

العنوان باللغة العربية

النمط القيادي للقائد ومدى تأثيره على جودة الأعمال بالتطبيق على المؤسسات المصرفية في المملكة العربية  
السعودية

إعداد الطالب/ رائد حمد سليمان الهطلاني

الرقم الجامعي / ٢٣٣٠٠١٦٥٥

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

## فهرس المحتويات

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| ٤  | قائمة الجداول                        |
| ٦  | فهرس الأشكال                         |
| ٨  | المستخلص Abstract                    |
| ٩  | الفصل الأول                          |
| ١٠ | المقدمة                              |
| ١٢ | مشكلة الدراسة                        |
| ١٩ | أهمية الدراسة                        |
| ٢٦ | أهداف الدراسة                        |
| ٢٨ | تساؤلات الدراسة                      |
| ٢٩ | فروض الدراسة                         |
| ٣٠ | النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث |
| ٣٣ | الفصل الثاني                         |
| ٣٣ | الدراسات السابقة                     |
| ٣٤ | مقدمة                                |
| ٣٦ | الدراسات السابقة                     |
| ٤٠ | الإطار النظري                        |
| ٤٣ | الفصل الثالث                         |
| ٤٣ | منهجية الدراسة                       |
| ٤٤ | مقدمة                                |
| ٤٦ | المنهجية وطرق البحث                  |
| ٤٧ | مجتمع البحث                          |
| ٤٨ | حدود البحث                           |
| ٥٠ | الفصل الرابع                         |
| ٥٠ | نتائج الدراسة                        |
| ٥١ | مقدمة                                |
| ٥٣ | تحليل البيانات                       |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| النتائج.....          | ٥٦  |
| التوصيات.....         | ٩٠  |
| المراجع.....          | ٩٢  |
| المراجع العربية.....  | ٩٣  |
| المراجع الأجنبية..... | ٩٣  |
| الملاحق.....          | ٩٧  |
| الاستبانة.....        | ٩٨  |
| الملخص Abstract.....  | ١٠٠ |

## قائمة الجداول

- جدول ١: الوصف الإحصائي للبيانات. ٥٦.....
- جدول ٢: الوصف الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة. ٥٧.....
- جدول ٣: الوصف الإحصائي لعمر المشاركين بالتجربة. ٥٨.....
- جدول ٤: الوصف الإحصائي للدرجة العلمية لدى المشاركين بالتجربة. ٥٩.....
- جدول ٥: الوصف الإحصائي لمساهمة النمط القيادي في تحقيق أهداف الجودة المحددة للمؤسسة المصرفية. ٦٠.....
- جدول ٦: الوصف الإحصائي لتعزيز النمط القيادي من قدرة الفريق على تحقيق أداء متميز. ٦١.....
- جدول ٧: الوصف الإحصائي لتشجيع القادة على تحسين العمليات المصرفية بشكل مستمر. ٦٢.....
- جدول ٨: الوصف الإحصائي لمساعد النمط القيادي في تحقيق رضا العملاء عن الخدمات المصرفية. ٦٣.....
- جدول ٩: الوصف الإحصائي لدعم القادة الابتكار في تطوير المنتجات والخدمات المصرفية. ٦٤.....
- جدول ١٠: الوصف الإحصائي لعملية تعزيز النمط القيادي من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة المصرفية. ٦٥.....
- جدول ١١: الوصف الإحصائي لمساهمة النمط القيادي في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة. ٦٦.....
- جدول ١٢: الوصف الإحصائي لتشجيع القادة على تطبيق أفضل الممارسات في العمل المصرفي. ٦٧.....
- جدول ١٣: الوصف الإحصائي لمساعدة النمط القيادي في تقليل الأخطاء والعيوب في العمليات المصرفية. ٦٨.....
- جدول ١٤: الوصف الإحصائي لعملية تعزيز القادة من التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة. ٦٩.....
- جدول ١٥: الوصف الإحصائي لمساهمة النمط القيادي في تحسين سمعة المؤسسة المصرفية في السوق. ٧٠.....
- جدول ١٦: الوصف الإحصائي لعملية دعم القادة تنمي المهارات القيادية بين الموظفين. ٧١.....
- جدول ١٧: الوصف الإحصائي لمساعدة النمط القيادي في تحقيق أهداف النمو المالي للمؤسسة. ٧٢.....
- جدول ١٨: الوصف الإحصائي لتشجيع القادة على تبني تقنيات جديدة لتحسين جودة العمل. ٧٣.....
- جدول ١٩: الوصف الإحصائي لتعزيز النمط القيادي من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في السوق. ٧٤.....
- جدول ٢٠: الوصف الإحصائي لمساهمة القادة في تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة في المؤسسة. ٧٥.....
- جدول ٢١: الوصف الإحصائي لدعم النمط القيادي في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات. ٧٦.....
- جدول ٢٢: الوصف الإحصائي لعملية تعزيز القادة من التزام الموظفين بمعايير الجودة. ٧٧.....
- جدول ٢٣: الوصف الإحصائي لمساعدة النمط القيادي في تطوير خطط استراتيجية فعالة. ٧٨.....

- جدول ٢٤: الوصف الإحصائي لتشجيع القادة على تحقيق التوازن بين الكفاءة والجودة. ٧٩.....
- جدول ٢٥: الوصف الإحصائي لعملية دعم النمط القيادي الابتكار في تقديم خدمات مصرفية متميزة. ٨٠.....
- جدول ٢٦: الوصف الإحصائي لعملية تعزيز القادة من تحقيق رضا الموظفين واستبقائهم في المؤسسة. ٨١.....
- جدول ٢٧: اختبار كاي اسكوير لمدي تأثير النمط القيادي على جودة الاعمال في تحسين سمعة المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية. ٨٤.....
- جدول ٢٨: اختبار كاي اسكوير لمدي تأثير النمط القيادي على جودة الاعمال في تنمية مهارات القيادة في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية. ٨٦.....
- جدول ٢٩: اختبار كاي اسكوير في تحديد العلاقة لمدي تأثير النمط القيادي على جودة الاعمال في التكيف مع المتغيرات في الأسواق طبقا للمؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية ٨٨.....
- جدول ٣٠: ملخص انجاز القضية. ٩٠.....
- جدول ٣١: الإحصاءات الموثوقية. ٩٠.....

## فهرس الأشكال

- رسم توضيحي ١: الإطار النظري للدراسة ..... ٤١
- رسم توضيحي ٢: الوصف الإحصائي لجنس المشاركين بالتجربة ..... ٥٧
- رسم توضيحي ٣: : الوصف الإحصائي لعمر المشاركين بالتجربة ..... ٥٨
- رسم توضيحي ٤: الإحصائي للدرجة العلمية لدى المشاركين بالتجربة ..... ٥٩
- رسم توضيحي ٥: الوصف الإحصائي لمساهمة النمط القيادي في تحقيق أهداف الجودة المحددة للمؤسسة المصرفية. .... ٦٠
- رسم توضيحي ٦: الوصف الإحصائي لتعزيز النمط القيادي من قدرة الفريق على تحقيق أداء متميز ..... ٦١
- رسم توضيحي ٧: الوصف الإحصائي لتشجيع القادة على تحسين العمليات المصرفية بشكل مستمر ..... ٦٢
- رسم توضيحي ٨: الوصف الإحصائي لمساعد النمط القيادي في تحقيق رضا العملاء عن الخدمات المصرفية ..... ٦٣
- رسم توضيحي ٩: الوصف الإحصائي لدعم القادة الابتكار في تطوير المنتجات والخدمات المصرفية ..... ٦٤
- رسم توضيحي ١٠: الوصف الإحصائي لعملية تعزيز النمط القيادي من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة المصرفية ..... ٦٥
- رسم توضيحي ١١: الوصف الإحصائي لمساهمة النمط القيادي في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة ..... ٦٦
- رسم توضيحي ١٢: الوصف الإحصائي لتشجيع القادة على تطبيق أفضل الممارسات في العمل المصرفي ..... ٦٧
- رسم توضيحي ١٣: الوصف الإحصائي لمساعدة النمط القيادي في تقليل الأخطاء والعيوب في العمليات المصرفية ..... ٦٨
- رسم توضيحي ١٤: الوصف الإحصائي لعملية تعزيز القادة من التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة ..... ٦٩
- رسم توضيحي ١٥: الوصف الإحصائي لمساهمة النمط القيادي في تحسين سمعة المؤسسة المصرفية في السوق ..... ٧٠
- رسم توضيحي ١٦: الوصف الإحصائي لعملية دعم القادة تنمي المهارات القيادية بين الموظفين ..... ٧١
- رسم توضيحي ١٧: الوصف الإحصائي لمساعدة النمط القيادي في تحقيق أهداف النمو المالي للمؤسسة ..... ٧٢
- رسم توضيحي ١٨: الوصف الإحصائي لتشجيع القادة على تبني تقنيات جديدة لتحسين جودة العمل ..... ٧٣
- رسم توضيحي ١٩: الوصف الإحصائي لتعزيز النمط القيادي من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في السوق ..... ٧٤
- رسم توضيحي ٢٠: الوصف الإحصائي لمساهمة القادة في تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة في المؤسسة ..... ٧٥
- رسم توضيحي ٢١: الوصف الإحصائي لدعم النمط القيادي في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ..... ٧٦

- رسم توضيحي ٢٢: الوصف الإحصائي لعملية تعزيز القادة من التزام الموظفين بمعايير الجودة ..... ٧٧
- رسم توضيحي ٢٣: الوصف الإحصائي لمساعدة النمط القيادي في تطوير خطط استراتيجية فعالة. .... ٧٨
- رسم توضيحي ٢٤: الوصف الإحصائي لتشجيع القادة على تحقيق التوازن بين الكفاءة والجودة ..... ٧٩
- رسم توضيحي ٢٥: الوصف الإحصائي لعملية دعم النمط القيادي الابتكار في تقديم خدمات مصرفية متميزة ..... ٨٠
- رسم توضيحي ٢٦: الوصف الإحصائي لعملية تعزيز القادة من تحقيق رضا الموظفين واستبقائهم في المؤسسة ..... ٨١
- رسم توضيحي ٢٧: متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ..... ٨٢
- رسم توضيحي ٢٨: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لمدي تأثير النمط القيادي على جودة الاعمال في تحسين سمعة المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية ..... ٨٥
- رسم توضيحي ٢٩: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لمدي تأثير النمط القيادي على جودة الاعمال في تنمية مهارات القيادة في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية ..... ٨٧
- رسم توضيحي ٣٠: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لمدي تأثير النمط القيادي على جودة الاعمال في التكيف مع المتغيرات في الأسواق طبقا للمؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية ..... ٨٩

## المستخلص Abstract

يهدف هذا البحث إلى دراسة النمط القيادي للقائد ومدى تأثيره على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية، حيث تم تحليل البيانات المجمعة من عينة مكونة من ١٧١ موظفًا ومديرًا في هذه المؤسسات باستخدام المنهجية الكمية وتقنيات التحليل الإحصائي. ركزت الدراسة على الأنماط القيادية المختلفة مثل القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، والقيادة الديمقراطية، وكيفية تأثيرها على الأداء المؤسسي وجودة العمل. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية، التي تتميز بإلهام وتحفيز الموظفين وتشجيعهم على التفكير الابتكاري وتطوير الذات، لها تأثير إيجابي كبير على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية، مما يعزز من الأداء المؤسسي ويزيد من مستوى الابتكار والفعالية في بيئة العمل. أما القيادة التبادلية، التي تقوم على مبدأ المكافأة والمحاسبة وفقًا للأداء، فقد أظهرت أيضًا تأثيرًا إيجابيًا، ولكنه أقل بالمقارنة مع القيادة التحويلية، حيث يساعد هذا النمط في الحفاظ على مستوى معين من الجودة في العمل من خلال مكافأة الموظفين على الأداء الجيد ومعاقبتهم على الأداء الضعيف. من جهة أخرى، تبين أن القيادة الديمقراطية، التي تعتمد على إشراك الموظفين في صنع القرار وتعزيز الشعور بالمسؤولية الجماعية، تسهم بشكل كبير في تحسين جودة العمل من خلال تعزيز الرضا الوظيفي والتعاون بين أفراد الفريق. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بتبني نمط القيادة التحويلية في المؤسسات المصرفية لتعزيز جودة الأعمال من خلال التحفيز والإلهام وتشجيع الابتكار، وتنظيم برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات القيادة التحويلية والتبادلية والديمقراطية لدى المدراء والقادة في القطاع المصرفي، بالإضافة إلى تعزيز القيادة الديمقراطية من خلال إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار وتحفيزهم على الشعور بالمسؤولية الجماعية، وإعادة النظر في نظم المكافآت والمحاسبة لتحقيق توازن بين التحفيز والمساءلة. من خلال هذه النتائج والتوصيات، يمكن للمؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية تحسين استراتيجيات القيادة وتعزيز جودة الأعمال، مما يساهم في تحقيق أداء مؤسسي متميز ومستدام.

# الفصل الأول

## المقدمة

تعد القيادة عنصراً محورياً في نجاح أي مؤسسة، حيث تلعب دوراً جوهرياً في تحديد اتجاه العمل وتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة. وفي سياق المؤسسات المصرفية، يبرز دور القيادة بشكل خاص نظراً للتحديات الفريدة التي تواجهها هذه المؤسسات في بيئة عمل معقدة وسريعة التغير. المملكة العربية السعودية، باعتبارها واحدة من أكبر اقتصادات المنطقة، تحتوي على قطاع مصرفي مزدهر يتطلب أنماطاً قيادية فعالة لضمان جودة الأعمال وتحقيق النمو المستدام (Huang، ٢٠٢٢).

تختلف الأنماط القيادية من قائد لآخر، وتؤثر بشكل مباشر على جودة الأعمال داخل المؤسسات المصرفية. يمكن تقسيم الأنماط القيادية إلى عدة أنواع، أبرزها القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، والقيادة الديمقراطية. كل نمط من هذه الأنماط له تأثيره الخاص على طريقة تسيير الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Guterman، ٢٠٢٣).

القائد التحويلي يركز على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أداء عالٍ. يتميز هذا النمط بالقدرة على رؤية الصورة الكبيرة، ووضع رؤية واضحة للمستقبل، وتشجيع الإبداع والابتكار بين الموظفين. في السياق المصرفي السعودي، يمكن للقادة التحويليين تحسين جودة الأعمال من خلال تعزيز ثقافة الشفافية، وتطوير حلول مصرفية مبتكرة تلي احتياجات السوق المتغيرة. مثال على ذلك يمكن أن يكون إطلاق خدمات مصرفية رقمية جديدة تلي تطلعات العملاء في ظل التحول الرقمي السريع (Alaqeel، ٢٠٢٢).

القائد التبادلي يركز على المكافآت والعقوبات كوسيلة لتحفيز الموظفين. هذا النمط يعتمد على وضع أهداف واضحة وتوقع أداء معين من الموظفين مقابل مكافآت محددة. في المؤسسات المصرفية السعودية، يمكن أن يؤدي هذا النمط إلى تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف محددة بوضوح. على سبيل المثال، قد يستخدم القادة التبادليون برامج تحفيز مبنية على الأداء لزيادة إنتاجية الموظفين في فروع البنوك (Udin، ٢٠٢٢).

القائد الديمقراطي يشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية بين الفريق. في البيئة المصرفية السعودية، يمكن لهذا النمط أن يعزز التعاون والابتكار، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية التطوير واتخاذ القرار. هذا يمكن أن ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حيث يساهم الموظفون بأفكارهم ومقترحاتهم لتحسين العمليات والخدمات.

تتأثر جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية السعودية بشكل كبير بنمط القيادة المتبع. القادة الذين يتبنون القيادة التحويلية يمكنهم تحقيق مستويات عالية من التحفيز والرضا الوظيفي بين الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء. في المقابل، قد يساعد القادة التبادليون في تحسين الكفاءة التشغيلية والوصول إلى الأهداف بشكل أسرع من خلال نظام مكافآت فعال (Altheeb، ٢٠٢٠).

أما القيادة الديمقراطية، فيمكن أن تسهم في خلق بيئة عمل تعاونية ومبتكرة، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من النجاح المؤسسي. هذا النوع من القيادة يمكن أن يؤدي إلى تطوير حلول مصرفية جديدة تلبى احتياجات العملاء بشكل أفضل، مما يعزز ولاء العملاء ويزيد من الحصة السوقية للبنك.

رغم الفوائد المتعددة لأنماط القيادة المختلفة، تواجه القادة في المؤسسات المصرفية السعودية تحديات عديدة مثل التغيرات الاقتصادية السريعة، والتطورات التكنولوجية، والمتطلبات التنظيمية المتزايدة. لذا، من الضروري أن يتمتع القادة بمرونة كافية للتكيف مع هذه التحديات وتوجيه فرقهم نحو النجاح المستدام (Fu، ٢٠٢٢).

## مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة هذه الدراسة حول استكشاف وفهم مدى تأثير النمط القيادي للقائد على جودة الأعمال داخل المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية. تشهد المؤسسات المصرفية في المملكة تحولاً كبيراً بفعل العولمة والابتكار التكنولوجي والتنظيمات المالية الصارمة، مما يزيد من أهمية الأدوار القيادية في تحقيق الكفاءة والجودة المطلوبة. تحديد المشكلة بشكل دقيق يساعد في تقديم حلول واقعية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات المصرفية.

### - السياق التنظيمي والاقتصادي

تشهد المملكة العربية السعودية تغييرات اقتصادية جذرية في إطار رؤية ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط. هذا السياق يضع المؤسسات المصرفية تحت ضغط كبير للتكيف مع المتطلبات الجديدة وتحسين جودة الخدمات المالية. القادة في هذه المؤسسات يلعبون دوراً حاسماً في توجيه جهود التحول وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية. دراسة تأثير الأنماط القيادية المختلفة في هذا السياق يعتبر ضرورة لفهم كيف يمكن للقادة أن يساهموا في تحسين جودة الأعمال.

#### • السياق التنظيمي

في السياق التنظيمي، تعتبر القيادة عنصراً أساسياً في إدارة أي مؤسسة. القيادة الفعالة تلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين جودة الأعمال. تتفاوت أنماط القيادة بين القادة وتتأثر بالعديد من العوامل بما في ذلك الثقافة التنظيمية والسياسات الداخلية والخارجية والتحديات الفريدة التي تواجه المؤسسة. في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية، تتجلى هذه التحديات بوضوح في ظل التغيرات السريعة في القطاع المالي، المتطلبات التنظيمية الصارمة، والضغط المتزايد لتحقيق أعلى مستويات الأداء والجودة في الخدمات المصرفية. القيادة الفعالة هي التي تستطيع التكيف مع هذه المتغيرات وتحفيز الموظفين على تحقيق الأداء الأمثل. ومع ذلك، يواجه القادة في هذا القطاع تحديات متعددة، منها تحقيق التوازن بين التحفيز والانضباط، وبين الابتكار والمحافظة على الاستقرار، بالإضافة إلى ضرورة التكيف مع التقنيات الحديثة والرقمنة المتزايدة في الخدمات المصرفية.

#### • السياق الاقتصادي

من الناحية الاقتصادية، يعد القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية من أكثر القطاعات تأثيراً على الاقتصاد الوطني. يشكل هذا القطاع جزءاً حيوياً من رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى لتنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على

النفط. في هذا الإطار، تهدف المؤسسات المصرفية إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء وتدعم النمو الاقتصادي.

التحديات الاقتصادية التي تواجهها هذه المؤسسات تشمل التقلبات في أسعار النفط، التغيرات في السياسات الاقتصادية العالمية، ومتطلبات الامتثال للمعايير الدولية والمحلية. هذه العوامل تتطلب من القادة تبني أنماط قيادة تمكنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، إدارة المخاطر بكفاءة، وتعزيز الابتكار والنمو المستدام.

#### • تأثير القيادة على جودة الأعمال

النمط القيادي للقائد يمكن أن يكون له تأثير كبير على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية. القيادة الديمقراطية مثلاً، تشجع على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وتعزز الابتكار والإبداع، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة. على النقيض، القيادة التسلطية قد تساهم في تحسين الانضباط والكفاءة التشغيلية ولكنها قد تحد من إبداع الموظفين وتحفيزهم على المدى الطويل.

في السياق السعودي، تتميز القيادة التقليدية بالتركيز على الهياكل الهرمية والمركزية في اتخاذ القرارات. ومع ذلك، يتزايد الوعي بأهمية تبني أساليب قيادية حديثة مثل القيادة التحويلية التي تركز على تحفيز الموظفين وتطويرهم بشكل مستمر، مما يساهم في تحسين جودة الأعمال والابتكار في الخدمات المصرفية.

مشكلة الدراسة تجسد في تحليل كيفية تأثير الأنماط القيادية المختلفة على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية. ستساعد هذه الدراسة في تحديد النمط القيادي الأمثل الذي يعزز الأداء والجودة في هذا القطاع الحيوي، ويدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تنويع الاقتصاد وتعزيز النمو المستدام.

#### - تحديات القطاع المصرفي

القطاع المصرفي في المملكة يواجه مجموعة من التحديات التي تؤثر على جودة الأعمال، منها التغيرات التكنولوجية السريعة، التنافسية العالية، والضغوط التنظيمية. القادة الذين يفتقرون إلى القدرات القيادية اللازمة قد يجدون صعوبة في التعامل مع هذه التحديات، مما قد يؤدي إلى تراجع في جودة الخدمات والأداء العام للمؤسسة. على سبيل المثال، التحول الرقمي يتطلب قادة قادرين على تبني التكنولوجيا بشكل فعال وتحفيز فرق العمل على الابتكار والتطوير.

#### • تحديات القطاع المصرفي

القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية يواجه مجموعة من التحديات المتنوعة والمعقدة التي تؤثر بشكل كبير على جودة الأعمال والأداء العام للبنوك والمؤسسات المالية. تتطلب هذه التحديات من القادة تبني أنماط قيادية فعالة وقادرة على التكيف مع البيئة المتغيرة. سنستعرض هنا أهم التحديات التي تواجه القطاع المصرفي في السعودية وكيفية تأثيرها على مشكلة الدراسة المتعلقة بالنمط القيادي وجودة الأعمال.

#### ١. التحول الرقمي والتكنولوجي

التحول الرقمي هو أحد أكبر التحديات التي تواجه المؤسسات المصرفية في السعودية. يتطلب التحول الرقمي استثمارات ضخمة في التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية، بالإضافة إلى تطوير المهارات والقدرات الرقمية للموظفين. النمط القيادي يلعب دورًا حيويًا في توجيه هذا التحول وضمان نجاحه. القادة الذين يتبنون أساليب قيادية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر يمكنهم إدارة هذا التحول بكفاءة وتحقيق تحسينات ملحوظة في جودة الخدمات المصرفية.

#### ٢. الامتثال للمعايير التنظيمية

تواجه المؤسسات المصرفية في السعودية تحديات كبيرة في الامتثال للمعايير التنظيمية المحلية والدولية. هذه المعايير تشمل مكافحة غسل الأموال، حماية بيانات العملاء، والامتثال لمتطلبات رأس المال والسيولة. القادة الذين يتمتعون بالقدرة على إدارة المخاطر والالتزام باللوائح يمكنهم تحسين الثقة لدى العملاء والشركاء، مما يساهم في تحسين جودة الأعمال.

#### ٣. التغيرات الاقتصادية العالمية

التقلبات الاقتصادية العالمية، بما في ذلك التغيرات في أسعار النفط، تؤثر بشكل كبير على الاقتصاد السعودي وبالتالي على القطاع المصرفي. يتعين على القادة في البنوك أن يكونوا مرنين وقادرين على التكيف مع هذه التغيرات من خلال استراتيجيات مدروسة للتخفيف من المخاطر الاقتصادية وضمان استدامة الأعمال.

#### ٤. المنافسة المتزايدة

مع دخول بنوك جديدة وتقديم خدمات مصرفية مبتكرة، تزداد المنافسة في القطاع المصرفي السعودي. القادة الذين يتبنون أنماط قيادية تركز على التميز في الخدمة وتطوير منتجات جديدة يمكنهم التفوق في هذه البيئة التنافسية. القيادة الفعالة تساهم في تعزيز الابتكار وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، مما يحسن من جودة الخدمات المصرفية.

## ٥. إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بكفاءة تمثل تحديًا آخر للقطاع المصرفي. يحتاج القادة إلى تطوير بيئة عمل تحفز الموظفين وتدعم نموهم المهني. الأنماط القيادية التي تركز على التحفيز والتطوير المستمر للموظفين تساهم في تحسين الأداء والجودة العامة للأعمال.

### تأثير التحديات على جودة الأعمال

تؤثر هذه التحديات بشكل مباشر على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية. القيادة الفعالة يمكنها تحسين جودة الخدمات من خلال:

✓ تبني تقنيات جديدة وتقديم خدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء.

✓ الالتزام باللوائح التنظيمية مما يعزز الثقة والمصداقية.

✓ التكيف مع التغيرات الاقتصادية وتقليل المخاطر المالية.

✓ تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة وتميز في الخدمة.

✓ خلق بيئة عمل تحفز الموظفين على الأداء الجيد وتطوير مهاراتهم.

مشكلة الدراسة تتجسد في كيفية تأثير الأنماط القيادية المختلفة على جودة الأعمال في ظل التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية. فهم كيفية إدارة هذه التحديات من خلال القيادة الفعالة يمكن أن يساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتحقيق أهداف المؤسسات المالية. ستساعد هذه الدراسة في تحديد النمط القيادي الأمثل الذي يعزز الأداء والجودة، ويدعم تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تعزيز النمو الاقتصادي وتنويع الاقتصاد.

### - التباين في الأنماط القيادية

تختلف الأنماط القيادية من قائد لآخر، حيث يتبنى البعض نمط القيادة التحويلية، بينما يعتمد آخرون على القيادة التبادلية أو الديمقراطية. هذا التباين يؤدي إلى نتائج مختلفة على مستوى جودة الأعمال. القادة التحويلين، على سبيل المثال، يركزون على التحفيز والإلهام، مما قد يؤدي إلى تحسين الأداء العام ورفع معنويات الموظفين. في المقابل، القادة التبادليون قد يركزون على المكافآت والعقوبات لتحفيز الأداء، وهو ما قد يكون فعالاً في تحقيق أهداف قصيرة المدى، ولكنه قد لا يعزز الالتزام الوظيفي على المدى الطويل.

تعتبر القيادة الفعالة من أهم العوامل التي تسهم في نجاح المؤسسات المصرفية. ومع ذلك، يواجه القطاع المصرفي تحديات كبيرة تتعلق بالتباين في الأنماط القيادية المتبعة من قبل القادة. هذا التباين يمكن أن يؤثر بشكل كبير على جودة الأعمال والخدمات المصرفية. في هذا السياق، سنتناول بالتفصيل مشكلة الدراسة من خلال التركيز على التباين في الأنماط القيادية وكيفية تأثيرها على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية.

## - الأنماط القيادية

### ١. القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تركز على تحفيز وتطوير الموظفين من خلال الرؤية الملهمة وتشجيع الابتكار. القادة التحويليون يعززون بيئة العمل التعاونية والمفتوحة، ويعملون على تمكين الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

✓ التأثير على جودة الأعمال: يمكن للقيادة التحويلية أن تحسن جودة الأعمال من خلال تعزيز الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى تقديم خدمات مصرفية جديدة ومتميزة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.

### ٢. القيادة التبادلية

القيادة التبادلية تعتمد على نظام المكافآت والعقوبات لتحفيز الموظفين. القادة التبادليون يركزون على الأداء والتأكد من أن الموظفين يلتزمون بالمعايير المتوقعة.

✓ التأثير على جودة الأعمال: هذا النمط القيادي يمكن أن يحقق كفاءة تشغيلية عالية من خلال تعزيز الانضباط والالتزام بالمعايير. ومع ذلك، قد يحد من الإبداع والابتكار بسبب التركيز على المكافآت والعقوبات.

### ٣. القيادة الاستبدادية

القيادة الاستبدادية تتسم بالسيطرة المركزية واتخاذ القرارات من قبل القائد فقط، مع تقليل مشاركة الموظفين في صنع القرار.

✓ التأثير على جودة الأعمال: قد تحقق القيادة الاستبدادية انضباطاً وسرعة في اتخاذ القرارات، لكنها قد تؤدي إلى تدهور الروح المعنوية للموظفين وتقليل تحفيزهم وإبداعهم، مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة.

### ٤. القيادة الديمقراطية

القيادة الديمقراطية تعتمد على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتشجع على التعاون بين جميع أعضاء الفريق.

✓ التأثير على جودة الأعمال: يمكن لهذا النمط أن يحسن الجودة من خلال تشجيع المشاركة والإبداع، لكنه

قد يتسبب في بطء عملية اتخاذ القرارات في بعض الأحيان.

#### التباين في الأنماط القيادية في المؤسسات المصرفية السعودية

في المملكة العربية السعودية، تتباين الأنماط القيادية بين المؤسسات المصرفية بناءً على الثقافة التنظيمية

والسياسات الداخلية، والخارجية، والتحديات الاقتصادية والتنظيمية. هذا التباين يعكس تأثيرات مختلفة على

جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية. على سبيل المثال:

- بعض المؤسسات قد تتبنى نمط القيادة الاستبدادية أو التبادلية بناءً على الثقافة التنظيمية التقليدية التي

تفضل الهياكل الهرمية والمركزية.

- مؤسسات أخرى قد تتبنى القيادة التحويلية أو الديمقراطية في سعيها لتعزيز الابتكار ومواكبة التحولات

الرقمية في القطاع المصرفي.

#### تأثير التباين على جودة الأعمال

التباين في الأنماط القيادية يمكن أن يؤثر بشكل كبير على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية:

- الأنماط القيادية التحويلية والديمقراطية تميل إلى تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، مما ينعكس

إيجابياً على جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

- القيادة التبادلية والاستبدادية قد تحقق كفاءة تشغيلية عالية، ولكن على حساب تحفيز الموظفين

وإبداعهم، مما يمكن أن يؤثر سلباً على الجودة على المدى الطويل.

- القيادة التحويلية تساهم في تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، بينما قد تواجه

القيادة الاستبدادية صعوبة في التكيف مع البيئة المتغيرة.

مشكلة الدراسة تتمحور حول التباين في الأنماط القيادية وكيفية تأثيرها على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية في

المملكة العربية السعودية. فهم تأثيرات هذه الأنماط القيادية المختلفة يمكن أن يساعد المؤسسات المصرفية في

تحديد النمط القيادي الأمثل لتحقيق أعلى مستويات الجودة في خدماتها. هذه الدراسة تهدف إلى تقديم رؤى

واستراتيجيات يمكن أن تساهم في تحسين الأداء والجودة، ودعم تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تعزيز القطاع

المصرفي والاقتصاد الوطني.

- فجوة البحث

دراسة تأثير النمط القيادي للقادة على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية تكمن في وجود فجوات بحثية مهمة يتعين معالجتها لفهم العلاقة بين هذين العنصرين بشكل أعمق وأكثر تفصيلاً. سنقوم هنا بتحليل وشرح الفجوات البحثية التي تحتاج إلى اهتمام دقيق لتقديم مساهمة فعالة في المجال.

#### • قلة الدراسات في السياق المصرفي السعودي

على الرغم من وجود دراسات عديدة حول القيادة وجودة الأعمال في سياقات عالمية مختلفة، إلا أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في السياق المصرفي السعودي بشكل خاص. البيئة الثقافية والاقتصادية المميزة في المملكة العربية السعودية تجعل هذه الدراسات ذات أهمية خاصة لفهم كيفية تأثير أنماط القيادة على أداء البنوك والمؤسسات المالية هنا.

#### • تنوع الأنماط القيادية وتأثيرها المتباين

تتباين أنماط القيادة بشكل كبير بين القادة في المؤسسات المصرفية، من القيادة التحويلية إلى القيادة الاستبدادية، ومن القيادة التبادلية إلى القيادة الديمقراطية. لكن هناك قلة في الدراسات التي قارنت بين هذه الأنماط القيادية بشكل منهجي في السياق المصرفي السعودي وتحليل تأثير كل نمط على جودة الأعمال بشكل منفصل.

