

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

مشروع تخرج 1

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس بكلية الإدارة جامعة ميدأوشن

2026

## جدول المحتويات

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| 3  | 1 الإطار العام للدراسة                          |
| 4  | 1.1 المقدمة                                     |
| 5  | 1.2 مشكلة الدراسة                               |
| 6  | 1.2.1 فجوات على المستوى النظري                  |
| 7  | 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 7  | 1.3 أهمية الدراسة                               |
| 9  | 1.3.1 على المستوى النظري                        |
| 11 | 1.3.2 على المستوى التطبيقي                      |
| 12 | 1.4 أسئلة الدراسة                               |
| 12 | 1.5 أهداف الدراسة                               |
| 13 | 1.6 فرضيات الدراسة                              |
| 14 | 1.7 نموذج الدراسة                               |
| 14 | 1.8 منهجية الدراسة                              |
| 15 | 1.9 الدراسة الميدانية                           |
| 15 | 1.10 مخطط المشروع المقترح                       |
| 16 | 2 الدراسات السابقة                              |
| 17 | 2.1 المقدمة                                     |
| 17 | 2.2 المتغير المستقل (القيادة الإدارية)          |
| 20 | 2.3 المتغير التابع (الإنتاجية)                  |
| 21 | 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 21 | 2.5 الخاتمة                                     |
| 22 | قائمة الملاحق                                   |

# 1 الإطار العام للدراسة

تُعَد القيادة الإدارية من أهم العوامل الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمات لضمان استمرارية النجاح والتقدم، إذ لا يقتصر دورها على إدارة العمل وتوزيع المهام فحسب، بل يمتد ليشمل التأثير الإيجابي في سلوك الموظفين بما يساهم 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 المشاركة بشكل فعلي ومستمر في تحقيق الأهداف المرادة.

وفي ظل المتغيرات المعاصرة التي يشهدها العصر، والتي تتسم بتطور سريع وشديد المنافسة محلياً وعالمياً، أصبحت المنظمات أكثر وعياً بأهمية الاستثمار في العنصر البشري حيث أنه المورد الأكثر قيمة وتميزاً وتأثيراً على نجاح المنظمات. ومن هنا برزت الحاجة إلى قيادات إدارية قادرة على تطوير الطاقات البشرية والاستفادة منها، وتعزيز روح المبادرة لديها، وتنمية الإبداع فيها، بما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة وداعمة تضمن الأداء العالي وتحقيق الأهداف للمنظمة.

إذ لا يعد نجاح المنظمات مرهوناً بتوافر الموارد المادية أو التقنيات الحديثة فحسب، بل هو يعتمد اعتماد كلي وبدرجة عالية جداً على كفاءة العنصر البشري وقدرته على المساهمة في تحقيق النتائج المطلوبة. كما أن الحفاظ على الكفاءات البشرية وضمان ولائها يتطلب توفير بيئة عمل تهتم وتدعم وتقدر، حيث إن من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات فقدان الكوادر المتميزة نتيجة ضعف الممارسات القيادية الصحيحة وسوء الإدارة، الأمر الذي ينعكس سلباً على استقرار الأداء وعدم استمرارية النجاح.

وتتضح أهمية القيادة الإدارية في قدرتها على التأثير المباشر في إنتاجية الموظفين، إذ تساهم في رفع مستوى الاهتمام وتعزز من دافعية الموظفين نحو تحقيق التقدم والنجاح، من خلال دعم الالتزام الوظيفي وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين. ويتحقق ذلك ببناء علاقة إدارية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين، بما يعزز بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء الفعال. كما تشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن تعزيز الإيجابية داخل بيئة العمل يساهم بشكل مباشر في رفع مستويات الطاقة والدافعية لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم وإنتاجيتهم. فالقائد الإيجابي يعمل على خلق بيئة تنظيمية داعمة تشجع التعاون والثقة وتحفز الموظفين على بذل مزيد من الجهد وتحقيق نتائج أفضل، الأمر الذي يساهم في بناء فرق عمل عالية الأداء وقادرة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ورتم مستمر. كما أن القادة الذين يعملون على تعزيز الإيجابية داخل فرق العمل يساهمون في زيادة مستويات الطاقة التنظيمية وتحسين أداء الفرق، وهو ما يؤدي إلى تحقيق نتائج تنظيمية أفضل على مستوى الإنتاجية والابتكار (مولفيت وكوستي، 2019).

كما تؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن القادة الفاعلين لا يقتصر عملهم على معالجة نقاط الضعف لدى الموظفين، بل يركزون بشكل أكبر على اكتشاف نقاط القوة لديهم ويعملون على تنميتها واستثمارها بما يخدم بيئة العمل. فالقائد الناجح يساهم في تحفيز العاملين وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي ورفع الإنتاجية داخل فرق العمل. كما أن التركيز على نقاط القوة لدى الموظفين يساهم في تعزيز ثقتهم بأنفسهم وزيادة مستوى مشاركتهم في العمل، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق نتائج تنظيمية أفضل. وتمكين الموظفين وتشجيعهم على استثمار مهاراتهم وقدراتهم الطبيعية يعد من أهم الممارسات القيادية التي تساهم في بناء فرق عمل عالية الأداء وتحقيق مستويات مرتفعة من الإنتاجية داخل المنظمات (مولفيت وكوستي، 2019).

وانطلاقاً من ذلك، اكتسب موضوع أثر القيادة الإدارية على إنتاجية الموظفين أهمية خاصة لما يمثله من ارتباط مباشر وأساسي بنجاح المنظمات واستمرارية أدائها. ويهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية وأبعادها المختلفة ومستوى إنتاجية الموظفين، وذلك للوصول إلى نتائج علمية تساهم في دعم متخذي القرار لتطوير السياسات والممارسات القيادية داخل المؤسسات، بما يعزز قدرتها على تحقيق التميز واستمراريتها 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، وعدم تطبيق الممارسات القيادية الصحيحة والفعالة، وغياب القيادات القادرة على تعزيز شعور الموظفين بالأمان والاهتمام، إلى جانب ضعف التواصل والتحفيز، يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام الوظيفي، وتراجع الانتماء للمنظمة، 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.

وتُعد القيادة الإدارية من العوامل الحاسمة في تحقيق إنتاجية الموظفين، إلا أن العديد من المنظمات تعاني من وجود فجوة واضحة بين المفاهيم النظرية للقيادة والتطبيق العملي داخل بيئة العمل؛ حيث يواجه القادة صعوبات في التعامل مع المشكلات التنظيمية واتخاذ القرارات الفعالة، إضافة إلى ضعف القدرة على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الأداء والإنتاجية. كما يظهر أن بعض القادة يفتقرون إلى مهارات التواصل الفعال وفهم احتياجات الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى التحفيز والالتزام الوظيفي (مولينارو، فينس، 2020).

وتبرز المشكلة بشكل أكبر في عجز القادة عن تحويل الرؤية والاستراتيجيات إلى ممارسات عملية ملموسة، الأمر الذي ينعكس سلباً على أداء الموظفين ويحد من تحقيق الأهداف التنظيمية. كما أن غياب ثقافة قيادية واضحة ومستدامة داخل المنظمة يؤدي إلى ضعف التنسيق بين الأقسام، وزيادة المشكلات التشغيلية، وانخفاض الكفاءة العامة.

