

أثر القيادة على تحسين أداء الموظفين في فروع مكتبة جرير بالمملكة  
العربية السعودية

**The Impact of Leadership on Improving  
Employee Performance in Jarir Bookstore  
Branches In the Kingdom of Saudi Arabia**

اسم الطالبة

بسمه علي عبد الله مجلي

الرقم الجامعي

٢٢١٠٠٢٥٢٣

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥ – الفصل الدراسي الثالث

## الإهداء

إلى كل من كان سندًا وداعمًا لي في مسيرتي العلمية...

أهدي ثمرة جهدي هذا عربون وفاء وتقدير.

### الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث العلمي، سواء بالدعم المعنوي أو الإرشاد الأكاديمي، وأخص بالذكر مشرفي وزملائي الذين قدموا لي نصائحهم القيمة، وشاركوا معي خبراتهم، فكان لهم دور كبير في تطوير مهاراتي العلمية وتوسيع مداركي البحثية.

كما أتوجه بالشكر لكل من ساندني وشجعني في هذه الرحلة، فلولاً لله ثم دعمهم لما تمكنت من إكمال هذا العمل بالشكل الذي أطمح إليه.

## جدول المحتويات

|          |                                              |
|----------|----------------------------------------------|
| ٧.....   | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.           |
| ٨.....   | المقدمة:                                     |
| ١٠.....  | مشكلة الدراسة.                               |
| ١٠.....  | فجوات على المستوى النظري.                    |
| ١٠.....  | فجوات على المستوى التطبيقي.                  |
| ١١ ..... | أهمية الدراسة.                               |
| ١١.....  | على المستوى النظري:                          |
| ١١.....  | على المستوى التطبيقي:                        |
| ١٢.....  | أسئلة الدراسة.                               |
| ١٢.....  | أهداف الدراسة.                               |
| ١٣.....  | فرضيات الدراسة.                              |
| ١٣.....  | نموذج الدراسة.                               |
| ١٤.....  | منهجية الدراسة.                              |
| ١٥.....  | الدراسة الميدانية.                           |
| ١٥.....  | مخطط المشروع المقترح.                        |
| ١٦.....  | الفصل الثاني: الدراسات السابقة.              |
| ١٧.....  | المقدمة:                                     |
| ١٨.....  | المتغير المستقل.                             |
| ٢٥.....  | المتغير التابع.                              |
| ٣٢.....  | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. |
| ٣٢.....  | الخاتمة:                                     |
| ٣٤.....  | المراجع:                                     |
| ٣٥.....  | الملاحق.                                     |

## قائمة الأشكال:

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                                     | رقم الشكل |
|------------|-------------------------------------------------|-----------|
| ١٣         | نموذج البحث                                     | ١         |
| ١٤         | ملخص تصميم البحث                                | ٢         |
| ٢١         | القيادة الإستراتيجية<br>المصدر (الغزاوي، ٢٠٢١)  | ٣         |
| ٣٠         | محددات الأداء الوظيفي<br>(عفايفية وآخرين، ٢٠٢٣) | ٤         |

## قائمة الجداول:

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                                         | رقم الجدول |
|------------|------------------------------------------------------|------------|
| ٣٠         | المفاهيم المرتبطة بالقيادة<br>(بوشريط، وآخرون، ٢٠٢٣) | ١          |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

لطالما شكّلت القيادة ركيزة أساسية في تطور المجتمعات الإنسانية، حيث تطلع الأفراد على مر العصور إلى وجود قائد كفء يمثل مصدر إلهام لهم، يخفف من وطأة التحديات، ويضمن علاقة قائمة على الاحترام المتبادل، ولا يمكن إنكار الدور الحيوي الذي يلعبه القائد في مختلف البيئات التنظيمية، إذ يحتاج الأفراد إلى من يوجههم، وينسق جهودهم، ويوحد رؤيتهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وفي سياق المؤسسات، تتجلى أهمية القيادة الإدارية بوصفها نمطًا مميزًا من أنماط القيادة، نظرًا لارتباطها الوثيق بالتنظيم غير الرسمي داخل بيئة العمل، وما يتطلبه ذلك من اعتماد نهج إيجابي في التفاعل مع الأفراد فالقيادة الإدارية لا تقتصر على إصدار الأوامر، بل تشمل بناء علاقات قائمة على التعاون والثقة، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ورغم هذا التصور الإيجابي، إلا أن طبيعة القيادة الإدارية، وحدود أدوارها، ما تزال موضوعًا مفتوحًا للنقاش والبحث في الأدبيات العلمية المعاصرة. (عرعر، وآخرون، ٢٠١٨)

وأصبحت القيادة اليوم أحد أبرز العوامل التي تُحدد نجاح أي مؤسسة إدارية، ولذلك نالت اهتمامًا واسعًا من قبل علماء الإدارة، وأصبحت محورًا أساسيًا في مجالات مثل إدارة الأعمال، وعلم النفس، والإدارة العامة، وتسعى القيادات الإدارية إلى تحسين أداء الموظفين من خلال اختيار أسلوب قيادي يتناسب مع طبيعة العمل وطموحات المؤسسة، حيث أن نمط القيادة الذي يتبعه المدير يؤثر بشكل مباشر وفعل على أداء الموظفين، ويساهم في رفع كفاءة المنظمة بشكل عام. (امال، وآخرون، ٢٠١٩)

ونُقاس فعالية القيادة من خلال نتائجها فهي إما أن تكون قيادة ضعيفة تُهدر الموارد، وتعرقل سير العمل، وتفقد المؤسسة طاقاتها البشرية المميزة، إذ ينحصر التركيز في مصالح القائد الشخصية على حساب الأهداف العامة، أو تكون قيادة فعّالة تحقق الفارق، من خلال استثمار الموارد المتاحة، وتطوير الكفاءات، وتعزيز العمل الجماعي لتحقيق أفضل أداء ممكن، كما أن القيادة الناجحة تُسهم في استمرارية المؤسسة وتكيفها مع التحديات، خاصة في بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة فالمعيار الحقيقي لأي قائد هو قدرته على توجيه فريقه لتحقيق أهداف مشتركة، وسط هذه المتغيرات. (كبرد، ٢٠١٥)

كما أن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين وتوجيه قدراتهم واهتماماتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ونجاح القائد يعتمد بشكل كبير على صفاته الشخصية، لأنها تحدد أسلوبه في التعامل مع فريقه ومدى قدرته على تحسين أدائهم ومن الواضح اليوم أن تطور المجتمعات والدول يرتبط بشكل مباشر بكفاءة القيادة الإدارية الواعية، التي تسعى إلى رفع مستوى أداء الأفراد، ويُعد الربط بين أهداف الموظف وأهداف

المؤسسة، إلى جانب التقييم المستمر للأداء واتباع أساليب التطوير، من العوامل الأساسية لتحقيق نتائج متميزة. (كيرد، ٢٠١٥)

وتُعد القيادة من المهارات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها كل من يسعى لتحقيق أفضل النتائج في بيئة العمل، فهي لا تقتصر فقط على اتخاذ القرارات، بل تشمل أيضاً القدرة على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، وتمكين الأفراد من أداء مهامهم بكفاءة، وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم، خاصة في المواقف الصعبة ومن خلال هذا النهج، يمكن الوصول إلى الأهداف المطلوبة بسرعة وكفاءة، مع تقليل التكاليف والجهد المبذول وفي المقابل، فإن ضعف القيادة أو غياب الكفاءة الإدارية يؤدي إلى سلسلة من التحديات، مثل سوء إدارة الموارد، وزيادة الهدر، وتراجع مستوى الأداء العام، مما ينعكس سلباً على جودة النتائج المحققة، كما أن ضعف الانضباط وغياب الكفاءات أو عدم استثمارها بالشكل الأمثل غالباً ما يكون نتيجة مباشرة لأساليب الإدارة غير الفعالة، الأمر الذي يُعد أحد أبرز معوقات تطبيق استراتيجيات الجودة. (العوفي، ٢٠١٩)

واستناداً إلى المعطيات النظرية التي تم استعراضها، تتجلى الأهمية البالغة للقيادة بوصفها عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي ودعم النمو التنظيمي داخل بيئات العمل.

فالأساليب القيادية الفعالة لا تُعد فقط وسيلة لإدارة الفرق، بل تشكل عنصراً حاسماً في تحفيز الموظفين، ورفع مستوى التفاعل والإنتاجية، وتحقيق الأهداف بجودة عالية.

وانطلاقاً من هذه الرؤية، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة ومستوى أداء الموظفين في فروع مكتبة جرير بالمملكة العربية السعودية، من خلال استكشاف أبعاد القيادة المؤثرة وتحديد مدى تأثير كل بُعد على كفاءة الأفراد وسلوكهم المهني داخل المؤسسة.

وتتناول الدراسة تحديد مشكلة البحث وصياغة تساؤلاته، مع توضيح أهداف الدراسة وأهميتها، إضافة إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، واختيار المنهج العلمي الأنسب لمعالجة التساؤلات المطروحة.

ومن خلال هذا الإطار البحثي، تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج عملية مدعومة بالأدلة، يمكن الاستفادة منها في تطوير أساليب القيادة داخل المؤسسات، بما يسهم في تحسين بيئة العمل، ورفع كفاءة الموارد البشرية، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي.

## 1.2. مشكلة الدراسة

وتُعد القيادة من العوامل المحورية في أي بيئة عمل، لما لها من تأثير مباشر في سلوك الموظفين، وتحفيزهم، ورفع مستوى أدائهم الفردي والجماعي، ومع تزايد التحديات التنظيمية وتنوع احتياجات بيئات العمل الحديثة، أصبحت الحاجة ماسة إلى فهم أعمق للدور الذي تلعبه القيادة في تحسين أداء الموظفين، ليس فقط من حيث الأثر المباشر، بل أيضًا من خلال الأساليب القيادية المناسبة، والبيئة التي تهيئها لرفع الكفاءة وتحقيق الأهداف، ورغم الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع في الأدبيات الإدارية، إلا أن هناك عددًا من الفجوات التي لا تزال قائمة، مما يستدعي إجراء دراسات معمقة لسد هذه الثغرات وتوفير إطار علمي وتطبيقي واضح يمكن للمؤسسات الاستفادة منه.

ويتم تقسيم المشكلة إلى فجوات نظرية وتطبيقية:

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- نقص التكامل بين النظريات المختلفة التي تفسر العلاقة بين القيادة وتحسين الأداء، وعدم وجود نموذج نظري موحد يربط بين أبعاد القيادة والسلوك الوظيفي.
- قلة الدراسات التي تركز على أنماط القيادة الحديثة (مثل القيادة التشاركية أو التحويلية) في سياق تحسين أداء الموظفين، مقارنة بالتركيز التقليدي على الأساليب السلطوية أو الكلاسيكية.
- ضعف التفسير النظري للآليات النفسية والتنظيمية التي تُظهر كيف تؤثر القيادة في تحفيز الموظفين وتوجيه سلوكهم نحو الأداء العالي.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- قلة الدراسات التطبيقية في السياقات المحلية أو الإقليمية، حيث إن معظم الأبحاث تركز على بيئات أعمال غربية، مما يُصعّب تعميم النتائج على مجتمعات أخرى تختلف ثقافيًا وتنظيميًا.

- عدم وضوح الأدوات والأساليب العملية التي يمكن للقادة استخدامها فعليًا لتحسين الأداء، رغم توفر الأطر النظرية.
  - ضعف الربط بين ممارسات القيادة الفعلية ومؤشرات الأداء الوظيفي في مؤسسات متعددة القطاعات، مما يعيق وضع سياسات داخلية فعالة مبنية على الأدلة.
- الإشكالية الرئيسية:** ما أثر القيادة على تحسين أداء الموظفين بفروع مكتبة جرير في المملكة العربية السعودية؟

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

- تسليط الضوء على الأبعاد النفسية والتنظيمية التي من خلالها تؤثر القيادة في الموظفين، مثل الدافعية، والرضا الوظيفي، والالتزام المهني.
- الإسهام في سد الفجوات النظرية الناتجة عن التفاوت في نتائج الدراسات السابقة، وذلك عبر تحليل هذه العلاقة في سياقات تنظيمية متنوعة.
- إثراء الأدبيات الإدارية من خلال تقديم دراسة منهجية تجمع بين النظرية والتطبيق في موضوع ما زال يحظى باهتمام واسع من الباحثين والممارسين على حد سواء.

#### 1.1.1. على المستوى التطبيقي:

- تطوير السياسات القيادية الداخلية التي تستند إلى نتائج علمية مدروسة، بما يعزز من قدرة القادة على تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.
- تصميم برامج تدريب وتطوير للقيادات تركز على أنماط القيادة الفعالة في رفع الكفاءة والإنتاجية داخل بيئة العمل.

- تقديم أدوات عملية قابلة للقياس يمكن استخدامها من قبل إدارات الموارد البشرية لتقييم تأثير القيادة على أداء الموظفين.
- تعزيز بيئة العمل التنظيمية من خلال تبني ممارسات قيادية تضمن التواصل الفعال، والتمكين، وبناء الثقة بين القادة والموظفين.

## 1.2. أسئلة الدراسة

- ما الأبعاد النفسية والتنظيمية التي من خلالها تؤثر القيادة في أداء الموظفين (مثل: الدافعية، والرضا الوظيفي، والالتزام المهني)؟
- كيف تساهم أنماط القيادة المختلفة في تحفيز الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم؟
- إلى أي مدى يمكن للقيادة الفعالة أن تعزز من بيئة العمل التنظيمية وتدعم التواصل والثقة بين القادة والموظفين؟
- ما مدى قابلية تطبيق مخرجات القيادة الفعالة في تطوير السياسات الإدارية الداخلية؟
- ما نوع البرامج التدريبية التي يمكن أن تُبنى على نتائج الدراسة لتحسين مهارات القادة في تعزيز أداء الموظفين؟

## 1.1. أهداف الدراسة

- الهدف العام :** التعرف على أثر القيادة على تحسين أداء الموظفين بفروع مكتبة جرير في المملكة العربية السعودية.
- تحديد الأبعاد النفسية والتنظيمية التي تُسهم من خلالها القيادة في التأثير على أداء الموظفين، مثل: الدافعية، والرضا الوظيفي، والالتزام المهني.
  - استكشاف أنماط القيادة المختلفة ومدى مساهمتها في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم داخل المؤسسات.
  - بيان دور القيادة الفعالة في تعزيز بيئة العمل التنظيمية، وخاصة ما يتعلق بالتواصل الداخلي، التمكين، وبناء الثقة بين القادة والموظفين.

- التحقق من مدى قابلية تطبيق مخرجات القيادة الفعالة في تطوير السياسات الإدارية الداخلية.
- اقتراح آليات عملية قابلة للتطبيق لتطوير السياسات الإدارية والقيادية، استنادًا إلى نتائج الدراسة.

## 1.2. فرضيات الدراسة

**H1:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة وتحسين أداء الموظفين بفروع مكتبة جرير في المملكة العربية

**Ha:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد النفسية والتنظيمية (مثل: الدافعية، الرضا الوظيفي، والالتزام المهني) وبين تأثير القيادة على أداء الموظفين.

**Hb:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة المختلفة ومدى مساهمتها في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم داخل المؤسسات.

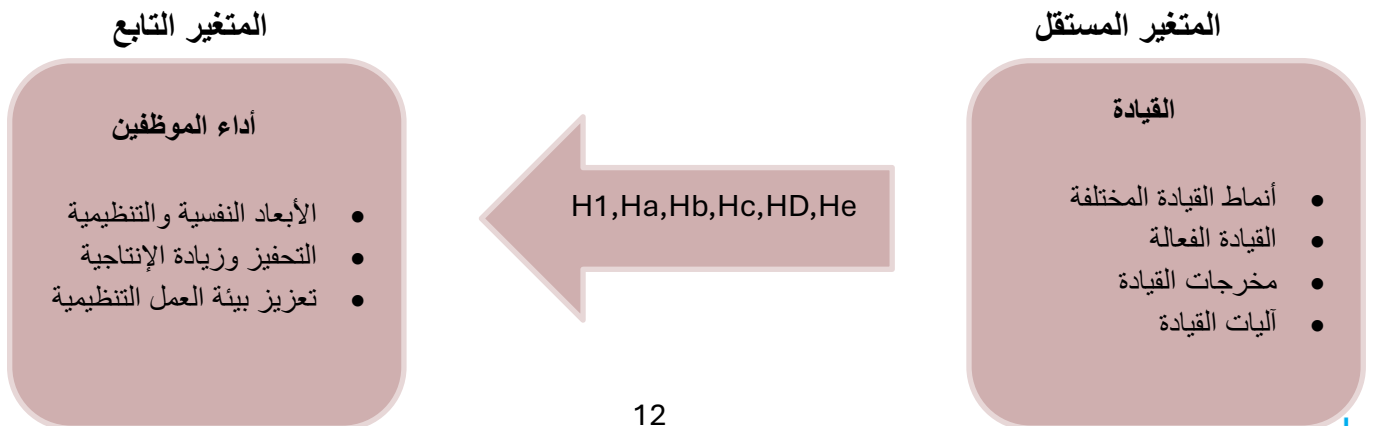
**Hc:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وتعزيز بيئة العمل التنظيمية، وخاصة ما يتعلق بالتواصل الداخلي، التمكين، وبناء الثقة بين القادة والموظفين.

**Hd:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين قابلية تطبيق مخرجات القيادة الفعالة وتطوير السياسات الإدارية الداخلية.

**He:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين آليات القيادة والإدارة العملية المقترحة وبين تطوير السياسات الإدارية والقيادية.

## 1.3. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغير الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



## الشكل (1)

### نموذج البحث

المصدر: الطالب، 2025

## 1.4. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

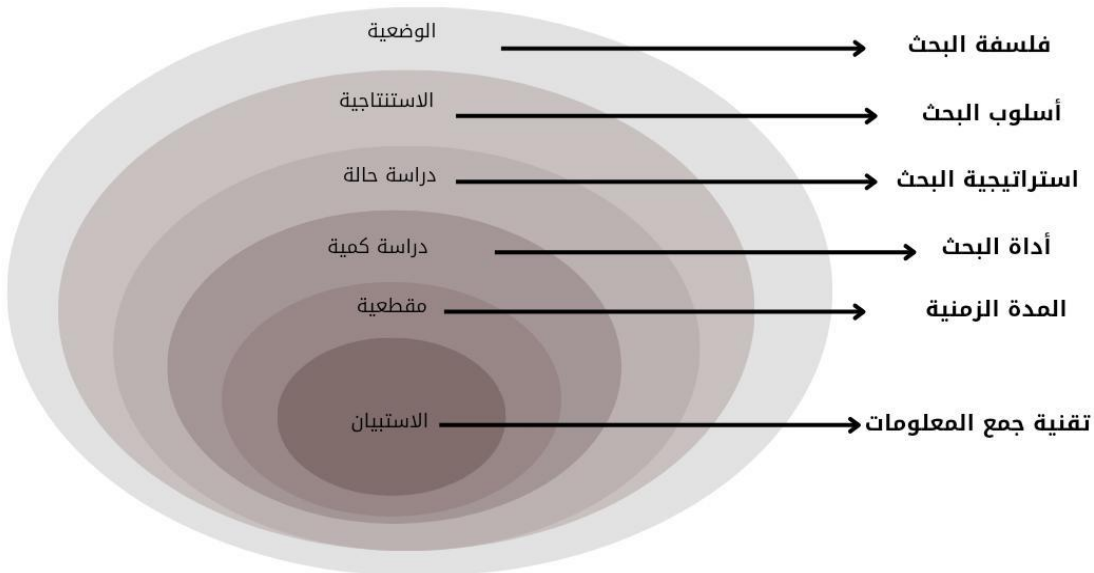
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات: استبيان



## الشكل ٢

### ملخص تصميم البحث

المصدر : الطالبة، 2025

## 1.5. الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة في تحسين أداء الموظفين في فروع مكتبة جرير بالمملكة العربية السعودية ، من خلال التركيز على الأساليب القيادية المتبعة من قبل المديرين والمشرفين، ودورها في تحفيز الأفراد، ورفع مستوى كفاءتهم، وتعزيز التزامهم الوظيفي، وتسعى الدراسة إلى تقييم العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة ومجموعة من مؤشرات الأداء، مثل جودة العمل، الإنتاجية، والرضا الوظيفي، بهدف الوصول إلى فهم أعمق لكيفية تأثير القيادة على تطوير الأداء العام للموظفين، وسيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات بواسطة استبانة مصممة لقياس أبعاد القيادة وعلاقتها بمستوى أداء الموظفين، بما يعزز من قدرة المؤسسات على تبني ممارسات قيادية أكثر فاعلية.

## 1.6. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول : المقدمة.
- الفصل الثاني : الإطار النظري.
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع : التحليل الإحصائي.
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة.

