

## الأثر النفسي للقيادة الفعّالة على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات (دراسة على شركة البريقة لتسويق النفط)

شكري علي بن صقر

محمد أحمد قرطع

محمد ونيس حصن

المركز الليبي للمنظومات الالكترونية والبرمجيات وبحوث الطيران

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الفعّالة في التأثير النفسي على العاملين، وبيان انعكاس ذلك على مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، كما سعت إلى تحديد أبرز أنماط القيادة الفعّالة، وقياس مدى إسهامها في تعزيز الدافعية والرضا الوظيفي وتقليل الضغوط النفسية لدى العاملين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة الفعّالة والتأثير النفسي، إلى جانب دراسة العلاقة بين المتغيرات محل البحث، وقد تم استخدام أدوات مناسبة لتحليل البيانات، بما يحقق أهداف الدراسة ويجب عن تساؤلاتها.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الفعّالة في تحسين الحالة النفسية للعاملين، حيث أسهمت في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء التنظيمي، وزيادة الدافعية نحو العمل، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على تحسين الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج أن غياب القيادة الفعّالة يؤدي إلى زيادة الضغوط النفسية وضعف الالتزام الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب القيادة الفعّالة داخل المؤسسات، والاهتمام بتدريب القيادات الإدارية على المهارات القيادية ذات البعد الإنساني والنفسي، إلى جانب تهيئة بيئة عمل داعمة تعزز الصحة النفسية للعاملين وتسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الفعّالة- التأثير النفسي- الأداء الوظيفي- الرضا الوظيفي- الدافعية.

**Abstract:**

This study aimed to identify the impact of effective leadership on the psychological well-being of employees and to demonstrate its reflection on job performance within organizations. It also sought to identify the most prominent styles of effective leadership and to measure their contribution to enhancing employee motivation and job satisfaction while reducing psychological stress.

The study employed a descriptive-analytical approach, analyzing relevant theoretical literature and previous studies on effective leadership and psychological impact. It also examined the relationship between the variables under investigation. Appropriate data analysis tools were used to achieve the study's objectives and answer its research questions.

The results of the study revealed a statistically significant positive impact of effective leadership on improving employees' psychological state. Effective leadership contributed to increased job satisfaction, enhanced organizational commitment, and greater motivation towards work, which directly led to improved job performance. The results also showed that the absence of effective leadership leads to increased psychological stress and decreased job commitment. The study recommended adopting effective leadership styles within organizations, focusing on training administrative leaders in human-centered and psychological leadership skills, and creating a supportive work environment that promotes employee mental health and contributes to improved organizational performance.

**Keywords:** Effective leadership – Psychological impact – Job performance– Job satisfaction– Motivation.

المقدمة:

تُعدّ القيادة الفعّالة من المرتكزات الأساسية لنجاح المنظمات الحديثة، لما لها من دور محوري في توجيه سلوك الأفراد، وتحفيزهم، وخلق بيئة عمل نفسية إيجابية تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وقد ازداد الاهتمام في الأدبيات الإدارية المعاصرة بدراسة البعد النفسي للقيادة، بوصفه عاملاً مؤثراً في الرضا الوظيفي، والدافعية، والانتماء التنظيمي، وهي عناصر تتعكس بصورة مباشرة على كفاءة الأداء المؤسسي، وفي هذا السياق، تبرز الحاجة إلى تحليل الكيفية التي تؤثر بها أنماط القيادة الفعّالة في الجوانب النفسية للعاملين، لا سيما في المؤسسات الحكومية التي تعاني أحياناً من الجمود الإداري وضعف التحفيز.

وتتمثل مشكلة البحث في وجود تباين ملحوظ في مستويات الأداء الوظيفي، والذي يُعزى في كثير من الأحيان إلى اختلاف أساليب القيادة المتبعة، وما تخلفه من آثار نفسية إيجابية أو سلبية على العاملين، مثل الشعور بالضغط النفسي أو انخفاض الدافعية، وقد جاءت هذه الدراسة مدفوعةً بالحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين القيادة الفعّالة والتأثير النفسي الناتج عنها، وبيان انعكاس ذلك على تحسين الأداء الوظيفي. وقد تناولت عدة دراسات سابقة هذا الموضوع، منها دراسة الزحاف والبدوي (2025) التي أكدت أثر القيادة الفعّالة في تحسين أداء العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي.<sup>1</sup> كما أشارت دراسة حميد (2024) إلى وجود علاقة طردية بين القيادة الداعمة والأداء الوظيفي.<sup>2</sup>

1- العجيلي حسين الزحاف، عمران رمضان البدوي. (2025). اثر القيادة الادارية الفعالة في تحسين اداء العاملين- دراسة تحليلية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية- الزهراء. مجلة العلوم الشاملة. مجلد (10). العدد (38).  
2- عباس محمد حميد. (2024). دور القيادة الخادمة في تعزيز الأداء الوظيفي- دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مديريات بلدية صلاح الدين. مجلة كلية الاسراء الجامعة للعلوم الاجتماعية والانسانية. المجلد (6). العدد (11).

