

عنوان المشروع

تأثير أنماط قيادة المشاريع على جودة الخدمات التشغيلية المقدمة من فرق العمل في الشركات السعودية متعددة الجنسيات

أسم الطالب

عبدالرحمن هادي زيلع

الرقم الجامعي

233000765

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني

2026 - 2025

فهرس المحتويات

-	الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج
-	المقدمة 38
-	توصيف عينة الدراسة (الاحصاء الوصفي لعينة الدراسة) 39-38
-	اختبارات الصدق والثبات للاستبيان 40-39
-	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث 42-40
-	اختبار T للعينة الواحدة 43-42
-	اختبار الفرضيات 45-43
-	تحليل الانحدار الخطي المتعدد 46-45
-	ربط نتائج الدراسة بالدراسات السابقة 46
-	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
-	المقدمة 48
-	الاستنتاجات 49-48
-	التوصيات 49
-	حدود البحث 50-49
-	الدراسات المستقبلية 50
-	قائمة المراجع 54-51
-	الملاحق 61-55

فهرس الأشكال

-	الشكل (1) النموذج المفاهيمي للدراسة 16
-	الشكل (3): المتوسطات الحسابية لأنماط قيادة المشاريع 41
-	الشكل (3): المتوسطات الحسابية لأنماط قيادة المشاريع 41
-	الشكل (4): نتائج اختبار T للعينة الواحدة لأبعاد الدراسة 43
-	الشكل (5): نتائج اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون 44
-	الشكل (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد 45

فهرس الجداول

- الجدول (1): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية..... 38
- الجدول (2): قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة 39
- الجدول (3): المتوسطات الحسابية لأنماط قيادة المشاريع 41
- الجدول (4): نتائج اختبار T للعينة الواحدة لأبعاد الدراسة 43
- الجدول (5): نتائج اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون 44
- الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد 45

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. يتضمن الفصل توصيفاً لعينة الدراسة، واختبارات الصدق والثبات للاستبيان، بالإضافة إلى الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، واختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

توصيف عينة الدراسة (الإحصاء الوصفية لعينة البحث)

تم جمع البيانات من عينة بلغت 250 مستجيباً من قادة المشاريع وأعضاء فرق العمل في الشركات السعودية متعددة الجنسيات. يوضح الجدول (1) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية.

الجدول (1): التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير الديموغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	175	70%
	أنثى	75	30%
العمر	أقل من 30 سنة	72	28.8%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	110	44%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50	20%
	50 سنة فأكثر	18	7.2%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	172	68.8%
	ماجستير	55	22%
	دكتوراه	12	4.8%
	أخرى	11	4.4%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	71	28.4%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	101	40.4%
	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	44	17.6%
	15 سنة فأكثر	34	13.6%
المسمى الوظيفي	عضو فريق عمل	174	69.6%
	قائد مشروع /مدير مشروع	45	18%
	مدير قسم تشغيلي	31	12.4%

يوضح الجدول (1) أن غالبية عينة الدراسة من الذكور (70.0%)، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من 30 إلى أقل من 40 سنة (44.0%). كما أن معظم المستجيبين يحملون درجة البكالوريوس (68.8%)، ولديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات (40.4%). ويشكل أعضاء فريق العمل النسبة الأكبر من العينة (69.6%). تعكس هذه التوزيعات طبيعة بيئة العمل في الشركات السعودية متعددة الجنسيات، حيث يغلب عليها العنصر الذكوري، وتتركز الخبرات في الفئات المتوسطة، مع هيمنة للمؤهلات الجامعية الأولى.

اختبارات الصدق والثبات للاستبيان

لضمان جودة البيانات وموثوقية أداة الدراسة، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات للاستبيان. تم التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل الفقرات. أما صدق البناء، فتم التحقق باستخدام التحليل العاملي. فيما يتعلق بالثبات، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة، وكذلك للاستبيان ككل. يوضح الجدول (2) قيم معامل ألفا كرونباخ.

الجدول (2): قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

البعد	معامل ألفا كرونباخ
القيادة التحويلية	0.777
القيادة التبادلية	0.809
القيادة الخدمية	0.786
القيادة الموقفية	0.790
قيادة التطوير والتدريب	0.803
متوسط انماط القيادة (المتغير المستقل)	0.793
الاعتمادية	0.932
سرعة الاستجابة	0.932
الكفاءة	0.932
الأمان	0.932
التعاطف	0.932
الملموسية	0.932
متوسط جودة الخدمات التشغيلية (المتغير التابع)	0.932

تشير قيم معامل ألفا كرونباخ في الجدول (2) إلى أن جميع أبعاد الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية، حيث تجاوزت جميع القيم الحد المقبول (0.70). وهذا يدل على أن فقرات الاستبيان متسقة داخلياً وموثوقة في قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، مما يعزز الثقة في النتائج التي سيتم التوصل إليها.

التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي (EFA & CFA):

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتأكد من صدق البناء للاستبيان، أي مدى قياس الفقرات للأبعاد التي يفترض أنها تقيسها. أظهرت النتائج مؤشرات مطابقة جيدة للنموذج، مما يؤكد صدق البناء للاستبيان، وقد تبينت قيم مؤشرات المطابقة كالتالي:

$$\text{Chi-square/df} < 3, \text{GFI} > 0.90, \text{CFI} > 0.90, \text{RMSEA} < 0.08$$

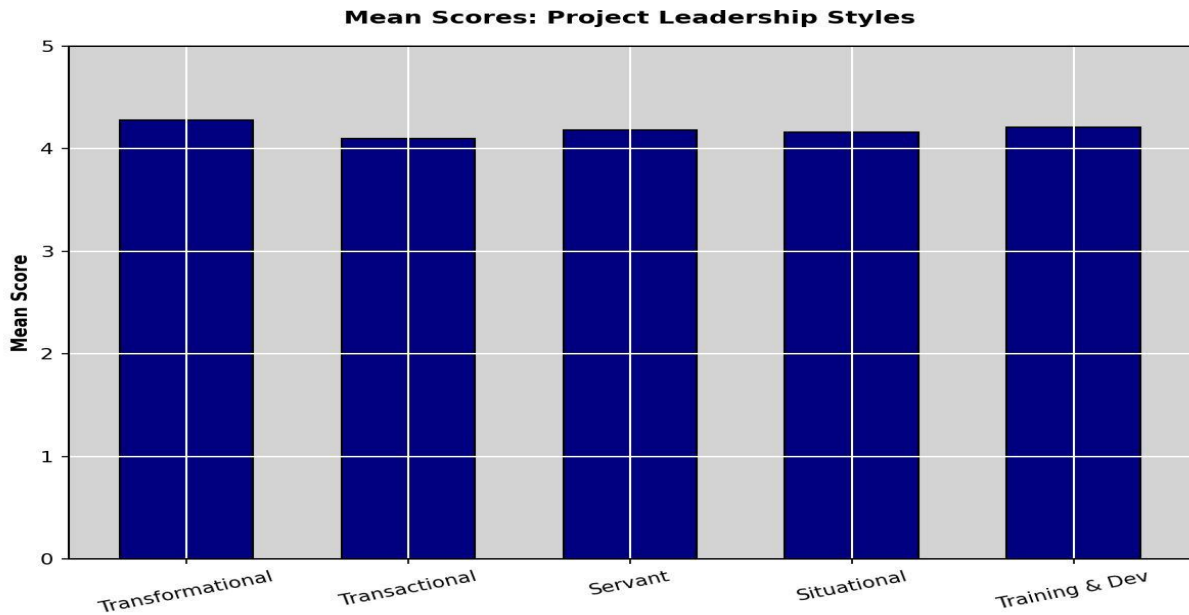
هذه المؤشرات تدعم البنية المفاهيمية للاستبيان وتؤكد أن الأبعاد المقترحة في الإطار النظري تتوافق مع البيانات المجمعة.

الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث والإجابة على أسئلة البحث

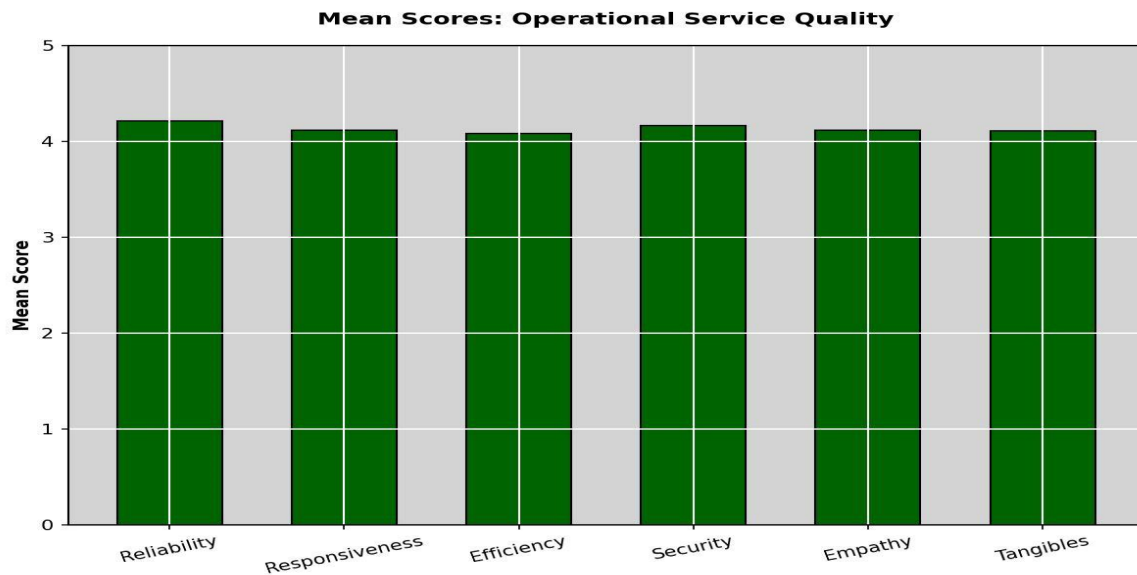
يعرض هذا الجزء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية، وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة المتعلقة بمستوى كل بعد. يوضح الجدول (3) هذه الإحصائيات.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

