

القيادة وأثرها على الأداء المؤسسي في مجال تأجير السيارات  
بالتطبيق على شركة ذيب لتأجير السيارات في المملكة  
العربية السعودية بمدينة الرياض

أسم الطالب

محمد سالمين بن مخاشن

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

|       |                                                     |    |
|-------|-----------------------------------------------------|----|
| 1     | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                   | 3  |
| 1.1   | المقدمة:                                            | 4  |
| 1.2   | مشكلة الدراسة                                       | 5  |
| 1.2.1 | فجوات على المستوى النظري                            | 5  |
| 1.2.2 | فجوات على المستوى التطبيقي                          | 6  |
| 1.3   | أهمية البحث                                         | 6  |
| 1.3.1 | على المستوى النظري:                                 | 7  |
| 1.3.2 | على المستوى التطبيقي:                               | 7  |
| 1.4   | أسئلة البحث                                         | 8  |
| 1.5   | أهداف البحث                                         | 8  |
| 1.6   | فرضيات البحث                                        | 8  |
| 1.7   | نموذج البحث                                         | 9  |
| 1.8   | منهجية البحث                                        | 9  |
| 1.9   | الدراسة الميدانية: ( شركة ذيب لتأجير السيارات )     | 11 |
| 1.10  | مخطط المشروع المقترح                                | 11 |
| 2     | الفصل الثاني: الدراسات السابقة                      | 12 |
| 2.1   | المقدمة:                                            | 13 |
| 2.2   | القيادة                                             | 13 |
| 2.3   | الأداء المؤسسي                                      | 14 |
| 2.4   | متغيرات الدراسة:                                    | 15 |
| 2.4.1 | المتغير الأول: أسلوب القيادة (المتغير المستقل)      | 15 |
| 2.4.2 | المتغير الثاني: الأداء المؤسسي (المتغير التابع)     | 16 |
| 2.5   | العلاقة بين القيادة و الأداء المؤسسي                | 18 |
| 2.6   | الخاتمة                                             | 19 |
| 3     | الفصل الثالث: منهجية الدراسة                        | 20 |
| 3.1   | المقدمة                                             | 21 |
| 3.2   | التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة                | 21 |
| 3.3   | تصميم البحث (بصلة البحثي)                           | 22 |
| 3.4   | مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات                | 23 |
| 3.5   | طريقة جمع البيانات                                  | 23 |
| 3.6   | أنواع البيانات                                      | 23 |
| 3.7   | إجراءات التحليل الإحصائي                            | 24 |
| 3.8   | الخاتمة                                             | 24 |
| 4     | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج      | 25 |
| 4.1   | المقدمة                                             | 26 |
| 4.2   | توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث) | 26 |

|          |                                                                   |       |
|----------|-------------------------------------------------------------------|-------|
| 27 ..... | اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                                | 4.3   |
| 32 ..... | ثبات أداة الدراسة                                                 | 4.4   |
| 34 ..... | الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)           | 4.5   |
| 36 ..... | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة         | 4.6   |
| 40 ..... | اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                                   | 4.7   |
| 40 ..... | نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:                               | 4.7.1 |
| 42 ..... | نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة:                          | 4.7.2 |
| 43 ..... | نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني للدراسة                          | 4.7.3 |
| 45 ..... | الخاتمة                                                           | 4.8   |
| 46 ..... | الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات                   | 5     |
| 47 ..... | حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:                                | 5.1   |
| 48 ..... | توصيات الدراسة:                                                   | 5.2   |
| 50 ..... | الخاتمة:                                                          | 5.3   |
| 51 ..... | الملاحق                                                           | 6     |
| 52 ..... | مقدمة تعريفية عن الاستبيان :                                      | 6.1   |
| 53 ..... | الأسئلة الشخصية في الاستبيان:                                     | 6.2   |
| 54 ..... | الأسئلة المتعلقة بالمتغير الأول: أسلوب القيادة (المتغير المستقل)  | 6.3   |
| 55 ..... | الأسئلة المتعلقة بالمتغير الثاني: الأداء المؤسسي (المتغير التابع) | 6.4   |
| 57 ..... | قائمة المراجع                                                     | 7     |

# 1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة:

الأداء المؤسسي يمثل الغاية الأساسية لكل منظمة، إذ يعكس كفاءة استراتيجياتها وسياساتها في تحقيق الأهداف المطلوبة. يتصل الأداء المؤسسي بشكل وثيق بمستوى رضا الموظفين والعملاء والقيمة السوقية للمؤسسة. لذلك، فإن معرفة العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي تُعد أساسية لضمان نجاح المنظمة.

أثارت دراسة تأثير القيادة على الأداء المؤسسي جدلاً واسعاً بين الباحثين. فقد أشار (Bass 1990) إلى أن القيادة التحويلية تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء من خلال خلق بيئة محفزة وملهمة. ويرى أن القادة الذين يتمتعون بقدرات تحويلية عالية قادرون على تحقيق نتائج استثنائية.

من جهة أخرى، حذر (Yukl 2006) من الآثار السلبية المحتملة للتركيز المفرط على التحويل، مشيراً إلى أن الإدارة الفعالة للموارد والعمليات اليومية لا تقل أهمية عن التحفيز والتغيير. تشير هذه الآراء المتباينة إلى أن نجاح المنظمة يتطلب توازناً بين مختلف أنماط القيادة.

معظم الأبحاث تركز على نماذج القيادة العامة مثل القيادة التحويلية أو التبادلية، دون مراعاة تأثير اختلاف الثقافات التنظيمية والاجتماعية على فعالية هذه النماذج. هذا يترك فجوة في فهم كيفية تأثير القيادة في بيئات تختلف ثقافياً أو تنظيمياً.

غالبية الأبحاث تركز على القطاعات التجارية والمؤسسات الكبيرة، بينما هناك نقص في الدراسات التي تستكشف تأثير القيادة في القطاعات غير الربحية أو الحكومية أو الصغيرة والمتوسطة.

معظم الأبحاث تعتمد على الدراسات قصيرة المدى لقياس تأثير القيادة على الأداء المؤسسي. هناك فجوة في الأبحاث التي تدرس التأثيرات طويلة المدى للقيادة على التطور المؤسسي والاستدامة.

تركز الدراسات عادة على مقاييس معينة مثل الإنتاجية أو الربحية، بينما تهمل مؤشرات أخرى مثل الابتكار أو جودة الحياة الوظيفية، مما يشكل فجوة في تقييم الأداء المؤسسي بشكل شامل.

معالجة هذه الفجوات من خلال دراسات جديدة قد تسهم في تقديم فهم أعمق وأكثر تكاملاً حول العلاقة بين القيادة والأداء المؤسسي.

## 1.2 مشكلة الدراسة

أثارت دراسة تأثير القيادة على الأداء المؤسسي جدلاً واسعاً بين الباحثين. فقد أشار Bass (1990) إلى أن القيادة التحويلية تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء من خلال خلق بيئة محفزة وملهمة. ويرى أن القادة الذين يتمتعون بقدرات تحويلية عالية قادرون على تحقيق نتائج استثنائية.

من جهة أخرى، حذر Yukl (2006) من الآثار السلبية المحتملة للتركيز المفرط على التحويل، مشيراً إلى أن الإدارة الفعالة للموارد والعمليات اليومية لا تقل أهمية عن التحفيز والتغيير. تشير هذه الآراء المتباينة إلى أن نجاح المنظمة يتطلب توازناً بين مختلف أنماط القيادة.

### 1.2.1 فجوات على المستوى النظري

- نقص الدراسات حول تأثير السياقات الثقافية والتنظيمية: معظم الأبحاث تركز على نماذج القيادة العامة مثل القيادة التحويلية أو التبادلية، دون مراعاة تأثير اختلاف الثقافات التنظيمية والاجتماعية على فعالية هذه النماذج. هذا يترك فجوة في فهم كيفية تأثير القيادة في بيئات تختلف ثقافياً أو تنظيمياً.
- قلة الدراسات التطبيقية في القطاعات المختلفة: غالبية الأبحاث تركز على القطاعات التجارية والمؤسسات الكبيرة، بينما هناك نقص في الدراسات التي تستكشف تأثير القيادة في القطاعات غير الربحية أو الحكومية أو الصغيرة والمتوسطة.
- الدراسات الطولية وتأثير القيادة على المدى الطويل: معظم الأبحاث تعتمد على الدراسات قصيرة المدى لقياس تأثير القيادة على الأداء المؤسسي. هناك فجوة في الأبحاث التي تدرس التأثيرات طويلة المدى للقيادة على التطور المؤسسي والاستدامة.
- قلة الأبحاث المتعلقة بقياس الأداء المؤسسي بمقاييس متعددة: تركز الدراسات عادة على مقاييس معينة مثل الإنتاجية أو الربحية، بينما تهمل مؤشرات أخرى مثل الابتكار أو جودة الحياة الوظيفية، مما يشكل فجوة في تقييم الأداء المؤسسي بشكل شامل.

## 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

- **قلة الأبحاث التي تركز على القطاعات غير الربحية والصغيرة والمتوسطة:** معظم الدراسات تركز على المنظمات الكبيرة والقطاعات التجارية، بينما هناك نقص في الدراسات التي تتناول كيفية تأثير القيادة على الأداء في المؤسسات غير الربحية والشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يترك فجوة تطبيقية في فهم تأثير القيادة في هذه القطاعات.
- **نقص الدراسات التي تطبق منهجيات متعددة لقياس الأداء:** غالباً ما تعتمد الدراسات التطبيقية على مقاييس أداء تقليدية مثل الربحية والإنتاجية، وتتجاهل مؤشرات أخرى مثل الابتكار، رضا العملاء، أو جودة الحياة الوظيفية. هذه الفجوة تبرز الحاجة إلى تطبيق منهجيات تقييم أكثر شمولاً لتحليل الأداء المؤسسي من زوايا متعددة.
- **قلة الدراسات التطبيقية في البيئات الثقافية المختلفة:** هناك نقص في الدراسات التي تأخذ في الاعتبار الاختلافات الثقافية والبيئية بين المؤسسات، حيث أن معظم الأبحاث تركز على السياقات الغربية، دون تطبيق واسع في الثقافات الأخرى. هذا يمثل فجوة تطبيقية تتعلق بتكيف نماذج القيادة مع البيئات الثقافية المتنوعة .

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي :

"ما هو أثر القيادة على الأداء المؤسسي في مجال تأجير السيارات بالتطبيق على شركة ذيب لتأجير السيارات ؟ "

## 1.3 أهمية البحث

الأداء المؤسسي يمثل الغاية الأساسية لكل منظمة، إذ يعكس كفاءة استراتيجياتها وسياساتها في تحقيق الأهداف المطلوبة. يتصل الأداء المؤسسي بشكل وثيق بمستوى رضا الموظفين والعملاء والقيمة السوقية للمؤسسة. لذلك، فإن معرفة العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي تُعد أساسية لضمان نجاح المنظمة

### 1.3.1 على المستوى النظري:

إثراء المعرفة الأكاديمية: تساهم هذه الدراسة في إثراء المحتوى الأكاديمي في مجال القيادة وأثره على الأداء التنظيمي، وخاصة في صناعة تأجير السيارات، والتي تعتبر صناعة بحاجة إلى المزيد من التعلم والبحث.

