

أثر القيادة الفاعلة على أداء الشركات  
"دراسة مطبقة على شركة الوعلان لصيانة السيارات"

الباحثة:

سماح الفاضل احمد حسن

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث\_2024

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الإنجازات.

أتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى والديّ الكريمين، على دعمهما اللامحدود، وتشجيعهما المستمر،  
ودعواتهما الصادقة التي كانت خير معين لي في مسيرتي.

كما أود أن أعبر عن عميق شكري وامتناني إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يخلوا عليّ بوقتهم وجهودهم،  
وقدموا لي الإرشاد والعلم بكل صدق وإخلاص.

ولا يفوتني أن أشكر كل من ساهم في إثراء هذا العمل من زملاء وأصدقاء، على دعمهم ومساندتهم لي  
خلال هذه المرحلة المهمة من حياتي.

وأخيراً، أتوجه بالشكر إلى كل من قدم لي يد العون أو نصيحة أو كلمة تشجيع، فإن ما تحقق هو نتاج هذا  
الدعم المشترك.

جزى الله الجميع خير الجزاء، وجعل هذا العمل نافعاً لي ولغيري، وسبيلاً لتحقيق المزيد من التقدم والعطاء.

## الإهداء

إلى من كانوا النور الذي أضاء طريقي، والدافع الذي ألهمني لتحقيق هذا الإنجاز:

إلى والديّ العزيزين، مصدر القوة والإلهام في حياتي، الذين علّموني قيمة الطموح والعمل الجاد، وقدموا لي

دعمهم المستمر دون مقابل.

إلى أسرتي الكريمة، الذين كانوا دائماً بجانبني، يشجعونني ويمدونني بالحب والتشجيع الذي لا ينضب.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين زرعوا في نفسي حب العلم وشغف التعلم، وفتحوا لي أبواب المعرفة بكل

إخلاص.

إلى أصدقائي وزملائي، الذين كانوا سنداً لي في كل خطوة، ودعموني بروح الأخوة والصداقة.

إلى كل من آمن بقدراتي، وأعطاني القوة لأكمل هذه الرحلة.

لكم جميعاً، أهدي هذا العمل بقلبي الممتن وكلماتي التي لن تنفي حقكم.

## جدول المحتويات

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| 1.....  | شكر وتقدير                        |
| 2.....  | الإهداء                           |
| 4.....  | قائمة الأشكال                     |
| 5.....  | قائمة الجداول                     |
| 6.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 6.....  | 1.1 المقدمة                       |
| 14..... | 1.2 مشكلة الدراسة:                |
| 14..... | 1.2.1 فجوات على المستوى النظري    |
| 15..... | 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي  |
| 16..... | 1.3 أهمية الدراسة                 |
| 17..... | 1.3.1 على المستوى النظري          |
| 18..... | 2.3.1 على المستوى التطبيقي        |
| 19..... | 4.1 تساؤلات الدراسة               |
| 20..... | 5.1 أهداف الدراسة:                |
| 20..... | 6.1 فرضيات الدراسة:               |

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 7.1 نموذج الدراسة:                               | 21 |
| 8.1 منهجية الدراسة                               | 22 |
| 9.1 الدراسة الميدانية:                           | 25 |
| . الفصل الثاني: الإطار النظري                    | 27 |
| 1.2 المقدمة                                      | 27 |
| 2.2 المتغير المستقل: القيادة الفاعلة             | 27 |
| 3.2 المتغير التابع: أداء الشركات                 | 34 |
| 4.2 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: | 38 |
| 5.2 الخاتمة                                      | 39 |
| الفصل الثالث: منهجية الدراسة                     | 40 |
| 1.3 المقدمة                                      | 40 |
| 2.3 المتغيرات الإجرائية لمتغيرات الدراسة         | 40 |
| 3.3 تصميم البحث                                  | 41 |
| 4.3 مجتمع البحث وطرق وقنوات أخذ المعلومات        | 41 |
| 5.3 طريقة جمع البيانات                           | 42 |
| 6.3 أنواع البيانات                               | 42 |

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 7.3 طرق وأساليب تحليل البيانات باستخدام SPSS  | 42 |
| 8.3 الخاتمة                                   | 43 |
| الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة | 44 |
| 1.4 المقدمة                                   | 44 |
| 2.4 خصائص عينة الدراسة                        | 44 |
| 3.4 صدق أداة الدراسة                          | 47 |
| 4.4 ثبات أداة الدراسة                         | 48 |
| 5.4 التحليل الوصفي لمجاور الاستبيان           | 49 |
| 6.4 العلاقة بين متغيرات الدراسة               | 52 |
| 7.4 اختبار فرضيات الدراسة                     | 53 |
| قائمة المراجع                                 | 55 |
| الملاحق                                       | 58 |

## قائمة الأشكال

- شكل 1 نموذج الدراسة ..... 21
- شكل 2 بصلة البحث ( Saunders ( research onion ..... 25
- شكل 3 توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس ..... 45
- شكل 4 توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر ..... 46
- شكل 5 توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي ..... 46
- شكل 6 توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة ..... 47

## قائمة الجداول

|    |                                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------|
| 44 | جدول 1 خصائص عينة الدراسة الديموغرافية.....                         |
| 47 | جدول 2 نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي.....                        |
| 48 | جدول 3 نتائج اختبار ثبات الدراسة.....                               |
| 49 | جدول 4 استجابات عينة الدراسة على.....                               |
| 50 | جدول 5 استجابات عينة الدراسة على التواصل الفعال.....                |
| 50 | جدول 6 استجابات عينة الدراسة على التوجيه والإرشاد.....              |
| 51 | جدول 7 استجابات عينة الدراسة على التحفيز وخلق بيئة عمل إيجابية..... |
| 51 | جدول 8 استجابات عينة الدراسة على أداء الشركات.....                  |
| 52 | جدول 9 العلاقة بين متغيرات الدراسة.....                             |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1. المقدمة

القيادة هي صفة الفرد أو مجموعة الأفراد في منظمة ما للسيطرة على فريق تلك المنظمة وإدارته. صفات القيادة لدى القائد الجيد هي الإيجابية والثقة، ويمكن القول بأن هناك ثلاث نظريات للقيادة هي: نظرية السمات، والنظرية الموقفية، ونظرية التفاعل. نجد أن نظرية السمات تعود بالقيادة إلى شخصية القائد، وتوافر سمات معينة في بعض الأشخاص مثل الذكاء، والثقة بالنفس، وبعض الخصائص العقلية أو الجسمية (أحمد مهدي، 2018).

القيادة هي جوهر العملية الإدارية، كما أنها تؤثر وتتأثر ببيئة العمل. اهتم العلماء بموضوع القيادة وتفرعاتها، وتفاوتت تعريفات القيادة؛ فبعض الباحثين يرونها مجموعة من الصفات الشخصية، وآخرون يرونها سلطة رسمية، بينما يراها آخرون سلوكًا وتفاعلاً وتأثيرًا على الآخرين. بناءً على ذلك، أكد الأغا وعساف (2014) على ضرورة وجود بناء متسق وفق نظام معين يعتمد عليه في تفسير هذه القيادة. ومن هنا ظهر ما يسمى بنظريات القيادة التي أصبحت دليلًا وموجهًا للقائد، ومفسرًا ومساندًا لعمله ولتحقيق أهدافه ورغباته، ومساعدًا للتوصل إلى تنبؤات وتوقعات أكثر دقة عن عمل المنظمة.

كما أكد Buch وآخرون (2018) أن نظريات القيادة مهمة لسببين رئيسين: أولاً، لأنها توفر طريقة لفهم وتفسير تصرفات القادة، وثانياً، لأنها توفر دليلًا لممارسة القيادة للمدراء والقادة الآخرين، وتوسع الآفاق، وتجنب الاعتماد على الخبرة الفردية أو الجماعية المحدودة. كما رأى Shafique و Loo – See (2018) أن العولمة والتطورات التكنولوجية تدفع المنظمات باستمرار إلى التكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية، وهذه البيئة تجبر المنظمات

على أن تكون واعية بنماذج القيادة لتتبع أساليب القيادة المختلفة. ولذا، يتعين على القادة أن يدركوا فعالية الدور والأسلوب الرائد، كون القيادة لها أهمية كبيرة في تطوير المنظمات.

تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها. بعض الباحثين اتجهوا إلى تعريف القيادة على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، وآخرون اعتبروا أن القيادة ولاية وسلطة رسمية. بينما نجد أن الدراسات الحديثة ركزت على أن القيادة سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين. من هنا، سوف تعرض الباحثة عددًا من التعريفات توضح تطور مفهوم القيادة على مر الزمن. في بداية القرن الماضي، نجد أنها كانت ترمز كما ذكرها القحطاني (2008) إلى بعض السمات الشخصية والقدرات الخاصة التي منحها الله سبحانه لبعض الأشخاص، سواء كانت عقلية أو جسدية أو أخلاقية.

ظهر بعده مفهوم السلطة الرسمية الذي يرى أن القيادة تمثل السلطة، ويجب أن تمتلك القيادة كل السلطة، حيث يرى هؤلاء أن السلطة وحدها قادرة على إخضاع الجماعة لإرادة القائد تجنبًا للمسائلة. جاءت المدرسة السلوكية لترفض هذا المفهوم وتؤكد على أن القيادة مرتبطة بسلوك القائد وتأثيره على الآخرين. وعلى ضوء ذلك، أكد القحطاني (2008) أن القيادة اختلفت في العصر الحالي وتغيرت لتوافق متطلبات العصر والتنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصصي المختلفة، ولا يمكن الاعتماد على السمات الشخصية فقط. وبالتالي، عرف ستوجديل القيادة على أنها مجموعة من العمليات التي يقوم بها القائد للتأثير على نشاط مجموعة منظمة تجاه تحديد أو إنجاز هدف معين. كما يرى فيدلر أن السلوك القيادي يعني التصرفات المحددة التي يقوم بها القائد في مجال توجيهه وتنسيق عمل أفراد المجموعة، كما رآها آل ناجي في عام (2016).

كما أضاف العديد من الباحثين عددًا من التعريفات في مجال القيادة، والتي كشفت عن اهتمامهم بموضوع القيادة. ومن أبرز هذه التعريفات كما ذكرها عطوي في عام (2017) أن القيادة هي فن المعاملة للطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم. بينما يراها آل ناجي في عام 2016 بأنها العملية الإدارية التي يمارسها شخص معين للتأثير على مجموعة لتحقيق هدف محدد بوسيلة الإقناع أو باستعمال السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف.

وأضاف توماس جوردن في القحطاني عام (2008) تعريف القيادة على أنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها كالتجربة والتعلم. إضافةً إلى ذلك، عرفها المصري وعامر عام (2015) تعريفًا للقريدو وبيتي الذين عرفوا القيادة بأنها القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من الرؤوسين بشكل طوعي دون إكراه. ومن جانب آخر، يمكن تعريف النظرية القيادية من وجهة نظر الباحثة كإطار فكري عام يصف الممارسات الإدارية ويوجه العاملين في الإدارة نحو أداء أعمالهم على الوجه الصحيح، ويساعد القيادي على التنبؤ وتفسير الأحداث. في الوقت ذاته، نجد أن تلك الممارسة العملية تعطي تغذية راجعة للنظرية في القيادة وتمدها بالملاحظات والمعلومات. ويجدر بالذكر أن تطبيق النظرية على وجه عام وفي الميدان التربوي على وجه الخصوص، كما ذكرها آل ناجي عام (2016) ليست حقيقة مطلقة، وإنما هي حقيقة نسبية قابلة للدحض والرفض، فهي نموذج لواقع أو تمثيل له مع ضرورة ملاحظة الفرق بينها وبين الواقع نفسه. كما أن تلك النظريات تابعة لمجال العلوم السلوكية الذي يفرض وجود صعوبة في فرض التنبؤ واختبار الفروض. وتضيف الباحثة أن هذا الاختلاف يعود أيضًا للفطرة البشرية وهي فطرة الاختلاف والتغير المستمر.

## أولاً: نظرية الرجل العظيم:

تعد نظرية الرجل العظيم، كما أشار البدري في (2001)، أول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية وتحديد ما إذا كانت هذه القيادة علمًا له أصوله وقواعده، أم فنًا مرتبطًا بالإبداع والخبرة، أم مزيجًا منهما. وعلى الرغم من عدم بناء هذه النظرية على أسس علمية، إلا أنها حظيت بمكانة هامة بين نظريات القيادة، وقد أطلق عليها البعض، كما ذكر المخلافي عام (2009)، "الأب الشرعي للقيادة"؛ لاعتبارها الأساس الأول الذي فتح المجال لبناء نظريات مبنية على أسس علمية. تنطلق هذه النظرية، كما وضحتها المعايطة في عام (2007)، من الافتراض القائل بأن القادة أشخاص يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم. كما ذكر جلدة في (2009) أن أصحاب هذه النظرية، الرجال العظام في المجتمع، يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيًا كانت المواقف التي يواجهونها. تشير هذه النظرية إلى أن القادة هم أشخاص يملكون مواهب وصفات ممتازة وقدرات خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم. وهذا التفرد بهذه القدرات يتيح لهم فرصة تبوء مراكز القيادة في مجتمعاتهم. وترى هذه النظرية أن التفوق المطلق للقائد يضمن له دور القائد في المجتمع بصرف النظر عن الأهداف المطلوب تحقيقها أو طبيعة الموقف الذي تحدث فيه القيادة، كما ذكرها المصري عام 2015. وفي ضوء ذلك، يمكن تعريف نظرية الرجل العظيم بأنها النظرية التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب وخصائص كالكاريزما أو الذكاء أو الحكمة أو غيرها من المهارات.