المتغير / البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أنماط قيادة المشاريع		
القيادة التحويلية	4.280	0.485
القيادة التبادلية	4.101	0.519
القيادة الخدمية	4.185	0.509
القيادة الموقفية	4.159	0.502
قيادة التدريب والتطوير	4.209	0.511
المتوسط الكلي لأنماط القيادة	4.187	0.458
جودة الخدمات التشغيلية		
الاعتمادية	4.210	0.520
سرعة الاستجابة	4.114	0.515
الكفاءة	4.080	0.514
الأمان	4.166	0.498
التعاطف	4.118	0.535
الملموسية	4.108	0.532
المتوسط الكلي لجودة الخدمات	4.133	0.448



الجدول (3): المتوسطات الحسابية لأنماط قيادة المشاريع



الجدول (3): المتوسطات الحسابية لأبعاد جودة الخدمات التشغيلية

يوضح الجدول (3) أن جميع أبعاد أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة نسبياً (أكثر من 4.00 على مقياس ليكرت الخماسي)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على وجود هذه الأنماط ومستوى جودة الخدمات. يظهر أن القيادة التحويلية هي النمط الأكثر شيوعاً

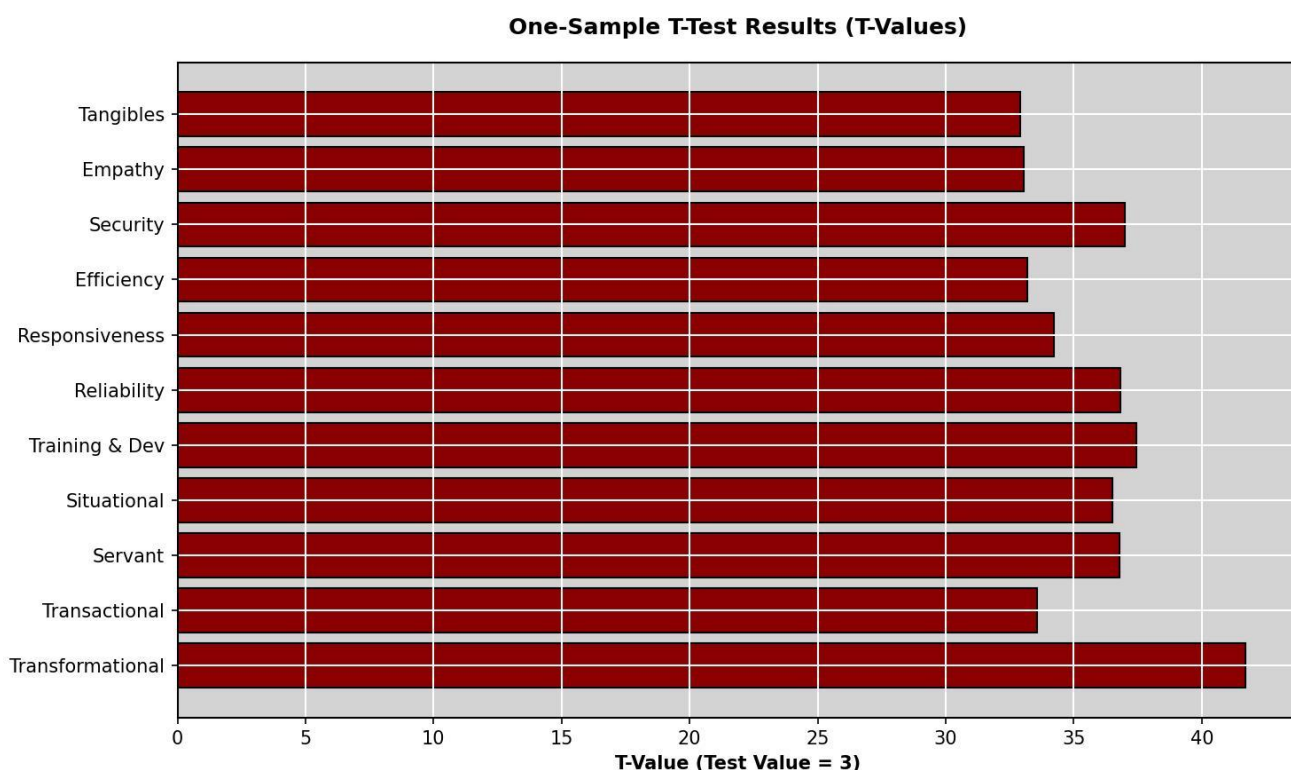
بمتوسط (4.280)، تليها قيادة التدريب والتطوير (4.209). أما بالنسبة لجودة الخدمات، فقد جاءت الاعتمادية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.210)، مما يعكس أهمية تقديم الخدمات بدقة وموثوقية في الشركات السعودية متعددة الجنسيات

اختبار T للعينة الواحدة (One-Sample T-Test):

لتقييم ما إذا كانت متوسطات استجابات أفراد العينة لأبعاد أنماط القيادة وجودة الخدمات التشغيلية تختلف بشكل دال إحصائيًا عن النقطة المحايدة في مقياس ليكرت (وهي القيمة 3)، تم إجراء اختبار T للعينة الواحدة. يوضح الجدول (4) نتائج هذا الاختبار.

