

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة أعمال



عنوان البحث

أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء الموظفين

إعداد الطالب/

عبد العزيز فضل الشمري

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

الفهرس

6.....	المستخلص :
6.....	الكلمات المفتاحية:
7.....	Abstract
8.....	الفصل الأول
9.....	المقدمة:
12.....	مشكلة البحث:
13.....	أسئلة الدراسة:
13.....	أهداف الدراسة
14.....	أهمية الدراسة
14.....	حدود الدراسة
15.....	منهج الدراسة
15.....	أسلوب جمع المعلومات
25.....	الفصل الثاني
25.....	الدراسات السابقة
25.....	مقدمة:
31.....	الدراسات الأجنبية :
33.....	الإطار النظري
42.....	2- التعريف الاصطلاحي للقيادة :
62.....	الفصل الثالث
62.....	منهجية الدراسة
63.....	المقدمة
63.....	المنهجية وطرق البحث:
63.....	طرق البحث المستخدمة:
64.....	مجتمع البحث:
64.....	عينة البحث:
64.....	حدود البحث

64	1. الحدود الموضوعية:
65	2. الحدود المكانية:
65	3. الحدود الزمنية:
65	4. الحدود البشرية:
65	الاستبانة
71	الفصل الرابع
71	النتائج والتوصيات
72	مقدمة
73	تحليل البيانات:
75	النتائج :
77	التوصيات
79	الخاتمة:
80	المراجع
81	ثانيًا: الدراسات والرسائل العلمية
82	ثالثًا: المراجع العامة
83	المراجع الأجنبية
84	الملاحق
85	الاستبانة:
89	الملخص Abstract
90	Research Title
90	The Impact of Managerial Leadership on Improving Employee Performance

قائمة الجداول:

جدول رقم 1 يوضح الفرق بين القيادة والادارة----- 54

فهرس الأشكال:

الشكل 1 56

المستخلص :

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، نظراً لما تمثله القيادة من عنصر أساسي في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية. فقد أصبحت القيادة الحديثة أحد أهم مركبات الإدارة المعاصرة، لما لها من دور مباشر في توجيه العاملين وتحفيزهم ورفع مستوى التزامهم الوظيفي.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والنظريات الإدارية والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة. وقد تناول الإطار النظري مفهوم القيادة الإدارية، وأنماطها، ونظرياتها، ومهارات القائد الإداري، إضافة إلى توضيح العلاقة بين القيادة والأداء الوظيفي. كما اشتمل البحث على عرض وتحليل الدراسات السابقة ومقارنتها للوصول إلى مؤشرات عامة تدعم موضوع الدراسة.

وتوصل البحث إلى أن القيادة الإدارية تُعد عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء الوظيفي، وأن أساليب القيادة التحويلية على وجه الخصوص تسهم في تعزيز الإبداع والرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، مما ينعكس إيجابياً على جودة العمل ومستوى الإنتاجية. كما أكد البحث أن التحفيز، والاتصال الفعال، والعدالة الإدارية تمثل عناصر جوهرية من عناصر القيادة الفاعلة التي تدعم الأداء.

وخلص البحث إلى عدد من التوصيات أبرزها ضرورة تطوير القيادات الإدارية من خلال التدريب المستمر، وتبني الأساليب الحديثة في القيادة، وتحسين بيئة العمل، وتنفيذ برامج التحفيز، بما يسهم في رفع الأداء الوظيفي ودعم مسيرة التطوير المؤسسي.

الكلمات المفتاحية :

القيادة الإدارية - الأداء الوظيفي - القيادة التحويلية - التحفيز - بيئة العمل.

Abstract

This study aims to examine the impact of administrative leadership on improving employee performance within organizations, given the critical role leadership plays in achieving organizational effectiveness and operational excellence. Modern leadership practices have become essential for directing employees, motivating them, and enhancing their level of commitment to organizational goals.

The study adopts a descriptive—analytical approach by reviewing relevant literature, administrative theories, and previous Arab and international studies. The theoretical framework discusses the concept of administrative leadership, its types, theories, and the key skills required for effective leaders. In addition, the study highlights the relationship between leadership practices and employee performance. A detailed analysis of previous studies was conducted to extract indicators that support the study's objectives.

The findings indicate that administrative leadership has a significant effect on improving job performance. Transformational leadership, in particular, enhances creativity, job satisfaction, and organizational commitment, leading to higher productivity and improved quality of work. The study also shows that motivation, effective communication, and administrative justice are essential components of leadership that contribute to better employee performance.

The study concludes with several recommendations, most notably the importance of developing administrative leaders through continuous training, adopting modern leadership styles, improving the work environment, and implementing effective motivation programs to support organizational development and enhance employee performance.

Keywords:

Administrative Leadership, Job Performance, Transformational Leadership, Motivation, Work Environment.

الفصل الأول

المقدمة:

نالت القيادة الإدارية اهتمامًا واسعًا في الوقت الراهن، إذ تُعد أحد الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات الحديثة بمختلف أنواعها، الحكومية منها والخاصة. ومع تزايد حجم المؤسسات وتشعب أعمالها وتعدد بيئاتها الداخلية والخارجية، أصبحت الحاجة ملحة لوجود قيادة واعية تمتلك القدرة على التوجيه والتحفيز والتأثير في سلوك العاملين بما يضمن استمرارية المؤسسة ورفع مستوى تميزها في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر.

فالقيادة تُعد الرابط الرئيس بين العاملين ورؤية المؤسسة وخططها المستقبلية، إذ يمثل القائد العنصر البشري المحوري الذي تعتمد عليه المنظمات في توجيه الجهود وتنسيق الأعمال وتطوير الأداء. كما يعتمد نجاح القائد بدرجة كبيرة على السمات الشخصية التي تميّزه، وعلى نمطه القيادي، وقدرته على التخطيط، وصياغة الاستراتيجيات، وإدارة الموارد، إضافة إلى دوره في التأثير على العاملين من خلال اختيار الكفاءات المناسبة، ومنح الحوافز، وتعزيز روح الفريق، وتحفيز الموظفين نحو تحقيق أعلى مستويات الفاعلية والإنتاجية.

ويُعد الأداء الوظيفي أحد أهم المؤشرات التي تُقاس بها كفاءة المؤسسة وفعاليتها في تحقيق أهدافها، فهو يعكس ما يقدمه الموظف من جهود عند تنفيذ مهامه

المختلفة. وقد أكدت الدراسات الإدارية أن السلوك القيادي يمارس تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي، سواء من حيث الكمية أو الجودة، من خلال استخدام أنماط قيادة تتسم بالمرونة وتتناسب مع ظروف العمل واحتياجات العاملين. لذلك فإن تحسين الأداء الوظيفي لا ينفصل عن قدرة القيادة الإدارية على إدارة الموارد البشرية بكفاءة وتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة.

وانطلاقاً من ذلك، تتمحور هذه الدراسة حول تحليل أثر القيادة الإدارية في تحسين مستوى أداء الموظفين داخل المؤسسات، من خلال تناول جانبين رئيسيين:

الجانب الأول:

الجانب النظري الذي يتناول المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية، ونظرياتها، وأنماطها، ومهارات القائد، إضافة إلى مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته.

الجانب الثاني:

جانب تطبيقي يعتمد على تحليل الدراسات السابقة لاستخلاص الاتجاهات العامة التي توضح طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية ومستوى أداء الموظفين في بيئات تنظيمية مختلفة.

وقد تعددت الدراسات التي تناولت ظاهرة القيادة الإدارية وتأثيرها في الفرد والمؤسسة والمجتمع، واتفق معظمها على أن القيادة عنصر حاسم في نجاح المؤسسات أو فشلها، وأن نتائج القيادة هي المعيار الحقيقي للحكم على فعاليتها.

فالقائد غير الكفاء قد يتسبب في هدر الموارد وتعطيل الإمكانيات وتراجع مستوى الأداء، بينما يسهم القائد الناجح في تنمية الكفاءات وتحقيق أعلى مستويات الإنجاز وضمان الاستمرارية المؤسسية، خاصة في بيئة تنظيمية تُعد فيها المتغيرات السريعة السمة الغالبة.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار علمي متكامل يوضح أثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي، ويبرز أهمية دور القائد في بناء بيئة عمل فعّالة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

مشكلة البحث:

تُعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في توجيه سلوك العاملين وتحسين مستوى أدائهم، إذ تسهم القيادة الواعية في استثمار قدرات الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وتشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تقتصر على قيادة فعالة تعاني غالبًا من ضعف في الأداء، وتراجع في الإنتاجية، وانخفاض في مستويات الرضا الوظيفي. وفي المقابل، فإن القيادة الإدارية القائمة على التحفيز، والمتابعة، وتطوير المهارات، تُحدث أثرًا إيجابيًا واضحًا في رفع كفاءة وفاعلية أداء الموظفين.

وبالرغم من ذلك، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه تحديات متعلقة بضعف تطبيق الأساليب القيادية الحديثة، أو عدم وضوح الممارسات القيادية التي تسهم في الارتقاء بالأداء الوظيفي. ومن هنا تظهر الحاجة إلى دراسة أثر القيادة الإدارية في تحسين أداء الموظفين، وتحليل العوامل القيادية التي تدعم ذلك.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات؟

ويتفرع عنه عدد من الأسئلة الفرعية، من أهمها:

ما طبيعة ودور القيادة الإدارية داخل المؤسسات؟

ما مفهوم الأداء الوظيفي وما أهم أساليب تقييمه؟

ما العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى أداء الموظفين؟

ما أثر مهارات القائد الإداري في تحسين الأداء الوظيفي؟

ما أبرز الممارسات القيادية التي تسهم في رفع كفاءة أداء الموظفين؟

أسئلة الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة السابقة، يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية، وهي:

ما مفهوم القيادة الإدارية وما طبيعتها داخل المؤسسات؟

ما مفهوم الأداء الوظيفي وما أهم أساليب تقييمه؟

ما العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى أداء الموظفين؟

ما أثر مهارات القائد الإداري في تحسين الأداء الوظيفي؟

ما أبرز الممارسات القيادية التي تسهم في رفع كفاءة أداء الموظفين داخل المؤسسات؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة، من أبرزها:

توضيح مفهوم القيادة الإدارية ومفهوم الأداء الوظيفي والعلاقة بينهما.

تحديد أهم الخصائص والمهارات القيادية التي يسهم امتلاكها في تحسين أداء الموظفين.

تحليل أثر أنماط القيادة الإدارية المختلفة في مستوى الأداء الوظيفي.

بيان أثر القيادة الإدارية (بمختلف أساليبها وممارساتها) في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية

تسهم في إثراء الأدبيات المرتبطة بالقيادة الإدارية والأداء الوظيفي.
تقدم إطاراً نظرياً متكاملًا يوضح العلاقة بين القيادة ومؤشرات الأداء.
تدعم الدراسات التي تؤكد دور القيادة التحويلية وأساليب القيادة الحديثة في تحسين الأداء.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

توفر معلومات تساعد المؤسسات على تطوير أساليب القيادة وتحسين ممارساتها الإدارية.
تقدم مؤشرات يمكن الاستفادة منها في تعزيز أداء الموظفين ورفع إنتاجيتهم.
تساعد القادة الإداريين وصناع القرار على تبني استراتيجيات قيادية فعّالة تسهم في التطوير المؤسسي.

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على موضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي.

2. الحدود الزمانية:

تعتمد الدراسة على الأدبيات الحديثة حتى عام 2025.

3. الحدود المكانية:

تتناول الدراسة المؤسسات بشكل عام دون الاقتصار على مؤسسة محددة، لإنتاج نتائج قابلة للتعميم.

4 . الحدود البشرية:

تعتمد الدراسة على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع القيادة والأداء الوظيفي.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال جمع المعلومات من الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة، وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي. ويعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة التي تعتمد على تحليل المفاهيم والنظريات والتجارب السابقة دون تطبيق ميداني مباشر.

أسلوب جمع المعلومات

اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر المكتبية، بما في ذلك الكتب المتخصصة، والدراسات الأكاديمية، والأبحاث المنشورة في مجال القيادة الإدارية والأداء الوظيفي. كما تم تحليل محتوى الدراسات السابقة لاستخلاص المؤشرات التي تدعم الإطار النظري وتوضح طبيعة العلاقة بين القيادة والأداء داخل المؤسسات. وقد ساهم هذا الأسلوب في تعزيز الجانب التحليلي للدراسة وإثراء محتواها العلمي.

ثالثاً: أنواع القيادة الإدارية

تختلف أنماط القيادة باختلاف أساليب القائد في التعامل مع موظفيه، وبحسب طبيعة الموقف وخصائص المؤسسة. وقد تناولت الأدبيات الإدارية عدة تصنيفات لأنواع القيادة، من أبرزها:

القيادة الاستبدادية (Autocratic Leadership)

يعتمد القائد الاستبدادي على فرض السيطرة واتخاذ القرارات دون إشراك العاملين. ويركز هذا الأسلوب على الطاعة والانضباط والالتزام بالتوجيهات. وعلى الرغم من أنه قد يكون مناسباً في المواقف الطارئة أو العسكرية، إلا أنه قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وتراجع روح المبادرة لدى الموظفين.

القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership)

يقوم هذا النوع على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيع آرائهم، مما يعزز روح الفريق ويزيد من دافعية الموظفين. ويُعد الأسلوب الديمقراطي من الأنماط الفعالة في المؤسسات الحديثة لأنه يرفع مستوى الرضا والأداء، ويعزز الانتماء للمؤسسة.