كما تتمثل مشكلة البحث في وجود عدد من الممارسات الإدارية الخاطئة داخل بيئات العمل، والتي تؤثر سلباً على أداء الموظفين واستقرار المؤسسات. ومن أبرز هذه المشكلات عدم قدرة بعض المديرين على إدراك الاختلافات الفردية بين الموظفين، مما يؤدي إلى وضع الأشخاص في وظائف لا تتناسب مع مهاراتهم أو ميولهم، وينتج عن ذلك انخفاض في مستوى الأداء وضعف في الإنتاجية. كما تظهر المشكلة في عدم إدراك وجود صراعات داخل بيئة العمل أو التقليل من أهميتها، حيث تؤدي هذه الصراعات إلى خلق بيئة غير مستقرة يسودها التوتر وعدم التعاون بين الموظفين، مما ينعكس سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة.

إضافة إلى ذلك، فإن تجاهل مؤشرات السخط الوظيفي لدى الموظفين يُعد من المشكلات الإدارية الخطيرة، إذ يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة احتمالية ترك العمل. ومن جانب آخر، تسهم بعض القرارات الإدارية غير المرنة، وعدم مراعاة احتياجات العملاء أو الموظفين، في تفاقم المشكلات داخل المؤسسة، خاصة عند الالتزام الصارم بالأنظمة دون النظر إلى الحالات الخاصة أو العلاقات طويلة الأمد مع العملاء، مما قد يؤدي إلى فقدان العملاء وتراجع سمعة المؤسسة.

كما تبرز مشكلة الاعتماد على تقييمات غير دقيقة لشخصيات الموظفين أو المبالغة في نتائجها، دون إجراء تقييم شامل يعتمد على الحوار المباشر والخبرة العملية، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات توظيف أو إسناد مهام غير مناسبة. وبناءً على ما سبق، يتضح وجود ضعف في تطبيق بعض مفاهيم الإدارة الحديثة المرتبطة بفهم السلوك الإنساني، وإدارة الصراعات، وتحقيق التوافق بين الموظف والوظيفة، وهو ما يستدعي دراسة هذه الجوانب وتحليلها للوصول إلى حلول تساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة الإدارة (مارك إيبيلر، 2025).

وتكمن المشكلة البحثية في عدم إدراك أن أبعاد القيادة الإدارية تمثل الأثر الأول والعامل الرئيس في مستوى إنتاجية الموظفين، حيث لا تزال بعض المنظمات والأفراد يخلطون بين مفهوم الإدارة بوصفها منصبًا تنظيميًا، وبين القيادة باعتبارها مهارة تأثير يجب أن تتوافر لدى كل إداري. ومن هذا المنطلق، فليس كل مدير يُعد قائدًا، الأمر الذي يؤدي إلى وجود فجوة في الممارسات القيادية تنعكس سلبًا على أداء الموظفين.

كما نلاحظ 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 تأثيرًا 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:

1. إلى أي مدى يؤثر نمط القيادة المتبع في مستوى إنتاجية الموظفين؟
2. ما أثر التحفيز القيادي في تعزيز أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم؟
3. هل يساهم التواصل الإداري الفعال في تحسين مستوى الإنتاجية داخل المنظمة؟
4. ما مدى تأثير العدالة القيادية في التعامل بين الموظفين على مستوى الإنتاجية؟
5. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الإدارية مجتمعة ومستوى الإنتاجية؟

### 1.2.1 فجوات على المستوى النظري

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية وتأثيرها في الأداء، 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 وسيطة 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 شمولًا، 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 البنيات 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.

## 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تواجه العديد من المنظمات تحديات في ترجمة المفاهيم النظرية للقيادة الإدارية إلى ممارسات عملية تسهم 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 تسهم في تطوير الممارسات القيادية داخل المؤسسات، بما يعزز مستوى الإنتاجية ويرفع كفاءة الأداء.

## 1.3 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.

كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور المحوري الذي تمثله القيادة داخل المنظمات، حيث تشير الأدبيات إلى أن نجاح المنظمات لا يعتمد فقط على الاستراتيجيات أو الموارد، بل يرتبط بشكل مباشر بوجود ثقافة قيادية فعالة وقادرة على التكيف مع المتغيرات. إذ إن القيادة ليست مجرد مهارة فردية أو دور وظيفي، بل هي منظومة متكاملة تؤثر في الأداء المؤسسي، وتنعكس على مستوى الإنتاجية، وجودة القرارات، واستمرارية النجاح داخل المنظمة. وتبرز أهمية القيادة بشكل أكبر في أوقات الأزمات والتغيرات، حيث تُظهر التجارب أن القادة الحقيقيين هم من يستطيعون إدارة التحديات، واتخاذ قرارات حاسمة، ودعم فرق العمل والعملاء، مما يساهم في الحفاظ على استقرار المنظمة وتقليل آثار الأزمات.

كما أن القيادة الفعالة تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية قائمة على التعاون، والمسؤولية، والالتزام، وهي عناصر أساسية لتحقيق التميز المؤسسي. ومن جانب آخر، تؤكد الدراسات أن العديد من المنظمات تعاني من ضعف في فهم مفهوم القيادة الحقيقي، حيث يتم اختزاله في مهارات سطحية أو مفاهيم نظرية، مما يؤدي إلى فجوة بين ما يُمارس فعلياً داخل المنظمة وما يُفترض أن يكون عليه الأداء القيادي، وهو ما يبرز الحاجة إلى إعادة النظر

في ممارسات القيادة وتطويرها بما يتناسب مع بيئة العمل الحديثة. كما تتضح أهمية الدراسة في تسليط الضوء على دور القيادة في إدارة التغيير، حيث أصبحت المنظمات اليوم تواجه تحولات سريعة في التكنولوجيا والأسواق، مما يتطلب وجود قادة قادرين على التكيف والاستجابة السريعة، وتحفيز فرق العمل لمواكبة هذه التغيرات، إذ تمثل القيادة الفعالة عاملاً حاسماً في نجاح عمليات التحول التنظيمي وضمان استمرارية المنظمة في بيئة تنافسية متغيرة (مولينارو، فينس، 2020).

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

## 1. الجانب الديني:

يرتبط مفهوم القيادة بمبدأ الأمانة وتحمل المسؤولية، حيث إن كل من يتولى منصباً قيادياً يسأل عن قراراته وأثرها في من يقودهم، لقوله ﷺ: «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته». كما يؤكد القرآن الكريم على هذا المبدأ بقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ﴾ (سورة النساء). ويعزز ذلك قول النبي ﷺ: «أَدِّ الْأَمَانَةَ إِلَىٰ مَنْ اتَّيَمَّنَكَ، وَلَا تَخُنْ مِنْ خَائِكَ» (سنن الترمذي)، وقوله ﷺ: «عليكم بالصدق، فإن الصدق يهدي إلى البر، وإن البر يهدي إلى الجنة» (صحيح البخاري)، وقوله ﷺ: «إذا ضُيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ... إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة» (صحيح البخاري). كما قالت أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها: «ما كان خُلِقَ أبغض إلى رسول الله ﷺ من الكذب» (سنن الترمذي). وعليه، فإن القيادة في جوهرها تكليف قبل أن تكون تشريعاً، ومسؤولية تقتضي تحقيق العدل، ورعاية الحقوق، وضمان عدم الإضرار بالموظفين.