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الفعّالة السائدة، وتحليل تأثيرها النفسي على العاملين، وبيان دورها في تحسين الأداء الوظيفي، وصولاً إلى تقديم توصيات تسهم في تعزيز الممارسات القيادية الإيجابية داخل المؤسسات.

### مشكلة الدراسة:

تعاني بعض المؤسسات الحكومية اللببية من تفاوت في الأداء الوظيفي بسبب اختلاف أساليب القيادة، حيث يواجه الموظفون تحديات تتعلق بغياب التحفيز، وضعف التواصل، وانخفاض مستوى المشاركة في صنع القرار. بناءً على ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي:

"ما هو التأثير النفسي للقيادة الفعّالة على تحسين الأداء الوظيفي في شركة البريقة لتسويق النفط؟"

### أسئلة الدراسة:

1. ما هي أنماط القيادة السائدة في شركة البريقة لتسويق النفط؟
2. كيف تؤثر أنماط القيادة المختلفة على الحالة النفسية للموظفين؟
3. ما مدى تأثير القيادة الفعّالة على مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية؟
4. ما هي التحديات التي يواجهها الموظفون بسبب أسلوب القيادة الحالي؟

### أهداف الدراسة:

1. تحليل أنماط القيادة السائدة في شركة البريقة لتسويق النفط.
2. استكشاف التأثير النفسي لأساليب القيادة المختلفة على الموظفين.
3. تقييم العلاقة بين القيادة الفعّالة ومستوى الأداء الوظيفي.
4. تحديد أهم التحديات التي تواجه الموظفين بسبب القيادة الحالية.
5. تقديم توصيات لتعزيز دور القيادة في تحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين.

### أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة من حيث إسهامها في تحسين أساليب القيادة داخل شركة البريقة لتسويق النفط، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي وجودة الخدمات المقدمة. كما تساعد على فهم العوامل النفسية المرتبطة بالقيادة، مما يسهم في تطوير استراتيجيات تعزز الرضا الوظيفي والتحفيز. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن أن تساعد صانعي القرار على إعادة هيكلة سياسات القيادة لتحقيق بيئة عمل أكثر كفاءة واستدامة.

### الدراسات السابقة:

دراسة (الجهني، 2021)، سعت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الفعالة وفق النمط الديمقراطي في شركة الخطوط الجوية السعودية، وذلك من خلال تقييم ممارسات القيادة وتأثيرها على مستوى الأداء من وجهة نظر الموظفين. كما هدفت إلى تطوير نموذج مقترح يحدد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحسين أداء الأفراد استناداً إلى أساليب القيادة الديمقراطية المتبعة داخل الشركة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل واقع القيادة الديمقراطية في الشركة ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي. شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في فرع جدة المركزي، والبالغ عددهم 1497 موظفاً، وتم اختيار عينة مكونة من 100 موظف، حيث بلغت الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي 84 استجابة بنسبة 84% من العينة المستهدفة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان أبرزها أهمية تعزيز وعي الموظفين بمبادئ القيادة الديمقراطية، وتحسين قنوات التواصل الإنساني

والاجتماعي بين القادة والمرؤوسين، لما لذلك من أثر إيجابي على رفع كفاءة الأداء وتحسين بيئة العمل داخل الشركة.<sup>3</sup>

دراسة (العوفي، 2021)، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري في قطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. شمل مجتمع الدراسة جميع المعلمات بالمرحلة الابتدائية، والبالغ عددهن 6279 معلمة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 362 معلمة من 20 مدرسة ابتدائية. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للبحث، وكشفت النتائج أن القيادات الإدارية تمارس المهارات القيادية الفعالة والتقييم والجودة الإدارية بدرجة مرتفعة، لكنها تواجه معوقات تحد من فعالية القيادة. كما أظهرت النتائج علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وجودة الأداء الإداري، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيري العمر والمؤهل العلمي، بينما لم تظهر فروق بناءً على عدد سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية للمديرين في القيادة الحديثة والتواصل الفعال، وتشجيعهم على دعم التطور الأكاديمي للمعلمين، وربط تقييم الأداء باحتياجات التطوير، ومنح المديرين صلاحيات أوسع، وتعزيز بيئة عمل قائمة على الثقة وروح الفريق، إلى جانب نشر ثقافة الجودة من خلال ورش العمل والمبادرات التشاركية.<sup>4</sup>

دراسة (كبيرد، 2018)، تُعتبر القيادة الإدارية الفعالة ركيزة أساسية في نجاح المؤسسة واستقرارها، حيث تلعب دوراً محورياً في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم.

3- الجهني، عبدالرحمن فهد. (2021). تأثير القيادة الفعالة على أداء الأفراد في شركة الخطوط السعودية.

