



أثر ممارسات القيادة الفعّالة على تحسين الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

عائشة بنت خلفان بن سعيد الشيدانية

إشراف الدكتور

هايل عبدالمولى طشطوش

1446/2025هـ



أثر ممارسات القيادة الفعّالة على تحسين الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

عائشة بنت خلفان بن سعيد الشيدانية

إشراف الدكتور

هايل عبدالمولي طشطوش

1446/2025هـ

الإجازة

أثر ممارسات القيادة الفعالة على تحسين الأداء التنظيمي

في غرفة تجارة وصناعة عُمان

إعداد

عائشة بنت خلفان بن سعيد الشيدانية

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 15 / 06 / 2025م وتمت إجازتها

المشرف الدكتور هایل عبدالمولى طشطوش

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم	التوقيع
1. الدكتور هایل عبدالمولى طشطوش (مشرف الرسالة)	
2. الدكتور سالم الراشدي (مناقش خارجي)	
3. الدكتور محمد رزق (مناقش داخلي)	
4. الدكتور محمد العزاوي (محكم)	

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة، وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الاسم: عائشة بنت خلفان بن سعيد الشيدانية

التوقيع:

الشكر والتقدير

بداية يسرني أن أعرب عن بالغ التقدير والاعتزاز لما حظيت به من دعم وتوجيه خلال رحلتي البحثية، ويشرفني أن أخص بالشكر والعرفان للدكتور هایل عبدالمولى طشطوش، الأستاذ المساعد بجامعة الشرقية، الذي كان المشرف الأكاديمي لهذه الدراسة، حيث كان لدعمه المتواصل، وإرشاداته القيمة، وملاحظاته العلمية العميقة بالغ الأثر في إثراء الدراسة ورفع جودتها، فقد قدم لي دعماً أكاديمياً نوعياً في مختلف مراحل إعداد هذا البحث، مما انعكس إيجاباً على دقته العلمية ومضمونه الأكاديمي.

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى نخبة الأساتذة الأجلاء في جامعة الشرقية، الذين أثرت توجيهاتهم العلمية، وملاحظاتهم الدقيقة، الجوانب المعرفية والمنهجية للدراسة، وأسهمت في تعزيز مستواها الأكاديمي، ولقد كان لتفاعلهم الكريم ومداخلاتهم البناءة دور رئيسي في الوصول إلى النتائج المرجوة، ولا يفوتني أن أخص بالشكر للمحكمين الأفاضل الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، والمختبرين الذين أشرفوا على مناقشتها، وكذلك المشاركين من أفراد العينة الذين أبدوا تعاوناً كبيراً وساهموا بتوفير المعلومات والبيانات اللازمة، مما مكّني من إنجاز هذه الدراسة على النحو المطلوب.

أما الامتنان الأكبر، فهو موجه إلى عائلتي الكريمة، التي كانت الداعم الأول والسند الحقيقي لي في هذه المسيرة، إلى والدتي العزيزة، وزوجي وأبنائي، وإخواني جميعاً، الذين منحوني الدعم المعنوي والتشجيع المستمر، وكانوا مصدر الإلهام والعزيمة التي دفعتني لتحقيق هذا الإنجاز.

وفي الختام، أؤكد عزمي على مواصلة المسيرة العلمية، إذ أطمح إلى تطوير هذه الدراسة وتحويلها إلى أطروحة دكتوراه في تخصص العلوم الإدارية، وأسأل الله العليّ القدير أن يوفقني لمزيد من التقدم والتميز العلمي، بما يخدم وطني ومجتمعي سلطنة عُمان.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات القيادة الفعالة، والمتمثلة في (المهارات التنظيمية، المهارات الشخصية، المهارات التخطيطية، ومهارات الإنجاز)، على تحسين الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان، وذلك في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تحولات تقنية وإدارية متسارعة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة علمية محكمة لجمع البيانات من عينة مكونة من (351) موظفًا وقياديًا في الغرفة، وقد خضعت أداة الدراسة لعدد من اختبارات الصدق والثبات، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) لدراسة العلاقة السببية بين المتغيرات.

وكشفت نتائج الدراسة أن هناك أثرًا إيجابيًا معنويًا لممارسات القيادة الفعالة على الأداء التنظيمي، حيث أظهرت أبعاد القيادة الفعالة تأثيرًا متفاوتًا، وكان بُعد المهارات التنظيمية من أبرز المؤثرات، كما بينت النتائج وجود فجوة في تطبيق بعض الممارسات القيادية بالشكل الأمثل، ولا سيما ما يتعلق بوضوح الرؤية الاستراتيجية والعدالة الوظيفية.

وأوصت هذه الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة الفعالة من خلال تطوير برامج تدريبية تستند إلى واقع المؤسسة، ومواءمة الخطط القيادية مع التغيرات الحديثة، بما ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء التنظيمي واستدامته.

الكلمات الافتتاحية:

القيادة الفعالة، الأداء التنظيمي، المهارات القيادية، غرفة تجارة وصناعة عُمان

ABSTRACT

This study aimed to analyze the impact of effective leadership practices-namely organizational skills, interpersonal skills, planning skills, and achievement orientation-on enhancing organizational performance within the Oman Chamber of Commerce and Industry, in light of the rapid technological and administrative transformations shaping today's business environment. The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a rigorously designed and validated questionnaire to collect data from a sample of 351 employees and executives within the Chamber. The research instrument underwent several validity and reliability tests, and the data were analyzed using SPSS to examine the causal relationships between the variables.

The results revealed a statistically significant positive effect of effective leadership practices on organizational performance. The dimensions of effective leadership demonstrated varying degrees of influence, with organizational skills emerging as the most prominent contributor. Furthermore, the findings indicated the existence of a gap in the optimal application of certain leadership practices, particularly in areas related to strategic vision clarity and organizational justice.

The study recommends strengthening effective leadership practices through the development of training programs tailored to the organizational context, and aligning leadership strategies with contemporary changes, thereby positively contributing to enhanced organizational efficiency and sustainability.

Keywords:

Effective leadership, Organizational performance, Leadership skills, Oman Chamber of Commerce and Industry

قائمة المحتويات

م	الموضوع	الصفحة
1.	الشكر والتقدير	ث
2.	الملخص باللغة العربية	ج
3.	الملخص باللغة الإنجليزية	ح
4.	قائمة المحتويات	خ
5.	قائمة الجداول	ذ
6.	قائمة الأشكال	ز

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

1.1	المقدمة	2
1.2	مشكلة الدراسة	5
1.3	تساؤلات الدراسة	6
1.4	أهداف الدراسة	7
1.5	فرضيات الدراسة	7
1.6	أهمية الدراسة	8
1.7	حدود الدراسة	9
1.8	مصطلحات الدراسة	9
1.9	متغيرات الدراسة	10
1.10	أنموذج الدراسة	10

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

2.1	المبحث الأول: القيادة الفعالة (المتغير المستقل):	
2.1.1	المطلب الأول: ما هي القيادة، وأهميتها	13
2.1.2	المطلب الثاني: القيادة الفعالة	19
2.2	المبحث الثاني: الأداء التنظيمي (المتغير التابع):	
2.2.1	المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي وأبعاده	24
2.2.2	المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء التنظيمي	27

تابع قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	م
	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها:	2.3
31	المطلب الأول: دراسات عن القيادة الفعالة	2.3.1
36	المطلب الثاني: دراسات عن الأداء التنظيمي	2.3.2
40	المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية	2.3.3
41	المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة	2.3.4
44	المطلب الخامس: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	2.3.5
	3. الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة:	
46	تمهيد	3.1
46	الهدف من الدراسة الميدانية	3.2
46	منهجية الدراسة	3.3
47	مجتمع الدراسة	3.4
47	عينة الدراسة	3.5
48	خصائص وسمات عينة الدراسة	3.6
51	أداة جمع البيانات	3.7
52	صدق أداة الدراسة	3.8
56	الثبات	3.9
	4. الفصل الرابع: عرض النتائج واختبار الفرضيات:	
59	تمهيد	4.1
59	التحليلات الأولية	4.2
61	الإحصاءات الوصفية	4.3
69	اختبار فرضيات الدراسة	4.4
	5. الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات:	
78	تمهيد	5.1
78	مناقشة النتائج	5.2
82	التوصيات	5.3
84	المقترحات البحثية	5.4
86	الخاتمة	5.5
88	المراجع والمصادر	

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
5	نتائج التجربة الاستطلاعية على عينة من مختلف إدارات غرفة تجارة وصناعة عُمان	1-1
48	توزيع أفراد العينة حسب النوع	3-2
49	توزيع أنواع العينة حسب الخبرة	3-3
50	توزيع أنواع العينة حسب المؤهل العلمي	3-4
52	درجات مقياس ليكرت	3-5
53	أبعاد وفقرات الأداة	3-6
54	نتائج صدق التناسق الداخلي لأبعاد محور القيادة الفعالة مع أبعاده	3-7
54	نتائج صدق التناسق الداخلي لفقرات محور القيادة الفعالة	3-8
55	نتائج صدق التناسق الداخلي لفقرات محور الأداء التنظيمي	3-9
56	قيمة الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ أبعاد الدراسة	3-10
60	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	4-11
62	المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة ككل	4-12
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المهارات التنظيمية كأحد أبعاد محور القيادة الفعالة في غرفة تجارة وصناعة عُمان	4-13
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المهارات الشخصية كأحد محور القيادة الفعالة في غرفة تجارة وصناعة عُمان	4-14
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإنجاز كأحد محور القيادة الفعالة في غرفة تجارة وصناعة عُمان	4-15
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التخطيط كأحد محور القيادة الفعالة في غرفة تجارة وصناعة عُمان	4-16
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التقييم كأحد محور القيادة الفعالة في غرفة تجارة وصناعة عُمان	

67	4-17	المتوسطات الحسابية لأبعاد محور القيادة الفعالة في غرفة تجارة وصناعة عُمان
	4-18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء التنظيمي في غرفة تجارة
68		وصناعة عُمان
	4-19	نتائج تطبيق اختبار بيرسون لدراسة العلاقة بين ممارسات مهارات القيادة الفعالة
69		بأبعادها في الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان
	4-20	نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر القيادة الفعالة بأبعادها في الأداء
70		التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان
	4-21	تحليل الانحدار البسيط لتأثير البعد (المهارات التنظيمية للقيادة) في المتغير التابع
72		(الأداء التنظيمي)
	4-22	نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة المهارات الشخصية للقيادة والأداء
73		التنظيمي
	4-23	نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة المهارات التخطيط للقيادة والأداء
74		التنظيمي
	4-24	نتائج تطبيق معادلة الانحدار البسيط لدراسة مهارات الإنجاز للقيادة والأداء
75		التنظيمي

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
10	 أنموذج الدراسة أثر ممارسات القيادة الفعالة على تحسين الأداء التنظيمي	1-1
23	 المهارات القيادية الفعالة	2-2
48	 نسبة الذكور إلى الإناث بحسب متغير النوع	3-3
49	 النسبة المئوية لتوزيع العينة بحسب الخبرة	3-4
50	 النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3-5
62	 المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحاور الدراسة	4-6

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

تساؤلات الدراسة

أهداف الدراسة

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

مصطلحات الدراسة

متغيرات الدراسة

أنموذج الدراسة

الخاتمة

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

في ظل التطور الفكري والتكنولوجي الذي يعيشه العالم اليوم في مختلف المجالات المادية والبشرية الذي فرض عدة تغيرات على مختلف التنظيمات والمؤسسات من أجل تطورها و مواكبتها للتطورات الحديثة وتحقيق أهدافها وغايتها وهذا ما يحتاج إلى قيادة إدارية تساهم في وضع خطط استراتيجية مُحكمة ورؤية مستقبلية تسير التغيرات الجديدة وتحقق تكيف المنظمة مع التطورات الحديثة من أجل تحقيق أهدافه أو ضمان ديمومتها واستمرارها ، وهنا تبرز أهمية القيادة الإدارية في خلق مناخ جيد للعمل يساعد على إعطاء مردود قوى ونتاجية كبيرة وذلك وفق الخطط والاستراتيجيات التي تضعها ف في استثمار الموارد البشرية والمادية للمؤسسة وكذا القدرة على التأثير على سلوكيات مرؤوسيهـم وبالتالي دفعهم إلى الأداء والمشاركة في انجاز وأداء الأعمال المنوطة بهـم بكفاءة وفعالية ، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وضمان نجاحها وديمومتها وهذا ما يحتاج إلى قيادة إدارية فعالة تتسم بمهارات ذاتية وصفات شخصية تستطيع من خلالها التأثير على الافراد بأسلوب فعال يساهم في ترقية أدائهم وتطوير كفاءتهم (شخاب ، 2023)

والقيادة الفعالة تمثل إحدى المهارات المهمة التي ينبغي أن يكتسبها القائد الذي يتطلع إلى تحقيق أفضل النتائج لمؤسسته من خلال " توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عليها وتمكين العاملين لإنجاز الأعمال ودفعهم لبذل المزيد من الجهد وحسن التصرف في المواقف الصعبة والقيام بالمهام الإدارية بكفاءة وإتقان وتحقيق الأهداف المرغوبة في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد،

لذلك فإن المنظمات الخاصة والحكومية تسعى إلى تحقيق أهدافها ونجاح أنشطتها وبرامجها بشكل كبير . (العوفي ، 2019 : 80)

علاوة على ذلك، تلعب القيادة الفعالة دورًا محوريًا في تعزيز الابتكار والتطوير المستمر داخل المنظمة. في سياق غرفة تجارة وصناعة عُمان، يمكن للقادة الفعالين خلق بيئة تشجع على طرح الأفكار الجديدة وتنفيذها، مما يساهم في تحسين العمليات وتطوير الخدمات. تشير إلى أن القيادة التي تدعم الإبداع تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الابتكار داخل المنظمات، وهو أمر ضروري لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. (عوض ، 2022 : 18)

وفي عصر التحول الرقمي، أصبحت القيادة الإدارية الرقمية ضرورة ملحة للمؤسسات والقادة الفعالين في العصر الرقمي يجب أن يمتلكوا مزيجًا من المهارات التقنية والإدارية، مع القدرة على قيادة التغيير في بيئة سريعة التطور. هؤلاء القادة يحتاجون إلى فهم عميق للتكنولوجيات الناشئة وكيفية تطبيقها لتحسين العمليات التجارية وخلق قيمة للمؤسسة. (<https://arab-coaching.com>)

ومن ناحية أخرى يعتبر الأداء التنظيمي المتميز يركز على تطبيق أحدث الاستراتيجيات الإدارية في إدارة العمليات ونظم المعلومات والاتصالات وتطوير وتنمية رأس المال الفكري الذي أضحى له أثر كبير على الاداء في المنظمات باعتباره المحرك الرئيسي لأي تطور أو تقدم أو نمو أو ابتكار أو ابداع فتحقيق النجاح ليس رهاناً فحسب لتحقيق معدلات نمو أسرع أو تدفق كبير للموارد المالية ، وانما رهان على قدرة المنظمات على تنمية أفكار ومهارات مواردها البشرية (سليم ، 2020 : 11)

وتحسين الأداء التنظيمي هو عملية مستمرة تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها. يشمل هذا التحسين جميع جوانب المنظمة، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، والعمليات الداخلية، وإدارة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية. وتلعب القيادة الفعالة دورًا محوريًا في هذه العملية، حيث

يقع على عاتق القادة مسؤولية تحديد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف المرجوة. القادة الفعالون يستطيعون تحفيز الموظفين، وتشجيع الابتكار، وتعزيز روح الفريق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمة (خليل ، 2020 : 31)

وترتبط القيادة الفعالة ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء التنظيمي من خلال عدة آليات. أولاً، تساهم القيادة الفعالة في خلق رؤية واضحة ومشاركة للمنظمة، مما يساعد على توحيد جهود جميع العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ثانياً، تعمل القيادة الفعالة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة لتحسين العمليات وزيادة الإنتاجية ثالثاً، تلعب القيادة دوراً حاسماً في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على التعلم المستمر والتطوير الذاتي للموظفين وأخيراً، تساهم القيادة الفعالة في تعزيز التواصل الفعال داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين تدفق المعلومات وصنع القرار. كل هذه العوامل تجتمع لتشكيل أساساً قوياً لتحسين الأداء التنظيمي بشكل مستدام. (عوض ، مرجع سابق : 13)

1.2 مشكلة الدراسة:

تواجه غرفة تجارة وصناعة في سلطنة عُمان تحديات في تحسين أدائها التنظيمي في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتحول الرقمي، ومن خلال عمل الباحثة في الغرفة، لوحظ وجود فجوة بين الأداء الحالي والأداء المأمول، مما يستدعي البحث عن حلول فعالة لتعزيز الكفاءة والفعالية التنظيمية. هذه الفجوة تتجلى في عدة جوانب، منها صعوبة مواكبة التطورات التكنولوجية، وتحديات في إدارة الموارد البشرية، وضعف في التواصل بين الإدارات المختلفة ومن أجل الوقوف على مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء تجربة استطلاعية على عينة من 50 موظفًا من مختلف إدارات غرفة تجارة وصناعة عمان، حيث هدفت هذه التجربة إلى تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه الغرفة في تحسين أدائها التنظيمي، وقد أظهرت نتائج الاستطلاع ما يلي:

جدول رقم (1-1): نتائج التجربة الاستطلاعية على عينة من مختلف إدارات غرفة تجارة وصناعة عُمان :

النسب المئوية	التحدي
70%	صعوبات في مواكبة التطورات التكنولوجية
60%	تحديات في إدارة الموارد البشرية
55%	ضعف في التواصل بين الإدارات المختلفة
45%	الحاجة لتحسين عمليات صنع القرار
40%	الحاجة لتطوير مهارات القيادة لدى المدراء

هذا الجدول يوضح نتائج التجربة الاستطلاعية، مما يسهل فهم حجم التحديات التي تواجهها غرفة تجارة وصناعة عمان وتشير هذه النتائج إلى وجود فجوة كبيرة بين الأداء الحالي والأداء المأمول في عدة مجالات رئيسية وتؤكد هذه البيانات على ضرورة اتخاذ إجراءات فورية لمعالجة هذه التحديات، خاصة في مجالات التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية والتواصل الداخلي وتشير إلى أهمية البحث عن

حلول مبتكرة لسد هذه الفجوات وتعزيز قدرة الغرفة على مواجهة التحديات المستقبلية في بيئة الأعمال المتغيرة.

وتشير العديد من نتائج الدراسات السابقة، مثل دراسة عوض (2020)، إلى أن القيادة الفعالة تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء التنظيمي، حيث أكدت هذه الدراسات على أن القادة الفعالين يساهمون في خلق رؤية واضحة ومشتركة للمنظمة، وتطوير وتنفيذ استراتيجيات مبتكرة لتحسين العمليات، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على التعلم المستمر، وتعزيز التواصل الفعال داخل المنظمة.

وفي ضوء هذه النتائج، يبدو أن تبني ممارسات القيادة الفعالة قد يكون الحل الأمثل لتحسين الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عمان ومع ذلك، هناك حاجة لدراسة معمقة لتحديد الممارسات القيادية الحالية في الغرفة، والتحديات الخاصة التي تواجه الأداء التنظيمي، وكيفية تطبيق مبادئ القيادة الفعالة بشكل يتناسب مع السياق الخاص للغرفة، وتأثير تطبيق هذه الممارسات على مؤشرات الأداء التنظيمي.

وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات القيادة الفعالة وتحسين الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عمان، من خلال هذا البحث نسعى إلى تحديد الأساليب القيادية الأكثر فعالية في سياق الغرفة، وكيفية تطبيقها لتحقيق أقصى استفادة في تحسين الأداء التنظيمي، كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتعزيز فعالية القيادة وبالتالي رفع مستوى الأداء التنظيمي في الغرفة، مما سيساهم في تمكينها من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية بكفاءة أعلى.

1.3 تساؤلات الدراسة:

تأسيسًا على المبادئ والأسس التي بنيت عليها المشكلة البحثية التي تتجلى في أثر ممارسات القيادة الفعالة على تحسين الأداء التنظيمي، فيمكن للباحث القيام بصياغة التساؤل

الرئيسي لهذه الدراسة على النحو التالي: ما مدى تأثير القيادة الفعالة على تحسين الأداء

التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان؟

ومن التساؤل الرئيسي يمكن للباحث صياغة عدة تساؤلات فرعية، وذلك على النحو التالي:

1. كيف تؤثر المهارات التنظيمية للقيادة على الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان؟
2. ما هو دور المهارات الشخصية للقيادة في تحسين الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان؟
3. كيف تساهم المهارات التخطيطية للقيادة في تعزيز الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان؟
4. ما هو تأثير الإنجاز للقيادة على مستوى الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان؟
5. ما هي أكثر مهارات القيادة الفعالة تأثيراً على الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان؟

1.10 أهداف الدراسة:

1. تأثير المهارات التنظيمية للقيادة على الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان.
2. ما أثر المهارات الشخصية للقيادة في تحسين الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان.
3. تقييم مساهمة المهارات التخطيطية للقيادة في تعزيز الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان.
4. دراسة تأثير مهارات الإنجاز للقيادة على مستوى الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان.
5. تحديد أكثر مهارات القيادة الفعالة تأثيراً على الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان.

1.5 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات مهارات القيادة الفعالة

والأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المهارات التنظيمية للقيادة والأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان.
2. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الشخصية للقيادة والأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان.
3. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المهارات التخطيطية للقيادة والأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان.
4. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الإنجاز للقيادة والأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان.

1.6 أهمية الدراسة:

أ- الأهمية العلمية للدراسة:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين ممارسات القيادة الفعالة والأداء التنظيمي في سياق المؤسسات العمانية. فهي تسعى إلى سد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بتأثير المهارات القيادية المختلفة (التنظيمية، الشخصية، التخطيطية، والإنجاز) على الأداء التنظيمي في بيئة الأعمال العمانية. كما أنها تقدم إطارًا نظريًا يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية تتناول موضوعات مماثلة في قطاعات أخرى أو في دول مجلس التعاون الخليجي.

ب- الأهمية العملية للدراسة:

تتجلى الأهمية العملية للدراسة في تقديمها لرؤى وتوصيات قابلة للتطبيق لتحسين الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان من خلال تعزيز ممارسات القيادة الفعالة. فنتائج هذه الدراسة يمكن أن تساعد صانعي القرار في الغرفة على تطوير برامج تدريبية وسياسات إدارية تركز على تنمية المهارات القيادية الأكثر تأثيرًا على الأداء التنظيمي. كما أنها قد تساهم في توجيه جهود

التطوير المؤسسي وتحسين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مما قد ينعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية الغرفة في خدمة قطاع الأعمال العماني.