## ثانيًا: نظرية السمات:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم للقيادة، كما ورد في النمر وآخرون عام (2019). وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة من نواحي جسمية كطول القامة والقوة والحيوية وحسن المظهر، وصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ، وحتى التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات، وصفات انفعالية كالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين، والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، وصفات شخصية عامة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة، كما ورد في المعاينة عام (2007). كما حدد عالم النفس الأمريكي رنيسيس ليكرت أربع مجموعات أساسية لصفات القائد، وهي: العلاقة بالعاملين والتعاون معهم ومساعدتهم، نشاط المنظمة والحماس له والتقدير لأهميته، المهارات الفنية والقدرة على اختيار العاملين الجدد وتدريبهم، وأخيرًا الشخصية الحسنة المحبة للغير، كما ذكر المخلافي عام (2009). هناك الكثير من البحوث التي تثبت صحة أساس هذا المفهوم. من خلال التركيز فقط على القائد، فإن نظرية السمات توفر فهمًا عميقًا للقائد في عملية القيادة.

## ثالثًا: النظرية الموقفية:

ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف. ومن هنا، فإن نظرية الموقف ترى أنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف، كما في القحطاني (2008). تعتبر النظرية الموقفية من نظريات القيادة الحديثة وأكثرها شيوعًا وانتشارًا، وتركز هذه النظرية على القيادة في المواقف، حيث أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعًا معينة من القيادة، كما في أبو ناصر (2008) والمعيوف

(2018). أشار أبو نور ومحمد عام (2015) إلى أن هذه النظرية تقوم على أساس أن القيادة هي وليدة الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة؛ لذا فهي لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، حيث تعد القيادة نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة. ويتضح مما سبق أن هذه النظرية تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة التي تقتضي استخدام مهارات معينة لتحقيق أهداف محددة، حيث تصبح بيئة العمل في موقف وتحت ظروف معينة بحاجة لظهور قائد يقود الجماعة ويوجهها (حسين آل قماش، 2020).

كما أن نموذج فيدلر للنظرية الموقفية، الذي أنشئ على يد فريد إدوارد فيدلر، كان أحد الباحثين البارزين في علم النفس الصناعي والتنظيمي، ويعتمد على مبدأ التكيف والتأقلم في المواقف المختلفة. تشير النظرية إلى أن القادة الأكثر نجاحًا هم أولئك الذين يكتفون أسلوب قيادتهم مع جاهزية الأداء، ويتكيف أسلوب القادة مع القدرة والرغبة للفرد أو المجموعة التي يحاولون قيادتها أو التأثير فيها. تؤكد نظرية القيادة الموقفية أن تغير الموقف والبيئة والحالة يتطلب تغيرًا في الأدوار والأساليب والأنماط القيادية بما يتناسب مع الظروف الجديدة. بنى فيدلر نظريته على ثلاث فروض وهي: نمط القيادة يتحدد من خلال النظام التحفيزي للقائد، والتحكم الموقفية يتحدد من خلال مناخ الجماعة وبنية المهمة وقوة المركز، كما أن فاعلية الجماعة متوقفة على نمط القيادة والتحكم بالموقف. يركز نموذج فيدلر، كما أشار له المخلافي عام (2009)، على أنه ليس هناك نمط واحد فقط للقيادة الفعالة، ويحكم ذلك ثلاث عوامل رئيسة كما حددها فيدلر:

نوع القائد ودرجة قوة منصبه القيادي المخول له من السلطة الرسمية.

نوع الجماعة، وعلاقة القائد بالجماعة ومدى ثقتهم وتقديرهم له.

طبيعة الموقف، كما قال أبو ناصر عام (2008).

وقد أوضح العواشز عام (2016) والمعيوف عام (2018) أن القيادة الموقفية تصنف إلى أربعة أساليب يمثل كل منها مزيجًا مختلفًا من مستويات السلوك التوجيهي والسلوك المساند المقابلة لمستويات متعددة من النضج (في أداء المهام).

### رابعًا: نظرية اتخاذ القرار:

ظهرت نظرية اتخاذ القرار كما أشارت بوساق عام (2015) داخل المنظمة كرد فعل للانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية في دراستها للتنظيم ومدرسة العلاقات الإنسانية، وقصورها في إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمة. ويعتبر هيربرت سيمون من أبرز روادها نظرًا لإنتاجه العلمي في مجال المنظمات، حيث يُعرف التنظيم على أنه وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في قيم واتجاهات الأفراد التي تحتم عليه اتخاذ القرار. لكل فرد مفهومه الخاص بما تعنيه عملية اتخاذ القرارات، كما أشارت فتيحة في (2016). فالبعض يعتبرها عملية مشاركة بين الأفراد لتوحيد الرأي، أو أنها محاولة للوصول إلى هدف معين أو تبني موقف لا يثير معارضة الآخرين، والبعض الآخر يعتبرها اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة. ومادامت هناك حالات تختلف الآراء في معالجتها وإيجاد الحلول لها، فإن الأمر يستدعي اتخاذ قرار بشأن هذه الحالات. يوضح نجاح عام (2014) أن نظرية اتخاذ القرارات من بين النظريات التي لاقت اهتمامًا كبيرًا من طرف العديد من الباحثين لما لها من أهمية في مجال العمل الإداري خاصة، وقد جاء بها سيمون الذي اعتبرها الأساس في العمليات التنظيمية المختلفة. فالعمل التنظيمي يتم من خلال تقسيم العمل على أساس رأسي، حيث يتم إنشاء هرم سلطة يندرج من الأعلى إلى القاعدة، وأن الأفراد في مستويات هذا التنظيم يقومون باتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، وهذا ما يحقق مزايا التنظيم.

وفي ضوء ما سبق، تقوم هذه النظرية كما وضع العنزي (2018) على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية، وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الاجتماعي. وظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة ودرجة كفاءة عالية، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من المدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور والعاملين، أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم. يرى سيمون في بوساق عام (2015) أن نظرية اتخاذ القرار لب العمل الإداري، ويؤكد العنزي (2018) ذلك حيث اعتبر عملية اتخاذ القرار حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة تعليمية، والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة هو نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية والكفاءة التي توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ. وتتأثر تلك القرارات بسلوك مدير المدرسة وشخصيته والنمط الذي يدير به مدرسته.

تنطلق مبادئ نظرية اتخاذ القرار كما ذكرها بوساق (2015) من مبدأ أساسي هو الاختيار بين البدائل لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم، وذلك من خلال صنع البدائل والمفاضلة بينها. ويعد اختيار البديل الأفضل تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منه (حسين آل قماش، ع.، 2020).

فالمشاريع الناجحة تتطلب وجود إدارة فعالة تعتمد على الأساليب العلمية والإدارية الحديثة، تتعدى التحكم في عنصر الزمن إلى ضبط التكاليف وجدولة وتخصيص الموارد، وتساعد في إدارة المخاطر التي تتعرض لها هذه المشاريع. فالفائد الفعال هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات والاستراتيجيات اللازمة لتحفيز فريق العمل وتطوير قدراته وتحقيق الأهداف (عثمان بن ناصر و خليل عبد الحميد، 2020 وعثمان بن ناصر و خليل عبد الحميد، ISO 690، 2020).

## 1.2 مشكلة الدراسة:

تتمثل في صعوبة قياس تأثير أساليب الإدارة على أداء الشركات. بالرغم من الدراسات العديدة التي تؤكد أهمية الإدارة الفاعلة، إلا أن العديد من الشركات لا تتمكن من تحقيق نتائج ملموسة في قياس الأداء. ويتأثر الأداء المؤسسي بعدة عوامل مما يجعل قياس تأثير الإدارة الفاعلة أمرًا صعبًا، ومن أهم العوامل المؤثرة على مستوى الأداء:

العوامل البيئية: مثل بيئة العمل الداخلية والخارجية، والموارد المتاحة، والتكنولوجيا.

العوامل الفردية: مثل المهارات، المعرفة، الخبرة، والقدرة على التعلم.

التدريب والتطوير: جودة البرامج التدريبية المتاحة لتحسين المهارات.

الدافعية: مستوى الحافز الشخصي والمكافآت المادية والمعنوية.

### 1.2.1 فجوات على المستوى النظري

عدم وجود إطار شامل يجمع بين مختلف نماذج وأساليب الإدارة الفاعلة وطرق قياسها. معظم الأبحاث تركز على جوانب محددة مثل القيادة، التواصل الإداري، اتخاذ القرار دون دمجها في نموذج متكامل لقياس فاعلية الإدارة. هذا يجعل من الصعب تفسير كيفية تأثير الإدارة الفاعلة على الأداء بشكل شامل. ومن بعض جوانب هذه الفجوة:

فجوة المعرفة: قد تفتقر بعض الشركات إلى المعرفة الكافية لتطبيق الإدارة الفاعلة.

قصور في النماذج النظرية: بعض النماذج الإدارية قد تكون غير قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في

بيئة العمل.

اختلاف التعريفات: تباين التعريفات لمفاهيم الإدارة الفاعلة بين الباحثين يمكن أن يؤدي إلى عدم وضوح الفهم العام لأثرها. كل باحث قد ينظر إلى مفهوم الإدارة الفاعلة من زاوية مختلفة، مما يؤثر على النتائج.

عدم توافق الأهداف: الأهداف المرسومة قد لا تعكس الواقع العملي أو احتياجات الشركات.

تطبيق غير فعال: عدم القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المقترحة على أرض الواقع.

### 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

تتمثل في عدم تطبيق المفاهيم والنماذج النظرية بشكل فعال في الشركات. غالبًا ما يتم تجاهل أساليب الإدارة الفاعلة بسبب المقاومة الثقافية أو نقص التدريب. هذا يؤثر على الأداء الفعال وإمكانية قياسه من بعض جوانب الفجوة:

فجوة التخطيط: عدم وجود خطة واضحة ومحددة تعكس الأهداف الاستراتيجية للإدارة، مما يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية.

- فجوة التنفيذ: الفشل في تنفيذ الخطط الموضوعة بسبب نقص الموارد أو ضعف التواصل بين الفرق.
- فجوة التدريب والتطوير: نقص البرامج التدريبية التي تعزز من مهارات القيادة والإدارة لدى الموظفين.
- فجوة التفاعل: عدم وجود تفاعل كاف بين الإدارة والموظفين مما يؤدي إلى ضعف الالتزام والمشاركة.
- فجوة الابتكار: عدم تشجيع ثقافة الابتكار والتطوير مما يؤثر سلبًا على تحقيق الأهداف.
- تتطلب معالجة الفجوات التطبيقية تقييمًا مستمرًا وتحسينات دورية لضمان فعالية الإدارة.

لفهم أثر الإدارة الفاعلة بشكل شامل، يجب سد الفجوات النظرية والتطبيقية من خلال تطوير أطر عمل متكاملة وتطبيقها في المنظمات. إن ذلك سيسهم في تحسين الأداء وزيادة الفعالية في مختلف البيئات.

إلى أي مدى تؤثر القيادة الفاعلة على أداء الشركات؟

### 1.3 أهمية الدراسة

تتناول هذه الدراسة أثر الإدارة الفاعلة في مجال صيانة السيارات، وهي من الموضوعات الحيوية في إدارة الأعمال،

حيث تساعد في فهم كيفية تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة.

دراسة تحسين الأداء: تساعد على تحديد استراتيجيات الإدارة الفعالة التي تعزز من أداء الموظفين وتحقيق

الأهداف.

- دراسة زيادة الرضا الوظيفي: تهدف إلى فهم أساليب الإدارة التي تساهم في رفع مستوى رضا الموظفين، مما يقلل من معدل دوران العمل.

- دراسة تعزيز الابتكار: تركز على كيفية تشجيع الإدارة الفعالة لبيئة عمل إبداعية، مما يؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات.

- دراسة تحقيق الأهداف الاستراتيجية: يمكن أن يساهم البحث في وضع خطط استراتيجية تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة.

- دراسة تطوير المهارات القيادية: تسلط الضوء على أهمية تطوير المهارات القيادية لدى المديرين، مما يعزز قدرتهم على إدارة الفرق بكفاءة.

- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية: تساعد في فهم كيف تؤثر أساليب الإدارة على الثقافة التنظيمية، مما يمكن أن يساهم في تحسين التعاون داخل الفريق.