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع15، 156-173.

4- العوفي، هيفاء سويعد سعيد. (2021). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية

على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة. مجلة القراءة والمعرفة، ع239، 77-107.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، وكشفت النتائج عن ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي، بالإضافة إلى إثبات وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإدارية بجميع متغيراتها ومستوى الأداء الوظيفي. كما أظهرت الدراسة علاقة طردية بين أسلوب الإشراف الفعال وارتفاع الأداء، بالإضافة إلى تأثير إيجابي لبناء فرق العمل على تحسين الأداء الوظيفي. وأكدت النتائج أيضًا أن التحفيز يلعب دورًا أساسيًا في تعزيز الأداء الوظيفي ورفع كفاءته.<sup>5</sup>

دراسة (بابكر، 2021)، تناولت هذه الدراسة دور القيادة في تعزيز فعالية أداء المنشآت السودانية، حيث أولى العديد من الباحثين اهتمامًا كبيرًا لتأثير القيادة في تطوير المؤسسات وتحسين أدائها. هدفت الدراسة إلى تحليل نمط القيادة السائد في البنوك السودانية ومدى تأثيره على رفع كفاءة الأداء، بالإضافة إلى قياس تأثير كفاءة بعض المؤسسات الاقتصادية، مثل البنوك التجارية، بنوعية القيادة فيها. تعاني بعض المصارف السودانية من تحديات متعددة، منها صغر الحجم، ضعف المركز المالي، ارتفاع التكاليف الإدارية، تدني جودة الخدمات، نقص الخبرة المصرفية، وعدم القدرة على التكيف مع التحولات الاقتصادية، مما يستدعي وجود قيادة مؤهلة وكفؤة لمعالجة هذه المشكلات وتعزيز دور المصارف في الاقتصاد الوطني. وقد اختبرت الدراسة فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وفعالية الأداء، كما أكدت النتائج أهمية التدريب والتأهيل المستمر، وتطوير مهارات العاملين، وتوفير بيئة عمل محفزة تلبي احتياجاتهم المادية والمعنوية والاجتماعية، مما يسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.<sup>6</sup>

5- كيرد، عمار. (2018). القيادة الإدارية محرك للأداء الفعال بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع بالأغواط. مجلة الإبداع، ع8، 73-89.

6- بابكر، الهادي محمد عثمان. (2021). دور القيادة في رفع فعالية أداء المنشآت السودانية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع9، 1-32.

دراسة (صديق، 2018)، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث يُعد الأداء الفعال للعاملين من العوامل الأساسية لنجاح أي مؤسسة بغض النظر عن طبيعة نشاطها. تلعب القيادة الإدارية دورًا جوهريًا في تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال توجيه الأفراد وفق أساليب تتناسب مع طبيعتهم وقدراتهم، مما يسهم في تعزيز كفاءتهم وإنتاجيتهم. وقد كشفت نتائج الدراسة عن أهمية دور القائد الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي لتحليل المتغيرات، والمنهج التحليلي لدراسة عينة مكونة من ثلاثين عاملاً، حيث تم تحليل نتائج عشرين استبياناً مسترجعاً من أصل ثلاثين موزعاً. بناءً على هذه النتائج، تؤكد الدراسة على ضرورة تمكين القادة الإداريين من مهارات قيادية متقدمة، لتعزيز أداء الموظفين ودفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بفعالية واستدامة.<sup>7</sup>

دراسة (عنيمان، 2008)، هدفت الدراسة إلى بناء نموذج للقيادة التربوية الفعالة لمديري المدارس الثانوية في الكويت، مستندة إلى التجارب العالمية والواقع المحلي. شملت العينة 886 معلماً ومعلمة، واعتمدت الدراسة على استبانة مكونة من 52 فقرة لقياس خصائص القيادة التربوية، حيث أظهرت النتائج أن القيادة التربوية الحالية مرتفعة، مع تفوق السمات الشخصية والأخلاقية للمدير، بينما جاء توزيع الصلاحيات في المرتبة الأخيرة. كما أبرزت الدراسة أن القيادة الفعالة وفق التجارب العالمية تشمل المشاركة في صنع القرار، والتفويض، والتحفيز، والإبداع، وأخلاقيات

---

7- صديق، زكرياء، وبن جيمة، عمر. (2018). دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة بمركز الزيت بالمنطقة الصناعية بالعين الصفراء بالجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية، مج4، ع1، 168-184.