#### • نقص الدراسات الطويلة الأمد والتحليل الزمني

الكثير من الدراسات تتمحور حول التأثير الفوري لأنماط القيادة على جودة الأعمال دون أخذ في الاعتبار التحليل الزمني لهذه العلاقة على المدى الطويل. هذا يعني أنه يوجد حاجة إلى دراسات تتبع تأثيرات القيادة على المؤسسات المصرفية عبر فترات زمنية متعددة لفهم الديناميكيات التي تحدث في العلاقة على مدى الزمن.

#### • التحديات الثقافية والتنظيمية المحلية

تواجه المؤسسات المصرفية في السعودية تحديات ثقافية وتنظيمية فريدة تؤثر على تطبيق أنماط القيادة بفعالية. قد تكون هذه التحديات تشمل القيم الثقافية المحلية، والتوقعات الاجتماعية، واللوائح الحكومية، وتعقيدات الهياكل التنظيمية. ينبغي على الدراسات أن تأخذ هذه التحديات في الاعتبار لتقديم نتائج تطبيقية أكثر دقة.

#### • الحاجة إلى إطار نظري متكامل

تعاين العديد من الدراسات من عدم وجود إطار نظري متكامل يربط بين أنماط القيادة وجودة الأعمال بشكل شامل. قد يكون هذا بسبب تنوع النماذج النظرية المستخدمة أو عدم وضوح العلاقات السببية بين المتغيرات. لذا، تحتاج الدراسات إلى تطوير إطار نظري متكامل يساعد في فهم العلاقة بين القيادة وجودة الأعمال بشكل أفضل وأكثر دقة. فجوة البحث في دراسة النمط القيادي للقيادة وتأثيره على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية تتمثل في عدة جوانب أساسية تتطلب تركيزاً وبحثاً متعمقاً. من خلال معالجة هذه الفجوات، يمكن للبحث أن يساهم في تطوير السياسات والممارسات التي تعزز من كفاءة القيادة وتحسين جودة الخدمات المالية المقدمة، وبالتالي دعم التنمية المستدامة للقطاع المصرفي في السعودية.

تركز مشكلة الدراسة على العلاقة بين الأنماط القيادية وجودة الأعمال في المؤسسات المصرفية السعودية، مع الأخذ في الاعتبار السياق الاقتصادي والتنظيمي والثقافي. التحقيق في هذه العلاقة يمكن أن يقدم رؤى قيمة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات المصرفية في المملكة. هذه الدراسة تسعى لسد الفجوة البحثية الحالية وتقديم حلول واقعية ومبنية على الأدلة للقيادة في القطاع المصرفي.

#### أهمية الدراسة

تمثل هذه الدراسة أهمية كبيرة ليس فقط من الناحية الأكاديمية، بل أيضاً من الناحية العملية والتطبيقية في القطاع المصرفي بالمملكة العربية السعودية. فهم النمط القيادي للقائد ومدى تأثيره على جودة الأعمال يمكن أن يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

#### ➤ الإسهام في المعرفة الأكاديمية

تشكل هذه الدراسة إضافة قيمة للأدبيات الأكاديمية حول القيادة والجودة في المؤسسات المالية، خاصة في سياق المملكة العربية السعودية. تفتقر الأدبيات الحالية إلى دراسة شاملة ومحددة تركز على تأثير الأنماط القيادية على جودة الأعمال في القطاع المصرفي السعودي. من خلال تحليل هذه العلاقة، تسد الدراسة فجوة معرفية وتقدم رؤى جديدة يمكن أن تساهم في تطوير نظريات القيادة والجودة في بيئات مختلفة.

دراسة تأثير النمط القيادي للقادة على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية تمثل مساهمة هامة في الإمكانيات الأكاديمية والعلمية، وتبرز بأهمية خاصة في عدة جوانب تستحق النظر الدقيق (Psychol، ٢٠٢٢).

#### ١. مساهمة في الأدبيات الأكاديمية

دراسة هذا الموضوع تسهم بشكل كبير في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالقيادة وإدارة الأعمال، وذلك من خلال تقديم تحليلات عميقة ونقدية لعلاقة القيادة بجودة الأعمال في السياق المصرفي السعودي. هذه التحليلات تساعد على توسيع فهمنا لكيفية تأثير القيادة على الأداء المؤسسي وماهية العوامل التي تحدده.

#### ٢. دعم البحث العلمي والتطبيقي

تقدم هذه الدراسة أسساً علمية قوية تدعم البحث العلمي في مجال إدارة الأعمال والقيادة، وتشجع على تطبيق النتائج البحثية في الواقع العملي. بفهم أفضل لأنماط القيادة التي تنجح في تحسين جودة الأعمال، يمكن للمؤسسات المصرفية تحسين استراتيجياتها وممارساتها الإدارية بشكل أكثر فعالية.

#### ٣. تعزيز الممارسات الإدارية والقيادية

من خلال إبراز الأنماط القيادية التي تسهم في تحقيق أفضل معايير الجودة في الخدمات المصرفية، تساعد هذه الدراسة في تعزيز الممارسات الإدارية والقيادية المبنية على الأدلة. وبالتالي، تساهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية في إدارة المؤسسات المصرفية.

#### ٤. دعم استراتيجيات التنمية المستدامة

تعتبر دراسة تأثير القيادة على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية جزءاً من التحول نحو استراتيجيات التنمية المستدامة، خاصة في سياق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. تعزز هذه الدراسة قدرة المؤسسات على المساهمة في الاقتصاد الوطني بشكل أكبر من خلال تحسين الخدمات المالية والمساهمة في التنمية الاقتصادية.

#### ٥. تقديم توصيات عملية للسياسات العامة والقطاعية

باستنتاجاتها وتوصياتها، تساهم هذه الدراسة في تقديم إرشادات عملية للصناعة المصرفية والسياسات الحكومية، لتعزيز القيادة وتحسين جودة الأعمال في المملكة العربية السعودية. هذا يعزز الشراكة بين القطاع الخاص والحكومي نحو تحقيق الأهداف الوطنية للتنمية والازدهار.

تنقسم الأهمية العملية للدراسة الى كل من:

### ➤ تعزيز الأداء المؤسسي

تعتبر القيادة الفعالة عاملاً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي. من خلال فهم تأثير الأنماط القيادية المختلفة على جودة الأعمال، يمكن للمؤسسات المصرفية تطوير استراتيجيات قيادية تتماشى مع أهدافها التنظيمية. هذا يساهم في تعزيز الأداء العام للمؤسسة، وزيادة كفاءة العمليات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. يمكن أن تتبنى المؤسسات المصرفية أفضل الممارسات القيادية التي تثبت فعاليتها من خلال هذه الدراسة، مما يعزز من تنافسيتها في السوق (Rahman، ٢٠٢٤).

دراسة تأثير النمط القيادي للقيادة على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية تمثل جوانب عدة تعزز الأداء المؤسسي بطرق متعددة ومتداخلة، مما يبرز أهمية هذه الدراسة بشكل واضح.

#### ١. تعزيز فهم عميق للقيادة الفعالة

من خلال تحليل أنماط القيادة التي تؤثر بشكل إيجابي على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية، توفر هذه الدراسة فهماً عميقاً لما يجعل القادة فعالين في بيئة معينة كالسوق المصرفي السعودي. يمكن لهذا الفهم أن يوجه الممارسات التنظيمية ويعزز من قدرة القادة على تحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

#### ٢. تحسين استراتيجيات الإدارة والتخطيط

بوجود فهم دقيق لتأثير القيادة على جودة الأعمال، يمكن للمؤسسات المصرفية تحسين استراتيجياتها في الإدارة والتخطيط. يمكن للدراسة أن توفر الأدلة اللازمة لتطوير السياسات والعمليات التي تدعم تطوير وتحسين الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

#### ٣. تعزيز الابتكار والتطوير المستمر

القيادة الفعالة تعزز من روح الابتكار والتطوير المستمر في المؤسسات المصرفية، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أفضل وتلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر فعالية. من خلال دراسة هذه العلاقة، يمكن تشجيع المؤسسات على اعتماد أنماط قيادية تعزز من الابتكار والاستجابة السريعة للتحديات والفرص في السوق.

#### ٤. دعم الاستدامة والنمو الاقتصادي

تحقيق الأداء المؤسسي المتميز يسهم في دعم الاستدامة الاقتصادية والنمو المستدام في المملكة العربية السعودية. بتحسين جودة الخدمات المصرفية والمساهمة في التنمية الاقتصادية، تقدم هذه الدراسة مساهمة قيمة في إحداث تأثير إيجابي على الاقتصاد المحلي.

#### ٥. تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص

من خلال تقديم أدلة قوية حول تأثير القيادة على جودة الأعمال، تعزز هذه الدراسة الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية. يمكن للحكومة والمؤسسات المصرفية أن تستفيد من هذه الأبحاث في تحديد السياسات والإجراءات التي تعزز من قدرة القطاع المصرفي على دعم الاقتصاد الوطني بشكل أكبر وأكثر فعالية.

#### ➤ تحسين جودة الخدمات المصرفية

تعد جودة الخدمات المصرفية أمراً حيوياً لرضا العملاء وولائهم. من خلال تحليل تأثير الأنماط القيادية على جودة الأعمال، يمكن للقيادة المصرفية تحسين طريقة إدارة فرقهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق جودة أعلى في الخدمات المقدمة. على سبيل المثال، يمكن للقيادة التحولية أن تعزز الابتكار والإبداع في تطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يلبي تطلعات العملاء ويزيد من رضاهم (zia، ٢٠١٥).

دراسة تأثير النمط القيادي للقيادة على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية تعد أساسية لتحسين جودة الخدمات المصرفية بشكل عام، وتقديم فوائد ملموسة على مستوى العملاء والاقتصاد الوطني.

#### ١. تعزيز التفاعل مع العملاء ورضاهم

من خلال فهم أفضل لأنماط القيادة التي تؤثر إيجاباً على جودة الأعمال، يمكن للمؤسسات المصرفية تحسين التفاعل مع عملائها وزيادة رضاهم. القيادة الفعالة تعزز من استجابة المؤسسة لاحتياجات العملاء، مما يساهم في تقديم خدمات مصرفية متميزة وملائمة للسوق والعملاء.

## ٢. تحسين كفاءة العمليات الداخلية

توفر الدراسة أدلة على كيفية تأثير القيادة على جودة الأعمال، مما يساهم في تحسين كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسات المصرفية. بفهم أفضل لما يجعل القيادة فعالة، يمكن تحسين العمليات وتقليل الفجوات التشغيلية، مما يعزز من كفاءة تقديم الخدمات وتقليل التكاليف.

## ٣. تعزيز الشفافية والمساءلة

القيادة الفعالة تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات المصرفية، مما يعزز من مستوى الثقة بين العملاء والمؤسسات المالية. بفهم عميق لأنماط القيادة التي تدعم هذه القيم، يمكن تعزيز النظم والإجراءات التي تضمن التزام المؤسسات بمعايير الجودة والأداء المتميز.

## ٤. تعزيز الابتكار والتنوع في الخدمات

القيادة الفعالة تشجع على الابتكار وتعزز من تنوع الخدمات المصرفية المقدمة، مما يساعد في تلبية احتياجات عملاء متنوعين ومتغيرين بفعالية أكبر. من خلال دراسة تأثير القيادة على جودة الأعمال، يمكن تحديد الأساليب والإستراتيجيات التي تعزز من التفوق التنافسي والابتكار في السوق المصرفي.

## ٥. دعم النمو المستدام للقطاع المصرفي

تحسين جودة الخدمات المصرفية يساهم في دعم النمو المستدام للقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية. بتحسين الأداء والكفاءة، يمكن للمؤسسات المصرفية أن تساهم بشكل فعال في التنمية الاقتصادية وتعزيز الاستقرار المالي على المدى البعيد.

## ➤ تعزيز ثقافة العمل الإيجابية

الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في نجاح المؤسسات. تساهم الدراسة في فهم كيف يمكن للأنماط القيادية المختلفة تعزيز ثقافة عمل إيجابية داخل المؤسسات المصرفية. القيادة الديمقراطية، على سبيل المثال، يمكن أن تشجع المشاركة والتعاون بين الموظفين، مما يخلق بيئة عمل محفزة وإيجابية. هذا بدوره يعزز الولاء الوظيفي ويقلل من معدلات دوران الموظفين، مما يؤدي إلى استقرار أكبر وأداء مستدام (Sürücü، ٢٠١٧).

دراسة تأثير النمط القيادي للقادة على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية تمثل جزءاً هاماً في تعزيز وتعميق ثقافة العمل الإيجابية داخل المؤسسات، مما يوفر فوائد عديدة على مختلف المستويات.

#### ١. تعزيز الروح المؤسسية والانتماء

من خلال فهم أفضل لأنماط القيادة التي تؤثر بشكل إيجابي على جودة الأعمال، يمكن للدراسة أن تعزز من الروح المؤسسية داخل المؤسسات المصرفية. القيادة الفعالة تساهم في بناء ثقافة عمل تشجع على الانتماء وتعزز من مشاركة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل متجانس ومتكامل.

#### ٢. تحفيز الفرق وتعزيز التعاون

القيادة الإيجابية تعزز من تحفيز الفرق وتعزيز التعاون داخل المؤسسات المصرفية. بوجود قادة يتسمون بالتوجيه والإلهام، يمكن تعزيز الروح التعاونية والعمل الجماعي، مما يؤدي إلى تحسين تنفيذ الاستراتيجيات وتحقيق أفضل النتائج المؤسسية.

#### ٣. تعزيز الاستقرار والمرونة التنظيمية

الثقافة الإيجابية في العمل تعزز من استقرار المؤسسات وتزيد من مرونتها التنظيمية. بوجود بيئة عمل مشجعة وملهمة، يمكن للمؤسسات التكيف مع التحديات الخارجية بشكل أفضل والتعامل مع التغييرات بفعالية أكبر، مما يحقق الاستدامة والنمو المستدام.

#### ٤. جذب واحتفاظ بالمواهب البشرية

القيادة الإيجابية تسهم في جذب واحتفاظ بالمواهب البشرية داخل المؤسسات المصرفية. بيئة عمل محفزة ومشجعة، يمكن للمؤسسات جذب الكفاءات العالية والاحتفاظ بها، مما يساهم في بناء قاعدة موظفين ملتزمين ومتحمسين لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### ٥. تعزيز السمعة والمسؤولية الاجتماعية

القيادة الإيجابية تعزز من سمعة المؤسسة وتعزز من مسؤوليتها الاجتماعية. بتشجيع القيادات على ممارسات إدارية متميزة ومسؤولة، يمكن للمؤسسات المصرفية أن تلعب دوراً فعالاً في دعم المجتمع المحلي وتحقيق التنمية المستدامة.

#### ➤ التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية

يشهد القطاع المصرفي تحولات جذرية بفعل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة. القيادة الفعالة ضرورية لمواجهة هذه التحديات والتكيف معها. تساعد هذه الدراسة المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية على فهم كيفية استجابة الأنماط القيادية المختلفة لهذه التغيرات، وتقديم توصيات لكيفية تحسين الأداء والابتكار في ظل هذه الظروف. هذا يشمل تبني التقنيات المالية الجديدة (Fintech) وتطوير استراتيجيات رقمية تلبى احتياجات السوق الحديثة (Rachida، ٢٠٢٣).

#### ➤ تقديم توصيات قابلة للتطبيق

من الأهداف الأساسية لهذه الدراسة تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق للقادة في القطاع المصرفي السعودي. هذه التوصيات تستند إلى تحليل دقيق للأدلة والبيانات، مما يجعلها مفيدة وفعالة لتحسين جودة الأعمال. على سبيل المثال، يمكن أن تشمل التوصيات كيفية تعزيز القيادة التحويلية لتشجيع الابتكار، أو كيفية استخدام القيادة التبادلية لتحقيق الكفاءة التشغيلية العالية.

#### ➤ دعم تحقيق رؤية ٢٠٣٠

تتماشى هذه الدراسة مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتحقيق نمو مستدام. القيادة الفعالة في المؤسسات المصرفية تساهم بشكل مباشر في تحقيق هذه الرؤية من خلال تحسين جودة الخدمات

المالية، وتعزيز الابتكار، وزيادة الكفاءة. توفر الدراسة رؤى وأدوات يمكن أن تساعد في توجيه الجهود القيادية نحو تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠، مما يساهم في النمو الاقتصادي والاستقرار المالي للمملكة.

### ➤ تعزيز القدرة التنافسية

في بيئة مصرفية تتسم بالتنافس الشديد، تعتبر القدرة التنافسية عاملاً حاسماً لنجاح المؤسسات. من خلال تحسين الأنماط القيادية وتوجيهها نحو تعزيز جودة الأعمال، يمكن للمؤسسات المصرفية السعودية تحسين قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والدولي. هذا يساعد في جذب المزيد من العملاء، وزيادة الحصة السوقية، وتحقيق نمو مستدام (Nafei، ٢٠٢٢).

### أهداف الدراسة

#### الأهداف الرئيسية للدراسة:

- تحديد وتصنيف الأنماط القيادية المختلفة التي يستخدمها القادة في المؤسسات المصرفية السعودية.
- تقييم مدى تأثير أنماط القيادة المختلفة على جودة العمليات التجارية، وسعادة العملاء، والنجاح الشامل في الصناعة المصرفية.

#### الأهداف الفرعية للدراسة

- تحليل تأثير أنماط القيادة المختلفة في تحسين الكفاءة والإنتاجية والابتكار في المؤسسات المالية.
- تقييم تصورات الموظفين لأساليب قاداتهم وكيفية تأثيرها على رضاهم الوظيفي وتحفيزهم وأدائهم.
- تحديد العلاقات بين أنماط القيادة ومتغيرات العمل الأساسية، بما في ذلك الربحية وحصة السوق والاحتفاظ بالعملاء في المؤسسات المصرفية.
- البحث في تأثير أنماط القيادة على الثقافة التنظيمية، ونتيجة لذلك، على جودة الأعمال في المنظمات المالية.
- تقديم نصائح محددة للمؤسسات المالية لتبني أو تعديل أساليب القيادة لتحسين جودة الأعمال والأداء التنظيمي.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الحيوية التي تساعد في فهم وتحليل العلاقة بين النمط القيادي للقائد وجودة الأعمال في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية. تكمن أهمية هذه الأهداف في توفير رؤى عميقة وتوصيات عملية تساعد على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة الخدمات المصرفية. من الأهداف الأساسية لهذه الدراسة هو تحديد الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في المؤسسات المصرفية السعودية. يشمل ذلك استكشاف أنماط القيادة التحويلية، التبادلية، والديموقراطية وغيرها من الأنماط القيادية. فهم هذه الأنماط يساعد في رسم صورة واضحة عن كيفية إدارة القادة في هذا القطاع الحيوي. قد يتم تحقيق هذا الهدف من خلال جمع البيانات من القادة والموظفين باستخدام استبيانات ومقابلات منظمة، مما يوفر قاعدة بيانات غنية للتحليل.

تهدف الدراسة إلى تحليل كيف يؤثر كل نمط من الأنماط القيادية على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية. يشمل ذلك تقييم معايير جودة الخدمة المصرفية مثل رضا العملاء، كفاءة العمليات، والابتكار في تقديم الخدمات. من خلال هذا التحليل، يمكن تحديد الأنماط القيادية التي تسهم بشكل أكبر في تحقيق جودة عالية في الأعمال المصرفية. يستخدم التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير الأنماط القيادية على جودة الأعمال. بناءً على نتائج التحليل، تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات عملية للقادة في المؤسسات المصرفية حول كيفية تحسين أنماط القيادة لتعزيز جودة الأعمال. تتضمن هذه التوصيات استراتيجيات لتبني القيادة التحويلية لزيادة الإلهام والتحفيز بين الموظفين، واستخدام القيادة التبادلية لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القيادة الديموقراطية لخلق بيئة عمل تعاونية وإبداعية. هذه التوصيات ستكون مبنية على الأدلة والبيانات المستخلصة من الدراسة، مما يجعلها قابلة للتطبيق وفعالة.

تهدف الدراسة إلى تقديم إرشادات لتطوير برامج تدريبية تستهدف تحسين المهارات القيادية لدى القادة في المؤسسات المصرفية. من خلال فهم الأنماط القيادية الفعالة، يمكن تصميم برامج تدريبية تركز على تعزيز القدرات القيادية التي تسهم في تحسين جودة الأعمال. تشمل هذه البرامج موضوعات مثل التحفيز، إدارة التغيير، الابتكار، والتواصل الفعال. يمكن لهذه البرامج أن تكون جزءاً من استراتيجيات التطوير المهني المستمر للقادة المصرفيين.

تهدف الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن للأنماط القيادية المختلفة تعزيز الابتكار في تقديم الخدمات المصرفية. يشمل ذلك دراسة كيفية تشجيع القادة للموظفين على تقديم أفكار جديدة وتحسين العمليات الحالية لتلبية

احتياجات العملاء بشكل أفضل. من خلال تعزيز القيادة التحويلية، يمكن للقيادة تحفيز الموظفين على التفكير بشكل إبداعي وتطوير حلول مبتكرة، مما يسهم في تقديم خدمات متميزة وزيادة رضا العملاء.

تسعى الدراسة إلى فهم كيف تتفاعل الأنماط القيادية مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة التي يشهدها القطاع المصرفي السعودي. يتضمن ذلك دراسة كيفية تبني القادة للتكنولوجيا المالية الجديدة (Fintech) والتكيف مع التغيرات الاقتصادية الناتجة عن رؤية ٢٠٣٠. من خلال هذا الهدف، يمكن تحديد الاستراتيجيات القيادية التي تساعد المؤسسات المصرفية على التكيف مع هذه التحولات والبقاء في المقدمة.

تهدف الدراسة إلى تقييم تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات المصرفية السعودية على فعالية الأنماط القيادية. الثقافة التنظيمية تلعب دورًا كبيرًا في تحديد كيفية تفاعل القادة مع فرقهم وكيفية تطبيق استراتيجيات القيادة. من خلال فهم هذا التأثير، يمكن تقديم توصيات لتحسين الثقافة التنظيمية بما يدعم الأنماط القيادية الفعالة ويعزز جودة الأعمال.

#### تساؤلات الدراسة

##### سؤال الدراسة الرئيسي:

- ما هو تأثير النمط القيادي للقائد على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية؟

##### الأسئلة الفرعية:

- ما هي الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات المصرفية السعودية؟
- يهدف هذا السؤال إلى تحديد الأنماط القيادية التي يستخدمها القادة في القطاع المصرفي السعودي وتوزيعها بين الأنماط المختلفة مثل القيادة التحويلية، التبادلية، والديموقراطية.
- كيف يؤثر النمط القيادي التحويلي على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية السعودية؟
- يستهدف هذا السؤال تحليل مدى تأثير القيادة التحويلية على جوانب مثل رضا العملاء، الابتكار في تقديم الخدمات، وكفاءة العمليات.
- ما هو تأثير القيادة التبادلية على كفاءة العمليات في المؤسسات المصرفية السعودية؟

- يسعى هذا السؤال إلى فهم دور القيادة التبادلية في تحسين الكفاءة التشغيلية وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير.
- كيف تساهم القيادة الديمقراطية في تعزيز بيئة عمل تعاونية وإبداعية في المؤسسات المصرفية السعودية؟
- يركز هذا السؤال على دراسة تأثير القيادة الديمقراطية على تعزيز التعاون والإبداع بين الموظفين وتأثير ذلك على جودة الخدمات المصرفية.
- ما هي التحديات التي تواجه القادة في تطبيق الأنماط القيادية المختلفة في المؤسسات المصرفية السعودية؟
- يهدف هذا السؤال إلى تحديد التحديات والعقبات التي يواجهها القادة عند تطبيق أنماط القيادة المختلفة، بما في ذلك التحديات الثقافية والتنظيمية.
- كيف يمكن تحسين برامج التدريب القيادي في المؤسسات المصرفية السعودية لتعزيز جودة الأعمال؟
- يسعى هذا السؤال إلى تقديم توصيات لتطوير برامج تدريبية تساعد في تحسين المهارات القيادية وتعزيز الأنماط القيادية الفعالة.
- كيف تتفاعل الأنماط القيادية مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية في القطاع المصرفي السعودي؟
- يهدف هذا السؤال إلى فهم كيفية استجابة الأنماط القيادية المختلفة للتحولات الاقتصادية والتكنولوجية وتأثير ذلك على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية.

#### فروض الدراسة

#### الفرض الرئيسي:

- يوجد تأثير جوهري للنمط القيادي للقائد على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية بالملكة العربية السعودية.

## الفروض الفرعية:

- القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية السعودية.
- القيادة التبادلية تؤثر بشكل إيجابي على كفاءة العمليات في المؤسسات المصرفية السعودية.
- القيادة الديمقراطية تساهم في تعزيز بيئة عمل تعاونية وإبداعية في المؤسسات المصرفية السعودية.
- التحديات الثقافية والتنظيمية تؤثر على فعالية تطبيق الأنماط القيادية المختلفة في المؤسسات المصرفية السعودية.
- برامج التدريب القيادي المطورة تساهم في تحسين المهارات القيادية وجودة الأعمال في المؤسسات المصرفية السعودية.
- تتفاعل الأنماط القيادية بشكل مختلف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية في القطاع المصرفي السعودي.

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعد القيادة الفعالة أحد العوامل الحاسمة في تحقيق نجاح المؤسسات المصرفية. يُركز هذا البحث على استكشاف العلاقة بين النمط القيادي للقائد وجودة الأعمال في المؤسسات المصرفية بالملكة العربية السعودية. يستند البحث إلى إطار نظري يدمج بين نظريات القيادة التقليدية والمعاصرة، مع التركيز على كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء والجودة في العمل المصرفي.

## ➤ الإطار النظري:

يعتمد البحث على مجموعة من النظريات العلمية في مجال القيادة وجودة العمل، ومن أبرزها:

### ١. نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory):

تركز هذه النظرية على كيفية قدرة القائد على إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق نتائج تتجاوز التوقعات من خلال تشجيع الابتكار والإبداع. تُعتبر القيادة التحويلية أسلوبًا قياديًا يركز على تطوير العلاقات الإنسانية القوية، وتقديم رؤية واضحة ومشتركة، وتعزيز الثقة والولاء بين أعضاء الفريق (Susilo, 2018).

## ٢. نظرية القيادة المعاملاتية (Transactional Leadership Theory):

تُركز القيادة المعاملاتية على نظام المكافآت والعقوبات لتوجيه أداء الموظفين. تعتمد على تحديد الأهداف بوضوح، ومراقبة الأداء، وتقديم مكافآت مقابل الأداء الجيد، وتطبيق عقوبات عند حدوث الأخطاء. تعتبر هذه النظرية أن العلاقة بين القائد والتابعين هي علاقة تبادلية مبنية على العقود والمعاملات (Young، ٢٠٢٠).

## ٣. نظرية جودة الخدمة (Service Quality Theory):

تُركز هذه النظرية على أهمية تقديم خدمات ذات جودة عالية تلي توقعات العملاء وتساهم في تحسين رضاهم. تعتبر أن جودة العمل ترتبط بشكل مباشر برضا العملاء، وهو أمر حيوي في القطاع المصرفي الذي يعتمد بشكل كبير على ثقة العملاء واستمرارية التعامل معهم (Hasan، ٢٠٢٤).

### ➤ متغيرات الدراسة:

تعتمد الدراسة على مجموعة من المتغيرات الرئيسية التي سيتم تحليلها:

١. النمط القيادي: يشمل أساليب القيادة التحويلية والمعاملاتية وغيرها من الأساليب القيادية.
٢. جودة الأعمال: تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية مثل الكفاءة التشغيلية، رضا العملاء، والالتزام بالمعايير المصرفية.
٣. السياق التنظيمي: يشمل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات المصرفية بما في ذلك الثقافة التنظيمية، السياسات والإجراءات، وتوجهات السوق.

### ➤ منهجية البحث:

يتبع البحث منهجية علمية تشمل:

١. جمع البيانات: استخدام الاستبيانات والمقابلات لجمع بيانات كمية ونوعية من الموظفين والمديرين في المؤسسات المصرفية بالملكة.
٢. تحليل البيانات: استخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل تحليل الانحدار وتحليل العامل للاستنتاج من العلاقات بين المتغيرات.

٣. التفسير والمناقشة: تفسير النتائج في ضوء النظريات العلمية ومناقشة كيفية تطبيق النتائج لتعزيز جودة

الأعمال في المؤسسات المصرفية.

➤ الأهمية التطبيقية:

يساهم هذا البحث في توفير فهم أعمق للروابط بين الأنماط القيادية وجودة الأعمال في القطاع المصرفي، مما يمكن المؤسسات المصرفية من تبني استراتيجيات قيادية فعالة تعزز من أدائها وكفاءتها. كما يوفر توصيات عملية للقادة والمديرين لتحسين أساليب قيادتهم بما يتوافق مع تحقيق أهداف الجودة والتميز في العمل المصرفي.

من خلال دمج النظريات القيادية التقليدية والمعاصرة، يسعى البحث إلى تقديم نموذج شامل يعكس تأثير الأنماط القيادية على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية. يهدف البحث إلى إثراء المعرفة العلمية والممارسة العملية في مجال القيادة وجودة العمل، مما يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية.

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

يعتبر هذا الفصل من الدراسة ركيزة أساسية يتم فيها تقديم تحليل شامل للأدبيات السابقة التي تناولت موضوع النمط القيادي وتأثيره على جودة الأعمال، وخاصة في سياق المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية. يسعى هذا الفصل إلى بناء إطار نظري قوي يستند إلى الدراسات السابقة والنظريات الرائدة في مجال القيادة وجودة الأعمال. من خلال استعراض وتحليل الأبحاث السابقة، يمكن فهم التطورات الحالية والتوجهات البحثية في هذا المجال، وتحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن يسدها هذا البحث.

تعتبر القيادة عنصراً جوهرياً في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تناولت العديد من الدراسات أهمية القيادة في السياق المصرفي، حيث تم التركيز على كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على رضا الموظفين، وتحفيزهم، وتعزيز كفاءتهم الإنتاجية. تشير العديد من الأبحاث إلى وجود علاقة إيجابية بين أساليب القيادة الفعالة وجودة الأعمال. تعتبر البيئة الثقافية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية فريدة من نوعها، مما يؤثر على كيفية تطبيق أساليب القيادة المختلفة (Shakib، ٢٠٢٤).

تُركز نظرية القيادة التحويلية على قدرة القائد على إلهام وتحفيز التابعين لتحقيق نتائج تتجاوز التوقعات. يتسم القائد التحويلي بصفات مثل الكاريزما، والقدرة على تقديم رؤية مشتركة، وتشجيع الابتكار. في السياق المصرفي، تُعتبر القيادة التحويلية أداة فعالة لتحسين جودة الأعمال من خلال تعزيز الالتزام والولاء بين الموظفين، وتحفيزهم على تقديم أداء متميز (Steinmann، ٢٠١٨).

تركز نظرية جودة الخدمة على أهمية تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي توقعات العملاء. تعتبر جودة الخدمة عنصراً حيوياً في القطاع المصرفي، حيث ترتبط رضا العملاء بشكل مباشر بجودة الأعمال والخدمات المقدمة. تُعتبر القيادة الفعالة مفتاحاً لتحقيق جودة الخدمة من خلال تطوير استراتيجيات تركز على تحسين تجربة العملاء وتعزيز رضاهم (Al-Nady، ٢٠١٨).

تُعد البيئة التنظيمية والثقافية من العوامل المؤثرة على فعالية القيادة وجودة الأعمال. في السياق السعودي، تلعب القيم الثقافية والاجتماعية دوراً كبيراً في تشكيل أساليب القيادة وتطبيقها. يعتبر فهم هذه العوامل ضرورياً لتحقيق قيادة فعالة وتحسين جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية (Turan، ٢٠٢٠).

