

أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بالتطبيق على بنك الراجحي في مدينة الرياض

أسم الطالبة:

هنوف المرزوق

الرقم الجامعي:

252001617

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

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

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	نموذج الدراسة: صمم بواسطة الطالبة	1
11	منهجية الدراسة: صمم بواسطة الطالبة	2

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تُعد القيادة الإدارية من أهم الوظائف الإدارية التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمات ورفع مستوى كفاءتها وفعاليتها، حيث تمثل عملية التأثير في سلوك العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وتزداد أهمية القيادة الإدارية في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، والتي تتطلب وجود قيادات قادرة على التكيف مع المتغيرات، وتحفيز العاملين، واستثمار قدراتهم بما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (خلوط، 2023).

ويُعد الأداء الوظيفي أحد المؤشرات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في قياس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها، إذ يعكس مستوى كفاءة العاملين وقدرتهم على تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم. كما يمثل الأداء الوظيفي عنصرًا محوريًا في نجاح المؤسسات واستمراريتها، خاصة في القطاعات الخدمية التي تعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية في تقديم خدماتها وتحقيق رضا العملاء (الحربي، 2025).

وقد أولت الأدبيات الإدارية اهتمامًا كبيرًا بدراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن القيادة الفعالة تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين، وتساعد على تحسين التعاون بين الموظفين وتحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية. كما أن القائد الإداري يمتلك دورًا جوهريًا في توفير بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار وتدعم العاملين في مواجهة التحديات المختلفة (الشريف، 2024).

ويشهد القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية تطورات متسارعة نتيجة التحول الرقمي والمنافسة المتزايدة بين المؤسسات المالية، الأمر الذي يتطلب تبني ممارسات قيادية حديثة قادرة على تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للعملاء. وتُعد البنوك من أكثر المؤسسات اعتمادًا على العنصر البشري، حيث يرتبط نجاحها بقدرتها موظفيها على تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والإنتاجية (العبير، 2023).

ويُعد بنك الراجحي أحد أكبر البنوك الإسلامية في العالم وأحد أبرز المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية، حيث يمتلك شبكة واسعة من الفروع ويقدم مجموعة متنوعة من الخدمات المالية والمصرفية. وقد ساهم البنك في دعم التنمية الاقتصادية من خلال تقديم خدمات مصرفية متطورة تتوافق مع احتياجات الأفراد والمؤسسات. وفي ظل التوسع المستمر الذي يشهده البنك، تبرز الحاجة إلى الاهتمام بالممارسات القيادية التي من شأنها تحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك (بنك الراجحي، 2024).

وتبرز أهمية القيادة الإدارية في بنك الراجحي من خلال دورها في توجيه العاملين وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم المهنية، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي. كما أن القائد الإداري الفعال يساهم في تحسين روح العمل الجماعي، وتطوير العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، وتشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية (خلوط، 2023؛ الحربي، 2025).

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، إلا أن هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات التطبيقية التي تستهدف القطاع المصرفي السعودي بشكل عام وبنك الراجحي بشكل خاص، وذلك في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، والتي تتطلب تطوير الممارسات القيادية وتحسين كفاءة الموارد البشرية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة (الشريف، 2024).

1.2. مشكلة البحث

على الرغم من الاهتمام المتزايد بتطوير القيادات الإدارية في المؤسسات المصرفية السعودية، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تواجه تحديات تتعلق بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، الأمر الذي قد يؤثر في جودة الخدمات المقدمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أن التغيرات المتسارعة في القطاع المصرفي تتطلب أنماطاً قيادية أكثر فاعلية لمواكبة هذه المتغيرات وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم. وانطلاقاً من ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في بنك الراجحي بمدينة الرياض، والكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

1.2.1. الفجوات على المستوى النظري:

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، إلا أن معظم الدراسات ركزت على قطاعات حكومية أو صناعية أو تعليمية، بينما لا تزال الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في القطاع المصرفي السعودي محدودة نسبياً. كما أن بعض الدراسات تناولت أنماطاً قيادية محددة مثل القيادة التحويلية أو الرقمية دون التركيز على مفهوم القيادة الإدارية بأبعاده المختلفة وعلاقته المباشرة بالأداء الوظيفي داخل البنوك السعودية.