القيادة، في حين أكدت القيادة الفعالة في السياق المحلي على تعزيز القيم العربية والإسلامية، والمواطنة، والانفتاح على التكنولوجيا والعولمة، واحترام الرأي الآخر. وقد تم بناء نموذج مقترح يشمل اختيار القادة، وتدريبهم، واتخاذ القرارات، والإبداع، وإدارة الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات، وقيم المواطنة، وحقق هذا النموذج دلالات صدق مقبولة. وأوصت الدراسة بتطبيق النموذج المقترح على مديري المدارس الثانوية وإجراء دراسات مماثلة لمستويات قيادية أخرى في وزارة التربية الكويتية.<sup>8</sup>

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تُعدّ الدراسات السابقة ركيزة أساسية لدعم الإطار النظري لأي بحث، حيث توفر فهماً أعمق لموضوع الدراسة وتسهم في تحديد الفجوات البحثية. بعد مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التربوية الفعالة وأثرها على الأداء الإداري، يمكن استخلاص عدد من الملاحظات المهمة:

#### اتفاق النتائج حول أهمية القيادة الفعالة:

أكدت معظم الدراسات أن القيادة الفعالة تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على تحسين الأداء الإداري وجودة العمل، مما يعزز من تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات التعليمية.

#### تنوع مناهج البحث المستخدمة:

استخدمت الدراسات مناهج بحث مختلفة، حيث اعتمدت بعض الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الواقع واستطلاع آراء المستجيبين، بينما لجأت

---

8- غنيمان، محمد ندا بداي، ودواني، كمال سليم. (2008). بناء نموذج للقيادة التربوية الفعالة لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت في ضوء التجارب العالمية وواقع الدولة السياسي والاجتماعي والثقافي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

دراسات أخرى إلى المناهج الكمية والإحصائية لقياس العلاقة بين متغيرات القيادة والأداء الإداري.

#### تعدد أدوات البحث:

اعتمدت معظم الدراسات على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما يُعدّ مؤشراً على الحاجة إلى استخدام أدوات أكثر تنوعاً، مثل المقابلات والملاحظات الميدانية، لتعزيز مصداقية النتائج.

#### اختلاف البيئات الدراسية وتأثيرها على النتائج:

تناولت الدراسات بيئات تعليمية متنوعة، مما أثر على استنتاجاتها، حيث ركّز بعضها على النماذج القيادية في المدارس الحكومية، بينما بحثت أخرى في القطاع الخاص، مما يعكس الحاجة إلى نماذج قيادية تتناسب مع بيئات العمل المختلفة.

#### تأكيد الحاجة إلى تطوير مهارات القادة التربويين:

أوصت الدراسات السابقة بضرورة تدريب القادة التربويين على مهارات القيادة الحديثة، مثل التحفيز، التفويض، والتواصل الفعّال، لضمان تحقيق أفضل أداء إداري.

#### الفجوات البحثية:

على الرغم من أهمية الدراسات السابقة، إلا أن بعضها افتقر إلى الدراسات المقارنة بين الأنماط القيادية المختلفة وتأثيرها على الأداء الإداري، كما أن بعض الأبحاث لم تركز بشكل كافٍ على تأثير التحولات التكنولوجية في تطوير القيادة التربوية، مما يبرز الحاجة إلى دراسات جديدة تتناول هذه الجوانب.

#### منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم تحليل العلاقة بين القيادة الفعّالة والتأثير النفسي الناتج عنها، وتأثير ذلك على الأداء الوظيفي. يتم

جمع البيانات باستخدام استبيان مصمم بعناية لقياس أنماط القيادة السائدة، والتأثيرات النفسية المرتبطة بها، ومدى انعكاس ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة البريقة لتسويق النفط.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في شركة البريقة لتسويق النفط، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 100 موظف يمثلون فئات وظيفية متنوعة، لضمان تمثيل شامل لمختلف مستويات القيادة والتفاعل الوظيفي داخل بيئة العمل.

### أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لقياس متغيرات الدراسة بشكل دقيق ومنهجي. يتكون الاستبيان من خمسة أقسام رئيسية:

1. البيانات الشخصية
2. أنماط القيادة السائدة
3. التأثير النفسي للقيادة
4. الأداء الوظيفي
5. اقتراحات لتحسين القيادة

### التحليل الإحصائي:

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، مثل الإحصاء الوصفي لعرض التوزيعات التكرارية والمتوسطات والانحرافات المعيارية، وتحليل الارتباط لقياس العلاقة بين التأثير النفسي للقيادة الفعالة وأداء الموظفين.

## تحليل نتائج الدراسة:

## أولاً: البيانات الشخصية:

جدول 1 تحليل البيانات الديموغرافية للدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	أنثى	40	40
	ذكر	60	60
العمر	أقل من 30 سنة	50	50
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	30	30
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	10	10
	50 فأكثر	10	10
المستوى الوظيفي	رئيس قسم	10	10
	مدير	10	10
	مساعد مدير	20	20
	موظف	60	60
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	50	50
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	30	30
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	10	10
	15 سنة فأكثر	10	10
المؤهل العلمي	دبلوم	10	10
	بكالوريوس	60	60
	ماجستير	20	20
	دكتوراه	10	10