## 2. الجانب الأخلاقي والإنساني:

ترتبط القيادة الإدارية ارتباطاً وثيقاً بالقيم الأخلاقية والإنسانية التي تحكم العلاقة بين الإدارة والموظفين داخل المنظمة، حيث يقوم الدور القيادي على مبادئ النزاهة والعدالة وتحمل المسؤولية. ويُعد القائد مسؤولاً عن بناء بيئة عمل قائمة على الشفافية والمساءلة وتكافؤ الفرص، بما يعزز الثقة التنظيمية ويرفع مستوى الدافعية لدى العاملين. كما تسهم القيادة الفعالة في احترام كرامة الموظفين وتقدير جهودهم وتعزيز شعورهم بالانتماء، مما ينعكس إيجاباً على استقرارهم النفسي والمهني. ولا يقتصر دور القيادة على تحقيق الأهداف التنظيمية، بل يمتد إلى دعم الموظفين وتمكينهم من تطوير قدراتهم، ومعالجة جوانب القصور لديهم من خلال التدريب والتوجيه قبل اتخاذ قرارات تؤثر على استقرارهم الوظيفي، وهو ما يعكس البعد الإنساني الحقيقي في القيادة (مولفيت وكوستي، 2019).

وفي هذا السياق، تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الأمان النفسي والصحة النفسية داخل بيئة العمل يُعدان من أهم العوامل المؤثرة في أداء الموظفين وإنتاجيتهم، حيث يساهم توفر بيئة عمل آمنة نفسياً في تعزيز جودة الأداء، وتحسين ديناميكيات فرق العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، إضافة إلى دعم سلوكيات الابتكار والتعاون، وتعزيز قدرة الموظفين على التعبير عن آرائهم والمشاركة الفعالة دون الخوف من العواقب السلبية، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق الأداء التنظيمي المتميز. (Santana et al., 2025)

وفي المقابل، فإن غياب الأمان النفسي يؤدي إلى انخفاض جودة الأداء، وضعف التفاعل داخل فرق العمل، وزيادة احتمالية فقدان الكفاءات، مما يؤثر سلباً على إنتاجية المنظمة واستقرارها. كما تلعب الصحة النفسية دوراً محورياً في تحديد مستوى الإنتاجية، حيث تؤثر عوامل مثل التوتر، والقلق، والملل، والتشتت بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، في حين تساهم جودة العلاقات الاجتماعية والتواصل الفعال في تعزيز الرفاهية النفسية، والتي تنعكس بدورها على تحسين الإنتاجية. (Russo et al., 2021)

كما تؤكد الدراسات أن الإنتاجية لا تعتمد فقط على عدد ساعات العمل، بل ترتبط بشكل أساسي بكفاءة الأداء وجودته، حيث تؤدي عوامل مثل التشتت والضغط اليومية إلى انخفاض الإنتاجية، بينما تساهم بيئة العمل المنظمة، وتوفر الدعم التقني، وقدرة الموظف على إدارة وقته بفعالية في تحسين الأداء العام. إضافة إلى ذلك، فإن ضعف التواصل والتنسيق داخل المنظمة، وغياب الدعم التنظيمي، يؤديان إلى زيادة التحديات

التشغيلية وانخفاض مستوى الإنجاز، في حين يسهم تعزيز التعاون والتواصل الفعال في رفع جودة الأداء وزيادة القدرة على التكيف مع متطلبات العمل. (Russo et al., 2021)

ومن جانب آخر، يُعد الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لإنتاجية الموظفين، حيث يرتبط بشكل مباشر بمستوى الدافعية والالتزام الوظيفي، ويسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتقليل معدلات دوران العمل، وتعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي، كما يتأثر بعدة عوامل نفسية واجتماعية وتنظيمية، مثل بيئة العمل، والعلاقات المهنية، والحوافز المادية والمعنوية. (Bai et al., 2023)

كما تُعد السلامة المهنية عنصراً أساسياً في تحسين أداء العاملين، حيث يسهم توفير بيئة عمل آمنة في تقليل الأخطاء المهنية والحوادث، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والاستقرار الوظيفي، وتقليل معدلات الغياب والإصابات، وهو ما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية العامة للمنظمة (المطيري & الأحمر، 2021)

وتؤكد الأدلة أن الصحة النفسية تؤثر بشكل مباشر على طريقة تفكير العاملين وسلوكهم وقدرتهم على اتخاذ القرارات والتفاعل مع الآخرين، حيث يؤدي تدهور الحالة النفسية إلى انخفاض الإنتاجية، وزيادة الأخطاء، وضعف التخطيط، وارتفاع معدلات الغياب الوظيفي، في حين يسهم تعزيزها في تحسين رفاهية العاملين ورفع مستوى الكفاءة وتحقيق الاستقرار التنظيمي (هيئة الصحة العامة، 2022).

كما تُعد المخاطر النفسية والاجتماعية من أبرز التحديات التي تواجه بيئات العمل المعاصرة، حيث تنشأ نتيجة التفاعل بين الفرد وبيئة العمل، وتؤدي إلى التوتر والقلق والإجهاد، مما ينعكس سلباً على الأداء والإنتاجية، خاصة في ظل ضغوط العمل وعدم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية (علوطي عاشور، ونقيب عبد المليح، 2024).

وبناءً على ما سبق، يتضح أن تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز الأمان النفسي، ودعم الصحة النفسية، وتطبيق ممارسات السلامة المهنية، وتطوير العلاقات التنظيمية، يمثل عاملاً حاسماً في رفع إنتاجية الموظفين وتحقيق الأداء المؤسسي المستدام، مما يستدعي تبني استراتيجيات إدارية متكاملة تركز على العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لنجاح المنظمات.

### 3. الجانب القانوني:

أولت الأنظمة والتشريعات اهتماماً بالغاً بتوفير بيئة عمل عادلة وأمنة تضمن حقوق الموظفين، من خلال تنظيم السياسات المرتبطة بالتقييم والتحفيز وسائر الجوانب الوظيفية. ومن ثم، فإن الالتزام بالممارسات القيادية العادلة يسهم في تعزيز الامتثال للأنظمة، وحماية حقوق العاملين، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي.

وعليه، تكتسب هذه الدراسة 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 يسهم في تعزيز الوعي القيادي، وتطوير السياسات الإدارية، وتحقيق التوازن بين الكفاءة التنظيمية والمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية، إضافة إلى توضيح أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين وتعزيز تبني ممارسات قيادية حديثة قائمة على التأثير الإيجابي والتكامل داخل المنظمات.

#### 1.3.1 على المستوى النظري

تشير الدراسات الحديثة في مجال القيادة الإدارية إلى أن التركيز المفرط على معالجة نقاط الضعف لدى الموظفين قد يؤدي إلى إهدار قدر كبير من الوقت والجهد دون تحقيق تحسن حقيقي في مستوى الأداء. فالكثير من المنظمات تعتمد على هياكل تنظيمية تقليدية تركز على تصحيح الأخطاء والقصور لدى العاملين بدلاً من تنمية قدراتهم الأساسية واستثمار مواهبهم الطبيعية في العمل. ويؤكد هذا التوجه أن تحقيق الأداء المتميز لا يتحقق من خلال محاولة إصلاح جميع جوانب الضعف لدى الموظفين، بل من خلال التعرف على نقاط القوة لديهم وتوجيهها بصورة فعالة نحو تحقيق أهداف المنظمة (مولفيت وكوستي، 2019).

