

# Final Project 2

PMG 497

الإدارة والقيادة للوصول للريادة

**Dr. Mona Moustafa Elashry**  
MIDOCEAN UNIVERSITY

## الإدارة والقيادة للوصول للريادة

أسم الطالب

شهاب يوسف أبوجياب

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2024- الفصل الدراسي الثاني

## الشكر والتقدير

قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): "مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ". (رواه أبو داود)

إن شكرتكم فكل شكري لن يوفيكم حقكم، وإن منحتكم العالم فهديتي لن تكفيكم وتبقى قليلة في حقكم، وسأظل طيلة الحياة من القلب أعطيكم.

شكر خاص من القلب صادق لجامعة ميدواشن وعلى رأسهم سعادة الاستاذ الدكتور/ ناصر بن إبراهيم المحيميد لقبولي في برنامج المنحة وإعطائي فرصتي لإكمال تعليمي من منطلق شعاره الذي يقول ( التعليم حق للجميع).

شكرًا جزيلاً لكم على دعمكم الجليل لي في إنجاز هذا البحث والخروج به على هذه الصورة الحسنة والناجحة، فأنا أقدر لك تفكيرك وتعبك في هذا الوقت العصيب في حياتي الدراسية، وسأبقى على تواصل معك إذا سمحت لي بذلك، فنحن مهما قدمنا لن نوفيكم حقك، وأرجو أن أرد لك شيئاً من هذا الجميل في المستقبل.

شكر من أعماق القلب صادق ونابع من حب التعلم لكافة أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميدواشن.

## الإهداء

إلى من ساندوا خطاي المتعثرة :أهدي هذا البحث، إلى رمزي العطاء والمحبة  
أمي وأبي.

إلى روح والدي أهدي هذا البحث، راجياً أن يكون حسنة وصدقة عنه، إليك أبي  
الحاضر دوماً رغم الغياب.

إلى السيدة التي أشعلت لي قناديلاً ،تنير دروبي بالودّ إليك تلك الكلمات زوجتي  
الغالية؛ فقد كنت المرأة التي دفعتني دوماً، نحو طرق أفضل وأجمل.

إلى الأصدقاء الأوفياء، الذين ما انفكوا يوماً عن تقديم العون والمساعدة والدعم  
لي في أحلك الظروف إلى من مدّت أياديهم في أوقات الضعف، إليكم يا أصدقائي  
الداعمين في أحلك الظروف أهدي لحظة فرحي

## جدول المحتويات

|         |                                                   |
|---------|---------------------------------------------------|
| 2.....  | الشكر والتقدير                                    |
| 3.....  | الإهداء                                           |
| 6.....  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة              |
| 7.....  | 1.1. المقدمة:                                     |
| 7.....  | 1.2. مشكلة الدراسة                                |
| 8.....  | 1.3. أهمية الدراسة                                |
| 9.....  | 1.4. أسئلة الدراسة                                |
| 9.....  | 1.5. أهداف الدراسة                                |
| 10..... | 1.6. فرضيات الدراسة                               |
| 10..... | 1.7. نموذج الدراسة                                |
| 12..... | 1.8. الدراسة الميدانية                            |
| 14..... | 1.9. مخطط المشروع                                 |
| 17..... | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                 |
| 17..... | المبحث الأول: الدراسات العربية                    |
| 17..... | المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية                  |
| 17..... | المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة       |
| 41..... | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة                   |
| 42..... | 3.1. المقدمة                                      |
| 42..... | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث           |
| 43..... | 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)                    |
| 44..... | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات         |
| 44..... | 3.5. طريقة جمع البيانات                           |
| 45..... | 3.6. أنواع البيانات                               |
| 45..... | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                     |
| 47..... | 3.8. الخاتمة                                      |
| 48..... | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج |

|         |                                                              |
|---------|--------------------------------------------------------------|
| 49..... | 4.1. المقدمة                                                 |
| 49..... | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 49..... | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 49..... | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 50..... | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 50..... | 4.6. الخاتمة                                                 |
| 51..... | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| 51..... | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:                      |
| 52..... | 5.2. توصيات الدراسة:                                         |
| 52..... | 5.3. الخاتمة:                                                |
| 52..... | قائمة المراجع                                                |
| 59..... | الملاحق                                                      |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

القيادة عبارة عن صفات وسلوكيات، حيث نشأت القيادة بالمفهوم الحقيقي لها وسط اهتمام العالم بها لأنها تستطيع دفع العلاقات باختلافها للنجاح وتجنب الفشل، فتحقق المسعى الذي طالما سعى العالم من أجل تحقيقه وهو النجاح. وتعرف القيادة الإدارية بأنها الأنشطة التي يمارسها القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على موظفيه باستخدام السلطة القانونية أو عن طريق التأثير والتحفيز مادياً كان أو معنوياً بقصد تحقيق هدف معين. فالقيادة الإدارية هي فن الإدارة وليس الإدارة ذاتها. والإدارة تعني التحكم والإشراف على العمليات داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المحددة، بينما القيادة تعني الإرشاد والتوجيه للعاملين داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة بطريقة فعالة ومثيرة للإلهام.

ويسعى هذا البحث إلى بيان الفرق بين القيادة والإدارة، كما تتم مناقشة أنواع القيادة والإدارة من خلال هذا البحث بغرض توضيح الأدوار التي يقوم بها القائد والمدير وتحديد المهارات اللازمة للقيادة والإدارة وبيان أخلاقيات القيادة والإدارة. من أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على التساؤلات البحثية وإثبات صحة فرضيات هذا البحث.

## 1.2. مشكلة الدراسة

في السابق كان النجاح والفشل يطلق عليهما الحظ فكان من ينجح يعتبره الناس محظوظاً، ثم بعد ذلك بدأ العلماء في الانتباه لصفات تلك الأشخاص ولدراساتها لكي يفهموا كيف يحقق هؤلاء النجاح، فوجدوا أن أغلب الذين ينجحون لديهم صفات معينة مشتركة، فبدأوا بدراسات معمقة أكثر وإطلاق النظريات، ثم بعد ذلك انتبهوا لأن الصفات ليست فقط المسؤول عن

نجاح هؤلاء الأشخاص وانما سلوكياتهم أيضاً تؤثر على نجاحهم وبدأ اهتمام العلماء بالموضوع أكثر فأكثر مع الوقت، لكن ما ظل ناقصاً هو التطبيق الصحيح لتلك المهارات والصفات والسلوكيات بشكل صحيح حتى يصل الشخص للنجاح. فكانت القيادة الذكية هي المفتاح لحل هذا النقص. من خلال تطبيق مهارات القيادة ونظرياتها تطبيقاً حكيماً يوصل إلى النجاح والتميز وبناء العلاقات التي تجعل المرؤوسين ليسوا مجرد مرؤوسين وانما هم شركاء في العمل وبالتالي إنتاجية أكبر ثم النجاح الكامل للجميع. وأصبحت الإدارة والقيادة تتداخل من حيث المفهوم والخصائص والأهداف وصفات القائمين بها، ونظراً لندرة الأبحاث الحديثة التي تجمع بين القيادة والإدارة، فإن هذا البحث يهتم بالجمع بينهما من أجل بيان الفرق بين القيادة والإدارة، وبيان أنواعها وتحديد الأخلاقيات والمهارات اللازمة لنجاح كل من الإدارة والقيادة.

### 1.3. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- أن الإدارة والقيادة تعتبر حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أن كل من الإدارة والقيادة تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها من مهام القيادة والإدارة معاً.
- أن الإدارة والقيادة تهتم بتنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم.

- أن القدرة على تنمية الفرد وزيادة المهارات الإنسانية والعملية من أهم الواجبات الملقاة على عاتق القائد والمدير الناجح.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة هذا البحث فيما يلي:

1. ما هو الفرق بين القيادة والإدارة؟
2. هل توجد أنواع للقيادة والإدارة؟
3. ما هي الأدوار التي يقوم بها القائد والمدير؟
4. ما هي المهارات اللازمة للقيادة والإدارة؟
5. ما هي أخلاقيات القيادة والإدارة؟

#### 1.5. أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بيان الفرق بين القيادة والإدارة.
- مناقشة أنواع القيادة والإدارة.
- توضيح الأدوار التي يقوم بها القائد والمدير.
- تحديد المهارات اللازمة للقيادة والإدارة.

- بيان أخلاقيات القيادة والإدارة.

## 1.6. فرضيات الدراسة

يمكن صياغة فرضيات هذا البحث فيما يلي:

1. توجد فرق جوهرية بين القيادة والإدارة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.
2. توجد عدة أنواع للقيادة والإدارة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.
3. توجد أدوار مختلفة يقوم بها القائد والمدير في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.
4. توجد مهارات محددة لازمة لنجاح القيادة والإدارة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.
5. توجد أخلاقيات محدد لازمة لنجاح القيادة والإدارة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.

## 1.7. نموذج الدراسة

تتم مناقشة هذا البحث من خلال الفصول التالية:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث.

- المقدمة.

- مشكلة البحث.

- أهمية البحث.
- أسئلة البحث.
- أهداف البحث.
- فرضيات البحث.
- نموذج البحث.
- نبذة عن مكان تطبيق البحث.
- منهجية البحث.
- المخطط المقترح للمشروع.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً: الإطار النظري.

ثانياً: الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: الخاتمة والنتائج والتوصيات.

أولاً: الخاتمة.

ثانياً: النتائج.

ثالثاً: التوصيات.

## 1.8. الدراسة الميدانية

### نبذة عن مكان تطبيق البحث:

شركة الاتصالات المتكاملة سلام هي شركة اتصالات تأسست في عام 2005، تقدم خدمات النطاق العريض والربط البيني وخدمات الأقمار الصناعية للشركات والمستهلكين وشرائح البيع بالجملة في السوق السعودية.

تعتبر شركة الاتصالات المتكاملة جزءًا من مجموعة شركات موارد القابضة، وهي مجموعة سعودية متنوعة. تتكون المجموعة من 27 شركة تابعة تعمل في 4 مجالات أعمال رئيسية بما في ذلك وسائل الإعلام والاتصالات والخدمات الاستثمارية والمشاريع والتجارة.