1.7 حدود الدراسة:

هناك الكثير من الحدود المرتبطة بموضوع هذه الدراسة، حيث اختارت الباحثة من أهمها:

1. **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على بحث تأثير ممارسات مهارات القيادة الفعالة (التنظيمية، الشخصية، التخطيطية، والإنجاز) على الأداء التنظيمي.
2. **الحدود المكانية:** تطبق الدراسة في غرفة تجارة وصناعة عُمان.
3. **الحدود الزمنية:** تجرى الدراسة خلال الربع الأخير من عام 2024م وتستمر لغاية النصف الأول من عام 2025م.
4. **الحدود البشرية:** تشمل الدراسة القيادات الإدارية والموظفين في غرفة تجارة وصناعة عُمان.

1.8 مصطلحات الدراسة:

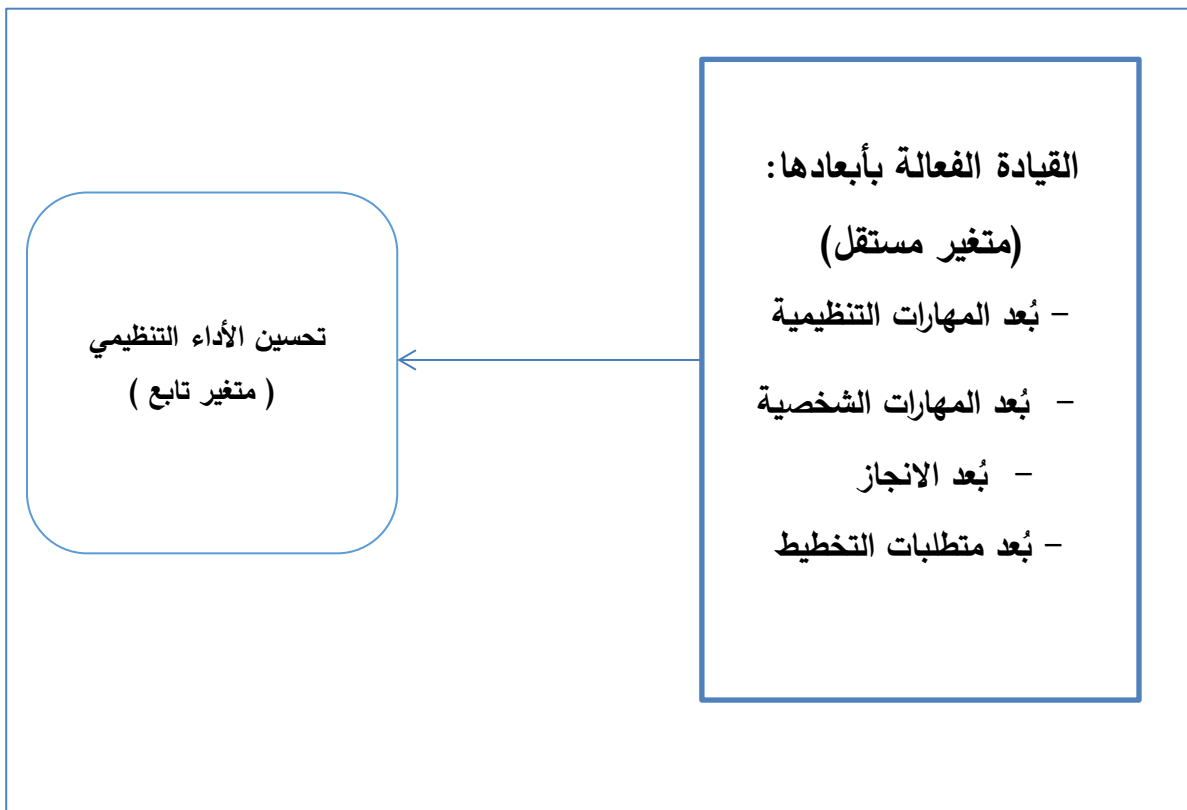
1. **القيادة الفعالة (Effective Leadership):** هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة من خلال تحفيزهم وإلهامهم، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتكييف الأساليب القيادية وفقاً للموقف والظروف المحيطة.
2. **الأداء التنظيمي (Organizational Performance):** هي مجموعة المخرجات والنتائج التي تحققها المنظمة من خلال ممارسة أنشطتها وعملياتها، والتي تعكس مدى كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة.
3. **غرفة تجارة وصناعة عمان (Oman Chamber of Commerce and Industry):** هي مؤسسة اقتصادية تمثل القطاع الخاص العماني، تأسست عام 1973، وتهدف إلى تنمية وتطوير القطاع الخاص ودعم مصالح أعضائها من الشركات والمؤسسات التجارية والصناعية في سلطنة

عُمان، كما تعمل على تعزيز العلاقات الاقتصادية مع الدول الأخرى وتقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية لأعضائها.

1.9 متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: القيادة الفعالة وتشمل (المهارات التنظيمية، المهارات الشخصية، الإنجاز، التخطيط).
- المتغير التابع: تحسين الأداء التنظيمي.

1.10 أنموذج الدراسة:



الشكل رقم (1-1) أنموذج الدراسة بالرجوع إلى (العوفي، 2019)

الخاتمة

يُعد هذا الفصل بمثابة الأساس النظري والمنهجي الذي تنطلق منه الدراسة، حيث تناول الإطار العام لمشكلة البحث من خلال تسليط الضوء على أهمية القيادة الإدارية الفعالة ودورها الحيوي في تحسين الأداء التنظيمي، خاصة في بيئة العمل المتغيرة والمتسارعة كما هو الحال في غرفة تجارة وصناعة عُمان. وقد تم من خلال هذا الفصل عرض الخلفية النظرية للمشكلة، وتحديد الفجوات والتحديات التنظيمية التي تواجه الغرفة، لا سيما في ظل التحول الرقمي وتزايد متطلبات التحديث الإداري والتكنولوجي.

كما تم استعراض نتائج التجربة الاستطلاعية التي كشفت عن أبرز التحديات التي تعوق الأداء التنظيمي، مما أكد على الحاجة الملحة إلى البحث في دور القيادة الفعالة كحل استراتيجي لمعالجة هذه التحديات وتحقيق التميز المؤسسي. وانطلاقاً من هذه الإشكالية، تمت صياغة تساؤلات الدراسة وأهدافها وفرضياتها التي ستحاول الدراسة الإجابة عنها والتحقق منها خلال الفصول القادمة. وقد بين هذا الفصل كذلك الأهمية العلمية والعملية للدراسة، وحدودها، ومصطلحاتها، إضافة إلى توضيح المتغيرات الرئيسية وأنموذج الدراسة المعتمد. وبذلك يُمهّد هذا الفصل الطريق أمام الفصول التالية التي ستتناول بالدراسة والتحليل الأطر النظرية ذات الصلة، ومن ثم الجانب الميداني، للوصول إلى نتائج علمية تسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان عبر تفعيل مهارات القيادة الفعالة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: القيادة الفعالة (المتغير المستقل):

المطلب الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها

المطلب الثاني: القيادة الفعالة

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي (المتغير التابع):

المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي وأبعاده

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء التنظيمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

المطلب الأول: دراسات عن القيادة الفعالة

المطلب الثاني: دراسات عن الأداء التنظيمي

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة

المطلب الخامس: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية تُشكّل الإطار النظري والمعرفي للدراسة، ويُعنى المبحث الأول باستعراض الجانب النظري لمفهوم القيادة الفعّالة، بوصفها المتغير المستقل في هذه الدراسة، حيث سيتم تناول أبعادها، أما المبحث الثاني فيركّز على الأداء التنظيمي باعتباره المتغير التابع، من خلال تحليل أبعاده ومؤثراته، ويُخصّص المبحث الثالث لاستعراض الأدبيات والدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية، ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف التعرف على أبرز ما توصلت إليه البحوث السابقة، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف، بما يسهم في بلورة الإطار النظري للدراسة الحالية.

2.1 المبحث الأول: القيادة الفعّالة (المتغير المستقل):

إن للقيادة الإدارية الفعّالة أثر بالغ على أداء العاملين بالمنظمة، وبعبارة أشمل فإن للقيادة الفعّالة أثر سواء كان إيجابياً أو سلبياً على العاملين بالمنظمة وعلى المنظمة ككل، ومن هذا المنطلق تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة ومدى تأثيرها على جودة الأداء بالمنظمة.

2.1.1 المطلب الأول: ما هي القيادة، وأهميتها:

القيادة تعنى القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، وهذا يعنى أن القيادة عملية تواصل بين القائد ومرؤوسيه حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات ويتعاونون على أنجاز المهام الموكلة إليهم وتأثير العمل القيادي يسير في اتجاهين متضادين فالقائد يؤثر على المحيطين به ويتأثر بهم يؤدي ذلك الى تعديل أو تطوير سلوك واتجاهات الطرفين ، والقيادة ليست علاقات شخصية بين الأفراد ولكن تأثيرها يمتد إلى النظم الاجتماعية المحيطة ، حيث إنها ليست شي أو فكرة جامدة المعاني ، ومن الصعب تحديد أو توقع ما يفعله القائد وذلك لصعوبة التعرف

المسبق على الظروف والإحداث المتوقعة (المعيوف ، 2022)

الفرع الأول: مفهوم القيادة :

القيادة هي فن وعلم التأثير على الآخرين (فن : بمعنى أن القائد موهوب بالفطرة ، علم : بمعنى وجود أسس علمية) والقيادة لا بد أن تشتمل على الجزئيين العلم والفن وهي القدرة على التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف محددة أو مشتركة . (الفقي ، 2010 : 19)

وعرفها البعض انها هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة فهي إذن مسئولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة ، لذلك نجد أن القيادة تحفظ الناس عن طريق الإقناع ومن خلال تلبية الاحتياجات الإنسانية والأساسية ويعرف آرثر ويمر القيادة على أنها : " القدرة على التأثير على الآخرين ولكنه يفرق في نفس الوقت بين المدير، والمدير القائد " فالقائد المدير هو الذي يملك القدرة على التأثير، بحيث يدفع المرؤوسين للتفاعل مع الموقف ويرتفعون في مستويات أدائهم الى مستوى أعلى من الكفاءة (عوض ، مرجع سابق : 19)، والقيادة مجموعة من الصفات الحسية التي تجد صعوبة في تحديدها وتعميمها والقائد الذي يدير العمل بنجاح هو الذي يكون قادر على جعل الأشخاص العاديين يؤدون العمل بمستويات أكثر كفاءة. (الفقي ، مرجع سابق : 21)

الفرع الثاني: نظريات القيادة وأنماط السلوك القيادي:

أولاً: نظريات القيادة:

من الطبيعي أن تظهر اختلافات عديدة في مفهوم القيادة أو طبيعتها وذلك حسب العصور التي قامت فيها بحوث القيادة وتطور العلوم الانسانية وأن تطور هذه العلوم وتقدم بحوثها ونتائجها كل ذلك له شأن كبير في الوقوف على حقيقة القيادة وطبيعتها واستمرار تغيير مفاهيمها من الأقدم إلى الأحدث ولا يزال هناك اختلاف في الرأي حول صلاحية نظريات القيادة في تعميق المفهوم الاداري لموضوع القيادة اذ درجة الاتفاق والاختلاف عميقة بين نظرية واخرى وخاصة نظريات العلاقات الانسانية ونظرية الموقف (الطرف) ونظرية الاكتساب (تدريب الأفراد) ونظرية التنظيم الاجتماعي ونظرية التوازن التنظيمي ونظريات السمات .. الخ (عوض ، مرجع سابق : 33)

1. نظرية السمات (المدخل الفردي) :

تعتبر نظرية السمات من أقدم النظريات في مجال القيادة، حيث تركز على الخصائص الفردية التي تميز القادة الناجحين. تقترض هذه النظرية أن القادة يمتلكون مجموعة من الصفات الشخصية، مثل الثقة بالنفس، والقدرة على اتخاذ القرارات، والذكاء العاطفي، التي تجعلهم مؤهلين للقيادة، ويُعتقد أن هذه السمات موروثية، مما يعني أن القادة يُولدون بقدرات معينة لا يمكن اكتسابها بسهولة من خلال التدريب أو التعليم (المطيري ، 2021).

ومع ذلك، تعرضت نظرية السمات للانتقادات، حيث اعتبرها البعض أنها تتجاهل تأثير السياق والبيئة على القيادة. فقد أظهرت الأبحاث أن السمات القيادية قد تختلف باختلاف المواقف، مما يشير إلى أن القيادة ليست مجرد مجموعة من الصفات الثابتة، بل هي عملية ديناميكية تتأثر بالعوامل الخارجية. (www.uomustansiriyah.edu.iq)

2. النظرية التفاعلية:

تعتبر النظرية التفاعلية في القيادة من النظريات الحديثة التي تسلط الضوء على العلاقة الديناميكية بين القائد والموقف الذي يتواجد فيه، وتقترض هذه النظرية أن القيادة ليست مجرد مجموعة من السمات الشخصية التي يمتلكها القائد، بل هي نتيجة لتفاعل معقد بين سمات القائد، ومتطلبات الموقف، وخصائص الجماعة، وهذا يعني أن القائد الناجح هو الذي يستطيع التكيف مع الظروف المحيطة به وفهم احتياجات الأفراد الذين يقودهم، مما يسهل تحقيق الأهداف المشتركة .

وتتميز النظرية التفاعلية بتركيزها على أهمية السياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي في تشكيل أنماط القيادة. فهي تؤكد على أن القائد يجب أن يكون واعياً للعوامل المحيطة وأن يتفاعل معها بشكل فعال، وهذا التفاعل يمكن أن يتضمن استخدام أساليب مختلفة في القيادة، مثل القيادة الديمقراطية أو المتسلطة، بناءً على طبيعة الموقف واحتياجات الفريق، بالتالي تعتبر هذه النظرية شاملة، حيث تأخذ في الاعتبار جميع المتغيرات التي تؤثر في عملية القيادة وتؤكد على أهمية التعاون والتفاعل بين القائد وأعضاء الفريق لتحقيق النجاح

3. نظرية الموقف:

تُعتبر نظرية الموقف من النظريات الأساسية في فهم القيادة، حيث تركز على تأثير السياق والموقف على سلوك القائد وفعاليته. تفترض هذه النظرية أن القيادة ليست سمة ثابتة في الأفراد، بل تتشكل بناءً على الظروف المحيطة. بمعنى آخر، القائد الذي قد يكون فعالاً في موقف معين قد لا يكون كذلك في موقف آخر. تتطلب كل حالة قيادية مجموعة محددة من المهارات والسلوكيات التي تتناسب مع متطلبات الموقف، مما يعني أن القادة يجب أن يكونوا مرنين وقادرين على التكيف مع التغيرات في بيئتهم وتستند نظرية الموقف إلى فكرة أن القائد يجب أن يكون واعياً للعوامل المختلفة التي تؤثر في الموقف، مثل طبيعة الفريق، والأهداف المحددة، والموارد المتاحة. يتطلب ذلك من القائد تقييم الوضع بشكل دقيق وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتفاعل مع أعضاء الفريق وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة. وبالتالي، تعتبر هذه النظرية شاملة، حيث تعترف بتعقيد القيادة وتفاعلها مع مختلف العوامل المحيطة، مما يسهم في تعزيز فعالية القيادة في مختلف السياقات (القماش، 2020: 423)

ثانياً: أنماط القيادة:

1. القيادة الأوتوقراطية (الدكتاتورية):

القيادة الأوتوقراطية هي نمط قيادة يتميز بتركيز السلطة في يد القائد، الذي يتخذ جميع القرارات بمفرده دون استشارة الآخرين وفي هذا الأسلوب، يُتوقع من المرؤوسين تنفيذ الأوامر دون مناقشة أو اعتراض. يُعتبر هذا النمط فعالاً في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة، مثل الأزمات أو العمليات العسكرية. ومع ذلك، قد يؤدي هذا النمط إلى تقليل رضا الموظفين وإبداعهم، حيث يشعرون بأنهم غير مشاركين في عملية اتخاذ القرار.

2. القيادة الديمقراطية:

القيادة الديمقراطية، أو القيادة التشاركية، تعتمد على إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، وفي هذا النمط يقوم القائد بتشجيع النقاش المفتوح ويستمع إلى آراء وأفكار الفريق قبل اتخاذ القرار النهائي، ويُعتبر هذا النمط مفيداً في تعزيز رضا الموظفين وزيادة إبداعهم، حيث يشعرون بأنهم جزء من الفريق ولهم دور في تحقيق الأهداف المشتركة ومع ذلك، قد يكون هذا النمط غير فعال في الحالات التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة، حيث يمكن أن تؤدي المناقشات الطويلة إلى تأخير في التنفيذ (أمين ، مرجع سابق : 45-47).

3. القيادة الحرة (الليبرالية):

في القيادة الحرة، يمنح القائد المرؤوسين حرية كاملة في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام، ويُعتبر هذا النمط مناسباً للفرق التي تتمتع بمستوى عالٍ من الخبرة والاستقلالية، حيث يمكن للأفراد العمل بشكل مستقل دون الحاجة إلى توجيه مستمر، ومع ذلك قد يؤدي هذا النمط إلى نقص في التنسيق والإشراف، مما يمكن أن يتسبب في فشل تحقيق الأهداف إذا لم يكن الفريق منظمًا بشكل جيد

4. القيادة الأبوية:

القيادة الأبوية تجمع بين الاهتمام الشخصي بالمرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، وفي هذا النمط، يتصرف القائد كأب أو أم للفريق، حيث يقدم الدعم والإرشاد ويهتم برفاهية الأفراد، ويُعتبر هذا النمط مفيداً في بناء علاقات قوية بين القائد والمرؤوسين وزيادة الولاء والانتماء، ومع ذلك، قد يؤدي هذا النمط إلى اعتماد زائد على القائد، مما يمكن أن يقلل من مبادرة الأفراد واستقلاليتهم.

5. القيادة الكاريزمية:

القيادة الكاريزمية تعتمد على جاذبية القائد الشخصية وقدرته على إلهام وتحفيز المرؤوسين. يتمتع القادة الكاريزميون بقدرة استثنائية على التواصل وبناء رؤية مشتركة تلهم الفريق لتحقيق أهداف طموحة. يُعتبر هذا النمط فعالاً في تحفيز الفريق وزيادة الالتزام، لكنه قد يكون غير مستدام إذا اعتمد الفريق بشكل كبير على شخصية القائد دون بناء هيكل تنظيمي قوي (عوض ، مرجع سابق :67).

6. القيادة التبادلية:

القيادة التبادلية تركز على تبادل المنافع بين القائد والمرؤوسين في هذا النمط، يقدم القائد المكافآت والتحفيزات بناءً على الأداء والإنجازات، ويُعتبر هذا النمط فعالاً في تحقيق أهداف قصيرة المدى وزيادة الإنتاجية، لكنه قد يؤدي إلى بيئة عمل تفتقر إلى الإبداع والتحفيز الداخلي إذا لم يتم تعزيز القيم والمعايير الأخلاقية

7. القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية في المنظمة من خلال تحفيز وإلهام المرؤوسين لتجاوز توقعاتهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة، ويعتمد هذا النمط على بناء رؤية مشتركة وتطوير ثقافة تنظيمية قوية، ويُعتبر هذا النمط فعالاً في تحقيق الابتكار والتغيير الإيجابي، لكنه يتطلب قائدًا يتمتع بمهارات استثنائية في التواصل والتحفيز (امين ، مرجع سابق : 48)

2.1.2 المطلب الثاني: القيادة الفعالة:

موضوع القيادة الفعالة، وهو مفهوم محوري في الإدارة الحديثة، ويستعرض هذا المطلب تعريف القيادة الفعالة وأهميتها، ويسلط الضوء على السمات والمهارات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد الفعال، كما يناقش الخصائص الرئيسية للقيادة الفعالة ودورها في توجيه وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، ويهدف هذا المطلب إلى تقديم فهم شامل لمفهوم القيادة الفعالة وأهميتها في نجاح المنظمات وتطورها.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الفعالة وأهميتها:

أولاً: تعريف القيادة الفعالة:

تُعرف القيادة الفعالة بأنها قدرة القائد على التأثير في الآخرين؛ ويتمثل ذلك بتوجيه سلوكياتهم بالاتجاه الموازي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الرئيس ومرؤوسيه، وضبط جهودهم وتنسيقها لغايات الحصول على النتائج المرجوة على أفضل وجه، ويعتبر القائد الإداري العنصر البشري المخول باستخدام نفوذه وقوته لترك الأثر في المرؤوسين ويظهر ذلك على سلوكهم وتوجهاتهم وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة" (العوفي ، مرجع سابق : 85)

ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة، وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة إنه تم التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مرؤوسيه من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمرؤوسيه لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح.

وترى الباحثة أن القيادة الفعالة هي العملية التي يؤثر بها الشخص على الآخرين لتحقيق هدف وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكا واتساقا. فيقوم القادة بتنفيذ هذه العملية من خلال تطبيق سماتهم القيادية، مثل المعتقدات والقيم والأخلاق، والشخصية، والمعرفة، والمهارات.

فالقادة الفعالة هي قدرة القائد على التأثير الإيجابي في الآخرين، وذلك من خلال توجيه سلوكياتهم وتنسيق جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة. وهي عملية تفاعلية بين القائد ومرؤوسيه في مختلف المواقف التنظيمية، تهدف إلى دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز الأهداف المحددة بأفضل الطرق الممكنة. تعتمد القيادة الفعالة على استخدام القائد لسماته الشخصية ومهاراته القيادية، بما في ذلك قيمه ومعتقداته وأخلاقه ومعرفته، لخلق بيئة عمل متماسكة ومتناغمة تحقق النتائج المرجوة للمنظمة. (عوض ، مرجع سابق : 80)

ثانياً أهمية القيادة الفعالة:

تعود أهمية القيادة الفعالة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشودة فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع" (العوفي ، مرجع سابق: 87)

الفرع الثاني: سمات ومهارات القيادة الفعالة:

أولاً: سمات القيادة الفعالة:

1. ينظر المدير الفعال إلى المنظمة بمفهوم النظم الشامل، وهذا يعني أنه يدرك الترابط بين جميع أجزاء المؤسسة وكيف تعمل معاً كوحدة متكاملة، ويفهم المدير الأهداف العامة للمنظمة، وكيف ترتبط أهداف إدارته بأهداف الإدارات الأخرى كما يدرك أهداف الموظفين وكيف تتفاعل مع أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة ككل، وهذه النظرة الشمولية تمكنه من اتخاذ قرارات أكثر فعالية تراعي مصلحة المنظمة بأكملها.