القيادة الحرة (Laissez-faire Leadership)

يمنح القائد الحر الموظفين درجة عالية من الاستقلالية في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام، مع الحد الأدنى من التدخل. ويناسب هذا الأسلوب العاملين ذوي الخبرة العالية، لكنه قد يؤدي إلى الفوضى وضعف الانضباط إذا لم يكن الموظفون مؤهلين بشكل كافٍ.

القيادة التبادلية (Transactional Leadership)

يعتمد هذا النوع على مبدأ "الثواب والعقاب" من خلال تبادل المنافع بين القائد والموظف، حيث يرتبط الأداء بالحوافز المادية أو المعنوية. ويركّز القائد التبادلي على الالتزام بالقوانين والإجراءات وتحقيق المهام اليومية، لكنه لا يسهم كثيرًا في تعزيز الإبداع.

القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

يُعد هذا النوع من أكثر الأنماط الحديثة فاعلية، حيث يسعى القائد إلى إلهام العاملين وتحفيزهم لتحقيق أداء يفوق التوقعات. ويركّز القائد التحويلي على بناء رؤية مستقبلية، وتشجيع الابتكار، ودعم التطوير الذاتي للموظفين. وقد أثبتت الأبحاث أن القيادة التحويلية من أكثر الأنماط تأثيرًا في تحسين الأداء الوظيفي.

وتُظهر هذه الأنماط أن القيادة الإدارية ليست نمطًا واحدًا ثابتًا، بل هي عملية مرنة تتغير تبعًا للموقف وطبيعة العاملين وبيئة العمل، مما يجعل اختيار الأسلوب المناسب عنصرًا أساسيًا في نجاح القائد وتحقيق أهداف المؤسسة.

رابعًا: مهارات القائد الإداري

تُعد مهارات القائد من العوامل الأساسية التي تحدد مدى نجاحه في التأثير في العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة. وقد تناولت الأدبيات الإدارية عددًا من المهارات الجوهرية التي ينبغي أن يمتلكها القائد الفعّال، من أبرزها:

1- المهارات الإنسانية (Human Skills)

تتمثل في قدرة القائد على التعامل مع الآخرين بفاعلية، وبناء علاقات إيجابية قائمة على الثقة والاحترام، وفهم دوافع العاملين واحتياجاتهم. وتشمل هذه المهارات: الاتصال الفعال، العمل الجماعي، إدارة الصراعات، وتحفيز الموظفين.

2- المهارات الفنية (Technical Skills)

تتعلق بقدرة القائد على فهم طبيعة العمل والإلمام بالجوانب الفنية المتعلقة بالمهام التي يؤديها فريقه. وتشمل: المعرفة التخصصية، القدرة على حل المشكلات الفنية، وفهم آليات العمل داخل المنظمة. وتُعد هذه المهارات ضرورية لضمان جودة الأداء واتخاذ قرارات دقيقة.

3- المهارات العقلية أو الإدراكية (Conceptual Skills)

تشير إلى قدرة القائد على التفكير الاستراتيجي، وفهم العلاقات بين مكونات المنظمة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة خطط مستقبلية تدعم أهداف المؤسسة. وتُعد هذه المهارات مهمة لاتخاذ القرارات طويلة المدى وقيادة التغيير المؤسسي.

4- مهارات التحفيز وبناء الروح المعنوية

تتعلق بقدرة القائد على خلق بيئة عمل محفزة، وإشباع حاجات الموظفين، وتعزيز انتمائهم للمؤسسة. وتشمل توفير الحوافز، الاعتراف بالإنجاز، وتشجيع الإبداع والمبادرة. ومن خلال هذه المهارات، يتمكن القائد الإداري من التأثير الفعال في العاملين، وبناء فريق عمل متكامل، وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء المؤسسي.

5- مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات

تتضمن قدرة القائد على تحليل المواقف واختيار البدائل المناسبة وفقًا لمعايير موضوعية، بالإضافة إلى تحمل مسؤولية النتائج. ويُعد اتخاذ القرارات السليمة أحد أهم المؤشرات على القيادة الفاعلة.

مهارات الاتصال (Communication Skills)

تشمل القدرة على إيصال المعلومات بوضوح وفاعلية، والاستماع الجيد، واستخدام قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية. ويسهم الاتصال الجيد في تقليل سوء الفهم، وتعزيز الانسجام بين العاملين، ورفع مستوى الأداء.

خامسًا: العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي

تُعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، حيث تساهم أساليب القيادة وطرق تفاعل القائد مع العاملين في رفع كفاءة العمل وتحسين النتائج التنظيمية. وقد أكدت الأدبيات الإدارية أن العلاقة بين القيادة والأداء علاقة مباشرة ومتبادلة، إذ يعتمد نجاح المؤسسة على طبيعة الدور الذي يمارسه القائد في توجيه العاملين وتحفيزهم.

تأثير القيادة على التحفيز والرضا الوظيفي

تؤثر القيادة الإدارية في مستوى دافعية الموظفين من خلال توفير الحوافز، وتقدير الجهود، وبناء بيئة عمل إيجابية. فالقائد الذي يشجع العاملين ويمنحهم الدعم والتقدير يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس على جودة الأداء.

تأثير القيادة على جودة العمل ورفع الإنتاجية

القائد الفعّال يضع خططاً واضحة، ويوزع المهام بطريقة عادلة، ويوفّر التوجيه المستمر، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل ورفع الإنتاجية. كما أن وضوح الرؤية والانسجام بين أعضاء الفريق يساعدان في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.

دور القيادة في إدارة الصراعات وحل المشكلات

يسهم القائد الناجح في تقليل الخلافات داخل بيئة العمل من خلال إدارة الصراع بطرق إيجابية واستخدام الحوار والتوجيه، مما يخلق بيئة مهنية متوازنة تساعد العاملين على التركيز في أداء مهامهم.

القيادة التحويلية وتحسين الأداء الوظيفي

تشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة التحويلية تُعد من أكثر الأنماط تأثيراً في الارتقاء بالأداء الوظيفي، حيث يعمل القائد التحويلي على تحفيز الإبداع، وتعزيز الثقة، وتطوير القدرات، وإلهام الموظفين نحو تحقيق نتائج تفوق التوقعات.

العلاقة التكاملية بين القيادة والالتزام التنظيمي

يتزايد مستوى الأداء الوظيفي عندما يشعر الموظف بالالتزام والانتماء للمؤسسة، وهذا الالتزام يتحقق غالباً من خلال قيادة فعّالة تتواصل بوضوح، وتدعم العاملين، وتوفر لهم بيئة عمل مستقرة.

وبشكل عام، يتضح أن القيادة الإدارية تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في تحسين الأداء الوظيفي من خلال التأثير في الدافعية، والرضا، والانسجام الوظيفي، وكفاءة تنفيذ المهام. وكلما كانت القيادة أكثر فعالية، كان الأداء المؤسسي أعلى وأقوى وأكثر قدرة على مواجهة التحديات.

رابعًا: أهمية القيادة

تحتل القيادة مكانة محورية داخل أي مؤسسة، وذلك لأنها تمثل القوة المحركة لجميع عناصر العمل، وتحدد مستوى فعالية أداء الأفراد والجماعات. وتتضح أهمية القيادة في النقاط الآتية:

توحيد الجهود وتحقيق الأهداف

من أهم الأدوار التي تقوم بها القيادة أنها تعمل على توجيه جهود العاملين نحو غاية مشتركة، مما يضمن سير العمل بشكل منظم، ويقلل من التشتت واختلاف الأولويات. فالقائد الفعال يستطيع أن يربط بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، ويخلق حالة من الانسجام داخل بيئة العمل.

1- خلق بيئة عمل فعّالة

تساعد القيادة على بناء مناخ تنظيمي إيجابي يعزز التعاون، ويخفف مستويات الصراع، ويزيد من الاستعداد للعمل. كما تُسهم في تعزيز الثقة بين المديرين والموظفين، مما ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام.

2- تطوير قدرات العاملين

القائد الناجح لا يكتفي بإدارة الفريق، بل يهتم بتنمية الأفراد وتطوير مهاراتهم، سواء من خلال التدريب، أو الإشراف، أو توفير فرص التعلم. وتطوير الموارد البشرية يعتبر أحد أهم المؤشرات على نضج القيادة داخل المنظمة.

3- دعم الابتكار والتجديد

تلعب القيادة دورًا أساسيًا في تشجيع الأفكار الجديدة، وتحفيز الإبداع، وإتاحة الفرصة للموظفين للتفكير خارج الأطر التقليدية. القادة التحويليون، على وجه الخصوص، يساهمون في خلق مناخ يدعم التجارب الجديدة ويقلل من الخوف من الفشل.

4- مواجهة التحديات والتغيير

في بيئة تتسم بالتقلب والتطور المستمر، تصبح القيادة عاملاً حاسماً في تمكين المؤسسة من التعامل مع التغيير بكفاءة. فالقائد يقوم بتفسير التغيير للعاملين، وتوجيههم، وتسهيل عملية التكيف، مما يضمن استمرارية الأداء وتجنب الاضطرابات.

خامساً: المشكلات القيادية

تواجه المؤسسات العديد من المشكلات القيادية التي تُضعف الأداء وتؤثر على الروح المعنوية للعاملين. ومن أبرز هذه المشكلات:

ضعف مهارات الاتصال

يُعد ضعف التواصل من أكثر المشكلات شيوعاً، حيث يؤدي إلى سوء الفهم، وارتفاع مستوى التوتر، وانخفاض جودة العمل. فالقائد الذي لا يستطيع إيصال رسائله بوضوح يخلق حالة من الارتباك داخل الفريق.

غياب العدالة في المعاملة

عندما يشعر الموظفون بأن القائد يمارس المحاباة أو يميز بين موظف وآخر في التقدير أو المكافآت، فإن ذلك يولد الإحباط ويقلل من الدافعية. العدالة التنظيمية عنصر أساسي في نجاح القيادة.

ضعف القدرة على اتخاذ القرار

بعض القادة يترددون في اتخاذ القرارات، أو يتخذون قرارات غير مدروسة. هذا ينعكس على سير العمل، ويُفقد العاملون الثقة بقيادتهم، خاصة في المواقف الحرجة.

مقاومة التغيير

بعض القادة يتمسكون بالأساليب التقليدية ولا يتقبلون التطوير. هذه المشكلة تعيق النمو، وتمنع الموظفين من تقديم أفكار جديدة، وتُقيّد قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة.

غياب التفويض

القائد الذي يحتفظ بكل السلطات لنفسه يثقل كاهله ويتسبب في ببطء الإنجاز. التفويض عنصر أساسي لتوزيع الأدوار وتحقيق الاستفادة القصوى من مهارات الموظفين.

سادسًا: ملخص الفصل

يختتم هذا الفصل بتوضيح أن القيادة تُعد ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات وتطوير أدائها الوظيفي. وقد تناول الفصل تعريف القيادة ومجالاتها، وأبرز نظرياتها، وأنواعها المختلفة، إضافة إلى المهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد الفعّال. كما تم توضيح العلاقة الوثيقة بين القيادة والأداء الوظيفي، وكيف تؤثر القيادة الإدارية على مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي داخل المؤسسة واستعرض الفصل كذلك المشكلات القيادية التي تظهر في البيئات التنظيمية، والتي قد تعيق تحقيق الأهداف إذا لم تُعالج بشكل صحيح. ويتضح من ذلك أن القيادة ليست مجرد

منصب أو سلطة، بل هي عملية متكاملة تقوم على التأثير، والتحفيز، والإدارة الفعّالة للعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

حظى موضوع القيادة الإدارية والأداء الوظيفي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، نظرًا للدور المحوري الذي تؤديه القيادة في توجيه العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية العلاقة بين القيادة بمختلف أنماطها وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، وأكدت أغلبها وجود تأثير واضح لأساليب القيادة على جودة العمل، والالتزام، والرضا الوظيفي.

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض أبرز الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، من خلال التركيز على أهم النتائج التي توصلت إليها، ومجالات تطبيقها، والمنهجيات المستخدمة فيها، وذلك من أجل الاستفادة منها في صياغة الإطار النظري للبحث وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.

دراسة طاهر (2021)

تناولت هذه الدراسة أثر القيادة الإدارية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عيّنة من الموظفين في القطاع العام. وهدفت الدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي، من خلال تحليل عدد من المتغيرات مثل نمط القيادة، والتحفيز، والتواصل، وأساليب اتخاذ القرار.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي، حيث تبين أن القائد الذي يمارس التحفيز، ويبني علاقات تواصل فعّالة، ويتبع أسلوبًا تشاركيًا في اتخاذ القرارات، يسهم بصورة مباشرة في تحسين أداء الموظفين.

كما أشارت النتائج إلى أن القيادة التي تركز على الإنسان وتدعم الموظف معنويًا تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، مما ينعكس على جودة العمل والالتزام والإنجاز.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية أساليب قيادة حديثة تعتمد على المشاركة والتحفيز وبناء الثقة، وتعزيز مهارات التواصل، والعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة لرفع كفاءة الأداء الوظيفي لدى العاملين.

دراسة دياب (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد الجدارات الوظيفية في تحسين الأداء المؤسسي داخل شركات إنتاج الدواء في مصر. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في الإدارات المختلفة. تناولت الدراسة مجموعة من الجدارات المهنية مثل: الكفاءة، القدرة على التواصل، المهارات الفنية، الالتزام بالجودة، والعمل الجماعي، بوصفها متغيرات تؤثر بصورة مباشرة في مستوى الأداء المؤسسي.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لأبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي، حيث تبين أن تحسين مهارات العاملين وإكسابهم جدارات مهنية عالية يسهمان في رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على الإنجاز.