1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي:

تتمثل الفجوة التطبيقية في ندرة الدراسات التطبيقية التي أجريت على بنك الراجحي بمدينة الرياض لقياس أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي للموظفين. كما أن التطورات التي يشهدها القطاع المصرفي السعودي في ظل رؤية المملكة 2030 تستدعي إجراء دراسات ميدانية حديثة تساهم في تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية وتحسين أداء العاملين داخل البنوك.

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع القيادة الإدارية باعتباره أحد الموضوعات الحيوية في علم الإدارة، ومن أهمية الأداء الوظيفي كأحد المؤشرات الرئيسة لنجاح المؤسسات واستمراريتها. كما تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتناول قطاعاً اقتصادياً مهماً يتمثل في القطاع المصرفي السعودي ممثلاً في بنك الراجحي بمدينة الرياض.

1.3.1. الأهمية على المستوى النظري:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الإدارية والأداء الوظيفي من خلال تقديم إطار نظري يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين. كما تساعد في سد جزء من النقص المعرفي في الدراسات العربية المتعلقة بتطبيقات القيادة الإدارية داخل القطاع المصرفي السعودي، وتوفر مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية.

1.3.2. الأهمية على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد إدارة بنك الراجحي على تطوير الممارسات القيادية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظفين. كما تسهم في مساعدة متخذي القرار على تحديد الجوانب القيادية الأكثر تأثيراً في أداء العاملين، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المصرفية ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية داخل البنك.

1.4. اسئلة الدراسة

❖ **سؤالي البحث الرئيسي** " كيف يمكن ان تؤثر القيادة الإدارية على تحسين الاداء الوظيفي؟

• ويتفرع منه الأسئلة التالية:

⇐ السؤال الفرعي الأول: كيف يمكن ان يؤثر التنظيم على تحسين الاداء الوظيفي؟

⇐ السؤال الفرعي الثاني: كيف يمكن ان يؤثر الاتصال على تحسين الاداء الوظيفي؟

⇐ السؤال الفرعي الثالث: كيف يمكن ان تؤثر صناعة القرار على تحسين الاداء الوظيفي؟

1.5. اهداف الدراسة

❖ **الهدف العام للبحث** " دراسة تأثير القيادة الإدارية على تحسين الاداء الوظيفي."

• ويتفرع منه الأهداف التالية"

⇐ الهدف الفرعي الأول: اكتشاف تأثير التنظيم على تحسين الاداء الوظيفي.

⇐ الهدف الفرعي الثاني: دراسة تأثير الاتصال على تحسين الاداء الوظيفي.

⇐ الهدف الفرعي الثالث: اكتشاف مدى تأثير صناعة القرار على تحسين الاداء الوظيفي.

1.6. فرضيات الدراسة

❖ الفرضية الأساسية للبحث: (H) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وتحسين الاداء الوظيفي.

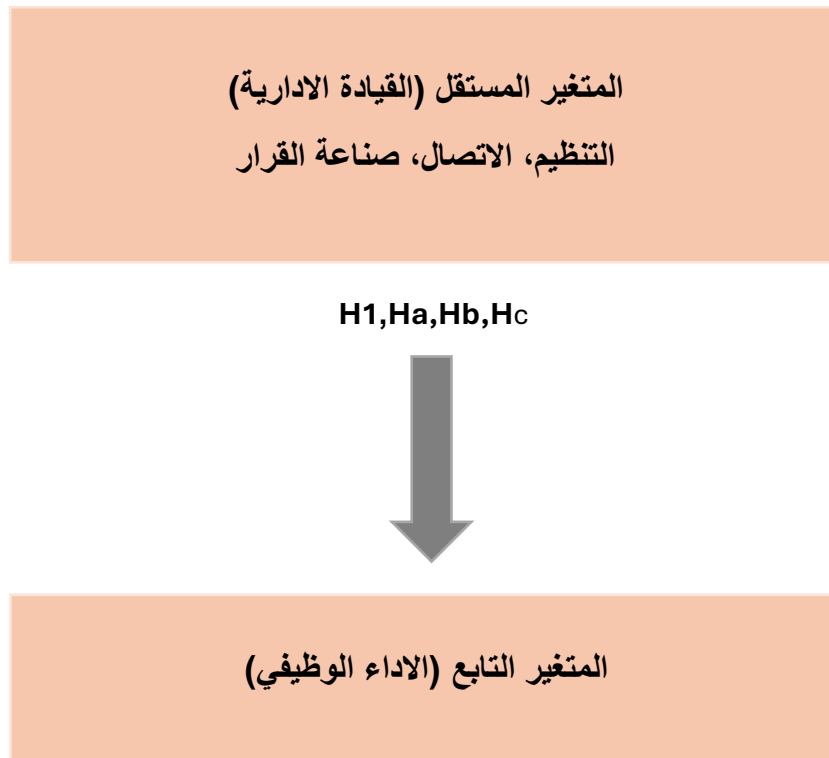
• وتتفرع منها الفرضيات التالية"

⇐ (Ha) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم والاداء الوظيفي.