تحليل أنماط القيادة المختلفة: تساعد الدراسة على فهم أنماط القيادة المختلفة بشكل أفضل وكيفية تأثيرها على مستويات الأداء، مما يساعد الباحثين على تطوير نماذج جديدة لتطبيقها في مختلف المجالات.

وضع الأساس للبحث المستقبلي: يمكن لهذه الدراسة أن تضع الأساس لأبحاث مستقبلية تركز على جوانب أخرى مثل القيادة التحفيزية أو دراسة دور القيادة في تحقيق القدرة التنافسية والتميز في صناعة تأجير السيارات.

### 1.3.2 على المستوى التطبيقي:

تحسين فعالية الإدارة في شركات تأجير السيارات: من خلال تسليط الضوء على أفضل أساليب القيادة التي يمكن أن تحسن مستويات الأداء التنظيمي، ستساعد هذه الدراسة الأقسام المختلفة في شركات تأجير السيارات على تطبيق أساليب قيادة أكثر فعالية.

تحسين رضا العملاء والموظفين: التعرف على الدور المهم للقيادة في خلق بيئة عمل محفزة وتوجيه الموظفين لتحقيق الأداء الأمثل، مما يساعد على تحسين تجربة العملاء.

تقديم توصيات لتحسين الأداء: يمكن للدراسة أن تقدم نتائج ملموسة للشركات، مما يسمح لها بوضع سياسات قيادية تدعم أداء الشركة، مما يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية في سوق تأجير السيارات.

## 1.4 أسئلة البحث

1. ما هو تأثير أسلوب القيادة على الأداء المؤسسي في شركات تأجير السيارات؟
2. ما هي أساليب القيادة الأكثر فعالية في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع تأجير السيارات؟
3. كيف يؤثر نوع القيادة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركات تأجير السيارات؟

## 1.5 أهداف البحث

1. تحليل تأثير أساليب القيادة المختلفة على الأداء المؤسسي في قطاع تأجير السيارات
2. تحديد أساليب القيادة الأكثر فعالية لتحسين الأداء المؤسسي في شركات تأجير السيارات
3. دراسة العلاقة بين أسلوب القيادة ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات تأجير السيارات

## 1.6 فرضيات البحث

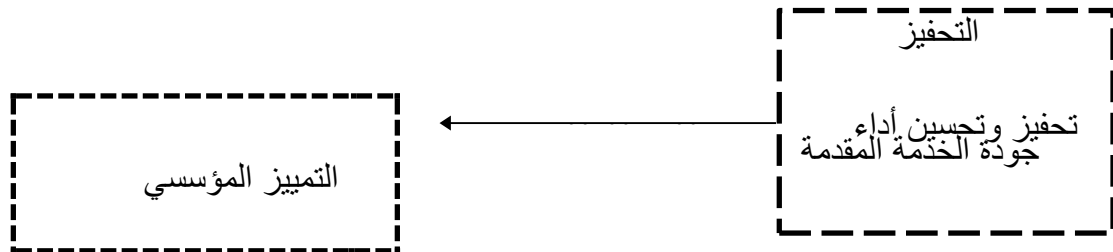
الفرض الرئيسي للدراسة:

- "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة والأداء المؤسسي."

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فرضيات فرعية كما يلي:

1. ف ب 1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "التحفيز الملهم" ورفع الإنتاجية في الأداء المؤسسي.
2. ف ب 2: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "التأثير المثالي" ورضا العملاء في الأداء المؤسسي.
3. ف ب 3: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "الاعتبار الفردي" وتحسين الإنتاجية ورضا العملاء في الأداء المؤسسي.

## 1.7 نموذج البحث



شكل 1 : نموذج البحث

## 1.8 منهجية البحث

فلسفة البحث: الوضعية.

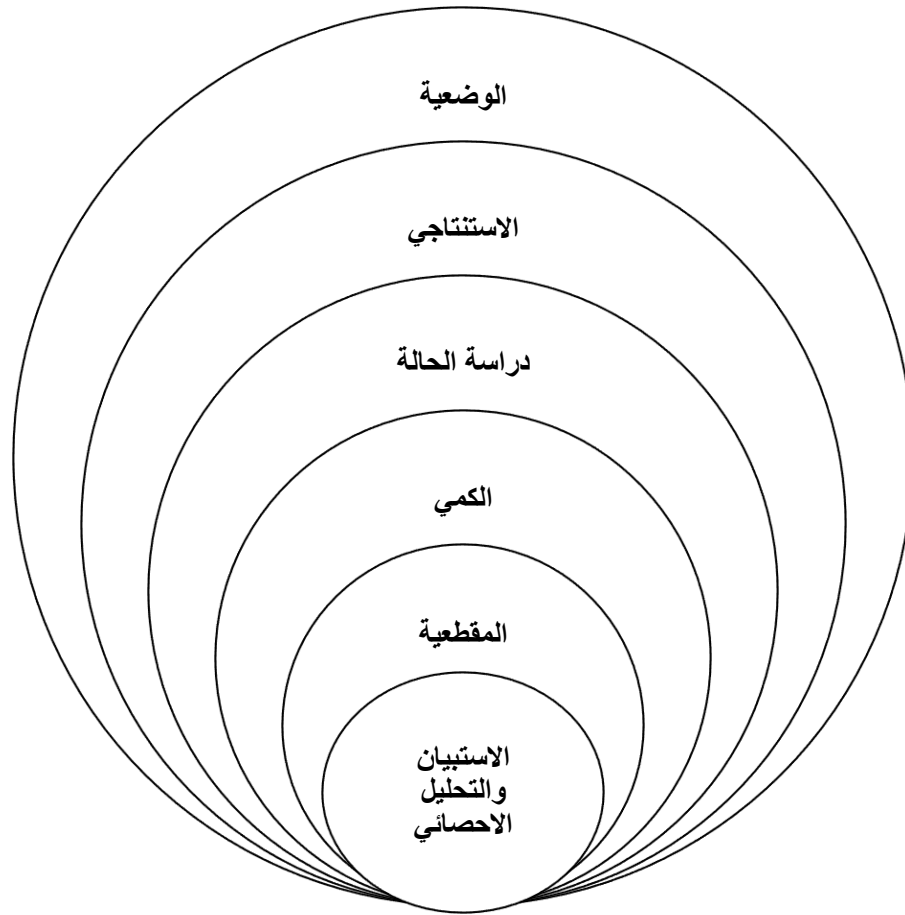
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي.



الشكل 2: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب

## 1.9 الدراسة الميدانية: ( شركة ذيب لتأجير السيارات )

شركة ذيب لتأجير السيارات هي إحدى الشركات الرائدة في قطاع تأجير السيارات في المملكة العربية السعودية. تأسست الشركة في عام 1991، وتطورت لتصبح من أهم مقدمي خدمات تأجير السيارات، حيث تغطي خدماتها مجموعة واسعة من المدن والمطارات في المملكة. تقدم ذيب لتأجير السيارات خدمات متنوعة تلبي احتياجات العملاء المختلفة، سواء للأفراد أو الشركات، وتشمل التأجير اليومي، الشهري، والطويل الأجل.

تتميز الشركة بامتلاكها أسطولاً متنوعاً وحديثاً من السيارات، يغطي مختلف الفئات من السيارات الاقتصادية حتى الفاخرة، مما يتيح للعملاء خيارات متعددة. كما تتميز بخدمة العملاء والانتشار الواسع لفروعها، حيث تمتلك أكثر من 50 فرعاً في أنحاء المملكة، ما يسهل الوصول لخدماتها.

تسعى ذيب لتأجير السيارات لتقديم خدمات مبتكرة من خلال تحسين عملياتها باستخدام التكنولوجيا، كما تولي اهتماماً كبيراً بجودة الصيانة والسلامة. ( <https://www.theebonline.com/ar/about-us/> )

## 1.10 مخطط المشروع المقترح



الشكل 3: مخطط المشروع المقترح

## 2 الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة:

تعد القيادة أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي وقد حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية على مدى العقود القليلة الماضية. لقد استكشفت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وتأثيرها على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الفعالية. وتركز هذه الدراسات على تحليل تأثير القيادة في سياقات مختلفة، بما في ذلك القطاع الخاص والقطاع الحكومي والقطاعات الخدمية مثل شركات تأجير السيارات، وذلك بهدف استكشاف الأساليب القيادية الأكثر فعالية التي تعمل على تحسين الأداء التنظيمي.

تظهر الأبحاث أن القيادة الفعالة تساعد على زيادة الرضا الوظيفي وتحسين جودة العمل وتحسين إنتاجية الموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام للمنظمة. على سبيل المثال، تسلط الأبحاث الضوء على أهمية القيادة التحولية في تحفيز الموظفين وتحفيزهم لتحقيق الأداء المتفوق. وقد استكشفت دراسات أخرى القيادة التوجيهية وتأثيرها على تحسين الانضباط والتنظيم المؤسسي.

على الرغم من اختلاف النتائج، إلا أن الأبحاث تتفق على أن القيادة هي أكثر من مجرد إدارة المهام ولكنها عامل ديناميكي يؤثر على الثقافة التنظيمية والاستدامة. كما أظهرت بعض الدراسات أهمية وجود علاقة إيجابية بين القيادة الفعالة ومستويات رضا العملاء، مما يمكن أن يعزز قدرة المنظمة على المنافسة في السوق.

وتهدف هذه الدراسة إلى البناء على الجهود السابقة من خلال التركيز على صناعة تأجير السيارات، وهي صناعة شديدة التنافسية تتطلب استراتيجيات قيادية فعالة لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق رضا العملاء.

## 2.2 القيادة

لقد أصبح وجود القيادة أحد المعايير الرئيسية لتحقيق جودة الأداء المؤسسي وكفاءة عمليات التخطيط الاستراتيجي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المختلفة (أبو بكر، 2002، QUIST، 2009، OBENG، 2006، UGBOR).

لاحظ العديد من الباحثين أنه من خلال الملاحظات الفعلية ونماذج تطبيق البحوث والمناقشات في العديد من المؤتمرات والندوات حول الممارسات العملية لوضع وتنفيذ الخطط، يتضح أن نجاح معظم عمليات

التخطيط الاستراتيجي يعود إلى القيادة الإدارية للقيادات الإدارية. وبخصائص هذه المؤسسات وكفاءة أسلوبها، تتأثر جميع أنواع المؤسسات بشكل كبير (الإدريسي، 1426هـ، سيلفي، 2006، جيري، أوزبورن، 2009).

