



# جامعة ستاردوم

مجلة ستاردوم العلمية  
للدراستات الاقتصادية و الإدارية



— مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية و الإدارية —  
تصدر بشكل ربع سنوي عن جامعة ستاردوم  
المجلد الثاني - العدد الثالث لعام 2024  
رقم الإيداع الدولي : ISSN 2980-3799

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

A decorative calligraphic rendering of the Basmala (Bismillah) in blue ink on a light background. The text is written in a highly stylized, cursive script. The words are arranged in a roughly triangular shape, with 'بِسْمِ' at the top, 'اللَّهِ' in the middle, and 'الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ' at the bottom. The letters are thick and dark blue, with lighter blue outlines and flourishes extending from them. There are several small, solid blue squares scattered around the calligraphy, and long, sweeping lines that trail off from the bottom of the letters.

**هيئة تحرير مجلة ستاردوم العلمية للدراسات " الاقتصادية والإدارية "**

**رئيس التحرير**

أ.د. محمد عبدالرحمن - مصر

**مدير التحرير**

د. مناف نعمه - العراق

**المدقق اللغوي**

أ.ليلى حسين العيان - تركيا

**عضو هيئة تحرير**

د. أحمد مصبح - فلسطين

د. أحمد منير - مصر

د عبدالله علي - مصر

د. حسن هاشم - مصر

فتح الرحمن يوسف - السودان

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة  
لمجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

◀ التوجه الريادي وأثره في بناء المنظمات المتعلمة  
د. فهد علي عبدالله العميسي

▶ The impact of Job Empowerment on Organizational Culture  
Case Study of ASME Integrated Solutions in Egypt

الباحث : رمضان عبد الحليم حسن مسعود

◀ القيادة الفاعلة وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين بالشركات القابضة  
الباحث : محمد الحسن التيجاني يوسف

◀ أثر ذكاء الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة  
د. إسكندر حسن عبدالستار

القيادة الفاعلة وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين بالشركات القابضة  
**Effective leadership and its impact on the organizational behavior of  
employees in holding companies**

محمد الحسن التيجاني يوسف

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الفعالة وأثرها في السلوك التنظيمي للعاملين في احد الشركات القابضة بالمملكة العربية السعودية وقد اعتمد الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبصورة عامة تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين بمجموعة السيد القابضة ، والبالغ عددهم (238) م، وقد استخدم الباحث طريقة العينة القصدية من العاملين في الوظائف الإدارية والفنية وعددهم (51) لتمثل المجتمع الفعلي للدراسة، و تم توزيع الاستبانة على (48) فرد وبلغت الردود الصالحة (48) مفردة. وقد أثبتت نتائج الدراسة: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة بأبعادها والسلوك التنظيمي للعاملين، حيث حصل المتغير المستقل القيادة الفعالة على وزن نسبي (90.8%)، والمتغير التابع السلوك التنظيمي على وزن نسبي (87.4%). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة مجموعة السيد القابضة حول متغيرات الدراسة (القيادة الفعالة والسلوك التنظيمي) تُعزى للمتغيرات الشخصية تمثلت في: (.النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل، عدد سنوات الخدمة. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات كان أهمها: 01 أن تتبنى الإدارة العليا بشكل كامل القيادة الفعالة بكل أبعادها لتعزيز تحقيق أهدافها ومطلوبات السلوك التنظيمي الإيجابي والمرغوب.

02 تحسين وتطوير البيئة التنظيمية في الشركة بجميع مقومات العمل المريحة وخلق مناخ صحي لتصبح جاذبة للإبداع والأداء المميز.

03 العمل على تطوير أنظمة فعالة للحوافز والترقيات والمكافآت وربطها بالأداء لتحقيق الرضا الوظيفي. بالإضافة إلى بعض التوصيات منها يقترح الباحث إعداد المزيد من الدراسات حول أنماط القيادة المختلفة ومدى تأثيرها في تحقيق جودة الأداء وسلوك المواطنة التنظيمي وفي قطاعات أخرى مختلفة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الفعالة، السلوك التنظيمي، الشركات القابضة.

## ABSTRACT

This study aimed to identify the role of effective leadership and its impact on the organizational behavior of employees in one of the holding companies in the Kingdom of Saudi Arabia, the researcher adopted the descriptive analytical approach, and the identification as a main tool for data collection, and in general the study community of the employees of Mr. holding Group, the number of (238) m, the researcher has used the method of intentional sample of workers in administrative and technical functions and their number (51) to represent the actual society of the study, and the questionnaire was distributed to (48) individuals and the valid responses (48) individual. The results of the study showed that there is a statistically significant effect between effective leadership in its dimensions and the organizational behavior of employees, with the independent variable effective leadership gaining relative weight (90.8%) and the dependent variable organizational behavior relative weight (87.4%). The results also showed that there were no differences between the average estimates of the members of the study group Al-Sayyid holding group about the variables of the study (effective leadership and organizational behavior) attributed to the personal variables represented: (Gender, age group, qualification, number of years of service. The study recommended several recommendations, the most important of which were:

The senior management should fully adopt effective leadership in all its dimensions to promote the achievement of its objectives and the requirements of positive and desirable organizational behavior, improve and develop the organizational environment in the company with all the elements of comfortable work and create a healthy climate to become attractive for creativity and distinguished performance, and work to develop effective systems of incentives, promotions and rewards and linking them to performance to achieve job satisfaction. In addition to some recommendations, the researcher proposes to prepare more studies on different leadership styles and their impact on achieving quality performance and organizational citizenship behavior in different sectors.

**Keywords:** Effective leadership, Organizational behavior, holding Companies.

**مقدمة:**

العالم اليوم ومنظمات الأعمال بصفة خاصة في حاجة ماسة الى قيادات ديناميكية مرنة فعالة قادرة على مواجهة التحديات في ظل العولمة والتقدم التكنولوجي. وتتبع أهمية القيادة الفعالة في المنظمات إلى أن القيادة هدف لن يتم تحقيقه إلا إذا تبناها أفراد ينتهجون سلوكاً تنظيمياً واضحاً له خطة محكمة تتناسب وطبيعة ونشاط المنظمة. وأشار الخفاجي (2023: 135) إلى أن القيادة الفاعلة الناجحة تقاس بمدى كفاءة القائد في استثارة السلوك الإبداعي المنظم للفريق والقادة الفعالون يعملون على توفير بيئة قوامها الاحترام المتبادل والعدالة، ويحددون الاتجاهات لموظفيهم لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن هذه الأهداف الحصول على ميزة تنافسية في بيئة أعمال تزخر بالتطور التكنولوجي وتسارع الابتكارات والتي تفرض على المنظمة ضرورة التكيف والاستجابة لهذه المتغيرات.

ويؤكد بشارات (2020) أن الإدارة الفعالة تمتاز بدورها في نجاح أي عمل وهي تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية بما يمكنها من استغلال ما لديها من إمكانيات ووسائل لتحقيق أهداف محددة وبأقل جهد وتكلفة. ومما سبق تتضح أهمية القيادة الفعالة في المنظمات في خلق بيئة عمل ومناخ تنظيمي يقوم بدور أساسي في تشكيل السلوك الفردي والتنظيمي داخل المنظمة عبر القدوة والتأثير والإلهام والالتزام ووضوح الرؤية والمنهج الذي يفضي الى تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

**مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:**

بما أن القيادة لها عملية تأثير كبير في توجيه سلوكيات وقدرات واهتمامات الافراد في الاتجاه الذي يحقق الأهداف. وأن السمات التي يتمتع بها القائد لها دورها في التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه لتحسين وترقية السلوك ومستوى الأداء لديهم.