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يرتبط نجاح المؤسسات واستمرارها ارتباطاً وثيقاً بكفاءة استثمارها للموارد البشرية المتاحة والمتوقعة، بما في ذلك خبراتهم، قدراتهم، ومستوى أدائهم وحماسهم للعمل، إذ تعتمد أغلب المؤسسات على عنصر المنافسة كأداة استراتيجية للتميز من خلال تحفيز العاملين، وكسب ولائهم، وتوجيه سلوكهم بما يخدم أهداف المؤسسة، ويُعدّ الاهتمام بالموارد البشرية عاملاً جوهرياً لبقاء المؤسسة وتطورها، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص، إذ تمثل هذه الموارد الدعامة الأساسية لتحقيق التقدم على المستويين المحلي والوطني (مؤذن، 2014)

كما تلعب القيادة دوراً محورياً في تحسين أداء الموظفين من خلال قدرتها على توفير الحوافز المناسبة التي تعزز من دافعية العاملين وتدفعهم نحو تحقيق أداء أفضل. فوجود حوافز فعالة، سواء كانت مادية أو معنوية، يُعد أحد الأدوات الأساسية التي يستخدمها القادة لتحفيز فرق العمل، بينما يؤدي غياب هذه الحوافز إلى تراجع ملحوظ في الأداء. وتجدر الإشارة إلى أن تأثير الحوافز يختلف باختلاف العوامل الفردية مثل الجنس، والعمر، والمركز الوظيفي، والوضع المعيشي والتعليمي للموظف. كما أن نظم الحوافز تتباين بين المؤسسات بحسب طبيعة القيادة فيها وطبيعة نشاطها ومجال عملها. (القاسم، وآخرون، ٢٠١٦)

ويسعى جميع القادة إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، باعتباره أحد الركائز الأساسية التي يُعتمد عليها في تحقيق سير عمل مهني فعال، فهناك علاقة قوية بين مستوى أداء الموظف وحجم الإنجاز؛ إذ كلما ارتفع الأداء وتميّز، انعكس ذلك بشكل مباشر على تحقيق نتائج إيجابية وإنجازات ملموسة ويسهم هذا التحسن في الأداء في بناء بيئة عمل إيجابية يسودها النشاط، والعدالة، والمساواة بين الموظفين، بعيداً عن مظاهر التحيز أو المحسوبية. (البلوشي، ٢٠٢٣)

ولضمان استمرارية المنظمة ونجاحها على المدى الطويل، من المهم أن يحرص القادة على توفير توازن مناسب بين الحوافز المادية والمعنوية، بحيث تتماشى مع قدرات الموظفين وما يبذلونه من جهود، هذا التوازن لا يرفع فقط من مستوى رضا الموظفين، بل يعزز أيضاً شعورهم بالانتماء والولاء، مما يساعد في الحفاظ على الكفاءات داخل المنظمة (الشغذلي، 2024).

## 2.2. المتغير المستقل (القيادة)

### تعريف القيادة:

القيادة الإدارية هي عملية يقوم بها القائد الإداري تشمل اتخاذ القرارات، إصدار التوجيهات، والإشراف على الموظفين لا تعتمد فقط على السلطة الرسمية، بل تشمل أيضاً القدرة على التأثير في الآخرين وجذبهم للتعاون، بهدف تحقيق أهداف محددة فهي تجمع بين استخدام الصلاحيات الرسمية وبين مهارات التواصل والإقناع لتحفيز الفريق على العمل نحو نفس الهدف. (امال، وآخرون، ٢٠١٩)

وأسلوب القيادة الذي يتبعه القادة في المؤسسات يُعد من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء العاملين فيها، حيث إن القائد، بحكم موقعه في قمة الهيكل التنظيمي، يتحمل مسؤوليات واسعة تشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية ويعتمد نجاح المؤسسة في تطوير أداء موظفيها بشكل كبير على نوع القيادة المتبعة، وتندرج أنماط القيادة عادة تحت ثلاثة أنواع رئيسية: النمط الأوتوقراطي الذي يركز على المركزية في اتخاذ القرار، والنمط الديمقراطي الذي يشجع على مشاركة العاملين في مختلف العمليات الإدارية، والنمط الحر الذي يمنح الموظفين حرية كاملة في العمل دون تدخل مباشر من القائد، ولكل من هذه الأنماط خصائص ومميزات قد تساهم في تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء، ويُعد اختيار النمط القيادي المناسب عاملاً حاسماً في التأثير على أداء العاملين، سواء بشكل إيجابي أو سلبي.

### أهمية القيادة:

تكتسب القيادة الإدارية أهمية متزايدة في ظل التحولات الحديثة، حيث تتجه الأفكار المستقبلية إلى الابتعاد عن أساليب السلطة التقليدية، والتركيز بدلاً من ذلك على تمكين الموظفين وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات. هذا التوجه يعكس بيئة عمل تعتمد على الابتكار والمبادرة والعمل الجماعي بشكل طبيعي، دون تصنع، ومع التغيرات السريعة في التكنولوجيا وتقلب احتياجات العملاء، لم يعد التخطيط الطويل الأمد فعالاً كما كان في السابق، وأصبحت المنظمات مطالبة بأن تكون أكثر ديناميكية وقدرة على التكيف، في هذا السياق، تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في تنسيق وتنظيم جهود الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة فهي تجمع بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، وتساهم بفاعلية في إنجاح العمليات الإدارية من خلال بناء فريق يعمل بروح مشتركة نحو أهداف واضحة ولا تقتصر فاعلية القيادة على إصدار الأوامر أو

التوجيهات، بل تشمل أيضاً التفاعل الإيجابي مع الموظفين ، سواء عبر التواصل المباشر أو من خلال إشراكهم في المهام الإدارية وصنع القرار، القيادة الإدارية الناجحة تُعدّ عاملاً أساسياً في تخطي العقبات التي قد تعيق سير العمل، وتمنع تحوّل الإجراءات إلى أنظمة جامدة تهدر الوقت والموارد. لذا، فإن القائد الناجح لا يكتفي بالإدارة، بل يكون مصدراً للإلهام والحركة داخل المؤسسة، ويقودها نحو التغيير والتطور باستمرار. (الغامدي، وآخرون، ٢٠٢٣)

### خصائص القيادة الاستراتيجية:

يمتلك القائد الاستراتيجي مجموعة من السمات والمهارات التي تميّزه عن غيره، فهو يتمتع بقدرة عالية على التواصل والإقناع، ويستند في ذلك إلى الاطلاع الواسع، والالتزام، والاستعداد لتفويض الصلاحيات وتمكين الآخرين، إضافةً إلى حسن استخدام السلطة بشكل متوازن وذكي، كما يُعرف القائد الاستراتيجي بوعيه الذاتي، وقدرته على الاستماع الجيد وفهم الآخرين، إلى جانب مهارات الابتكار والتفكير غير التقليدي الذي يساعده على تغيير الأوضاع الراهنة نحو الأفضل، ولا يقتصر دوره على ذلك، بل يتسم أيضاً بالقدرة على مواجهة التحديات، واتخاذ القرارات المناسبة وتفسير المواقف بدقة، مع ما يمتلكه من ثقة بالنفس واستعداد لتبادل وجهات النظر مع جميع الأطراف، كما أن القائد الاستراتيجي يتميز بخمس خصائص أساسية تبرز مكانته القيادية، وهي:

- امتلاك خصال نادرة: مثل الخبرة والمعرفة العميقة التي تمنحه قدرة مؤثرة داخل التنظيم.
- المسؤولية الوظيفية: إذ يشغل مواقع عليا مرتبطة بمهام وقرارات استراتيجية تتطلب مستوى عالياً من المسؤولية.
- مكامن القوة الشخصية: وهي القوة التأثيرية الذاتية التي تمكنه من قيادة الآخرين بإرادتهم، بعيداً عن سلطاته الرسمية.
- العلاقات الواسعة: حيث يتمتع بشبكة قوية من العلاقات الداخلية والخارجية تخدم رؤية المنظمة وتدعم تطلعاتها المستقبلية.
- الخريطة المعرفية العقلية: ويقصد بها الإدراك العميق والقدرة على تحليل البدائل الاستراتيجية بشكل يمكن متخذ القرار من تفضيل البديل الأمثل عن وعي ودراية. (الغزاوي، ٢٠٢١)

## العوامل المؤثرة في القيادة:

إن القيادة الفعالة لا تنشأ بصورة عشوائية أو نتيجة لاجتهادات فردية لقلّة من القادة الاستثنائيين، بل هي عملية شمولية تمتد إلى مختلف المستويات داخل المنظمة، وتؤثر في جميع أنشطتها ومجالات عملها، ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري التعرف على أبرز العوامل التي تسهم في تشكيل القيادة الإدارية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **أهداف المنظمة:** وتشمل الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى وكذلك الأهداف المرحلية قصيرة المدى، حيث تؤثر هذه الأهداف في طبيعة القيادة وأساليبها.
  - **سمات القائد وسلوكه:** إذ تلعب الخصائص الشخصية والجسمية والنفسية والسلوكية للقائد دوراً محورياً في تحديد أسلوبه القيادي وقدرته على التأثير.
  - **خصائص المروّوسين:** فالصفات الجسمية والنفسية والسلوكية للعاملين تشكل عاملاً مهماً في تفاعلهم مع القائد واستجاباتهم لتوجيهاته.
  - **العوامل والظروف البيئية:** سواء الداخلية منها المرتبطة بالمنظمة أو الخارجية المحيطة بها، فهي تشكل بيئة مؤثرة تفرض على القيادة التكيف والتعامل بمرونة.
  - **طبيعة المنظمة:** من حيث حجمها، وهيكلها التنظيمي، وأساليب اتخاذ القرار، وطبيعة المهام الموكلة، إضافةً إلى نظم الحوافز وجماعات العمل، وهي جميعها عناصر تحدد مدى فعالية القيادة.
- وبناءً على ذلك، فإن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تراعي مختلف هذه العوامل وتتكيف معها لتحقيق الأهداف بكفاءة، مع تعزيز التفاعل الإيجابي بين القائد والمروّوسين والبيئة التنظيمية. (عدلان، وآخرون، ٢٠٢١)

## أبعاد القيادة الاستراتيجية:

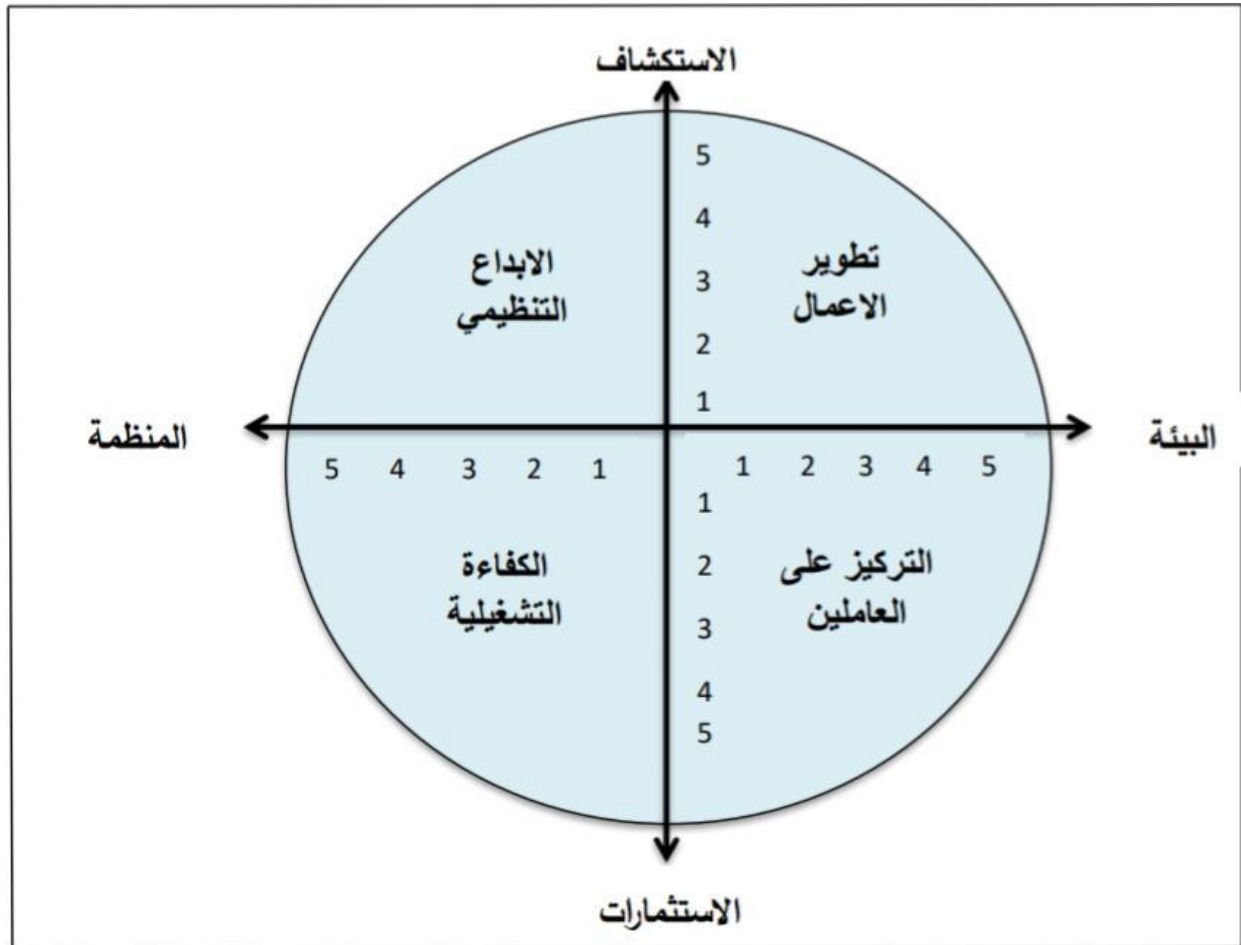
تقوم القيادة الاستراتيجية على مجموعة من الأبعاد الرئيسة التي يمكن من خلالها تقييم فعاليتها وقياس مستوى ممارستها داخل المنظمات. وقد اعتمدت هذه الدراسة أربعة أبعاد أساسية تمثل مرتكزات القيادة الاستراتيجية، وهي على النحو الآتي:

**التركيز على العاملين:** ويعني تبني أساليب وخطط إدارية تسعى إلى تعزيز الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين داخل المنظمة، وكذلك مع الشركاء الخارجيين.

**الكفاءة التشغيلية:** وتشمل وضع خطط تفصيلية توضح آليات تنفيذ الأعمال والمهام بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في الأداء.

**تطوير الأعمال:** ويتجسد في تزويد العملاء بمعلومات دقيقة وذات قيمة حول المنتجات والخدمات الحالية للشركة، إضافة إلى استراتيجياتها وخططها المستقبلية، بما يساهم في تعزيز مكانتها التنافسية.

**الإبداع التنظيمي:** ويقصد به إرساء ثقافة إبداعية داخل المنظمة من خلال تقديم رؤى وأفكار جديدة ومبتكرة ترتبط بالمنتجات والخدمات، الأمر الذي يساهم في تحقيق التميز والتجديد المستمر.



الشكل رقم (٣)

المصدر: (الغزاوي، ٢٠٢١)

## أنماط القيادة:

يُقصَد بالنمط القيادي ذلك السلوك المتكرر الذي يمارسه القائد أثناء قيامه بمهامه اليومية والإدارية، والذي يعكس أسلوبه الخاص في إدارة الآخرين والتأثير فيهم، وتتنوع أنماط القيادة تبعًا للخبرات والظروف التنظيمية، ومن أبرزها ما يلي:

**القيادة الأوتوقراطية:** يقوم هذا النمط على تركيز السلطة بيد القائد، حيث يخضع العاملون لتوجيهاته المباشرة ويُطالبون بتنفيذ أوامره بدقة ويعتمد القائد هنا على أسلوب التحفيز السلبي القائم على العقاب والتهديد، مع احتفاظه بحرية كاملة في صياغة القرارات ورسم السياسات ورغم ما يحققه هذا الأسلوب من انضباط وسيطرة، إلا أنه يُضعف روح الابتكار ويدفع الأفراد إلى تجنب المسؤولية خوفًا من الفشل أو التعرض للعقوبة.

**القيادة الديمقراطية (التشاركية):** يرتكز هذا النمط على مبدأ المشاركة والاحترام المتبادل بين القائد ومروؤوسيه فهو يتسم بالمرونة ويشجع على المبادرات الفردية والإبداع، كما يعمل على تنمية قدرات العاملين من خلال منحهم فرصًا للتطور المهني والوظيفي ويتميز هذا الأسلوب بوضوح الأهداف وفعالية الاتصال الداخلي، إضافة إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، مما يخلق بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والدافعية لتحقيق أهداف المنظمة.

**القيادة الفوضوية:** في هذا النمط يمنح القائد العاملين حرية شبه مطلقة في تحديد المهام والأنشطة دون تدخل مباشر منه ويُعد هذا الأسلوب محفزًا للمبادرات الفردية وتنمية القدرة على اتخاذ القرارات، خاصة لدى الأفراد الذين يتميزون بالمسؤولية والانضباط إلا أن غياب التوجيه قد يؤدي في بعض الحالات إلى استغلال الحرية الممنوحة بشكل سلبي، مما ينعكس في ضعف الالتزام أو هدر وقت وجهد العاملين نتيجة غياب التنظيم والتنسيق.

## المفاهيم المرتبطة بالقيادة:

عند تناول مفهوم القيادة، من المهم التمييز بينه وبين مجموعة من المفاهيم المتداخلة معه مثل: الإدارة، وسنوضح ذلك بدءًا بمفهوم الإدارة:

**الإدارة:** بينما يُعد الحديث عن القيادة قديماً قدم التاريخ، فإن تناول الإدارة بمفهومها الحديث لم يظهر إلا في العقود الأخيرة، وقد استقر الباحثون على أن الإدارة تقوم بعدد من الوظائف الأساسية، من أبرزها: التخطيط، إعداد الموازنات، التنظيم، إعداد الكوادر، الرقابة، وحل المشكلات، وتهدف هذه الوظائف إلى إيجاد بيئة تتسم بالنظام والاستمرارية، مع القدرة على التحكم في مسار الأحداث بدرجة كبيرة تُمكن من إنجاز الأعمال ضمن إطار زمني محدد ووفق ميزانية مضبوطة، وفي المقابل لا تركز القيادة على النمطية والنظام بقدر ما تهتم بالحركة والتجديد، إذ تقوم على ثلاث عمليات رئيسية:

1. وضع الاتجاه وصياغة الرؤية المستقبلية.

2. حشد الجهود والطاقات لتحقيق هذه الرؤية.

3. التحفيز وإثارة الدافعية لدى الأفراد.