يهدف هذا الفصل إلى تقديم خلفية شاملة ومتكاملة حول النظريات والدراسات السابقة المتعلقة بالنمط القيادي وتأثيره على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية. من خلال تحليل الدراسات السابقة وبناء إطار نظري قوي، يسعى البحث إلى تقديم رؤية واضحة ومتكاملة تسهم في تطوير استراتيجيات قيادية فعالة تعزز من جودة الأعمال في القطاع المصرفي السعودي.

## الدراسات السابقة

القيادة التحويلية هي التصميم الحالي للعديد من المؤسسات المالية والذي يوضح كيف يمكن للمسؤولين التنفيذيين في البنوك التأثير على التدايعات النفسية والسلوكية لممثلي البنوك. الهدف النهائي من هذه الدراسة البحثية الوصفية هو تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القوى العاملة في السوق المالي بجدة، المملكة العربية السعودية. تم تقسيم استبيان مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، والذي يحتوي على ٣٨ عنصراً للمسح، إلى أربع مكونات تم تطويرها ومراجعتها. تم تصنيف أربع مؤسسات مالية على أساس مبدأ اختبار مباشر وفريد من نوعه. تم توزيع ما مجموعه ٣٠٠ استبانة في أربعة بنوك، حيث تم تبادل ١٨١ استبياناً بمعدل استجابة ٦٠,٣٣ بالمائة. لغرض المعالجة والتحليل، يتم تجميع البيانات القابلة للاستخدام في حزمة برامج تسمى SPSS. تم فحص سلامة الاستبانة ووجد أنها ٠,٨٥. وكشفت نتائج البحث عن دعم قوي للعلاقة الهامة والإيجابية المقترحة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لممثلي البنوك. بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى العلاقة المطلوبة بين الرضا الوظيفي للموظفين وكذلك لأغراض التنازل عن مؤسساتهم المالية (Abouraia, ٢٠١٧).

تعد دراسة تأثير أنماط القيادة على تحقيق رضا الموظفين وولائهم أمراً حيوياً للمنظمات التي تهدف إلى تعزيز الأداء، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، وتقديم هذه الدراسة رؤية توضح العلاقة بين أنماط القيادة وتحقيق الرضا الوظيفي بما يعود بالنفع على المنظمة عموماً ومن خلال فهم كيفية تأثير أنماط القيادة على عوامل عديدة منها أداء الموظفين، والإنتاجية، والرفاهية، بالإضافة إلى ذلك، تساهم هذه الدراسة في فهم نظرية القيادة وتساعد في مواجهة التحديات التي تعيق العمل بروح الفريق الواحد، وتدعم تنمية العلاقات القوية بين الموظف والمدير بشكل عام، كما توفر هذه الدراسة معرفةً قابلة للتنفيذ تساهم في النجاح التنظيمي كونها تتناول موضوعين مهمين في مجال الإدارة وهما أساليب القيادة والرضا الوظيفي لأن التجارب العملية أثبتت أهمية القيادة وأثرها على أداء المؤسسات، باعتبار أن العنصر البشري هو محور العملية الإدارية ومصدر رئيس في العملية الإنتاجية، فهو أكثر الموارد إمكانية لتحقيق التميز والتفوق، كما وتبحث هذه الدراسة في أنماط القيادة المختلفة وتأثيراتها على رضا الموظفين وولائهم، مما يساهم في فهم أفضل لكيفية تأثير ممارسات القيادة على النتائج التنظيمية ومن المتوقع أن تقدم النتائج رؤى دقيقة تستهدف أساليب القيادة الأكثر فعالية في تعزيز رضا الموظفين وولائهم، وفق بيئة عمل مناسبة مبنية على التواصل (الهجري، ٢٠٢٣).

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه، حيث إنها تتناول جانباً حساساً وهو القيادة، حيث تحتاج رؤية السعودية ٢٠٣٠ إلى معرفة القدرات القيادية للقادة السعوديين الناشئين للتأكد من جاهزية وتأهيل قادة المستقبل لدعمها. التنفيذ الحالي للرؤية والمضي قدماً في المبادرات الإستراتيجية بعد التنفيذ. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصفات القيادية لدى القادة السعوديين الناشئين في دعم رؤية السعودية ٢٠٣٠. يتكون مجتمع الدراسة من ٢٨ شركة تجارية جميعها تعمل في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية أصحاب المصلحة وجميع الموظفين ذوي المستويات الإدارية العليا في الشركات محل الدراسة تم استهدافها. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من ١٢٨ فرداً، حيث تم استرجاع ١٠٢ استبانة صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: مستوى توافر القيادة بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع، النقابات الفردية، الإثارة الفكرية، التمكين) في الشركات التجارية التي تمت دراستها في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية كان مرتفعاً؛ وكانت فعالية دعم رؤية المملكة ٢٠٣٠ ضمن الشركات التي تمت دراستها في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية عالية. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصفات القيادية لدى القادة السعوديين الناشئين في دعم رؤية المملكة ٢٠٣٠ بشكل كبير. وأوصت الدراسة: تعزيز الاعتماد على الأسلوب القيادي داخل إدارات الشركات السعودية من أجل زيادة فاعلية المساهمة في رؤية المملكة ٢٠٣٠، تشجيع تبني مفهوم "التأثير المثالي" بين قادة العمل من خلال العمل كنماذج يسعى هؤلاء الموظفون إلى الاقتداء بها (Alharthi، ٢٠٢٣).

تبحث دراسة (Al-Otaibi، ٢٠٢٠) في كيفية ارتباط مسارين بحثيين مهمين، وهما أساليب القيادة (LS) والتعلم التنظيمي (OL). بمعنى آخر، يمثل LS وOL خطين غنيين من الأبحاث: أحدهما يدور حول كيفية قيادة الأشخاص والآخر يدور حول كيفية تعلم الناس. على وجه التحديد، تتناول هذه المساهمة قضيتين (١) المواقف التقييمية للموظفين تجاه LS وOL و(٢) العلاقة بين LS وOL. أجريت هذه الدراسة في البنوك السعودية بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية. يعد هذا البحث عملياً حسب غرضه، ووصفياً حسب منهجه في جمع البيانات. وتمت مراجعة ثلاث مجموعات من العاملين في البنوك السعودية. ومن أصل ٣٣٥ استبانة تم توزيعها، تم إعادة ٢٨٥ استبانة قابلة للاستخدام، بنسبة استجابة ٨٥٪. تكشف النتائج أن هناك اختلافات بين المجموعات الثلاث من الموظفين فيما يتعلق بمواقفهم التقييمية تجاه LS وOL. أيضاً، تكشف هذه الدراسة أن جوانب LS لها تأثير مباشر كبير على OL. وعليه قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تضمنت الحاجة إلى أساليب القيادة المعاملاتية (TALS) بشكل عام، وأسلوب القيادة التحويلية (TFLS) بشكل خاص، من أجل تحقيق أفضل استجابة لاحتياجات ورغبات

العاملين في المملكة العربية السعودية. على البنوك زيادة مساهمتها في تحقيق أهداف التنظيم من ناحية، ورفع مستوى أدائها وتعزيز الميزة التنافسية لهذه المنظمات من ناحية أخرى.

تناولت دراسة (Jaouadi، ٢٠٢٣) العلاقات بين أنماط القيادة المختلفة وأداء البنوك في المملكة العربية السعودية. تم إجراء المربع الأصغر الجزئي لتقييم آثار القيادات الاستبدادية والديمقراطية والحرية والتحويلية على الأداء المالي للبنوك باستخدام بيانات من ١٩٩ استجابة تم جمعها من ٧ بنوك سعودية. وأظهرت النتائج أن القيادة الاستبدادية كان لها تأثير إيجابي كبير على الأداء، في حين أن تأثير القيادة الديمقراطية كان ضئيلاً. ولم تؤثر القيادة التحويلية بشكل كبير على النتائج على الرغم من ارتباطها القوي بالقيادة الديمقراطية. وقد تبين أن قيادة عدم التدخل تؤثر سلباً على القيادة التحويلية. توفر هذه النتائج رؤى مفيدة، ولكنها تستحق أيضاً فحصاً أعمق للعوامل المعتدلة. وتبدو القيادة الاستبدادية مناسبة نظراً للتفضيلات المحلية للسلسلة الهرمي، ولكنها تخاطر بخنق الإبداع على المدى الطويل. تشجع القيادة الديمقراطية الابتكار، ولكنها لا تزال غير قادرة على التأثير بشكل إيجابي على كفاءة صنع القرار. من غير المتوقع أن تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي على الأداء المالي للبنوك في المملكة العربية السعودية. المنظمات هي كيانات ديناميكية، بحيث أنها تتطور وتتغير باستمرار. وعلى هذا النحو، تحتاج هذه الكيانات إلى قيادة قادرة على إدارة التحولات. القيادة التحويلية هي نموذج قيادي فعال يركز على التكيف مع الظروف البيئية القائمة سواء من خلال المعلومات الداخلية أو الموارد البشرية والنقدية أو المتغيرات الخارجية المختلفة. تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على خصائص القيادة التحويلية وأثرها على الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل خاص، وتسليط هذه الدراسة الضوء على الحاجة الملحة لاختبار النوايا السلوكية في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام العديد من قواعد البيانات الرئيسية. تم تحديد فترة الدراسة من ٢٠١١ إلى ٢٠٢٠ حيث إن موضوع الدراسة هو القيادة التحويلية الحالية داخل الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية. كان هناك ما مجموعه ٤٧,٤٠٠,٠٠٠ دراسة حول القيادة التحويلية على جوجل، ومع ذلك، تمت مراجعة ٢٢ دراسة فقط والتي أجريت بالكامل في جامعات المملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج أنه في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، تمارس القيادة التحويلية عبر أربعة أبعاد: التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي. وتم استخدام منهج البحث الوثائقي لاستعراض أحدث جوانب الأدبيات الإدارية حول نظرية القيادة التحويلية ونتائجها التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام NVIVO 11 لإجراء تحليل موضوعي للروابط بين القيادة التحويلية والنتائج التنظيمية: الالتزام التنظيمي، وممارسات إدارة

المعرفة، والروح المعنوية، وتمكين الموظفين، ومستوى الرضا الوظيفي، والإبداع الإداري، وسلوك المواطنة التنظيمية، ومستوى التحول نحو الجودة والإثراء الوظيفي. ولذلك، فقد تمت دراسة الاتجاهات السلوكية مثل الالتزام التنظيمي، والتمكين، والرضا الوظيفي، وممارسات إدارة المعرفة بشكل أكثر إثارة للاهتمام وانتقادًا. علاوة على ذلك، تحتاج هذه الجوانب السلوكية إلى استكشاف أكثر في الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية (Alessa, ٢٠٢١).

يهدف دراسة (Alhshedi, ٢٠٢٠) بشكل رئيسي إلى دراسة تأثير سلوك القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل الملكية النفسية، وبيئة العمل، ومشاركة الموظفين، والحوافز، وتحفيز الموظفين مع الأخذ في الاعتبار تأثيرها على الأداء التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق منهج البحث الكمي من خلال استبانة صممت خصيصًا لجمع المعلومات الأولية من عينات الدراسة التي تكونت من (٢٥٠) مديرًا لمحال الذهب بمدينة جدة. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام SPSS 20.0. وأظهرت النتائج أن سلوك القيادة التحويلية، والملكية النفسية، وبيئة العمل، ومشاركة الموظفين، والحوافز، وتحفيز الموظفين تؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي في صناعة الذهب في المملكة العربية السعودية. وأخيرًا أوصى الباحث بسبل تعزيز مفهوم سلوك القيادة التحويلية في قطاع الذهب في المملكة العربية السعودية على مختلف المستويات الإدارية من خلال عقد الدورات والندوات. القيادة التحويلية، الأداء التنظيمي، صناعة الذهب.

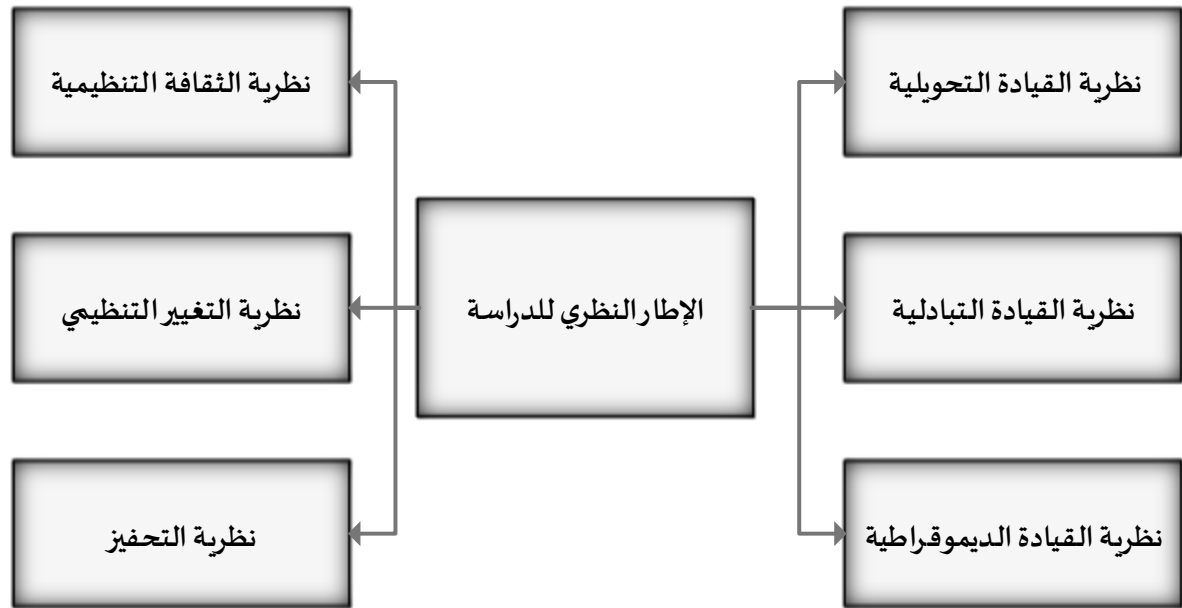
هدفت دراسة (Al-yazidi, ٢٠٢٢) إلى تحديد العلاقة بين أسلوب قيادة الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي (CAE) ودعم الإدارة العليا لوظيفة التدقيق الداخلي (IAF) كمحددات لجودة IAF وفعالية حوكمة الشركات (CG) في البنوك التجارية اليمنية. تبحث هذه المقالة أيضًا في مدى تأثير خصائص لجنة التدقيق (AC) على العلاقة بين أسلوب قيادة الرئيس التنفيذي للتدقيق، ودعم الإدارة العليا لـ IAF، وفعالية CG. تم الحصول على البيانات باستخدام الاستبيانات المقدمة للمستجيبين في البنوك التجارية اليمنية، والتي تم الحصول على ١٥٨ استبيانًا صالحًا للتحليل. وتم استخدام برنامج Smart PLS 3 لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. كما تم استخدام نهج PROCESS الكلي لتقييم تأثير خصائص AC على الارتباط بين أسلوب قيادة CAE ودعم الإدارة العليا لـ IAF وفعالية CG. تم العثور على علاقة إيجابية جوهرية بين أسلوب قيادة CAE ودعم الإدارة العليا لـ IAF وفعالية CG. علاوة على ذلك، وجدت الدراسة أن خصائص التحكم التكيفي تؤثر بشكل إيجابي على الارتباط بين أسلوب قيادة CAE وفعالية CG. ومع ذلك، فإن

خصائص AC لا تغير الارتباط بين دعم الإدارة العليا IAF وفعالية CG. تعمل النتائج على تحسين نوعية المحددات التي وضعها إطار العمل الدولي لتعزيز حوكمة الشركات في البلدان النامية، مثل اليمن.

تناولت دراسة (Jazia، ٢٠٢٣) العلاقات بين أنماط القيادة المختلفة وأداء البنوك في المملكة العربية السعودية. تم إجراء المربع الأصغر الجزئي لتقييم آثار القيادات الاستبدادية والديمقراطية والحرية والتحويلية على الأداء المالي للبنوك باستخدام بيانات من ١٩٩ استجابة تم جمعها من ٧ بنوك سعودية. وأظهرت النتائج أن القيادة الاستبدادية كان لها تأثير إيجابي كبير على الأداء، في حين أن تأثير القيادة الديمقراطية كان ضئيلاً. ولم تؤثر القيادة التحويلية بشكل كبير على النتائج على الرغم من ارتباطها القوي بالقيادة الديمقراطية. وقد تبين أن قيادة عدم التدخل تؤثر سلباً على القيادة التحويلية. توفر هذه النتائج رؤى مفيدة ولكنها تستحق أيضاً فحصاً أعمق للعوامل المعتدلة. وتبدو القيادة الاستبدادية مناسبة نظراً للتفضيلات المحلية للتسلسل الهرمي، ولكنها تخاطر بخنق الإبداع على المدى الطويل. تشجع القيادة الديمقراطية الابتكار ولكنها لا تزال غير قادرة على التأثير بشكل إيجابي على كفاءة صنع القرار. من غير المتوقع أن تؤثر القيادة التحويلية بشكل إيجابي على الأداء المالي للبنوك في المملكة العربية السعودية.

### الإطار النظري

يعد الإطار النظري من أهم العناصر التي يبني عليها أي بحث علمي، حيث يقدم خلفية معرفية تساهم في فهم موضوع البحث من خلال تحليل وتفسير النظريات والمفاهيم ذات الصلة. في هذا السياق، يهدف هذا الفصل إلى تحليل النمط القيادي وتأثيره على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية من خلال دمج مجموعة من النظريات القيادية والتنظيمية. سيشمل الإطار النظري لهذا البحث نظريات القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الديمقراطية، الثقافة التنظيمية، التغيير التنظيمي، والتحفيز. يتيح هذا النهج المتعدد الأبعاد فهماً شاملاً للموضوع ويساعد في تقديم رؤى مفيدة لتحسين جودة الأعمال في القطاع المصرفي السعودي.



رسم توضيحي ١: الإطار النظري للدراسة

### ١. نظرية القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية تأثيراً في الأدبيات الحديثة حول القيادة. تقوم هذه النظرية على فكرة أن القادة التحويليين يلهمون ويتحدون أتباعهم لتحقيق مستويات أداء غير عادية من خلال تبني رؤية مستقبلية مشتركة والتحفيز الفكري والعناية الفردية. القادة التحويليين يركزون على تطوير وتحفيز الموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق تحسينات جوهرية في الأداء المؤسسي وجودة الأعمال. في السياق السعودي، يمكن أن تكون هذه النظرية أساسية لفهم كيف يمكن للقادة في المؤسسات المصرفية أن يستخدموا رؤيتهم واستراتيجياتهم التحفيزية لتوجيه فرقهم نحو تحقيق أهداف طموحة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء (Okoli, 2021).

### ٢. نظرية القيادة التبادلية

تعتمد نظرية القيادة التبادلية على مفهوم التبادل أو المعاملات بين القائد وأتباعه. هنا، يتم تحفيز الموظفين من خلال نظام واضح من المكافآت والعقوبات المرتبطة بالأداء. القائد التبادلي يركز على تحقيق الأهداف قصيرة المدى من خلال مراقبة الأداء وتقديم المكافآت الفورية عند تحقيق الأهداف، أو تقديم التوجيهات اللازمة عند حدوث انحرافات عن الأداء المتوقع. في المؤسسات المصرفية السعودية، يمكن أن تلعب هذه النظرية دوراً هاماً في تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال تعزيز الالتزام والانضباط بين الموظفين (Aarons, 2017).

### ٣. نظرية القيادة الديمقراطية

ترتكز نظرية القيادة الديمقراطية على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، مما يعزز الشعور بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة. القائد الديمقراطي يشجع على تبادل الأفكار والمقترحات بين أعضاء الفريق ويعمل على خلق بيئة عمل تعاونية. هذه البيئة التشاركية تساعد على تحفيز الابتكار والإبداع، حيث يشعر الموظفون بأنهم جزء من العملية الاستراتيجية للمؤسسة. في السياق السعودي، تعتبر القيادة الديمقراطية مهمة لتعزيز ثقافة العمل التعاوني داخل المؤسسات المصرفية، مما يمكن أن يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال الاستفادة من الأفكار والمبادرات المبتكرة (Wang، ٢٠٢٢).

#### ٤. نظرية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الحاسمة التي تؤثر على سلوكيات القادة والموظفين داخل المؤسسة. الثقافة التنظيمية تشمل القيم والمعتقدات والممارسات التي تشكل هوية المؤسسة وتوجهاتها. فهم الثقافة التنظيمية يمكن أن يساعد في تفسير كيفية تأثير الأنماط القيادية المختلفة على جودة الأعمال. في المؤسسات المصرفية السعودية، تلعب الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في تحديد مدى فعالية الأنماط القيادية المختلفة. يمكن أن تساعد هذه النظرية في تحليل كيف يمكن للقادة تكييف أساليبهم القيادية لتتماشى مع الثقافة التنظيمية السائدة، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي (Ertosun، ٢٠١٨).

#### ٥. نظرية التغيير التنظيمي

تتعلق نظرية التغيير التنظيمي بكيفية إدارة وتوجيه التغييرات داخل المؤسسات لتحقيق تحسينات في الأداء والجودة. التغيير التنظيمي يحتاج إلى قيادة فعالة تستطيع التعامل مع مقاومة التغيير وتوجيه المؤسسة نحو مستقبل أفضل. القادة الذين يتبنون نمط القيادة التحويلية يمكنهم لعب دور رئيسي في تحقيق التغيير التنظيمي من خلال تحفيز الموظفين وتطوير رؤية مشتركة للتغيير. في المؤسسات المصرفية السعودية، يمكن أن تساعد هذه النظرية في فهم كيفية قيادة التغييرات التنظيمية والتكنولوجية التي تطرأ نتيجة للتطورات الاقتصادية ورؤية (Jango، ٢٠٢٤).

#### ٦. نظرية التحفيز

تقدم نظريات التحفيز مثل نظرية ماسلو للحاجات ونظرية هيرزبيرغ للعوامل المحفزة رؤى مهمة حول كيفية تحفيز الموظفين لتحقيق أداء عالٍ. القادة الذين يفهمون احتياجات ودوافع موظفيهم يمكنهم تطبيق استراتيجيات تحفيزية

فعالة تعزز من رضا الموظفين وأدائهم. في المؤسسات المصرفية السعودية، يمكن لتطبيق هذه النظريات أن يساعد القادة على خلق بيئة عمل محفزة تشجع على تحقيق جودة عالية في الأعمال (Ihensekhien، ٢٠٢٣).

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## مقدمة

يمثل الفصل الثالث من الدراسة ركيزة أساسية توضح منهجية الدراسة المتبعة، وتقدم تفاصيل حول مجتمع الدراسة وحدودها المختلفة. يهدف هذا الفصل إلى توفير رؤية شاملة لكيفية إجراء البحث من خلال توضيح الأدوات والأساليب المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها. يتناول هذا الفصل أيضاً تعريف مجتمع الدراسة وحدودها البشرية والزمانية والمكانية، مما يساهم في وضع إطار واضح ومحدد للبحث.

لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهجية الكمية، التي تعتبر من أكثر المناهج العلمية استخداماً في الأبحاث الاجتماعية والإدارية. تتيح المنهجية الكمية جمع وتحليل البيانات بشكل منهجي ودقيق، مما يساعد في الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم والاستنتاجات المستندة إلى الأدلة. تتيح هذه المنهجية قياس المتغيرات بدقة وتحديد العلاقات بينها من خلال استخدام أدوات جمع البيانات الكمية مثل الاستبيانات والاستطلاعات.

يُعد تصميم الاستبيان خطوة حاسمة في المنهجية الكمية، حيث يتم تطوير استبيان موجه لجمع البيانات المتعلقة بأنماط القيادة وجودة الأعمال في المؤسسات المصرفية. يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المصممة بعناية لقياس متغيرات البحث الرئيسية، مثل نوع النمط القيادي المستخدم ومدى تأثيره على الأداء والجودة. يتم التأكد من صياغة الأسئلة بشكل واضح ومباشر لضمان الحصول على إجابات دقيقة وموثوقة.

تتضمن إجراءات جمع البيانات توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين والمديرين في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية. يتم اختيار العينة بعناية لضمان تمثيلها لمجتمع الدراسة بشكل جيد. يمكن استخدام أساليب مختلفة لجمع البيانات مثل التوزيع الإلكتروني أو الورقي للاستبيانات، مع التأكد من جمع البيانات بشكل شامل ومنهجي.

بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة. يمكن استخدام برامج مثل SPSS أو Excel لتحليل البيانات الكمية واستخراج النتائج. تتضمن عملية التحليل تطبيق تقنيات إحصائية مختلفة مثل تحليل التباين (ANOVA)، والانحدار الخطي، وتحليل العوامل لاستخلاص العلاقات بين المتغيرات وفهم تأثير الأنماط

القيادية على جودة الأعمال. يساعد التحليل الإحصائي في توفير نتائج دقيقة وموثوقة تساهم في الإجابة على أسئلة البحث واختبار الفرضيات المطروحة.

يتناول هذا الفصل أيضاً تحديد مجتمع الدراسة، الذي يتكون من الموظفين والمديرين العاملين في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية. يتم اختيار مجتمع الدراسة بناء على معايير محددة لضمان شمولية الدراسة وتمثيلها للواقع الفعلي في القطاع المصرفي. يساعد تحديد مجتمع الدراسة بدقة في تحسين جودة البيانات المجمعة وضمان صحة النتائج المستخلصة.

تشمل حدود الدراسة تحديد الحدود البشرية والزمانية والمكانية التي توظّر البحث. يساهم تحديد هذه الحدود في توضيح نطاق الدراسة ومدى تطبيق النتائج. سيتم في هذا الفصل توضيح الحدود البشرية من حيث الفئات المستهدفة، والحدود الزمانية من حيث الفترة الزمنية التي يغطيها البحث، والحدود المكانية من حيث المواقع الجغرافية التي تجرى فيها الدراسة. يُساعد هذا التحديد في وضع إطار واضح ومنظم للبحث، مما يساهم في تقديم نتائج دقيقة وموثوقة.

يقدم الفصل الثالث من هذا البحث إطاراً منهجياً شاملاً يوضح الخطوات والإجراءات المتبعة في جمع وتحليل البيانات. من خلال اعتماد المنهجية الكمية، يتمكن الباحث من الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة تساهم في تحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات. يساهم تحديد مجتمع الدراسة وحدودها البشرية والزمانية والمكانية في وضع إطار واضح للبحث، مما يساهم في تحسين جودة النتائج ودقتها. يعد هذا الفصل أساساً مهماً يمكن من خلاله بناء نتائج البحث وتقديم توصيات فعالة لتحسين الأنماط القيادية وجودة الأعمال في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية.

## المنهجية وطرق البحث

### ١. تصميم الدراسة

سيتم اعتماد منهجية كمية لجمع البيانات وتحليلها. سيتم استخدام تصميم الدراسة الوصفي والتحليلي لفهم العلاقة بين النمط القيادي وجودة الأعمال. سيتم توضيح كيفية استخدام استبيانات ومقاييس قياسية لجمع البيانات.

### ٢. اختيار العينة

سيتم اختيار عينة من المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية. سيتم اختيار المؤسسات استنادًا إلى معايير معينة مثل حجم الشركة ونوعية الخدمات المقدمة. سيتم استهداف القادة التنفيذيين والموظفين المباشرين لجمع البيانات.

### ٣. جمع البيانات

سيتم استخدام استبيانات إلكترونية لجمع البيانات من العينة المختارة. ستحتوي الاستبيانات على مقاييس موثقة لقياس النمط القيادي للقادة ومقاييس لقياس جودة الأعمال. سيتم توضيح كيفية ضمان جودة البيانات وتحقيق الموثوقية في النتائج.

### ٤. تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة مثل التحليل الانحداري للفحص الإحصائي للعلاقة بين الأنماط القيادية وجودة الأعمال. سيتم أيضًا استخدام تقنيات التحليل الثنائي لتحليل الفروق بين مجموعات القادة.

### ٥. التفسير والتحليل

سيتم تفسير النتائج وتحليلها بالمقارنة مع الإطار النظري والأدبيات المتعلقة. سيتم توضيح كيفية تطبيق النتائج في سياق المؤسسات المصرفية وتقديم الاستنتاجات العملية.

## مجتمع البحث

تتمثل أهمية دراسة مجتمع المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية في تزايد التحديات والفرص التي تواجه القطاع المصرفي في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة. ومن هذا المنطلق، تم اختيار ١٧١ عينة من موظفي ومديري المؤسسات المصرفية لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة، مما يساعد في الحصول على نتائج دقيقة وشاملة حول تأثير النمط القيادي للقادة على جودة الأعمال داخل هذه المؤسسات.

يمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث جميع المؤسسات المصرفية التي تعمل في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك البنوك الوطنية والدولية. يتمتع القطاع المصرفي في المملكة بخصائص فريدة تجعله مجالاً خصباً للدراسة، حيث يجمع بين الابتكار التكنولوجي والالتزام باللوائح التنظيمية الصارمة. إن اختيار المؤسسات المصرفية كمجتمع للدراسة يتيح فرصة لفهم التفاعلات بين القادة والموظفين بشكل أعمق، وذلك بسبب الطبيعة الحيوية والديناميكية لهذا القطاع.

تشكل العينة المختارة والبالغ عددها ١٧١ فرداً جزءاً هاماً من المجتمع المصرفي في المملكة. تتنوع هذه العينة من حيث المراكز الوظيفية، الخبرات، والأدوار القيادية، مما يعكس التنوع الكبير داخل المؤسسات المصرفية. يشمل المشاركون في العينة مديري الفروع، الموظفين التنفيذيين، موظفي الدعم الإداري، والموظفين التقنيين. هذا التنوع يعزز من دقة النتائج ويسمح بتحليل شامل لتأثير النمط القيادي للقادة على مختلف جوانب جودة الأعمال.

تم استخدام منهجية اختيار عينة عشوائية ممنهجة لضمان تمثيل شامل ودقيق لكافة الفئات الوظيفية داخل المؤسسات المصرفية. وقد تم جمع البيانات من خلال استبيانات شاملة ومقابلات معمقة، مما يتيح الحصول على رؤى متعددة الأبعاد حول أنماط القيادة وتأثيرها على جودة الأعمال. لقد تم تصميم الاستبيان بعناية ليغطي جوانب مختلفة من القيادة والجودة، بما في ذلك مهارات التواصل، التحفيز، اتخاذ القرارات، وخلق بيئة عمل إيجابية.

واجهت الدراسة تحديات تتعلق بجمع البيانات من مجتمع متنوع ومعقد مثل المؤسسات المصرفية. من بين هذه التحديات التنسيق مع الإدارات المختلفة لضمان المشاركة الفعالة، والحفاظ على سرية البيانات الحساسة التي قد تؤثر على النتائج. إضافة إلى ذلك، كانت هناك تحديات مرتبطة بتوقيت جمع البيانات نظراً للضغوط العملية التي يواجهها الموظفون والمديرون في القطاع المصرفي. ولكن تم التغلب على هذه التحديات من خلال التخطيط المسبق والتواصل المستمر مع المشاركين.

تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة لضمان دقة وموثوقية النتائج. وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا ملموسًا للنمط القيادي للقائد على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية. فقد تبين أن القادة الذين يتبنون أساليب قيادية تحفيزية وتشاركية يساهمون بشكل أكبر في تحسين جودة الأعمال، من خلال تعزيز روح الفريق، وزيادة رضا الموظفين، وتحسين الكفاءة التشغيلية.

إن دراسة تأثير النمط القيادي للقادة على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية تساهم في تقديم رؤى هامة يمكن أن تساعد في تطوير استراتيجيات قيادية فعالة. هذه الاستراتيجيات يمكن أن تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي، وزيادة التنافسية، وتحقيق أهداف النمو المستدام. تعكس النتائج أهمية تبني أنماط قيادية تركز على التحفيز والمشاركة، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

#### حدود البحث

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير النمط القيادي للقائد على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية. لضمان الدقة والموثوقية في النتائج، من المهم تحديد حدود الدراسة بوضوح. تشمل هذه الحدود الجوانب البشرية، الزمانية، والمكانية، والتي ستؤثر بشكل مباشر على نطاق ونتائج البحث.