بالإضافة إلى الاهتمام القديم بتعريف مفهوم القيادة ، فقد ركزت الكتابات أيضًا على دراسة صفات ومهارات القادة التي يجب أن تكون بمثابة الركائز الأساسية لممارسة عمليات التخطيط. توضيح أهمية دورها وبيان أثرها في نجاح الخطط في المؤسسات بأنواعها (أبو بكر، 2000، هينترهوبر، فريدريش، 2002، ماهر، 1999).

تتفق هذه الأعمال على أن منهج دراسة التخطيط يعتمد في المقام الأول على أسلوب القيادة في المنظمة ومن ناحية أخرى على الحاجة إلى القيادة لدعم الثقافة التنظيمية (مولر، تريهوريل، 2009، أهوي، 2009، بوال، شو). الفالس).

### 2.3 الأداء المؤسسي

تتفق الكتابات في مجال القيادة الإستراتيجية على أن المهام الإستراتيجية للقيادة التنفيذية تشمل اتخاذ الخطوات اللازمة لضمان استخدام عالي الجودة للموارد والقدرات لتحقيق الخطط الإستراتيجية حتى يتمكن القادة التنفيذيون من تنفيذ هذه المهام الإستراتيجية. يجب أن يمارس الأداء المؤسسي بما يتماشى مع التوجه الاستراتيجي الواضح للقادة وتأكيد شغفهم لاستكشاف ... قدرات وإمكانيات الأفراد واستثمارهم في بيئة ثقافية تنظيمية إيجابية وإطار أخلاقي وقيم يدعم الأداء العقلاني لمؤسسات الوكالة. السلطة (أبو بكر، 2002، العارف، 1999، فولادفاند، يرمحمديان، شاطلي، 2015، رضا، 2011).

تتفق الأعمال المتخصصة في تطوير ودعم الأداء المؤسسي على أن دور القيادة الاستراتيجية يجب أن يشمل الجهود المنظمة من خلال ضوابط ومعايير لوضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية لتحقيق تصورات إيجابية ومعرفة كاملة وتوفير أنظمة وقواعد عمل بسيطة للوصول إلى هذه الخدمات، منها: تساهم في تحقيق العمالة الاقتصادية بفضل إمكانياتها ومواردها (الإدريسي، 1426هـ، كوتلر، بي.إي. ميرفي، 1997، كايزر، 2011).

ومع قيام القيادات الاستراتيجية بهذه المهام، عليها أن تتعرف على التحديات في البيئة الخارجية وتحدد أدوات التعامل معها ومن خلال مناهج وأساليب ملائمة تخدم الأهداف الواردة في خطتها الاستراتيجية (أوبكر، 2002، النعيم، 2015، GOLOMBO، GRULLI، 2009).

وتضيف بعض الكتابات الي أنه مع اهتمام القيادة الاستراتيجية بتطوير الأداء المؤسسي، يجب أن يكتمل دورها بمجموعة من المسؤوليات تجاه فئات المجتمع وبناء شراكات استراتيجية وقنوات تواصل فعالة تحقق الربط بين أهدافها وخططها واحتياجات المجتمع (السيد 1998، Schwants، 1997، Tsiakkiros، Pashiardis، 2002).

## 2.4 متغيرات الدراسة:

### 2.4.1 المتغير الأول: أسلوب القيادة (المتغير المستقل)

يُعد أسلوب القيادة أحد المتغيرات المستقلة في الدراسة، حيث يلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء المؤسسي. يتعلق هذا المتغير بالطريقة التي يستخدمها القائد لتوجيه الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة. تشمل أنماط القيادة القيادة التحويلية والتبادلية والموقفية. هذا المتغير يعتمد على مجموعة من النظريات التي توضح تأثير أسلوب القيادة على مستوى الأداء المؤسسي. ويُعتبر هذا المتغير جزءًا حيويًا من نجاح المؤسسات في تحقيق رؤيتها واستراتيجياتها.

تعريفه:

أسلوب القيادة هو السلوك الذي يتبعه القائد لتحفيز الأفراد وتحقيق الأهداف المؤسسية. يشمل هذا التعريف كل من القيادة التحويلية التي تُركز على التحفيز والإلهام، والقيادة التبادلية التي تعتمد على المكافآت المتبادلة بين القائد والتابعين. يتم قياس هذا المتغير باستخدام أدوات مثل استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ).

تطوره:

تطورت مفاهيم أسلوب القيادة عبر الزمن. كانت النظريات التقليدية تركز على القائد باعتباره شخصية سلطوية، لكن مع تطور الأبحاث، أصبحت القيادة تُعتبر عملية تفاعلية تعتمد على تمكين الأفراد وتحفيزهم

لتحقيق الأداء الأمثل. القيادة التحويلية ظهرت كأحد الأساليب الأكثر تأثيراً، حيث يتم التركيز على تطوير الرؤية والإلهام والابتكار.

أبعاده:

- **التحفيز الملهم:** قدرة القائد على إلهام الأفراد لتحقيق الأهداف بفعالية.
- **التأثير المثالي:** السلوك الذي يجعل القائد نموذجاً يُحتذى به.
- **الاعتبار الفردي:** الاهتمام بتطوير الأفراد بناءً على احتياجاتهم الخاصة.

نظرياته:

- **نظرية القيادة التحويلية: (Bass & Avolio, 1994)** تؤكد على أهمية الإلهام والتمكين في تحسين الأداء المؤسسي.
- **نظرية القيادة التبادلية: (Burns, 1978)** تُركز على العلاقات التبادلية لتحقيق الأهداف المشتركة.
- **نظرية القيادة الموقفية: (Hersey & Blanchard, 1969)** تؤكد على تكييف القائد لأسلوبه حسب متطلبات الموقف.

مفاهيم عامة:

- **القيادة التحويلية:** أسلوب يركز على التحفيز والإلهام.
- **القيادة التبادلية:** أسلوب يعتمد على العلاقات التبادلية لتحقيق الأهداف.
- **التواصل القيادي:** قدرة القائد على إيصال الرؤية بوضوح.
- **التمكين:** تعزيز الثقة والمسؤولية بين الأفراد لاتخاذ قرارات مؤثرة.

#### 2.4.2 المتغير الثاني: الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

الأداء المؤسسي هو المتغير التابع في الدراسة، حيث يمثل قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الكفاءة والفعالية. هذا المتغير يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق نتائج إيجابية تلبي احتياجات العملاء وتحافظ على استدامتها. يُقاس الأداء المؤسسي بمؤشرات مثل الإنتاجية، جودة الخدمات، رضا العملاء، ومستوى الابتكار.

تعريفه:

يشير الأداء المؤسسي إلى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. يتم قياس هذا المتغير بمؤشرات مختلفة مثل الإنتاجية والربحية وجودة الخدمة ورضا العملاء.

تطوره:

كان قياس الأداء المؤسسي في البداية يقتصر على المؤشرات المالية مثل الربحية والعائد على الاستثمار. لكن مع تطور الأبحاث، توسع المفهوم ليشمل مؤشرات غير مالية مثل الابتكار، الاستدامة المؤسسية، رضا العملاء، وتحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين.

أبعاده:

- **الإنتاجية:** كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد لتحقيق النتائج.
- **رضا العملاء:** مستوى رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة.

نظرياته:

- **نظرية الموارد (Resource-Based View):** تركز على الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق ميزة تنافسية.
- **نظرية التوازن (Balanced Scorecard):** تركز على التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء.
- **نظرية التمايز (Differentiation Theory):** تؤكد على أهمية الابتكار والتميز لتحسين الأداء المؤسسي.

مفاهيم عامة:

- **الإنتاجية:** تحويل المدخلات إلى مخرجات بكفاءة.
- **الكفاءة التشغيلية:** استخدام الموارد بأقل تكلفة لتحقيق الأهداف.
- **الاستدامة:** قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وضمان الاستمرارية.

- الابتكار: تقديم خدمات وحلول جديدة تلبي احتياجات السوق.
- جودة الحياة الوظيفية: مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل.

## 2.5 العلاقة بين القيادة و الأداء المؤسسي

العلاقة بين القيادة والأداء التنظيمي علاقة وثيقة ومترابطة حيث تؤثر القيادة بشكل مباشر أو غير مباشر على مستوى أداء المنظمة. وفيما يلي أهم جوانب هذه العلاقة:

- 1- تحديد الرؤية والأهداف تساعد القيادة الفعالة على وضع رؤية واضحة للمنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية التي تكون بمثابة دليل للموظفين لتحقيق الأداء المتوقع.
- 2- تحفيز الموظفين يلعب القادة دوراً مهماً في تحفيز الموظفين وزيادة شعورهم بالانتماء للمنظمة، وبالتالي زيادة أدائهم وإنتاجيتهم.
- 3- تحسين بيئة العمل يساعد القادة الذين يخلقون بيئة عمل إيجابية مبنية على التعاون والثقة على تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف بفعالية.
- 4- اتخاذ القرار تعتمد القيادة الجيدة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على البيانات والمعرفة، مما يؤثر بشكل إيجابي على الجودة التشغيلية ونتائج الأداء.
- 5- إدارة التغيير يلعب القادة دوراً مهماً في توجيه المؤسسات خلال فترات التغيير، مما يساعد على التكيف بشكل أفضل مع التحديات وتحسين الأداء المستدام.
- 6- الابتكار والتطوير يساعد القادة الذين يدعمون الابتكار والتعلم المستمر على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين الكفاءة التشغيلية.

### ملخص العلاقة

القادة الناجحون هم المحركون الأساسيون لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء لأنهم يربطون الرؤية الإستراتيجية بالإجراءات اليومية لتحقيق النجاح المستدام.

## 2.6 الخاتمة

وخلاصة القول أن القيادة تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي ونجاح المنظمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. القيادة هي أكثر من مجرد منصب أو مسؤولية يجب الوفاء بها، فهي فن الإلهام والتحفيز والتأثير لتغيير الطريقة التي تتم بها إدارة الأشخاص وتدريبهم لتحقيق الأهداف المشتركة. ويتمثل دور القيادة الفعالة في وضع رؤية واضحة للمنظمة ووضع خطط استراتيجية تساعد على توحيد الجهود لتحقيق تلك الرؤية، فضلاً عن تعزيز العمل الجماعي وتأسيس بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار.

يمتد تأثير القيادة إلى جميع جوانب الأداء التنظيمي، بدءاً من زيادة الإنتاجية وزيادة رضا الموظفين، وحتى تحسين مستويات الجودة وتحقيق أهداف العمل بكفاءة وفعالية. وتتجلى أهمية القيادة بشكل خاص خلال المواقف الصعبة وأوقات الأزمات، حيث يساعد القادة الناجحون في توجيه المؤسسات لاتخاذ القرارات الصحيحة والاستجابة للتحديات بطريقة تدعم استمرارية الأعمال واستدامتها.

بالإضافة إلى ذلك، تعكس القيادة الفعالة التوازن بين الأهداف المؤسسية واحتياجات الأفراد داخل المنظمة، مما يساعد على بناء الثقة والانتماء بين الموظفين وزيادة الولاء المؤسسي. كما تعتبر القيادة عنصراً أساسياً في إدارة التغيير ومواكبة وتيرة التطور السريعة في بيئة العمل، حيث تساعد في تحويل التحديات إلى فرص للنمو والتطور.