تمتلك شركة الاتصالات المتكاملة مزود خدمة البيانات (DSP)، مزود خدمة الإنترنت (مزود خدمة الإنترنت) وترخيص VSAT، و6 مراكز بيانات بالإضافة إلى بنية تحتية مستقلة تتضمن محطتين عالميتين لتركيب الكابلات في الخبر وجدة، وتربط المملكة ببقية أنحاء العالم من خلال كابلات اتصالات بحرية. هذه البوابات هي بدورها متصلة بجميع مدن المملكة من خلال شبكة الألياف الضوئية الوطنية السعودية التي يبلغ طولها 17,000 كيلومتر (SNFN). بالإضافة إلى ذلك، تمتلك شركة الاتصالات المتكاملة 10 حلقات من الألياف البصرية تغطي جميع المدن الكبرى. تعتمد حلقات الألياف البصرية هذه على أحدث تقنيات SDH و DWDM لعمليات نقل البيانات، وتقديم خدمات الاتصالات المحلية والدولية والمساعدة على ضمان توصيل دائرة بصرية مغلقة على مستوى المملكة.

يتم توفير المنتجات التالية من قبل ITC:

- اتصال البيانات وطني.
- اتصال بيانات دولي.

- خدمات الأقمار الصناعية اتصال قمري بالإنترنت.
- خدمات الإنترنت.
- حوسبة سحابية.
- إدارة مركز بيانات.
- مركز تنظيم البيانات.

### منهجية البحث:

هذا البحث يتبع المنهج الوصفي التحليلي، لأن هذا المنهج هو أنسب مناهج البحث العلمي التي تمكن الباحث من وصف ظاهرة الإدارة والقيادة للوصول للريادة وصفاً دقيقاً، وبيان الفرق بين القيادة والإدارة، وكذلك يمكن الباحث من مناقشة أنواع القيادة والإدارة، وتوضيح الأدوار التي يقوم بها القائد والمدير، وتحديد المهارات اللازمة للقيادة والإدارة، بالإضافة إلى بيان أخلاقيات القيادة والإدارة. ويمكن الباحث من إثبات فرضيات البحث والإجابة على التساؤلات البحثية من أجل استخلاص النتائج وصياغة التوصيات.

## 1.9. مخطط المشروع

| البيان /<br>التاريخ | الأسبوع<br>ع 4 | الأسبوع<br>1 | الأسبوع<br>2 | الأسبوع<br>3 | الأسبوع<br>4 | الأسبوع<br>1 | الأسبوع<br>2 | الأسبوع<br>3 | الأسبوع<br>4 |
|---------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                     | 20/2           | 20/3         | 20/3         | 20/3         | 20/3         | 20/4         | 20/4         | 20/4         | 20/4         |
|                     | 24             | 24           | 24           | 24           | 24           | 24           | 24           | 24           | 24           |
| المقدمة.            |                |              |              |              |              |              |              |              |              |
| مشكلة<br>البحث.     |                |              |              |              |              |              |              |              |              |
| أسئلة<br>البحث.     |                |              |              |              |              |              |              |              |              |
| فرضيات<br>البحث.    |                |              |              |              |              |              |              |              |              |
| قائمة<br>المراجع.   |                |              |              |              |              |              |              |              |              |
| أهمية<br>البحث.     |                |              |              |              |              |              |              |              |              |
| أهداف<br>البحث.     |                |              |              |              |              |              |              |              |              |
| نموذج<br>البحث.     |                |              |              |              |              |              |              |              |              |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |                                           |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | نبذة عن<br>مكان تطبيق<br>البحث.           |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | منهجية<br>البحث.                          |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | الإطار<br>النظري<br>والدراسات<br>السابقة. |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | المستخلص.                                 |

#### أداة الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم إعداد الاستبيان بمعرفة الباحث، بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، ومعرفة كيفية إعداد الاستبيان، قام الباحث باختيار نموذج ليكرت الخماسي، وقام بإعداد أسئلة وفقرات الاستبيان التي تكونت من قسمين:

القسم الأول: يشتمل على عدة أسئلة تشمل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، فيما يتعلق بالعمر والنوع والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في العمل.

القسم الثاني: يتكون من عدد 25 فقرة موزعة على خمسة محاور تغطي متغيرات الدراسة:

**المحور الأول:** الفرق بين القيادة والإدارة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.

**المحور الثاني:** أنواع للقيادة والإدارة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.

**المحور الثالث:** أدوار القائد والمدير في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.

**المحور الرابع:** المهارات اللازمة لنجاح القيادة والإدارة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.

**المحور الخامس:** الأخلاقيات اللازمة لنجاح القيادة والإدارة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.

وهذه المحاور تغطي متغيرات الدراسة التي تتكون من:

**المتغير المستقل:** أسلوب القيادة والإدارة المتبع في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.

**المتغير التابع:** مستوى نجاح القيادة والإدارة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.

وبعد إعداد الاستبيان، تم نشر نموذج الاستبيان على الشبكة الإنترنت من خلال نماذج غوغل، وتوزيع الرابط على عينة الدراسة تمهيداً لتلقي ردود المشاركين في هذا الاستبيان، حيث يتم جدولة هذه الردود في برنامج إكسل EXCEL من أجل تتقيح البيانات وتكويدها، لكي يتم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS للحصول على مخرجات التحليل الإحصائي التي تساعد الباحث في استخلاص النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وإثبات صحة فرضياتها.

**رابط الاستبيان هو:** <https://forms.gle/zM5JUBS6Wk6Up2A18>

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الدراسات العربية.

المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية

المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الدراسات العربية:

دراسة مسفر (2023م)

بعنوان القيادة البيروقراطية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة. حظيت علاقة القيادة بالبيروقراطية بالعديد من الدراسات التي تناولت الجوانب المختلفة التي تربط بينهما. وفي كثير من تلك الحالات، اعتمدت تلك الدراسات على الأعمال العلمية لعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر سواء بطريقة مباشرة كما هو الحال في تحليلات جايمس بورنس James M. Burns فيما يتعلق بالقيادة التبادلية والقيادة التحويلية، أو بطريقة غير مباشرة كما هو شأن نظرية السمات القيادية والنظرية الظرفية للقيادة. يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في إعادة صياغة للعلاقة التي تربط بين القيادة والبيروقراطية من وجهة نظر ماكس فيبر بناء على أعماله الأصلية. ولتحقيق هذا الهدف تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين مترابطين. يهدف القسم الأول من هذه الدراسة الكيفية إلى تقديم قراءة نقدية موجزة للنظريات الرئيسية في القيادة وهي نظرية السمات القيادية والقيادة التبادلية والتحويلية والنظرية الظرفية للقيادة. أما القسم الثاني، وهو الجزء الرئيسي من الدراسة، فيتناول العلاقة بين القيادة والبيروقراطية من وجهة نظر ماكس فيبر. خلصت الدراسة إلى أن نظريات القيادة الرئيسية تقدم رؤية غامضة بشأن تأثير القيادة الكاريزمية حيث لا تشير إلى كيفية بروزها ودورها في إحداث التغيير الاجتماعي في المنظمات على وجه الخصوص أو المجتمع بصفة عامة. كما تبين أن قدرة القيادة الإدارية على إحداث تغييرات كبيرة في منظمات العمل الحديثة محدود جدا نظرا لسيطرة البيروقراطية على تلك المنظمات. كما أظهرت الدراسة أن هناك خلا كبيرا في التحليلات التي تناولت موضوع القيادة بالاعتماد على رؤية ماكس فيبر بسبب تجاهل نظريات القيادة للجانب "الكاريزماتي" الذي يمثل جوهر القيادة حسب تحليلات ماكس فيبر الاجتماعية. أخيرا، تضمنت الدراسة عددا من التوصيات منها أهمية عدم الخلط ما بين الأدوار التي تقوم بها القيادة السياسية وتلك التي تقوم بها القيادة الإدارية، ورفع كفاءة

ومهارات القيادات الادارية من خلال البرامج التدريبية المتخصصة، وتجنب الاطروحات  
المثالية التي تدعو للتخلص من البيروقراطية

### دراسة عيسي (2023م)

بعنوان: أثر القيادة الرقمية في العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي " دراسة  
تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف " The impact of digital leadership on the  
relationship between electronic communications and employee performance "An applied  
هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للقيادة الرقمية بين الاتصالات الإلكترونية  
والأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الدراسة  
الميدانية التي تم إجراؤها عن طريق قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة مكونة من (328)  
مفردة من مجتمع بلغ (2253) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف، وعدد  
الردود الصحيحة (250) مفردة، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي معنوي جزئي  
للاتصالات الإلكترونية كمتغير مستقل (توافر الاتصالات الإلكترونية- تطبيق الأعضاء  
للاتصالات الإلكترونية-فعالية الاتصالات الإلكترونية) في الأداء الوظيفي كمتغير تابع،  
ووجود أثر إيجابي معنوي جزئي للقيادة الرقمية في الأداء الوظيفي، كما توصلت إلى وجود  
أثر إيجابي للاتصالات الإلكترونية في الأداء الوظيفي عند توسط القيادة الرقمية. وكما تؤكد  
النتائج النهائية للبحث أهمية القيادة الرقمية، والاتصالات الإلكترونية في تطوير وتحسين  
وفعالية الأداء الوظيفي، وفقا لما تبين من آراء عينة مجتمع البحث بجامعة الطائف. وقد  
أوصت الدراسة بضرورة نشر الثقافة الرقمية والمواطنة الرقمية، وتحسين الاتصالات  
الإلكترونية لزيادة كفاءة وفعالية الأداء الوظيفي للأفراد.

دراسة سليم (2022م): دراسة بعنوان (أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري  
للعاملين في الأجهزة الأمنية) وقد هدفت الدراسة على التعرف على مستوى الإبداع الإداري  
لدى العاملين في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض وتحديد أكثر عناصر الإبداع توفرا لديهم

والتعرف على اتجاهاتهم نحو المتغيرات التنظيمية وتحديد مدى تأثير مستوى الإبداع الإداري للعاملين بنوع النشاط الأمني الذي يمارسونه وأيضاً كما يراها العاملون في الأجهزة الأمنية واعتمدت الدراسة على الاستبيان في جمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدت نتائج منها أن أكثر عناصر الإبداع توفراً لدى العاملين هو عنصر الأصالة ثم الطلاقة يليه المخاطرة وأخيراً الحساسية للمشكلات كما تبين أن التزام القيادات الأمنية بمقاييس نمط القيادة يعد أقل من المتوسط بقليل.