2. يتفهم المدير الفعال البيئة المحيطة بمنظّمته بجميع جوانبها. وهذا يشمل العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، وغيرها، ويدرك المدير كيف تؤثر هذه العوامل الخارجية على المنظمة، وكيف تتفاعل المنظمة معها وهذا الفهم يساعده على التكيف مع التغيرات البيئية واغتنام الفرص ومواجهة التحديات بشكل استباقي، مما يضمن استمرارية ونجاح المنظمة في بيئة الأعمال المتغيرة.

3. يوازن المدير الفعال بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالإنسان، ولا يركز فقط على تحقيق الأهداف والإنتاجية، بل يهتم أيضًا برفاهية وتطوير الموظفين، ويدرك أن الاهتمام بالجانب الإنساني يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في النهاية، وهذا التوازن يخلق بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم. (عوض ، مرجع سابق : 87).

4. ينظر المدير الفعال للعاملين بإيجابية ويثق في قدراتهم. يؤمن بأن كل موظف لديه إمكانيات وطاقات كامنة يمكن استغلالها. يسعى لاكتشاف هذه القدرات وتطويرها وتوجيهها بالشكل الأمثل. هذه النظرة الإيجابية تخلق ثقة متبادلة بين المدير والموظفين، وتشجع الموظفين على تحقيق إمكانياتهم الكاملة، مما يعود بالنفع على المنظمة ككل.

5. يعتمد المدير الفعال أسلوب العمل الجماعي في إدارة فريقه. يشجع التعاون والتواصل المفتوح بين أعضاء الفريق، ويشركهم في عملية صنع القرار وهذا الأسلوب يعزز روح الفريق، ويزيد من الالتزام والإنتاجية، كما أنه يساعد على الاستفادة من تنوع المهارات والخبرات داخل الفريق، مما يؤدي إلى حلول أكثر إبداعًا وفعالية للمشكلات. (سمير ، 2022 : 122).

ثانيًا: خصائص القيادة الفعالة:

1. القيادة هي عملية توجيه وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة. يقوم القائد بتوجيه جهود العاملين وتنسيقها نحو تحقيق رؤية وأهداف محددة. وهذا يتطلب مهارات في التواصل والتحفيز والتخطيط الاستراتيجي. القائد الفعال يستطيع إلهام الآخرين وتوجيه طاقاتهم بشكل إيجابي نحو الغايات المشتركة، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.
2. ترتبط القيادة ارتباطًا وثيقًا بمفهوم السلطة والتأثير. فالقيادة تعتمد على قدرة الفرد في التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة الممنوحة له. هذه السلطة قد تكون رسمية ناتجة عن المنصب، أو غير رسمية نابعة من الكاريزما والخبرة. القائد الناجح يستخدم سلطته بحكمة لتوجيه الآخرين وتحفيزهم، دون اللجوء إلى الإكراه أو التسلط. (الامين ، مرجع سابق : 55).
3. للقيادة أهمية كبيرة في تنظيم المجتمع البشري وضمان استقراره. فهي ضرورية لترتيب حياة الناس، وإقامة العدل، ومنع الظلم، والفوضى. كما تشير الآية الكريمة، فإن وجود القيادة يمنع من تغلب القوي على الضعيف ويحفظ التوازن في المجتمع. القيادة الحكيمة تسعى لتحقيق المصلحة العامة وحماية حقوق جميع أفراد المجتمع، مما يؤدي إلى الاستقرار والتقدم، قال تعالى: (وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ) (البقرة: 251) فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظام، فأهمية القيادة تكمن في : (سمير ، مرجع سابق : 123-124).

ثالثًا: مهارات القيادة الفعالة :

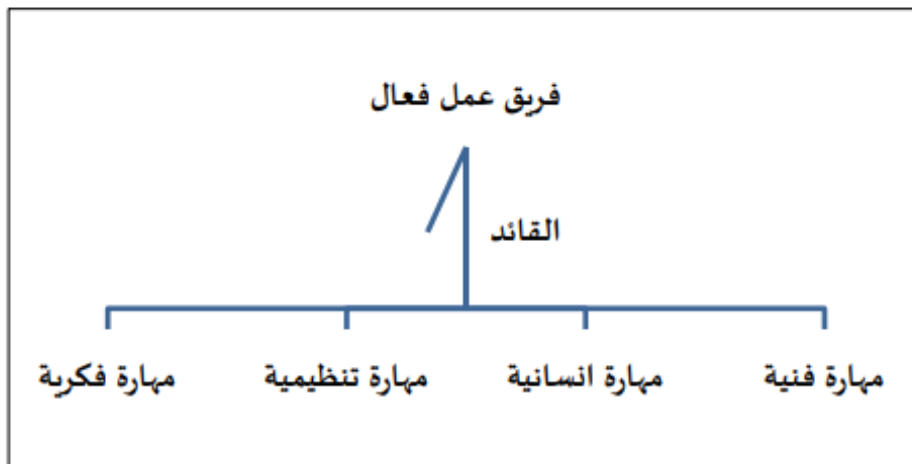
1. **المهارة الفنية:** تشير إلى القدرات والمعرفة المتخصصة في مجال العمل المحدد. وهي تتضمن إتقان الأدوات والتقنيات اللازمة لأداء المهام بكفاءة، ويحتاج القائد إلى هذه المهارة لفهم تفاصيل العمل، وتوجيه الفريق بشكل صحيح، وحل المشكلات التقنية التي قد تنشأ، كما تساعد على كسب احترام الفريق من خلال إظهار خبرته العملية.

2. **المهارة الإنسانية:** تتعلق بالقدرة على التعامل مع الأفراد وتحفيزهم وقيادتهم بفعالية، وتشمل مهارات التواصل، والتعاطف، وبناء العلاقات، وحل النزاعات، ويحتاج القائد لهذه المهارة لخلق بيئة عمل إيجابية، وتشجيع التعاون بين أعضاء الفريق، وفهم احتياجاتهم ودوافعهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والرضا الوظيفي.

3. **المهارة التنظيمية:** تتضمن القدرة على إدارة الموارد وتنسيق الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل التخطيط، وإدارة الوقت، وتحديد الأولويات، وتوزيع المهام، وهذه المهارة ضرورية للقائد لضمان سير العمل بسلاسة، وتحقيق الأهداف في الوقت المحدد، وتحسين الكفاءة التشغيلية للفريق والمؤسسة ككل.

4. **المهارة الفكرية:** تتعلق بالقدرة على التفكير الاستراتيجي والتحليلي وحل المشكلات المعقدة، وتشمل الرؤية المستقبلية، والتفكير الإبداعي، واتخاذ القرارات الصائبة، ويحتاج القائد لهذه المهارة لتطوير استراتيجيات فعالة، والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل، وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه الفريق والمؤسسة.

ويوضح الشكل التالي مهارات القيادة:



شكل (2.2) المهارات القيادية الفعالة وفقاً (شخاب، 2023)

2.2 المبحث الثاني: الأداء التنظيمي (المتغير التابع):

يرتبط الأداء بأنشطة كثيرة في المنظمة فمن الضروري تحديد الأهداف بصورة دقيقة ومركزة ومحددة حتى يتم تحقيقها بشكل فعال ويجب أن يتم الاعتماد على قياسات ومعايير واضحة لكل هدف من الأهداف، والأداء التنظيمي من العمليات الإستراتيجية في المنظمات، وذلك لأنه يبين مدى تحقيق المعدلات والمعايير المستهدفة للتعرف على جوانب تعظيمها، وعلى جوانب القصور والضعف ومحاولة علاجها، والأداء التنظيمي هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى العاملين أو على مستوى المنظمة.

2.2.1 المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي، وأبعاده:

يستعرض هذا المطلب تعريفات متعددة للأداء التنظيمي، مبرزاً أهميته كمقياس لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. كما يسلط الضوء على الأبعاد المختلفة للأداء التنظيمي وارتباطه بسلوك الأفراد والمنظمة ككل. يهدف هذا المطلب إلى تقديم فهم شامل لمفهوم الأداء التنظيمي وأهدافه المتنوعة، بدءاً من الأهداف الروتينية وصولاً إلى الأهداف الإبداعية، مما يساهم في فهم أعمق لكيفية قياس وتحسين أداء المنظمات. (سمير ، مرجع سابق : 130)

الفرع الأول: مفهوم الأداء التنظيمي:

يشير الأداء التنظيمي إلى درجة تحقيق المهام والأهداف، وهو يعكس الطريقة التي يتم بها تحقيق متطلبات الوظيفة، ويقاس الأداء على أساس النتائج التي تم تحقيقها، ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويمثل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج المحصلة . جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، ويمكن تعريف الأداء بأنه: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير الى درجة تحقيق واثمام المهام المكونة لوظيفة الفرد . (راوي ، 2013)

ويمكن تعريفه بأنها .محصلة السلوك الإنساني في ضوء الاجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الاهداف المرغوبة أو هو مقياس نسبي يختلف من شخص إلى آخر، ويعتمد على مقارنة الأداء المتوقع الأساسي) مع الأداء المستقبلي (فنياً ووظيفياً) ويُعرف كذلك بأنه مقياس لمدى مطابقة الخصائص المتوفرة في المنظمة لتوقعات للعميل، ويعتمد ذلك على الجانب التقني ويتعلق بالقيمة الفعلية لمخرجات تلك الخدمة المقدمة والجانب الوظيفي ويرتبط بالتفاعل المباشر بين المنظمة والعميل (سمير ، مرجع سابق : 135)

وتعرفها الباحثة الأداء التنظيمي بأنه درجة الالتزام بتنفيذ المهام والواجبات المحددة لممارسة العمل من أجل تحقيق النتائج المتوقعة من العمل في المنظمة طبقاً لمعايير قياسية تساهم في تحقيق حاجات ورغبات العملاء .

الفرع الثاني: أهداف الأداء التنظيمي:

يشتمل الأداء على واجبات ومسؤوليات يجب تحقيقها وهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل ومجموعة الأهداف الروتينية وهي مجموعة الأهداف المرتبطة بالأعمال التي تحتاج إلى حد أدنى من المهارات ومجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشكلات وهي مجموعة الاهداف التي تتطلب قدرات ومهارات عالية لحل المشكلات القائمة والمشكلات المتنبئ بها مستقبلا. مجموعة الاهداف الخلاقة وهي المرتبطة بالإبداع والمبادرة. وهذه المجموعات الثلاث من الأهداف موجودة في جميع الأعمال على اختلاف أهميتها من عمل لآخر، وقد تم مراعاة هذه الأهداف في تحديد أبعاد الأداء واختيار الأبعاد التي تحقق معظم الأهداف المذكورة للدراسة الحالية.

الفرع الثالث: أبعاد الأداء التنظيمي :

تختلف أبعاد الأداء التنظيمي باختلاف آراء الكتاب والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع بالكتابة والتفسير فهناك من ينظر إليها من جانب اقتصادي وآخر من جانب تنظيمي ، وثالث من جانب اجتماعي (مساعد ، 2024):

1. البعد التنظيمي للأداء: يُقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ويركز هذا البعد على الجوانب الهيكلية والإجرائية للمؤسسة، وهو يتعلق بالأساليب والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة لتحقيق أهدافها، ويشمل ذلك تصميم الهيكل التنظيمي، وتوزيع المهام والمسؤوليات، وتحديد خطوط الاتصال والسلطة، وتطوير السياسات والإجراءات الداخلية، كما يتضمن كيفية تنسيق الموارد وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويهدف هذا البعد إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التنظيم الفعال لعملياتها الداخلية.

2. البعد الاجتماعي للأداء: يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم ، ويتمحور هذا البعد حول العنصر البشري في المنظمة ومدى رضاه عن بيئة العمل، وهو يركز على تحقيق الرفاهية والرضا الوظيفي لجميع العاملين في المؤسسة، بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفي، ويشمل ذلك توفير بيئة عمل آمنة ومحفزة، وتطوير نظم عادلة للتعويضات والحوافز، وإتاحة فرص للتطور المهني والشخصي. كما يهتم بجودة العلاقات بين الموظفين وبين الإدارة والعاملين، وتعزيز روح الفريق والتعاون، ويهدف هذا البعد إلى زيادة الولاء التنظيمي، وتحسين الأداء الفردي والجماعي، وتخفيض معدلات دوران العمل، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الكلي للمنظمة.

2.2.2 المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء التنظيمي:

يستعرض هذا المطلب العناصر الأساسية للأداء التنظيمي، مثل المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية وكمية العمل، والمثابرة. كما يسلط الضوء على المحددات الرئيسية التي تؤثر على الأداء، بما في ذلك خصائص الموظف، طبيعة الوظيفة، والبيئة التنظيمية. يهدف هذا المطلب إلى تقديم رؤية شاملة للعوامل التي تشكل وتؤثر على الأداء التنظيمي، مما يساعد في فهم أعمق لكيفية تحسين وتطوير أداء المنظمات والأفراد. (سمير ، مرجع سابق : 177)

الفرع الأول عناصر الأداء التنظيمي:

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، وأهمها ما يلي (Davis, R. (2021) :

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

تعد المعرفة بمتطلبات الوظيفة عنصراً أساسياً في الأداء التنظيمي، وتشمل هذه المعرفة الإلمام بالمعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية الخاصة بالوظيفة، بالإضافة إلى الخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، وهذه المعرفة تمكن الموظف من أداء مهامه بكفاءة وفعالية، وتساهم في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية، كما أن فهم متطلبات الوظيفة بشكل شامل يساعد الموظف على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل والتطور المهني المستمر.

2. نوعية العمل:

تشير نوعية العمل إلى مستوى الجودة في أداء المهام الوظيفية، وهي تعكس مدى إدراك الموظف لطبيعة عمله وما يمتلكه من مهارات فنية وقدرات تنظيمية وتتضمن نوعية العمل القدرة على تنفيذ المهام بدقة وإتقان، مع تجنب الأخطاء وتحقيق النتائج المطلوبة كما تشمل القدرة على الابتكار وتطوير أساليب العمل لتحسين الكفاءة، وتعتبر نوعية العمل مؤشراً هاماً على كفاءة الموظف وقدرته على تحقيق أهداف المنظمة.

3. كمية العمل المنجز:

تمثل كمية العمل المنجز حجم الإنتاجية التي يحققها الموظف خلال فترة زمنية محددة، وهي تقاس بمقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، مع الأخذ في الاعتبار سرعة الإنجاز وتعتبر كمية العمل المنجز مؤشراً مهماً على كفاءة الموظف وقدرته على إدارة الوقت وتحقيق الأهداف المحددة. ومع ذلك، من المهم الموازنة بين الكمية والجودة لضمان تحقيق النتائج المرجوة (العنزي ، 2019)

4. المثابرة والوثوق:

تشير المثابرة والوثوق إلى الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في أوقاتها المحددة. هذا العنصر يعكس مدى التزام الموظف وموثوقيته في أداء واجباته كما يشمل قدرة الموظف على العمل باستقلالية ومدى حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، والمثابرة والوثوق تساهم بشكل كبير في بناء الثقة داخل المنظمة وتحسين الأداء العام

الفرع الثاني : محددات الأداء التنظيمي:

يوجد بعض العوامل المؤثرة على الأداء ويتأثر بصفة مباشرة بكل من الموظف والوظيفة والموقف، وذلك على النحو التالي: (المطيري ، 2021)

1. الموظف: يعد الموظف المحور الرئيسي في تحديد مستوى الأداء التنظيمي. فما يمتلكه الموظف

من معرفة ومهارات يشكل الأساس لقدرته على أداء مهامه بكفاءة، كما أن رغبته واهتمامه بالعمل، إلى جانب قيمه ودوافعه الشخصية، تؤثر بشكل كبير على جودة أدائه وإنتاجيته وهذه العوامل الفردية تحدد مدى التزام الموظف وحماسه لتحقيق أهداف المنظمة، مما ينعكس مباشرة على مستوى الأداء الكلي، وقد أكدت دراسات عديدة على أهمية تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم لتحسين الأداء التنظيمي.

2. الوظيفة: تعتبر طبيعة الوظيفة من المحددات الرئيسية للأداء التنظيمي فالمهام والواجبات المرتبطة بالوظيفة، والتحديات التي تفرضها، تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء الموظف، كما أن فرص النمو الوظيفي التي تقدمها الوظيفة تلعب دوراً هاماً في تحفيز الموظفين وتطوير أدائهم، وقد أشارت الدراسات إلى أن تصميم الوظائف بشكل يتيح التحدي والتطور المهني يساهم في رفع مستوى الأداء وزيادة الرضا الوظيفي، كما أن توافق مهارات الموظف مع متطلبات الوظيفة يعد عاملاً حاسماً في تحديد مستوى الأداء

3. الموقف: يشير الموقف إلى البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الموظف، وهو يعد محورياً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء التنظيمي، وتشمل هذه البيئة الموارد المالية المتاحة، والهيكل التنظيمي (سواء كان مرناً أو جامداً)، وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة السائدة، وهذه العوامل تؤثر بشكل كبير على قدرة الموظفين على أداء مهامهم بفعالية، فقد أظهرت الدراسات أن البيئة التنظيمية الداعمة والمرنة تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، كما أن نمط القيادة المتبع له تأثير كبير على تحفيز الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة (المطيري ، مرجع سابق : 86).

ويمكن اضافة محددات أخرى للأداء التنظيمي وهي:

1. الجهد هو الناتج من حصول الفرد على الدعم والحوافز وتحويلها إلى طاقة جسمانية وعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2. القدرات وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتطلب هذه القدرات فترة زمنية قصيرة.

3. ادراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتكوين الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

الفرع الثالث: تحسين الاداء التنظيمي :

يهدف تحسين الأداء التنظيمي إلى التغيير في الإجراءات الرسمية وغير الرسمية، وفي العمليات وتطوير الخطط، وتدعيم الاستراتيجيات والعمليات التنظيمية لتحسين فعاليتها ، وطالما أن منظمات الأعمال تعمل في بيئة غير مستقرة تتصف بالتقلب وعدم الثبات فإن كل ذلك يستوجب وقوف اراداتها على مستوى أدائها للكشف عن إمكاناتها وقدراتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق المستهدف فناتج الأداء يُعد معلومات راجعة لاتخاذ القرارات واجراء التعديلات التي يُمكن أن تقود مرة أخرى إلى زيادة فاعلية الأداء والتفوق والريادة (مساعد ، مرجع سابق : 85).

وترى الباحثة أن تحسين الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان يعد عملية شاملة وضرورية في ظل البيئة التجارية المتغيرة، وتركز على أن هذا التحسين يشمل تعديل الإجراءات الرسمية وغير الرسمية، وتطوير العمليات والخطط، وتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية. وتؤكد الباحثة على أهمية التقييم المستمر للأداء كوسيلة لفهم قدرات المنظمة وموقعها التنافسي، كما تشير إلى أن نتائج تقييم الأداء تعمل كتغذية راجعة قيمة لصنع القرار وإجراء التعديلات اللازمة، وتختتم بأن هذه العملية المستمرة من التقييم والتحسين هي المفتاح لتحقيق الفعالية والتميز والريادة في السوق، مما يمكن الغرفة من التكيف مع التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

سوف نستعرض في هذا المبحث للدراسات السابقة في القيادة الفعالة كمتغير مستقل والأداء التنظيمي كمتغير تابع مع التعقيب عليها والفجوة البحثية والاستفادة من تلك الدراسات في الدراسة الحالية.

2.3.1 المطلب الأول: دراسات عن القيادة الفعالة:

1. دراسة (الشريف، 2024) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات "دراسة

تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية".

هدفت الدراسة إلى بيان دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في التعلم من الأزمات الماضية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، وذلك بالاستعانة بأداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية، وتم أخذ عينة منه بلغ عددها (211) قيادي.

وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية ووجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

وقدم البحث عدة توصيات أهمها مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية في تطوير الإطار الأخلاقي والقيمي لدعم الأداء المؤسسي في المنظمة.

2. دراسة (بدر 2023) بعنوان: القيادة الفعالة وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية " دراسة

تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية الرميثة.

هدفت الدراسة إلى تشخيص أسباب انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية بلدية الرميثة في محافظة المثنى، بما في ذلك تأثير تبني أسلوب قيادة غير فعال بالشكل الكافي في التعامل مع العاملين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة تضمنت ثلاثة محاور. تكونت عينة الدراسة من 70 موظفاً في الوظائف الإدارية والفنية في مديرية بلدية الرميثة، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 63 استمارة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن القيادة الفعالة لم تحقق الطموح المنشود للعاملين في التعامل، حيث لم يتم تطبيق أبعادها بالشكل الصحيح والشامل، كما أظهرت النتائج ضعف وضوح الرؤية الاستراتيجية والأهداف المحددة، وضعف التأثير الفعال، بالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة عن ضعف مستوى العدالة والتقدير للعاملين في المنظمة، وأن عملية التخطيط ليست في مستوى الطموح على المدى القريب والبعيد، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود برامج وخطط متابعة، وتقييم، واضحة وفعالة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها ضرورة تطبيق أبعاد القيادة الفعالة بالشكل الصحيح والشامل، وتحسين وضوح الرؤية الاستراتيجية والأهداف. كما أوصت بتعزيز العدالة والتقدير للعاملين، وتطوير عملية التخطيط على المدى القريب والبعيد. وأخيراً، أكدت الدراسة على أهمية وضع برامج وخطط متابعة، وتقييم، واضحة، وفعالة.

3. دراسة (العوفي ، 2021) بعنوان " دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري :

دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات بالمرحلة الابتدائية وعددهم (6279) معلمة بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة مقدارها (362) معلمة من (20) مدرسة ابتدائية تم اختيارها عشوائياً، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها.