#### • الحدود البشرية

- تقتصر الدراسة على القادة والموظفين العاملين في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية. سيتم التركيز على المديرين التنفيذيين، رؤساء الأقسام، والموظفين الإداريين والعاملين في الخطوط الأمامية الذين يتفاعلون مباشرة مع العملاء ويؤثرون على جودة الخدمات المصرفية.

#### • الحدود الزمانية

- ستتم عملية جمع البيانات على مدى فترة زمنية محددة، تتراوح عادة خلال شهر.

#### • الحدود المكانية

- تقتصر الدراسة على المؤسسات المصرفية العاملة في المملكة العربية السعودية. سيتم اختيار مجموعة متنوعة من المؤسسات من مختلف المناطق الجغرافية في المملكة لضمان شمولية النتائج.
- تشمل الدراسة أنواعًا مختلفة من المؤسسات المصرفية مثل البنوك التجارية، البنوك الإسلامية، والبنوك الاستثمارية. سيساعد هذا التنوع في فهم كيفية تأثير النمط القيادي على جودة الأعمال عبر أنواع مختلفة من الخدمات المصرفية.

# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة

## مقدمة

يمثل الفصل الرابع من هذا البحث محورا أساسيا في تقديم النتائج المستخلصة من جمع البيانات وتحليلها، وتقديم التوصيات بناء على تلك النتائج. يعتبر هذا الفصل خلاصة العمل البحثي بأكمله، حيث يتم فيه تحويل البيانات الخام إلى معلومات قيمة يمكن الاعتماد عليها لفهم مدى تأثير النمط القيادي للقائد على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية. من خلال التحليل الدقيق للبيانات واستخلاص النتائج، يهدف هذا الفصل إلى تقديم رؤية واضحة وشاملة حول الأنماط القيادية وتأثيرها العملي على الأداء المؤسسي.

يعد تحليل البيانات مرحلة حاسمة في هذا البحث، حيث يتم من خلالها تطبيق تقنيات التحليل الإحصائي لفهم العلاقات بين المتغيرات المدروسة واستخلاص الاستنتاجات. تعتمد الدراسة على البيانات التي تم جمعها من عينة مكونة من ١٧١ فرداً من العاملين في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية. يتيح التحليل الكمي للبيانات القدرة على استكشاف الأنماط والاتجاهات المختلفة وتقديم رؤى مدروسة حول تأثير الأنماط القيادية على جودة الأعمال.

سيتم استخدام الإحصاء الوصفي لتقديم صورة واضحة عن خصائص العينة مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية والتوزيعات التكرارية. تساعد هذه التحليلات في فهم الخصائص الأساسية للعينة وتوفير قاعدة لفهم البيانات بشكل أفضل، كما سيتم تطبيق تقنيات الإحصاء الاستدلالي مثل اختبار t وتحليل التباين (ANOVA) لفحص الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين المجموعات المختلفة داخل العينة. هذه التقنيات تساعد في تحديد ما إذا كانت الأنماط القيادية المختلفة تؤثر بشكل ملحوظ على جودة الأعمال. سيتم استخدام تقنيات تحليل العلاقات مثل الانحدار الخطي وتحليل الارتباط لفهم مدى تأثير الأنماط القيادية المختلفة على جودة الأعمال. يمكن لهذه التحليلات الكشف عن قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات المدروسة وتقديم رؤى معمقة حول كيفية تأثير النمط القيادي على الأداء المؤسسي.

تتمثل النتائج المستخلصة من تحليل البيانات في تقديم صورة شاملة حول تأثير الأنماط القيادية المختلفة على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية. سيتم عرض النتائج في جداول ورسوم بيانية لتوضيح الفروق والعلاقات بين المتغيرات بشكل مرئي وسهل الفهم. استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تحسين الأنماط القيادية وجودة الأعمال في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية. هذه التوصيات مبنية على الأدلة والتحليلات العلمية، وتقدم إرشادات واضحة وقابلة للتطبيق للقادة والمديرين لتحسين الأداء المؤسسي.

يعتبر الفصل الرابع تنويجا للجهود البحثية والتحليلية المبذولة في هذا الدراسة. من خلال تحليل البيانات واستخلاص النتائج وتقديم التوصيات، يساهم هذا الفصل في تقديم فهم شامل ومبني على الأدلة حول تأثير الأنماط القيادية على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية بالمملكة العربية السعودية. توفر النتائج والتوصيات مرجعا مهما للقادة والمديرين في القطاع المصرفي، مما يساعد في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح المستدام.

## تحليل البيانات

- جمع وحصر البيانات

لقد تم انشاء أسئلة الاستبانة بناء على الدراسات السابقة والعديد من الملاحظات الشخصية، من خلال الاستعانة بجوجل فورم وتم الحصول على ١٧١ ردا من المستجيبين في التجربة. ومن خلال الاستعانة ببرنامج SPSS سنتجه الى التحليل والتوصل الى نتائج التجربة.

- أهمية الوصف الإحصائي للبيانات

يعد وصف البيانات الإحصائية أمراً بالغ الأهمية في العديد من التخصصات، بما في ذلك الأعمال والأبحاث والرعاية الصحية والعلوم الاجتماعية. فهو يساعد في تلخيص البيانات وتفسيرها، والتعرف على الأنماط وتحديد الاتجاهات، واتخاذ القرارات المستنيرة، والتواصل الفعال للنتائج. فيما يلي بعض الاعتبارات الأساسية التي تؤكد على أهمية الوصف الإحصائي للبيانات:

- تلخيص البيانات: تساعد أساليب الوصف الإحصائي مثل مقاييس الاتجاه المركزي (المتوسط، الوسيط، الوضع) والتشتت (الانحراف المعياري، المدى) في تقليل مجموعات البيانات الهائلة والمعقدة إلى معلومات يمكن التحكم فيها وتفسيرها.

- تفسير البيانات: يمكن التحليل الإحصائي الباحثين والمحللين من استخلاص رؤى ذات معنى من البيانات، وفهم الارتباطات المتغيرة، وإصدار أحكام قائمة على الأدلة بدلاً من الأحكام البديهية.

- تصور البيانات: غالباً ما يتم دمج الأوصاف الإحصائية مع أساليب تصور البيانات مثل الرسوم البيانية، والمخططات المربعة، والمخططات المبعثرة، والتي تساعد في عرض البيانات بتنسيق جذاب وسهل الفهم.

- النمذجة التنبؤية: تعمل الأوصاف الإحصائية كأساس لطرق النمذجة الإحصائية الأكثر تعقيداً مثل تحليل الانحدار وخوارزميات التعلم الآلي، والتي تُستخدم لتوقع الاتجاهات المستقبلية والتنبؤ بها.
  - مراقبة الجودة: يتم استخدام وصف البيانات الإحصائية في مجموعة متنوعة من القطاعات لمراقبة وضمان جودة السلع والعمليات، وذلك باستخدام مخططات التحكم وأساليب اختبار الفرضيات.
  - صنع القرار: من خلال توفير فهم كمي وموضوعي للبيانات، تساعد الأوصاف الإحصائية أصحاب المصلحة وصناع القرار في تقييم الخيارات بنجاح، وتحديد الفرص، وتخفيف المخاطر.
- يعد وصف البيانات الإحصائية في جوهره أمراً ضرورياً للحصول على رؤى مهمة واتخاذ قرارات مستنيرة وتعزيز العمليات عبر مجموعة متنوعة من التطبيقات والقطاعات.

| Statistics                                                          |         |                |          |                        |          |                        |
|---------------------------------------------------------------------|---------|----------------|----------|------------------------|----------|------------------------|
|                                                                     |         | Std. Deviation | Skewness | Std. Error of Skewness | Kurtosis | Std. Error of Kurtosis |
|                                                                     | Missing |                |          |                        |          |                        |
| نوع الجنس                                                           | 0       | 0.501          | 0.035    | 0.186                  | -2.023   | 0.369                  |
| ما هو عمرك                                                          | 0       | 1.244          | 0.015    | 0.186                  | -0.948   | 0.369                  |
| الدرجة العلمية                                                      | 0       | 1.609          | -0.127   | 0.186                  | -1.654   | 0.369                  |
| يساهم النمط القيادي في تحقيق أهداف الجودة المحددة للمؤسسة المصرفية؟ | 0       | 1.501          | 0.588    | 0.186                  | -1.073   | 0.369                  |
| يعزز النمط القيادي من قدرة الفريق على تحقيق أداء متميز؟             | 0       | 1.496          | 0.576    | 0.186                  | -1.116   | 0.369                  |
| يشجع القادة على تحسين العمليات المصرفية بشكل مستمر؟                 | 0       | 1.550          | 0.454    | 0.186                  | -1.294   | 0.369                  |

|                                                                        |   |       |        |       |        |       |
|------------------------------------------------------------------------|---|-------|--------|-------|--------|-------|
| يساعد النمط القيادي في تحقيق رضا العملاء<br>عن الخدمات المصرفية؟       | 0 | 1.580 | 0.350  | 0.186 | -1.407 | 0.369 |
| يدعم القادة الابتكار في تطوير المنتجات<br>والخدمات المصرفية؟           | 0 | 1.463 | 0.336  | 0.186 | -1.213 | 0.369 |
| يعزز النمط القيادي من الكفاءة التشغيلية<br>للمؤسسة المصرفية؟           | 0 | 1.504 | 0.671  | 0.186 | -0.973 | 0.369 |
| يساهم النمط القيادي في بناء ثقافة تنظيمية<br>قوية داخل المؤسسة؟        | 0 | 1.482 | 0.276  | 0.186 | -1.327 | 0.369 |
| يشجع القادة على تطبيق أفضل الممارسات في<br>العمل المصرفي؟              | 0 | 1.590 | 0.283  | 0.186 | -1.491 | 0.369 |
| يساعد النمط القيادي في تقليل الأخطاء<br>والعيوب في العمليات المصرفية؟  | 0 | 1.552 | 0.442  | 0.186 | -1.304 | 0.369 |
| يعزز القادة من التواصل الفعال بين الإدارات<br>المختلفة؟                | 0 | 1.611 | 0.492  | 0.186 | -1.352 | 0.369 |
| يسهم النمط القيادي في تحسين سمعة<br>المؤسسة المصرفية في السوق؟         | 0 | 1.617 | 0.527  | 0.186 | -1.343 | 0.369 |
| يدعم القادة تنمية المهارات القيادية بين<br>الموظفين؟                   | 0 | 1.634 | 0.252  | 0.186 | -1.554 | 0.369 |
| يساعد النمط القيادي في تحقيق أهداف<br>النمو المالي للمؤسسة؟            | 0 | 1.194 | -0.021 | 0.186 | -1.529 | 0.369 |
| يشجع القادة على تبني تقنيات جديدة لتحسين<br>جودة العمل؟                | 0 | 1.555 | 0.419  | 0.186 | -1.314 | 0.369 |
| يعزز النمط القيادي من قدرة المؤسسة على<br>التكيف مع التغيرات في السوق؟ | 0 | 1.631 | 0.363  | 0.186 | -1.478 | 0.369 |
| يساهم القادة في تعزيز التعاون بين الفرق<br>المختلفة في المؤسسة؟        | 0 | 1.620 | 0.342  | 0.186 | -1.473 | 0.369 |

|                                                           |   |       |       |       |        |       |
|-----------------------------------------------------------|---|-------|-------|-------|--------|-------|
| يدعم النمط القيادي مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات؟     | 0 | 1.644 | 0.201 | 0.186 | -1.590 | 0.369 |
| يعزز القادة من التزام الموظفين بمعايير الجودة؟            | 0 | 1.631 | 0.514 | 0.186 | -1.363 | 0.369 |
| يساعد النمط القيادي في تطوير خطط استراتيجية فعالة؟        | 0 | 1.588 | 0.256 | 0.186 | -1.495 | 0.369 |
| يشجع القادة على تحقيق التوازن بين الكفاءة والجودة؟        | 0 | 1.678 | 0.262 | 0.186 | -1.613 | 0.369 |
| يدعم النمط القيادي الابتكار في تقديم خدمات مصرفية متميزة؟ | 0 | 1.689 | 0.472 | 0.186 | -1.487 | 0.369 |
| يعزز القادة من تحقيق رضا الموظفين واستبقائهم في المؤسسة؟  | 0 | 1.638 | 0.732 | 0.186 | -1.171 | 0.369 |

جدول ١: الوصف الإحصائي للبيانات.

## النتائج

### • جنس المشاركين في التجربة

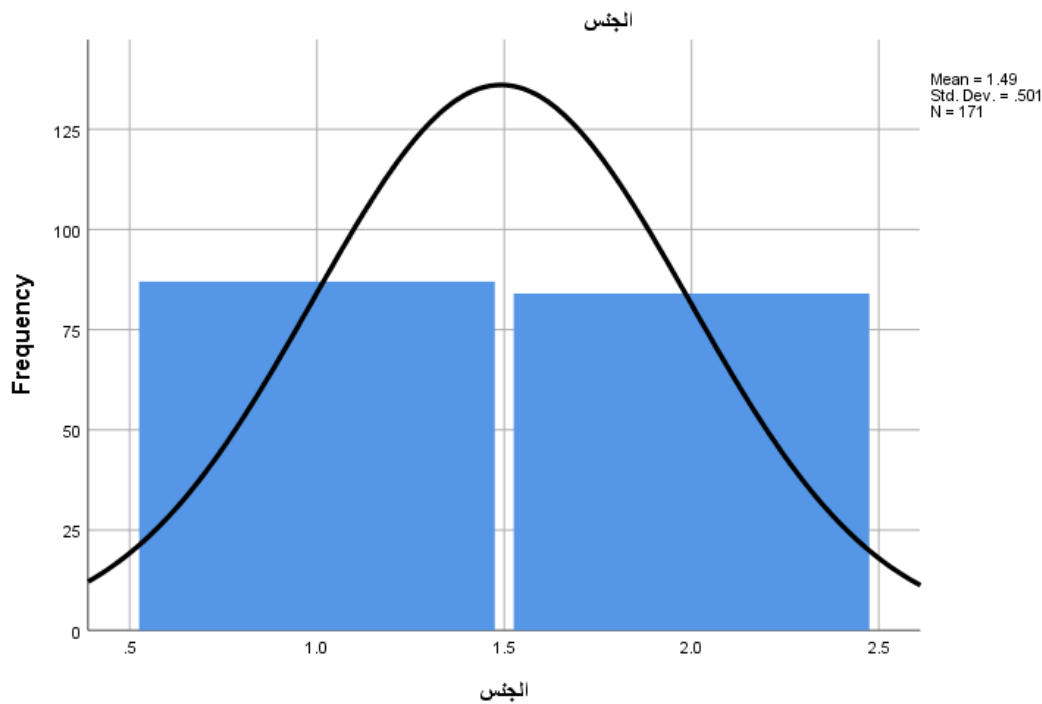
إن سؤال الأشخاص من كلا الجنسين يزيد من تنوع البيانات ويضمن أن تكون النتائج شاملة. وهو ينطوي على الاعتراف بالفوارق في الخبرات ووجهات النظر بين الجنسين، مما يساهم في إجراء فحص أكثر دقة وشمولاً لتأثير أسلوب القيادة على جودة الأعمال في المؤسسات المصرفية. ويمكن تعزيز كفاءة تدابير تحسين الجودة وإظهار أنماط مختلفة من خلال هذا التنوع.

اتضح أن نسبة الإناث كانت أعلى من الذكور، حيث بلغت ٥٠,٩٪ من العينة المدروسة، مما يمثل النسبة السائدة. يعكس هذا التفوق النسبي للإناث في العينة واقع التحولات الاجتماعية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية، التي شهدت في السنوات الأخيرة جهوداً كبيرة لتمكين المرأة وزيادة مشاركتها في سوق العمل، لا سيما في القطاعات الحيوية مثل القطاع المصرفي. هذه النتيجة تدل على نجاح السياسات الوطنية الهادفة إلى تعزيز دور المرأة في العمل المؤسسي وتحقيق التوازن بين الجنسين في بيئة العمل، مما يساهم في تحسين الأداء والجودة من خلال التنوع والشمولية. كما أنها

تشير إلى توجهات إيجابية نحو الاستفادة من الكفاءات النسائية في المناصب القيادية، مما يمكن أن يعزز من تأثير الأنماط القيادية المختلفة على جودة الأعمال بفضل التنوع في الرؤى والأساليب القيادية.

| جنس المشاركين في التجربة |       |           |         |               |                    |
|--------------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                    | أنثى  | 87        | 50.9    | 50.9          | 50.9               |
|                          | ذكر   | 84        | 49.1    | 49.1          | 100.0              |
|                          | Total | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ٢: الوصف الإحصائي لجنس المشاركين في التجربة.



رسم توضيحي ٢: الوصف الإحصائي لجنس المشاركين بالتجربة

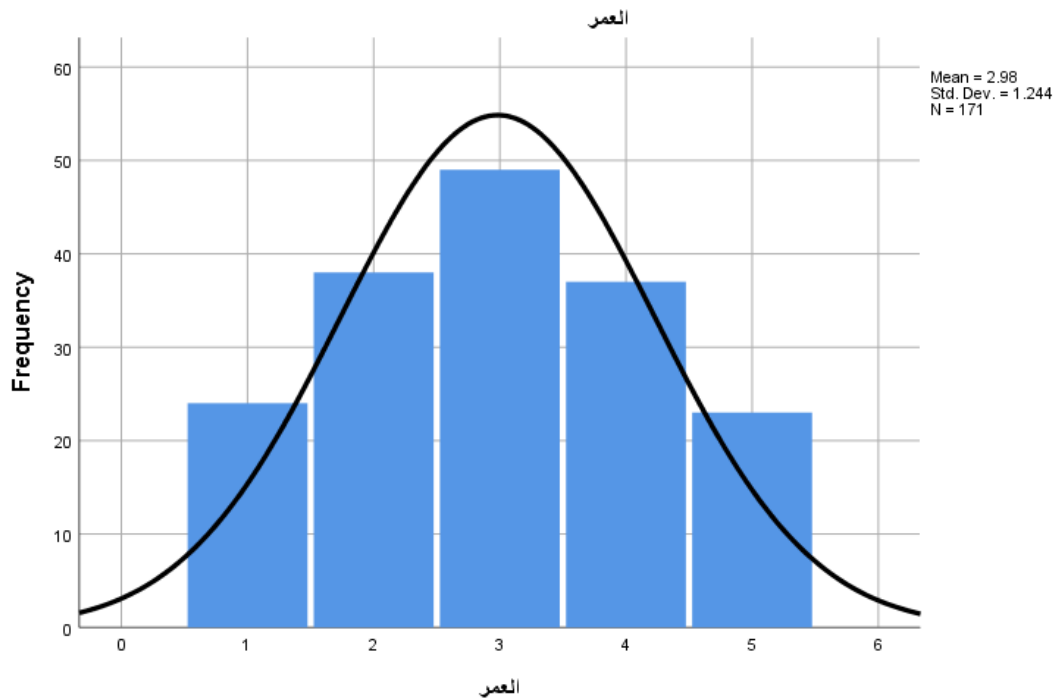
#### • عمر المشاركين في التجربة

اتضح أن نسبة أعمار المشاركين السائدة في التجربة انحصرت ما بين ٤٠ - ٥٠ عاماً، حيث بلغت هذه الفئة ٤٩٪ من العينة المدروسة. يعكس هذا التركيز على الفئة العمرية المتوسطة إلى الكبيرة أهمية الخبرة والتجربة العملية في القطاع المصرفي السعودي. هذه النتيجة تشير إلى أن المؤسسات المصرفية تعتمد بشكل كبير على الموظفين الذين يمتلكون سنوات طويلة من الخبرة والمعرفة العميقة بمجال العمل المصرفي، مما يعزز من جودة الأعمال وكفاءة العمليات. كما يعكس ذلك توازن السياسات الوظيفية التي تجمع بين الابتكار والمعرفة العملية، حيث يمكن للقادة من هذه الفئة

العملية أن يقدموا مزيجاً من القيادة الحكيمة والرؤى الاستراتيجية المستندة إلى خبرات طويلة، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي والتكيف مع التغيرات الديناميكية في السوق.

| عمر المشاركين في التجربة |       |           |         |               |                    |
|--------------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                          |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                    | 20-30 | 24        | 14.0    | 14.0          | 14.0               |
|                          | 30-40 | 38        | 22.2    | 22.2          | 36.3               |
|                          | 40-50 | 49        | 28.7    | 28.7          | 64.9               |
|                          | 50-60 | 37        | 21.6    | 21.6          | 86.5               |
|                          | 60+   | 23        | 13.5    | 13.5          | 100.0              |
|                          | Total | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ٣: الوصف الإحصائي لعمر المشاركين بالتجربة.



رسم توضيحي ٣: الوصف الإحصائي لعمر المشاركين بالتجربة

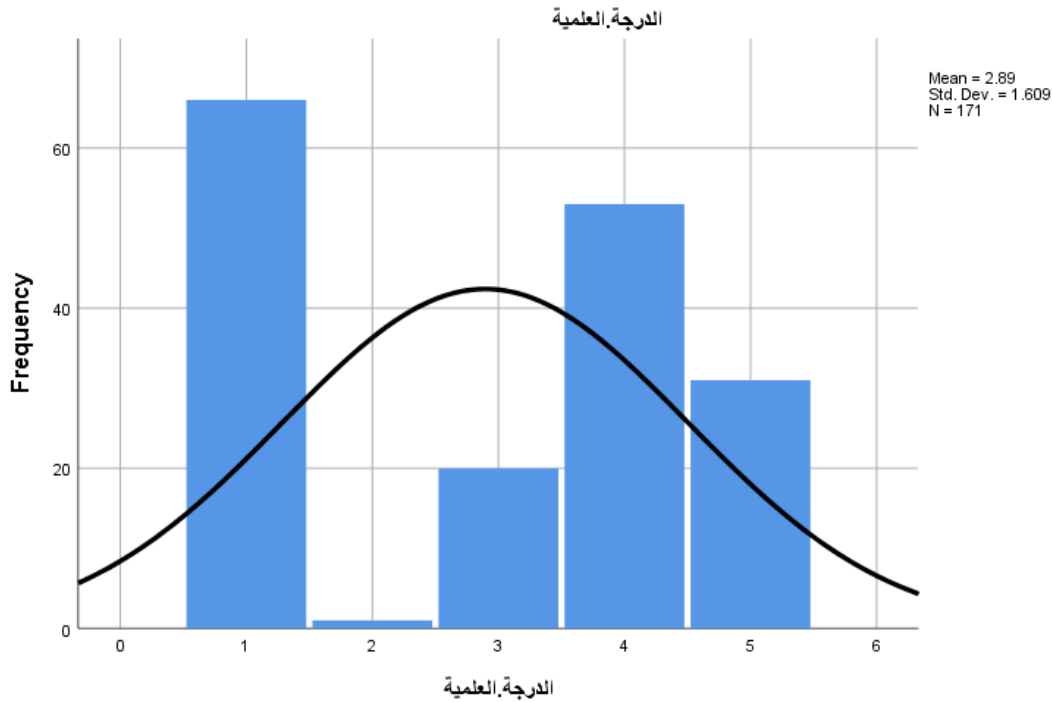
#### • الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة

في النتائج، اتضح أن نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس كانت أكبر نسبة من بين الدرجات العلمية الأخرى المشاركة في التجربة، حيث بلغت ٣٨,٦٪. يدل ذلك على أن المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية تولي أهمية كبيرة لتوظيف الأفراد الحاصلين على تعليم جامعي، مما يعكس التوجه نحو بناء كوادر مؤهلة تمتلك المعرفة الأكاديمية اللازمة لمواجهة تحديات العمل المصرفي. كما يشير إلى أن درجة البكالوريوس تعتبر معياراً أساسياً للالتحاق

بالوظائف المصرفية، حيث توفر هذه الدرجة الأساس العلمي والمعرفي اللازم لفهم العمليات المالية والمصرفية، وتحليل البيانات واتخاذ القرارات المدروسة. يعزز هذا التركيز على التعليم الجامعي جودة الأعمال من خلال تأهيل الموظفين بالمهارات اللازمة للتفوق في بيئة عمل تنافسية ومتطورة، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات المصرفية.

| الدرجة العلمية للمشاركين في التجربة |                        |           |         |               |                    |
|-------------------------------------|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                     |                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                               | درجة البكالوريوس       | 66        | 38.6    | 38.6          | 38.6               |
|                                     | دكتوراه                | 1         | .6      | .6            | 39.2               |
|                                     | شهادة الدراسة الثانوية | 20        | 11.7    | 11.7          | 50.9               |
|                                     | شهادة عليا             | 53        | 31.0    | 31.0          | 81.9               |
|                                     | ماجستير                | 31        | 18.1    | 18.1          | 100.0              |
|                                     | Total                  | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ٤: الوصف الإحصائي للدرجة العلمية لدى المشاركين بالتجربة.



رسم توضيحي ٤: الإحصائي للدرجة العلمية لدى المشاركين بالتجربة

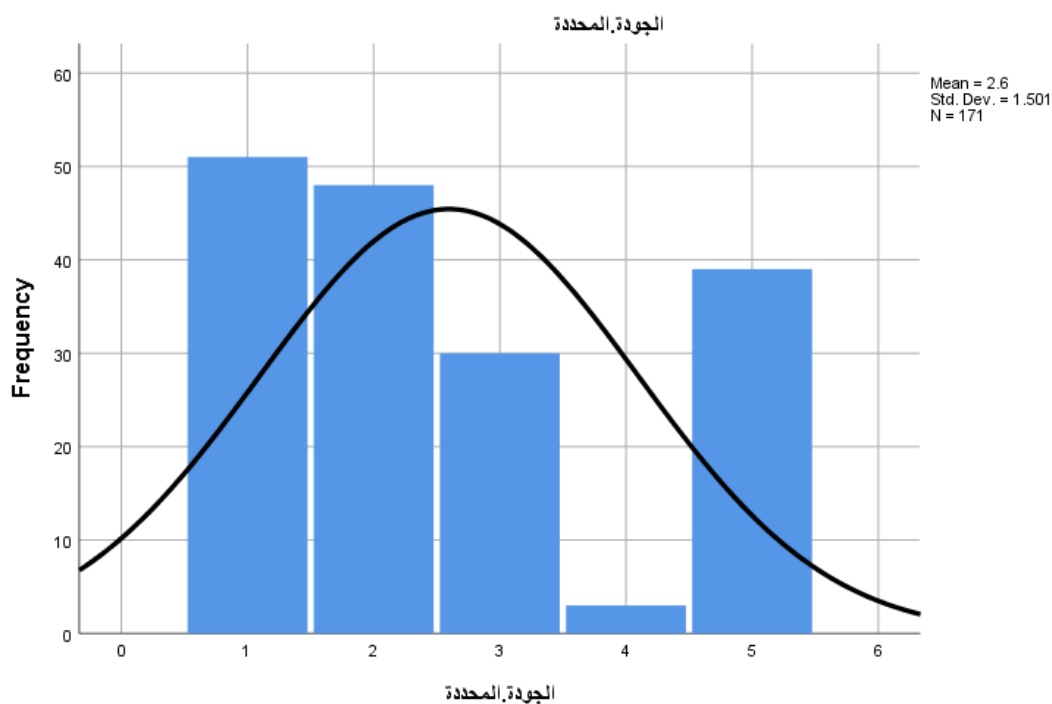
#### • يساهم النمط القيادي في تحقيق أهداف الجودة المحددة للمؤسسة المصرفية؟

٥٧,٩٪ من المشاركين يعبرون عن اتفاقهم، فإنهم يعتقدون أن القيادة المتفوقة ترفع الإنتاج، وتلهم العمال، وتسهل اتخاذ قرارات أفضل، وكل ذلك يساهم في رفع معايير الجودة. قد يعتقد أولئك الذين لديهم رأي مختلف أن القيادة أقل

أهمية في إنتاج الجودة من المتغيرات الخارجية مثل حالة الاقتصاد أو التكنولوجيا. إذا كان شخص ما محايداً، فقد يعتقد أن أسلوب القائد لا يؤثر حقاً على الجودة، أو ربما كانت لديه تجارب غير متناسقة تجعل من الصعب عليه تحديد تأثير القيادة، ونجد ٢٢,٨٪ من العينة المستجيبة للاستبانة اتخذت موقف الحياد.

| يساهم النمط القيادي في تحقيق أهداف الجودة المحددة للمؤسسة المصرفية؟ |                   |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                     |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                               | أوافق             | 51        | 29.8    | 29.8          | 29.8               |
|                                                                     | أوافق بشدة        | 48        | 28.1    | 28.1          | 57.9               |
|                                                                     | لا أوافق          | 30        | 17.5    | 17.5          | 75.4               |
|                                                                     | لا أوافق بشدة     | 3         | 1.8     | 1.8           | 77.2               |
|                                                                     | لا أوافق ولا أرفض | 39        | 22.8    | 22.8          | 100.0              |
|                                                                     | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ٥: الوصف الإحصائي لمساهمة النمط القيادي في تحقيق أهداف الجودة المحددة للمؤسسة المصرفية.



رسم توضيحي ٥: الوصف الإحصائي لمساهمة النمط القيادي في تحقيق أهداف الجودة المحددة للمؤسسة المصرفية.

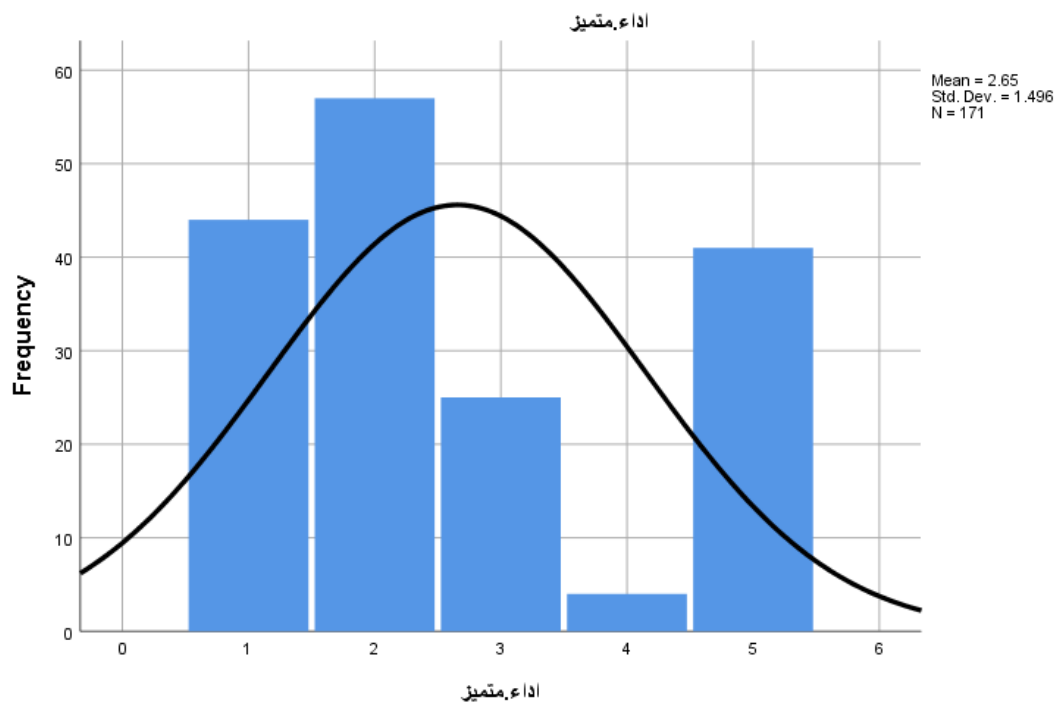
#### • يعزز النمط القيادي من قدرة الفريق على تحقيق أداء متميز؟

٥٩,١٪ من المشاركين عبروا عن اتفاقهم على أن النمط القيادي يعزز قدرة الفريق على تحقيق أداء متميز، ويعتقدون أن القيادة الفعالة ترفع مستويات الأداء من خلال توجيه الجهود، وإلهام الأفراد، وتقديم رؤية واضحة. وقد يعتقد أولئك الذين اختلفوا في الرأي أن عوامل أخرى غير أسلوب القيادة، مثل العوامل البيئية والمهارات الشخصية، لها تأثير

أكبر على الأداء. قد يرى المحايدون آثار أساليب القيادة بشكل مختلف اعتمادًا على مجموعة متنوعة من العناصر، بما في ذلك مشاكل الفريق وثقافة الشركة، أو قد تكون لديهم تجارب غير متسقة تمنعهم من إجراء تقييم حازم، وبلغت نسبتهم ٢٤٪ من عدد المشاركين.

| يعزز النمط القيادي من قدرة الفريق على تحقيق أداء متميز؟ |                   |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                         |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                   | أوافق             | 44        | 25.7    | 25.7          | 25.7               |
|                                                         | أوافق بشدة        | 57        | 33.3    | 33.3          | 59.1               |
|                                                         | لا أوافق          | 25        | 14.6    | 14.6          | 73.7               |
|                                                         | لا أوافق بشدة     | 4         | 2.3     | 2.3           | 76.0               |
|                                                         | لا أوافق ولا أرفض | 41        | 24.0    | 24.0          | 100.0              |
|                                                         | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ٦: الوصف الإحصائي لتعزيز النمط القيادي من قدرة الفريق على تحقيق أداء متميز.