دراسة الغبيوي (2022)، علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية، دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي، دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي الأكثر ممارسة في المنظمات العسكرية والمدنية موضوع الدراسة وتحديد مستوى أداء الأطباء في المنظمات العسكرية والمدنية موضوع الدراسة والتعرف على الفروق إن وجدت في المنظمات العسكرية والمدنية موضوع الدراسة في كل من النمط القيادي ودور القائد ومستوى أداء الأطباء وكشف طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وأداء الأطباء في المنظمات العسكرية والمدنية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الاجتماعي بالعينة على عينة عشوائية وقدرها (277) مفردة منهم 168 طبيب يمثلون مستشفى الملك فهد للحرس الوطني و109 طبيب يمثلون مجمع الرياض الطبي وطبقت الدراسة المسحية من خلال إعداد استبانة من إعداد الباحث مكونة من 41 عبارة غطت محاور الدراسة بالإضافة إلى الخصائص الديموغرافية وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية (يعد النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة في المنظمات العسكرية والمدنية موضوع الدراسة، إن مستوى أداء الأطباء في المنظمات العسكرية والمدنية موضوع الدراسة مرتفع، لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين

المنظمات العسكرية والمدنية موضوع الدراسة في كل من النمط القيادي ومستوى أداء الأطباء، توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي ككل وأداء الأطباء في المنظمات العسكرية والمدنية موضوع الدراسة)

دراسة: الأغا (2022) بعنوان: دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة

هدفت الدراسة إلى بيان أثر طبيعة العمل والموقع الوظيفي على أسلوب القيادة وبيان أثر اللوائح والقوانين على أسلوب القيادة المتبع ومدى اعتقاد القائد بجدوى العلاقات الغير رسمية وأثرها في أسلوبه القيادي ومعرفة درجة التفويض وأثرها على أسلوبه القيادي وبيان أثر ثقة القائد بمروؤوسيه على أسلوبه في القيادة ومعرفة أثر درجة التعليم والثقافة على أسلوبه القيادي ومعرفة درجة اعتقادهم بجدوى الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية والسلبية وأثرها على أسلوبه القيادي واعتمدت الدراسة على استمارة استبيان من تصميم الباحث واستخدمت المنهج الوصفي في البحث وتوصلت الدراسة إلى (الصفة الغالبة على أسلوب القيادة المتبع هي القيادة البيروقراطية التي تعتمد على اللوائح والقوانين تحديد الاختصاصات وتوزيع الأعمال بين الأفراد حيث تسود العلاقات الرسمية بين الأفراد بشكل عام. هذا النوع من القيادة منطقي ومتوقع فهي مؤسسة (وزارة) تابعة للدولة، حيث لا يكون للفرد وشخصيته دور في طريقة إصدار القرارات إلا في حدود ضيقة وبما يسمح به الموقف واللوائح والقوانين، طبيعة العمل والموقع الإداري هي التي تحدد الأسلوب القيادي وحدوده، النسبة الأكبر من المستويات الثلاث تعتقد أنه كلما اتجهنا إلى أعلى فإن أسلوب القيادة سيتجه إلى الانفرادية، وهذا كان اعتقاد الباحثين، النسبة الأكبر في جميع المستويات تعتقد أن الانفرادية في اتخاذ القرار ليس هو الأسلوب المناسب في القيادة)

دراسة الداود (2021م) "دور القيادة الإدارية في جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه"، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية

وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، و مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، كما هدفت إلى الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين حول مستوى دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومستوى تطبيقها في المنظمة تعزى لكل من المتغيرات الشخصية والوظيفية وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بواسطة الطريقة الطبقة العشوائية، بواقع (200) مفردة، وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات الميدانية من خلال استبانة تم بناءها وتطويرها لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضيات، وقد تكونت من ثلاثة أجزاء تمثل الجزء الأول منها في البيانات الشخصية والوظيفية، بينما تضمن الجزء الثاني دور القيادة الإدارية، في حين احتوى الجزء الثالث على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تم استخدام (SPSS) وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف بيانات الدراسة، وكذلك الأسلوب الإحصائي الاستدلالي لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين دور القيادة الإدارية في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا، ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، كما قدم العديد من التوصيات في ضوء تلك النتائج ومن أهمها ضرورة قيام القيادة الإدارة بدور أكبر من الدور الذي تقوم به فيما يخص دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى، ضرورة الاهتمام بممارسة كل من المتابعة والتقييم وصناعة القرار بما يخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى، العمل على زيادة مستوى تطبيق

إدارة الجودة الشاملة بكافة مبادئها، نشر التوعية لكافة العاملين بأهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، العمل على زيادة ممارسة التخطيط الاستراتيجي والمتابعة والتقييم بدرجة أكبر.

**دراسة الهلالي (2021م):** بعنوان (دراسة ميدانية حول استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية) وهدفت الدراسة إلى توضيح أنماط القيادة لدى بعض العمداء ورؤساء الأقسام في بعض الكليات الجامعية وتوضيح إدراكاتهم للرغبة في بذل مزيد من الجهد وزيادة فاعلية القيادة والرضى عن القيادة. واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن العمداء ينظرون إلى أنفسهم على أساس أنهم تحويليون حيث أن درجة المتوسط تشير إلى أنهم يستخدمون سمات القيادة التحويلية كما تبين أن رؤساء الأقسام ينظرون إلى أنفسهم على أنهم يستخدمون سلوكيات تحويلية أكثر من استخدامهم للسلوكيات الإجرائية. وتوصل الباحث إلى توصيات تحت على إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول موضوع القيادة التحويلية في مؤسسات التعليم.

**أجرى العامري (2020م):** دراسة بعنوان (القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين) تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم القيادة التحويلية وشرح أبعادها وخصائصها المختلفة وإبراز ما توصلت إليه الدراسات الميدانية عن أهمية وأثر القيادة التحويلية على الجوانب المختلفة للمنظمة، والكشف عن مدى تمتع المديرين بالمؤسسات العامة بسمات القيادة التحويلية، والتعرف على رؤية الموظفين عن مدى الحاجة إلى إجراء تغيير في المؤسسات العامة وإلى أي مدى سيتم قبول هذا التغيير، وبيان العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو التغيير ورؤيتهم لمدى تمتع المديرين بسمات القيادة التحويلية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع دراسته من موظفي المؤسسات العامة

في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار 15 مؤسسة عشوائية في مدينة الرياض وتم اختيار مفردات الدراسة من هذه المؤسسات بنسب متساوية متضمنة الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، حيث تم اختيار 600 مفردة كونت مفردات الدراسة. وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها أن هذه الدراسة أبرزت أهمية موضوع القيادة التحويلية للمنظمات العربية إجمالاً وأن للقيادة التحويلية آثاراً إيجابية جمة على مختلف الجوانب التنظيمية كالرضا الوظيفي للعاملين والأداء التنظيمي للمنظمة ككل. وقد أوضح الباحث أن نتائج التحليل الإحصائي بينت أن المديرين في المؤسسات العامة يتمتعون بمستوى متدني في كل خصائص القيادة التحويلية وأن الاتجاه العام لمعظم أفراد مفردات الدراسة يؤكد على أهمية التغير وضرورته للمؤسسات العامة كذلك توصل الباحث في دراسته إلى أن الموظفين الذين يرون أن المؤسسات العامة التي يعملون فيها بحاجة إلى تغيير وتطوير في شتى مجالاتها يرون أن المديرين يتمتعون بمستوى أقل من السمات القيادية التحويلية، كما أوضح الباحث أن نتائج التحليل الإحصائي بينت أن هناك علاقة بين بعض أبعاد القيادة التحويلية وبين متغير مدى قبول التغيير.

#### دراسة الغامدي (2020م) القيادة الإدارية والتحول نحو نموذج القيادي العالمي

هدف الدراسة: التعرف على ماهية القيادة الإدارية والتعرف على ماهية نموذج القيادة العالمي والتعرف على كيفية التحول نحو نموذج القيادة العالمي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبيان على عينة الدراسة المكونة من 150 مفردة أشار في نتائج دراسته إلى أهمية تحول المنظمات نحو النموذج العالمي لمواجهة المشاكل الذاتية عند القادة الإداريين من خلال تنمية القدرة التحويلية لديهم، وتطوير قدراتهم على إحداث التغيير اللازم في منظماتهم. وأكد على أهم الأنشطة التي يمارسها القادة الإداريون. وللتعرف على أفضل سبل إدارة

الاجتماعات، فعلى القائد أن يعرف أولاً ما هي أهم أسباب عدم فعالية الاجتماعات، ثم أكد على أهمية امتلاك القائد لبعض المهارات الشخصية مثل: تشجيع المشاركة التدريجية في نقاش موضوعات الاجتماع، وإفساح المجال للجميع، وإعطاء الفرصة لذوي الخبرة والمعرفة للإجابة على تساؤلات الاجتماع، واستخدام صيغة الأسئلة المفتوحة، والابتعاد عن المجادلة، والبعد عن التضخيم وتوقع المستحيل وأكد على على القائد الإداري - للنجاح في إدارة الإخفاق - اتخاذ عدد من الإجراءات لمواجهة مواقف الإخفاق والفشل مثل: توقع حدوث الأخطاء والإخفاقات، والمبادرة إلى تحليل الخطأ أو الفشل لمعرفة أسبابه وكيفية علاجه، ووضع خطة علاجية مفصلة لمواجهة الإخفاق، وأن يشرك القائد رؤوسيه في تحليل مواطن الخلل، والاستفادة من الأخطاء، ومن مواضع الإخفاق كدروس تدريبية، وعدم اليأس وبث الروح المعنوية العالية عند المرؤوسين.