بشكل عام، يعزز بحث أثر الإدارة الفاعلة من عدة جوانب مثل زيادة الإنتاجية، تحسين بيئة العمل، تطوير المهارات، وتعزيز الرضا الوظيفي.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها، وتقديم الإطار النظري للأداء في المؤسسة، وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير الملموس في المؤسسة، المتمثلة في العاملين والتعلم والرضا الوظيفي، والعمليات الداخلية والإبداع، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز في النهاية بالنسبة للمؤسسة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث، وخلصت في النهاية إلى أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، وفي تحقيق الرضا. (محمد زرقون والحاج عرابة، 2015)

### 1.3.1 على المستوى النظري

تعتبر دراسة أثر الإدارة الفاعلة على المستوى النظري مهمة لأنها تساهم في فهم كيفية تأثير القيادة الفعالة على الأداء المؤسسي. بعض النقاط:

- تطوير النظريات: تعزز من تطوير نظريات الإدارة من خلال تقديم نماذج جديدة لفهم سلوكيات القادة وتأثيرها على الفرق.
- تحسين الأداء: توضح كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال استراتيجيات إدارة فعالة، مما يساعد في تحسين النتائج العامة للمنظمة.
- التكيف مع التغيرات: تقدم رؤى حول كيفية تكيف المنظمات مع التغيرات البيئية من خلال إدارة فعالة، مما يعزز القدرة التنافسية.

- تعزيز الثقافة المؤسسية: تساعد في فهم كيف يمكن للإدارة الفاعلة تعزيز ثقافة العمل الإيجابية والمشاركة الفعالة

- تحفيز الابتكار: تسلط الضوء على دور القيادة في تحفيز الابتكار والإبداع داخل الفرق.
- الاستفادة من البيانات: تساهم في استخدام البيانات والتحليل لفهم التوجهات والسلوكيات الإدارية وتأثيرها.
- بالتالي، تعتبر دراسة أثر الإدارة الفاعلة ذات أهمية كبيرة في تطوير ممارسات الإدارة وتحسين فعالية المؤسسات.

### 2.3.1 على المستوى التطبيقي

تحمل دراسة أثر الإدارة الفاعلة على المستوى التطبيقي أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها.

النقاط الرئيسية:

- تحسين الأداء: تساعد في تحديد استراتيجيات إدارة فعالة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات.
- تعزيز اتخاذ القرار: توفر أساليب فعالة تساعد القادة في اتخاذ قرارات مستنيرة، مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية.
- رفع مستوى الرضا: تؤدي الإدارة الفاعلة إلى تحسين رضا الموظفين من خلال خلق بيئة عمل محفزة، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

- زيادة التكيف والمرونة: تمكن المؤسسات من التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق أو التحديات الاقتصادية، مما يعزز القدرة التنافسية.
  - تحفيز الابتكار: تساهم في تشجيع ثقافة الابتكار من خلال دعم الأفكار الجديدة وتعزيز التعاون بين الفرق.
  - قياس الأداء: تساعد في تطوير أنظمة قياس أداء فعالة، مما يسهل متابعة التقدم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
  - تحقيق الأهداف الاستراتيجية: تعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تحسين التنسيق والتعاون بين مختلف الأقسام.
- باختصار، تعد دراسة أثر الإدارة الفاعلة على المستوى التطبيقي ضرورة لتحقيق تحسينات ملموسة في الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

#### 4.1 تساؤلات الدراسة

##### السؤال الرئيس:

كيف يمكن أن تساهم القيادة الفاعلة في تحسين أداء شركة صيانة السيارات؟

##### الأسئلة الفرعية:

- إلى أي مدى تؤثر القيادة الفاعلة على أداء الموظفين؟
- إلى أي مدى تؤثر القيادة الفاعلة في تمييز الشركة عن المنافسين؟

## 5.1 أهداف الدراسة:

- دراسة تأثير أسلوب القيادة على فعالية الأداء.
- تحليل تأثير أسلوب القيادة على الكفاءة.
- توضيح طبيعة العلاقة المترابطة بين متغيرات الدراسة (القيادة الفاعلة والأداء).
- قياس أثر تطبيق الإدارة الفاعلة على نتائج المؤسسة.
- تقديم النتائج المستخلصة واقتراحات وتوصيات تساهم في تعزيز أداء الإدارة الفاعلة.
- التعرف على واقع أثر الإدارة الفاعلة والتحديات التي تواجهها.

## 6.1 فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفاعلة وأداء الشركة.

### الفرضية الفرعية الاولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات الفعالة كأحد أبعاد القيادة الفاعلة وأداء الشركة.

### الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل الفعال كأحد أبعاد القيادة الفاعلة وأداء الشركة.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

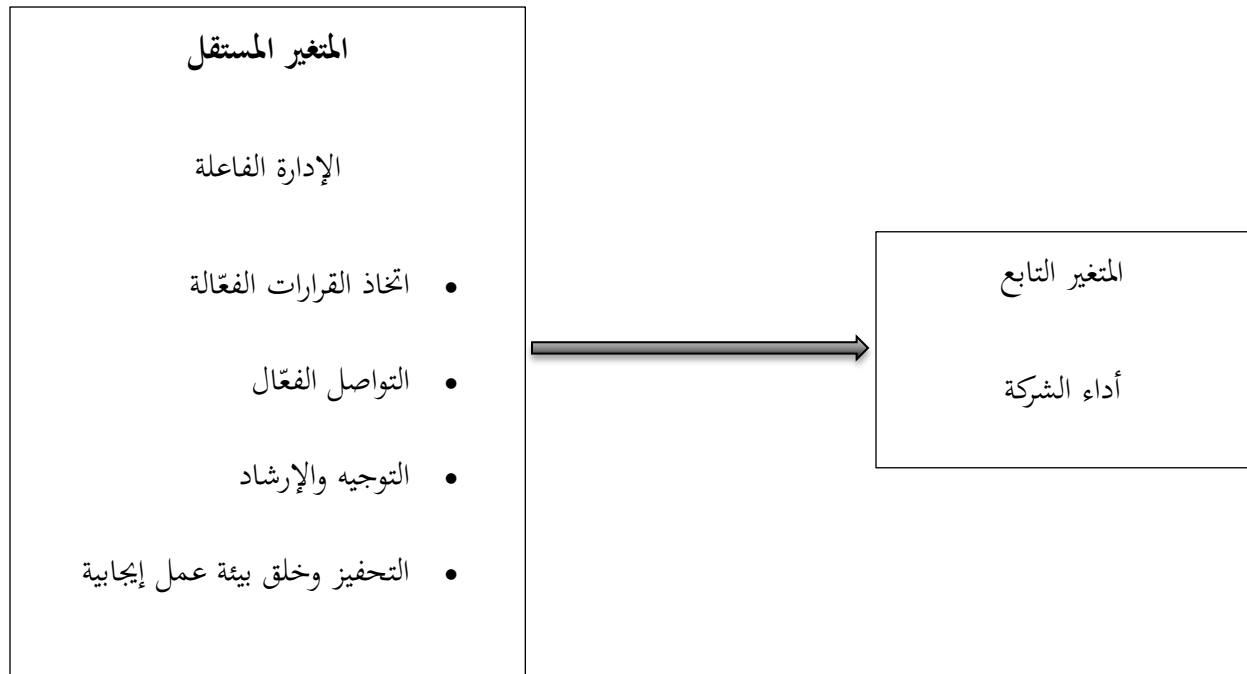
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجيه والإرشاد كأحد أبعاد القيادة الفاعلة وأداء الشركة.

### الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وخلق بيئة عمل إيجابية كأحد أبعاد القيادة الفاعلة وأداء الشركة.

## 7.1 نموذج الدراسة:

يتطلب توضيح أبعاد المشكلة المتعلقة بالدراسة وتحقيق أهدافها بناء نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات. تتشكل الدراسة من متغيرين رئيسيين.



شكل 1 نموذج الدراسة

## 8.1 منهجية الدراسة

توضيح أهمية الإدارة الفاعلة في الشركة وكيف تؤثر على الأداء العام. هذا الجزء مختص بشرح المنهجية التي تم تطبيقها للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وما تم تطبيقه كما يلي:

- أثر القيادة على أداء المؤسسة.
- تحديد العلاقة بين الإدارة الفاعلة وأداء المؤسسة.
- فحص أثر الأساليب الإدارية على تحقيق النجاح المستدام.

### 1. المنهج الوضعي:

التطبيق: يعتمد المنهج الوضعي على جمع البيانات الموضوعية والتحليل الكمي للظواهر، وهو مناسب لدراسة العلاقة بين الإدارة الفاعلة وأداء الشركات. يتم جمع بيانات حول ممارسات الإدارة الفاعلة (مثل أساليب القيادة، التواصل الداخلي، اتخاذ القرارات) ثم قياس تأثيرها على أداء الشركة (مثل الإنتاجية، الربحية، والرضا الوظيفي).

كيفية التطبيق: في هذا المنهج، يتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل الجداول والرسوم البيانية والاختبارات الإحصائية لقياس الارتباط بين المتغيرات.

### 2. المنهج الاستنتاجي:

التطبيق: يعتمد المنهج الاستنتاجي على فرضيات معينة يتم اختبارها باستخدام الأدلة المتاحة. في هذا السياق، قد تبدأ الدراسة بفرضية أن "الإدارة الفاعلة تؤدي إلى تحسين أداء الشركة"، ومن ثم يتم جمع البيانات لاختبار هذه الفرضية.

كيفية التطبيق: بعد جمع البيانات من الشركة يتم تحليلها للاستنتاج حول ما إذا كانت فرضية البحث صحيحة أم لا، بناءً على الأدلة المستخلصة من الدراسة.

### 3. المنهج المسحي:

التطبيق: المنهج المسحي يعتمد على جمع البيانات من مجموعة واسعة من الأفراد أو الشركات باستخدام أدوات بحثية مثل الاستبيانات أو المقابلات. يمكن استخدام هذا المنهج لدراسة كيفية تأثير أساليب الإدارة الفاعلة على أداء الشركات من خلال مسح ممارسات الإدارة في مجموعة من الشركات.

كيفية التطبيق: يتم تصميم استبيانات تحتوي على أسئلة تقيس جوانب مختلفة من القيادة الفاعلة (مثل أسلوب القيادة، مستوى الثقة بين الإدارة والموظفين) وأداء الشركة. يتم توزيع الاستبيانات على عدد من الموظفين وتحليل النتائج لتحديد العلاقة بين المتغيرات. ١:

### 4. دراسة الحالة:

التطبيق: تعتمد دراسة الحالة على تحليل مفصل للشركة التي تطبق أساليب إدارة فاعلة، وكيفية تأثير القيادة الفاعلة على أدائها.

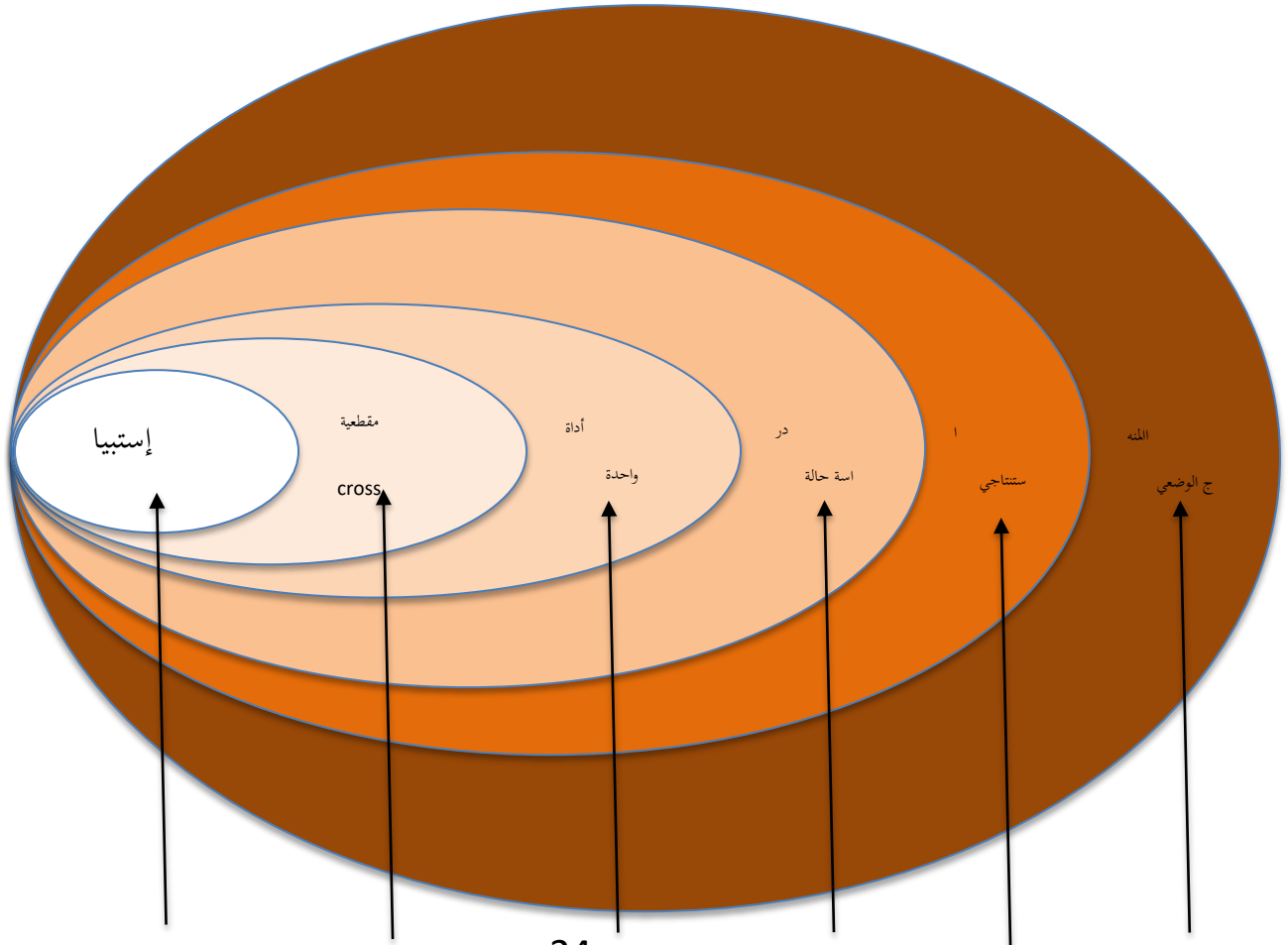
كيفية التطبيق: يتم اختيار شركة ذات قيادة فاعلة وتحليل كيف أثرت هذه القيادة على أدائها عبر مجموعة من المؤشرات مثل النمو المالي، الابتكار، أو رضا الموظفين. يمكن أن توفر دراسة الحالة رؤى معمقة حول العلاقة بين المتغيرين في بيئة واقعية.

