

أثر القيادة الإدارية في إنتاجية الموظفين إعداد الطالب: أسامه بن عبد الله الشهراني

مشروع تخرج ١

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس بكلية الإدارة جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

الصفحة	الموضوع
٣	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١ المقدمة
٥	١,٢ مشكلة البحث
٦	١,٢,١ فجوات على المستوى النظري
٦	١,٢,٢ فجوات على المستوى التطبيقي
٧	١,٣ أهمية الدراسة
٨	١,٣,١ فجوات على المستوى النظري
٨	١,٣,٢ فجوات على المستوى التطبيقي
	١,٤ أسئلة الدراسة
	١,٥ أهداف الدراسة
	١,٦ فرضيات الدراسة
	١,٧ نموذج الدراسة
	١,٨ منهجية الدراسة
	١,٩ الدراسة الميدانية
	١,١٠ مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تُعَد القيادة الإدارية من أهم العوامل الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات لضمان استدامة النجاح والتقدم، إذ لا يقتصر دورها على إدارة العمل وتوزيع المهام فحسب، بل يمتد ليشمل التأثير الإيجابي في سلوك الموظفين بما يسهم في تحقيق أعلى معدلات الأداء والإنجاز. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال بناء الثقة واكتساب ولاء الموظفين، بما يعزز التزامهم الوظيفي ويدعم قدرتهم على الإسهام الفاعل في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وفي ظل المتغيرات المعاصرة التي يشهدها العصر، والتي تتسم بالتطور المتسارع وشدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، أصبحت المنظمات أكثر وعيًا بأهمية الاستثمار في العنصر البشري بوصفه المورد الأكثر قيمة وتميزًا. ومن هنا برزت الحاجة إلى قيادات إدارية قادرة على تطوير الطاقات البشرية واستثمارها بفاعلية، وتعزيز روح المبادرة، وتنمية الإبداع، بما يسهم في خلق بيئة عمل محفزة تدعم الأداء العالي وتضمن تحقيق أهداف المنظمة.

إذ لم يعد نجاح المنظمات مرهونًا بتوافر الموارد المادية أو التقنيات الحديثة فحسب، بل أصبح يعتمد بدرجة أساسية على كفاءة العنصر البشري وقدرته على الإسهام الفاعل في تحقيق النتائج المرجوة. كما أن الحفاظ على الكفاءات البشرية وضمان ولائها يتطلب توفير بيئة عمل قائمة على الاهتمام والدعم والتقدير، حيث إن من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات فقدانها للكوادر المتميزة نتيجة ضعف الممارسات القيادية وسوء الإدارة، الأمر الذي ينعكس سلبًا على استقرار الأداء واستدامة النجاح المؤسسي.

وتتضح أهمية القيادة الإدارية في قدرتها على التأثير المباشر في مستوى إنتاجية الموظفين، إذ تسهم في رفع مستوى الاهتمام وتعزيز الدافعية نحو تحقيق التقدم والنجاح، من خلال دعم الالتزام الوظيفي وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين. ويتحقق ذلك عبر بناء علاقة إدارية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين، بما يعزز بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء الفعّال.

كما يُعد وضوح الرؤية، وعدالة المعاملة، وتوفير الدعم المستمر من أبرز الممارسات القيادية التي تنعكس إيجابًا على أداء الموظفين، وتدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد لتحقيق نتائج أفضل. وفي المقابل، فإن ضعف القيادة أو غيابها قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وتراجع مستوى الأداء، وظهور عدد من المشكلات الوظيفية مثل الغياب، والتأخر، وبطء إنجاز المهام، مما ينعكس سلبًا على كفاءة العمل والإنتاجية داخل المنظمة.

ولذلك برزت القيادة التحويلية بوصفها نموذجًا قياديًا يركز على إلهام العاملين وتحفيزهم فكريًا ومعنويًا ونفسيًا، من خلال الاهتمام باحتياجاتهم الفردية التي تؤثر بصورة جوهرية في سلوكهم وأدائهم الوظيفي. وتسعى المنظمات من خلال تبني هذا النمط القيادي إلى تعزيز شعور الموظفين بالانتماء، عبر تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، بما يسهم في تحسين مستوى الإنتاجية على الصعيدين الفردي والجماعي.