كما أن التركيز على نقاط القوة يسهم في تعزيز مستوى المشاركة الوظيفية لدى العاملين، حيث أظهرت دراسات عديدة وجود علاقة قوية بين تمكين الموظفين من استثمار قدراتهم الطبيعية وبين ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية داخل المنظمات. وتشير نتائج بعض الدراسات إلى أن الموظفين

الذين تتاح لهم الفرصة لاستخدام نقاط قوتهم في العمل يكونون أكثر مشاركة في وظائفهم وأكثر قدرة على تحقيق أداء مرتفع مقارنة بغيرهم من الموظفين الذين لا يتم استثمار قدراتهم بشكل مناسب (مولفيت وكوستي، 2019).

وفي المقابل، فإن إهمال نقاط القوة والتركيز على جوانب القصور فقط قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الحماس لدى الموظفين وضعف ارتباطهم بالعمل، مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة. لذلك أصبح من الضروري أن تتبنى القيادات الإدارية الحديثة أساليب قيادية تقوم على اكتشاف قدرات العاملين وتطويرها، وتوجيهها بما يخدم تحقيق الأهداف التنظيمية وبناء فرق عمل عالية الأداء (مولفيت وكوستي، 2019).

وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة إلى أن فعالية القيادة الإدارية لا تقتصر على اتخاذ القرارات أو توجيه العمل، بل تمتد لتشمل جودة التواصل الإنساني داخل المنظمة، والذي يُعد من العوامل الجوهرية المؤثرة في مستوى إنتاجية الموظفين. ويأتي في مقدمة هذه العوامل مهارة الإنصات، حيث يسهم الإنصات الجيد في تعزيز الفهم المتبادل بين القائد والموظفين، وبناء الثقة، ورفع مستوى المشاركة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام. وفي المقابل، فإن ضعف الإنصات يؤدي إلى سوء الفهم، وتكرار الأخطاء، وانخفاض مستوى الإنتاجية.

كما يلعب أسلوب التعبير، سواء اللفظي أو غير اللفظي، دوراً محورياً في نجاح العملية التواصلية، إذ إن تعابير الوجه ونبرة الصوت ولغة الجسد قد تنقل رسائل إيجابية أو سلبية بغض النظر عن محتوى الكلام، الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر في العلاقة بين القائد والموظف. ويؤدي سوء استخدام هذه الوسائل إلى خلق بيئة عمل سلبية، في حين يسهم استخدامها بشكل إيجابي في تعزيز الثقة وتحفيز الموظفين.

ومن جانب آخر، يُعد التقدير من أهم العوامل التي تؤثر في دافعية الموظفين، حيث يؤدي غياب التقدير إلى الإحباط وضعف الانتماء الوظيفي، مما ينعكس سلباً على مستوى الإنتاجية. في حين أن التقدير المناسب، سواء كان مادياً أو معنوياً، يسهم في رفع الحافز وتعزيز الأداء وتحقيق نتائج أفضل داخل المنظمة.

إضافة إلى ذلك، يُمثل التواصل الإداري الفعال حجر الأساس في تحقيق التنسيق بين الإدارات وتقليل الأخطاء التشغيلية، حيث يسهم في وضوح الأهداف، وتحسين تدفق المعلومات، وتعزيز التعاون بين الموظفين. وبالتالي، فإن ضعف التواصل يؤدي إلى فجوات تنظيمية وتضارب في الأدوار، مما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء.

ولتحقيق تواصل إداري فعال، يجب على القادة الالتزام بعدد من الممارسات الأساسية، من أبرزها: الإنصات الجيد دون مقاطعة، وإتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم، واستخدام أسلوب واضح ومباشر في نقل المعلومات، إلى جانب توظيف لغة الجسد الإيجابية التي تعكس الاهتمام والتقدير. كما يتطلب التواصل الفعال المتابعة المستمرة والتفاعل الجاد مع ما يتم طرحه من مشكلات أو مقترحات، بما يسهم في بناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون، ويؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الإنتاجية (إيبلر، 2025).

وانطلاقاً من هذا الطرح النظري، تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من إسهامها في تعزيز الفهم للعلاقة بين القيادة الإدارية وإنتاجية الموظفين، وذلك من خلال تقديم معالجة تحليلية تربط بين أبعاد القيادة المختلفة ومستوى الإنتاجية داخل المنظمات. فعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة، إلا أن العلاقة المباشرة بين القيادة الإدارية بشكل عام وإنتاجية الموظفين بشكل خاص لا تزال بحاجة إلى مزيد من التأسيس 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 الإدارية 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.

### 1.3.2 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.

السؤال الرئيسي:

ما أثر القيادة الإدارية على إنتاجية الموظفين؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى تأثير أسلوب القيادة الإدارية المتبع على مستوى إنتاجية الموظفين؟
2. كيف تؤثر قرارات القيادات العليا في أداء الموظفين في الصفوف الأمامية رغم غياب التعامل المباشر؟
3. إلى أي درجة يسهم وضوح الرؤية الاستراتيجية الصادرة من الإدارة العليا في رفع كفاءة الأداء؟
4. ما أثر العدالة القيادية في التقييم والترقية على دافعية الموظفين وإنتاجيتهم؟
5. كيف يؤثر مستوى الثقة بين الإدارة والموظفين على جودة الأداء اليومي؟
6. ما دور تمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات في تحسين سرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء؟
7. هل يسهم التواصل الإداري الفعال في تقليل الهدر الزمني وزيادة الإنتاجية؟
8. ما أثر الدعم القيادي المستمر في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين النتائج؟
9. كيف ينعكس النمط القيادي للمدراء التنفيذيين على الثقافة التنظيمية العامة؟
10. ما المعوقات القيادية التي تحد من تحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة داخل المنظمة؟

الهدف الرئيس:

تحليل أثر القيادة الإدارية على إنتاجية الموظفين.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية ومستوى إنتاجية الموظفين، وبيان مدى الترابط بين الممارسات القيادية والنتائج التشغيلية داخل المنظمة.
2. قياس أثر قرارات القيادات العليا على أداء الموظفين في المستويات التشغيلية، وبيان كيفية انتقال تأثير القرار القيادي عبر التسلسل الإداري حتى يصل إلى الصفوف الأمامية.
3. تقييم تأثير وضوح التوجيه والرؤية الإدارية في تحسين نتائج العمل، ومدى إسهام وضوح الأهداف في رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي.
4. تحديد دور العدالة القيادية في تعزيز الرضا الوظيفي والإنتاجية، من خلال دراسة أثر المساواة في التقييم والتحفيز على سلوك الموظفين وأدائهم.
5. دراسة أثر بناء الثقة التنظيمية بين الإدارة والموظفين على استقرار الأداء واستمراريته، وبيان انعكاس ذلك على جودة المخرجات.
6. قياس مدى تأثير تمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات في تسريع الإنجاز وتحسين جودة العمل وتقليل الاعتماد المفرط على المستويات الإدارية العليا.
7. تحليل دور التواصل الإداري الفعال في تقليل الأخطاء التشغيلية، وتعزيز الكفاءة، وتحسين تدفق المعلومات داخل المنظمة.