ونظراً للتغيرات المستمرة التي يشهدها العالم اليوم، بما في ذلك التقدم السريع في التكنولوجيا، وزيادة المنافسة، وتعقيد الأسواق العالمية، أصبحت الحاجة إلى قادة مؤثرين وفعالين أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى. ولذلك، فإن الاستثمار في تنمية المهارات القيادية وتدريب القادة، فضلاً عن تعزيز الثقافة المؤسسية، هي خطوات ضرورية لضمان نجاح واستدامة مؤسستك على المدى الطويل.

وأخيراً، فإن القيادة ليست مفتاح التميز المؤسسي فحسب، بل هي أيضاً عنصر مهم في تحقيق رؤية المؤسسة للمستقبل وتمكينها من تحقيق تطلعاتها في بيئة عمل مليئة بالتحديات والفرص. ولذلك يظل القادة الناجحون هم العامل الحقيقي في توجيه المنظمات نحو النجاح المستدام وتحقيق أعلى مستويات الأداء والابتكار في كافة المجالات.

### 3 الفصل الثالث: منهجية الدراسة

## 3.1 المقدمة

تُعد منهجية الدراسة من الركائز الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي لتحقيق أهدافه والإجابة عن تساؤلاته. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة على الأداء المؤسسي في مجال تأجير السيارات من خلال توظيف أدوات وأساليب علمية منظمة. يتم في هذا الفصل تناول تصميم البحث، التعريفات الإجرائية، مجتمع البحث، طرق أخذ العينات، وأسلوب جمع وتحليل البيانات لتحقيق الدقة والموضوعية في النتائج.

## 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

تم تحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث لضمان قياس دقيق وواضح للعلاقات بين المتغيرات:

1.1.1. أسلوب القيادة (المتغير المستقل): يُعرّف إجرائيًا بأنه الطريقة التي يتبعها القائد لتحقيق الأهداف التنظيمية. يُقاس باستخدام استبيان يستند إلى نموذج القيادة التحويلية والمعاملاتية (Bass & Riggio, 2006).

1.1.2. الأداء المؤسسي (المتغير التابع): يُقاس بناءً على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها باستخدام مؤشرات مثل الإنتاجية، رضا العملاء، والجودة. (Kaplan & Norton, 2004)

1.1.3. الرضا الوظيفي (متغير وسيط): يُعرّف بمستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل، ويتم قياسه باستخدام أداة استبيان تستند إلى دراسات رضا الموظفين الحديثة. (Judge et al., 2001)

1.1.4. جودة الخدمة (متغير وسيط): تُعرّف بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق توقعات العملاء، ويُقاس باستخدام نموذج SERVQUAL المعدل (Parasuraman et al., 2005)؛ السبيعي، 2022.

### 3.3 تصميم البحث (بصلة البحثي)

فلسفة البحث: الوضعية.

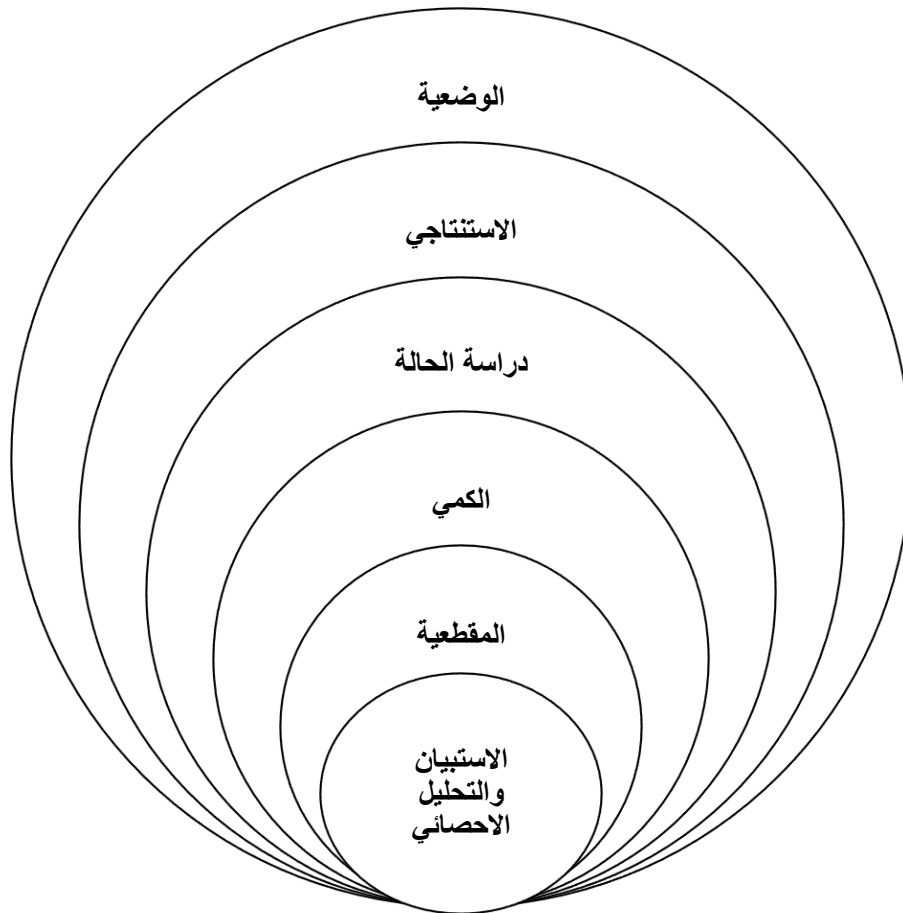
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل 2: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب

### 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث: جميع موظفي شركة ذيب لتأجير السيارات.

طرق اخذ عينة البحث: سيتم اختيار عينة عشوائية ممثلة من موظفي من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية بشركة ذيب لتأجير السيارات .

### 3.5 طريقة جمع البيانات

سوف نقوم بصياغة استمارة استبانة من اجل جمع البيانات يتم توزيعها الكترونيا على موظفي شركة ذيب لتأجير السيارات ويقوم المجيب بملأ الاستمارة بنفسه ، وهي استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية ويتم ذلك دون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو لتسجيل الإجابة عنها.

### 3.6 أنواع البيانات

#### • بيانات اولية :

يتم جمع البيانات من الاستبانة المقدمة لموظفي شركة ذيب لتأجير السيارات، بهدف تحليل آرائهم حول القيادة وأثرها على الأداء التنظيمي.

#### • بيانات ثانوية :

تمت مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث بشكل دقيق، مع استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات المتخصصة.

تم الاستفادة من البيانات والمعلومات المتاحة عبر موقع الشركة/المؤسسة محل الدراسة لتكوين فهم أعمق للسياق التنظيمي والتشغيلي المرتبط بالموضوع.

جرى تحليل البيانات الثانوية بأسلوب منهجي لبناء إطار نظري متماسك يساهم في تعزيز الدراسة الميدانية وربط النتائج بالأدبيات العلمية السابقة.

### 3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها الستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية وتحديدًا 28 لتحليل البيانات المجمعة. للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة. تعتبر اختبارات الصالحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت. تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

### 3.8 الخاتمة

توضح الدراسة أهمية القيادة كعامل رئيسي يؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي في صناعة تأجير السيارات، وهي صناعة مهمة وذات قدرة تنافسية عالية في سياق التغير الاقتصادي والتكنولوجي السريع. ومن خلال تحليل العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة، مثل القيادة التحويلية والتشاركية، وتأثيرها على متغيرات مثل رضا الموظفين وجودة الخدمة، خلصت الدراسة إلى أن القادة الفعالين لهم دور فعال في تحسين الكفاءة التنظيمية وتحقيق أهداف الشركة قدموا مساهمات كبيرة.

كما تؤكد الدراسة أنه بدون القيادة الواعية (فهم أهمية التحفيز والتواصل الفعال وتمكين الموظفين) لا يمكن تحقيق الأداء المؤسسي. يوفر نهج البحث التحليلي الوصفي الذي يجمع بين البيانات الكمية والنوعية رؤى واضحة حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي من خلال اعتماد مناهج قيادية مرنة ومبتكرة.

## 4 الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 4.1 المقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر أسلوب القيادة على الأداء المؤسسي في قطاع تأجير السيارات، وذلك بالتطبيق على شركة ذيب لتأجير السيارات في المملكة العربية السعودية. تُعتبر القيادة أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها. من خلال هذا البحث، سيتم تحليل تأثير أنماط القيادة المختلفة على الأداء المؤسسي، مع التركيز على أبعاد القيادة التحويلية والتبادلية وتأثيرها على الإنتاجية ورضا العملاء. يهدف البحث إلى تقديم توصيات تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

## 4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الجنس، الفئة العمرية، عدد سنوات العمل، المسمى الوظيفي، ومستوى الرضا الوظيفي. تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لتوفير فهم شامل للخصائص الديموغرافية للعينة وتشمل:

- **المسمى الوظيفي:** يشمل (موظف استقبال، موظف مبيعات، مدير فرع، مشرف صيانة).
- **عدد سنوات العمل:** تشمل (أقل من 3 سنوات، من 3 إلى 7 سنوات، أكثر من 7 سنوات).
- **الرضا الوظيفي:** يشمل (منخفض، متوسط، مرتفع).
- **الفئة العمرية:** تشمل (أقل من 25 سنة، من 25 إلى 34 سنة، من 35 إلى 44 سنة، من 45 إلى 54 سنة، 55 سنة فأكثر).
- **الجنس:** يشمل (ذكر، أنثى).

تم تصميم هذه الخصائص لتوفير صورة واضحة حول طبيعة المشاركين في الدراسة وكيفية ارتباطهم بموضوع البحث، مما يعزز من دقة التحليل وموثوقية النتائج.

### 4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيان

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي من خلال قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE) كما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق حساب كل من قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وقيمة الثبات المركب (Composite Reliability) ، ومعامل الثبات rho-A ، باستخدام نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling) وبرنامج التحليل الإحصائي Smart-PLS 3.0 الفقرات والجداول التالية توضح هذه الإجراءات والنتائج.

#### صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي من خلال احتساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE).

- **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه. لذا، قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير الذي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة (Kaiser 1974) ، فإن معامل الارتباط الذي يقل عن 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.
- **الصدق التقاربي: (Convergent Validity)** يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس من خلال احتساب متوسط التباين المستخرج (AVE) ، والتي يجب أن تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقاً لدراسة (Hair et al. 2006).

الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة بمعاملات الارتباط، والانحراف المعياري، وقيمة T المحسوبة، وقيمة P-value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك، توضح الجداول قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات من خلال نموذج المعادلة البنائية (SEM-PLS) كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول 1 : نتائج قياس الصدق والثبات لأداة الدراسة

| Average variance extracted<br>متوسط التباين المستخرج |      | P Values | Standard Deviation<br>الانحراف المعياري | Factor loadings<br>معامل الارتباط | KMO   | Statements<br>العبارات | Variable<br>المتغير                                          |                                                           |
|------------------------------------------------------|------|----------|-----------------------------------------|-----------------------------------|-------|------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 3.45                                                 | 3.37 | 0.00     | 1.420                                   | 0.947                             | 0.791 | AA1                    | 1 <sup>st</sup> Dimension<br>البعد الاول<br>التحفيز الملهم   | المتغير الأول:<br>أسلوب القيادة<br><br>(المتغير المستقل)  |
|                                                      |      | 0.00     | 1.588                                   | 0.948                             |       | AA2                    |                                                              |                                                           |
|                                                      |      | 0.00     | 1.526                                   | 0.799                             |       | AA3                    |                                                              |                                                           |
|                                                      | 3.50 | 0.00     | 1.401                                   | 0.945                             |       | AB1                    | 2 <sup>nd</sup> Dimension<br>البعد الثاني<br>التأثير المثالي |                                                           |
|                                                      |      | 0.00     | 1.552                                   | 0.935                             |       | AB2                    |                                                              |                                                           |
|                                                      | 3.48 | 0.00     | 1.478                                   | 0.914                             |       | AC1                    | 3 <sup>rd</sup> Dimension<br>البعد الثالث<br>الاعتبار الفردي |                                                           |
|                                                      |      | 0.00     | 1.347                                   | 0.877                             |       | AC2                    |                                                              |                                                           |
|                                                      |      |          |                                         |                                   |       |                        |                                                              |                                                           |
|                                                      |      |          |                                         |                                   |       |                        |                                                              |                                                           |
| 3.44                                                 | 3.40 | 0.00     | 1.478                                   | 0.912                             | 0.855 | BA1                    | 1 <sup>st</sup> Dimension<br>البعد الأول<br>الإنتاجية        | المتغير الثاني:<br>الأداء المؤسسي<br><br>(المتغير التابع) |
|                                                      |      | 0.00     | 1.427                                   | 0.856                             |       | BA2                    |                                                              |                                                           |
|                                                      |      | 0.00     | 1.462                                   | 0.888                             |       | BA3                    |                                                              |                                                           |
|                                                      | 3.48 | 0.00     | 1.401                                   | 0.855                             |       | BB1                    | 2 <sup>nd</sup> Dimension<br>البعد الثاني<br>رضا العملاء     |                                                           |
|                                                      |      | 0.00     | 1.541                                   | 0.876                             |       | BB2                    |                                                              |                                                           |
|                                                      |      | 0.00     | 1.499                                   | 0.848                             |       | BB3                    |                                                              |                                                           |
|                                                      |      |          |                                         |                                   |       |                        |                                                              |                                                           |

من الجدول السابق نستنتج التالي:

أولاً: مقياس أسلوب القيادة (المتغير المستقل)

• التحفيز الملهم (البعد الأول):

- أظهرت معاملات الارتباط للعبارات المرتبطة بهذا البعد AA1 ، AA2 ، AA3 ارتباطاً قوياً مع المتغير العام، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط 0.947، 0.948، و0.799 على التوالي. هذه القيم تشير إلى أن العبارات الثلاثة تُسهم بشكل كبير في تعريف وتوضيح البعد الأول "التحفيز الملهم".
- كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يعزز الثقة في النتائج المستخلصة.
- بالإضافة إلى ذلك، كان متوسط التباين المستخرج (AVE) لهذا البعد 3.37، وهو أعلى من 0.5، مما يشير إلى أن البعد الأول يفسر جزءاً كبيراً من التباين في المتغيرات التابعة، ويحقق الصدق التمايزي لهذا البعد.

• التأثير المثالي (البعد الثاني):

- بالنسبة للبعد الثاني "التأثير المثالي"، كانت معاملات الارتباط للعبارات AB1 ، AB2 قوية أيضاً، حيث بلغت 0.945 و0.935 على التوالي. هذا يدل على أن هذه العبارات تُسهم بشكل كبير في تفسير البعد الثاني.
- مثل البعد الأول، كانت جميع هذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.001.
- كان متوسط التباين المستخرج (AVE) لهذا البعد 3.50، وهو أيضاً أعلى من 0.5، مما يعزز الثقة في الصدق التمايزي لهذا البعد ويؤكد أن التأثير المثالي مكون حاسم في أسلوب القيادة.

• الاعتبار الفردي (البعد الثالث):

- أظهرت العبارات المرتبطة بالبعد الثالث "الاعتبار الفردي" AC1 ، AC2 ارتباطات قوية بقيم معاملات الارتباط بلغت 0.914 و0.877 على التوالي.

- هذه النتائج دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يشير إلى موثوقية البيانات.
- كان متوسط التباين المستخرج (AVE) للبعد الثالث 3.48، مما يدل على أن هذا البعد يفسر جزءًا كبيرًا من التباين في البيانات ويعزز الصدق التمايزي للأدوات المستخدمة.
- **الخلاصة:** يمكن الاستنتاج بأن مقياس "أسلوب القيادة" يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والصدق الداخلي، حيث تجاوزت جميع معاملات الارتباط 0.7 وكانت دالة إحصائيًا، مما يعني أن جميع الأبعاد الثلاثة تمثل أسلوب القيادة بشكل دقيق. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيم AVE المرتفعة تؤكد على التباين الذي يفسره كل بعد، مما يعزز الصدق التمايزي لهذا المقياس.

#### ثانيًا: مقياس الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

##### • الإنتاجية (البعد الأول):

- أظهرت العبارات BA1 ، BA2 ، BA3 ارتباطًا قويًا مع البعد الأول "الإنتاجية"، حيث بلغت معاملات الارتباط 0.912، 0.856، و0.888 على التوالي.
- كانت هذه القيم دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يعزز الثقة في دقة هذا البعد.
- كان متوسط التباين المستخرج (AVE) لهذا البعد 3.40، وهو أعلى من 0.5، مما يؤكد على التفسير الجيد للبيانات من خلال هذا البعد، ويعزز الصدق التمايزي للمقياس.

##### • رضا العملاء (البعد الثاني):

- بالنسبة للبعد الثاني "رضا العملاء"، كانت معاملات الارتباط للعبارات BB1 ، BB2 ، BB3 قوية بقيم بلغت 0.855، 0.876، و0.848 على التوالي. هذا يشير إلى أن هذه العبارات تساهم بشكل كبير في تفسير البعد الثاني.
- كانت القيم دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية أقل من 0.001، مما يؤكد على موثوقية النتائج.
- بلغ متوسط التباين المستخرج (AVE) للبعد الثاني 3.48، مما يعزز الصدق التمايزي لهذا البعد ويشير إلى أن رضا العملاء يعد عنصرًا مهمًا في الأداء المؤسسي.

**الخلاصة:** يمكن الاستنتاج بأن مقياس "الأداء المؤسسي" يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والصدق الداخلي، حيث تجاوزت جميع معاملات الارتباط 0.7 وكانت دالة إحصائية، مما يعني أن الأبعاد المدروسة تمثل الأداء المؤسسي بشكل دقيق. كما أن قيم AVE المرتفعة تؤكد على أن المقياس يفسر جزءًا كبيرًا من التباين في البيانات، مما يعزز الصدق التمايزي لهذا المقياس.

#### 4.4 ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير في حال تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ، الثبات المركب (Composite reliability)، وقيمة-rho باستخدام نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS. وفقاً لـ (Hair et al. (2010، يجب أن تكون القيم الثلاث أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

يوضح الجدول التالي القيم المستخرجة من نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم: ألفا كرونباخ، الثبات المركب (Composite reliability)، وقيمة-rho.

جدول 2 : نتائج ثبات أداة الدراسة

| Cronbach's alpha |       | Statements<br>العبارات | Variable<br>المتغير                                      |                                                       |
|------------------|-------|------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 0.964            | 0.960 | 3                      | 1st Dimension<br>البعد الأول                             | المتغير الأول:<br>أسلوب القيادة<br>(المتغير المستقل)  |
|                  | 0.956 | 2                      | 2nd Dimension<br>البعد الثاني                            |                                                       |
|                  | 0.960 | 2                      | 3rd Dimension<br>البعد الثالث<br>الاعتبار الفردي         |                                                       |
|                  |       |                        |                                                          |                                                       |
| 0.937            | 0.923 | 3                      | 1 <sup>st</sup> Dimension<br>البعد الأول<br>الإنتاجية    | المتغير الثاني:<br>الأداء المؤسسي<br>(المتغير التابع) |
|                  | 0.928 | 3                      | 2 <sup>nd</sup> Dimension<br>البعد الثاني<br>رضا العملاء |                                                       |

نستنتج من الجدول السابق ما يلي:

يشير الجدول إلى نتائج قياس الثبات لمقاييس أسلوب القيادة والأداء المؤسسي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) وفقاً للنتائج:

مقياس أسلوب القيادة:

• البعد الأول: التحفيز الملهم

- يتألف هذا البعد من 3 عبارات، وحقق معامل ألفا كرونباخ قيمة 0.960، مما يشير إلى مستوى عالٍ جداً من الثبات الداخلي لهذا البعد.

• البعد الثاني: التأثير المثالي

- يتألف هذا البعد من 2 عبارة، وحقق معامل ألفا كرونباخ قيمة 0.956، مما يشير إلى ثبات داخلي قوي ومتناسك لهذا البعد.

• البعد الثالث: الاعتبار الفردي

- يتألف هذا البعد من 2 عبارة، وحقق معامل ألفا كرونباخ قيمة 0.960، مما يدل على ثبات داخلي مرتفع للغاية لهذا البعد.

قياس الأداء المؤسسي:

• البعد الأول: الإنتاجية

- يتألف هذا البعد من 3 عبارات، وحقق معامل ألفا كرونباخ قيمة 0.923، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثبات الداخلي لهذا البعد.

• البعد الثاني: رضا العملاء

- يتألف هذا البعد من 3 عبارات، وحقق معامل ألفا كرونباخ قيمة 0.928، مما يعكس ثباتاً داخلياً قوياً ومتناسكاً لهذا البعد.

## الاستنتاج العام:

### • المتغير الأول والأبعاد:

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0.960، 0.956، 0.960) مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

### • المتغير الثاني والأبعاد:

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (0.928، 0.923) مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

## 4.5 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المتغيرات، طبقاً لمقاييس ليكرت الخماسي، وفقاً لما يلي:

| غير موافق تمام | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً |
|----------------|-----------|-------|-------|--------------|
| 1              | 2         | 3     | 4     | 5            |

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في 100 ÷ (المقياس الخماسي=5) × 20%.