وأظهرت نتائج الدراسة: أن القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، يمارسون المهارات القيادية الفعالة بدرجة مرتفعة جداً، ويمارسون المتطلبات اللازمة للقيادة التعليمية الفعالة بدرجة مرتفعة، ويمارسون تقييم جودة الأداء بدرجة مرتفعة، كما يواجهون معوقات تحد من فعالية القيادة بدرجة مرتفعة، ويحققون جودة الأداء الإداري بدرجة مرتفعة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وجودة الأداء الإداري بقطاع التعليم بالمدينة المنورة بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول أثر القيادة الفعالة في جودة الأداء الإداري تعزى إلى متغير (السن، المؤهل العلمي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول أثر القيادة الفعالة في جودة الأداء الإداري تعزى إلى متغير الخبرة.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي: عقد مزيد من الدورات لمديري المدارس لتفعيل عملهم القيادي وتطويره مثل دورات في القيادة والتغيير، والإدارة المدرسية الحديثة، ومهارات التواصل مع المعلمين والطلبة والاهتمام بتنمية الصفات القيادية لديهم، وتشجيع المديرين على الاهتمام بالتقدم المهني الأكاديمي للمعلمين من خلال حثهم على الاشتراك

بالمؤتمرات والندوات العلمية والأبحاث ومتابعتهم لدراساتهم العليا، وربط نتائج تقييم أداء المديرين والمعلمين بالاحتياجات التطويرية والتدريبية، والاهتمام بآراء المديرين حول تقييم الأداء، وأخذ وجهة نظرهم على محمل من الجدية، ومنح مديرو المناطق التعليمية صلاحيات واسعة تمكنهم من أداء مهامهم بما يتناسب مع متطلبات مركزهم الوظيفي، ومنح مزيد من الثقة والشعور بالأمان لمديري المدارس والاستماع إلى الآراء الإيجابية لتعزيز العمل بروح الفريق، ونشر ثقافة الجودة في الأداء من خلال إقامة العديد من ورش العمل، وتشجيع المديرين على المشاركة.

4. دراسة (سوالمية وابن خديجة، 2018) بعنوان: القيادة الفعالة لإدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة قطاع البتروكيماويات.

هدفت هذه إلى معرفة مستوى توافر القيادة الفعالة، ومستوى اعتماد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية. كما سعت للوقوف على علاقة ودور القيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في قطاع البتروكيماويات، ولتحقيق هدف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة بلغت 62 من المديرين في المؤسسات المدروسة، واستخدم البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها: توافر مقبول جدا للقيادة الفعالة، دور إيجابي ملموس للقيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسات الدراسة، كما قدمت جملة من التوصيات لمسيرى وقادة مؤسسات الدراسة.

5. دراسة (الجادر ومراجح، 2016) بعنوان : تأثير المهارات القيادية في الثقة التنظيمية:

دراسة تطبيقية في مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي-العراق.

ارتكزت هذه الدراسة على شكل المهارات القيادية والثقة التنظيمية المرتكزين الفكريين اللذان استند إليهما البحث الحالي إذ مثلت المهارات القيادية متغيرها التفسيري فيما مثلت الثقة التنظيمية المتغير الاستجابي، ويهدف هذا البحث إلى اختبار علاقة و تأثير المهارات القيادية بأبعادها في الثقة التنظيمية بأبعادها و لغرض تحقيق أهدافه فقد صيغت قرصيتان رئيسيتان تتعلق باختبار التأثير و العلاقة بين متغيرات البحث و لغرض اختيار تلك الفرضيات طبق البحث على عينة من و رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب في مركز وزارة التعليم العالي و البحث العلمي حيث كانت العينة مكونة (٩٠) مسؤولاً (مدير قسم، ومسؤول شعبة) بالاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات و المعلومات و لأجل اختبار مخطط البحث و فرضياتها فقد تم اعتماد المنهج الوصفي الليلي بالإضافة إلى الاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج.

وبناء على وصف صغيرات البحث وتشخيصها واختبار مخطط البحث وفرضياته فقد توصل إلى مجموعة من أهمها: وجوب علاقة ارتباط معنوية بين مهارات القيادة بدلالة متغيراتها والثقة التنظيمية بمتغيراته في الوزارة المبحوثة، وكذلك وجود علاقة تأثير معنوية للمهارات القيادية بدلالة متغيراتها في الثقة التنظيمية بدلالة متغيراته في الوزارة المبحوثة.

واستنادا إلى ما توصل إليه البحث من استنتاجات فقد وضعت مجموعة من التوصيات كانت أهمها ضرورة الثمار علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات البحث في الوزارة المبحوثة في الخطط المستقبلية للوزارة للإفادة من معطياتها في تحسين الأداء وتعزيز الثقة في مختلف المستويات التنظيمية.

2.3.2 المطلب الثاني: دراسات عن الأداء التنظيمي :

6. دراسة (مبارك ، 2024) بعنوان : دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة

ميدانية على الكليات الأهلية بمدينة عنيزة، المملكة العربية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي لدى الكليات الأهلية بمدينة عنيزة من وجهة نظر الموظفين وهيئة التدريس فيها واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الكمي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة طبقت على عينة مكونة من 151 موظفاً وعضو هيئة تدريس في كليتين أهليتين بمدينة عنيزة هما (كلية الدراسات الإنسانية والإدارية، وكلية الهندسة وتقنية المعلومات).

وبينت نتائج الدراسة أن للتمكين الإداري بأبعاده (التمكين الذاتي، توسيع نطاق الصلاحيات، المشاركة، التدريب والتطوير، والاتصال المفتوح) دوراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) في تعزيز الأداء التنظيمي للكليات الأهلية بمدينة عنيزة.

وبناءً على النتائج، أوصى الباحثان بأهمية العمل على تعزيز الأداء التنظيمي في الكليات الأهلية من خلال تجسيد مدخل التمكين الإداري بأبعاده المختلفة نظراً لدوره الإيجابي والفعال في تطوير أداء هذه الكليات وتحسين جودتها.

7. دراسة (شهاب ، 2024) بعنوان: لعلاقة بين سلوك الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي:

دراسة ميدانية في الشركة العامة للبلاستيك في بعقوبة، العراق

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص طبيعة العلاقة بين سلوك الإدارة الاستراتيجية كمتغير مستقل وأبعاد الأداء التنظيمي كمتغير تابع، وتحديد دور كل منهما في تحقيق مستوى الأداء المطلوب للمنظمات والتكيف مع التغيرات البيئية السريعة.

تم تطبيق البحث في الشركة العامة للبلاستيك في بعقوبة. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من 61 فرداً من قيادات الشركة شملت (المدرء العاملين، معاوني المدرء العاملين، مدرء الأقسام، مسؤولي الشعب) باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم استخدام عدة أساليب إحصائية للتحقق من البيانات واختبار الفرضيات. توصل البحث إلى نتائج مهمة أبرزها أن سلوك الإدارة الاستراتيجية يعني قدرة المدير وصناع القرار على تغيير السلوك والتكيف مع البيئات المختلفة، واستخدام المرونة العالية في مواجهة الأزمات والمشكلات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وعكست نتائج البحث مجموعة من التوصيات أبرزها توعية المجتمع المؤسسي في العراق عامة ومدينة بعقوبة خاصة بالمفاهيم الحديثة والمعاصرة القادرة على التغيير نحو الأفضل لتقديم خدمة ذات جودة للمواطن.

8. دراسة (عباس، 2024) بعنوان: تأثير القيادة الإدارية الناجحة في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في مصفى الدورة، العراق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القيادة الإدارية الناجحة في الأداء التنظيمي. تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والملاحظة. تكونت عينة البحث من (87) قائداً، وتم توزيع الاستبانة عليهم وفقاً لمواقعهم الإدارية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية للقيادة الإدارية الناجحة في الأداء التنظيمي، كما يهدف البحث الحالي إلى معرفة مدى إدراك أفراد العينة لأهمية متغيري البحث (القيادة الإدارية الناجحة والأداء التنظيمي)، والتعرف على نوعية القيادة الإدارية داخل المنظمة محل الدراسة، واختبار العلاقة والتأثير بين متغير القيادة الإدارية الناجحة والأداء التنظيمي واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي.

وفي ضوء ذلك تم صياغة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات للاستفادة منها من قبل القائمين على الدراسة ومن الاستنتاجات التي تم التوصل إليها أن القيادة الإدارية للمنظمة لديها رؤية واضحة لمستقبل مصفى الدورة وتعمل على وضع خطط لتطوير وضعها الحالي.

9.دراسة (العتيبي ،2023) بعنوان: تأثير إدارة التغيير في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة التغيير في الأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بإعداد الاستبانة كأداة جمع البيانات والمعلومات، تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (96) من الهيئة التدريسية بالجامعة. وتم استخدام برنامج (R) لتحليل البيانات وبينت نتائج الدراسة حصول عموم الأداة على متوسط كلي (4.21 من 5) أي بدرجة (كبيرة)، وعلى مستوى المحورين؛ حصل التغيير التنظيمي على متوسط كلي بلغ (3.7 من 5) أي بدرجة (متوسطة) فيما حصل الأداء التنظيمي على متوسط كلي (3.7 من 5) أي بتقدير (متوسط)، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين إدارة التغيير والأداء التنظيمي وبلغ معامل الارتباط 0.54 وتعكس قوة (متوسطة).

واستناداً للنتائج أوصت الباحثة بضرورة متابعة هيئة الاعتماد والجودة للتطورات العالمية الحاصلة في الأداء الجامعي، وإعادة تصميم معايير الأداء الجامعي بوزارة التعليم وفق المتطلبات الحديثة والاستفادة من التجارب الأجنبية لتحسين جودة ونوعية الأداء الجامعي مع تطبيق المعايير من قبل مؤسسات التعليم العالي، إضافة لمقترحات بدراسات مكملية في الموضوع.

10. دراسة (طالب ابو عليم ، 2014)، بعنوان أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي:

دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة بسلطنة عُمان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتم اختيار عينة الدراسة من فئة شاغلي الوظائف الإشرافية بواقع (250) فرداً من فئة (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، مشرف) واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، إذ تم توزيع (250) استبانة استرد منها (200) استبانة، واستبعد منها (29) استبانة، وعدت (171) استبانة صالحة للتحليل وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة تشابكية خطية بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، إعطاء المعلومات المطلوبة، تفويض السلطة، المشاركة) ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة الزبائن، ولاء الزبائن) تحت مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري على متغير الأداء التنظيمي.

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري في الأداء التنظيمي على بعد خدمة الزبائن.

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتغيرات التمكين الإداري في الأداء التنظيمي على بعد ولاء الزبائن وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بعملية التمكين الإداري بأبعاده لما له من دور بارز في تحسين مستوى العاملين وتأثيرهم على الأداء التنظيمي وعلى الأعمال ككل للمنظمات بشكل عام، وفي المستشفيات بشكل خاص كعينة ممثلة للدراسة لكي تحقق هذه المنظمات الفائدة من خلال جذب عدد أكبر من المرضى وزيادة ولائهم للمستشفى.

2.3.3 المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية:

11. دراسة (Johnson et al., 2023) بعنوان: العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء

التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات التكنولوجيا الناشئة في وادي السيليكون، الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء التنظيمي في شركات التكنولوجيا الناشئة. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم توزيع استبيان على 250 موظفًا في 50 شركة ناشئة في وادي السيليكون، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين أسلوب القيادة التحويلية والأداء التنظيمي، خاصة في مجالات الابتكار وإنتاجية الموظفين، وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة التحويلية لدى المديرين في الشركات الناشئة.

12. دراسة (Zhang & Lee, 2022) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي:

دراسة على الشركات متعددة الجنسيات في آسيا.

سعت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات. اعتمدت الدراسة على منهج مختلط، حيث تم إجراء مسح لـ 500 موظف وإجراء مقابلات معمقة مع 20 مديرًا تنفيذيًا في 10 شركات متعددة الجنسيات في آسيا. كشفت النتائج أن الثقافة التنظيمية التي تشجع على المرونة والابتكار ترتبط بشكل إيجابي بالأداء التنظيمي العالي. أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات لتعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية تتناسب مع السياق الثقافي المحلي.

13. دراسة (Martinez & Brown, 2024) بعنوان: أثر تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي

على الأداء التنظيمي: دراسة طويلة في قطاع الخدمات المالية.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي على الأداء التنظيمي في قطاع الخدمات المالية. استخدمت الدراسة منهجاً طويلاً، حيث تم جمع بيانات من 30 مؤسسة مالية على مدى 3 سنوات قبل وبعد تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي، حيث أظهرت النتائج تحسناً ملحوظاً في الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء بعد تطبيق هذه الأنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تدريب الموظفين على التعامل مع تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز فوائدها على الأداء التنظيمي.

14. دراسة (Greasly 2012) بعنوان "تصورات الموظفين حول التمكين الإداري وأثره على

الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في عدد من المنظمات.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث تصورات الموظفين حول التمكين وتأثيره على الأداء التنظيمي، استخدمت الدراسة استبيان وزع على عينة من الموظفين في عدة منظمات، وقد توصلت الدراسة إلى أن تصورات الموظفين الإيجابية عن التمكين لها تأثير إيجابي على مستوى الأداء التنظيمي، وأن التمكين يساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الموظفين مما ينعكس إيجابياً على أدائهم.

2.3.4.4 المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة :

تتشابه دراسة ماجد موسى الشريف (2024) مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع القيادة الفعالة، لكنها تركز على دورها في إدارة الأزمات. وتختلف في مجال التطبيق حيث إنها تمت في شركات الاتصالات السعودية. ومع ذلك، فقد تفيد الدراسة الحالية في فهم بعض أبعاد القيادة الفعالة وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

أما دراسة باسم كاطع بدر (2023) فتشارك مع الدراسة الحالية في تناول القيادة الفعالة، لكنها تربطها بسلوك المواطنة التنظيمية. وتختلف في بيئة التطبيق حيث تمت في مديرية بلدية الرميثة. ومع ذلك، قد تساعد في فهم بعض جوانب تأثير القيادة الفعالة على سلوك الموظفين، مما قد ينعكس على الأداء التنظيمي.

وتتفق دراسة شخاب عبد القادر (2023) مع الدراسة الحالية في التركيز على مهارات القيادة الإدارية الفعالة. لكنها تختلف في كونها دراسة نظرية بينما الدراسة الحالية تطبيقية. ومع ذلك، قد تفيد في تحديد المهارات القيادية الفعالة التي يمكن دراسة تأثيرها على الأداء التنظيمي.

وتتشابه دراسة هيفا سويعد العوفي (2021) مع الدراسة الحالية في ربط القيادة الفعالة بجودة الأداء الإداري. لكنها تختلف في مجال التطبيق حيث تمت في قطاع التعليم. ومع ذلك، قد تفيد في فهم العلاقة بين القيادة الفعالة وجودة الأداء، وهو ما يرتبط بالأداء التنظيمي في الدراسة الحالية.

وتتفق دراسة سوالمية وابن خديجة (2018) مع الدراسة الحالية في تناول القيادة الفعالة، لكنها تربطها بإدارة الأزمات. وتختلف في مجال التطبيق حيث تمت في قطاع البيتروكيماويات. ومع ذلك، قد تفيد في فهم بعض أبعاد القيادة الفعالة وكيفية قياسها.

وتتشابه دراسة الجادر ومراجح (2016) مع الدراسة الحالية في تناول المهارات القيادية، لكنها تربطها بالثقة التنظيمية. وتختلف في مجال التطبيق حيث تمت في وزارة التعليم العالي. ومع ذلك، قد تفيد في فهم بعض المهارات القيادية وتأثيرها على جوانب تنظيمية مختلفة.

وتختلف دراسة مبارك محمد (2024) عن الدراسة الحالية في تركيزها على التمكين الإداري بدلاً من القيادة الفعالة. لكنها تتشابه في دراسة تأثير متغير إداري على الأداء التنظيمي. وقد تفيد في فهم بعض جوانب الأداء التنظيمي وكيفية قياسه.

وتختلف دراسة أنمار شهاب (2024) عن الدراسة الحالية في تركيزها على سلوك الإدارة الاستراتيجية. لكنها تتشابه في دراسة تأثير متغير إداري على الأداء التنظيمي. وقد تفيد في فهم بعض أبعاد الأداء التنظيمي وعلاقته بالممارسات الإدارية.

وتتشابه دراسة علياء عباس (2024) مع الدراسة الحالية في دراسة تأثير القيادة الإدارية على الأداء التنظيمي. لكنها تختلف في مجال التطبيق. ومع ذلك، قد تفيد في تحديد بعض أبعاد القيادة الفعالة والأداء التنظيمي وكيفية قياسهما.

وتختلف دراسة تغريد العتيبي (2023) عن الدراسة الحالية في تركيزها على إدارة التغيير بدلاً من القيادة الفعالة. لكنها تتشابه في دراسة تأثير متغير إداري على الأداء التنظيمي. وقد تفيد في فهم بعض جوانب الأداء التنظيمي في المؤسسات.

وتختلف دراسة طالب أبو عليم (2014) عن الدراسة الحالية في تركيزها على التمكين الإداري. لكنها تتشابه في دراسة تأثير متغير إداري على الأداء التنظيمي. وقد تفيد في فهم بعض أبعاد الأداء التنظيمي وكيفية قياسه.

وأخيراً، تختلف دراسة Greasley (2012) عن الدراسة الحالية في تركيزها على التمكين. لكنها تتشابه في دراسة تأثير متغير إداري على الأداء التنظيمي. وقد تفيد في فهم بعض جوانب تأثير الممارسات الإدارية على الأداء التنظيمي.

بشكل عام، تتميز الدراسة الحالية بتركيزها المحدد على أثر ممارسات مهارات القيادة الفعالة على الأداء التنظيمي في سياق غرفة تجارة وصناعة عُمان، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق والتركيز المحدد على العلاقة بين هذين المتغيرين.

2.3.5 المطلب الخامس: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب رئيسية. فقد ساهمت هذه الدراسات في بناء إطار نظري متين للبحث، وتحديد المفاهيم الأساسية للقيادة الفعالة والأداء التنظيمي. كما ساعدت في تطوير أداة الدراسة من خلال الاستفادة من الأدوات المستخدمة سابقاً، وتحديد المنهجية المناسبة للبحث. إضافة إلى ذلك، مكنت الدراسات السابقة من تحديد المتغيرات وأبعادها بشكل دقيق، وساعدت في صياغة فرضيات مناسبة حول العلاقة بين القيادة الفعالة والأداء التنظيمي.

كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وستساعد نتائج هذه الدراسات في مقارنة وتفسير نتائج الدراسة الحالية، مما سيثري المناقشة ويعزز فهم العلاقة بين المتغيرات في سياق غرفة تجارة وصناعة عُمان. كما ساهمت في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها، وستساعد في توجيه التوصيات وتجنب الأخطاء المنهجية. أخيراً، عززت مراجعة الدراسات السابقة من أهمية موضوع الدراسة الحالية وضرورة إجرائها في السياق المحدد.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

الهدف من الدراسة الميدانية

منهجية الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

خصائص وسمات عينة الدراسة

أداة جمع البيانات

صدق أداة الدراسة

الثبات

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

3.1 تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة ، ومن ذلك تعريف لمنهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك تصميم وإعداد أداة الدراسة المستخدمة (الاستبانة) والتأكد من صدقها وثباتها، وكذلك إجراءات استخدام أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي ارتكزت إليها الباحثة في تحليل نتائج الدراسة.

3.2 الهدف من الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة التعرف على مدى أثر ممارسات القيادة الفعالة على تحسين الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان.

3.3 منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، والذي يعرف بأنه: "يتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للقياس، والدراسة كما هي دون تدخل من الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث التفاعل معها فيصفها ويحللها" ، كما أن المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي يهتم بوصف الواقع عن طريق جمع المعلومات والبيانات الدقيقة عن مشكلة الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات التي تؤدي إلى تعميمات ذات مغزى يزيد بها الباحث رصيده معرفته عن تلك المشكلة (Saldana, 2013).

3.4 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة في إطار هذه الدراسة بشكل عام من جميع القيادات الإدارية والموظفين في غرفة تجارة وصناعة عُمان والبالغ عددهم (1000) موظفاً وموظفة وفقاً لإحصائية عام 2024م.

3.5 عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من شريحة تمثل المجتمع الأصلي من صفات وخصائص، وهي تشمل جميع القيادات الإدارية والموظفين في غرفة تجارة وصناعة عُمان وقد تم تحديد العينة في ضوء المجتمع الأصلي البالغ حوالي (1000) موظف، وفقاً لتحديد حجم العينة باستخدام طريقة مورغان،

$$n = N / (1 + N * e^2)$$

حيث:

$$n = \text{حجم العينة}$$

$$N = \text{حجم المجتمع}$$

$$e = \text{هامش الخطأ عادة ما يكون } (0.05)$$

الخطوات:

$$1. \text{ تحديد حجم المجتمع: } N = 1000$$

$$2. \text{ تحديد هامش الخطأ: } e = 0.05$$

$$3. \text{ تطبيق المعادلة:}$$

$$n = 1000 / (1 + 1000 \times 0.05^2)$$

$$n = 1000 / (1 + 1000 \times 0.0025)$$

$$n = 1000 / (1 + 2.5)$$

$$n = 1000 / 3.5$$

$$n = 285.71$$

3.6 خصائص وسمات عينة الدراسة:

أولاً: بالنسبة لمتغير النوع:

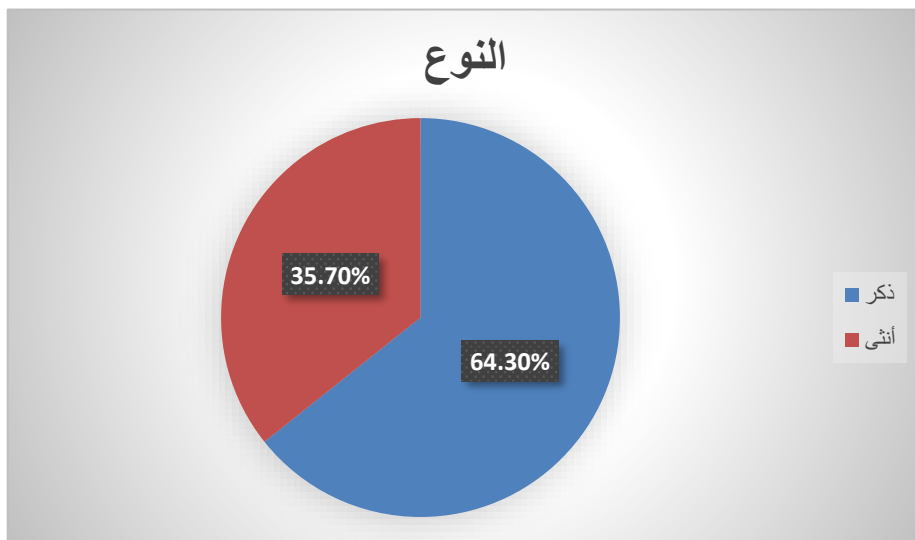
جدول (2 - 3) توزيع أفراد العينة حسب النوع:

العمر	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	184	64.3
أنثى	102	35.7
إجمالي	286	100.0

يبين الجدول (2 - 3) أن النسبة الغالبة لعينة البحث هي نسبة الذكور حيث جاءت بنسبة

بلغت (64.3%) أما الإناث فكانت نسبتهم (35.7%) وهي نسبة متقاربة ما بين عينة البحث من

حيث النوع.