## 5. المنهج المقطعي:

التطبيق: يعتمد المنهج المقطعي على جمع البيانات في وقت معين (عرضي) دون تتبع التغيرات بمرور الوقت. في هذا المشروع، يمكن جمع بيانات من الشركة في نقطة زمنية محددة حول ممارسات الإدارة الفاعلة وأداء الشركة. كيفية التطبيق: يتم جمع البيانات في فترة زمنية محددة وتحليلها بشكل فوري، مما يسمح باستخلاص استنتاجات حول العلاقة بين القيادة الفاعلة وأداء الشركة في ذلك الوقت المحدد.

## 6. الاستبيان:

التطبيق: يعد الاستبيان أداة فعالة لجمع بيانات من عدد كبير من الأفراد.



|                   |         |           |         |              |                  |
|-------------------|---------|-----------|---------|--------------|------------------|
| الفلسفات والمناهج | اساليب  | منه       | ادوا    | الاداة زمنية | اتقنيات واجراءات |
| philosophie       | التحليل | جية البحث | ت البحث | Time         | Techniques and   |

## شكل 2 بصلة البحث ( Saunders research onion )

### 9.1 الدراسة الميدانية:

سيتم تطبيق الدراسة في شركة الوعلان لصيانة السيارات.

### أهمية الدراسة الميدانية:

- تحسين الأداء
- زيادة الرضا الوظيفي
- تعزيز الابتكار
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- تطوير المهارات القيادية

## 1.2. مخطط المشروع المقترح:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## . الفصل الثاني: الإطار النظري

### 1.2 المقدمة

في هذا الفصل سوف نتناول مفهوم القيادة الفاعلة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي والابتكار داخل الشركات. القيادة الفاعلة تُعتبر عاملاً أساسياً في تحفيز الموظفين وزيادة التفاعل الإيجابي في بيئة العمل، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء المؤسسي. ويشير الأدب الأكاديمي إلى أن القيادة الفاعلة تتضمن مهارات التواصل، اتخاذ القرارات السليمة، وتعزيز روح التعاون داخل الفرق

### 2.2. المتغير المستقل: القيادة الفاعلة

#### تعريف القيادة الفاعلة

القيادة الفاعلة هي أسلوب قيادي يركز على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال استخدام أساليب وتقنيات مبتكرة وفعالة، تتضمن التخطيط الاستراتيجي، التوجيه، التحفيز، واتخاذ القرارات المؤثرة في كافة مستويات الشركة. تهدف القيادة الفاعلة إلى تعزيز التنسيق بين الفرق المختلفة وتحفيز الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. يُعتبر القائد الفاعل هو المحرك الرئيس لنجاح المنظمة، حيث يكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، إدارة الموارد بشكل مثالي، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الرؤية طويلة الأمد (الأميري، 2019).

القيادة الفاعلة تُعدّ من أهم المفاهيم الإدارية التي تؤثر على أداء المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها في ظل بيئات عمل ديناميكية ومعقدة. وفقاً للأدبيات السابقة، فإن القيادة الفاعلة تُشير إلى قدرة القائد على تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة، وتحفيز الفريق لتحقيق مستويات أداء عالية، وضمان بيئة عمل

ملائمة تدعم الابتكار والتطوير. تتميز القيادة الفاعلة بكونها موجهة نحو النتائج، حيث يركز القائد الفاعل على تعزيز الكفاءة والإنتاجية مع الحفاظ على رضا الموظفين وتطوير قدراتهم (عبد الهادي، 2010).

يُعرّف (اسماعيل، 2019) القيادة الفاعلة بأنها العملية التي يتواصل فيها القائد مع أتباعه بشكل يسمح بتلبية احتياجاتهم وتحقيق تطلعاتهم بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال ومستدام. من جهة أخرى، يرى (السعيد، 2023) أن القيادة الفاعلة تتطلب التوازن بين التركيز على المهام والأفراد، مما يمكن القائد من توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة مع مراعاة احتياجات الفريق.

بالإضافة إلى ذلك، تشير الأبحاث الحديثة إلى أن القيادة الفاعلة تعتمد على تطبيق استراتيجيات متكاملة تتضمن التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية، والتخطيط بعيد المدى، وتوظيف الموارد بشكل أمثل. ويرى الباحثون أن القائد الفاعل يلعب دورًا حيويًا في تحديد رؤية واضحة للمؤسسة، والعمل على تحقيقها من خلال فرق عمل متعاونة ومتحفزة (المطيري، 2021).

### تمييز القيادة الفاعلة عن الأنماط الأخرى للقيادة

لفهم القيادة الفاعلة بشكل أعمق، من الضروري تمييزها عن الأنماط الأخرى للقيادة، مثل القيادة التقليدية، القيادة التحويلية، والقيادة الموزعة.

#### القيادة التقليدية

القيادة التقليدية غالبًا ما تُركّز على السلطة الهرمية والالتزام بالقواعد والإجراءات. في هذا النمط، يكون القائد هو المصدر الأساسي للقرارات، ويتوقع من الأتباع تنفيذ التعليمات بدقة دون الحاجة إلى الابتكار أو التفاعل الكبير.

بالمقارنة، تُعنى القيادة الفاعلة ببناء جسور من التواصل الفعّال مع الأفراد، وإشراكهم في صنع القرار، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء لديهم (محمد، 2023).

### القيادة التحويلية

على الرغم من التشابه الكبير بين القيادة الفاعلة والقيادة التحويلية من حيث التركيز على التحفيز والإلهام، إلا أن هناك فرقاً رئيسياً يتمثل في أن القيادة التحويلية تركز بشكل أكبر على إحداث تغيير جذري في المؤسسة من خلال رؤية بعيدة المدى وتطوير ثقافة جديدة. بينما تركز القيادة الفاعلة على تحقيق الأهداف الحالية وتحسين الأداء اليومي مع بناء أسس قوية للمستقبل. يُمكن القول إن القيادة التحويلية قد تكون جزءاً من القيادة الفاعلة، ولكنها ليست مكافئة لها (الديسي، 2016).

### القيادة الموزعة

يركز هذا النمط على تقاسم المسؤوليات القيادية بين مختلف أفراد الفريق، مما يعزز الشعور بالمشاركة والديمقراطية داخل المنظمة. ومع ذلك، فإن القيادة الفاعلة تختلف في كونها تتطلب من القائد أن يكون الشخص الأساسي الذي يوجه الجهود ويضمن تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والجماعية. القيادة الفاعلة لا ترفض توزيع المسؤوليات، لكنها تضع القائد في موقع مسؤولية أعلى لضمان تحقيق التوجيه الاستراتيجي المطلوب (الأسمرى، 2020).

### ملامح القيادة الفاعلة

أبرز ما يميز القيادة الفاعلة هو تركيزها على النتائج والعملية في آن واحد. القائد الفاعل لا يكتفي بتحديد الأهداف، بل يعمل على خلق بيئة تنظيمية تتسم بالتواصل الفعّال، التعاون، والابتكار. إضافةً إلى ذلك، فإن القيادة

الفاعلة تتطلب تطوير مهارات القائد في تحليل المشاكل، اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإدارة الفرق بفعالية لتحقيق النجاح المؤسسي.

وبالتالي، يمكن القول إن القيادة الفاعلة تمثل مزيجًا بين الجوانب النظرية والتطبيقية للقيادة. فهي تتطلب من القائد أن يمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية، وأن يتمتع بالمرونة، وحس الإبداع، والقدرة على تحقيق التوازن بين احتياجات الأفراد ومتطلبات المؤسسة. في هذا السياق، تبرز القيادة الفاعلة كإحدى الركائز الأساسية لضمان استدامة نجاح الشركات في ظل التحديات الحالية والمستقبلية (السعيد ف.، 2023).

### أهمية القيادة الفاعلة في سياق الشركات

تُعد القيادة الفاعلة أحد العوامل الحاسمة في نجاح الشركات وتحقيق أهدافها في بيئة العمل الديناميكية والمتغيرة. فهي تشكل الركيزة الأساسية التي تدعم الاستراتيجيات التنظيمية، وتُوجه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق النتائج المرجوة. أهمية القيادة الفاعلة تتجلى في عدة جوانب رئيسية، أبرزها تحسين الأداء، تعزيز الابتكار، وتعزيز الرضا الوظيفي.

### تحسين الأداء التنظيمي

القيادة الفاعلة تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للشركة من خلال وضع رؤية واضحة وتحديد أهداف استراتيجية تُمكن العاملين من تحقيقها بفعالية. القائد الفاعل يلعب دورًا في تقليل الهدر في الموارد، وتحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات المتاحة، وضمان الالتزام بالمعايير الجودة. في هذا السياق، تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تتمتع بقيادة فاعلة تحقق أداء مالي وإنتاجي أفضل مقارنةً بالشركات التي تعاني من غياب القيادة المؤثرة (عبد الهادي م.، 2010).

## تعزيز الابتكار والإبداع

القيادة الفاعلة تخلق بيئة عمل تشجع الموظفين على الابتكار والإبداع من خلال تمكينهم من التعبير عن أفكارهم بحرية، وتوفير الموارد اللازمة لتطوير هذه الأفكار. القائد الفاعل يتسم بقدرته على اكتشاف المهارات الفريدة لكل فرد في الفريق، وتوظيفها بما يخدم مصلحة الشركة. هذه البيئة المحفزة تُسهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركات في الأسواق العالمية المتغيرة.

## تعزيز رضا الموظفين وبناء فريق عمل قوي

القائد الفاعل ليس مجرد مدير للمهام، بل هو محفز وموجه للفريق. من خلال تواصله المستمر مع العاملين، يعمل القائد الفاعل على تعزيز شعورهم بالانتماء والثقة في المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الرضا الوظيفي. الرضا الوظيفي المرتفع بدوره يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويحسن الالتزام التنظيمي، وهو ما يؤدي إلى استقرار الفرق وزيادة كفاءتها (سالم، 2015).

## التكيف مع التغيرات والضغوط

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات الأعمال اليوم، تُظهر القيادة الفاعلة أهميتها من خلال قدرتها على التكيف مع الضغوط وإدارة الأزمات بفعالية. القائد الفاعل يتسم بالمرونة والقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تحت الضغط، مما يضمن استمرارية العمل واستدامة النجاح حتى في أصعب الظروف.

## تعزيز السمعة المؤسسية

الشركات التي تقودها قيادة فاعلة تتميز بسمعة إيجابية في السوق، مما يُسهّل جذب المواهب، وزيادة الثقة لدى العملاء والمستثمرين. القيادة الفاعلة تُظهر الشركة بمظهر المنظمة التي تتسم بالكفاءة والمسؤولية، مما يعزز مكانتها التنافسية.

## خلق ثقافة تنظيمية مستدامة

القيادة الفاعلة تركز على بناء ثقافة تنظيمية تركز على القيم المشتركة، التعاون، والالتزام. من خلال غرس هذه القيم، يتم تحفيز الموظفين للحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء والابتكار، مما يُساهم في استدامة نجاح الشركة على المدى الطويل (أبو عقلين، 2015).