وانطلاقًا من ذلك، اكتسب موضوع أثر القيادة الإدارية على إنتاجية الموظفين أهمية خاصة لما يمثله من ارتباط مباشر وأساسي بنجاح المنظمات واستدامة أدائها. ويهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية وأبعادها المختلفة ومستوى إنتاجية الموظفين، وذلك للوصول إلى نتائج علمية تسهم في دعم متخذي القرار في تطوير السياسات والممارسات القيادية داخل المؤسسات، بما يعزز قدرتها على تحقيق التميز والاستدامة في بيئة عمل متغيرة ومتطلبة تسعى إلى استمرار النجاح والتطور.

لا تزال العديد من المنظمات تواجه تحديات واضحة تتمثل في انخفاض مستوى الإنتاجية وتراجع دافعية الموظفين، إلى جانب وجود تفاوت ملحوظ في الأداء بين الإدارات المختلفة، بل وحتى بين موظفي الإدارة الواحدة. ويلاحظ أن هذه المشكلات لا ترتبط بنقص الموارد المادية أو التقنية بقدر ما ترتبط بصورة مباشرة بالممارسات القيادية داخل المنظمة، ومدى فاعليتها ومصداقيتها في التعامل مع الموظفين.

ففي كثير من المنظمات قد تتوافر الخطط والاستراتيجيات، إلا أن ضعف القيادة الإدارية، وغياب الممارسات القيادية الفعالة، وعدم وجود قائد قادر على تعزيز شعور الموظفين بالأمان والاهتمام، إلى جانب ضعف التواصل والتحفيز، يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام الوظيفي، وتراجع الانتماء المؤسسي، وضعف الأداء العام. كما أن عدم وجود توافق بين القيادة والموظفين، أو عدم الإلمام باحتياجاتهم ومتطلباتهم على المستويين الشخصي والمهني، قد يؤدي إلى فقدان المنظمة لأهم مواردها المتمثل في العنصر البشري، فضلاً عن عدم استثمار طاقاته بالشكل الأمثل، وهو ما ينعكس سلباً على مستوى إنتاجية المنظمة.

وتكمن المشكلة البحثية في عدم إدراك أن أبعاد القيادة الإدارية تمثل الأثر الأول والعامل الرئيس في مستوى إنتاجية الموظفين. إذ لا يزال بعض المنظمات والأفراد يخلطون بين مفهوم الإدارة بوصفها منصباً تنظيمياً، وبين القيادة باعتبارها مهارة تأثير يجب أن تتوافر لدى كل إداري. ومن هذا المنطلق، فإن ليس كل مدير يُعد قائداً، الأمر الذي يؤدي إلى وجود فجوة في الممارسات القيادية تنعكس سلباً على أداء الموظفين.

كما تلاحظ محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من وجهة نظر الموظفين أنفسهم، مما يبرز الحاجة إلى إجراء دراسة علمية منهجية تسعى إلى تحليل أثر القيادة الإدارية على إنتاجية الموظفين، وتحديد الأبعاد القيادية الأكثر تأثيراً في رفع مستوى الأداء داخل المنظمات.

وعليه، تتمثل مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر القيادة الإدارية على إنتاجية الموظفين؟

وينبثق عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية، منها:

١. إلى أي مدى يؤثر نمط القيادة المتبع في مستوى إنتاجية الموظفين؟
٢. ما أثر التحفيز القيادي في تعزيز أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم؟
٣. هل يسهم التواصل الإداري الفعال في تحسين مستوى الإنتاجية داخل المنظمة؟
٤. ما مدى تأثير العدالة القيادية في التعامل بين الموظفين على مستوى الإنتاجية؟
٥. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة ومستوى الإنتاجية؟

١,٢,١ فجوات على المستوى النظري

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وتأثيرها في الأداء التنظيمي، إلا أن العديد منها ركز على أنماط قيادية محددة بصورة منفصلة، مثل القيادة التحويلية أو التبادلية، دون تقديم إطار نظري متكامل يوضح التأثير المباشر لأبعاد القيادة الإدارية على مستوى إنتاجية الموظفين. كما أغفلت بعض الدراسات التطرق إلى الأبعاد السلوكية والنفسية المرتبطة بالممارسات القيادية، مثل الدافعية، والالتزام، والرضا الوظيفي، بوصفها متغيرات بسيطة قد تؤثر في طبيعة العلاقة بين القيادة والإنتاجية.