كما خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تستثمر في الجدارات الوظيفية لموظفيها تحقق مستويات أعلى من الابتكار التنظيمي، وتزداد قدرتها على التعامل مع تحديات بيئة العمل.

وأوصت الباحثة بضرورة تعزيز برامج التدريب والتطوير المستمر، والاهتمام ببناء جدارات الموظفين، وربطها بنظم تقييم الأداء وتطوير المسار المهني داخل المؤسسات.

دراسة الذماري والسنباني(2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في المؤسسة العامة للكهرباء في اليمن. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة من الموظفين الإداريين. ركزت الدراسة على مجموعة من أبعاد القيادة الاستراتيجية مثل: وضوح الرؤية، القدرة على اتخاذ القرار، التوجيه الفعال، وبناء ثقافة تنظيمية محفزة، وذلك لقياس تأثيرها على الأداء المؤسسي. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء المؤسسي، حيث تبين أن القائد الذي يمتلك رؤية واضحة، ويعزز التواصل، ويوجه العمل بكفاءة، يسهم بشكل مباشر في رفع فاعلية المؤسسة وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها التشغيلية. كما أوضحت الدراسة أن تحسين ممارسات القيادة الاستراتيجية يؤدي إلى تعزيز جودة الخدمات، وتحسين القدرة على اتخاذ القرارات، ورفع الإنتاجية. وأوصى الباحثان بأهمية الاستثمار في تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية لدى المديرين، وتعزيز بيئة تنظيمية داعمة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

دراسة السلمي وحداد(2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الموارد البشرية داخل وزارة الصحة بمحافظة جدة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدوا على استبانة وزعت على عينة من الموظفين العاملين في إدارات مختلفة داخل الوزارة.

ركزت الدراسة على أربعة أبعاد رئيسية للقيادة التحويلية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وذلك لقياس أثرها في فاعلية إدارة الموارد البشرية.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي للقيادة التحويلية على فاعلية إدارة الموارد البشرية، حيث تبين أن القائد التحويلي الذي يدعم الإبداع، ويحفّز الأفراد، ويوجههم من خلال رؤية واضحة، يسهم مباشرة في رفع مستوى الأداء وفعالية العمليات الإدارية داخل المؤسسات الصحية.

كما كشفت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم في زيادة الالتزام الوظيفي، وتحسين التواصل الداخلي، ورفع جودة الخدمات المقدمة، وتطوير بيئة عمل داعمة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية، وتكثيف برامج تدريب القادة ليتمكنوا من ممارسة دورهم في تطوير العاملين ورفع مستوى الأداء الوظيفي.

دراسة آل سعود (1433هـ)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أبعاد القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية في منظمات قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية، وتحديد مدى انعكاس هذه الأبعاد على أداء العاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة من العاملين في عدد من المؤسسات التعليمية. ركزت الدراسة على أبعاد القيادة التحويلية الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، وذلك لقياس مدى ممارستها من قبل القادة الإداريين.

وتوصلت النتائج إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسات قطاع التعليم جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، وأن للقائد التحويلي دورًا مهمًا في تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى الرضا الوظيفي. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحسين أداء العاملين، خصوصًا في جانب التحفيز والاعتبار الفردي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات التحويلية لدى القيادات الإدارية، وتكثيف البرامج التدريبية التي تطور قدرات القائد على الإلهام، وتحفيز الموظفين، ودعم بيئة تعليمية تحفز الإبداع.

دراسة أمال بن شمساء (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الأداء البشري والسلوك التنظيمي داخل المؤسسات، مع التركيز على العوامل المؤثرة في هذا الأداء، وكيفية تعزيز كفاءة العاملين من خلال بيئة تنظيمية محفزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة شملت مجموعة من الموظفين في مؤسسات مختلفة. ركزت الدراسة على مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالأداء مثل: الالتزام التنظيمي، التحفيز، الاتجاهات نحو العمل، والروح المعنوية، وذلك بهدف تحليل تأثيرها في مستوى أداء العاملين وجودة العمل. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين السلوك التنظيمي الإيجابي ومستوى الأداء البشري، حيث تبين أن المؤسسات التي تتبنى أساليب تحفيز فعّالة، وتوفر بيئة عمل داعمة، وتعمل على تحسين العلاقات الإنسانية، تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية وجودة الأداء. كما أظهرت الدراسة أن الأداء البشري مرتبط بشكل مباشر بدرجة رضا الموظف عن بيئة العمل، ودور القيادة في توفير الدعم والتوجيه. وأوصت الباحثة بضرورة تعزيز الاهتمام بالسلوك التنظيمي الإيجابي، وتطبيق برامج تحفيزية مستمرة، ودعم التواصل الفعّال داخل المؤسسات، لضمان رفع كفاءة الأداء وتحقيق النجاح المؤسسي.

رؤية المملكة العربية السعودية 2030

تُعد رؤية المملكة 2030 إحدى أهم الوثائق الوطنية التي أسهمت في رسم توجهات حديثة للإدارة والقيادة داخل القطاعات الحكومية والخاصة في السعودية. تركّز الرؤية بشكل كبير

على تطوير رأس المال البشري، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز ممارسات القيادة الحديثة القادرة على تحقيق التحول المؤسسي.

وقد أولت الرؤية اهتمامًا خاصًا بتمكين القيادات الإدارية، وتطوير مهارات القادة، وتعزيز ثقافة العمل القائم على الكفاءة، والشفافية، وتحسين جودة الخدمات. كما أكدت على أهمية بناء بيئة عمل محفزة، وإطلاق برامج تدريبية وتطويرية للقادة، بهدف رفع مستوى الأداء الوظيفي وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتشير مضامين الرؤية إلى أن تعزيز أداء الموظفين لا يمكن أن يتحقق دون وجود قيادة فعّالة ومؤهلة، قادرة على توجيه الموارد، وتحفيز العاملين، وتحقيق التوازن بين الابتكار والكفاءة التشغيلية.

وتمثل رؤية 2030 إطارًا مرجعيًا مهمًا للدراسات المرتبطة بالقيادة الإدارية والأداء الوظيفي، لما تحمله من توجهات واضحة نحو بناء قيادات وطنية قادرة على إدارة التغيير والتحول بفعالية.

الدراسات الأجنبية :

Bass & Avolio (1994)

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج شامل يوضح كيفية تأثير القيادة التحويلية على على منهج وصفي تحليلي، Bass و Avolio فعالية المؤسسات. اعتمد الباحثان لتقييم أنماط القيادة (MLQ) "واستخدما أداة" الاستبيان متعدد العوامل للقيادة

كشفت النتائج أن القيادة التحويلية — المتمثلة في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي — ترتبط إيجابياً بمستوى أداء الموظفين وفاعلية المؤسسة. وأكدت الدراسة أن القائد التحويلي يسهم في تحسين الالتزام، وبناء الثقة، وتحفيز الموظفين نحو تحقيق نتائج أعلى من المتوقع. وتعد هذه الدراسة من أهم الدراسات العالمية التي أرست الأساس العلمي للعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

Podsakoff et al. (1990)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير سلوكيات القائد التحويلي على ثقة الموظفين ورضاهم وسلوكيات المواطنة التنظيمية. استخدم الباحثون المنهج الكمي من خلال استبانة شملت مجموعة من العاملين في منظمات متعددة. أظهرت النتائج أن القائد التحويلي الذي يقدم دعماً فردياً، ويحفّز العاملين، ويشجعهم على التفكير الإبداعي — يسهم في تحسين مستوى الأداء وزيادة رغبة الموظفين في القيام بسلوكيات إيجابية تتجاوز متطلبات الوظيفة الأساسية. وأكدت الدراسة أن القيادة التحويلية تلعب دوراً جوهرياً في تحسين الأداء من خلال خلق بيئة عمل داعمة وتحفيزية.

دراسة Judge & Piccolo (2004)

تناولت هذه الدراسة مقارنة بين فعالية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية في تحسين الأداء الوظيفي. استخدم الباحثان منهج التحليل التلوي (Meta-analysis) وشمل أكثر من 87 دراسة سابقة.

بيّنت النتائج أن القيادة التحويلية أكثر تأثيراً في الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي مقارنة بالقيادة التبادلية. كما أوضحت أن التحفيز الإلهامي والتأثير المثالي هما أكثر أبعاد القيادة التحويلية ارتباطاً بمستوى الأداء.

وتُعد هذه الدراسة من أهم الدراسات التي أثبتت علمياً أن القيادة التحويلية تحقق نتائج أعلى في بيئات العمل الحديثة.

الإطار النظري

القيادة التحويلية:

مقدمة وتعريف:

تتاول عدد من العلماء مفهوم القيادة من زاوية الموقع الرسمي الذي يشغله الفرد داخل المؤسسة، معتبرين أن القيادة قد تُمنح بحكم المنصب الإداري. غير أن الاتجاهات الحديثة ترى القيادة بوصفها عملية تأثير فعال يمارسها القائد في جماعة من الأفراد، بهدف توجيههم نحو هدف محدد بصورة مقصودة ومنظمة، مع حفزهم على العمل وبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المشتركة. وقد عبر عدد من الباحثين عام 2006 عن هذا المدخل من خلال التأكيد على أن القيادة ليست مجرد سلطة، بل هي قدرة على تحريك الآخرين بشكل واعٍ ومخطط.

مفهوم القيادة

تُعرّف القيادة بأنها عملية توجيه وتحريك الأفراد نحو غاية معينة، وهي عملية تقوم على ثلاثة عناصر أساسية :

- (1) وجود مجموعة من الأفراد يعملون ضمن إطار تنظيمي.
- (2) قائد يمتلك القدرة على التأثير، وتحفيز المرؤوسين، واتخاذ المبادرة.
- (3) وجود هدف واضح يسعى الجميع إلى تحقيقه، ويُعد بمثابة المحرك الأساسي لسلوك الفريق .

ويتضح من ذلك أن القيادة عملية اجتماعية تنظيمية تقتضي التفاعل المستمر بين القائد وأفراد فريقه على نحو يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

ويعرّفها كل من "همفل" و"كونس" (1957) بأنها سلوك الفرد عند قيامه بتوجيه أنشطة جماعة من الأفراد نحو هدف مشترك. وقد أشار قوراية (2012، ص 25-26) إلى أن هذا التعريف يركز على البعد السلوكي للقائد من خلال تأثيره في سلوك الجماعة وتوجيه جهودها بصورة متناسقة

وقد ذهب بعض الباحثين إلى تحديد مفهوم القيادة بناءً على المركز الذي يشغله الفرد داخل الجماعة، فيما اتجه آخرون إلى تعريفها من خلال الوظائف المتعددة التي يؤديها القائد داخل التنظيم. وقد أشار الزبيدي (2003، ص 220) إلى أن اختلاف هذه التعريفات يعود إلى تنوع الأدوار القيادية وتعدد المداخل النظرية في تفسيرها.

وتُعد القيادة العنصر الرئيس الذي يربط أفراد الجماعة ببعضهم البعض، ويحفّزهم على تحقيق الأهداف المرجوة، مما يجعلها عاملاً فاعلاً ومؤثراً في مختلف المنظمات التعليمية، حيث ينعكس حضور القيادة الفعّالة بشكل مباشر على مستوى كفاءة المؤسسة وفعاليتها. وقد أشار الحربي (2008، ص 17) إلى أن الدور القيادي يمثل أحد أهم المرتكزات التي تقوم عليها العملية التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية.

أما من منظور نظرية السمات أو ما يُعرف بوجهة النظر الطبيعية، فإنها تفترض أن القيادة خاصة فطرية تتوافر في بعض الأفراد بصورة طبيعية، ولذلك تركز هذه النظرية على السمات الشخصية والقدرات التي يولد بها القائد. وقد تناول قارة والصافي (2011، ص 193) هذا الاتجاه موضحين أن السمات الفردية تمثل الأساس في تمييز القادة عن غيرهم.

كما تُعد القيادة قدرة على التأثير في الآخرين بهدف تحقيق الأهداف المشتركة، ويتميز هذا التأثير في العمل القيادي بأنه يسير في اتجاهين متبادلين؛ فالقائد يؤثر في المحيطين به من ناحية، ويتأثر بسلوكهم واتجاهاتهم من ناحية أخرى، الأمر الذي يسهم في تعديل أو تطوير سلوك الطرفين داخل بيئة العمل. وقد أوضح الحربي (2008، ص 19) أن هذا التفاعل المتبادل يُعد من أهم خصائص العملية القيادية .

فهذا التعريف ركز على شروط القيادة أي أنه عرف القيادة على أساس مجموعة من الشروط.

كذلك هي قدرة تأثير شخص على الآخرين ، بحيث يجعلهم يقبلون قيادتهم طوعية دونما إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم ، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم ، مما يتيح له القدرة علي قيادة الجماعة ، وكسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس فيما بينهم ، وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم يعد نجاحاً شخصياً لهم وتحقيقاً لأهدافهم . (أبو النور ،2012، ص6).

فالقيادة تُعرّف بأنها عملية التأثير في الآخرين بهدف تنفيذ الأهداف التنظيمية، وهي عملية تركز أساسًا على العنصر البشري، وعلى الافتراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد بدرجة كبيرة على حفز العاملين وعلى تضافر جهودهم واستثمار قدراتهم بالشكل الأمثل. ومن هذا المنطلق تهتم القيادة بترسيخ الالتزام وتحفيز الأفراد بما يدفعهم إلى توظيف مهاراتهم وقابلياتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف المرسومة. وقد أشار الفريجات واللوزي (2009، ص 237) إلى أن القيادة الفعّالة تُعد محورًا أساسيًا في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال توجيه الطاقات البشرية نحو الإنجاز.