⇐ (Hb) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والاداء الوظيفي.

⇐ (Hc) توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين صناعة القرار والاداء الوظيفي.

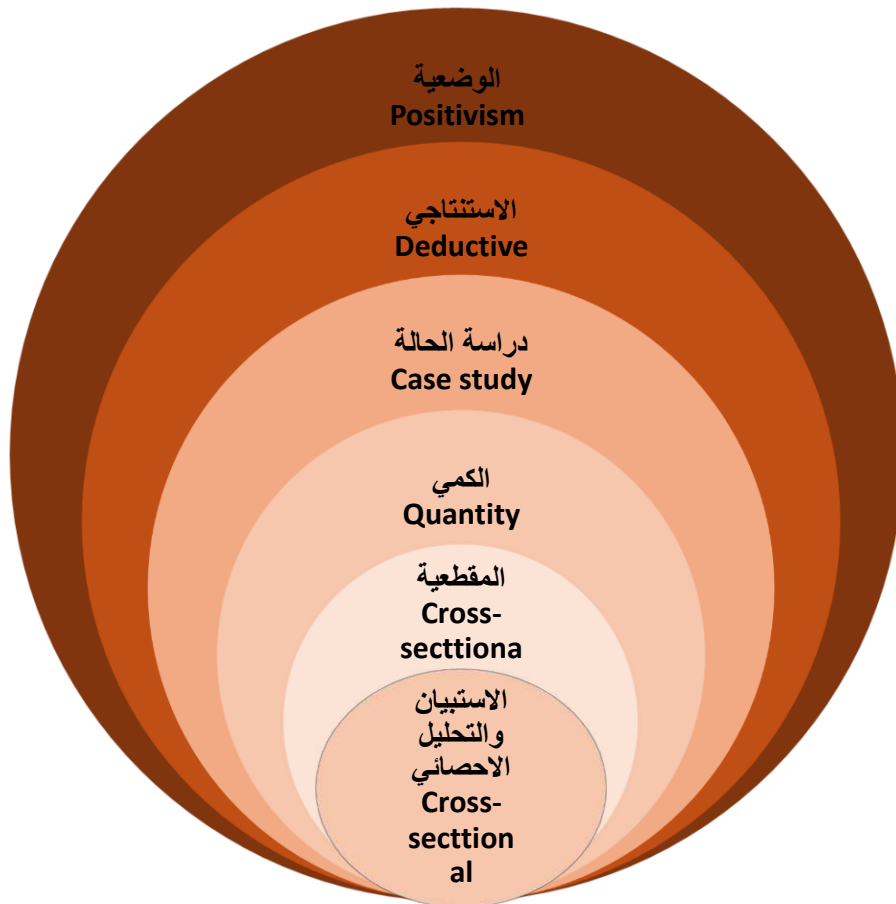
1.7. نموذج الدراسة



الشكل (1) نموذج الدراسة: صمم بواسطة الطالبة

1.8. منهجية الدراسة

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



الشكل (2) هيكل الدراسة: صمم بواسطة الطالبة

1.9. الدراسة الميدانية

تم تطبيق الدراسة ميدانيًا على بنك الراجحي بمدينة الرياض، والذي يُعد من أكبر المصارف الإسلامية في المملكة العربية السعودية والعالم، ويقدم مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية للأفراد والشركات، كما يمتلك شبكة واسعة من الفروع ومراكز الخدمة، ويتميز بتبنيه أحدث التقنيات المصرفية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

واختير بنك الراجحي ميدانًا للدراسة لما يتمتع به من مكانة رائدة في القطاع المصرفي السعودي، واعتماده بصورة كبيرة على الموارد البشرية في تقديم خدماته وتحقيق أهدافه الاستراتيجية، الأمر الذي يجعل من القيادة الإدارية عنصرًا أساسيًا في رفع كفاءة الموظفين وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

وتركز الدراسة الميدانية على التعرف إلى واقع القيادة الإدارية داخل البنك، ومدى تأثير ممارساتها في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية تساهم في تقديم توصيات عملية تساعد إدارة البنك على تطوير الممارسات القيادية، وتعزيز كفاءة العاملين، والارتقاء بجودة الخدمات المصرفية (بنك الراجحي) .