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن الإدارة والقيادة تلتقيان في بعض النقاط، أبرزها: تحديد ما ينبغي إنجازه، وتهيئة المناخ المناسب لتحقيق الأهداف، ثم متابعة النتائج لضمان مطابقتها للمعايير الموضوعية. ومع ذلك، يظل هناك اختلاف جوهري بينهما، حيث تركز الإدارة على التخطيط المنظم وتقليل المخاطر إلى أدنى مستوى، بينما تعتمد القيادة على التوجيه، الالتزام، والتحفيز عبر إحداث تغييرات متجددة تُسهم في إطلاق الطاقات الكامنة، وبالرغم من هذه الفوارق، فإن نجاح أي منظمة يظل مرهوناً بوجود كل من الإدارة والقيادة معاً وتكاملهما، وهذا ما يوضحه الجدول التالي: (بوشريط، وآخرون، ٢٠٢٣)

| النشاط                             | القيادة                                                                                                                                                               | الإدارة                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-تصميم برنامج جدول أعمال          | -تحديد الإتجاه.<br>- تنمية سلوكية مستقبلية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول الى هذه الزاويا                                                   | - التخطيط وإعداد الموازنات.<br>- وضع خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتيجة                                         |
| 2-تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج | -توحيد اتجاهات الأفراد.<br>- استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون الى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والاستراتيجية وقبولها.       | -التنظيم والحصول على الأفراد.<br>- وضع هيكل تنفيذ الخطة، شغ الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين، وضع نظم لمراقبة التنفيذ. |
| 3-تنفيذ الخطط                      | -التحفيز والتشجيع<br>- حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة.                                                           | -الرقابة وحل المشكلات<br>- مطابقة النتائج مع الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها.                                                                        |
| 4-النتائج                          | -إحداث التغيير ربما بدرجات كبيرة والذي يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي الى تحسين الموقف التنافسي للمنظمة. | -تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين.                                                                                            |

#### الجدول رقم (٤)

المصدر: (بوشريط، وآخرون، ٢٠٢٣)

## 2.3. المتغير التابع (أداء الموظفين)

يشهد موضوع الأداء الوظيفي اهتماما كبيرا وتجرى العديد من البحوث المستمرة حول حلول المشكلات المرتبطة به، وذلك نظراً لأهميته كوسيلة رئيسية لتحقيق أهداف العمل، علاوة على ذلك يعتبر الأداء الوظيفي مؤشرا على مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي للدول، سواء كانت متقدمة أو نامية، لذلك بدأت المؤسسات تولي اهتماما متزايدا بتحسين الأداء الوظيفي. (حبيلس وآخرين، ٢٠٢٤)

ومفهوم الأداء الوظيفي يشير إلى مجموعة السلوكيات الإدارية التي تعكس قيام الموظف بواجباته الوظيفية، وتتضمن هذه السلوكيات جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة للوظيفة، بالإضافة إلى الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمل الموظف والسعي نحو تطبيقها بعناية. (الاحمري وآخرين، ٢٠٢٢)

وهو المستوى الذي يصل إليه الفرد في تنفيذ مهام وظيفته، والذي يتأثر بقدرات الفرد ومهاراته، وإدراكه لدوره ومسؤولياته، وجهود الفرد المبذولة، ويعكس درجة تحقيق وإنجاز الفرد للمهام والمسؤوليات المكونة لوظيفته. (عفايفية وآخرين، ٢٠٢٣)

والأداء الوظيفي يشير إلى جهود الموظف وسلوكه في مجال العمل، ويتم قياس هذا الأداء من خلال عملية إصدار حكم على قيمة أداء العاملين وسلوكهم الوظيفي، بهدف رفع كفاءتهم في القيام بمهام الوظائف التي يشغلونها. (محمد وآخرين، ٢٠٢٠)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الأداء بأنه مجموعة من المهام والسلوكيات والنشاطات والمسؤوليات التي يؤديها الفرد وفق نظام معين وخطة معينة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في مختلف المجالات. (عمري وآخرين، ٢٠٢٣)

يُعد الأداء الوظيفي أحد الركائز الأساسية لنجاح منظمات الأعمال، إذ يمثل المحصلة النهائية لمجموعة من الأنشطة والجهود التي تُبذل داخل المنظمة ويُنظر إليه باعتباره مؤشرًا رئيسيًا على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويستند هذا الأداء في جوهره إلى ما يقدمه الموظفون من جهد في مواقعهم المختلفة، حيث يشكل الأداء الفردي الأساس الذي يُبنى عليه الأداء الجماعي، ومن ثم ينعكس على أداء المنظمة، وعندما يكون أداء الأفراد مرتفعًا، ينعكس ذلك إيجابًا على أداء الفرق العاملة، مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الإنجاز المؤسسي ومن هنا تبرز أهمية أن تسعى المنظمات إلى تبني سياسات فاعلة في إدارة الموارد البشرية تقوم على أسس علمية وتخطيط استراتيجي مدروس، بما يضمن توافقها مع الأهداف العامة للمنظمة، كما تكمن أهمية دراسة الأداء الوظيفي في كونه أداة فاعلة لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استثمار مواردها البشرية بالشكل الأمثل، فهو لا يقتصر على قياس النتائج فحسب، بل يساعد أيضًا على تحديد مواطن القوة والضعف داخل المنظمة، الأمر الذي يُسهم في دعم عملية صنع القرار الاستراتيجي، ويعزز من فرص التميز والقدرة التنافسية في بيئات العمل المتغيرة. (العطية، وآخرون ، 2021).

من ناحية أخرى، يُعد الرضا الوظيفي من الأساسيات النفسية التي يحرص عليها أي شخص سوي في بيئة العمل، لما له من دور كبير في تعزيز الصحة النفسية وتحقيق الاستقرار المهني فعندما يشعر الموظف بالرضا، تقل مستويات التوتر والضغط الناتجة عن التحديات اليومية، ويزداد حماسه للعمل وقدرته على الإنتاج، ورغم أن الحياة المهنية لا تخلو من الصعوبات والتقلبات التي قد تؤثر على أداء الموظف، إلا أن وجود قدر مناسب من الرضا يساعده على التكيف مع تلك الظروف والتعامل معها بشكل أفضل ويمكن فهم الرضا الوظيفي على أنه نظرة الموظف الإيجابية تجاه تجربته المهنية، ومدى شعوره بالارتياح والاستمتاع بما يقوم به وهو في جوهره شعور داخلي يتولد عندما تتوافق توقعات الموظف مع ما يحصل عليه فعليًا في بيئة العمل من دعم نفسي، ومكافآت مادية، وتقدير معنوي (معاني، 2015).

### أهمية الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يُعد أحد أهم المؤشرات التي تُظهر مدى كفاءة الأفراد داخل المؤسسة، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها بفعالية، فهو لا يقتصر فقط على إنجاز المهام اليومية، بل يُعتبر أداة استراتيجية تسهم في

تحسين الإدارة، ودعم النمو التنظيمي، ومساعدة المؤسسة على مواكبة التغيرات في بيئتها الخارجية ومن خلال تطوير الأداء، يمكن للمنظمات الحفاظ على مكانتها التنافسية، ورفع جودة منتجاتها وخدماتها (الأمين، 2022).

وإن الأداء الوظيفي للموظفين له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، وذلك لارتباطه الوثيق بدورة حياة المنظمة في جميع مراحلها، فالأداء الوظيفي المتميز يساهم في استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها، كما أنه يعكس نجاح الأفراد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ويساعد في الكشف عن القدرات الكامنة لدى العاملين، وعلاوة على ذلك فهو أساس عمليات التطوير والإبداع الإداري، ويعد مؤشراً على مدى تحقيق الرؤية والرسالة للمنظمة، وبالتالي فإن الأداء الوظيفي له تأثير مباشر على مراحل حياة المنظمة، بدءاً من مرحلة الظهور والاستمرارية إلى مرحلة السمعة والتميز. (الاحمري وآخرين، ٢٠٢٢)

والأداء الوظيفي هو من أهم العوامل التي تُحدد نجاح أي مؤسسة وتقدمها، فارتفاع مستوى الأداء يُعد مؤشراً واضحاً على استقرار المؤسسة وفعاليتها، فعندما يكون أداء الموظفين على المستوى المطلوب، تكون المؤسسة أكثر استقراراً وديمومة، ويُمكن القول إن الأداء الوظيفي للموظفين هو انعكاس مباشر لقدرات ودوافع كل من المرؤوسين والقادة في المؤسسة. (حبيلس وآخرين، ٢٠٢٤)

إلى جانب ذلك، يُشكل الأداء عاملاً مؤثراً في تنمية الاقتصاد والمجتمع ككل، حيث يساهم في رفع معدلات الإنتاجية، وتحقيق مكاسب مادية تدعم نمو الدخل القومي وتحسّن مستوى المعيشة وقد بدأت دراسة الأداء منذ أوائل القرن العشرين، حيث ركز فريدريك تايلور على تحسين الكفاءة من خلال تحليل الوقت والحركات ومع مرور الوقت، تطور هذا المفهوم ليشمل أبعاداً نفسية وسلوكية وتنظيمية، تُؤثر على طريقة عمل الموظفين ومستوى إنتاجيتهم (إسماعيل وآخرون، 2015).

## أنواع الرضا الوظيفي:

ينقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين رئيسيين:

### 1- الرضا العام:

يشير الرضا العام إلى الاتجاه الكلي للفرد نحو وظيفته بشكل شامل، أي ما إذا كان راضياً أو غير راضٍ

عن عمله بصورة عامة. ويُعد هذا النوع من الرضا بمثابة حصيلة لتقييم الفرد لمجموعة من الجوانب الفرعية المرتبطة بالوظيفة. بعبارة أخرى، يتحدد مستوى الرضا العام من خلال المتوسط أو التفاعل بين درجات الرضا عن عناصر متعددة في بيئة العمل. ويمكن تمثيل العلاقة بين الرضا العام ومكوناته الفرعية على النحو التالي: الرضا العام = الرضا عن الأجر + الرضا عن طبيعة العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن أسلوب الإشراف + الرضا عن الزملاء + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل الفيزيائية.

## 2- الرضا النوعي:

أما الرضا النوعي فيعبر عن رضا الموظف عن جانب محدد من جوانب وظيفته، كأن يكون راضياً عن العائد المالي لكنه غير راضٍ عن بيئة العمل أو أساليب التواصل داخل المنظمة، أو مستوى الرعاية الصحية المتوفرة. ورغم هذا التصنيف الثنائي للرضا الوظيفي، إلا أن العديد من الدراسات أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الرضا العام والرضا النوعي. أي أن الرضا عن أحد الجوانب قد يرتبط إيجاباً أو سلباً بالرضا عن جوانب أخرى (بن يوب، وآخرون ، ٢٠١٩)

## عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر الأساسية، أهمها: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، والتي تتضمن المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، كما تشمل نوعية العمل، والتي تعكس مدى إدراك الفرد لعمله والرغبة والمهارات والبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ المهام دون الوقوع في الأخطاء، إضافة إلى كمية العمل المنجز، والتي تشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل وسرعة هذا الإنجاز، كذلك المثابرة والثوق، والتي تتضمن الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز المهام في الأوقات المحددة، ومدى حاجته للإرشاد والتوجيه من المشرفين. (طيب وآخرين، ٢٠١٧)

## محددات الأداء الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو مفهوم مهم في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، يُعرف بأنه الشعور الإيجابي والمرضي الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته، كما يؤثر الرضا الوظيفي بشكل كبير على

إنتاجية الموظفين وأدائهم وولائهم للمنظمة، لذلك يعد فهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي أمر حيوي لتحسين بيئة العمل عوامل الرضا الوظيفي :

### 1. الدافعية:

تُعرف الدافعية بأنها القوة الداخلية التي تدفع الفرد نحو بذل الجهد، وتحدد مستوى هذا الجهد واتجاهه واستمراريته. فكلما ارتفع مستوى الدافعية لدى الموظف، زادت احتمالية تقديمه أداءً عاليًا. وتُعد الدافعية من أهم المحددات النفسية التي تُساهم في تشكيل سلوك الفرد تجاه العمل، حيث تنعكس بشكل مباشر على مدى التزامه وحرصه على الإنجاز.

### 2. قدره الفرد على أداء العمل:

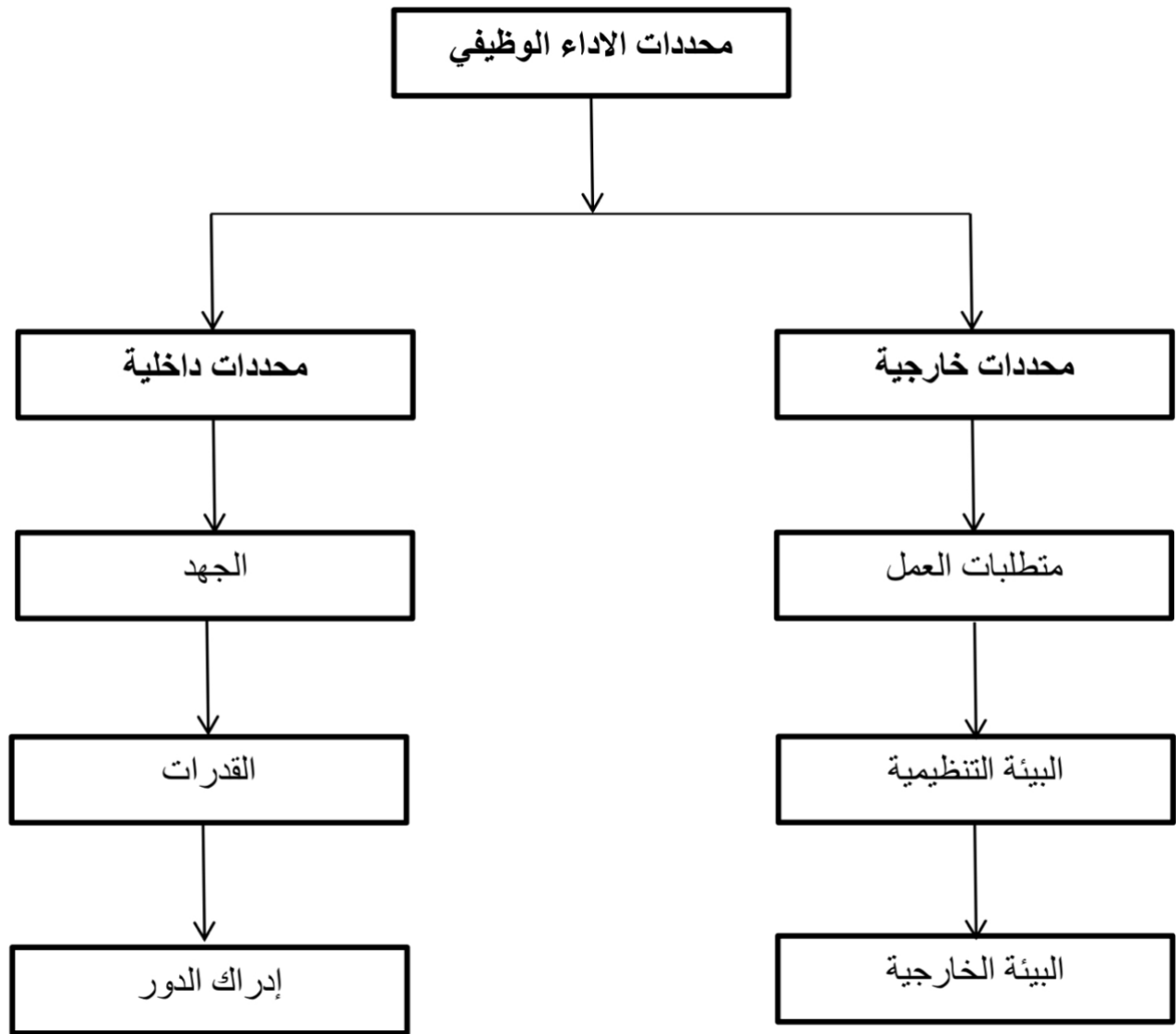
تشير إلى الخصائص الشخصية الثابتة نسبيًا لدى الفرد، وتشمل مجموع المعارف، المهارات، الخبرات، ومستوى التعليم والتدريب الذي حصل عليه. وتُعد القدرات العامل الأساسي الذي يحدد مدى فاعلية الجهد المبذول، إذ لا تكفي الرغبة وحدها لتحقيق الأداء المطلوب، بل يجب أن تقترن بقدرة حقيقية على تنفيذ المهام بكفاءة.

### 3. إدراك الدور:

يعني ذلك مدى فهم الفرد لطبيعة عمله، وتصوراتهِ حول مسؤولياته والأنشطة المطلوبة منه. فإدراك الموظف لدوره بدقة يساعده على أداء مهامه بشكل واضح ومنظم، ويمنع حدوث الالتباس أو التقصير الناتج عن غموض في التوقعات أو المسؤوليات.

### 4. بيئة العمل:

أضاف بعض الباحثين عنصرًا رابعًا مهمًا يتمثل في بيئة العمل، والتي تشمل الجوانب المادية والمعنوية التي تحيط بالموظف داخل المؤسسة. فتوفر مكان عمل مريح، منظم، وآمن يساهم في تحسين مستوى الأداء والرضا الوظيفي. كما أن نمط القيادة، وعدالة القوانين، وجودة التواصل التنظيمي تُعد من العوامل التي تؤثر في مدى شعور الموظف بالتحفيز والانتماء (عباس، 2017).



الشكل: رقم (٥)

المصدر: (عفايفية وآخرين، ٢٠٢٣)

## العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء الوظيفي انعكاسًا لما يبذله الموظف من جهود فردية في تنفيذ مهام عمله، ويتأثر بعدد من العوامل التي قد تكون مكتسبة من خلال المؤسسة، أو ناتجة عن اجتهادات فردية من الموظف نفسه، وتشمل هذه العوامل ما يكتسبه الفرد من خلال التدريب وورش العمل التي تقدمها المؤسسة لتطوير كفاءة العاملين، أو من خلال مبادرات ذاتية كالمطالعة والبحث المستمر لتطوير المهارات المهنية والمعرفة المرتبطة بالوظيفة، ثلاث فئات رئيسية من المعرفة التي تؤثر بشكل مباشر في مستوى الأداء الوظيفي:

### 1. المعرفة التقريرية:

وهي المعرفة التي تتعلق بفهم الحقائق والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالوظيفة، إلى جانب الإلمام بالأهداف العامة والمتطلبات الأساسية للعمل، هذا النوع من المعرفة يشكل أساسًا معرفيًا نظريًا يمكن الموظف من فهم طبيعة عمله وسياقه التنظيمي، وعادة ما تُعرض هذه المعرفة على شكل تقارير أو وثائق تلخص الغايات والمعلومات المهمة.

### 2. المعرفة الإجرائية:

وتشير إلى الإلمام بكيفية أداء المهام، أي المهارات العملية والإدراكية اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة. تتضمن هذه المعرفة خطوات العمل، وتطبيق المهارات التقنية، واستخدام الأدوات أو الأساليب المناسبة لتنفيذ المهام، مما يجعلها ضرورية لترجمة المعرفة النظرية إلى نتائج فعلية.

### 3. المعرفة الدافعية (التحفيزية):

وهي المعرفة المرتبطة بدوافع الأداء، وتشمل فهم العوامل التي تؤثر في بذل الجهد، اختيار نمط الأداء، واستمرارية السعي نحو الإنجاز، يتأثر هذا الجانب بالسلوكيات الفردية ودرجة التحفيز الداخلي والخارجي، ما ينعكس مباشرة على مستوى الأداء واستقراره.

وبالتالي، فإن الأداء الوظيفي الفعّال يتطلب تكامل هذه الأنواع الثلاثة من المعرفة: الفهم النظري للمهام، والقدرة العملية على التنفيذ، والدافعية النفسية التي تدفع الموظف للاستمرار في العطاء وتحقيق الأهداف التنظيمية. (البلوشي ، ٢٠٢٣)

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تعمل القيادة الفعّالة على متابعة التطورات الحديثة في مجال الإدارة، وفهم المزايا والتحديات المرتبطة بتطبيق الأفكار الجديدة، وتحليل الفرص والتهديدات الناشئة عنها كما تهتم بتقييم المخاطر المحتملة الناتجة عن التأخر في تبني هذه الأفكار، وتسعى إلى غرس ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتجديد، مع إعداد الأفراد والمسؤولين في مختلف القطاعات لاستقبال الأفكار الإدارية الجديدة واستيعاب فوائدها ومنافعها، وفهم الآثار السلبية المحتملة عند تجاهلها بالإضافة إلى ذلك، تساهم القيادة الفعّالة في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتطوير نظم وعلاقات العمل بما يتماشى مع متطلبات تطبيق الأفكار والتقنيات الإدارية بشكل فعّال. كما تهدف إلى تحسين نظم الموارد البشرية لضمان التعامل الإيجابي مع التقنيات الحديثة، وإعادة هيكلة عمليات استقطاب الموظفين واختيارهم وتوظيفهم وتشمل مهامها أيضاً تخطيط وتفعيل أنظمة إدارة الأداء لتحفيز الموظفين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف الإدارة، إلى جانب متابعة الأداء وتقييمه، ومساءلة الأفراد والجماعات ومحاسبتهم وفق النتائج المحققة (العوفي، ٢٠١٩)

## 2.5. الخاتمة

أظهرت نتائج الدراسة أن أساليب القيادة المختلفة لها تأثير ملموس على أداء العاملين داخل المؤسسة، حيث ساهمت القيادة الديمقراطية في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية من خلال تشجيع المشاركة والتفاعل الإيجابي بين الموظفين، بينما أظهرت القيادة الفوضوية دوراً في رفع مستوى الدافعية لدى العاملين نحو الإنجاز عبر منحهم مزيداً من الحرية في أسلوب العمل. وفي المقابل، ساعدت القيادة الأوتوقراطية على تعزيز الانضباط داخل بيئة العمل، مما ساهم في تنظيم سير المهام وضمان الالتزام بالإجراءات المحددة. وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن إدارة المؤسسة تسعى دائماً إلى اتباع الأساليب القيادية الناجحة لتعزيز أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستمر. (بشكيط، وآخرون، ٢٠٢٢)

وأن القيادة الاستراتيجية عبر أبعادها المتمثلة في التركيز على العاملين، كفاءة العملية، وتطوير الأعمال والإبداع التنظيمي، تمثل عاملاً جوهرياً في تعزيز الأداء العالي داخل هيئة الحشد الشعبي، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء العالي، بما يشمل جودة الإدارة، التحسين والتجديد المستمر، التوجه طويل الأمد، والانفتاح على التوجهات الفعّالة للموظفين. (الغزاوي، ٢٠٢١)