#### عبدالرحمن الشلاش (2020) القيادة الإدارية والمعوقات التنظيمية

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية القيادة الإدارية والتعرف على دور القيادة الإدارية وعلاقتها بالمعوقات التنظيمية والتعرف على آثار القيادة الإدارية الديمقراطية والتعرف على آثار القيادة البيروقراطية وتوصلت الدراسة إلى أن القائد الإداري لديه قدرات وصفات ومهارات ومؤهلات لا تتوافر لدى المدير مثل روح المبادرة.. والمرونة والتجديد والتحفيز.. والجرأة في اتخاذ القرارات.. والقدرة على إجراء التغييرات والتعديلات والتبديلات.. والتطوير وتطبيق الأفكار الجديدة.. وهي قدرات ومهارات لا يمكن لها أن تنتج أعمالاً مبدعة وسط بحور متلاطمة من المعوقات التنظيمية وفي مقدمتها التنظيم البيروقراطي والذي يعتمد على التسلسل الهرمي.. وطول الإجراءات والتي تقتضي مرور المقترحات في سرايب طويلة لأخذ الموافقات المطلوبة، والتي قد تتم بعد فوات الأوان.. أو تغير الأوضاع كزيادة الأسعار ونحوها مما يضع كثيراً من المشاريع في مهب الإلغاء.. أو إعادة الدراسة وتقديم تصورات جديدة.. وهكذا. ومن بين أوساط هذا الركam الهائل من المعوقات التنظيمية يبذل القادة ثياهم

ليلبسوا ثياب المديرين مؤثرين السلامة.. ومحاولين قدر الإمكان الحفاظ على ما هو موجود دون تجاوزه.. والاعتماد على السيطرة والاستحواذ.. والضبط والربط.. والدخول في متاهات الروتين الممل والمعوق لحركة سير العمل.. والوقوف طويلا عند الصغائر، والاعتماد على تسيير العمل كيفما اتفق دون تخطيط.. مما يؤدي في النهاية إلى ظهور منظمات جامدة لا حراك فيها.. ولا روح تبعث الأمل من جديد لحدوث التطوير والتجديد، منظمات تسيير بنفس البرنامج اليومي المعتاد دون حدوث أي تغيير يذكر.. وبمرور الزمن تثقل حركة المنظمة الإدارية مما يجعلها غير قادرة على مجاراة التغيرات المستمرة والتطورات المتلاحقة.. فتعتمد إلى انتهاج سياسات الترقيع التي لا تؤدي إلا لمزيد من التراجع في ظل نظام إداري بحت.

دراسة: موقع (2020)، بعنوان: أساليب القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، يهدف هذا البحث إلى التعرف على مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها و معرفة أساليب القيادة الإدارية والتعرف على القيادة الإدارية في نجاح المنظمات و التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد على استخدام الأساليب القيادية الفعالة التي تؤدي إلى نجاح المنظمات طبق في هذا البحث المنهج الوصفي على عينة عشوائية وقدرها (120مفردة)

وتوصلت الدراسة على النتائج التالية: توجد علاقة بين شخصية القائد وتأثيره على سلوك العاملين وتوجد علاقة بين القيادة الديمقراطية وتنمية قدرات العاملين وتوجد علاقة بين القيادة الإدارية الفعالة وبين نجاح الشركات التجارية وتوجد علاقة بين أساليب القيادة والرضا الوظيفي لدى العاملين وأن القيادة الإدارية تعمل على توفير الثقة بالموظفين وأن صفات القائد وشخصيته لا تأثر على أداء الموظفين وأن القيادة الإدارية بالمشاركة تعمل على تحسين أداء ورضا العاملين بالمنظمة.

**دراسة سالم (2019م):** بعنوان السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة بأبعاده المختلفة: "الايثار، السلوك الحضاري، وعي الضمير الكياسة، والروح الرياضية متدن في هذه الأجهزة. كما أنه توصل إلى أن السلوك القيادي التحويلي لا يرقى إلى مستوى تطلعات الموظفين. كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية.

**دراسة الغامدي (2019م):** دراسة بعنوان (القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ومدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية) وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تمارس القيادة التحويلية بدرجة متوسطة كما أنها تملك خصائص القيادة التحويلية بدرجة متوسطة وأن الوكلاء والعمداء يتمتعون بخصائص القائد التحويلي أكثر من رؤساء الأقسام. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية اختيار القيادات الأكاديمية لتولي المناصب الأكاديمية والعمل على إعداد الكوادر القيادية الجامعية من خلال عقد الدورات الإدارية والاستفادة من برامج القيادة التحويلية التي تنفذ في مراكز التدريب الأمريكية.

**دراسة العازمي (2018م):** بعنوان (العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية) وقد هدفت هذه الدراسة إلى بيان سمات القائد التحويلي وبيان مدى توافر الإبداع الإداري لدى العاملين بديوان الوزارة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تسعة وعشرون سمة وخاصة من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية أهمها الاهتمام بإحداث تغييرات سريعة وجذرية وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائياً، حول امتلاك القيادات لسمات

وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهـا لمهارات وقدرات إبداعية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية، حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا.

**دراسة مشهور (2018م):** بعنوان (العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ الجودة الشاملة) وهدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية وبين مبادئ الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن مستوى السلوك القيادي التحويلي للمديرين في المؤسسات العامة قيد الدراسة لا يرقى إلى المستوى المأمول، هناك علاقة قوية وإيجابية، وذات دلالة إحصائية بين خصائص القيادة التحويلية إجمالاً ترتبط بعلاقات إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية مع إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وأشارت النتائج إلى أن آراء الموظف نحو توفر عناصر السلوك القيادي التحويلي لم تتأثر بشكل جوهري بأعمارهم أو بمرتباتهم الوظيفية أو مؤهلاتهم العلمية أو خبراتهم.

### دراسة (كورتل، 2017م)

**دراسة بعنوان:** القيادة الإدارية كأحد مقومات التحول الناجح للإدارة الإلكترونية هدف البحث إلى الكشف عن القيادة الإدارية كأحد مقومات التحول الناجح للإدارة الإلكترونية. استخدم البحث المنهج الوصفي. اشتمل البحث على أربعة محاور رئيسية. المحور الأول قدم المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية والإدارة الإلكترونية. كما أوضح المحور الثاني المهارات اللازمة لتحقيق التحول الناجح للإدارة الإلكترونية. وتتبع المحور الثالث أهمية القيادة الإدارية باعتبارها الجهة المسؤولة والتي تتولي المبادرة بهذا التحول الجديد. كذلك أبرز المحور الرابع أهم الأبعاد القيادية والتي تمثل خارطة الطريق لتفعيل دور القيادة

و لضمان التحول الناجح للإدارة الإلكترونية. وتوصلت نتائج البحث إلى عدة نقاط، من أهمها إن العمل الإلكتروني يتطلب توافر مهارات عالية لا تقتصر فقط على المهارات الإدارية بل يلزم الجمع بين المهارات الإدارية والتكنولوجية والتي تساعد القيادات على سرعة الاستجابة والتصرف لعلاج المشكلات الطارئة. والقيادة الإدارية هي من تملك زمام المبادرة والتحول إلى هذا النمط الرقمي من خلال الرؤية الثاقبة بعيدة المدى والاستراتيجية الواضحة المعتمدة على أساليب التغيير الحديث. كما إن التحول للإدارة الإلكترونية يتطلب من القيادات الإدارية دراسة وتحليل وتخطيط استراتيجي لدعم عملية الانتقال السليم لهذا المشروع وذلك بتخصيص الموارد وتحديد الأولويات. ويعد التدريب على العمل الإلكتروني من أهم الأولويات التي تركز عليها الإدارة العليا التي تستخدمها كأداة فعالة لإعداد الكفاءات اللازمة لأداء العمل الإلكتروني وذلك بإتاحة الفرصة أكثر على استخدام التكنولوجيا الحديثة. وأيضاً يستدعي توافر جملة من الأبعاد تعمل القيادات على تحقيق وأخذها بعين الاعتبار أهمها، الرؤية، الالتزام بالتوجه الجاد لهذا المشروع، ودعم برامج التدريب والتوعية على أهمية العمل الإلكتروني، والعمل بروح الفريق، الابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار وتنمية مهارات التفويض. وأوصى البحث بأن يجب على القيادات اتباع تقليل التوجه نحو تقسيم العمل بل تفعيل التوجه نحو دمج الوظائف وتقليل المستويات الإدارية.

## المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Bilgen,elic,2022) عنوان: الدور الوسيط للجنيات التنظيمية في العلاقة بين القيادة الكمومية والسلوك الابتكاري.

تهدف الدراسة الحالية إلى فحص الأثر الوسيط للجنيات التنظيمية بين القيادة الكمومية والسلوك الابتكاري للعاملين في المنظمات الصحية، ويهدف إلى دراسة التأثير الوسيط للجنيات التنظيمية بين القيادة الكمومية والسلوك الابتكاري للعاملين في المنظمات الصحية، تم جمع بيانات الدراسة من 626 من المتخصصين في الرعاية الصحية العاملين في المستشفيات والمراكز الصحية في إسطنبول، تركيا، بطريقة المسح. وبعد تحليل الطبيعية والصدق والثبات، تم اختبار فرضيات البحث على برنامج LISREL باستخدام النمذجة المتساوية الهيكلية، وقد أظهرت النتائج أنه تم التأكد من فرضيات البحث الثلاثة: القيادة الكمومية والذكاء التنظيمي يؤثران على السلوكيات الابتكارية للموظفين بشكل إيجابي وكبير، والجنيات التنظيمية لها تأثير وسيط بين القيادة الكمومية والسلوك الابتكاري للموظفين، ومن الضروري أن تتبع مؤسسات الرعاية الصحية، التي من المحتمل أن تواجه الفوضى ومخاطر الأزمات مثل وباء كوفيد-19، الابتكار من أجل تقديم خدمات ذات جودة أفضل، تعد القيادة الكمومية والجنيات التنظيمية من الضروريات من حيث الكشف عن السلوك المبتكر لمؤسسات الرعاية الصحية التي تعمل في بيئة ديناميكية وفوضوية، وبما أن تأثيرات القيادة الكمومية لم تتم دراستها في المنظمات الصحية بشكل كاف، فإن هذه الدراسة تساهم في سد هذه الفجوة. بالإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن تكون نتائج هذا البحث مضيئة فيما يتعلق بالسلوكيات المبتكرة وأساليب القيادة للمنظمات الصحية التي لها أهمية حيوية في جميع المجتمعات والتي شهدت مؤخراً واقعاً مثل كوفيد-19.

