

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

أسم الطالبة:

هدى نور صالح

الرقم الجامعي:

222000253

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - 2025

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 2  | قائمة الاشكال                                    |
| 3  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 4  | 1.1. المقدمة                                     |
| 6  | 1.2. مشكلة البحث                                 |
| 6  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:                 |
| 6  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:               |
| 7  | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 7  | 1.3.1. على المستوى النظري:                       |
| 7  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:                     |
| 8  | 1.4. اسئلة الدراسة                               |
| 8  | 1.5. اهداف الدراسة                               |
| 9  | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 9  | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 10 | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 11 | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 12 | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
| 13 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 14 | 2.1. المقدمة                                     |
| 14 | 2.3. مفهوم المتغير التابع                        |
| 15 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 16 | 2.5. الخاتمة                                     |
| 17 | قائمة المراجع                                    |
| 20 | قائمة الملاحق                                    |

## قائمة الاشكال

| رقم الشكل | العنوان | رقم الصفحة |
|-----------|---------|------------|
|           |         |            |
|           |         |            |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

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

## 1.2. مشكلة البحث

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

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

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

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

### **1.3. أهمية الدراسة**

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

#### **1.3.1. على المستوى النظري:**

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

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

#### **1.3.2. على المستوى التطبيقي:**

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

#### **1.4. اسئلة الدراسة**

#### **1.5. اهداف الدراسة**

## 1.6. فرضيات الدراسة

## 1.7. نموذج الدراسة

## 1.8. منهجية الدراسة

## 1.9. الدراسة الميدانية

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة

## 2.2. مفهوم المتغير المستقل

## 2.3. مفهوم المتغير التابع

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

## 2.5. الخاتمة

## قائمة المراجع

المراجع العربية:

Alghazo, A. M., & Al-Anazi, M. (2016). The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(5), 37–44.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

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.

Ghaffari, S., Shah, I. M., Burgoyne, J., Nor, M. N. M., & Amini, M. (2017). The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(4), 92–99.

Sumarsi. (2021). The Role of Transformational Leadership and Motivation on Employee Performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(1), 1–10.

## قائمة الملاحق