باختصار، القيادة الفاعلة ليست مجرد عنصر إضافي في نجاح الشركات، بل هي أساس جوهري يحدد مدى قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق التفوق في الأسواق التنافسية.

## 2.2.2. أبعاد القيادة الفاعلة

القيادة الفاعلة تتميز بمجموعة من الأبعاد الأساسية التي تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومن أبرز هذه الأبعاد: اتخاذ القرارات الفعّالة، التواصل الفعّال، التوجيه والإرشاد، والتحفيز وخلق بيئة عمل إيجابية.

## اتخاذ القرارات الفعّالة

يُعد اتخاذ القرارات الفعّالة من أهم الأبعاد التي تميز القيادة الفاعلة، حيث يقوم القائد بتحليل المواقف بدقة واستنادًا إلى البيانات المتوفرة قبل اتخاذ أي قرار. القيادة الفاعلة تتطلب قدرة على التفكير الاستراتيجي واختيار الحلول التي تحقق أقصى منفعة للمنظمة. القادة الفاعلون يعتمدون أيضًا على إشراك الفريق في عملية اتخاذ القرار عند الحاجة، مما يعزز الثقة ويضمن التزام الجميع بتنفيذ القرارات المتخذة. اتخاذ القرارات الفعّالة يعكس قدرة القائد على التوازن بين سرعة التنفيذ ودقة التحليل، خصوصًا في المواقف التي تتطلب استجابة فورية.

## التواصل الفعّال

التواصل الفعّال هو أساس القيادة الناجحة، حيث يتيح للقائد بناء علاقات قوية مع أعضاء الفريق وضمان توصيل الأهداف بوضوح. القائد الفاعل يتسم بقدرته على استخدام قنوات التواصل المختلفة بمرونة، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، مما يُمكنه من إيصال رؤيته ومتابعة تنفيذ المهام. كما يُسهم التواصل الفعّال في تعزيز التفاهم داخل الفريق وتقليل الصراعات الناتجة عن سوء الفهم أو الغموض. إضافةً إلى ذلك، فإن القائد الذي يتقن مهارات التواصل يستطيع التفاعل بفعالية مع الأطراف الخارجية مثل العملاء والشركاء، مما يعزز سمعة المنظمة ومكانتها (باشيوة، 2016).

## التوجيه والإرشاد

القائد الفاعل لا يقتصر دوره على إصدار الأوامر، بل يمتد إلى توجيه الفريق وإرشاده لتحقيق الأهداف المشتركة. التوجيه والإرشاد يعني أن القائد يعمل كمدرّب وموجه، يساعد الأفراد على تحسين مهاراتهم، وتطوير قدراتهم، والتغلب على التحديات التي تواجههم. هذا الدور يتطلب من القائد أن يكون مستعدًا للاستماع إلى مشاكل الفريق، وتقديم

النصح البناء، ومساعدتهم في تحديد أولوياتهم. التوجيه الفعّال يُسهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، كما يخلق بيئة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر.

### التحفيز وخلق بيئة عمل إيجابية

أحد أهم أبعاد القيادة الفاعلة هو قدرة القائد على تحفيز الموظفين وخلق بيئة عمل إيجابية تدعم النمو الشخصي والمهني. القائد الفاعل يُدرك أن التحفيز ليس فقط عبر المكافآت المادية، بل يشمل أيضًا التقدير المعنوي، وتشجيع الإنجازات، وتوفير فرص التطور. كما أن خلق بيئة عمل إيجابية يتطلب من القائد أن يعزز ثقافة التعاون والاحترام المتبادل داخل الفريق، مع توفير مناخ تنظيمي يعزز الإبداع والابتكار. الموظفون الذين يشعرون بالتقدير والرضا في بيئة عملهم يكونون أكثر إنتاجية والتزامًا بأهداف المنظمة (السعيد ف.، 2023).

وبالتالي، فإن الأبعاد الأساسية للقيادة الفاعلة، بما في ذلك اتخاذ القرارات الفعّالة، التواصل الفعّال، التوجيه والإرشاد، والتحفيز وخلق بيئة عمل إيجابية، تُعتبر محاور جوهرية في بناء قيادة مؤثرة وناجحة. هذه الأبعاد لا تعزز فقط أداء الأفراد والفرق، بل تسهم أيضًا في تحقيق استدامة نجاح الشركات في بيئة الأعمال التنافسية.

## 3.2 المتغير التابع: أداء الشركات

### تعريف أداء الشركات

أداء الشركات يشير إلى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها ورؤيتها من خلال استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال. يتضمن الأداء مجموعة من المعايير التي تقيس نجاح الشركة في مختلف جوانب عملها مثل الإنتاجية، الربحية، النمو، التوسع، ورضا العملاء. يتم قياس الأداء عادة عبر مؤشرات مالية وغير مالية، مثل العوائد المالية، معدل النمو في

الإيرادات، تحسين الكفاءة التشغيلية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. إن الأداء الجيد للشركة يعكس كفاءة استراتيجيات الإدارة في استخدام الموارد والتفاعل مع التحديات المختلفة في السوق (بلال، 2022).

### أبعاد أداء الشركات

يتكون أداء الشركات من عدة أبعاد تشمل الأداء المالي، أداء العمليات، وأداء الموارد البشرية. الأداء المالي يتضمن الربحية والعوائد على الاستثمار، بينما يشير أداء العمليات إلى كفاءة العمليات الداخلية مثل الإنتاجية وجودة الخدمات. أما الأداء البشري فيتمثل في مستوى التحفيز والابتكار الذي يتمتع به الموظفون، والذي يعكس تأثير القيادة الفاعلة في تحسين بيئة العمل. إن تحسين هذه الأبعاد جميعها يعد ضروريًا لتحقيق الأداء الشامل لشركة ما، مما يساهم في تعزيز مكانتها التنافسية في السوق وزيادة استدامتها.

أداء الشركات يُعتبر مؤشرًا شاملاً لمدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويتأثر بمجموعة من الأبعاد التي تعكس كفاءتها التشغيلية، وفعاليتها في إدارة الموارد، وقدرتها على التكيف مع المتغيرات. وفيما يلي أبرز أبعاد أداء الشركات (بليدي، 2017):

### 1. الأداء المالي

الأداء المالي هو البعد الأكثر قياسًا وتحليلًا عند تقييم نجاح الشركات. يتضمن هذا البعد مجموعة من المؤشرات مثل الإيرادات، الأرباح، معدل العائد على الاستثمار (ROI)، والإدارة الفعالة للتكاليف. الأداء المالي يعكس مدى قدرة الشركة على تحقيق ربحية مستدامة، وإدارة مواردها المالية بشكل فعال لدعم النمو والتوسع في الأسواق. الشركات التي تحقق أداءً ماليًا قويًا تكون أكثر قدرة على جذب المستثمرين وتأمين مصادر تمويل جديدة.

## 2. الأداء التشغيلي

يشير الأداء التشغيلي إلى كفاءة الشركة في إدارة عملياتها اليومية لتحقيق الإنتاجية المطلوبة. هذا البعد يشمل تحسين سلاسل الإمداد، تقليل الهدر، والالتزام بمعايير الجودة. الأداء التشغيلي الفعال يساعد الشركات على تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء بشكل دقيق وفي الوقت المناسب. تحسين الأداء التشغيلي يعزز قدرة الشركة على المنافسة في بيئات الأعمال المتغيرة.

## 3. رضا العملاء

رضا العملاء يُعد مقياسًا حيويًا لأداء الشركات، حيث يعكس جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة، ومستوى التزام الشركة بتلبية توقعات العملاء. رضا العملاء يتم قياسه من خلال مؤشرات مثل تقييمات العملاء، معدل الاحتفاظ بالعملاء، والولاء للعلامة التجارية. الشركات التي تركز على تحقيق رضا العملاء تكتسب سمعة إيجابية وتضمن استمرار علاقاتها مع العملاء على المدى الطويل (المناسير، 2018).

## 4. الابتكار والتطوير

في عصر المنافسة الشديدة، يُعتبر الابتكار بعدًا حاسمًا في تقييم أداء الشركات. يشمل هذا البعد قدرة الشركة على تطوير منتجات جديدة، تحسين العمليات، وابتكار حلول تلبي احتياجات السوق المتغيرة. الشركات المبتكرة تحافظ على قدرتها التنافسية وتضمن استدامة نجاحها من خلال استباق التغيرات السوقية وتقديم قيمة مضافة للعملاء.

## 5. إدارة الموارد البشرية

الأداء المرتبط بإدارة الموارد البشرية يُبرز دور الكفاءات الداخلية في تحقيق أهداف الشركة. يتضمن هذا البعد مستوى رضا الموظفين، كفاءة التوظيف، برامج التدريب والتطوير، ومستوى إنتاجية الأفراد. الأداء الجيد في إدارة الموارد البشرية يعزز من مستوى الالتزام التنظيمي، ويسهم في تحقيق بيئة عمل محفزة تدعم النمو الشخصي والجماعي.

## 6. المسؤولية الاجتماعية والاستدامة

في العصر الحديث، أصبح أداء الشركات في مجال المسؤولية الاجتماعية والاستدامة معيارًا رئيسيًا للتقييم. يشمل هذا البعد التزام الشركة بالممارسات الأخلاقية، الحد من التأثير البيئي، والمساهمة في تنمية المجتمعات المحلية. الشركات التي تظهر مسؤولية اجتماعية قوية تعزز صورتها الإيجابية وتكتسب ثقة العملاء والمجتمعات المحيطة بها (طلعت، 2015).

## 7. التكيف مع التغيرات السوقية

القدرة على التكيف مع المتغيرات في بيئة العمل والسوق تُعد من أبعاد الأداء المهمة. يشمل ذلك استجابة الشركة للتغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، والاجتماعية. الشركات القادرة على التكيف بفعالية تحافظ على مكانتها التنافسية وتضمن استمراريتها حتى في الأوقات الصعبة.

أداء الشركات يتألف من أبعاد متعددة، تشمل الأداء المالي، التشغيلي، رضا العملاء، الابتكار، إدارة الموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية، والقدرة على التكيف. كل بعد من هذه الأبعاد يلعب دورًا جوهريًا في تحديد مدى نجاح الشركة وتحقيق استدامتها في بيئة الأعمال التنافسية. التركيز على هذه الأبعاد بشكل متكامل يضمن للشركات التفوق والتميز في أسواقها (صبحي، 2023).

## 4.2 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

### التأثير المباشر للإدارة الفاعلة على أداء الشركات

تتمثل العلاقة بين الإدارة الفاعلة وأداء الشركات في تأثير الأسلوب القيادي على فعالية العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. القائد الفاعل يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للشركة من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، تحفيز الموظفين، وتنظيم سير العمل بطرق مبتكرة. الإدارة الفاعلة تشجع على تحسين الكفاءة التشغيلية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف، وبالتالي تحسين النتائج المالية للشركة. كما يمكن أن تؤدي القيادة الفاعلة إلى تعزيز بيئة العمل، مما يزيد من رضا الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أداء أعلى.

### دور القيادة الفاعلة في تحسين الأداء التنظيمي

عند تطبيق أساليب الإدارة الفاعلة، يتم تفعيل مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، مثل تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، وتعزيز الابتكار والمرونة في العمليات. القيادة الفاعلة تشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية ويؤثر إيجابياً على مستويات الأداء. بذلك، يكون القائد الفاعل هو العنصر المحوري الذي يقود الشركة نحو تحقيق أهدافها بشكل فعال، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للشركة (Karauri و Kyongo، 2024).

## 5.2 الخاتمة

يمكننا التأكيد على أن القيادة الفاعلة تلعب دورًا حيويًا في تحسين أداء الشركات وتعزيز قدرتها على التكيف والنمو في بيئة الأعمال التنافسية. لقد أظهرت النتائج أن القيادة الفاعلة تسهم بشكل كبير في تحفيز الموظفين، تحسين التواصل داخل الفريق، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الإنتاجية والربحية وتحقيق أهداف الشركة بكفاءة أعلى.

من خلال تعزيز مهارات القيادة الفاعلة، مثل اتخاذ القرارات السليمة، بناء الثقة، والتحفيز، يمكن للشركات أن ترفع من مستوى أدائها في مختلف المجالات. كما أكدت الدراسة على أهمية التدريب المستمر للقيادة وتطوير استراتيجيات القيادة التي تتناسب مع متغيرات السوق وتحدياته.

إضافةً إلى ذلك، فإن النتائج تدعو الشركات إلى الاستثمار في تطوير القيادات المؤهلة وتعزيز التواصل بين مختلف المستويات الإدارية لضمان تحقيق أداء متميز ومستدام. ومن هنا، يظهر بوضوح أن القيادة الفاعلة ليست مجرد عامل مساعد، بل هي ركيزة أساسية لتحقيق التفوق المؤسسي والنمو المستدام في أي منظمة.