ومن خلال عمل الباحث بالمجموعة ومعايشة الواقع، وبالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة المحلية والعربية التي تناولت هذا الموضوع تبين بأن أغلب نتائجها أشارت إلى وجود عوامل عديدة تؤثر في السلوك التنظيمي للعاملين ولمحاولة فهم ومعرفة مستوى تأثير القيادة الفعالة في ذلك. لذا يجب معرفة هل أبعاد القيادة الفاعلة تساهم في التأثير على ممارسات السلوك التنظيمي للعاملين؟

وبالاستناد الى ما سبق وبعد التحقق من مؤشرات توجي بوجود المشكلة وعليه فقد حدد الباحث مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**ما القيادة الفعالة وما تأثيرها في السلوك التنظيمي لدى العاملين بمجموعة السيد القابضة؟**

**وينبثق من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:**

1) ما مستوى فعالية القيادة في الشركات القابضة (شركة السيد القابضة) من وجهة نظر العاملين بها؟

2) ما مستوى ممارسة السلوك التنظيمي من وجهة نظر العاملين بها؟

(3) ما أثر القيادة الفعالة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمجموعة (شركة السيد القابضة)؟  
 (4) هل توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر القيادة الفعالة على السلوك التنظيمي، تُعزى للمتغيرات الشخصية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟  
 فرضيات الدراسة: يحتوي البحث على فرضيتين رئيسيتين على النحو التالي:  
 الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الفعالة وبين السلوك التنظيمي للعاملين.

وللتحقق من الفرضية الرئيسية الأولى كان لابد من التحقق من الفرضيات الفرعية التالية:  
 (1) الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرؤية الاستراتيجية والاهداف الذكية مع متغير السلوك التنظيمي للعاملين.  
 (2) الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحنكة والتأثير الفعال مع متغير السلوك التنظيمي للعاملين.  
 (3) الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتابعة والتقييم ومتغير السلوك التنظيمي للعاملين  
 الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط استجابات المبحوثين لتأثير القيادة الفعالة على السلوك التنظيمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الخبرة كصانع قرار).  
 أهداف الدراسة:

1. تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى فاعلية القيادة بأبعادها المختلفة من منظور العاملين في مجموعة السيد القابضة.
2. تقييم مستوى السلوك التنظيمي لدى الافراد العاملين بمجموعة السيد القابضة.
3. الكشف عن الفروقات بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة المبحوثة حول متغيرات القيادة الفعالة والسلوك التنظيمي، تُعزى للعوامل الديموغرافية التالية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
4. تقديم المقترحات والتوصيات الى مجموعة السيد القابضة عن كيفية تطوير وتنمية السلوك التنظيمي للعاملين بالمجموعة.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة الحالية إلى تحقيق الجوانب التالية:

### الأهمية النظرية

01 المساهمة في إثراء المكتبة العربية والمجلات العلمية في إضافة دراسة تطبيقية حديثة متخصصة في أثر القيادة الفاعلة على السلوك التنظيمي في الشركات القابضة على وجه الخصوص.

02 التعمق في معرفة الأثر الناتج عن ممارسات القيادة الفعالة وتأثيره على السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مجموعة السيد القابضة.

03 إبراز أثر القيادة الفعالة على السلوك التنظيمي للعاملين بمجموعة السيد القابضة.

### : الأهمية العملية:

01 تساهم نتائج الدراسة في عملية تحقيق مستوى مرغوب من ممارسات فاعلية القيادة.

02 تساعد نتائج الدراسة في تطوير مستويات السلوك التنظيمي للعاملين.

03 تدعم نتائج الدراسة متخذي القرار في تطوير سياسة وإجراءات فاعلة تعزز نقاط القوة والسلوك الإيجابي وإعادة النظر في الممارسات السالبة ونقاط الضعف.

### متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل: يتمثل في (القيادة الفعالة). ولقد تمّ تحديد أبعاده من خلال المصفوفة التالية في جدول

رقم (1):

الدراسة	الرؤية الاستراتيجية والاهداف	الحنكة والتأثير	المتابعة والتقييم	القدرة على التحفيز	المتغيرات المستخدمة
1. الخفاجي، بدر، 2023	✓	✓	✓		
2. آل سعد ، 2023	✓	✓	✓	✓	
3. العولقي ، 2018	✓	✓			
4. بن بشر ، 2007	✓	✓	✓		
مجموع التكرارات	4	4	3	1	

المصدر: جُردّ بواسطة الباحث.

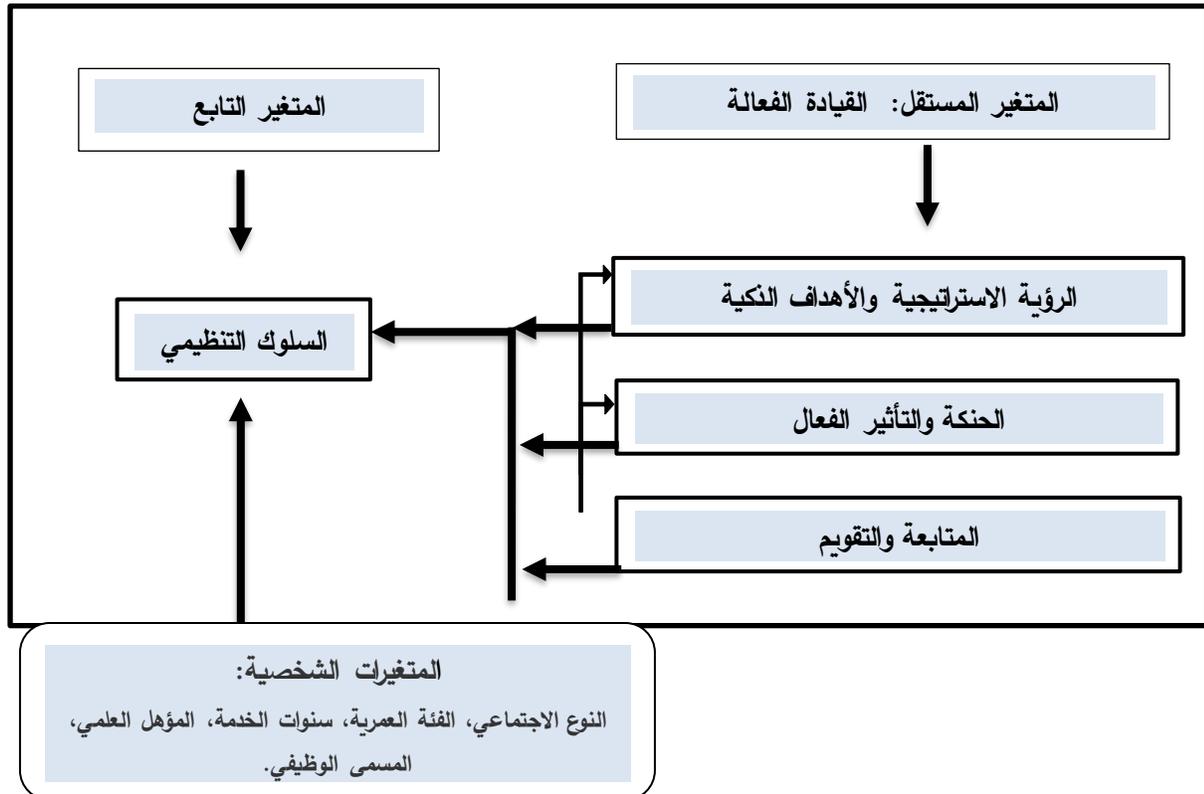
يلاحظ من مصفوفة المتغيرات المستقلة، أنّ أبعاد القيادة الفعالة الأكثر تكراراً، كانت على النحو التالي: (الرؤية الاستراتيجية والأهداف، الحنكة والتأثير) تليها (المتابعة والتقييم) ، أما الأقل تكراراً (القدرة على التحفيز).

وقد اعتمدت الدراسة الأبعاد الأكثر تداولاً بين الكُتّاب والباحثين واقتصرت فقط على ثلاثة أبعاد من خلال المصنوفة.