رسم توضيحي ٦: الوصف الإحصائي لتعزيز النمط القيادي من قدرة الفريق على تحقيق أداء متميز

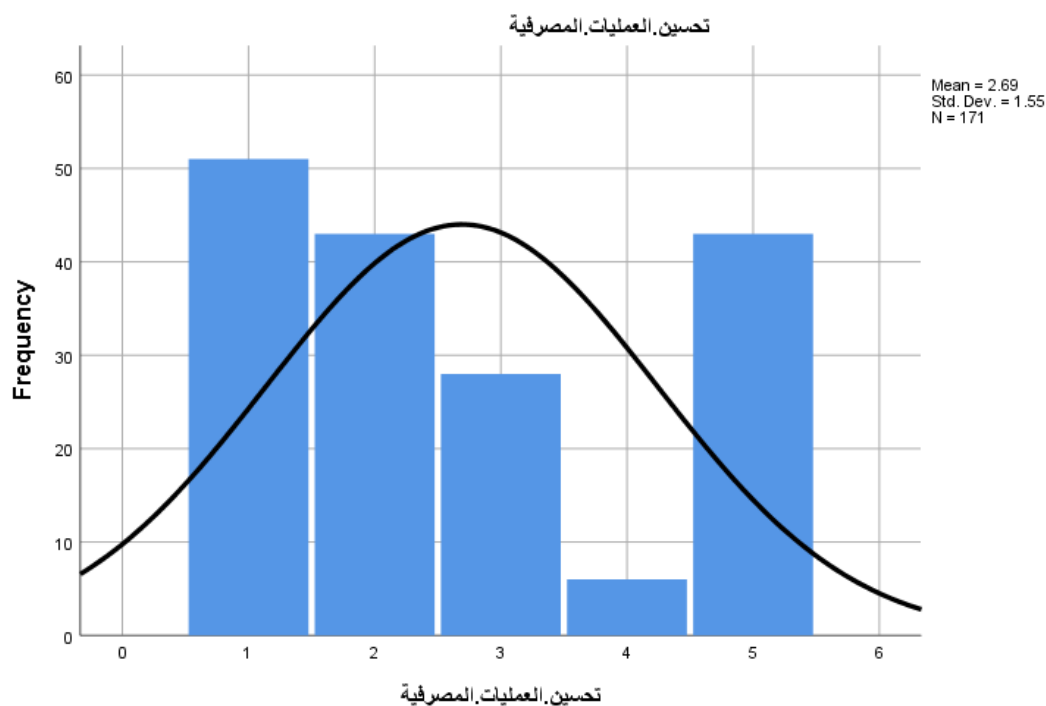
#### • يشجع القادة على تحسين العمليات المصرفية بشكل مستمر؟

وفقًا للمشاركين الذين اتفقوا على أن القادة يشجعون التحسينات المستمرة في العمليات المصرفية، وقد بلغت نسبتهم ٥٥٪ من العينة المستجيبة. كان دافعهم للموافقة على هذا الرأي هو أن القيادة الفعالة تعزز الابتكار والتنمية المستدامة، مما يرفع الجودة والكفاءة التشغيلية. أما عن غير الموافقين على هذا الرأي يرون أن القادة سيكونون أكثر

اهتمامًا بتحقيق الأهداف المالية قصيرة المدى من الاستثمار في التحسين المستمر للعمليات. قد يلاحظ المحايدون ونسبتهم ٢٥,١٪ من العينة أن تأثير القيادة على تحسين العملية المصرفية يختلف اعتمادًا على عناصر أخرى مثل الدعم المؤسسي وإمكانية الوصول إلى التكنولوجيا، وقد تكون معرفتهم غير كافية لاتخاذ قرار نهائي.

| يشجع القادة على تحسين العمليات المصرفية بشكل مستمر؟ |                   |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                     |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                               | أوافق             | 51        | 29.8    | 29.8          | 29.8               |
|                                                     | أوافق بشدة        | 43        | 25.1    | 25.1          | 55.0               |
|                                                     | لا أوافق          | 28        | 16.4    | 16.4          | 71.3               |
|                                                     | لا أوافق بشدة     | 6         | 3.5     | 3.5           | 74.9               |
|                                                     | لا أوافق ولا أرفض | 43        | 25.1    | 25.1          | 100.0              |
|                                                     | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ٧: الوصف الإحصائي لتشجيع القادة على تحسين العمليات المصرفية بشكل مستمر.



رسم توضيحي ٧: الوصف الإحصائي لتشجيع القادة على تحسين العمليات المصرفية بشكل مستمر

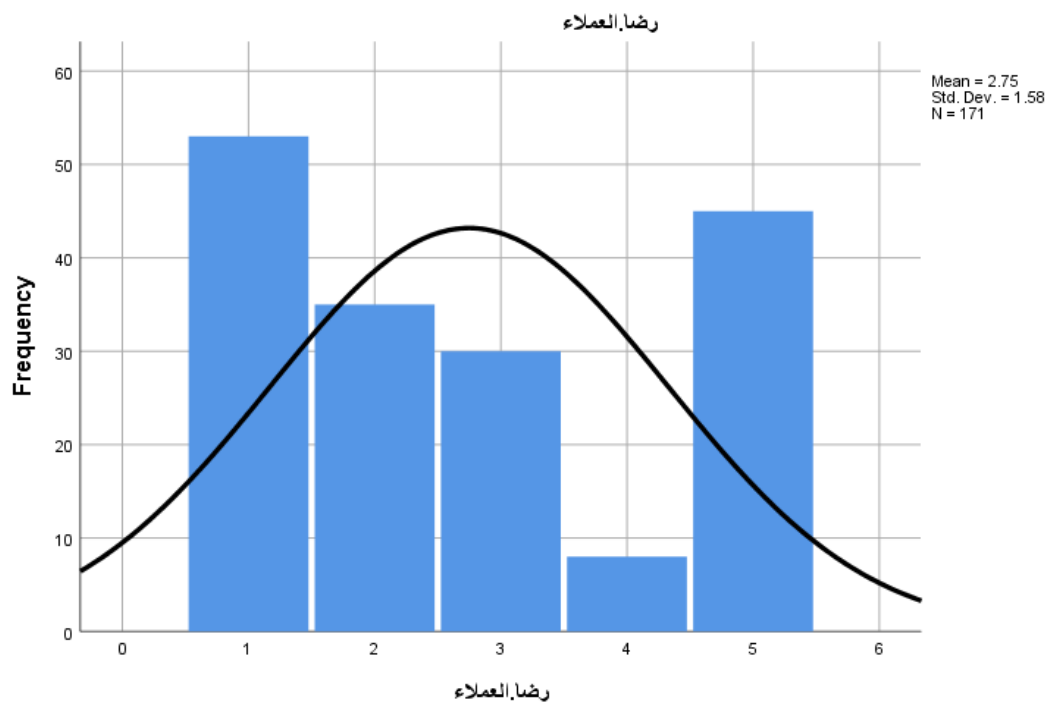
#### • يساعد النمط القيادي في تحقيق رضا العملاء عن الخدمات المصرفية؟

٥١,٥٪ من عدد المشاركين في الاستبانة قد اتفق مع هذا الرأي، ويشعرون أيضاً أن القيادة القوية تضمن تقديم خدمة عملاء استثنائية من خلال تمكين الموظفين من الأداء على أعلى مستوى. وقد يعتقد غير الموافقين على هذا الرأي أن عوامل أخرى غير أسلوب القيادة، مثل ظروف السوق، والتكنولوجيا المستخدمة، ونوعية السلع والخدمات المقدمة،

كان لها تأثير أكبر على رضا العملاء. وقد يرى من التزم الحياد أن تأثير القيادة على رضا العملاء يتقلب تبعاً لعدد من المتغيرات، بما في ذلك طبيعة العمل والمناخ التنظيمي والعقبات المختلفة، وكانت نسبتهم تبلغ ٢٦,٣٪ من العينة المستجيبة لتجربة الاستبانة.

| يساعد النمط القيادي في تحقيق رضا العملاء عن الخدمات المصرفية؟ |                   |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                               |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                         | أوافق             | 53        | 31.0    | 31.0          | 31.0               |
|                                                               | أوافق بشدة        | 35        | 20.5    | 20.5          | 51.5               |
|                                                               | لا أوافق          | 30        | 17.5    | 17.5          | 69.0               |
|                                                               | لا أوافق بشدة     | 8         | 4.7     | 4.7           | 73.7               |
|                                                               | لا أوافق ولا أرفض | 45        | 26.3    | 26.3          | 100.0              |
|                                                               | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ٨: الوصف الإحصائي لمساعد النمط القيادي في تحقيق رضا العملاء عن الخدمات المصرفية.



رسم توضيحي ٨: الوصف الإحصائي لمساعد النمط القيادي في تحقيق رضا العملاء عن الخدمات المصرفية

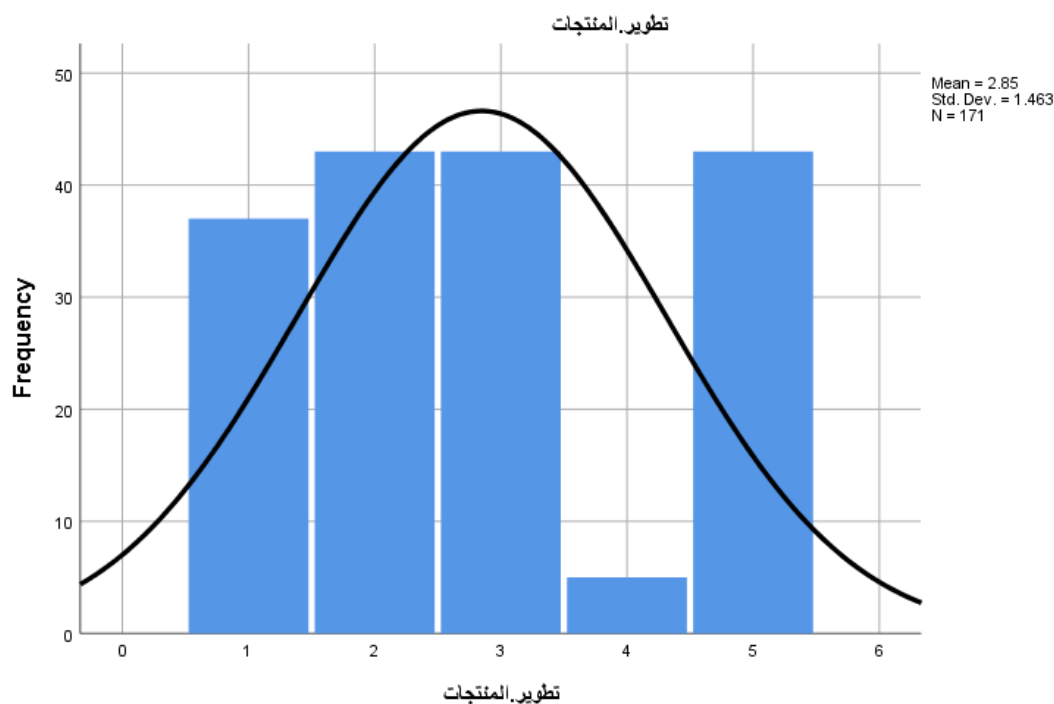
#### • يدعم القادة الابتكار في تطوير المنتجات والخدمات المصرفية؟

المشاركون الذين اتفقوا على أن القادة يعززون الابتكار في إنشاء المنتجات والخدمات المصرفية. قد شكلت نسبتهم ٤٦,٨٪ من العينة المستجيبة، ويرون أن القيادة الماهرة تعزز التفكير الابتكاري، وتوفر الموارد الأساسية، وتلهم الموظفين لتقديم مفاهيم جديدة، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الخدمات وتطويرها. أما غير الموافقين يرون أن البحث

والتطوير والتقدم التكنولوجي الحالي لهما تأثير أكبر على الابتكار من التأثير المباشر للقيادة، وبالنسبة للمحايدون ونسبتهم ٢٥,١٪ من العينة، فهم ينظرون إلى العلاقة بين القيادة والابتكار على أنها تتوقف على عوامل أخرى، بما في ذلك استراتيجية العمل والثقافة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون تجاربهم غير متسقة، مما يجعل من الصعب عليهم تحديد التأثير الدقيق للقيادة.

| يُدمع القادة الابتكار في تطوير المنتجات والخدمات المصرفية؟ |                   |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                            |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                      | أوافق             | 37        | 21.6    | 21.6          | 21.6               |
|                                                            | أوافق بشدة        | 43        | 25.1    | 25.1          | 46.8               |
|                                                            | لا أوافق          | 43        | 25.1    | 25.1          | 71.9               |
|                                                            | لا أوافق بشدة     | 5         | 2.9     | 2.9           | 74.9               |
|                                                            | لا أوافق ولا أرفض | 43        | 25.1    | 25.1          | 100.0              |
|                                                            | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ٩: الوصف الإحصائي لدعم القادة الابتكار في تطوير المنتجات والخدمات المصرفية.



رسم توضيحي ٩: الوصف الإحصائي لدعم القادة الابتكار في تطوير المنتجات والخدمات المصرفية

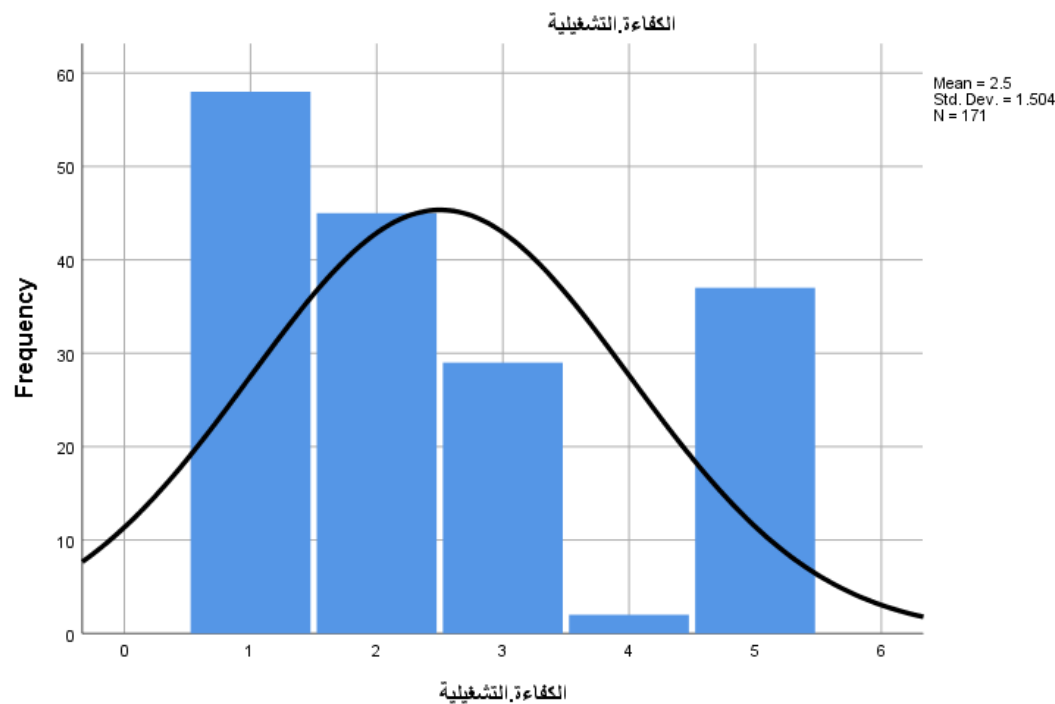
#### • يعزز النمط القيادي من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة المصرفية؟

المشاركون الذين وافقوا على أن نمط القيادة في المؤسسة المصرفية يحسن الكفاءة التشغيلية بلغت نسبتهم ٦٠,٢٪ من العينة المستجيبة ويشعرون أن القيادة الجيدة تساعد على تحسين العمليات وتنظيم العمل وقيادة فرق العمل بطريقة

فعالة، وكل ذلك يؤدي إلى رفع الكفاءة. وقد يعتقد من لا يوافق على الرأي أن الإجراءات الإدارية والبنية التحتية التكنولوجية لها تأثير أكبر على الكفاءة التشغيلية مقارنة بأسلوب القيادة. أما بالنسبة للمحايدين قد بلغت نسبتهم ٢١,٦٪ ويرون تأثيرات مختلفة للقيادة على الكفاءة التشغيلية اعتمادًا على السياسات التنظيمية والتدريب والتطوير.

| يعزز النمط القيادي من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة المصرفية؟ |                   |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                           |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                     | أوافق             | 58        | 33.9    | 33.9          | 33.9               |
|                                                           | أوافق بشدة        | 45        | 26.3    | 26.3          | 60.2               |
|                                                           | لا أوافق          | 29        | 17.0    | 17.0          | 77.2               |
|                                                           | لا أوافق بشدة     | 2         | 1.2     | 1.2           | 78.4               |
|                                                           | لا أوافق ولا أرفض | 37        | 21.6    | 21.6          | 100.0              |
|                                                           | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ١٠: الوصف الإحصائي لعملية تعزيز النمط القيادي من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة المصرفية.



رسم توضيحي ١٠: الوصف الإحصائي لعملية تعزيز النمط القيادي من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة المصرفية.

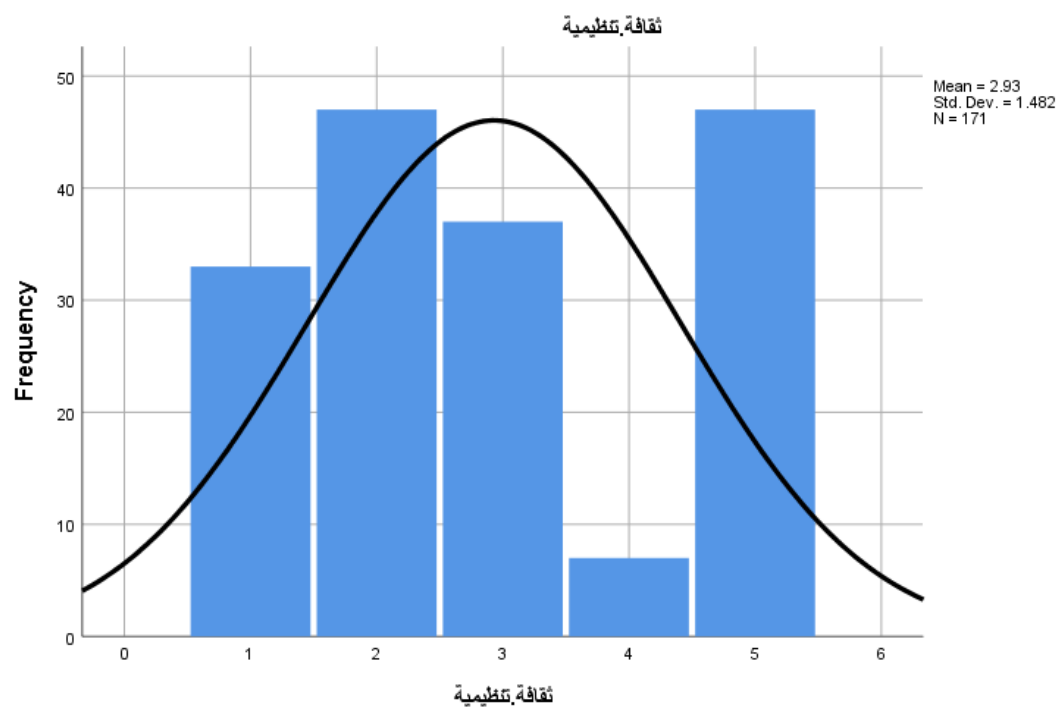
#### • يساهم النمط القيادي في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة؟

اتفق ٤٦,٨٪ من عدد المشاركين على أن الثقافة التنظيمية القوية هي نتيجة للقيادة الجيدة، يتم تعزيز تماسك المنظمة من خلال التواصل الفعال، وخلق بيئة داعمة، وتحفيز القيم المشتركة. قد يعتقد أولئك الذين اختلفوا في الرأي أن التفاعلات بين زملاء العمل والسياسات المؤسسية والرؤية الاستراتيجية أكثر أهمية في تعزيز الثقافة التنظيمية من

أسلوب القيادة وحده. أما بالنسبة للمحايدون ونسبتهم ٢٧,٥٪ يرون تأثيرات مختلفة للقيادة على الثقافة التنظيمية اعتمادًا على عناصر مثل أسلوب الإدارة والهيكل التنظيمي.

| يساهم النمط القيادي في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة؟ |                   |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                              |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                        | أوافق             | 33        | 19.3    | 19.3          | 19.3               |
|                                                              | أوافق بشدة        | 47        | 27.5    | 27.5          | 46.8               |
|                                                              | لا أوافق          | 37        | 21.6    | 21.6          | 68.4               |
|                                                              | لا أوافق بشدة     | 7         | 4.1     | 4.1           | 72.5               |
|                                                              | لا أوافق ولا أرفض | 47        | 27.5    | 27.5          | 100.0              |
|                                                              | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ١١: الوصف الإحصائي لمساهمة النمط القيادي في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة.



رسم توضيحي ١١: الوصف الإحصائي لمساهمة النمط القيادي في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة

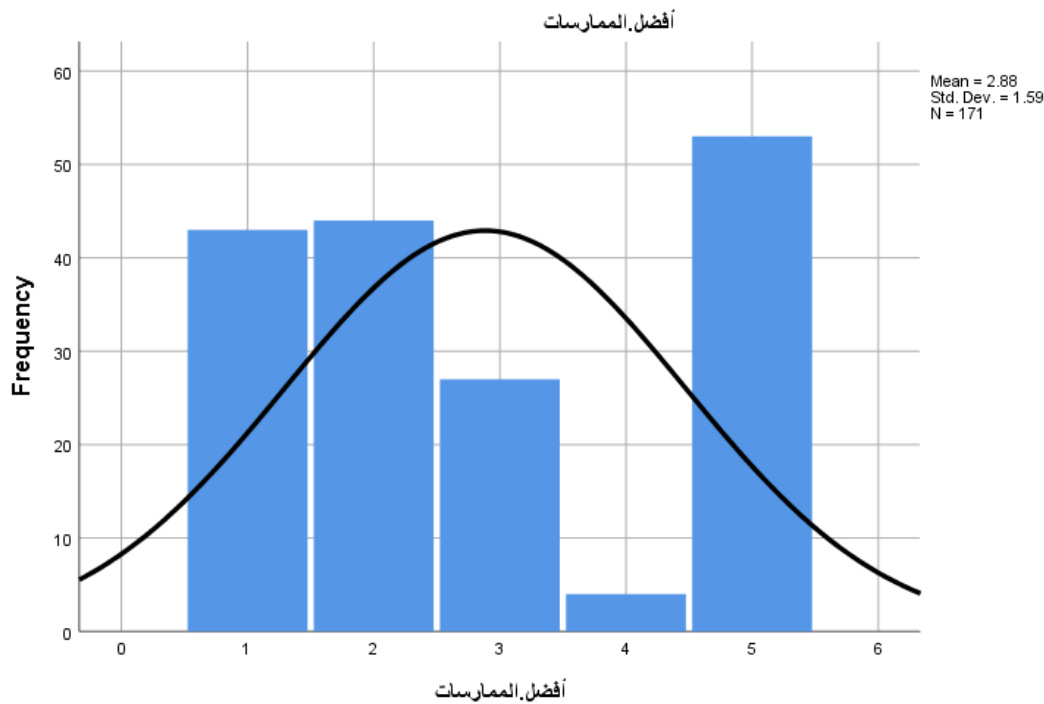
#### • يشجع القادة على تطبيق أفضل الممارسات في العمل المصرفي؟

٥٠,٩٪ من المشاركين في الاستبانة اتفقوا على أن القادة يشجعون تنفيذ أفضل الممارسات في الصناعة المصرفية، فهم يرون أن القيادة الماهرة تعزز الأداء من خلال اعتماد أساليب وإجراءات جديدة. وقد يعتقد غير الموافون على هذا الرأي أن وضع أفضل الممارسات موضع التنفيذ يعتمد بشكل أكبر على الاتجاهات الدولية ومعايير الصناعة. أما

بالنسبة للمحايدون ونسبتهم ٣١٪ من المشاركين قد يرون تأثيرات مختلفة للقيادة على تبني أفضل الممارسات اعتماداً على البنية التحتية، والتدريب، وتوافر الموارد.

| يشجع القادة على تطبيق أفضل الممارسات في العمل المصرفي؟ |                   |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                        |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                  | أوافق             | 43        | 25.1    | 25.1          | 25.1               |
|                                                        | أوافق بشدة        | 44        | 25.7    | 25.7          | 50.9               |
|                                                        | لا أوافق          | 27        | 15.8    | 15.8          | 66.7               |
|                                                        | لا أوافق بشدة     | 4         | 2.3     | 2.3           | 69.0               |
|                                                        | لا أوافق ولا أرفض | 53        | 31.0    | 31.0          | 100.0              |
|                                                        | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ١٢: الوصف الإحصائي لتشجيع القادة على تطبيق أفضل الممارسات في العمل المصرفي.



رسم توضيحي ١٢: الوصف الإحصائي لتشجيع القادة على تطبيق أفضل الممارسات في العمل المصرفي

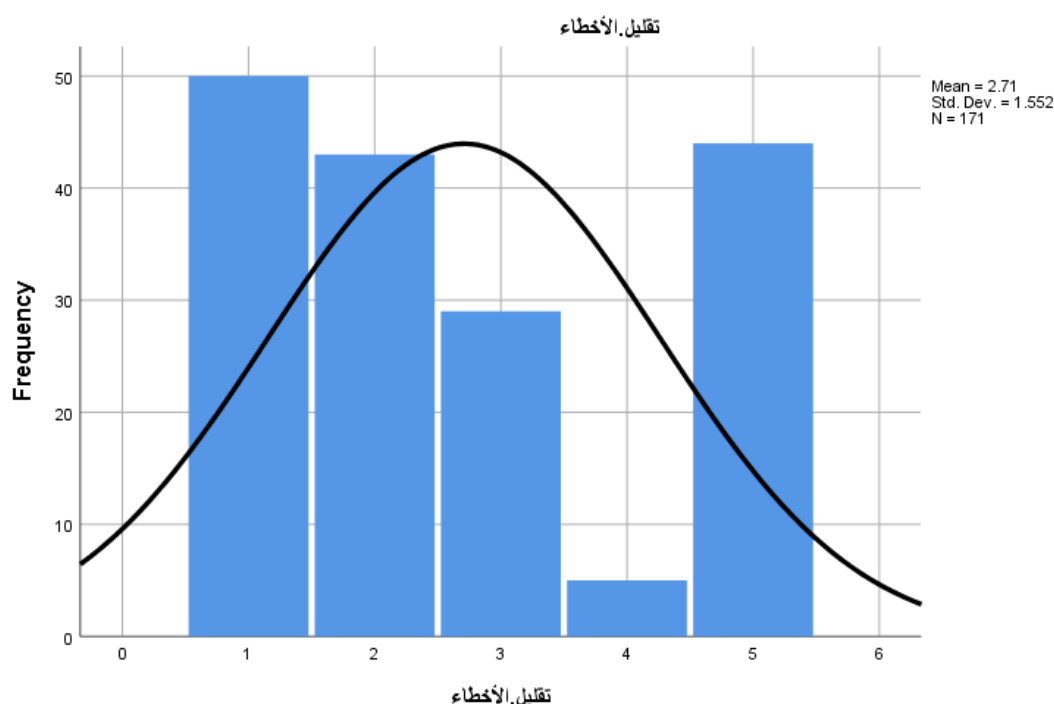
#### • يساعد النمط القيادي في تقليل الأخطاء والعيوب في العمليات المصرفية؟

وينظر إلى القيادة الفعالة على أنها وسيلة لتعزيز إجراءات المراقبة والإشراف وتحفيز فرق العمل لتحقيق المعايير المثل من الدقة والتميز من قبل أولئك الذين يتفوقون على أنها تقلل من الأخطاء والعيوب في العمليات المصرفية، وشكلت نسبتهم ٥٤,٤٪ من عدد المستجيبين للاستبانة ما بين الموافق والموافق بشدة. قد يعتقد أولئك الذين يختلفون مع هذا الرأي أن التدريب والتطوير والتكنولوجيا والعمليات المستخدمة أكثر أهمية في تقليل الأخطاء من تأثير القيادة وحده.

يمكن للمحايدون ونسبتهم ٢٥,٧٪ من العينة أن يعترضوا على أن الظروف الأخرى، مثل إجراءات التشغيل والضوابط المتاحة، تؤثر على مدى قدرة القائد على تقليل الأخطاء والعيوب.

| يساعد النمط القيادي في تقليل الأخطاء والعيوب في العمليات المصرفية؟ |                   |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                    |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                              | أوافق             | 50        | 29.2    | 29.2          | 29.2               |
|                                                                    | أوافق بشدة        | 43        | 25.1    | 25.1          | 54.4               |
|                                                                    | لا أوافق          | 29        | 17.0    | 17.0          | 71.3               |
|                                                                    | لا أوافق بشدة     | 5         | 2.9     | 2.9           | 74.3               |
|                                                                    | لا أوافق ولا أرفض | 44        | 25.7    | 25.7          | 100.0              |
|                                                                    | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ١٣: الوصف الإحصائي لمساعدة النمط القيادي في تقليل الأخطاء والعيوب في العمليات المصرفية.



رسم توضيحي ١٣: الوصف الإحصائي لمساعدة النمط القيادي في تقليل الأخطاء والعيوب في العمليات المصرفية

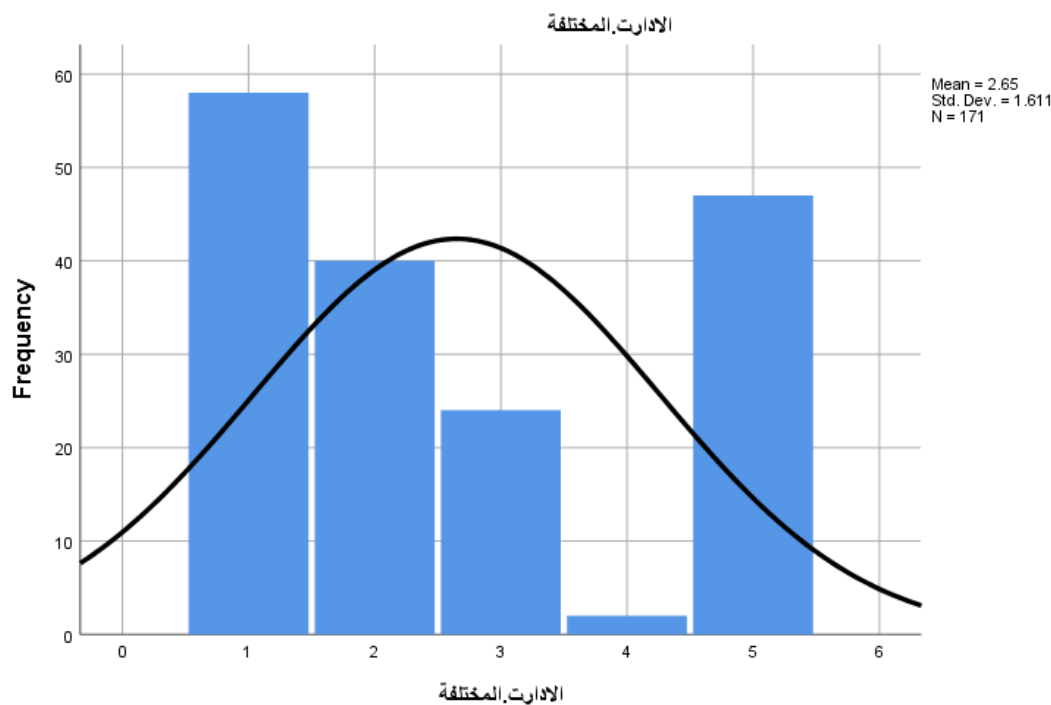
#### • يعزز القادة من التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة؟

وفقاً للمشاركين الذين يعتقدون أن القادة يعززون التواصل الفعال بين الإدارات، فإن القيادة الناجحة تعزز تبادل المعلومات، وتوضح الأهداف المشتركة، وتحسن العمل الجماعي، وكل ذلك يعمل على تحسين التنسيق والفعالية، وأكد أغلبية العينة المستجيبة موافقتهم على هذا الرأي بنسبة ٥٧,٣٪ ما بين الموافق والموافق بشدة. وقد يعتقد غير الموافقون على هذا الرأي أن الهياكل التنظيمية وأدوات الاتصال - وليس التأثير المباشر للقيادة - لها دور أكبر في تحسين التواصل.