الجدول (4): نتائج اختبار T للعينة الواحدة لأبعاد الدراسة (مقارنة بالمتوسط 3)

المتغير/ البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري (SD)	قيمة T	مستوى الدلالة p-) (value
القيادة التحويلية	4.280	0.485	***41.711	001. >
القيادة التبادلية	4.101	0.519	***33.573	001. >
القيادة الخدمية	4.185	0.509	***36.785	001. >
القيادة الموقفية	4.159	0.502	***36.507	001. >
قيادة التدريب والتطور	4.209	0.511	***37.444	001. >
المتوسط الكلي لأنماط القيادة	4.187	0.458	***40.946	001. >
الاعتمادية	4.210	0.520	***36.820	001. >
سرعة الاستجابة	4.114	0.515	***34.212	001. >
الكفاءة	4.080	0.514	***33.193	001. >
الأمان	4.166	0.498	***36.988	001. >
التعاطف	4.118	0.535	***33.042	001. >
الملموسية	4.108	0.532	***32.905	001. >
المتوسط الكلي لجودة الخدمات	4.133	0.448	***39.965	001. >



الشكل (4): نتائج اختبار T للعينة الواحدة لأبعاد الدراسة

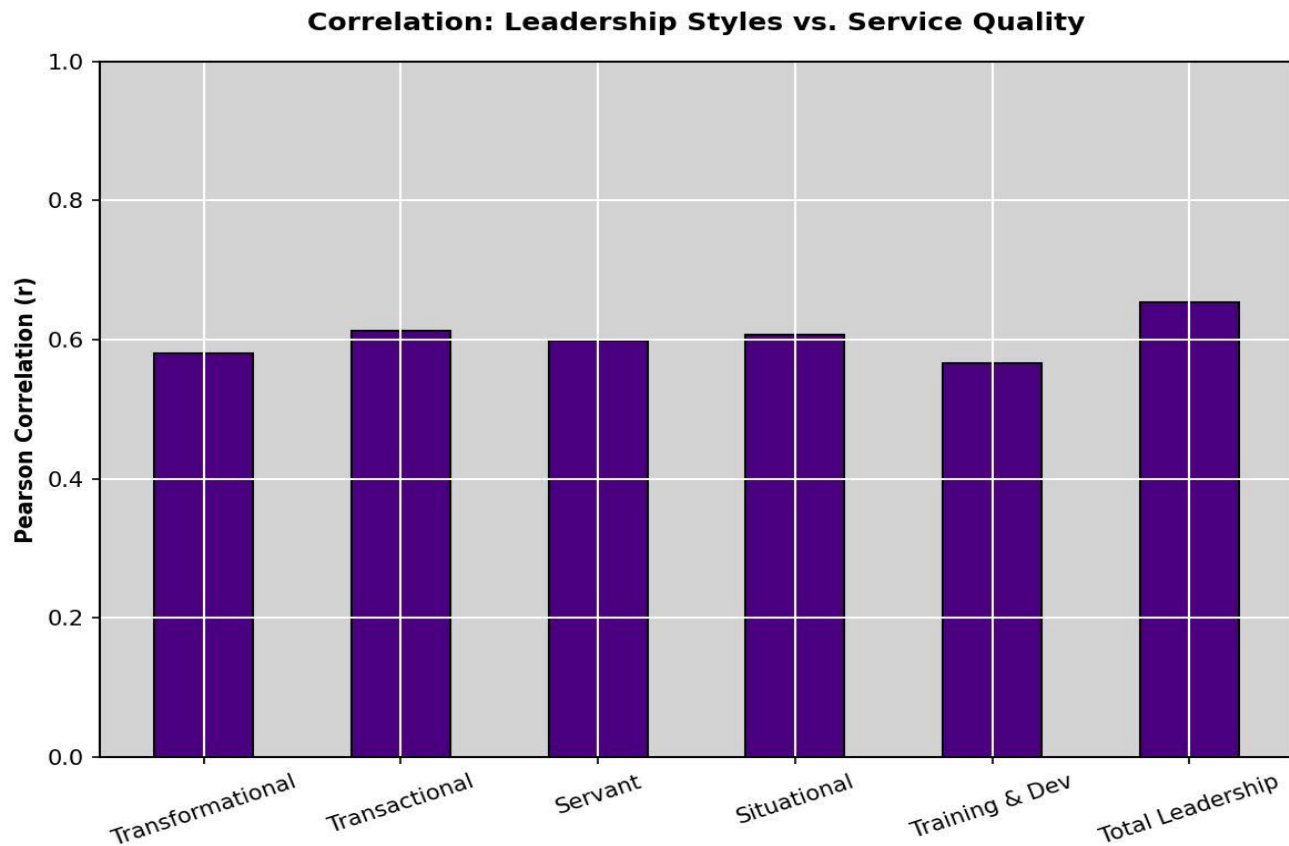
وضحت نتائج الجدول (4) أن جميع المتوسطات الحسابية لأبعاد أنماط القيادة وجودة الخدمات التشغيلية، بالإضافة إلى المتوسطات الكلية لكل من المتغيرين، تختلف بشكل دال إحصائيًا عن النقطة المحايدة (3) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تشير قيم T المرتفعة وقيم p-value المنخفضة جدًا إلى أن أفراد العينة يميلون بشكل كبير إلى الموافقة على العبارات المتعلقة بهذه الأبعاد، مما يؤكد أن أنماط القيادة المذكورة وجودة الخدمات التشغيلية يتم ممارستها وتقييمها بدرجة عالية في الشركات السعودية متعددة الجنسيات.