كما إن التركيز على العنصر البشري في المنظمات لم يعد مجرد خيار بل أصبح ضرورة استراتيجية، إذ يُعتبر الموظف المحرك الأساسي لأي عملية تنظيمية، ويُعزز الأداء حين تُمنح له الحرية في إنجاز المهام وتشجيع أسلوب العمل الجماعي، بعيدًا عن الأوامر الصارمة والتقييد الذي قد يقتل روح الإبداع والابتكار. وقد أبرزت الدراسة الحالية أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين في بلدية وجانة، مؤكدة من خلال التحليل النظري والبيانات الميدانية وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة والأداء الفعّال للموظفين.(عدلان، وآخرون، ٢٠٢١)

ولقد أظهرت الدراسة أهمية القيادة كظاهرة تنظيمية أساسية لضمان استمرارية المؤسسات وتحقيق التميز والنجاح فالقيادة ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي عملية تأثير متبادلة تجمع بين القائد والمروّسين، وتعمل على توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز روح التعاون بينهم. وقد أظهرت النتائج الميدانية حول تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع "سونلغاز قالمة" أن القيادة الفعّالة تساهم في سد الفجوة بين مراكز القيادة والموظفين، وتعزز الثقة بينهم، مما ينعكس إيجابًا على تحسين الأداء من خلال تفعيل نظام الحوافز، تعزيز الاتصال، وتشجيع العمل الجماعي.(بوشريط، وآخرون، ٢٠٢٣)

كما أظهرت الدراسة أن القيادة الإدارية تركز على مكونات أساسية تشمل مهارات القائد، أساليب التأثير، مصادر القوة، المواقف، والأهداف المشتركة، وأن فعاليتها تكمن في قدرتها على تحويل الأفراد من وضع إلى آخر أفضل، بما يعزز الأداء الوظيفي ويرفع مستوى الإنتاجية ولتحقيق ذلك، يجب أن تكون آليات تقييم الأداء دقيقة وموثوقة، مع وجود نظام تحفيز متكامل يشمل الجوانب المادية والمعنوية، لضمان رضا الموظفين وتعزيز التزامهم تجاه المؤسسة.(عرعر، وآخرون، ٢٠١٩)

وفي ختام هذه الدراسة، يتضح أن القيادة الإدارية تُعد عنصرًا أساسيًا في تعزيز الأداء الوظيفي للمروّسين، إذ تتجاوز مجرد توجيه العمل لتشمل التأثير الإيجابي على السلوكيات والالتزام وتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وقد بينت الدراسة أن القيادة تختلف عن مفاهيم أخرى مثل الرئاسة أو الزعامة أو الإدارة، لكونها تنبع من جماعة مؤمنة بأهدافها وتستمد سلطتها من تأثير القائد على أتباعه، وليس من فرض رسمي أو قوة شخصية مفترطة، كما أظهرت الدراسة أن تطور نظريات القيادة من النظرية الفردية، مرورًا بالنظريات السلوكية والموقفية، وصولًا إلى نظريات القيادة الحديثة والتحويلية، يعكس تزايد الاهتمام بالعلاقة التفاعلية بين القائد والمروّسين وعوامل الموقف، وضرورة مواءمة أساليب القيادة مع طبيعة العمل واحتياجات الأفراد لتحقيق أعلى مستويات الأداء.(كيرد، ٢٠١٥)

## قائمة المراجع:

- مؤذن، ز. (٢٠١٤). دور تحفيز الموظفين في الإدارة المحلية.
- كيرد، ع. (٢٠١٥). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بالأغواط.
- معاني، م. (٢٠١٥). درجة تحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما.
- إسماعيل، ب.، محجوبي، م.، & الصديق، م. (٢٠١٥). الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.
- القاسم، ع.، الغرابي، ز.، & البدور، ل. (٢٠١٦). تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين.
- طيب، وآخرون. (٢٠١٧). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- عباس، م. (٢٠١٧). آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين.
- عرعر، ف.، & عبد الهادي، د. (٢٠١٨). القيادة وأثرها على الأداء.
- أمال، ت.، & نور الهدى، ه. (٢٠١٩). النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين.
- العوفي، ه. (٢٠١٩). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة.
- بن يوب، د.، & لبيض، خ. (٢٠١٩). الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين.
- محمد، وآخرون. (٢٠٢٠). أثر إدارة الجودة على الأداء الوظيفي.
- الغزاوي، ك. (٢٠٢١). تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي.
- عدلان، ش.، & طيوش، ل. (٢٠٢١). أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين.
- العطية، ج.، & الطحيطاح، ع. (٢٠٢١). التحفيز والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.
- بشكيط، ن.، & بوسفط، ف. (٢٠٢٢). دور القيادة في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية للمواد العازلة والفلين.
- الأحمري، وآخرون. (٢٠٢٢). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.
- الأمين، ج. (٢٠٢٢). أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين.

- الغامدي، ح.، & طيبة، ح. (٢٠٢٣). أثر القيادة الإدارية على أداء إدارة تجربة المريض: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين ب مديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة.
- عفاية، وآخرون. (٢٠٢٣). دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي.
- عمري، وآخرون. (٢٠٢٣). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.
- البلوشي، ع. (٢٠٢٣). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي.
- حبيلس، وآخرون. (٢٠٢٤). إدارة الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الوظيفي بالمؤسسة.
- الشقذلي، ه. (٢٠٢٤). أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.

الملاحق

في إطار هذه الدراسة الميدانية أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى قياس أثر القيادة في تحسين أداء الموظفين بالتطبيق على فروع مكتبة جرير في المملكة العربية السعودية ويأتي هذا الاستبيان كجزء من الجهود البحثية إلى استكشاف آراء الموظفين وانطباعاتهم حول الدور الذي تمارسه القيادة في تطوير أدائهم وتعزيز كفاءتهم بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام للمؤسسة وإن تعاونكم في تعبئة هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية وشفافية يُعد مساهمة قيّمة في إنجاح هذه الدراسة حيث يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر بدقة عن وجهة نظركم الشخصية وكما نود التأكيد على أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة فالمقصود من هذا الاستبيان هو جمع مختلف وجهات النظر والإستفادة منها في سياق البحث العلمي فقط، وختاماً فإن مشاركتكم الفاعلة والصادقة تُعد عنصراً أساسياً في إثراء نتائج هذه الدراسة وتحقيق أهدافها المتمثلة في الكشف عن أثر القيادة على تحسين أداء الموظفين وتعزيز بيئة العمل نحو مزيد من التطوير والتميز المؤسسي.

#### البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐
- العمر: ٢٠ سنة الى ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى ٤٠ سنة ☐ ٤٠ سنة فأكثر ☐
- المؤهل: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐
- الخبرة: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ ١٠ سنوات فأكثر ☐

#### القيادة

| المتغيرات | الأبعاد                                           | عدد العبارات | المصدر                                                                                       |
|-----------|---------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| القيادة   | بعد الإشراف<br>بعد بناء فرق العمل.<br>بعد التحفيز | ٣٥ عبارة     | كيرد، ٢٠١٥، استبيان القيادة، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. |

## استبيان القيادة

| الرقم   | العبارة                                                | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|--------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الإشراف |                                                        |            |       |       |           |                |
| 1       | لا يقبل و لا يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر او الغياب.  |            |       |       |           |                |
| 2       | يوزع المدير الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم. |            |       |       |           |                |
| 3       | يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.              |            |       |       |           |                |
| 4       | لا يهتم المدير بتحديث برامج تدريب العاملين.            |            |       |       |           |                |
| 5       | يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين.      |            |       |       |           |                |
| 6       | لا يهتم المدير بآراء المروّسين حول سلوكياته وتصرفاته.  |            |       |       |           |                |
| 7       | لا يلزم المدير جميع العاملين بمستويات أداء معينة.      |            |       |       |           |                |

|                |  |  |  |  |                                                            |    |
|----------------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------|----|
|                |  |  |  |  | يضع المدير خطة العمل وطريقة ادائه بمشاركة الآخرين.         | 8  |
|                |  |  |  |  | يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل.             | 9  |
|                |  |  |  |  | لا يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين. | 10 |
|                |  |  |  |  | يعتبر المدير العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية.       | 11 |
|                |  |  |  |  | يأخذ في عين الإعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين .              | 12 |
| بناء فرق العمل |  |  |  |  |                                                            |    |
|                |  |  |  |  | يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات.           | 13 |
|                |  |  |  |  | يثمن المدير اداء الجماعة.                                  | 14 |
|                |  |  |  |  | المهم بالنسبة للمدير هو بناء فريق عمل عالي الأداء .        | 15 |
|                |  |  |  |  | يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة                 | 16 |
|                |  |  |  |  | يلتقى أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل.              | 17 |

|         |  |  |  |  |                                                            |    |
|---------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------|----|
|         |  |  |  |  |                                                            |    |
|         |  |  |  |  | يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة.                    | 18 |
|         |  |  |  |  | يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم.              | 19 |
|         |  |  |  |  | يختار الزملاء بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لأداء مهمة ما.  | 20 |
|         |  |  |  |  | بوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء.                 | 21 |
|         |  |  |  |  | لا يفرق المدير في تعامله مع أفراد فريق العمل.              | 22 |
|         |  |  |  |  | لا يعتبر المدير وجود فريق متماسك بمثابة تهديد له.          | 23 |
|         |  |  |  |  | يستأثر المدير باتخاذ القرارات المهمة حتى في وجود الجماعة.  | 24 |
| التحفيز |  |  |  |  |                                                            |    |
|         |  |  |  |  | كل الظروف المحيطة بالعمل (هدوء، الإضاءة، التهوية...) جيدة. | 25 |
|         |  |  |  |  | فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة.                            | 26 |

|  |  |  |  |  |    |                                                                 |
|--|--|--|--|--|----|-----------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 27 | احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي.                        |
|  |  |  |  |  | 28 | أجري لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به.                           |
|  |  |  |  |  | 29 | علاوة و تعويض مخاطر العمل مرضية.                                |
|  |  |  |  |  | 30 | يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره.              |
|  |  |  |  |  | 31 | بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي ببني وبين زملائي في العمل. |
|  |  |  |  |  | 32 | اشعر بحب العمل أكثر من الآخرين.                                 |
|  |  |  |  |  | 33 | اشعر بالأمان والطمأنينة في عملي.                                |
|  |  |  |  |  | 34 | هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال.                 |
|  |  |  |  |  | 35 | سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة.                    |

## الأداء الوظيفي

### البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐
- العمر: ٢٠ سنة الى ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى ٤٠ سنة ☐ ٤٥ سنة فأكثر ☐
- المؤهل: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐
- الخبرة: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ ١٠ سنوات فأكثر ☐

| المتغيرات      | الأبعاد        | عدد العبارات | المصدر                                                                                               |
|----------------|----------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأداء الوظيفي | الأداء الوظيفي | ١٢ عبارة     | كيرد، ٢٠١٥، استبيان الأداء الوظيفي، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية . |

### استبيان الأداء الوظيفي

| الرقم | العبارة                               | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1     | تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة. |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |  |    |                                                                         |
|--|--|--|--|--|----|-------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |    |                                                                         |
|  |  |  |  |  | 2  | عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي.                             |
|  |  |  |  |  | 3  | ضعف التفاعل بينك و بين رئيسك يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي.        |
|  |  |  |  |  | 4  | اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم. |
|  |  |  |  |  | 5  | العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء.                          |
|  |  |  |  |  | 6  | يتبادل افراد فريق العمل الخبرات والمهارات.                              |
|  |  |  |  |  | 7  | فرق العمل يذلل المهام الصعبة والمعقدة.                                  |
|  |  |  |  |  | 8  | العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء.                       |
|  |  |  |  |  | 9  | يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره.                      |
|  |  |  |  |  | 10 | عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافزا للعاملين لتطوير أدائهم.               |

|  |  |  |  |  |                                                                     |    |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  |                                                                     |    |
|  |  |  |  |  | ثمة تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء. | 11 |
|  |  |  |  |  | تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني الى رفع مستوى ادائي.           | 12 |

أثر القيادة على تحسين أداء الموظفين في فروع مكتبة جرير بالمملكة  
العربية السعودية

**The Impact of Leadership on Improving  
Employee Performance in Jarir Bookstore  
Branches In the Kingdom of Saudi Arabia**

اسم الطالبة

بسمه علي عبد الله مجلي

الرقم الجامعي

٢٢١٠٠٢٥٢٣

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥ – الفصل الدراسي الثالث

## الإهداء

إلى كل من كان سندًا وداعمًا لي في مسيرتي العلمية...

أهدي ثمرة جهدي هذا عربون وفاء وتقدير.

### الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث العلمي، سواء بالدعم المعنوي أو الإرشاد الأكاديمي، وأخص بالذكر مشرفي وزملائي الذين قدموا لي نصائحهم القيمة، وشاركوا معي خبراتهم، فكان لهم دور كبير في تطوير مهاراتي العلمية وتوسيع مداركي البحثية.

كما أتوجه بالشكر لكل من ساندني وشجعني في هذه الرحلة، فلولاً لله ثم دعمهم لما تمكنت من إكمال هذا العمل بالشكل الذي أطمح إليه.

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| ٧  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....           |
| ٨  | المقدمة:.....                                    |
| ١٠ | مشكلة الدراسة.....                               |
| ١٠ | فجوات على المستوى النظري.....                    |
| ١٠ | فجوات على المستوى التطبيقي.....                  |
| ١١ | أهمية الدراسة.....                               |
| ١١ | على المستوى النظري:.....                         |
| ١١ | على المستوى التطبيقي:.....                       |
| ١٢ | أسئلة الدراسة.....                               |
| ١٢ | أهداف الدراسة.....                               |
| ١٣ | فرضيات الدراسة.....                              |
| ١٣ | نموذج الدراسة.....                               |
| ١٤ | منهجية الدراسة.....                              |
| ١٥ | الدراسة الميدانية.....                           |
| ١٥ | مخطط المشروع المقترح.....                        |
| ١٦ | الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....              |
| ١٧ | المقدمة:.....                                    |
| ١٨ | المتغير المستقل.....                             |
| ٢٥ | المتغير التابع.....                              |
| ٣٢ | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| ٣٢ | الخاتمة:.....                                    |
| ٣٣ | الفصل الثالث: منهجية البحث.....                  |
| ٣٤ | المقدمة.....                                     |

|         |                                 |
|---------|---------------------------------|
| ٣٤..... | التعريفات الإجرائية             |
| ٣٥..... | تصميم البحث                     |
| ٣٦..... | مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات |
| ٣٨..... | طرق جمع البيانات                |
| ٤٠..... | أنواع البيانات                  |
| ٤١..... | طرق وأساليب تحليل البيانات      |
| ٤٢..... | الخاتمة                         |
| ٤٣..... | المراجع:                        |
| ٤٥..... | الملاحق                         |

## قائمة الأشكال:

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                     | رقم الصفحة |
|-----------|-------------------------------------------------|------------|
| ١         | نموذج البحث                                     | ١٣         |
| ٢         | القيادة الإستراتيجية<br>المصدر (الغزاوي، ٢٠٢١)  | ٢١         |
| ٣         | محددات الأداء الوظيفي<br>(عفايفية وآخرين، ٢٠٢٣) | ٣٠         |
| ٤         | ملخص تصميم البحث<br>الطالبة، ٢٠٢٥               | ٣٦         |

## قائمة الجداول:

| رقم الصفحة | عنوان الجدول                                       | رقم الجدول |
|------------|----------------------------------------------------|------------|
| ٣٠         | المفاهيم المرتبطة بالقيادة<br>بوشريط، وآخرون، ٢٠٢٣ | ١          |
| ٣٧         | مجتمع الدراسة<br>الطالبة، ٢٠٢٥                     | ٢          |
| ٣٧         | عينة البحث<br>الطالبة، ٢٠٢٥                        | ٣          |
| ٣٩         | المتغير المستقل (القيادة)<br>كيرد، ٢٠١٥            | ٤          |
| ٣٩         | المتغير المستقل (الأداء<br>الوظيفي)<br>كيرد، ٢٠١٥  | ٥          |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

لطالما شكّلت القيادة ركيزة أساسية في تطور المجتمعات الإنسانية، حيث تطلع الأفراد على مر العصور إلى وجود قائد كفء يمثل مصدر إلهام لهم، يخفف من وطأة التحديات، ويضمن علاقة قائمة على الاحترام المتبادل، ولا يمكن إنكار الدور الحيوي الذي يلعبه القائد في مختلف البيئات التنظيمية، إذ يحتاج الأفراد إلى من يوجههم، وينسق جهودهم، ويوحد رؤيتهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وفي سياق المؤسسات، تتجلى أهمية القيادة الإدارية بوصفها نمطًا مميزًا من أنماط القيادة، نظرًا لارتباطها الوثيق بالتنظيم غير الرسمي داخل بيئة العمل، وما يتطلبه ذلك من اعتماد نهج إيجابي في التفاعل مع الأفراد فالقيادة الإدارية لا تقتصر على إصدار الأوامر، بل تشمل بناء علاقات قائمة على التعاون والثقة، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ورغم هذا التصور الإيجابي، إلا أن طبيعة القيادة الإدارية، وحدود أدوارها، ما تزال موضوعًا مفتوحًا للنقاش والبحث في الأدبيات العلمية المعاصرة. (عرعر، وآخرون، ٢٠١٨)

وأصبحت القيادة اليوم أحد أبرز العوامل التي تُحدد نجاح أي مؤسسة إدارية، ولذلك نالت اهتمامًا واسعًا من قبل علماء الإدارة، وأصبحت محورًا أساسيًا في مجالات مثل إدارة الأعمال، وعلم النفس، والإدارة العامة، وتسعى القيادات الإدارية إلى تحسين أداء الموظفين من خلال اختيار أسلوب قيادي يتناسب مع طبيعة العمل وطموحات المؤسسة، حيث أن نمط القيادة الذي يتبعه المدير يؤثر بشكل مباشر وفعل على أداء الموظفين، ويساهم في رفع كفاءة المنظمة بشكل عام. (امال، وآخرون، ٢٠١٩)

ونُقاس فعالية القيادة من خلال نتائجها فهي إما أن تكون قيادة ضعيفة تُهدر الموارد، وتعرقل سير العمل، وتفقد المؤسسة طاقاتها البشرية المميزة، إذ ينحصر التركيز في مصالح القائد الشخصية على حساب الأهداف العامة، أو تكون قيادة فعّالة تحقق الفارق، من خلال استثمار الموارد المتاحة، وتطوير الكفاءات، وتعزيز العمل الجماعي لتحقيق أفضل أداء ممكن، كما أن القيادة الناجحة تُسهم في استمرارية المؤسسة وتكيفها مع التحديات، خاصة في بيئة تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الشديدة فالمعيار الحقيقي لأي قائد هو قدرته على توجيه فريقه لتحقيق أهداف مشتركة، وسط هذه المتغيرات. (كبرد، ٢٠١٥)

كما أن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين وتوجيه قدراتهم واهتماماتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ونجاح القائد يعتمد بشكل كبير على صفاته الشخصية، لأنها تحدد أسلوبه في التعامل مع فريقه ومدى قدرته على تحسين أدائهم ومن الواضح اليوم أن تطور المجتمعات والدول يرتبط بشكل مباشر بكفاءة القيادة الإدارية الواعية، التي تسعى إلى رفع مستوى أداء الأفراد، ويُعد الربط بين أهداف الموظف وأهداف

المؤسسة، إلى جانب التقييم المستمر للأداء واتباع أساليب التطوير، من العوامل الأساسية لتحقيق نتائج متميزة. (كيرد، ٢٠١٥)

وتُعد القيادة من المهارات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها كل من يسعى لتحقيق أفضل النتائج في بيئة العمل، فهي لا تقتصر فقط على اتخاذ القرارات، بل تشمل أيضاً القدرة على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، وتمكين الأفراد من أداء مهامهم بكفاءة، وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم، خاصة في المواقف الصعبة ومن خلال هذا النهج، يمكن الوصول إلى الأهداف المطلوبة بسرعة وكفاءة، مع تقليل التكاليف والجهد المبذول وفي المقابل، فإن ضعف القيادة أو غياب الكفاءة الإدارية يؤدي إلى سلسلة من التحديات، مثل سوء إدارة الموارد، وزيادة الهدر، وتراجع مستوى الأداء العام، مما ينعكس سلباً على جودة النتائج المحققة، كما أن ضعف الانضباط وغياب الكفاءات أو عدم استثمارها بالشكل الأمثل غالباً ما يكون نتيجة مباشرة لأساليب الإدارة غير الفعالة، الأمر الذي يُعد أحد أبرز معوقات تطبيق استراتيجيات الجودة. (العوفي، ٢٠١٩)

واستناداً إلى المعطيات النظرية التي تم استعراضها، تتجلى الأهمية البالغة للقيادة بوصفها عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي ودعم النمو التنظيمي داخل بيئات العمل.

