بيئة العمل الفعالة (Salas et al., 2015).
- **الابتكار:** يتعلق بقدرة الموظف على تقديم أفكار جديدة وتحسين العمليات. يُعتبر هذا البعد مهماً في البيئات التنافسية حيث يُحتاج إلى التكيف والتغيير المستمر (Kanter, 1983).

◆ تطورات أداء الموظفين

- **تطور قياس الأداء:** انتقلت طرق قياس أداء الموظفين من الاعتماد التقليدي على التقييمات السنوية إلى استخدام معايير أكثر ديناميكية، مثل تقييم الأداء المستمر والملاحظات الفورية. هذا التطور يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف بشكل أكثر فعالية. (Aguinis, 2009).
- **التكنولوجيا وأدوات الأداء:** ساهمت التكنولوجيا في تحسين أداء الموظفين من خلال توفير أدوات مثل أنظمة إدارة الأداء الرقمية والتطبيقات التي تسهل التواصل والتعاون. هذه الأدوات تساعد في زيادة الإنتاجية وتسهيل الوصول إلى البيانات (DeNisi & Williams, 2018).

- **التركيز على التنمية المستدامة:** أصبح هناك اهتمام أكبر بتطوير المهارات والكفاءات الفردية، حيث تسعى الشركات إلى الاستثمار في التدريب والتطوير كوسيلة لتحسين الأداء الوظيفي. هذا يشمل برامج تدريبية متنوعة وورش عمل مخصصة (Noe, 2017).
- **القيادة التشاركية:** تطور مفهوم القيادة نحو أساليب أكثر تشاركية، حيث يُشرك القادة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية. يُعتبر هذا النمط من القيادة عاملاً مهماً في تعزيز أداء الفريق وزيادة الالتزام (Gong et al., 2019).
- **التوازن بين العمل والحياة:** أدت التغيرات الاجتماعية والاقتصادية إلى أهمية تحقيق توازن بين العمل والحياة. تُعتبر بيئات العمل التي تدعم هذا التوازن أكثر قدرة على تحسين أداء الموظفين، حيث يساهم الرضا الوظيفي في زيادة الإنتاجية (Greenhaus & Allen, 2011).

◆ **نظريات أداء الموظفين**

- **نظرية التحفيز (Motivation Theory):** تركز هذه النظرية على كيفية تأثير التحفيز على أداء الموظفين. تشير إلى أن الدوافع الداخلية والخارجية تلعبان دوراً كبيراً في تعزيز الأداء. نموذج هيرزبرغ، المعروف بنموذج الدوافع والعوامل، يوضح أن وجود عوامل تحفيزية مثل التقدير والإنجاز يؤدي إلى تحسين الأداء (Herzberg, 1966).
- **نظرية تحديد الأهداف (Goal Setting Theory):** تقترح أن تحديد أهداف واضحة ومحددة يمكن أن يعزز من أداء الموظفين. عندما تكون الأهداف قابلة للقياس وتحديات، فإنها تحفز الأفراد لتحقيق مستويات أعلى من الأداء (Locke & Latham, 2002).
- **نظرية العدالة (Equity Theory):** تدعو هذه النظرية إلى أهمية شعور الموظف بالعدالة في مكان العمل. إذا شعر الموظف بعدم العدالة في المساواة بين جهوده والنتائج التي يحصل عليها، فإن ذلك قد يؤثر سلباً على أدائه (Adams, 1965).

- **نظرية التعلم (Learning Theory):** تشير هذه النظرية إلى أن أداء الموظفين يمكن تحسينه من خلال التعلم والتدريب المستمر. التعلم من التجارب والخبرات يؤدي إلى تطوير المهارات وزيادة الكفاءات. (Kolb, 1984)
- **نظرية التوقع (Expectancy Theory):** تفترض أن أداء الموظفين يتأثر بتوقعاتهم بشأن النتائج التي سيحققونها من جهودهم. إذا كان الموظف يتوقع أن جهوده ستؤدي إلى نجاح ملموس، فإن ذلك يعزز من أدائه (Vroom, 1964).

2.4. العلاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين

أظهرت الدراسات أن القيادة التحفيزية تؤثر إيجابيًا على أداء الموظفين بشكل مباشر وغير مباشر.

التأثير المباشر: القيادة توفر الدعم والتحفيز الذي يؤدي إلى إنتاجية أعلى وجودة أفضل.

التأثير غير المباشر: القيادة التحفيزية تعمل على رفع الدافعية، الالتزام، الرضا الوظيفي، والتي بدورها تعزز الأداء. (Almutairi, 2016; Aldossari & Alanizan, 2025)

نموذج العلاقة:

القيادة التحفيزية → دافعية الموظف / رضا وظيفي / تمكين → أداء أعلى (Bass, 1990; Judge & Piccolo, 2004).