اختبار الفرضيات

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية للدراسة، وذلك لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية. يوضح الجدول (5) نتائج اختبار الفرضيات.

الجدول (5): نتائج اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون

النتيجة	قيمة (p-value)	معامل الارتباط (r)	الفرضية
			الفرضية الرئيسية
مقبولة	$\alpha \leq 0.05$	***0.654	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية.
			الفرضيات الفرعية
مقبولة	$\alpha \leq 0.05$	***0.581	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وجودة الخدمات التشغيلية.
مقبولة	$\alpha \leq 0.05$	***0.613	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية وجودة الخدمات التشغيلية.
مقبولة	$\alpha \leq 0.05$	***0.599	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخدمية وجودة الخدمات التشغيلية.
مقبولة	$\alpha \leq 0.05$	***0.607	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الموقفية وجودة الخدمات التشغيلية.
مقبولة	$\alpha \leq 0.05$	***0.566	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيادة التدريب والتطوير وجودة الخدمات التشغيلية.



الشكل (5): نتائج اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون

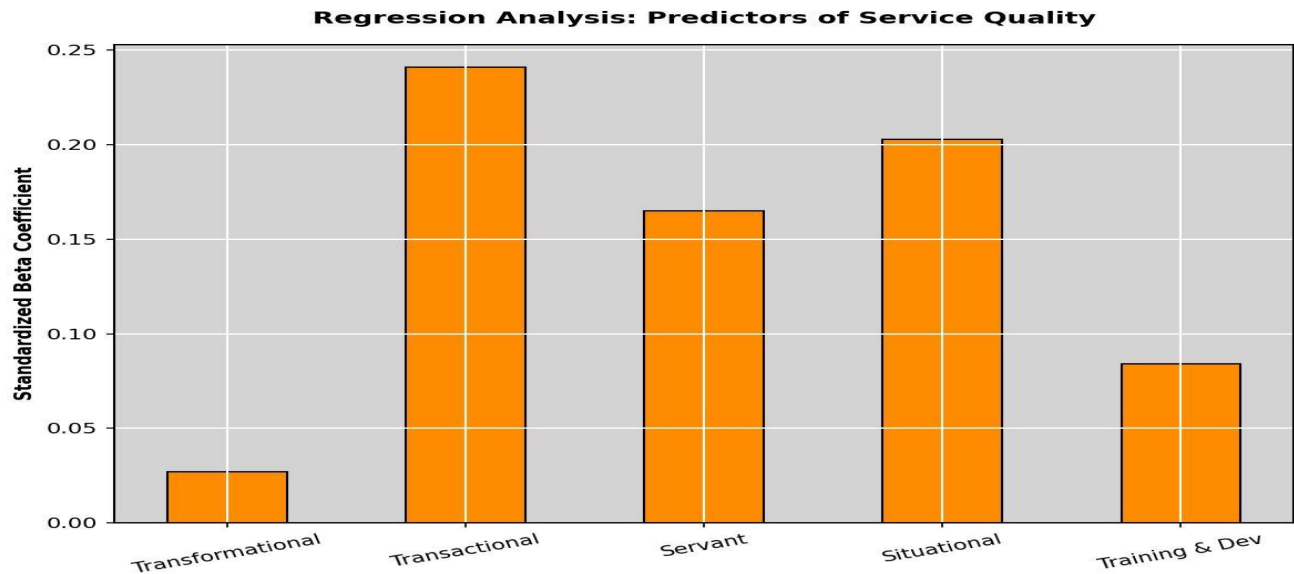
تظهر نتائج الجدول (5) أن هناك علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية قوية بين جميع أنماط قيادة المشاريع (التحويلية، التبادلية، الخدمية، الموقفية، وقيادة التدريب والتطوير) وجودة الخدمات التشغيلية. جميع قيم (p-value) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد قبول جميع الفرضيات الفرعية والرئيسية. كما أن معامل الارتباط الكلي لأنماط القيادة مع جودة الخدمات التشغيلية بلغ (0.654)، وهي قيمة تشير إلى علاقة إيجابية قوية جدًا.