8. الكشف عن أثر الدعم القيادي المستمر في تقوية الالتزام والانتماء المؤسسي، وانعكاس ذلك على ارتفاع مستوى الإنتاجية.
9. توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة التي تصوغها القيادة ومستوى الإنتاجية العام داخل المؤسسة.
10. تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة لمعالجة أوجه القصور القيادي التي تؤثر سلبًا على الأداء، بما يساهم في تطوير السياسات الإدارية ورفع مستوى الإنتاجية.

#### 1.6 فرضيات الدراسة

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، تم صياغة فرضيات الدراسة لاختبار العلاقة بين القيادة الإدارية ومستوى إنتاجية الموظفين، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى إنتاجية الموظفين.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية القيادة الإدارية ومستوى إنتاجية الموظفين .
2. تؤثر قرارات القيادات العليا تأثيرًا غير مباشر وبصورة معنوية في أداء موظفي الصفوف الأمامية عبر التسلسل الإداري داخل المنظمة .
3. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة القيادية ومستوى الدافعية والإنتاجية لدى الموظفين .
4. يساهم تمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات في رفع جودة الأداء وتقليل الأخطاء التشغيلية داخل بيئة العمل .
5. يؤثر مستوى التواصل الإداري تأثيرًا معنويًا في تحسين مستوى الإنتاجية والكفاءة التنظيمية داخل المؤسسة .
6. تساهم الممارسات القيادية الفعالة في تعزيز الالتزام الوظيفي ورفع مستوى الأداء لدى العاملين .
7. تؤثر ثقافة القيادة داخل المنظمة تأثيرًا مباشرًا في مستوى إنتاجية الموظفين .
8. يؤدي ضعف الممارسات القيادية إلى انخفاض مستوى الإنتاجية وتراجع الكفاءة التنظيمية .
9. يساهم الاستثمار في تطوير القيادات وتنمية مهاراتهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة .
10. يركز القادة الفعالون على السلوكيات القيادية التطبيقية أكثر من الاعتماد على الجوانب النظرية فقط، مما ينعكس إيجابًا على إنتاجية الموظفين .

(مولينارو، فينس، 2020)

يقوم نموذج الدراسة على تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية بوصفها المتغير المستقل، وإنتاجية الموظفين بوصفها المتغير التابع، وذلك من خلال دراسة الأبعاد القيادية التي يُفترض أن يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر في مستوى الأداء والإنتاجية داخل المنظمة.

ويعتمد النموذج المقترح على أن القيادة الإدارية لا تقتصر آثارها على التفاعل المباشر مع الموظفين، بل إن تأثيرها يمتد عبر التسلسل الإداري من المستويات القيادية العليا إلى الموظفين في الصفوف الأمامية، من خلال ما يتم اتخاذه من قرارات وسياسات تنظيمية تتعلق بالتحفيز، والتقييم، والتفويض، والتواصل، والتمكين.

وعليه، يتضمن نموذج الدراسة المتغيرات الآتية:

• المتغير المستقل:

القيادة الإدارية، وتشمل الأبعاد التالية:

- نمط القيادة الإدارية
- التحفيز القيادي
- العدالة القيادية
- التواصل الإداري
- تمكين الموظفين
- الدعم القيادي

• المتغير التابع:

إنتاجية الموظفين، حيث نفترض وجود علاقة تأثير قوية ومباشرة بين أبعاد القيادة الإدارية ومستوى إنتاجية الموظفين، بحيث تسهم الممارسات القيادية الفعالة في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وزيادة كفاءة العمل، وتقليل الأخطاء التشغيلية، بما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية العامة داخل المنظمة.

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه من أكثر المناهج ملائمة لدراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية وتحليل العلاقات بين متغيراتها المختلفة، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف واقع القيادة الإدارية داخل بيئات العمل المختلفة، وتحليل أثر ممارساتها على مستوى إنتاجية الموظفين. ويستند هذا المنهج إلى جمع البيانات الميدانية المتعلقة بأراء الموظفين حول الممارسات القيادية داخل بيئة العمل، ومن ثم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة؛ بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية وإنتاجية الموظفين، وقياس مدى تأثير أبعاد القيادة المختلفة في تحسين مستوى الأداء.

وتعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث سيتم تصميمها بما يتوافق مع متغيرات الدراسة، وتوزيعها على عينة من الموظفين في قطاعات مختلفة، بما يضمن تنوع البيانات وشمولية النتائج، ومن ثم تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

كما تسعى الدراسة من خلال هذا المنهج إلى تفسير النتائج المتحصل عليها، وربطها بالإطار النظري للدراسة، بما يسهم في تقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والممارسات القيادية داخل المؤسسات، وتعزيز مستوى الإنتاجية في بيئات العمل المختلفة.

تعتمد الدراسة الميدانية على جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، والذي يتكون من عينة من الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة (الحكومي والخاص)، وذلك لضمان تنوع البيانات وتحقيق شمولية النتائج بما يعكس واقع بيئات العمل المتنوعة، في مختلف المستويات الإدارية، مع التركيز على الموظفين في الصفوف الأمامية نظرًا لتأثرهم المباشر وغير المباشر بالممارسات القيادية الصادرة من المستويات العليا. وسيتم استخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تتضمن مجموعة من الفقرات المصممة لقياس مستوى إدراك الموظفين لأبعاد القيادة الإدارية داخل بيئات العمل المختلفة، مثل التحفيز، والتواصل، والعدالة، والتمكين، والدعم القيادي، إضافة إلى قياس مستوى إنتاجيتهم في العمل. وستوزع الاستبانة على عينة عشوائية من الموظفين، بما يضمن تمثيلًا مناسبًا لمجتمع الدراسة، ومن ثم سيتم جمع البيانات وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة؛ بهدف اختبار فرضيات الدراسة، والتأكد من وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات محل الدراسة. كما ستسهم نتائج الدراسة الميدانية في تقديم مؤشرات عملية حول مدى فاعلية الممارسات القيادية داخل بيئات العمل، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، بما يدعم اتخاذ القرارات الإدارية المبنية على بيانات واقعية تعكس بيئة العمل الفعلية.