2. المتغير التابع: تمثل المتغير التابع للدراسة في السلوك التنظيمي للعاملين.
3. المتغيرات الديموغرافية والشخصية: تمثلت في (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

حدود الدراسة: هناك أربعة حدود، يمكن توضيحها على النحو التالي:

1. الحد الموضوعي: طُبقت مفردات هذه الدراسة بهدف التعرف على دور القيادة الفعالة وأثرها على السلوك التنظيمي
  2. الحد المكاني: طُبقت مفردات هذه الدراسة على مجموعة السيد القابضة وتضم (شركة مصنع مكة للأواني المنزلية وشركة القصور للحفلات والتموين ومؤسسة احمد السيد)
  3. الحد البشري: طُبقت مفردات هذه الدراسة على جميع الأفراد الموظفين العاملين بمجموعة السيد القابضة، شاغلي المناصب الإدارية والفنية بمكة المكرمة في المملكة العربية السعودية
  4. الحد الزمني: طُبقت مفردات هذه الدراسة في نهاية الفصل الصيفي من العام الجامعي 2024م
- أنموذج متغيرات الدراسة: من خلال ما سبق ومن الاطلاع على الأبعاد المستخدمة في الدراسات السابقة تمّ تلخيص أنموذج الدراسة الحالية كما هو مبين في الشكل التالي:



المصدر: جُردّ بواسطة الباحث.

**مصطلحات الدراسة:** تتناول الدراسة على تعريفات هامة وهي كالتالي:

**أولاً: القيادة الفعالة:** أشار الى تعريفها **Visser (2013: 18)** على أنها الوظائف الفعالة للرؤساء، أي أن القائد يفيد المنظمة كما هو الحال مع اتباعه، ووفقاً لهذا التعريف فإن أمثلة القيادة الفعالة تولد الربحية للمنظمة، وتحفز المتابعين، وكيف أن يكونوا محافظين على حسن المعلومات في المنظمة.

ويعرّف الباحث القيادة الفعالة إجرائياً على أنها: القدرة والمهارة على التأثير في الآخرين وشحذ الهمم بغرض انجاز المهام والنشاطات لتحقيق أهداف المنظمة.

**ثانياً: السلوك التنظيمي:** فقد أورد كل من جرينبيرج، و بارون، (2009، 26) بأن السلوك التنظيمي هو البحث في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المنظمات والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات والعمليات بالمنظمة.

ويعرّف الباحث السلوك التنظيمي إجرائياً على أنه: دراسة سلوكيات وتصرفات ودوافع واحتياجات وتوجهات العاملين في المنظمة ومدى التأثير عليها إيجاباً لتعزيز الشغف والكفاءة والالتزام بأهداف المنظمة.  
**الدراسات السابقة:**

تحظى الدراسات السابقة بأهمية كبرى، كونها الارضية التي ينطلق منها الباحث والاساس لمعرفة الجوانب المختلفة لموضوع البحث لأنها توضح الجوانب التي بحثت في الموضوع والتي لا زالت قيد البحث أو لم تبحث بعد.

**أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل "القيادة الفعالة":**

1. دراسة (الخفاجي و بدر، 2023) " بعنوان القيادة الفعالة وتأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية" هدفت الدراسة لمعرفة تأثير القيادة الفعالة في سلوك المواطنة التنظيمية ، من خلال دراسة عوامل التأثير بين متغيرات البحث وتحليلها وفق فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية وبيان علاقة الارتباط بين القيادة الفعالة وسلوك المواطنة التنظيمية ولتحقيق هدف الدراسة أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين في مديرية بلدية الرميثة في محافظة المثنى بالعراق واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وخلصت الدراسة أن الرؤية الاستراتيجية والاهداف لم تكن واضحة للعاملين في عينة البحث وأن التخطيط والتأثير الفعال لم يلبي الطموح بالتحفيز المناسب والعدل وان المتابعة والتقييم كانت محدودة وروتينية وأن القيادة الفعالة لم تُطبق أبعادها بشكل صحيح وشامل مما انعكس على عدم تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لهم، وان سلوك المواطنة التنظيمية كان بمستوى منخفض وان القيادة الفعالة ترتبط بعلاقة طردية تجاه تعزيز سلوك المواطنة . كما أوصت الدراسة أن تهتم إدارة عينة البحث بالرؤية الاستراتيجية والاهداف المحددة واشراك العاملين فيها

وإعادة النظر في التخطيط الجيد وأن تولي قدر أكبر من التأثير في تصميم برامج الاجوار والحوافز وأن يتم الاهتمام بالمتابعة والتقييم بشكل شمولي للخطط والإنجازات وان يتم تبني القيادة الفعالة بشكل كامل لكل ابعادها لتعزيز تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية.

**2. دراسة (Dubey, et.al, 2023): بعنوان " التأثير المباشر للقيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والسلوك التطوعي التنظيمي "** هدفت الدراسة الى الكشف عن التأثير المباشر للقيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والسلوك التطوعي التنظيمي واستكشاف العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك التطوعي التنظيمي والتحقق فيما إذا كانت القيادة الفعالة تعزز إيجابية العلاقة وتوسطها بين الرضا الوظيفي والسلوك التطوعي بين الموظفين الإداريين في شركات التصنيع الخاصة ولاية شاتي جاره الهندية في الهند ، حيث مجتمع الدراسة و اعتمدت الدراسة المنهج الكمي من خلال استطلاع العينات المجمعة لتحديد منطقة العينة بتطبيق تقنية العينة العشوائية البسيطة لجمع الاستجابات الأولية. تم اختيار الموظفين العاملين في المناصب الإدارية كمشاركين في الدراسة وتم استرداد 300 استجابة صالحة للتحليل. وأشارت النتائج الى العلاقة الهامة بين القيادة الفعالة والرضا الوظيفي والسلوك التطوعي التنظيمي. كما كشفت النتائج الى أن الرضا الوظيفي مرتبط إيجابياً مع السلوك التطوعي التنظيمي وايضاً أشارت النتائج الى تأثير القيادة الفعالة كوسيط ذو تأثير ملحوظ في العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك التطوعي التنظيمي.

**3. دراسة (العوفي، 2019): بعنوان " دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري "** هدفت الدراسة لمعرفة دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري ، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات بالمرحلة الابتدائية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية وعددهم 6279 معلمة تم سحب عينة عشوائية بسيطة 362 معلمة واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها . وخلصت الدراسة أن القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة يمارسون المهارات القيادية الفعالة بدرجة مرتفعة جداً ويمارسون المتطلبات اللازمة للقيادة التعليمية الفعالة بدرجة مرتفعة ويحققون جودة الأداء الإداري بدرجة مرتفعة ويمارسون تقييم جودة الأداء بدرجة مرتفعة وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين القيادة الفعالة وجودة الأداء الإداري بدرجة مرتفعة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول أثر القيادة الفعالة في جودة الأداء الإداري تعزى الى متغير ( السن ، المؤهل ) وأوصت الدراسة الى عقد المزيد من الدورات لمديري المدارس لتفعيل عملهم القيادي وتطويره مثل القيادة والتغيير ومهارات التواصل وتشجيع المديرين بالاهتمام بالتقدم المهني للأكاديمي للمعلمين وربط نتائج تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية والتطويرية واخذ وجهة نظرهم ومنح مزيد من الثقة والشعور بالأمان لمديري المدارس وتعزيز العمل بروح الفريق .

### ثانيا: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع: "السلوك التنظيمي":

4. دراسة (سعيدوي و باطح، 2023): بعنوان: " دور التدريب داخل المنظمة في تعديل السلوك التنظيمي " هدفت الدراسة الى التعرف على دور التدريب داخل المنظمة في تعديل السلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة بالجزائر ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من 43 موظف تم الاختيار بطريقة عشوائية ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية مكونة من 39 عبارة موزعة على محورين ، وتم الاعتماد في تحليل نتائج الإستبانة على استخدام مختلف الأدوات الإحصائية من متوسطات حسابية وتحليل الانحدار والتباين ، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود أثر للتدريب داخل المنظمة في تعديل السلوك التنظيمي ، كما تبين أنه لا توجد فروقات بين إجابات المستجوبين بالنسبة لأغلب المتغيرات الديموغرافية ، كما قدمت الدراسة عدة توصيات من ضمنها ضرورة إهتمام المسؤولين في المؤسسة بعناصر السلوك التنظيمي حيث انها إما تؤثر سلباً أو إيجاباً على فاعلية الموظفين ، وضرورة الاهتمام بالتحسين المستمر لأداء الموظفين وتوفير بيئة مشجعة على الأبداع من خلال التحفيز والتنوع في أساليب التدريب .