ويشير ذلك إلى وجود حاجة لتكامل نظري يربط بين أبعاد القيادة الإدارية المختلفة ومستوى إنتاجية الموظفين ضمن نموذج تفسيري أكثر شمولاً، مقارنة بالدراسات التي اعتمدت على المنظور الكمي بصورة منفصلة. إضافة إلى ذلك، فإن تباين نتائج الدراسات السابقة حول مدى قوة تأثير القيادة في تحسين الإنتاجية يعكس اختلافات في البينات التنظيمية والثقافية التي أجريت فيها تلك الدراسات، مما يؤكد الحاجة إلى إعادة اختبار هذه العلاقة في سياقات تنظيمية مختلفة.

وعليه، يسعى هذا البحث إلى الإسهام في سد هذه الفجوات النظرية من خلال بناء إطار مفاهيمي يوضح العلاقة بين أبعاد القيادة الإدارية ومستوى إنتاجية الموظفين، وتحليلها بصورة منهجية تساهم في تطوير الأدبيات المتعلقة بهذا المجال.

١,٢,٢ فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تواجه العديد من المنظمات تحديات في ترجمة المفاهيم النظرية للقيادة الإدارية إلى ممارسات عملية تساهم بصورة فعالة في رفع مستوى إنتاجية الموظفين. فعلى الرغم من إدراك الإدارات العليا لأهمية القيادة في تحسين الأداء، إلا أن التطبيق الفعلي لأساليب القيادة لا يزال متفاوتاً بين المنظمات، بل وحتى داخل المنظمة الواحدة.

وتشير الممارسات الواقعية إلى وجود فجوة بين ما يُفترض أن تقوم به القيادة من تحفيز وتوجيه وتمكين، وبين ما يُمارس فعلياً على أرض الواقع، حيث يغلب الطابع الإداري التقليدي القائم على الرقابة والتوجيه المباشر، دون الاهتمام الكافي بالجوانب التحفيزية والتواصلية. كما أن بعض المنظمات تفتقر إلى أدوات واضحة لقياس أثر القيادة على الإنتاجية ومتابعته بصورة منهجية، مما يصعب عملية تقييم الأداء القيادي بصورة دقيقة.

إضافة إلى ذلك، تفتقر العديد من المنظمات إلى دراسات ميدانية تعتمد على آراء الموظفين أنفسهم في تقييم القيادة وأثرها على إنتاجيتهم، الأمر الذي قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية مبنية على تصورات إدارية عليا غير مستندة إلى بيانات ميدانية دقيقة تعكس واقع العمل. كما أن بعض المؤسسات قد تُجري دراسات ميدانية لتقييم أثر القيادة دون ترجمة نتائجها إلى إجراءات تطويرية فعلية، مما يقلل من فاعلية هذه الدراسات في تحسين الممارسات القيادية داخل المنظمة.

وعليه، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة التطبيقية من خلال إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى تحليل أثر القيادة الإدارية على إنتاجية الموظفين، وتقديم نتائج عملية يمكن أن تساهم في تطوير الممارسات القيادية داخل المؤسسات، بما يعزز مستوى الإنتاجية ويرفع كفاءة الأداء.

١,٣. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كون القيادة الإدارية لا تمثل مجرد وظيفة تنظيمية، بل مسؤولية استراتيجية وأخلاقية لها تأثير مباشر وغير مباشر في مستوى إنتاجية الموظفين، وهو ما يُعد عاملاً رئيساً في ضمان استقرار المنظمات وتعزيز سمعتها المهنية. فالقائد الإداري، لا سيما في المناصب العليا، لا يقتصر تأثيره على نطاق محدود من الموظفين، بل يمتد أثر قراراته وتوجيهاته إلى مختلف المستويات التنظيمية، بما في ذلك موظفي الصفوف الأمامية الذين لا يرتبطون به بتعامل مباشر، وإنما يفصلهم تسلسل إداري متعدد المستويات.

وتتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إبراز الدور المحوري للقيادات العليا في صياغة الثقافة التنظيمية، وتحديد نمط القيادة السائد، ووضع السياسات التي تنعكس آثارها على المنظمة بأكملها. فالقرارات المتعلقة بالتحفيز، والتقييم، والتطوير، وتوزيع الصلاحيات، وإن كانت تُتخذ على المستويات الإدارية العليا، فإن نتائجها تظهر بوضوح في أداء الموظفين في الخطوط الأمامية، الذين يمثلون الواجهة الحقيقية للمنظمة ومصدر إنتاجها الفعلي، ومن خلال أدائهم يمكن الاستدلال على مدى فاعلية الممارسات القيادية وجودتها داخل المنظمة، وانعكاس ذلك على تعاملهم مع عملاء المؤسسة وجودة الخدمات المقدمة لهم.

ولهذه الدراسة جوانب متعددة توضح أهمية الاهتمام بها، ويمكن بيانها على النحو الآتي:

١- الجانب الديني:

يرتبط مفهوم القيادة بمبدأ الأمانة وتحمل المسؤولية، حيث إن كل من يتولى منصباً قيادياً يُسأل عن قراراته وأثرها في من يقودهم، لقول رسول الله ﷺ: «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته». وعليه، فإن القيادة في جوهرها تكليف قبل أن تكون تشريعاً، ومسؤولية تقتضي تحقيق العدل، ورعاية الحقوق، وضمان عدم إلحاق الضرر بالموظفين. ومن هذا المنطلق، فإن تحسين إنتاجية الموظفين لا يتحقق من خلال الضغط أو الإكراه، بل عبر قيادة حكيمة قائمة على العدل، والتحفيز، والرحمة، وتحمل المسؤولية.

٢- الجانب الأخلاقي:

ترتبط القيادة ارتباطاً وثيقاً بقيم النزاهة والعدالة وتحمل نتائج القرارات المتخذة، حيث إن القائد مسؤول عن خلق بيئة عمل خالية من التحيز، تقوم على الشفافية والمساءلة، بما يعزز الثقة التنظيمية ويرفع مستوى الدافعية لدى الموظفين.

٣- الجانب الإنساني:

تسهم القيادة الفعالة في احترام كرامة الموظفين وتقدير جهودهم، وتعزيز شعورهم بالانتماء والعدالة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على استقرارهم النفسي والمهني، ويُعد دافعاً رئيساً نحو تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية. كما تُقاس جودة القيادة بقدرتها على تمكين الموظفين وتنمية قدراتهم، لا استنزافهم.

٤- الجانب القانوني:

أولت الأنظمة والتشريعات اهتماماً بالغاً بتوفير بيئة عمل آمنة وعادلة تضمن حقوق الموظفين، من خلال تنظيم السياسات المتعلقة بالتقييم والتحفيز ووسائل الجوانب المرتبطة برفاه العاملين. ومن ثم، فإن الالتزام بالممارسات القيادية العادلة يساهم في حماية حقوق الموظفين، ويعزز الامتثال للأنظمة، بما ينعكس إيجاباً على استقرار العمل وتطوير الأداء المؤسسي.

وعليه، فإن هذه الدراسة تكتسب أهمية نظرية وعملية وأخلاقية وإنسانية، إذ تسعى إلى إبراز أثر القيادة الإدارية — لا سيما في المستويات العليا — على إنتاجية الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية، بما يساهم في تعزيز الوعي القيادي، وتطوير السياسات الإدارية، وتحقيق التوازن بين الكفاءة التنظيمية والمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية.

١,٣,١ على المستوى النظري

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من إسهامها في تعزيز الفهم للعلاقة بين القيادة الإدارية وإنتاجية الموظفين، من خلال تقديم معالجة تحليلية تربط بين أبعاد القيادة المختلفة ومستوى الأداء الإنتاجي داخل المنظمات. فعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة، إلا أن العلاقة المباشرة بين القيادة الإدارية كإطار شامل، وإنتاجية الموظفين بوصفها مخرجا تنظيميا أساسيا، لا تزال بحاجة إلى مزيد من التاصيل النظري والربط المفاهيمي المتكامل.