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

جدول 3 : دلالة المتوسطات الحسابية

| مستوى (درجة)<br>الممارسة/الأهمية | الوزن النسبي %        | النتيجة (الاتجاه<br>العام) | قيمة المتوسط الحسابي    |
|----------------------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|
| منخفض جدا                        | من 20 إلى أقل من 36 % | غير موافق تماما            | من 1.00 إلى أقل من 1.80 |
| منخفض                            | من 36 إلى أقل من 52 % | غير موافق                  | من 1.80 إلى أقل من 2.60 |
| متوسط                            | من 52 إلى أقل من 68 % | محايد                      | من 2.60 إلى أقل من 3.40 |
| مرتفع                            | من 68 إلى أقل من 84 % | موافق                      | من 3.40 إلى أقل من 4.20 |
| مرتفع جدا                        | من 84 إلى 100 %       | موافق تماما                | من 4.20 إلى 5.00        |

## 4.6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

جدول 4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

| Level of importance<br>مستوى الأهمية |       | General trend<br>الاتجاه العام |       | Standard deviation<br>الانحراف المعياري |       | Arithmetic Mean<br>المتوسط الحسابي |      | Variable<br>المتغير                       |                                                       |
|--------------------------------------|-------|--------------------------------|-------|-----------------------------------------|-------|------------------------------------|------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                                      | مرتفع | موافق                          | موافق | 1.4663                                  | 1.476 | 3.45                               | 3.37 | 1 <sup>st</sup> Dimension<br>البعد الأول  | المتغير الأول:<br>أسلوب القيادة<br>(المتغير المستقل)  |
|                                      | مرتفع |                                |       |                                         |       |                                    |      | 2 <sup>nd</sup> Dimension<br>البعد الثاني |                                                       |
|                                      | مرتفع |                                |       |                                         |       |                                    |      | 3 <sup>rd</sup> Dimension<br>البعد الثالث |                                                       |
|                                      |       |                                |       |                                         |       |                                    |      | الاختبار الفردي                           |                                                       |
| مرتفع                                | مرتفع | موافق                          | موافق | 1.468                                   | 1.480 | 3.44                               | 3.40 | 1 <sup>st</sup> Dimension<br>البعد الأول  | المتغير الثاني:<br>الأداء المؤسسي<br>(المتغير التابع) |
|                                      | مرتفع |                                |       |                                         |       |                                    |      | الإنتاجية                                 |                                                       |
|                                      | مرتفع |                                |       |                                         |       |                                    |      | 2 <sup>nd</sup> Dimension<br>البعد الثاني |                                                       |
|                                      |       |                                |       |                                         |       |                                    |      | رضا العملاء                               |                                                       |

استنادًا إلى الجدول أعلاه الذي يحتوي على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

• بالنسبة لتوصيف المتغير المستقل (أسلوب القيادة):

- يشير الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة إلى الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق أسلوب القيادة. كان المتوسط الحسابي لأراء أفراد العينة للأبعاد الثلاثة كما يلي:
- البعد الأول (التحفيز الملهم): بلغ المتوسط الحسابي 3.37 بنسبة موافقة بلغت 1.511، عند انحراف معياري. (1.4663)
  - البعد الثاني (التأثير المثالي): بلغ المتوسط الحسابي 3.50 بنسبة موافقة بلغت 1.476، عند انحراف معياري. (1.476)
  - البعد الثالث (الاعتبار الفردي): بلغ المتوسط الحسابي 3.48 بنسبة موافقة بلغت 1.412، عند انحراف معياري. (1.412)
  - وهذه النتائج تشير إلى أن الأبعاد الثلاثة لهذا المتغير تحققت بشكل مرتفع في تطبيق أسلوب القيادة.

• بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (الأداء المؤسسي):

- أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هو الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من الأداء المؤسسي. وقد جاءت نتائج المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد المتغير كما يلي:
- البعد الأول (الإنتاجية): بلغ المتوسط الحسابي 3.40 بنسبة موافقة بلغت 1.456، عند انحراف معياري. (1.468)
  - البعد الثاني (رضا العملاء): بلغ المتوسط الحسابي 3.48 بنسبة موافقة بلغت 1.480، عند انحراف معياري. (1.480)
  - وهذا يشير إلى أن كلا البعدين تم تحقيقهما بشكل مرتفع في الأداء المؤسسي، مما يعزز من نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التنظيمية.

بالتالي، وفقًا لهذه النتائج، يمكن القول بأن أسلوب القيادة والأداء المؤسسي قد تم تطبيقهما بشكل فعال وبمستوى مرتفع في عينة الدراسة، مما يشير إلى تأثير إيجابي على مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام.

## معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

| Inter-Item Correlation Matrix |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                               | AA1   | AA2   | AA3   | AB1   | AB2   | AC1   | AC2   | BA1   | BA2   | BA3   | BB1   | BB2   | BB3   |
| AA1                           | 1.000 | .883  | .679  | .894  | .941  | .829  | .782  | .836  | .665  | .734  | .782  | .623  | .695  |
| AA2                           | .883  | 1.000 | .736  | .857  | .909  | .781  | .863  | .865  | .700  | .661  | .774  | .773  | .708  |
| AA3                           | .679  | .736  | 1.000 | .797  | .594  | .739  | .585  | .680  | .314  | .657  | .728  | .554  | .594  |
| AB1                           | .894  | .857  | .797  | 1.000 | .852  | .858  | .756  | .796  | .621  | .796  | .811  | .660  | .644  |
| AB2                           | .941  | .909  | .594  | .852  | 1.000 | .824  | .807  | .864  | .761  | .669  | .681  | .627  | .740  |
| AC1                           | .829  | .781  | .739  | .858  | .824  | 1.000 | .791  | .822  | .641  | .754  | .715  | .545  | .610  |
| AC2                           | .782  | .863  | .585  | .756  | .807  | .791  | 1.000 | .818  | .693  | .532  | .697  | .675  | .571  |
| BA1                           | .836  | .865  | .680  | .796  | .864  | .822  | .818  | 1.000 | .720  | .776  | .724  | .729  | .821  |
| BA2                           | .665  | .700  | .314  | .621  | .761  | .641  | .693  | .720  | 1.000 | .698  | .658  | .738  | .677  |
| BA3                           | .734  | .661  | .657  | .796  | .669  | .754  | .532  | .776  | .698  | 1.000 | .814  | .681  | .678  |
| BB1                           | .782  | .774  | .728  | .811  | .681  | .715  | .697  | .724  | .658  | .814  | 1.000 | .729  | .555  |
| BB2                           | .623  | .773  | .554  | .660  | .627  | .545  | .675  | .729  | .738  | .681  | .729  | 1.000 | .714  |
| BB3                           | .695  | .708  | .594  | .644  | .740  | .610  | .571  | .821  | .677  | .678  | .555  | .714  | 1.000 |

الاستنتاج بناءً على مصفوفة الارتباط بين العناصر: (Inter-Item Correlation Matrix)

### 1. مستويات الارتباط العالية:

- تُظهر المصفوفة وجود مستويات ارتباط عالية بين العديد من العناصر. على سبيل المثال، العنصر **AA1** يُظهر ارتباطاً قوياً مع **AB2** (0.941)، و **AB1** (0.894). هذه الارتباطات العالية تشير إلى وجود تجانس جيد بين العناصر، مما يعني أن هذه العناصر تقيس بشكل متناسق نفس البعد أو الجانب من المتغير المدروس.

### 2. الارتباطات المتوسطة:

- هناك بعض الارتباطات المتوسطة مثل العلاقة بين **AA3** و **BA2** (0.314)، و **AC2** و **BA3** (0.532). هذه الارتباطات المتوسطة تشير إلى وجود بعض التباين بين هذه العناصر، مما قد يوحي بأنها قد تقيس أبعاداً فرعية مختلفة ضمن المتغير العام.

### 3. الارتباطات الأقل قوة:

- بعض الارتباطات كانت أقل قوة مثل الارتباط بين **AA3** و **BA2** (0.314)، مما يشير إلى ضعف العلاقة بين هذه العناصر. قد يكون هذا مؤشرًا على أن هذه العناصر قد لا تكون مترابطة بشكل كافٍ لتقيس نفس البعد بدقة.

#### 4. الاتساق الداخلي:

- بشكل عام، يظهر أن هناك اتساقًا داخليًا جيدًا في المقياس، حيث أن معظم الارتباطات بين العناصر تقع ضمن نطاقات تعتبر قوية (أكبر من 0.5). هذا يعزز من موثوقية المقياس المستخدم في الدراسة.

#### الخلاصة:

المصفوفة تعكس وجود تجانس واتساق داخلي جيد بين معظم العناصر، مما يدل على قوة وموثوقية المقياس المستخدم في الدراسة. ومع ذلك، ينبغي النظر في بعض العناصر ذات الارتباطات المنخفضة للتأكد من ملاءمتها ضمن المقياس.

## 4.7 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية. ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلٍّ من الحزمة الإحصائية **SPSS V.28**، وبرنامج **SEM-PLS** على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

- "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة والأداء المؤسسي."

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فرضيات فرعية كما يلي:

1. **ف ب 1:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "التحفيز الملهم" ورفع الإنتاجية في الأداء المؤسسي.
2. **ف ب 2:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "التأثير المثالي" ورضا العملاء في الأداء المؤسسي.
3. **ف ب 3:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين "الاعتبار الفردي" وتحسين الإنتاجية ورضا العملاء في الأداء المؤسسي.

### 4.7.1 نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:

ينص الفرض الرئيسي على: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة والأداء المؤسسي".

لاختبار هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) بين أسلوب القيادة كمتغير مستقل والأداء المؤسسي كمتغير تابع.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .871 <sup>a</sup> | .759     | .750              | .64053                     |

a. Predictors: (Constant), أسلوب القيادة

**ANOVA<sup>a</sup>**

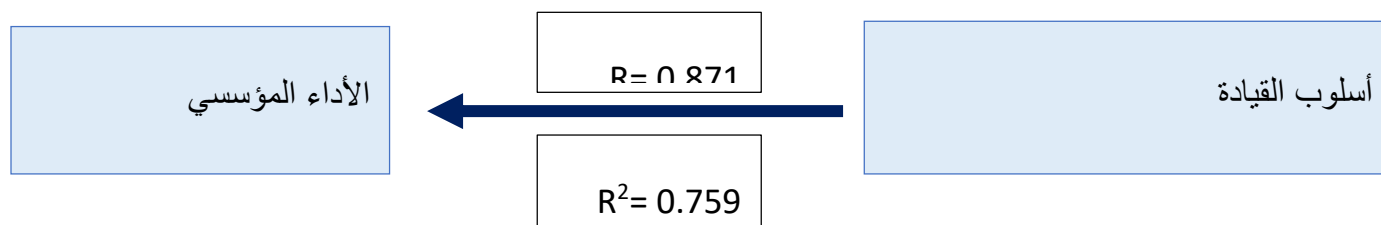
| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 33.678         | 1  | 33.678      | 82.084 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 10.667         | 26 | .410        |        |                   |
|       | Total      | 44.345         | 27 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: الأداء المؤسسي

b. Predictors: (Constant), أسلوب القيادة

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | .558                        | .340       |                           | 1.640 | .113 |
|       |            | .835                        | .092       | .871                      | 9.060 | .000 |



**شكل 4: تأثير أسلوب القيادة بالأداء المؤسسي**

## 4.7.2 نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول للدراسة:

ينص الفرض الفرعي الأول على: "هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الملهم والإنتاجية في الأداء المؤسسي".