تُعرّف القيادة كذلك بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية، أو فن التأثير في السلوك البشري وتوجيه جماعة من الأفراد نحو هدف محدد بطريقة تكفل طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم. كما يُنظر إليها بوصفها فنًا لتوجيه الناس والتأثير فيهم، إذ تُركّز من الناحية النفسية على القدرة على تعديل السلوك وتوجيهه في الاتجاه المرغوب. وتُعد القيادة في هذا الإطار فنًا وعلمًا في الوقت نفسه، فهي تحتاج إلى دراسة متعمقة وبحث منهجي في مجالات العلوم الإنسانية مثل علم النفس والاجتماع ودراسة الإنسان، لما تتطلبه من فهم دقيق لدوافع الأفراد وسلوكهم. (العجمي، 2008، ص 30).

تُعد القيادة ذلك العنصر الإنساني الذي يربط العاملين داخل المنظمة ويحفّزهم على العمل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. فالقيادة ليست مجرد صفة فردية ينفرد بها القائد، بل هي محصلة لتفاعل معقد يجمع بين خصائص الفرد وخصائص الجماعة والظروف التنظيمية المحيطة، مما يجعلها عملية ديناميكية تتأثر بعوامل متعددة داخل بيئة العمل.

أما فيما يتعلق بالنظرية الكاريزمية في القيادة، فقد عرّفها عواد (2013، ص 178) بأنها القيادة القائمة على الصفات المثالية التي تجعل القائد محبوبًا من

الجماهير، ويُشار إليها أحيانًا بـ"بريق الزعامة" الذي يمنح القائد قدرة استثنائية على التأثير والإقناع وتحريك الأفراد نحو الأهداف المرسومة.

كما تُعرّف القيادة بأنها القدرة والقابلية على التأثير في الآخرين وتحفيزهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وهي عملية تتطلب مهارات شخصية وتنظيمية متنوعة، كما أشار جواد (2010، ص 316)..

وتتمثل القيادة أيضًا في قدرة القائد على استقطاب تعاون العاملين وتجاوبهم، ونيل احترامهم وقبولهم لسلطته الإدارية، بما يحفزهم على العمل المشترك بفاعلية لتحقيق الأهداف المحددة. وقد بيّن عباس (2011، ص 183) أن استجابة الأفراد واحترامهم للقائد تشكّل أحد العناصر الأساسية لنجاح القيادة داخل أي منظمة.

كما عرّف "تشير مرهون" القيادة بأنها عملية إثارة طموحات الأفراد ودفعهم للعمل بجدّ واجتهاد من أجل إنجاز المهام المطلوبة، وهو ما يتطلب قدرة القائد على تحفيز العاملين واستثارة دوافعهم الداخلية. وقد أورد درة وجودة (2011، ص 215) هذا التعريف في سياق إبراز دور القائد في التأثير على سلوك الأفراد.

وتُعرّف القيادة كذلك بأنها عملية توجيه النشاطات والتأثير في الأعمال ذات الأهمية التي يضطلع بها أعضاء الفريق، وذلك بما يضمن التنسيق بين الجهود وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما ذكر السحيمات (2009، ص 91).

كما عُرِفَت القيادة بأنها عملية التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق هدف محدد، ويظهر هذا التأثير في مختلف المواقف الرسمية وغير الرسمية. فعلى سبيل المثال، قد يمارس الفرد القيادة عند تنظيم جهود مجموعة من الزملاء داخل بيئة العمل لإنجاز مهمة مشتركة، أو عند إدارة عمل جماعي يتطلب تنسيقًا وتوزيعًا للمهام بين الأفراد. كما تظهر القيادة في السياقات المهنية من خلال المبادرة إلى حل المشكلات أو توجيه فرق العمل نحو إنجاز مشروع معين. وحتى

على المستوى الأسري، يمكن ملاحظة السلوك القيادي عندما يقوم الفرد بتحديد الأدوار أو تنظيم المهام داخل الأسرة بطريقة تضمن تحقيق النتائج المطلوبة. وتشير هذه الأمثلة إلى أن القيادة قد تُمارَس سواء كان الفرد يشغل منصبًا إشرافيًا أو إداريًا أم لا، فهي سلوك يظهر بدرجات مختلفة وفق الموقف والظروف. (محمد، 2011، ص 9-10).

أما " Ivancebich " فهو يقترح و زملاؤه تعريفًا للقيادة أكثر تفصيلاً و هو المقدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين ، أفراداً و جماعات ، نحو تحقيق أهداف ذات معنى و قيمة و هذا يعني :

* وجود شخص قائد

* وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم .

* ممارسة مهارات التأثير .

* استخدام هذه المهارات تقضي تحقيق هدف أو أهداف. (الشاويش ، 2010 ، ص 235).

كما عرفوا على أنها مجموعة السمات والقدرات التي تجعل من شخص معين صالحاً للقيادة الإدارية، كما عرفوا على أنها تلك الوجهة التي تستهدف في تفسيرها لظاهرة القيادة على الشخص الذي يتولى القيادة نفسه. (الشيبياني، 1988: 271)

ولقد عرفوا القيادة أيضاً على أنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني وذلك لإعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً، (القريوتي، 2003 (181)

لا يزال مفهوم القيادة التحويلية يتلفه الغموض فلا يوجد إجماع بين الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية وهو ما سبب الحيرة والتساؤل حول الموضوع وعلى الرغم من كثرة وتعدد الكتابة في موضوع القيادة التحويلية فقد أصبحت أسلوباً قيادياً في الأدبيات الإدارية المشهورة باهتمام البحارة ويمثل موضوعاً حيويّاً للدراسات الأكاديمية والبحوث والرسائل العلمية وقد تعددت وجهات النظر في تعريفها للقيادة التحويلية، وفي هذا الإطار بري بيرنارد باس أن القيادة التحويلية هي عبارة عن سلسلة من الأعمال التي يقوم بها القياديون ليحفزوا مرؤوسيهـم على إنجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن يعملوها أصلاً بدون وجود هؤلاء القادة، وبعث مشاعر مرؤوسيهـم قدماً وإقناعهم بأهمية وقيمة نتائج أعمالهم ودفع هؤلاء المرؤوسين بتوظيف اهتماماتهم وطموحاتهم الفردية للمصلحة العامة (الجهني(2018:66)

وقد طور هذا مفهوم القيادة التحويلية من خلال أربعة أبعاد هي الكاريزما أو التأثير المثاني، والتحفيز الإلهامي، والإثارة الفكرية، والاعتبارات الشخصية، وأن جهود باس لتطوير وتطوير من خلال الأربعة الأبعاد السابقة وقدمت جهوداً أكثر عمقاً من ذي قبل فقد جعلت من الإمكانيات الحديثة عن قياس مدى إمتلاك القادة في المؤسسات المختلفة مبادرات القيادة التحويلية وأبعادها، وبالتالي تولت الدراسات المتنوعة لقياس مدى تطبيق القيادة في المؤسسات المختلفة لمفاهيم القيادة التحويلية وأبعادها ومهاراتها والتي انطلقت من جهود باس وأقوليو، (عبد العظيم وآخرون، دت (45))

أبعاد القيادة التحويلية:

عمل كل من لباس وأقوليو "على تطوير نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، تبدأ جميعها بحرف (1).

وعرفت بـ (418) وهي:

تطوير الأداء الوظيفي:

الأداء: يعرفه آل سعود المذكور في الشريف (2013) بأنه نتاج جهد المين قام بذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل العين.

ويعرف الباحثون تطوير الأداء الوظيفي: تنمية مهارات وقدرات الفرد أو المجموعة وفقاً لمجموعة من عمليات إنجاز مهام العمل وفقاً لأهداف المؤسسة وفقاً لفترة زمنية محددة. تعددت الدراسات والبحوث التربوية العربية والأجنبية التي تعرض لها الباحثون ومن خلال مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة، حيث ذكر التعامل (2011) بأن جوهر القيادة الإدارية هو علاقات إنسانية بحيث يحرص القائد أو عليه على تنظيم وتنسيق الملاكات من الأفراد وذلك بهدف لتوحيد جهودهم في أداء العمل من خلال توطنات جميع المرات المتاحة في داخل المؤسسة.

القيادة الإدارية:

إن القيادة الإدارية في صورتها عادةً حريصة على القيام بأدوار متنوعة منها المهنية والعلمية والاجتماعية في آن واحد والحرص على استغلال جميع الموارد المادية المتوفرة في المؤسسة التهيئة بيئة عمل جاذبية ومحفزة للعاملين وذلك لضمان جودة المخرجات واستمرارية التاجية لهذه المؤسسات. وذكر محمد وآخرون (٢٠١٠) محمد في ال أن المدير.

أساسيات حول القيادة:

تحصل القيادة الإدارية بأهمية بالغة في المؤسسات، من خلال مساهمتها الهامة في استمرار نشاطها وازدهارها وحتى تقترب أكثر من هذه الظاهرة الاجتماعية المعقدة لارتباطها بالفرد والجماعة وعلاقة التفاعل بينهما، من المهم أن نتطرق إلى مفهوم القيادة ، أهميتها وعناصرها وأهم النظريات التي تتعامل معها في تبلورها ، ومن ثم سنركز على أهم جوانب القيادة الإدارية تناولا وأكثرها

مفهوم القيادة والمفاهيم المشابهة

تتعد تعاريف القيادة بسبب تعدد مجالاتها من جهة ، واختلاف إتجاهات العلماء والباحثين الذين جاؤو بتعاريف عديدة لهذه الظاهرة من جهة أخرى.

أولاً: مفهوم القيادة

1- التعريف اللغوي للقيادة:

هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل "يقود" أو "يقوم بمهمة ما"، أما في اللغة العربية "فالقود هو نقيض السوق، فيقود الدابة من أمامها ويسوق من خلفها، أي أن يقود من الأمام والسوق من الخلف والانقياد معناه الخضوع وجمع قائد قادة وقواد.

2- التعريف الاصطلاحي للقيادة :

تتعدد تعريفات القيادة بتعدد المدارس الفكرية والنظريات الإدارية التي تناولت هذا المفهوم، وقد قدّم الباحثون والمنظّرون تعريفات متعددة تُبرز كل منها جانبًا معينًا من جوانب العملية القيادية.

أولاً: تعريف القيادة الإدارية

تُعد القيادة الإدارية من الموضوعات المحورية في علم الإدارة باعتبارها عملية تهدف إلى التأثير في الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. وقد قدّم الباحثون عددًا من التعريفات التي تعبّر عن ماهية القيادة من زوايا متعددة، من أهمها:

• **تعريف Bass (1990)** القيادة هي القدرة على التأثير في الأفراد وإحداث التغيير في سلوكهم بما يحقق أهداف المنظمة.

• **تعريف Robbins (2019)** القيادة عملية يقوم من خلالها الفرد بالتأثير في مجموعة من الأشخاص بحيث يعملون طوعًا لتحقيق هدف مشترك.

• **تعريف Northouse (2021)** القيادة علاقة تأثير متبادلة بين القائد وأتباعه، تُمارس داخل سياق تنظيمي لتحقيق نتائج محددة.

• **تعريف الباحثين العرب**: القيادة هي العملية التي يقوم من خلالها القائد بتوجيه العاملين وتحفيزهم وتنسيق جهودهم لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال ما سبق يتضح أن جوهر القيادة الإدارية يقوم على ثلاثة عناصر رئيسية:

1. وجود قائد يمتلك القدرة على التأثير.
 2. وجود مجموعة من الأفراد يعملون نحو هدف مشترك.
 3. وجود عملية تواصل وتفاعل تؤدي إلى توجيه السلوك وتحقيق النتائج.
- وتُعد القيادة الإدارية عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسات، لأنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى أداء الموظفين، ومدى رضاهم، وقدرتهم على الإبداع والالتزام في بيئة العمل.
- ثانياً: توافر قائد يمتلك القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد وتوجيههم.
- ثالثاً: وجود تفاعل موجّه بين القائد والمرؤوسين بهدف تحقيق غاية مشتركة يتفق عليها الطرفان.
- وبناءً على ذلك، يمكن القول إن القيادة تمثل عملية تفاعلية مستمرة بين القائد وأفراد فريقه، تقوم على التأثير الإيجابي وتنسيق الجهود وتوجيه القدرات نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال توظيف قنوات الاتصال المتاحة داخل المؤسسة بصورة فعّالة.

ثانياً: تمييز مفهوم القيادة عن المفاهيم الأخرى

1- القيادة والإدارة

يختلط على الكثيرين مفهوم القيادة بمفهوم الإدارة، إلا أن التمييز بينهما يعد أمراً أساسياً لفهم الدور الحقيقي لكل منهما داخل المنظمات. فالإدارة تُعرّف بأنها العملية التي يتم من خلالها تنظيم الجهود البشرية والمادية داخل المؤسسة بواسطة مجموعة من السياسات

والقرارات واللوائح والتعليمات التي تهدف جميعها إلى تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية.

أما القيادة فتركّز بشكل أساسي على **العنصر البشري**، أي على التأثير في الأفراد وإلهامهم وتحفيزهم، وتوجيه سلوكياتهم نحو تحقيق الغايات المشتركة. وبينما تُعنى الإدارة بوضع الخطط وتنظيم العمل والرقابة، تهتم القيادة ببناء الروح المعنوية، وتعزيز الثقة، وإيجاد بيئة محفّزة ترفع من مستوى التفاعل الإيجابي بين العاملين.