فالأساليب القيادية الفعالة لا تُعد فقط وسيلة لإدارة الفرق، بل تشكل عنصراً حاسماً في تحفيز الموظفين، ورفع مستوى التفاعل والإنتاجية، وتحقيق الأهداف بجودة عالية.

وانطلاقاً من هذه الرؤية، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة ومستوى أداء الموظفين في فروع مكتبة جرير بالمملكة العربية السعودية، من خلال استكشاف أبعاد القيادة المؤثرة وتحديد مدى تأثير كل بُعد على كفاءة الأفراد وسلوكهم المهني داخل المؤسسة.

وتتناول الدراسة تحديد مشكلة البحث وصياغة تساؤلاته، مع توضيح أهداف الدراسة وأهميتها، إضافة إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، واختيار المنهج العلمي الأنسب لمعالجة التساؤلات المطروحة.

ومن خلال هذا الإطار البحثي، تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج عملية مدعومة بالأدلة، يمكن الاستفادة منها في تطوير أساليب القيادة داخل المؤسسات، بما يسهم في تحسين بيئة العمل، ورفع كفاءة الموارد البشرية، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي.

## 1.2. مشكلة الدراسة

وتُعد القيادة من العوامل المحورية في أي بيئة عمل، لما لها من تأثير مباشر في سلوك الموظفين، وتحفيزهم، ورفع مستوى أدائهم الفردي والجماعي، ومع تزايد التحديات التنظيمية وتنوع احتياجات بيئات العمل الحديثة، أصبحت الحاجة ماسة إلى فهم أعمق للدور الذي تلعبه القيادة في تحسين أداء الموظفين، ليس فقط من حيث الأثر المباشر، بل أيضًا من خلال الأساليب القيادية المناسبة، والبيئة التي تهيئها لرفع الكفاءة وتحقيق الأهداف، ورغم الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع في الأدبيات الإدارية، إلا أن هناك عددًا من الفجوات التي لا تزال قائمة، مما يستدعي إجراء دراسات معمقة لسد هذه الثغرات وتوفير إطار علمي وتطبيقي واضح يمكن للمؤسسات الاستفادة منه.

ويتم تقسيم المشكلة إلى فجوات نظرية وتطبيقية:

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- نقص التكامل بين النظريات المختلفة التي تفسر العلاقة بين القيادة وتحسين الأداء، وعدم وجود نموذج نظري موحد يربط بين أبعاد القيادة والسلوك الوظيفي.
- قلة الدراسات التي تركز على أنماط القيادة الحديثة (مثل القيادة التشاركية أو التحويلية) في سياق تحسين أداء الموظفين، مقارنة بالتركيز التقليدي على الأساليب السلطوية أو الكلاسيكية.
- ضعف التفسير النظري للآليات النفسية والتنظيمية التي تُظهر كيف تؤثر القيادة في تحفيز الموظفين وتوجيه سلوكهم نحو الأداء العالي.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- قلة الدراسات التطبيقية في السياقات المحلية أو الإقليمية، حيث إن معظم الأبحاث تركز على بيئات أعمال غربية، مما يُصعب تعميم النتائج على مجتمعات أخرى تختلف ثقافيًا وتنظيميًا.

- عدم وضوح الأدوات والأساليب العملية التي يمكن للقادة استخدامها فعليًا لتحسين الأداء، رغم توفر الأطر النظرية.
  - ضعف الربط بين ممارسات القيادة الفعلية ومؤشرات الأداء الوظيفي في مؤسسات متعددة القطاعات، مما يعيق وضع سياسات داخلية فعالة مبنية على الأدلة.
- الإشكالية الرئيسية:** ما أثر القيادة على تحسين أداء الموظفين بفروع مكتبة جرير في المملكة العربية السعودية؟

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

- تسليط الضوء على الأبعاد النفسية والتنظيمية التي من خلالها تؤثر القيادة في الموظفين، مثل الدافعية، والرضا الوظيفي، والالتزام المهني.
- الإسهام في سد الفجوات النظرية الناتجة عن التفاوت في نتائج الدراسات السابقة، وذلك عبر تحليل هذه العلاقة في سياقات تنظيمية متنوعة.
- إثراء الأدبيات الإدارية من خلال تقديم دراسة منهجية تجمع بين النظرية والتطبيق في موضوع ما زال يحظى باهتمام واسع من الباحثين والممارسين على حد سواء.

#### 1.1.1. على المستوى التطبيقي:

- تطوير السياسات القيادية الداخلية التي تستند إلى نتائج علمية مدروسة، بما يعزز من قدرة القادة على تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.
- تصميم برامج تدريب وتطوير للقيادات تركز على أنماط القيادة الفعالة في رفع الكفاءة والإنتاجية داخل بيئة العمل.

- تقديم أدوات عملية قابلة للقياس يمكن استخدامها من قبل إدارات الموارد البشرية لتقييم تأثير القيادة على أداء الموظفين.
- تعزيز بيئة العمل التنظيمية من خلال تبني ممارسات قيادية تضمن التواصل الفعال، والتمكين، وبناء الثقة بين القادة والموظفين.

## 1.2. أسئلة الدراسة

- ما الأبعاد النفسية والتنظيمية التي من خلالها تؤثر القيادة في أداء الموظفين (مثل: الدافعية، والرضا الوظيفي، والالتزام المهني)؟
- كيف تساهم أنماط القيادة المختلفة في تحفيز الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم؟
- إلى أي مدى يمكن للقيادة الفعالة أن تعزز من بيئة العمل التنظيمية وتدعم التواصل والثقة بين القادة والموظفين؟
- ما مدى قابلية تطبيق مخرجات القيادة الفعالة في تطوير السياسات الإدارية الداخلية؟
- ما نوع البرامج التدريبية التي يمكن أن تُبنى على نتائج الدراسة لتحسين مهارات القادة في تعزيز أداء الموظفين؟

## 1.1. أهداف الدراسة

**الهدف العام :** التعرف على أثر القيادة على تحسين أداء الموظفين بفروع مكتبة جرير في المملكة العربية السعودية.

- تحديد الأبعاد النفسية والتنظيمية التي تُسهم من خلالها القيادة في التأثير على أداء الموظفين، مثل: الدافعية، والرضا الوظيفي، والالتزام المهني.
- استكشاف أنماط القيادة المختلفة ومدى مساهمتها في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم داخل المؤسسات.
- بيان دور القيادة الفعالة في تعزيز بيئة العمل التنظيمية، وخاصة ما يتعلق بالتواصل الداخلي، التمكين، وبناء الثقة بين القادة والموظفين.

- التحقق من مدى قابلية تطبيق مخرجات القيادة الفعالة في تطوير السياسات الإدارية الداخلية.
- اقتراح آليات عملية قابلة للتطبيق لتطوير السياسات الإدارية والقيادية، استنادًا إلى نتائج الدراسة.

## 1.2. فرضيات الدراسة

**H1:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة وتحسين أداء الموظفين بفروع مكتبة جرير في المملكة العربية

**Ha:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد النفسية والتنظيمية (مثل: الدافعية، الرضا الوظيفي، والالتزام المهني) وبين تأثير القيادة على أداء الموظفين.

**Hb:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة المختلفة ومدى مساهمتها في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم داخل المؤسسات.

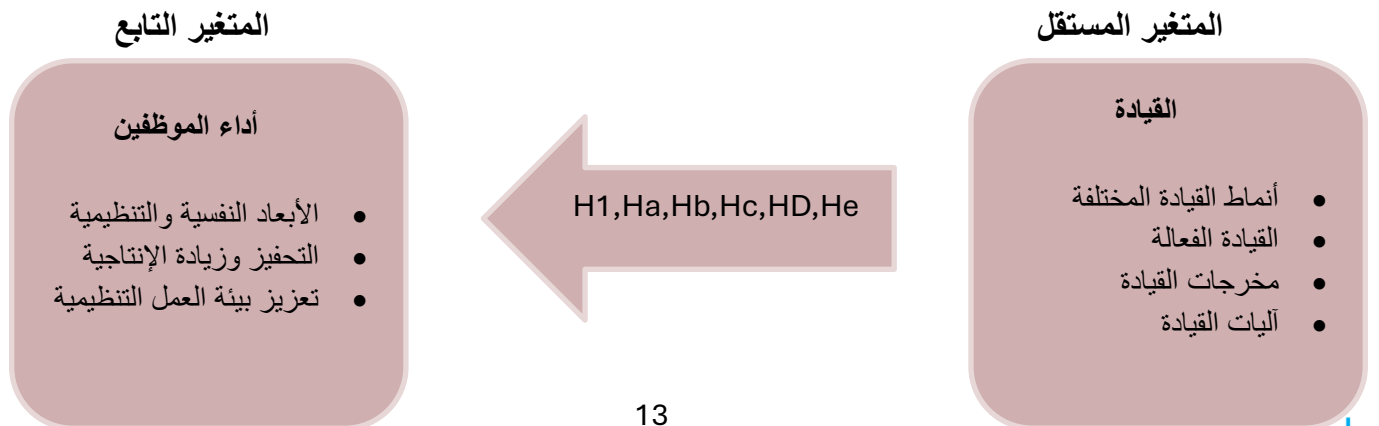
**Hc:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وتعزيز بيئة العمل التنظيمية، وخاصة ما يتعلق بالتواصل الداخلي، التمكين، وبناء الثقة بين القادة والموظفين.

**Hd:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين قابلية تطبيق مخرجات القيادة الفعالة وتطوير السياسات الإدارية الداخلية.

**He:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين آليات القيادة والإدارة العملية المقترحة وبين تطوير السياسات الإدارية والقيادية.

## 1.3. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغير الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي:



## الشكل (1)

### نموذج البحث

المصدر: الطالب، 2025

## 1.4. الدراسة الميدانية

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة في تحسين أداء الموظفين في فروع مكتبة جرير بالمملكة العربية السعودية ، من خلال التركيز على الأساليب القيادية المتبعة من قبل المديرين والمشرفين، ودورها في تحفيز الأفراد، ورفع مستوى كفاءتهم، وتعزيز التزامهم الوظيفي، وتسعى الدراسة إلى تقييم العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة ومجموعة من مؤشرات الأداء، مثل جودة العمل، الإنتاجية، والرضا الوظيفي، بهدف الوصول إلى فهم أعمق لكيفية تأثير القيادة على تطوير الأداء العام للموظفين، وسيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات بواسطة استبانة مصممة لقياس أبعاد القيادة وعلاقتها بمستوى أداء الموظفين، بما يعزز من قدرة المؤسسات على تبني ممارسات قيادية أكثر فاعلية.

## 1.5. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول : المقدمة.
- الفصل الثاني : الإطار النظري.
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع : التحليل الإحصائي.
- الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة.

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يرتبط نجاح المؤسسات واستمرارها ارتباطاً وثيقاً بكفاءة استثمارها للموارد البشرية المتاحة والمتوقعة، بما في ذلك خبراتهم، قدراتهم، ومستوى أدائهم وحماسهم للعمل، إذ تعتمد أغلب المؤسسات على عنصر المنافسة كأداة استراتيجية للتميز من خلال تحفيز العاملين، وكسب ولائهم، وتوجيه سلوكهم بما يخدم أهداف المؤسسة، ويُعدّ الاهتمام بالموارد البشرية عاملاً جوهرياً لبقاء المؤسسة وتطورها، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص، إذ تمثل هذه الموارد الدعامة الأساسية لتحقيق التقدم على المستويين المحلي والوطني (مؤذن، 2014)

كما تلعب القيادة دوراً محورياً في تحسين أداء الموظفين من خلال قدرتها على توفير الحوافز المناسبة التي تعزز من دافعية العاملين وتدفعهم نحو تحقيق أداء أفضل. فوجود حوافز فعالة، سواء كانت مادية أو معنوية، يُعد أحد الأدوات الأساسية التي يستخدمها القادة لتحفيز فرق العمل، بينما يؤدي غياب هذه الحوافز إلى تراجع ملحوظ في الأداء. وتجدر الإشارة إلى أن تأثير الحوافز يختلف باختلاف العوامل الفردية مثل الجنس، والعمر، والمركز الوظيفي، والوضع المعيشي والتعليمي للموظف. كما أن نظم الحوافز تتباين بين المؤسسات بحسب طبيعة القيادة فيها وطبيعة نشاطها ومجال عملها. (القاسم، وآخرون، ٢٠١٦)

ويسعى جميع القادة إلى تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، باعتباره أحد الركائز الأساسية التي يُعتمد عليها في تحقيق سير عمل مهني فعال، فهناك علاقة قوية بين مستوى أداء الموظف وحجم الإنجاز؛ إذ كلما ارتفع الأداء وتميّز، انعكس ذلك بشكل مباشر على تحقيق نتائج إيجابية وإنجازات ملموسة ويسهم هذا التحسن في الأداء في بناء بيئة عمل إيجابية يسودها النشاط، والعدالة، والمساواة بين الموظفين، بعيداً عن مظاهر التحيز أو المحسوبية. (البلوشي، ٢٠٢٣)

ولضمان استمرارية المنظمة ونجاحها على المدى الطويل، من المهم أن يحرص القادة على توفير توازن مناسب بين الحوافز المادية والمعنوية، بحيث تتماشى مع قدرات الموظفين وما يبذلونه من جهود، هذا التوازن لا يرفع فقط من مستوى رضا الموظفين، بل يعزز أيضاً شعورهم بالانتماء والولاء، مما يساعد في الحفاظ على الكفاءات داخل المنظمة (الشغذلي، 2024).

## 2.2. المتغير المستقل (القيادة)

### تعريف القيادة:

القيادة الإدارية هي عملية يقوم بها القائد الإداري تشمل اتخاذ القرارات، إصدار التوجيهات، والإشراف على الموظفين لا تعتمد فقط على السلطة الرسمية، بل تشمل أيضاً القدرة على التأثير في الآخرين وجذبهم للتعاون، بهدف تحقيق أهداف محددة فهي تجمع بين استخدام الصلاحيات الرسمية وبين مهارات التواصل والإقناع لتحفيز الفريق على العمل نحو نفس الهدف. (امال، وآخرون، ٢٠١٩)

وأسلوب القيادة الذي يتبعه القادة في المؤسسات يُعد من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء العاملين فيها، حيث إن القائد، بحكم موقعه في قمة الهيكل التنظيمي، يتحمل مسؤوليات واسعة تشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية ويعتمد نجاح المؤسسة في تطوير أداء موظفيها بشكل كبير على نوع القيادة المتبعة، وتندرج أنماط القيادة عادة تحت ثلاثة أنواع رئيسية: النمط الأوتوقراطي الذي يركز على المركزية في اتخاذ القرار، والنمط الديمقراطي الذي يشجع على مشاركة العاملين في مختلف العمليات الإدارية، والنمط الحر الذي يمنح الموظفين حرية كاملة في العمل دون تدخل مباشر من القائد، ولكل من هذه الأنماط خصائص ومميزات قد تساهم في تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء، ويُعد اختيار النمط القيادي المناسب عاملاً حاسماً في التأثير على أداء العاملين، سواء بشكل إيجابي أو سلبي.

### أهمية القيادة:

تكتسب القيادة الإدارية أهمية متزايدة في ظل التحولات الحديثة، حيث تتجه الأفكار المستقبلية إلى الابتعاد عن أساليب السلطة التقليدية، والتركيز بدلاً من ذلك على تمكين الموظفين وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات. هذا التوجه يعكس بيئة عمل تعتمد على الابتكار والمبادرة والعمل الجماعي بشكل طبيعي، دون تصنع، ومع التغيرات السريعة في التكنولوجيا وتقلب احتياجات العملاء، لم يعد التخطيط الطويل الأمد فعالاً كما كان في السابق، وأصبحت المنظمات مطالبة بأن تكون أكثر ديناميكية وقدرة على التكيف، في هذا السياق، تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في تنسيق وتنظيم جهود الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة فهي تجمع بين الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، وتساهم بفاعلية في إنجاح العمليات الإدارية من خلال بناء فريق يعمل بروح مشتركة نحو أهداف واضحة ولا تقتصر فاعلية القيادة على إصدار الأوامر أو

التوجيهات، بل تشمل أيضاً التفاعل الإيجابي مع الموظفين ، سواء عبر التواصل المباشر أو من خلال إشراكهم في المهام الإدارية وصنع القرار، القيادة الإدارية الناجحة تُعدّ عاملاً أساسياً في تخطي العقبات التي قد تعيق سير العمل، وتمنع تحوّل الإجراءات إلى أنظمة جامدة تهدر الوقت والموارد. لذا، فإن القائد الناجح لا يكتفي بالإدارة، بل يكون مصدراً للإلهام والحركة داخل المؤسسة، ويقودها نحو التغيير والتطور باستمرار. (الغامدي، وآخرون، ٢٠٢٣)

### خصائص القيادة الاستراتيجية:

يمتلك القائد الاستراتيجي مجموعة من السمات والمهارات التي تميّزه عن غيره، فهو يتمتع بقدرة عالية على التواصل والإقناع، ويستند في ذلك إلى الاطلاع الواسع، والالتزام، والاستعداد لتفويض الصلاحيات وتمكين الآخرين، إضافةً إلى حسن استخدام السلطة بشكل متوازن وذكي، كما يُعرف القائد الاستراتيجي بوعيه الذاتي، وقدرته على الاستماع الجيد وفهم الآخرين، إلى جانب مهارات الابتكار والتفكير غير التقليدي الذي يساعده على تغيير الأوضاع الراهنة نحو الأفضل، ولا يقتصر دوره على ذلك، بل يتسم أيضاً بالقدرة على مواجهة التحديات، واتخاذ القرارات المناسبة وتفسير المواقف بدقة، مع ما يمتلكه من ثقة بالنفس واستعداد لتبادل وجهات النظر مع جميع الأطراف، كما أن القائد الاستراتيجي يتميز بخمس خصائص أساسية تبرز مكانته القيادية، وهي:

- امتلاك خصال نادرة: مثل الخبرة والمعرفة العميقة التي تمنحه قدرة مؤثرة داخل التنظيم.
- المسؤولية الوظيفية: إذ يشغل مواقع عليا مرتبطة بمهام وقرارات استراتيجية تتطلب مستوى عالياً من المسؤولية.
- مكامن القوة الشخصية: وهي القوة التأثيرية الذاتية التي تمكنه من قيادة الآخرين بإرادتهم، بعيداً عن سلطاته الرسمية.
- العلاقات الواسعة: حيث يتمتع بشبكة قوية من العلاقات الداخلية والخارجية تخدم رؤية المنظمة وتدعم تطلعاتها المستقبلية.
- الخريطة المعرفية العقلية: ويقصد بها الإدراك العميق والقدرة على تحليل البدائل الاستراتيجية بشكل يمكن متخذ القرار من تفضيل البديل الأمثل عن وعي ودراية. (الغزاوي، ٢٠٢١)

## العوامل المؤثرة في القيادة:

إن القيادة الفعالة لا تنشأ بصورة عشوائية أو نتيجة لاجتهادات فردية لقلّة من القادة الاستثنائيين، بل هي عملية شمولية تمتد إلى مختلف المستويات داخل المنظمة، وتؤثر في جميع أنشطتها ومجالات عملها، ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري التعرف على أبرز العوامل التي تسهم في تشكيل القيادة الإدارية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **أهداف المنظمة:** وتشمل الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى وكذلك الأهداف المرحلية قصيرة المدى، حيث تؤثر هذه الأهداف في طبيعة القيادة وأساليبها.
  - **سمات القائد وسلوكه:** إذ تلعب الخصائص الشخصية والجسمية والنفسية والسلوكية للقائد دوراً محورياً في تحديد أسلوبه القيادي وقدرته على التأثير.
  - **خصائص المروّوسين:** فالصفات الجسمية والنفسية والسلوكية للعاملين تشكل عاملاً مهماً في تفاعلهم مع القائد واستجاباتهم لتوجيهاته.
  - **العوامل والظروف البيئية:** سواء الداخلية منها المرتبطة بالمنظمة أو الخارجية المحيطة بها، فهي تشكل بيئة مؤثرة تفرض على القيادة التكيف والتعامل بمرونة.
  - **طبيعة المنظمة:** من حيث حجمها، وهيكلها التنظيمي، وأساليب اتخاذ القرار، وطبيعة المهام الموكلة، إضافةً إلى نظم الحوافز وجماعات العمل، وهي جميعها عناصر تحدد مدى فعالية القيادة.
- وبناءً على ذلك، فإن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تراعي مختلف هذه العوامل وتتكيف معها لتحقيق الأهداف بكفاءة، مع تعزيز التفاعل الإيجابي بين القائد والمروّوسين والبيئة التنظيمية. (عدلان، وآخرون، ٢٠٢١)