بينما يمكن للمحايدون ونسبتهم ٢٧,٥٪ من العينة أن يعارضوا بسبب أن العديد من العناصر، مثل ثقافة المنظمة وأدوات الاتصال المتاحة، تحدد مدى فعالية القيادة في التواصل.

| يعزز القادة من التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة؟ |                   |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                      |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                | أوافق             | 58        | 33.9    | 33.9          | 33.9               |
|                                                      | أوافق بشدة        | 40        | 23.4    | 23.4          | 57.3               |
|                                                      | لا أوافق          | 24        | 14.0    | 14.0          | 71.3               |
|                                                      | لا أوافق بشدة     | 2         | 1.2     | 1.2           | 72.5               |
|                                                      | لا أوافق ولا أرفض | 47        | 27.5    | 27.5          | 100.0              |
|                                                      | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ٤ أ: الوصف الإحصائي لعملية تعزيز القادة من التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة.



رسم توضيحي ٤ أ: الوصف الإحصائي لعملية تعزيز القادة من التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة

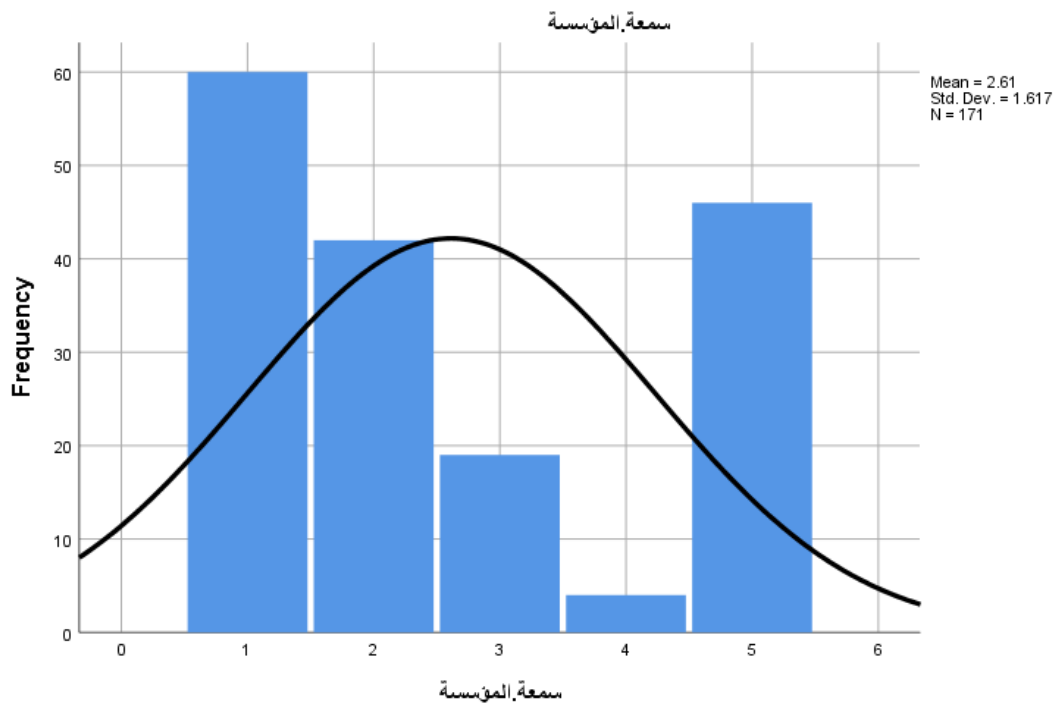
#### • يسهم النمط القيادي في تحسين سمعة المؤسسة المصرفية في السوق؟

تتمحور القيادة الجيدة حول النزاهة، وتقديم خدمة عملاء استثنائية، والحفاظ على معايير الجودة، مما يبني الثقة والسمعة الإيجابية في السوق، وفقاً للمشاركين الذين اتفقوا على أن نمط القيادة يحسن سمعة المؤسسة المصرفية في السوق، وبلغت نسبتهم ٥٩,٦٪ بين الموافق والموافق بشدة. قد يعتقد أولئك الذين لا يتفقوا مع هذا الرأي أن سمعة

المنظمة تتأثر بعناصر أخرى أكثر من القيادة فقط، مثل التسويق، وعلاقات العملاء، والجودة الفعلية للخدمات المقدمة، وبالنسبة للمحايدون وقد بلغت نسبتهم ٢٦,٩٪ من العينة المستجيبة فهم ينظرون إلى تأثير القيادة على السمعة على أنه متقلب اعتمادًا على الظروف والأحداث المختلفة، أو قد يكون لديهم مجموعة من الخبرات التي تمنعهم من تحديد تأثير القيادة بدقة.

| يسهم النمط القيادي في تحسين سمعة المؤسسة المصرفية في السوق؟ |                   |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                             |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                       | أوافق             | 60        | 35.1    | 35.1          | 35.1               |
|                                                             | أوافق بشدة        | 42        | 24.6    | 24.6          | 59.6               |
|                                                             | لا أوافق          | 19        | 11.1    | 11.1          | 70.8               |
|                                                             | لا أوافق بشدة     | 4         | 2.3     | 2.3           | 73.1               |
|                                                             | لا أوافق ولا أرفض | 46        | 26.9    | 26.9          | 100.0              |
|                                                             | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ١٥: الوصف الإحصائي لمساهمة النمط القيادي في تحسين سمعة المؤسسة المصرفية في السوق.



رسم توضيحي ١٥: الوصف الإحصائي لمساهمة النمط القيادي في تحسين سمعة المؤسسة المصرفية في السوق

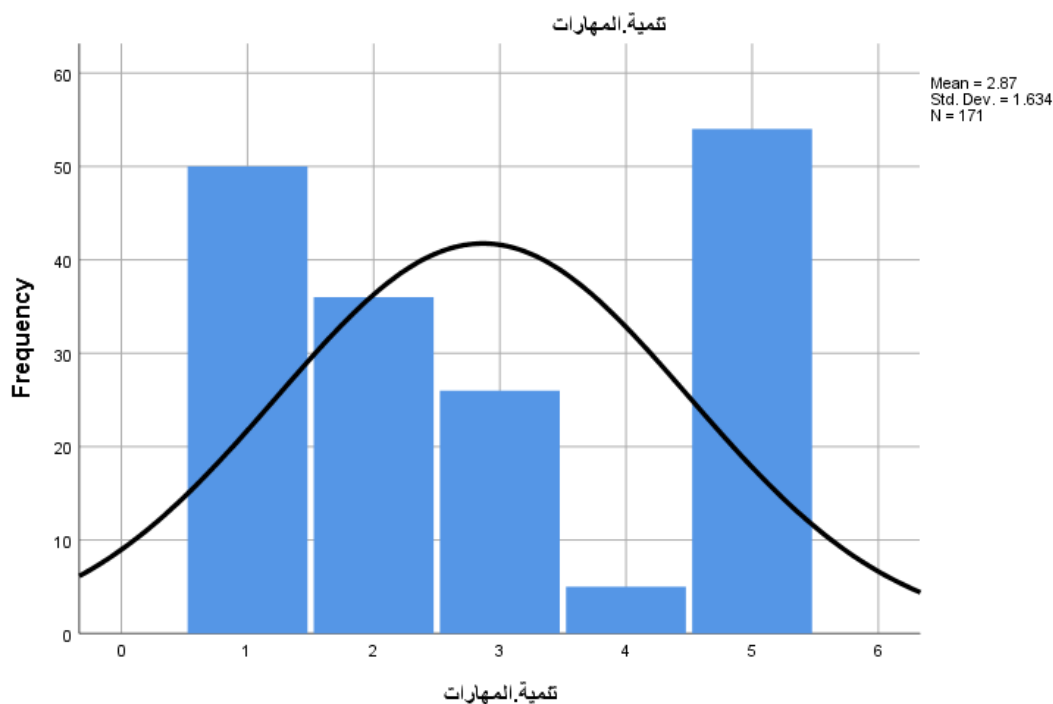
#### • يدعم القادة تنمية المهارات القيادية بين الموظفين؟

إن المشاركين الذين اتفقوا على أن القادة يسهلون نمو القدرات القيادية للموظفين يرون أن القيادة الفعالة تتمحور حول رعاية المواهب الداخلية، وتعزيز التعليم المستمر، وتقديم فرص التدريب، وكلها تزيد من قدرة الموظفين على

القيادة، وقد بلغت النسبة ٥٠,٣٪ من عدد المستجيبين للاستبانة ما بين موافق وموافق بشدة. أما الذين لا يوافقوا على هذا الرأي فهم يعتقدون أن القادة أقل اهتمامًا بالاستثمار في تنمية المهارات القيادية على المدى الطويل، وأكثر تركيزًا على تحقيق الأهداف قصيرة المدى. أما بالنسبة للمحايدون الذين بلغت نسبتهم ٣١,٦٪ من العينة فينظرون إلى تأثير القيادة على القادة المتناميين بشكل مختلف اعتمادًا على مدى تفاني الشركة في تطوير موظفيها، أو ربما كانت لديهم تجارب غير متسقة تجعل من الصعب عليهم تحديد تأثير القيادة.

| يدعم القادة تنمية المهارات القيادية بين الموظفين؟ |                   |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                   |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                             | أوافق             | 50        | 29.2    | 29.2          | 29.2               |
|                                                   | أوافق بشدة        | 36        | 21.1    | 21.1          | 50.3               |
|                                                   | لا أوافق          | 26        | 15.2    | 15.2          | 65.5               |
|                                                   | لا أوافق بشدة     | 5         | 2.9     | 2.9           | 68.4               |
|                                                   | لا أوافق ولا أرفض | 54        | 31.6    | 31.6          | 100.0              |
|                                                   | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ١٦: الوصف الإحصائي لعملية دعم القادة تنمي المهارات القيادية بين الموظفين.



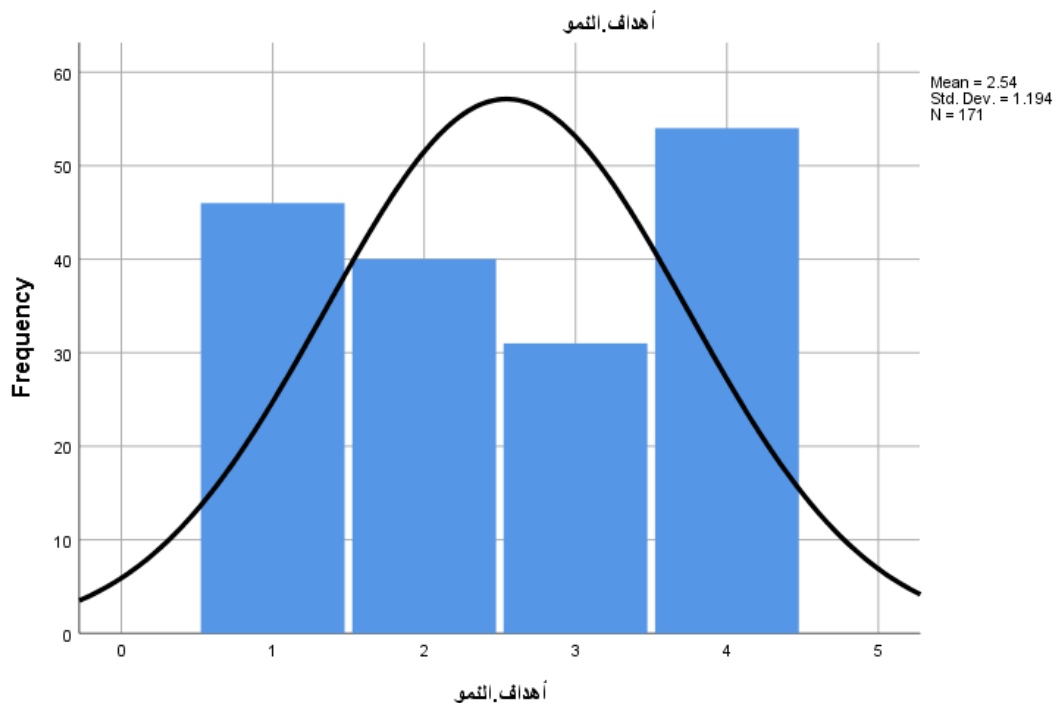
رسم توضيحي ١٦: الوصف الإحصائي لعملية دعم القادة تنمي المهارات القيادية بين الموظفين

- يساعد النمط القيادي في تحقيق أهداف النمو المالي للمؤسسة؟

٥٠,٣٪ من عدد المشاركين متفقين مع وجهه النظر هذه. فإن القيادة القوية تخلق خطط مالية استراتيجية، وتعزز الإنتاج، وتضمن كفاءة الموارد - وكلها تساهم في النجاح المالي. أما غير الموافقين على هذا الرأي يعتقدون أن قوى السوق، والتقدم التكنولوجي، والظروف الاقتصادية الخارجية لها تأثير أكبر على النجاح المالي من تأثير أسلوب القيادة. ودفاعاً عن المحايدون الذين بلغت نسبتهم ٣١,٦٪ من العينة المستجيبة، يمكنهم التأكيد على أن المتغيرات مثل الهيكل التنظيمي وتوافر الموارد تؤثر على كيفية تأثير القيادة على النمو المالي.

| يساعد النمط القيادي في تحقيق أهداف النمو المالي للمؤسسة؟ |                   |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                          |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                    | أوافق             | 46        | 26.9    | 26.9          | 26.9               |
|                                                          | أوافق بشدة        | 40        | 23.4    | 23.4          | 50.3               |
|                                                          | لا أوافق          | 31        | 18.1    | 18.1          | 68.4               |
|                                                          | لا أوافق ولا أرفض | 54        | 31.6    | 31.6          | 100.0              |
|                                                          | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ١٧: الوصف الإحصائي لمساعدة النمط القيادي في تحقيق أهداف النمو المالي للمؤسسة.



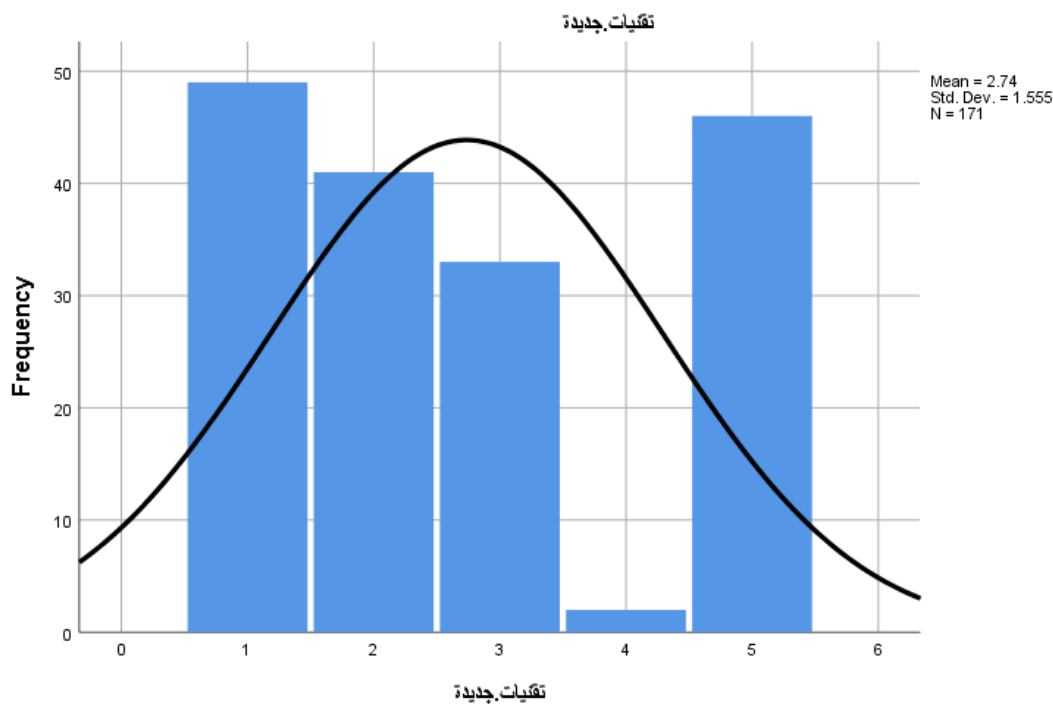
رسم توضيحي ١٧: الوصف الإحصائي لمساعدة النمط القيادي في تحقيق أهداف النمو المالي للمؤسسة

- يشجع القادة على تبني تقنيات جديدة لتحسين جودة العمل؟

اتفق ٥٢,٦٪ من المشاركين على أن القادة تشجع في المقام الأول على تبني التقنيات الجديدة لرفع مستوى العمل، وهم يرون أنه يعزز الكفاءة التشغيلية. أما الذين اختلفوا مع وجهه النظر هذه يعتقدون أن التحديات المتعلقة بالتكاليف والبنية التحتية وصعوبة التكيف مع التقنيات الجديدة تعوق تبنيها. بالنسبة للمحايدون، وتبلغ نسبتهم ٢٦,٩٪ فقد يرون أن تأثير القيادة على تبني التقنيات الجديدة يتفاوت بناءً على العوامل الداخلية والخارجية، مثل السياسات المؤسسية، ومستوى جاهزية الموظفين، أو قد تكون لديهم تجارب مختلطة تجعلهم غير قادرين على تحديد التأثير بوضوح.

| يشجع القادة على تبني تقنيات جديدة لتحسين جودة العمل؟ |                   |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                      |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                | أوافق             | 49        | 28.7    | 28.7          | 28.7               |
|                                                      | أوافق بشدة        | 41        | 24.0    | 24.0          | 52.6               |
|                                                      | لا أوافق          | 33        | 19.3    | 19.3          | 71.9               |
|                                                      | لا أوافق بشدة     | 2         | 1.2     | 1.2           | 73.1               |
|                                                      | لا أوافق ولا أرفض | 46        | 26.9    | 26.9          | 100.0              |
|                                                      | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ١٨: الوصف الإحصائي لتشجيع القادة على تبني تقنيات جديدة لتحسين جودة العمل.



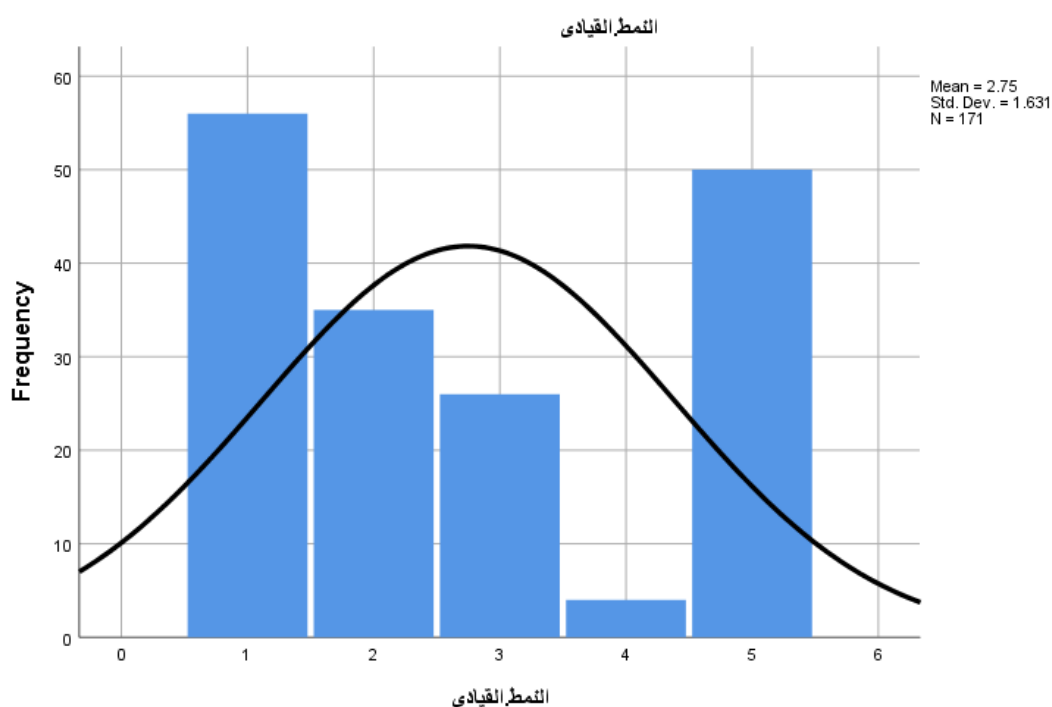
رسم توضيحي ١٨: الوصف الإحصائي لتشجيع القادة على تبني تقنيات جديدة لتحسين جودة العمل

• يعزز النمط القيادي من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في السوق؟

وفقاً للمشاركين الذين اتفقوا على أن النمط القيادي يعمل على تحسين قدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات السوق، ويساعد العاملين على اتخاذ قرارات سريعة واستراتيجية وتعزز بيئة عمل مرنة حيث يمكنهم الاستجابة بسرعة للتغيرات، وقد بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة ٥٣,٢٪ من العينة. وقد يتصور غير الموافقين على هذا الرأي أن المتغيرات الخارجية مثل حالة الاقتصاد، والتنظيمات الحكومية، والتقدم التكنولوجي، بشكل مستقل عن القيادة، لها تأثير أكبر على قدرة المنظمة على التكيف. يمكن للمحايدون الذين شكلت نسبتهم ٢٩,٢٪ من العينة أن يعارضوا أن المتغيرات الأخرى، مثل الثقافة التنظيمية وتوافر الموارد، تؤثر على مدى فعالية القيادة في التكيف مع التغيرات.

| يعزز النمط القيادي من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في السوق؟ |                   |           |         |               |                    |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                                     |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                               | أوافق             | 56        | 32.7    | 32.7          | 32.7               |
|                                                                     | أوافق بشدة        | 35        | 20.5    | 20.5          | 53.2               |
|                                                                     | لا أوافق          | 26        | 15.2    | 15.2          | 68.4               |
|                                                                     | لا أوافق بشدة     | 4         | 2.3     | 2.3           | 70.8               |
|                                                                     | لا أوافق ولا أرفض | 50        | 29.2    | 29.2          | 100.0              |
|                                                                     | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ١٩: الوصف الإحصائي لتعزيز النمط القيادي من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في السوق.



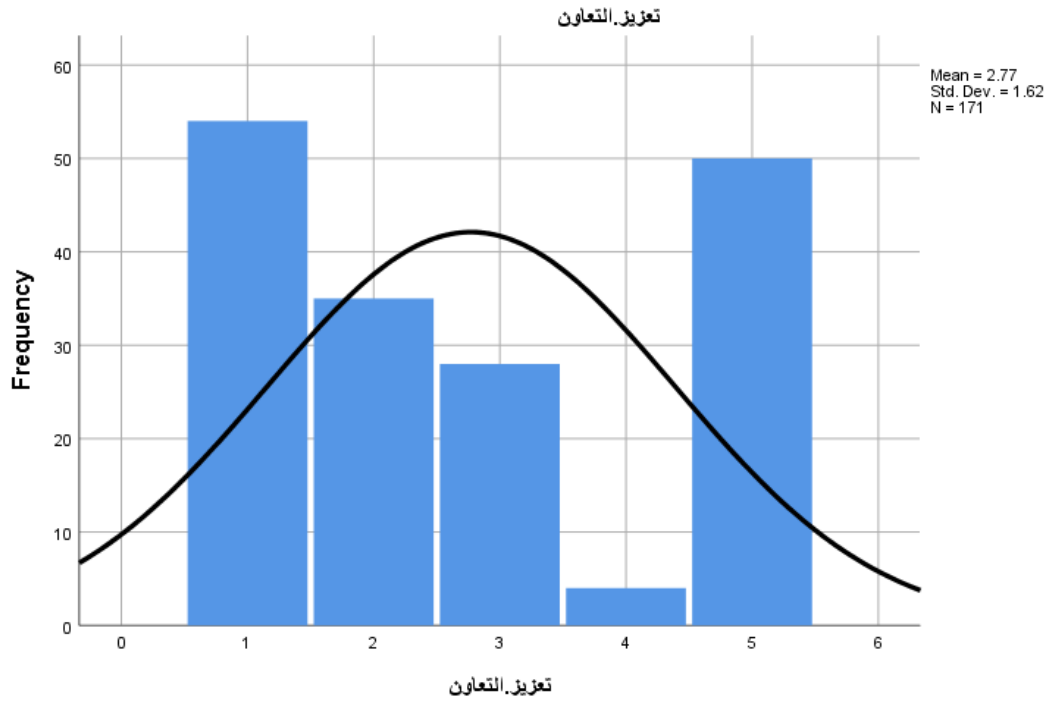
رسم توضيحي ١٩: الوصف الإحصائي لتعزيز النمط القيادي من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في السوق

• يساهم القادة في تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة في المؤسسة؟

يعتقد المشاركون الذين وافقوا على أن القادة يحسنون التعاون بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة أن القيادة الفعالة تعزز ثقافة دعم التواصل المفتوح والعمل الجماعي داخل المنظمة، وشكلت نسبتهم ٥٢٪ من العينة. قد يعتقد الذين لم يتفقوا مع هذا الرأي أن الهياكل والسياسات التنظيمية داخل الشركة لها تأثير أكبر على تعاون الفريق من القيادة المباشرة للمجموعة. قد يلاحظ المحايدون الذين بلغت نسبتهم ٢٩,٢٪ من عدد المشاركين أن تأثير القيادة على تحسين العمل الجماعي يختلف باختلاف نوع العمل والفرق المشاركة.

| يساهم القادة في تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة في المؤسسة؟ |                   |           |         |               |                    |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                              |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                        | أوافق             | 54        | 31.6    | 31.6          | 31.6               |
|                                                              | أوافق بشدة        | 35        | 20.5    | 20.5          | 52.0               |
|                                                              | لا أوافق          | 28        | 16.4    | 16.4          | 68.4               |
|                                                              | لا أوافق بشدة     | 4         | 2.3     | 2.3           | 70.8               |
|                                                              | لا أوافق ولا أرفض | 50        | 29.2    | 29.2          | 100.0              |
|                                                              | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ٢٠: الوصف الإحصائي لمساهمة القادة في تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة في المؤسسة.



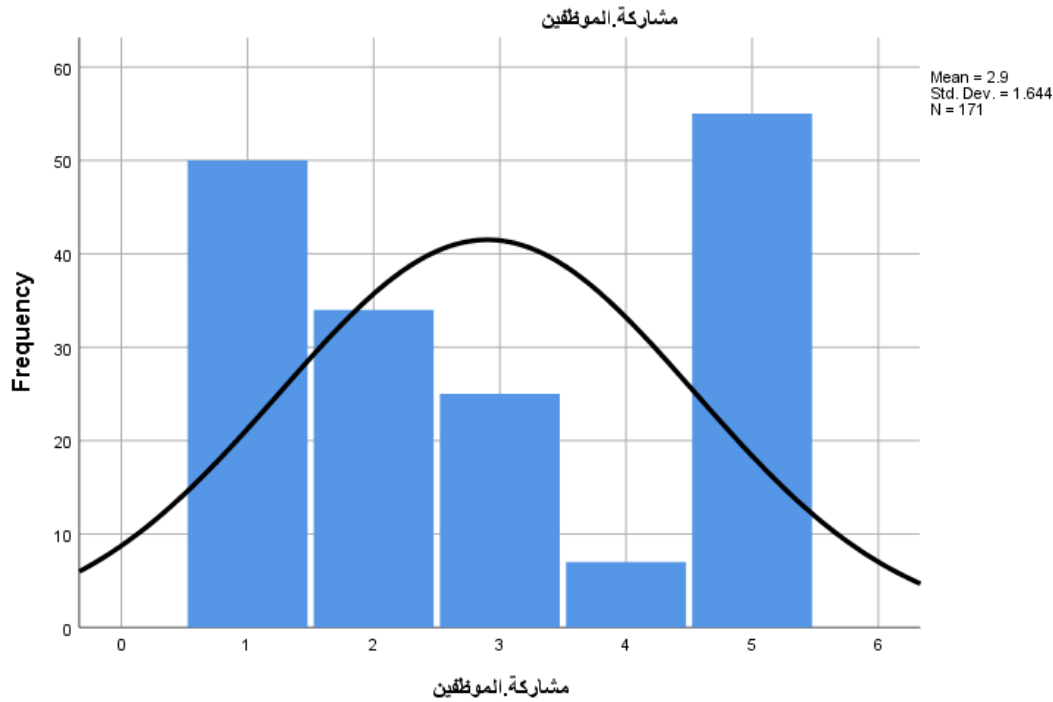
رسم توضيحي ٢٠: الوصف الإحصائي لمساهمة القادة في تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة في المؤسسة

• يدعم النمط القيادي مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات؟

القيادة التشاركية، بحسب المشاركين الذين يعتقدون أن أسلوب القيادة يشجع مشاركة الموظفين في صنع القرار، تمنح العاملين شعوراً بالمسؤولية والملكية، مما يعزز تفانيهم، ومن خلال تحليل بيانات الاستبانة نجد نسبة الموافقين والموافقين بشدة ٤٩,١٪ من عدد المشاركين. أما غير الموافقين على وجهة النظر هذه يرون أن أسلوب القيادة التقليدي يفضل اتخاذ القرار من أعلى إلى أسفل، مما يقلل من مشاركة الموظفين. بالنسبة للمحايدون، وقد بلغت نسبتهم ٣٢,٢٪ من المشاركين يمكنهم التأكيد على أن السياسات التنظيمية وثقافة الشركة لها تأثيرات مختلفة على مدى تأثير القيادة على مشاركة العمال في صنع القرار.

| يدعم النمط القيادي مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات؟ |                   |           |         |               |                    |
|-------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                 | أوافق             | 50        | 29.2    | 29.2          | 29.2               |
|                                                       | أوافق بشدة        | 34        | 19.9    | 19.9          | 49.1               |
|                                                       | لا أوافق          | 25        | 14.6    | 14.6          | 63.7               |
|                                                       | لا أوافق بشدة     | 7         | 4.1     | 4.1           | 67.8               |
|                                                       | لا أوافق ولا أرفض | 55        | 32.2    | 32.2          | 100.0              |
|                                                       | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ٢١: الوصف الإحصائي لدعم النمط القيادي في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.