**دراسة (Zayed & Nasr.2023) بعنوان: تحليل الدور المتوقع للقيادة الإستراتيجية والداعمة الثقافية في تنفيذ استراتيجيات الأعمال: الدور الوسيط لإشراك الموظفين.**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقات بين القيادة الاستراتيجية والثقافة الداعمة، وتنفيذ الاستراتيجية. وكان من المفترض أن مشاركة الموظف للتوسط في العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم تطبيق استبيان على عينة مكونة من 249 المستجيبين، واستخدم الباحثون العديد من الأساليب الإحصائية لاختبار الدراسة الفرضيات والتحقق من صحة إطار البحث المقترح، نتائج الدراسة دعم فكرة أن الجمع بين الثقافة الداعمة والقيادة الاستراتيجية هو الأفضل لزيادة احتمالية نجاح تنفيذ الإستراتيجية المفاهيمية المقترحة يكشف الإطار أن المنظمات يمكنها تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح من خلال تعزيز قدرات القيادة الاستراتيجية وخلق ثقافة داعمة للموظف، ومن المتوقع أيضاً أن تلعب المشاركة دوراً محورياً في دعم جهود القائد وتفعيل دور الثقافة الداعمة، ويمكن توسيع نطاق مزيد من الدراسات لتغطية العوامل التنظيمية الأخرى مثل الثقافة الرقمية وعلاقتها بالاستراتيجية التنفيذ، ويجب على المنظمات توصيل الإستراتيجية بشكل فعال إلى المنفذين، زيادة وضوح الأهداف الإستراتيجية، وإنشاء منظمة رشيقة، والمكافأة المنفذين، وسيكون العمل الإضافي ضرورياً لتعميم النتائج على الآخرين برامج الإدارة المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية، وتضيف الدراسة إلى الجسم المعرفة المتعلقة بعملية تنفيذ الإستراتيجية إنه يسد فجوة معرفية منذ أكثر من ذلك تركز مراجعة الأدبيات على صياغة الإستراتيجية بدلاً من تنفيذها، كما توفر الدراسة لقادة الشركات إطاراً لمساعدتهم على التغلب على هذه المشكلة معوقات تنفيذ الاستراتيجية.

**دراسة (Zhang & Jia.2022) بعنوان: مقارنة علاقة القيادة الإستراتيجية بالسلوك التنظيمي الماهر بين الرؤساء التنفيذيين الذكور والإناث:**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي المضحك بين الرؤساء التنفيذيين الذكور والإناث، مع الأخذ بعين الاعتبار التأثير المتوازن والتأثير المشترك للسلوكيات الاستكشافية والاستغلالية. يتم إجراء تحليل كمي من البيانات الديموغرافية والبيانات التنظيمية المضحكة ذات الصلة للرؤساء التنفيذيين الذكور والإناث في الشركات المدرجة من عام 2016 إلى عام 2020. في المجموع، تم استخدام 226 زوجاً صالحاً من الرؤساء التنفيذيين من الذكور والإناث لاختبار ما إذا كان هناك فرق كبير بين الجنسين بين الاستراتيجيين القيادة والسلوك التنظيمي. وكشفت النتائج أن القائدات الاستراتيجيات الإناث اللاتي يتمتعن بميزة بارعة لا يتصرفن بشكل أقل شأناً من الذكور. توضح هذه الدراسة العلاقة الجوهرية بين القيادة الإستراتيجية النسائية والبراعة التنظيمية، مما يؤكد التأثير التآزري المضحك للمديرات التنفيذيات في عملية صنع القرار الاستراتيجي للشركات. قد يساهم عرض المرأة في الإدارة العليا في تحسين الأداء التنظيمي من خلال الموازنة والجمع بين الأنشطة المضحكة، وتدعو هذه الدراسة إلى دعم القيم الثقافية للتنوع بين الجنسين والشمولية، والتركيز على مزايا القيادات النسائية.

**دراسة (ABOUDHR.2022) بعنوان: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والمناخ التنظيمي وممارسات إدارة الجودة في الجامعات الحكومية المصرية.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الإستراتيجية (SL) والمناخ التنظيمي (OC) على الجودة الممارسات الإدارية (QMPs) في الجامعات الحكومية في مصر وبالإضافة إلى ذلك، التأثير متغير المناخ التنظيمي كوسيط في العلاقة بين الاستراتيجيات كما تم فحص ممارسات القيادة وتحسين الجودة. المقطع العرضي وتم تطبيق أسلوب المسح في عملية جمع البيانات، وإجمالي المشاركين 429 شارك في هذه الدراسة أعضاء هيئة التدريس من الجامعات الحكومية المصرية، وتم تحليل البيانات الكمية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج SMART PLS. وقد أثبتت الدراسة صدق المسح بالنسبة الي

التدابير من خلال التحليل العاملي التوكيدي، أشارت نتائج الدراسة إلى ذلك لم يكن للقيادة الإستراتيجية أي تأثير كبير على ممارسات إدارة الجودة، ومع ذلك، كان للمناخ التنظيمي تأثير مباشر على ممارسات إدارة الجودة، وأثرت القيادة الإستراتيجية على المناخ التنظيمي بشكل كبير، وهذه الدراسة أيضا وكشف أن المناخ التنظيمي كان له تأثير وسيط شامل على العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وممارسات إدارة الجودة، في الختام، توفر هذه الدراسة فهما جديدا لأهمية التنظيمية المناخ لممارسات إدارة الجودة. تساهم الدراسة أيضاً بالرؤى النظرية على المناخ التنظيمي كآلية واحدة قد ترتبط بها القيادة الإستراتيجية مع ممارسات إدارة الجودة بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم هذه الدراسة في الرؤية الممارسات لتعزيز القيادة الاستراتيجية وبالتالي خلق المناخ والجودة الممارسات الإدارية في سياق التعليم العالي في مصر.

#### **دراسة (Aboudahr & Mohamad.2021) بعنوان: القيادة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين المناخ التنظيمي وتحسين الجودة في التعليم العالي.**

إلى دراسة الأثر الوسيط للقيادة الإستراتيجية على العلاقة بين المناخ التنظيمي والتحسين المستمر للجودة في سياق محدد بجامعات طنطا في مصر، وتم استخدام تصميم البحث الكمي في هذه الدراسة، وتم جمع البيانات من 165 محاضراً تم اختيارهم من خلال تقنية أخذ عينات الطاقة G\* باستخدام أداة المسح، تم استخدام الإصدار 26 من برنامج SPSS و Smart PLS 3.3 لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الإستراتيجية لها تأثير وسيط كامل على العلاقة بين المناخ التنظيمي وإدارة الجودة المستمرة، ولذلك ينبغي التركيز بشكل أكبر على المناخ التنظيمي من حيث المصدر الجامعي، وخلصت الدراسة إلى أنه يمكن تحسين المناخ التنظيمي من خلال القيادة الاستراتيجية، وتوصي الدراسة بأن تعمل الإدارة العليا على تهيئة المناخ المناسب لتحسين الجودة بالجامعات الحكومية في مصر.

## دراسة (Aboudahr.2021) بعنوان: منهج التدريب على الطيران المتكامل التحول: دور القيادة الاستراتيجية وممارسات التحسين المستمر للجودة.

هدفت هذه الدراسة إلى تنفيذ منهج التدريب على الطيران المتكامل لضمان تدريب عالي الجودة لموظفي الطيران في ماليزيا، ومع ذلك، ويبدو أن عملية التنفيذ تسير بوتيرة بطيئة مما يتطلب الجدية الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية وممارسات التحسين المستمر للجودة، وخاصة في مؤسسات التدريب على الطيران. لذلك، هذه الورقة في الأساس يهدف إلى مناقشة مستوى القيادة الإستراتيجية والجودة المستمرة التحسين من خلال تنفيذ التدريب المتكامل على الطيران المناهج الدراسية بين أكاديميات الطيران المحلية. بالإضافة إلى العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وممارسات التحسين المستمر للجودة سيتم تسليط الضوء أيضا. استخدم البحث المنهج الكمي مع تصميم المسح لتلبية أهداف البحث، وكان عدد المستجيبين 60 تم اختيار الموظفين من أكاديميات تدريب الطيران المختارة باستخدام الطبقة التوزيع العشوائي، تم جمع البيانات الوصفية من خلال تكييفها نسخة "استبيانات القيادة الاستراتيجية" و"المستمرة" مسح تحسين الجودة للمناخ، وأشارت النتائج إلى أن مستويات وكانت المتغيرات المدروسة مرتفعة. وأظهرت الإحصائيات الاستدلالية أن هناك وجود علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة الإستراتيجية والمستمرة ممارسات تحسين الجودة. وبناء على النتائج المذكورة أعلاه، هذه البحث يقدم أدلة مهمة لمجلس إدارة أكاديمية الطيران، هيئة الطيران الوطنية، ومجتمع الطيران ككل فيما يتعلق إلى الدور الأساسي للقيادة الاستراتيجية والتحسين المستمر للجودة الممارسات من خلال تنفيذ التدريب المتكامل على الطيران مقرر.

## دراسة (Tirastittam.2020) بعنوان: القيادة الاستراتيجية والتنظيمية الابتكار وأداء التوريد للشركة: الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات.