وتسهم هذه الدراسة في تطوير الأدبيات الإدارية من خلال توضيح كيفية انتقال أثر القيادة من المستويات العليا في الهيكل التنظيمي إلى الموظفين في الصفوف الأمامية، حتى في ظل وجود تسلسل إداري يفصل بينهم. كما تساعد في تفسير آلية التأثير غير المباشر للقرارات والسياسات القيادية على سلوك الموظفين وأدائهم، وهو جانب لم يُبحث بصورة كافية في بعض الدراسات السابقة التي ركزت على العلاقة المباشرة فقط.

كذلك تضيف الدراسة إطاراً نظرياً يربط بين الجوانب السلوكية للقيادة، مثل التحفيز والتواصل والتمكين، وبين النتائج الإنتاجية القابلة للقياس، مما يعزز التكامل بين النظريات القيادية ونظريات الأداء التنظيمي. ومن خلال هذا الربط، تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بمدى تأثير القيادة على الإنتاجية من منظور الموظفين أنفسهم، وليس من منظور الإدارة العليا فقط.

وعليه، فإن هذه الدراسة تمثل إضافة علمية تسهم في تعميق الفهم النظري لدور القيادة الإدارية في تحسين الأداء، وتدعم بناء نماذج تفسيرية أكثر شمولاً للعلاقة بين السلوك القيادي ونتائج العمل داخل المنظمات.

١,٣,٢ على المستوى التطبيقي

تكتسب هذه الدراسة أهمية تطبيقية بالغة لكونها تتناول موضوعاً يرتبط ارتباطاً مباشراً بواقع المؤسسات وأدائها الفعلي، إذ تسعى إلى تقديم نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات القيادية داخل المنظمات بما يسهم في رفع مستوى إنتاجية الموظفين. فالقضية لم تعد تقتصر على فهم القيادة كمفهوم نظري، بل تتطلب ترجمة هذا الفهم إلى سياسات وإجراءات ملموسة تؤثر في بيئة العمل اليومية.

وتتمثل الأهمية التطبيقية في تمكين القيادات العليا من إدراك مدى تأثير قراراتهم وتوجهاتهم الاستراتيجية على الموظفين في الصفوف الأمامية، حتى في حال عدم وجود تواصل مباشر بينهم. فالأنظمة التحفيزية، وأساليب التقييم، وطبيعة الثقافة التنظيمية، وسياسات التفويض، كلها تصدر من مستويات عليا، لكنها تنعكس بشكل مباشر على أداء الموظفين في الميدان. ومن هنا تساعد نتائج الدراسة في تعزيز وعي القيادات بمسؤوليتهم عن تشكيل بيئة عمل محفزة تدعم الإنتاجية بدل أن تعيقها.

كما تسهم الدراسة في تزويد متخذي القرار بأدوات تحليلية تساعد على تقييم نمط القيادة السائد داخل مؤسساتهم، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، سواء في مجال التحفيز أو التواصل أو تمكين العاملين. ويمكن أن تمثل نتائجها مرجعاً عملياً عند إعداد برامج تدريب القيادات، أو إعادة تصميم السياسات الإدارية بما يتوافق مع رفع كفاءة الأداء.

إضافة إلى ذلك، تساعد الدراسة في تعزيز ثقافة المساءلة الإدارية، حيث توضح أن الإنتاجية ليست مسؤولية الموظف وحده، بل هي نتيجة تفاعل بين الأداء الفردي وجودة القيادة. وبالتالي، فإن تحسين الإنتاجية يتطلب مراجعة شاملة لأساليب القيادة، وليس الاكتفاء بالضغط على الموظفين لزيادة أدائهم.

وعليه، فإن هذه الدراسة تقدم قيمة عملية حقيقية للمؤسسات من خلال توجيه الاهتمام نحو تحسين الممارسات القيادية باعتبارها مدخلاً أساسياً لرفع الإنتاجية وتحقيق الاستدامة المؤسسية، مما يسهم في بناء بيئة عمل أكثر كفاءة وعدالة وتحفيزاً.

١,٤ .	أسئلة الدراسة
١,٥ .	أهداف الدراسة
١,٦ .	فرضيات الدراسة
١,٧ .	نموذج الدراسة
١,٨ .	منهجية الدراسة
١,٩ .	الدراسة الميدانية
١,١٠ .	مخطط المشروع المقترح