ولاختبار هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) بين التحفيز الملهم كمتغير مستقل والإنتاجية كمتغير تابع.

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables Entered          | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------------|-------------------|--------|
| 1     | التحيز الملهم <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: الإنتاجية

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .852 <sup>a</sup> | .726     | .715              | .69696                     |

a. Predictors: (Constant), التحيز الملهم

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 33.466         | 1  | 33.466      | 68.893 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 12.630         | 26 | .486        |        |                   |
|       | Total      | 46.095         | 27 |             |        |                   |

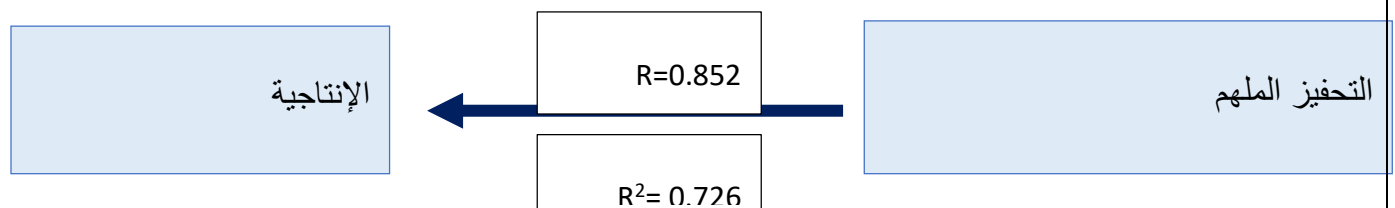
a. Dependent Variable: الإنتاجية

b. Predictors: (Constant), التحيز الملهم

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |               | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)    | .775                        | .351       |                           | 2.209 | .036 |
|       | التحيز الملهم | .802                        | .097       | .852                      | 8.300 | .000 |

a. Dependent Variable: الإنتاجية



شكل 5: تأثير التحفيز الملهم بالإنتاجية

## استنتاج نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول:

### 1. ملخص النموذج: (Model Summary)

- قيمة معامل الارتباط (**R**) بلغت 0.852، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز الملهم والإنتاجية في الأداء المؤسسي.
- قيمة معامل التحديد (**R<sup>2</sup>**) بلغت 0.726، مما يعني أن 72.6% من التباين في الإنتاجية يمكن تفسيره من خلال التحفيز الملهم.

### 2. تحليل التباين: (ANOVA)

- قيمة FFF بلغت 68.893 مع دلالة إحصائية قوية ( $\text{Sig.}=0.000$ ) ، مما يشير إلى أن النموذج الإحصائي دال بشكل كبير وأن التحفيز الملهم يؤثر بشكل ملحوظ على الإنتاجية.

### 3. معاملات النموذج: (Coefficients)

- قيمة **Beta** المعيارية بلغت 0.852، مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في التحفيز الملهم تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.852 في الإنتاجية.
- الدلالة الإحصائية للمعامل كانت ( $\text{Sig.}=0.000$ ) ، مما يؤكد أن تأثير التحفيز الملهم على الإنتاجية ذو دلالة إحصائية قوية.

## الخلاصة:

تؤكد النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين التحفيز الملهم والإنتاجية، حيث يلعب التحفيز الملهم دورًا هامًا في تعزيز الإنتاجية في الأداء المؤسسي.

## 4.7.3 نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني للدراسة

ينص الفرض الفرعي الثاني على: "هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي ورضا العملاء في الأداء المؤسسي".

ولاختبار هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) بين التأثير المثالي كمتغير مستقل ورضا العملاء كمتغير تابع.

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables Entered            | Variables Removed | Method |
|-------|------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | التأثير المثالي <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: رضا العملاء

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .758 <sup>a</sup> | .574     | .558              | .86868                     |

a. Predictors: (Constant), رضا العملاء

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 26.476         | 1  | 26.476      | 35.086 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 19.620         | 26 | .755        |        |                   |
|       | Total      | 46.095         | 27 |             |        |                   |

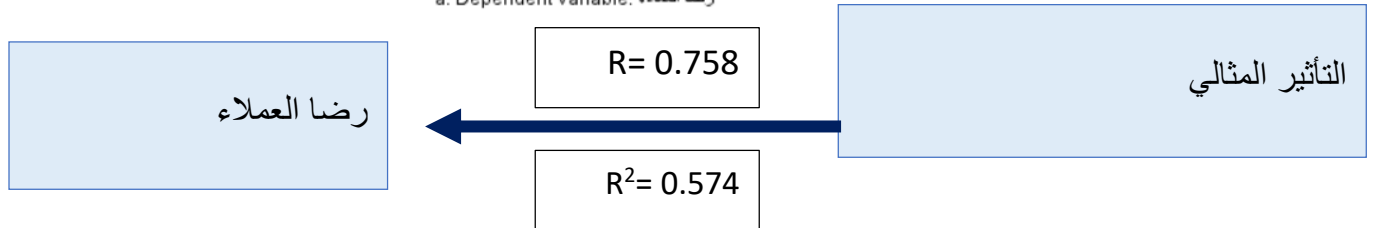
a. Dependent Variable: رضا العملاء

b. Predictors: (Constant), التأثير المثالي

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                 | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                 | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)      | .897                        | .465       |                           | 1.926 | .065 |
|       | التأثير المثالي | .741                        | .125       | .758                      | 5.923 | .000 |

a. Dependent Variable: رضا العملاء



شكل 6: تأثير أسلوب القيادة بالاداء المؤسسي

## 4.8 الخاتمة

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين أبعاد أسلوب القيادة والأداء المؤسسي. يعكس ذلك أهمية الأبعاد المختلفة لأسلوب القيادة (التحفيز الملهم، التأثير المثالي، والاعتبار الفردي) في تعزيز الإنتاجية وتحقيق رضا العملاء، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي. النتائج المستخلصة تؤكد أن تطبيق أسلوب قيادة فعال يلعب دورًا رئيسيًا في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز كفاءتها. كما تظهر أهمية استثمار المؤسسات في تطوير أساليب القيادة لضمان استدامة النجاح وتحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

## 5 الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 5.1 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

### 1. الحدود الزمنية:

- تم إجراء البحث خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2022، حيث تم جمع البيانات وتحليلها بهدف دراسة تأثير أسلوب القيادة على الأداء المؤسسي.

### 2. الحدود الجغرافية:

- يقتصر البحث على دراسة الأداء المؤسسي في شركات تأجير السيارات بمدينة الرياض، مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على مؤسسات أخرى في مناطق جغرافية ذات ظروف اقتصادية، اجتماعية، أو بيئية مختلفة.

### 3. الحدود الموضوعية:

- يركز البحث على دراسة العلاقة بين أبعاد أسلوب القيادة (التحفيز الملهم، التأثير المثالي، الاعتبار الفردي) وأداء المؤسسة (الإنتاجية، رضا العملاء). ولم يتم التطرق إلى تأثير القيادة على جوانب أخرى مثل الثقافة المؤسسية أو التكامل مع استراتيجيات أخرى.

### 4. الحدود المنهجية:

- استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين المتغيرات، مما قد يحد من إمكانية تفسير العلاقة السببية بشكل كامل. النتائج المستخلصة تعكس البيانات المتاحة وقد تكون مقيدة بطبيعة العينة وأساليب التحليل المستخدمة.

### 5. الحدود البشرية:

- استند البحث إلى عينة من الموظفين ومديري الأقسام في شركة "ذيب لتأجير السيارات"، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على شركات أو قطاعات أخرى ذات طبيعة عمل مختلفة أو في سياقات تنظيمية متنوعة.

## 5.2 توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول تأثير أسلوب القيادة على الأداء المؤسسي في شركات تأجير السيارات، يمكن تقديم التوصيات العامة التالية:

### 1. تعزيز أساليب القيادة الفعالة:

- تشجيع القادة على تبني أسلوب القيادة التحويلية الذي يجمع بين التحفيز الملهم، التأثير المثالي، والاعتبار الفردي لتحسين الأداء المؤسسي.
- الاستثمار في تطوير المهارات القيادية من خلال الدورات التدريبية والبرامج المتخصصة التي تركز على بناء قادة أكثر تأثيرًا ومرونة.

### 2. تحسين الأداء المؤسسي:

- تعزيز الإنتاجية من خلال تطبيق أنظمة تقييم أداء مبتكرة تعتمد على مقاييس واضحة وقابلة للقياس.
- العمل على زيادة رضا العملاء عبر تحسين جودة الخدمات وتقديم تجربة مميزة تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم.

### 3. الاهتمام بالموارد البشرية:

- توفير برامج تدريبية دورية للموظفين لتعزيز كفاءتهم وتحسين أدائهم.
- التركيز على رفاهية الموظفين وتلبية احتياجاتهم الفردية لرفع مستويات الرضا الوظيفي وتحقيق التوازن بين العمل والحياة.

### 4. تعزيز ثقافة القيادة المؤسسية:

- بناء بيئة عمل تشجع على التواصل المفتوح بين القادة والموظفين، وتعزز العمل الجماعي.
- تطوير سياسات تنظيمية تدعم الابتكار والإبداع وتحفز الموظفين على المشاركة الفعالة.

### 5. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي:

- تبني خطط استباقية لتقييم المخاطر والتعامل معها بفعالية، مما يعزز استدامة المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات.

- استخدام تقنيات تحليل البيانات الحديثة لتحسين استراتيجيات العمل واتخاذ القرارات بناءً على أدلة واضحة.

#### **6. تعزيز البحوث المستقبلية:**

- توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل قطاعات أخرى ومناطق جغرافية مختلفة لدراسة تأثير أسلوب القيادة في سياقات متنوعة.
- إجراء دراسات طويلة لقياس التأثيرات طويلة المدى لأساليب القيادة على الأداء المؤسسي.

### 5.3 الخاتمة:

تختتم هذه الدراسة بالتركيز على الأهمية الجوهرية لأسلوب القيادة في تعزيز الأداء المؤسسي، حيث أظهرت النتائج أن الأبعاد المختلفة لأسلوب القيادة، بما في ذلك التحفيز الملهم، التأثير المثالي، والاعتبار الفردي، تؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورفع مستوى رضا العملاء، مما يعكس التأثير الإيجابي المباشر وغير المباشر للقيادة على فعالية المؤسسة. وقد بينت الدراسة التي أجريت على شركة "ذيب لتأجير السيارات" بمدينة الرياض أن تطبيق أساليب القيادة التحويلية يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية للشركة في سوق تأجير السيارات. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن التحفيز الملهم يساعد في تحفيز الموظفين على العمل بجدية أكبر وتحقيق أهداف المؤسسة، بينما يساهم التأثير المثالي في بناء الثقة بين القادة والموظفين من جهة، وبين المؤسسة والعملاء من جهة أخرى، كما أن الاعتبار الفردي يلعب دوراً محورياً في تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال فهم احتياجات الموظفين ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم.