هدفت هذه الدراسة إلى تأثير القيادة الاستراتيجية، والابتكار التنظيمي على أداء العرض للشركة بالإضافة إلى ذلك، تناولت الدراسة دور الوساطة قدرة تكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإمدادات الثابتة الأداء، وبين الابتكار التنظيمي أداء العرض الثابت، استخدمت الدراسة وجهة النظر القائمة على الموارد، وهي نظرية مفيدة لأبحاث تكنولوجيا المعلومات من خلال سمات الموارد، مما يسهل العلاقة بين موارد تكنولوجيا المعلومات والموارد غير المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات، منذ النظرية القائمة على الموارد تنشئ صلة واضحة بين الموارد والميزة التنافسية المستدامة، إنها بشكل عام يتفق عليه علماء نظم المعلومات يمكن لقدرات تكنولوجيا المعلومات أن تكون بمثابة عوامل تمكين رئيسية ذات مستوى أعلى القدرات التنظيمية أو التفاعل مع الآخرين، واستخدم SEM-PLS لفحص العلاقة بين وبين المتغيرات. معدل الاستجابة للتيار الدراسة 44.7 بالمئة، وقد أبرزت النتائج أن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتنظيمية الابتكار وأداء العرض الثابت مهمان، نتائج الدراسة تعطي الدعم للنظرية الرئيسية المقترحات وبالضبط، فقد نجحت الدراسة الحالية في ذلك الإجابة على كافة أسئلة البحث وأهدافه على الرغم من بعض القيود، بينما كان هناك العديد دراسات تبحث في العوامل التي تؤثر على الإستراتيجية التنفيذ، إلا أن الدراسة الحالية تناولت الفجوة النظرية من خلال دمج القدرة على تكنولوجيا المعلومات باعتبارها متغير وسيط مهم للقيادة الاستراتيجية.

**دراسة (KISING'U.2017) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الكينية العامة والخاصة.**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور القيادة الإستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الكينية العامة والخاصة، وعلى وجه التحديد، سعت الدراسة إلى تقييم أدوار تشكيل الثقافة التنظيمية، تعزيز التعلم التنظيمي، وتنفيذ إدارة المعرفة وتعزيزها الابتكار التنظيمي من أجل ميزة تنافسية مستدامة في الجمهور الكيني والجامعات الخاصة. القيادة الاستراتيجية

تدور حول تعزيز القدرة التنافسية المستدامة، وتركز ممارسات القيادة الإستراتيجية على تشكيل الثقافة التنظيمية، تعزيز التعلم التنظيمي، وتنفيذ إدارة المعرفة، وتعزيزها، ونظراً لأن الجامعات في كينيا اليوم تعمل بدرجة عالية بيئة مضطربة وديناميكية نتيجة لتحرير التعليم العالي الصناعة، مما أدى إلى تدفق العديد من اللاعبين، للتعامل مع المتغيرات والمستويات العالية للمنافسة، فإنه يتطلب من الجامعات العامة والخاصة الكينية أن تكون فعالة القادة الاستراتيجيون لبناء ميزة تنافسية مستدامة لجامعاتهم، خاصة عندما تندمج كينيا في الأسواق الإقليمية والعالمية. هذا البحث اعتمد تصميم البحث الكمي وتصميم البحوث المسحية المستعرضة معالجة الفرضيات المصاغة، وتم استخدام تقنية أخذ العينات العشوائية الطبقية اختيار عينة من 57 جامعة في كينيا من بين السكان المستهدفين البالغ عددهم 67 جامعة معتمدة لإجراء التعليم الجامعي في كينيا، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة استخدام الاستبيانات ذاتية الإدارة والتي تم توزيعها من خلال السحب والاختيار تم استخدام هذه الطريقة لعينة إجمالية مكونة من 285 قائداً أكاديمياً. المجموع 215 كاملة تم استخدام الردود للتحليلات. تم تحليل البيانات عن طريق الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 24. تحليل الارتباط اللحظي لمنتج بيرسون والمضاعفات القياسية تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، تم تقديم البيانات عن طريق الاستخدام الجداول والأشكال لغرض إعطاء صورة تصويرية للنتائج، وأشارت النتائج إلى وجود دور مهم في تشكيل الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الكينية العامة والخاصة. كان يوجد دور مهم لتطبيق إدارة المعرفة من أجل المنافسة المستدامة ميزة في الجامعات الكينية العامة والخاصة. أشارت النتائج إلى وجود دور مهم في تعزيز الابتكار التنظيمي من أجل المنافسة المستدامة ميزة في الجامعات الكينية العامة والخاصة، وبشكل عام، وجدت الدراسة أن هناك كان للقيادة الإستراتيجية دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الكينية العامة والخاصة. وأوصت

الدراسة بضرورة ممارسة يجب على قادة الجامعات فهم وتطوير نهج شامل للاستدامة الثقافية التنظيمية الفعالة من أجل بناء ميزة تنافسية مستدامة.

**دراسة (Nazarian.2016): بعنوان: التأثير الوسيط لأسلوب القيادة التنظيمية والاعتدال وتأثير الثقافة الوطنية والحجم التنظيمي على علاقة الفعالية الثقافية: دراسة حالة إيران.**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة التأثير الوسيط لأسلوب القيادة والتأثير المعتدل للثقافة الوطنية والحجم التنظيمي على فعالية الثقافة العلاقة بين منظمات القطاع الخاص في إيران ومن أجل تحقيق هدف البحث وأهداف هذه الدراسة تسبقها مراجعة منهجية للأدبيات ذات الصلة التي تؤدي إلى تطوير نموذج مفاهيمي شامل، والبيانات التي تم جمعها من الإدارة المختلفة مستويات 40 منظمة من مؤسسات القطاع الخاص في إيران باستخدام استبيان مسح ذو تصميم بناءً على الدراسات السابقة، وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS عينة ملائمة مكونة من 1000 فرد من مختلف مستويات الإدارة في الشركة تم إنشاء المنظمات التي تم فيها إرجاع 353 في الوقت المحدد إلى الباحث الذي قام بإنشائها معدل الاستجابة 35.3 بالمئة، وهذا البحث في الطبيعة هو بحث كمي وإيجابي واستنتاجي ويستخدم أسلوب المسح عن طريق الاستبيان الذاتي لما له من مزايا واضحة عندما يتعلق الأمر بالتنوع والسرعة، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية، أسلوب القيادة والفعالية التنظيمية، وفي الواقع، أسلوب القيادة جزئي الوسيط بين جميع أنواع الثقافة التنظيمية الأربعة والفعالية التنظيمية بصرف النظر من نوع الثقافة الديمقراطية، وعلاوة على ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة تؤكد أهمية والتأثير الرئيسي للثقافة الوطنية والحجم التنظيمي كمشرفين على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة والفعالية التنظيمية.

### المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة:

- من حيث أهداف الدراسة: تعدد الاتفاق واختلاف أهداف الدراسات السابقة، مع أهداف الدراسة الحالية من حيث التشابه والاختلاف، تحديد الفرق بين القيادة والإدارة، وتحديد أنواع للقيادة والإدارة، و الأدوار التي يقوم بها القائد والمدير، و المهارات اللازمة للقيادة والإدارة، و أخلاقيات القيادة والإدارة، حيث هدفت معظم الدراسات إلي دراسة العلاقة بين القيادة والإدارة ودور القائد فيها مثل دراسة (مسفر، 2023م) في تحديد العلاقة بين القيادة البيروقراطية ونمط الإدارة، ودراسة (الغبيوي، 2022) في دراسة علاقة النمط القيادي بأداء العاملين، دراسة (الأغا، 2022) في تحديد دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، ودراسة (الداود، 2021م) في معرفة وتحديد أثر القيادة الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه) واختلفت مع بعض الدراسات الأخرى في بعض الأهداف ولكنها اشتركت معها في المتغير الأول وهو القيادة حيث دراسة (الغامدي، 2020) والتي هدفت إلي تحديد أثر القيادة الإدارية على التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ودراسة (الشلاش، 2020) في تحديد المعوقات التنظيمية للقيادة، ودراسة (موقع، 2020) في تحديد أساليب القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، ودراسة (عيسي، 2023م) في تحديد العلاقة بين القيادة الرقمية و الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي، ودراسة (كورتل، 2017م) في تحديد دور القيادة الإدارية كأحد مقومات التحول الناجح للإدارة الإلكترونية، ودراسة (سالم 2019) في تحديد دور السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ودراسة (Zayed & Nasr. 2023)، والتي هدفت إلى دراسة العلاقات بين القيادة الاستراتيجية والثقافة الداعمة، وتنفيذ الاستراتيجية، ودراسة (Tirastittam.2020) والتي هدفت إلى دراسة تأثير القيادة الاستراتيجية، والابتكار التنظيمي على أداء العرض للشركة بالإضافة إلى ذلك، تناولت الدراسة دور الوساطة قدرة تكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإمدادات الثابتة الأداء، وبين الابتكار التنظيمي أداء العرض الثابت،

ودراسة (Nazarian.2016) والتي هدفت إلى دراسة التأثير الوسيط لأسلوب القيادة والتأثير المعتدل للثقافة الوطنية والحجم التنظيمي على فعالية الثقافة العلاقة بين منظمات القطاع الخاص في إيران، ودراسة (الشهري، 2022) والتي هدفت للتعرف على واقع تطبيق إدارة التميز المؤسسي في مدارس الهيئة الملكية بالجبل في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) المتعلقة بـ(الغاية والرؤية والاستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، انطباعات المعنيين، والأداء الإستراتيجي والتشغيلي)، ودراسة (الرفاعي، 2022) والتي هدفت إلى الكشف عن علاقة ممارسات إدارة المواهب بالتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام بمدينة ينبع الصناعية، ودراسة (Al-Ajlouni.2022) والتي هدفت إلى استكشاف فعالية الجينات التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي، حيث ركزت الورقة على أبعاده والمتغير المستقل ممثلاً في الهيكل التنظيمي، وحقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، بينما المتغير التابع ممثلاً في التميز القيادي، التميز في الخدمة، التميز التشغيلي، التميز البشري.

- من حيث منهجية الدراسة: اتفقت جميع هذه الدراسات مع هذه الدراسة في استخدام المنهج الوصفي المسحي،
- من حيث عينة الدراسة: ركزت معظم الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في اختيارها للعينات من العاملين في المنظمات السعودية، ولكن بعض الدراسات كانت في بيئات عربية وأخرى أجنبية.
- من حيث أداة الدراسة: اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في اختيارها أداة الدراسة الاستبيان لجمع البيانات

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها:

تعتبر هذه الدراسة في حدود اطلاع الباحث أول دراسة تعني في بيان الفرق بين القيادة والإدارة، ومناقشة أنواع القيادة والإدارة، وتوضيح الأدوار التي يقوم بها القائد والمدير، وتحديد المهارات اللازمة للقيادة والإدارة، وبيان أخلاقيات القيادة والإدارة.