في المؤسسات الكبرى مثل شركة المراعي، هذا النوع من القيادة يساهم في زيادة الولاء، تقليل الاستقالات، وتحسين الإنتاجية وجودة العمل. (Youssef & Kadry, 2024)

2.5. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم القيادة التحفيزية وأثرها في تعزيز أداء الموظفين، وذلك بهدف تكوين قاعدة معرفية متكاملة تدعم موضوع البحث وتسهم في فهم أبعاده المختلفة. وقد أوضح العرض النظري أن القيادة التحفيزية تُعد من الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على تحفيز العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق الكفاءة التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي.

كما بيّن الفصل أن القيادة التحفيزية لا تقتصر على الحوافز المادية، بل تشمل مجموعة من الأساليب الإدارية والنفسية والمهنية، مثل التمكين، التقدير، المشاركة في اتخاذ القرار، وبناء العلاقات الإنسانية الإيجابية، والتي تلعب دورًا مهمًا في رفع مستوى الدافعية والالتزام الوظيفي لدى الموظفين. وقد أكدت الدراسات السابقة أن تبني هذه الأساليب يسهم في تحسين الإنتاجية، جودة الأداء، وتعزيز روح التعاون والابتكار داخل بيئة العمل.

وتناول الفصل كذلك مفهوم أداء الموظفين من حيث تعريفاته وأبعاده المختلفة، موضحًا أن الأداء الوظيفي مفهوم شامل لا يقتصر على إنجاز المهام فقط، بل يمتد ليشمل الجودة، الالتزام، التعاون، والاستدامة في الأداء. كما تم استعراض أبرز النظريات التي فسّرت العلاقة بين التحفيز والأداء، مثل نظرية التوقع، ونظرية تحديد الأهداف، ونظرية العدالة، والتي أكدت جميعها أن ارتفاع مستوى التحفيز ينعكس إيجابًا على أداء الموظفين وسلوكهم التنظيمي.

وأظهرت نتائج الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، من خلال تعزيز الدافعية والرضا الوظيفي والتمكين. كما كشفت هذه الدراسات عن وجود فجوات بحثية، خاصة فيما يتعلق بتطبيق مفاهيم القيادة التحفيزية في بيئات العمل المحلية والقطاع الصناعي، مما يعزز الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية تساهم في سد هذه الفجوات.

وبناءً على ما تقدم، شكّل هذا الفصل أساسًا نظريًا ومنهجيًا يمهد للانتقال إلى الفصل الثالث، الذي سيتناول منهجية البحث وإجراءاته الميدانية، من حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة

جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وذلك بهدف اختبار فرضيات البحث وتحليل العلاقة بين القيادة التحفيزية وأداء الموظفين في شركة المراعي بمدينة الرياض.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- استبيان المتغير الأول: أبو النجا، و محمد فاضل. (2024). القيادة التحفيزية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس التعليم حتى نهاية العام: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية . جامعة طنطا ، 90 (3)، 778-738.

https://journals.ekb.eg/article_386651.html

- استبيان المتغير الثاني: بوزرقاطة، امل (2019). أثر التدريب على أداء الموظفين: دراسة حالة لموظفي مديرية جامعة محمد خيضر في سكرة. مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. قسم علوم التسيير. جامعة محمد خيضر. الجزائر.

http://archives.univbiskra.dz/bitstream/123456789/13084/1/AMEL_BOUZERGATA.pdf

المراجع الأجنبية :

Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.

- Aguinis, H. (2009). *Performance management*. Prentice Hall.
- Aldossari, F., & Alanizan, S. (2025). The impact of transformational leadership on employee performance: The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(6), 609–625. <https://learning-gate.com/index.php/2576-8484/article/view/7860>
- Al Dulaimi, A. R. A. (2023). The impact of transformational leadership in improving job performance: An analytical study of the opinions of a sample of academic leaders at Tikrit University. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 19(63, Part 1), 426–444. <https://www.tjaes.org/index.php/tjaes/article/view/1153>
- Alghazo, A. M., & Al-Anazi, M. (2016). The impact of leadership style on employee's motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(5), 37–44.

- Almutairi, D. O. (2016). The mediating effects of organizational commitment on the relationship between transformational leadership style and job performance among Saudi female nurses. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 231–244.
<https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/download/54223/29883>
- Armstrong, J. T. M. (2023). *Leadership's impact on employee work motivation and performance*. Doctoral dissertation, Walden University.
<https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/11732>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain for performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 303–321.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- DeNisi, A., & Williams, K. J. (2018). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 371–385.
- Ghaffari, S., Shah, I. M., Burgoyne, J., Nor, M. N. M., & Amini, M. (2017). The influence of motivation on job performance: A case study at Universiti Teknologi Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(4), 92–99.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2019). Employee learning orientation and team performance: The mediating role of team creativity. *Academy of Management Journal*, 62(3), 856–878.

- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 165-183). American Psychological Association.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
https://en.wikipedia.org/wiki/Path%E2%80%93goal_theory
- Irawati, L. (2020). The Influence of Leadership and Motivation on Employee Performance at the South Tangerang Fire and Rescue Service. *Jurnal Ad'ministrare*, 7(1). <https://ojs.unm.ac.id/administrare/article/view/14470>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development*. McGraw-Hill Education.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2015). Is there a “big five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity of general cognitive ability in predicting job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.

- Sumarsi. (2021). The role of transformational leadership and motivation on employee performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(1), 1–10.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wang, Y., Liu, Y., & Liu, J. (2020). Sustainable employee performance: A systematic review and future research directions. *Sustainability*, 12(4), 1456.
- Youssef, M., & Kadry, M. (2024). Impact of leadership styles on employees retention and performance. *Journal of Contemporary Economic & Social Studies (JCES)*. https://jces.journals.ekb.eg/article_391559.html

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان:

السيدة والسادة الأفاضل،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نحن نقوم بإجراء بحث علمي يهدف إلى "دور القيادة التحفيزية في تعزيز أداء الموظفين " يسعى

هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول تجاربكم وآرائكم ، والتي ستساهم بشكل كبير في تحليل

العلاقة بين دور القيادة التحفيزية وتعزيز أداء الموظفين. هذا البحث جزء من متطلبات الحصول

على شهادة البكالوريوس في تخصص إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن، ولكن يرتبط

بمصلحتكم المباشرة. نأمل منكم قراءة الاستبيان بدقة والإجابة على جميع الأسئلة بوضع علامة

صح في المربع المناسب بما يعبر عن رأيكم.

نشكركم مقدّمًا على تقديركم لأهمية هذه الدراسة وتعاونكم معنا لتحقيق نجاحها. نود أن نؤكد أن

المعلومات التي ستتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي

وستُعامل بسرية تامة.

وتفضلوه بقبول فائق الاحترام والتقدير

الإشراف:

د. عبد الرحيم نادر

الباحثة:

هدى نور صالح

البيانات الشخصية:

الجنس:

- ☐ ذكر
- ☐ انثى

المستوى التعليمي:

- ☐ تعليم ثانوي
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ أخرى

العمر:

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ من 30 سنة الى 40 سنة
- ☐ من 40 سنة الى 50 سنة
- ☐ أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:

- ☐ أقل من 5 سنين
- ☐ من 5 الى 10 سنوات
- ☐ من 10 الى 15 سنة
- ☐ من 15 سنة فأكثر

الاستبيان الأول: القيادة التحفيزية

المتغير	الابعاد	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
القيادة التحفيزية	التحفيز المادي والمعنوي	يطلب المدير علاوة لتشجيعية بشكل دوري للموظفين المتميزين			
		يقوم المدير بمكافأة الموظف مادياً على العمل الإضافي			
		يتم تحسين ظروف الموظف المادية وفقاً للتقارير المرتفعة التي يحصل عليها نهاية العام.			
		يوصي المدير بالترقية الاستثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة.			
	التحفيز الإداري	يقوم المدير باطلاع الموظفين على التحديات الإدارية المعاشة لتحفيزهم على المشاركة الإيجابية للتعامل معها.			
		يتعامل المدير بإيجابية مع قرارات الموظفين			
		يكلف المدير الموظفين بأداء مهام قيادية.			
		يقوض المدير الموظفين لتمثيل الشركة في المؤتمرات والأنشطة			
	التحفيز المهني	يحث المدير الموظفين على تقديم أفكار تطويرية جديدة.			
		يشجع المدير الموظفين على الاطلاع على أساليب التحفيز الحديثة.			
		يزود المدير الموظفين بتغذية راجعة عن أدائهم بالشركة			
		يوفر المدير قاعدة بيانات واضحة لتعرف احتياجات الموظفين.			

المتغير الثاني: أداء الموظفين

الرقم	أداء الموظفين		
	موافق	محايد	غير موافق
1			أحرص على الالتزام بقوانين وسياسة الشركة
2			أنجز المهام في الوقت المحدد
3			أعمل حتى وقت إضافي لأنجز المهام المطلوبة
4			التزم بالوقت الرسمي للعمل
5			أنجز أعمال أخرى في أوقات العمل غير الرسمية
6			انجز مهامي وفق معايير الشركة
7			اهتم بإنجاز الأعمال الموكلة لي على أكمل وجه
8			استخدم الموارد المتاحة في إنجاز الأعمال
9			أتأكد من دقة إنجازي للعمل من خلال زملائي في العمل
10			الشركة تكافئ الموظفين المتميزين
11			تستغل الشركة قدرات موظفيها
12			اشعر بالتحفيز خلال عملي في فريق جماعي