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis)

لتحليل الأثر المشترك لأنماط قيادة المشاريع على جودة الخدمات التشغيلية، تم تطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression). يهدف هذا التحليل إلى تحديد مساهمة كل نمط قيادي بشكل مستقل في التباين الملاحظ في جودة الخدمات، مع ضبط تأثير الأنماط الأخرى. توضح نتائج هذا التحليل في الجدول (6).

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغير المستقل	معامل الانحدار غير الموحد (B)	الخطأ المعياري (SE)	قيمة (t)	معامل الانحدار الموحد (Beta)	مستوى الدلالة p-value
القيادة التحويلية	0.025	0.010	2.604	0.027	*05. >
القيادة التبادلية	0.208	0.026	7.980	0.241	*001. >
القيادة الخدمية	0.145	0.022	6.522	0.165	*001. >
القيادة الموقفية	0.181	0.025	7.285	0.203	*001. >
قيادة التدريب والتطوير	0.074	0.016	4.538	0.084	*001. >



الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

ملاحظة: تشير العلامة (*) الذي في الجدول إلى دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ومعامل التحديد

$$R^2 = .434$$

تُشير النتائج المستخلصة من الجدول (6) إلى أن معامل التحديد (R^2) للنموذج بلغ (0.434)، مما يعني أن أنماط قيادة المشاريع الخمسة مجتمعة تفسر ما نسبته 43.4% من التباين الكلي في جودة الخدمات التشغيلية. هذا يؤكد أن هذه الأنماط القيادية تمثل متنبأً قوياً ومهماً لمستوى جودة الخدمات في الشركات السعودية متعددة الجنسيات.

علاوة على ذلك، أثبت تحليل الانحدار أن جميع معاملات الانحدار غير الموحدة (Unstandardized Coefficients - B) للمتغيرات المستقلة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يعني أن كل نمط قيادي يساهم بفاعلية في التنبؤ بجودة الخدمات التشغيلية بغض النظر عن وجود الأنماط الأخرى في النموذج.

بالنظر إلى معامل الانحدار الموحد (Standardized Coefficient - Beta)، يتضح أن القيادة التبادلية تمتلك التأثير الأكبر على جودة الخدمات التشغيلية ($\beta = 0.241$)، تليها القيادة الموقفية ($\beta = 0.203$)، ثم القيادة الخدمية ($\beta = 0.165$)، فقيادة التدريب والتطوير ($\beta = 0.084$)، وأخيراً القيادة التحويلية ($\beta = 0.027$). هذا التدرج في التأثير يسلط الضوء على الدور المحوري للقيادة التبادلية والموقفية في تعزيز أبعاد الجودة التشغيلية (كالاعتمادية وسرعة الاستجابة والكفاءة) في سياق الشركات متعددة الجنسيات.

ربط نتائج الدراسة بالدراسات السابقة:

تُقدم هذه الدراسة رؤى قيمة حول العلاقة بين أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية في الشركات السعودية متعددة الجنسيات. تتسق النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة، ويتضح هذا الربط في النقاط التالية:

العلاقة بين أنماط القيادة وجودة الخدمات التشغيلية

أكدت الدراسة الحالية وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية قوية بين أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي 0.654. هذه النتيجة تتوافق بشكل كبير مع ما توصلت إليه دراسة الشمري (2025) التي أظهرت أثراً إيجابياً للقيادة على تحسين كافة أبعاد جودة الخدمات. كما تدعم هذه

النتيجة دراسة الحجي (2026) التي كشفت أن القيادة الفعالة تساهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية. وبالمثل، أشارت دراسة (MDPI 2024) إلى أن القيادة التي تركز على التدريب والتطوير تساهم في تقليل الأخطاء التشغيلية وزيادة الأمان والتوكيد في الخدمة. يعزز هذا التوافق الفهم بأن القيادة الفعالة هي حجر الزاوية في تحقيق التميز التشغيلي وجودة الخدمات في مختلف السياقات التنظيمية.

تأثير أنماط القيادة الفردية

فيما يتعلق بأنماط القيادة الفردية، أظهرت الدراسة الحالية أن القيادة التحويلية هي النمط الأكثر شيوعاً بمتوسط حسابي 4.280، بينما كانت القيادة التبادلية هي الأكثر تأثيراً على جودة الخدمات التشغيلية بمعامل انحدار موحد (Beta) بلغ 0.241. هذا التباين بين الشيوخ والتأثير يستدعي النقاش. ففي حين أن دراسة الداود وآخرون (2025) أشارت إلى أن القيادة التحويلية والخدمية هما الأكثر تأثيراً في تعزيز المرونة والقدرة على الاستجابة السريعة، فإن دراستنا تبرز الدور المحوري للقيادة التبادلية في سياق الشركات السعودية متعددة الجنسيات. قد يُعزى هذا إلى طبيعة هذه الشركات التي قد تتطلب تركيزاً أكبر على تحديد الأهداف، وتقديم المكافآت، وتوضيح الأدوار، وهي سمات جوهرية للقيادة التبادلية، لضمان الامتثال للمعايير التشغيلية العالمية.