وفي الختام، نوصي الشركات بضرورة التركيز على بناء قيادة فاعلة تتسم بالحكمة والمرونة، وكذلك تعزيز ثقافة التعلم المستمر، لضمان تحقيق التفوق التنافسي وتحقيق النجاح المستدام في المستقبل.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم منهجية البحث المستخدمة لدراسة "أثر القيادة الفاعلة على أداء الشركات: دراسة مطبقة على شركة الإعلان لصيانة السيارات". يتناول الفصل تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، مع توضيح كيفية جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأدوات والمنهجيات المناسبة. كما يتضمن تعريفًا لمتغيرات الدراسة ومفاهيمها الإجرائية، بما يعزز الفهم الشامل لمراحل البحث.

### 2.3 المتغيرات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

#### القيادة الفاعلة

القيادة الفاعلة في هذا البحث تُعرف على أنها مجموعة من السلوكيات والمهارات التي يمارسها القائد لتعزيز اتخاذ القرارات، تحسين التواصل، توجيه الفريق، وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفعالية. يتم قياس القيادة الفاعلة من خلال مجموعة من المؤشرات مثل: قدرة القائد على اتخاذ القرارات السليمة، بناء علاقات إيجابية، وتعزيز بيئة عمل محفزة.

#### أداء الشركات

أداء الشركات يُعرف على أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الكفاءة التشغيلية، الأداء المالي، ورضا العملاء. يشمل الأداء تقييمًا لعناصر مثل العائد المالي، كفاءة العمليات التشغيلية، وسمعة الشركة في السوق. سيتم قياس أداء شركة الإعلان من خلال مجموعة من المؤشرات الملموسة مثل نمو الإيرادات، رضا العملاء، وتحقيق الجودة في الخدمات.

### 3.3 تصميم البحث

- فلسفة البحث: المنهج الوضعي
- أسلوب التحليل: استنتاجي
- استراتيجية البحث: دراسة حالة
- نوع البحث: كمي
- المدة الزمنية: مقطعية
- طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان

### 4.3 مجتمع البحث وطرق وقنوات أخذ المعلومات

#### 1.4.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الوعلان لصيانة السيارات بمختلف مستوياتهم الإدارية، بدءًا من المديرين إلى الموظفين الفنيين والإداريين. ويشمل المجتمع العاملين الذين لديهم صلة مباشرة بتطبيق مبادئ القيادة الفاعلة وتقييم الأداء المؤسسي.

#### 2.3.4 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 100 فرد من مجتمع الدراسة، شملت المديرين والموظفين الإداريين والفنيين في شركة الوعلان. وتمثل هذه العينة نسبة كافية لتوفير بيانات دقيقة وقابلة للتحليل لتقييم أثر القيادة الفاعلة على الأداء المؤسسي.

### 5.3 طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات يتكون من محورين رئيسيين وهما محور القيادة الفاعلة بأبعاده الأربعة (اتخاذ القرارات الفعالة، التواصل الفعال، التوجيه والإرشاد، التحفيز وخلق بيئة عمل إيجابية) من دراسة (الأسمرى، 2020) و (السعيد ف.، 2023)، والمحور الثاني هو أداء الشركات من خلال دراسة (طلعت، 2015).

### 6.3 أنواع البيانات

#### 1.6.3 البيانات الأولية

تتضمن البيانات الأولية المعلومات التي تم جمعها مباشرة من عينة الدراسة باستخدام أدوات مثل الاستبيانات الهيكلية. تهدف هذه البيانات إلى قياس ممارسات القيادة الفاعلة وعلاقتها بالأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين.

#### 2.6.3 البيانات الثانوية

تتضمن البيانات الثانوية المعلومات التي تم جمعها من مصادر سابقة مثل تقارير الأداء السنوية لشركة الإعلان، الأدبيات المتعلقة بالقيادة الفاعلة وأداء الشركات، والدراسات السابقة المشابهة. تساعد هذه البيانات في توفير خلفية معرفية وإثراء تحليل النتائج.

### 7.3 طرق وأساليب تحليل البيانات باستخدام SPSS

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة. شملت الأساليب الإحصائية

المستخدمة:

الإحصاء الوصفي: لتحليل الخصائص العامة للبيانات مثل المتوسطات والانحراف المعياري.

اختبار الفرضيات: لاختبار العلاقة بين القيادة الفاعلة وأداء الشركات باستخدام اختبارات مثل الانحدار وتحليل

التباين.

تحليل الارتباط: لتحديد قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات.

تم اختيار SPSS نظرًا لقدرته على معالجة البيانات بكفاءة وتقديم نتائج دقيقة تساهم في تفسير العلاقة المدروسة.

### 8.3 الخاتمة

يعكس هذا الفصل منهجية البحث المتبعة لدراسة أثر القيادة الفاعلة على أداء شركة الإعلانات لصيانة السيارات،

حيث تم التركيز على تعريف المتغيرات الإجرائية، تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ونوعية البيانات وطرق تحليلها. تتيح هذه

المنهجية فحص الفرضيات المطروحة بدقة وتوفير توصيات عملية قابلة للتنفيذ استنادًا إلى النتائج المستخلصة.

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

### 1.4 المقدمة

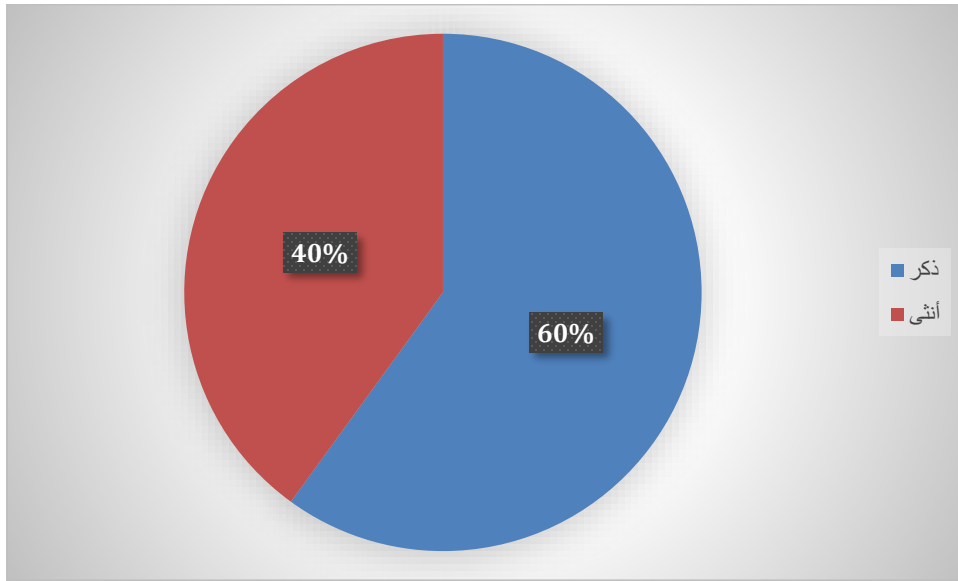
يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة لتقييم أثر القيادة الفاعلة بأبعادها الأربعة (اتخاذ القرارات الفعالة، التواصل الفعال، التوجيه والإرشاد، التحفيز وخلق بيئة عمل إيجابية) على أداء الشركات. يعتمد التحليل على استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج SPSS، بهدف اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج التي تدعم تحقيق أهداف البحث. يتناول الفصل عرضًا للإحصاءات الوصفية للبيانات، وتحليل العلاقة بين المتغيرات، وتفسير النتائج.

### 2.4 خصائص عينة الدراسة

جدول 1 خصائص عينة الدراسة الديموغرافية

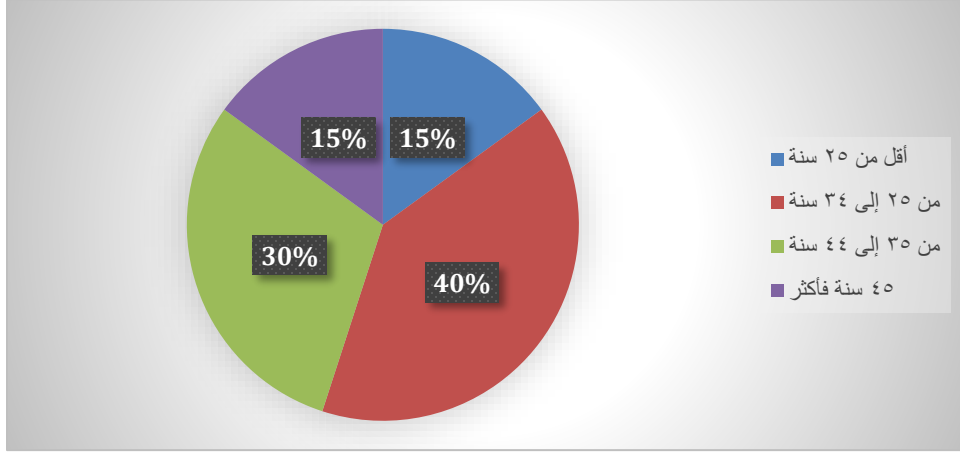
| المتغير        | فئات المتغير      | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|-------------------|---------|----------------|
| الجنس          | ذكر               | 60      | 60%            |
|                | أنثى              | 40      | 40%            |
| العمر          | أقل من 25 سنة     | 15      | 15%            |
|                | من 25 إلى 34 سنة  | 40      | 40%            |
|                | من 35 إلى 44 سنة  | 30      | 30%            |
|                | 45 سنة فأكثر      | 15      | 15%            |
| المسمى الوظيفي | إداري             | 30      | 30%            |
|                | فني               | 50      | 50%            |
|                | مدير              | 20      | 20%            |
| سنوات الخبرة   | أقل من 5 سنوات    | 25      | 25%            |
|                | من 5 إلى 10 سنوات | 35      | 35%            |
|                | أكثر من 10 سنوات  | 40      | 40%            |

يوضح توزيع عينة الدراسة على متغير الجنس أن غالبية المشاركين هم من الذكور بنسبة 60% (60 مشاركاً)، بينما تشكل الإناث نسبة 40% (40 مشاركة). يعكس هذا التوزيع تمثيلاً ملحوظاً لكل من الجنسين، مع تفوق بسيط للذكور، وهو ما قد يكون مرتبطاً بطبيعة العمل أو التخصص في شركة الإعلان لصيانة السيارات. هذا التوازن النسبي يُمكن أن يساهم في تحليل أكثر تنوعاً وشمولية لآراء الجنسين حول أثر القيادة الفاعلة على أداء الشركة.



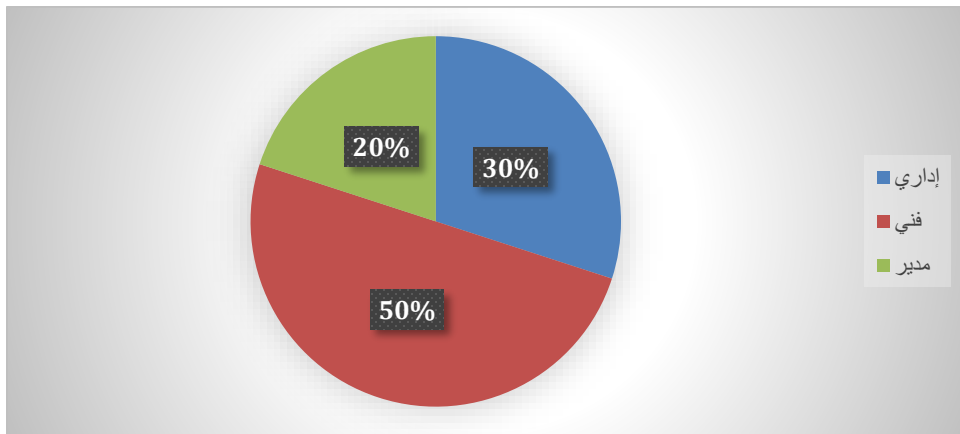
شكل 3 توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

تشير نتائج توزيع العينة حسب العمر إلى أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من 25 إلى 34 سنة، بنسبة 40% (40 مشاركاً)، تليها الفئة من 35 إلى 44 سنة بنسبة 30% (30 مشاركاً). أما الفئتان "أقل من 25 سنة" و"45 سنة فأكثر" فتتقاسمان النسبة نفسها، حيث يمثل كل منهما 15% (15 مشاركاً لكل فئة). يعكس هذا التوزيع تنوعاً جيداً في الخبرات العمرية، مع تركيز أكبر على الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، مما قد يساهم في إثراء التحليل حول العلاقة بين القيادة الفاعلة وأداء الشركات من وجهات نظر متعددة تعتمد على الخبرة والنضج الوظيفي.