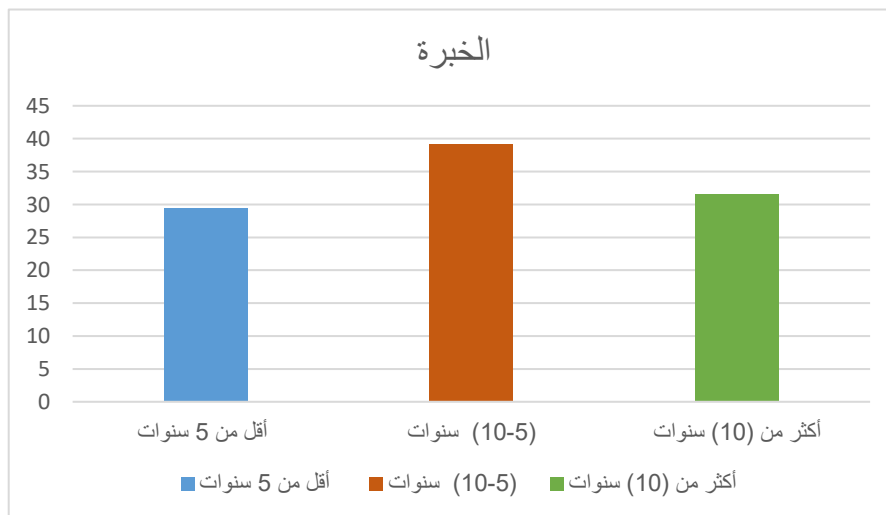
شكل (3 - 3) يوضح نسبة الذكور إلى الإناث بحسب متغير النوع

ثانيًا: بالنسبة لمتغير الخبرة:

جدول (3-3) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

العينة	الفترة الزمنية	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من 5 سنوات	84	29.4
	(5-10) سنوات	112	39.2
	أكثر من (10) سنوات	90	31.5
إجمالي		286	100.0

يُبيّن الجدول (3-3) أن البيانات أظهرت أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي ذوي الخبرة بين (5-10) سنوات بنسبة (39.2%)، يليها الأفراد ذوي الخبرة الأكثر من (10) سنوات بنسبة (31.5%)، ثم الأفراد ذوي الخبرة الأقل من (5) سنوات بنسبة (29.4%)، يشير هذا التوزيع إلى تنوّع الخبرات بين أفراد العينة، مما يعزز مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم، حيث تمثّل المشاركون مستويات مختلفة من الخبرة الوظيفية، مما قد يُعطي رؤية شاملة لتأثير ممارسات القيادة الفعّالة عبر مستويات متنوعة من الخبرة التنظيمية، كما يُلاحظ أن غالبية العينة (70.6%) تمتلك خبرة تزيد عن (5) سنوات، مما يُعطي وزناً أكبر لآرائهم حول تأثير القيادة على الأداء التنظيمي، نظراً لخبرتهم الطويلة في بيئة العمل، هذا التوزيع يُبرز أهمية استهداف القيادات في المنظمة ببرامج تطويرية تتناسب مع خبراتهم المتفاوتة، لضمان تعزيز الأداء التنظيمي بشكل شامل.



شكل (3-4) النسبة المئوية لتوزيع العينة حسب الخبرة

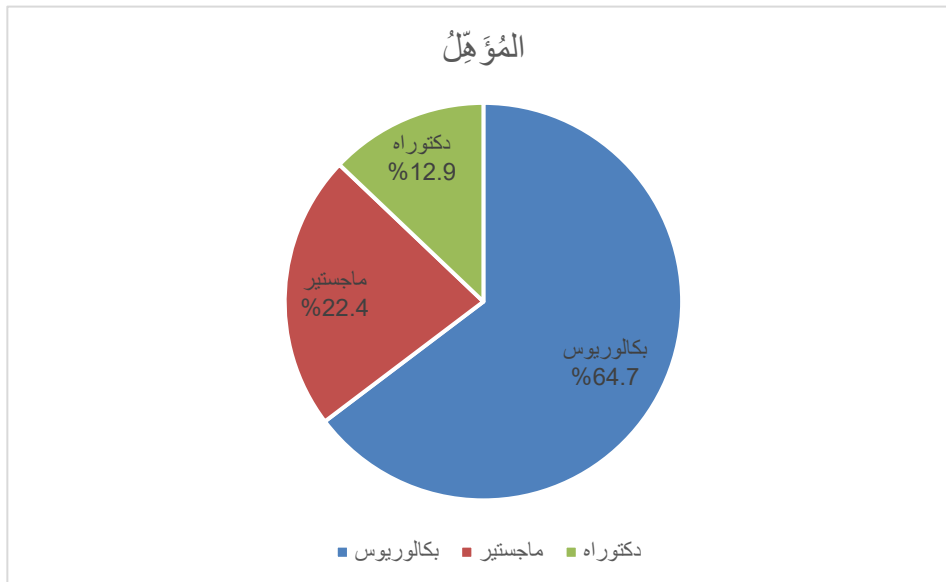
ثالثاً: بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (3-4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	185	64.7
ماجستير	64	22.4
دكتوراه	37	12.9
الإجمالي	286	100.0

يوضح الجدول (3-4) أن البيانات أن أظهرت الغالبية العظمى من المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (64.7%)، يليهم الحاصلون على الماجستير بنسبة (22.4%)، ثم الحاصلون على الدكتوراه بنسبة (12.9%) .

ويشير هذا التوزيع إلى أن معظم أفراد العينة يمتلكون مؤهلاً جامعياً كحد أدنى، مما يعكس مستوى تعليمياً مرتفعاً بين العاملين في غرفة التجارة والصناعة، وهو ما قد يسهم في فهم أفضل لمتطلبات القيادة الفعالة وتأثيرها على الأداء التنظيمي، كما يلاحظ أن نسبة الحاصلين على درجات علمية متقدمة (الماجستير والدكتوراه) تُشكل نحو (35.3%) من العينة، مما يُعزز مصداقية الآراء والاستجابات المقدمة في الدراسة، نظراً لارتباط المستوى التعليمي العالي بالقدرة على تحليل البيئة التنظيمية وتقييم ممارسات القيادة بشكل نقدي.



شكل (3-5) النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

3.7 أداة جمع البيانات:

إن أدوات البحث العلمي هي الطريقة الوحيدة للعمل على جمع البيانات والمعلومات بطريقة منهجية صحيحة، ومن خلالها يمكن الكتابة في البحوث العلمية، ويمكن تعريف أدوات جمع البيانات بأنها عدد من الطرق والآليات التي يتبعها الباحثون لجمع وحصر البيانات والمعلومات التي تساعدهم في دراستهم؛ حيث تتوفر أدوات جمع البيانات بسبب تنوع وتباين الأبحاث العلمية، وطبيعة مجالاتها وموضوعاتها، ومن أشهر هذه الأدوات:

- **الملاحظة:** هي التي تعمل على المراقبة الظاهرة أو السلوكيات الخاضعة للبحوث وتتناولها الدراسة.
 - **المقابلة:** هي التي تستخدم في نقاش يدور بين الباحث وأفراد عينة الدراسة.
 - **الاختبار:** هي التي تعمل على قياس سلوكيات محددة أو ظاهرة ما.
 - **الاستبانة:** هي تعتبر من أكثر استخدام أدوات جمع البيانات في البحوث العلمية؛ حيث تتكون من استمارة بها مجموعة من الأسئلة، وربما تتوفر بها عدد من الخيارات يجيب عليها أفراد العينة أو (المبحوثون)، وأفراد العينة هنا هم عينة عشوائية من العاملين بغرفة تجارة وصناعة عُمان، وقد لا توجد خيارات وتترك الحرية لأفراد العينة أو المبحوثين لكي يعبروا عن آرائهم، (عطوان، مطر، يوسف خليل، 2018 م).
- وفي هذه الدراسة تم استخدام أداة الاستبانة وتم توزيعها على عينة البحث من العاملين بغرفة تجارة وصناعة عُمان؛ حيث ستنقسم استبانة الدراسة إلى قسمين:

القسم الأول: يتحدث عن المتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يتحدث عن متغيرات الدراسة: أثر ممارسات مهارات القيادة الفعالة على تحسين الأداء التنظيمي

في غرفة تجارة وصناعة عُمان: حيث قام الباحث بتصميم أداة الدراسة استناداً إلى الدراسات السابقة.

المحور الأول: القيادة الفعالة بأبعادها (المهارات التنظيمية، المهارات الشخصية، الإنجاز، متطلبات التخطيط) وتتكون من (20) فقرة.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي ويتكون من (10) فقرات.

3.8 صدق أداة الدراسة:

تمَّ عرضُ الاستبانة على المشرف لمعرفة مدى ملائمتها لجمع البيانات، وتم تعديلها بشكل أولي حسب رأي المشرف، ثُمَّ تمَّ عرضُ الاستبانة على (4) محكمين، (المُلحَق رقم 1) يُبيِّن أعضاء لجنة التحكيم، والمُلحَق رقم (2) يُوضِّح أداة الاستبانة، وبعدها تم تعديل بعض العبارات؛ حيث بلغ عدد العبارات بعد تعديلها النهائي (30) فقرة موزعة على محورين (القيادة الفعالة، الأداء التنظيمي)، وقد تم اعتماد مقياس (ليكرت) ذي الخمس درجات لقياس استجابة المبحوثين ل فقرات الاستبيان حسب الجدول رقم (3-5).

جدول (3-5) درجات مقياس ليكرت:

المقاييس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

3.8.1 الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات):

يرى (المشهداني، 2017) أن الصدق والثبات هي مصطلحات تستخدم لتقييم جودة البحث، لا بد من مراعاة الصدق والثبات في البحث العلمي الخاص بالدراسة، وكتابة النتائج، فالصدق يتعلق بدقة المقياس، بينما الثبات يتعلق باتساق المقياس.

والمقصود بصدق الأداة وهو وضوح مفردات وألفاظ فقرات الاستبانة لمن يشملهم الاستبيان، وتكون قابلة للتحليل الإحصائي، وهو أن تؤدي أسئلة الاستبانة وتقيس ما وضع لقياسه فعلاً، أي أن المقصود وضوح الاستبانة من خلال فقراتها ومفرداتها ومفهومها لمن تشملهم الاستبانة، وتكون صالحة للتحليل الإحصائي، ولمعرفة صدق الأداة هناك أسلوب يسير وسهل الاستخدام لدى الباحثين وهو صدق المحكمين، ولابد أن يكون المحكّم مختصاً في هذا المجال؛ فيختار الباحث عدداً من المحكمين المختصين في مجال الظاهرة أو مشكلة الدراسة، ويطلب منهم التصحيح للفقرات أو الحكم عليها بأنها مرتبطة بالبُعد الذي تقسية أو غير مرتبطة.

أما الثبات فيقصد به القدرة على التكرار أو الإعادة مع تحقيق نتائج متشابهة، أي أن الباحث يحصل على نفس النتائج عند القياس إذا قام باستخدام نفس الأساليب على المادة المبحوثة، والثبات في أغلب الحالات هو عامل ارتباط، ومن أكثر الطرق لقياس الصدق والثبات عن طريق (كرو نباخ ألفا)، التي تعتمد على الاتساق الداخلي، ولمعرفة الخصائص السيكومترية لاستبانة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (30) من العاملين بغرفة تجارة وصناعة عُمان.

3.8.2 صدق الاستبانة:

يوضح الجدول رقم (3-6) عدد الفقرات في الأبعاد المستخدمة في الاستبانة، حيث تم عرض الاستبانة بصورتها المبدئية على مجموعة من المحكمين أصحاب خبرة واختصاص الملحق (1)، قاموا بوضع الملاحظات حول مناسبة فقرات الاستبانة، ومدى ملائمة الفقرات لكل محور من محاور الاستبانة، كذلك تمت صياغتها لغوياً؛ حيث تم تعديل بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى حيث أصبح عدد فقرات الاستبانة النهائي (30) فقرة.

جدول (3-6) أبعاد وفقرات الأداة:

الأبعاد	عدد الفقرات
القيادة الفعالة	20
الأداء التنظيمي	10
30	

3.8.3 صدق التناسق الداخلي:

يتحقق صدق التناسق الداخلي من معاملات الارتباط البينية بين الدرجات المتحصلة من الفقرات والدرجة الكلية على الاستبانة أو أبعادها؛ وتشير نتائج التناسق الداخلي كما هو موضح في الجدول (3-7) إلى قوة الارتباط من واقع الدلالة الإحصائية القائمة بين كل متغير أو بعد وفقراته.

جدول (3-7) نتائج صدق التناسق الداخلي لأبعاد محور القيادة الفعالة مع أبعاده:

المُعامل الارتباط مع الدرجة الكلية	البُعد
.857**	البُعد الأول: المهارات التنظيمية
.933**	البُعد الثاني: المهارات الشخصية
.938**	البُعد الثالث: الانجاز
.862**	البُعد الرابع: متطلبات التخطيط

** دالٌّ إحصائيًا عند مُستوى دِلالة (0.01)

وأظهرت نتائج العلاقات الارتباطية لاختبار بيرسون كما هو موضح في الجدول (3-8) إلى وُجُودَ علاقةٍ ارتباطيةٍ ذات دِلالةٍ إحصائيةٍ بين كلٍّ من الدرجة الكلية للمحور مع أبعاده، وعليه فقد أظهرت جميع النتائج أيضًا وُجُودَ علاقةٍ ارتباطيةٍ ذات دِلالةٍ إحصائيةٍ مشيرةٍ إلى تحقق التناسق الداخلي بين المحور وأبعاده.

جدول (3-8) نتائج صدق التناسق الداخلي لفقرات محور القيادة الفعالة:

المُعامل الارتباط مع الدرجة الكلية	المفردة	البُعد
.751**	1	البُعد الأول: المهارات التنظيمية
.732**	2	
.655**	3	
.765**	4	
.853**	5	
.824**	6	البُعد الثاني: المهارات الشخصية
.850**	7	
.856**	8	
.691**	9	
.573**	10	
.820**	11	البُعد الثالث: الانجاز
.883**	12	
.854**	13	
.775**	14	
.844**	15	
.614**	16	متطلبات التخطيط
.721**	17	
.692**	18	
.713**	19	
.682**	20	

** دالٌّ إحصائيًا عند مُستوى دِلالة (0.01)

وأظهرت نتائج العلاقات الارتباطية لاختبار بيرسون كما هو موضح في الجدول (9-3) إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كلٍّ من الدرجة الكلية لكل بُعد مع فقراته، وعليه تستبقى جميع الفقرات، وقد أظهرت جميع النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مشيرة إلى تحقق التماسق الداخلي بين الفقرات تبعاً لبعدها.

تُعدّ هذه النتائج مؤشراً إيجابياً على مدى اتساق الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يُعزز من صدق البناء الداخلي للأداة المستخدمة. وبناءً على ذلك، تم الإبقاء على جميع الفقرات لكونها تسهم بدرجة معتبرة في قياس البعد المستهدف كما أن الدلالات الإحصائية لهذه العلاقات تُظهر تحقق التماسق الداخلي بين الفقرات، وهو ما يعكس جودة البناء الهيكلي للمقياس، ويؤكد أن كل بُعد يتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. تُعدّ هذه النتائج داعمة لموثوقية المقياس وصلاحيته للاستعمال في قياس المتغيرات محل الدراسة.

جدول (9-3) نتائج صدق التماسق الداخلي لفقرات محور الأداء التنظيمي:

المفردة	مُعَامِل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	.844**
2	.867**
3	.858**
4	.743**
5	.799**
6	.858**
7	.827**
8	.886**
9	.909**
10	.796**

** دالٌّ إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

كما أظهرت نتائج العلاقات الارتباطية لاختبار بيرسون وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كلٍّ من الدرجة الكلية للمحور مع فقراته؛ وعليه تستبقى جميع الفقرات، كما اتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مشيرة إلى تحقق التماسق الداخلي بين الفقرات تبعاً لبعدها.

3.9 الثَّباتُ:

للتأكد من ثبات الأداة وجودتها؛ قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على جزء من عينة الدراسة للمُجمَع البحثي، والتحقق من ثبات المقياس من الإجراءات الضرورية في البحث العلمي، ويعرف الثبات بأنه مدى قدرة المقياس على إعطاء نفس النتائج في كل مرة يتم تقديمها إلى الفئة المدروسة تحت ظروف مماثلة (آل قماش، 2020)، قام الباحث بتطبيق على الدراسة الاستطلاعية على عينة من (30) مستجيب من العاملين بغرفة تجارة وصناعة عُمان.

تتعدّد أساليب التحقق من الثبات في الدراسات العلمية، وفي هذه الدراسة تم استخدام مُعامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي، لسيطه الواسع في العلوم الإنسانية والاجتماعية، إن هناك شبه إجماع بين خبراء الإحصاء حول معيار تقييم النتائج المستخلصة للحكم على جودة المقياس وثباته، فتشير قيمة ألفا بمقدار (0.9) إلى ثبات ممتاز للمقياس، وقيمة ألفا ما بين (0.8- 0.9) بأنها قيمة جيدة، أما إذا تراوحت بين (0.7- 0.8) فنحكم عليها بأنها قيمة مقبولة، والنتيجة التي تكون أقل من (0.6-0.7)؛ فهي قيمة ضعيفة، بينما قيمة ألفا كرونباخ التي تكون قيمتها أقل من (0.5) فيحكم عليها بأنها نتيجة غير مقبولة، وأن المقياس غير ثابت.

3.9.1 ثبات أداة الدراسة:

تسعى أداة الدراسة إلى بيان تأثير القيادة الفعالة على الأداء التنظيمي بغرفة تجارة وصناعة عُمان، ولقد استقرت أداة الدراسة بعد التأكد من صدق الأداة بالأساليب العلمية المشار إليها سابقاً، على تكوينها من محورين أساسيين، بمعدّل إجماليّ مُكوّن من (30) فقرة.

جدول (10-3): قيمة الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ أبعاد الدراسة:

مُحاور الدراسة	أبعاد أداة الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	طريقة التجزئة النصفية	
				الارتباط قبل التصحيح	الارتباط بعد التصحيح
القيادة الفعالة	البُعد الأول: المهارات التنظيمية	5	0.923	0.816	0.896
	البُعد الثاني: المهارات الشخصية	5	0.915	0.824	0.904
	البُعد الثالث: الانجاز	5	0.904	0.892	0.939
	البُعد الرابع: متطلبات التخطيط	5	0.904	0.892	0.939

طريقة التجزئة النصفية		قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	أبعاد أداة الدراسة	محاور الدراسة
الارتباط بعد التصحيح	الارتباط قبل التصحيح				
0.898	0.879	0.922	20	إجمالي المحور	
0.938	0.889	0.865	10	الأداء التنظيمي	

أظهرت نتائج مُعَامِل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول (10-3) للاتساق الداخلي كما هو مشار إليه في الجدول أعلاه أن قيمة الثبات الكلي لمُعَامِل ألفا كرونباخ لمحور القيادة الفعالة بلغ (0.922)؛ وهي قيمة تدلُّ على مُستوى ثبات ذي تقدير جيد، في حين جاءت تقديرات الأبعاد بدرجة جيدة، كما بلغت قيمة مُعَامِل ألفا لمحور الأداء التنظيمي (0.865)؛ وعليه فتحكم الدراسة أن الثبات قد حَقَّق نسبًا متفاوتةً بين المُتَغَيِّرات وأبعادها، ولكن جميعها تثبت جودة أداة الدراسة وصلاحياتها للبحث العلمي.

الفصل الرابع

عرض النتائج واختبار الفرضيات

تمهيد

التحليلات الأولية

الإحصاءات الوصفية

اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

عرض النتائج واختبار الفرضيات

4.1 تمهيد:

تناول هذا الفصل تحليل النتائج لأسئلة الدراسة؛ والتي تسعى لبيان "أثر القيادة الفعالة على الأداء التنظيمي بغرفة تجارة وصناعة عُمان" من وجهة نظر عينة الدراسة، بلغت أسئلة الدراسة خمسة أسئلة وتنوعت في أساليبها الإحصائية؛ حيث استخدمت الدراسة المتوسطات والانحرافات المعيارية لبيان "أثر القيادة الفعالة على الأداء التنظيمي بغرفة تجارة وصناعة عُمان"، وكذلك بيان مستوى القيادة الفعالة بأبعاده (المهارات التنظيمية، المهارات الشخصية، الإنجاز، متطلبات التخطيط) من وجهة نظر عينة الدراسة العاملين في غرفة تجارة وصناعة عُمان والتعرّف على مستوى الأداء التنظيمي بأبعاده من وجهة نظر عينة الدراسة في غرفة تجارة وصناعة عُمان، كذلك بيان العلاقة الارتباطية بين القيادة الفعالة بأبعاده الأداء التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة، بالإضافة إلى بيان أثر القيادة الفعالة بأبعاده في الأداء التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة، بينما استخدم تحليل التباين متعدد المتغيرات في دراسة الفروق بين متغيرات الدراسة والمتغيرات الديمغرافية.

4.2 التحليلات الأولية:

استخدمت الدراسة الحالية أساليب إحصائية متنوعة، وتختلف هذه الأساليب من حيث الشروط الواجب التحقق منها قبل البدء في التحليل، وذلك لضمان جودة التحليل ووضوحه، والوصول إلى نتائج علمية دقيقة، وتركزت هذه الافتراضات في التحقق من القيم الشاذة والمتطرفة؛ وذلك لأثرها

السلبى على النتائج، والتحقق أيضاً من التوزيع الطبيعي للبيانات، وذلك لإثبات معلمية الاختبارات الإحصائية المستخدمة في استخراج النتائج.

4.1.1 القيم المتطرفة:

أظهرت النتائج عند فحص القيم المتطرفة عن وجودها في البيانات، والتي كان لها تأثير على التوزيع الطبيعي للبيانات، والتي يترتب عليها آثار سلبية على النتائج، وعليه تم حذفها، وقدر بلغ عدد الحالات المتطرفة التي تم حذفها ثلاث حالات فقط واستبدالها في نفس الزمن بحالة أخرى بديلة، ليبلغ إجمالي عدد الاستجابات الفعلية (286) مستجيباً تم الحصول عليها من عينة الدراسة.