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض الأدبيات العلمية المتعلقة بمتغيرات البحث، والمتمثلة في القيادة الإدارية باعتبارها المتغير المستقل، والأداء الوظيفي باعتباره المتغير التابع. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المفاهيم الأساسية للمتغيرات، وبيان أهم التعريفات التي تناولها الباحثون، واستعراض أبعاد كل متغير، والتطور التاريخي له، وأبرز النظريات التي فسرت كل منهما، إضافة إلى توضيح العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، بما يسهم في بناء الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة الحالية.

2.2. مفهوم القيادة الإدارية

❖ مفاهيم القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية من أهم المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين في العلوم الإدارية؛ لما لها من دور محوري في توجيه العاملين وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. وقد اختلفت تعريفات القيادة الإدارية باختلاف وجهات نظر الباحثين، إلا أنها اتفقت جميعها على أن القيادة تمثل عملية تأثير متبادل بين القائد والمرووسين لتحقيق الأهداف المشتركة.

عرفت الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA) القيادة بأنها عملية تنظيم وتوجيه وتنسيق وتحفيز جهود الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، كما تؤكد أن القيادة تقوم على التأثير المتبادل بين القائد والعاملين، وليس على استخدام السلطة الرسمية فقط.

وعرف الشريف (2024) القيادة الإدارية بأنها قدرة القائد على التأثير في العاملين وتوجيههم وتحفيزهم بما يحقق أهداف المنظمة ويرفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال تطبيق الأساليب الإدارية المناسبة.

كما يرى الجلال (2007) أن القيادة الإدارية تتمثل في النشاط الذي يمارسه المدير من خلال إصدار القرارات، والإشراف على العاملين، والتأثير فيهم باستخدام السلطة الرسمية والعلاقات الإنسانية؛ لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

وأشار إبراهيم (2005) إلى أن القيادة الإدارية تمثل عملية اجتماعية تهدف إلى توجيه العاملين، وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات الأفراد، بما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق النجاح التنظيمي.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف القيادة الإدارية إجرائياً بأنها قدرة المدير على تنظيم العمل، وتعزيز الاتصال، واتخاذ القرارات المناسبة، والتأثير في العاملين وتحفيزهم بما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة.

❖ تطور مفهوم القيادة الإدارية

شهد مفهوم القيادة الإدارية تطوراً كبيراً عبر العقود الماضية، حيث ركزت الدراسات الأولى على الصفات الشخصية للقائد، وافترضت أن القادة يولدون بخصائص تميزهم عن غيرهم، وهو ما عرف بنظرية السمات. وبعد ذلك تحول الاهتمام إلى دراسة سلوك القائد داخل المنظمة، وظهر الاتجاه السلوكي الذي ركز على أن القيادة مهارة يمكن تعلمها وتطويرها.

وفي مرحلة لاحقة ظهرت النظريات الموقفية التي أكدت أن نجاح القائد لا يعتمد على نمط قيادي ثابت، وإنما على قدرته على اختيار الأسلوب المناسب وفقاً لطبيعة الموقف والعاملين والبيئة التنظيمية. ومع التطورات الحديثة في الإدارة، برزت مفاهيم القيادة التحويلية والقيادة التشاركية والقيادة الإستراتيجية، التي تركز على الإبداع، وتمكين العاملين، والعمل الجماعي، وتحقيق التغيير الإيجابي داخل المنظمات .

وقد أسهمت هذه التطورات في جعل القيادة الإدارية عنصراً رئيسياً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، خاصة في القطاعات المصرفية التي تعتمد على العنصر البشري في تقديم الخدمات وتحقيق رضا العملاء .

❖ أبعاد القيادة الإدارية

← التنظيم

يعد التنظيم أحد أهم أبعاد القيادة الإدارية، ويقصد به توزيع المهام والمسؤوليات وتحديد السلطات والعلاقات التنظيمية بين العاملين بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. ويساعد التنظيم الجيد على تجنب ازدواجية العمل، وتحسين استغلال الموارد، وتوضيح الأدوار الوظيفية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي. كما يسهم التنظيم في تعزيز التعاون بين العاملين، وتقليل الصراعات التنظيمية، وتسريع إنجاز الأعمال .