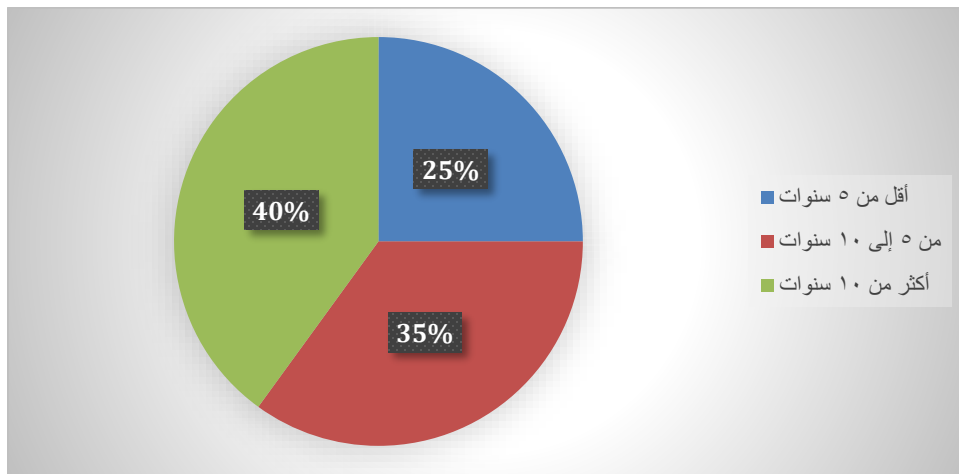
شكل 4 توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير العمر

يشير توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي إلى أن الفنيين يشكلون غالبية المشاركين بنسبة 50% (50 مشاركا)، مما يعكس تركيز الدراسة على الكوادر الفنية التي تُعد محورًا رئيسيًا في عمليات شركة الإعلان لصيانة السيارات. يحتل الإداريون المرتبة الثانية بنسبة 30% (30 مشاركا)، مما يدل على وجود تمثيل جيد لموظفي الإدارة الذين يساهمون في التخطيط والإشراف. أما المديرون، فيمثلون 20% (20 مشاركا)، ما يُظهر تمثيلًا محدودًا نسبيًا للقيادات العليا. يعكس هذا التوزيع تركيزًا أكبر على آراء الموظفين القريبين من العمليات اليومية، مما يوفر فهمًا شاملاً لتأثير القيادة الفاعلة على مختلف المستويات الوظيفية داخل الشركة.



شكل 5 توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير المسمى الوظيفي

يظهر توزيع سنوات الخبرة في العينة تبايناً ملحوظاً، حيث تشكل الفئة التي تمتلك أكثر من 10 سنوات من الخبرة النسبة الأكبر بنسبة 40% (40 مشاركاً)، ما يعكس وجود عدد كبير من الأفراد ذوي الخبرات الطويلة الذين قد يمتلكون رؤى معمقة حول تأثير القيادة الفاعلة على أداء الشركات. تليها الفئة التي تمتلك من 5 إلى 10 سنوات من الخبرة بنسبة 35% (35 مشاركاً)، مما يعكس تمثيلاً جيداً للمشاركين في مرحلة منتصف مسيرتهم المهنية. أما فئة أقل من 5 سنوات، فتمثل 25% (25 مشاركاً)، ما يعني تمثيلاً معتدلاً للكوادر الشابة. هذا التوزيع يعزز من تنوع الآراء ويتيح تحليلاً شاملاً من حيث الخبرات المختلفة المتعلقة بتأثير القيادة الفاعلة على أداء الشركة.



شكل 6 توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

### 3.4 صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال اختبار صدق الاتساق الداخلي.

جدول 2 نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي

| KMO and Bartlett's Test                          |                    |          |
|--------------------------------------------------|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | .931     |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 2872.702 |
|                                                  | df                 | 300      |
|                                                  | Sig.               | .000     |

تُظهر نتائج اختبار صدق أداة الدراسة، والمعتمد على اختبار صدق الاتساق الداخلي، أن الأداة تتمتع بصدق مرتفع. فقد أظهرت قيمة قياس كايير-ماير-أولكين (KMO) بمقدار 0.931، وهو ما يُعتبر مؤشراً قوياً على ملائمة العينة للاختبار وتوافر التوزيع المناسب للبيانات. كما أظهرت نتائج اختبار Bartlett's للكرات السطحية (Chi-Square) قيمة عالية تقدر بـ 2872.702، مع درجة حرية 300، مما يشير إلى أن البيانات تتبع الهيكل المترابط المطلوب للاختبار. كما أن القيمة الإحصائية (.Sig.) بلغت 0.000، مما يدل على وجود ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات، وبالتالي يُعتبر الاختبار دليلاً على صدق أداة الدراسة في قياس ما تهدف إلى قياسه.

#### 4.4 ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ.

##### جدول 3 نتائج اختبار ثبات الدراسة

| المحور                        | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|-------------------------------|--------------|--------------------|
| اتخاذ القرارات الفعّالة       | 5 عبارات     | 0.924              |
| التواصل الفعّال               | 5 عبارات     | 0.919              |
| التوجيه والإرشاد              | 5 عبارات     | 0.927              |
| التحفيز وخلق بيئة عمل إيجابية | 5 عبارات     | 0.912              |
| أداء الشركات                  | 5 عبارات     | 0.939              |
| معامل ألفا كرونباخ الكلي      | 25 عبارة     | 0.984              |

تشير نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ إلى أن الأداة تتمتع بثبات عالي. فقد أظهرت الأبعاد الفردية للأداة معاملات ألفا كرونباخ تتراوح بين 0.912 و 0.927، مما يعكس موثوقية قوية لجميع الأبعاد الأربعة (اتخاذ القرارات الفعّالة، التواصل الفعّال، التوجيه والإرشاد، والتحفيز وخلق بيئة عمل إيجابية). كما أن معامل ألفا كرونباخ لمتغير أداء الشركات بلغ 0.939، وهو أيضاً مؤشر ممتاز على الثبات. بالإضافة إلى ذلك، فإن

معامل ألفا كرونباخ الكلي للأداة بلغ 0.984، مما يدل على أن الأداة ككل تتمتع بثبات عالٍ وموثوقية قوية في قياس المتغيرات المدروسة.

#### 5.4 التحليل الوصفي لمخاور الاستبيان

أولاً: القيادة الفعالة:

##### اتخاذ القرارات الفعالة

جدول 4 استجابات عينة الدراسة على

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                                                 |
|-------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 0.84057           | 3.77%           | اتخاذ القرارات الفعالة                                                  |
| 0.97292           | 3.77%           | القائد يتخذ القرارات بناءً على بيانات وتحليلات دقيقة.                   |
| 0.91954           | 3.73            | القائد يضع البدائل المناسبة قبل اتخاذ القرارات.                         |
| 1.01359           | 3.73            | يتم إشراك الفريق في عملية اتخاذ القرار.                                 |
| 0.94596           | 3.71            | القرارات التي يتخذها القائد تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. |
| 0.94383           | 3.91            | القائد يتحمل المسؤولية عن القرارات المتخذة.                             |

أظهرت نتائج استجابات عينة الدراسة في محور "اتخاذ القرارات الفعالة" متوسطات مرتفعة تدل على تقييم

إيجابي لعملية اتخاذ القرارات في الشركة. بلغ المتوسط العام للعبارة المتعلقة بالقرار الفعال 3.77 مع انحراف معياري

0.84057، مما يعكس اتفاقاً قوياً من قبل المشاركين حول دقة القرارات المستندة إلى البيانات والتحليلات، بالإضافة

إلى إشراك الفريق في هذه القرارات. كما تميزت العبارات التي تناولت تحمل القائد المسؤولية عن القرارات، حيث حصلت

على أعلى تقييم (3.91) مع انحراف معياري 0.94383، مما يشير إلى قناعة الموظفين بأن القائد يتخذ قرارات

مدروسة ومسؤولة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

## التواصل الفعال

جدول 5 استجابات عينة الدراسة على التواصل الفعال

| العبارة                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| القائد يوضح المهام والتوقعات بشكل دقيق.               | 4.05            | 0.84537           |
| يتم تقديم التغذية الراجعة للموظفين بانتظام.           | 4.01            | 0.87033           |
| القائد يعزز التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق.         | 3.8             | 0.93203           |
| وسائل التواصل المستخدمة في الشركة فعالة وسهلة الوصول. | 4.07            | 0.84393           |
| القائد يشجع على تبادل الأفكار والمقترحات بين الفريق.  | 4.12            | 0.80754           |

تُظهر نتائج استجابات العينة في محور "التواصل الفعال" تقييماً إيجابياً للقائد في تعزيز بيئة تواصل مفتوحة وفعالة. تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.8 و4.12، حيث أظهرت العبارات المتعلقة بالتواصل المفتوح وتبادل الأفكار وتوضيح المهام والتوقعات درجات عالية من الرضا. كانت أعلى درجة في عبارة "القائد يشجع على تبادل الأفكار والمقترحات بين الفريق" (4.12) مع انحراف معياري منخفض (0.80754)، مما يعكس فعالية القائد في تحفيز التواصل الإبداعي والمشاركة بين الفريق.

## التوجيه والإرشاد

جدول 6 استجابات عينة الدراسة على التوجيه والإرشاد

| العبارة                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| القائد يقدم توجيهات واضحة عند تنفيذ المهام.       | 4.1             | 0.79772           |
| القائد يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم المهنية. | 3.98            | 0.86433           |
| يتم تقديم الدعم الفني والإرشادي عند الحاجة.       | 3.88            | 0.89081           |
| القائد يحدد أهدافاً واضحة لكل عضو في الفريق.      | 3.95            | 0.86894           |
| يتم توفير فرص للتدريب المستمر تحت إشراف القائد.   | 3.87            | 0.90626           |

أظهرت استجابات العينة في محور "التوجيه والإرشاد" أيضاً نتائج إيجابية، حيث تراوحت المتوسطات بين 3.87 و4.1، مما يشير إلى فعالية القائد في تقديم توجيهات واضحة ودعمه المستمر للموظفين. العبارات التي تناولت

تقديم الدعم الفني والإرشادي أو تطوير مهارات الموظفين حصلت على متوسطات متقاربة تتراوح حول 3.9، مما يدل على اهتمام القائد بتوجيه الفريق ودعمه لتحقيق أهدافه الفردية والجماعية. حصلت العبارة المتعلقة بتقديم توجيهات واضحة (4.1) على أعلى متوسط.

### التحفيز وخلق بيئة عمل إيجابية

جدول 7 استجابات عينة الدراسة على التحفيز وخلق بيئة عمل إيجابية

| العبارة                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| القائد يعزز الحوافز لتحفيز الموظفين على الإنجاز.                | 3.98            | 0.81625           |
| بيئة العمل تشجع على التعاون والابتكار.                          | 3.94            | 0.83871           |
| يتم تقدير الجهود الفردية والجماعية بشكل دوري.                   | 4.01            | 0.8226            |
| القائد يحرص على تحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين. | 3.68            | 1.07196           |
| الموظفون يشعرون بالرضا والثقة أثناء العمل.                      | 3.72            | 0.97525           |

تُظهر نتائج محور "التحفيز وخلق بيئة عمل إيجابية" أن القائد يحقق بيئة عمل مشجعة وداعمة للموظفين، حيث تراوحت المتوسطات بين 3.68 و 4.01. العبارات التي تناولت تحفيز الموظفين على الإنجاز وتقدير جهودهم بشكل دوري حققت أعلى درجات الرضا (4.01) مع انحراف معياري منخفض (0.8226). كما تم الإشارة إلى وجود بيئة عمل تعزز التعاون والابتكار، مع تقييم جيد أيضاً للحرص على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية (3.68).

### ثانياً: أداء الشركات

جدول 8 استجابات عينة الدراسة على أداء الشركات

| العبارة                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| الشركة تحقق أهدافها المالية بكفاءة.                       | 3.65            | 0.95743           |
| العمليات التشغيلية تتم بفعالية وتساهم في تحسين الإنتاجية. | 3.56            | 1.09471           |
| العملاء يعبرون عن رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة.          | 3.58            | 1.05582           |

|         |      |                                                      |
|---------|------|------------------------------------------------------|
| 0.91954 | 3.77 | الشركة تواكب التغيرات في السوق وتتبنى الابتكار.      |
| 0.90849 | 3.73 | الموارد البشرية تُدار بشكل يعزز الأداء العام للشركة. |

أظهرت نتائج استجابات العينة في محور "أداء الشركات" تقييماً متوسطاً إلى جيد حول الأداء العام للشركة.

تراوحت المتوسطات بين 3.56 و 3.77، حيث تم تقييم الأداء المالي والعمليات التشغيلية والابتكار بشكل إيجابي،

مما يدل على فعالية في تحقيق الأهداف المالية والتكيف مع التغيرات في السوق. حصلت العبارة المتعلقة بتواكب الشركة

للتغيرات في السوق (3.77) على أعلى متوسط، مما يشير إلى قدرة الشركة على تبني الابتكار وتحقيق الأداء المتميز في

بيئة الأعمال المتغيرة.