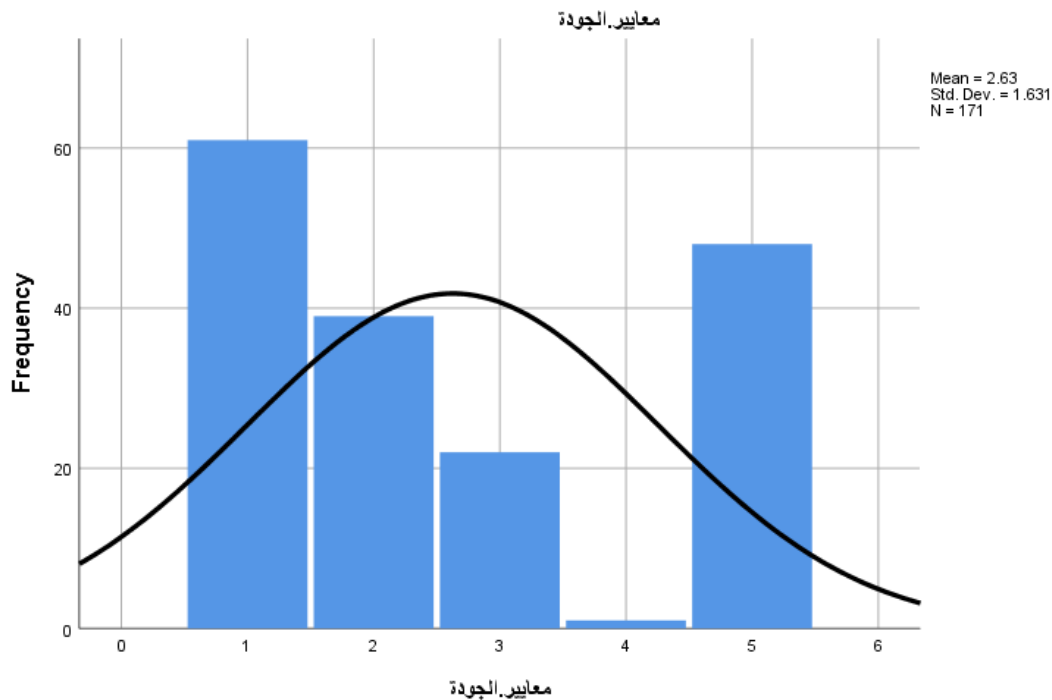
رسم توضيحي ٢١: الوصف الإحصائي لدعم النمط القيادي في مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات

• يعزز القادة من التزام الموظفين بمعايير الجودة؟

اتفق ٥٨,٥٪ من المشاركين على أن القادة يعززون التزام العمال بمعايير الجودة العالية قالوا إن القيادة المختصة تحدد توقعات لا لبس فيها وتمنح الموظفين المساعدة والتوجيه الذي يحتاجون إليه للوفاء بهذه التوقعات. أما غير الموافقين على هذا الرأي يعتقدون أن ضبط النفس لدى الموظفين وفهمهم للمسؤولية الشخصية لهما تأثير أكبر على الحفاظ على معايير الجودة مقارنة بتأثير القادة. قد يؤكد المحايدون الذين بلغت نسبتهم ٢٨,١٪ من المشاركين أن الظروف المختلفة، مثل القواعد التنظيمية وبيئات العمل، لها تأثيرات متفاوتة على مدى التزام الأفراد بمعايير الجودة.

| يعزز القادة من التزام الموظفين بمعايير الجودة؟ |                   |           |         |               |                    |
|------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                          | أوافق             | 61        | 35.7    | 35.7          | 35.7               |
|                                                | أوافق بشدة        | 39        | 22.8    | 22.8          | 58.5               |
|                                                | لا أوافق          | 22        | 12.9    | 12.9          | 71.3               |
|                                                | لا أوافق بشدة     | 1         | .6      | .6            | 71.9               |
|                                                | لا أوافق ولا أرفض | 48        | 28.1    | 28.1          | 100.0              |
|                                                | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ٢٢: الوصف الإحصائي لعملية تعزيز القادة من التزام الموظفين بمعايير الجودة.



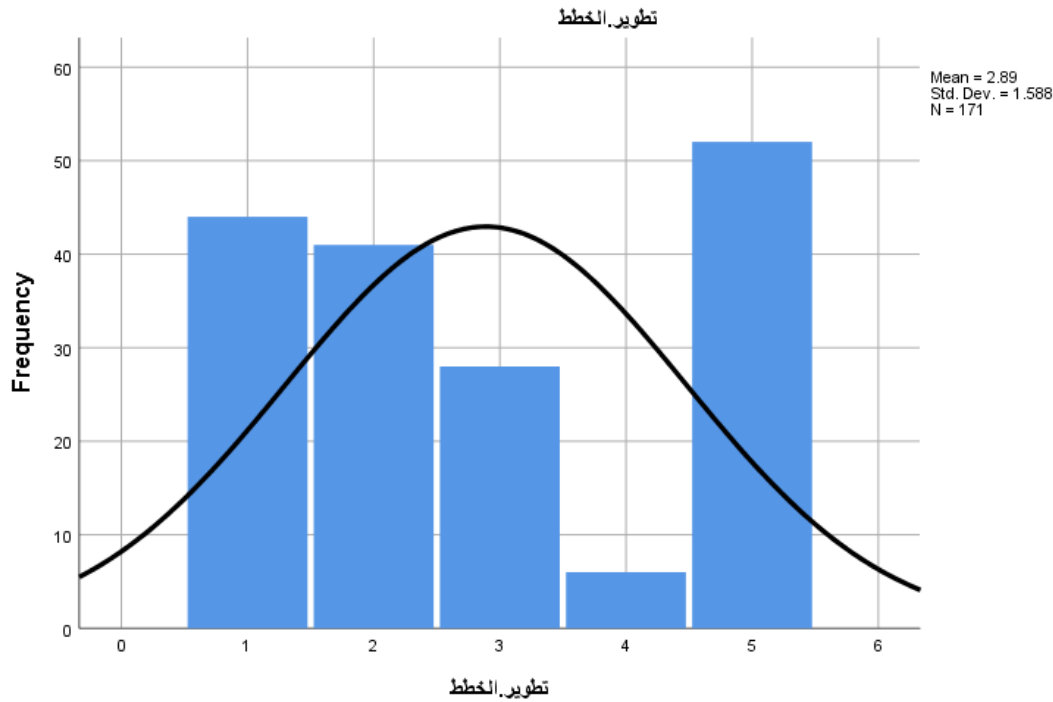
رسم توضيحي ٢٢: الوصف الإحصائي لعملية تعزيز القادة من التزام الموظفين بمعايير الجودة

• يساعد النمط القيادي في تطوير خطط استراتيجية فعالة؟

يعتقد الذين اتفقوا مع وجهة النظر هذه ونسبتهم بلغت ٤٩,٧٪ من المشاركين أن القيادة الجيدة توفر رؤية واضحة، وتركز الجهود على تحقيق الأهداف طويلة المدى، وتعزز التخطيط الاستراتيجي الدقيق. أما غير الموافقين على هذا الرأي يعتقدون أن عوامل أخرى غير أسلوب القيادة، مثل التقييمات البيئية، والظروف الاقتصادية، والمعرفة المتخصصة، كان لها تأثير أكبر على إنشاء الخطط الاستراتيجية. يمكن للمحايدون الذين بلغت نسبتهم ٣٠,٤٪ من المشاركين أن يعترضوا على أن الصعوبات التنظيمية وتوافر الموارد تؤثر على مقدار الدور الذي تلعبه القيادة في وضع الخطط الاستراتيجية.

| يساعد النمط القيادي في تطوير خطط استراتيجية فعالة؟ |                   |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                    |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                              | أوافق             | 44        | 25.7    | 25.7          | 25.7               |
|                                                    | أوافق بشدة        | 41        | 24.0    | 24.0          | 49.7               |
|                                                    | لا أوافق          | 28        | 16.4    | 16.4          | 66.1               |
|                                                    | لا أوافق بشدة     | 6         | 3.5     | 3.5           | 69.6               |
|                                                    | لا أوافق ولا أرفض | 52        | 30.4    | 30.4          | 100.0              |
|                                                    | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ٢٣: الوصف الإحصائي لمساعدة النمط القيادي في تطوير خطط استراتيجية فعالة.



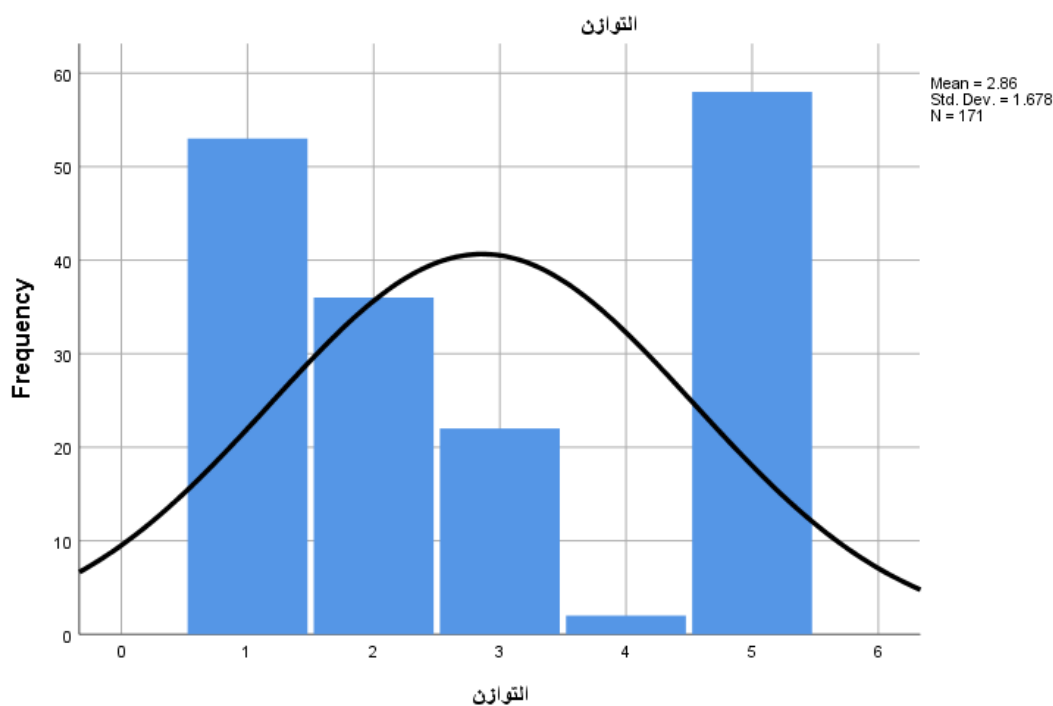
رسم توضيحي ٢٣: الوصف الإحصائي لمساعدة النمط القيادي في تطوير خطط استراتيجية فعالة.

• يشجع القادة على تحقيق التوازن بين الكفاءة والجودة؟

القيادة الفعالة، بحسب ٥٢٪ من المشاركين الذين يعتقدون أن القادة يعززون التوازن بين الكفاءة والجودة، تركز على إدارة فرق العمل، وتخصيص الموارد المطلوبة، وتقديم التدريب المناسب من أجل إنتاج مخرجات عالية الجودة دون التضحية بالكفاءة. وقد يعتقد غير الموافقين على هذا الرأي أن الكفاءة هي الشيء الوحيد الذي يركز عليه المسؤولون التنفيذيون من أجل زيادة الإنتاج وخفض النفقات، وهو ما قد يكون له تأثير ضار على جودة العمل. يمكن للمحايدون الذين شكلت نسبتهم ٣٣,٩٪ من المشاركين أن يعترضوا على أن السياسات التنظيمية والقوى الخارجية تختلف في كيفية تأثير القيادة على نسبة الكفاءة إلى الجودة.

| يشجع القادة على تحقيق التوازن بين الكفاءة والجودة؟ |                   |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                    |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                              | أوافق             | 53        | 31.0    | 31.0          | 31.0               |
|                                                    | أوافق بشدة        | 36        | 21.1    | 21.1          | 52.0               |
|                                                    | لا أوافق          | 22        | 12.9    | 12.9          | 64.9               |
|                                                    | لا أوافق بشدة     | 2         | 1.2     | 1.2           | 66.1               |
|                                                    | لا أوافق ولا أرفض | 58        | 33.9    | 33.9          | 100.0              |
|                                                    | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ٢٤: الوصف الإحصائي لتشجيع القادة على تحقيق التوازن بين الكفاءة والجودة.



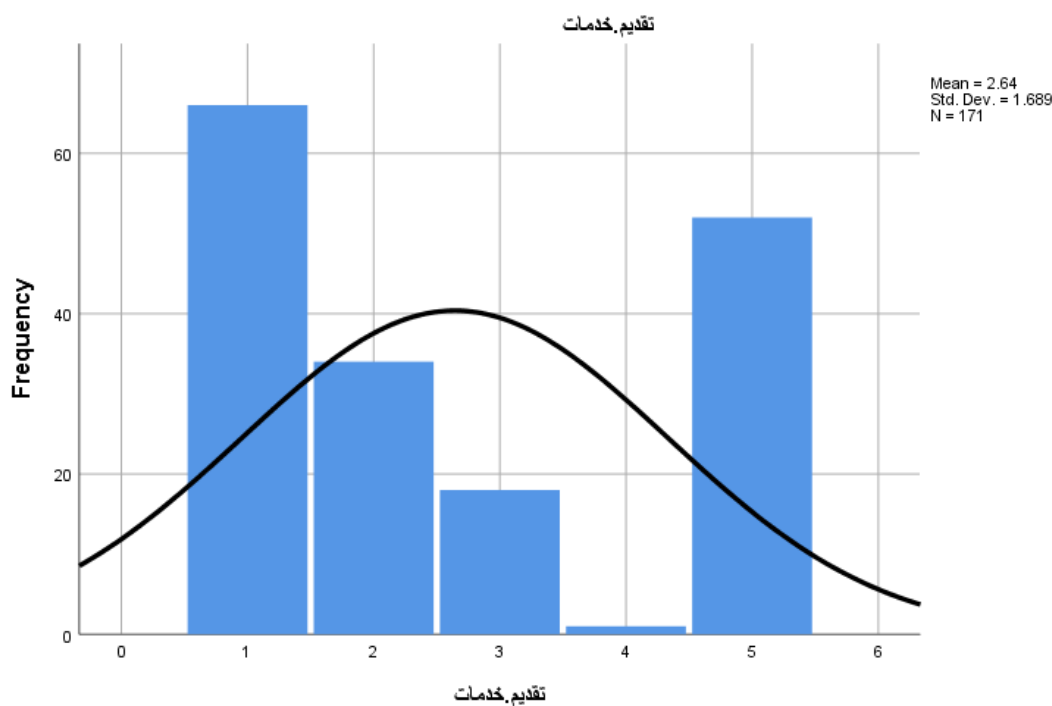
رسم توضيحي ٢٤: الوصف الإحصائي لتشجيع القادة على تحقيق التوازن بين الكفاءة والجودة

• يدعم النمط القيادي الابتكار في تقديم خدمات مصرفية متميزة؟

أولئك الذين أعربوا عن اتفاقهم على أن النمط القيادي يعزز الابتكار في تقديم الخدمات المصرفية المتميزة يعتبرون أن البيئات المبتكرة يتم تعزيزها من قبل القادة الفعالين الذين يدعمون المفاهيم الجديدة، ويوفرون الأدوات اللازمة، ويلهمون الفرق للتفكير خارج الصندوق، وبلغت نسبة الموافقات والموافق بشدة ٥٨,٥٪ مجمعة. أما غير الموافقين على هذا الرأي، فيعتقدون أن الابتكار يتأثر باتجاهات السوق والتكنولوجيا أكثر من تأثره بأسلوب القيادة. يمكن للمحايدون الذين بلغت نسبتهم ٣٠,٤٪ أن يعترضوا على أن عدة عوامل، مثل استراتيجية الشركة وتوافر الموارد، تؤثر على مدى ابتكار الرئيس التنفيذي.

| يدعم النمط القيادي الابتكار في تقديم خدمات مصرفية متميزة؟ |                   |           |         |               |                    |
|-----------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                           |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                     | أوافق             | 66        | 38.6    | 38.6          | 38.6               |
|                                                           | أوافق بشدة        | 34        | 19.9    | 19.9          | 58.5               |
|                                                           | لا أوافق          | 18        | 10.5    | 10.5          | 69.0               |
|                                                           | لا أوافق بشدة     | 1         | .6      | .6            | 69.6               |
|                                                           | لا أوافق ولا أرفض | 52        | 30.4    | 30.4          | 100.0              |
|                                                           | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ٢٥: الوصف الإحصائي لعملية دعم النمط القيادي الابتكار في تقديم خدمات مصرفية متميزة.



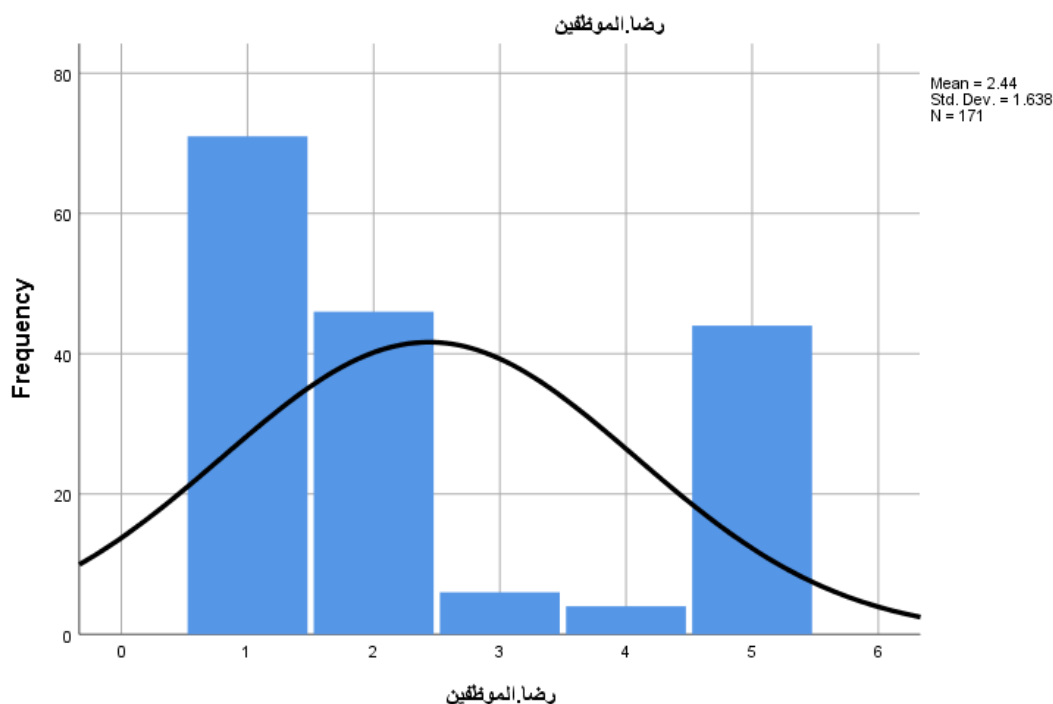
رسم توضيحي ٢٥: الوصف الإحصائي لعملية دعم النمط القيادي الابتكار في تقديم خدمات مصرفية متميزة

• يعزز القادة من تحقيق رضا الموظفين واستبقائهم في المؤسسة؟

تعزز القيادة الفعالة بيئة عمل إيجابية، وتدعم التواصل الفعال، وتقدر الجهود الفردية، وفقاً للمشاركين الذين اتفقوا على أن القادة يزيدون من رضا الموظفين والاحتفاظ بهم في المنظمة. تساهم جميع هذه العوامل في زيادة رضا الموظفين والاحتفاظ بهم، ونجد في تحليل بيانات الاستبانة نسبة ٦٨,٤٪ من المشاركين بين الموافق والموافق بشدة. قد يعتقد غير الموافقون على هذا الرأي أن فرص التطوير المهني، وبيئة العمل، والحوافز المالية لها تأثير أكبر على سعادة الموظفين والاحتفاظ بهم مقارنة بالقيادة. يمكن للمحايدون الذين بلغت نسبتهم ٢٥,٧٪ ن العينة أن يعارضوا أن عوامل مثل السياسة التنظيمية وحالة الاقتصاد تؤثر على مدى تأثير القيادة على سعادة الموظفين والاحتفاظ بهم.

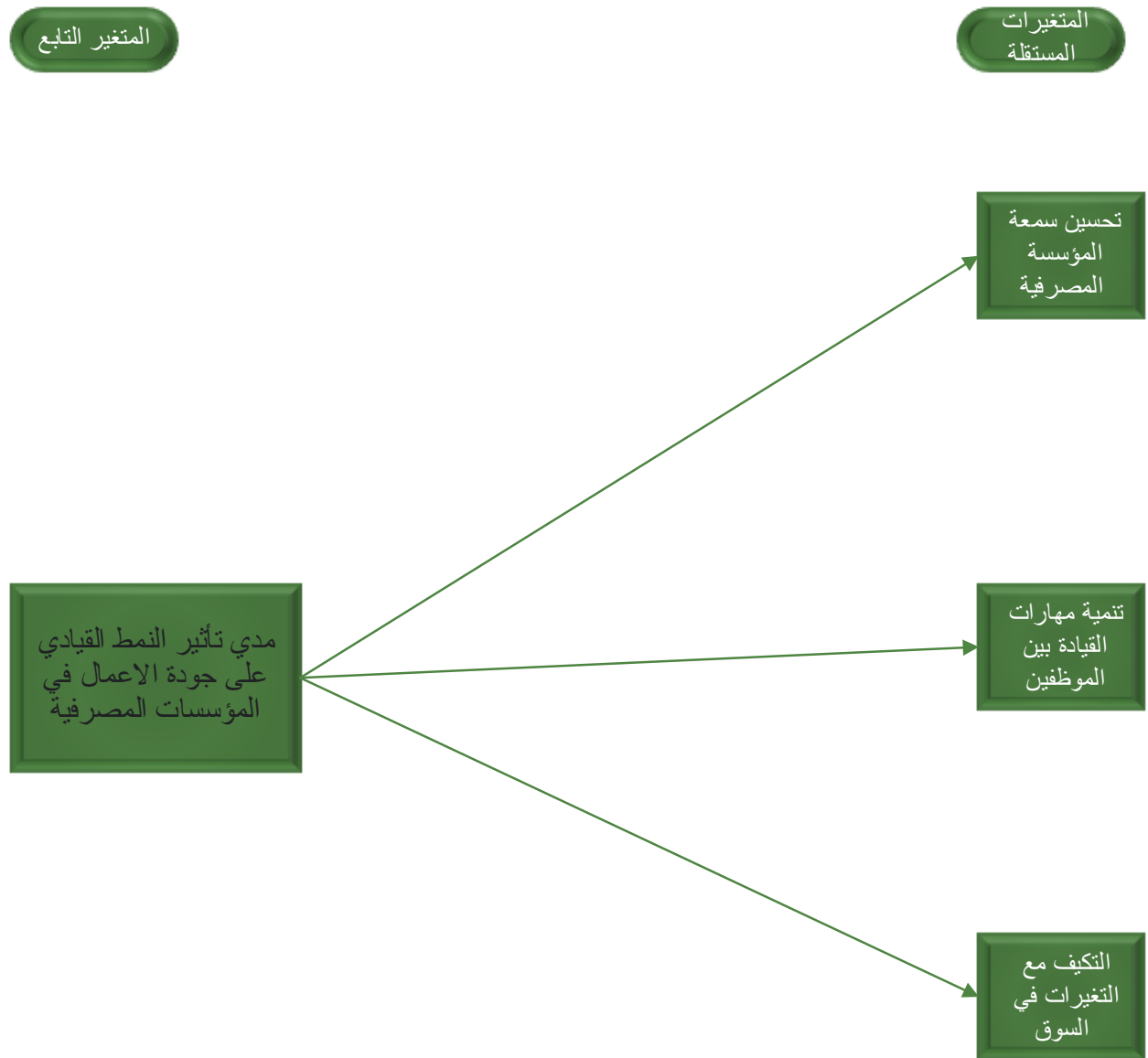
| يعزز القادة من تحقيق رضا الموظفين واستبقائهم في المؤسسة؟ |                   |           |         |               |                    |
|----------------------------------------------------------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                                                          |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid                                                    | أوافق             | 71        | 41.5    | 41.5          | 41.5               |
|                                                          | أوافق بشدة        | 46        | 26.9    | 26.9          | 68.4               |
|                                                          | لا أوافق          | 6         | 3.5     | 3.5           | 71.9               |
|                                                          | لا أوافق بشدة     | 4         | 2.3     | 2.3           | 74.3               |
|                                                          | لا أوافق ولا أرفض | 44        | 25.7    | 25.7          | 100.0              |
|                                                          | Total             | 171       | 100.0   | 100.0         |                    |

جدول ٢٦: الوصف الإحصائي لعملية تعزيز القادة من تحقيق رضا الموظفين واستبقائهم في المؤسسة.



رسم توضيحي ٢٦: الوصف الإحصائي لعملية تعزيز القادة من تحقيق رضا الموظفين واستبقائهم في المؤسسة

• متغيرات الدراسة



رسم توضيحي ٢٧: متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

في تلك الدراسة سنسعى الى معرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ومدى التأثير فيه. في تلك الدراسة

سندرس العلاقة بين كل من:

- مدي تأثير النمط القيادي على جودة الاعمال في تحسين سمعة المؤسسات المصرفية في المملكة العربية

#### السعودية

أسلوب القيادة له تأثير كبير على جودة عمليات الشركات وسمعة البنوك السعودية. قد يحفز أسلوب القيادة القوي

والناجح الموظفين على إنتاج خدمات عالية الجودة، وتعزيز الابتكار، والحفاظ على ثقة المستهلك. وفي الصناعة

المصرفية، حيث السمعة هي كل شيء، فإن المديرين التنفيذيين الذين يشجعون الانفتاح والسلوك الأخلاقي وسعادة

العملاء قد يحسنون صورة المؤسسة ويؤسسون ثقة السوق على المدى الطويل. في سياق المؤسسات المالية

السعودية، قد يكون لأسلوب القيادة تأثير كبير على جودة الأعمال وسمعتها بطرق مختلفة:

- تحديد نغمة السلوك الأخلاقي: القادة الذين يروجون للسلوك الأخلاقي والنزاهة يخلقون بيئة من الثقة

والانفتاح داخل مؤسساتهم. وقد يساعد هذا الالتزام بالمعايير الأخلاقية البنوك على الاحتفاظ بسمعة قوية

وتعزيز الثقة مع العملاء وأصحاب المصلحة.

- تعزيز الابتكار والتكيف: يعزز القادة الفعالون الابتكار والمرونة داخل مؤسساتهم. في الصناعة المصرفية

والمالية سريعة التغير اليوم، قد يؤدي المديرون التنفيذيون الذين يتبنون ثقافة مبتكرة إلى إحداث تغييرات

في السلع والخدمات والإجراءات، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة الشركة وقدرتها التنافسية.

- التأكيد على الأساليب التي تركز على المستهلك: يمكن للقادة الذين يمنحون الأولوية لرضا العملاء وولائهم

تعزيز جودة الشركة من خلال ضمان تلبية السلع والخدمات لمتطلبات العملاء وتوقعاتهم. يمكن

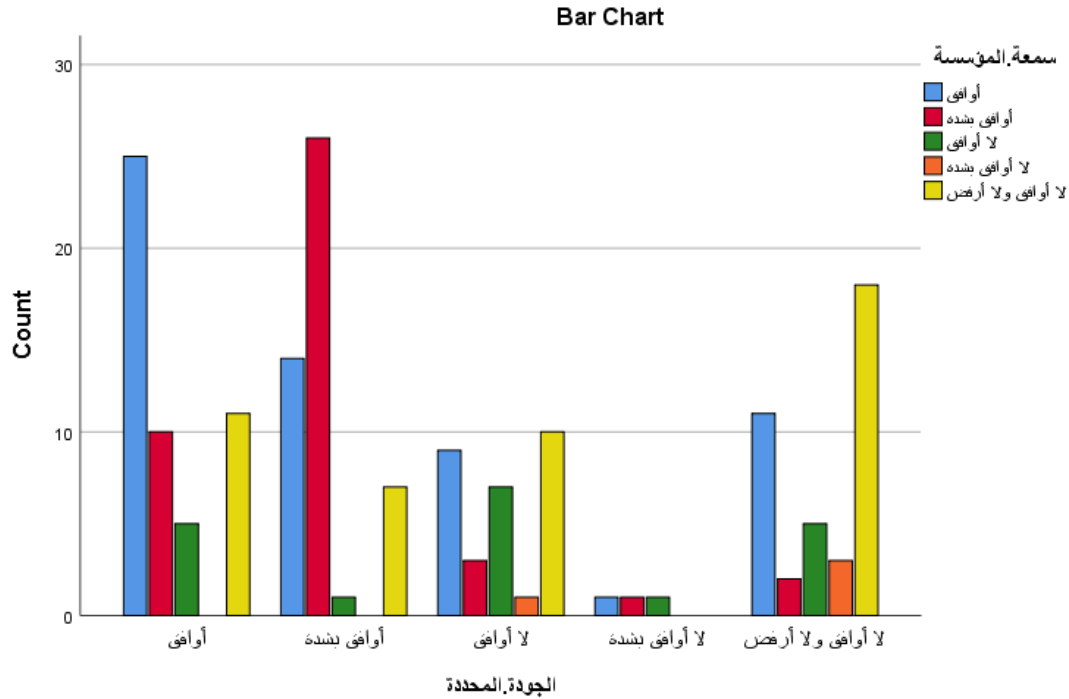
للمؤسسات المصرفية تحسين صورتها وتميز نفسها في بيئة تنافسية من خلال التركيز على احتياجات عملائها.

- احتضان التحول الرقمي: القيادة أمر بالغ الأهمية لتعزيز مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات المالية. يمكن للقادة الذين يتبنون التكنولوجيا والابتكار تبسيط العمليات وتحسين الكفاءة وتوفير تجربة متسقة للعملاء. قد يساعد هذا التفاني في التحول الرقمي الشركة على تحسين جودتها وسمعتها.

في النتائج، تبين أن درجة الحرية (df) تساوي ٤ فيما يتعلق بمدى تأثير النمط القيادي على جودة الأعمال في تحسين سمعة المؤسسات المصرفية. تعني درجة الحرية هذه أن التحليل الإحصائي تناول خمسة مستويات مختلفة من الأنماط القيادية. من حيث قوة الترابط، تشير درجة الحرية إلى أن هناك تحليلاً مفصلاً لكيفية تأثير كل نمط قيادي على تحسين سمعة المؤسسات المصرفية، مما يساعد في تحديد العلاقة القوية بين الأنماط القيادية والسمعة المؤسسية. من حيث التشتت، تعكس درجة الحرية وجود تباين في البيانات حول التأثيرات المتوقعة للأنماط القيادية المختلفة، مما يسمح بفهم كيف يختلف تأثير كل نمط على جودة الأعمال. بشكل عام، درجة الحرية ٤ توضح تنوعاً كافياً في الأنماط القيادية المدروسة، مما يساهم في تحليل شامل لتأثيراتها على سمعة المؤسسات المصرفية.

| Chi-Square Tests             |                     |    |                                   |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
|                              | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 56.618 <sup>a</sup> | 4  | .000                              |
| Likelihood Ratio             | 56.949              | 4  | .000                              |
| Linear-by-Linear Association | 13.516              | 1  | .000                              |
| N of Valid Cases             | 171                 |    |                                   |

جدول ٢٧: اختبار كاي اسكوير لمدى تأثير النمط القيادي على جودة الأعمال في تحسين سمعة المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية.



رسم توضيحي ٢٨: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لمدي تأثير النمط القيادي على جودة الأعمال في تحسين سمعة المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية

- مدي تأثير النمط القيادي على جودة الأعمال في تنمية مهارات القيادة في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية

في المؤسسات المالية السعودية، أسلوب القيادة له تأثير متعدد الأبعاد على جودة الأعمال وتنمية المهارات القيادية. فيما يلي بعض التفاصيل الإضافية التي يجب مراعاتها:

- القيادة التحويلية: إن استخدام أسلوب القيادة التحويلية في المؤسسات المالية يساعد على تحفيز الموظفين على السعي لتحقيق مستويات أفضل من الأداء والممارسات الجديدة. يمكن للقادة الذين يتمتعون بصفات تحويلية، مثل الرؤية والإلهام والتحفيز الفكري، زيادة الجودة الشاملة للشركة من خلال تعزيز ثقافة التطوير والنمو المستمر.
- قيادة المعاملات: قد تساهم قيادة المعاملات، التي تتميز بهيكل وأهداف وحوافز محددة، في تحسين جودة الأعمال في الشركات المصرفية. يقوم المديرون الذين يستخدمون هذا النهج بإعطاء الأولوية لتحديد أهداف الأداء وتقديم الحوافز للوصول إلى الأهداف، مما يمكن أن يعزز الكفاءة والإنتاجية داخل الشركة.