4.1.2 التوزيع الطبيعي للبيانات:

من الأهمية بمكان التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال معاملات الالتواء والتقلطح، وذلك للتحقق من نوع الأساليب الإحصائية المناسبة وهل البيانات تقع ضمن البيانات البارامترية أو اللابارامترية. ويتم الحكم على تمتع البيانات بالتوزيع الطبيعي، وذلك عند وقوع قيم الالتواء ما بين $(2 \pm)$ وقيم التقلطح ما بين $(7 \pm)$ ؛ وعليه فقد أظهرت نتائج الالتواء والتقلطح كما هو موضح في الجدول (4-11) أن جميع النتائج جاءت في نطاق التوزيع الطبيعي، حيث أظهر كلا المحورين انحرافاً سالباً (القيادة الفعالة -0.625 والأداء التنظيمي -0.781) مما يؤكد تركيز معظم الاستجابات في المنطقة العليا من المقياس. كما أشارت قيم التقلطح (0.244 للقيادة الفعالة و0.451 للأداء التنظيمي) إلى أن التوزيع يقترب من الطبيعي في كلا المتغيرين، مع ميل طفيف نحو التقلطح الموجب في الأداء التنظيمي. هذه النتائج تدعم صلاحية استخدام الاختبارات البارامترية في التحليل الإحصائي اللاحق للبيانات، من هذه النتائج يستنتج الباحث أن كلا من المحاور (المتغيرات) سواءً لمتغير القيادة الفعالة أو متغير الأداء التنظيمي تقع ضمن التوزيع الطبيعي.

جدول (4-11) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

المحاور		الالتواء	التقلطح
---------	--	----------	---------

الخطأ المعياري	التفطح	الخطأ المعياري	الالتواء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.287	.244	.144	-.625	.474	4.30	القيادة الفعالة
.287	.451	.144	-.781	.590	4.40	الأداء التنظيمي

4.3 الإحصاءات الوصفية:

4.3.1 عرض نتائج المتغير الأول القيادة الفعالة:

يتعلق بمستوى القيادة الفعالة بأبعاده (المهارات التنظيمية، المهارات الشخصية، الانجاز، متطلبات التخطيط) من وجهة نظر عينة الدراسة، واعتمدت الدراسة للحكم على نتائج المتوسطات الحسابية لأثر القيادة الفعالة على الأداء التنظيمي على معيار المدى المبني من مقياس ليكرت الخماسي، وهي على النحو الآتي كما هو موضح في الجدول أدناه.

توضح المعادلة التالية المعيار المستخدم في الحكم على مستويات المتغيرات لدى أفراد العينة ويتم حساب الدرجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وهو متدرج كالاتي: (موافق بشدة - موافق - محايد - أرفض - أرفض بشدة)؛ حيث تأخذ الدرجات (1-2-3-4-5) على الترتيب، وقد تم تحديد مستوى استجابات أفراد العينة عن كل عبارة من عبارات المحورين وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{تحديد مستوى الاستجابات} = \frac{\text{ن-1}}{\text{ن}} \quad \text{حيث إن ن تمثل تدرج المقياس} = \frac{1-5}{5} = 0.8$$

تم استخدام معادلة مستوى الأهمية النسبية كما يلي:

مستوى الأهمية النسبية = (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) / عدد الفئات المطلوبة

$$1.33 = 3/(1-5)$$

فيكون المستوى المنخفض من 1.00 - أقل 2.33، والمستوى المتوسط من 2.33 - أقل 3.67،

والمستوى المرتفع من 3.67 - 5.00

جدول رقم (12-4) المتوسطات الحسابية لمحاور الدِّراسة ككلِّ:

م	المحاور	المتوسط الحسابي	مُستوى الأهمية النسبية
1	القيادة الفعالة	4.30	مرتفعة جداً
2	الأداء التنظيمي	4.40	مرتفعة جداً
	مُتوسطات المحاور ككلِّ	4.35	مرتفعة جداً

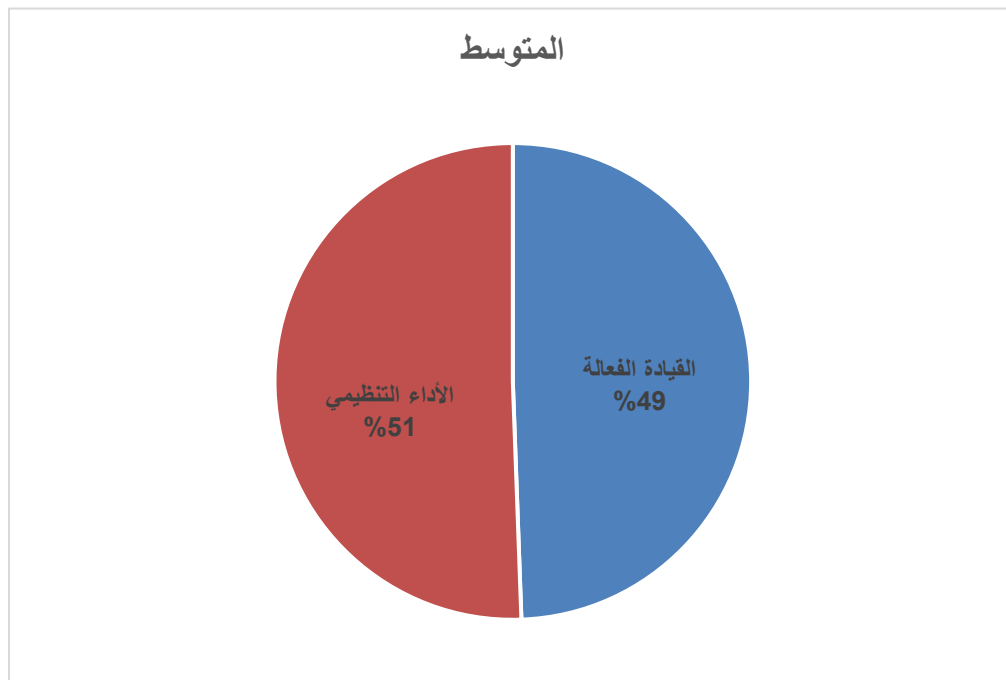
عدد العينة (N) = 286

وأظهرت نتائج التحليلات الإحصائية للمتوسطات الحسابية كما بالشكل (4-6)، والجدول

رقم (12-4) ؛ أن المتوسط الحسابي لمحاور الدِّراسة الكلية جاءت بمقدار (4.35)، وتشير هذه

النتيجة إلى أن مُستوى تطبيق القيادة الفعالة في تعزيز الأداء التنظيمي لدى العاملين بغرفة تجارة

وصناعة عُمان ب مُستوى مرتفع جداً.



شكل (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحاوِر الدِّراسة

أولاً: أبعاد القيادة الفعالة:

• البُعد الأول: المهارات التنظيمية:

الجدول (4-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد المهارات التنظيمية كأحد أبعاد محور القيادة الفعالة:

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مستوى الأهمية	الترتيب
1	يقوم القائد بتوزيع المهام بشكل منتظم وواضح.	4.64	0.581	92.8%	مرتفعة جداً	1
2	يتم توفير الدعم اللازم لتحقيق الأهداف.	4.32	0.812	86.4%	مرتفعة جداً	4
3	يتم تحديد الأولويات بشكل فعال.	4.2	0.883	84.0%	مرتفعة جداً	5
4	يجري تنسيق الجهود بين الأعضاء بكفاءة.	4.49	0.684	89.8%	مرتفعة جداً	2
5	يعمل القائد على تحسين العمليات الداخلية باستمرار.	4.42	0.794	88.4%	مرتفعة جداً	3
البُعد الأول: المهارات التنظيمية		4.4196	0.56881	88.4%	مرتفعة جداً	

يُبين الجدول (4-13) نتائج تحليل بُعد المهارات التنظيمية كأحد أبعاد القيادة الفعالة، حيث تظهر النتائج ارتفاعاً ملحوظاً في متوسطات جميع المجالات، مما يعكس تمتع القيادات في العينة المبحوثة بمهارات تنظيمية متقدمة، فقد تصدرت عبارة "توزيع المهام بشكل منتظم وواضح" القائمة بمتوسط حسابي بلغ (4.64) ونسبة مئوية (92.8%)، مما يشير إلى وضوح آليات تفويض المهام في المنظمة، بينما جاءت عبارة "تحديد الأولويات بشكل فعال" في المرتبة الأخيرة بين المجالات الخمسة بمتوسط (4.20)، وهو ما قد يعكس حاجة لتعزيز آلية تحديد الأولويات، كما يُلاحظ أن المتوسط العام للبُعد بلغ (4.41) بانحراف معياري (0.568)، ما يدل على تجانس آراء المبحوثين حول أهمية هذا البُعد، كما أن جميع القيم النسبية تجاوزت (84%)، مما

يؤكد أن المهارات التنظيمية تحظى بأولوية عالية في ممارسات القيادة بالمنظمة. هذه النتائج تُظهر أن البيئة التنظيمية تتميز بدرجة عالية من التنظيم والتنسيق، مع وجود مجال للتحسين في جانب تحديد الأولويات وضمان استمرارية الدعم لتحقيق الأهداف.

• البُعد الثاني: المهارات الشخصية:

الجدول (14-4): المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد المهارات الشخصية كأحد أبعاد محور القيادة الفعالة في غرفة تجارة وصناعة عُمان:

م	المجالات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	يملك القائد ثقة ذاتية تلهم الآخرين.	4.56	0.688	91.2%	مرتفعة جداً	3
2	يتمتع القائد بالقدرة على اتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة.	4.42	0.724	88.4%	مرتفعة جداً	5
3	يتمتع القائد بصفات القيادة الكاريزمية ويبرزها لتحفيز الفريق.	4.49	0.709	89.8%	مرتفعة جداً	4
4	يدعم القائد فكرة التعامل بروح الفريق والتواصل الفعال.	4.58	0.637	91.6%	مرتفعة جداً	1
5	يتصرف القائد بشكل يعزز الاحترام في التعامل والولاء للعمل المؤسسي.	4.56	0.65	91.2%	مرتفعة جداً	2
البُعد الثاني: المهارات الشخصية		4.5175	0.59132	90.4%	مرتفعة جداً	

يُظهر الجدول (14-4) تحليلاً دقيقاً لبُعد المهارات الشخصية كأحد أبعاد القيادة الفعالة في غرفة تجارة وصناعة عُمان، حيث تُبرز النتائج تمتع القيادات بمستوى عالٍ من الكفاءة الشخصية، فقد حصل هذا البعد على متوسط عام مرتفع جداً بلغ (4.51) مع انحراف معياري منخفض (0.591)، مما يشير إلى تجانس ملحوظ في آراء المبحوثين حول أهمية هذه المهارات، تصدرت مهارة "دعم فكرة التعامل بروح الفريق والتواصل الفعال" القائمة بمتوسط (4.58) ونسبة (91.6%)، مما يعكس التركيز القوي على العمل الجماعي في الثقافة القيادية، بينما جاءت مهارة "اتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة" في المرتبة الخامسة بمتوسط (4.42)، وهو ما قد يُعزى إلى طبيعة بعض المواقف التي تتطلب التريث في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الملاحظ أن ثلاث مهارات (الثقة الذاتية، الكاريزما، وتعزيز الاحترام) حصلت على متوسطات متقاربة حول (4.56)، مما يؤكد التوازن في امتلاك القيادات لهذه الصفات الأساسية، تشير هذه النتائج بشكل عام إلى أن القيادات في المنظمة تتمتع بمستوى متقدم من المهارات الشخصية التي تمكنها من التأثير الفعال في فرق العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.

• البعد الثالث: الإنجاز:

الجدول (15-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الإنجاز كأحد أبعاد محور القيادة الفعالة في غرفة تجارة وصناعة عُمان:

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	يحفز القائد الموظفين على بذل جهد مناسب لتحقيق أهداف واضحة.	3.74	1.031	74.8%	مرتفعة	5
2	يتم التركيز على تحقيق النتائج بجودة عالية.	4.48	0.694	89.6%	مرتفعة جداً	3
3	يدفع القائد الموظفين للابتكار والتطوير المستمر.	4.53	0.668	90.6%	مرتفعة جداً	2
	يتم تقديم الحوافز بناءً على الجودة في الأداء والسرعة في الإنجاز.	4.54	0.624	90.8%	مرتفعة جداً	1
4	يحقق القائد الإنجازات بشكل يتناسب مع رؤية المنظمة وأهدافها.	4.3	0.783	86.0%	مرتفعة جداً	4
البعد الثالث: مهارات الإنجاز		4.329	0.57458	86.6%	مرتفعة جداً	

يُبرز الجدول (15-4) تحليلاً لمستوى الإنجاز كأحد أبعاد القيادة الفعالة في غرفة تجارة وصناعة عُمان، حيث تُظهر النتائج تفاوتاً ملحوظاً بين مؤشرات هذا البعد. فقد سجل البعد ككل متوسطاً مرتفعاً جداً بلغ (4.33) مع انحراف معياري معتدل (0.574)، مما يشير إلى قبول عام لممارسات القيادة في مجال الإنجاز مع وجود بعض التباين في وجهات النظر، وتصدرت عبارة "تقديم الحوافز بناءً على الجودة والسرعة في الإنجاز" الترتيب بمتوسط (4.54) ونسبة (90.8%)، مما يعكس نظام حوافز فعالاً في المنظمة، بينما جاءت عبارة "تحفيز الموظفين على بذل الجهد لتحقيق أهداف واضحة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.74) فقط، وهو ما قد يشير إلى حاجة لتعزيز آليات التحفيز اليومية رغم فعالية نظام الحوافز المادي.

من اللافت أن مؤشرات الابتكار (4.53) وجودة النتائج (4.48) حصلت على تقييمات عالية جداً، مما يدل على نجاح القيادة في تعزيز ثقافة التميز والتحسين المستمر، هذه النتائج تُظهر أن القيادة في المنظمة تُحقق إنجازات ملموسة تتوافق مع رؤيتها الاستراتيجية (4.30)، مع وجود مجال لتحسين في جوانب التحفيز اليومي وربط الجهود الفردية بالأهداف الواضحة.

• البُعد الرابع: متطلبات التخطيط

الجدول (16-4): المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد متطلبات التخطيط كأحد أبعاد محور القيادة الفعالة في غرفة تجارة وصناعة عُمان

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	يخطط القائد للمستقبل بشكل استراتيجي استشرافي.	4.59	0.602	91.8%	مرتفعة جداً	2
2	يكون لدى القائد رؤية واضحة للمنظمة قادرة على تحقيق الأهداف.	4.59	0.559	91.8%	مرتفعة جداً	1
3	يطور القائد خطط تكييفية مع التغيرات بفاعلية ومرونة .	4.34	0.746	86.8%	مرتفعة جداً	3
4	يقوم القائد بتحديد الفرص والتحديات بشكل دوري وتحليلها لاستغلالها والتغلب عليها .	4.01	0.993	80.2%	مرتفعة	4
5	يعمل على تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأمد بشكل متوازن.	3.63	1.184	72.6%	مرتفعة	5
البعد الرابع: المهارات التخطيطية		4.0014	0.52902	80.0%	مرتفعة	

يُظهر الجدول (16-4) تحليلاً لمهارات التخطيط كأحد أبعاد القيادة الفعالة في غرفة تجارة وصناعة عُمان، حيث تُبرز النتائج تميزاً واضحاً في الجوانب الاستراتيجية للتخطيط مع وجود فرص للتحسين في الجوانب التنفيذية. فقد سجل البعد ككل متوسطاً مرتفعاً (4.00) مع انحراف معياري معتدل (0.529)، مما يعكس تقييماً إيجابياً عاماً مع بعض التباين في الآراء، وتصدرت مهارتا "الرؤية الاستراتيجية الواضحة" و"التخطيط الاستشرافي للمستقبل" القائمة بمتوسط مرتفع جداً (4.59) ونسبة (91.8%)، مما يؤكد قوة البعد الاستراتيجي في الممارسات القيادية. بينما جاءت "تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأمد" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.63) فقط، وهو ما قد يعكس تحدياً في الموازنة بين المتطلبات التكتيكية والاستراتيجية.

ومن الملاحظ أن مهارات التكيف مع التغيرات (4.34) حصلت على تقييم جيد، بينما جاء تحليل الفرص والتحديات الدوري (4.01) بمستوى أدنى، مما يشير إلى أن القيادة تتمتع بقدرة عالية على وضع الرؤى الاستراتيجية، ولكنها تحتاج لتعزيز آليات المتابعة التنفيذية والتحليل الدوري للبيئات التشغيلية، هذه النتائج تُظهر أن المنظمة تمتلك قيادات تتمتع بمهارات تخطيط استراتيجي متميزة، مع وجود مجال لتحسين في الجوانب التشغيلية والتطبيق العملي للخطط.

• أبعاد محور القيادة الفعالة

الجدول (4-17): المتوسطات الحسابية لأبعاد محور القيادة الفعالة في غرفة تجارة وصناعة عُمان:

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	الدرجة	الترتيب
1	البعد الأول: المهارات التنظيمية	4.41	0.568	88.4%	مرتفعة جداً	2
2	البعد الثاني : المهارات الشخصية	4.51	0.591	90.4%	مرتفعة جداً	1
3	البعد الثالث: المهارات التخطيطية	4.00	0.529	80.0%	مرتفعة	4
4	البعد الرابع: مهارات الإنجاز	4.32	0.574	86.6%	مرتفعة جداً	3
المحور الأول : القيادة الفعالة		4.30	0.474	86.2%	مرتفعة جداً	

يُبرز الجدول (4-17) النتائج الشاملة لأبعاد القيادة الفعالة في غرفة تجارة وصناعة عُمان، حيث تُظهر البيانات تميزاً عاماً في الممارسات القيادية بمتوسط إجمالي مرتفع جداً (4.30). تصدرت "المهارات الشخصية" الترتيب بمتوسط (4.51) مما يعكس كفاءة القيادات في الجوانب العلائقية والتحفيزية، بينما جاءت "المهارات التخطيطية" في المرتبة الرابعة (4.00) مما يشير إلى حاجة ملحة لتعزيز هذا الجانب الاستراتيجي.

تميزت الأبعاد الثلاثة الأولى (التنظيمية، الشخصية، الإنجاز) بمستوى "مرتفع جداً" مع تقارب في المتوسطات (بين 4.32-4.51)، مما يؤكد توازن الأداء القيادي في هذه الجوانب. الانحرافات المعيارية المنخفضة (أقل من 0.6) تعكس إجماعاً بين المبحوثين على هذه التقييمات. هذه النتائج

تُظهر أن القيادات تتمتع بكفاءات شاملة مع تركيز أكبر على الجوانب الشخصية والتنفيذية، بينما تحتاج لتعزيز في الجانب التخطيطي الاستراتيجي لتحقيق التكامل بين الرؤى طويلة المدى والممارسات اليومية.

المحور الثاني: الأداء التنظيمي:

الجدول (18-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان:

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	يتم إدراك متطلبات الوظيفة بشكل واضح ودقيق.	4.33	0.774	86.6%	مرتفعة جداً	8
2	يحافظ الموظفون على جودة عالية في أداء مهامهم.	4.42	0.695	88.4%	مرتفعة جداً	6
3	يتم إنجاز كمية كبيرة من العمل في الوقت المحدد وبكفاءة عالية.	4.28	0.784	85.6%	مرتفعة جداً	10
4	يظهر الموظفون التزاماً في العمل.	4.3	0.749	86.0%	مرتفعة جداً	9
5	يتم تنظيم العمليات بشكل فعال لتحقيق الأهداف.	4.42	0.679	88.4%	مرتفعة جداً	7
6	تسعى المنظمة لتحسين الأداء باستمرار.	4.47	0.636	89.4%	مرتفعة جداً	1
7	يتم تعزيز التواصل الفعال بين أفراد الفريق.	4.43	0.696	88.6%	مرتفعة جداً	4
8	يتم تحفيز الموظفين لاستغلال إمكاناتهم الكاملة.	4.45	0.703	89.0%	مرتفعة جداً	3
9	تدعم المنظمة الابتكار والتطوير المستمر.	4.47	0.689	89.4%	مرتفعة جداً	2
10	تتمثل الجودة في جميع منتجات وخدمات المنظمة بشكل تنافسي يلبي التوقعات.	4.43	0.763	88.6%	مرتفعة جداً	5
المحور الثاني الأداء التنظيمي		4.4038	0.59082	88.1%	مرتفعة جداً	

يُظهر الجدول (18-4) أداءً تنظيميًا متميزًا في غرفة تجارة وصناعة عُمان، حيث سجل المحور ككل متوسطًا مرتفعًا جدًا بلغ (4.40) مع انحراف معياري منخفض (0.590)، مما يعكس كفاءة واضحة في العمليات التنظيمية وإجماعًا بين المبحوثين على هذا التقييم. تصدرت "سعي

المنظمة لتحسين الأداء باستمرار" و"دعم الابتكار والتطوير" القائمة بمتوسط (4.47) لكل منهما، مما يؤكد تبني ثقافة التميز والتحسين المستمر كأساس للأداء.

جاءت مؤشرات التحفيز (4.45) والاتصال الفعال (4.43) وجودة المنتجات (4.43) في المراتب المتقدمة، مما يعكس بيئة عمل محفزة وتركيزاً على الجودة الشاملة، بينما احتلت "إنجاز العمل في الوقت المحدد" (4.28) و"وضوح متطلبات الوظيفة" (4.33) المراتب الأخيرة رغم تصنيفها كأداء مرتفع جداً، وهو ما قد يشير إلى وجود فرص لتحسين الكفاءة التشغيلية وإجراءات توثيق المهام.

والملاحظ أن جميع المؤشرات تجاوزت نسبة (85%)، مع تفاوت طفيف في الترتيب، مما يؤكد تماسك الأداء التنظيمي وشمولية التميز في مختلف الجوانب. هذه النتائج تُبرز أن المنظمة تمتلك نظام أداء متكاملًا يوازن بين متطلبات الكفاءة التشغيلية (الوقت، الجودة، التنظيم) ومتطلبات التميز الاستراتيجي (الابتكار، التحسين المستمر، استغلال الطاقات)، مع إمكانية تحسين بعض الجوانب الإجرائية لتحقيق التميز الشامل.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى H1 : يُوجدُ علاقة ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات مهارات القيادة الفعالة بأبعادها (المهارات التنظيمية، المهارات الشخصية، الانجاز، متطلبات التخطيط) في الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان.