## أبعاد القيادة الاستراتيجية:

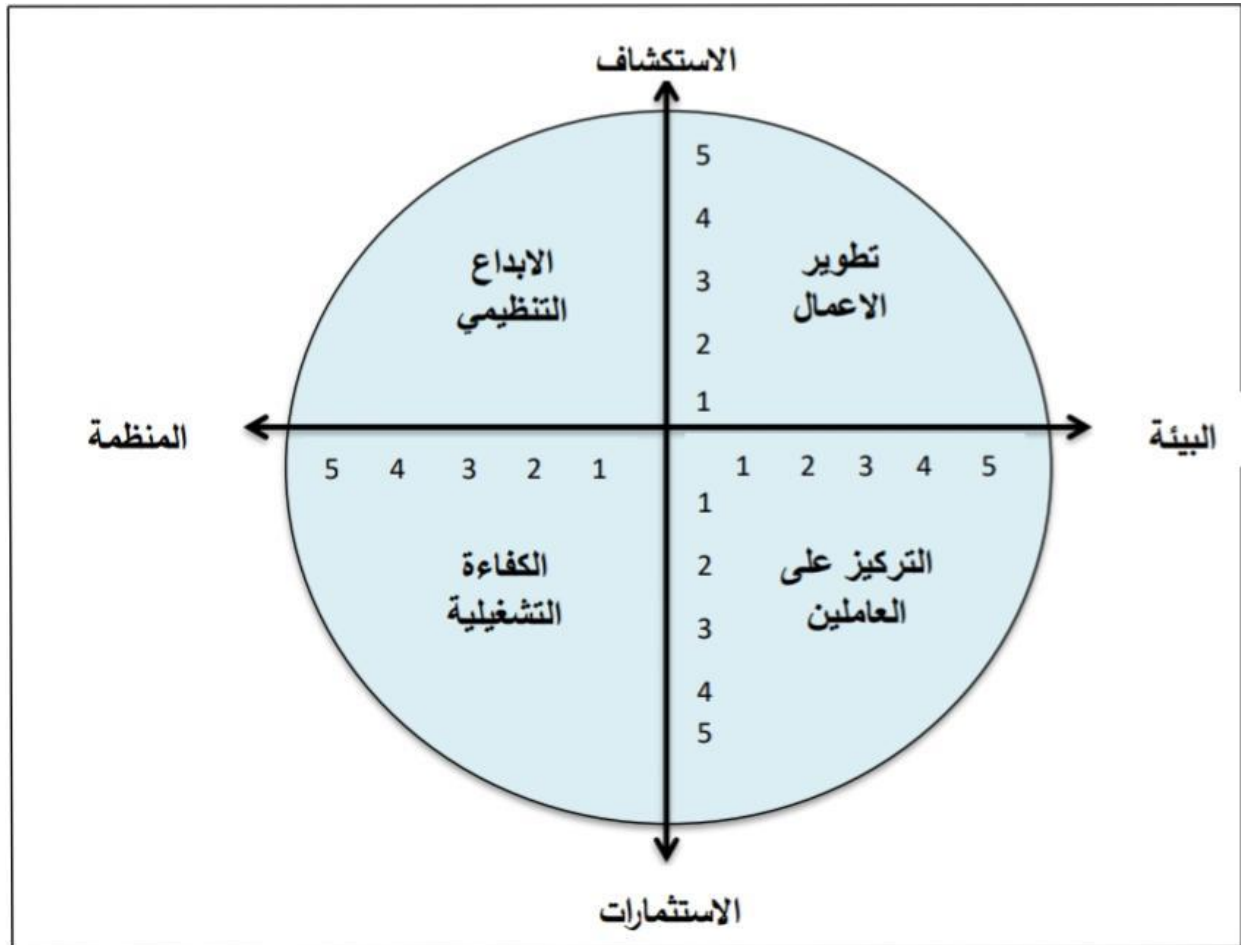
تقوم القيادة الاستراتيجية على مجموعة من الأبعاد الرئيسة التي يمكن من خلالها تقييم فعاليتها وقياس مستوى ممارستها داخل المنظمات. وقد اعتمدت هذه الدراسة أربعة أبعاد أساسية تمثل مرتكزات القيادة الاستراتيجية، وهي على النحو الآتي:

**التركيز على العاملين:** ويعني تبني أساليب وخطط إدارية تسعى إلى تعزيز الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين داخل المنظمة، وكذلك مع الشركاء الخارجيين.

**الكفاءة التشغيلية:** وتشمل وضع خطط تفصيلية توضح آليات تنفيذ الأعمال والمهام بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في الأداء.

**تطوير الأعمال:** ويتجسد في تزويد العملاء بمعلومات دقيقة وذات قيمة حول المنتجات والخدمات الحالية للشركة، إضافة إلى استراتيجياتها وخططها المستقبلية، بما يساهم في تعزيز مكانتها التنافسية.

**الإبداع التنظيمي:** ويقصد به إرساء ثقافة إبداعية داخل المنظمة من خلال تقديم رؤى وأفكار جديدة ومبتكرة ترتبط بالمنتجات والخدمات، الأمر الذي يساهم في تحقيق التميز والتجديد المستمر.



الشكل رقم (٣)

المصدر: (الغزاوي، ٢٠٢١)

## أنماط القيادة:

يُقصَد بالنمط القيادي ذلك السلوك المتكرر الذي يمارسه القائد أثناء قيامه بمهامه اليومية والإدارية، والذي يعكس أسلوبه الخاص في إدارة الآخرين والتأثير فيهم، وتتنوع أنماط القيادة تبعًا للخبرات والظروف التنظيمية، ومن أبرزها ما يلي:

**القيادة الأوتوقراطية:** يقوم هذا النمط على تركيز السلطة بيد القائد، حيث يخضع العاملون لتوجيهاته المباشرة ويُطالبون بتنفيذ أوامره بدقة ويعتمد القائد هنا على أسلوب التحفيز السلبي القائم على العقاب والتهديد، مع احتفاظه بحرية كاملة في صياغة القرارات ورسم السياسات ورغم ما يحققه هذا الأسلوب من انضباط وسيطرة، إلا أنه يُضعف روح الابتكار ويدفع الأفراد إلى تجنب المسؤولية خوفًا من الفشل أو التعرض للعقوبة.

**القيادة الديمقراطية (التشاركية):** يرتكز هذا النمط على مبدأ المشاركة والاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه فهو يتسم بالمرونة ويشجع على المبادرات الفردية والإبداع، كما يعمل على تنمية قدرات العاملين من خلال منحهم فرصًا للتطور المهني والوظيفي ويتميز هذا الأسلوب بوضوح الأهداف وفعالية الاتصال الداخلي، إضافة إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، مما يخلق بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والدافعية لتحقيق أهداف المنظمة.

**القيادة الفوضوية:** في هذا النمط يمنح القائد العاملين حرية شبه مطلقة في تحديد المهام والأنشطة دون تدخل مباشر منه ويُعد هذا الأسلوب محفزًا للمبادرات الفردية وتنمية القدرة على اتخاذ القرارات، خاصة لدى الأفراد الذين يتميزون بالمسؤولية والانضباط إلا أن غياب التوجيه قد يؤدي في بعض الحالات إلى استغلال الحرية الممنوحة بشكل سلبي، مما ينعكس في ضعف الالتزام أو هدر وقت وجهد العاملين نتيجة غياب التنظيم والتنسيق.

## المفاهيم المرتبطة بالقيادة:

عند تناول مفهوم القيادة، من المهم التمييز بينه وبين مجموعة من المفاهيم المتداخلة معه مثل: الإدارة، وسنوضح ذلك بدءًا بمفهوم الإدارة:

**الإدارة:** بينما يُعد الحديث عن القيادة قديماً قدم التاريخ، فإن تناول الإدارة بمفهومها الحديث لم يظهر إلا في العقود الأخيرة، وقد استقر الباحثون على أن الإدارة تقوم بعدد من الوظائف الأساسية، من أبرزها: التخطيط، إعداد الموازنات، التنظيم، إعداد الكوادر، الرقابة، وحل المشكلات، وتهدف هذه الوظائف إلى إيجاد بيئة تتسم بالنظام والاستمرارية، مع القدرة على التحكم في مسار الأحداث بدرجة كبيرة تُمكن من إنجاز الأعمال ضمن إطار زمني محدد ووفق ميزانية مضبوطة، وفي المقابل لا تركز القيادة على النمطية والنظام بقدر ما تهتم بالحركة والتجديد، إذ تقوم على ثلاث عمليات رئيسية:

1. وضع الاتجاه وصياغة الرؤية المستقبلية.

2. حشد الجهود والطاقات لتحقيق هذه الرؤية.

3. التحفيز وإثارة الدافعية لدى الأفراد.

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إن الإدارة والقيادة تلتقيان في بعض النقاط، أبرزها: تحديد ما ينبغي إنجازه، وتهيئة المناخ المناسب لتحقيق الأهداف، ثم متابعة النتائج لضمان مطابقتها للمعايير الموضوعية. ومع ذلك، يظل هناك اختلاف جوهري بينهما، حيث تركز الإدارة على التخطيط المنظم وتقليل المخاطر إلى أدنى مستوى، بينما تعتمد القيادة على التوجيه، الالتزام، والتحفيز عبر إحداث تغييرات متجددة تُسهم في إطلاق الطاقات الكامنة، وبالرغم من هذه الفوارق، فإن نجاح أي منظمة يظل مرهوناً بوجود كل من الإدارة والقيادة معاً وتكاملهما، وهذا ما يوضحه الجدول التالي: (بوشريط، وآخرون، ٢٠٢٣)

| النشاط                             | القيادة                                                                                                                                                               | الإدارة                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-تصميم برنامج جدول أعمال          | -تحديد الإتجاه.<br>- تنمية سلوكية مستقبلية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول الى هذه الزاويا                                                   | - التخطيط وإعداد الموازنات.<br>- وضع خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتيجة                                         |
| 2-تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج | -توحيد اتجاهات الأفراد.<br>- استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون الى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والاستراتيجية وقبولها.       | -التنظيم والحصول على الأفراد.<br>- وضع هيكل تنفيذ الخطة، شغ الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين، وضع نظم لمراقبة التنفيذ. |
| 3-تنفيذ الخطط                      | -التحفيز والتشجيع<br>- حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة.                                                           | -الرقابة وحل المشكلات<br>- مطابقة النتائج مع الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها.                                                                        |
| 4-النتائج                          | -إحداث التغيير ربما بدرجات كبيرة والذي يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي الى تحسين الموقف التنافسي للمنظمة. | -تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين.                                                                                            |

#### الجدول رقم (٤)

المصدر: (بوشريط، وآخرون، ٢٠٢٣)

## 2.3. المتغير التابع (أداء الموظفين)

يشهد موضوع الأداء الوظيفي اهتماما كبيرا وتجرى العديد من البحوث المستمرة حول حلول المشكلات المرتبطة به، وذلك نظراً لأهميته كوسيلة رئيسية لتحقيق أهداف العمل، علاوة على ذلك يعتبر الأداء الوظيفي مؤشرا على مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي للدول، سواء كانت متقدمة أو نامية، لذلك بدأت المؤسسات تولي اهتماما متزايدا بتحسين الأداء الوظيفي. (حبيلس وآخرين، ٢٠٢٤)

ومفهوم الأداء الوظيفي يشير إلى مجموعة السلوكيات الإدارية التي تعكس قيام الموظف بواجباته الوظيفية، وتتضمن هذه السلوكيات جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة للوظيفة، بالإضافة إلى الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمل الموظف والسعي نحو تطبيقها بعناية. (الاحمري وآخرين، ٢٠٢٢)

وهو المستوى الذي يصل إليه الفرد في تنفيذ مهام وظيفته، والذي يتأثر بقدرات الفرد ومهاراته، وإدراكه لدوره ومسؤولياته، وجهود الفرد المبذولة، ويعكس درجة تحقيق وإنجاز الفرد للمهام والمسؤوليات المكونة لوظيفته. (عفايفية وآخرين، ٢٠٢٣)

والأداء الوظيفي يشير إلى جهود الموظف وسلوكه في مجال العمل، ويتم قياس هذا الأداء من خلال عملية إصدار حكم على قيمة أداء العاملين وسلوكهم الوظيفي، بهدف رفع كفاءتهم في القيام بمهام الوظائف التي يشغلونها. (محمد وآخرين، ٢٠٢٠)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الأداء بأنه مجموعة من المهام والسلوكيات والنشاطات والمسؤوليات التي يؤديها الفرد وفق نظام معين وخطة معينة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في مختلف المجالات. (عمري وآخرين، ٢٠٢٣)

يُعد الأداء الوظيفي أحد الركائز الأساسية لنجاح منظمات الأعمال، إذ يمثل المحصلة النهائية لمجموعة من الأنشطة والجهود التي تُبذل داخل المنظمة ويُنظر إليه باعتباره مؤشرًا رئيسيًا على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويستند هذا الأداء في جوهره إلى ما يقدمه الموظفون من جهد في مواقعهم المختلفة، حيث يشكل الأداء الفردي الأساس الذي يُبنى عليه الأداء الجماعي، ومن ثم ينعكس على أداء المنظمة، وعندما يكون أداء الأفراد مرتفعًا، ينعكس ذلك إيجابًا على أداء الفرق العاملة، مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الإنجاز المؤسسي ومن هنا تبرز أهمية أن تسعى المنظمات إلى تبني سياسات فاعلة في إدارة الموارد البشرية تقوم على أسس علمية وتخطيط استراتيجي مدروس، بما يضمن توافقها مع الأهداف العامة للمنظمة، كما تكمن أهمية دراسة الأداء الوظيفي في كونه أداة فاعلة لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استثمار مواردها البشرية بالشكل الأمثل، فهو لا يقتصر على قياس النتائج فحسب، بل يساعد أيضًا على تحديد مواطن القوة والضعف داخل المنظمة، الأمر الذي يُسهم في دعم عملية صنع القرار الاستراتيجي، ويعزز من فرص التميز والقدرة التنافسية في بيئات العمل المتغيرة. (العطية، وآخرون ، 2021).

من ناحية أخرى، يُعد الرضا الوظيفي من الأساسيات النفسية التي يحرص عليها أي شخص سوي في بيئة العمل، لما له من دور كبير في تعزيز الصحة النفسية وتحقيق الاستقرار المهني فعندما يشعر الموظف بالرضا، تقل مستويات التوتر والضغط الناتجة عن التحديات اليومية، ويزداد حماسه للعمل وقدرته على الإنتاج، ورغم أن الحياة المهنية لا تخلو من الصعوبات والتقلبات التي قد تؤثر على أداء الموظف، إلا أن وجود قدر مناسب من الرضا يساعده على التكيف مع تلك الظروف والتعامل معها بشكل أفضل ويمكن فهم الرضا الوظيفي على أنه نظرة الموظف الإيجابية تجاه تجربته المهنية، ومدى شعوره بالارتياح والاستمتاع بما يقوم به وهو في جوهره شعور داخلي يتولد عندما تتوافق توقعات الموظف مع ما يحصل عليه فعليًا في بيئة العمل من دعم نفسي، ومكافآت مادية، وتقدير معنوي (معاني، 2015).

### أهمية الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يُعد أحد أهم المؤشرات التي تُظهر مدى كفاءة الأفراد داخل المؤسسة، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها بفعالية، فهو لا يقتصر فقط على إنجاز المهام اليومية، بل يُعتبر أداة استراتيجية تسهم في

تحسين الإدارة، ودعم النمو التنظيمي، ومساعدة المؤسسة على مواكبة التغيرات في بيئتها الخارجية ومن خلال تطوير الأداء، يمكن للمنظمات الحفاظ على مكانتها التنافسية، ورفع جودة منتجاتها وخدماتها (الأمين، 2022).

وإن الأداء الوظيفي للموظفين له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، وذلك لارتباطه الوثيق بدورة حياة المنظمة في جميع مراحلها، فالأداء الوظيفي المتميز يساهم في استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها، كما أنه يعكس نجاح الأفراد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ويساعد في الكشف عن القدرات الكامنة لدى العاملين، وعلاوة على ذلك فهو أساس عمليات التطوير والإبداع الإداري، ويعد مؤشراً على مدى تحقيق الرؤية والرسالة للمنظمة، وبالتالي فإن الأداء الوظيفي له تأثير مباشر على مراحل حياة المنظمة، بدءاً من مرحلة الظهور والاستمرارية إلى مرحلة السمعة والتميز. (الاحمري وآخرين، ٢٠٢٢)

والأداء الوظيفي هو من أهم العوامل التي تُحدد نجاح أي مؤسسة وتقدمها، فارتفاع مستوى الأداء يُعد مؤشراً واضحاً على استقرار المؤسسة وفعاليتها، فعندما يكون أداء الموظفين على المستوى المطلوب، تكون المؤسسة أكثر استقراراً وديمومة، ويُمكن القول إن الأداء الوظيفي للموظفين هو انعكاس مباشر لقدرات ودوافع كل من المرؤوسين والقادة في المؤسسة. (حبيلس وآخرين، ٢٠٢٤)

إلى جانب ذلك، يُشكل الأداء عاملاً مؤثراً في تنمية الاقتصاد والمجتمع ككل، حيث يساهم في رفع معدلات الإنتاجية، وتحقيق مكاسب مادية تدعم نمو الدخل القومي وتُحسن مستوى المعيشة وقد بدأت دراسة الأداء منذ أوائل القرن العشرين، حيث ركز فريدريك تايلور على تحسين الكفاءة من خلال تحليل الوقت والحركات ومع مرور الوقت، تطور هذا المفهوم ليشمل أبعاداً نفسية وسلوكية وتنظيمية، تُؤثر على طريقة عمل الموظفين ومستوى إنتاجيتهم (إسماعيل وآخرون، 2015).

## أنواع الرضا الوظيفي:

ينقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين رئيسيين:

### 1- الرضا العام:

يشير الرضا العام إلى الاتجاه الكلي للفرد نحو وظيفته بشكل شامل، أي ما إذا كان راضياً أو غير راضٍ

عن عمله بصورة عامة. ويُعد هذا النوع من الرضا بمثابة حصيلة لتقييم الفرد لمجموعة من الجوانب الفرعية المرتبطة بالوظيفة. بعبارة أخرى، يتحدد مستوى الرضا العام من خلال المتوسط أو التفاعل بين درجات الرضا عن عناصر متعددة في بيئة العمل. ويمكن تمثيل العلاقة بين الرضا العام ومكوناته الفرعية على النحو التالي: الرضا العام = الرضا عن الأجر + الرضا عن طبيعة العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن أسلوب الإشراف + الرضا عن الزملاء + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل الفيزيائية.

## 2- الرضا النوعي:

أما الرضا النوعي فيعبر عن رضا الموظف عن جانب محدد من جوانب وظيفته، كأن يكون راضياً عن العائد المالي لكنه غير راضٍ عن بيئة العمل أو أساليب التواصل داخل المنظمة، أو مستوى الرعاية الصحية المتوفرة. ورغم هذا التصنيف الثنائي للرضا الوظيفي، إلا أن العديد من الدراسات أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الرضا العام والرضا النوعي. أي أن الرضا عن أحد الجوانب قد يرتبط إيجاباً أو سلباً بالرضا عن جوانب أخرى (بن يوب، وآخرون ، ٢٠١٩)

## عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر الأساسية، أهمها: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، والتي تتضمن المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، كما تشمل نوعية العمل، والتي تعكس مدى إدراك الفرد لعمله والرغبة والمهارات والبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ المهام دون الوقوع في الأخطاء، إضافة إلى كمية العمل المنجز، والتي تشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل وسرعة هذا الإنجاز، كذلك المثابرة والثوق، والتي تتضمن الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز المهام في الأوقات المحددة، ومدى حاجته للإرشاد والتوجيه من المشرفين. (طيب وآخرين، ٢٠١٧)

## محددات الأداء الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو مفهوم مهم في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، يُعرف بأنه الشعور الإيجابي والمرضي الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفته، كما يؤثر الرضا الوظيفي بشكل كبير على

إنتاجية الموظفين وأدائهم وولائهم للمنظمة، لذلك يعد فهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي أمر حيوي لتحسين بيئة العمل عوامل الرضا الوظيفي :

### 1. الدافعية:

تُعرف الدافعية بأنها القوة الداخلية التي تدفع الفرد نحو بذل الجهد، وتحدد مستوى هذا الجهد واتجاهه واستمراريته. فكلما ارتفع مستوى الدافعية لدى الموظف، زادت احتمالية تقديمه أداءً عاليًا. وتُعد الدافعية من أهم المحددات النفسية التي تُساهم في تشكيل سلوك الفرد تجاه العمل، حيث تنعكس بشكل مباشر على مدى التزامه وحرصه على الإنجاز.