#### 1.10 مخطط المشروع المقترح

يهدف مخطط المشروع المقترح إلى تنظيم مراحل تنفيذ الدراسة بصورة منهجية تضمن تحقيق أهدافها ضمن إطار زمني محدد، وذلك من خلال تحديد الخطوات الرئيسية التي سيتم اتباعها ابتداءً من مرحلة إعداد الإطار النظري، وصولاً إلى استخلاص النتائج وصياغة التوصيات النهائية. ويتضمن تنفيذ هذه الدراسة مجموعة من المراحل المتتابعة؛ حيث تبدأ المرحلة الأولى بتحديد موضوع الدراسة وبناء إطارها العام، من خلال تحديد مشكلة البحث، وصياغة أسئلته وأهدافه، ووضع فرضياته، إضافة إلى إعداد الإطار النظري للدراسة، ومراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع القيادة الإدارية وإنتاجية الموظفين. وتتضمن المرحلة الثانية إعداد أداة الدراسة، وذلك من خلال تصميم أداة جمع البيانات (الاستبانة) بما يتناسب مع متغيرات الدراسة، ثم عرضها على عدد من المختصين للتحكيم العلمي، بهدف التأكد من صدقها الظاهري، وإجراء التعديلات اللازمة عليها بما يعزز من ملاءمتها لأغراض الدراسة. أما المرحلة الثالثة فتتمثل في تنفيذ الدراسة الميدانية، من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من الموظفين في مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة، وجمع البيانات المتعلقة بإدراكهم للممارسات القيادية وأثرها في مستوى إنتاجيتهم. وفي المرحلة الرابعة يتم إدخال البيانات التي تم جمعها إلى البرامج الإحصائية المناسبة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة؛ بهدف اختبار فرضيات الدراسة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية وإنتاجية الموظفين. وتشمل المرحلة الخامسة تفسير النتائج المتحصل عليها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وبيان مدى توافقها أو اختلافها مع نتائج البحوث العلمية ذات الصلة. في حين تُعنى المرحلة السادسة بإعداد التوصيات والمقترحات، من خلال صياغة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات القيادية داخل المنظمة، وتحسين مستوى إنتاجية الموظفين، استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة. وأخيراً، تتضمن المرحلة السابعة إعداد التقرير النهائي للدراسة بصيغته الأكاديمية، متضمناً عرض النتائج، والتوصيات، والملاحق، تمهيداً لتقديمه إلى الجهة الأكاديمية المختصة.

## 2 الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في بناء الإطار العلمي للدراسة، إذ تساهم في تقديم خلفية معرفية شاملة حول الموضوع، وتساعد في تحديد الفجوات البحثية وتعزيز فهم العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة. وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا الجزء إلى استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أثر القيادة الإدارية بأنماطها المختلفة على أداء الموظفين، مع التركيز على المتغيرات المرتبطة مثل الدافعية، والاندماج الوظيفي، وممارسات الموارد البشرية.

كما تساهم هذه الدراسات في توضيح الاتجاهات البحثية الحديثة، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف في النتائج، مما يعزز من مصداقية الدراسة الحالية ويدعم تفسير نتائجها لاحقاً. وقد تنوعت هذه الدراسات من حيث المنهجيات المستخدمة، والعينات المستهدفة، والأدوات البحثية، إلا أنها اتفقت في مجملها على أهمية القيادة كعامل رئيسي مؤثر في تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين داخل المنظمات.

وعليه، سيتم في هذا القسم عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بما يساهم في بناء تصور واضح للعلاقة بين القيادة الإدارية وإنتاجية الموظفين، ويدعم صياغة الفرضيات والإطار النظري للدراسة الحالية.

## 2.2 المتغير المستقل (القيادة الإدارية)

هدفت الدراسة التي أعدها كل من (Bizhan Shafie, Saeid Baghersalimi, Vahid Barghi 2013) على تحليل العلاقة بين أنماط القيادة وأداء الموظفين في منظمة تسجيل العقارات في طهران، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واشتمل مجتمع الدراسة على (1000) موظف، وتم اختيار عينة مكونة من (277) موظفاً باستخدام العينة العشوائية البسيطة وفق معادلة كوتشران، كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال استبيانين أحدهما لقياس أنماط القيادة والآخر لقياس أداء الموظفين، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS عبر اختبار الارتباط، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والقيادة البراغمية وأداء الموظفين، في حين تبين وجود علاقة سلبية بين القيادة المتساهلة (Laissez-faire) وأداء الموظفين، مما يدل على أن اختيار النمط القيادي المناسب يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الوظيفي.

كما هدفت دراسة (Joyce Chua, Abdul Basit, Zubair Hassan 2018) إلى تحليل تأثير أنماط القيادة على أداء الموظفين، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج السببي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (216) موظفاً من قطاع الخدمات في ماليزيا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال أسلوب الانحدار، وأظهرت النتائج أن نمطي القيادة (الأوتوقراطي والديمقراطي) لهما تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على أداء الموظفين، بينما تبين أن نمط القيادة الحر (Laissez-faire) - له تأثير سلبي وغير معنوي على الأداء، مما يدل على أن القيادة الفعالة، خصوصاً الديمقراطية، تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين مقارنة بالأنماط الأخرى.

وعلى ذات السياق هدف ( Haider Nassrullah Dawood 2022 ) إلى دراسة أثر القيادة الإدارية على تحسين أداء الموظفين في الجامعات العراقية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة من العاملين في الجامعات العراقية، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية مثل الانحدار ومعامل الارتباط، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأداء الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.712) مما يدل على تأثير قوي، كما بينت النتائج أن القيادة التحويلية والقيادة التبادلية تسهمان في تحسين الأداء الأكاديمي من خلال تعزيز التدريس والبحث والخدمات الجامعية، وأن القيادة الفعالة تفسر نسبة (50.7%) من التغير في أداء الموظفين.

كم ركزت دراسة (Idah Naile, Jacob M Selesho 2014) إلى تحديد دور أنماط القيادة (الأوتوقراطية والتحويلية) في تحفيز الموظفين وتعزيز التزامهم الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال مقياس (MLQ)، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (184) معلماً من (13) مدرسة ثانوية، بمعدل استجابة بلغ (109) مشاركين، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والنسب المئوية ومعامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية وسلوكيات الالتزام التنظيمي (العاطفي والاستمراري والمعياري)، كما تبين أن ممارسات القيادة مثل بناء الثقة، وتحفيز الرؤية المشتركة، وتشجيع الإبداع تسهم في رفع دافعية الموظفين وتحسين أدائهم، في حين أن الرضا الوظيفي يتحسن بشكل غير مباشر من خلال تعزيز الالتزام، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

وقد هدفت دراسة (Suzyanty Mohd Shokory, Suriani Abdul Hamid, Marinah Awang, Norlaile Salleh Hudin.2019) إلى قياس تأثير أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية، والحرّة) لرؤساء الأقسام على أداء الموظفين الإداريين في إحدى الجامعات الماليزية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية (MLQ)، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (234) موظفاً إدارياً من (37) قسمًا، باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) ونموذج التحليل متعدد المستويات (HLM)، وأظهرت النتائج أن جميع أنماط القيادة لها تأثير إيجابي على الأداء (داخل الدور وخارج الدور) عند تحليلها بشكل منفصل، بينما عند تحليلها بشكل مترام تبين أن القيادة التحويلية فقط هي الأكثر تأثيراً، خاصة في تعزيز الأداء خارج الدور، مما يؤكد أهميتها كالنمط القيادي الأكثر فاعلية في تحسين أداء الموظفين.