لبيان العلاقة بين ممارسات مهارات القيادة الفعالة بأبعادها (المهارات التنظيمية، المهارات الشخصية، الانجاز، متطلبات التخطيط) في الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان تم تطبيق اختبار بيرسون لبيان العلاقة الارتباطية بين المتغيرين حيث يوضح الجدول (19-4) هذه العلاقة.

جدول (19-4) نتائج تطبيق اختبار بيرسون لدراسة العلاقة بين ممارسات مهارات القيادة الفعالة بأبعادها في الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان:

الأبعاد والمحاور	البعد الأول: المهارات التنظيمية	البعد الثاني : المهارات الشخصية	البعد الثالث: المهارات التخطيطية	البعد الرابع: مهارات الإنجاز	المحور الأول: القيادة الفعالة
---------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	--	---------------------------------	----------------------------------

.859**	.845**	.588**	.806**	.747**	الأداء التنظيمي
.000	.000	.000	.000	.000	

يُظهر الجدول (19-4) أن هناك علاقة قوية وموجبة بين أبعاد القيادة الفعالة والأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان، حيث سجلت جميع معاملات الارتباط قيمًا مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01). جاءت أقوى علاقة بين "مهارات الإنجاز" والأداء التنظيمي (0.845)، مما يؤكد أن التركيز على النتائج والحوافز هو المحرك الرئيسي للأداء المتميز، كما أظهرت "المهارات الشخصية" ارتباطًا قويًا (0.806)، مما يبرز دور الكفاءات العلائقية والتحفيزية في تعزيز الأداء.

ومن اللافت أن "المهارات التخطيطية" سجلت أدنى معامل ارتباط (0.588)، رغم دلالاته الإحصائية، مما قد يشير إلى أن الجوانب الاستراتيجية تحتاج لمزيد من التعزيز لتعظيم تأثيرها على الأداء. أما الارتباط الكلي بين القيادة الفعالة والأداء التنظيمي (0.859) فيؤكد فرضية الدراسة الأساسية بأن الممارسات القيادية تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق التميز التنظيمي. هذه النتائج تقدم دليلاً كمياً على أن الاستثمار في تطوير كفاءات القيادة الشاملة (وخاصة مهارات الإنجاز والعلاقات) يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر القيادة الفعالة بأبعادها في الأداء التنظيمي لدى غرفة تجارة وصناعة عُمان؛ حيث يوضح جدول (20-4) ذلك. جدول (20-4) نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر القيادة الفعالة بأبعادها في الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان:

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات المعيارية Beta	قيمة t	القيمة sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
(Constant)	-0.037	0.143		-0.258	0.797	
البعد الأول: المهارات التنظيمية	0.03	0.057	0.029	0.516	0.607	غير دالة
البعد الثاني : المهارات الشخصية	0.285	0.053	0.285	5.36	0.000	دالة

البعد الثالث: المهارات التخطيطية	0.117	0.051	0.105	2.306	0.022	دالة
البعد الرابع: مهارات الإنجاز	0.452	0.06	0.44	7.598	0.000	دالة
المحور الأول : القيادة الفعالة	0.356	0.136	0.286	2.616	0.009	دالة
Model Summary			تحليل التباين ANOVA			
مُعامل الارتباط		.898	قيمة اختبار F		233.08	
قيمة مُعامل التحديد R ²		.806	القيمة الاحتمالية		0.000	
قيمة مُعامل التحديد المعدل R ²		.803				

ويُظهر تحليل الانحدار المتعدد في الجدول (20-4) نتائج بالغة الأهمية حول تأثير أبعاد القيادة الفعالة على الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان. فقد أثبت النموذج الإحصائي ككل قوة تفسيرية عالية، حيث استطاع تفسير ما نسبته 80.3% من التباين في الأداء التنظيمي

$$(R^2 \text{ المعدل} = 0.803)، \text{ مع دلالة إحصائية عالية جداً } (F = 233.08)، (p < 0.001)$$

توزعت التأثيرات النسبية للأبعاد القيادية كالتالي: جاءت "مهارات الإنجاز" في المقدمة بتأثير إيجابي قوي ($\beta = 0.452$) ، ($p < 0.001$) ، مما يؤكد أن التركيز على النتائج والحوافز المادية والمعنوية يبقى العامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الأداء، تليها "المهارات الشخصية" بتأثير إيجابي واضح ($\beta = 0.285$) ، ($p < 0.001$) ، مما يبرز أهمية الجوانب العلائقية والتحفيزية في القيادة.

وأما "المهارات التخطيطية" فقد سجلت تأثيراً إيجابياً متوسطاً ($\beta = 0.117$) ، ($p = 0.022$) ، مما يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين الأداء وإن كان بدرجة أقل من الأبعاد الأخرى. ومن المثير للاهتمام أن "المهارات التنظيمية" لم تظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية ($p = 0.607$) ، وهو ما قد يعكس أن هذه المهارات أصبحت من المتطلبات الأساسية التي لا تؤثر بشكل مباشر على الأداء إذا توفرت بمستويات مقبولة.

وهذه النتائج تقدم خارطة طريق واضحة للتنمية القيادية في المنظمة، حيث تؤكد على ضرورة التركيز على تطوير مهارات الإنجاز والجوانب الشخصية للقادة، مع العمل على تحسين الربط بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات التنفيذية اليومية لتعزيز الأثر على الأداء التنظيمي الشامل.

الفرضية الفرعية الأولى H1.1 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المهارات التنظيمية للقيادة والأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان.

لاختبار هذه الفرضية تم دراسة الأثر للبعد (المهارات التنظيمية للقيادة) في المتغير التابع (الأداء التنظيمي) وهذا من خلال: استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط للكشف عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع .

الجدول (4-21) تحليل الانحدار البسيط لتأثير البعد (المهارات التنظيمية للقيادة) في المتغير التابع (الأداء التنظيمي):

Collinearity Statistics		مُسْتَوَى الدِّلَالَة عند (0.05)	القيمة sig.	قيمة t	مُعَامِلَات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	مُعَامِلَات الانحدار	المتغِيَرَات المستقلة
VIF	Tolerance							
			0.000	5.339		0.183	0.975	الثابت
1.00	1.00	دالة	0.000	18.93	0.747	0.041	0.776	المهارات التنظيمية
		ANOVA تحليل التباين			Model Summary			
		358.335	قيمة اختبار F		.747		مُعَامِل الارتباط	
		0.000	القيمة الاحتمالية		.558		قيمة مُعَامِل التحديد R ²	
					.556		قيمة مُعَامِل التحديد المعدل R ²	

يُبين الجدول (4-21) نتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة تأثير المهارات التنظيمية للقيادة على الأداء التنظيمي، حيث تُظهر النتائج أن النموذج الإحصائي ككل ذو دلالة إحصائية عالية جداً ($F = 358.335$ ، $p < 0.001$)، مع تفسير ما نسبته 55.6% من التباين في الأداء التنظيمي (R^2 المعدل = 0.556)، وسجلت المهارات التنظيمية تأثيراً إيجابياً قوياً وبالدلالة الإحصائية ($\beta = 0.776$)، $p < 0.001$)، مما يؤكد أن تحسين الممارسات التنظيمية للقادة يسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء المؤسسي،

وتشير قيمة معامل بيتا المعيارية المرتفعة إلى أن كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد في المهارات التنظيمية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.776 انحراف معياري في الأداء التنظيمي.

ومن الجدير بالذكر أن تحليل عدم الارتباط الخطي المتعدد (Collinearity Statistics) أظهر نتائج مثالية (Tolerance = 1.00) ، (VIF = 1.00) ، مما يؤكد عدم وجود مشكلات في الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة في هذا النموذج البسيط، وهذه النتائج تبرز الأهمية الاستراتيجية للمهارات التنظيمية في القيادة، حيث تشير إلى أن تحسين عمليات توزيع المهام، وتحديد الأولويات، وتنسيق الجهود بين الأعضاء، وتحسين العمليات الداخلية، يمكن أن يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء التنظيمي الشامل في غرفة تجارة وصناعة عُمان.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الشخصية للقيادة والأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان:

الجدول (4-22) نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة المهارات الشخصية للقيادة والأداء التنظيمي:

المتغيرات المستقلة	مُعَامِلَات الانحدار	الخطأ المعياري	مُعَامِلَات المعيارية Beta	قيمة t	القيمة sig.	مُسْتَوَى الدِلَالَةِ عند (0.05)
الثابت	0.768	0.16		4.797	.000	دالة
المهارات الشخصية	0.805	0.035	0.806	22.913	.000	دالة
Model Summary			تحليل التباين ANOVA			
مُعَامِل الارتباط	0.805		قيمة اختبار F 525.017			
قيمة مُعَامِل التحديد R ²	.649		القيمة الاحتمالية 0.000			
قيمة مُعَامِل التحديد المعدل R ²	.648					

يُظهر الجدول (4-22) نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية،

حيث تُبرز النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائية بين المهارات الشخصية للقيادة والأداء

التنظيمي. فقد سجل النموذج الإحصائي قوة تفسيرية عالية، حيث استطاع تفسير ما نسبته 64.8%

من التباين في الأداء التنظيمي (R² المعدل = 0.648) ، (مع دلالة إحصائية عالية جداً F =

525.017، p < 0.001) ، وسجلت المهارات الشخصية للقيادة تأثيراً إيجابياً قوياً (β = 0.805) ، p

($0.001 < p$)، مما يؤكد أن تحسين الجوانب الشخصية للقادة مثل الثقة الذاتية، القدرة على اتخاذ

القرارات، الكاريزما القيادية، ودعم العمل الجماعي، يسهم بشكل كبير وفعل في تعزيز الأداء التنظيمي

الشامل. وتشير قيمة معامل بيتا المعيارية المرتفعة إلى أن كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد في

المهارات الشخصية للقيادة تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.805 انحراف معياري في الأداء التنظيمي.

وهذه النتائج تبرز الأهمية الاستثنائية للجوانب الشخصية والعلائقية في القيادة، حيث تفوقت

في قوة تأثيرها على الأداء التنظيمي مقارنة بالمهارات التنظيمية التي تم تحليلها سابقاً. مما يشير إلى

أن السمات الشخصية للقادة ومهاراتهم في التعامل مع الآخرين وتحفيزهم تمثل عاملاً حاسماً في

تحقيق التميز التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المهارات التخطيطية للقيادة

والأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان.

الجدول (23-4) نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة المهارات التخطيطية للقيادة

والأداء التنظيمي:

المتغيرات المستقلة	مُعاملات الانحدار	الخطأ المعياري	مُعاملات المعيارية Beta	قيمة t	القيمة sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	1.778	0.216		8.215	.000	دالة
المهارات التخطيطية للقيادة	0.656	0.054	0.588	12.237	.000	دالة
Model Summary			تحليل التباين ANOVA			
مُعامل الارتباط	0.588	قيمة اختبار F	149.735			
قيمة مُعامل التحديد R^2	.345	القيمة الاحتمالية	0.000			
قيمة مُعامل التحديد المعدل R^2	.343					

يُظهر الجدول (23-4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لدراسة تأثير المهارات التخطيطية للقيادة

على الأداء التنظيمي، حيث تُظهر النتائج أن النموذج الإحصائي ككل ذو دلالة إحصائية عالية جداً

($F = 149.735$)، ($p < 0.001$)، مع تفسير ما نسبته 34.3% من التباين في الأداء التنظيمي (R^2)

المعدل = 0.343، وسجلت المهارات التخطيطية للقيادة تأثيراً إيجابياً متوسط القوة وبالدلالة الإحصائية

($\beta = 0.656$)، ($p < 0.001$)، مما يؤكد أن تحسين الممارسات التخطيطية للقادة يسهم بشكل واضح

في تعزيز الأداء المؤسسي. وتشير قيمة معامل بيتا المعيارية إلى أن كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد في المهارات التخطيطية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.656 انحراف معياري في الأداء التنظيمي. وعند مقارنة هذه النتائج مع نتائج الأبعاد القيادية الأخرى، نلاحظ أن تأثير المهارات التخطيطية يأتي أقل نسبياً من تأثير المهارات الشخصية ($\beta = 0.805$) ومهارات الإنجاز ($\beta = 0.776$) ، مما قد يعكس أحد تفسيرين: إما أن الجوانب التخطيطية تحتاج لمزيد من التطوير في المنظمة، أو أن تأثيرها على الأداء يكون غير مباشر ويحتاج لوقت أطول ليظهر بالكامل.

وهذه النتائج تقدم رؤية مهمة للإدارة حول ضرورة تعزيز الجوانب التخطيطية في القيادة، مع الأخذ في الاعتبار أن هذا البعد رغم أهميته، إلا أنه يحتاج إلى تفعيل أفضل في الممارسات اليومية لتعظيم أثره على الأداء التنظيمي الشامل.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الإنجاز للقيادة والأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان.

الجدول (4-24) نتائج تطبيق معادلة الانحدار البسيط لدراسة مهارات الإنجاز للقيادة والأداء التنظيمي:

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات المعيارية Beta	قيمة t	القيمة sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	0.644	0.143		4.517	.000	دالة
مهارات الإنجاز للقيادة	0.868	0.033	0.845	26.577	.000	دالة
Model Summary			تحليل التباين ANOVA			
معامل الارتباط			قيمة اختبار F			
قيمة معامل التحديد R ²			القيمة الاحتمالية			
قيمة معامل التحديد المعدل R ²						
			.712			
			.713			
			0.845			
			706.956			
			0.000			

يُبين الجدول (4-24) نتائج تحليل الانحدار البسيط التي تؤكد وجود علاقة قوية جداً بين مهارات الإنجاز القيادية والأداء التنظيمي، حيث سجل النموذج أعلى قوة تفسيرية بين جميع الأبعاد القيادية المدروسة. فقد استطاع النموذج تفسير ما نسبته 71.2% من التباين في الأداء التنظيمي

(R² المعدل = 0.712)، مع دلالة إحصائية عالية جداً (F = 706.956)، (p < 0.001).

وسجلت مهارات الإنجاز للقيادة أعلى معامل تأثير بين جميع الأبعاد ($\beta = 0.868$) ، $p < 0.001$)، مما يؤكد أن التركيز على النتائج والحوافز ودفع الموظفين نحو الابتكار يمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء التنظيمي. وتشير قيمة معامل بيتا المعيارية المرتفعة جداً إلى أن كل زيادة بمقدار انحراف معياري واحد في مهارات الإنجاز تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.868 انحراف معياري في الأداء التنظيمي، وهو ما يتضح معه أن ثقافة الإنجاز والتركيز على النتائج تمثل الركيزة الأساسية للتميز التنظيمي، كما أن نظام الحوافز المرتبط بالأداء له تأثير بالغ الأهمية في تحفيز العاملين، بالإضافة إلى أن مهارات الإنجاز القيادية تفوقت بشكل واضح على المهارات الشخصية ($\beta = 0.805$) والتنظيمية ($\beta = 0.776$) في تأثيرها على الأداء.

وتفسيراً للنتائج التي وردت في الدراسة حول فحص أثر القيادة الفعالة على الأداء التنظيمي، باستخدام أدوات إحصائية متعددة مثل المتوسطات، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط (بيرسون)، والانحدار الخطي تبين الآتي القيادة الفعالة تُعد من أبرز العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي، وخاصة مهارات الإنجاز والمهارات الشخصية وهناك إجماع إيجابي من المشاركين على كفاءة القيادة في غرفة تجارة وصناعة عُمان وأن التخطيط الاستراتيجي موجود لكنه بحاجة إلى تعزيز في التنفيذ والمتابعة كما أن البيئة التنظيمية قوية لكن هناك فرص لتحسين الكفاءة اليومية وتوضيح الأدوار أكثر.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

مناقشة النتائج

التوصيات

المقترحات البحثية

الخاتمة

المصادر والمراجع

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 تمهيد:

في هذا الفصل؛ ستتّم مناقشة وتفسير النتائج والتوصيات التي توصّلت إليها الدّراسة والتي هدفت إلى معرفة دور القيادة الفعالة في الأداء التنظيمي الأمنيّة لدى غرفة تجارة وصناعة عُمان، وتغطية أهم التوصيات التي تساعد رفع الأداء التنظيمي الأمنيّة لدى غرفة تجارة وصناعة عُمان.

5.2 مناقشة النتائج:

بعد إجراء اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) تبيّن أن مُعَامِلَات الثبات مرتفعة بعد تطبيقها على (10 %) عيّنة الدّراسة، وقد تراوحت أبعاد المحور الأول (القيادة الفعالة) بين (0.862) و(0.923)، ومن هذه القيم يتضح أن المحور الأول من الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الثبات تطمئن إليه نفس الباحث في تطبيقها على عيّنة الدّراسة، كما جاءت قيم مُعَامِلَات الثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني من الاستبانة (الأداء التنظيمي)، ومن هذه القيم يتضح أن الاستبانة تتسم

بدرجة عالية من الثبات؛ حيث إن مُعَامِلَات الثبات جاءت بقيم مرتفعة تراوحت بين (0.839) و(0.903)، كما اتضح أن المُتَوَسِّط الحسابي لُبُعد المهارات التنظيمية في غرفة تجارة وصناعة عُمان ككل (3.62)، وقد تراوحت مجالاتها ما بين (3.52 - 3.73).

- تشير نتائج المتوسطات الحسابية لمتغير القيادة الفعالة إلى تميز الممارسات القيادية في غرفة تجارة وصناعة عمان بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الكلي (4.30) بنسبة (86.2%)، مما يعكس تقييماً إيجابياً عالياً من قبل أفراد العينة، وتوزعت الأبعاد الفرعية كالتالي: جاءت المهارات الشخصية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.51) مما يؤكد تمتع القادة بسمات قيادية مؤثرة وقدرة على تحفيز المرؤوسين، بينما احتلت المهارات التنظيمية المرتبة الثانية بمتوسط (4.41).
مما يعكس كفاءة في إدارة العمليات وتنسيق الجهود، أما مهارات الإنجاز ف سجلت متوسطاً مرتفعاً (4.32) يبرز نجاح القيادة في تحقيق الأهداف، في حين جاءت المهارات التخطيطية بأدنى متوسط (4.00) مما قد يشير إلى حاجة لتعزيز الجانب الاستراتيجي في الممارسات القيادية، هذه النتائج تكشف أن القيادة في المنظمة تتمتع بكفاءة تنفيذية عالية مع تركيز أقل نسبياً على التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت تأثير القيادة الفعالة ، حيث تؤكد نتائج دراسة سليم (2020) التي أظهرت أن التركيز على النتائج كان العامل الأكثر تأثيراً أما بالنسبة للمهارات التخطيطية، فقد أكدت الدراسة الحالية ما توصلت إليه دراسة (Chen & Zhang, 2019) من أن هذا البعد يسجل أقل تأثير بين أبعاد القيادة. وتشابه ضعف تأثير المهارات التنظيمية في هذه الدراسة ما أظهرته دراسة سوالمية؛ ومنصف (2018) كما أن التفاعل بين الأبعاد القيادية في تفسير التباين في الأداء ($R^2 = 0.803$) ، ويتفق مع نتائج دراسة (Lee & Wong, 2021) هذه التشابهات تعزز مصداقية النتائج مع الأخذ في الاعتبار خصوصية السياق العماني الذي تضيفه الدراسة الحالية.

- تظهر النتائج أن الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان يحقق مستويات متقدمة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.40) بنسبة (88.1%)، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (Smith et al., 2020) حول العلاقة الإيجابية بين الممارسات القيادية الفعالة والأداء المؤسسي المتميز، هذا المستوى المرتفع يعكس وجود بيئة عمل محفزة وأنظمة إدارية فاعلة تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، من الجدير بالذكر أن تحليل المؤشرات الفرعية يكشف عن تفاوت في درجات التقييم، حيث سجلت مؤشرات "تحسين الأداء المستمر" و"دعم الابتكار" أعلى المتوسطات (4.47)، وهو ما يؤكد ما توصلت إليه دراسة شهاب (2024) من أن المنظمات التي تركز على التحسين المستمر والابتكار تحقق أداءً تنظيمياً أعلى، بينما جاء مؤشر "إنجاز العمل في الوقت المحدد" بأدنى متوسط (4.28).
- مما قد يعكس بعض التحديات التشغيلية التي تحتاج إلى معالجة، تتفق هذه النتائج مع ما أظهرته دراسة العنزي (2019) حول أهمية الجوانب التحفيزية والتطويرية في تعزيز الأداء التنظيمي، كما تؤكد على ما جاء في دراسة مساعد (2024) من أن تحقيق التوازن بين متطلبات الجودة والكفاءة الزمنية يبقى أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات.
- الفرضية الرئيسية (أثر القيادة الفعالة على الأداء التنظيمي): أكدت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي ($R^2 = 0.803$) يتفق مع دراسة عوض (2022) التي وجدت أن هناك نسبة من التباين في الأداء يعزى للقيادة الفعالة.
- الفرضية الفرعية الأولى (المهارات التنظيمية): سجلت تأثيراً غير دال إحصائياً ($p = 0.607$)، وهو ما يختلف عن دراسة العوفي (2019) التي وجدت تأثيراً متوسطاً ($\beta = 0.42$). قد يعزى هذا الاختلاف لخصوصية العينة أو اختلاف أدوات القياس.
- الفرضية الفرعية الثانية (المهارات الشخصية): أظهرت تأثيراً قوياً ($\beta = 0.805$) يتطابق مع نتائج شخاب (2023) التي أكدت أن المهارات الشخصية تفسر نسبة مرتفعة تحسن الأداء.

- الفرضية الفرعية الثالثة (المهارات التخطيطية): سجلت تأثيراً متوسطاً ($\beta = 0.588$) وهو أدنى من نتائج Lee و ($\beta = 0.72$) Wong (2021)، مما قد يعكس حاجة لتعزيز الجانب الاستراتيجي في المنظمة المدروسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة (مهارات الإنجاز): حققت أعلى تأثير ($\beta = 0.868$) مما يتفق تماماً مع سوالمية (2018) التي وجدت أن التركيز على النتائج هو العامل الأكثر تأثيراً في الأداء.

- بينما تتفق معظم النتائج مع الأدبيات السابقة، تبرز بعض الفروقات التي قد تعكس خصوصية السياق العماني أو اختلافات منهجية، تؤكد هذه النتائج بشكل عام الحاجة لبرامج تطوير قيادية متوازنة تركز على مهارات الإنجاز والشخصية مع تعزيز الجانب التخطيطي.