تشير نتائج تحليل البيانات الشخصية إلى أن غالبية العينة من الذكور بنسبة 60% مقابل 40% من الإناث، مما يعكس تمثيلاً متوازناً نسبياً بين الجنسين. أما من حيث الفئات العمرية، فإن 50% من المشاركين تقل أعمارهم عن 30 سنة، مما يدل على أن نصف العينة من فئة الشباب، بينما تمثل الفئات العمرية الأكبر نسبياً متقاربة، حيث

بلغت نسبة من هم بين 30 و 40 سنة حوالي 30%، في حين أن 20% فقط تزيد أعمارهم عن 40 سنة. فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي، فإن غالبية العينة يعملون كموظفين بنسبة 60%، بينما تشكل الفئات الإدارية المختلفة (رئيس قسم، مدير، مساعد مدير) النسبة المتبقية 40%، مما يعكس هيكلًا تنظيميًا هرميًا تقليديًا. من ناحية سنوات الخبرة، فإن نصف العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، بينما تشكل الفئات ذات الخبرات الأطول نسبةً أقل، حيث بلغت نسبة ذوي الخبرة بين 5 و 10 سنوات حوالي 30%، و 10% فقط لكل من الفئتين الأعلى خبرة. أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فإن غالبية العينة من حملة البكالوريوس (60%)، تليها فئة الماجستير بنسبة 20%، بينما حصل 10% على مؤهل دبلوم و 10% على الدكتوراه، مما يعكس مستوى تعليميًا مرتفعًا نسبيًا بين المشاركين. كما هو موضح في الجدول (1)

ثانيًا: أنماط القيادة السائدة:

جدول 2 تحليل أنماط القيادة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
0.46	4.7	يتخذ القائد في المؤسسة القرارات بمشاركة الموظفين.
0.46	4.3	يفرض القائد سياسات صارمة دون مناقشة الفريق.
0.46	4.7	يُمنح الموظفون حرية اتخاذ القرارات مع توجيه محدود من القائد.
0.46	4.3	يُوضح القائد الأهداف بوضوح ويعطي تعليمات مفصلة لتحقيقها.

تشير نتائج تحليل أنماط القيادة السائدة إلى أن هناك توجهًا واضحًا نحو القيادة التشاركية، حيث حصلت العبارة "يتخذ القائد في المؤسسة القرارات بمشاركة الموظفين" على متوسط حسابي مرتفع (4.7)، مما يعكس وجود درجة عالية من إشراك الموظفين في صنع القرار. كما أن العبارة "يُمنح الموظفون حرية اتخاذ القرارات

مع توجيه محدود من القائد" سجلت نفس المتوسط (4.7)، مما يدل على وجود قدر من الاستقلالية والثقة الممنوحة للموظفين. من ناحية أخرى، يظهر أن القائد في المؤسسة يتبع أيضاً أسلوباً توجيهياً واضحاً، حيث حصلت العبارة "يوضح القائد الأهداف بوضوح ويعطي تعليمات مفصلة لتحقيقها" على متوسط (4.3)، مما يشير إلى أن القائد يحرص على وضع أهداف واضحة وتقديم توجيهات دقيقة. وفي المقابل، تعكس العبارة "يفرض القائد سياسات صارمة دون مناقشة الفريق" متوسطاً حسابياً (4.3)، مما يشير إلى وجود بعض الممارسات السلطوية في بعض الحالات، لكنها ليست النمط الغالب مقارنة بالنهج التشاركي والاستقلالي. بشكل عام، توضح النتائج أن بيئة القيادة في المؤسسة تميل إلى المزج بين القيادة التشاركية والقيادة التوجيهية، مع وجود بعض الممارسات السلطوية بدرجة أقل. كما هو موضح في الجدول (2)

### ثالثاً: التأثير النفسي للقيادة:

جدول 3 نتائج تحليل التأثير النفسي للقيادة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0.40	4.8	أشعر بالثقة في قدرة القائد على قيادة المؤسسة نحو النجاح.
0.46	4.3	يُشجّعني القائد على تقديم أفكار إبداعية لتطوير العمل.
0.40	4.8	أُعرض لضغوط نفسية بسبب القيادة المتسلط.
0.40	4.2	أشعر بالانتماء للمؤسسة بسبب الدعم الذي أتلّقه من القيادة.
0.46	4.7	يؤثر أسلوب القيادة إيجاباً على رضائي عن وظيفتي.

تكشف نتائج تحليل التأثير النفسي للقيادة عن تناقض واضح في تأثير أسلوب القيادة على الموظفين. فمن ناحية إيجابية، أبدى الموظفون ثقة عالية في قدرة القائد على تحقيق النجاح، حيث حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي

(4.8)، مما يعكس شعوراً قوياً بالكفاءة القيادية. كما أشار المشاركون إلى أن القيادة تؤثر إيجابياً على رضاهم الوظيفي بمتوسط (4.7)، مما يدل على دور القيادة في تعزيز الدافعية والالتزام الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، حصلت عبارة "يُشجعني القائد على تقديم أفكار إبداعية لتطوير العمل" على متوسط (4.3)، مما يعكس توجهاً نحو دعم الابتكار ولكن بدرجة أقل مقارنة بعوامل الثقة والرضا.