كما أعد (Sundi K.2013) دراسة هدفت إلى تحليل وقياس تأثير كل من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية على أداء الموظفين في إدارة التعليم بمنطقة Konawe، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج التفسيري باستخدام بيانات أولية من خلال الاستبانة، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (126) موظفاً من أصل (185) باستخدام معادلة (Slovin)، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية وتحليل المسار عبر برنامج (SPSS)، كما تناولت الدراسة متغيرات القيادة التحويلية والقيادة التبادلية كمغيرات مستقلة، والدافعية كمغير وسيط، والأداء الوظيفي كمغير تابع، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لكل من القيادة التحويلية والتبادلية على أداء الموظفين، بالإضافة إلى تأثير إيجابي قوي للدافعية في تعزيز الأداء، وكذلك وجود تأثير مشترك لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر.

كما بحث كل من (Muhammad Zia-ud-Din, Muhammad Aqib Shabbir, Saad Bin Asif, Muhammad Bilal, Mahmood Raza 2017) إلى تحديد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وأداء الموظفين، بالإضافة إلى دراسة الدور الوسيط للارتباط الوظيفي (Work Engagement) في هذه العلاقة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية، وتم توزيع (130) استبانة على مديري المستويات العليا والمتوسطة في قطاع النسيج بمدينة فيصل آباد في باكستان، واسترجع منها (120) استبانة صالحة للتحليل، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) من خلال أساليب الارتباط والانحدار، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وأداء

الموظفين، كما تبين أن الارتباط الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً يعزز هذه العلاقة، حيث يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي سواء من حيث الأداء المهامي أو السياقي، مما يؤكد أهمية القيادة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين داخل المنظمات.

وهدف (Jiayue Shang 2023) إلى مراجعة وتحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بتأثير القيادة التحويلية على أداء الموظفين، مع توضيح الآليات والعوامل المؤثرة في هذه العلاقة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج النظري التحليلي (Literature Review) من خلال تجميع وتحليل الدراسات السابقة وفق عدة نظريات مثل نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية النخبة العليا ونظرية تبادل القائد-العضو، وقد أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء الموظفين، كما يتوسط هذه العلاقة عدد من المتغيرات مثل الارتباط الوظيفي، الدافعية، الرضا الوظيفي، الثقة في القائد، والتمكين النفسي، إضافة إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تحسين الأداء المهامي والسياقي والابتكاري، كما أكدت الدراسة أن العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء معقدة ومتعددة الأبعاد، وأوصت بضرورة إجراء دراسات مستقبلية أعمق باستخدام نماذج متعددة المستويات وأساليب بحث متنوعة لتعزيز فهم هذه العلاقة.

كما أعد (صياحي الأخضر 2018) دراسة حول أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، والتمكين) على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي مجمع كوندور، كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل معامل الارتباط والانحدار واختبارات (T-test) و(ANOVA)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي، كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية وأبعاد التميز التنظيمي كان مقبولاً داخل المؤسسة، مما يؤكد أهمية تبني هذا النمط القيادي في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التميز داخل المؤسسات الاقتصادية.

وأهتم (كيرد عمار 2015) إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة الأبعاد الأساسية للقيادة الإدارية والمتمثلة في (نمط الإشراف، بناء فرق العمل، والتحفيز) وعلاقتها بالأداء الوظيفي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز، كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية مثل معامل الارتباط واختبارات الفروق، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لكل من نمط الإشراف، وبناء فرق العمل، والتحفيز على تحسين أداء العاملين، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والعمر والخبرة، مما يؤكد الدور المحوري للقيادة الإدارية في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية.

ولتحليل أثر ممارسات الموارد البشرية وأنماط القيادة على أداء الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية أعد كل من (Mahmoud Ali Salahat, Razan Bishara Katalu 2023) دراسة اعتمدت على المنهج الكمي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم توزيع (270) استبانة على عينة قصدية من الموظفين الإداريين في (9) جامعات وكليات جامعية في الضفة الغربية، وتم تحليل (256) استبانة صالحة للتحليل باستخدام برنامجي SPSS و PLS-SEM، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، علاقات الموظفين، وتقييم الأداء) وأداء الموظفين، في حين تبين عدم وجود تأثير معنوي لأنماط القيادة (التحويلية والتبادلية) على أداء الموظفين الإداريين، مما يشير إلى أن ممارسات الموارد البشرية هي العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء الوظيفي.

وهدف (Degdo Suprayitno 2024) في دراسته إلى فحص تأثير القيادة وبيئة العمل والدافعية على أداء الموظفين في شركة PT. Mitra Food Prime بمدينة ديبوك، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (97) موظفاً تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة القصدية من مجتمع يبلغ (156) موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد واختبارات الصدق والثبات مثل معامل كرونباخ ألفا وتحليل العوامل، وأظهرت النتائج أن بيئة العمل والدافعية لهما تأثير إيجابي ومعنوي على أداء الموظفين، في حين تبين أن القيادة ليس لها تأثير معنوي على الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن العوامل البيئية والدافعية تلعب دوراً أكبر في تحسين الأداء مقارنة بالقيادة.

وقد أعد (ناجي الجمال وأحمد كامل عباس 2025) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية المختلفة على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك اللبنانية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (210) موظفين في سبعة بنوك، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية لكل من القيادة الديمقراطية والقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، بينما لم يظهر نمط القيادة الأوتوقراطية تأثيراً ذا دلالة، في حين أظهرت القيادة الحرة علاقة إيجابية ولكن تتطلب تطبيقاً دقيقاً لتجنب نتائج عكسية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة الديمقراطية والتحويلية والحد من الاعتماد على القيادة الأوتوقراطية مع إدارة تطبيق القيادة الحرة بحذر لتعزيز رضا الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي.

كما سعى (بلعربية براهيم 2023) إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من موظفي مديرية الشباب والرياضة، وركزت على تحليل العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج وجود تأثير مباشر للقيادة الإدارية على تحسين أداء الموظفين من خلال رفع الروح المعنوية وتعزيز الاستقرار الوظيفي، كما بينت أن الأسلوب القيادي المناسب يساهم في زيادة كفاءة الأداء بينما تؤدي الأساليب غير المناسبة إلى انخفاض مستوى الأداء، وأوصت الدراسة بضرورة تبني أساليب قيادية فعالة قائمة على التواصل والتحفيز والعدالة لتحقيق أداء وظيفي أعلى وتحسين بيئة العمل.

وأهتم (محمد فرحان الحبابي 2025) في دراسته إلى التعرف على تأثير القيادة الإدارية الفعالة على أداء الموظفين، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وركزت على تحليل دور أنماط القيادة المختلفة (الديمقراطي، الديكتاتوري، والحر) في التأثير على انضباط الموظفين ومستوى أدائهم، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي واضح للقيادة الديمقراطية على أداء الموظفين ورفع مستوى انضباطهم، في حين أن القيادة الحرة (الفوضوية) لها تأثير سلبي على الأداء، كما بينت الدراسة أن القيادة الفعالة تساهم في تحسين جودة الأداء وزيادة استقرار الموظفين داخل المنظمة مما ينعكس إيجاباً على نموها، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأسلوب الديمقراطي من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتعزيز ثقافة الحوار والتواصل داخل بيئة العمل.