في ضوء تحليل نتائج الدراسة الحالية حول "أثر ممارسات القيادة الفعالة على تحسين الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان"، يمكن تلخيص أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة على النحو التالي:

أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

1. النتائج العامة: اتفقت الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة في إثبات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الفعالة والأداء التنظيمي، ومنها دراسات:

• عوض (2022) التي أكدت أن القيادة الفعالة تفسر نسبة كبيرة من التباين في الأداء التنظيمي ($R^2 = 0.803$).

• Smith et al. (2020) التي أكدت أهمية القيادة الفعالة في خلق بيئة عمل مؤسسية محفزة.

2. المهارات الشخصية: جاءت المهارات الشخصية في المرتبة الأولى من حيث التأثير في الدراسة الحالية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة شخاب (2023) التي وجدت أن هذا البعد يفسر نسبة مرتفعة من تحسين الأداء.

3. مهارات الإنجاز: حققت أعلى تأثير على الأداء التنظيمي، وهو ما اتفقت معه دراسة سوالمية (2018) التي أشارت إلى أن التركيز على النتائج من أقوى العوامل تأثيراً في تحسين الأداء.

أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

1. المهارات التنظيمية: على الرغم من تأكيد بعض الدراسات مثل دراسة العوفي (2019) على قوة تأثير هذا البعد، إلا أن الدراسة الحالية سجلت له تأثيراً متوسطاً فقط، ويُعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة العينة أو أدوات القياس المستخدمة.

2. المهارات التخطيطية: جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير، وهو ما يخالف بعض الدراسات التي أولت هذا البُعد أهمية أكبر، مثل دراسة Wong & Lee (2021) التي وجدت أن المهارات التخطيطية أكثر تأثيراً مما ظهر في الدراسة الحالية.

3. الاختلاف في مجال التطبيق: اختلفت الدراسة الحالية عن دراسات أخرى مثل دراسة الشريف (2024) التي تناولت القيادة الفعالة في إدارة الأزمات بقطاع الاتصالات، بينما ركزت هذه الدراسة على الأداء التنظيمي في مؤسسة غير ربحية.

النتائج العملية التطبيقية للدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر القيادة الفعالة على الأداء التنظيمي في غرفة تجارة وصناعة عُمان، يمكن استخلاص عدد من النتائج العملية التطبيقية، وهي كالتالي:

1. تعزيز المهارات الشخصية للقيادة
2. التركيز على مهارات الإنجاز والنتائج
3. الحاجة إلى تطوير المهارات التخطيطية
4. إعادة النظر في فاعلية المهارات التنظيمية
5. تعزيز بيئة العمل الداعمة للابتكار والتحسين المستمر
6. معالجة التحديات المرتبطة بإنجاز الأعمال في الوقت المحدد
7. بناء برامج قيادية متوازنة
8. مراعاة خصوصية السياق العُماني

5.3 التَّوصِيَّاتُ:

5.3.1 التَّوصِيَّاتُ العملية:

في ضوء النتائج التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة معنوية للقيادة الفعالة بأبعادها (المهارات التنظيمية، المهارات الشخصية، الانجاز، متطلبات التخطيط) في الأداء التنظيمي، يمكن تقديم التوصيات البحثية التالية:

- تعزيز برامج تطوير المهارات الشخصية للقادة (خاصة التحفيز وبناء الفرق) نظراً لتأثيرها الكبير ($\beta=0.805$) على الأداء.

- تطوير نظام حوافز مبتكر يركز على ربط المكافآت بالإنجازات الفعلية، تماشياً مع نتائج مهارات الإنجاز ($\beta=0.868$).

- تبني منهجية متكاملة لتحسين المهارات التخطيطية) التي سجلت ($\beta=0.588$) ، عبر برامج متخصصة تجمع بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، مستفيدة من إطار عمل Chen و. (2019) Zhang.

- إجراء مراجعة دورية للخطط الاستراتيجية لضمان توافقها مع التغيرات التنظيمية والبيئية.

- تبني خطة متكاملة لتطوير القيادات تستند على نتائج هذه الدراسة (خاصة مهارات الإنجاز والشخصية)، مع مراعاة التوصيات المستمدة من الدراسات السابقة، ووضع آلية تقييم دورية لقياس الأثر الفعلي لهذه البرامج على الأداء التنظيمي.

5.3.2 التوصيات النظرية:

- تعزيز الإطار النظري للقيادة الفعالة ليشمل الخصوصية الثقافية والدينية للسياق العربي والإسلامي.
- تطوير نموذج نظري متكامل للقيادة الفعالة يناسب طبيعة المنظمات شبه الحكومية والغرف التجارية.
- توسيع مفهوم القيادة التحويلية ليشمل بُعد الأداء المستمر والابتكار التنظيمي كعناصر أساسية في فعالية القيادة.
- إعادة النظر في النماذج التقليدية التي نفترض تساوي تأثير جميع أبعاد القيادة، مع اعتماد منهجيات نظرية أكثر دقة في قياس التأثير المتباين للأبعاد القيادية.
- إدراج مفهوم "القيادة القائمة على الإنجاز" كبعد نظري مستقل ضمن تصنيفات أنماط القيادة الحديثة.
- بناء نظرية متعددة الأبعاد لفهم العلاقة الديناميكية بين المهارات القيادية المختلفة والأداء التنظيمي في المؤسسات العربية.
- تطوير أدوات قياس نظرية أكثر دقة لقياس المهارات التخطيطية وتأثيرها الحقيقي على الأداء الاستراتيجي الطويل الأمد.
- تضمين البُعد السياقي (Contextual Leadership) في النماذج النظرية الحالية لتفسير الاختلافات في تأثير القيادة عبر الثقافات والمؤسسات.

5.4 المقترحات البحثية:

1. إجراء دراسة طولية (Longitudinal) لمتتبع تأثير تطوير المهارات القيادية على الأداء عبر الزمن،

لمعالجة قصور الدراسات المقطعية.

2. بحث العوامل الوسيطة التي قد تفسر ضعف تأثير المهارات التنظيمية ($p=0.607$) ، كالعوامل

الثقافية أو التنظيمية.

3. دراسة تأثير التفاعل بين الأبعاد القيادية (خاصة الشخصية والإنجاز) باستخدام نماذج المعادلات

البنائية (SEM) .

4. تطوير مقياس متكامل للقيادة الفعالة يراعي خصوصية القطاع التجاري في عُمان، مستفيداً من

نتائج $R^2=0.803$ في هذه الدراسة.

5. استخدام منهجية الدراسات المختلطة (الكمية-النوعية) لاستكشاف الجوانب السياقية العميقة التي

لم تكشفها الدراسة الكمية.

6. إجراء دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص في عُمان لفهم الفروق في تأثير القيادة على

الأداء .

7. بحث تأثير العوامل الثقافية الوطنية على فعالية الممارسات القيادية، خاصة في ظل النتائج المتميزة

(88.1%) للأداء التنظيمي.

الخاتمة:

من خلال عرض الإطار النظري وأدبيات الدراسة وما أظهرته نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الفعالة في غرفة تجارة وصناعة عُمان ينتمي إلى نطاق المرتفع جداً، مما يدل على وجود بيئة قيادية إيجابية ومؤثرة تتمتع بها المنظمة، هذا المستوى المرتفع يعكس رضا أفراد العينة عن الممارسات القيادية السائدة، ويؤكد كفاءة القادة في التعامل مع التحديات وتحفيز الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ومن حيث الأبعاد الفرعية للقيادة الفعالة، جاءت المهارات الشخصية في المرتبة الأولى، وهو مؤشر واضح على تمتع القادة بسمات شخصية قوية، مثل الذكاء العاطفي، والقدرة على التواصل، والإلهام، وهي عناصر أساسية لبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والالتزام. وجاءت المهارات التنظيمية في المرتبة الثانية، مما يشير إلى كفاءة عالية في إدارة العمليات الداخلية وتنسيق الموارد البشرية والمادية، إلا أن هذا البعد سجل تأثيراً غير دال إحصائياً على الأداء التنظيمي، وهو ما يستدعي إعادة النظر في طبيعة هذه المهارات ودورها الفعلي في سياق المنظمة.

أما مهارات الإنجاز فقد سجلت متوسطاً مرتفعاً، وهو ما يبرهن على النجاح النسبي للقيادة في تحقيق الأهداف المؤسسية، وقد أظهرت هذه المهارات أعلى تأثير على الأداء التنظيمي، مما يعزز أهميتها كمحرك أساسي للأداء، وهو ما تتفق معه العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد أن التركيز على النتائج هو أحد أكثر العوامل تأثيراً في نجاح المنظمات.

وفي المقابل، كانت المهارات التخطيطية الأقل من حيث التقييم، وهو ما قد يعكس ضعفاً نسبياً في الجانب الاستراتيجي للقيادة، كما أن تأثير هذا البعد على الأداء كان متوسطاً، وهو أقل من بعض الدراسات السابقة، مما يشير إلى الحاجة الملحة لتطوير القدرات القيادية في مجال التخطيط طويل الأمد، ووضع رؤية استراتيجية واضحة تدعم استدامة الأداء المؤسسي.

ومن ناحية أخرى سجلت قيمة معامل التحديد دلالة قوية على قدرة أبعاد القيادة الفعالة على تفسير نسبة كبيرة من التباين في الأداء التنظيمي، وهو ما يؤكد وجود علاقة وثيقة بين نوعية الممارسات القيادية وجودة النتائج المؤسسية. هذه النتيجة تتوافق مع عدد من الدراسات الحديثة التي تربط بين التميز القيادي والإنجاز المؤسسي المستدام، وبخصوص الأداء التنظيمي، فقد حقق مستوى مرتفعاً أيضاً، كما سجلت مؤشرات "تحسين الأداء المستمر" و"دعم الابتكار" أعلى الدرجات، مما يدل على وجود تركيز على التطوير والتجديد داخل المنظمة، وهو أمر حيوي لمواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والتجارية. في المقابل، كان مؤشر "إنجاز العمل في الوقت المحدد" الأدنى، وهو ما قد يشير إلى تحديات تشغيلية أو اختلالات في إدارة الوقت والموارد، مما يتطلب اهتماماً خاصاً من قبل الإدارة العليا.

وأخيراً، وعلى الرغم من التشابه الكبير بين نتائج هذه الدراسة وعدد من الدراسات السابقة من حيث التوجهات العامة والمؤشرات الكلية، إلا أن هناك بعض الفروقات التي قد تعكس خصوصية السياق العماني أو الاختلاف في أدوات القياس أو طبيعة العينة، هذه الفروقات لا تنقص من مصداقية الدراسة، بل تضيف إليها بعداً تحليلياً جديداً يساهم في توسيع فهمنا للقيادة الفعالة في البيئات العربية.

بشكل عام تؤكد الدراسة أن غرفة تجارة وصناعة عُمان تمتلك قيادة قوية ومتميزة في معظم أبعادها، وأن هذه القيادة لها تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي، خاصة من خلال المهارات الشخصية ومهارات الإنجاز، ومع ذلك تتضح الحاجة إلى تعزيز المهارات التخطيطية وتطوير آليات أكثر فاعلية لإدارة الوقت وإنجاز المهام ضمن الجداول الزمنية المحددة، ومن ثم فإن الاستثمار في برامج تطوير قيادي متوازن يركز على جميع الأبعاد - وخاصة الجانب الاستراتيجي - يمكن أن يكون مفتاحاً رئيسياً لرفع كفاءة المنظمة وتحقيق تميز مستدام في المستقبل.

ويوصي الباحث بالاستثمار في برامج تطوير قيادي متوازن يركز على جميع الأبعاد خاصة الجانب الاستراتيجي، ويرى أن هذا الاستثمار يمكن أن يكون مفتاحاً رئيسياً لرفع كفاءة المنظمة وتحقيق تميز مستدام في المستقبل .

المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع والمصادر باللغة العربية:

- 1- آل قماش، عبير حسين.(2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات، مج 36، العدد 12
- 2- بربر ،مبارك .(2024). دور التمكين الإداري في تعزيز الأداء التنظيمي بالكليات الأهلية في مدينة عنيزة من وجهة نظر الموظفين ، مجلة جزيرة العرب للبحوث والتقييم ،مج 2 ع 20
- 3- الجادر، سهير عادل حامد؛ مرجاح، زهراء غانم.(2024) . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. مج. 22، ع. 87
- 4- خليل ،شعبان حسان أحمد.(2020) . أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين الأداء التنظيمي، كلية التجارة، جامعة قناة السويس
- 5- راوي ،كريمة .(2013) .دور تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة
- 6- سليم، أسماء سادات .(2020) .دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بورسعيد ، مجلة التنمية الادارية ، مج 3 ع 4
- 7- سمير، اسلام عبد المعز .(2020) . الأداء التنظيمي - مدخل مفاهيمي - دار الجامعة الجديدة
- 8- سوالمية، لمية؛ ومنصف بن خديجة (2018). "دور القيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعة البتروكيماوية في الجزائر ع19 (2018): 168 - 185.
- 9- شخاب ، عبد القادر .(2023). مهارات القيادة الإدارية الفعالة ،دراسة منشورة - مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية ،ع2

- 10- الشريف ،ماجد موسى .(2024). دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات : دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية ، دراسة منشورة المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية ،ع32
- 11- شهاب، أنمار احمد.(2024) . دور عمق الإدارة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لأصحاب القرار في شركة اللدائن في بعقوبة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج14 ، ع 2
- 12- عباس ، علياء سعيد .(2024). تأثير القيادة الإدارية الناجحة في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في مصفى الدورة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ،مج 20 ع2،
- 13- العتيبي ،تغريد ماطر العتيبي .(2023) .علاقة إدارة التغيير بالأداء التنظيمي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض من وجهة نظر هيئة التدريس بالجامعة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية،مج7 ، ع 1
- 14- العنزي، سها .(2019). أثر الخصائص الفردية للموظفين على الأداء التنظيمي. مجلة الإدارة العامة، 59(3)، 425-442.
- 15- عوض ، محمد فرغلي.(2022) . القيادة الفعالة في منظمات القرن 21 ، دار المعارف ، مصر
- 16- العوفي، هيفا سويعد.(2019) . دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الاداء الإداري - دراسة ميدانية -على القيادات الإدارية بقطاع التعليم في منطقة المدينة المنورة ، دراسة منشورة -الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، 2019
- 17- الفقي ،ابراهيم .(2010). كتب القيادة وفن التأثير في الآخرين، دار المعارف ، مصر

18- مساعد ،حمد مساعد . (2024) .مؤشرات تخطيطية لتفعيل الأداء التنظيمي للعاملين في

المؤسسات التطوعية ،، المجلة العلمية للعلوم الاجتماعية ،ع25

19- المطيري، فهد. (2021). تأثير البيئة التنظيمية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في القطاع

الخاص الكويتي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 27(3)، 201-220.

20- المعيوف ، صلاح بن معاذ . (2020) القيادة الإدارية – النظرية والتطبيق-مركز البحوث

والدراسات.

21- القاسم، ميادة مصطفى(2021)، ثنائية الكمي والكيفي في علم الاجتماع المعاصر: دراسة

تحليلية للخلاف الجدلي، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج4، ع3، مركز البحث

وتطوير الموارد البشرية- رماح، ص. ص 16-34.

22- عطوان، أسعد حسين؛ مطر، يوسف خليل. (2018). مناهج البحث العلمي. بيروت: دار الكتب

العلمية.

ثانيًا: المراجع والمصادر الأجنبية:

- 23- Chen, L., & Zhang, Y. (2019). Strategic planning in leadership and its moderate effect on performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 218-232.
- 24- Lee, S., & Wong, P. K. (2021). The synergistic effect of leadership competencies on organizational outcomes. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(1), 321-345.
- 25- Smith, J., Anderson, R., & Brown, T. (2020). Results-driven leadership and organizational excellence: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 112(C), 56-68.
- 26- Brown, A. & Johnson, L. (2023). The Impact of Job Knowledge on Organizational Performance. *Human Resource Management Review*, 18(2), 112-128.
- 27- Davis, R. (2021). Quality of Work in Modern Organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(4), 567-582
- 28- Johnson, M. R., Smith, A. B., & Williams, C. D. (2023). Transformational leadership and organizational performance in tech startups: An empirical study. *Journal of Technology Management*, 45(3), 287-302.
- 29- Zhang, L., & Lee, S. H. (2022). The impact of organizational culture on performance in multinational corporations: A mixed-methods approach. *International Business Review*, 31(2), 101-120.
- 30- Martinez, E. G., & Brown, K. L. (2024). Artificial intelligence implementation and its effects on organizational performance in financial services: A longitudinal study. *Journal of Financial Innovation*, 12(1), 45-63.
- 31- Saldana, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2nd ed.). London: Sage.
- 32- Paul, J., & John, M. K. (2019). Institutional impression management: Theoretical framework and practical applications. *Administrative Science Quarterly*, *64*(2), 345-372.

- 33-** . Al-Harthy, A., Al-Sawai, A., & Al-Sinawi, H. (2017). Leadership skills and organizational performance: A study in the Omani context. *International Journal of Business Administration*, 8(3), 45-56.
- 34-** Al-Malki, M., & Juan, W. (2018). Impact of leadership soft skills on organizational effectiveness: Evidence from the GCC. *Journal of Management Development*, 37(5), 522-535.

قائمة الملاحق في الدراسة

قائمة المحكمين

الاستبانة المحكمة الخاصة بالدراسة

شهادة الموافقة على إجراء الدراسة من لجنة أخلاقيات البحث والسلامة

البيولوجية (UREBC) من جامعة الشرقية

الملاحق في الدراسة:

1. قائمة المحكمين

م	الإسم	التخصص	جهة العمل
1.	الدكتور / محمد بطور	التسويق	جامعة الشرقية
2.	الدكتور / خالد محمد صلاح	إدارة الأعمال	جامعة الشرقية
3.	الدكتور / علي جبر	إدارة الأعمال	معهد التطوير الإبداعي
4.	الدكتورة / عزة الصوافي	القانون العام	التربية والتعليم

2. الاستبانة المحكمة المستخدمة في الدراسة:

استبانة تقييم القائد المؤسسي الفاعل والأداء التنظيم

عزيزي الموظف /الموظفة

تحية طيبة وبعد ،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان:

أثر ممارسات مهارات القيادة الفعّالة على تحسين الأداء التنظيمي

في غرفة تجارة وصناعة عمان

راجياً منكم تقديم المساعدة ، وذلك بالإجابة عن فقرات الاستبانة بموضوعية ، علماً بأن كل ما يرد في إجاباتكم سيكون موضوع التقدير والاهتمام ، ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، وبناءً عليه لا داعي لكتابة الاسم أو أية معلومات تدل على شخصكم الكريم وستزودكم بالنتائج التي تتوصل إليها الدراسة إن رغبتم في ذلك .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

البيانات الأولية	
☐ ذكر ☐ أنثى	النوع
☐ أقل من 5 سنوات ☐ (5-10) سنوات ☐ أكثر من (10) سنوات	الخبرة الوظيفية
☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه	المؤهل العلمي

المحور الأول : القيادة الفعالة					
البعد الأول: المهارات التنظيمية					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1. يقوم القائد بتوزيع المهام بشكل منتظم وواضح.
					2. يتم توفير الدعم اللازم لتحقيق الأهداف.
					3. يتم تحديد الأولويات بشكل فعال.
					4. يجري تنسيق الجهود بين الأعضاء بكفاءة.
					5. يعمل القائد على تحسين العمليات الداخلية باستمرار.
البعد الثاني : المهارات الشخصية					
					6. يمتلك القائد ثقة ذاتية تلهم الآخرين.
					7. يتمتع القائد بالقدرة على اتخاذ القرارات بسرعة وكفاءة.
					8. يتمتع القائد بصفات القيادة الكاريزمية ويميزها لتحفيز الفريق.
					9. يدعم القائد فكرة التعامل بروح الفريق والتواصل الفعال.
					10. يتصرف القائد بشكل يعزز الاحترام في التعامل والولاء للعمل المؤسسي.
البعد الثالث: المهارات التخطيطية					
					11. يخطط القائد للمستقبل بشكل استراتيجي استشرافي.
					12. يكون لدى القائد رؤية واضحة للمنظمة قادرة على تحقيق الأهداف.
					13. يطور القائد خطط تكيفية مع التغيرات بفاعلية ومرونة .
					14. يقوم القائد بتحديد الفرص والتحديات بشكل دوري وتحليلها لاستغلالها والتغلب عليها .
					15. يعمل على تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأمد بشكل متوازن.
البعد الرابع: مهارات الإنجاز					
					16. يحفز القائد الموظفين على بذل جهد مناسب لتحقيق أهداف واضحة.
					17. يتم التركيز على تحقيق النتائج بجودة عالية.
					18. يدفع القائد الموظفين للابتكار والتطوير المستمر.
					19. يتم تقديم الحوافز بناءً على الجودة في الأداء والسرعة في الإنجاز.
					20. يحقق القائد الإنجازات بشكل يتناسب مع رؤية المنظمة وأهدافها .

المحور الثاني الأداء التنظيمي				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.				يتم إدراك متطلبات الوظيفة بشكل واضح ودقيق.
2.				يحافظ الموظفون على جودة عالية في أداء مهامهم.
3.				يتم إنجاز كمية كبيرة من العمل في الوقت المحدد وبكفاءة عالية.
4.				يظهر الموظفون التزامًا في العمل.
5.				يتم تنظيم العمليات بشكل فعال لتحقيق الأهداف.
6.				تسعى المنظمة لتحسين الأداء باستمرار.
7.				يتم تعزيز التواصل الفعال بين أفراد الفريق.
8.				يتم تحفيز الموظفين لإستغلال إمكاناتهم الكاملة.
9.				تدعم المنظمة الابتكار والتطوير المستمر.
10.				تتمثل الجودة في جميع منتجات وخدمات المنظمة بشكل تنافسي يلبي التوقعات.

3. شهادة الموافقة على إجراء الدراسة من لجنة أخلاقيات البحث والسلامة

البيولوجية (UREBC) من جامعة الشرقية :



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	06/03/25
Project No.:	
Project Title:	اثر ممارسة القيادة الفعالة على تحسين الاداء التنظيمي في غرفة تجارة و صناعة عمان
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. عائشة الشيدانية

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A' Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/20).

Note: The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

Dr. Rayya Al Balushi
Chair of University Ethics & Biosafety Committee
A' Sharqiyah University, Ibra, Oman
Email: Rayya.albalushi@asu.edu.om
Phone: +968 2540 1183