← الاتصال

يمثل الاتصال الإداري الوسيلة الأساسية لتبادل المعلومات والتعليمات والأفكار بين الإدارة والعاملين، ويعد من أهم العوامل التي تساعد على نجاح العملية الإدارية. ويؤدي الاتصال الفعال إلى تحسين التنسيق بين الإدارات، وزيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتقوية العلاقات

الإنسانية داخل المنظمة، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة .

← صناعة القرار

تعد صناعة القرار من الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية، إذ تعتمد عليها الإدارة في اختيار البديل الأنسب لحل المشكلات وتحقيق أهداف المنظمة. ويستند اتخاذ القرار الفعال إلى جمع المعلومات وتحليلها، ودراسة البدائل المختلفة، واختيار البديل الذي يحقق أفضل النتائج. كما تسهم مشاركة العاملين في صناعة القرار في زيادة شعورهم بالمسؤولية والانتماء، وتحسين مستوى الأداء والإبداع داخل المنظمة.

2.3. مفهوم الأداء الوظيفي

❖ مفاهيم الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ يمثل المعيار الذي تعتمد عليه المنظمات في قياس مدى كفاءة العاملين وقدرتهم على تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم. كما يعد الأداء الوظيفي مؤشرًا مهمًا لقياس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث يرتبط بصورة مباشرة بإنتاجية العاملين وجودة الخدمات المقدمة، ويسهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة المؤسسية. (Armstrong, 2021).

وعرّف Armstrong (2021) الأداء الوظيفي بأنه النتائج التي يحققها الموظف من خلال تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة، بما يسهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ويرى (Aguinis 2019) أن الأداء الوظيفي هو مجموعة السلوكيات والأنشطة التي يمارسها العامل أثناء أداء عمله، والتي يمكن ملاحظتها وقياسها وتقييمها وفق معايير موضوعية، ولا يقتصر الأداء على النتائج فقط، بل يشمل الكفاءة والالتزام وجودة التنفيذ.

كما عرف (Dessler 2020) الأداء الوظيفي بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف أثناء ممارسة مهامه الوظيفية، ويقاس من خلال جودة العمل، وسرعة الإنجاز، والالتزام بالتعليمات، والقدرة على تحمل المسؤولية.

وأشار الشريف (2024) إلى أن الأداء الوظيفي يعكس قدرة الموظف على إنجاز الأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية، بما يحقق أهداف المنظمة ويرفع مستوى جودة الخدمات المقدمة.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الأداء الوظيفي إجرائيًا بأنه مستوى كفاءة الموظف في تنفيذ واجباته الوظيفية، ومدى التزامه وتحمله للمسؤولية وجودة إنجازه للعمل، بما يحقق أهداف المنظمة.

❖ تطور مفهوم الأداء الوظيفي

شهد مفهوم الأداء الوظيفي تطورًا كبيرًا مع تطور الفكر الإداري. ففي بدايات القرن العشرين ركزت المنظمات على قياس الأداء من خلال كمية الإنتاج فقط، حيث كان الاهتمام منصبًا على عدد الوحدات المنتجة وساعات العمل، دون الاهتمام بالجوانب السلوكية أو النفسية للعاملين.

ومع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بدأ الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة في الأداء، مثل الرضا الوظيفي، والدافعية، والعلاقات بين العاملين والإدارة، وأصبح ينظر إلى الأداء باعتباره نتاجًا للتفاعل بين قدرات الفرد وبيئة العمل.(Robbins & Judge, 2022)

وفي الوقت الحاضر توسع مفهوم الأداء الوظيفي ليشمل جودة الأداء، والإبداع، والعمل الجماعي، والالتزام الوظيفي، والقدرة على استخدام التقنيات الحديثة، وتحقيق رضا العملاء، مما جعل الأداء الوظيفي أحد أهم مؤشرات نجاح المنظمات واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية.(Armstrong, 2021)

❖ نظريات الأداء الوظيفي

← نظرية التوقع (Expectancy Theory)

وضعها Victor Vroom ، وتفترض أن أداء الموظف يرتبط بتوقعه أن الجهد الذي يبذله سيؤدي إلى أداء متميز، وأن هذا الأداء سيقابله مكافآت تحقق احتياجاته، ولذلك تزداد دافعية العامل كلما زادت ثقته في عدالة المكافآت.(Vroom, 1964)