وهدف (عبد الشافع محمد وآخرون 2023) إلى معرفة على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في القطاع المصرفي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والتاريخي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وركزت على تحليل تأثير عدة عوامل تشمل: ظروف العمل، العوامل المالية، أسلوب القيادة، أنظمة العمل، وعلاقات العمل، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للرضا الوظيفي على أداء العاملين، كما تبين أن ظروف العمل والعوامل المالية وعلاقات العمل لها تأثير إيجابي على الأداء، في حين أن الرواتب لا تلبي احتياجات العاملين بشكل كافٍ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتدريب والتأهيل، ومراجعة ساعات العمل، وتحسين الرواتب بما يتناسب مع متطلبات المعيشة لتعزيز الأداء الوظيفي.

كما ساهمت (أماني موسى عبد الجليل 2022) إلى تحليل العلاقة بين إدراك العاملين للقيادة الخادمة ومستوى أدائهم الوظيفي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية مكونة من (196) مفردة من العاملين بمديرية الزراعة بأسبوط في جمهورية مصر العربية، كما تم اختبار الفروض باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد عبر برنامج SPSS ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي لبعض أبعاد القيادة الخادمة على أبعاد الأداء الوظيفي، مما يؤكد أهمية تبني هذا النمط القيادي في تحسين أداء العاملين داخل المنظمات.

#### 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

يتناول هذا الجزء العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية) والمتغير التابع (إنتاجية الموظفين)، حيث تُعد هذه العلاقة من أبرز العلاقات التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والتنظيمية.

وتشير العديد من الدراسات السابقة إلى أن القيادة الإدارية تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في مستوى إنتاجية الموظفين، إذ يسهم القائد الفعال في رفع مستوى الدافعية، وتعزيز الالتزام الوظيفي، وخلق بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء المتميز.

كما تتجلى هذه العلاقة من خلال مجموعة من الآليات التنظيمية، من أبرزها: التحفيز، وتمكين العاملين، وبناء بيئة عمل داعمة، ووضوح التوجيه، وتحقيق العدالة التنظيمية، حيث تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحسين مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

ولا يقتصر تأثير القيادة الإدارية على التفاعل المباشر مع الموظفين، بل يمتد ليشمل السياسات والقرارات التنظيمية التي تؤثر على مختلف المستويات داخل المنظمة، مما يعزز من دور القيادة في تحسين إنتاجية الموظفين بشكل مباشر وغير مباشر.

#### 2.5 الخاتمة

يتضح مما سبق أن القيادة الإدارية تمثل عنصرًا محوريًا في التأثير على إنتاجية الموظفين، وذلك من خلال ما تتضمنه من أنماط وأبعاد وممارسات قيادية تساهم في توجيه سلوك العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما أن إنتاجية الموظفين لا تعتمد على الجهد الفردي فقط، بل تتأثر بشكل كبير بالبيئة التنظيمية والممارسات القيادية السائدة داخل المنظمة، مما يؤكد وجود علاقة تكاملية وترابط وثيق بين القيادة الإدارية ومستوى الإنتاجية.

وبناءً على ما سبق، يوفر هذا الفصل إطارًا نظريًا متكاملًا يساهم في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية) والمتغير التابع (إنتاجية الموظفين)، ويمهد للانتقال إلى الجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية في الفصول اللاحقة.

# قائمة المراجع

## 1. المراجع العربية:

- بلعربية إبراهيم (2023). *أثر القيادة الإدارية على أداء الموظفين: دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة – ولاية تيزي وزو*. صياحي الأخضر. (2018). *دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع كوندور برج بوعريرج*. محمد فرحان الحبابي (2025). *أثر القيادة الإدارية الفعالة على أداء الموظفين*. د. ناجي الجمال و أحمد كامل عباس (2025). *أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك اللبنانية*. منصور المطيري و عبدالله الأحمرى (2021). *أثر السلامة المهنية على أداء العاملين في المنظمات الصحية*. أماني موسى عبد الجليل (2022). *العلاقة بين القيادة الخادمة والأداء الوظيفي للعاملين*. د. نقيل عبدالمليح و أد. علوطي عاشور (2024). *الصحة النفسية والمخاطر السيكوساجتماعية في العمل*. جامعة محمد بوضياف المسيلة: مركز اليقظة البيداغوجية. كيرد عمار (2015). *أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز*. د. عبد الشافع بونس و أ. مختار إدريس و د. حمزة يحيى (2023). *أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالمصارف العامة في ولاية وسط دارفور*. رامي عبد الإله مندو (2025). *المدير والإدارة الناجحة*. القاهرة: دار الفكر المعاصر. فينس مولينارو (2020). *مبادئ القيادة: صفات القائد البارع* (ترجمة أميرة محمد إبراهيم). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. هيئة الصحة العامة (2022). *الدليل الإرشادي للصحة النفسية في بيئات العمل*. المملكة العربية السعودية: وقاية. جان مولفيت و ميلينا كوستي (2019). *القائد الإيجابي*. مارك إيبيل (2025). *أخطاء الإدارة*. ماجده الكنانى (2021). *مرجعك الإداري*.

## 2. المراجع الأجنبية:

- Bai, A., Vahedian, M., Ghahreman, R., & Piri, H. (2023). Elevating women in the workplace: The dual influence of spiritual intelligence and ethical environments on job satisfaction.
- Chua, J., Basit, A., & Hassan, Z. (2018). Leadership style and its impact on employee performance. *International Journal of Accounting & Business Management*, 6(1).
- Dawood, H. N. (2022). The role of administrative leadership in improving performance of employees: Iraqi universities as a model. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 4(1).
- Molinaro, V. (2018). *The leadership contract: The fine print to becoming an accountable leader*. Wiley.
- Mühlfeit, J., & Costi, M. (2017). *The positive leader: How energy and happiness fuel top-performing teams*. Pearson Education Limited.
- Naile, I., & Selesho, J. M. (2014). The role of leadership in employee motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3).
- Russo, D., Hanel, P. H. P., Altnickel, S., & van Berkel, N. (2021). Predictors of well-being and productivity among software professionals during the COVID-19 pandemic: A longitudinal study. *arXiv*.
- Salahat, R. M. A., & Katalu, R. B. (2023). The impact of HRM practices and leadership styles on administrative-office staff performance in Palestinian universities.
- Santana, B., Monte, L., Silva, B. S. A., Carneiro, G., Freire, S., Santos, J. A. M., & Mendonça, M. (2025). Psychological safety in software workplaces: A systematic literature review. *arXiv*.
- Shafie, B., Baghersalimi, S., & Barghi, V. (2013). The relationship between leadership style and employee performance.
- Shang, J. (2023). Transformational leadership influences employee performance: A review and directions for future research. *Highlights in Business, Economics and Management*, 10.
- Shokory, S. M., Hamid, S. A., Awang, M., & Hudin, N. S. (2019). The impact of the leadership of the head of department on administrative staff's performance in Malaysian premier education university. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(3), 27–42.
- Sundi, K. (2013). Effect of transformational leadership and transactional leadership on employee performance of Konawe education department at Southeast Sulawesi province.
- Suprayitno, D. (2024). The influence of leadership on employee performance. *Journal of Law, Social Science and Humanities*, 1(2).
- Zia-ud-Din, M., Shabbir, M. A., Asif, S. B., & Bilal, M. M. R. (2017). Impact of strategic leadership on employee performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(6).