### 2. قدره الفرد على أداء العمل:

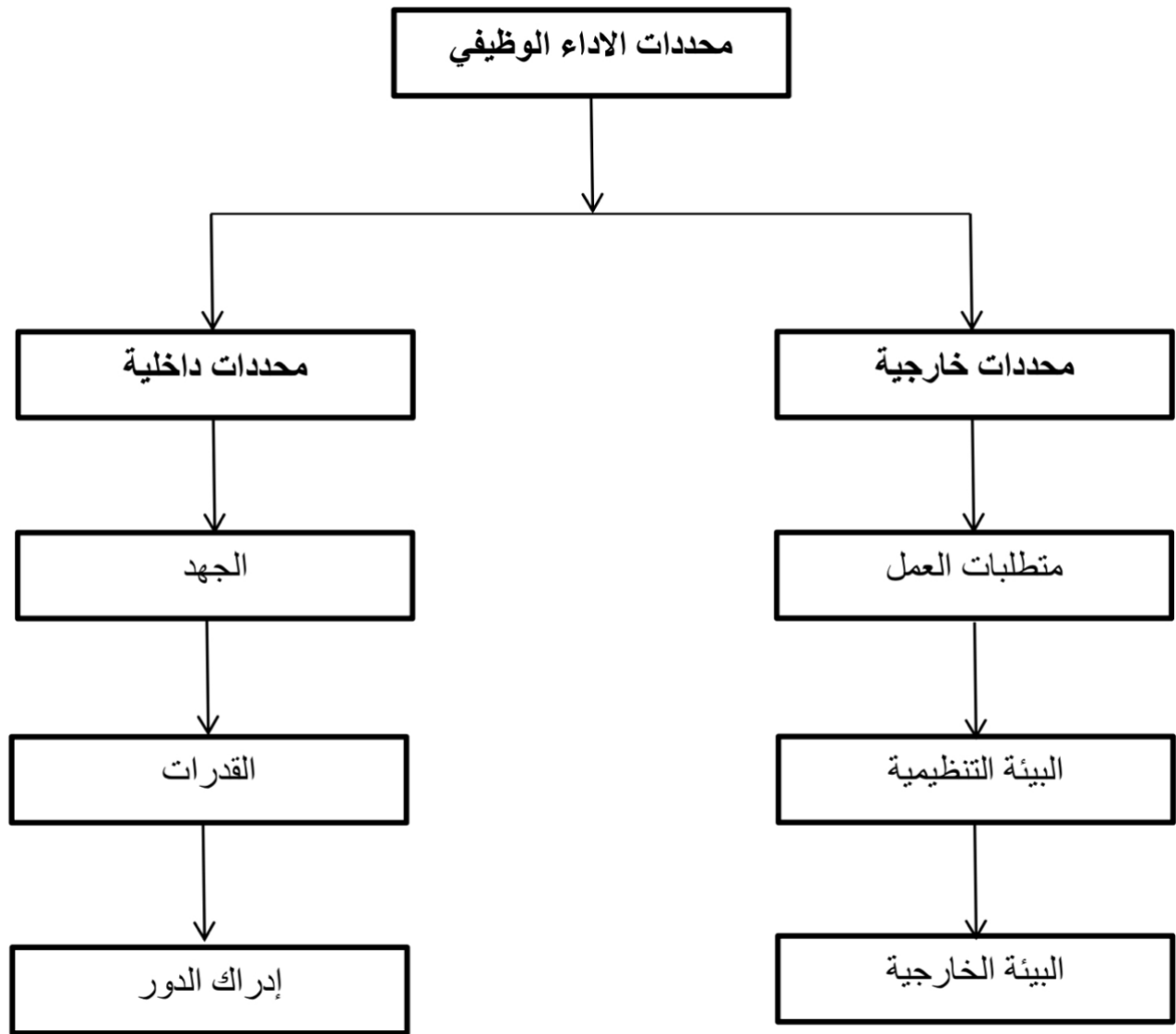
تشير إلى الخصائص الشخصية الثابتة نسبيًا لدى الفرد، وتشمل مجموع المعارف، المهارات، الخبرات، ومستوى التعليم والتدريب الذي حصل عليه. وتُعد القدرات العامل الأساسي الذي يحدد مدى فاعلية الجهد المبذول، إذ لا تكفي الرغبة وحدها لتحقيق الأداء المطلوب، بل يجب أن تقترن بقدرة حقيقية على تنفيذ المهام بكفاءة.

### 3. إدراك الدور:

يعني ذلك مدى فهم الفرد لطبيعة عمله، وتصوراتهِ حول مسؤولياته والأنشطة المطلوبة منه. فإدراك الموظف لدوره بدقة يساعده على أداء مهامه بشكل واضح ومنظم، ويمنع حدوث الالتباس أو التقصير الناتج عن غموض في التوقعات أو المسؤوليات.

### 4. بيئة العمل:

أضاف بعض الباحثين عنصرًا رابعًا مهمًا يتمثل في بيئة العمل، والتي تشمل الجوانب المادية والمعنوية التي تحيط بالموظف داخل المؤسسة. فتوفر مكان عمل مريح، منظم، وآمن يساهم في تحسين مستوى الأداء والرضا الوظيفي. كما أن نمط القيادة، وعدالة القوانين، وجودة التواصل التنظيمي تُعد من العوامل التي تؤثر في مدى شعور الموظف بالتحفيز والانتماء (عباس، 2017).



الشكل: رقم (٥)

المصدر: (عفايفية وآخرين، ٢٠٢٣)

## العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء الوظيفي انعكاسًا لما يبذله الموظف من جهود فردية في تنفيذ مهام عمله، ويتأثر بعدد من العوامل التي قد تكون مكتسبة من خلال المؤسسة، أو ناتجة عن اجتهادات فردية من الموظف نفسه، وتشمل هذه العوامل ما يكتسبه الفرد من خلال التدريب وورش العمل التي تقدمها المؤسسة لتطوير كفاءة العاملين، أو من خلال مبادرات ذاتية كالمطالعة والبحث المستمر لتطوير المهارات المهنية والمعرفة المرتبطة بالوظيفة، ثلاث فئات رئيسية من المعرفة التي تؤثر بشكل مباشر في مستوى الأداء الوظيفي:

### 1. المعرفة التقريرية:

وهي المعرفة التي تتعلق بفهم الحقائق والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالوظيفة، إلى جانب الإلمام بالأهداف العامة والمتطلبات الأساسية للعمل، هذا النوع من المعرفة يشكل أساسًا معرفيًا نظريًا يمكن الموظف من فهم طبيعة عمله وسياقه التنظيمي، وعادة ما تُعرض هذه المعرفة على شكل تقارير أو وثائق تلخص الغايات والمعلومات المهمة.

### 2. المعرفة الإجرائية:

وتشير إلى الإلمام بكيفية أداء المهام، أي المهارات العملية والإدراكية اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة. تتضمن هذه المعرفة خطوات العمل، وتطبيق المهارات التقنية، واستخدام الأدوات أو الأساليب المناسبة لتنفيذ المهام، مما يجعلها ضرورية لترجمة المعرفة النظرية إلى نتائج فعلية.

### 3. المعرفة الدافعية (التحفيزية):

وهي المعرفة المرتبطة بدوافع الأداء، وتشمل فهم العوامل التي تؤثر في بذل الجهد، اختيار نمط الأداء، واستمرارية السعي نحو الإنجاز، يتأثر هذا الجانب بالسلوكيات الفردية ودرجة التحفيز الداخلي والخارجي، ما ينعكس مباشرة على مستوى الأداء واستقراره.

وبالتالي، فإن الأداء الوظيفي الفعّال يتطلب تكامل هذه الأنواع الثلاثة من المعرفة: الفهم النظري للمهام، والقدرة العملية على التنفيذ، والدافعية النفسية التي تدفع الموظف للاستمرار في العطاء وتحقيق الأهداف التنظيمية. (البلوشي ، ٢٠٢٣)

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تعمل القيادة الفعّالة على متابعة التطورات الحديثة في مجال الإدارة، وفهم المزايا والتحديات المرتبطة بتطبيق الأفكار الجديدة، وتحليل الفرص والتهديدات الناشئة عنها كما تهتم بتقييم المخاطر المحتملة الناتجة عن التأخر في تبني هذه الأفكار، وتسعى إلى غرس ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتجديد، مع إعداد الأفراد والمسؤولين في مختلف القطاعات لاستقبال الأفكار الإدارية الجديدة واستيعاب فوائدها ومنافعها، وفهم الآثار السلبية المحتملة عند تجاهلها بالإضافة إلى ذلك، تساهم القيادة الفعّالة في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتطوير نظم وعلاقات العمل بما يتماشى مع متطلبات تطبيق الأفكار والتقنيات الإدارية بشكل فعّال. كما تهدف إلى تحسين نظم الموارد البشرية لضمان التعامل الإيجابي مع التقنيات الحديثة، وإعادة هيكلة عمليات استقطاب الموظفين واختيارهم وتوظيفهم وتشمل مهامها أيضاً تخطيط وتفعيل أنظمة إدارة الأداء لتحفيز الموظفين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف الإدارة، إلى جانب متابعة الأداء وتقييمه، ومساءلة الأفراد والجماعات ومحاسبتهم وفق النتائج المحققة (العوفي، ٢٠١٩)

## 2.5. الخاتمة

أظهرت نتائج الدراسة أن أساليب القيادة المختلفة لها تأثير ملموس على أداء العاملين داخل المؤسسة، حيث ساهمت القيادة الديمقراطية في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية من خلال تشجيع المشاركة والتفاعل الإيجابي بين الموظفين، بينما أظهرت القيادة الفوضوية دوراً في رفع مستوى الدافعية لدى العاملين نحو الإنجاز عبر منحهم مزيداً من الحرية في أسلوب العمل. وفي المقابل، ساعدت القيادة الأوتوقراطية على تعزيز الانضباط داخل بيئة العمل، مما ساهم في تنظيم سير المهام وضمان الالتزام بالإجراءات المحددة. وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن إدارة المؤسسة تسعى دائماً إلى اتباع الأساليب القيادية الناجحة لتعزيز أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستمر. (بشكيط، وآخرون، ٢٠٢٢)

وأن القيادة الاستراتيجية عبر أبعادها المتمثلة في التركيز على العاملين، كفاءة العملية، وتطوير الأعمال والإبداع التنظيمي، تمثل عاملاً جوهرياً في تعزيز الأداء العالي داخل هيئة الحشد الشعبي، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء العالي، بما يشمل جودة الإدارة، التحسين والتجديد المستمر، التوجه طويل الأمد، والانفتاح على التوجهات الفعّالة للموظفين. (الغزاوي، ٢٠٢١)

كما إن التركيز على العنصر البشري في المنظمات لم يعد مجرد خيار بل أصبح ضرورة استراتيجية، إذ يُعتبر الموظف المحرك الأساسي لأي عملية تنظيمية، ويُعزز الأداء حين تُمنح له الحرية في إنجاز المهام وتشجيع أسلوب العمل الجماعي، بعيدًا عن الأوامر الصارمة والتقييد الذي قد يقتل روح الإبداع والابتكار. وقد أبرزت الدراسة الحالية أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين في بلدية وجانة، مؤكدة من خلال التحليل النظري والبيانات الميدانية وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة والأداء الفعّال للموظفين. (عدلان، وآخرون، ٢٠٢١)

ولقد أظهرت الدراسة أهمية القيادة كظاهرة تنظيمية أساسية لضمان استمرارية المؤسسات وتحقيق التميز والنجاح فالقيادة ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي عملية تأثير متبادلة تجمع بين القائد والمروّسين، وتعمل على توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز روح التعاون بينهم. وقد أظهرت النتائج الميدانية حول تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع "سونلغاز قالمة" أن القيادة الفعّالة تساهم في سد الفجوة بين مراكز القيادة والموظفين، وتعزز الثقة بينهم، مما ينعكس إيجابًا على تحسين الأداء من خلال تفعيل نظام الحوافز، تعزيز الاتصال، وتشجيع العمل الجماعي. (بوشريط، وآخرون، ٢٠٢٣)

كما أظهرت الدراسة أن القيادة الإدارية تركز على مكونات أساسية تشمل مهارات القائد، أساليب التأثير، مصادر القوة، المواقف، والأهداف المشتركة، وأن فعاليتها تكمن في قدرتها على تحويل الأفراد من وضع إلى آخر أفضل، بما يعزز الأداء الوظيفي ويرفع مستوى الإنتاجية ولتحقيق ذلك، يجب أن تكون آليات تقييم الأداء دقيقة وموثوقة، مع وجود نظام تحفيز متكامل يشمل الجوانب المادية والمعنوية، لضمان رضا الموظفين وتعزيز التزامهم تجاه المؤسسة. (عرعر، وآخرون، ٢٠١٩)

وفي ختام هذه الدراسة، يتضح أن القيادة الإدارية تُعد عنصرًا أساسيًا في تعزيز الأداء الوظيفي للمروّسين، إذ تتجاوز مجرد توجيه العمل لتشمل التأثير الإيجابي على السلوكيات والالتزام وتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وقد بينت الدراسة أن القيادة تختلف عن مفاهيم أخرى مثل الرئاسة أو الزعامة أو الإدارة، لكونها تنبع من جماعة مؤمنة بأهدافها وتستمد سلطتها من تأثير القائد على أتباعه، وليس من فرض رسمي أو قوة شخصية مفترطة، كما أظهرت الدراسة أن تطور نظريات القيادة من النظرية الفردية، مرورًا بالنظريات السلوكية والموقفية، وصولًا إلى نظريات القيادة الحديثة والتحويلية، يعكس تزايد الاهتمام بالعلاقة التفاعلية بين القائد والمروّسين وعوامل الموقف، وضرورة مواءمة أساليب القيادة مع طبيعة العمل واحتياجات الأفراد لتحقيق أعلى مستويات الأداء. (كيرد، ٢٠١٥)

## الفصل الثالث/ منهجية البحث

## المقدمة:

تُعتبر منهجية البحث العلمي الإطار الأساسي لأي دراسة أكاديمية، إذ توفر الإطار المنهجي الذي يحدد خطوات جمع البيانات وتحليلها واستنتاج النتائج بطريقة دقيقة وموضوعية وكما تمكّن المنهجية الباحث من تحويل أهداف الدراسة إلى إجراءات عملية تتيح فهم الظاهرة المدروسة بعمق ووضوح وفي هذه الدراسة التي تهدف إلى استكشاف أثر القيادة على تحسين أداء الموظفين في فروع مكتبة جرير بالمملكة العربية السعودية ولقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي نظرًا لملاءمته لدراسات الإدارة وقدرته على وصف الظواهر كما هي وتحليل العلاقات بين متغيراتها دون التدخل في سيرها الطبيعي ويتميز هذا المنهج بتقديم صورة شاملة حول تأثير القيادة على أداء الموظفين مع إمكانية تفسير العوامل المؤثرة فيه وتم تصميم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ممثلة لموظفي المكتبة وتوضح المنهجية الإجراءات المتبعة في تحديد مجتمع الدراسة وعينته واختيار المشاركين بالإضافة إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج ويهدف هذا الإطار البحثي إلى توفير قاعدة علمية دقيقة تُمكن من تفسير النتائج وصياغة توصيات عملية تسهم في تعزيز أثر القيادة على أداء الموظفين بما يدعم اتخاذ قرارات فعّالة قائمة على فهم شامل ودقيق للعلاقة بين القيادة والأداء الوظيفي.

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تُعتبر التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث من العناصر الجوهرية في تصميم الدراسة العلمية إذ تمكّن الباحث من تحويل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس والملاحظة بشكل واضح ودقيق فهي تحدد المقصود بكل متغير وتوضح الطريقة المثلى لقياسه أو ملاحظته مما يضمن وضوح المفاهيم ويقلل من أي التباس أثناء تطبيق البحث أو تحليل نتائجه وتكمن أهمية هذه التعريفات في قدرتها على تعزيز الدقة والاتساق في جمع البيانات وتحليلها وكما تسهّل مقارنة نتائج الدراسة بنتائج أبحاث سابقة أو ذات صلة، بالإضافة إلى ذلك تُسهم التعريفات الإجرائية في تحقيق الموضوعية والمنهجية من خلال وضع معايير واضحة لتقييم المتغيرات وضبطها علميًا وبذلك تُعد هذه التعريفات أداة أساسية لرفع مستوى موثوقية النتائج وقابليتها للتكرار والتحقق ما يعزز القيمة العلمية للدراسة ويساهم في بناء معرفة دقيقة يمكن الاستفادة منها في أبحاث مستقبلية.

## القيادة

**التعريف الإجرائي:** يقصد بالقيادة في هذه الدراسة القدرة على توجيه الأفراد والتأثير في سلوكهم بهدف تحقيق أهداف جماعية محددة ويتم قياس القيادة من خلال مؤشرات قابلة للملاحظة مثل: قدرة القائد على اتخاذ القرارات وأسلوبه في توزيع المهام ومدى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وكفاءة توجيهه للأعضاء لإنجاز العمل المطلوب وكما يُلاحظ مدى اختلاف أساليب القيادة بين القادة سواء كان القرار جماعياً بمشاركة الفريق أو فردياً يتخذه القائد بمفرده ويُستخدم ذلك لتقييم فعالية القيادة في تحقيق الأهداف المنشودة.(عرعر وآخرون، ٢٠١٩)

## الأداء الوظيفي

**التعريف الإجرائي:** يقصد بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة مدى قدرة الموظف على تنفيذ مهامه الوظيفية بفاعلية وكفاءة بما يساهم في تحقيق أهداف المكتبة ويتم قياس الأداء الوظيفي من خلال مؤشرات قابلة للقياس والملاحظة مثل: جودة الإنجاز، دقة تنفيذ المهام، الالتزام بالمواعيد، مستوى المبادرة في العمل، قدرة الفرد على التعاون مع الزملاء ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة ويُستخدم هذا التعريف لتقييم مدى نجاح الموظفين في أداء مهامهم ومدى تأثير ذلك على تحقيق أهداف المنظمة واستمراريتها مما يجعل الأداء الوظيفي مؤشراً رئيسياً لنجاح المكاتب وفاعلية إدارتها.(تفريج وآخرون، ٢٠٢٠)

## تصميم البحث

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

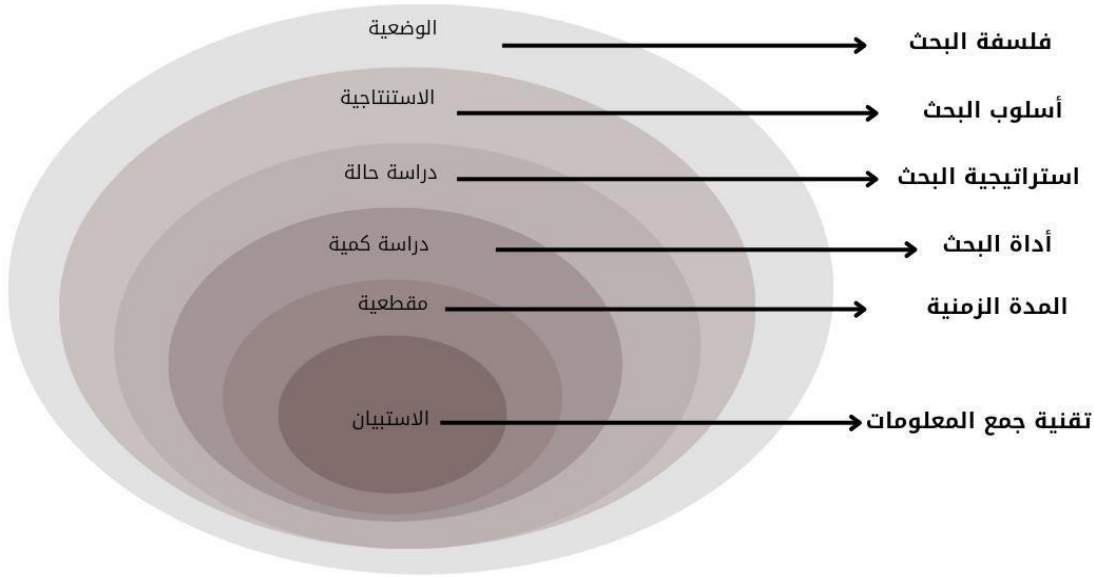
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

## تقنية جمع المعلومات: استبيان



الشكل ٢

### ملخص تصميم البحث

المصدر : الطالبة ، ٢٠٢٥

## مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات

تُعد عينة البحث وآليات اختيارها من العناصر الأساسية لأي دراسة علمية دقيقة إذ تمثل المصدر الرئيس للبيانات التي تُجرى عليها التحليلات الإحصائية ويستند إليها الباحث في استنتاج النتائج وتفسيرها ويكمن الهدف الأساسي من اختيار العينة في قدرتها على تمثيل مجتمع الدراسة بصورة واقعية وموضوعية بما يضمن دقة البيانات المجمعة وصدقها في عكس خصائص المجتمع بأكمله وهو ما يعزز مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم على نطاق أوسع ويمثل تحديد حجم العينة واختيارها بالطريقة العلمية المناسبة خطوة جوهرية في البحث حيث يضمن ذلك تحقيق الحياد والموضوعية ويعكس التنوع الطبيعي لمجتمع الدراسة ويتيح التمثيل السليم للعينة للباحث إمكانية تحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل علمي والتوصل إلى استنتاجات دقيقة تعكس الواقع الميداني وكما يضمن أن تكون النتائج قابلة للتكرار والتحقق في الدراسات المستقبلية وفي هذا السياق يقدم هذا القسم وصفاً مفصلاً لمجتمع الدراسة وخصائص العينة المختارة مع توضيح الأساليب والإجراءات

العلمية المعتمدة في اختيارها وطريقة جمع البيانات المرتبطة بها ويهدف ذلك إلى ضمان سلامة النتائج وموضوعيتها ورفع قيمتها العلمية بالإضافة إلى توفير قاعدة يمكن الاعتماد عليها في الدراسات المستقبلية مع تقديم صورة شاملة وواضحة عن موضوع الدراسة وأبعادها المختلفة.