← نظرية العدالة (Equity Theory)

قدمها Adams ، وتؤكد أن الموظفين يقارنون بين ما يقدمونه من جهد وما يحصلون عليه من مكافآت مقارنة بزملائهم، وأن الشعور بالعدالة يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، بينما يؤدي الشعور بالظلم إلى انخفاضه.(Adams, 1965)

← نظرية تحديد الأهداف (Goal Setting Theory)

طورها Locke and Latham ، وترى أن تحديد أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس يساعد العاملين على تحسين أدائهم وزيادة دافعيتهم نحو الإنجاز.(Locke & Latham, 2002)

← نظرية التعزيز (Reinforcement Theory)

وضعها Skinner ، وتؤكد أن السلوك الذي يتبعه تعزيز إيجابي يتكرر مستقبلاً، لذلك تعتمد المنظمات على الحوافز والمكافآت لتشجيع الموظفين على تحسين أدائهم والمحافظة على مستويات مرتفعة من الإنتاجية. (Skinner, 1953)

2.4. العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي

حظيت العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي باهتمام كبير في الأدبيات الإدارية الحديثة، وذلك لما تمثله القيادة الإدارية من دور محوري في توجيه العاملين وتحفيزهم وتحسين كفاءتهم، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات. فالقيادة الإدارية الفعالة تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، وتوفير المناخ التنظيمي المناسب، وتعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين، بما يؤدي إلى رفع مستوى الإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (Armstrong, 2021)

وتعد القيادة الإدارية من أهم العوامل المؤثرة في سلوك العاملين، حيث تعمل على توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال التخطيط والتنظيم والمتابعة والتحفيز واتخاذ القرارات المناسبة. كما تساعد القيادة الفعالة على بناء الثقة بين القائد والعاملين، وتشجعهم على تحمل المسؤولية والمشاركة في حل المشكلات، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية. (Robbins & Judge, 2022)

ويرى الباحثون أن العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي علاقة إيجابية، فكلما تحسنت ممارسات القيادة الإدارية داخل المنظمة ارتفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. ويرجع ذلك إلى أن القائد الإداري يمتلك القدرة على توجيه الموارد البشرية، وتنمية مهارات العاملين، وتعزيز روح الفريق، وتحفيز الموظفين على بذل المزيد من الجهد، وهو ما ينعكس على جودة الأداء وسرعة الإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية. (Dessler, 2020)

كما أن القيادة الإدارية تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، من خلال العدالة في توزيع المهام، وتقديم الدعم المستمر، والاهتمام باحتياجات الموظفين، وتوفير فرص التدريب والتطوير، مما يزيد من ولائهم للمنظمة، ويحفزهم على تحسين أدائهم والمحافظة على جودة العمل. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل، وزيادة الالتزام التنظيمي والإنتاجية.(Armstrong, 2021)

ويعد التنظيم أحد الأبعاد الرئيسة للقيادة الإدارية، حيث يسهم في تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات بصورة واضحة، الأمر الذي يساعد الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة، ويحد من التداخل بين المهام، ويقلل من الأخطاء الإدارية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي. كما يؤدي التنظيم الجيد إلى استغلال الموارد البشرية بصورة أفضل، وتحقيق الانسيابية في سير العمل، وزيادة سرعة إنجاز المعاملات، خاصة في المؤسسات المصرفية التي تعتمد على الدقة وسرعة تقديم الخدمة.(Robbins & Judge, 2022)

أما الاتصال الإداري فيمثل عنصراً أساسياً في نجاح القيادة الإدارية، إذ يسهم في نقل المعلومات والتعليمات بين الإدارة والعاملين بصورة واضحة، ويعزز التعاون بين الأقسام المختلفة، كما يساعد على سرعة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة. وكلما كانت قنوات الاتصال أكثر فاعلية، ارتفع مستوى التنسيق بين العاملين، وتحسن الأداء الوظيفي، وانخفضت الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم أو نقص المعلومات.(Aguinis, 2019)

ويمثل اتخاذ القرار بعداً مهماً من أبعاد القيادة الإدارية، إذ تعتمد كفاءة المنظمة على قدرة القائد في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، استناداً إلى المعلومات الدقيقة والبدائل المتاحة. كما أن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويزيد من دافعيتهم نحو العمل، ويؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق نتائج أفضل للمنظمة (Daft, 2021) .