5. دراسة (الجربوع و الشنيفي، 2021): بعنوان "دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي بالمنظمات غير الربحية" هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (283) شخصاً من منسوبي الجمعيات الخيرية بمنطقة الرياض والقصيم من مدراء وموظفين ومتطوعين ، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية طردية ( موجبة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الدرجة الكلية للقيادة الخادمة والدرجة الكلية للسلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.323). كما أتضح وجود علاقة ارتباط طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للقيادة الخادمة، ابعاد السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية ( أداء الدور ، السلوك المساعد ، السلوك الإبداعي )، في حين لم يتضح وجود علاقة بين القيادة الخادمة والسلوك المنحرف للعاملين بالقطاع غير الربحي .

واوصت الدراسة بتدريب القادة على فنون التعامل مع العاملين عبر برامج تدريبية مناسبة، وبأهمية التواصل المباشر للقائد مع العاملين والاستماع إليهم وحل مشاكلهم. كما أوصت بضرورة وضع الخطط وتوضيح المهام والمسئوليات للعاملين وتوجيههم لأهداف المنظمة وتوعيتهم بالالتزام بقواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات العمل وخلق طرق إبداعية ابتكارية في العمل.

**التعقيب على الدراسات السابقة:** من خلال استعراض الدراسات السابقة، سيتم توضيح أوجه الإنفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الموضوع والاهداف، بالإضافة الى بيان أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وكذلك إبراز أهم ما تتميز به هذه الدراسة ومدى الاستفادة منها.

ويتضح بأن الدراسة الحالية تشابهت مع الدراسات السابقة التي تم استعراضها حيث تم التركيز على علاقة القيادة الفعالة كمتغير مستقل " كهدف مشترك" - كما في دراسة (الخفاجي و بدر، 2023)، مع سلوك المواطنة كمتغير تابع ، وفي دراسة (العوفي ، 2019) مع تحقيق جودة الأداء الإداري كمتغير تابع ، وفي دراسة (Dubey, et.al,2023) مع الرضا الوظيفي كمتغير تابع والسلوك التطوعي التنظيمي كعلاقة تعزيز إيجابية وأيضاً مع الدراسة الحالية حيث القيادة الفعالة كمتغير مستقل مع السلوك التنظيمي كمتغير تابع .

وقد تشابهت أيضاً الدراسة الحالية من ناحية المتغير التابع السلوك التنظيمي مع دراسة (سعيدوي و باطح ، 2023) ودراسة (الجربوع و الشنيفي، 2021) .

فقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في إثراء هذه الدراسة، واستكمال الجوانب النظرية، وتحديد الأبعاد والمتغيرات التي ستركز عليها هذه الدراسة، وأفادت أيضاً في منهجية الدراسة والأسلوب المتبع فيه، وتنوعت في اختيار المتغيرات التابعة أو المستقلة، واختلفت أماكن الدراسة مثال: ( الخفاجي و بدر، 2023)، في مديرية بلدية الرميثة بالعراق ، و (Dubey, et.al,2023) في الهند ، و (العوفي ، 2019) في السعودية ، و (سعيدوي و باطح ، 2023) في الجزائر وتنوعت في مجتمع الدراسة كالقطاع التعليمي والصناعي والخدماتي. واتقنت في استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في الدراسة، وعينة الدراسة المستخدمة كانت عينة عشوائية بسيطة أو المقابلات. وتم استخدام الدراسات السابقة لمقارنة النتائج ومناقشة النتائج. ورغم الاختلاف وتعدد أهداف الدراسات السابقة إلا أنه لم تجر دراسة مشابهة للدراسة الحالية " دور القيادة الفعالة وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين. رغم تشابه بعض الدراسات في جانب القيادة الفعالة التي تؤدي الى تحسن الاداء والسلوك والإنتاجية.

أما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة حيث أن مفرداتها طبقت على الشركات القابضة " مجموعة السيد القابضة" بالمملكة العربية السعودية كمجتمع الدراسة، وعينة الدراسة عينة قصدية شملت شاغلي المناصب الإدارية و الفنية فيها، وهو ما لم يتطرق لها احد من قبل من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المشار إليها أو الدراسات المحلية والعربية والاجنبية فإنه لم يصادف الباحث دراسة تتناول وتجمع بين المتغيرين " القيادة الفعالة بأبعادها مع متغير السلوك التنظيمي تحديداً ولقطاع حيوي تجاري صناعي ( الشركات القابضة) ممثلة في مجموعة السيد القابضة لذا يُعتبر موضوع البحث إضافة نوعية حديثة إلى الدراسات السابقة سواء كانت منشورة أو مطبوعة، وهو مجال خصب تعدد فوائده ومجالاته.

## الإطار النظري وأدبيات الدراسة:

## القيادة الفعالة (المتغير المستقل)

أولاً: مفهوم القيادة الفعالة: تطرق كثير من الباحثين والكتاب الى مفهوم القيادة والقيادة الفعالة فقد أشار أمبابي 2015( :45) بأنها قدرة القائد على إحداث تغيير ما، وتكوين قنوات جديدة تؤثر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محددة وأشار إليها العساف . (2011: 4) بإعتبارها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف مشتركة. في حين يعرفها العميان (2010: 4) بكونها عملية التأثير على نشاط مجموعة تعمل وفق نظام ما في أداء مهمة محددة من أجل تحقيق أهدافها ، ويرى الزهيري (2008: 264) بأنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم لبلوغ الغايات المنشودة، .

## ثانياً: أهمية القيادة الفعالة: تتمثل أهمية القيادة فيما يلي مبروك، (2017)

01 القائد يقدم التوجيه اللازم لما يقوم به الآخرين بما يساعدهم على رؤية ما يراد القيام به، وكيف يمكن تحقيقه، وفي ذات الوقت يحتفظ بمستوى عالٍ من الروح المعنوية الإيجابية لجميع الأفراد ويليامز. (2003: 30-32).  
02 تعتبر القيادة الفعالة عملية متغيرة وليست ثابتة، يستفيد من تنفيذها فعلياً جميع الافراد نظراً لإرتباطها بعدد من المتغيرات تتمثل في القائد والمهمة والعاملون وأيضاً بيئة العمل. وجميع هذه المتغيرات تحدد الموقف الذي يتعامل معه القائد والنمط الذي ينبغي أن يعتمد عليه ويليامز. (2003: 34).  
ومما سبق يتضح أن: القيادة الفعالة لها دورها في عملية التأثير والذي يعتبره خلف (2010: 27). أنه أهم عنصر من عناصر القيادة وهو ناتج عن سلوك القائد مع التابعين الذي من خلاله يستطيع تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.

وكذلك تتمظهر القيادة الفعالة حسب الموقف وقد أشار كارون. (2001: 52). بأن بعض الافراد يكونون قادة في حال وجودهم في موقف معين بينما يكونون غير ذلك في موقف آخر.

ويرى الباحث أن دور القيادة الفعالة لكي تنجح في التأثير حسب الموقف والاهداف يتطلب أن يتحلى القائد بمهارات محددة منها على سبيل المثال ( الثقة والرؤية و الحماس والنزاهة والحكمة ومهارات الاتصال والتواصل والإيثار والحسم والولاء والاحتواء والكفاءة والتمكين) ، وان ما يميز القيادة الفعالة هو مستوى التميز في تحقيق الأهداف.