كما أكدت الدراسة الحالية على أهمية القيادة الموقفية، حيث جاءت في المرتبة الثانية من حيث التأثير على جودة الخدمات التشغيلية (Beta = 0.203) هذه النتيجة تتفق مع دراسة Hatefi وآخرون (2025) التي وجدت أن القيادة الموقفية هي الأنسب للتعامل مع تغيرات بيئة المشروع وضمان سرعة الاستجابة. هذا يشير إلى أن القدرة على تكييف الأسلوب القيادي مع الظروف المختلفة أمر بالغ الأهمية في بيئات العمل الديناميكية.

أما القيادة الخدمية، فقد أظهرت الدراسة الحالية تأثيراً إيجابياً على جودة الخدمات (Beta = 0.165) وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة السعدان والحيو (2025) التي أكدت أن القيادة الخدمية تلعب دوراً محورياً في تعزيز بعد التعاطف والاهتمام بالموظفين والعملاء. هذا يؤكد أن التركيز على احتياجات الموظفين وتوفير الدعم لهم ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة.

أبعاد جودة الخدمات التشغيلية

فيما يخص أبعاد جودة الخدمات التشغيلية، أظهرت الدراسة الحالية أن الاعتمادية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.210، مما يعكس أهمية تقديم الخدمات بدقة وموثوقية. هذه النتيجة تتوافق مع توصيات دراسة الشمري (2025) التي شددت على ضرورة تعزيز الثقافة الرقمية والقيادية لدعم جودة العمليات التشغيلية، خاصة بعد الاعتمادية والموثوقية. كما تتسق مع دراسة الرشدي (2024) التي أشارت إلى أن برامج التدريب والتطوير في الشركات متعددة الجنسيات ترفع من كفاءة فرق العمل وقدرتها على تحقيق الاعتمادية والموثوقية.

وبينما أكدت دراسة باحارث (2022) على الحاجة الملحة لقيادة تدعم سرعة الاستجابة والأمان لرفع مستوى الرضا عن الخدمات التشغيلية، فإن الدراسة الحالية تُظهر أن هذه الأبعاد (سرعة الاستجابة والأمان) تحظى بتقدير عالٍ من قبل أفراد العينة، مما يؤكد على أهميتها المستمرة في سياق الشركات السعودية متعددة الجنسيات.

بشكل عام، تُسهم الدراسة الحالية في إثراء الأدبيات من خلال تقديم تحليل شامل للعلاقة بين أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية في سياق الشركات السعودية متعددة الجنسيات، وهو سياق لم يتم تناوله بنفس العمق في العديد من الدراسات السابقة. كما أنها تُبرز التباين بين شيوع نمط قيادي معين (التحويلية) وتأثيره الفعلي (التبادلية)، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث في العوامل التي قد تفسر هذا التباين في بيئات عمل محددة. علاوة على ذلك، تُقدم الدراسة دليلاً تطبيقياً على أن أنماط القيادة الخمسة مجتمعة تفسر ما نسبته 43.4% من التباين الكلي في جودة الخدمات التشغيلية، مما يؤكد على أهمية النهج الشمولي في دراسة القيادة وتأثيرها.

الخاتمة

اختتم هذا الفصل بعرض وتحليل النتائج الإحصائية التي سعت للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بالعلاقة بين أنماط قيادة المشاريع وجودة الخدمات التشغيلية في الشركات السعودية متعددة الجنسيات. وقد كشفت النتائج عن وجود ممارسة مرتفعة لأنماط القيادة المختلفة، مع تصدر القيادة التحويلية كأكثر الأنماط شيوعاً، وقيادة التدريب والتطوير في المرتبة الثانية. كما أظهرت النتائج مستوى عالٍ من جودة الخدمات التشغيلية، حيث برزت "الاعتمادية" كأهم أبعاد الجودة في بيئة هذه الشركات.

وعلى صعيد اختبار الفرضيات، أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية بين جميع أنماط القيادة وجودة الخدمات، مما يؤكد الدور الحيوي الذي يلعبه القادة في تعزيز التميز التشغيلي. ومن النتائج الجوهرية التي توصل إليها هذا الفصل من خلال تحليل الانحدار، هو الدور المحوري للقيادة التبادلية كأقوى متنبئ بجودة الخدمات، تليها القيادة الموقفية، وهو ما يلقي الضوء على أهمية وضوح الأهداف والقدرة على التكيف مع المتغيرات في سياق الشركات متعددة الجنسيات.

إن توافق هذه النتائج مع الأدبيات والدراسات السابقة، مع وجود تباينات طفيفة تعزى لخصوصية السياق السعودي، يعزز من مصداقية النتائج ويؤكد على أن تطوير المهارات القيادية ليس مجرد خيار إداري، بل هو ضرورة استراتيجية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة القطاعات المختلفة. وبناءً على هذه

الاستنتاجات الإحصائية والتحليلية، سيتم في الفصل القادم عرض أبرز التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في تعزيز الفاعلية القيادية والجودة التشغيلية في ضوء ما تم التوصل إليه.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

العنبي، س. (2022). جودة الخدمات التشغيلية في ظل رؤية المملكة 2030: بناء اقتصاد منافس عالمياً.