وبذلك يمكن القول إن الإدارة تُعنى بـ **“كيف نُنجز العمل”**، أما القيادة فتُعنى بـ **“كيف نجعل الأفراد يريدون إنجاز العمل”**. ومن هنا تتكامل القيادة والإدارة ولا تتعارضان؛ فالقيادة تضيف على الإدارة البعد الإنساني الذي يسهم في تحسين الأداء، بينما توفر الإدارة الهياكل والأنظمة التي تمكّن القيادة من تحقيق أهدافها.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا التمييز بين القيادة والإدارة يقود إلى مناقشة النظريات التي حاولت تفسير خصائص القائد، ومن أبرزها نظرية السمات، التي افترضت أن القيادة ترتبط بخصائص فطرية يمتلكها بعض الأفراد دون غيرهم. وقد تناول السير فرانسيس غالتون هذا الاتجاه مؤكّداً أن القيادة تنشأ لدى أشخاص ذوي قدرات غير عادية، غير أن هذه الخصائص لا يمكن أن تتحول إلى ممارسة قيادية فاعلة إلا إذا توفرت بيئة تنظيمية تؤيد هذا الدور كما أشار لويس مليكة (1989، ص 219-224).

كما أوضح شين (1983، ص 113) أن السمات التي تُظهر القائد في موقف معين قد لا تكون فعّالة في موقف آخر، مما أدى إلى فشل كثير من الجهود التي سعت إلى حصر القيادة في سمات محددة، وبالتالي برزت الحاجة إلى إعادة النظر في مفهوم القيادة وتفسيرها بصورة أكثر شمولاً واتساعاً

وأهم نظريات هذا المحور نظرية الإحتمالات أو النموذج الشرطي لفعالية القيادة ،
ونظرية الإستفادة بالموارد المعرفيه فيدلر .

1 - نظرية الإحتمالات أو النموذج الشرطي لفعالية القيادة (1) الفريد فيدلر ،
فيدلر 1978 F. تعتبر من أقدم نظريات القيادة ، ويرى فيدلر أن فعالية القيادة
تتحدد من خلال التفاعل بين السمات الشخصية للقائد وبعض عناصر الموقف
كالعدالة والوعائية

٢ - نظرية الإستفادة بالمنابع المعرفية، نظرية جديدة لفيدلر تركز فيها على
المنابع المعرفية (٢) للقادة مثل الذكاء والكفاءة الفنية والمعلومات المرتبطة
بالعمل، وهي قدرات تتطلب المناقشات وتفيد في وضع الخطط والإستراتيجيات
التي ترشد الجماعة.

(شولتز وشولتز، 1990، ص 276 - شاين، 1983، ص 114-17 - إنسكو
وشوبلر، 1973 - ص 414-418).

يتأثر هذا المحور بثلاثة عوامل هي:-

١ - العلاقة بين القائد والأعضاء

٢ - بنية العمل

- قوة القائد

(لويس كامل مليكة، 1989، ص 243).

المحور الثاني: يتناول المواقف والأساليب التي يتخذها القائد تجاه مرؤوسيه
لتحقيقها، ويسمى النظرة الوظيفية (٣)، وأهم نظريات هذا المحور نظرية تحقيق
الأهداف أفراد ذوي مواهب وقدرات غير عادية ، ومن أشد دعائها السير فرانسيس

جاليتون ، ولكن هذا التغيير لا يمكن حدوثه إلا إذا كانت الجماعة مستعدة لذلك
(لويس كامل مليكة ، 1989 ، ص 219 - 24)

كما أن السمات التي تصلح لموقف قد لا تصلح لموقف آخر ، والسمات التي
تصلح لقائد قد لا تصلح لقائد آخر ، وذلك فشل الجهود التي بذلت من قبل
لتحديد القيادة (شين ، 1983 ، ص 113) .. ويتطلب إعادة تحديد مفهوم
القيادة

وأهم نظريات هذا المحور نظرية الإحتمالات أو النموذج الشرطي لفعالية القيادة ،
ونظرية الإستفادة بالموارد المعرفيه فيدلر .

1 - نظرية الإحتمالات أو النموذج الشرطي لفعالية القيادة (1) الفريد فيدلر
فيدلر 1978 . تعتبر من أقدم نظريات القيادة ، ويرى فيدلر أن فعالية القيادة
تتحدد من خلال التفاعل بين السمات الشخصية للقائد وبعض عناصر الموقف
كالعدالة والعدالة

٢ - نظرية الإستفادة بالمناخ المعرفية ، نظرية جديدة لفيدلر ركزت فيها على
المناخ المعرفية (٢) للقادة مثل الذكاء والكفاءة الفنية والمعلومات المرتبطة
بالعمل ، وهي قدرات تتطلب المناقشات وتفيد في وضع الخطط والإستراتيجيات
التي ترشد الجماعة.

(شولتز وشولتز ، 1990 ، ص 276 - شين ، 1983 ، ص 114-17 - إنسكو
وشولر ، 1973 - ص 414-18).

يتأثر هذا المحور بثلاثة عوامل هي:-

١ - العلاقة بين القائد والأعضاء

٢ - بنية العمل

- قوة القائد

(لويس كامل مليكة، 1989، ص 243).

(مسار) الهدف (١) ، وقد تحدث عنها في البداية مارتن إيفانز. إيفانز، م ثم روبرت هاوس هاوس 1971 ثم هاوس وميشل ميتشل 1974 ، وتركز هذه النظرية على أنواع السلوك التي يقوم بها القائد تجاه مرؤوسية لتحقيق الأهداف ، والقائد الفعال يجب أن يساعد مرؤوسيه على تحديد الطرق التي يجب اتباعها لتحقيق الأهداف وتزويدهم بالوسائل التي تؤدي لذلك

(ماينر، 1992-ص. 276-78-شولتز وشولتز، 1990، ص. 278-79).

يتناول سلوك القائد عند اتخاذ القرار وعلاقاته بمرؤوسيه ، وبمستوي الوظائف النفسية للعمال والقادة في المؤسسة ، وكان أرجيريز أرجيريس من أوائل الذين أهتموا بهذا الإتجاه

ويتحرك هذا المحور في اتجاهين:

١ - نظريات تهتم بالأهداف والقيم التي تؤدي السلوك الشخصي

2 - نظريات تتعلق بالفرضيات التامة التي تتعلق بالسلوك 1963، شين (ص 126-30).

وأهم نظريات هذا المحور نظرية القرار الطبيعي ونظرية الترابط العمودي المتبادل ونظرية القيادة الموقفية

1 - نظرية القرار الطبيعي (2) تهتم بوصف سلوك القائد في مواقف اتخاذ القرار وقد صاغها يتون وفروم ويتون 1973 اعتمادًا على اتجاه مبكر 1958، وانطلاق فروم في تانينباوم وشميدت لتانينبوم وسميث جامعة ميتشجان ميشيغان من بحوث ستوجدل عام 1948، وتهتم بهذه النظرية بالعمل والعمال

توضح هذه النظرية خمسة أنماط سلوكية وسلوكية عند اتخاذهم القرارات تمتد من الديكتاتورية المطلقة إلى الديمقراطية التامة، وترى أن سلوك القائد الأكثر فعالية الباحث الثاني: عوامل اختيار القائد الإداري:

تقشل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة وواضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم

المرشحين لتلك المراكز، فعملية اختيار القادة الإداريين ينبغي أن تدفع لشروط صارمة وهي: (العلاق، 2009، ص11)

تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقييد بقاعدة

الاقدمية على ان تهدف في الاعتبار عند الانتهاء من القواعد والمعايير التالية:

توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.

الكفاءة في العمل والقدرة في الإنتاج.

أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الاشرافي الأول بنجاح.

أن يكون الاختيار النهائي مبني على نتائج التدريب.

أن تكون التقارير عنه طوال خدمته عالية التقدير وخالية من الانحرافات.

أن يكون الاختيار النهائي قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة باتجاه جهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في اجراء عملية الاختيار.

أن تعد من حين لآخر لدورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، وتقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:

التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية

التقرير الفني عن الأداء والإنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه.

التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة القانونية.

التقرير عن قطع السلوكية والعقائدية.

والذي تجميع التقارير المطلوبة ورفعها إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم المبحث الثالث: أنماط القيادة الإدارية

أنماط القيادة الإدارية هي الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له القيادة الآخرين، هذه الطريقة تتأثر بمكونات الوضع القيادي وهي (القائد المرؤوسين والوضع نفسه أي المراد تحقيقه والعمل المطلوب إنجازه، وبذلك نرى تباينا في القيادات فبعضها يلاقي المديح والآخر يخفق بل ونلاحظ القائد نفسه ينتقل نمط قيادي معين للآخر مع نفس المرؤوسين وفي نفس المنظمة ومن بين هذه الأنماط نذكر :

النمط الديكتاتوري (السلطي):

يُعد النمط الدكتاتوري أو "القيادة الأوتوقراطية" أحد الأنماط القيادية التقليدية التي يتم فيها تمركز السلطة في يد القائد بشكل كامل، بحيث ينفرد باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المرؤوسين أو إشراكهم في مناقشة آراء بديلة. ويُنظر إلى هذا النمط على أنه قيادة قائمة على توجيه أوامر واضحة ومباشرة، مع فرض رقابة صارمة على تنفيذ المهام، وهو ما يجعل هذا الأسلوب يعتمد بدرجة كبيرة على الصلاحيات الرسمية التي يملكها القائد داخل المنظمة.

ويتميز القائد الديكتاتوري بعدد من السمات البارزة، أهمها:

- 1- اعتماده على السلطة الرسمية كأساس للتوجيه والمتابعة.
- 2- إصدار الأوامر والتعليمات دون إتاحة الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم.

3- التركيز على الإنجاز السريع للمهام حتى لو كان ذلك على حساب العلاقات الإنسانية داخل الفريق.

4- استخدام العقاب أو التهديد أحيانًا لضبط سلوك العاملين.

5- عدم منح الثقة للمرؤوسين في اتخاذ المبادرة أو المشاركة في صنع القرار.

وعلى الرغم من الانتقادات التي تُوجّه إلى هذا النمط لكونه قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وضعف الدافعية، وغياب فرص الإبداع، إلا أن له بعض المزايا في مواقف معينة، خاصة في الحالات الطارئة أو التي تتطلب قرارات سريعة وحاسمة. ففي مثل هذه الظروف، يساعد هذا الأسلوب على تجنب التشتت وإحكام السيطرة على سير العمل، لا سيما في البيئات التي تتسم بالخطورة أو التعقيد أو ضيق الوقت.

ومع ذلك، فإن الاستخدام المتكرر والمبالغ فيه لهذا النمط يؤدي غالبًا إلى خلق بيئة عمل متوترة، وارتفاع معدلات المعارضة الخفية، وتراجع مستوى الانتماء الوظيفي، الأمر الذي يجعل المؤسسات الحديثة تميل إلى الأساليب القيادية الأكثر تفاعلية وإنسانية، والتي تُشرك العاملين في صنع القرار وتعزز ثقتهم بأنفسهم وإدارتهم.

النمط الديمقراطي (القيادة الديمقراطية):

يُعد النمط الديمقراطي من أكثر أنماط القيادة حداثة وفعالية داخل المؤسسات المعاصرة، إذ يقوم هذا الأسلوب على إشراك العاملين في مناقشة القرارات المتعلقة بالعمل، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، بما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة تجاه الأهداف التنظيمية. ويرى القائد الديمقراطي أن نجاح المؤسسة لا يتحقق بقرارات فردية، بل بجهود جماعية قائمة على التعاون والتواصل الفعّال.

- ويتميّز القائد الديمقراطي بعدد من الخصائص البارزة، من أهمها:
- 1- الاعتماد على الحوار المفتوح وخلق مساحة آمنة للتعبير عن الأفكار.
 - 2- تشجيع مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وفق مبدأ الشورى التنظيمية.
 - 3- احترام وجهات النظر المختلفة، وتقدير الخبرات المتنوعة داخل الفريق.
 - 4- تعزيز العمل بروح الفريق، وتقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد.
 - 5- التركيز على الحوافز المعنوية، مثل التقدير والدعم والتشجيع.

ويؤدي هذا النمط من القيادة إلى مجموعة من الآثار الإيجابية داخل بيئة العمل؛ إذ ترتفع مستويات الرضا الوظيفي، وتزداد القدرة على الابتكار، وتنخفض النزاعات الناتجة عن المركزية الشديدة، كما يصبح الموظفون أكثر التزامًا بالأهداف لأنهم شاركوا في صياغتها. إضافة إلى ذلك، يعزز النمط الديمقراطي الثقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الفريق، ويخلق بيئة عمل صحية يتحمل فيها الجميع المسؤولية عن النتائج.

ومع ذلك، قد يواجه هذا النمط بعض التحديات في البيئات التي تتطلب قرارات سريعة أو في الحالات التي يكون فيها الفريق قليل الخبرة، حيث قد يؤدي النقاش المطول إلى بطء في الإنجاز. لكن في البيئات المستقرة والتي تعتمد على الإبداع، يُعد النمط الديمقراطي من أكثر الأساليب القيادية فاعلية وانتشارًا.