## السلوك التنظيمي: (المتغير التابع)

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي: أشار بلال (2015) أن السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك وأداء العاملين في المؤسسة، وذلك باعتبار أن بيئة المؤسسة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ونتاجيتهم. ويرى ماهر

(2013) أن السلوك التنظيمي هو التفاعلات الناتجة عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة بهدف زيادة إنتاجية العاملين؟

ثانياً: أهمية دراسة السلوك التنظيمي: ذكر (Daft & Noe (2017) أن السلوك التنظيمي يساعدنا على التعرف على المسببات المؤدية الى السلوك الفردي والتنبؤ بهذا السلوك مستقبلاً. وأشار الخضر وآخرون (2018) أن السلوك التنظيمي له أهمية كبيرة خاصة للمدراء والعاملين، حيث يعكس العوامل التي تؤثر على كيفية إدارتهم للمؤسسات، فيقوم مجال السلوك التنظيمي بمحاولة وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرون، كما يُعرف المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني حتى يمكن فهمها واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية لزيادة فعالية هذا السلوك. وقد اتفق كل من العميان (2002) ومصطفى (2005) وإسماعيل (2018) أن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل " الافراد، الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا المستخدمة ، والبيئة التي تعيش فيها المنظمة "

ويرى الباحث أن: على القيادة الفعالة في المنظمة دراسة السلوك التنظيمي لمنسوبيها حيث يُمكن المنظمة من معرفة نقاط القوة والضعف، وخلق مناخ وبيئة عمل صحية داخل المنظمة مُحفزة تُعزز الثقة والرضاء الوظيفي والتواصل الفعال والالتزام والإبداع لدى العاملين مما يزيد من فرص تحقيق أهداف المنظمة بجودة عالية وأقل تكلفة.

علاقة المتغير المستقل والمتغير التابع: يرى الباحث أنها علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الفعالة والسلوك التنظيمي

الطريقة والإجراءات:

أولاً: منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

(1): مصادر البيانات الثانوية: حيث اتجه الباحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات، والمقالات الالكترونية والمجلات العلمية تناولت موضوع الدراسة.

(2): مصادر البيانات الأولية: حيث صمم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعها على (48) فرد من جميع الأفراد 51 العاملين شاغلي الوظائف الإدارية والفنية بمجموعة السيد القايزة

ثانياً: مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة من جميع الأفراد شاغلي الوظائف الإدارية والفنية العاملين في مجموعة السيد القابضة، والبالغ عددهم (48) فرداً يعملون في شركات المجموعة الثلاثة. والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة.

جدول رقم (2): مجتمع الدراسة.			
م	مجتمع الدراسة	العدد	النسبة المئوية %
1	شركة مصنع مكة	26	51%
2	شركة القصور	22	43%
3	مؤسسة السيد	3	6%
المجموع		51	100%

المصدر: إدارة الموارد البشرية: مجموعة السيد القابضة 7 / 2024م

التعليق: تم إختيار مجتمع الدراسة من جميع شاغلي المناصب الإدارية والفنية بشركات مجموعة السيد القابضة الثلاث الموضحة أعلاه.

ثالثاً: عينة الدراسة:

1. العينة التجريبية: تكوّنت عينة الدراسة التجريبية من (48) فرداً، تم اختيارهم بطريقة قصدية من جميع العاملين في مجموعة السيد القابضة، والذين يعملون في المناصب التالية: (مدير تنفيذي، مدير إدارة ، رئيس قسم ، موظف)، بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية، وقد تم ادخالهم في التحليل النهائي للدراسة.
2. العينة الفعلية: تم إختيار (48) مفردة من مفردات مجتمع الدراسة بطريقة العينة القصدية، أي بنسبة (94%) من مجتمع الدراسة. وفيما يلي الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

## 3. في جدول رقم (3):

جدول رقم (3): البيانات الشخصية			
المتغير	العدد	النسبة المئوية %	
النوع الاجتماعي	أنثى	7	14.6%
	ذكر	41	85.4%
	المجموع	48	100%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	5	10.5%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	33.3%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	22.9%
	50 سنة فأكثر	16	33.3%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	3	6.3%
	من 5 إلى أقل من 10 سنة	10	20.8%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	22.9%
	15 سنة فأكثر	24	50%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	14	29.2%
	بكالوريوس	25	52.1%
	ماجستير	7	14.5%
	دكتوراه	2	4.2%
المسمى الوظيفي	مدير تنفيذي	3	6.2%
	مدير إدارة	14	29.2%
	رئيس قسم	9	18.8%
	موظف	22	45.8%
المجموع			100%

**التعليق:** تبين من جدول رقم (3)، أن نسبة الإناث من إجمالي العينة 14.6% فقط وهم يشكلون مجموع العنصر النسائي من فئة شاغلي المناصب الإدارية والفنية بالمجموعة ، وهم الأقلية حيث طبيعة العمل في المنشآت الصناعية تتطلب العنصر الرجالي والذي نسبته 85.4% وان 46% من المستجوبين يشغل منصب موظف في إدارة أو قسم، وأنهم الوقود والدينامو المحرك للعمل، وتتسع مهامهم وواجباتهم الوظيفية في جميع الإدارات. وأن 52.1% من المستجوبين حملة شهادة البكالوريوس ، والأكثر تواجداً في عينة الدراسة ، ويعزو الباحث ذلك بأنهم بطبيعة الحال هم الفئة الأكثر طلباً للعمل من قبل المنشآت بمختلف التخصصات والإدارات حيث سلم بداية العمل ومعقولية الأجور و الرواتب، وأن نسبة 33.3% من المستجوبين أعمارهم فوق خمسون سنة فهي سن النضج العقلي والفكري وتراكم الخبرات ، وكذلك 33.3% أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة وهم الطاقات الفاعلة والناضجة وان 50% من المستجوبين سنوات الخبرة أكثر من 15 سنة وهذا يدل على استقرار بيئة العمل وقلة الدوران الوظيفي في شركات المجموعة وانها تحافظ على كوادرها وهو مؤشر جيد.

**صدق الاستبانة:** تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

**أولاً: صدق المحكم:** تم عرض الاستبانة على الدكتورة المشرفة على الدراسة، وتمت الاستجابة لكافة ملاحظاتها، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

**ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:** تراوحت قيم الاتساق الداخلي بين (0.893، 0.0755)، وهي دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه. **ثالثاً: الصدق البنائي:** تراوحت قيم الصدق البنائي بين (0.786، 0.979)، وهي دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ، وبذلك تعتبر مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

**ثبات الإستبانة:** يوجد العديد من الاختبارات التي تقيس ثبات الاستبانة أهمها اختبار ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمته للاستبيان ككل (0.967)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

**اختبار التوزيع الطبيعي:** تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (1.171) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.129) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

## الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: (ما القيادة الفعالة وما تأثيرها على السلوك التنظيمي لدى العاملين)؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار T، وقد اعتمد الباحث على النسب المئوية في الحكم على درجات المتغير المستقل: 80% فأكثر درجة مرتفعة جداً، 70-79.99% درجة مرتفعة، 60-69.99% درجة متوسطة، 50-59.99% درجة منخفضة، والجداول التالية توضح ذلك.

## محور القيادة الفعالة - بُعد الأول: الرؤية الاستراتيجية والأهداف الذكية

## جدول رقم (4): بُعد الرؤية الاستراتيجية والأهداف الذكية

م	المجال	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يمتلك القائد رؤية استراتيجية واضحة	4.35	0.911	0.91	2
2.	يعمل القائد على وضع أهداف محددة وقابلة للتحقيق	4.35	0.812	0.93	4
3.	يشجع القائد التنظيم والتخطيط الجيد ويدعمه	4.42	0.821	0.93	1
4.	يعزز القائد التواصل والتنسيق الداخلي بين مختلف الأقسام والمستويات	4.35	0.863	0.89	3
5.	يفوض القائد الصلاحيات في حدود المسؤوليات والمهام	4.35	0.812	0.93	5
	الرؤية الاستراتيجية والاهداف بشكل عام	4.36	0.844	0.918	

التعليق: تبين من جدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بُعد الرؤية الاستراتيجية والأهداف الذكية = 4.36 والوزن النسبي 91.8% وهي نسبة كبيرة تعني بأن هنالك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد

مما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد لديه رؤية استراتيجية واضحة وأهداف محددة وواقعية ويمكن تحقيقها في إطار زمني محدد وفق خطة مدروسة وبتنسيق عالي مع الإدارات المعنية وتفويض للصلاحيات في حدود أداء المهام والمسؤوليات.