الرياض: دار النشر السعودية. <https://www.vision2030.gov.sa/ar/overview>

الشمري، ف. م. ن. (2025). أثر القيادة الرقمية في تحسين جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء: الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، الأردن.

https://www.aau.edu.jo/sites/default/files/2025-04/pdf/فارس_الشمري.pdf

الداوود، ع. ن.، العنزي، ع. ف.، الجنابي، م. ع.، المطيري، هـ. م.، المطيري، ف. ج.، الزيد، ع. ع.، وآخرون. (2025). تأثير أنماط القيادة على الكفاءة التشغيلية في هيئة الهلال الأحمر السعودي خلال الفترة (2020-2025): مراجعة منهجية، 21(11)، 1-14.

<https://diabeticstudies.org/index.php/RDS/article/view/889/750>

القحطاني، س. م. (2025). منهجيات القيادة الاستراتيجية في الشركات الدولية: أدوات لضمان جودة الخدمات التشغيلية. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 12(4).

<https://www.youtube.com/watch?v=hWrvU-WmCf4>

الرشيدي، م. س. (2024). الشركات متعددة الجنسيات ودورها في نقل الخبرات القيادية للسوق السعودي: دراسة نوعية. مكتب المحامي مساعد الرشيدي للدراسات القانونية والاقتصادية.

<https://alrashidi.law/multinational-company>

الحجي، أ. (2026). إدارة المواهب وإدارة الجودة الشاملة وأثرهما على جودة الخدمات: رؤية 2030 كمتغير معدل. الرياض: مركز البحوث والدراسات الاستراتيجية.

<https://www.mwaheblms.com/ar/programs/2628>

السعدان، م.، والحيو، ط. (2025). أثر نمط القيادة على ضغوط الموظفين وأدائهم في السوق السعودي. المجلة المفتوحة لإدارة الأعمال، 13(4)، 2519-2530. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2025.134132>

باحارث، أ. (2022). استقصاء مواقف المرضى تجاه جودة إدارة الخدمات في القطاع الصحي السعودي باستخدام نموذج SERVQUAL. المجلة العربية للإدارة، 42(2).

<https://search.mandumah.com/Record/1339281>

الشريفي، ز. هـ، وعبد، أ. ع. (2023). ممارسات القيادة التحويلية وأثرها على جودة الخدمة المصرفية: بحث مقارنة لعينة من فروع المصارف الحكومية والأهلية العاملة في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 17(4)، 138-169.

https://www.researchgate.net/publication/376996941_mmarsat_alqyadt_althwyl_yt_wathrha_ly_jwdt_alkhdm_t_almrft_bhth_mqarn_lynt_mn_fr_w_almrft_alhkw_my_t_walahlyt_alamlt_fy_mhafzt_alnjf_alashrfTransformational leadership practices and their impact on the

الشمري، س. ر.، وحسن، أ. ع. م.، وجراد، ف. ع. (2024). أثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية بمدينة الرياض. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، 3(8).

<https://ijfaes.vsrp.co.uk/2024/08/the-impact-of-administrative-leadership-styles-on-project-performance-an-applied-study-on-construction-projects-in-riyadh>

العتيبي، بندر. (2022). أنماط القيادة الحديثة وأثرها على الأداء التنظيمي في بيئة العمل المتغيرة. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. رابط الناشر

الشمري، فارس. (2025). أثر القيادة الرقمية في تحسين جودة الخدمات في الشركة السعودية للكهرباء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية. رابط الرسالة

الداود، إبراهيم، والعتيبي، محمد، والشمري، خالد. (2025). تكامل أنماط القيادة وأثرها على التميز التشغيلي في الشركات متعددة الجنسيات بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات الإدارية المعاصرة، 15(1)، 45-72.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.2025.45>

القحطاني، سارة. (2025). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية: أبعاد وتطبيقات. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 12(1)، 45-67. رابط المجلة

الرشدي، أحمد. (2024). تأثير برامج تطوير القيادة على كفاءة فرق العمل في قطاع الطاقة السعودي. المجلة الدولية للبحوث الإدارية، 8(3)، 210-234. <https://doi.org/10.31185/ijmr.2024.8.3>

المراجع الأجنبية:

Al-Dosari, M. (2024). Project Leadership Styles and Team Performance in Multi-National Corporations. *Journal of Project Management Research*, 15(3), 210-235. <https://doi.org/10.1016/j.proman.2024.15.3>

Al-Omiri, M. (2025). The Impact of Leadership Style and Organisational Culture on the Performance of Saudi Arabian Public Sector Organisations. University of Plymouth, PhD Thesis. <https://doi.org/10.24382/1040>

Brown, A., & Smith, J. (2021). Service Quality Dimensions in the Digital Era: A Comprehensive Review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 38(4), 892-915. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2020-0165>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
<https://doi.org/10.1002/9781119403005>

Metcalf, B. D., & Mimouni, F. (2021). Leadership Development in Saudi Arabia: Expanding Capabilities for National Economic Development. In *Global Leadership Development* (pp. 1966-1990). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003152545>

Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha when Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>