وفي القطاع المصرفي على وجه الخصوص، تبرز أهمية القيادة الإدارية بصورة أكبر؛ نظرًا لما يشهده هذا القطاع من تطورات متسارعة ومنافسة قوية وتحول رقمي مستمر. ولذلك تحتاج المصارف إلى قيادات إدارية تمتلك القدرة على إدارة التغيير، وتحفيز الموظفين، وتطوير مهاراتهم، ومواكبة التطورات التقنية، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية ورفع مستوى الأداء الوظيفي. ويعد بنك الراجحي من المؤسسات التي تولي اهتمامًا كبيرًا بتطوير القيادات الإدارية، باعتبارها أحد العوامل الرئيسية في تحقيق التميز المؤسسي والمحافظة على جودة الخدمات المصرفية. (Al Rajhi Bank, 2024)

وأشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، حيث توصلت دراسة الشريف (2024) إلى أن القيادة الإدارية تؤثر تأثيرًا إيجابيًا في رفع مستوى أداء العاملين من خلال تحسين الاتصال الإداري، وتطوير أساليب التنظيم، وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار.

كما أوضحت دراسة العبيدلي (2023) أن الممارسات القيادية الفعالة تساهم في تحسين الإنتاجية، وزيادة الالتزام التنظيمي، وتنمية الإبداع لدى العاملين، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمات.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن القيادة الإدارية تمثل أحد أهم المحددات الرئيسة للأداء الوظيفي، وأن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة قياداتها الإدارية، وقدرتها على توجيه العاملين وتحفيزهم، وتنظيم العمل، وتعزيز الاتصال، واتخاذ القرارات المناسبة. ومن هذا المنطلق، جاءت الدراسة الحالية لبحث أثر القيادة الإدارية بأبعادها (التنظيم، والاتصال، وصناعة القرار) في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بالتطبيق على بنك الراجحي بمدينة الرياض، بهدف تقديم نتائج علمية تساهم في تطوير الممارسات القيادية وتحسين كفاءة الأداء داخل البنك.

2.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض الأدبيات العلمية المتعلقة بمتغيري الدراسة، وهما القيادة الإدارية بوصفها المتغير المستقل، والأداء الوظيفي بوصفه المتغير التابع. كما تم توضيح المفاهيم الأساسية لكل متغير، واستعراض أبرز التعريفات التي تناولها الباحثون، إلى جانب التطور التاريخي لهذين المفهومين، وأهم النظريات المفسرة لهما، بالإضافة إلى عرض أبعاد القيادة الإدارية المتمثلة في التنظيم، والاتصال، وصناعة القرار، وبيان أهمية الأداء الوظيفي ودوره في تحقيق أهداف المنظمة.

كما ناقش الفصل العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، والتي أكدت في مجملها وجود علاقة إيجابية بين فعالية القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تسهم الممارسات القيادية الفعالة في تعزيز بيئة العمل، وتحفيز الموظفين، وتحسين جودة الأداء والإنتاجية. وأظهرت الدراسات السابقة أن التنظيم الفعال، والاتصال الإداري الجيد، وصناعة القرار الرشيدة تُعد من أبرز العوامل التي تؤثر في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات، ولا سيما في القطاع المصرفي.

ويُعد هذا الفصل الأساس النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية، إذ أسهم في بناء الإطار المفاهيمي وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، بما يدعم صياغة الفرضيات وتفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في الفصول اللاحقة، ويساعد في تحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بالتعرف على أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بالتطبيق على بنك الراجحي بمدينة الرياض.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

إبراهيم، ماهر أحمد. (2005). الإدارة: المبادئ والمهارات. الدار الجامعية، الإسكندرية.

الشريف، غازي عبد الله فلاح. (2024). دور ممارسة أنماط القيادة الإدارية في الإدارات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في تحسين الأداء. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 4.(1)

العبيدلي، محمد يوسف حمد. (2023). أثر أنماط القيادة الإدارية على مستوى الإبداع التنظيمي في وزارة البلدية بدولة قطر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

بنك الراجح. (2024) التقرير السنوي لبنك الراجحي

[بنك الراجحي: https://www.alrajhibank.com.sa](https://www.alrajhibank.com.sa)

استبيان المتغير المستقل : فرحي & خولة. أثر القيادة الإدارية في التفكير الإبداعي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Doctoral dissertation, جامعة قاصصدي مـربـاح ورقـلة)

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/1241>

رابط الاستبيان الثاني: بيوض, بوسعدة, & بن حمودة. علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي على عمال الحماية المدنية لولاية تفرت دراسة ميدانية (Doctoral dissertation, univ-ouargla).