## مجتمع الدراسة

| القطاع          | التصنيفات      | عدد الموظفين |
|-----------------|----------------|--------------|
| فروع مكتبة جرير | الإدارة العليا | ١٠           |
|                 | الموظفين       | ٣٥           |

جدول رقم ٢

المصدر/الطالبة ٢٠٢٥

## عينة البحث

| عينة البحث                         | حجم العينة |
|------------------------------------|------------|
| نستهدف الموظفين في فروع مكاتب جرير | ٣٠         |

جدول رقم ٣

المصدر/الطالبة ٢٠٢٥

## طريقة وتقنيات أخذ العينة

يتم أخذ العينات بالطريقة الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

## طريقة جمع البيانات

ستتم عملية جمع البيانات وتحليلها وفق أسلوب إحصائي دقيق ومنهجي يراعي أعلى معايير الدقة والموضوعية في البحث العلمي وتبدأ هذه العملية بالتعامل مع البيانات الأولية حيث يتم فرزها وتصنيفها بعناية للتأكد من خلوها من أي أخطاء أو معلومات غير دقيقة ثم يتم معالجتها وتحويلها إلى معلومات قابلة للاستخدام والتحليل بشكل علمي موثوق ويهدف هذا التحليل بشكل أساسي إلى دراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في أسلوب القيادة المعتمد في فروع مكتبة جرير بالمملكة العربية السعودية والمتغير التابع وهو أداء الموظفين من خلال رصد وفحص مدى تأثير أساليب القيادة المختلفة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي وكفاءة الموظفين وكما يتيح التحليل تقييم القدرة العملية لهذه الأساليب على تحقيق نتائج ملموسة وفعالة داخل بيئة العمل مما يعكس بشكل مباشر مدى فاعلية استراتيجيات القيادة في تحسين الإنتاجية وتعزيز جودة الأداء العام للموظفين ويُعتبر هذا الإجراء خطوة جوهرية وأساسية لضمان الوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة تدعم فرضيات الدراسة وتساعد في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة العمل بشكل إيجابي وفعال وبذلك يمثل هذا التحليل قاعدة علمية متينة لفهم الدور الحقيقي للقيادة في تحقيق الأداء المتميز ورفع مستوى الفاعلية داخل المكتبات.

## القيادة

اعتمد الطالب على استبانة كيرد، ٢٠١٥، من أجل قياس المتغير المستقل (القيادة) وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي: بعد الاشراف وبعد بناء فرص العمل وبعد التحفيز بإجمالي 35 عنصر للمتغير حيث أن جميع الأبعاد اشتملت على 12 عنصر وكما أن نوع الأداة المستخدمة هي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

### المتغير المستقل (القيادة)

| المتغيرات | الأبعاد                                          | عدد العبارات | المصدر                                                                                                |
|-----------|--------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| القيادة   | بعد الإشراف<br>بعد بناء فرص العمل<br>بعد التحفيز | ٣٥<br>عبارة  | كيرد، ٢٠١٥، استبيان القيادة،<br>تأثير القيادة الإدارية على أداء<br>العاملين في المؤسسة<br>الاقتصادية. |

جدول رقم ٤

المصدر: الطالبة ٢٠٢٥

### الأداء الوظيفي

اعتمد الطالب على استبانة كيرد، ٢٠١٥، من أجل قياس المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بإجمالي 12 عنصر للمتغير وكما أن نوع الأداة المستخدمة هي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

### المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

| المتغيرات | الأبعاد | عدد العبارات | المصدر                                       |
|-----------|---------|--------------|----------------------------------------------|
|           |         |              | كيرد، ٢٠١٥، استبيان<br>الأداء الوظيفي، تأثير |

| الأداء الوظيفي | الأداء الوظيفي | ١٢ عبارة | القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. |
|----------------|----------------|----------|-----------------------------------------------------------|
|----------------|----------------|----------|-----------------------------------------------------------|

جدول رقم ٥

المصدر: الطالبة ٢٠٢٥

## أنواع البيانات:

تنقسم أنواع البيانات إلى بيانات أولية وهي التي تم جمعها من قبل الباحث وبيانات ثانوية تم جمعها بواسطة باحثين آخرين وهي كالتالي:

### البيانات الأولية

- توزيع مجموعة من الاستبيانات على عينة من الموظفين العاملين في فروع مكتبة جرير بالمملكة العربية السعودية بهدف جمع معلومات دقيقة حول آرائهم واتجاهاتهم المتعلقة بتأثير أساليب القيادة على تحسين الأداء الوظيفي.
- تهدف الدراسة إلى فحص أثر القيادة على تطوير أداء الموظفين وذلك من خلال تحليل العلاقة بين أنماط القيادة المتبعة ونتائج الأداء الوظيفي على مستوى الفروع المختارة.
- إجراء مقابلات مع عدد من المسؤولين للتعرف على آرائهم المباشرة حول مدى تأثير القيادة على رفع مستوى أداء الموظفين وإبراز التجارب العملية المرتبطة بذلك.
- تسجيل ملاحظات الباحث الشخصية أثناء العمل الميداني والتي توضح تأثير أساليب القيادة المختلفة على تطوير الأداء الوظيفي داخل بيئة العمل

### البيانات الثانوية

4. مراجعة الكتب والمجلات العلمية المتخصصة التي تناولت موضوع القيادة وأثرها على الأداء الوظيفي بهدف تكوين إطار نظري متين يعكس أحدث النتائج والمفاهيم في هذا المجال.
5. دراسة الأبحاث العلمية والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين أساليب القيادة ومستوى الأداء الوظيفي للتعرف على النتائج المتوافقة والمختلفة وتحديد الفجوات البحثية.
6. مراجعة التقارير الصادرة عن المؤسسات والمكاتب والتي توثق نتائج القيادة وأثرها على تطوير أداء الموظفين لإضافة بعد عملي وواقعي لدراسة الموضوع.
7. دراسة وتحليل البحوث الميدانية التي تقيم فعالية أنواع مختلفة من القيادة في تحسين الأداء الوظيفي بهدف استنتاج العوامل المؤثرة وتحديد أفضل الممارسات القيادية.

### طرق إجراء التحليل الإحصائي:

بعد الانتهاء من جمع البيانات، برزت الحاجة إلى تحويل المعلومات الأولية المستخلصة من أدوات البحث إلى نتائج علمية دقيقة يمكن تحليلها والاستفادة منها في ضوء أهداف الدراسة وقد شملت هذه المرحلة تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة التي تتيح فهماً معمقاً للعلاقات بين المتغيرات محل الدراسة وتسهم في الوصول إلى استنتاجات موضوعية وموثوقة تساعد في الإجابة عن تساؤلات البحث المطروحة وبدأ التحليل باستخدام الأساليب الوصفية التي تهدف إلى تقديم صورة شاملة ومتكاملة عن خصائص العينة المدروسة وذلك من خلال توضيح السمات للموظفين مثل العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة العملية وكما تم التعرف على التوجهات والسلوكيات المختلفة التي قد تؤثر في مستويات الأداء الوظيفي مما أتاح تكوين تصور دقيق وشامل لطبيعة مجتمع الدراسة وخصائصه الأساسية ولضمان جودة ودقة البيانات المستخلصة جرى إخضاع أدوات القياس لاختبارات الصدق والثبات للتحقق من صلاحيتها العلمية. فقد استخدم التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من مدى قدرة البنود على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة وموضوعية، إلى جانب الاستعانة بمعامل كرونباخ ألفا لتقدير مستوى الاتساق الداخلي والثبات بين استجابات أفراد العينة وقد ساهمت هذه الإجراءات في تعزيز موثوقية النتائج وضمان مصداقية التحليل الإحصائي المستخدم وبذلك أتيح التعامل مع البيانات بأسلوب علمي منهجي قائم على الدقة والتحقق، الأمر الذي مكّن من استخلاص نتائج موثوقة تدعم أهداف البحث وتؤسس لتوصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة العمل الواقعية بما يسهم في تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الممارسات القيادية.

## الخاتمة:

ختامًا لهذا الفصل تم تقديم عرض منظم لمنهجية البحث بدءًا بالمقدمة التي وضعت الأساس النظري والفكري للدراسة موفرة إطارًا واضحًا لفهم أهداف البحث وأهميته العلمية وعلاقته بالمجال الأكاديمي وكما شمل الفصل التعريفات الإجرائية للمفاهيم الرئيسية لتوضيح المصطلحات الأساسية وتجنب أي لبس أثناء تطبيق أدوات الدراسة وتناول الفصل تصميم البحث والأساليب العلمية المتبعة في جمع البيانات وتحليلها مع تحديد مجتمع البحث وطرق أخذ العينات بما يضمن تمثيلًا مناسبًا وموثوقية للنتائج وكما تم استعراض أدوات جمع البيانات وأنواعها وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة لضمان استخلاص نتائج دقيقة تسهم في فهم العلاقة بين المتغيرات واختتم الفصل بعرض متكامل لعناصر المنهجية موفرًا تصورًا مترابطًا يبرز التنظيم والتدرج في خطوات البحث مما يعزز وضوح منهجية الدراسة ويجعلها نموذجًا يمكن الاعتماد عليه في تحليل النتائج واستنتاجاتها.

## قائمة المراجع

- مؤذن، ز. (٢٠١٤). دور تحفيز الموظفين في الإدارة المحلية.
- كيرد، ع. (٢٠١٥). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بالأغواط.
- معاني، م. (٢٠١٥). درجة تحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما.
- إسماعيل، ب.، محجوبي، م.، & الصديق، م. (٢٠١٥). الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.
- القاسم، ع.، الغرابي، ز.، & البدور، ل. (٢٠١٦). تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين.
- طيب، وآخرون. (٢٠١٧). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- عباس، م. (٢٠١٧). آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين.
- عرعر، ف.، & عبد الهادي، د. (٢٠١٨). القيادة وأثرها على الأداء.
- أمال، ت.، & نور الهدى، ه. (٢٠١٩). النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين.
- العوفي، ه. (٢٠١٩). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة.
- بن يوب، د.، & لبيض، خ. (٢٠١٩). الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين.
- محمد، وآخرون. (٢٠٢٠). أثر إدارة الجودة على الأداء الوظيفي.
- الغزاوي، ك. (٢٠٢١). تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي.
- عدلان، ش.، & طيوش، ل. (٢٠٢١). أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين.
- العطية، ج.، & الطحيطاح، ع. (٢٠٢١). التحفيز والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.
- بشكيط، ن.، & بوسفط، ف. (٢٠٢٢). دور القيادة في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الكاتمية للمواد العازلة والفلين.
- الأحمري، وآخرون. (٢٠٢٢). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.
- الأمين، ج. (٢٠٢٢). أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين.

- الغامدي، ح.، & طيبة، ح. (٢٠٢٣). أثر القيادة الإدارية على أداء إدارة تجربة المريض: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين ب مديرية الشؤون الصحية بمحافظة جدة.
- عفاية، وآخرون. (٢٠٢٣). دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي.
- عمري، وآخرون. (٢٠٢٣). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي.
- البلوشي، ع. (٢٠٢٣). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي.
- حبيلس، وآخرون. (٢٠٢٤). إدارة الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الوظيفي بالمؤسسة.
- الشقذلي، ه. (٢٠٢٤). أثر الحوافز على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.

## الملاحق

في إطار هذه الدراسة الميدانية أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى قياس أثر القيادة في تحسين أداء الموظفين بالتطبيق على فروع مكتبة جرير في المملكة العربية السعودية ويأتي هذا الاستبيان كجزء من الجهود البحثية إلى استكشاف آراء الموظفين وانطباعاتهم حول الدور الذي تمارسه القيادة في تطوير أدائهم وتعزيز كفاءتهم بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام للمؤسسة وإن تعاونكم في تعبئة هذا الاستبيان بكل صدق وموضوعية وشفافية يُعد مساهمة قيّمة في إنجاح هذه الدراسة حيث يُرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر بدقة عن وجهة نظركم الشخصية وكما نود التأكيد على أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة فالمقصود من هذا الاستبيان هو جمع مختلف وجهات النظر والإستفادة منها في سياق البحث العلمي فقط، وختاماً فإن مشاركتكم الفاعلة والصادقة تُعد عنصراً أساسياً في إثراء نتائج هذه الدراسة وتحقيق أهدافها المتمثلة في الكشف عن أثر القيادة على تحسين أداء الموظفين وتعزيز بيئة العمل نحو مزيد من التطوير والتميز المؤسسي.

#### البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐
- العمر: ٢٠ سنة الى ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى ٤٠ سنة ☐ ٤٠ سنة فأكثر ☐
- المؤهل: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐
- الخبرة: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ ١٠ سنوات فأكثر ☐

#### القيادة

| المتغيرات | الأبعاد                                           | عدد العبارات | المصدر                                                                                       |
|-----------|---------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| القيادة   | بعد الإشراف<br>بعد بناء فرق العمل.<br>بعد التحفيز | ٣٥ عبارة     | كيرد، ٢٠١٥، استبيان القيادة، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. |

## استبيان القيادة

| الرقم   | العبارة                                                | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|--------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الإشراف |                                                        |            |       |       |           |                |
| 1       | لا يقبل و لا يتفهم المدير أي اعتذار للتأخر او الغياب.  |            |       |       |           |                |
| 2       | يوزع المدير الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم. |            |       |       |           |                |
| 3       | يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته بحذافيرها.              |            |       |       |           |                |
| 4       | لا يهتم المدير بتحديث برامج تدريب العاملين.            |            |       |       |           |                |
| 5       | يتردد المدير في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين.      |            |       |       |           |                |
| 6       | لا يهتم المدير بآراء المروّسين حول سلوكياته وتصرفاته.  |            |       |       |           |                |
| 7       | لا يلزم المدير جميع العاملين بمستويات أداء معينة.      |            |       |       |           |                |

|                |  |  |  |  |                                                            |    |
|----------------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------|----|
|                |  |  |  |  | يضع المدير خطة العمل وطريقة ادائه بمشاركة الآخرين.         | 8  |
|                |  |  |  |  | يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل.             | 9  |
|                |  |  |  |  | لا يعتمد المدير أسلوب الأمر والنهي في التعامل مع العاملين. | 10 |
|                |  |  |  |  | يعتبر المدير العاملين على قدر كاف من تحمل المسؤولية.       | 11 |
|                |  |  |  |  | يأخذ في عين الإعتبار مصالح ومشاكل المرؤوسين .              | 12 |
| بناء فرق العمل |  |  |  |  |                                                            |    |
|                |  |  |  |  | يشجع المدير الفريق على المشاركة في صنع القرارات.           | 13 |
|                |  |  |  |  | يثمن المدير اداء الجماعة.                                  | 14 |
|                |  |  |  |  | المهم بالنسبة للمدير هو بناء فريق عمل عالي الأداء .        | 15 |
|                |  |  |  |  | يقسم المدير الأعمال الكبيرة إلى مهام صغيرة                 | 16 |
|                |  |  |  |  | يلتقى أفراد الجماعة والزملاء خارج نطاق العمل.              | 17 |

|         |  |  |  |  |                                                            |    |
|---------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------|----|
|         |  |  |  |  |                                                            |    |
|         |  |  |  |  | يساهم الزملاء بشكل فعال في رقي المؤسسة.                    | 18 |
|         |  |  |  |  | يتحد الزملاء في مواجهة أي مشكلة تهدد تماسكهم.              | 19 |
|         |  |  |  |  | يختار الزملاء بعضهم البعض عند تحديد مجموعة لآداء مهمة ما.  | 20 |
|         |  |  |  |  | بوجه المدير عمل الجماعة بهدف تحسين الأداء.                 | 21 |
|         |  |  |  |  | لا يفرق المدير في تعامله مع افراد فريق العمل.              | 22 |
|         |  |  |  |  | لا يعتبر المدير وجود فريق متماسك بمثابة تهديد له.          | 23 |
|         |  |  |  |  | يستأثر المدير باتخاذ القرارات المهمة حتى في وجود الجماعة.  | 24 |
| التحفيز |  |  |  |  |                                                            |    |
|         |  |  |  |  | كل الظروف المحيطة بالعمل (هدوء، الإضاءة، التهوية...) جيدة. | 25 |
|         |  |  |  |  | فرصتي في الترقية والتقدم ممكنة.                            | 26 |

|  |  |  |  |  |                                                                 |    |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | احصل بسهولة على كل ما احتاجه لأداء عملي.                        | 27 |
|  |  |  |  |  | أجري لا يتناسب مع العمل الذي أقوم به.                           | 28 |
|  |  |  |  |  | علاوة و تعويض مخاطر العمل مرضية.                                | 29 |
|  |  |  |  |  | يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره.              | 30 |
|  |  |  |  |  | بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي ببني وبين زملائي في العمل. | 31 |
|  |  |  |  |  | اشعر بحب العمل أكثر من الآخرين.                                 | 32 |
|  |  |  |  |  | اشعر بالأمان والطمأنينة في عملي.                                | 33 |
|  |  |  |  |  | هناك عدالة في التعامل من المدير مع جميع العمال.                 | 34 |
|  |  |  |  |  | سوف تتحسن الأمور لو غادر هذا المدير الإدارة.                    | 35 |

## الأداء الوظيفي

### البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: ٢٠ سنة الى ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ إلى ٤٠ سنة ☐ ٤٥ سنة فأكثر ☐
- المؤهل: ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐
- الخبرة: ٥ سنوات فأقل ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ ١٠ سنوات فأكثر ☐

| المتغيرات      | الأبعاد        | عدد العبارات | المصدر                                                                                                           |
|----------------|----------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأداء الوظيفي | الأداء الوظيفي | ١٢ عبارة     | كيرد، ٢٠١٥، استبيان<br>الأداء الوظيفي، تأثير<br>القيادة الإدارية على أداء<br>العاملين في المؤسسة<br>الاقتصادية . |

### استبيان الأداء الوظيفي

| الرقم | العبارة                               | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|-------|---------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 1     | تشجيع مديرك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة. |               |       |       |              |                      |

|  |  |  |  |  |    |                                                                         |
|--|--|--|--|--|----|-------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |    |                                                                         |
|  |  |  |  |  | 2  | عدم تفويض السلطات يعيق تحسين أدائك الوظيفي.                             |
|  |  |  |  |  | 3  | ضعف التفاعل بينك و بين رئيسك يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي.        |
|  |  |  |  |  | 4  | اهتمام المدير باقتراحات المرؤوسين في العمل يشجعهم على رفع مستوى أدائهم. |
|  |  |  |  |  | 5  | العمل بواسطة الجماعة يسهل المهام ويحسن الأداء.                          |
|  |  |  |  |  | 6  | يتبادل افراد فريق العمل الخبرات والمهارات.                              |
|  |  |  |  |  | 7  | فرق العمل يذلل المهام الصعبة والمعقدة.                                  |
|  |  |  |  |  | 8  | العمل ضمن جماعة يقلل الصراعات ويرفع مستوى الأداء.                       |
|  |  |  |  |  | 9  | يسهم اطلاع العامل على نتائج تقييم أدائه في تطويره.                      |
|  |  |  |  |  | 10 | عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافزا للعاملين لتطوير أدائهم.               |

|  |  |  |  |  |                                                                     |    |
|--|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  |                                                                     |    |
|  |  |  |  |  | ثمة تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية بهدف تحسين الأداء. | 11 |
|  |  |  |  |  | تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني الى رفع مستوى ادائي.           | 12 |