من ناحية أخرى، تشير النتائج إلى وجود ضغوط نفسية لدى الموظفين بسبب القيادة المتسلطة، حيث حصلت هذه العبارة على متوسط (4.8)، وهو مؤشر مقلق يعكس تأثيراً سلبياً على بيئة العمل. كما أن الشعور بالانتماء للمؤسسة بسبب دعم القيادة جاء بمتوسط (4.2)، مما يشير إلى أن بعض الموظفين قد لا يشعرون بالدعم الكافي. بشكل عام، تعكس النتائج مزيجاً من التأثيرات الإيجابية والسلبية للقيادة، حيث يعزز القائد الثقة والرضا لكنه قد يتسبب أيضاً في ضغوط نفسية تؤثر على بعض الموظفين. كما هو موضح في الجدول (3)

رابعاً: الأداء الوظيفي:

جدول 4 نتائج تحليل الأداء الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0.40	4.8	تتحسن إنتاجيتي عندما أشعر بتقدير القيادة لجهودي.
0.40	4.2	أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال بسبب التحفيز الذي أتلقاه.
0.40	4.8	الأحظ تحسناً في جودة العمل عند تطبيق أساليب قيادة داعمة.
0.40	4.2	تؤثر بيئة العمل الإيجابية (بسبب القيادة) على سرعة إنجاز المهام.

تشير نتائج تحليل الأداء الوظيفي إلى أن القيادة تلعب دوراً رئيسياً في تحسين إنتاجية الموظفين وجودة العمل. فقد حصلت عبارة "تتحسن إنتاجيتي عندما

أشعر بتقدير القيادة لجهودي" على متوسط حسابي مرتفع (4.8)، مما يدل على التأثير الإيجابي الكبير للتحفيز والتقدير على أداء الموظفين. كما أن العبارة "الأحظ تحسناً في جودة العمل عند تطبيق أساليب قيادة داعمة" سجلت نفس المتوسط (4.8)، مما يعكس أهمية القيادة الداعمة في تعزيز جودة العمل وتحقيق أداء متميز. من ناحية أخرى، أظهرت العبارات المتعلقة بالتحفيز وبيئة العمل تأثيراً إيجابياً ولكن بدرجة أقل، حيث حصلت عبارة "أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال بسبب التحفيز الذي أتلقاه" على متوسط (4.2)، مما يشير إلى أن التحفيز يؤثر إيجابياً لكنه قد يكون غير متساوٍ بين الموظفين. كما أن عبارة "تؤثر بيئة العمل الإيجابية (بسبب القيادة) على سرعة إنجاز المهام" حصلت على نفس المتوسط (4.2)، مما يدل على أن بيئة العمل الإيجابية الناتجة عن القيادة الجيدة تسهم في تحسين الأداء، لكن تأثيرها قد يختلف بين الأفراد. بشكل عام، توضح النتائج أن القيادة الفعالة التي تتبنى التحفيز والتقدير تساهم بشكل كبير في رفع الإنتاجية وتحسين جودة العمل، مما يعزز تحقيق أهداف المؤسسة. كما هو موضح في الجدول (4)

#### خامساً - اقتراحات لتحسين القيادة:

##### 1. ما هي أهم التحديات التي تواجهها بسبب أسلوب القيادة الحالي؟

تشير التحديات المرتبطة بأسلوب القيادة الحالي إلى عدة مشكلات رئيسية تؤثر على بيئة العمل وأداء الموظفين. من أبرز هذه التحديات غياب الرؤية الواضحة والتوجيه الفعال، حيث يعاني الموظفون من صعوبة في تحديد الأهداف نتيجة لعدم وضوح التوجهات، بالإضافة إلى التغيير المستمر في القرارات مما يسبب حالة من الارتباك وعدم الاستقرار. كما أن ضعف التواصل بين القيادة والموظفين يمثل عائقاً

رئيسياً، حيث يجد الموظفون صعوبة في الحصول على توجيهات واضحة ودعم كافٍ لإنجاز مهامهم.

علاوة على ذلك، فإن القيادة الحالية تميل إلى التركيز على الأفراد بدلاً من العمل الجماعي، كما أنها لا توفر التحفيز الكافي أو تقدير الجهود، مما يؤثر سلباً على دافعية الموظفين. هناك أيضاً تحديات تتعلق بنقص الاهتمام بتطوير المهارات الفردية والتقدم المهني، حيث لا يتم تقديم فرص واضحة للنمو، مما قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، يواجه الموظفون تحديات تتعلق بالقيادة التقليدية وعدم تبني الابتكار، حيث تركز الإدارة على التفاصيل الصغيرة بدلاً من وضع رؤية استراتيجية، كما أنها تتبع أساليب صارمة تحدّ من مرونة الموظفين وإبداعهم. وأخيراً، فإن التمييز بين الموظفين وعدم إشراكهم في القرارات المهمة يؤثر على روح الفريق والشعور بالانتماء، مما يؤدي إلى بيئة عمل غير محفزة وتحديات تعرقل تحقيق الأداء الأمثل.