- **القضايا والفرص:** في حين أن أساليب القيادة المتنوعة قد يكون لها مزايا كبيرة، إلا أن هناك بعض القضايا التي يجب مراعاتها في المملكة العربية السعودية. قد يكون للمعايير الثقافية والهياكل الهرمية والاحتياجات التنظيمية تأثير على كيفية تنفيذ تقنيات القيادة المختلفة. ويتعين على الشركات المصرفية أن تتغلب على هذه العقبات مع اغتنام الفرص لبناء مديري تنفيذيين ذوي خبرة جيدة وقادرين على قيادة النجاح التجاري والحفاظ على معايير الصناعة.

في النتائج، تبين أن درجة الحرية (df) تساوي ٣ فيما يتعلق بمدى تأثير النمط القيادي على جودة الأعمال في تنمية مهارات القيادة في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية. تعكس درجة الحرية هذه عدد المستويات أو الفئات التي تم تحليلها لتحديد مدى تأثير الأنماط القيادية على تنمية مهارات القيادة.

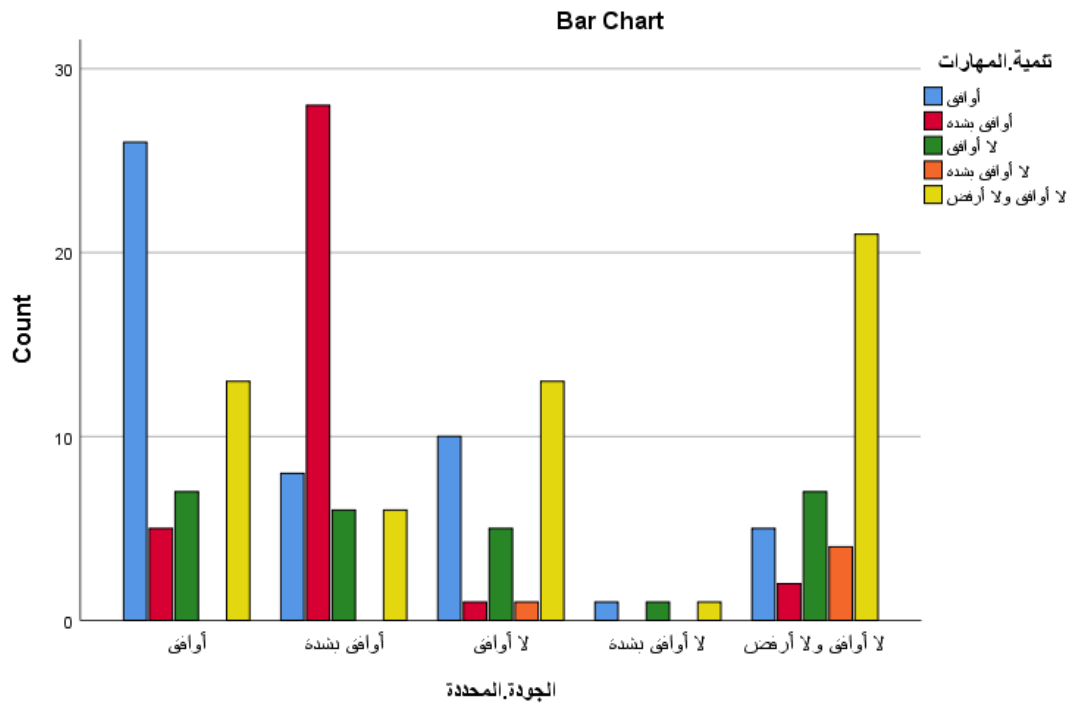
قوة الترابط تشير إلى مدى قوة العلاقة بين النمط القيادي وتنمية مهارات القيادة. عندما تكون درجة الحرية ٣، فهذا يعني أن التحليل يتناول تأثير ثلاث فئات مختلفة من الأنماط القيادية، مما يسمح بتحديد مدى الترابط بين النمط القيادي والتنمية الفعالة للمهارات القيادية. في هذا السياق، قوة الترابط تعني أن هناك علاقة محددة وقوية بين الأنماط القيادية المعتمدة وقدرتها على تحسين وتنمية مهارات القيادة. التشتت يشير إلى مدى تباين البيانات حول المتوسطات المقدرة. درجة الحرية ٣ تدل على أن هناك تنوعاً في الأنماط القيادية التي تم اختبارها، وهذا التباين يمكن أن يؤثر على كيفية توزيع النتائج حول المتوسط. إذا كان هناك تشتت كبير، فهذا يعني أن الأنماط القيادية المختلفة تؤدي إلى نتائج متنوعة في تنمية مهارات القيادة، مما يعكس تبايناً في كيفية تأثير كل نمط على جودة الأعمال.

بالتالي عندما تكون درجة الحرية ٣، فإن ذلك يوضح وجود تباين كافٍ في الأنماط القيادية المتضمنة، مما يعزز القدرة على تحليل مدى قوة الترابط بين كل نمط قيادي وتنمية مهارات القيادة، وكذلك تقييم التشتت في تأثيرات هذه الأنماط على جودة الأعمال.

| Chi-Square Tests             |                     |    |                                   |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
|                              | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 84.111 <sup>a</sup> | 3  | .000                              |
| Likelihood Ratio             | 80.033              | 3  | .000                              |
| Linear-by-Linear Association | 22.798              | 1  | .000                              |
| N of Valid Cases             | 171                 |    |                                   |

a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .09.

جدول ٢٨: اختبار كاي اسكوير لمدى تأثير النمط القيادي على جودة الأعمال في تنمية مهارات القيادة في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية.



رسم توضيحي ٢٩: المقاييس المتماثلة في تحليل العلاقة لمدي تأثير النمط القيادي على جودة الأعمال في تنمية مهارات القيادة في المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية

- مدي تأثير النمط القيادي على جودة الأعمال في التكيف مع المتغيرات في الأسواق طبقا للمؤسسات

#### المصرفية في المملكة العربية السعودية

وفي سياق المؤسسات المالية السعودية، قد يكون لأساليب القيادة لكبار المسؤولين التنفيذيين والمديرين تأثير كبير على قدرة المنظمة على الاستجابة لتغيرات السوق مع الحفاظ على جودة عملياتها التجارية. وفيما يلي بعض الجوانب الهامة التي يجب مراعاتها:

- اتخاذ القرار الاستراتيجي: يؤثر أسلوب القيادة على كيفية اتخاذ الخيارات الاستراتيجية في الشركة. القادة الذين يتمتعون برؤية استباقية هم أكثر قدرة على التكيف مع تغيرات السوق لأنهم يتوقعون الاتجاهات، ويستعدون للمستقبل، ويتخذون خيارات في الوقت المناسب لاستغلال الفرص أو إدارة المخاطر.
- مشاركة الموظفين وتمكينهم: يقوم القادة الفعالون بتمكين موظفيهم وتعزيز التعاون وتوفير الفرصة للنمو المهني. من المرجح أن يقبل الموظفون المنخرطون والمتمكنون التغيير، ويقدمون أفكاراً إبداعية، ويساعدون الشركة على التكيف مع ظروف السوق.

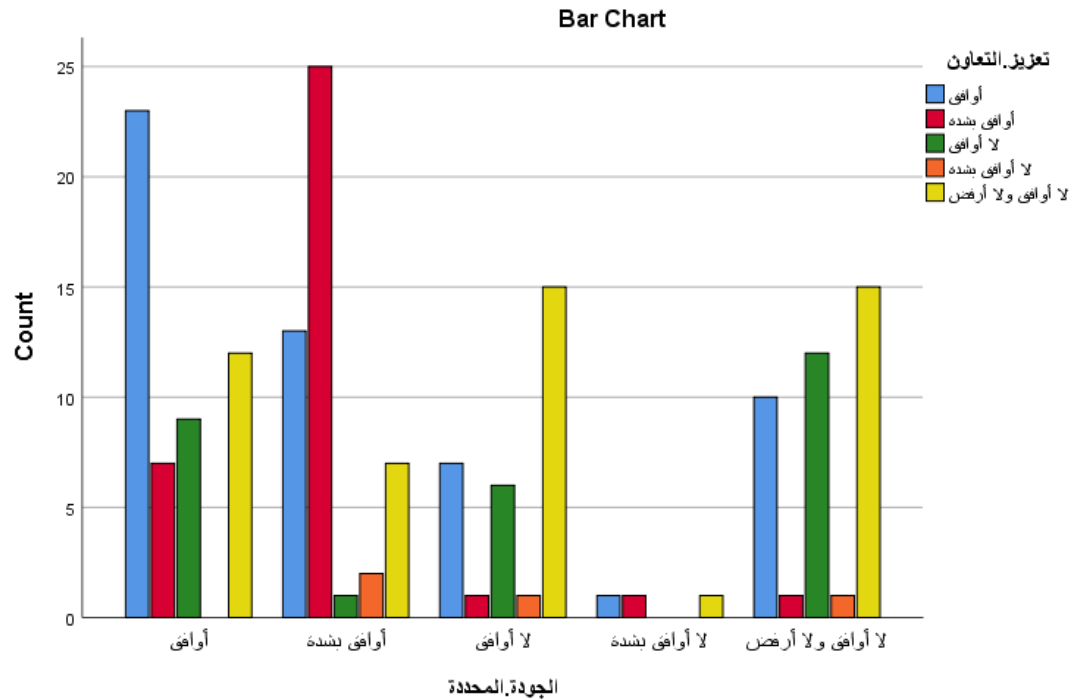
- القدرة على التكيف والمرونة: القادة الذين يظهرون القدرة على التكيف والمرونة والرغبة في قبول التغيير يحددون كيفية استجابة الأعمال لمشاكل السوق. في مناخ الأعمال سريع الخطى، تعد القدرة على التركيز السريع والتعلم من الأخطاء والتحسين المستمر أمراً بالغ الأهمية لبقاء الشركة.

في النتائج، اتضح أن درجة الحرية (df) تساوي ٦ بالنسبة لمدى تأثير النمط القيادي على جودة الأعمال في التكيف مع المتغيرات في الأسواق وفقاً للمؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية. تعكس درجة الحرية هذه أن التحليل الإحصائي شمل سبعة مستويات مختلفة من الأنماط القيادية التي تمت دراستها. من حيث قوة الترابط، تعني درجة الحرية ٦ أن التحليل قد تناول تأثيرات متنوعة ومفصلة لكل نمط قيادي على قدرة المؤسسات المصرفية في التكيف مع التغيرات السوقية، مما يوفر فهماً شاملاً لكيفية تأثير هذه الأنماط على التكيف المؤسسي. من حيث التشتت، تشير درجة الحرية إلى وجود تباين في النتائج حول كيف تتوزع تأثيرات الأنماط القيادية المختلفة على التكيف مع المتغيرات في الأسواق، مما يتيح تقييم مدى اختلاف التأثيرات وتحليل كيفية تأثير التكيف بناءً على الأنماط القيادية المختلفة. بالتالي، درجة الحرية ٦ تدل على تحليل متعمق وشامل، يعزز من القدرة على فحص كيف يمكن للأنماط القيادية أن تؤثر بفعالية على قدرة المؤسسات المصرفية على التكيف مع التغيرات في السوق.

| Chi-Square Tests             |                     |    |                                   |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
|                              | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 63.027 <sup>a</sup> | 6  | .000                              |
| Likelihood Ratio             | 65.993              | 6  | .000                              |
| Linear-by-Linear Association | 9.216               | 1  | .002                              |
| N of Valid Cases             | 171                 |    |                                   |

a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .07.

جدول ٢٩: اختبار كاي اسكوير في تحديد العلاقة لمدي تأثير النمط القيادي على جودة الأعمال في التكيف مع المتغيرات في الأسواق طبقاً للمؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية



رسم توضيحي ٣٠: المقابيس المتماثلة في تحليل العلاقة لمدي تأثير النمط القيادي على جودة الأعمال في التكيف مع المتغيرات في الأسواق طبقاً للمؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية

#### • من اختبارات التحقق من الصحة لزيادة موثوقية أداة القياس.

من خلال إجراء تحليل صحة وموثوقية العينة التجريبية باستخدام ألفا كرونباخ، يمكن للباحثين تقييم الاتساق الداخلي لقياساتهم والتحقق من أن البيانات التي تم الحصول عليها جديرة بالثقة بما يكفي لاستخلاص استنتاجات ذات معنى من أبحاثهم. من خلال إجراء تحليل الفاكرونباخ، يتبين لنا أن صحة البيانات التي حصلنا عليها تساوي ١٠٠٪، مما يدل على قابلية التحليل واعتماد نتائج التجربة. إضافة إلى أن معامل الفاكرونباخ يساوي ٨٥٢. والذي يقترب من الواحد الصحيح مما يدل على موثوقية ومصداقية البيانات التي لدينا.

| Case Processing Summary                                       |                       |     |       |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------|-----|-------|
|                                                               |                       | N   | %     |
| Cases                                                         | Valid                 | 171 | 100.0 |
|                                                               | Excluded <sup>a</sup> | 0   | .0    |
|                                                               | Total                 | 171 | 100.0 |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |                       |     |       |

جدول ٣٠: ملخص انجاز القضية.

| Reliability Statistics |                                              |            |
|------------------------|----------------------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| .852                   | .830                                         | 25         |

جدول ٣١: الإحصاءات الموثوقة.

## التوصيات

بناءً على النتائج التي تم الحصول عليها من دراسة تأثير النمط القيادي للقائد على جودة الأعمال في المؤسسات

المصرفية في المملكة العربية السعودية، تقدم الدراسة التوصيات التالية:

- يجب أن تسعى المؤسسات المصرفية إلى تبني نمط القيادة التحويلية بشكل أكبر، حيث أظهرت النتائج أن

هذا النمط القيادي يعزز من جودة الأعمال من خلال تحفيز الموظفين وإلهامهم. يمكن تحقيق ذلك من

خلال تعزيز روح الابتكار والإبداع وتقديم الرؤية الواضحة والمحفزة للموظفين.

- ينبغي تنظيم برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات القيادة لدى المدراء والقادة في المؤسسات المصرفية. هذه البرامج يجب أن تركز على تنمية مهارات القيادة التحويلية والتبادلية والديمقراطية، مما يمكنهم من تطبيق هذه الأنماط القيادية بشكل فعال لتحسين جودة الأعمال.
- على المؤسسات المصرفية أن تسعى لتعزيز نمط القيادة الديمقراطية من خلال إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار. هذا يمكن تحقيقه من خلال إنشاء بيئة عمل تشجع على المشاركة الفعالة والشعور بالمسؤولية الجماعية، مما يعزز من رضا الموظفين وجودة العمل.
- من الضروري إعادة النظر في نظم المكافآت والمحاسبة المعمول بها لضمان تحقيق توازن بين التحفيز والمساءلة. يمكن استخدام القيادة التبادلية بشكل فعال لتحقيق هذا التوازن، حيث يتم مكافأة الأداء الجيد ومعاينة الأداء الضعيف، مما يساهم في تحسين الجودة العامة للأعمال.
- يجب على القادة في المؤسسات المصرفية تعزيز التواصل الفعال والمستمر مع الموظفين. هذا يشمل تقديم تغذية راجعة مستمرة وبناءة، والاستماع إلى آراء الموظفين واقتراحاتهم، مما يعزز من الشعور بالانتماء والتحفيز لديهم.
- على المؤسسات المصرفية تطوير استراتيجيات تحفيز مستدامة تستند إلى فهم عميق لاحتياجات الموظفين ودوافعهم. هذا يمكن أن يشمل توفير فرص النمو المهني، وتقديم مكافآت معنوية ومادية تتناسب مع الإنجازات، مما يساهم في تحسين جودة الأعمال واستمرارية الأداء المتميز.

# المراجع

## المراجع العربية

زايد ذيب عبد الله الخليل الهاجري. (٢٠٢٣). دور النمط القيادي في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للعمل في قطاع وزارة الداخلية. تم الاسترداد من <http://dspace.univ-jijel.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/10822/%D8%A3%D8%AB%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%86%D9%85%D8%A7%D8%B7%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D8%A9%20%D8%B9%D9%84%D9%89%20%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D9%85>

## المراجع الأجنبية

Abdulrahman Mohammed Al-yazidi. (٢٠٢٢). The Impact of Chief Audit Executive's Leadership Style and Senior Management Support for Internal Audit Function on Corporate Governance Effectiveness with the Moderating Effect of Audit Committee Characteristics: Evidence from Yemen. تم الاسترداد من (٢) ٣.

<https://journal.unisza.edu.my/jmtp/index.php/jmtp/article/view/242>

adil zia. (٢٠١٥). Transformational Leadership A Study of Banking Sector in Saudi Arabia.

Ahmed Bin Ali Alharthi. (٢٠٢٣). The Impact of Leadership Qualities of Emerging Saudi Leaders in Supporting Saudi Vision 2030. تم الاسترداد من (٤٥) ٤.

<https://aseestant.ceon.rs/index.php/jouproman/article/view/27033>

Alan S. Gutterman. (٢٠٢٣). Leadership Styles. تم الاسترداد من (٢٠٢٣) ٤.

[https://www.researchgate.net/publication/373630463\\_Leadership\\_Styles](https://www.researchgate.net/publication/373630463_Leadership_Styles)

Aref Alhshedi. (٢٠٢٠). The Effect of Transformational Leadership Behavior on Organizational Performance in Gold Industry of Saudi Arabia. تم الاسترداد من (٢٠٢٠) ٤.

<https://aseestant.ceon.rs/index.php/jouproman/article/view/27033>

Bahaa Al-Nady. (٢٠١٨). Banking service quality provided by commercial banks and customer satisfaction. A structural equation modelling approaches. تم الاسترداد من (٢٠١٨) ٤.

[https://www.researchgate.net/publication/326215241\\_Banking\\_service\\_quality\\_provided\\_by\\_commercial\\_banks\\_and\\_customer\\_satisfaction\\_A\\_structural\\_equation\\_modelling\\_approaches](https://www.researchgate.net/publication/326215241_Banking_service_quality_provided_by_commercial_banks_and_customer_satisfaction_A_structural_equation_modelling_approaches)

Barbara Steinmann. (٢٠١٨). The Path Is the Goal: How Transformational Leaders Enhance Followers' Job Attitudes and Proactive Behavior. تم الاسترداد من (٢٠١٨) ٤.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6281759/>

Ben JAZIA Rachida. (٢٠٢٣). A Study of Influencing Leadership Styles on Financial Performance in Saudi Arabian Commercial Banks. تم الاسترداد من (٢٠٢٣) ٧.

[https://www.researchgate.net/publication/375728795\\_A\\_Study\\_of\\_Influencing\\_Leadership\\_Styles\\_on\\_Financial\\_Performance\\_in\\_Saudi\\_Arabian\\_Commercial\\_Banks](https://www.researchgate.net/publication/375728795_A_Study_of_Influencing_Leadership_Styles_on_Financial_Performance_in_Saudi_Arabian_Commercial_Banks)

Donny Susilo. (٢٠١٨). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: A STYLE OF MOTIVATING EMPLOYEES. تم الاسترداد من (٢٠١٨) ٧.

[https://www.researchgate.net/publication/328167090\\_TRANSFORMATIONAL\\_LEADERSHIP\\_A\\_STYLE\\_OF\\_MOTIVATING\\_EMPLOYEES](https://www.researchgate.net/publication/328167090_TRANSFORMATIONAL_LEADERSHIP_A_STYLE_OF_MOTIVATING_EMPLOYEES)

- Front Psychol .(٢٠٢٢) .Role of Leadership in Adoption of Blockchain Technology in Small and Medium Enterprises in Saudi Arabia . تم الاسترداد من  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9114744/>
- Ghuzayyil Saad Alessa .(٢٠٢١) .The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review . تم الاسترداد من  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8635992/>
- Golan Hasan .(٢٠٢٤) .The Influence of Service Quality Factors on Customer Satisfaction in the Banking Sector in Batam City . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/378389139\\_The\\_Influence\\_of\\_Service\\_Quality\\_Factors\\_on\\_Customer\\_Satisfaction\\_in\\_the\\_Banking\\_Sector\\_in\\_Batam\\_City](https://www.researchgate.net/publication/378389139_The_Influence_of_Service_Quality_Factors_on_Customer_Satisfaction_in_the_Banking_Sector_in_Batam_City)
- Gregory A. Aarons .(٢٠١٧) .Transformational and Transactional Leadership: Association With Attitudes Toward Evidence-Based Practice . تم الاسترداد من  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1876730/>
- Hamzah Abdul Rahman .(٢٠٢٤) .Leadership Styles and Performance of Public Sector Organizations: The Case of Saudi Arabia . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/324603102\\_Leadership\\_Styles\\_and\\_Performance\\_of\\_Public\\_Sector\\_Organizations\\_The\\_Case\\_of\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/324603102_Leadership_Styles_and_Performance_of_Public_Sector_Organizations_The_Case_of_Saudi_Arabia)
- Henry R. Young .(٢٠٢٠) .A Meta-Analysis of Transactional Leadership and Follower Performance: Double-Edged Effects of LMX and Empowerment . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/339724585\\_A\\_Meta-Analysis\\_of\\_Transactional\\_Leadership\\_and\\_Follower\\_Performance\\_Double-Edged\\_Effects\\_of\\_LMX\\_and\\_Empowerment](https://www.researchgate.net/publication/339724585_A_Meta-Analysis_of_Transactional_Leadership_and_Follower_Performance_Double-Edged_Effects_of_LMX_and_Empowerment)
- Ifeanyi .E. Nuel Okoli .(٢٠٢١) .Transformational Leadership and Organizational Success: Evidence from Tertiary Institutions . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/349861805\\_Transformational\\_Leadership\\_and\\_Organizational\\_Success\\_Evidence\\_from\\_Tertiary\\_Institutions](https://www.researchgate.net/publication/349861805_Transformational_Leadership_and_Organizational_Success_Evidence_from_Tertiary_Institutions)
- Ilkay Turan .(٢٠٢٠) .Impact of organizational culture and leadership styles on employee performance: a research study on the banking industry . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/340306855\\_Impact\\_of\\_organizational\\_culture\\_and\\_leadership\\_styles\\_on\\_employee\\_performance\\_a\\_research\\_study\\_on\\_the\\_banking\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/340306855_Impact_of_organizational_culture_and_leadership_styles_on_employee_performance_a_research_study_on_the_banking_industry)
- John Jango .(٢٠٢٤) .Leadership and Management of change: Introduction to Navigating Organizational Change . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/377043077\\_Leadership\\_and\\_Management\\_of\\_change\\_Introduction\\_to\\_Navigating\\_Organizational\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/377043077_Leadership_and_Management_of_change_Introduction_to_Navigating_Organizational_Change)
- Lütfi Sürücü .(٢٠١٧) .The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/319135951\\_The\\_Impact\\_of\\_Leadership\\_Styles\\_on\\_Organizational\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/319135951_The_Impact_of_Leadership_Styles_on_Organizational_Culture)
- Mahmoud Kamal Abouraia .(٢٠١٧) .Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives . تم الاسترداد من  
<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=75576>

- Omar Alaqueel .(٢٠٢٢) .Impact of Leadership Skills on Entrepreneurs' Business Success in Saudi Arabia . تم الاسترداد من  
<https://www.proquest.com/openview/889371e1e4a74ac780adf3783afcf060/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Orobosa A Ihensekhien .(٢٠٢٣) .Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/371935369\\_Abraham\\_Maslow's\\_Hierarchy\\_of\\_Needs\\_and\\_Frederick\\_Herzberg's\\_Two-Factor\\_Motivation\\_Theories\\_Implications\\_for\\_Organizational\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/371935369_Abraham_Maslow's_Hierarchy_of_Needs_and_Frederick_Herzberg's_Two-Factor_Motivation_Theories_Implications_for_Organizational_Performance)
- Öznur Gülen Ertosun .(٢٠١٨) .Leadership, Personal Values and Organizational Culture . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/325462259\\_Leadership\\_Personal\\_Values\\_and\\_Organizational\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/325462259_Leadership_Personal_Values_and_Organizational_Culture)
- Qiang Wang .(٢٠٢٢) .Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research . تم الاسترداد من  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9204162/>
- Qinghua Fu .(٢٠٢٢) .Enhancing Employee Creativity in the Banking Sector: A Transformational Leadership Framework . تم الاسترداد من  
<https://www.mdpi.com/2071-1050/14/8/4643>
- Rachida Ben Jazia .(٢٠٢٣) .A Study of Influencing Leadership Styles on Financial Performance in Saudi Arabian Commercial Banks . تم الاسترداد من  
[https://saudijournals.com/media/articles/SJEF\\_711\\_508-514\\_FT.pdf](https://saudijournals.com/media/articles/SJEF_711_508-514_FT.pdf)
- Rashed Ghazi Al-Howil Al-Otaibi .(٢٠٢٠) .The Impact of Work-Life Quality on Staff Performance at Dawadami Public Hospital, Saudi Arabia . تم الاسترداد من  
[https://www.scirp.org/html/3-2830474\\_100349.htm](https://www.scirp.org/html/3-2830474_100349.htm)
- Saad Al Altheeb .(٢٠٢٠) .Leadership Style and Employee Motivation: A Study of Saudi Arabian Work Environment . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/344834179\\_Leadership\\_Style\\_and\\_Employee\\_Motivation\\_A\\_Study\\_of\\_Saudi\\_Arabian\\_Work\\_Environment](https://www.researchgate.net/publication/344834179_Leadership_Style_and_Employee_Motivation_A_Study_of_Saudi_Arabian_Work_Environment)
- Said Jaouadi .(٢٠٢٣) .A Study of Influencing Leadership Styles on Financial Performance in Saudi Arabian Commercial Banks . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/375728795\\_A\\_Study\\_of\\_Influencing\\_Leadership\\_Styles\\_on\\_Financial\\_Performance\\_in\\_Saudi\\_Arabian\\_Commercial\\_Banks](https://www.researchgate.net/publication/375728795_A_Study_of_Influencing_Leadership_Styles_on_Financial_Performance_in_Saudi_Arabian_Commercial_Banks)
- Shahriar Shakib .(٢٠٢٤) .The Impact of Leadership Styles on Employee Performance and Job Satisfaction in Private Banks: A Study on Transformational and Transactional Leadership . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/378084883\\_The\\_Impact\\_of\\_Leadership\\_Styles\\_on\\_Employee\\_Performance\\_and\\_Job\\_Satisfaction\\_in\\_Private\\_Banks\\_A\\_Study\\_on\\_Transformational\\_and\\_Transactional\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/378084883_The_Impact_of_Leadership_Styles_on_Employee_Performance_and_Job_Satisfaction_in_Private_Banks_A_Study_on_Transformational_and_Transactional_Leadership)
- Udin Udin .(٢٠٢٢) .The Effect of Transactional Leadership on Innovative Work Behavior: Testing the Role of Knowledge Sharing and Work Engagement as Mediation Variables . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/361066326\\_The\\_Effect\\_of\\_Transactional\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/361066326_The_Effect_of_Transactional_Leadership)

ership\_on\_Innovative\_Work\_Behavior\_Testing\_the\_Role\_of\_Knowledge\_Sharing\_and\_Work\_Engagement\_as\_Mediation\_Variables

Wageeh Nafei .(٢٠٢٢) .Leadership Styles and Organizational Learning An Empirical Study on Saudi Banks in Al-Taif Governorate Kingdom of Saudi Arabia . تم الاسترداد من  
[https://www.researchgate.net/publication/265001064\\_Leadership\\_Styles\\_and\\_Organizational\\_Learning\\_An\\_Empirical\\_Study\\_on\\_Saudi\\_Banks\\_in\\_Al-Taif\\_Governorate\\_Kingdom\\_of\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/265001064_Leadership_Styles_and_Organizational_Learning_An_Empirical_Study_on_Saudi_Banks_in_Al-Taif_Governorate_Kingdom_of_Saudi_Arabia)

Zijian Huang .(٢٠٢٢) .The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments . تم الاسترداد من  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9815531/>

# الملاحق

## الاستبانة

### ● الاسئلة العامة

- العمر
- الجنس
- الدرجة

### ● أسئلة الاستبانة

١. يساهم النمط القيادي في تحقيق أهداف الجودة المحددة للمؤسسة المصرفية؟
٢. يعزز النمط القيادي من قدرة الفريق على تحقيق أداء متميز؟
٣. يشجع القادة على تحسين العمليات المصرفية بشكل مستمر؟
٤. يساعد النمط القيادي في تحقيق رضا العملاء عن الخدمات المصرفية؟
٥. يدعم القادة الابتكار في تطوير المنتجات والخدمات المصرفية؟
٦. يعزز النمط القيادي من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة المصرفية؟
٧. يساهم النمط القيادي في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة؟
٨. يشجع القادة على تطبيق أفضل الممارسات في العمل المصرفي؟
٩. يساعد النمط القيادي في تقليل الأخطاء والعيوب في العمليات المصرفية؟
١٠. يعزز القادة من التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة؟
١١. يساهم النمط القيادي في تحسين سمعة المؤسسة المصرفية في السوق؟
١٢. يدعم القادة تنمية المهارات القيادية بين الموظفين؟
١٣. يساعد النمط القيادي في تحقيق أهداف النمو المالي للمؤسسة؟
١٤. يشجع القادة على تبني تقنيات جديدة لتحسين جودة العمل؟
١٥. يعزز النمط القيادي من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في السوق؟
١٦. يساهم القادة في تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة في المؤسسة؟
١٧. يدعم النمط القيادي مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات؟
١٨. يعزز القادة من التزام الموظفين بمعايير الجودة؟

١٩. يساعد النمط القيادي في تطوير خطط استراتيجية فعالة؟

٢٠. يشجع القادة على تحقيق التوازن بين الكفاءة والجودة؟

٢١. يدعم النمط القيادي الابتكار في تقديم خدمات مصرفية متميزة؟

٢٢. يعزز القادة من تحقيق رضا الموظفين واستبقائهم في المؤسسة؟

- [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSefoKc795mHCRgyhckr4uojPFGp\\_nFfallFm7NtQhe\\_PX58Wg/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSefoKc795mHCRgyhckr4uojPFGp_nFfallFm7NtQhe_PX58Wg/viewform?usp=sf_link)

## الملخص Abstract

This research aims to study the leadership style of the leader and the extent of its impact on the quality of business in banking institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. The data collected from a sample of 171 employees and managers in these institutions was analyzed using quantitative methodology and statistical analysis techniques. The study focused on different leadership styles, such as transformational leadership, transactional leadership, and democratic leadership, and how they affect institutional performance and quality of work. The results showed that transformational leadership, which is characterized by inspiring and motivating employees and encouraging them to think innovatively and self-development, has a significant positive impact on the quality of business in banking institutions, which enhances institutional performance and increases the level of innovation and effectiveness in the work environment. Transactional leadership, which is based on the principle of reward and accountability according to performance, has also shown a positive effect, but it is less compared to transformational leadership, this style helps maintain a certain level of quality at work by rewarding employees for good performance and punishing them for poor performance. On the other hand, it has been shown that democratic leadership, which depends on involving employees in decision-making and enhancing a sense of collective responsibility, contributes significantly to improving the quality of work by enhancing job satisfaction and cooperation among team members. Based on these results, the study recommended adopting a transformational leadership style in banking institutions to enhance business quality by motivating, inspiring and encouraging innovation, and organizing training programs aimed at developing transformational, reciprocal and democratic leadership skills among managers and leaders in the banking sector, in addition to strengthening democratic leadership by engaging employees in decision-making processes and motivate them to feel collective responsibility, Through these findings and recommendations, banking institutions in the Kingdom of Saudi Arabia can

improve leadership strategies and enhance business quality, which contributes to achieving outstanding and sustainable institutional performance.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**Title in English**

The leadership pattern of the Commander and its impact on the quality of business on banking  
institutions in Saudi Arabia

**Student preparation/ RAED HMAD SOLIMAN ALHATLANY**

**233001655/Student ID**

**Supervisor/**

**Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed**

**Dr. Fayez Ali Jrad**

**Year:2024**