النمط الإنساني:

يعتمد النمط الإنساني في القيادة على احترام الإنسان بوصفه محور العملية الإدارية، حيث يركز القائد على بناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة والاحترام والتقدير، ويُظهر اهتمامًا حقيقيًا باحتياجات العاملين وظروفهم الشخصية والمهنية. ويُعد هذا الأسلوب من أكثر الأنماط التي تعزز الانتماء الوظيفي والولاء المؤسسي، لأنه يقوم على مراعاة مشاعر العاملين، والوقوف إلى جانبهم،

والاستماع إلى مقترحاتهم، ومساندة تطلعاتهم المهنية، فضلاً عن الاهتمام بأوضاعهم الأسرية والاجتماعية.

وينطلق هذا النمط من قناعة أساسية مفادها أن الأفراد يعملون بكفاءة أعلى عندما يشعرون بأنهم محل تقدير ودعم واحترام، وأن البيئة الإنسانية في العمل ترفع من مستوى الرضا الوظيفي، وتُحفّز السلوك الإيجابي، وتقلل من التوتر والخلافات. ولذلك غالباً ما يُظهر القائد الإنساني مرونة في التعامل، ويعتمد أسلوباً يقوم على التشجيع بدلاً من الضغط، وعلى الحوار بدلاً من الأوامر المباشرة.

ومن السمات الشخصية التي تميز المدير في النمط الإنساني:

- 1- الإيمان بأن كل فرد قادر على تحمل مسؤولياته، وأن دور القائد هو الإرشاد والدعم وليس السيطرة أو الإكراه.
- 2- اعتماد أسلوب تواصلٍ يقوم على اللطف واللباقة، بعيداً عن القسوة أو التعسف، مما يجعل بيئة العمل أكثر راحة وانسجاماً.
- 3- التخطيط للعمل بطريقة مرنة وغير متشددة، انطلاقاً من الاعتقاد بأن الموظفين يميلون إلى الإنجاز الذاتي عندما تُتاح لهم الفرصة.
- 4- التسامح مع الأخطاء البسيطة، والنظر إليها بوصفها جزءاً من عملية التعلم، مما يعزّز ثقة العاملين بأنفسهم وبقيادتهم.
- 5- الاعتماد في كثير من الأحيان على التنظيم غير الرسمي لفهم ما يحدث داخل المؤسسة، والتدخل فقط عند الحاجة دون إثارة التوتر أو خلق احتكاكات غير ضرورية بين الموظفين.

ويُعطي هذا النمط أهمية كبيرة للعوامل الاجتماعية والإنسانية في التحفيز، حيث يعتمد القائد الإنساني على التشجيع العاطفي، والدعم المعنوي، وإشاعة روح الفريق، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة العلاقات بين العاملين ويقوّي الروابط

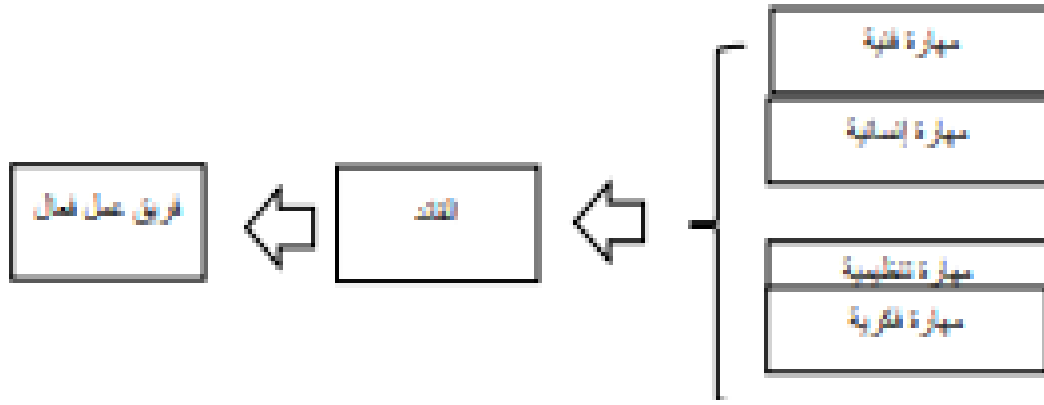
داخل بيئة العمل. ومع أن هذا النمط قد يبدو بطيئاً في التعامل مع بعض المشكلات التي تحتاج حزمًا، إلا أنه يُعد من أكثر الأنماط فاعلية في بناء بيئة عمل مستقرة، ومناخ تنظيمي يشجع على التعاون والإبداع والالتزام.

جدول رقم 1 يوضح الفرق بين القيادة والادارة

النشاط	القيادة	الإشارة
1-تصميم برنامج جدول أعمال	-تحديد الإتجاه. - تنمية سلوكية مستقبلية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول الى هذه الزاوية	- التخطيط وإعداد الموازنات، - وضع خطوات تفصيلية وجدول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتيجة
2- تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج	-توحيد اتجاهات الأفراد. - استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون الى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والاستراتيجية وقبولها.	-التنظيم والحصول على الأفراد. - وضع هيكل تنفيذ الخطّة، شغ الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطّة، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين، وضع نظم لمراقبة التنفيذ.
3-تنفيذ الخطط	-التحفيز والتشجيع - حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة.	-الرقابة وحل المشكلات - 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.

¹المصنر: بطرس حلاق: القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية

السورية، 2020، ص19.



الشكل 1

المصدر: رضوان محمود عبد الفتاح القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط3، القاهرة، 2013، ص 21.

3- أدوار القائد:

يؤدي القائد داخل المنظمة مجموعة من الأدوار الجوهرية التي تهدف إلى ضمان سير العمل بكفاءة عالية وتحقيق الانسجام بين احتياجات العاملين ومتطلبات المؤسسة. ويحرص القائد الفعال على فهم المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتحليلها بصورة منهجية تساعده في صياغة رؤية واضحة تتوافق مع توقعات المستفيدين والعاملين في الوقت نفسه. وتقوم أدواره الأساسية على ما يلي:

1- التقمص (Empathy)

يتضمن هذا الدور قدرة القائد على فهم مشاعر الآخرين واحتياجاتهم المهنية والنفسية، والنظر إلى المواقف من زاوية العاملين أنفسهم. ويعني ذلك أن يضع القائد نفسه مكان مرؤوسيه ليُدرك اتجاهاتهم نحو العمل، ويستوعب دوافعهم، ويتفهم التحديات التي يواجهونها داخل بيئة العمل. وتساعد هذه القدرة على بناء علاقة إيجابية مبنية على الثقة والدعم.

2- الإدراك: (Self-awareness)

يشمل إدراك القائد لنقاط قوته وضعفه، ومعرفته الدقيقة بالطريقة التي يظهر بها أمام الآخرين. فالقائد الواعي بذاته يكون قادرًا على تعديل وتصحيح سلوكياته التي قد تُفسَّر من قبل الموظفين بطريقة غير مناسبة. ويُعد تطوير الوعي الذاتي من أهم العوامل التي تساعد القائد على تحسين أدائه وتعزيز مصداقيته داخل الفريق.

وتُعتبر هذه الأدوار أساسية لأنها تمثل الإطار الذي يوجه القائد من خلاله سلوك العاملين ويحفزهم، كما تعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها بفاعلية.

4- مصادر قوة القائد وتأثيره: أشار فولمر إلى أن كلا من جون فرنش وبريتام رافن حدد مصادر قوة القائد وتأثيره بما يلي:

1- قوة المكافأة: تنبثق هذه السلطة من قدرة الرئيس على منح مرؤوسيه مكافآت المجرّد انصياعهم الأوامره بغرض تحقيق أهداف المنظمة، خسارة الرئيس هنا تتمثل بالدوافع الإيجابية المتوفرة لديه، وقد تكون هذه الدوافع معنوية أو مادية أو الإثنين معا ويقوم بمحاسبتها القائد الإداري بحيث المرؤوسين يستجيبون لما هو مطلوب منهم

٢ - قوة الإكراه بعد الخوف هو مصدر القوة إذ يدرك الفرد أن قصوره في تأدية واجبة أو عدم إطاعة لرئيسه يمكن أن يترتب عليه قيام الرئيس بفرض نوع من العقاب المادي والمعنوي.

٣ - قوة الإعجاب وتعتمد على تجاهل المرؤوسين لشخصية الرئيس إذ ينال إعجابهم به وتقديرهم له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية، أي يمكن التأثير في المرؤوسين بسبب إعجابه بالرئيس.

٤ - قوة الشرعية: هي القوة التي تمنح للقائد من خلال التسلسل السياسي للمنظمة، ولهذا تكون القوة التي تحتويها أي مركز وظيفي ارتباطات الانتقادات التي تم فيها تعريف تلك الوظيفة.

٥ - القوة المرجعية تعتبر أنواع القوة الشرعية والمكافاة والإكراه محددة، وظاهرة في مراحل موضوعية من حياة المنظمة بعكس القوة المرجعية فهي مبالغة إلى التجريد، فهي تعتمد على التماثل والتقليد والخفية، كان يتجاوب المرؤوسون بشكل إيجابي مع القائد، لأنهم يندمجون معه بطريقة معينة كونه يشبههم في الشخصية والخلفية والاتجاهات.

٦ - قوة الخبرة: وهي مشتقة من المعلومات المالية التي يمتلكها القائد ويتميز بها عن غيره ٥ طرق لاختيار القادة الإداريين

١- طريقة الاختيار الحر: وهي تقوم على اعتبارات شخصية تقديرية، لكن هذه الطريقة لم تعد مقبولة في مجتمع اليوم حيث سيادة القانون والمساواة لجميع المواطنين في شغل الوظيفة العامة.

٢- طريقة المركز الاجتماعي وتعتمد هذه الطريقة في اختيار القادة الإداريين على اعتبارات الانتماء إلى طبقة اجتماعية معينة، وهذا الأسلوب لا ينسجم مع الاستراتيجيات الديمقراطية المعاصرة، إضافة إلى أن هذه الطريقة تؤدي إلى وجود الفساد الإداري دون رداع.

٣- طريقة الانتخاب: وهي طريقة تعتمد على أسس ديمقراطية وهي متبعة في بعض الدول كانتخابات عمداء الكليات بالجامعة، إلا أنها لا تصلح لاختيار القادة الإداريين كونها تعتمد على التأثير في الناخبين أو تأييد بعض الذين لهم مصلحة في نجاح بعض الشخصيات.

٤- طريقة الإعداد والتأهيل والتكوين تعتمد هذه الطريقة على تدخل الإدارة العليا بهدف إعداد وتطوير الكفاءات القيادية داخل المنظمة. ويجري ذلك من خلال برامج تدريبية وتكوينية منهجية تستهدف تنمية المهارات القيادية لدى الأفراد المرشحين للمناصب الإدارية. وتُعد هذه الطريقة من أكثر الأساليب فعالية، وقد أثبتت نجاحها في العديد من الدول مثل فرنسا والولايات المتحدة وغيرها، حيث يتم التركيز على التأهيل المستمر وربط التدريب بالمسارات الوظيفية.

5- طريقة الخبرة والممارسة: تقوم هذه الطريقة على مبدأ التدرج في الوظيفة واكتساب الخبرة العملية من خلال الممارسة الفعلية للأعمال القيادية. وترتكز على فكرة أن القيادة تتطور عبر سلسلة من الخبرات المتراكمة التي يمر بها الفرد داخل المؤسسة. وتُستخدم في العديد من المنظمات أنظمة تعتمد على الأقدمية أو الجدارة لتحديد أهلية الأفراد للترقيات، إضافة إلى إجراء مسابقات أو اختبارات تعكس مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف القيادية، ويُنظر إليها بوصفها وسيلة عملية أثبتت فاعليتها في الحياة الوظيفية.

ثالثاً: النظريات المفزة للقيادة

على مدى ما يزيد عن مئة عام، قام خبراء الإدارة والباحثون بإجراء العديد من الدراسات بهدف تحديد العوامل التي تجعل من الفرد قائداً ناجحاً. وقد ركزت النظريات الأولى على السمات الشخصية للقائد، بينما اتجهت الدراسات في خمسينيات القرن الماضي إلى التركيز على السلوك القيادي باعتباره مؤشراً على فعالية القيادة. وفي العقود الأخيرة ظهر اتجاه جديد يرى أن القيادة الفعالة تعتمد بدرجة كبيرة على قدرة القائد على مواجهة التحديات البيئية والتنظيمية المحيطة.

ونظراً لتعدد هذه الاتجاهات وتنوع النتائج التي توصلت إليها الأدبيات الإدارية، بات من الضروري تناول أهم النظريات التي فسرت القيادة وشرحت خصائصها وعوامل نجاحها، وذلك بهدف تكوين صورة شاملة عن هذا المفهوم الحيوي داخل بيئة العمل.

- القيادة المهمة بالعمل: يهتم القائد بتحديد عمل كل فرد إضافة إلى قواعد وتعليمات صارمة لكيفية القيام بالعمل والوسائل المستخدمة فيه، كما يحدد معايير القياس الأداء ويكافئ كل فرد وفقاً لمستوى إنجازه ويكون الإشراف دقيقاً ومباشراً ومحكماً باستخدام أسلوب الثواب والعقاب، كما أن تفاعل القائد مع مرؤوسيه محدود.

- القيادة المهمة بالعامل: يميل القائد لأن يتوجه ويهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية ويعمل على تحسين أحوالهم ويشجعهم على التعاون والتعلق بأهداف المنظمة، كما تتصف قيادته بالعمومية وعدم التدخل في التفاصيل كما أنه يخصص نسبة كبيرة من وقته للاتصال بالعاملين.

وقد افترض الباحثون في متشجان أن هذين الأسلوبين يشكلان قطبا عاملا واحد
يمتد من الاهتمام بالعمل وينتهي بالاهتمام بالعامل، هذا الأسلوب الأخير يعتبر
الأفضل في القيادة حسبهم، حيث يحقق أعلى إنتاج ورضا للعاملين من النمط
المتمركز على العمل.