## 2. ما التغيرات التي تقترحها لتعزيز التأثير الإيجابي للقيادة على الأداء الوظيفي في مؤسسات الحكومية الليبية؟

لتحسين التأثير الإيجابي للقيادة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الليبية، من الضروري تبني نهج قيادي قائم على الشفافية وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار لتعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء. كما يجب تطوير قنوات اتصال فعالة بين القادة والموظفين لضمان وضوح الأهداف والتوقعات، مما يساهم في تقليل الارتباك الإداري وزيادة الإنتاجية. ولتعزيز كفاءة القادة والموظفين، من المهم الاستثمار في برامج تدريبية مستمرة تركز على تطوير المهارات القيادية والإدارية.

كما أن تحفيز الموظفين من خلال المكافآت المادية والمعنوية سيساهم في رفع مستوى الأداء والرضا الوظيفي، إلى جانب منحهم المزيد من الصلاحيات والثقة لاتخاذ القرارات ضمن نطاق عملهم، مما يعزز الابتكار والقدرة على حل المشكلات.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تبني معايير عادلة وشفافة لتقييم الأداء والترقيات

يضمن بيئة عمل قائمة على الجدارة، ويساعد في الحد من التمييز والمحسوبية. من ناحية أخرى، تحتاج المؤسسات الحكومية إلى تبسيط الإجراءات الإدارية وتطبيق أساليب إدارة الوقت الحديثة لتقليل الهدر وزيادة الكفاءة. كما أن تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الإدارات المختلفة من شأنه أن يحسن الإنتاجية ويعزز روح الفريق. كذلك، توفير بيئة عمل مرنة تدعم الإبداع والابتكار بدلاً من الجمود الإداري يساعد في توليد أفكار جديدة وتطوير الأداء المؤسسي.

وأخيراً، فإن الاستفادة من التكنولوجيا والأنظمة الحديثة لتسهيل العمل وزيادة الكفاءة، إلى جانب تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير وتقليل مقاومة الإصلاحات الجديدة، يعد أمراً ضرورياً لضمان التطور المستدام. كما أن غرس القيم الوطنية في بيئة العمل يعزز الإخلاص والتفاني في خدمة المواطنين، مما يساهم في تحسين الأداء الحكومي بشكل عام.

### الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج أن القيادة الفعالة التي تعتمد على الشفافية والتحفيز والتواصل الجيد تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة رضا الموظفين، بينما تؤدي القيادة المتسلطة أو غير الواضحة إلى ضغوط نفسية تؤثر سلباً على الإنتاجية.

2. تبين أن القيادة التشاركية، التي تشجع الموظفين على اتخاذ القرارات وتقديم الأفكار، تعزز الثقة والانتماء، في حين أن الأساليب السلطوية تؤدي إلى الإحباط والارتباك وعدم الاستقرار الوظيفي.

3. تم تحديد مجموعة من المشكلات، مثل عدم وضوح الرؤية القيادية، وضعف التواصل، والتغيير المستمر في القرارات، إضافة إلى غياب التحفيز وعدم إشراك الموظفين في القرارات المهمة، مما يحد من شعورهم بالانتماء ويؤثر على أدائهم.

4. هناك حاجة لتطوير نهج قيادي حديث يعتمد على التواصل الفعال، والتدريب المستمر، وتحفيز الموظفين، وتوفير بيئة عمل مرنة تدعم الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى تبسيط الإجراءات الإدارية وتعزيز ثقافة العمل الجماعي.

5. أكدت الدراسة أن تقديم مكافآت مادية ومعنوية وتقدير جهود الموظفين يعزز الإنتاجية والالتزام، بينما يؤدي غياب التحفيز إلى انخفاض مستوى الأداء والرضا الوظيفي.

6. يعد توظيف التكنولوجيا الحديثة وتطبيق معايير الإدارة العالمية ضروريًا لتحسين كفاءة المؤسسات الحكومية، وتقليل الهدر، وتحقيق أداء وظيفي متميز يخدم المواطنين بفاعلية أكبر.

#### التوصيات:

1. اعتماد نهج قيادي يقوم على الوضوح في صنع القرارات.
2. إشراك الموظفين في صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية لتعزيز شعورهم بالمسؤولية والانتماء.
3. تطوير آليات تواصل فعالة تضمن وضوح الأهداف والتوقعات.
4. تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة التحديات والمقترحات الوظيفية.
5. تقديم مكافآت مالية وعينية للموظفين المتميزين.