كما واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات: كدراسة الخفاجي وبدر، (2023) وآل سعد، (2023) خلاصة هذه الدراسة يمثل بُعد الرؤية الاستراتيجية والأهداف الذكية بُعد من أبعاد القيادة الفعالة والذي يؤثر على السلوك التنظيمي للعاملين بدرجة كبيرة.

## البُعد الثاني: "الحنكة والتأثير الفعال".

جدول رقم (5): بُعد " الحنكة والتأثير الفعال "						
م	المجال	المتوسط	المعياري	الانحراف	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يحتوي القائد الصراعات ويستمتع للجميع ويقدم حلول ناجعة	4.44	0.649	0.95	1	
2.	يعمل القائد على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	4.27	0.792	0.93	4	
3.	يهتم القائد بجودة الأداء والتحفيز والمكافآت	4.21	0.798	0.85	5	
4.	يشجع القائد الانضباط والالتزام بقواعد وأخلاقيات العمل	4.40	0.707	0.91	2	
5.	يمتلك القائد الكاريزما والهدوء والتركيز عند ضغط العمل	4.33	0.781	0.85	3	
	<b>الحنكة والتأثير بشكل عام</b>	<b>4.33</b>	<b>0.7454</b>	<b>0.898</b>		

التعليق: تبين من جدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات بُعد " الحنكة والتأثير الفعال " = 4.33 والوزن النسبي 89.8 % وهي نسبة كبيرة تعني بأن هنالك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد

مما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد الفعال ذو الكاريزما يمتلك الحنكة والتأثير الفعال فهو يحتوي الصراعات فوراً ويشجع الانضباط وأخلاقيات العمل ويشرك العاملين في عملية اتخاذ القرار ويحفز ذوي الأداء العالي ويكافئهم.

كما وافقت هذه النتائج مع بعض الدراسات: كدراسة الخفاجي وبدر، (2023) والعولقي، (2018) وبن بشر (2007).

خلاصة هذه الدراسة يمثل بُعد الحنكة والتأثير الفعال بُعد من أبعاد القيادة الفعالة والذي يؤثر على السلوك التنظيمي للعاملين بدرجة كبيرة.

## البُعد الثالث: "بُعد المتابعة والتقييم".

## جدول رقم (6): بُعد " المتابعة والتقييم " .

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	م
1	0.95	0.798	4.46	يتابع القائد بشغف أداء أنشطة الشركة وأداء المهام	1.
3	0.91	0.707	4.40	يحرص القائد على تذليل الصعوبات والتحديات التي تواجه الموظفين أثناء العمل	2.
2	0.93	0.684	4.50	يشجع القائد العمل بروح الفريق ويقدم النصح والمشورة	3.
4	0.91	0.818	4.27	يهتم القائد بالتدريب وصقل المهارات وتقويم وتحسين الأداء	4.
5	0.85	1.010	4.15	يدعم القائد الإبداع والابتكارات ويكافئ المبدعين والأداء المميز	5.
	<b>0.91</b>	<b>0.8034</b>	<b>4.356</b>	<b>المتابعة والتقييم بشكل عام</b>	

التعليق: تبين من جدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (بُعد المتابعة والتقييم) = 4.356 والوزن النسبي 91 % وهي نسبة كبيرة تعني بأن هنالك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

مما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن القائد الفعال شغوف بطبيعة الحال بأداء الأنشطة والمهام على أكمل وجه ويتابعها عن قرب ويشجع العمل بروح الفريق فهو الناصح الأمين الذي يزلل التحديات والصعوبات بقدر ما يستطيع ويهتم بالتدريب والتقويم ويعمل على دعم الإبداع والابتكارات كما واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات: كدراسة الخفاجي وبدر، (2023) وآل سعد، (2023) والعوفي، (2019) وبن بشر (2007)

خلاصة هذه الدراسة يمثل بُعد المتابعة والتقييم بُعد من أبعاد القيادة الفعالة والذي يؤثر على السلوك التنظيمي بدرجة كبيرة.

السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة السلوك التنظيمي من وجهة نظر العاملين بها؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، ويوضح ذلك جدول (8): " بُعد السلوك التنظيمي للعاملين.

جدول رقم (8): " بُعد السلوك التنظيمي للعاملين " .

م	المجال	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يؤدي الموظفون المهام المتوقعة منهم بشكل جيد	4.21	0.874	0.91	10
2.	يتقن الموظفون المسؤوليات المحددة في الوصف الوظيفي	4.10	0.905	0.89	12
3.	يمارس الموظفون العمل بحماس ودفاعيه كبيرة	4.19	1.003	0.89	11
4.	يتعامل الموظفون فيما بينهم باحترام وإنسانية في جميع المستويات	4.40	0.644	0.91	2
5.	يعمل الموظفون بجد على تطوير ذاتهم وصقل مهاراتهم وتجويد عملهم	4.25	0.838	0.85	7
6.	يتوفر مبدأ المبادرة والتعاون في أداء العمل بين الموظفين	4.23	0.805	0.87	8
7.	يتحمل الموظفون ضغط العمل في الظروف والأوقات الحرجة	4.38	0.733	0.95	3
8.	يتعاون الموظفون في خلق أفكار إبداعية في العمل	4.31	0.748	0.93	5
9.	يشارك الموظفون في الأنشطة الداعمة لتحقيق أهداف الشركة	4.27	0.792	0.89	6
10.	يحافظ الموظفون على أصول وممتلكات الشركة	4.46	0.651	0.91	1
11.	يتعامل الرؤساء في الشركة مع المرؤوسين بكياسة ولطف	4.35	0.699	0.91	4
12.	يتحلى الموظف بالروح الرياضية تجاه أي سلوك غير لائق من أي زميل في العمل	4	1.052	0.77	13
<b>013</b>	توفر الشركة أنظمة للحوافز والترقية ومرتبطة بتقييم الأداء	3.94	0.998	<b>0.75</b>	15
<b>014</b>	تلتزم الشركة بمعايير الأمن والسلامة المهنية عند إنجاز الموظفين لمهامهم	4.21	0.713	<b>0.87</b>	9
<b>015</b>	تتوفر بيئة تنظيمية في الشركة بها جميع مقومات العمل المريحة	3.98	0.956	<b>0.81</b>	14
	<b>بُعد السلوك التنظيمي للعاملين بشكل عام</b>	<b>4.22</b>	<b>0.827</b>	<b>0.874</b>	

**التعليق:** تبين من جدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (بُعد السلوك التنظيمي للعاملين) = 4.22 والوزن النسبي 827 % وهي نسبة كبيرة الى حد ما تعني بأن هنالك موافقة بدرجة جيدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد . إلا أننا نلاحظ أن الفقرة رقم 10 يحافظ الموظفون على أصول وممتلكات الشركة نالت الترتيب رقم (1) بأعلى متوسط حسابي 4.46 ووزن نسبي 91% وهذا سلوك طيب نابع من تقدير المسؤولية من العاملين واخلاصهم. بينما جاءت الفقرة رقم 4 يتعامل الموظفون فيما بينهم باحترام وإنسانية في جميع المستويات بمتوسط حسابي 4.40 ووزن نسبي 91%، ورغم أنها مؤشر جيد ويدل على السلوك الحضاري الراقي إلا أنها فقد حملت بعض التناقض النسبي في الترتيب مع الفقرة رقم 12 يتحلى الموظف بالروح الرياضية تجاه أي سلوك غير لائق من أي زميل في العمل وترتيبها رقم (13) بمتوسط حسابي 4.00 ووزن نسبي 77%،