أوضحت الأبحاث التي أجريت لتقييم دراسات كل من جامعة أيوا وجامعة أوهايو
وجامعة متشجان بعض القصور في هذه الدراسات حيث تبين أن دراسة جامعة
أبوا من الصعب تعميم نتائجها على أفراد راشدين نظرا لأن التجارب أجريت على
أطفال، كما أنها أغفلت تأثير شخصية ودواعي الأفراد، بينما دراسة جامعة أوهايو
لم تأخذ متغيرات الموقف بعين الاعتبار رغم أهميتها في التأثير على العلاقة بين
متغيرين سلوك القائد وبين نجاحه في حالة المواقف الغامضة المتأزمة قد يجد
نفسه مجبرا على الاهتمام ببيئة العمل حساب التقدير، ولقد ركزت على بعدين
فقط للسلوك للقيادي وكانهما مستقلين وأهملت التفاعل بينهما، أما دراسة جامعة
متشجان وجهت لها عدة انتقادات أهمها هو صعوبة إيجاد علاقة سببية بين
سلوك القائد وإنتاج ورضا المرؤوسين، فافترض أن نمط القيادة هو المتغير
المؤثر يفقد الدليل التجريبي، كما أن القول بأن القائد إما يهتم بالعامل أو العمل
لا يشبه الواقع، حيث أن سلوك القائد قد يختلف من

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

عد القيادة الإدارية إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها كفاءة المؤسسات وفعاليتها في تحقيق أهدافها. فالقائد الإداري يمتلك القدرة على توجيه العاملين، وتحفيزهم، وإشباع حاجاتهم المهنية، مما يسهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي. وفي ظل التغيرات الإدارية المتسارعة والضغوط التنظيمية التي تواجهها المؤسسات الحديثة، أصبحت الحاجة ملحة إلى نماذج قيادية فعالة تُسهم في تعزيز إنتاجية الموظفين ورفع مستوى التزامهم وجودة أعمالهم.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء الموظفين، من خلال تحليل العلاقة بين الأساليب القيادية المختلفة ومستوى الأداء الوظيفي، واستكشاف أبرز العوامل التي تجعل من القائد عنصراً مؤثراً في تطوير قدرات العاملين ورفع كفاءة المؤسسة بشكل عام.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة موضوع القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي. ويهدف هذا المنهج إلى وصف الواقع الفعلي للممارسات القيادية داخل المؤسسة، وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية) والمتغير التابع (أداء الموظفين).

طرق البحث المستخدمة:

1. الاستبانة:

تم إعداد استبانة مكونة من محورين أساسيين:

○ محور القيادة الإدارية.

◦ محور أداء الموظفين.

وتعتمد على مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس الاتجاهات.

2. الوثائق والسجلات الإدارية:

تم الرجوع إلى بعض التقارير الخاصة بالأداء الوظيفي وسياسات الموارد البشرية.

3. الأساليب الإحصائية:

استخدمت برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS لتطبيق:

◦ الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحراف المعياري).

◦ معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات.

◦ الاختبارات الإحصائية المناسبة للتحقق من صحة الفرضيات.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة/القطاع

المستهدف سواء في الأقسام الإدارية أو الفنية أو الإشرافية.

ويشمل الموظفين الذين يمتلكون خبرة عملية تسمح لهم بالحكم على أساليب القيادة وممارساتها داخل المؤسسة.

عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية/طبقية من الموظفين، ويُقترح أن يتراوح حجمها بين 150-250

موظفًا لضمان تمثيل مناسب للمجتمع ودقة في النتائج الإحصائية.

حدود البحث

1. الحدود الموضوعية:

يركز البحث على متغيرين رئيسيين فقط:

• القيادة الإدارية (الأساليب والممارسات القيادية).

- أداء الموظفين (الإنتاجية - الالتزام - الجودة - السلوك الوظيفي).
ولا يتناول متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي أو الولاء إلا إذا كانت ضمن إطار الأداء.

2. الحدود المكانية:

أجري البحث في إحدى المؤسسات داخل المملكة العربية السعودية، ويمكن تحديد مدينة أو قطاع معين وفق حاجة الباحثة (مثال: الرياض، جدة، القطاع الحكومي/الخاص).

3. الحدود الزمنية:

تم تنفيذ الدراسة خلال العامين 2024 - 2025 وهي مدة جمع البيانات وتحليلها.

4. الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على الموظفين الدائمين دون الموظفين الموسميين أو المستجدين الذين لا يمتلكون خبرة كافية لتقييم القيادة الإدارية.

الاستبانة

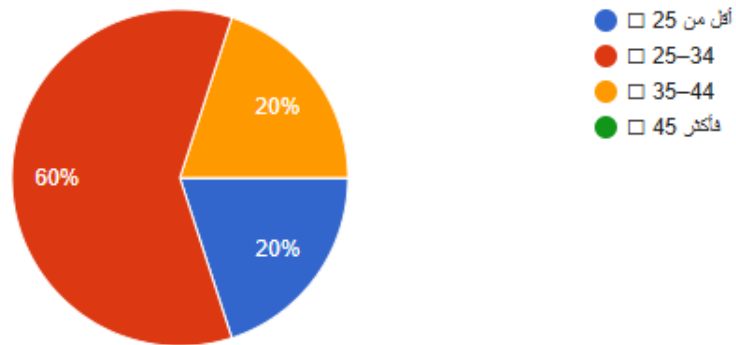
أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء الموظفين

عزيزي/عزيزتي الموظف/ة،

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة. جميع المعلومات سرية وتستخدم للأغراض البحثية فقط. نشكركم على تعاونكم.

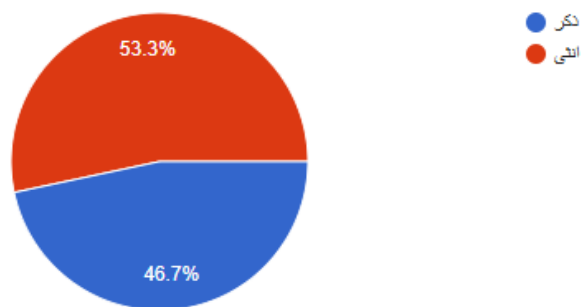
<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdpFBrFQoknpgB7USZso885AwHvwivYjW>

[HHI1KqQ-tGTJK3tg/viewform?usp=dialog](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdpFBrFQoknpgB7USZso885AwHvwivYjW/HHI1KqQ-tGTJK3tg/viewform?usp=dialog)



العمر

15 ردًا



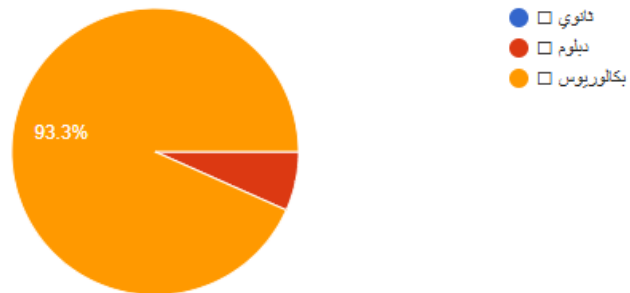
ذكر
أنثى

نسخ الرسم البياني

تحميل الصورة

المستوى التعليمي (اختيار واحد):

15 رداً

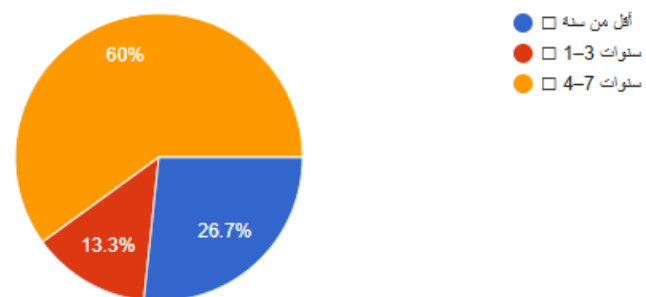


نسخ الرسم البياني

تحميل الصورة

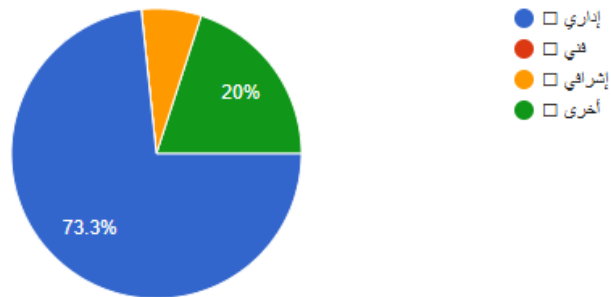
سنوات الخبرة (اختيار واحد):

15 رداً



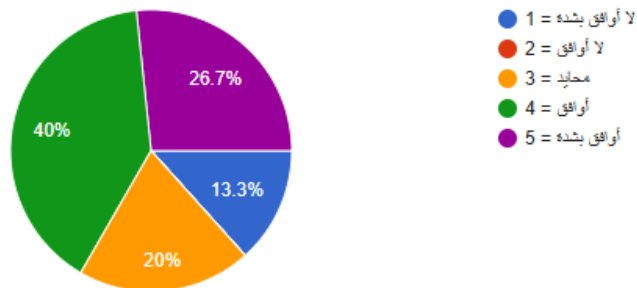
طبيعة العمل (اختيار واحد):

15 ردًا



مقياس الإجابة على الفقرات (محور القيادة ومحور الأداء)

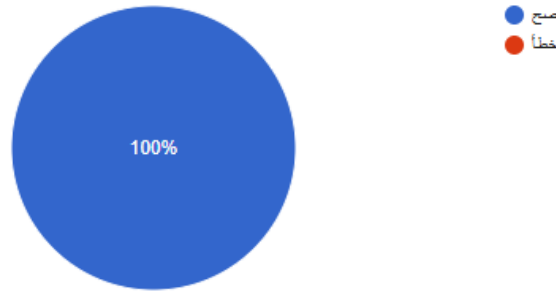
15 ردًا



ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

المدير يشجع الموظفين على العمل بروح الفريق.

15 ردًا



سؤال مفتوح (اختياري):

برأيك، ما أهم الممارسات القيادية التي تسهم في تحسين أداء الموظفين؟

10 ردود

الاستماع لملاحظات الموظفين

الدعم ان سحرن لكي عاطفيا بمعنى يفهم نقاط كل من موظفيه يبادر في حل المشاكل ويستمع لآراء تحيي

توضيح الاهداف للموظفين وتوضيح المهام وكل واحد ايش عمله بالضبط

أن تكون مثال حي للإلتزام والتفريع فالتحسين يبدأ من الإدارة التزام وإلمام ووضوح

خلق بيئة عمل تحفيزية بين الموظفين وتنافسية

الاحترام والتقدير للتعب واعطائه ما يستحق من راتب

بيئة عمل صحيه

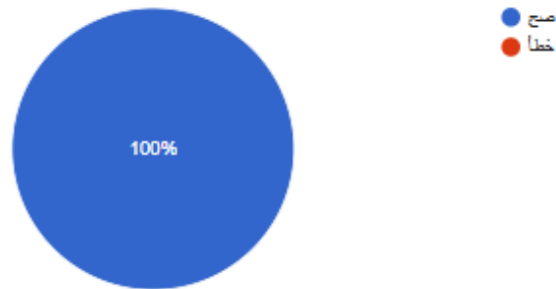
التطوير والتدريب

الدعم المعنوي الهانف للتطوير الموظفين والدعم المادى

ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

يوضح المدير للموظفين أهداف العمل وتوقعاته منهم بوضوح؟

15 رأياً



الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء أهداف البحث وأسئلته. وقد تم الاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة في تفسير النتائج ومناقشتها، وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق لأثر القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم تفسير علمي للنتائج استنادًا إلى الأدبيات الإدارية الحديثة، مع التركيز على أثر أساليب القيادة، ومستوى التحفيز، ورضا الموظفين، وبيئة العمل في تحسين الأداء. كما يهدف إلى بيان مدى اتساق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة.

ويشمل هذا الفصل ما يلي:

1. عرض النتائج العامة المتعلقة بقياس القيادة الإدارية.

2. عرض النتائج المتعلقة بمستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

3. تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي.

4. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري.

وتساهم هذه النتائج في بناء تصور متكامل حول طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، إضافة إلى تقديم أساس علمي للتوصيات المقترحة في الفصل الأخير.

تحليل البيانات :

يعتمد تحليل البيانات في هذه الدراسة على ربط المفاهيم النظرية بنتائج الدراسات السابقة، بهدف فهم أثر القيادة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. ونظرًا لاعتماد البحث على منهج وصفي تحليلي دون استخدام أدوات كمية، فقد تم التركيز على تحليل الأدبيات العلمية ذات الصلة، واستخلاص المؤشرات العامة لمدى تأثير الممارسات القيادية في سلوك الموظفين ومستوى أدائهم.

أظهرت الأدبيات الإدارية أن القائد يمارس دورًا مركزيًا في توجيه العاملين وتحفيزهم، وأن طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوس ترتبط بدرجة كبيرة بوضوح الأهداف، ومستوى التواصل، وإتاحة فرص التطوير. كما أشارت الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تمثل أحد أكثر الأنماط فعالية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تساهم في رفع مستوى الالتزام والانتماء الوظيفي، وتعزيز الإنتاجية، وتحسين جودة العمل.