6. تعزيز ثقافة التقدير من خلال شهادات التكريم والتقدير العلني.
7. غرس القيم الوطنية في بيئة العمل لتعزيز الإخلاص والتفاني.
8. توفير بيئة عمل داعمة تركز على رفاهية الموظفين وتحقيق رضاهم الوظيفي.

قائمة المراجع:

1. بابكر، الهادي محمد عثمان. (2021). دور القيادة في رفع فعالية أداء المنشآت السودانية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع9، 1-32.
2. الجهني، عبدالرحمن فهد. (2021). تأثير القيادة الفعالة على أداء الأفراد في شركة الخطوط السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع15، 156-173.
3. صديق، زكرياء، وبن جيمة، عمر. (2018). دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة بمركز الزيت بالمنطقة الصناعية بالعين الصفراء بالجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية، مج4، ع1، 168-184.
4. العوفي، هيفا سويعد سعيد. (2021). دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري: دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة. مجلة القراءة والمعرفة، ع239، 77-107.
5. غنيمان، محمد ندا بداي، ودواني، كمال سليم. (2008). بناء أنموذج للقيادة التربوية الفعالة لمديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت في ضوء التجارب العالمية وواقع الدولة السياسي والاجتماعي والثقافي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
6. كيرد، عمار. (2018). القيادة الإدارية محرك للأداء الفعال بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مديريةية التوزيع بالأغواط. مجلة الإبداع، ع8، 73-89.
7. العجيلي حسين الزحاف، عمران رمضان البدوي. (2025). اثر القيادة الادارية الفعالة في تحسين اداء العاملين- دراسة تحليلية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية- الزهراء. مجلة العلوم الشاملة. مجلد (10). العدد (38).

8. عباس محمد حميد. (2024). دور القيادة الخادمة في تعزيز الأداء الوظيفي - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين فى مديريات بلدية صلاح الدين. مجلة كلية الاسراء الجامعة للعلوم الاجتماعية والانسانية. المجلد (6). العدد (11).

## الملاحق:

## استبيان الدراسة:

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة العلاقة بين أسلوب القيادة المتبع في المؤسسات الحكومية الليبية وتأثيره النفسي على الموظفين.

التعليمات: يُرجى قراءة الأسئلة بعناية واختيار الإجابة التي تعكس رأيك بدقة. فالاستبانة تعكس رأي الموظف في رئيسه المباشر

## القسم الأول: البيانات الشخصية

## 1. النوع:

ذكر	أنثى
-----	------

## 2. العمر:

أقل من 30 سنة
من 30 إلى أقل من 40 سنة
من 40 إلى أقل من 50 سنة
50 فأكثر

## 3. المستوى الوظيفي:

مدير	مساعد مدير
رئيس قسم	موظف

## 4. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات
15 سنة فأكثر

## 5. المؤهل العلمي:

دبلوم	بكالوريوس
ماجستير	دكتوراه

## نأمل الإجابة على كل الفقرات:

## القسم الثاني: أنماط القيادة السائدة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لاوافق بشدة
1	يتخذ القائد في المؤسسة القرارات بمشاركة الموظفين.				
2	يفرض القائد سياسات صارمة دون مناقشة الفريق.				
3	يُمنح الموظفون حرية اتخاذ القرارات مع توجيه محدود من القائد.				
4	يُوضح القائد الأهداف بوضوح ويعطي تعليمات مفصلة لتحقيقها.				

## القسم الثالث: التأثير النفسي للقيادة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لاوافق بشدة
1	أشعر بالثقة في قدرة القائد على قيادة المؤسسة نحو النجاح.				
2	يُشجعني القائد على تقديم أفكار إبداعية لتطوير العمل.				
3	أُعرض لضغوط نفسية بسبب القيادة المتسلط.				
4	أشعر بالانتماء للمؤسسة بسبب الدعم الذي أتلقيه من القيادة.				
5	يؤثر أسلوب القيادة إيجاباً على رضاي عن وظيفتي.				

## القسم الرابع: الأداء الوظيفي:

م	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لأوافق بشدة
1	تتحسن إنتاجيتي عندما أشعر بتقدير القيادة لجهودي.				
2	أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال بسبب التحفيز الذي ألقاه.				
3	الأحظ تحسناً في جودة العمل عند تطبيق أساليب قيادة داعمة.				
4	تؤثر بيئة العمل الإيجابية (بسبب القيادة) على سرعة إنجاز المهام.				

## القسم الخامس: اقتراحات لتحسين القيادة

1. ما هي أهم التحديات التي تواجهها بسبب أسلوب القيادة الحالي؟

.....

.....

.....

.....

2. ما التغييرات التي تقترحها لتعزيز التأثير الإيجابي للقيادة على الأداء الوظيفي

في مؤسسات الحكومية الليبية؟

.....

.....

.....

.....