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه ربما قد حدث سوء فهم لعبارة الفقرة رقم 12 من بعض المستجوبين وفسرت في غير موقعها. بينما نالت الفقرة رقم 13 توفر الشركة أنظمة للحوافز والترقية ومرتبطة بتقييم الأداء، أدنى ترتيب رقم (15) بمتوسط حسابي 3.94 ووزن نسبي 75% مما يدل أن أنظمة الحوافز والترقي بالشركة لا تنال رضا العاملين، وكذلك نالت الفقرة رقم 15 تتوفر بيئة تنظيمية في الشركة بها جميع مقومات العمل المريحة، الترتيب رقم (14) بمتوسط حسابي 3.98 ووزن نسبي 81% مما يدل على تطلع العاملين الى بيئة تنظيمية أفضل مما هو عليه الان تتوفر فيها مقومات عمل أكثر راحة واستقرار. ويعزو الباحث ذلك لطبيعة النفس البشرية التي تتطلع نحو الأفضل دوماً ويحدوها الامل بإستجابة القيادة الى تطلعاتهم دوماً. كما وافقت هذه النتائج مع بعض الدراسات: كدراسة الخفاجي وبدر، (2023) والجربوع والشننفي، (2021) وطمه، وآخرون، (2021) .

خلاصة هذه الدراسة أن هنالك علاقة معنوية بين القيادة الفعالة والسلوك التنظيمي حيث أن القيادة الفعالة ذات تأثير كبير السلوك التنظيمي في الشركات القابضة مما ينعكس أثره تصرفاتهم وأفعالهم داخل المنظمة السؤال الثالث: ما أثر القيادة الفعالة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمجموعة (شركة السيد القابضة)? للإجابة عن هذا السؤال، تم اختبار الفرضية التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين القيادة الفعالة بأبعادها وبين السلوك التنظيمي للعاملين.

جدول رقم (9): تحليل الانحدار الخطي المتعدد.			
المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت.	0.432	4.968	0.003
الرؤية الاستراتيجية والاهداف الذكية	0.412	6.246	0.001
الحنكة والتأثير الفعال	<b>0.342</b>	4.812	<b>0.000</b>
المتابعة والتقييم	0482	3.848	0.004
معامل الارتباط = 0812		معامل التحديد المعدل R2 = 0.754	
قيمة الاختبار F = 188		القيمة الاحتمالية Sig = 0.000 دال	

من النتائج الموضحة في جدول رقم (9) يمكن استنتاج ما يلي: قيمة معامل الارتباط بلغت **0.812** وان معامل التحديد المعدل  $R^2 = 0.754$  وهذا يعني أن القدرة التفسيرية كانت **75.4%**، وهي تبين نسبة ما تفسره المتغيرات المستقلة في المتغير التابع (السلوك التنظيمي)، والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في السلوك التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المجموعة، وأن قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت **188**، وهي أكبر من القيمة الجدولية المحسوبة فتدل على معنوية النموذج، كما أن (القيمة الاحتمالية Sig. تساوي 0.000) مما يعني "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين القيادة الفعالة والسلوك التنظيمي للعاملين بمجموعة السيد القابضة بالمملكة العربية السعودية". ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن السلوك التنظيمي المرغوب يتحقق من خلال قيادة فعالة بأبعدها مجتمعة،

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات: كدراسة (الخفاجي وبدر، (2023) والعوش، (2022)

والجربوع والشنيقي، (2021) وطه، وآخرون، (2021)

السؤال الرابع: هل توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر القيادة الفعالة على السلوك التنظيمي، تُعزى للمتغيرات الشخصية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)؟، للإجابة عن هذا السؤال، تم اختبار الفرضية التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسط استجابات المبحوثين حول أثر القيادة الفعالة على السلوك التنظيمي، تُعزى للمتغيرات الشخصية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، في مجموعة السيد القابضة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T- لعينتين مستقلتين" و"التباين الأحادي"، يوضح ذلك جدول (10).

جدول رقم (10): نتائج الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية.		
المتغيرات الشخصية	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
النوع الاجتماعي	0.172	0.863
الفئة العمرية	3.854	0.001
سنوات الخدمة	6.168	0.000
المؤهل العلمي	3.482	0.033
المسمى الوظيفي	4.522	0.001

التعليق: من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (10) فقد تبين أن (القيمة الاحتمالية (Sig.) لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة 0.05) بمعنى أنه غير دال إحصائياً، وبذلك يمكن استنتاج: "عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في مجموعة السيد القابضة، حول متغيرات الدراسة أثر القيادة الفعالة بجميع أبعادها على السلوك التنظيمي للعاملين تعزى للمتغيرات التالية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل ، عدد سنوات الخدمة)".

ويعزو الباحث سبب عدم وجود فروق الى أن جميع العاملين بالمجموعة يخضعون نفس الأنظمة والقوانين ومناخ وبيئة العمل .

كما واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات: كدراسة (الخفاجي وبدر، (2023) ، ((Dubey, et.al,2023) ألسعد(2023) والعوش ،(2022) والجربوع والشنيقي،(2021) وطه ، وآخرون(2021)والزنعون (2019)

#### نتائج الدراسة:

(1) النتائج المتعلقة المتغير المستقل: القيادة الفعالة جاء بوزن نسبي (90.8%). وهي نسبة عالية تدل على

ممارسة مهارات ومتطلبات القيادة الفعالة بدرجة مرتفعة. وكان مستوى الأبعاد الفرعية الأربعة على النحو التالي:

1. مستوى الرؤية الاستراتيجية والاهداف الذكية للقيادة الفعالة في نظر العاملين في مجموعة السيد القابضة جاء بوزن نسبي بقيمة (91.8%).

2. مستوى الحنكة والتأثير الفعال في نظر العاملين في مجموعة السيد القابضة جاء بوزن نسبي بقيمة (89.8%).

3. مستوى المتابعة والتقييم في نظر العاملين بمجموعة السيد القابضة جاء بوزن نسبي بقيمة (91%).

**(2) النتائج المتعلقة المتغير التابع:**

مستوى ممارسة السلوك التنظيمي من وجهة نظر العاملين جاء بوزن نسبي (87.4%).  
النتيجة الرئيسية: توجد علاقة إيجابية معنوية للقيادة الفعالة على السلوك التنظيمي للعاملين بمجموعة السيد القابضة بالمملكة العربية السعودية.

**(3) نتائج اختبار الفرضيات: النتائج التي توصلنا إلى**

أولاً: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الفعالة بأبعادها مجتمعة وبين السلوك التنظيمي للعاملين.

أما نتائج اختبار الفرعيات الفرعية فكان على النحو التالي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرؤية الاستراتيجية والأهداف الذكية مع متغير السلوك التنظيمي للعاملين.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحنكة والتأثير الفعال مع متغير السلوك التنظيمي للعاملين.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتابعة والتقويم مع السلوك التنظيمي للعاملين ثانياً: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة في مجموعة السيد القابضة حول متغيرات الدراسة (القيادة الفعالة وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين) تُعزى للمتغيرات التالية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي عدد سنوات الخدمة).

توصيات الدراسة: فالتوصيات تتركز على ما يلي:

01 تأكيد تبنى الإدارة العليا بشكل كامل القيادة الفعالة بكل أبعادها لتعزيز تحقيق أهدافها ومطلوبات السلوك التنظيمي الإيجابي والمرغوب.

02 تعزيز التواصل والتنسيق الداخلي بين مختلف الإدارات والأقسام في كافة المستويات لتحقيق الإنسجام والتوافق والتفاعل البناء.

03 تحسين وتطوير البيئة التنظيمية في الشركة بجميع مقومات العمل المريحة وخلق مناخ صحي لتكون جاذبة للإبداع والأداء المميز.