<https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/33480>

المراجع الأجنبية:

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.

Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago Business Press.

Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Performance Management* (7th ed.). Kogan Page.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.

Daft, R. L. (2021). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.

Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.

Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. Macmillan.

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

قائمة الملاحق

استبانة مشروع البحث

عزيزي المشارك،

نشكر لك وقتك الثمين ومشاركتك في هذا الاستبيان، الذي يأتي في إطار إعدادنا لنيل درجة

البكالوريوس في كلية الإدارة يهدف هذا الاستبيان إلى

أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بالتطبيق على بنك الراجحي في مدينة الرياض ، المملكة العربية السعودية .

نود أن نؤكد لك أن جميع المعلومات التي ستقدمها ستكون سرية تمامًا، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. مشاركتك قيمة جدًا وستساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء الوظيفي في بنك الراجحي.

يرجى الإجابة على الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الدقة والصدق وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة

شكرًا جزيلاً لتعاونكم

الطالبة: هنوف المرزوق.

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المستوى التعليمي:

☐ تعليم ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ اخرى

العمر:

☐ اقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة الى 40 سنة

☐ من 40 سنة الى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:

☐ اقل من 5 سنين

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ من 10 الى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

المحور الأول: القيادة الإدارية

الرقم	القيادة الإدارية			
	التنظيم	موافق	محايد	غير موافق
1	تعمل القيادة الإدارية في بنك الراجحي على توزيع المهام والمسؤوليات بشكل واضح بين الموظفين.			
2	تحرص القيادة الإدارية على إسناد المهام بما يتناسب مع تخصصات الموظفين وخبراتهم.			
3	توفر القيادة الإدارية الموارد والإمكانات اللازمة لإنجاز الأعمال بكفاءة.			
4	تسهم القيادة الإدارية في تحقيق التنسيق بين الأعمال والأنشطة المختلفة داخل البنك.			
	الاتصال	موافق	محايد	غير موافق
5	تعمل القيادة الإدارية على تسهيل تدفق المعلومات بين أقسام بنك الراجحي.			
6	تحرص القيادة الإدارية على وجود قنوات اتصال فعالة بين الرؤساء والمرؤوسين.			
7	أتلقي المعلومات والتوجيهات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب.			
8	تشجع القيادة الإدارية في بنك الراجحي على تبادل الأفكار والمقترحات بين الموظفين بما يسهم في تطوير العمل.			
	صناعة القرار	موافق	محايد	غير موافق
9	تعتمد القيادة الإدارية على المعلومات والبيانات الدقيقة عند اتخاذ القرارات.			
10	تتخذ القيادة الإدارية القرارات التي تسهم في تحقيق أفضل النتائج لبنك الراجحي.			
11	تشجع القيادة الإدارية الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.			
12	تراعي القيادة الإدارية آراء الموظفين عند معالجة المشكلات واتخاذ القرارات			

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	الأداء الوظيفي	موافق	محايد	غير موافق
1	تنجز كافة اعمالك بإتقان وفي الوقت المناسب			
2	يعتمد عليك مسؤولك على انجاز بعض الاعمال الصعبة			
3	تتلقى المدح من مسؤولك عندما تقوم بعمل جيد واداء متميز			
4	تشجعك بيئة العمل على التفكير بالقيام بأداء جيد والابداع في العمل			
5	لديك كل الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر			
6	ترى ان الانضباط في وقت العمل يساعد العمال على تقديم أداء أفضل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة			
7	توجد روح المنافسة لدى جماعة العمل لتقديم أحسن عمل من أجل السير الحسن للمؤسسة			
8	أدائك لعملك يشعرك بالانتماء للمؤسسة والغيرة عليها			
9	تتناقش مع زملائك من أجل تحسين الأداء			
10	لديك مشاركة في اتخاذ القرارات مما تزيد من حماسك ودافعيتك لتحسين العمل			
11	تهتم الإدارة بك مما يزيد من اخلاصك للعمل			
12	تعتبر تقييم الادارة لعملك عملية مهمة			