ومع ذلك، تواجه الدراسة بعض الحدود التي قد تؤثر على تعميم النتائج، حيث اقتصرت على منطقة جغرافية واحدة وعينة محددة من الموظفين ومديري الأقسام في شركة واحدة، مما يجعل الحاجة إلى دراسات إضافية تشمل قطاعات وشركات أخرى أمراً ضرورياً لفهم أعمق للعلاقة بين أسلوب القيادة والأداء المؤسسي في سياقات مختلفة. كما أن استخدام المنهج الوصفي التحليلي قد حد من القدرة على إثبات العلاقات السببية بين المتغيرات، مما يستدعي استخدام مناهج أخرى أكثر شمولية في الدراسات المستقبلية. بناءً على هذه النتائج، تبرز أهمية إعطاء الأولوية لتطوير القيادة كأداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي. وتوصي الدراسة المؤسسات بتوفير برامج تدريبية مستمرة للقادة لتمكينهم من تبني أساليب قيادة فعالة تركز على الابتكار، الإلهام، والتأثير الإيجابي. كما تدعو إلى تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة تعتمد على التواصل المفتوح بين القادة والموظفين، وتشجع على العمل الجماعي والابتكار لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية. علاوة على ذلك، تؤكد الدراسة على ضرورة الاستفادة من التقنيات الحديثة لتحسين الكفاءة الإنتاجية وتحليل رضا العملاء بشكل مستمر لضمان تحسين جودة الخدمة وتعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق. في النهاية، تُعد هذه الدراسة دعوة واضحة للاستثمار في القيادة كعامل أساسي لتحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامة النجاح في بيئة الأعمال التنافسية والمتغيرة باستمرار.

## 6 الملاحق

## 6.1 مقدمة تعريفية عن الاستبيان :

استبيان

تحية طيبة وبعد

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لأغراض البحث العلمي بهدف إعداد أطروحة بعنوان "أثر استخدام تقنيات التخطيط الاستباقي للمخاطر في إدارة المشاريع الهندسية المعقدة"، والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم حول العوامل التي تساهم في تحسين إدارة المشاريع الهندسية باستخدام التخطيط الاستباقي للمخاطر.

يتكون هذا الاستبيان من عدة أقسام تشمل تحديد المخاطر وتقييمها، وتطوير استراتيجيات الاستجابة للمخاطر، وتحسين أداء المشاريع الهندسية، والتحديات والعوائق في تطبيق التخطيط الاستباقي، ورضا العملاء وجودة العمل. يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية، حيث ستساعدنا إجاباتكم في تحقيق أهداف الدراسة وتقديم توصيات فعالة للشركات الهندسية.

يرجى الإشارة إلى أن جميع إجاباتكم ستظل سرية تمامًا ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

## 6.2 الأسئلة الشخصية في الاستبيان:

السؤال 1: المسمى الوظيفي؟

- ☐ موظف عادي
- ☐ قائد فريق
- ☐ مدير قسم
- ☐ مدير عام

السؤال 2: عدد سنوات العمل؟

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى 10 سنوات
- ☐ من 11 إلى 15 سنة
- ☐ أكثر من 15 سنة

السؤال 3: مستوى رضاك الوظيفي؟

- ☐ منخفض جدًا
- ☐ منخفض
- ☐ متوسط
- ☐ مرتفع
- ☐ مرتفع جدًا

السؤال 4: ما هو عمرك؟

- ☐ أقل من 25 سنة
- ☐ من 25 إلى 34 سنة
- ☐ من 35 إلى 44 سنة
- ☐ من 45 إلى 54 سنة
- ☐ 55 سنة فأكثر

السؤال 5: الجنس؟

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

### 6.3 الأسئلة المتعلقة بالمتغير الأول: أسلوب القيادة (المتغير المستقل)

| #  | السؤال                                                        | الاجابة              |             |       |       |                |
|----|---------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|-------|-------|----------------|
|    |                                                               | لا<br>أوافق<br>تماما | لا<br>أوافق | محايد | أوافق | أوافق<br>تماما |
| 6  | يلهمني قائدي لتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.                 |                      |             |       |       |                |
| 7  | يقدم قائدي رؤية واضحة تحفزني على الأداء الأفضل.               |                      |             |       |       |                |
| 8  | يشجعني قائدي على التفكير الإيجابي في مواجهة التحديات المهنية. |                      |             |       |       |                |
| 9  | يمثل قائدي نموذجًا يُحتذى به في السلوك المهني والأخلاقي.      |                      |             |       |       |                |
| 10 | يؤثر قائدي بشكل إيجابي على التزامي بأهداف المؤسسة.            |                      |             |       |       |                |
| 11 | هتم قائدي بتطوير مهاراتي الشخصية والمهنية.                    |                      |             |       |       |                |
| 12 | يقدم قائدي الدعم اللازم عند مواجهتي لتحديات العمل؟            |                      |             |       |       |                |

#### 6.4 الأسئلة المتعلقة بالمتغير الثاني: الأداء المؤسسي (المتغير التابع)

| #  | السؤال                                                                 | الاجابة              |             |       |                |
|----|------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|-------|----------------|
|    |                                                                        | لا<br>أوافق<br>تماما | لا<br>أوافق | محايد | أوافق<br>تماما |
| 13 | يساهم أسلوب القيادة في تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة في المؤسسة. |                      |             |       |                |
| 14 | يؤثر أسلوب القيادة إيجابيًا على إنجاز المهام اليومية بفعالية.          |                      |             |       |                |
| 15 | يساعد أسلوب القيادة على تقليل الوقت المستغرق لإتمام المهام.            |                      |             |       |                |
| 16 | يسهم أسلوب القيادة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.              |                      |             |       |                |
| 17 | يُظهر رضا العملاء نجاح القيادة في تحقيق أهداف المؤسسة.                 |                      |             |       |                |
| 18 | تساعد القيادة على معالجة شكاوى العملاء بسرعة وكفاءة.                   |                      |             |       |                |

## جدول الاشكال

| م | رقم الشكل | التفاصيل                              | رقم الصفحة |
|---|-----------|---------------------------------------|------------|
| 1 | شكل 1     | نموذج البحث                           | 9          |
| 2 | شكل 2     | منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب | 10         |
| 3 | شكل 3     | مخطط المشروع المقترح                  | 11         |
| 4 | شكل 4     | علاقة أسلوب القيادة بالاداء المؤسسي   | 41         |
| 5 | شكل 5     | تأثير التحفيز الملهم بالإنتاجية       | 42         |
| 6 | شكل 6     | تأثير أسلوب القيادة بالاداء المؤسسي   | 44         |

## جدول الجداول

| م | رقم الجدول | التفاصيل                                                  | رقم الصفحة |
|---|------------|-----------------------------------------------------------|------------|
| 1 | جدول 1     | قياس الصدق والثبات لأداة الدراسة                          | 28         |
| 2 | جدول 2     | نتائج ثبات أداة الدراسة                                   | 32         |
| 3 | جدول 3     | دلالة المتوسطات الحسابية                                  | 35         |
| 4 | جدول 4     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة | 36         |

## 7 قائمة المراجع

- Al-sharafi, Hamed & Rajiani, Ismi(2013) Promoting Organizational Citizenship Behavior among Employees -The Role of Leadership Practices, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 6.
- Anderson , Robert .L. , & Dunkelberg , johs .(1993) , Managing small Business , Minneapolis : West publishing Company
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Organizational Dynamics.
- Daft, R. L. (2016). Organization Theory and Design. Cengage Learning.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.
- Yukl, G. (2006). Leadership in Organizations. Pearson Education.
- (أبوبكر ، 2000، السيد، 1998، المغربي، 1999)
- (الإدريسي، 1426 هـ، اليونسكو، 1998، عوض، 2000، David، 1992)
- Ataia Abd Gawad, M. (2004). دراسة علمية لنزع صورتين على حامل ورقي واحد وإعادة تركيب البناء الطبقي لهما، وعلاجهما وصيانتهم. حولية الاتحاد العام للأثاريين العرب. 1076-1109, 7(7) ,
- إبراهيم ، لمياء ( 2012 ) ، دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
- أحمد سيد مصطفى، المدير الذكي، كيف يكون الذكاء في القيادة، (القاهرة: جامعة بنها. 2007،

- الاستاذ المساعد فدوى فرح. (2019). مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية, 16(111-72), (2B)
- الأكلبي, ع. ش &., عايض شافى. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية. 213-256, (19(1),
- الأيوبي ، الهيثم ، 1986، لمحات في فن القيادة ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ، الطبعة الثالثة
- بيت الأفكار الدولية، الفرق بين القائد والمدير، (عمان: بيت الأفكار للنشر. 2005،
- ثابت، رائد ( 2013 ) درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير (غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- صويص، م., محمد &, القبيج. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. المجلة العربية للإدارة. 87-106, (4)41 ,
- الصيرفي ، محمد عبد الفتاح ، 2003، " الادارة الرائدة " ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، الأردن .
- العامري ، أحمد بن سالم ، 1422، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة ، دراسة استطلاعية لآراء الموظفين ، جامعة الملك الرياض ،
- عبد اهلل السويد، القيادة الإبداعية، أسس ونظريات، (الكويت: دار المسيلة. 2014،
- علي سليمان رحومة, د. ا &., د ابراهيم. (2023). تقييم أثر القيادة الاستراتيجية علي نجاح المؤسسات (شركة المدار الجديد ليبيا) Evaluate the impact of strategic leadership on the success of organizations (New Orbit Libya Company). 3743-3806.
- العنزي, ج. ب. م &., جزاع بن مسبل جرو. (2016). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتنفيذ الأداء المؤسسي. (Doctoral dissertation).
- عنود علي حمد, ع. ع. ح., & عنود علي حمد. (2024). دور القيادة التحويلية وأثرها في التميز المؤسسي من خلال إدارة المواهب دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة. دراسات في التعليم العالي, 26(26), 91-50.

عيد, أ. ع. ع. ا. &, أيمن عادل عبد الفتاح. (2022). القيادة الريادية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي من خلال المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية), 46(3), 715-776.

فدوى أبو الحسن محمد فرح. (2019). مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي. *University of Sharjah Journal for Humanities & Social Sciences*, 16(2).

م. م. محمد يحيى جهاد &, أ. د. أريج سعد خليل. (2024). دور الحوار الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي دراسة تحليلية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. *Journal Of AL-Turath University College*, 1(40).

محمد الزعنون. (2019). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث. 4(2),

المعلمي ، يحيى بن عبدالله ، 1992 ، " خصائص القيادة الناجحة في سير القادة العظماء " ، دار المعلمي للنشر ، الرياض ، الطبعة الأولى

موقع شركة ذيب لتأجير السيارات ( <https://www.theebonline.com/ar/about-us/> )

ياحي &, عبد المالك. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة القلد- تيارت. (Doctoral dissertation, univ-biskra).