كذلك بينت نتائج التحليل أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدد من العوامل المرتبطة بالقيادة، مثل:

1. أسلوب التحفيز الذي يمارسه القائد ومدى توفيره للبيئة الداعمة.

2. وضوح التوجيهات والتعليمات وطريقة توزيع المهام.

3. العلاقة الإنسانية بين القائد والموظف ومدى العدالة في التعامل.

4. قدرة القائد على إدارة الصراعات وتحقيق الانسجام داخل فريق العمل.

وتدل هذه المؤشرات على وجود علاقة قوية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، إذ كلما كانت القيادة أكثر فاعلية ومرونة وتواصلًا، انعكس ذلك بشكل مباشر على كفاءة الموظفين ومستوى أدائهم. وبالتالي، فإن تحليل البيانات يؤكد أن نجاح المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على دور القائد في تعزيز بيئة عمل إيجابية تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة الأثر: التحفيز يزيد من رغبة الموظفين في بذل جهد إضافي ورفع الإنتاجية.

3. الاتصال المؤسسي

وضوح الأهداف.

تغذية راجعة مستمرة.

تواصل فعال بين الإدارة والموظفين.

الأثر: يقلل الأخطاء وسوء الفهم، ويرفع مستوى الجودة والإبداع.

ثالثاً: أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء الموظفين

1. رفع الإنتاجية

القادة الفعالون يضعون أهدافاً واضحة ويحفزون فريق العمل، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والجماعية.

2. تحسين جودة العمل

من خلال الإشراف البناء والتغذية الراجعة، تتحسن جودة المهام وتقل الأخطاء.

3. تعزيز الرضا الوظيفي

القيادة الداعمة ترفع المعنويات وتقلل من دوران الموظفين وغيابهم.

4. زيادة الالتزام المؤسسي

القيادة الجيدة تجعل الموظفين أكثر ارتباطاً بالمنظمة، وبالتالي أكثر استعداداً لبذل جهد أكبر.

5. تعزيز الإبداع والابتكار

القيادة التحويلية وتمكين الموظفين يساهمان في تطوير طرق جديدة لحل المشكلات وتحسين الأداء العام.

رابعاً: مؤشرات قياس أثر القيادة على الأداء

يمكن قياس أثر القيادة عبر:

مستوى الإنتاجية.

جودة العمل ومعدلات الأخطاء.

رضا الموظفين.

نسبة الغياب ودوران العمالة.

تحقيق الأهداف الاستراتيجية

توصيات لتحسين القيادة الإدارية

تدريب القادة على مهارات التواصل والتحفيز.

اعتماد أساليب القيادة التحويلية والتشاركية.

بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على الثقة والشفافية.

تطوير نظام مكافآت عادل ومتوازن.

تعزيز تمكين الموظفين وفتح قنوات الابتكار

النتائج :

استناداً إلى تحليل الأدبيات والنظريات الإدارية والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية والأداء الوظيفي، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الرئيسية، التي تعكس طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية وأساليبها وبين مستوى أداء الموظفين داخل المؤسسات. ويمكن تلخيص أهم النتائج فيما يأتي:

- 1- تؤثر القيادة الإدارية بشكل مباشر في مستوى الأداء الوظيفي للموظفين. إذ أظهرت الدراسات أن القائد الذي يمتلك مهارات الاتصال، والتحفيز، والقدرة على توجيه الفريق يسهم في تحسين جودة العمل والإنتاجية.
- 2- القيادة التحويلية من أكثر الأساليب تأثيرًا في تطوير أداء الموظفين. حيث تعزز الثقة، وتشجع الإبداع، وتنمي الولاء المؤسسي، مما ينعكس إيجابيًا على كفاءة الأداء.
- 3- أساليب التحفيز التي يمارسها القائد تؤثر كثيرًا في رضا الموظفين وانتمائهم للمؤسسة. فبيئة العمل الداعمة، وتقدير الموظفين، وتوفير الحوافز المناسبة ترفع مستوى الالتزام والأداء.
- 4- وضوح الأهداف والتوجيهات الإدارية يسهم في تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية. وتشير الأدبيات إلى أن الموظفين الذين يتلقون تعليمات واضحة وتوزيعًا عادلًا للمهام يحققون أداءً أفضل.
- 5- العلاقة الإنسانية بين القائد والموظف لها دور أساسي في تحسين الأداء. فكلما كان القائد قريبًا من فريقه، قادرًا على فهم احتياجاتهم ومشكلاتهم، زاد شعور الموظفين بالرضا، مما ينعكس إيجابيًا على أدائهم.
- 6- إدارة الصراعات داخل المؤسسة تُعد من أهم مؤشرات القيادة الفاعلة. إذ تشير الدراسات إلى أن القائد القادر على حل النزاعات بطريقة بناءة يساهم في خلق بيئة مستقرة تعزز جودة العمل.
- 7- توجد علاقة تكاملية بين القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي. فارتفاع مستوى الالتزام والانتماء لدى الموظفين يرتبط غالبًا بوجود قيادة عادلة، محفزة، وملهمة.

وبشكل عام، تؤكد النتائج أن تحسين الأداء الوظيفي يعتمد بدرجة كبيرة على فعالية القيادة الإدارية، وأن أي تطوير تنظيمي داخل المؤسسات لا يمكن أن يتحقق دون قائد يمتلك مهارات واضحة ورؤية متزنة تُمكنه من التأثير في العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أكدت وجود علاقة قوية بين القيادة الإدارية الفاعلة وتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، تُقدّم الدراسة جملة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير بيئة العمل وتعزيز الأداء في المؤسسات، ومنها:

1- ضرورة تبني أساليب القيادة التحويلية داخل المؤسسات.

لما لها من دور في دعم الإبداع، ورفع مستوى التحفيز، وتعزيز الانتماء الوظيفي وتحسين الإنتاجية.

2- تكثيف البرامج التدريبية الموجهة للقادة الإداريين.

بحيث تشمل مهارات الاتصال، إدارة الصراعات، التحفيز، اتخاذ القرار، والتعامل مع الضغوط.

3- تعزيز بيئة العمل الداعمة للموظفين.

من خلال توفير الحوافز المناسبة، وتقدير جهود العاملين، وتشجيع المبادرات الإبداعية.

4- تحسين قنوات الاتصال بين القادة والموظفين.

لضمان وضوح الأهداف والمهام وتقليل المشكلات التنظيمية التي قد تؤثر في جودة الأداء.

5- تطوير نظم تقييم الأداء الوظيفي.

بحيث تكون مبنية على معايير واضحة وشفافة، وتشجع الموظف على تحسين مهاراته وتطوير ذاته.

6-تمكين القيادات الوسطى داخل المؤسسات.

عبر منحهم الصلاحيات المناسبة، وتوفير التدريب اللازم؛ مما يعزز فاعليتهم في توجيه فرق العمل.

7- تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية

التي تقوم على العدالة، والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، مما ينعكس مباشرة على جودة الأداء.

8-الاهتمام بالجوانب الإنسانية في القيادة

من خلال تعزيز العلاقات الإيجابية، وتقديم الدعم النفسي والمهني للموظفين، مما يساهم في رفع مستوى الالتزام والأداء.

وبشكل عام، تؤكد الدراسة أن تطوير القيادة الإدارية يُعد مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء الوظيفي، وأن المؤسسات التي تسعى إلى التميز يجب أن تستثمر في القائد وفي بيئة العمل معاً لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

الخاتمة:

اختص هذا البحث بدراسة أثر القيادة الإدارية على تحسين الأداء الوظيفي، وهو موضوع يحتل مكانة بارزة في الأدبيات الإدارية لارتباطه المباشر بكفاءة المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها. وانطلاقاً من الإطار النظري والدراسات السابقة التي تمت مراجعتها، إضافة إلى التحليل العلمي للمفاهيم والعلاقات بين المتغيرات، توصلت الدراسة إلى أهمية الدور الذي تمارسه القيادة في توجيه العاملين وتحفيزهم وبناء بيئة عمل إيجابية تعزز جودة الأداء.

وقد بينت النتائج أن القيادة التحويلية تُعد من أكثر الأساليب فعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي، لما تتضمنه من تشجيع على الإبداع، وتعزيز الثقة، وتقديم الدعم الفردي للموظفين. كما أن أساليب التحفيز والاتصال الفعال ووضوح الأهداف تمثل عناصر أساسية في تحسين الأداء داخل المؤسسات.

وتبرز أهمية القيادة الإدارية في كونها عنصراً جوهرياً في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تسهم بشكل مباشر في رفع الإنتاجية، وتحسين جودة العمل، وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين. ويؤكد ذلك أن الاستثمار في تطوير القيادات داخل المؤسسات يُعد خطوة حاسمة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وختاماً، يأمل الباحث أن يُسهم هذا العمل في إثراء الدراسات العربية في مجال القيادة الإدارية، وأن يشكل قاعدة معرفية يمكن الاستفادة منها في تطوير القيادات الإدارية، والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي في مختلف المؤسسات.

المراجع

أولاً: الكتب

- العلاق، بشير. (2000). القيادة الإدارية. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حلاق، بطرين. (2000). القيادة الإدارية. منشورات الجامعة الافتراضية، الجمهورية العربية السورية.

ثانياً: الدراسات والرسائل العلمية

- آل سعود، عبد العزيز بن عبد الرحمن. (1433هـ). واقع أبعاد سلوك القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين في منظمات قطاع التعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (25)، 305.265-
- أمال بن شمساء. (2020). الأداء البشري وعلاقته بالسلوك التنظيمي. مجلة البحوث الإدارية، 12(3)، 76.44-
- البواردي، فيصل بن عبد الله. (2022). واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 15(1)، 60.33-
- دياب، غادة عبد المنعم عبد العزيز. (2021). أثر أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء. مجلة البحوث التجارية، 43(3)، 277.252-
- الذماري، محمد محمد أحمد، والسنباني، توفيق مصلح صالح. (2024). أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للكهرباء. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(7)، 66.32-

السلمي، إبرار عايض عواض، وحداد، محمد عبد الكريم. (2024). دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (2)، 163-198.

ثالثاً: المراجع العامة

رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). وثيقة رؤية 2030. المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004).** *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set 9* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M. (1999).** Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994).** *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978).** *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004).** Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Northouse, P. G. (2021).** *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990).** Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019).** *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Yukl, G. (2013).** *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.

الملاحق

الاستبانة:

أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء الموظفين

عزيزي/عزيزتي الموظف/ة،

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة. جميع المعلومات سرية وتستخدم للأغراض البحثية فقط. نشكركم على تعاونكم.

أولاً: البيانات الديموغرافية (اختياري)

الجنس (اختيار واحد):

☐ أقل من 25

☐ 25-34

☐ 35-44

☐ 45 فأكثر

أولاً: البيانات الديموغرافية (اختياري)

العمر

ذكر

انثى

المستوى التعليمي (اختيار واحد):

☐ ثانوي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

سنوات الخبرة (اختيار واحد):

☐ أقل من سنة

☐ 1-3 سنوات

☐ 4-7 سنوات

طبيعة العمل (اختيار واحد):

☐ إداري

☐ فني

☐ إشرافي

☐ أخرى

مقياس الإجابة على الفقرات (محور القيادة ومحور الأداء)

1 = لا أوافق بشدة

2 = لا أوافق

3 = محايد

4 = أوافق

5 = أوافق بشدة

القيادة الإدارية

ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

المدير يشجع الموظفين على العمل بروح الفريق.

صح

خطأ

سؤال مفتوح (اختياري):

برأيك، ما أهم الممارسات القيادية التي تُسهم في تحسين أداء الموظفين؟

القيادة الإدارية

ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

يتعامل المدير مع الموظفين باحترام وتقدير.؟

صح

خطأ

القيادة الإدارية

ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

يوضح المدير للموظفين أهداف العمل وتوقعاته منهم بوضوح؟

صح

خطأ

الملخص Abstract

يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير الأزمة الاقتصادية على الأسر والمجتمع من خلال مراجعة شاملة للدراسات السابقة التي تناولت ظاهرة التضخم وارتفاع الأسعار وانعكاساتها على مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والنفسية. وقد أظهرت نتائج التحليل أن الأزمة الاقتصادية تؤدي إلى تدهور القوة الشرائية، وارتفاع معدلات البطالة، وتراجع مستوى المعيشة خاصة لدى الطبقات المتوسطة والفئات الهشة. كما تكشف البيانات عن آثار اجتماعية ونفسية واضحة تشمل زيادة الضغوط الأسرية، وتنامي مشاعر القلق وعدم الاستقرار.

وتشير الدراسات إلى أن الأسر تعتمد مجموعة من استراتيجيات التكيف لمواجهة الأزمة، أبرزها: ترشيد الاستهلاك، وتنويع مصادر الدخل، والاعتماد على الذات. كما يظهر أن مستوى التعليم والوضع الاقتصادي يلعبان دورًا مؤثرًا في قدرة الأسرة على إدارة آثار الأزمة. ويخلص البحث إلى أن الأزمة الاقتصادية ليست مجرد ظاهرة مالية، بل هي مسار اجتماعي معقد يستدعي تدخلات اقتصادية وتشريعية ومجتمعية متكاملة للتخفيف من حدتها وضمان الاستقرار الاجتماعي.

الكلمات المفتاحية:

الأزمة الاقتصادية - التضخم - الأسرة - التكيف الاقتصادي - القوة الشرائية - السلوك الاستهلاكي - الرفاه الاجتماع

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



Research Title

The Impact of Managerial Leadership on Improving Employee Performance

Student Preparation/

Abdulaziz Fadel Al-Shammari

Supervision/

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2025