**ويجمل الباحث أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:**

1. بناء الإطار النظري.
2. اختيار منهج الدراسة وأدواتها.
3. الاطلاع على الأساليب الإحصائية واختيار ما يناسب الدراسة الحالية.
4. تفسير النتائج وتقديم التوصيات والمقترحات.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة:

يناقش الفصل الثالث منهجية الدراسة، وبيان المقصود بمصطلحات البحث، ووصف كافة الإجراءات التي اتبعتها هذه الدراسة ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينته، وإعداد أدواته، وبيان إجراءات البحث، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات بالتفصيل.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

القيادة: هي عملية التأثير على الأفراد والمجموعات لتحقيق أهداف محددة. وتتضمن القيادة توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الرؤية والأهداف المحددة للشركة أو المنظمة. من الصفات الأساسية للقائد القدرة على إلهام وتحفيز الآخرين ودفعهم نحو النجاح وتحقيق الأهداف المشتركة. والقيادة الفعالة لا تقتصر على السلطة الرسمية، بل يمكن للقيادة الناجحين أن يظهروا في مختلف المستويات والمجالات. وتتضمن مهارات القيادة الفعالة التواصل الفعال، اتخاذ القرارات، فهم احتياجات الفريق، وتوجيه الموارد بشكل فعال. القيادة ليست حكرًا على الأشخاص في مناصب قيادية رسمية، بل يمكن للأفراد في مواقع مختلفة أن يبرزوا بصفات قيادية ويساهموا في توجيه الجهود نحو النجاح والتحسين.

الإدارة: هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة فعالة وكفؤة. بشكل أكثر تفصيلاً، تتضمن الإدارة مجموعة من الوظائف الرئيسية، وهي:

التخطيط: وضع الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

التنظيم: تصميم الهيكل التنظيمي وتوزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد والوحدات.

القيادة: التأثير على الأفراد وتوجيههم وتحفيزهم لأداء المهام المطلوبة.

الرقابة: متابعة تنفيذ الخطط والأنشطة والتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.

الريادة: هي العملية التي يقوم من خلالها الفرد او مجموعة من الافراد باستخدام جهد منظم، ووسائل للسعي وراء الفرص لتأمين قيمة، والنمو للمشروع بالتجاوب مع الرغبات والحاجات من خلال الابداع والتفرد. فهي عملية انشاء شيء جديد ذو قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمؤسسة وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافئة الناتجة. وهي القدرة على خلق وبناء الاشياء أي المبادرة والبناء والعمل لإنجاز بناء المشروع وموهبة الاحساس بالفرصة حيث لا يراها الآخريين. وتعتبر عن مجموعة الاجراءات التي يقوم بها شخص او مجموعة أشخاص من أجل إيجاد مشروع ريادي جديد بهدف تقديم شيء مميز يحقق رغبات الزبائن ويحقق قيمة مضافة، تضاف إلى الخدمة أو الطريقة أو الإجراءات أو المنتج.

### 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

هذا البحث الوصفي استخدم المنهج الوصفي التحليلي بغرض تبسيط عرض البيانات المستخرجة من أداة البحث حيث تم ترميز ردود الاستبيانات وإدخالها في الحاسب الآلي باستخدام برنامج Excel تمهيداً لاستخدام البيانات التي تم ترميزها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل لحصول على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وغيرها من الأساليب الإحصائية اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على أسئلة البحث واستخلاص النتائج وصياغة التوصيات.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتمثل المجتمع الأصلي للبحث في الجماعة التي يهتم بها الباحث والتي تريد أن تخلص بها إلى نتائج قابلة للتعميم عليها، وهو المجتمع الذي له خاصية واحدة على الأقل تميزه عن غيره من المجتمعات أو الجماعات، ويتكون مجتمع هذه الدراسة من عينة عشوائية من موظفي شركة الاتصالات المتكاملة سلام. واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، وذلك لاتفاقها مع الهدف العام للدراسة حيث تم اختيار عينة عشوائية مقدرها (60) مشارك.

### 3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان التي صممت خصيصاً لجمع البيانات لأغراض البحث الأولية، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكلمة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها الخاصة بموضوع (الإدارة والقيادة للوصول للريادة). وبهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة تم تصميم استمارة الاستبيان (استبانة) كأداة سيكومترية رئيسة لجمع البيانات مقسمة إلى جزئين:

- القسم الأول: يشتمل على عدة أسئلة تشمل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، فيما يتعلق بالعمر والنوع والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في العمل.
- الجزء الثاني: تم إعداد (25) فقرة مكونة من خمسة محاور كل محور يتناول مجال خاص به وهي كما يلي:

- المحور الأول (5 عبارات): الفرق بين القيادة والإدارة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.

- المحور الثاني: (5 عبارات): أنواع للقيادة والإدارة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.
- المحور الثالث: (5 عبارات): أدوار القائد والمدير في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.
- المحور الرابع: (5 عبارات): المهارات اللازمة لنجاح القيادة والإدارة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.
- المحور الخامس: (5 عبارات): الأخلاقيات اللازمة لنجاح القيادة والإدارة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.

### 3.6. أنواع البيانات

**البيانات الأولية:** اعتمدت هذه الدراسة على جمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة التي شملت عينة عشوائية من موظفي شركة الاتصالات المتكاملة سلام وتم اختيار عينة عشوائية وقدرها (75) موظف، تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة جميعاً وتم استرداد عدد (65) استمارة استبيان، لكن المستوفاة للبيانات التي يمكن تحليلها كانت بعدد (60) استمارة استبيان.

**البيانات الثانوية:** البيانات الثانوية التي اعتمدت عليها هذه الدراسة كافة الكتب والمراجع والأدبيات التي تمت الإشارة إليها في الدراسات السابقة وفي قسم المراجع في هذا البحث.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة والوصول إلى تحقيق أهدافها وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science.  
وتم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والتأكد من دلالاته الإحصائية.
  - تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
  - تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).
  - تم استخدام الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين.
  - تم استخدام إعادة الاختبار (test-retest).
  - تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي.
- فتم استخدام هذه الأساليب الإحصائية من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتم إعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبيان ذات الإجابات المغلقة باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمس عبارات والتي تعادل خمس أوزان كما يلي:

**جدول رقم (1): أوزان العبارات حسب مقياس ليكرت الخماسي**

| درجة الموافقة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة        | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

وتم تحديد المدى لبدائية ونهاية كل عبارة حسب مقياس ليكرت والتي قسمت إلى خمس درجات كما في الجدول التالي:

جدول (2): تحديد الاتجاه لمقياس ليكرت الخماسي

| المتوسط المرجح | من 1 إلى 1,79  | من 1,80 إلى 2,59 | من 2,60 إلى 3,39 | من 3,40 إلى 4,19 | من 4,20 إلى 5 |
|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|---------------|
| درجة الموافقة  | غير موافق بشدة | غير موافق        | محايد            | أوافق            | أوافق بشدة    |

### 3.8. الخاتمة

من خلال الفصل الثالث تم توضيح إجراءات الدراسة حيث تم استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي والذي من خلاله يتم وصف ظاهرة الإدارة والقيادة للوصول للريادة في دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المتكاملة سلام، وجمع المعلومات بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي والإجابة على تساؤلاته، ومن ثم القيام بتحليل هذه المعلومات تحليلاً إحصائياً واستخلاص النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة. ومن خلال الفصل الرابع يتم توضيح النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات ومناقشة هذه النتائج.

## 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### 4.1. المقدمة

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

#### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

#### 4.6. الخاتمة

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

### 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

## 5.2. توصيات الدراسة:

## 5.3. الخاتمة:

### قائمة المراجع

- (1) الغرباوي، عادل مجاهد 1438هـ، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار عالم الكتب للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- (2) الدليمي، سعد فهد 1443هـ، وسائل القيادة الإدارية، دار الناشرين السعوديين للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (3) الحمامصة، بشير العلاق 1439هـ، أساليب القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
- (4) المري، محمد فاضل 1441هـ، أثار القيادة الإدارية على أداء الشركات المدرجة بسوق المال، دار مدارك للنشر، الامارات العربية المتحدة.
- (5) الداود، عبد الله 1437هـ، العلاقة بين نظريات القيادة، دار المؤيد للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (6) الزياتي، زياد حمد 1437هـ، أساليب تطبيق الإبداع الإداري في المنظمات، دار مدارك للنشر والتوزيع، الامارات العربية المتحدة.
- (7) الشامي، عبد الله 2021م، الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، دار الشروق للنشر، القاهرة، مصر.
- (8) الصيرفي، محمد مصطفى 2022م، التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الإسكندرية، مصر.
- (9) العجمي، محمد حسين العجمي 2015م، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (10) المكاوي، عاطف عبد الله 1440هـ، الاتجاهات الحديثة للإبداع الإداري، دار عالم الكتب للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (11) الصغير، عبد الله عماد 1440هـ، مفهوم نظريات القيادة الإدارية ووسائل تطبيقها بالمنظمات المعاصرة، دار الفؤاد للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- (12) بن صالح، عادل 2021، علاقة الانماط القيادية بمستوى الابداع الاداري رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- (13) زايد، عادل محمد زايد 2019م، الأداء التنظيمي: الطريق إلى الأداء المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- (14) ياسين، سعد غالب 1441هـ، النظريات المتعددة للقيادة، دار المدينة المنورة للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- (15) الموقع الإلكتروني لشركة الاتصالات المتكاملة سلام:  
<https://salam.sa/ar/personal>
- (16) مسفر، الوجداني محمد (2023م) القيادة البيروقراطية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- (17) الغبيوي، ناصر سعدي ضيف الله (2022)، علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية، دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي، دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية
- (18) الأغا، وفيق حلمي (2022) بعنوان: دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة
- (19) الداود، نوف سعود (2021م) "دور القيادة الإدارية في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه"، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية

(20) الغامدي، سعيد بن محمد (2020)، القيادة الإدارية والتحول نحو نموذج القيادي العالمي، مدير المعهد العالي للدراسات الأمنية / كلية الملك فهد الأمنية ، نشر في العدد (23) من مجلة البحوث الأمنية

(21) الشلاش، عبدالرحمن (2020) القيادة الإدارية والمعوقات التنظيمية، هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية القيادة الإدارية والتعرف على دور القيادة الإدارية وعلاقتها بالمعوقات التنظيمية والتعرف على أثار القيادة الإدارية الديمقراطية والتعرف على أثار القيادة البيروقراطية.