## 6.4 العلاقة بين متغيرات الدراسة

جدول 9 العلاقة بين متغيرات الدراسة

### Correlations

| الشركات أداء                  | عمل بيئة وخلق التحفيز<br>إيجابية | والإرشاد التوجيه | الفعال التواصل | الفعالة القرارات اتخاذ |                     |                               |
|-------------------------------|----------------------------------|------------------|----------------|------------------------|---------------------|-------------------------------|
| الشركات أداء                  | .878**                           | .822**           | .828**         | 1                      | Pearson Correlation | الفعالة القرارات اتخاذ        |
|                               | .000                             | .000             | .000           |                        | Sig. (2-tailed)     |                               |
|                               | 100                              | 100              | 100            | 100                    | N                   |                               |
| الفعال التواصل                | .790**                           | .853**           | 1              | .828**                 | Pearson Correlation | الفعال التواصل                |
|                               | .000                             | .000             |                | .000                   | Sig. (2-tailed)     |                               |
|                               | 100                              | 100              | 100            | 100                    | N                   |                               |
| والإرشاد التوجيه              | .889**                           | 1                | .853**         | .822**                 | Pearson Correlation | والإرشاد التوجيه              |
|                               | .000                             |                  | .000           | .000                   | Sig. (2-tailed)     |                               |
|                               | 100                              | 100              | 100            | 100                    | N                   |                               |
| إيجابية عمل بيئة وخلق التحفيز | 1                                | .889**           | .790**         | .878**                 | Pearson Correlation | إيجابية عمل بيئة وخلق التحفيز |
|                               |                                  | .000             | .000           | .000                   | Sig. (2-tailed)     |                               |
|                               | 100                              | 100              | 100            | 100                    | N                   |                               |
| الشركات أداء                  | .885**                           | .773**           | .665**         | .784**                 | Pearson Correlation | الشركات أداء                  |
|                               | .000                             | .000             | .000           | .000                   | Sig. (2-tailed)     |                               |
|                               | 100                              | 100              | 100            | 100                    | N                   |                               |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تُظهر نتائج جدول 9 وجود علاقات قوية ومؤثرة بين مختلف متغيرات الدراسة، حيث تتراوح قيم معامل الارتباط "بيرسون" بين 0.665 و0.889 لجميع المحاور. تتضح أقوى العلاقات بين "التحفيز وخلق بيئة عمل إيجابية" وبقية المتغيرات، حيث تتراوح قيم الارتباط بين 0.790 و0.885، مما يشير إلى تأثير كبير لهذا المحور في تعزيز باقي العوامل. كما تبين أن "اتخاذ القرارات الفعّالة" و"التوجيه والإرشاد" لهما ارتباطات قوية مع "أداء الشركات" (0.784 و0.773 على التوالي)، مما يعكس أهمية اتخاذ القرارات المدروسة والتوجيه الفعّال في تحسين أداء الشركات. جميع العلاقات بين المتغيرات كانت ذات دلالة إحصائية عالية ( $p < 0.01$ )، مما يثبت وجود ارتباطات قوية ومؤثرة بين المحاور المختلفة في الدراسة.

#### 7.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفاعلة وأداء الشركة.

| Model Summary |                   |          |                   |                            |
|---------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model         | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1             | .828 <sup>a</sup> | .686     | .683              | .50017                     |

a. Predictors: (Constant), القيادة الفاعلة

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في جدول "Model Summary" إلى وجود علاقة قوية بين القيادة الفاعلة وأداء الشركة، حيث بلغ معامل الارتباط "R" قيمة 0.828، مما يدل على وجود علاقة إيجابية كبيرة بين المتغيرين. كما أن قيمة "R Square" البالغة 0.686 تشير إلى أن القيادة الفاعلة تفسر حوالي 68.6% من التباين في أداء الشركة، مما يعكس تأثير القيادة الفاعلة الكبير على تحسين الأداء. إضافةً إلى ذلك، فإن القيمة المعدلة لـ "R Square" (0.683) تعزز دقة النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرات

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |         |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
| 1                  | Regression | 53.507         | 1  | 53.507      | 213.881 | .000 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 24.517         | 98 | .250        |         |                   |
|                    | Total      | 78.024         | 99 |             |         |                   |

a. Dependent Variable: الشركات أداء

b. Predictors: (Constant), الفاعلة القيادة

تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفاعلة وأداء الشركات.

حيث أظهرت قيمة "F" (213.881) أن النموذج التفسيري للقيادة الفاعلة قادر على تفسير التباين في أداء الشركات

بشكل قوي. كما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) بلغت 0.000، وهو ما يدل على أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية أقل من 0.05. وبالتالي، يمكن القول بأن القيادة الفاعلة تؤثر بشكل كبير في تحسين أداء الشركات.

| Coefficients <sup>a</sup> |                 |                             |            |                           |      |
|---------------------------|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|------|
| Model                     |                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | Sig. |
|                           |                 | B                           | Std. Error | Beta                      |      |
| 1                         | (Constant)      | -.237                       | .271       |                           | .385 |
|                           | الفاعلة القيادة | .999                        | .068       | .828                      | .000 |

a. Dependent Variable: الشركات أداء

تشير نتائج تحليل المعاملات (Coefficients) إلى أن القيادة الفاعلة لها تأثير إيجابي كبير على أداء الشركات.

حيث أن المعامل غير الموحد للقيادة الفاعلة بلغ 0.999، مما يدل على أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في القيادة

الفاعلة تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.999 في أداء الشركات. كما أن معامل بيتا القياسي (Beta) بلغ 0.828، مما يدل

على أن القيادة الفاعلة تشكل عاملاً قوياً في تحسين أداء الشركات. إضافة إلى ذلك، كانت قيمة "t" (14.625)

وقيمة "Sig." (0.000) دالة إحصائية، مما يؤكد أن التأثير كبير ودال إحصائياً على أداء الشركات.

## قائمة المراجع

1. أحمد مهدي، ر. (2018). نظريات القيادة. متاح على: <https://www.uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/8/8-2010-02-05:12-10-02-am.pptx>
2. حسين آل قماش، ع. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 36(12)، 394-423.
3. عثمان بن ناصر و خليل عبد الحميد ياغي. (2020). إدارة المشاريع بين المنهجية التقليدية والمنهجية الحديثة (دراسة مقارنة). مؤتمرات الآداب والعلوم الإنسانية والطبيعية. شبكة المؤتمرات العربية. متاح على: <http://proceedings.org/akn/index.php/art/articale/view/380>
4. محمد زرقون والحاج عرابة. (2015). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 1(1)، 121-132.
5. مكتبتك - شبكة المعلومات العربية. (2023). متاح على: <https://www.maktabtk.com>
6. Karauri Lena، و Kyongo Joanes. (2024). Impact of Effective Leadership on Organisational Performance: An Empirical Investigation. *Open Journal of Leadership* 13(01):30-38.
7. حسين باشيوة. (2016). معايير جودة القيادة الإدارية الفاعلة في تطوير الأداء التعليمي للمعلمين في مدرسة القرن ( 21 ) في ضوء فلسفة الجودة والتميز. *المجلة العربية للجودة والتميز*، 133 - 204.
8. خالد المطيري. (2021). القيادة الفاعلة لدى الطلاب وأثرها على ريادة الأنشطة الطلابية بجامعة حائل وسبل تطويرها. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 21(2)، 226 - 240.
9. رحالية بلال. (2022). المسؤولية الاجتماعية ودورها في رفع فعالية الأداء الاقتصادي للشركات: دراسة ميدانية لعدد من الشركات الاقتصادية. *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، 207 - 215.
10. طمان عرفات طلعت. (2015). أثر الضغوط المالية على أداء الشركات أثناء الأزمات المالية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 325-374.
11. عباس بليدي. (2017). كفاءة إدارة الخزانة وأثرها على أداء الشركات: إطار مفاهيمي. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 485 - 503.

12. عمر المناصير. (2018). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية. الأردن: عمادة البحث العلمي والدراسات العليا.
13. فاضل السعيد. (2023). القيادة الفاعلة وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة حالة في دائرة صحة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 355 – 378.
14. فاضل عباس السعيد. (2023). القيادة الفاعلة وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة حالة في دائرة صحة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19(3)، 355 – 378.
15. فايز الأسمر. (2019). القيادة الفاعلة لمكاتب التعليم. الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، 20 – 60.
16. فايز الأسمر. (2020). القيادة الفاعلة لمكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 45 – 79.
17. مارتينا جميل صبحي. (2023). استغلال الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الشركات. أعمال المؤتمر العلمي الرابع: تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي في مؤسسات المعلومات، جامعة بني سويف – كلية الآداب، 581 – 595.
18. محمد البشير عبد الهادي. (2010). أثر القيادة الإدارية في السلوك التنظيمي في المؤسسة. هيئة علماء السودان، 35 – 54.
19. محمد البشير محمد عبد الهادي. (2010). أثر القيادة الإدارية في السلوك التنظيمي في المؤسسة. مجلة المنبر، 35 – 54.
20. محمد عوض اسماعيل. (2019). القيادة الادارية الفاعلة وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مجلة الدراسات المستدامة، 1 – 13.
21. محمود شطر محمد. (2023). دور القيادة الفاعلة في الحد من التوتر الإبداعي لمتخذي القرار: بحث تحليلي في مستشفى بعقوبة العام. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 19(4)، 372 – 402.
22. محمود محمد سالم. (2015). دليل إداري التعليم العالي: القيادة الفاعلة والإدارة في الجامعات والكليات. مجلة الإدارة التربوية، 353 – 355.
23. نهاية نبيل عرفة أبو عقيل. (2015). إستراتيجيات إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى القيادة الفاعلة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة النرقاء. الأردن: كلية الدراسات العليا الجامعة الهاشمية.

24. هدى لطفي الديسي. (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموهبة في تطوير القيادة الفاعلة : دراسة حالة في مجموعة طلال أبو غزالة. الأردن: جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والاعمال.

## الملاحق

### الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 25 سنة

☐ من 25 إلى 34 سنة

☐ من 35 إلى 44 سنة

☐ 45 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي:

☐ إداري

☐ فني

☐ مدير

سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

### الجزء الثاني: القيادة الفاعلة

| العبرة                                                                  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| أولاً: اتخاذ القرارات الفعالة                                           |            |       |       |           |                |
| القائد يتخذ القرارات بناءً على بيانات وتحليلات دقيقة.                   |            |       |       |           |                |
| القائد يضع البدائل المناسبة قبل اتخاذ القرارات.                         |            |       |       |           |                |
| يتم إشراك الفريق في عملية اتخاذ القرار.                                 |            |       |       |           |                |
| القرارات التي يتخذها القائد تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. |            |       |       |           |                |
| القائد يتحمل المسؤولية عن القرارات المتخذة.                             |            |       |       |           |                |
| ثانياً: التواصل الفعال                                                  |            |       |       |           |                |
| القائد يوضح المهام والتوقعات بشكل دقيق.                                 |            |       |       |           |                |
| يتم تقديم التغذية الراجعة للموظفين بانتظام.                             |            |       |       |           |                |

|                                       |  |  |  |  |                                                                 |
|---------------------------------------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------|
|                                       |  |  |  |  | القائد يعزز التواصل المفتوح بين أعضاء الفريق.                   |
|                                       |  |  |  |  | وسائل التواصل المستخدمة في الشركة فعالة وسهلة الوصول.           |
|                                       |  |  |  |  | القائد يشجع على تبادل الأفكار والمقترحات بين الفريق.            |
| ثالثًا: التوجيه والإرشاد              |  |  |  |  |                                                                 |
|                                       |  |  |  |  | القائد يقدم توجيهات واضحة عند تنفيذ المهام.                     |
|                                       |  |  |  |  | القائد يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم المهنية.               |
|                                       |  |  |  |  | يتم تقديم الدعم الفني والإرشادي عند الحاجة.                     |
|                                       |  |  |  |  | القائد يحدد أهدافًا واضحة لكل عضو في الفريق.                    |
|                                       |  |  |  |  | يتم توفير فرص للتدريب المستمر تحت إشراف القائد.                 |
| رابعًا: التحفيز وخلق بيئة عمل إيجابية |  |  |  |  |                                                                 |
|                                       |  |  |  |  | القائد يعزز الحوافز لتحفيز الموظفين على الإنجاز.                |
|                                       |  |  |  |  | بيئة العمل تشجع على التعاون والابتكار.                          |
|                                       |  |  |  |  | يتم تقدير الجهود الفردية والجماعية بشكل دوري.                   |
|                                       |  |  |  |  | القائد يحرص على تحقيق توازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين. |
|                                       |  |  |  |  | الموظفون يشعرون بالرضا والثقة أثناء العمل.                      |

### الجزء الثالث: أداء الشركات

| العبرة                                                    | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الشركة تحقق أهدافها المالية بكفاءة.                       |            |       |       |           |                |
| العمليات التشغيلية تتم بفعالية وتساهم في تحسين الإنتاجية. |            |       |       |           |                |
| العملاء يعبرون عن رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة.          |            |       |       |           |                |
| الشركة تواكب التغيرات في السوق وتبني الابتكار.            |            |       |       |           |                |
| الموارد البشرية تُدار بشكل يعزز الأداء العام للشركة.      |            |       |       |           |                |