04 العمل على تطوير أنظمة فعالة للحوافز والترقيات والمكافآت وربطها بالأداء لتحقيق الرضا الوظيفي.

05 دعم وتشجيع الابتكارات واستقطاب المواهب والمبدعين لإثراء الشركة وتحقيق مزايا تنافسية لها.

06 الاهتمام بالتدريب ولاسيما برامج التدريب السلوكي وبناء القدرات وصقل المهارات والتحسين المستمر،

- 07 العمل على حسم أي السلوكيات الضارة والسلبية وتطبيق أنظمة وقواعد الانضباط وأخلاقيات العمل.
- 08 العمل على تعزيز مشاركة العاملين في إتخاذ القرار في جميع المجالات التي ترتبط بأعمالهم وتطوير الأداء وصياغة الخطط والاهداف كُلّ في مجاله.
- توصيات إضافية:**
- 01 يوصي الباحث بتبني وتطبيق نتائج الدراسة في شركة المبحوثين الحالية والشركات الأخرى المماثلة.
- 02 إعداد المزيد من الدراسات حول أنماط القيادة المختلفة ومدى تأثيرها في تحقيق جودة الأداء وسلوك المواطنة التنظيمي وفي قطاعات أخرى مختلفة.

## المراجع والمصادر:

### المراجع العربية:

القران الكريم

- 01 إسماعيل، ذكي مكي (2018) السلوك التنظيمي، المكتبة الوطنية، الخرطوم، السودان.
- 02 أمبابي، أبو عمرة ربيع (2015). آليات تفعيل دور الشباب في تحمل مسؤوليات القيادة الفعالة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (39)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر.
- 03 اوان، كاظم عزيز، وحلاوة، فرج رحيم. (2021). القيادة الفعالة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعة كركوك. *Psychological Science*, 32(4). ، جامعة غرداية.
- 04 بشارت، لينا محمد (2020) تصور مقترح لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز رؤية ورسالة الجامعات الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية (28) ص 110-133.
- 05 بلال، محمد إسماعيل (2015)، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية. ص7.
- 06 بن بشر، عبدالله علي. (2007). دور القيادة الفعالة والمحفزة في زيادة الإنتاجية دراسة ميدانية (شركة مصافي عدن). مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، العدد (30)، ص 53-78.
- 07 الجربوع، رغد عبد الله و الشنيفي، نجلاء إبراهيم (2021) دور القيادة الخادمة في السلوك التنظيمي للعاملين بالمنظمات غير الربحية: دراسة تطبيقية على الجمعيات الخيرية في منطقتي الرياض والقصيم بالمملكة العربية السعودية. م44 العدد 3 (2024)، المجلة العربية للإدارة.
- 08 جرينبرج، ج؛ و بارون، ر. (2009) إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة (رفاعي محمد إسماعيل بسيوني). الرياض: دار المريخ للنشر. المملكة العربية السعودية.

- 09 الجهني، عبد الرحمن فهد (2021). تأثير القيادة الفعالة على أداء الأفراد في شركة الخطوط السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، م 5 العدد (15) ، ص 173-156.
- 010 جوبر، & محمد. (2020). دور ادارة المعرفة في إرساء أنماط القيادة الإدارية الفعالة (Doctoral dissertation) ، جامعة غرداية.
- 011 جيمس ويليامز (2003) فن الإدارة المدرسية، ترجمة (خالد العامري)، القاهرة: دار الفاروق.
- 012 الخضر، بشير وآخرون (2018) السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة.
- 013 الخفاجي، حاكم جبوري وبدر، باسم كاطع (2023) القيادة الفعالة وتأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الرميثة - المثنى. م 1 عدد 73(2023): مجلة الكلية الإسلامية الجامعية: النجف الاشرف. العراق.
- 014 دليلة بن أحمد، & نادية كاري. (2020). القيادة الفعالة ودورها في إدارة التغيير التنظيمي.
- 015 الزهيري أحمد إبراهيم (2008) الإدارة المدرسية والصفية، منظومة الجودة الشاملة، القاهرة: دار الفكر العربي
- 016 آل سعد، عائشة خالد عبد الرحمن. (2023). تأثير القيادة الفعالة على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في الخطوط الجوية القطرية (Master's thesis). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر.
- 017 سعيودي، أمال و باطح، خولة. (2023). دور التدريب داخل المنظمة في تعديل السلوك التنظيمي. جامعة 8 ماي 1945: قالمة، الجزائر.
- 018 الشهواني، نور علي عبد الهادي. (2023). تأثير القيادة الفعالة على تغيير اتجاهات المرؤوسين نحو خصخصة مراكز الخدمات بوزارة البيئة والتغير المناخي بدولة قطر (Master's thesis). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر.

019 طه، ع. و، مجاهد، ف.، و عبد العاطي، ي. (2021). 'العلاقة بين تدريب السلوك والسلوك التنظيمي في فنادق خمس نجوم بالقاهرة الكبرى'، *المجلة الدولية للسياحة والآثار والضيافة*، ع(1)، الصفحات 132-144. دوى: ijtah.2021.243831/10.21608

020 العساف، أحمد بن عبد المحسن، (2010) *مهارات القيادة وصفات القائد*، موقع جامع الكتب الإسلامية، <https://ketabonline.com/ar>

021 العميان، محمود سلمان (2002)، *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال*: دار وائل للنشر، عمان.

022 العوش، أشواق يحيى (2023). *القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الإداري في الجامعات اليمنية الأهلية*، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، ع (19)، ص 1-25. <https://doi.org/10.56793/pcra2213191>

023 العوفي، هيفا سويعد (2021). *دور القيادة الفعّالة في تحقيق جودة الأداء الإداري دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة*. *مجلة القراءة والمعرفة*، 21 ع (239)، ص 77-107.

024 العولقي، عبد الله أحمد. (2018). *أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية-الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة الحالة في مستشفيات محافظة إب اليمنية*. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، مج. 12، ع. 1، ص. 131-187.

<https://search.emarefa.net/detail/BIM-967550>

025 ماهر، أحمد (2013) *السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات*، الدار الجامعية للطباعة والنشر ،القاهرة.، ص 2

026 مبروك، عاطف محمد عبد الباري (2017)، *المهارات الإدارية المعاصرة، الرياض*، دار الاجادة للطباعة والنشر والتوزيع.

027 مصطفى أحمد سيد (2005) *ادارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل*، القاهرة

## المراجع الأجنبية:

1. Daft, R and Noe, R (2017) Organization Behavior. New York ,Harcourt Inc. pp 418.  
*Egyptian Hotel Association. (2021). Egyptian hotel guide. 37<sup>th</sup> . edition, Cairo: EHA Press.*
2. Dubey, P., Pathak, A. & Sahu, K. (2023). Assessing the influence of effective leadership on job satisfaction and organizational citizenship behavior. *Rajagairi Management Journal, 17 (2), 1-17*
3. Park, J., Han, S., Kim, J. & Kim, W. (2022). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: The mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development, 46 (9), 920-936.*
- 4 Swailes, S. (2003). Organizational commitment: A critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews, 2(4), 155-178.*
5. VISSER, V. (2013), Leader Affect and Leadership Effectiveness How Leader Affective Displays Influence Follower Outcomes , Thesis to obtain the degree of Doctor from the Erasmus *University Rotterdam, Erasmus Research Institute of Management – ERIM .*
  1. Menon, S.T. (2001). "Employee Empowerment: An Integrative Psychological
  2. Approach." *Applied Psychology, 50, (1), P153.*



**STARDOM UNIVERSITY**

**STARDOM SCIENTIFIC JOURNAL OF  
ECONOMY AND MANAGEMENT STUDIES**



— Stardom Scientific Journal of Economy and Management Studies —

Published quarterly by Stardom University

Volume 2 - 3rd issue 2024

International deposit number : ISSN 2980-3799