(22) موقع، أسامة محمد نعمان (2020)، بعنوان: أساليب القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين "، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية

(23) عيسي، أحمد السيد (2023م) أثر القيادة الرقمية في العلاقة بين الاتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف" — قسم الإدارة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الطائف، الطائف، السعودية، دراسة منشورة في مجلة البحوث التجارية، العدد 4، أكتوبر 2023م

(24) كورتل، فريد (2017م) القيادة الإدارية كأحد مقومات التحول الناجح للإدارة الإلكترونية أبحاث المؤتمر الدولي المحكم: الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحمية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح ومختبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية جامعة البليدة 2 لونيبي على الجزائر، الأردن (مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح) ومختبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية جامعة على لونيبي البليدة 2)

(25) سالم، أحمد سالم محمد (2019) السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطن التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية. الرياض، المملكة العربية السعودية.

(26) العازمي، محمد عبد الرحمن (2018م) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

(27) مشهور، عبد الرحمن (2018م) العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توافر مبادئ الجودة الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مج 16، ع 5

(28) الغامدي، سعيد محمد (2019م) القيادة التحويلية في الجامعات السعودية ومدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مج 16، ع 5

(29) العامري، أحمد بن سالم (2020م) (القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين)، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مج 16، ع 5

(30) الهاللي، الهاللي الشربيني، (2021م): بعنوان (دراسة ميدانية حول استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية)، رسالة منشورة في مجلة المركز العربي للتعليم والتنمية، مج 7، ع 21

(31) سليم، محمد بن عامر (2022م): دراسة بعنوان (أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية)، المجلة العربية للدراسات الأمنية، مج 19، ع 15

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Zayed , Nasr , Adel a Ragaa (2023) Analyzing the expected role of strategic leadership and supportive culture in executing business strategies: The mediating role of employee engagement The Academic Journal of Contemporary Commercial Research Vol. 3, No. 2.
2. Nazarian , Alireza.2016: The mediating effect of organizational leadership style and moderation, and the influence of national culture and organizational size, on the cultural effectiveness relationship: a case study of Iran.
3. Zhang , Gang & Jia , Ziang. 2022, Comparing the relationship between strategic leadership and skilled organizational behavior between male and female CEOs, Business potential and Operational Technology, Asia pacific Management Review, vol. 1, Iss.5.
4. Meral Elci & Aye Bilgen (2022). An exploration of the validity and potential of adult ego development for enhancing understandings of school leadership. School Leadership & Management, 37(4), 372-390
5. Aboudahr , Mohamed (2022) The relationship between strategic leadership, organizational climate and quality management practices in egypt public universities International Journal of Economics and Finance Vol. 4, No. 1-24.
6. Mohamad, SMF Aboudahr (2021) Integrated aviation training curriculum transformation: the role of strategic leadership and continuous quality improvement practices Education Volume 3 Issue 8 Pages 09-23
7. Tirastittam , Pimploi, Kittisak Jermsittiparsert, Phutthiwat Waiyawuththana poom, Wissawa Aunyawong (2020) Strategic Leadership, Organizational Innovativeness and the Firm Supply Performance: The Mediating Role of Information Technology Capability College of Innovation and Management, Sudan Samantha Raja hat University, Thailand Social Research Institute, Chulalongkorn University, Thailand College of Logistics and Supply Chain, Sudan Samantha Rajabhat Univers. Vol. 9, No. 2, April.
8. Aboudahr, Shorouk Mohamed Farag Mohamed, Mohammad , Mua'Azam. (2020) The Mediating Influence of Organizational Climate

On The Relationship Between Strategic Leadership And Quality Management Practice In Egypt Public University. Palarch's Journal Of Archaeology of Egypt/Egyptology 17(4),3195-3208. ISSN1567-214.

9. Kising'u, Titus Muthami. 2017, The role of strategic leadership and sustainable competitive advantage in Kenyan public and private universities. School Leadership & Management, 94(3).

## الملاحق

### الملحق (أ)

#### الاستبيان

الأخ/الأخت: المشارك/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... أما بعد،،،

نظراً لأهمية البحث العلمي فإنني أقوم بمناقشة بحث بعنوان (الإدارة والقيادة للوصول للريادة) لذلك أقدم لكم هذا الاستبيان من أجل المشاركة في الإجابة عليه، مع العلم بأن هذه المعلومات سوف تكون محاطة بسرية تامة، ولن يتم استخدامها خارج إطار البحث العلمي.

وبالله التوفيق

## أولاً: البيانات الديموغرافية:

يرجى وضع علامة أمام الإجابة المناسبة.

### 1. العمر:

- |     |              |     |                |
|-----|--------------|-----|----------------|
| ( ) | من 30-20 سنة | ( ) | من 40-31 سنة   |
| ( ) | من 50-41 سنة | ( ) | أكبر من 51 سنة |

### 2. النوع:

- |     |     |     |      |
|-----|-----|-----|------|
| ( ) | ذكر | ( ) | أنثى |
|-----|-----|-----|------|

### 3. المؤهل الدراسي:

- |     |         |     |         |     |           |
|-----|---------|-----|---------|-----|-----------|
| ( ) | ثانوي   | ( ) | دبلوم   | ( ) | بكالوريوس |
| ( ) | ماجستير | ( ) | دكتوراه |     |           |

### 4. الخبرة العملية:

- |     |              |     |                |
|-----|--------------|-----|----------------|
| ( ) | من 5-1 سنوات | ( ) | من 10-5 سنوات  |
| ( ) | من 15-10 سنة | ( ) | أكثر من 15 سنة |

## ثانياً: محاور الدراسة:

يرجى وضع علامة أمام الإجابة المناسبة.

| العبرة                                                                                      | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| <b>المحور الأول: الفرق بين القيادة والإدارة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.</b>           |            |       |       |          |               |
| القادة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام يقومون بتشجيع أفراد الفريق للقيام بمهامهم.          |            |       |       |          |               |
| المديرون في شركة الاتصالات المتكاملة سلام يركزون على إدارة المهام بشكل منظم.                |            |       |       |          |               |
| القادة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام يعملون على توافر الثقة بين أفراد الفريق وقائدهم.    |            |       |       |          |               |
| تتسم الإدارة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام بسيطرة المدير على موظفيه طوال الوقت.          |            |       |       |          |               |
| يحرص القادة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام على مشاركة صناعة القرار مع الموظفين.           |            |       |       |          |               |
| <b>المحور الثاني: أنواع للقيادة والإدارة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.</b>              |            |       |       |          |               |
| شركة الاتصالات المتكاملة سلام تتبع أسلوب القيادة التحويلية.                                 |            |       |       |          |               |
| القيادة التحويلية في شركة الاتصالات المتكاملة سلام تساعد على تطبيق ممارسات التقنية الحديثة. |            |       |       |          |               |

| العبرة                                                                                                     | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| القيادة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام تهدف إلى تحقيق أهداف الخطط الاستراتيجية.                          |            |       |       |          |               |
| تتميز الإدارة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام بأنها تجمع بين الإدارة الاستراتيجية والتشغيلية بالشركة.     |            |       |       |          |               |
| تهدف إدارة شركة الاتصالات المتكاملة سلام إلى تحقيق الأهداف المخطط لها على المدى القريب والبعيد.            |            |       |       |          |               |
| <b>المحور الثالث: أدوار القائد والمدير في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.</b>                               |            |       |       |          |               |
| من أهم الأدوار التي يؤديها القائد في شركة الاتصالات المتكاملة سلام أنه يسعى إلى تحقيق الأهداف بعيدة المدى. |            |       |       |          |               |
| تكتفي الإدارة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام بتحقيق الرؤية قصيرة المدى لدى المدير.                       |            |       |       |          |               |
| يتم وضع المبادئ والأسس التوجيهية لمهام القادة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.                            |            |       |       |          |               |
| تلتزم الإدارة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام بتنفيذ خطط وإجراءات المحددة.                                |            |       |       |          |               |
| تقوم القيادة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام بالاستعداد المسبق لجميع التوقعات.                            |            |       |       |          |               |

| العبرة                                                                                                                      | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
|                                                                                                                             |            |       |       |          |               |
| <b>المحور الرابع: المهارات اللازمة لنجاح القيادة والإدارة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام.</b>                             |            |       |       |          |               |
| تهتم القيادة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام بتعزيز مهارة حشد خبرات وطاقات الفريق للعمل بروح واحدة لتحقيق الرؤية المشتركة. |            |       |       |          |               |
| الإدارة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام تتسم بالتحكم بعمليات للوصول لأهداف الشركة.                                         |            |       |       |          |               |
| من أجل نجاح دور القيادة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام فإنها تهتم بتعزيز مهارة التأثير بالآخرين.                          |            |       |       |          |               |
| تعمل القيادة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام على التحكم في إدارة التغيير.                                                  |            |       |       |          |               |
| تسعى الإدارة في شركة الاتصالات إلى تعزيز الاستقرار بالعمل.                                                                  |            |       |       |          |               |
| <b>المحور الخامس: الأخلاقيات اللازمة لنجاح القيادة والإدارة في شركة الاتصالات.</b>                                          |            |       |       |          |               |
| تركز القيادة على رسم الخطط اللازمة لنجاح عمليات شركة الاتصالات المتكاملة سلام.                                              |            |       |       |          |               |
| تهتم الإدارة بتنفيذ خطط شركة الاتصالات المتكاملة سلام بالشكل الصحيح.                                                        |            |       |       |          |               |

| العبرة                                                                                           | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| تسعى كل من الإدارة والقيادة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام إلى اتخاذ القرار بالكيفية الملائمة. |            |       |       |          |               |
| تعمل كل من الإدارة والقيادة في شركة الاتصالات المتكاملة سلام إلى حل المشكلات في الوقت المناسب.   |            |       |       |          |               |
| تقوم إدارة وقيادة شركة الاتصالات المتكاملة سلام بإدارة الأزمات لتحقيق أفضل النتائج.              |            |       |       |          |               |